

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ  
(MBA – TOURISM MANAGEMENT)**

**ΜΕΛΕΤΗ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ ΙΔΡΥΣΗΣ  
ΟΙΚΟΛΟΓΙΚΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ (GREEN HOTEL)**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ  
της  
ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗΣ Π. ΠΑΠΟΥΤΣΗ  
ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΥ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2009**

## **ΠΡΟΛΟΓΟΣ**

Ο τουρισμός αποτελεί μια από τις κυρίαρχες και δυναμικές οικονομικές δραστηριότητες παγκόσμια. Ταυτόχρονα, τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται στροφή στις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας σαν μια διέξοδος από την ενεργειακή κρίση. Στις νέες αυτές συνθήκες διαμορφώνονται οι προϋποθέσεις για την πραγματοποίηση νέων επενδύσεων που συνδυάζουν τη δυναμική του τουρισμού με την νέα πραγματικότητα των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.

Προς αυτή την κατεύθυνση, συντάχθηκε η παρούσα μελέτη, ώστε να παρουσιάσει την σκοπιμότητα ίδρυσης μιας ξενοδοχειακής μονάδας στην περιοχή της Αγίας Πελαγίας, στο Ηράκλειο Κρήτης. Οι κυριότερες παράμετροι που λειτούργησαν ως καθοδηγητικές αρχές, κατά τη διάρκεια εκπόνησεως της μελέτης, περιελάμβαναν τόσο την επιτυχή πορεία του τουριστικού κλάδου, όσο και το γεγονός ότι στις μέρες μας είναι επιτακτική η ανάγκη για στροφή στις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας.

Η εργασία πραγματοποιήθηκε για εκπαιδευτικούς σκοπούς και, πιθανόν, τα στοιχεία που παρουσιάζει να μην είναι ακριβή.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑΣ

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θεωρώ υποχρέωσή μου να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή μου κ. Δημήτρη Α. Γεωργακέλλο για την υπομονή του και την καθοδήγηση που μου παρείχε κατά την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	IV
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ .....	VI
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΙΚΟΝΩΝ .....	VII
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ I</b>	
<b>ΣΥΝΟΨΗ ΜΕΛΕΤΗΣ.....</b>	<b>1</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ II</b>	
<b>ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ.....</b>	<b>3</b>
2.1 Ιστορική Εξέλιξη της Ξενοδοχειακής Βιομηχανίας.....	3
2.2 Βασικά Στοιχεία του Προγράμματος.....	4
2.3 Οι Υποστηρικτές του Προγράμματος.....	6
2.4 Το Ιστορικό του Προγράμματος.....	6
2.5 Μελέτη Σκοπιμότητας.....	7
2.6 Στόχος του Επενδυτικού Σχεδίου.....	7
2.7 Κόστος Εκπονήσεως της Μελέτης και άλλων Σχετικών Ερευνών.....	7
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ III</b>	
<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....</b>	<b>9</b>
3.1 Ορισμός της Αγοράς και Ανάλυση της Δομής της.....	9
3.1.1 Το Τουριστικό σύστημα.....	9
3.1.2 Το Τουριστικό προϊόν.....	14
3.2 Ανάλυση των Χαρακτηριστικών της Αγοράς.....	20
3.3 Η Περιβαλλοντική Πολιτική.....	22
3.4 Ανάλυση του Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος .....	25
3.4.1 Γενικά Πληροφοριακά Στοιχεία των Ανταγωνιστών.....	26
3.4.2 Ανάλυση του Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος -Υπόδειγμα Porter.....	30
3.5 Ανάλυση του Μάκρο-Περιβάλλοντος .....	37
3.6 Στρατηγικές Porter .....	42
3.7 Η Στρατηγική Μάρκετινγκ .....	44
3.8 Πλάνο Marketing (Marketing Plan) .....	45
3.9 Έσοδα Πωλήσεων και Κόστος Μάρκετινγκ.....	48
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV</b>	
<b>ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ .....</b>	<b>52</b>
4.1 Χαρακτηριστικά των Πρώτων Υλών και των άλλων Εφοδίων .....	52
4.2 Απαιτούμενες Ποσότητες Εισροών.....	54
4.3 Πηγές Προμηθειών.....	56
4.4 Μάρκετινγκ Προμηθειών.....	57
4.4.1 Ελαχιστοποίηση του Κόστους .....	58
4.4.2 Ελαχιστοποίηση του Κινδύνου .....	59
4.4.3 Καλλιέργεια Σχέσεων με τους Προμηθευτές .....	59
4.4.4 Επιλογή και Αξιολόγηση των Προμηθευτών .....	60
4.5 Πρόγραμμα Προμηθειών.....	62
4.5.1 Καθορισμός Βασικών Προμηθευτών .....	62
4.5.2 Ποσότητες και Ποιότητα.....	63
4.5.3 Τρόποι Μεταφοράς .....	63

