

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ**

**ΕΛΛΑΔΑΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**« Συγχώνευση και εξαγορά τουριστικών  
επιχειρήσεων »**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΗ  
ΡΟΥΠΙΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ  
ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ  
ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ ΠΑΝΑΓΟΠΟΥΛΟΣ

ΠΑΤΡΑ, 2017

## Περίληψη

Ο τουρισμός αποτελεί έναν από τους βασικότερους πυλώνες ανάπτυξης της Ελλάδας. Τα τελευταία χρόνια οι περισσότερες τουριστικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πολλά προβλήματα εξαιτίας των αλλαγών που έχει επιφέρει η οικονομική κρίση στην Ελλάδα. Πολλές τουριστικές επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να επιβιώσουν οικονομικά, να εξελιχθούν και να παραμείνουν ανταγωνιστικές έχουν στραφεί στη σύναψη εξαγορών και συγχωνεύσεων.

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία θα αναλύσουμε την έννοια των τουριστικών επιχειρήσεων, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, καθώς και τις διαφορές τους από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Επιπλέον, αναλύονται οι βασικές κατηγορίες των στρατηγικών που εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές οι οποίες αποτελούν μια πολύ συχνή επιλογή στρατηγικής ανάπτυξης στις τουριστικές επιχειρήσεις. Αναφορά γίνεται επίσης στο θεσμικό πλαίσιο του τουρισμού όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και στην Ευρώπη και τον υπόλοιπο κόσμο.

Στη συνέχεια της εργασίας αναλύεται ο ξενοδοχειακός κλάδος καθώς και ο κλάδος του θαλάσσιου τουρισμού και των αερομεταφορών. Παραθέτονται επίσης παραδείγματα από όλους τους κλάδους που αφορούν την απόφαση πολλών τουριστικών επιχειρήσεων να στραφούν στην επιλογή των συγχωνεύσεων και των εξαγορών. Από την ανάλυση που έχει προηγηθεί, παρατηρούμε πως πολλές τουριστικές επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια έχουν επιλέξει τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές με σκοπό την επιβίωση τους και την περαιτέρω ανάπτυξή τους. Είναι γεγονός πως οι περισσότερες από αυτές έχουν κατάφεραν να μειώσουν τα κόστη τους, να επιτύχουν οικονομίες κλίμακος, να αποκτήσουν πρόσβαση σε νέες αγορές και να διαγράψουν μετά την επιλογή μιας συγχώνευσης και εξαγοράς μια επιτυχημένη πορεία ανάπτυξης και ευημερίας.

Λέξεις κλειδιά: τουριστικές επιχειρήσεις, συγχωνεύσεις, εξαγορές, ανάπτυξη επιχειρήσεων.

## **Abstract**

Tourism is one of the most important pillars of development in Greece. In recent years, the tourism businesses deal with several problems because of changes that the economic crisis caused. Many tourism businesses in order to sustain financially and remain competitive usually proceed to mergers and acquisitions.

This dissertation explains the meaning of the tourism businesses, their features and moreover their difference in relation with the other businesses. Furthermore, it describes the different strategies that the businesses follow. Extensive analysis of the development strategy of mergers is offered, which is very frequent in the field of tourism businesses. This dissertation also refers to the legal framework of tourism in Greece, as well as in Europe and internationally.

Furthermore, the dissertation analyses the hotel industry as well as the marine tourism and aviation industry. It cites many examples deriving from all industries explaining the decision of many tourism businesses to proceed to mergers and acquisitions. From the foregoing analysis, many tourism businesses proceed to mergers and acquisitions in order to survive and expand. In fact, most of them have managed to reduce their expenses, to achieve economies of scale, to access new markets and to come after proceeding to a merger or an acquisition a successful way of development and prosperity.

**Keywords:** tourism business, acquisitions, mergers, business development.

## Περιεχόμενα

|  |    |
|--|----|
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....   | 5  |
| 1ο Κεφάλαιο Τουριστικές Επιχειρήσεις .....                               | 7  |
| 1.1 Η Τουριστική Επιχείρηση .....  | 7  |
| 1.2 Ιδιαίτερα Χαρακτηριστικά Τουριστικών Επιχειρήσεων .....              | 9  |
| 1.3 Διαφορές Τουριστικών Επιχειρήσεων από άλλες Επιχειρήσεις.....        | 11 |
| 2ο Κεφάλαιο Στρατηγικές Ανάπτυξης Επιχειρήσεων .....                     | 13 |
| 2.1 Τι Είναι Στρατηγική .....  | 13 |
| 2.2 Βασικές Κατηγορίες Στρατηγικών .....                                 | 14 |
| 2.3 Οι Συγχωνεύσεις και οι Εξαγορές ως Μορφή Επιχειρησιακής Στρατηγικής  | 16 |
| 3ο Κεφάλαιο Συγχωνεύσεις και Εξαγορές στις Τουριστικές Επιχειρήσεις..... | 19 |
| 3.1 Μορφές Εξαγορών και Συγχωνεύσεων .....                               | 19 |
| 3.2 Λόγοι Πραγματοποίησης Εξαγορών και Συγχωνεύσεων.....                 | 21 |
| 3.3 Θεσμικό Πλαίσιο Τουρισμού .....                                      | 25 |
| 3.3.1 Θεσμικό Πλαίσιο Τουρισμού στην Ελλάδα .....                        | 26 |
| 3.3.2 Θεσμικό Πλαίσιο Τουρισμού στην Ευρώπη και τον υπόλοιπο κόσμο ..... | 31 |
| 3.4 Διαδικασία Εξαγοράς και Συγχώνευσης .....                            | 35 |
| 3.5 Προβλήματα στη Διαδικασία Εξαγοράς / Συγχώνευσης.....                | 37 |
| 4ο Κεφάλαιο Ο Ξενοδοχειακός κλάδος .....                                 | 39 |
| 4.1 Συστατικά Ξενοδοχειακού Προϊόντος .....                              | 39 |
| 4.2 Χαρακτηριστικά Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων.....                       | 41 |
| 4.3 Μορφές Ανάπτυξης Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων .....                    | 43 |
| 4.4 Εξαγορές και συγχωνεύσεις στον ξενοδοχειακό κλάδο .....              | 47 |
| 5ο Κεφάλαιο .....  | 50 |
| Θαλάσσιος Τουρισμός και Αερομεταφορές.....                               | 50 |
| 5.1 Θαλάσσιος Τουρισμός .....  | 50 |
| 5.1.1 Θεσμικό πλαίσιο Θαλάσσιου Τουρισμού .....                          | 52 |
| 5.2 Εξαγορές και συγχωνεύσεις στον Θαλάσσιο τουρισμό.....                | 56 |
| 5.3 Θεσμικό πλαίσιο Αερομεταφορών.....                                   | 59 |
| 5.3.1 Εξαγορές και Συγχωνεύσεις στον κλάδο των Αερομεταφορών.....        | 61 |
| 6ο Κεφάλαιο .....  | 64 |
| Συμπεράσματα .....   | 64 |
| Βιβλιογραφία .....   | 65 |
| Ελληνική .....   | 65 |
| Ξενόγλωσση.....  | 68 |

## Λίστα διαγραμμάτων

|  |    |
|--|----|
| Διάγραμμα 2.1: Υπόδειγμα Στρατηγικής Διοίκησης ..... | 14 |
| Διάγραμμα 5.1: Κατηγορίες Θαλάσσιου Τουρισμού.....   | 52 |

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο τουρισμός αποτελεί μια οικονομική δραστηριότητα στην οποία περιλαμβάνονται επιχειρήσεις από διάφορους τομείς της οικονομίας. Στην Ελλάδα ο τουρισμός είναι πηγή ζωής της οικονομίας της χώρας μιας και κάθε χρόνο τουρίστες από όλο τον κόσμο επισκέπτονται τη χώρα μας και ιδιαίτερα τα ελληνικά νησιά. Ωστόσο, η οικονομική ύφεση που χαρακτηρίζει τα τελευταία χρόνια την ελληνική οικονομία έχει προκαλέσει αρκετά προβλήματα στις επιχειρήσεις οι οποίες κάνουν σημαντικές προσπάθειες επιβίωσης.

Τα τελευταία χρόνια πολλές ήταν οι επιχειρήσεις που οδηγήθηκαν σε συγχωνεύσεις και εξαγορές με σκοπό τη μείωση των εξόδων τους, την επιβίωση και την περαιτέρω ανάπτυξή τους. Στην παρούσα πτυχιακή εργασία θα αναλυθεί το φαινόμενο των συγχωνεύσεων και των εξαγορών στις τουριστικές επιχειρήσεις.

Πιο συγκεκριμένα στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της τουριστικής επιχείρησης. Γίνεται επίσης αναφορά στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που διαθέτουν οι τουριστικές επιχειρήσεις καθώς και στις διαφορές τους από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση της έννοιας της στρατηγικής καθώς και των διάφορων στρατηγικών ανάπτυξης που ακολουθούν οι επιχειρήσεις. Εκτενής είναι η ανάλυση της μεθόδου των συγχωνεύσεων και των εξαγορών οι οποίες τα τελευταία χρόνια αποτελούν μια πολύ συχνή επιλογή στρατηγικής στις τουριστικές επιχειρήσεις.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται πιο συγκεκριμένα αναφορά στις μορφές των εξαγορών και των συγχωνεύσεων, στη διαδικασία της εξαγοράς, στους λόγους που πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές καθώς και στα προβλήματα που προκύπτουν κατά τη διαδικασία των εξαγορών και των συγχωνεύσεων. Επιπλέον, γίνεται αναφορά στο θεσμικό πλαίσιο του τουρισμού στην Ελλάδα, στην Ευρώπη και

τον υπόλοιπο κόσμο.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στον ξενοδοχειακό κλάδο, στα συστατικά του ξενοδοχειακού προϊόντος, στις μορφές ανάπτυξης που ακολουθούν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Επιπλέον γίνεται αναφορά στις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές στον κλάδο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Ακολουθεί το πέμπτο κεφάλαιο και η αναφορά στον κλάδο του θαλάσσιου τουρισμού και των αερομεταφορών. Παραθέτονται πληροφορίες σχετικά με το θεσμικό πλαίσιο του θαλάσσιου τουρισμού και των αερομεταφορών. Τέλος, ακολουθούν πληροφορίες σχετικά με τις υφιστάμενες εξαγορές και συγχωνεύσεις που αφορούν τον θαλάσσιο τουρισμό και τις αερομεταφορές.

Σύμφωνα με την ανάλυση που περιλαμβάνει η πτυχιακή εργασία παρατηρούμε πως οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές αποτελούν ένα πολύ συχνό φαινόμενο στις επιχειρήσεις. Συμβάλλουν ιδιαίτερα στην ανάπτυξή τους, στην επίτευξη οικονομιών κλίμακας καθώς και στην επιβίωση πολλών επιχειρήσεων. Τα τελευταία χρόνια οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές λαμβάνουν χώρα και σε πολλές τουριστικές επιχειρήσεις και συμβάλλουν όχι μόνο στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων αλλά πολλές φορές και στην ανάπτυξη του ίδιου του τουρισμού.

# 1ο Κεφάλαιο

## Τουριστικές Επιχειρήσεις

### 1.1 Η Τουριστική Επιχείρηση

Με τον όρο τουριστική επιχείρηση θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε μια οικονομική μονάδα η οποία δραστηριοποιείται κυρίως στην προώθηση και την παροχή τουριστικών υπηρεσιών και λοιπών αγαθών (Κολτσιδόπουλος, 2000, Τουρισμός, Θεωρητική προσέγγιση). Ως τουριστικές λογίζονται οι επιχειρήσεις που πληρούν δύο βασικά χαρακτηριστικά. Τα αγαθά και οι προσφερόμενες υπηρεσίες πρέπει να έρχονται σε άμεση επαφή με τους τουρίστες και να συμβάλουν στην άμεση ικανοποίηση των αναγκών τους (Krippendorf, 1971, Marketing im Fremdenverkehr ).

Σύμφωνα με τους Λαλούμη και Ρούπα (1998, Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων), οι τουριστικές επιχειρήσεις δύναται να διακριθούν σε μικτού χαρακτήρα και σε αμιγείς. Αμιγείς χαρακτηρίζονται οι επιχειρήσεις που η κύρια ασχολία τους είναι να εξυπηρετούν αποκλειστικά τουρίστες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιου είδους επιχειρήσεων είναι τα κάθε λογής ξενοδοχεία αναψυχής, που βρίσκονται εκτός πόλεων και εξυπηρετούν μόνο τουρίστες. Μικτού χαρακτήρα, χαρακτηρίζονται οι επιχειρήσεις που εξυπηρετούν εκτός από τουρίστες και άλλου είδους πελάτες. Παράδειγμα επιχείρησης μικτού χαρακτήρα είναι οι ναυτιλιακές εταιρείες, τα ταξί, τα λεωφορεία (αστικά, υπεραστικά) τα οποία σε ορισμένες κατά τους θερινούς κυρίως μήνες μεταφέρουν ως επί το πλείστον τουρίστες. Επιπλέον, πολλές φορές ορισμένες μη τουριστικές επιχειρήσεις δύναται να μετατρέπονται σε τουριστικές για συγκεκριμένες χρονικές περιόδους (Λαλούμη και Ρούπας, 1998, Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων).

Οι τουριστικές επιχειρήσεις (ή τουριστικοί παραγωγοί) μπορούν επίσης να διακριθούν ανάλογα με το αντικείμενο εργασιών τους σε διάφορες κατηγορίες όπως

για παράδειγμα σε καταλύματα, δηλαδή ξενοδοχεία, ενοικιαζόμενα δωμάτια, κάμπινγκ. Τουριστικά πρακτορεία γενικού ή εσωτερικού τουρισμού. Επιχειρήσεις ενοικίασης αυτοκινήτων, ενοικίασης ιστιοπλοϊκών ή μικρών σκαφών. Οι τουριστικές επιχειρήσεις μπορούν επίσης να είναι αεροπορικές εταιρίες, εταιρείες παροχής θαλάσσιων σπορ, ενοικίασης γηπέδων αλλά και διάφοροι τύποι επισιτιστικών επιχειρήσεων όπως ταβέρνες, καφετέριες, εστιατόρια και μπαρ. Άλλοι τύποι επιχειρήσεων που προσφέρουν τουριστικές υπηρεσίες είναι επιχειρήσεις πώλησης αναμνηστικών δώρων ή παραδοσιακών τοπικών προϊόντων στους τουρίστες, πώλησης ειδών κάμπινγκ κ.λπ.. Επιπλέον, τουριστικές υπηρεσίες μπορούν να προσφέρονται επίσης και από ελεύθερους επαγγελματίες οι οποίοι δραστηριοποιούνται ως ξεναγοί, ως δάσκαλοι διάφορων σπορ κ.α. (Paul, 1977, *Marketing fur Fremdenverkehr: Leitlinien fur die Dienstleistungs- und Absatzpolitik im Herstellerbereich der Fremdenverkehrswirtschaft*; Tietz, 1980, *Handbuch der Tourismuswirtschaft*, Munchen: Verlag Moderne Industrie).

Πέρα από τις τουριστικές επιχειρήσεις, μια επιχείρηση δύναται να χαρακτηριστεί και ως παρατουριστική, στην περίπτωση που αυτή συμβάλλει έμμεσα στην εξυπηρέτηση των τουριστών. Ως παρατουριστικές μπορούν για παράδειγμα να χαρακτηριστούν επιχειρήσεις που παράγουν πάγο, ή προτηγανισμένες πατάτες, ή διάφορα άλλα είδη ημιεπεξεργασμένων τροφίμων με τα οποία εφοδιάζονται τα τουριστικά καταστήματα. Επιπλέον, ως παρατουριστικές μπορούν να χαρακτηριστούν και επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας, όπως επιχειρήσεις παροχής ηλεκτρικού ρεύματος ή παροχής νερού (Λαλούμης, 2015, Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων). Επιπρόσθετα, οι τουριστικές επιχειρήσεις δύναται να διαχωριστούν σε απλής δραστηριότητας, οι οποίες προσφέρουν κυρίως ένα είδος τουριστικών αγαθών και υπηρεσιών (ταβέρνες, μπαρ) και σε σύνθετης δραστηριότητας, οι οποίες περιλαμβάνουν δυο ή και περισσότερους κλάδους τουριστικών προϊόντων (πρακτορεία γενικού τουρισμού, ενοικιαζόμενα δωμάτια). Συνοψίζοντας, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως η τουριστική βιομηχανία είναι ένας κλάδος



κυρίως παροχής υπηρεσιών όπου σχεδόν όλες οι κατηγορίες των τουριστικών επιχειρήσεων αλληλοσχετίζονται όσον αφορά στην κάλυψη των τουριστικών αναγκών (Λαλούμης, 2015, Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων).

Η επιλογή της νομικής μορφής των τουριστικών επιχειρήσεων έχει ως σκοπό να καλύψει το νομικό μέρος των συναλλαγών τους. Οι νομική μορφή μιας τουριστικής επιχείρησης μπορεί όπως και σε άλλα είδη επιχειρήσεων να είναι ατομική ή εταιρική (Ευθυμιάτου-Πουλάκου, 2009, Τουριστικό Δίκαιο). Ατομική είναι η επιχείρηση όπου ιδρύεται από ένα άτομο. Η επιχείρηση ταυτίζεται με το πρόσωπο του επιχειρηματία. Η ατομική μορφή επιχειρήσεων συνήθως αποτελεί επιλογή για μικρές επιχειρήσεις και χαρακτηρίζεται συνήθως από μεγάλη ευελιξία και εύκολη προσαρμογή στις αλλαγές της αγοράς. Η εταιρική μορφή είναι απόρροια μιας επιχειρηματικής συνεργασίας ατόμων. Στην εταιρική μορφή των επιχειρήσεων εντάσσονται οι προσωπικές εταιρείες, δηλαδή ομόρρυθμες εταιρείες (ΟΕ), οι ετερόρρυθμες εταιρείες (ΕΕ) και οι συμμετοχικές. Από την άλλη στις εταιρείες κεφαλαίου εντάσσονται οι εταιρείες περιορισμένης ευθύνης (ΕΠΕ) οι ανώνυμες εταιρείες (ΑΕ) καθώς και μια νέα μορφή εταιρειών, οι Ιδιωτικές Κεφαλαιουχικές Εταιρείες (ΙΚΕ). Οι τουριστικές επιχειρήσεις με βάση το νομικό πλαίσιο, για να μπορέσουν να λειτουργήσουν, πρέπει να πληρούν ορισμένες προϋποθέσεις και να έχουν αποκτήσει άδεια από τις αρμόδιες υπηρεσίες του κράτους (συνήθως από τον ΕΟΤ). Οι πιστοποιημένες τουριστικές επιχειρήσεις φέρουν στις εγκαταστάσεις τους ειδικό σήμα λειτουργίας το οποίο διαρκεί για τρία έτη (Λαλούμης, 2015, Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων ).

## **1.2 Ιδιαίτερα Χαρακτηριστικά Τουριστικών Επιχειρήσεων**

Ο τουριστικός κλάδος χαρακτηρίζεται από αρκετές ιδιαιτερότητες όσον αφορά τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών που παρέχονται. Κάποια από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των τουριστικών επιχειρήσεων αφορούν στην ένταση της εργασίας, στην ένταση των επενδύσεων, στη συνεχή παραγωγική ετοιμότητα, στο υψηλό σταθερό κόστος στην παραγωγή αυτών των υπηρεσιών. Χαρακτηριστικά επίσης των

τουριστικών επιχειρήσεων είναι η την εποχικότητά τους, η αλληλεξάρτησή τους, η άυλη φύση - υπόσταση των υπηρεσιών τους, η αδυναμία του διαχωρισμού τους, η μεταβλητότητά και η φθαρτότητα τους (Λαγός, 2005, Τουριστική Οικονομική).

Κύριο χαρακτηριστικό των τουριστικών και όχι μόνο υπηρεσιών είναι ότι δεν είναι απτές. Ο εκάστοτε τουρίστας που σκοπεύει να αγοράσει κάποιο πακέτο διακοπών, φεύγει από το τουριστικό γραφείο χωρίς ουσιαστικά να έχει κάτι χειροπιαστό, παρά μόνο ενημέρωση από τα διαφημιστικά έντυπα που του δίνονται (Ηγουμενάκης και Ηγουμενάκης, 2004, Τουριστικό Μάρκετινγκ: Γενικές Αρχές). Σε αντίθεση με τα υλικά προϊόντα οι τουριστικές υπηρεσίες που προσφέρουν οι τουριστικές επιχειρήσεις αποτελούν ένα σύνολο αδιάσπαστο με αποτέλεσμα να εμφανίζεται αδυναμία διαχωρισμού αυτών. Άλλωστε είναι γεγονός πως τα άυλα προϊόντα συνδέονται σε αρκετά μεγάλο βαθμό με το άτομο που επιχειρεί να τα διαθέσει στους χρήστες κάτι που ουσιαστικά δε συμβαίνει με τα υλικά προϊόντα – αγαθά (Σιώμοκος, 2004, Στρατηγικό Μάρκετινγκ).

Οι καιρικές συνθήκες, οι διαφοροποιήσεις στην συμπεριφορά του προσωπικού ενός καταλύματος κ.α. αποτελούν παραδείγματα ετερογένειας ή μεταβλητότητας. Σύμφωνα με τον Morrison (1994, Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective), ο έλεγχος της ποιότητας των υπηρεσιών δεν δύναται να είναι ακριβής και δεν μπορεί να επιτευχθεί εύκολα. Οι υπεύθυνοι των τουριστικών επιχειρήσεων οφείλουν να φροντίζουν για την κατάλληλη και συνεχή επιμόρφωση και εκπαίδευση του προσωπικού τους, ώστε να εξασφαλίζεται η υψηλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους. Οι υπηρεσίες που παρέχονται βασίζονται σημαντικά στην εκπαίδευση, τη δεξιοτεχνία, την εξάσκηση καθώς και τη διάθεση εκείνου που τις προσφέρει (Ηγουμενάκης και Ηγουμενάκης, 2004, Τουριστικό Μάρκετινγκ: Γενικές Αρχές).