4.5.4 Εγκαταστάσεις Αποθήκευσης.....	63
4.5.5 Εκτίμηση του Κινδύνου.....	66
4.6 Κόστος Πρώτων Υλών και άλλων Εφοδίων.....	66
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ V</b>	
<b>ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ.....</b>	<b>69</b>
5.1 Η Δυναμικότητα της Μονάδας.....	69
5.2 Προγραμματισμός Τεχνολογίας.....	69
5.2.1 Επιλογή Τεχνολογίας.....	69
5.2.2 Κριτήρια Επιλογής Τεχνολογίας.....	70
5.2.3 Μηχανολογικός Εξοπλισμός.....	70
5.2.4 Φωτοβολταϊκό Σύστημα.....	72
5.3 Κόστος Εξοπλισμού.....	74
5.4 Χωρομετρικά και Μηχανολογικά Σχέδια της Μονάδας.....	76
5.4.1 Περιγραφή των κτιριακών εγκαταστάσεων.....	76
5.4.2 Στοιχεία εξοπλισμού.....	77
5.4.3 Έργα Πολιτικού Μηχανικού.....	80
5.4.4 Προετοιμασία και Ανάπτυξη Χώρου Εγκατάστασης.....	80
5.4.5 Κατασκευή Κτιρίων.....	81
5.4.6 Διαμόρφωση Περιβάλλοντος Χώρου.....	81
5.5 Κόστος Έργων Πολιτικού Μηχανικού.....	82
5.6 Κόστος Συντήρησης Κτιρίων και Λοιπών Έργων Πολιτικού Μηχανικού.....	82
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI</b>	
<b>ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ.....</b>	<b>84</b>
6.1 Οργάνωση και Διαχείριση της Μονάδας.....	84
6.1.1 Οργανωσιακή Δομή της Μονάδας.....	85
6.1.2 Επιμέρους Οργανογράμματα Λειτουργιών.....	86
6.2 Τα Γενικά Έξοδα.....	89
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ VII</b>	
<b>ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ.....</b>	<b>91</b>
7.1 Κατηγορίες και Λειτουργίες Ανθρωπίνων Πόρων.....	91
7.2 Ανάλυση Εργασίας.....	91
7.3 Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων.....	100
7.4 Στρατολόγηση Ανθρωπίνου Δυναμικού.....	102
7.4.1 Διαθεσιμότητα Ανθρωπίνου Δυναμικού.....	102
7.4.2 Προσέλκυση Υποψηφίων.....	102
7.4.3 Επιλογή Υποψηφίων.....	103
7.5 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων.....	105
7.6 Αξιολόγηση της Απόδοσης.....	106
7.7 Ανταμοιβή Εργασίας.....	106
7.7.1 Πολιτική αμοιβών.....	108
7.7.2 Πρόσθετες Παροχές και άλλες Υποχρεώσεις του Εργοδότη.....	108
7.7.3 Κόστος Ανθρωπίνου Δυναμικού.....	108
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ VIII</b>	
<b>ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ, ΧΩΡΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....</b>	<b>111</b>
8.1 Εκτίμηση των Αναγκών σε Χώρους, της Νέας Μονάδας.....	111
8.2 Αναζήτηση και Επιλογή Τοποθεσίας.....	111
8.2.1 Χαρακτηριστικά Στοιχεία Εναλλακτικών Τοποθεσιών.....	112
8.2.3 Αξιολόγηση Εναλλακτικών Τοποθεσιών.....	114
8.3 Αναζήτηση και Επιλογή Χώρου για την Εγκατάσταση της Μονάδας.....	116
8.4 Επιπτώσεις στο Περιβάλλον λόγω της Ανεγέρσεως και Λειτουργίας της Μονάδας.....	119

8.5 Υπολογισμός του Κόστους.....	120
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΧ</b>	
<b>ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΕΩΣ ΤΟΥ ΈΡΓΟΥ.....</b>	<b>121</b>
9.1 Στόχοι του Προγραμματισμού Εκτελέσεως του Έργου .....	121
9.2 Δραστηριότητες και Δεδομένα .....	122
9.3 Εκτίμηση του Κόστους Εκτελέσεως του Προγράμματος .....	127
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ Χ</b>	
<b>ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ .....</b>	<b>128</b>
10.1 Έκταση και Στόχοι Χρηματοοικονομικής Αξιολόγησης.....	128
10.2 Ανάλυση Συνολικού Κόστους Επένδυσης .....	129
10.2.1 Πάγιο Ενεργητικό .....	129
10.2.2 Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης.....	129
10.2.3 Συνολικό Κόστος Επένδυσης .....	133
10.3 Χρηματοδότηση του Επενδυτικού Σχεδίου .....	133
10.4 Ανάλυση Συνολικού Κόστους Παραγωγής.....	136
10.4.1 Διαχρονική Εξέλιξη Συνολικού Κόστους Παραγωγής.....	136
10.4.2 Υπολογισμός Αναγκών σε Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης .....	137
10.5 Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων.....	138
10.5.1 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως .....	139
10.5.2 Πίνακας Χρηματικών Ροών .....	140
10.5.3 Ισολογισμός.....	142
10.6 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση Επένδυσης .....	144
10.6.1 Μέθοδος Επανείσπραξης του Κόστους Επένδυσης .....	144
10.6.2 Μέθοδος Απλού Συντελεστή Απόδοσης του Κεφαλαίου .....	145
10.6.3 Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας.....	146
10.6.4 Μέθοδος Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης.....	148
10.7 Ανάλυση «Νεκρού» Σημείου.....	150
10.8 Οικονομική Αξιολόγηση - Επιδράσεις στην Εθνική Οικονομία .....	152
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>154</b>