### 1.3 Διαφορές Τουριστικών Επιχειρήσεων από άλλες Επιχειρήσεις

Οι τουριστικές επιχειρήσεις εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τον τόπο εγκατάστασής τους. Πολλές φορές το προϊόν που παρέχεται συνδέεται άρρηκτα με τη θέση μιας τουριστικής επιχείρησης. Ένα ξενοδοχείο για παράδειγμα, προσφέρει πέρα από τις υπηρεσίες δωματίου και τη θέα της προς τη θάλασσα, προσφέρει επίσης το κλίμα της περιοχής κ.α. Για τον λόγο αυτό, για την επιλογή μιας περιοχής εγκατάστασης μιας τουριστικής επιχείρησης θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το σύνολο των τουριστικών πόρων οι οποίοι συμβάλλουν σημαντικά στην περαιτέρω εξέλιξη και ευημερία μιας τουριστικής επιχείρησης (Λαλούμης, 2015, Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων).

Οι τουριστικές επιχειρήσεις προσφέρουν προϊόντα ιδιόμορφα που διαφέρουν σημαντικά από άλλα. Το τουριστικό προϊόν αποτελείται από αρκετά επιμέρους προϊόντα. Η πολυσύνθετη φύση του τουριστικού προϊόντος εξηγεί και ένα μέρος από τις δυσκολίες που προκύπτουν σχετικά με την τυποποίησή του. Τα διάφορα κομμάτια που συνθέτουν το τουριστικό προϊόν καλύπτονται από τις προσφερόμενες υπηρεσίες πολλών διαφορετικών επιχειρήσεων, που ενδέχεται να έχουν διαφορετικό αντικείμενο και κάποιες φορές να βρίσκονται και σε διαφορετικές χώρες. Ωστόσο, χαρακτηριστικό της ευημερίας των τουριστικών επιχειρήσεων είναι πως δεν εξαρτώνται μόνο από την ποιότητα των υπηρεσιών ή των προϊόντων που προσφέρουν, αλλά και από πολλούς άλλους παράγοντες, όπως είναι η τουριστική υποδομή, οι κλιματολογικές συνθήκες, η φιλόξενη ή όχι συμπεριφορά των μόνιμων κατοίκων (Λαλούμης, 2015, Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων).

Επιπλέον, χαρακτηριστικό των τουριστικών προϊόντων είναι πως δεν υπάρχει η δυνατότητα να μεταφέρονται, αλλά καταναλώνονται στο χώρο αλλά και τη στιγμή που παράγονται. Οι καταναλωτές οφείλουν επομένως να μεταφέρονται οι ίδιοι στον χώρο που προσφέρονται τα προϊόντα, γεγονός που περιορίζει τις επιχειρήσεις ως προς τις δυνατότητες παραγωγής τους. Επιπλέον, το τουριστικό προϊόν είναι ιδιαίτερα ευαίσθητο απέναντι σε τρομοκρατικές ενέργειες, σε φυσικές, καιρικές ή άλλου είδους

καταστροφές. Ένας σεισμός στην αρχή μιας τουριστικής περιόδου αποτελεί ισχυρό πλήγμα για τις τουριστικές επιχειρήσεις μιας και ο τόπος εγκατάστασής τους υποβαθμίζεται αρκετά (Ηγουμενάκης και Ηγουμενάκης, 2004, Τουριστικό Μάρκετινγκ: Γενικές Αρχές).

## 2ο Κεφάλαιο

### Στρατηγικές Ανάπτυξης Επιχειρήσεων

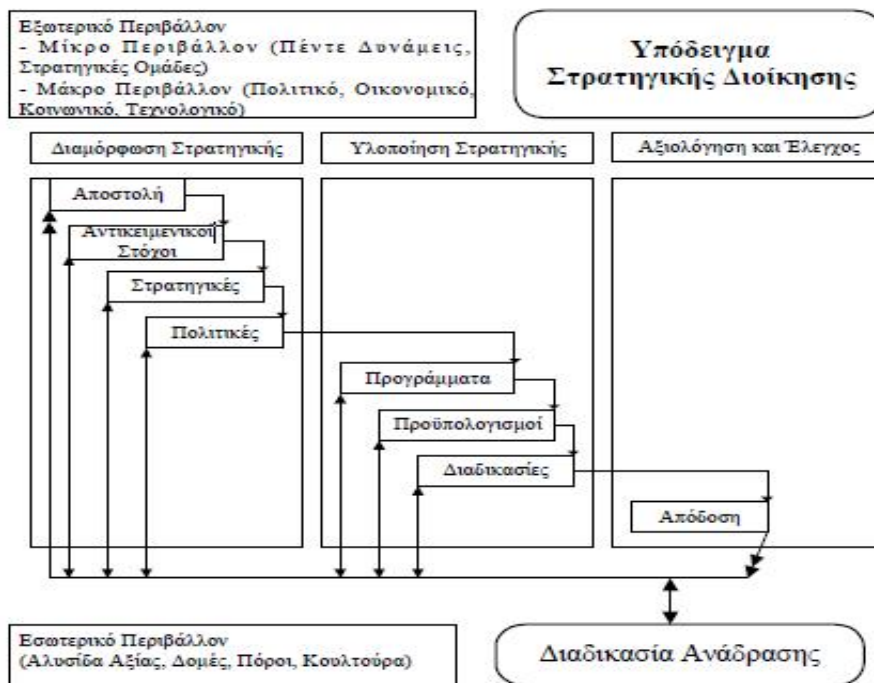
#### 2.1 Τι Είναι Στρατηγική

Σύμφωνα με τους Hofer και Schendel (1978, Strategy Formulation: Analytical Concepts) στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που διαμορφώνει μια επιχείρηση ανάμεσα στους εσωτερικούς της πόρους, στις ευκαιρίες, στις ικανότητές της και στους κινδύνους που δημιουργούνται στο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Στη συνέχεια ο Chandler (1962, Strategy and Structure: Chapters of the History of the American Industrial Enterprise), αναφέρει πως με τον όρο στρατηγική καθορίζονται οι μακροχρόνιοι σκοποί και στόχοι που θέτει μια επιχείρηση. Καθορίζεται επίσης και η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων οι οποίες συντελούν στην πραγματοποίηση αυτών των στόχων και σκοπών. Αργότερα, ο Porter (1996, What is Strategy?) αναφέρει πως στρατηγική είναι η τοποθέτηση μιας επιχείρησης στο περιβάλλον της. Ωστόσο, όλες οι παραπάνω αναφορές στον όρο στρατηγική αναγνωρίζουν πως σχετικά με την εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής κρίνεται απαραίτητο να λαμβάνονται υπόψη οι υφιστάμενες συνθήκες που επικρατούν στο εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον της επιχείρησης.

Η εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής είναι ιδιαίτερα σημαντική μιας και έχει τη δυνατότητα να θέτει σωστές κατευθύνσεις, να συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων, να οργανώνει και να συντονίζει τις απαραίτητες δραστηριότητες, να καθορίζει θέση της επιχείρησης, να μειώνει την αβεβαιότητα και να προσδίδει σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα στην εκάστοτε επιχείρηση (Παπαδάκης, 2007, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία). Σύμφωνα με τους Wheelen και Hunger (1995, Strategic Management and Business Policy ) η στρατηγική διακρίνεται αρχικά από το στάδιο της διαμόρφωσης, το στάδιο της υλοποίησης και τέλος το

στάδιο του ελέγχου και της αξιολόγησης (Διάγραμμα 2.1).

Διάγραμμα 2.1: Υπόδειγμα Στρατηγικής Διοίκησης



Πηγή: Wheelen και Hunger, 1995

## 2.2 Βασικές Κατηγορίες Στρατηγικών

Η στρατηγική μιας επιχείρησης θα μπορούσε να διαχωριστεί σε τρεις κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία βρίσκεται η εταιρική στρατηγική, η οποία αφορά το σύνολο μιας επιχείρησης και εστιάζει σε θέματα όπως οι τομείς δραστηριότητας και η βασική αποστολή της επιχείρησης. Συνολικά αποσκοπεί στην οργάνωση των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων που απαρτίζουν τον οργανισμό. Στη δεύτερη κατηγορία βρίσκεται η στρατηγική των επιμέρους λειτουργιών της εκάστοτε επιχείρησης, όπως είναι η στρατηγική παραγωγής ή η στρατηγική marketing. Στην τρίτη κατηγορία βρίσκεται η ανταγωνιστική στρατηγική, στόχος της οποίας είναι η σωστή αντιμετώπιση των ανταγωνιστών της επιχείρησης η οποία επιτυγχάνεται με την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Παπαδάκης, 2007, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία).

Μια επιχείρηση δύναται να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εφαρμόζοντας στρατηγική ηγεσίας κόστους. Η στρατηγική αυτή συνίσταται στην επίτευξη χαμηλότερου κόστους από τους ανταγωνιστές καθώς και στην περαιτέρω εφαρμογή της στο σύνολο των λειτουργιών μιας επιχείρησης. Είναι άλλωστε γεγονός πως οι υπηρεσίες που προσφέρονται από μια επιχείρηση καθορίζουν σημαντικά την επιλογή της ανταγωνιστικής στρατηγικής που θα εφαρμοστεί. Η στρατηγική ηγεσίας κόστους εφαρμόζεται συνήθως από εταιρίες που δραστηριοποιούνται στη μαζική παραγωγή και συνήθως προσφέρουν συνηθισμένα προϊόντα που απευθύνονται σε μεγάλη αγορά.

Ένας άλλος τρόπος με τον οποίο παρέχεται η δυνατότητα σε μια επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι εφαρμόζοντας στρατηγική διαφοροποίησης. Η στρατηγική διαφοροποίησης αφορά την προσφορά προϊόντων τα οποία διαθέτουν σημαντικές διαφορές συγκριτικά με αυτά των ανταγωνιστών. Τέλος, για την επίτευξη ανταγωνιστικού αποτελέσματος εφαρμόζεται συχνά και η στρατηγική εστίασης, η οποία συναντάται σε δύο μορφές, στην εστίαση με διαφοροποίηση ή στην εστίαση με ηγεσία κόστους (Παπαδάκης, 2007, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία ).

Η πιο διαδεδομένη κατηγορία των εταιρικών στρατηγικών είναι οι στρατηγικές ανάπτυξης. Σκοπός τους είναι η αύξηση των πωλήσεων, των κεφαλαίων και των κερδών της επιχείρησης. Η διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων αποτελεί μια μορφή στρατηγικής ανάπτυξης. Διακρίνεται σε συσχετισμένη και ασυσχέτιστη διαφοροποίηση (Παπαδάκης, 2007, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία). Η συσχετισμένη διαφοροποίηση αναφέρεται στην προσφορά νέων προϊόντων που σχετίζονται με τα προϊόντα που προϋπάρχουν στην επιχείρηση. Η ασυσχέτιστη διαφοροποίηση αναφέρεται στην προσφορά νέων προϊόντων της επιχείρησης που δεν σχετίζονται με τα προϊόντα που ήδη υπάρχουν.

Μια άλλη μορφή στρατηγικής ανάπτυξης είναι η συγκέντρωση αγοράς. Η επιχείρηση συγκεντρώνει τους πόρους της σε μια συγκεκριμένη αγορά ή σε κάποιο

συγκεκριμένο προϊόν ώστε να καταφέρει να αυξήσει το μέγεθος της αγοράς και ως αποτέλεσμα να καταφέρει να αυξήσει τις πωλήσεις της και μπορέσει να προσελκύσει και νέους πελάτες. Μια ακόμη μορφή στρατηγικής ανάπτυξης είναι μέσω ανάπτυξης της αγοράς. Η επιχείρηση κάνει προσπάθειες σχετικά με την προώθηση των προϊόντων της σε νέες αγορές, προσελκύνοντας με αυτόν τον τρόπο πελάτες που προέρχονται από άλλα τμήματα της αγοράς. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργούνται νέα κανάλια διανομής και επιτυγχάνεται επιπλέον γεωγραφική κάλυψη. Στα είδη των στρατηγικών ανάπτυξης συμπεριλαμβάνεται και η μορφή ανάπτυξης προϊόντων. Η επιχείρηση επικεντρώνεται κυρίως στα προϊόντα που προσφέρει, τα εξελίσσει σημαντικά και αναπτύσσει νέα προϊόντα με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (Παπαδάκης, 2007, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία).

Η κάθετη ολοκλήρωση αποτελεί επίσης ένα είδος στρατηγικής ανάπτυξης. Κατά τη διαδικασία της κάθετης ολοκλήρωσης γίνεται επέκταση της επιχείρησης προς τα κάτω. Με λίγα λόγια, γίνεται διανομή προς τους διανομείς των προϊόντων της ή προς τα πίσω, δηλαδή προς τους προμηθευτές της. Η επέκταση των προϊόντων μπορεί επίσης να γίνει και μέσω της οριζόντιας ολοκλήρωσης κατά την οποία η επιχείρηση επεκτείνει τις δραστηριότητές με οριζόντιο τρόπο, διατηρώντας τις δραστηριότητές της στον ίδιο ή σε παρόμοιους κλάδους. Η επέκταση μέσω της κάθετης ή της οριζόντιας ολοκλήρωσης μπορεί να επιτευχθεί μέσω συμμαχιών, συγχωνεύσεων και εξαγορών που επίσης αποτελούν ένα σημαντικό και ιδιαίτερα διαδεδομένο είδος στρατηγικών ανάπτυξης (Παπαδάκης, 2007, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία).

### **2.3 Οι Συγχωνεύσεις και οι Εξαγορές ως Μορφή Επιχειρησιακής Στρατηγικής**

Σύμφωνα με τους Healy *et al.* (1992, Does corporate performance improve after mergers?), ο όρος εξαγορές και συγχωνεύσεις αναφέρεται στις πτυχές της εκάστοτε εταιρικής στρατηγικής και χρηματοδότησης. Αναφέρεται επιπλέον, στην αντιμετώπιση



καθώς επίσης και στη διαχείριση της αγοράς και της πώλησης, όπως και σε άλλες επιχειρήσεις οι οποίες συμβάλλουν μέσω χρηματοδότησης ώστε οι αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις να εξελίσσονται ταχύτατα.

Με τον όρο εξαγορά (*Acquisition*) ορίζεται η διαδικασία κατά την οποία μια επιχείρηση αποκτά ένα μέρος ή το σύνολο της συμμετοχής (μετοχές ή εταιρικά μερίδια) σε μια άλλη έναντι χρηματικού ανταλλάγματος. Οι εξαγορές διακρίνονται σε δυο κατηγορίες, σε συγχωνευτικές και σε απλές. Σε μια απλή εξαγορά η επιχείρηση που εξαγοράζεται συνεχίζει να υπάρχει ως υποκείμενο του δικαίου, ενώ σε μια συγχωνευτική εξαγορά η επιχείρηση που μεταβιβάζει την περιουσία της σε μια άλλη έναντι χρηματικού ανταλλάγματος σταματά να υπάρχει ως υποκείμενο δικαίου (Αρσένος και Καλδής, 2007, Εφαρμοσμένη Χρηματοοικονομική Διοίκηση Επιχειρήσεων).

Με τον όρο συγχώνευση (*Merger*) ορίζεται η ενοποίηση δυο ή περισσότερων επιχειρήσεων, κατά την οποία τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρίας που απορροφάται μεταβιβάζονται στην απορροφώσα επιχείρηση, (έναντι μετοχών βάσει μιας καθορισμένης σχέσης ανταλλαγής). Η επιχείρηση που απορροφάται παύει να υφίσταται ως υποκείμενο δικαίου και γίνεται λύση της επιχείρησης χωρίς να προηγηθεί εκκαθάριση, ενώ η απορροφώσα επιχείρηση (*merger by absorption*), τη διαδέχεται σε όλα τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις της (Αρσένος και Καλδής, 2007, Εφαρμοσμένη Χρηματοοικονομική Διοίκηση Επιχειρήσεων). Μια συγχώνευση μπορεί ακόμη να λάβει χώρα με τη σύσταση μιας νέας εταιρίας (*merger by consolidation*). Κατά τη διαδικασία αυτή, δημιουργείται μια εξ ολοκλήρου νέα επιχείρηση και η νομική υπόσταση των δύο προηγούμενων επιχειρήσεων παύει να υφίσταται (Αρσένος και Καλδής, 2007, Εφαρμοσμένη Χρηματοοικονομική Διοίκηση Επιχειρήσεων). Τέλος, μια συγχώνευση μπορεί επίσης να επιτευχθεί με εξαγορά (*merger by acquisition*), κατά την οποία μία εταιρεία αποκτά μία άλλη για μετρητά, ή μετοχές, ή κ.ά. Η εξαγορά μπορεί να γίνει είτε με την απόκτηση του μετοχικού κεφαλαίου μιας επιχείρησης (*acquisition of stock*) είτε με την απόκτηση των στοιχείων του ενεργητικού μιας άλλης επιχείρησης (*acquisition of assets*).

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές είναι πολύ συχνές σε αρκετούς κλάδους επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, όπως σε αυτοκινητοβιομηχανίες, στη βιομηχανία τηλεπικοινωνιών, σε επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου, στον χώρο της υγείας, στις αερομεταφορές, κ.ά. (Block *et al.*, 2000, Foundations of Financial Management). Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές μπορούν συχνά να αποτελέσουν τη δίοδο μέσω της οποίας μια επιχείρηση μπορεί να καταφέρει να αποκτήσει πρόσβαση σε νέους πόρους και με αυτόν τον τρόπο να αυξήσει τα εισοδήματά της και να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά της στην αγορά. Ο έντονος ανταγωνισμός που επικρατεί σε έναν κλάδο, οι εκάστοτε τεχνολογικές εξελίξεις, η ανάγκη για οικονομική ανάπτυξη ή για επιβίωση είναι κάποιοι από τους παράγοντες που ενδέχεται να οδηγήσουν μια επιχείρηση στην επιλογή μιας συγχώνευσης ή σε εξαγοράς.

## 3ο Κεφάλαιο

### Συγχωνεύσεις και Εξαγορές στις Τουριστικές Επιχειρήσεις

#### 3.1 Μορφές Εξαγορών και Συγχωνεύσεων

Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις αποτελούν ένα από τα βασικότερα μέσα των στρατηγικών ανάπτυξης. Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές μπορούν να είναι οριζόντιας μορφής (*horizontal mergers and acquisitions*). Στην περίπτωση της οριζόντιας ολοκλήρωσης οι εξαγορές και συγχωνεύσεις έχουν ως στόχο επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο ίδιο επίπεδο παραγωγής και διαθέτουν ομοειδή αγαθά. Για παράδειγμα, μια γαλακτοβιομηχανία εξαγοράζει μια επιχείρηση που παράγει παγωτά ή χημική εταιρία που παράγει καλλυντικά εξαγοράζει μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στην παραγωγή απορρυπαντικών (Γεωργόπουλος, 2015, Αναδιοργάνωση και Μάνατζμεντ Αλλαγών στις Επιχειρήσεις). Με αυτόν τον τρόπο αυξάνεται η απόκτηση κυριαρχίας στην αγορά (*market power*) και επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας (*economies of scale*). Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές αυτού του τύπου συμβάλλουν σημαντικά στην αύξηση της κυριαρχίας στις αγορές (*dominant business*), με το να δημιουργούν εμπόδια εισόδου (*barriers to entry*) στους ανταγωνιστές μέσω της απόκτησης μεγάλων μεριδίων της αγοράς και των δικτύων διανομής των εξαγοραζόμενων μονάδων. Με αυτόν τον τρόπο η παρουσία τους γίνεται ιδιαίτερα αισθητή στις ταχύτατα αναπτυσσόμενες αγορές που επικρατούν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης (Γεωργόπουλος, 2015, Αναδιοργάνωση και Μάνατζμεντ Αλλαγών στις Επιχειρήσεις).

Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές μπορούν επίσης να είναι κάθετης μορφής (*vertical mergers and acquisitions*). Κατά τη διαδικασία της κάθετης ολοκλήρωσης, το αντικείμενο εξαγοράς αποτελούν επιχειρήσεις που έχουν “συναντηθεί” σε προγενέστερα (προμηθευτές εισροών) ή μεταγενέστερα (πελάτες) επίπεδα της παραγωγικής διαδικασίας του αγοραστή. Οι επιχειρήσεις αυτές προωθούν την

καθετοποίηση της παραγωγής, δημιουργώντας “διασυνδέσεις προς τα πίσω ή προς τα εμπρός” (Παπαδάκης, 2007, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία). Με αυτόν τον τρόπο διευκολύνουν τη διαδικασία ελέγχου των καναλιών διανομής πρώτων υλών και τελικών αγαθών, μιας και τα εν λόγω κανάλια ανήκουν σε ένα συγκεκριμένο επιχειρηματικό όμιλο. Μια εταιρία διύλισης πετρελαιοειδών για παράδειγμα, εξαγοράζει μια επιχείρηση εξόρυξης πετρελαίου ή μια επιχείρηση διανομής προϊόντων διύλισης πετρελαίου (Γεωργόπουλος, 2015, Αναδιοργάνωση και Μάνατζμεντ Αλλαγών στις Επιχειρήσεις).

Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές μπορούν επίσης να είναι υβριδικές ή ανομοιογενείς (*hybrid or conglomerate mergers and acquisitions*). Σε αυτή την περίπτωση, δημιουργείται ανομοιογενής ολοκλήρωση του επιχειρηματικού ομίλου, μιας και εξαγοράζονται διαγωνίως επιχειρήσεις που παράγουν εντελώς διαφορετικά, μη συγγενικά προϊόντα (Γεωργόπουλος, 2015, Αναδιοργάνωση και Μάνατζμεντ Αλλαγών στις Επιχειρήσεις). Στην ανομοιογενή ολοκλήρωση οι εταιρείες – στόχοι μπορούν να προέρχονται από οποιονδήποτε κλάδο διαθέτει κάποιο ιδιαίτερο συγκριτικό πλεονέκτημα που συνήθως απουσιάζει από τους αγοραστές. Συνοψίζοντας, στην ανομοιογενή ολοκλήρωση συχνά παρατηρείται ιδιαίτερη διαφοροποίηση των επιχειρηματικών λειτουργιών, οι οποίες συντελούν στη μείωση του κόστους, στη διασπορά του ρίσκου και στην επίτευξη συνεργιών (*synergies*). (Γεωργόπουλος, 2015, Αναδιοργάνωση και Μάνατζμεντ Αλλαγών στις Επιχειρήσεις).

Επιπλέον, ανάλογα με τον τρόπο που πραγματοποιούνται οι εξαγορές και συγχωνεύσεις μπορούν να χαρακτηριστούν με πολλούς τρόπους. Φιλικές χαρακτηρίζονται στην περίπτωση που αμφότερες οι επιχειρήσεις επιθυμούν τη συγχώνευση ή εξαγορά. Εχθρικές στην περίπτωση που η διοίκηση της εταιρείας στόχου δεν αποδέχεται την εξαγορά. Επιπλέον, δύο ιδιαίτερες μορφές συγχωνεύσεων και εξαγορών είναι η μοχλευμένη εξαγορά, χαρακτηριστικό της οποίας είναι ότι η χρηματοδότησή της προέρχεται κυρίως από τραπεζικό δανεισμό και όχι από ίδια κεφάλαια της επιχείρησης και η εξαγορά επιχειρήσεων από τη διοίκησή τους. στην

περίπτωση αυτή η εξαγορά μιας επιχείρησης γίνεται από τα διευθυντικά στελέχη της (Παπαδάκης, 2007, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία).

### **3.2 Λόγοι Πραγματοποίησης Εξαγορών και Συγχωνεύσεων**

Τα τελευταία χρόνια πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν τις συγχωνεύσεις και εξαγορές με σκοπό την περαιτέρω ανάπτυξή τους. Στη διεθνή βιβλιογραφία παρουσιάζονται διάφορες απόψεις σχετικά με την ύπαρξη των εξαγορών και των συγχωνεύσεων. Σύμφωνα με τους Ravenscraft και Scherer (1989, *The profitability of mergers*), υπάρχουν διάφορα αίτια που μπορούν να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις στις εξαγορές και συγχωνεύσεις, τα οποία αρχικά κατηγοριοποιούνται σε επτά ομάδες και στη συνέχεια σε τρεις. Στην πρώτη ομάδα αιτιών ανήκει η αποτίμηση, η οικοδόμηση μιας «αυτοκρατορίας» και η θεωρία της διαδικασίας (Ravenscraft και Scherer, 1989, *The profitability of mergers*). Στη δεύτερη ομάδα αιτιών ανήκει η θεωρία του μονοπωλίου και η απόδοση, θεωρείται ωστόσο λιγότερο πειστική από την πρώτη ομάδα. Τέλος, στην τρίτη ομάδα ανήκουν οι θεωρίες της διαταραχής (Ravenscraft και Scherer, 1989, *The profitability of mergers*).

Σύμφωνα με τη θεωρία της αποτίμησης, οι αγοραστές διαθέτουν πιο ολοκληρωμένη πληροφόρηση από την αγορά σχετικά με μια επιχείρηση στόχο και ως αποτέλεσμα έχουν τη δυνατότητα να κάνουν καλύτερες εκτιμήσεις. Επιπλέον, σύμφωνα με τη θεωρία της αυτοκρατορίας, οι συγχωνεύσεις καθοδηγούνται από μάνατζερς που έχουν τη δυνατότητα να μεγιστοποιούν την χρησιμότητα τους, αντί της αξίας των ενδιαφερόμενων μερών (Stigler, 1964, *A theory of oligopoly*). Η θεωρία της διαδικασίας ωστόσο, σύμφωνα με τον Manne (1965, *Mergers and the market for corporate control*) βασίζεται στην πεποίθηση ότι η απόφαση για την υλοποίηση μιας συγχώνευσης καθοδηγείται από τη στρατηγική διαδικασία λήψης αποφάσεων της επιχείρησης. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων όμως, στην

πραγματικότητα δε βασίζεται μόνο σε οργανωτικές επιλογές μιας και έχει την τάση να επηρεάζεται και από πολιτικούς παράγοντες, από την οργανωτική ρουτίνα καθώς και από άλλα οργανωτικά θέματα. Ο Dewey (1964, *The Economic Theory of Antitrust: Science or Religion?*) υποστηρίζει πως σύμφωνα με τη θεωρία της αποδοτικότητας οι συγχωνεύσεις σχεδιάζονται και εκτελούνται για την επίτευξη συνεργιών. Οι οικονομικές συνέργειες συχνά οδηγούν στη μείωση του κόστους του κεφαλαίου και σε λειτουργικές συνέργειες (Fluck και Lynch, 1999, *Why do firms merge and then divest? A theory of financial synergy*). Τέλος, οι Myers και Majluf (1984, *Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have*) υποστηρίζουν πως η θεωρία του μονοπωλίου οι συγχωνεύσεις αποτελούν έναν τρόπο επίτευξης ισχύος στην αγορά, συνήθως μέσω της κάθετης ή της οριζόντιας εξαγοράς και συγχώνευσης.

Σύμφωνα με τον Korteweg (2010, *The net benefits to leverage*) οι επιχειρήσεις επιλέγουν τις εξαγορές και συγχωνεύσεις για πολλούς λόγους. Ένας από τους βασικότερους λόγους είναι η απόκτηση ή αύξηση των κερδών. Οι επιχειρήσεις στρέφονται επίσης στις εξαγορές και συγχωνεύσεις για να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν διάφορα φαινόμενα της αγοράς, όπως είναι οι αλλαγές τις τεχνολογίας και οι κρίσεις της βιομηχανίας ή η αντιμετώπιση της χρηματοδότησης τους. Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές μπορούν επίσης να εφαρμοστούν στην περίπτωση που μια επιχείρηση διαθέτει ασθενή διοίκηση και έχει την επιθυμία να βελτιώσει την αποδοτικότητά της μέσω της εξάλειψης των αναποτελεσματικών διαχειριστών και της πειθαρχίας.

Η υπάρχουσα βιβλιογραφία υποστηρίζει πως οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις υποκινούνται από την επιθυμία που έχουν οι επιχειρήσεις να δημιουργήσουν ισχύ στην αγορά (Korteweg, 2010, *The net benefits to leverage*). Σύμφωνα με τον Graham (2000, *How big are the tax benefits of debt?*), οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις, μειώνουν τον ανταγωνισμό στη βιομηχανία παρέχοντας έτσι ευκαιρίες συγχώνευσης

μεταξύ επιχειρήσεων που έχουν τη δυνατότητα και τη διάθεση να συνεργαστούν με τους αντιπάλους τους με σκοπό να μειωθεί η πιθανότητα μονοπωλίου, αφού όπως τονίζουν οι Rhodes–Kropf *et al.* (2005, Valuation waves and merger activity: The empirical evidence), η μονοπωλιακή αγορά οδηγεί σε αύξηση των τιμών η οποία μετέπειτα μετακυλιέται στους πελάτες.

Επιπλέον, οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις αποτελούν ιδανική επιλογή για επιχειρήσεις που βρίσκονται στα όρια της χρεοκοπίας. Σύμφωνα με την Seyhun (1992, Why does aggregate insider trading predict future stock returns?), η πτώχευση είναι μια επιβλαβής διαδικασία για πολλούς. Για τους μετόχους, τους εργαζόμενους, τους πιστωτές κ.α. Επομένως, οι περισσότερο ασθενείς οικονομικά επιχειρήσεις, που βρίσκονται στα όρια της πτώχευσης, δεν έχουν τη δυνατότητα να ανταγωνιστούν τις υγιείς επιχειρήσεις με αποτέλεσμα να καταλήγουν να μειώνουν στο ελάχιστο την παραγωγικότητα τους και να οδηγούνται στην πτώχευση. Ο Korteweg (2010, The net benefits to leverage) υποστηρίζει επίσης πως οι συγχωνεύσεις και εξαγορές, ακόμη και αν οδηγούν σε αύξηση της συγκέντρωσης του κλάδου, θα μπορούσαν να αποτελέσουν την ιδανικότερη επιλογή στις περιπτώσεις πτώχευσης.

Σύμφωνα με τους Atallah *et al.* (2012, Corporate diversification, information asymmetry and insider trading), η επιτυχία των εξαγορών και των συγχωνεύσεων βασίζεται αρκετά στα διαθέσιμα κεφάλαια που διαθέτουν οι επιχειρήσεις που συγχωνεύονται. Επομένως, οι επιχειρήσεις που διαθέτουν υψηλότερο επίπεδο τεχνολογίας τείνουν να απορροφούν τις επιχειρήσεις που διαθέτουν χαμηλότερη τεχνολογία. Η χρηματοδότηση αποτελεί ακόμη ένα κίνητρο για εξαγορές και συγχωνεύσεις. Μια επιχείρηση ίσως να διαθέτει όλα εκείνα τα στοιχεία που συμβάλλουν στην επιτυχία της, αλλά υπάρχει η πιθανότητα να μην διαθέτει την απαραίτητη χρηματοδότηση. Επομένως θα αποτελούσε ιδανική λύση για μια επιχείρηση να προχωρήσει στη συγχώνευση με μια άλλη επιχείρηση που θα έχει τη δυνατότητα να αναλάβει τη χρηματοδότηση και την εύρεση χρηματικών πόρων.

Ένα επίσης σημαντικό κίνητρο για εξαγορές και συγχωνεύσεις είναι τα οικονομικά οφέλη που τις συνοδεύουν. Ένα από αυτά η φορολογική επιβάρυνση, η οποία μειώνεται όταν γίνεται διαχωρισμός σε περισσότερες επιχειρήσεις. Ένα ακόμη κίνητρο για εξαγορές και συγχωνεύσεις είναι η δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τις επιχειρήσεις μέσω της συνασφάλισης του αποτελέσματος. Σύμφωνα με τους Baker και Wurgler (2002, *The equity share in new issues and aggregate stock returns*) η συγχώνευση ανάμεσα σε δύο επιχειρήσεις με πλήρη συσχέτιση των ταμειακών τους ροών, δύναται να δημιουργήσει μια νέα οντότητα με λιγότερο ευμετάβλητες ταμειακές ροές. Οι επιχειρήσεις έχουν επομένως τη δυνατότητα να αυξήσουν τα περιθώρια χρέους τους, λαμβάνοντας παράλληλα επιπλέον χρηματοδότηση χωρίς απαραίτητα να επέλθει η πτώχευση.

Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις συχνά λαμβάνουν χώρα όταν η αγορά δεν καταφέρνει να τιμολογήσει ορθά τα αποθέματα των επιχειρήσεων. Ως εκ τούτου, οι μάνατζερ εκμεταλλεύονται τις ανεπάρκειες των κεφαλαιαγορών, με σκοπό να δημιουργήσουν πλούτο για τα ενδιαφερόμενα μέρη (Shleifer και Vishny, 2003, *Stock market driven acquisitions*). Στα πλαίσια των εξαγορών και των συγχωνεύσεων, τη στιγμή που οι μάνατζερ αντιλαμβάνονται ότι έχουν στη διάθεσή τους υπερτιμημένες μετοχές, έχουν και το κίνητρο να χρησιμοποιήσουν τα υπερτιμημένα αποθέματα τους για να μπορέσουν να αποκτήσουν τα πραγματικά περιουσιακά στοιχεία των υποτιμημένων επιχειρήσεων στην αγορά. Με αυτόν τον τρόπο, οι “έξυπνες” υπερτιμημένες επιχειρήσεις αποκτούν σχεδόν ανέξοδα υποτιμημένες επιχειρήσεις, εκμεταλλευόμενες την αστάθεια της αγοράς (Jarrell *et al.*, 1988, *The market for corporate control: The empirical evidence since 1980*).

Οι συγχωνεύσεις λαμβάνουν χώρα όταν τα πιθανά λάθη των επενδυτών παρουσιάζουν κάποια κίνητρα για τους επιθετικούς μάνατζερ, με σκοπό να επωφεληθούν από τις πληροφορίες της αγοράς και να δημιουργήσουν αξία για τους



μετόχους της επιχείρησης (Healy *et al.*, 1992, Does corporate performance improve after mergers?). Συνοψίζοντας, μπορούμε να πούμε ότι οι συγχωνεύσεις παρατηρούνται πιο συχνά σε περιόδους υψηλής αποτίμησης της αγοράς.

### **3.3 Θεσμικό Πλαίσιο Τουρισμού**

Ο τουρισμός είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο που παίρνει πολύ σημαντικές οικονομικές, πολιτισμικές καθώς και περιβαλλοντικές διαστάσεις (Μυλωνόπουλος και Νικολάου, 2008, Ιστορική εξέλιξη της κυρωτικής δραστηριότητας της δημόσιας διοίκησης στο χώρο του τουρισμού). Σχετικά με τον τουρισμό η κρατική παρέμβαση καθίσταται αναγκαία. Είναι γεγονός πως κάθε κράτος έχει διαμορφώσει ένα συγκεκριμένο διοικητικό πλαίσιο που αφορά στην άσκηση της τουριστικής πολιτικής ανάλογα με το βαθμό προτεραιότητας που ο τουριστικός κλάδος κατέχει στην περαιτέρω οικονομική ανάπτυξη κάθε χώρας.

Ο τουρισμός αναπτύσσεται και μεταξύ των κρατών γεγονός πως που πολλές φορές επιδρά θετικά ή αρνητικά στις διακρατικές σχέσεις. Τα κράτη κάνουν προσπάθειες μέσω συμφωνιών να επιτύχουν θετικά αποτελέσματα από τις τουριστικές επιρροές. Κάθε κράτος φροντίζει να διαμορφώσει την τουριστική πολιτική με σκοπό να αξιοποιήσει όσο το δυνατόν καλύτερα τους διαθέσιμους τουριστικούς του πόρους και να ενισχύσει τον τουρισμό από τα άλλα κράτη προς αυτό. Με σκοπό την εφαρμογή της τουριστικής πολιτικής, το κάθε κράτος διαμορφώνει διοικητικά σχήματα και πολλές φορές χρησιμοποιεί διάφορους διοικητικούς μηχανισμούς ώστε να επιτύχει τον αποτελεσματικότερο συντονισμό της τουριστική δραστηριότητας.

Ο τουρισμός είναι ένα σύνθετο φαινόμενο. Η συμπληρωματικότητα και η ανομοιογένεια που τον χαρακτηρίζουν οδήγησαν στην ανάγκη για δημιουργία ενός μεγάλου αριθμού Συλλογικών Φορέων Τουρισμού τόσο σε εθνικό όσο και διεθνές

επίπεδο. Πιο συγκεκριμένα, η συνεισφορά του τουρισμού στην ανάπτυξη της παγκόσμιας οικονομίας καθώς και η ανάγκη για επικοινωνία ανάμεσα σε επαγγελματίες διαφόρων εθνικοτήτων συνέβαλλαν σημαντικά στη διαμόρφωση διακυβερνητικών και μη κυβερνητικών διεθνών φορέων τουρισμού (Βαρβαρέσος, Χρηστίδου, 1999, Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων).

### **3.3.1 Θεσμικό Πλαίσιο Τουρισμού στην Ελλάδα**

Στην Ελλάδα το Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης (ΥΤΑΝ) που συστάθηκε με το νόμο 3270/2004 είναι ο αρμόδιος φορέας για τη χάραξη της τουριστικής πολιτικής. Το ΥΤΑΝ μελετά και ερευνά τις επιπτώσεις που έχει ο τουρισμός στην εθνική οικονομία της χώρας, καθώς και στην έρευνα του ανταγωνισμού που επικρατεί στη διεθνή τουριστική αγορά με σκοπό τη διαμόρφωση τουριστικών δεικτών και δεικτών αιεφόρου τουριστικής ανάπτυξης. Επιπλέον, το Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης διαμορφώνει το πρόγραμμα τουριστικής προβολής της χώρας ή ορισμένων περιοχών της χώρας στο εσωτερικό καθώς και στο εξωτερικό. Το ΥΤΑΝ εποπτεύει τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού (ΕΟΤ), το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο της Ελλάδος (ΞΕΕ), τον Οργανισμό Τουριστικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (ΟΤΕΚ) καθώς επίσης και την Εταιρία Τουριστικής Ανάπτυξης (ΕΤΑ ΑΕ). Στη σχεδίαση και τη διαμόρφωση της τουριστικής πολιτικής συμμετέχει ενεργά και το Εθνικό Συμβούλιο Τουρισμού (Μυλωνόπουλος και Κανάκη, 2009, Το θεσμικό πλαίσιο της άσκησης τουριστικής πολιτικής στην Ελλάδα και στη Σουηδία).

Σύμφωνα με μελέτη που έγινε από το Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων το 2014 ήταν μια σημαντική χρονιά όπου αρκετές θεσμικές πρωτοβουλίες τέθηκαν από την κυβέρνηση με κύριο σημείο αναφοράς το πλαίσιο λειτουργίας και αδειοδότησης των επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με το Νόμο 4254/2014 «Μέτρα στήριξης και ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας στο πλαίσιο εφαρμογής του ν.4046/2012 και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ Α'85) καταργούνται ρυθμίσεις που αφορούν στον τουρισμό και θεωρήθηκαν αποτρεπτικές ή υπερπροστατευτικές όσον αφορά στην είσοδο νέων επιχειρηματιών στον κλάδο ή το ενδεχόμενο να αλλοιώσουν τον ελεύθερο καθορισμό τιμών. Ο εντοπισμός των διατάξεων αυτών προέρχεται από την έκθεση του ΟΟΣΑ, η οποία κατέγραψε τα εμπόδια που αφορούν στον ανταγωνισμό σε 4 βασικούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας, στους οποίους συμπεριλαμβάνεται και ο κλάδος του τουρισμού. Οι βασικότερες διατάξεις που καταργήθηκαν αναφέρονται :

- Στις απαιτήσεις και τα προσόντα που αφορούν τους διευθυντές τουριστικών καταλυμάτων.
- Στην η έγκριση σκοπιμότητας για τη δημιουργία συνεδριακού κέντρου, στην έγκριση καταλληλότητας γηπέδων ή οικοπέδων που αφορούν τις επιχειρήσεις κάμπινγκ.
- Στους περιορισμούς σχετικά με τη δυνατότητα χρηματοδοτικής μίσθωσης επιβατηγών αυτοκινήτων δημόσιας και ιδιωτικής χρήσης από τα τουριστικά καταλύματα και γενικότερα την εκμίσθωση επιβατηγών ιδιωτικής χρήσης όσον αφορά στα κυβικά και στη διάρκεια εκμίσθωσης τους.
- Στους περιορισμούς σχετικά με την κυκλοφορία ειδικού τουριστικού λεωφορείου, όπως και στη λειτουργία επιχειρήσεων εκμίσθωσης μοτοσικλετών άνω των 50 κ. εκ. άνευ οδηγού.
- Στις προδιαγραφές που ορίζουν τις χιλιομετρικές αποστάσεις, τη δυναμικότητα σε ξενοδοχειακές κλίνες ή άλλους περιοριστικούς όρους υποχρεωτικής λειτουργίας σχετικά με την κατασκευή αθλητικών εγκαταστάσεων τουρισμού, κέντρων θαλασσοθεραπείας, συνεδριακών κέντρων, χιονοδρομικών κέντρων, πάρκων και αυτοκινητοδρομίων.
- Στους περιορισμούς σχετικά με την πρωτοβουλία ίδρυσης μαρίνας και στις συμβάσεις με τις οποίες δύναται να δημιουργηθούν τουριστικοί λιμένες, όπως και στον ελλιμενισμό σκαφών αναψυχής σε αλιευτικούς λιμένες ή σε καταφύγια.

- Στις γνωστοποιήσεις, εγκρίσεις ή θεωρήσεις σχετικά με τις τιμές και τους τιμοκαταλόγους των τουριστικών καταλυμάτων, των κέντρων ιαματικού τουρισμού, των κέντρων ορειβατικών καταφυγίων και θαλασσοθεραπείας.
- Στους περιορισμούς σχετικά με τη χρονομεριστική μίσθωση των ξενοδοχειακών καταλυμάτων.
- Στους περιορισμούς σχετικά με την επέκταση των ξενοδοχείων 1 αστέρος.
- Στους περιορισμούς σχετικά με τις υπηρεσίες που παρέχουν τα τουριστικά γραφεία που δραστηριοποιούνται διαδικτυακά (Μελέτη Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων, 2015).

Όσον αφορά στο κεφάλαιο «Άρση εμποδίων στον ανταγωνισμό που διέπει τον κλάδο του τουρισμού» του Νόμου 4254/2014 ολοκληρώνεται με την κατάργηση μιας σειράς διατάξεων που είχαν τεθεί σε αχρησία, καθώς και με μια ειδική ρύθμιση που αφορά τις τουριστικές μισθώσεις με χρονικά όρια τις 30 ημέρες, που αποτελεί το κριτήριο για τον χαρακτηρισμό της μίσθωσης ενός ακινήτου ως τουριστικής ή αστικής (άρθρο πρώτο του ν.4254/2014, υποπαράγραφος ΙΔ.16). με βάση τα παραπάνω, το ακίνητο που αφορά εκμίσθωση για προσωρινή χρήση του μισθωτή και για χρονικό διάστημα μικρότερο των 30 ημερών θεωρείται τουριστικό κατάλυμα. Με τον ίδιο νόμο, οι αρμοδιότητες του Ε.Ο.Τ. μεταφέρονται μαζί με τις περιφερειακές του υπηρεσίες στο Υπουργείο Τουρισμού, το οποίο καθίσταται πλέον το κύριο θεσμικό όργανο σχεδιασμού και εφαρμογής της τουριστικής πολιτικής στη χώρα μας. Οι αρμοδιότητες του Ε.Ο.Τ. περιορίζονται αποκλειστικά στην προβολή και προώθηση του ελληνικού τουρισμού στην εσωτερική και διεθνή αγορά (άρθρο πρώτο του ν.4254/2014, υποπαράγραφος ΙΔ.2).