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

#### ΣΥΝΟΨΗ ΜΕΛΕΤΗΣ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ

#### ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

ΙΙ - 1 : ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΟΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΩΝ.....8

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ

#### ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

ΙΙΙ - 1 : ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΡΗΤΗΣ 2008.....26

ΙΙΙ - 2 : ΑΝΑΛΥΤΙΚΟΣ ΤΙΜΟΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΙΑ ΤΑ ΠΡΩΤΑ ΧΡΟΝΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ.....50

ΙΙΙ - 3 : ΕΣΟΔΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΤΑ ΠΡΩΤΑ ΧΡΟΝΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ(€).....51

ΙΙΙ - 4 : ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΥΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....51

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙV

#### ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ

ΙV - 1 : ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΠΟΣΟΤΗΤΕΣ ΕΙΣΡΟΩΝ, ΑΝΑ ΕΤΟΣ.....56

ΙV - 2 : ΠΙΘΑΝΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ.....58

ΙV - 3 : ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ ΚΑΙ ΕΦΟΔΙΩΝ.....67

ΙV - 4 : ΕΤΗΣΙΑ ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ ΚΑΙ ΕΦΟΔΙΩΝ.....68

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

#### ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

V - 1 : ΚΟΣΤΟΣ ΚΥΡΙΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ.....74

V - 2 : ΚΟΣΤΟΣ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ.....75

V - 3 : ΚΟΣΤΟΣ ΕΡΓΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΟΥ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥ.....82

V - 4 : ΚΟΣΤΟΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑ ΠΟΛΙΤΙΚΟΥ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥ.....83

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI

#### ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ

VI - 1 : ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΓΕΝΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (2011).....90

VI - 2 : ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΓΕΝΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (ΑΝΑ ΕΤΟΣ).....90

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ VII

#### ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

VII - 1 : ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....101

VII - 2 : ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....109

VII - 3 : ΠΡΟΒΟΛΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....110

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ VIII

#### ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ, ΧΩΡΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

VIII - 1 : ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΠΟΘΕΣΙΑΣ.....115

VIII - 2 : ΣΤΑΘΜΙΣΗ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΤΟΠΟΘΕΣΙΩΝ.....116

VIII - 3 : ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΕΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΤΟΠΟΘΕΣΙΩΝ.....116

VIII - 4 : ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΣ.....120

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙX

#### ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΕΩΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

ΙX - 1 : ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΧΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΕΚΡΟΩΝ ΑΝΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ.....127



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ Χ

### ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

X - 1 : ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	129
X - 2 / 1 : ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΙΝΗΣΗΣ.....	131
X - 2 / 2 : ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΙΝΗΣΗΣ.....	132
X - 3 : ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ.....	133
X - 4 : ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΕΩΣ.....	134
X - 5 : ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΔΑΝΕΙΟΥ.....	136
X - 6 : ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ.....	137
X - 7 : ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΣΕ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ.....	138
X - 8 : ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ (2011 - 2016).....	140
X - 9 : ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΙ ΠΙΝΑΚΕΣ ΧΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΡΟΩΝ (2011 - 2016).....	141
X - 10 : ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΙ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΤΕΛΟΥΣ (2011 - 2016).....	142
X - 11 : ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΑΘΑΡΩΝ ΚΕΡΔΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (ΣΕ ΕΥΡΩ).....	144
X - 12 : ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΑΘΑΡΩΝ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	145
X - 13 : ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (ΣΕ ΕΥΡΩ).....	146
X - 14 : ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΑΞΙΑΣ (ΣΕ ΕΥΡΩ).....	148
X - 15 : ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	149
X - 16 : ΚΑΤΑΜΕΡΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΚΑΙ ΣΤΑΘΕΡΩΝ ΕΞΟΔΩΝ (2011).....	151