Σύμφωνα με το νέο νόμο-πλαίσιο 4262/2014 που έχει τίτλο «Απλούστευση της αδειοδότησης για την άσκηση οικονομικής δραστηριότητας» έγινε προσπάθεια επίτευξης ριζικής μεταρρύθμισης του συστήματος αδειοδότησης που αφορούσε σχεδόν το σύνολο των επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένων και των τουριστικών

εγκαταστάσεων με κριτήριο τη λήψη μέτρων σχετικά με την εκτίμηση κινδύνου που συνεπάγεται μια οικονομική δραστηριότητα για το δημόσιο συμφέρον. Βασικό ρόλο στο νέο σύστημα κατέχουν οι οργανισμοί αξιολόγησης συμμόρφωσης, οι οποίοι έχουν ως αντικείμενο να πιστοποιούν τις επιχειρήσεις και να ελέγχουν τη συμμόρφωσή τους με συγκεκριμένα πρότυπα.

Το Υπουργείο Τουρισμού στη συνέχεια με δική του νομοθετική πρωτοβουλία προχώρησε στην έκδοση του ν.4276/2014 με τίτλο «Απλούστευση διαδικασιών λειτουργίας τουριστικών επιχειρήσεων και υποδομών, ειδικές μορφές τουρισμού και άλλες διατάξεις». Το Υπουργείο, σε μια προσπάθειά συστηματοποίησης της ανάγκης του συνόλου των νομοθετημάτων που αναφέρονται στον τρόπο λειτουργίας των τουριστικών επιχειρήσεων, οριοθέτησε τις τουριστικές επιχειρήσεις και φρόντισε για τον επανακαθορισμό των διαδικασιών αδειοδότησης και ελέγχων των τουριστικών επιχειρήσεων. Σύμφωνα με το νόμο έγινε διάκριση των τουριστικών επιχειρήσεων σε τουριστικά καταλύματα, σε τουριστικά γραφεία, σε εγκαταστάσεις ειδικής τουριστικής υποδομής, σε γραφεία που έχουν ως αντικείμενο την ενοικίαση αυτοκινήτων, σε επιχειρήσεις εκμίσθωσης μοτοσικλετών, τρίτροχων και τετράτροχων οχημάτων άνω των 50 cc, σε τουριστικές επιχειρήσεις οδικών μεταφορών και σε ναυλομεσιτικά γραφεία (άρθρο 1.1.).

Επιπλέον έγινε διάκριση τουριστικών καταλυμάτων σε κύρια και μη κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα. Κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα θεωρούνται τα ξενοδοχεία, στα οποία όπου καταργούνται οι επιμέρους λειτουργικές μορφές τους (τύπου μοτέλ, κλασικού τύπου, τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων, μικτή μορφή κλασικού τύπου και τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων), οι ξενώνες φιλοξενίας νέων, οι οργανωμένες τουριστικές κατασκηνώσεις (*camping*), τα σύνθετα τουριστικά καταλύματα, ξενοδοχεία συνιδιοκτησίας (*condo hotels*) και τα ξενοδοχειακά τουριστικά καταλύματα εντός παραδοσιακών κτισμάτων. Στην κατηγορία των μη κύριων ξενοδοχειακών καταλυμάτων εντάσσονται τα ενοικιαζόμενα επιπλωμένα δωμάτια ή διαμερίσματα, τα αυτοεξυπηρετούμενα καταλύματα - τουριστικές

επιπλωμένες επαύλεις (βίλες), τα αυτοεξυπηρετούμενα καταλύματα - τουριστικές επιπλωμένες κατοικίες (άρθρο 1.2.).

Επιπλέον, στο νόμο 4276/2014 αναφέρεται πως η διαδικασία χορήγησης του Ειδικού Σήματος Λειτουργίας μόνο για τα κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα και τα ενοικιαζόμενα επιπλωμένα δωμάτια ή διαμερίσματα θα μπορεί να γίνεται με την υποβολή των απαραίτητων δικαιολογητικών στην αρμόδια υπηρεσία τουρισμού είτε σε Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ), ενώ για τις υπόλοιπες τουριστικές επιχειρήσεις θα χορηγείται βεβαίωση συνδρομής των νόμιμων προϋποθέσεων (άρθρα 2.2, 2.4., 3.1. και 4.1.).

Ο αρμόδιος φορέας που φροντίζει για την κατάταξη των κύριων ξενοδοχειακών καταλυμάτων σε κατηγορίες αστέρων και των ενοικιαζόμενων επιπλωμένων δωματίων ή διαμερισμάτων σε κατηγορίες κλειδιών είναι το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο της Ελλάδας (Ξ.Ε.Ε.) το οποίο και εκδίδει πιστοποιητικό κατάταξης ύστερα από σχετική αίτηση της επιχείρησης. Το πιστοποιητικό κατάταξης έχει διάρκεια πέντε ετών (άρθρα 5 και 6). Ο νόμος 4276/2014 περιλαμβάνει ακόμα ρυθμίσεις σχετικά με τα σύνθετα τουριστικά καταλύματα και τα ξενοδοχεία συνιδιοκτησίας καθώς και ρυθμίσεις για τις ειδικές τουριστικές υποδομές (άρθρα 8-21). Περιλαμβάνονται ακόμα ρυθμίσεις που αφορούν ειδικές μορφές τουρισμού, όπως ο αγροτουρισμός (άρθρα 28-36) ή ο ιαματικός τουρισμός (άρθρο 26). Στο νόμο 4276/2014 συμπεριλαμβάνεται και η πρόβλεψη του πλαισίου για τις χορηγίες και για την προβολή και την τουριστική ανάπτυξη της Ελλάδας (άρθρα 37-44). Περιλαμβάνονται επίσης ρυθμίσεις σχετικές με τις αρμοδιότητες του Ε.Ο.Τ. και σχετικές με τις δράσεις της τουριστικής προβολής και διαφήμισης (άρθρα 45-47).

Επιπλέον, με την υπ' αριθμό 26036/2014 (ΦΕΚ 3510 Β') Απόφαση Υπουργού Τουρισμού καθορίζονται οι προϋποθέσεις καθώς και οι προδιαγραφές για την ίδρυση και λειτουργία των ξενώνων φιλοξενίας νέων (*youth hostels*). Οι ξενώνες φιλοξενίας

νέων εντάσσονται στην κατηγορία των κύριων ξενοδοχειακών καταλυμάτων με βάση το χαρακτηριστικό ότι μπορούν να γίνονται μισθώσεις ανά κλίνη με νέους έως 26 ετών. Διαθέτουν επίσης κοινόχρηστους χώρους, υπνοδωμάτια - κοιτώνες με δυναμικότητα από 1-8 κλίνες, χώρους υγιεινής, λοιπούς βοηθητικούς χώρους και χώρους προσωπικού. Επιπλέον, οι ξενώνες φιλοξενίας οφείλουν να πληρούν μια σειρά από υποχρεωτικές λειτουργικές προδιαγραφές και ρυθμίσεις που αφορούν τα άτομα με αναπηρία ή εμποδιζόμενα άτομα.

Επιπλέον, με στόχο την ενίσχυση των θεματικών μορφών τουρισμού, που είχαν προβλεφθεί σε προηγούμενους νόμους με τη διάταξη του άρθρου 31 ν.4328/2014 (ΦΕΚ 38 Α'), όπως τροποποιήθηκε με το ν.4272/2014 (ΦΕΚ 145 Α'), προβλέπεται πως το σύνολο των μονάδων ιαματικής θεραπείας, τα κέντρα του ιαματικού τουρισμού και τα κέντρα θαλασσοθεραπείας έχουν τη δυνατότητα να αναγνωρίζονται ως μονάδες που παρέχουν υπηρεσίες πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας. (Μελέτη Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων, 2015).

### **3.3.2 Θεσμικό Πλαίσιο Τουρισμού στην Ευρώπη και τον υπόλοιπο κόσμο**

Ο τουρισμός τείνει να αναχθεί σε σημαντικό παράγοντα της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης κρίνοντας από το γεγονός ότι η Ευρωπαϊκή Ένωση εξακολουθεί να διατηρεί την ηγετική θέση της στον τομέα του παγκόσμιου τουρισμού παραμένοντας βασικός προορισμός της διεθνούς ροής τουριστών. Τα δεδομένα αυτά αιτιολογούν πλήρως την αύξηση του ενδιαφέροντος της κοινότητας να προχωρήσει μετά το 1990 στη διαμόρφωση μιας ενιαίας αντιμετώπισης του τουρισμού (Βαρβαρέσος και Χρηστίδου, 1999, Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων).

Στη Συνθήκη της Ρώμης, η οποία υπογράφηκε στις 25 Μαρτίου 1957 δεν συμπεριλαμβανόταν κάποια πρόβλεψη σχετικά με την τουριστική πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Σύμφωνα με το άρθρο 2 της Συνθήκης της Ρώμης η Ευρωπαϊκή

Κοινότητα ανέλαβε το καθήκον της προώθησης των σχέσεων μεταξύ των κρατών που ανήκουν σ' αυτή. Ο τουρισμός θα μπορούσε να βοηθήσει σημαντικά την Κοινότητα να επιτύχει τον συγκεκριμένο στόχο, και να φέρει σε επαφή τον λαό της Ευρώπης (Kardoulia, 2016, The legal framework of tourism in the European Union).

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, αναγνωρίζοντας το σημαντικό ρόλο που κατέχει ο τουρισμός στην ευρωπαϊκή οικονομία, συμμετέχει από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 ενεργά στα θέματα του τουρισμού. Σημαντικό βήμα προόδου ήταν η σύσταση της συμβουλευτικής επιτροπής τουρισμού το 1986, ο ρόλος της οποίας θα ήταν διευκόλυνση της ανταλλαγής πληροφοριών, διαβουλεύσεων και συνεργασίας στον τομέα του τουρισμού. Ένα άλλο σημαντικό βήμα για να τονιστεί ο ρόλος του τουρισμού και να αναπτυχθεί μια συνεκτική πολιτική προσέγγιση ήταν η απόφαση του Συμβουλίου Υπουργών να ανακηρύξει το έτος 1990 ως "Ευρωπαϊκό Έτος Τουρισμού". Στόχος του προαναφερθέντος σχεδίου δράσης ήταν η υποστήριξη της πληροφόρησης, των ανταλλαγών και του συντονισμού (οριζόντια μέτρα) καθώς και των μεμονωμένων τμημάτων της τουριστικής βιομηχανίας (τομεακά μέτρα) (Kardoulia, 2016, The legal framework of tourism in the European Union ).

Ο τουρισμός δεν αναφέρεται σε κανένα νομοθετικό κείμενο από τη Συνθήκη του Μάαστριχτ, η οποία υπεγράφη στις 7 Φεβρουαρίου 1992 και προβλέπει στο άρθρο 3 ότι: «Για τους σκοπούς του άρθρου 2 της Συνθήκης, οι δραστηριότητες της Κοινότητας θα περιλαμβάνουν, όπως προβλέπεται στη συνθήκη και μέτρα σχετικά με τον τομέα της ενέργειας, της πολιτικής προστασίας και του τουρισμού». Το επόμενο βήμα που συνέβαλε σημαντικά στον ρόλο της Ένωσης στον τομέα του τουρισμού ήταν η Πράσινη Βίβλος, η οποία εγκρίθηκε τον Απρίλιο του 1995. Η συζήτηση για την Πράσινη Βίβλο ολοκληρώθηκε από ένα Ευρωπαϊκό Φόρουμ για τον Τουρισμό το Δεκέμβριο του 1995, αλλά δεν υπήρξε σαφής απόφαση σχετικά με την επιλογή που πρέπει να ακολουθηθεί.



Μετά την Πράσινη Βίβλο του 1995, προκειμένου να τονωθεί η συζήτηση για τον ρόλο της Ένωσης στον τουρισμό, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ενέκρινε τον Απρίλιο του 1996 πρόταση απόφασης του Συμβουλίου για ένα πρώτο πολυετές πρόγραμμα Τουρισμού, γνωστή ως "Φιλοξενία". Η συνθήκη του Άμστερνταμ, η οποία υπογράφηκε στις 2 Οκτωβρίου 1997, δεν τροποποίησε τη Συνθήκη της Ευρωπαϊκής Κοινότητας προσθέτοντας - για παράδειγμα - ένα νέο κεφάλαιο ή άρθρο σχετικά με τον τουρισμό. Η Συνθήκη της Λισαβόνας, η οποία υπεγράφη στις 13 Δεκεμβρίου 2007, άλλαξε το νομικό πλαίσιο της Ένωσης, τροποποίησε τις μεθόδους εργασίας της και καθόρισε νέες και πληρέστερες εξουσίες. Για πρώτη φορά, ο τουρισμός αναφέρθηκε σε μια συνθήκη μεταξύ των πολιτικών αρμοδιοτήτων των θεσμικών οργάνων της Ένωσης. Τα άρθρα 6 παρ.δ και 195 της Συνθήκης της Λισαβόνας απέδωσαν νέα αρμοδιότητα στην Ευρωπαϊκή Ένωση στον τομέα του τουρισμού και άλλαξαν το θεσμικό πλαίσιο για τον ευρωπαϊκό τουρισμό (Kardoulia, 2016, *The legal framework of tourism in the European Union*).

Στις 30 Ιουλίου 2010, η Επιτροπή δημοσίευσε ανακοίνωση με τίτλο "Η Ευρώπη, ο παγκόσμιος τουριστικός προορισμός αριθ. 1 - ένα νέο πολιτικό πλαίσιο για τον τουρισμό στην Ευρώπη", μέσω της οποίας η Επιτροπή προτίθεται να ενθαρρύνει μια συντονισμένη προσέγγιση σχετικά με τις πρωτοβουλίες που συνδέονται με τον τουρισμό και καθορίζουν ένα νέο πλαίσιο δράσης για την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς του και της ικανότητάς του για βιώσιμη ανάπτυξη.

Επιπλέον, η Επιτροπή ενέκρινε στις 20 Φεβρουαρίου 2014 ανακοίνωση σχετικά με μια ευρωπαϊκή στρατηγική για περισσότερη ανάπτυξη και απασχόληση στον παράκτιο και ναυτιλιακό τουρισμό. Μεταξύ των σχεδίων που δρομολόγησαν κοινοτική δράση για την υποστήριξη του ευρωπαϊκού τουρισμού, ήταν το EDEN (EDEN είναι το ακρωνύμιο για τους ευρωπαϊκούς προορισμούς αριστείας), το οποίο αναφέρεται σε ένα πιλοτικό πρόγραμμα που προωθεί μοντέλα αειφόρου τουριστικής ανάπτυξης σε ολόκληρη την Ευρωπαϊκή Ένωση. Μέσω της επιλογής των

προορισμών, η EDEN επιτυγχάνει αποτελεσματικά τον στόχο να επιστήσει την προσοχή στις αξίες, την ποικιλομορφία και τα κοινά χαρακτηριστικά των ευρωπαϊκών τουριστικών προορισμών. Αυξάνει την προβολή των αναδυόμενων ευρωπαϊκών προορισμών, δημιουργεί μια πλατφόρμα για την ανταλλαγή ορθών πρακτικών σε ολόκληρη την Ευρώπη και προωθεί τη δικτύωση μεταξύ προορισμών που απονέμονται (Kardoulia, 2016, The legal framework of tourism in the European Union).

Ένα άλλο έργο ήταν η πρωτοβουλία “Καλυψώ” (Calypso), μια πρωτοβουλία που βοηθά τα άτομα με χαμηλά εισοδήματα να πάνε διακοπές, ενώ παράλληλα αυξάνει τον τουρισμό στη χαμηλή περίοδο. Λειτουργεί με την προώθηση των ανταλλαγών μεταξύ διαφορετικών χωρών. Η πρωτοβουλία Calypso επιδιώκει να υποστηρίξει τέσσερις ομάδες: α) νέους με χαμηλά εισοδήματα ηλικίας 18-30 ετών, β) οικογένειες που αντιμετωπίζουν οικονομικές ή άλλες πιέσεις, γ) άτομα με ειδικές ανάγκες και δ) άτομα άνω των εξήντα πέντε ετών και συνταξιούχους που δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα να ταξιδέψουν.

Επιπλέον, η Ευρωπαϊκή Ένωση συγχρηματοδότησε έργα για διακρατικά τουριστικά προϊόντα που συμβάλλουν σε έναν πιο βιώσιμο τουρισμό (π.χ. στον αθλητικό τουρισμό, στο γαστρονομικό τουρισμό, στον τουρισμό υγείας και ευεξίας, στο θρησκευτικό - προσκυνηματικό τουρισμό, τον αγροτουρισμό κλπ.) (Kardoulia, 2016, The legal framework of tourism in the European Union).

Σε παγκόσμιο επίπεδο αρμόδιος φορέας για τη διαμόρφωση ενός ενιαίου και κοινά αποδεκτού θεσμικού πλαισίου για την τουριστική ανάπτυξη είναι ο παγκόσμιος οργανισμός τουρισμού (UNWTO). Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (UNWTO) είναι ο οργανισμός των Ηνωμένων Εθνών και είναι υπεύθυνος για την προώθηση υπεύθυνου, βιώσιμου και παγκοσμίως προσβάσιμου τουρισμού. Ο UNWTO ως κορυφαίος διεθνής οργανισμός στον τομέα του τουρισμού προωθεί τον τουρισμό χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξης και περιβαλλοντικής βιωσιμότητας και προσφέρει

ηγετική θέση και στήριξη στον κλάδο στην προώθηση των γνώσεων και των τουριστικών πολιτικών παγκοσμίως (UNWTO, 2017).

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (UNWTO) δημιουργεί γνώσεις αγοράς, προωθεί ανταγωνιστικές και βιώσιμες τουριστικές πολιτικές και μέσα, προωθεί την εκπαίδευση και την κατάρτιση στον τομέα του τουρισμού και προσπαθεί να καταστήσει τον τουρισμό ένα αποτελεσματικό εργαλείο ανάπτυξης σε περισσότερες από 100 χώρες σε όλο τον κόσμο. Στον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού (UNWTO) περιλαμβάνονται 157 χώρες, 6 Συνδεδεμένα Μέλη και 500 μέλη θυγατρικών που εκπροσωπούν τον ιδιωτικό τομέα, εκπαιδευτικά ιδρύματα, τουριστικοί σύλλογοι και λοιπές τοπικές τουριστικές αρχές (UNWTO, 2017).

### **3.4 Διαδικασία Εξαγοράς και Συγχώνευσης**

Κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού και της εφαρμογής μιας στρατηγικής συγχώνευσης η εκάστοτε επιχείρηση – αγοραστής οφείλει να εξετάσει προσεκτικά τα ενδεχόμενα και να προετοιμαστεί κατάλληλα για τη διαδικασία της συγχώνευσης ή εξαγοράς. Ο έλεγχος είναι ένα πολύ σημαντικό στάδιο για μια επιχείρηση που έχει αποφασίσει να αναπτυχθεί μέσω της διαδικασίας των εξαγορών και συγχωνεύσεων. Με αυτόν τον τρόπο η ενδιαφερόμενη επιχείρηση αποτιμά τα κόστη και τα οφέλη από την ενδεχόμενη εξαγορά ή συγχώνευση. Ιδανικά η διαδικασία ελέγχου πρέπει να ξεκινά από τα αρχικά στάδια, όπου η επιχείρηση καθορίζει την ανάγκη ανάπτυξης της. Ο αρχικός έλεγχος συμβάλλει σημαντικά στη μείωση του ρίσκου και στην εκτίμηση των προβλημάτων που ενδέχεται να συνοδεύουν μια συγχώνευση ή εξαγορά, ιδιαίτερα σε ότι αφορά την ενοποίηση των δύο επιχειρήσεων (Παπαδάκης, 2007, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία).

Η διαδικασία του ελέγχου συμβάλλει σημαντικά στην εκτίμηση των λόγων για τους οποίους μια επιχείρηση στρέφεται στη συγχώνευση ή εξαγορά και στην αξιολόγηση της αναγκαιότητας αυτής της στρατηγικής. Με αυτόν τον τρόπο η

εκάστοτε επιχείρηση εξετάζει τους λόγους που οδηγούν σε ανάπτυξη μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων και μπορεί να αναθεωρήσει την απόφαση της, αν τελικά διαπιστώσει πως η συγκεκριμένη συγχώνευση ή εξαγορά δεν ενδείκνυται ως στρατηγική ανάπτυξης (Παπαδάκης, 2007, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία).

Κατά τη διαδικασία του ελέγχου ιδιαίτερα σημαντική είναι η σύνταξη λίστας που θα περιλαμβάνει τους πιθανούς υποψηφίους σύμφωνα με τη θέση τους στην αγορά, την εταιρική τους κουλτούρα, την οικονομική τους κατάσταση και τις διοικητικές τους ικανότητες. Η δημιουργία μιας τέτοιας λίστας είναι σημαντική και συχνά οδηγεί στον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων καθώς και στον καθορισμό των πιθανών προβλημάτων ενοποίησης και συμβατότητας μιας υποψήφιας για συγχώνευση ή εξαγορά επιχείρησης (Παπαδάκης, 2007, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία).

Η διαδικασία του ελέγχου συμβάλλει επίσης στην επιλογή μιας επιχείρησης που να έχει τη δυνατότητα να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του εκάστοτε αγοραστή αφού προηγουμένως έχει λάβει υπόψη της την γνώμη συγκεκριμένων αναλυτών που συμμετέχουν σε διαδικασίες τέτοιου είδους. Επιπλέον, επιτυγχάνεται επαρκής αξιολόγηση της απόδοσης στόχου μιας και ο κύριος λόγος αποτυχίας μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης είναι η υπερεκτίμηση στα μελλοντικά οφέλη. Η διαδικασία ελέγχου της εκάστοτε επιχείρησης – στόχου, όταν διεξάγεται με σωστό τρόπο συντελεί στην εξάλειψη αυτού του προβλήματος.

Ένα εξίσου σημαντικό στάδιο στη διαδικασία των συγχωνεύσεων και εξαγορών είναι η διευκόλυνση διαδικασίας ενοποίησης. Βασικό ρόλο στη διαδικασία ενοποίησης παίζει η κουλτούρα μιας επιχείρησης που επιλέγει να κάνει μια εξαγορά ή συγχώνευση. Η επιτυχία μιας ενοποίησης εξαρτάται επίσης από τη μορφή της εξαγοράς ή συγχώνευσης που πρόκειται να λάβει χώρα και τις επιπτώσεις που θα έχει στην κουλτούρα της επιχείρησης – στόχου. Η διαφορετικότητα της κουλτούρας ανάμεσα σε δυο επιχειρήσεις που συγχωνεύονται αποτελεί πρόβλημα και απαιτεί την

ενοποίησή της. Εξίσου σημαντική είναι και η αντιμετώπιση των εργαζομένων που απασχολούνται στην επιχείρηση – στόχο. Η αντιμετώπιση των εργαζομένων αποτελεί βασική παράμετρο για την επιτυχία μιας συγχώνευσης ή εξαγοράς. Θα πρέπει να γίνει κάθε δυνατή προσπάθεια από τη διοίκηση ώστε το προσωπικό της επιχείρησης – στόχου να παραμείνει ευχαριστημένο και μετά την εξαγορά ή συγχώνευση (Γεωργόπουλος, 2015, Αναδιοργάνωση και Μάνατζμεντ Αλλαγών στις Επιχειρήσεις).

Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο στο οποίο πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία κατά τη διαδικασία μιας συγχώνευσης ή εξαγοράς είναι η διαδικασία ανάπτυξης της επικοινωνίας, σε τυπικά κανάλια επικοινωνίας αλλά και σε άτυπες μορφές όπως είναι η τηλεφωνική επαφή. Η χρησιμότητα των άτυπων μορφών επικοινωνίας έγκειται στο ότι διασφαλίζουν την άμεση ανατροφοδότηση και ως αποτέλεσμα την αμφίδρομη ενημέρωση τόσο των εργαζομένων σχετικά με τις προθέσεις της διοίκησης απέναντι τους, όσο και των διοικητικών στελεχών που είναι υπεύθυνοι διαχείρισης της διαδικασίας ενοποίησης και αναλαμβάνουν επιπλέον να διαχειρίζονται και τους προβληματισμούς και τους φόβους των εργαζομένων στην ενδεχόμενη απώλεια της εργασίας τους (Γεωργόπουλος, 2015, Αναδιοργάνωση και Μάνατζμεντ Αλλαγών στις Επιχειρήσεις).

### **3.5 Προβλήματα στη Διαδικασία Εξαγοράς / Συγχώνευσης**

Στην περίπτωση που μια επιχείρηση εξετάζει το ενδεχόμενο εφαρμογής στρατηγικής ανάπτυξης μέσω της διαδικασίας εξαγορών ή συγχωνεύσεων, στη συνέχεια εισέρχεται στο στάδιο του ελέγχου της επιχείρησης – στόχου όπου πολλές φορές ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων αποδεικνύεται ανεπαρκής στο ενδεχόμενο μιας πιθανής συγχώνευσης και εξαγοράς (Γεωργόπουλος, 2015, Αναδιοργάνωση και Μάνατζμεντ Αλλαγών στις Επιχειρήσεις).

Η εκτίμηση ότι η συγχώνευση δύο επιχειρήσεων θα βοηθήσει σημαντικά τις πωλήσεις και τα κέρδη τους δεδομένου ότι μερίδιο της αγοράς που πλέον θα κατέχουν θα είναι μεγαλύτερο μπορεί να αποδειχθεί λαθεμένη. Είναι γεγονός, πως οι

προβλέψεις σχετικά με την αύξηση των εσόδων είναι εξαιρετικά δύσκολες στον υπολογισμό τους, διότι εξαρτάται από εξωτερικούς παραμέτρους, οι οποίες συχνά είναι πέραν του ελέγχου του μάνατζμεντ. Οι πελάτες της εξαγορασθείσας εταιρίας ενδέχεται να αντιδράσουν απρόβλεπτα στις διαφορετικές τιμές και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων. Κάτι ανάλογο ενδέχεται να συμβεί και με τους ανταγωνιστές, οι οποίοι είναι πολύ πιθανόν να μειώσουν τις τιμές τους, ή να προχωρήσουν και αυτοί σε συγχωνεύσεις έτσι ώστε να ανταποκριθούν στις νέες συνθήκες του ανταγωνισμού (Παπαδάκης, 2007, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία).

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές αποτυγχάνουν για διάφορους τυπικούς λόγους, ορισμένοι εκ των οποίων δρουν ταυτόχρονα (Schuler και Jackson, 2001, *HR Issues and activities in Mergers and acquisitions*) όπως:

- Προσδοκίες μη ρεαλιστικές
- Πρόχειρα δομημένη στρατηγική
- Ανεπαρκής σχεδιασμός και λαθεμένη εκτέλεση της διαδικασίας λόγω απειρίας και έλλειψης εξειδίκευσης
- Έλλειψη ταλέντου
- Ύπαρξη διαφορετικής κουλτούρας
- Εξουσία και πολιτική είναι οι κινητήριες δυνάμεις και όχι η επίτευξη παραγωγικού αποτελέσματος
- Η επιτυχία προϋποθέτει έναν πολύ υψηλό βαθμό συνεργίας
- Σημαντικές αποκλίσεις στις κουλτούρες των δύο επιχειρήσεων υποτιμούνται
- Αποτυχία του management της μετάβασης (*transition management*)
- Κακή εκτίμηση του κόστους μετάβασης (*transition cost*),
- Οικονομική εξάντληση (*financial drain*)
- Αμυντική συμπεριφορά
- Αποπροσανατολισμός των στελεχών και μη επικέντρωση στις βασικές λειτουργίες της επιχείρησης (*core business*).

## 4ο Κεφάλαιο

### Ο Ξενοδοχειακός κλάδος

#### 4.1 Συστατικά Ξενοδοχειακού Προϊόντος

Σύμφωνα με τον Σωτηριάδη (2000, Management Ξενοδοχείων και Επιχειρήσεων Εστίασης και Αναψυχής) οι υπηρεσίες και γενικότερα το σύνολο των υλικών αγαθών που παρέχονται από ένα ξενοδοχείο αποτελούν το ξενοδοχειακό προϊόν. Το ξενοδοχειακό προϊόν δύναται περαιτέρω να αναλυθεί σε πέντε επίπεδα, δηλαδή στο κεντρικό προϊόν, στο προσδοκώμενο προϊόν, στο επίσημο προϊόν, στο συμπληρωματικό και στο επαυξημένο προϊόν (Φουντουλάκης, 2002, Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων).

Σύμφωνα με τον Σωτηριάδη (2000, Management Ξενοδοχείων και Επιχειρήσεων Εστίασης και Αναψυχής) η παροχή δωματίου, οι παροχές διατροφής, οι λοιπές υπηρεσίες που προσφέρονται στους πελάτες καθώς και το δικαίωμα που έχουν οι πελάτες να ζήσουν στη συγκεκριμένη περιοχή τοποθεσίας του ξενοδοχείου αποτελούν την επίσημη μορφή του ξενοδοχειακού προϊόντος. Η επίσημη μορφή του ξενοδοχειακού προϊόντος επικεντρώνεται ουσιαστικά σε αυτό που κυρίως παρέχει (πωλεί) το ξενοδοχείο.

Το κεντρικό προϊόν αφορά κυρίως τις ανάγκες που εξυπηρετεί το ξενοδοχειακό προϊόν. Οι τουρίστες επιλέγουν στις διακοπές τους ένα ξενοδοχείο για τη διαμονή τους που θα τους προσφέρει ευχάριστο περιβάλλον, ξεκούραση, ανέσεις και γενικότερα θα συμβάλλει σημαντικά στην αλλαγή της καθημερινότητάς τους. Ωστόσο, υπάρχουν πολλοί πελάτες που δεν εκφράζουν την επιθυμία τους σχετικά με το να αλλάξουν για κάποιες μέρες την καθημερινότητά τους και να ζήσουν νέες εμπειρίες, είναι όμως γεγονός πως εάν δεν εισπράξουν τα παραπάνω δυσανασχετούν (Σωτηριάδης, 2000, Management Ξενοδοχείων και Επιχειρήσεων Εστίασης και

Αναψυχής). Τα παραπάνω στοιχεία αποτελούν την ουσία του προϊόντος και ονομάζονται κεντρικό προϊόν. Το επίσημο προϊόν αποτελεί τη φυσική κατοικία του κεντρικού προϊόντος και όταν το επίσημο προϊόν δεν προσφέρεται τότε δεν είναι δυνατή και η προσφορά του κεντρικού προϊόντος (Σωτηριάδης, 2000, Management Ξενοδοχείων και Επιχειρήσεων Εστίασης και Αναψυχής).

Το προσδοκώμενο προϊόν αφορά κυρίως την εικόνα που έχει διαμορφώσει ο ελάτης στο μυαλό του για αυτό. Ο εκάστοτε τουρίστας που πρόκειται να πραγματοποιήσει ένα ταξίδι σε κάποιον ξένο προορισμό έχει στο μυαλό του με ένα συγκεκριμένες εικόνες από το ξενοδοχείο που πρόκειται διαμείνει, από την περιοχή που βρίσκεται το ξενοδοχείο κ.λπ.. Όλα τα παραπάνω έχουν αποτυπωθεί έτσι στο μυαλό του από διαθέσιμες φωτογραφίες του ξενοδοχείου ή ενδεχομένως από πληροφορίες που του δόθηκαν από τον ταξιδιωτικό πράκτορα. Ο εκάστοτε τουρίστας φαντάζεται αόριστα το ταξίδι που πρόκειται να πραγματοποιήσει στο μέλλον. Το προσδοκώμενο όφελος του εκάστοτε τουρίστα που θα προκύψει από την επιλογή που έχει κάνει δύναται να ονομαστεί ως «προσδοκώμενη αποδοτικότητα» ή καλύτερα ως «προσδοκώμενη ποιότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος» η οποία εξαρτάται από την διάθεση, την προσωπικότητα και την προκατάληψη του κάθε πελάτη σχετικά με την επιλογή που έχει κάνει. Επιπλέον, πολλές φορές η προσδοκώμενη ποιότητα εξαρτάται και από τους λόγους που πραγματοποιεί κάποιος ένα ταξίδι μιας και η ψυχολογία στα ταξίδια αναψυχής διαφέρει σημαντικά από τα ταξίδια εργασίας (Σωτηριάδης, 2000, Management Ξενοδοχείων και Επιχειρήσεων Εστίασης και Αναψυχής).

Η προσδοκώμενη ποιότητα σχετίζεται άμεσα με το κόστος του ξενοδοχειακού προϊόντος. Ο εκάστοτε πελάτης για τη διαμονή του σε ένα ξενοδοχείο καταβάλλει ένα συγκεκριμένο ποσό για να λάβει ένα συγκεκριμένο προϊόν. Στην περίπτωση που ο πελάτης καταβάλλει το διπλάσιο ποσό τότε είναι λογικό και οι απαιτήσεις του πελάτη από το προϊόν θα λάβει να αυξάνονται. Πολλές φορές τα ξενοδοχεία τείνουν να αυξάνουν τις προσφορές τους, παρέχοντας επιπλέον υπηρεσίες και ανέσεις με σκοπό



να καλύψουν την προσδοκώμενη ποιότητα και να αναβαθμίσουν το ξενοδοχειακό προϊόν στους πελάτες προσφέροντας έτσι επαυξημένο προϊόν (Σωτηριάδης, 2000, Management Ξενοδοχείων και Επιχειρήσεων Εστίασης και Αναψυχής).

Επιπλέον, πολλές φορές τα ξενοδοχεία διατηρούν σχέσεις με τους πελάτες τους και μετά την παρέλευσή τους από το ξενοδοχείο. Πολλά ξενοδοχεία φροντίζουν να ενημερώνουν τους πελάτες τους σχετικά με ενδεχόμενες εκπτώσεις, με διάφορες εκδηλώσεις που λαμβάνουν χώρα στο ξενοδοχείο και θα μπορούσαν να συμμετέχουν, επικοινωνούν μαζί τους στέλνοντας ευχετήριες κάρτες την περίοδο των εορτών κ.α. Όλες οι παραπάνω υπηρεσίες που προσφέρονται αποτελούν το συμπληρωματικό προϊόν (Σωτηριάδης, 2000, Management Ξενοδοχείων και Επιχειρήσεων Εστίασης και Αναψυχής). Η επιστήμη του marketing αναφέρει χαρακτηριστικά πως πρέπει να γίνεται έρευνα των αναγκών των πελατών μιας και όταν οι ανάγκες του εκάστοτε πελάτη καλύπτονται, τότε ο πελάτης είναι ευχαριστημένος και έχει μετέπειτα την τάση να επαναλαμβάνει και πολλές φορές να αυξάνει τις καταναλώσεις του (Χρήστου και Καραμανίδης, 2000, Αρχές Τουριστικού Μάρκετινγκ).

## **4.2 Χαρακτηριστικά Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων**

Σύμφωνα με τους Χρήστου και Καραμανίδη (2000, Αρχές Τουριστικού Μάρκετινγκ) το ξενοδοχειακό προϊόν είναι εύκολα φθαρτό και άυλο. Μια υπηρεσία είναι πολύ εύκολο να χάσει την αξία της μιας και δεν υπάρχει η δυνατότητα αποθήκευσης ή μεταφοράς. Μια αίθουσα εκδηλώσεων που δεν χρησιμοποιήθηκε ή ένα δωμάτιο που δεν ενοικιάστηκε είναι μια απώλεια που δεν δύναται να αναπληρωθεί. Επιπλέον, το ξενοδοχειακό προϊόν ενσωματώνεται σε υπηρεσίες γενικής φύσεως και συνήθως αποτελεί ένα στοιχείο αυτών καθώς περιλαμβάνει την παροχή καταλύματος, τα γεύματα, τις ανέσεις, την ψυχαγωγία κ.α.

Ένα επιπλέον χαρακτηριστικό του ξενοδοχειακού προϊόντος είναι πως ο καταναλωτής με σκοπό να το αποκτήσει οφείλει να μεταβεί στον χώρο που προσφέρεται το προϊόν. Είναι με λίγα λόγια απαραίτητη η μετακίνηση του πελάτη. Χαρακτηριστικό είναι επίσης το γεγονός πως ταυτόχρονα, στον ίδιο χώρο και χρόνο λαμβάνουν χώρα η παραγωγή και η κατανάλωση του προϊόντος (στοιχείο αδιαιρετότητας). Με αυτόν τον τρόπο είναι φυσικό να αναπτύσσεται μια σχέση μεταξύ αυτού που παρέχει την εκάστοτε υπηρεσία και των πελατών του. Το ξενοδοχειακό προϊόν περιλαμβάνει αντικειμενικές αξίες όπως είναι τα γεύματα και τα δωμάτια που ενοικιάζονται, περιλαμβάνει επίσης και υποκειμενικές αξίες, όπως είναι ο χώρος διαμονής, η τοποθεσία του καταλύματος, το κλίμα της περιοχής κ.α. Το ξενοδοχειακό προϊόν αποκτά έτσι την ιδιότητα ενός άυλου αγαθού το οποίο μετά την κατανάλωση αφήνει μόνο αναμνήσεις. Σύμφωνα με τους Χρήστου και Καραμανίδη (2000, Αρχές Τουριστικού Μάρκετινγκ) όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά συμβάλλουν στο να χαρακτηρίζεται η αξία του ξενοδοχειακού προϊόντος σχετική.

Σημαντικό χαρακτηριστικό του ξενοδοχειακού προϊόντος είναι πως παρουσιάζει αρκετά έντονα εποχιακό χαρακτήρα μιας και η ζήτησή από τους πελάτες δεν είναι σταθερή. Το ξενοδοχειακό προϊόν είναι επίσης συμπληρωματικό μιας και αλληλεξαρτάται από διάφορα παράγωγα που προσφέρει η τουριστική βιομηχανία. Επιπλέον το ξενοδοχειακό προϊόν εξαρτάται άμεσα από τα πρόσωπα που συμμετέχουν στην παροχή της υπηρεσίας (συμβάλλουν στην ουσία, στην πώληση του προϊόντος). Πολλές φορές το προσωπικό των ξενοδοχείων συμβάλλει σημαντικά στη διερεύνηση και στη μετέπειτα εξυπηρέτηση των προσδοκιών και την ικανοποίηση των αναγκών που έχουν οι πελάτες. Επίσης, το προσωπικό που είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο και διαθέτει σωστά κίνητρα πολλές φορές μπορεί να επηρεάσει ευχάριστα τους πελάτες και να συμβάλλει σημαντικά στο να επισκεφθούν οι πελάτες στο μέλλον ξανά την επιχείρηση (Χρήστου και Καραμανίδη, 2000, Αρχές Τουριστικού Μάρκετινγκ).

### 4.3 Μορφές Ανάπτυξης Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να αναπτυχθούν, να προσαρμοστούν σε νέες τεχνολογίες και σε νέα δεδομένα της αγοράς αποκτώντας έτσι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πολλές φορές επιλέγουν να ακολουθήσουν στρατηγική συγκεντρωτικής ανάπτυξης (Χατζηβγέρης, 2012, Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων). Οι διεθνείς ξενοδοχειακές επιχειρήσεις συνήθως επιλέγουν ανάμεσα σε τρεις βασικές στρατηγικές ανάπτυξης με σκοπό να επιτύχουν την περαιτέρω εξέλιξή τους. Στις στρατηγικές αυτές περιλαμβάνεται η δημιουργία μιας επικεντρωμένης προσέγγισης σε ένα συγκεκριμένο μέρος της αγοράς, σε εθνικό ή περιφερειακό επίπεδο, η επέκτασή τους με σκοπό να μπορούν να καλύπτουν ένα μεγαλύτερο τμήμα της αγοράς και οι προσπάθειά τους να καλύψουν ένα υποτμήμα σε μία αγορά (Χατζηβγέρης, 2012, Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων).

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις με σκοπό να επιτύχουν τους στόχους τους και να αναπτυχθούν περαιτέρω, πολλές φορές δημιουργούν κοινοπραξίες. Κοινοπραξία ονομάζεται η σύμπραξη από κοινού δύο ή περισσότερων προσώπων που έχουν έναν κοινό σκοπό, συνήθως κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Συνήθως τα νομικά ή φυσικά πρόσωπα που συμμετέχουν σε μια κοινοπραξία είναι ανταγωνιστικά μεταξύ τους, ωστόσο, αποφασίζουν να δημιουργήσουν μια κοινοπραξία (*consortium*) με σκοπό να αναλάβουν τη διεκπεραίωση μιας εργασίας ή ενός έργου το οποίο ενδεχομένως να μην μπορούσε να αναλάβει ατομικά κανένα πρόσωπο (νομικό ή φυσικό) (Σωτηρόπουλος, 2009, Στρατηγικές Ανάπτυξης Ξενοδοχείων).

Στον τομέα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, η κοινοπραξία αποτελεί μια μορφή αμοιβαίας υποστήριξης μεταξύ ορισμένων ξενοδοχείων. Τα ξενοδοχεία παραμένουν ανεξάρτητα και διατηρείται η οικονομική και η διοικητική αυτοτέλεια τους. Ωστόσο, αυτές οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις λειτουργούν εφαρμόζοντας κοινά πρότυπα εξυπηρέτησης και έχοντας και μια κοινή ονομασία.

Στον ξενοδοχειακό κλάδο μια από τις πιο διακεκριμένες κοινοπραξίες είναι η κοινοπραξία «*The Leading Hotels of the World*». Σε αυτή την κοινοπραξία συμμετέχουν περισσότερα από 470 ξενοδοχεία πέντε αστέρων, που βρίσκονται σε 82 χώρες. Στην κοινοπραξία αυτή συμμετέχουν και 15 ξενοδοχεία της Ελλάδας. Αυτά είναι το Grand Resort Lagonissi, το Divani Caravel, το Life Gallery, το Elounda Beach και Elounda Bay, το Danai Beach, το Grecotel Mandola Rosa, το Myconian Imperial Hotel, το King George, το Royal Myconian Hotel, το Lindian Village, το Divani Apollon Palace Katikies, το Amphitryon και το Kivotos. Υπάρχουν περίπου 1.500 κριτήρια ποιότητας, σχετικά με τον έλεγχο και την ένταξη νέων μελών στην κοινοπραξία, ενώ και στα ήδη υπάρχοντα μέλη της «*The Leading Hotels of the World*» γίνονται συχνοί έλεγχοι σχετικά με την καθαριότητα των καταλυμάτων, την ποιότητα της εγκατάστασης που διαθέτουν, τον τρόπο που λειτουργούν και την ποιότητα του προσωπικού που διαθέτουν (Σωτηρόπουλος, 2009, Στρατηγικές Ανάπτυξης Ξενοδοχείων).

Το 2003 ιδρύθηκε η ελληνική κοινοπραξία πολυτελών – ιστορικών ξενοδοχείων «*YALDES Heritage & Hospitality*» στην οποία συμμετέχουν 10 μέλη που προέρχονται από διάφορα μέρη της Ελλάδας. Τα βασικότερα κριτήρια ένταξης στην κοινοπραξία «*YALDES Heritage & Hospitality*» είναι να υπάρχουν συγκεκριμένες προδιαγραφές των κτηρίων (παραδοσιακό ή διατηρητέο) καθώς και ο μικρός αριθμός των δωματίων (έως 50), με σκοπό να διασφαλίζεται η αμεσότητα με τον εκάστοτε πελάτη. Τα ξενοδοχεία που είναι μέλη της κοινοπραξίας έχουν διάφορα οφέλη, όπως η προβολή τους στην Ελλάδα αλλά και σε διεθνές επίπεδο (Σωτηρόπουλος, 2009, Στρατηγικές Ανάπτυξης Ξενοδοχείων).