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι</b>	
<b>ΣΥΝΟΨΗ ΜΕΛΕΤΗΣ</b>	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ</b>	
<b>ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ</b>	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ</b>	
<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ</b>	
III - 1 : Η ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.....	11
III - 2 : ΑΠΛΟΠΟΙΗΜΕΝΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΚΥΚΛΩΜΑ.....	12
III - 3 : ΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΣΥΝΘΕΤΟ.....	13
III - 4 : ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER.....	32
III - 5(1/2) : ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ ΓΕΝΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΤΟΥ PORTER.....	38
III - 5(2/2) : ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ ΓΕΝΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΤΟΥ PORTER .....	44
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙV</b>	
<b>ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ</b>	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ V</b>	
<b>ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ</b>	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI</b>	
<b>ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ</b>	
VI - 1 : ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΣ.....	86
VI - 2 : ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ.....	87
VI - 3 : ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΣ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ .....	88
VI - 4 : ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ.....	88
VI - 5 : ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΣ ΟΡΟΦΩΝ.....	89
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ VII</b>	
<b>ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ</b>	
VII - 1: ΒΗΜΑΤΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ.....	105
VII - 2: ΕΙΔΗ ΑΜΟΙΒΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	107
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ VIII</b>	
<b>ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ, ΧΩΡΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b>	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΧ</b>	
<b>ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΕΩΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ</b>	
IX - 1 : ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ GANTT .....	126
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ Χ</b>	
<b>ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ</b>	

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΙΚΟΝΩΝ**

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι</b>	
<b>ΣΥΝΟΨΗ ΜΕΛΕΤΗΣ</b>	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ</b>	
<b>ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ</b>	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ</b>	
<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ</b>	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙV</b>	
<b>ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ</b>	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ V</b>	
<b>ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ</b>	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI</b>	
<b>ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ</b>	
VI - 5 : Διαδικασίες λειτουργίας επισιτιστικών τμημάτων.....	87
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ VII</b>	
<b>ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ</b>	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ VIII</b>	
<b>ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ, ΧΩΡΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b>	
VIII - 1 : ΠΟΛΙΤΙΚΟΣ ΧΑΡΤΗΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ.....	117
VIII - 2 : ΠΑΡΑΛΙΕΣ ΚΟΛΠΟΥ ΑΓΙΑΣ ΠΕΛΑΓΙΑΣ.....	118
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙX</b>	
<b>ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΕΩΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ</b>	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ X</b>	
<b>ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ</b>	

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

### ΣΥΝΟΨΗ ΜΕΛΕΤΗΣ

Η παρούσα μελέτη, έχει ως στόχο τη σκοπιμότητα ιδρύσεως οικολογικής ξενοδοχειακής μονάδας με την επωνυμία «Green Hotel ΑΕ» στο νομό Ηρακλείου. Οι κυριότερες παράμετροι που λειτούργησαν ως κατευθυντήριες γραμμές, κατά τη διάρκεια εκπονήσεως της μελέτης, περιλάμβαναν την επιτυχή πορεία του τουριστικού τομέα στη χώρα μας, αλλά και την ανάγκη νέων επενδύσεων.

Η μονάδα, η οποία υπολογίζεται να ξεκινήσει τη λειτουργία της το Μάιο του 2011, θα ανήκει στην Α' κατηγορία και θα έχει δυναμικότητα 30 δωμάτια. Την υποστήριξη του προγράμματος ανέλαβε ο όμιλος επιχειρήσεων ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΑΕ. Τα συνολικά έσοδα για την μονάδα κατά το πρώτο έτος λειτουργίας θα είναι 876.293 ευρώ ενώ το κόστος μάρκετινγκ θα είναι 70.103 ευρώ.

Η προμήθεια του εξοπλισμού θα γίνει από συγκεκριμένους τοπικούς προμηθευτές που θα επιλέξει η διοίκηση της μονάδας αφού προηγουμένως γίνει προσεκτική αξιολόγηση του κάθε προμηθευτή ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της μονάδας. Η παροχή ηλεκτρικού ρεύματος θα γίνεται εν μέρει από τη φωτοβολταϊκή εγκατάσταση που θα τοποθετηθεί στο ξενοδοχείο και το υπόλοιπο από τη ΔΕΗ. Το συνολικό κόστος πρώτων υλών και εφοδίων αναμένεται να είναι 180.980 ευρώ τον πρώτο χρόνο λειτουργίας.

Τα έργα πολιτικού μηχανικού αναμένεται να προσεγγίσουν τα 770.000 ευρώ, ενώ το κόστος συντήρησης των έργων πολιτικού μηχανικού τον πρώτο χρόνο θα είναι 5.000 ευρώ. Τα γενικά έξοδα προβλέπεται τον πρώτο χρόνο να είναι 84.600 ευρώ.

Το ξενοδοχείο θα απασχολεί 36 άτομα μόνιμο προσωπικό ενώ για την υψηλή τουριστική περίοδο θα απασχολεί έξτρα προσωπικό για τις επιπλέον ανάγκες που προκύπτουν. Το πρώτο έτος λειτουργίας το κόστος του ανθρωπίνου δυναμικού θα είναι 323.544 ευρώ.

Η περιοχή που επιλέγεται είναι η Αγία Πελαγία του Ηρακλείου Κρήτης λόγω των ευνοϊκών περιβαλλοντικών συνθηκών της περιοχής και της εύκολης

προσβασιμότητας της χάρη στο σύγχρονο οδικό δίκτυο και την ύπαρξη λιμανιού και αεροδρομίου σε μικρή απόσταση, ενώ εκεί βρέθηκε και το κατάλληλο οικόπεδο έκτασης 1.600 τμ.

Προβλέπεται η εκτέλεση του προγράμματος να διαρκέσει 17 μήνες και τα έξοδα που αντιστοιχούν σε αυτή την περίοδο για την υλοποίηση του προγράμματος είναι 113.000 ευρώ.

Το συνολικό κόστος επένδυσης ανέρχεται στα 1.111.992 ευρώ. Από αυτό το ποσό τα 1.091.800 είναι το πάγιο ενεργητικό ενώ το καθαρό κεφάλαιο κίνησης για να καλύψει τις πρώτες υποχρεώσεις της η ξενοδοχειακή μονάδα είναι 20.192 ευρώ. Το κεφάλαιο αυτό θα προέλθει σε ποσοστό 30% από μετοχικό κεφάλαιο της μητρικής επιχείρησης δηλαδή ποσό 257.540 ευρώ, ποσοστό 35% από τραπεζικό δανεισμό δηλαδή 417.130 ευρώ ενώ το υπόλοιπο 35% από κρατική επιχορήγηση.

Το κόστος παροχής υπηρεσιών είναι 773.407 ευρώ, ενώ, το καθαρό κέρδος μετά από αποσβέσεις και τόκους θα είναι 102.886 ευρώ. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν δείχνουν την επένδυση ελκυστική και έχουν ως συμπέρασμα ότι η επένδυση συνιστάται.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ II

### ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

#### **2.1 Ιστορική Εξέλιξη της Ξενοδοχειακής Βιομηχανίας**

Ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί αναμφισβήτητα τον πυλώνα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος, το οποίο έχει αναδειχθεί πλέον στο πολυτιμότερο ίσως κεφάλαιο για την ανάπτυξη της εθνικής μας οικονομίας.

Η διαχρονική εξέλιξη του ξενοδοχείου, ως οικονομικής μονάδας, η οποία παρέχει υπηρεσίες φιλοξενίας επί πληρωμή, μετριέται σε αιώνες. Η εξέλιξη αυτή συναρτάται με την οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη του ανθρώπου, αλλά και με την ανάπτυξη των μέσων μεταφοράς και επικοινωνίας.

Η πρώτη μορφή επαγγελματικής εκμετάλλευσης της φιλοξενίας ήταν τα πανδοχεία (πρόχειροι σταθμοί, χωρίς έπιπλα), τα οποία κτίστηκαν κοντά σε οδούς και μάλιστα σε διασταυρώσεις, στην αρχή δε παρείχαν μόνο στέγη αργότερα όμως και τροφή.

Όταν η δημόσια φιλοξενία παρήκμασε, η ιδιωτική πρωτοβουλία άρχισε να κτίζει ειδικά οικήματα που πληρούσαν τους στοιχειώδεις όρους του ξενοδοχείου. Στην Αθήνα, τον Πειραιά και την Κόρινθο υπήρχαν ξενοδοχεία τα οποία εργάζονταν ικανοποιητικά κατά τις γιορτές των Διονυσίων. Κατά την εποχή μάλιστα εκείνη εμφανίστηκε το επάγγελμα του εξηγητού, ο οποίος, όπως ο σύγχρονος ξεναγός, εξηγούσε στους ξένους τα καλλιτεχνικά μνημεία, καθώς και τα ήθη και τα έθιμα των κατοίκων της πόλης.

Μεγάλη ώθηση και τελειοποίηση στα ξενοδοχειακά κτίρια παρατηρήθηκε κατά τη Βυζαντινή εποχή. Κατά τους χρόνους αυτούς η χριστιανική θρησκεία επέκτεινε τη δράση της προς όλες τις φιλανθρωπικές κατευθύνσεις. Τα καταγώγια, στα οποία κρύβονταν οι Χριστιανοί κατά τους διωγμούς, μεταβλήθηκαν σε ξενώνες, οι οποίοι αργότερα εξελίχθηκαν σε φιλανθρωπικά ιδρύματα, με σκοπό την περίθαλψη των ξένων και των ντόπιων.

Με την πτώση του Βυζαντίου ήταν φυσικό να καταρρεύσει και η τουριστική, σε αυτό, κίνηση. Κατά την εποχή εκείνη λειτουργούσαν μόνο «χάνια» για την εξυπηρέτηση των ταξιδιωτών, που αποτελούσαν σταθμούς και παρείχαν τροφή και στέγη για λίγες

μόνο ώρες.