Οι κοινοπραξίες είναι ίσως ο μοναδικός τρόπος που διαθέτουν τα μικρά ξενοδοχεία για να ανταγωνιστούν τις τεχνικές marketing που εφαρμόζουν οι μεγάλες ξενοδοχειακές αλυσίδες. Τα ξενοδοχειακά consortiums δραστηριοποιούνται στον τομέα του marketing, με κύρια επιδίωξη να αυξηθούν οι πωλήσεις των ξενοδοχείων –

μελών. Ως αντάλλαγμα τα ξενοδοχεία – μέλη καταβάλλουν ένα εφάπαξ ποσό (membership fee) ως ετήσια συνδρομή για την ένταξή τους στην κοινοπραξία (Ζαχαράτος και Παπαγιάννης, 2008, Σημειώσεις Διοίκησης του Τουρισμού και των Τουριστικών Επιχειρήσεων).

Στον τομέα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων πολύ συχνή η επιλογή ανάπτυξης μέσω του συστήματος franchising (δικαιόχρηση). Στην ουσία μια ξενοδοχειακή επιχείρηση νοικιάζει την επωνυμία μιας γνωστής αλυσίδας ξενοδοχείων. Η λειτουργία του εκάστοτε ξενοδοχείου εξακολουθεί να είναι ανεξάρτητη, λειτουργεί όμως σύμφωνα με τα πρότυπα που θέτει η εταιρεία franchise, δηλαδή η εταιρεία παρόχου. Η μέθοδος franchising είναι πολύ συχνή και χρησιμοποιείται συχνά με σκοπό να προσελκύσουν τα ξενοδοχεία περισσότερους πελάτες μέσω της ένταξής τους σε μια αλυσίδα ξενοδοχείων (Σωτηρόπουλος, 2009, Στρατηγικές Ανάπτυξης ξενοδοχείων). Η ξενοδοχειακή αλυσίδα Holiday Inn αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα ανάπτυξης μέσω του συστήματος franchising.

Επιπλέον, πολλές φορές οι ιδιοκτήτες των ξενοδοχείων δεν διαθέτουν τις γνώσεις ή τον απαραίτητο χρόνο με σκοπό να διαχειριστούν την ξενοδοχειακή τους επιχείρηση και για το λόγο αυτό αναθέτουν τη διαχείρισή της σε κάποια εξειδικευμένη εταιρεία διαχείρισης. Το συμβόλαιο διαχείρισης (management contract) είναι ένα συμβόλαιο ανάμεσα σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση και στον ιδιοκτήτη αυτής με σκοπό την ανάληψη της διοίκησης και της λειτουργίας της επιχείρησης. Με την εφαρμογή του συμβολαίου διαχείρισης η εταιρεία αναλαμβάνει το σύνολο των λειτουργικών εξόδων του ξενοδοχείου και από τα έσοδα που προκύπτουν κρατάει την αμοιβή της και το υπόλοιπο των εσόδων δίνεται στον ιδιοκτήτη ο οποίος φροντίζει για τον εξοπλισμό των ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων (έπιπλα κ.λπ.) και αναλαμβάνει τον συνολικό έλεγχο του επενδυτικού σχεδίου. Πολλοί ξενοδοχειακοί όμιλοι όπως τα ξενοδοχεία Hilton, τα Intercontinental, το Hyatt International, το Starwood κ.ά. εφαρμόζουν συμβόλαια διαχείρισης ως σύστημα ανάπτυξης. Η εταιρεία ξενοδοχείων Grecotel αποτελεί τη

μεγαλύτερη εταιρεία διαχείρισης στην Ελλάδα μιας και διαχειρίζεται παραπάνω από 35 ξενοδοχεία πανελλαδικά. Η εταιρεία Grecotel αναλαμβάνει ξενοδοχειακές μονάδες που πληρούν τις προϋποθέσεις που η ίδια θέτει και εφαρμόζει την τεχνογνωσία που διαθέτει στις συγκεκριμένες μονάδες, οι οποίες λειτουργούν με σύμμαχο το brand name της Grecotel (Ζαχαράτος και Παπαγιάννης, 2008, Σημειώσεις Διοίκησης του Τουρισμού και των Τουριστικών Επιχειρήσεων). Εξίσου γνωστός είναι ο όμιλος Louis, ο οποίος είναι κυπριακών συμφερόντων και διαχειρίζεται 21 ξενοδοχεία σε Κύπρο και Ελλάδα. Κάποια από τα ξενοδοχεία αυτά είναι ιδιόκτητα, όμως στα περισσότερα εφαρμόζονται συμβόλαια διαχείρισης.

Κατά την εφαρμογή των συμβολαίων διαχείρισης ο ιδιοκτήτης παύει να ασχολείται με τις καθημερινές υποχρεώσεις του ξενοδοχείου. Επιπλέον, το ξενοδοχείο λειτουργεί μέσω ενός γνωστού brand name και για τον λόγο αυτό υπάρχει η δυνατότητα για πιο άμεση αναγνωρισιμότητα και πιο εύκολη πρόσβαση σε νέα κανάλια διανομής του τουριστικού προϊόντος. Ωστόσο, για την επίτευξη καλύτερων οικονομικών αποτελεσμάτων είναι ιδιαίτερα σημαντική η ορθή επιλογή ενός operator. Τα έξοδα που εξακολουθεί να έχει ο ιδιοκτήτης (ανακαίνιση ξενοδοχείου, μισθοί προσωπικού, έξοδα διαχείρισης) είναι πάρα πολλά και το ρίσκο είναι μεγάλο καθώς ανεξάρτητα από τα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας ο ιδιοκτήτης της ξενοδοχειακής μονάδας καλείται να καταβάλλει αρκετά υψηλά ποσά για τη λειτουργία της επιχείρησής του (Σωτηρόπουλος, 2009, Στρατηγικές Ανάπτυξης ξενοδοχείων ).

Ένας ακόμη τρόπος ανάπτυξης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι η συνεισφορά υλικών, άυλων γνώσεων και διάφορων άλλων πόρων τους με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων μέσω μιας κοινής προσπάθειας (joint venture). Συχνά η προσπάθεια αυτή αποτελεί μια επιχειρηματική επιλογή που έχει ως στόχο την ανάπτυξη και τη μεγιστοποίηση του κέρδους των επιχειρήσεων που συμμετέχουν. Πολλές φορές τα joint ventures δημιουργούνται με στόχο την εκπλήρωση ενός συγκεκριμένου σκοπού και αφού αυτός ο στόχος επιτευχθεί τότε παύει η λειτουργία τους. Τα joint ventures δημιουργούνται συνήθως μεταξύ μη ανταγωνιστικών

επιχειρήσεων και πολλές είναι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που κατάφεραν εφαρμόζοντας joint ventures να εισέλθουν σε νέες αγορές. Πολύ συχνά στον τομέα του τουρισμού τα joint ventures προκύπτουν από τη συνεργασία μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης και μιας τεχνικής εταιρείας η οποία κατασκευάζει την εγκατάσταση. Ένα από πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα joint venture στην Ελλάδα είναι η εταιρεία που ελέγχει το 51% των μετοχών και τη διοίκηση του Regency Casino Mont Parnes στην Πάρνηθα. Η εταιρεία αυτή διαμορφώθηκε από την εταιρεία ξενοδοχείων και καζίνο Hyatt και την Ελληνική κατασκευαστική εταιρεία Τεχνοδομική (Σωτηρόπουλος, 2009, Στρατηγικές Ανάπτυξης ξενοδοχείων).

Από τις πιο συχνές μορφές ανάπτυξης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές. Στην περίπτωση των οριζόντιων συγχωνεύσεων οι τουριστικές επιχειρήσεις συγχωνεύονται με επιχειρήσεις που ανήκουν στον ίδιο κλάδο και έχουν ακριβώς το ίδιο αντικείμενο εργασιών, για παράδειγμα ξενοδοχεία συγχωνεύονται με άλλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Στόχος των επιχειρήσεων αυτών είναι η ενδυνάμωση της θέσης τους και η δημιουργία καλύτερης και πιο άμεσης πρόσβασης στην αγορά. Επιπλέον, πολλές τουριστικές επιχειρήσεις εφαρμόζουν κάθετες συγχωνεύσεις από κάτω προς τα επάνω όπου συχνά μεσάζοντες ανάμεσα στις τουριστικές επιχειρήσεις και τους καταναλωτές όπως τουριστικά γραφεία για παράδειγμα συγχωνεύονται με ξενοδοχεία. Εφαρμόζονται επίσης διαγώνιες συγχωνεύσεις όπου ξενοδοχειακές επιχειρήσεις συγχωνεύονται με άλλων ειδών επιχειρήσεις, κατασκευαστικές εταιρείες για παράδειγμα με σκοπό την περαιτέρω ανάπτυξή τους και τη διείσδυση σε ένα νέο κλάδο της αγοράς (Ζαχαράτος και Παπαγιάννης, 2008, Σημειώσεις Διοίκησης του Τουρισμού και των Τουριστικών Επιχειρήσεων).

#### **4.4 Εξαγορές και συγχωνεύσεις στον ξενοδοχειακό κλάδο**

Η ανάγκη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων να αναπτυχθούν και έχει οδηγήσει

πολλές επιχειρήσεις σε συγχωνεύσεις και εξαγορές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η συγχώνευση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στη Χαλκιδική Σάνη Α.Ε. και Ikos Α.Ε. Βασικός στόχος αυτής της συμφωνίας είναι να ενισχυθούν τα ξενοδοχειακά brands Sani και Ikos και να γίνει επέκταση των δραστηριοτήτων τους στην τουριστική αγορά. Το 2015 η Σάνη Α.Ε ανέλαβε τον έλεγχο της διοίκησης της ξενοδοχειακής επιχείρησης Ikos, η οποία έχει στην κατοχή της δύο ξενοδοχεία στην περιοχή της Χαλκιδικής τα Ikos Olívia και Ikos Oceania). Η συμφωνία των δύο αυτών ξενοδοχείων πρόκειται να δημιουργήσει σχεδόν 1.000 νέες θέσεις εργασίας στον κλάδο του τουρισμού τα επόμενα χρόνια (Κουσούνης, 2016, Συγχώνευση Sani και Ikos στη Χαλκιδική).

Στο νέο ξενοδοχειακό όμιλο που έχει δημιουργηθεί τα επενδυτικά κεφάλαια της επιχείρησης διαχειρίζεται η Oaktree Capital Management L.P και υπάρχουν επίσης επενδυτικά κεφάλαια που διαχειρίζεται η Goldman Sachs Asset Management και η Hermes GPE, καθώς και λοιπά κεφάλαια ιδιωτικών οίκων που προέρχονται από το εξωτερικό. Στα πλαίσια του επενδυτικού σχεδίου είναι η δημιουργία νέων ξενοδοχειακών μονάδων καθώς και έργα επέκτασης των υποδομών που υπάρχουν τόσο για την εταιρεία Sani όσο και για την Ikos (Κουσούνης, 2016, Συγχώνευση Sani και Ikos στη Χαλκιδική).

Πολύ σημαντική εξαγορά στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι η απόκτηση της Starwood Hotels & Resorts Worldwide από την Marriott International Inc. Ενδιαφέρον για την εξαγορά της Starwood φέρεται ότι εκδήλωσαν και οι εταιρείες Hyatt και Intercontinental Hotels αλλά και ο κινεζικός όμιλος επιχειρήσεων Fosun (Χρυσανθοπούλου, 2015, Δημιουργείται ο μεγαλύτερος Όμιλος Ξενοδοχείων στον Κόσμο). Η εξαγορά ύψους 12,2 δισ. δολαρίων από την Marriott International Inc. είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός σημαντικού δικτύου ξενοδοχειακών μονάδων που αποτελείται 5.500 ξενοδοχεία σε 100 χώρες και παρέχει περισσότερα από 1,1 εκατ. δωμάτια. Η εταιρεία Starwood καθώς και η εταιρεία Marriot, έχουν μακροχρόνια



ιστορία στο χώρο του τουρισμού και διαχειρίζονται τα μεγαλύτερα ξενοδοχεία της χώρας μας (Σχοινά, 2015, Το ξενοδοχειακό deal-μαμούθ που "αγγίζει" και την Ελλάδα).

Η εταιρεία Starwood διαθέτει στην Ελλάδα συνολικά 9 ξενοδοχεία στην Αθήνα το ξενοδοχείο Μεγάλη Βρετανία και το ξενοδοχείο King George, στον Αστέρα Βουλιαγμένης μετά από μια συμφωνία franchise γίνεται η χρήση των σημάτων Arion, A Luxury Collection Resort & Spa και The Westin Athens, στη Μεσσηνία έχει το Costa Navarino, στη Σαντορίνη έχει τα ξενοδοχεία Mystique και Vedema Resort, στη Ρόδο έχει το Sheraton Rhodes Resort και στη Μύκονο το Santa Marina. Η Starwood αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές εταιρείες ξενοδοχείων και αναψυχής, διαθέτει 1.025 ξενοδοχεία και απασχολεί σχεδόν 145.000 εργαζόμενους στα ξενοδοχεία ιδιοκτησίας και διαχείρισης της (Χρυσανθοπούλου, 2015, Δημιουργείται ο μεγαλύτερος Όμιλος Ξενοδοχείων στον Κόσμο).

Η ξενοδοχειακή εταιρεία Marriot International Inc, διαθέτει επίσης παρουσία στην Αθηναϊκή πρωτεύουσα μέσω του ξενοδοχείου Ledra Marriot το οποίο το 2013 μετά τη συνεργασία του με τον όμιλο Παρασκευαΐδη μετονομάστηκε σε Athens Lydra (Σχοινά, 2015, Το ξενοδοχειακό deal-μαμούθ που "αγγίζει" και την Ελλάδα). Η εταιρεία Marriot International Inc διαθέτει σήμερα παραπάνω από 80 ξενοδοχεία και σχεδιάζει την περαιτέρω ανάπτυξη της αλυσίδας των επιχειρήσεων σε όλο τον κόσμο. Η συγχώνευση των δύο αυτών επιχειρήσεων θα συμβάλει σημαντικά στη δημιουργία οικονομιών κλίμακας και θα καταστήσει τα ξενοδοχεία που ανήκουν στον όμιλο πιο ελκυστικά στους δικαιούχους (Σχοινά, 2015, Το ξενοδοχειακό deal-μαμούθ που "αγγίζει" και την Ελλάδα).

## 5ο Κεφάλαιο

### Θαλάσσιος Τουρισμός και Αερομεταφορές

#### 5.1 Θαλάσσιος Τουρισμός

Σύμφωνα με τον Διακομιχάλη (2009, Ο Θαλάσσιος Τουρισμός και οι Οικονομικές Επιδράσεις του) ως θαλάσσιος τουρισμός χαρακτηρίζεται οποιαδήποτε τουριστική δραστηριότητα έχει σαν βασικό πεδίο δραστηριοτήτων τη θάλασσα και τις ακτές της συχνά με αθλητική ή πολιτιστική διάσταση. Ωστόσο, στο θαλάσσιο τουρισμό δεν συμπεριλαμβάνονται ανάλογες δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα σε υδάτινες επιφάνειες όπως είναι οι λίμνες και τα ποτάμια. Δύναται να υπάρξει διάκριση του θαλάσσιου τουρισμού σε παράκτιο τουρισμό όπως το θαλάσσιο σκι, η κολύμβηση και το windsurfing. Επιπλέον, δύναται να υπάρξει περαιτέρω διάκριση στον υποβρύχιο τουρισμό όπως είναι οι καταδύσεις, υπάρχει επίσης διάκριση σε θαλάσσιο τουρισμό φύσης όπου ανήκουν δραστηριότητες όπως η παρατήρηση θηλαστικών της θάλασσας και η δημιουργία ενυδρείων. Τέλος, δύναται να υπάρξει διάκριση σε θαλάσσιο αλιευτικό τουρισμό στον οποίο περιλαμβάνεται για παράδειγμα η παρακολούθηση της διαδικασίας αλιείας, η διάκριση σε θαλάσσιο πολιτιστικό τουρισμό όπου ανήκουν για παράδειγμα τα ναυτικά μουσεία, η διάκριση σε θαλάσσιο αθλητικό τουρισμό όπου περιλαμβάνονται αγώνες με σκάφη. Ο θαλάσσιος τουρισμός επίσης διακρίνεται και στον τουρισμό κρουαζιέρας και γιώτινγκ (yachting) (Μυλωνόπουλος και Μοίρα, 2005, Θαλάσσιος Τουρισμός).

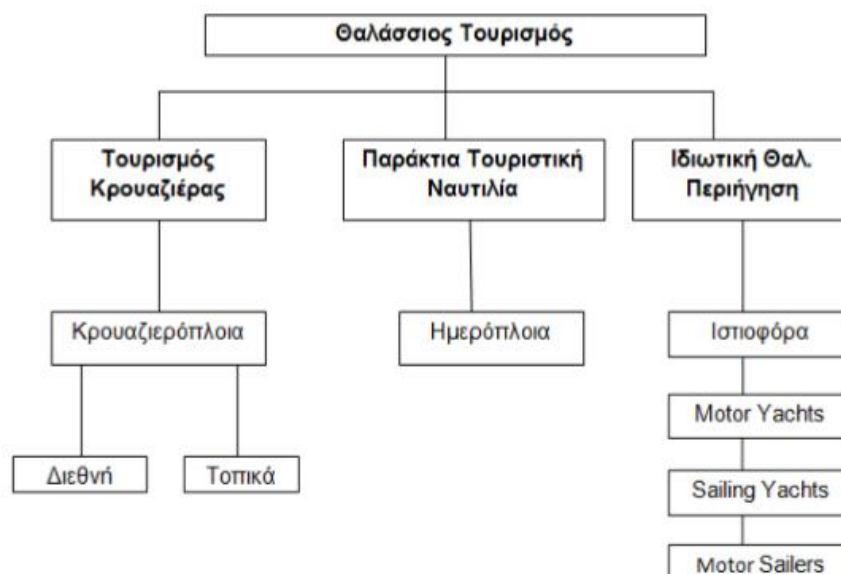
Οι κυριότερες επενδύσεις που λαμβάνουν χώρα και συμβάλλουν στην ανάπτυξη του θαλάσσιου τουρισμού κυρίως αφορούν τον εκσυγχρονισμό των εγκαταστάσεων που απαιτούνται για τον ασφαλή ελλιμενισμό καθώς και τον ανεφοδιασμό των σκαφών αναψυχής και των πλοίων. Οι λιμένες, οι μαρίνες και οι σκάλες αποτελούν απαραίτητη υποδομή για την ανάπτυξη του θαλάσσιου τουρισμού στην εκάστοτε περιοχή (Διακομιχάλης, 2009, Ο Θαλάσσιος Τουρισμός και οι Οικονομικές

Επιδράσεις του).

Η ανάπτυξη του θαλάσσιου τουρισμού στη χώρα μας άρχισε τη δεκαετία του 1960 και τα τελευταία χρόνια αναπτύχθηκε με ταχύτατους ρυθμούς. Οι βασικότερες μορφές του θαλάσσιου τουρισμού είναι οι κρουαζιέρες, η ιδιωτική θαλάσσια περιήγηση καθώς και η παράκτια τουριστική ναυτιλία η οποία περιλαμβάνει και τις ημερήσιες κρουαζιέρες (Διάγραμμα 5.1). Η κρουαζιέρα αποτελεί ένα ολοκληρωμένο τουριστικό προϊόν που περιλαμβάνει μεταφορά, διατροφή, διανυκτέρευση, αναψυχή και πολλές άλλες τουριστικές δραστηριότητες.

Η κρουαζιέρα δεν είναι μόνο προϊόν τουρισμού αλλά και προϊόν της ναυτιλίας και σε ότι αφορά το νομικό της πλαίσιο αυτό παρουσιάζει μικό χαρακτήρα. Οι βασικές παροχές σε μια κρουαζιέρα παρέχονται στο πλοίο αλλά η κύρια μορφή της είναι αυτή της θαλάσσιας μεταφοράς επιβατών (Ευθυμιάτου - Πουλάκου, 2009, Τουριστικό Δίκαιο). Το γιώτινγκ (yachting) κατέχει σημαντικό μέρος του θαλάσσιου τουρισμού. Ο όρος γιώτινγκ (yachting) αφορά την ιδιωτική θαλάσσια περιήγηση για τις ανάγκες τις οποίας γίνεται χρήση σκαφών αναψυχής, τα οποία εκμισθώνονται με σκοπό να αποτελέσουν το μέσο μετακίνησης, τον τόπο διαμονής και ψυχαγωγίας των ατόμων που θα απολαύσουν το πρόγραμμα θαλάσσιας περιήγησης που πραγματοποιείται κυρίως για λόγους αναψυχής (Διακομιχάλης, 2009, Ο Θαλάσσιος Τουρισμός και οι Οικονομικές Επιδράσεις του).

**Διάγραμμα 5.1: Κατηγορίες Θαλάσσιου Τουρισμού**



Πηγή: (Διακομιχάλης, 2009)

Το γιώτινγκ (yachting) στην Ελλάδα ιδιαίτερα έως και το 2008 διέγραφε ανοδική πορεία όμως εξαιτίας της έλλειψης επαρκών λιμενικών υποδομών καθώς και λόγω του πλαισίου που αφορά την απόκτηση και την εκμετάλλευση σκαφών αναψυχής, από 2009 πολλά είναι τα σκάφη που στρέφονται σε χώρες όπως η Τουρκία και η Κροατία και τις χρησιμοποιούν ως βάση ελλιμενισμού. Το 2010, σημειώθηκαν απώλειες στον αριθμό των σκαφών σε ποσοστό 15 % που προήλθαν από ιδιωτικά σκάφη που είτε ακύρωσαν την άφιξη τους είτε αποχώρησαν από την Ελλάδα. Το επιχειρηματικό πλαίσιο που προσφέρει η γειτονική χώρα είναι αρκετά ευνοϊκό σε ξένους επιχειρηματίες με αποτέλεσμα ακόμη και Έλληνες να καταφεύγουν εκεί με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση των σκαφών και των πελατών τους.