Μετά την Επανάσταση του 1821 και επί βασιλείας Όθωνα, κτίστηκε στο Ναύπλιο (1828) το πρώτο ξενοδοχείο για τη φιλοξενία των ξένων επισήμων με την επωνυμία «Ξενοδοχείον του Λονδίνου». Με τη μεταφορά της Ελληνικής Πρωτεύουσας στην Αθήνα, ιδρύθηκε από τον Ιταλό Καζάλι το πρώτο ξενοδοχείο στην Αθήνα. Το 1842 ιδρύθηκε το παλαιότερο από τα μέχρι σήμερα λειτουργούντα ξενοδοχεία, το ξενοδοχείο της «Μεγάλης Βρετανίας», το οποίο αρχικά χρησιμοποιήθηκε σαν κατοικία του ιδρυτή του και από το 1874 λειτούργησε σαν ξενοδοχείο. Μέχρι το Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο, η Αθήνα απέκτησε ξενοδοχεία διαφόρων τάξεων, από τα οποία όμως λίγα πληρούσαν τους όρους της ξενοδοχειακής επιχείρησης, όπως αυτή εννοείται στην υπόλοιπη Ευρώπη.

Μετά το Β΄ παγκόσμιο πόλεμο, ο αριθμός και η οργάνωση των ξενοδοχείων, αλλά και η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, βελτιώθηκαν αλματωδώς, φτάνοντας στο σημερινό επίπεδο της ελληνικής και παγκόσμιας ξενοδοχειακής βιομηχανίας. Σήμερα, μεγάλη ανάπτυξη παρουσιάζουν τόσο στο εξωτερικό όσο και στην Ελλάδα, στις μεν μεγαλουπόλεις τα μικρά, παραδοσιακά ξενοδοχεία γνωστά και ως boutique hotels, στη δε περιφέρεια τα μεγάλα ξενοδοχειακά συγκροτήματα (resorts) οι ένοικοι των οποίων μπορούν να απολαύσουν ποικίλες δραστηριότητες.

Στο μέλλον, ακόμη και το διάστημα αναμένεται να αναδειχθεί ως νέος τουριστικός προορισμός, καθώς μεγιστάνας της τουριστικής βιομηχανίας ξεκίνησε το καλοκαίρι του 2006 την κατασκευή ενός φουσκωτού διαστημικού σταθμού δαπάνης \$500 εκατ. Ο εν λόγω σταθμός θα έχει τη μορφή διαστημικού καταλύματος παρέχοντας φιλοξενία σε πλούσιους τουρίστες.

## **2.2 Βασικά Στοιχεία του Προγράμματος**

Η συγκεκριμένη μελέτη, έχει ως στόχο την ανάλυση σκοπιμότητας ιδρύσεως οικολογικής ξενοδοχειακής μονάδας με την επωνυμία «GREEN PALACE» στην Κρήτη. Οι κυριότερες παράμετροι που λειτούργησαν ως καθοδηγητικές αρχές, κατά τη διάρκεια εκπονήσεως της μελέτης, περιλαμβάνουν την χρόνια επιτυχή πορεία του τουριστικού κλάδου στη χώρα μας και ιδιαίτερα στην Κρήτη, αλλά και η αυξημένη τουριστική επενδυτική τάση σε συνδυασμό με την ταχύτατα αναπτυσσομένη τεχνολογία ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.

Ο οικολογικός χαρακτήρας του ξενοδοχείου θα είναι διακριτός σε κάθε τομέα λειτουργίας του. Επιπλέον, το ξενοδοχείο θα είναι μέλος του Green Hotels Association, μιας παγκόσμιας ένωσης ξενοδοχείων που στοχεύουν συνειδητά στην μείωση την μόλυνσης του περιβάλλοντος σε τοπικό και διεθνές επίπεδο, μέσω της διαρκούς αποδεδειγμένης προσπάθειας εξέλιξης τους σε περιβαλλοντολογικά συνειδητοποιημένες επιχειρήσεις.

Το εξεταζόμενο ξενοδοχείο θα ξεκινήσει την λειτουργία του το Μάιο του 2011 στο Ηράκλειο Κρήτης στο χωριό Αγία Πελαγία και θα ανήκει στην εταιρία Ξενοδοχειακή ΑΕ. Το νέο αυτό ξενοδοχείο θα στεγαστεί σε διώροφο κτίριο το οποίο θα διαμορφωθεί με βάση τα σχέδια που ακολουθούν στο κεφαλαίο 5 της παρούσας μελέτης.

Η περιοχή εγκατάστασης επιλέχτηκε να είναι στο νομό Ηρακλείου Κρήτης επιτυγχάνοντας δυο βασικά πλεονεκτήματα: προσανατολισμό προς τη βασική αγορά στόχο, καθώς η Κρήτη αποτελεί το μεγαλύτερο τουριστικό προορισμό της Ελλάδας και το συνδυασμό της με μια περιοχή με μεγάλη συγκέντρωση μνημείων και αξιοθέατων με πολύ καλές υποδομές (αεροδρόμιο, λιμάνι, οδικό δίκτυο).

Το Green Palace θα περιλαμβάνει: 25 δωμάτια και 5 σουίτες, parking, restaurant, cafe-bar και πισίνα. Το διάστημα λειτουργίας του θα είναι 6 μήνες το χρόνο (Μάιο-Οκτώβριο), όσο δηλαδή κρατάει η τουριστική σεζόν. Το ανθρώπινο δυναμικό που θα απασχολείται στη μονάδα θα είναι 36 άτομα (ορισμένα εξ αυτών με κυλιόμενο ωράριο σύμφωνα με τις ανάγκες των εκάστοτε τμημάτων). Σε επόμενο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης παρουσιάζεται ακριβώς η κατανομή των ατόμων στα διάφορα τμήματα, σε κάθε βάρδια καθώς επίσης και το οργανόγραμμα της επιχείρησης αλλά και το κόστος ανθρώπινου δυναμικού.

Οι πελάτες της νέας μονάδας θα είναι κυρίως αλλοδαποί ευαισθητοποιημένοι προς το περιβάλλον αλλά και Έλληνες που θέλουν να δοκιμάσουν ένα διαφοροποιημένο τύπο διακοπών. Λόγω του προσανατολισμού της νέας μονάδας προς την καταναλωτική ζήτηση οι πελάτες που θα προσελκύει θα είναι από διάφορες κατηγορίες. Για παράδειγμα θα προσελκύει Έλληνες τουρίστες που θέλει μερικές μέρες ξεκούρασης δίπλα στη θάλασσα αλλά και ξένους που θέλουν να γνωρίσουν την Κρήτη και τον πολιτισμό της. Ακόμα, θα προσελκύει άτομα που απλά θέλουν



φιλοξενία υψηλής ποιότητας. Επιπλέον, πελάτες θα προσελκύει το restaurant και το bar. Παρατηρούμε λοιπόν ότι η πελατεία του ξενοδοχείου θα προέρχεται από διάφορους χώρους και επίπεδα κάτι που αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα.

Επιπλέον, εξαιτίας της μεγάλης ανάγκης επενδύσεων που παρατηρείται στη χώρα μας τα τελευταία χρόνια, η πολιτεία ενισχύει διάφορες επενδυτικές δραστηριότητες με βάση τον Νέο Επενδυτικό Νόμο 3522/06 (ΦΕΚ 276/22-12-06)<sup>1</sup>. Ο νομός Ηρακλείου Κρήτης ανήκει στην Β' γεωγραφική Ζώνη του Επενδυτικού Νόμου, ο οποίος παρέχει σημαντικά κίνητρα για τους νέους επενδυτές, τόσο από πλευράς δωρεάν βοήθειας και επιχορηγήσεων, όσο και φορολογικών απαλλαγών.

### **2.3 Οι Υποστηρικτές του Προγράμματος**

Την υποστήριξη του υπό μελέτη προγράμματος ιδρύσεως οικολογικής ξενοδοχειακής μονάδας, ανέλαβε ο όμιλος επιχειρήσεων ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΑΕ. Τόσο ο ίδιος ο όμιλος, όσο και οι ιδιοκτήτες του χαίρουν καλής φήμης στην ελληνική αγορά και θεωρούνται έμπειροι και ιδιαίτερα αξιόπιστοι.

Οι οικονομικές δυνατότητες των υποστηρικτών του σχεδίου είναι τέτοιες που εγγυώνται την απαραίτητη χρηματοδότηση, ενώ, η ίδια χρηματοοικονομική τους θέση, καθώς και η πιστοληπτική τους ικανότητα θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική.

Η διεύθυνση της εταιρείας αυτής είναι: Αγίου Μελετίου 32, στην Αθήνα, ενώ το τηλέφωνό της είναι το: 210 2238100.

### **2.4 Το Ιστορικό του Προγράμματος**

Το ενδιαφέρον του ομίλου για την ίδρυση οικολογικού ξενοδοχείου εκδηλώθηκε το 2007, όταν έγινε η πρώτη συνάντηση του Διευθύνοντα Συμβούλου της εταιρείας και της ομάδας των μελετητών. Σε εκείνη τη συνάντηση, ανατέθηκε και η παρούσα μελέτη με χρόνο παράδοσης τα τέλη του 2009.

---

<sup>1</sup> Στην ουσία αποτελεί τροποποίηση του νέου αναπτυξιακού νόμου 3299/04 (ΦΕΚ 261 Α'/23-12-2004). Οι αλλαγές που επέφερε σε σχέση με τον 3299/04 έγκεινται κυρίως στο διαχωρισμό της χώρας σε **τρεις** περιοχές ενίσχυσης επενδυτικών σχεδίων (έναντι τεσσάρων), και στα **ποσοστά** των ενισχύσεων ανάλογα με την **περιοχή** και το **ύψος** της επένδυσης.