### **5.1.1 Θεσμικό πλαίσιο Θαλάσσιου Τουρισμού**

Η πιο συχνή μορφή θαλάσσιου τουρισμού στην Ελλάδα είναι οι κρουαζιέρες και ακολουθεί η ιδιωτική θαλάσσια περιήγηση και η παράκτια τουριστική ναυτιλία. Όσον

αφορά τα κρουαζιερόπλοια δεν υφίσταται ακόμα πλήρες νομοθετικό πλαίσιο παρόλο που η Ελλάδα διαθέτει πολλά νησιά και πολύ μεγάλη ακτογραμμή ενώ πολλές φορές έχει χαρακτηριστεί από ξένους τουρίστες ότι αποτελεί έναν ιδανικό προορισμό για δραστηριότητες ιστιοπλοΐας. Ωστόσο, η ανάπτυξη του θαλάσσιου τουρισμού καθυστέρησε αρκετά. Τις τελευταίες δεκαετίες λαμβάνουν χώρα πολλές ενέργειες με σκοπό την προβολή και την ανάπτυξη του θαλάσσιου τουρισμού στη χώρα μας, καθώς αποτελεί σημαντική πηγή εισροής συναλλάγματος, συμβάλλει στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.

Με τον Ν.438/1976 έγινε η πρώτη προσπάθεια θέσπισης και περαιτέρω εφαρμογής ενός πλαισίου ανάπτυξης που να έχει ως επίκεντρο τον θαλάσσιο τουρισμό. Με τον Ν.438/1976 τέθηκαν τα πλαίσια ανάπτυξης σχετικά με τον θαλάσσιο τουρισμό και δόθηκε ιδιαίτερη σημασία στο να διευκολυνθούν οι Έλληνες επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται στον εν λόγω τομέα καθώς και στα πλοία υπό ελληνική σημαία. Μέχρι να γίνει η πρώτη θέσπιση νομικού πλαισίου πολλά από τα επαγγελματικά τουριστικά πλοία ανήκαν σε ξένους επιχειρηματίες οι οποίοι λόγω της απουσίας νόμων κέρδιζαν αρκετά μεγάλα ποσά τα οποία ήταν κυρίως αφορολόγητα (Διακομιχάλης, 2009, Ο Θαλάσσιος Τουρισμός και οι Οικονομικές Επιδράσεις του). Ο Νόμος 438/1976 συνέβαλλε σημαντικά στην ανάπτυξη του επαγγελματικού γιώτινγκ (yachting) και παρείχε προνόμια φοροαπαλλαγών σχετικά με τη διεξαγωγή του συγκεκριμένου είδους τουρισμού από πλοία που φέρουν την Ελληνική σημαία (Σπηλιόπουλος, 2011, Νομικό Πλαίσιο Προσέλκυσης Ναυτιλιακών Εταιριών στην Ελλάδα). Ο Νόμος 438/1976 περιελάμβανε πολλές ευνοϊκές διατάξεις ωστόσο, με την πάροδο του χρόνου κρίθηκε αναγκαίο να γίνουν ορισμένες τροποποιήσεις. Για τον λόγο αυτό ψηφίστηκε ο Ν.2749/1999 ο οποίος τροποποίησε αρκετά τις διατάξεις του αρχικού Ν.438/1976.

Σύμφωνα τον Ν.2749/1999, ως πλοίο αναψυχής ορίζεται κάθε σκάφος με συνολικό μήκος το οποίο ξεπερνά τα επτά (7) μέτρα, και είτε διαθέτει είτε όχι χώρους

ενδιαίτησης, από κατασκευής έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιείται με αποκλειστικό σκοπό την εκτέλεση ταξιδιών αναψυχής ή και περιήγησης. Ως επαγγελματικό πλοίο αναψυχής ορίζεται το πλοίο που διαθέτει μεταφορική ικανότητα συνολικά έως και σαράντα εννέα (49) επιβάτες, το οποίο διαθέτει χώρους ενδιαίτησης, επιπλέον αυτών που προορίζονται για το πλήρωμα. Το επαγγελματικό πλοίο αναψυχής χρησιμοποιείται με αποκλειστικό σκοπό την εκτέλεση ταξιδιών αναψυχής ή και περιήγησης το οποίο πραγματοποιείται με την καταβολή ολικής ναύλωσης και όχι με εισιτήριο όπως στα κρουαζιερόπλοια. Επιπλέον, ως ιστιοφόρο επαγγελματικό πλοίο αναψυχής ορίζεται το επαγγελματικό πλοίο αναψυχής, το οποίο διαθέτει επαρκή ιστιοφορία, φέρει κινητήρα πρόωσης και συγκεντρώνει συνολικά τα κριτήρια καθορισμού του ιστιοφόρου, όπως αυτά ισχύουν. Ο Νόμος 2749/1999 επιπλέον ορίζει ως μηχανοκίνητο επαγγελματικό πλοίο αναψυχής το επαγγελματικό πλοίο αναψυχής το οποίο διαθέτει ως κύριο μέσο πρόωσης μηχανή για ναυσιπλοΐα και διαθέτει και βοηθητικό μέσο πρόωσης, εάν αυτό απαιτείται από τις κείμενες διατάξεις. Ως ιδιωτικό πλοίο αναψυχής ορίζεται το πλοίο αναψυχής που δεν είναι επαγγελματικό σύμφωνα με τις διατάξεις του νόμου αυτού.

Επιπλέον ο νέος Νόμος που θεσπίστηκε ορίζει ως επαγγελματικό τουριστικό ημερόπλοιο το πλοίο που διαθέτει μεταφορική ικανότητα τουλάχιστον είκοσι (20) επιβατών και το οποίο έχει ως βασική δραστηριότητα την εκτέλεση ημερήσιων θαλάσσιων περιηγήσεων συνολικής διάρκειας έως δεκατεσσάρων (14) ωρών, με εισιτήριο ή με ονομαστική κατάσταση των επιβατών, και με αφετηρία και επιστροφή στον ίδιο λιμένα χωρίς να μεσολαβεί διανυκτέρευση. Οι ημερήσιες θαλάσσιες περιηγήσεις γίνονται από ημερόπλοια διαφόρων μεγεθών και κυρίως αφορούν κυκλικά ταξίδια με αναχώρηση από τον λιμένα και επιστροφή σε αυτόν με σκοπό την αναψυχή των επιβατών.

Τα ιδιωτικά πλοία αναψυχής, εφόσον πληρούν τις κατάλληλες προϋποθέσεις δύνανται να χαρακτηριστούν ως επαγγελματικά πλοία αναψυχής. Ο χαρακτηρισμός

αυτός μπορεί να δοθεί έπειτα από αίτηση που υποβάλλει ο εκάστοτε πλοιοκτήτης ή ο εφοπλιστής στην αρμόδια υπηρεσία της Διεύθυνσης του Υπουργείου Ναυτιλίας και Αιγαίου (Υ.Ν.Α.). Στη συνέχεια, εφόσον ληφθεί απόφαση του Υ.Ν.Α μπορεί να εκδοθεί άδεια επαγγελματικού πλοίου αναψυχής.

Σύμφωνα με τον Ν. 2743/1999, η εκτέλεση των ταξιδιών αναψυχής που συνοδεύεται από την καταβολή ναύλου και εκτελείται από ιδιωτικά πλοία αναψυχής που φέρουν ελληνική σημαία έχει απαγορευθεί. Έχουν επίσης απαγορευθεί και οι διαδικασίες διαφήμισης τέτοιου είδους ταξιδιών. Αναφορικά με τη διαδικασία εκτέλεσης ταξιδιών με πλοία αναψυχής τέτοιου τύπου, ο πλοίαρχος ή ο κυβερνήτης του εκάστοτε πλοίου που φέρει ελληνική σημαία, οφείλει πριν τον απόπλου να καταθέτει στη λιμενική αρχή του λιμένα αφετηρίας καθώς και σε κάθε άλλο λιμένα προσέγγισης, κατάσταση με τα στοιχεία των επιβαινόντων και στη συνέχεια κατά τη διάρκεια του ταξιδιού να διαθέτει στο πλοίο αντίγραφο της κατάστασης αυτής.

Επιπλέον, τα ιδιωτικά πλοία αναψυχής που φέρουν ελληνική σημαία και ελλιμενίζονται μόνιμα στην Ελλάδα, διαθέτουν άδεια παραμονής και κυκλοφορίας η οποία χορηγείται από την αρμόδια λιμενική αρχή. Στην περίπτωση όπου ανεξάρτητα από τη σημαία τους τόσο τα ιδιωτικά όσο και τα επαγγελματικά πλοία αναψυχής, δεν ελλιμενίζονται μόνιμα σε ελληνικούς λιμένες και το συνολικό τους μήκος είναι πάνω από επτά (7) μέτρα υπάρχει η υποχρέωση καταβολής τελών κυκλοφορίας υπέρ των Ειδικών Λογαριασμών Κεφαλαίου Λιμενικής Αστυνομίας, για τις διευκολύνσεις που τους παρέχονται όσο χρόνο παραμένουν στην Ελλάδα (Διακομιχάλης, 2009, Ο Θαλάσσιος Τουρισμός και οι Οικονομικές Επιδράσεις του).

Συνοψίζοντας, με τον Ν. 2743/1999, γίνονται προσπάθειες, να βελτιωθούν οι προσφερόμενες υπηρεσίες του θαλάσσιου τουρισμού και να προστατευθούν οι τουρίστες που λαμβάνουν τις παραπάνω υπηρεσίες και περαιτέρω ο θαλάσσιος τουρισμός της χώρας μας από ξένες ανταγωνιστικές δυνάμεις. Ο τομέας του

επαγγελματικού γιώτινγκ (yachting) που είχε ως στόχο την παροχή κινήτρων για τη λειτουργία των επαγγελματικών τουριστικών σκαφών άρχισε να οργανώνεται το 1976 με τον Ν. 438/1976 που με την τροποποίηση του εξακολουθεί να ισχύει έως σήμερα. Άξιο αναφοράς είναι το γεγονός πως η χώρα μας αποτέλεσε την πρώτη χώρα στον κόσμο που έθεσε νομικό πλαίσιο σχετικό με τη λειτουργία εταιριών εκμετάλλευσης σκαφών αναψυχής (Διακομιχάλης, 2009, Ο Θαλάσσιος Τουρισμός και οι Οικονομικές Επιδράσεις του).

## **5.2 Εξαγορές και συγχωνεύσεις στον Θαλάσσιο τουρισμό**

Πρόσφατο παράδειγμα συγχωνεύσεων και εξαγορών στον τομέα του θαλάσσιου τουρισμού αποτελεί η περίπτωση του ομίλου Grimaldi. Ο όμιλος Grimaldi που ιδρύθηκε το 1947, είναι ένας πολυεθνικός όμιλος εφοδιαστικής που ειδικεύεται στη θαλάσσια μεταφορά οχημάτων, τροχαίου φορτίου, εμπορευμάτων και επιβατών. Ο όμιλος ανήκει εξ' ολοκλήρου στην οικογένεια Grimaldi. Εκτός από τα μέλη της οικογένειας τον όμιλο συμπληρώνει μια εξαιρετικά εξειδικευμένη διεθνή ομάδα διαχείρισης, που εδρεύει τόσο στην έδρα του Ομίλου στη Νάπολη όσο και σε θυγατρικές εταιρείες και υποκαταστήματα που βρίσκονται σε περισσότερες από 25 χώρες. Η αποστολή του Ομίλου Grimaldi είναι η παροχή αποτελεσματικών, αξιόπιστων, καινοτόμων και υψηλής ποιότητας ναυτιλιακών υπηρεσιών για τη μεταφορά εμπορευμάτων και επιβατών, ακολουθώντας μια συνεχή διαδικασία προσδιορισμού των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών του. Ο Όμιλος δεσμεύεται να επιδιώκει την αριστεία, τις κοινωνικές ευθύνες και να μεταφέρει λύσεις που προάγουν μια περιβαλλοντικά βιώσιμη κινητικότητα (GRIMALDI GROUP, 2017).

Ο ιταλικός όμιλος τα τελευταία χρόνια εφαρμόζει μία νέα στρατηγική επέκτασης η οποία περιλαμβάνει τη δραστηριοποίησή του ομίλου εκτός από τις διεθνείς γραμμές στη Μεσόγειο και τη Βόρειο Θάλασσα και στην εσωτερική αγορά της κάθε χώρας. Στην Ιταλία έχει ήδη δραστηριοποιηθεί σε εσωτερικές γραμμές, ενώ ανακοίνωσε



πρόσφατα τη δημιουργία και νέων γραμμών μεταξύ Μπάρι-Βενετίας και Σαλέρνο-Γένοβας αποκτώντας και το 50% της ιταλικής ακτοπλοϊκής εταιρείας TTT Line.

Ο όμιλος Grimaldi αναπτύσσεται με ταχύτατους ρυθμούς τα τελευταία χρόνια αφού και το 2008 είχε προβεί στην εξαγορά μετοχών σε ποσοστό 88% της ελληνικής ναυτιλιακής εταιρείας Minoan Lines (Μινωικές Γραμμές), η οποία κατείχε σημαντική θέση στα δρομολόγια που αφορούσαν τη σύνδεση Πάτρας- Ιταλίας και Πειραιάς- Ηράκλειο. Ο επόμενος στόχος του ιταλικού ομίλου είναι η απόκτηση της εταιρείας Hellenic Seaways με σκοπό τη διεύρυνση του μεριδίου του ομίλου στην αγορά των επιβατηγών-οχηματαγωγών πλοίων καθώς και η περαιτέρω εξέλιξη της εταιρείας. Οι Finnlines και η Minoan Lines που ελέγχει μέχρι στιγμής ο όμιλος έχουν σημειώσει σημαντική ανάπτυξη. Το περιθώριο κέρδους της Finnlines είναι 11,8% όταν των ανταγωνιστών της (Viking Lines, Tallink και DFDS) είναι μεταξύ 3%-7%, ενώ των Μινωικών γραμμών αγγίζει το 12,4% (Καραγιώργου, 2016, Πλήρη για νέες εξαγορές ο όμιλος Grimaldi).

Στον τομέα της κρουαζιέρας κυρίαρχη θέση κατέχει η εταιρεία Carnival Corporation & plc, η μεγαλύτερη εταιρεία διακοπών κρουαζιέρας παγκοσμίως. Η Carnival Corporation & plc ιδρύθηκε ως Carnival Cruise Line το 1972. Είναι μια αμερικανική βρετανική εταιρεία κρουαζιέρας και η μεγαλύτερη εταιρεία αναψυχής παγκοσμίως και διαθέτει περισσότερα από 102 πλοία τα οποία εξυπηρετούν σχεδόν 700 λιμάνια σε όλο τον κόσμο. Από το 1989 έως και το 1999, η εταιρεία αγόρασε την Holland America Line, τις κρουαζιέρες Windstar, την Westours, την Cruise Line Seabourn, τις κρουαζιέρες Costa και τη γραμμή Cunard. Η επωνυμία Carnival Corporation υιοθετήθηκε το 1993 (Carnival Corporation & plc, 2017).

Η P & O Princess Cruises plc ιδρύθηκε το 2000, μετά την κατάτμηση του τμήματος κρουαζιερόπλοιων. Η εταιρεία P & O χειρίστηκε τα πρώτα εμπορικά επιβατηγά πλοία στον κόσμο, τον προκάτοχο των σύγχρονων κρουαζιερόπλοιων. Πριν την εξαγορά της από την Carnival Corporation, η P & O Princess Cruises plc είχε συμφωνήσει σε μια

συγχώνευση με την Royal Caribbean Cruises Ltd. Η συμφωνία ωστόσο δεν προχώρησε καθώς η Carnival Corporation ξεκίνησε μια εχθρική εξαγορά με βελτιωμένους όρους.

Το 2003, η P & O Princess συγχωνεύθηκε με την Carnival Corporation και έτσι κατάφεραν να σχηματίσουν την Carnival Corporation & plc. Συμφωνήθηκε ότι η P & O Princess Cruises plc θα παραμείνει ως ξεχωριστή εταιρεία, η οποία θα είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου και θα διατηρήσει τη βρετανική ομάδα μετόχων και τη διοικητική της ομάδα. Η εταιρεία απλώς μετονομάστηκε σε Carnival plc, με τις δραστηριότητες των δύο εταιρειών να συγχωνεύονται σε μία οντότητα. Η Carnival Corporation και η Carnival plc, κατέχουν από κοινού όλες τις εταιρείες που λειτουργούν στην ομάδα Carnival (Carnival Corporation & plc, 2017).

Μετά την κατάκτηση το 2000, η εταιρεία εξαγόρασε επίσης την εταιρεία AIDA Cruises με έδρα το Rostock της Γερμανίας. Μετά τη συγχώνευση τους, ο διαχειριστικός έλεγχος της AIDA Cruises μεταβιβάστηκε στον Όμιλο Costa Cruises, ο οποίος αποτελεί μία από τις βασικές εταιρείες εκμετάλλευσης του Ομίλου Carnival, με ευθύνη για τα ευρωπαϊκά εμπορικά σήματα του ομίλου. Η AIDA Cruises είναι πλέον μία από τις δέκα επιχειρήσεις που κατέχει η Carnival Corporation & plc με έδρα το Miami. Τα πλοία της AIDA εξυπηρετούν τη γερμανόφωνη αγορά (AIDA Cruises, 2017).

Η Carnival Corporation & plc με τη διαδικασία των συγχωνεύσεων και εξαγορών κατάφερε να αναπτύξει σημαντικά τον κύκλο εργασιών της καθώς και να αυξήσει το μερίδιο που κατείχε στην αγορά αποκτώντας μέσω των εξαγορών πρόσβαση στην αμερικανική αγορά, στην αγορά της Αγγλίας, της Γερμανίας, της Νότιας Ευρώπης, της Αυστραλίας κ.α. και αναμένεται να αναπτυχθεί και περαιτέρω μιας και 19 νέα πλοία προγραμματίζονται να παραδοθούν στην Carnival Corporation μεταξύ 2017 και 2022 (Carnival Corporation & plc, 2017).

### 5.3 Θεσμικό πλαίσιο Αερομεταφορών

Η πιο σημαντική ανάπτυξη στον τομέα των αερομεταφορών άρχισε να παρατηρείται μετά το πέρας του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου. Οι εμπορικές και επιβατικές δραστηριότητες των αερομεταφορών εξελίσσονται σημαντικά και το 1944 με την υπογραφή της Σύμβασης για τη Διεθνή Πολιτική Αεροπορία, γνωστή ως Σύμβαση του Σικάγο, καθορίζεται το θεσμικό και ρυθμιστικό πλαίσιο στον τομέα των αερομεταφορών. Τη συνθήκη υπέγραψαν 183 χώρες και προέβλεπε τη δημιουργία της ICAO (International Civil Aviation Organization) η οποία θα αποτελούσε μια διεθνή οργάνωση των Ηνωμένων Εθνών που θα αναλάμβανε τη διαχείριση και τον περαιτέρω συντονισμό των αερομεταφορών παγκοσμίως (Λαΐνος, 2006, Η αλήθεια πίσω από την κρίση στην Ολυμπιακή Αεροπορία Α.Ε. και άλλα θέματα μεταφορών ). Πιο συγκεκριμένα η Σύμβαση του Σικάγο περιελάμβανε:

- Τη δημιουργία ενός κρατικού αερομεταφορέα για κάθε χώρα
- Την υπογραφή 3000 διμερών συμφωνιών
- Το δικαίωμα πτήσης ανάμεσα σε δύο πόλεις διαφορετικών χωρών να έχουν μόνο οι εθνικοί αερομεταφορείς των δυο κρατών.
- Ο εκάστοτε εθνικός αερομεταφορέας να έχει το δικαίωμα να μεταφέρει το 50% της συνολικής κίνησης της γραμμής αυτής
- Η τιμή των ναύλων να αποφασίζεται από κοινού από τα δύο κράτη (Λαΐνος, 2006, Η αλήθεια πίσω από την κρίση στην Ολυμπιακή Αεροπορία Α.Ε. και άλλα θέματα μεταφορών)

Η Σύμβαση του Σικάγο δεν περιελάμβανε κανένα στοιχείο σχετικά με τη δημιουργία ιδιωτικών επιχειρήσεων στον τομέα των αερομεταφορών και απουσίαζε πλήρως κάθε στοιχείο που περιελάμβανε ανταγωνισμό, μιας και σε κάθε χώρα προβλεπόταν η λειτουργία μόνο ενός εθνικού αερομεταφορέα. Στις επόμενες δεκαετίες, δημιουργήθηκε έντονη αντιπαράθεση σχετικά με τον κλάδο των διεθνών αερομεταφορών. Η απορρύθμιση των αερομεταφορών στην Ευρώπη πραγματοποιήθηκε πολλά χρόνια αργότερα. Το 1987 πραγματοποιήθηκε το

“December 1987 Package”. Με την υπογραφή του νέου πλαισίου από τους Υπουργούς Μεταφορών των μελών του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου προβλεπόταν πιο ευέλικτες μορφές τιμολόγησης των κομίστρων. Ωστόσο, διατηρηθήκαν συγκεκριμένα ανώτατα και κατώτατα όρια τιμών (Barrett, 1989, *Deregulating European aviation-A case study*).

Τον Μάρτιο του 1992 υπογράφηκε η πρώτη συμφωνία «ανοικτών ουρανών». Η Συνθήκη Ανοιχτών Ουρανών (Open Skies Treaty) υπογράφηκε από 25 κράτη μέλη του Οργανισμού Ασφαλείας και Συνεργασίας στην Ευρώπη (ΟΑΣΕ). Η Συνθήκη των Ανοιχτών Ουρανών περιελάμβανε:

- Ελεύθερη πρόσβαση στα δρομολόγια χωρίς να προβλέπεται κανένας περιορισμός στις διεθνείς πτήσεις
- Ελευθερία στις ρυθμίσεις των πτήσεων charter. Οι συγκεκριμένες πτήσεις δύναται να εκτελούνται με βάση τις υπάρχουσες σε κάθε κράτος ρυθμίσεις.
- Ελευθερία στον καθορισμό των τιμών
- Ελευθερία χρήσης κοινών κωδικών από τις αερογραμμές ή σύναψης άλλων εμπορικών συμφωνιών
- Ελεύθερο ανταγωνισμό στην αγορά. Η Συνθήκη δεν περιελάμβανε κανένα περιορισμό στα διεθνή δικαιώματα πτήσεων, στον αριθμό των αερομεταφορέων, στην χωρητικότητα, στον τύπο του αεροσκάφους και στη συχνότητα των πτήσεων (ICAO, 2017).

Ακολούθησαν περισσότερες συμφωνίες σχετικά με τη Συνθήκη για τους «ανοικτούς ουρανούς». Έγιναν αλλαγές και οι νέες συμφωνίες αντικατέστησαν σε πολλά σημεία τις προϋπάρχουσες συμφωνίες των «ανοικτών αγορών». Σημαντικές αλλαγές έγιναν στα σημεία εκείνα που αφορούσαν την πρόσβαση στην αγορά και τις ρυθμίσεις σχετικά με την τιμολόγηση (tariffs). Ιδιαίτερα πρωτότυπες ήταν οι διατάξεις που αφορούσαν τη χρήση κοινών κωδικών (code-sharing) και οι συμφωνίες χρηματοδοτικών μισθώσεων (leasing). Υιοθετήθηκαν επίσης αρχές που διασφάλιζαν την ελεύθερη πρόσβαση καθώς και τον ελεύθερο ανταγωνισμό στο παγκόσμιο

σύστημα ηλεκτρονικών κρατήσεων για την κάθε χώρα (Doganis, 2006, The Airline Business).

Μετά από προσπάθειες πολλών ετών που αφορούσαν τη σύναψη συμφωνίας «Ανοιχτών Ουρανών» μεταξύ Ευρωπαϊκής Ένωσης και Η.Π.Α., τον Μάρτιο του 2007 οι Υπουργοί Μεταφορών της Ευρώπης κατέληξαν υπέρ μιας τέτοιας συμφωνίας. Η συμφωνία «Ανοιχτών Ουρανών» προβλέπει την απελευθέρωση των αεροπορικών πτήσεων μεταξύ Ε.Ε. και Η.Π.Α., και προσδοκά να συμβάλλει σημαντικά στην οικονομία των δύο αγορών (ICAO, 2017).

### **5.3.1 Εξαγορές και Συγχωνεύσεις στον κλάδο των Αερομεταφορών**

Από το 2006 οι εξαγορές και συγχωνεύσεις στον τομέα των αερομεταφορών είχαν ως αποτέλεσμα να δημιουργηθούν στην Ευρώπη τρεις κυρίαρχοι αεροπορικοί όμιλοι. Η εταιρεία Lufthansa απέκτησε τις εταιρείες Swiss Air, Austrian και την Brussels. Επιπλέον, έγινε συγχώνευση της εταιρείας Air France με την ολλανδική εταιρεία KLM, και στη συνέχεια ο νέος όμιλος εξαγόρασε το 25% της Alitalia, η οποία είχε συγχωνευτεί προηγουμένως με την εταιρεία Air One, η οποία αποτελούσε τον τοπικό ανταγωνιστή της. Άλλη μια συγχώνευση αφορά την British Airways με την εταιρεία Iberia που στη συνέχεια δημιούργησαν τον όμιλο International Airlines Group (IAG). Η Vueling και Clickair είναι επίσης μέλη του ομίλου (Παρασκίδης, 2014, Κίνητρα και Αποτελέσματα των Εξαγορών και Συγχωνεύσεων – Περίπτωση των Aegean Airlines και Olympic Air).

Στην Ελλάδα χαρακτηριστική ήταν η περίπτωση συγχώνευσης της Olympic Air, εταιρείας που προήλθε από την ιδιωτικοποίηση του πρώην εθνικού αερομεταφορέα Ολυμπιακές Αερογραμμές, με τον κύριο ανταγωνιστή της που ήταν η Aegean Airlines. Το 2010 οι δύο εταιρείες με κοινή ανακοίνωσή τους ενημέρωναν πως θα

προχωρήσουν μελλοντικά σε συγχώνευση όμως το 2011 ανακοινώθηκε πως η συγχώνευση δεν θα πραγματοποιηθεί για λόγους ανταγωνισμού.

Το 2012 ωστόσο, η Aegean Airlines ανακοινώνει πως έχει συμφωνήσει με τη Marfin Investment Group σχετικά με την εξαγορά του 100% της Olympic Air. Η εξαγορά ανακοινώθηκε μετά από μια χρονιά όπου αμφότερες οι εταιρείες καταγράφουν ζημίες, ιδιαίτερα η Olympic Air. Το 2013 δίνεται η έγκριση της εξαγοράς από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Μετά από έρευνα αγοράς προέκυψε πως δεν θα μπορούσε να υπάρξει πιο ιδανικός αγοραστής για την η Olympic Air, η οποία αν δεν εξαγοραζόταν από την Aegean Airlines, θα αναγκαζόταν να παύσει τη λειτουργία της λόγω οικονομικών προβλημάτων (Τριχάκη, 2016, Συγχωνεύσεις και Εξαγορές : Η περίπτωση της Ολυμπιακής).

Ένας από τους σημαντικότερους στρατηγικούς στόχους της Aegean Airlines που θα μπορούσε να επιτευχθεί μέσω της εξαγοράς η αναδιάταξη του δικτύου της με την οργάνωση του νέου στόλου. Κύριος σκοπός ήταν να αξιοποιηθεί ο νέος στόλος κατάλληλα και να βελτιώσουν τη λειτουργία των πτήσεων εξωτερικού.

Σύμφωνα με τους Carbaugh και Ghosh (2010, United-Continental Merger) οι συγχωνεύσεις και εξαγορές που έλαβαν χώρα στον κλάδο των αερομεταφορών τα τελευταία χρόνια, είχαν κυρίως οικονομικά κίνητρα. Η συγχώνευση των εταιρειών Continental και United αποτελεί ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα, μιας και οδήγησε σε μείωση των εξόδων τους κατά \$1,2 δισ ανά έτος. Είναι γεγονός πως τα πάγια λειτουργικά κόστη δύναται να μειωθούν μέσω της επίτευξης οικονομιών κλίμακας. Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές των τελευταίων ετών είχαν ως αποτέλεσμα οι μεγαλύτερες αεροπορικές εταιρείες που προέκυψαν να έχουν πλεονέκτημα απέναντι στις μικρότερες εταιρείες μιας και τα πάγια κόστη επιμερίζονται σε περισσότερες μονάδες λόγω του μεγέθους τους (Diaz and Basso, 2003, From Economies of Density and Network Scale to Multi output Economies of Scale and Scope: A Synthesis).

Επιπλέον, τα κομβικά αεροδρόμια συμβάλλουν σημαντικά στις ανταποκρίσεις των πτήσεων και έτσι οι εταιρείες έχουν τη δυνατότητα να εξοικονομούν σημαντικούς χρηματικούς πόρους. Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές στον τομέα των αερομεταφορών συμβάλλουν στην ενοποίηση του πτητικού έργου στον κλάδο. Πολλές πτήσεις προγραμματίζονται μέσω του κομβικού αεροδρομίου – βάσης και έτσι μειώνονται σημαντικά πολλά έξοδα που επωμίζονται οι εταιρείες (Flores, Fagenda and Bilotkach, 2013, Research on airline markets).

## **6ο Κεφάλαιο**

### **Συμπεράσματα**

Ο τουρισμός αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς κλάδους που συμβάλλουν στην ανάπτυξη της χώρας μας. Το φάσμα των τουριστικών επιχειρήσεων είναι αρκετά μεγάλο και ο κύκλος εργασιών τους πλέον δεν περιορίζεται μόνο στους θερινούς μήνες. Τα τελευταία χρόνια, η οικονομική ύφεση και οι συνθήκες αβεβαιότητας είχαν ως αποτέλεσμα τη μείωση των εσόδων και την ταυτόχρονη αύξηση των εξόδων των επιχειρήσεων που πολλές φορές έθεταν σε κίνδυνο τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων.

Πολλές ήταν οι επιχειρήσεις από τον ξενοδοχειακό κλάδο αλλά και από τους κλάδους των αερομεταφορών και του θαλάσσιου τουρισμού που στράφηκαν σε συγχωνεύσεις και εξαγορές με σκοπό να παραμείνουν ανταγωνιστικές, να μειώσουν τα κόστη των επιχειρήσεων τους και να καταφέρουν να επιτύχουν περαιτέρω ανάπτυξη. Η πρόσβαση σε νέες αγορές, η αξιοποίηση των εγκαταστάσεων και των πόρων που διαθέτει η κάθε επιχείρηση και η εφαρμογή νέων τεχνολογιών που επιτεύχθηκε με τη συγχώνευση και εξαγορά έδωσαν στις τουριστικές επιχειρήσεις την ευκαιρία για περαιτέρω ανάπτυξη και ευημερία.



## Βιβλιογραφία

### Ελληνική

Αρσένος, Π. και Καλδής, Π., (2007) «Εφαρμοσμένη Χρηματοοικονομική Διοίκηση Επιχειρήσεων», Αθήνα, Εκδόσεις Πατάκη.

Βαρβαρέσος, Σ., και Χρηστίδου, Α. (1999) Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων, Τόμος Β'. Πάτρα: ΕΑΠ.

Βενετσανοπούλου, Γ. Μ., (2006) «Η Κρατική Συμβολή στον Τουρισμό, Εναλλακτικές Μορφές Τουρισμού, Ιστορική Εξέλιξη -Θεσμικό Πλαίσιο », Interbooks, Αθήνα.

Γεωργόπουλος, Α., (2015) Αναδιοργάνωση και Μάνατζμεντ Αλλαγών στις Επιχειρήσεις. Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα. Ανακτήθηκε από:  
[https://repository.kallipos.gr/pdfviewer/web/viewer.html?file=/bitstream/11419/1647/1/00\\_master\\_document.pdf](https://repository.kallipos.gr/pdfviewer/web/viewer.html?file=/bitstream/11419/1647/1/00_master_document.pdf) [Πρόσβαση 12 Ιουλίου 2017].

Διακομιχάλης, Ν. Μ., (2009) *Ο Θαλάσσιος Τουρισμός και οι Οικονομικές Επιδράσεις του*. Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

Ευθυμιάτου-Πουλάκου, Α., (2009) *Τουριστικό Δίκαιο*. Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή.

Ζαχαράτος, Γ., και Παπαγιάννης, Δ., (2008) Σημειώσεις Διοίκησης του Τουρισμού και των Τουριστικών Επιχειρήσεων. Ανοικτά Ακαδημαϊκά μαθήματα, Πανεπιστήμιο

Πατρών.

Ηγουμενάκης Ν. και Ηγουμενάκης Γ. (2004), *Τουριστικό Μάρκετινγκ: Γενικές Αρχές*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Καραγιώργος, Λ. (2016) Πλήρη για νέες εξαγορές ο όμιλος Grimaldi. Διαθέσιμο από: <http://www.naftemporiki.gr/finance/story/1165242/plori-gia-nees-eksagores-o-omilos-grimaldi> [Πρόσβαση: 30 Αυγούστου 2017].

Καραχοντζίτης, Δ., και Κομνηνάκης, Μ., (1994): *Το μάνατζμεντ της τουριστικής επιχείρησης*, Αθήνα: Γαλαίος

Κολτσιδόπουλος, Γ. (2000) *Τουρισμός, Θεωρητική προσέγγιση*. Αθήνα: Ελλην

Κουσούνης, Σ., (2016) Συγχώνευση Sani και Ikos στη Χαλκιδική. Διαθέσιμο από: <http://www.kathimerini.gr/844854/article/oikonomia/epixeirhseis/sygxwneysh-sani-ka-i-ikos-sth-xalkidikh> [Πρόσβαση: 10 Αυγούστου 2017].

Λαγός, Δ. (2005) *Τουριστική Οικονομική*, Εκδόσεις Κριτική.

Λαλούμης, Δ., (2015) *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Συγγράμματα και Βοηθήματα.

Λαλούμης, Δ., και Ρούπας, Β. (1998) *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Αθ. Σταμούλης.

Λαΐνος, Ι. (2006) *Η αλήθεια πίσω από την κρίση στην Ολυμπιακή Αεροπορία Α.Ε. και άλλα θέματα μεταφορών*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση, pp.283-284.

Μυλωνόπουλος, Δ. και Μοίρα, Π., (2005) *Θαλάσσιος Τουρισμός*. Interbooks, Αθήνα.

Μυλωνόπουλος, Δ. και Νικολάου, Ε. (2008). «Ιστορική εξέλιξη της κυρωτικής δραστηριότητας της δημόσιας διοίκησης στο χώρο του τουρισμού». *Διοικητική Ενημέρωση*. 44, σελ. 22-31.

Μυλωνόπουλος, Δ. και Κανάκη, Γ. (2009) Το θεσμικό πλαίσιο της άσκησης τουριστικής πολιτικής στην Ελλάδα και στη Σουηδία. Κριτική Θεώρηση. *Τουριστικά Θέματα*. 7, σελ. 108-121.

Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού, (2017). Διαθέσιμο από: <http://www2.unwto.org/en> [Πρόσβαση: 22 Ιουλίου 2017].

Παπαδάκης, Β., (2007) *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία* (Τόμος Α), Εκδόσεις Μπένου.

Παρασκίδης, Δ., (2014) *Κίνητρα και Αποτελέσματα των Εξαγορών και Συγχωνεύσεων – Περίπτωση των Aegean Airlines και Olympic Air*. Διπλωματική Εργασία. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.

Σιώμοκος Γ. Ι. (2004) *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, 2η Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.

Σπηλιόπουλος, Χ., (2011) *Νομικό Πλαίσιο Προσέλκυσης Ναυτιλιακών Εταιριών στην Ελλάδα*. Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Σφακιανάκης, Κ., Μ., (2000) *Εναλλακτικές Μορφές Τουρισμού*, Έλλην, Αθήνα.

Σχοινά, Α., (2015) Το ξενοδοχειακό deal-μαμούθ που "αγγίζει" και την Ελλάδα. Διαθέσιμο από: [www.liberal.gr/arthro/21227/oikonomia/epicheiriseis/to-xenodocheiak-o-deal-mamouth-pou-aggizei-kai-tin-ellada.html](http://www.liberal.gr/arthro/21227/oikonomia/epicheiriseis/to-xenodocheiak-o-deal-mamouth-pou-aggizei-kai-tin-ellada.html) [Πρόσβαση: 03 Αυγούστου 2017].

Σωτηρόπουλος, Μ., (2009) Στρατηγικές Ανάπτυξης Ξενοδοχείων. Διαθέσιμο από: [www.etravelnews.gr/stratigikes-anaptixis-xenodoheion/](http://www.etravelnews.gr/stratigikes-anaptixis-xenodoheion/) [Πρόσβαση: 02 Αυγούστου 2017].

Σωτηριάδης, Μ., (2000) *Management Ξενοδοχείων και Επιχειρήσεων Εστίασης και Αναψυχής*, Β' Τόμος, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.

Τριχάκη, Τ.Π., (2016) Συγχωνεύσεις και Εξαγορές : Η περίπτωση της Ολυμπιακής. Διπλωματική Εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Φουντουλάκης, Γ., (2002) *Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*, Αθήνα, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ.

Χατζηβγέρης, Κ., (2012) Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, Σημειώσεις Μαθήματος. ΤΕΙ Λάρισας.

Χρήστου, Ε. , Καραμανίδης, Ι., (2000) *Αρχές Τουριστικού Μάρκετινγκ*, Διδακτικό Εγχειρίδιο. ΤΕΙ Θεσσαλονίκης.

Χρυσανθακοπούλου, Λ., (2015) Δημιουργείται ο μεγαλύτερος Όμιλος Ξενοδοχείων στον Κόσμο. [Διαθέσιμο από: [www.imerisia.gr/article.asp?catid=26519&subid=2&pubid=113849531](http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=26519&subid=2&pubid=113849531) [Πρόσβαση 08 Αυγούστου 2017].

Χυτήρης, Λ., (1996) *Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Interbooks.

### **Ξενόγλωσση**

Ataullah, A., Davidson, I., Le, H., and Wood, G. (2014) Corporate diversification, information asymmetry and insider trading. *British Journal of Management*, 25(2), 228-251.

Baker, M., and Wurgler, J. (2000) The equity share in new issues and aggregate stock returns. *Journal of Finance*. 55, 2219–2257.

Barrett, S. (1989) Deregulating European aviation—A case study. *Transportation*, 16(4), pp.311--327.

Block, S. B., Hirt, G. A., and Short J. D., (2000) Foundations of Financial Management. Toronto: McGraw-Hill Ryerson.

Carbaugh, R. and Ghosh, K. (2010) United-Continental Merger. *Journal of Industrial Organization Education*, 5(1), pp.1-12.

Carnival Corporation & plc (2017) Διαθέσιμο από: <http://www.carnivalcorp.com/phoenix.zhtml?c=200767&p=irol-histor> [Πρόσβαση 29 Αυγούστου 2017].

Chandler, A., (1962) Strategy and Structure: Chapters of the History of the American Industrial Enterprise. M.A: MIT Press, pp.13.

Dewey, D. (1964). The Economic Theory of Antitrust: Science or Religion?. *Virginia Law Review*, 413-434.

Diaz and Basso, (2003) From Economies of Density and Network Scale to Multi output Economies of Scale and Scope: A Synthesis.

Doganis, R. (2002) Flying of Course. The economics of international airlines, 3rd ed. London:Routledge.

Doganis, R. (2006) *The Airline Business*, 2nd ed. London:Routledge.

Flores, Fagenda and Bilotkach, (2013) *Research on airline markets*, Universitat de Barcelona.

Fluck, Z., and Lynch, A. W. (1999). Why do firms merge and then divest? A theory of financial synergy. *Journal of Business*, 72(3), 319-346.

Graham, J. R. (2000). How big are the tax benefits of debt?. *The Journal of Finance*, 55(5), 1901-1941.

GRIMALDI GROUP (2017) Διαθέσιμο από:  
[http://www.grimaldi.napoli.it/en/about\\_us.html](http://www.grimaldi.napoli.it/en/about_us.html) [Πρόσβαση 29 Αυγούστου 2017].

Healy, P. M., Palepu, K. G., and Ruback, R. S. (1992). Does corporate performance improve after mergers?. *Journal of financial economics*, 31(2), 135-175.

Hofer, C., and Shendel, D., (1978) *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West.

Hopkins, D. (1999) Cross-border mergers and acquisitions: Global and regional perspectives. *Journal of International Management*. 5, pp.207–239.

ICAO (2017) *Freedom of the Air*. Διαθέσιμο από:  
<https://www.icao.int/Pages/freedomsAir.aspx> [Πρόσβαση 31 Αυγούστου 2017].

Jarrell, G. A., Brickley, J. A., Netter, J. M. (1988). The market for corporate control: The empirical evidence since 1980. *The Journal of Economic Perspectives*, 2(1), 49-68.

Kardoulia, E. (2016) *The legal framework of tourism in the European Union*. Accessed at:  
<https://egyziaw.com/articles/item/62-the-legal-framework-of-tourism-in-the-europea>

[n-union.html](#) [22 July 2017].

Korteweg, A. (2010). The net benefits to leverage. *The Journal of Finance*, 65(6), 2137-2170.

Krippendorf, J., (1971) *Marketing im Fremdenverkehr*. Bem & Frankfurt: Herbert Lang & Cie AG.

Lickorish, J., L., and Jenkins, L., C., (2004) *Μια Εισαγωγή στον Τουρισμό*, Εκδόσεις Κρητική, Αθήνα.

Manne, H. G. (1965). Mergers and the market for corporate control. *Journal of Political economy*, 73(2), 110-120.

Morrison, E. W. (1994) Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*. 37, 1543-1567.

Myers, S. C., and Majluf, N. S. (1984). Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of financial economics*, 13(2), 187-221.

OSCE (2017) Διαθέσιμο από: <http://www.osce.org/> [Πρόσβαση 31 Αυγούστου 2017].

Paul, H., (1977) *Marketing fur Fremdenverkehr: Leitlinien fur die Dienstleistungs- und Absatzpolitik im Herstellerbereich der Fremdenverkehrswirtschaft*. Frankfurt: RKW Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft.

Porter, M., (1996) What is Strategy? *Harvard Business Review*.

Ravenscraft, D. J., and Scherer, F. M. (1989) The profitability of mergers. *International journal of industrial organization*, 7(1), 101-116.

Rhodes-Kropf, M., Robinson, D. T., and Viswanathan, S. (2005). Valuation waves and merger activity: The empirical evidence. *Journal of Financial Economics*, 77(3), 561-603.

Stigler, G. J. (1964). A theory of oligopoly. *Journal of political Economy*, 72(1), 44-61.

Schuler R., and Jackson, S. (2001) HR Issues and activities in Mergers and acquisitions. *European Management Journal*, 19 (3), 239-253.

Seyhun, H. N. (1992). Why does aggregate insider trading predict future stock returns? *The Quarterly Journal of Economics*, 107(4), 1303-1331.

Shleifer, A., and Vishny, R. W. (2003). Stock market driven acquisitions. *Journal of financial Economics*, 70(3), 295-311.

Tietz, B., (1980) *Handbuch der Tourismuswirtschaft*, Munchen: Verlag Moderne Industrie.

Werger, C. (2014) The effect of airline mergers on on-time performance. M. Sc. Erasmus University of Rotterdam.

Wheelen, T., and Hunger, J., (1995) *Strategic Management and Business Policy*, 5<sup>th</sup> Edition. London, Addison – Wesley Publishing Co.



Ν. 438/1976. (ΦΕΚ Α' 24/27.09.1976), Περί Τουριστικών πλοίων και πλοιαρίων και ναυταθλητικών σκαφών και ρυθμίσεως δασμολογικών και φορολογικών θεμάτων επί πλοίων ως και επί πλοιαρίων αναψυχής.

Ν. 2743/1999. (ΦΕΚ Α' 211/13.10.1999), Πλοία αναψυχής και άλλες διατάξεις, άρθρο 1 παρ. 1.

Ν. 2743/1999. ( ΦΕΚ Α' 211/13.10.1999 ), Πλοία αναψυχής και άλλες διατάξεις, άρθρο 9 παρ. 1, περ. α-β.