Σημαντικός παράγοντας της απόφασης αυτής ήταν το γεγονός ότι σε όλη την Ελλάδα δεν υπάρχει κάτι ανάλογο με αυτό που έχει σχεδιαστεί να γίνει και λογικά η νέα αυτή μονάδα υποστηριζόμενη από κατάλληλο μάρκετινγκ θα προσελκύσει αρκετό ενδιαφέρον.

## **2.5 Μελέτη Σκοπιμότητας**

Την υπό εξέταση οικονομοτεχνική μελέτη εκπόνησε για λογαριασμό του ομίλου και της υπό ίδρυση επιχείρησης η κύρια Παπουτσή Κατερίνα, στα πλαίσια της διπλωματικής της εργασίας για την απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου στη Διοίκηση Επιχειρήσεων - Μάνατζμεντ Τουρισμού του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

## **2.6 Στόχος του Επενδυτικού Σχεδίου**

Στόχος του Επενδυτικού Σχεδίου είναι να εξετασθεί εάν συμφέρει ή όχι η δημιουργία οικολογικού ξενοδοχείου που θα υποστηρίζεται μερικώς από μονάδα παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας από Φωτοβολταϊκά Στοιχεία ισχύος 50 KWp.

## **2.7 Κόστος Εκπόνησης της Μελέτης και άλλων Σχετικών Ερευνών**

Η εκπόνηση της παρούσας Μελέτης Σκοπιμότητας κόστισε 15.000€. Κατά τη διάρκεια διενέργειας της μελέτης έγιναν αρκετές έρευνες αγοράς, καθώς και επισκέψεις σε ξενοδοχεία, τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού (Γαλλία) που κόστισαν συνολικά 5.000 €. Ακόμη, έγιναν και ορισμένες προκαταρκτικές έρευνες για την ανεύρεση του σωστού οικοπέδου / ακινήτου οι οποίες κόστισαν, 3.000 €. Μέσα στα κόστη της όλης μελέτης πρέπει να υπολογίσουμε και τις αμοιβές κάποιων ειδικών ατόμων-συνεργατών και αυτά είναι: Αμοιβή ειδικού τεχνικού εγκατάστασης φωτοβολταϊκών 3.000 € και η αμοιβή ειδικού ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων 3.000 €. Τέλος, υπήρχαν και διάφορα άλλα προεπενδυτικά έξοδα, ύψους 15.000 €.

**Πίνακας II - 1**

**ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΟΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΩΝ**

<b>A/A</b>	<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ</b>	<b>ΚΟΣΤΟΣ (€)</b>
<b>1</b>	Μελέτη σκοπιμότητας	20.000
<b>2</b>	Έρευνες αγοράς - ταξίδια	5.000
<b>3</b>	Προκαταρκτικές έρευνες οικοπέδου	3.000
<b>4</b>	Αμοιβή τεχνικού εγκατάστασης φωτοβολταϊκών	4.000
<b>5</b>	Αμοιβή ειδικού ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων	3.000
<b>6</b>	Διάφορα άλλα προεπενδυτικά έξοδα	5.000
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>40.000</b>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ III**

### **ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

#### **3.1 Ορισμός της Αγοράς και Ανάλυση της Δομής της**

##### **3.1.1 Το Τουριστικό σύστημα**

Στο τουριστικό σύστημα λαμβάνουν χώρα δραστηριότητες που χαρακτηρίζονται ως τουρισμός. Στη συνέχεια θα προσδιορίσουμε ποια είναι τα συστατικά στοιχεία αυτής της δραστηριότητας.

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για τον τουρισμό. Από τους επικρατέστερους είναι ότι ο τουρισμός είναι η δραστηριότητα κατά την οποία άτομα ή ομάδες ανθρώπων μετακινούνται προσωρινά από τον τόπο κατοικίας τους σε άλλον τόπο για τουριστικό σκοπό και χρησιμοποιούν για αυτόν το σκοπό μέσα που προσφέρονται από την τουριστική βιομηχανία. Τα άτομα που μετακινούνται γι' αυτό το σκοπό ονομάζονται τουρίστες. Ο παραπάνω ορισμός περιέχει τα ακόλουθα στοιχεία:

- α. Τα συστατικά στοιχεία του τουριστικού συστήματος, δηλαδή τους τουρίστες, τις τουριστικές επιχειρήσεις και λοιπούς παραγωγικούς τουριστικούς (και όχι μόνο) πόρους.
- β. Το στοιχείο του χώρου
- γ. Το στοιχείο του χρόνου
- δ. Την ύπαρξη τουριστικού σκοπού

Στις επόμενες ενότητες θα γίνει προσπάθεια επεξήγησης των παραπάνω κύριων χαρακτηριστικών του τουρισμού. Προηγουμένως, όμως, θα πρέπει να τονιστούν τα ακόλουθα: Το κυρίαρχο στοιχείο που χαρακτηρίζει μια ανθρώπινη ενέργεια είναι ο σκοπός που βρίσκεται πίσω από αυτή. Δηλαδή, μπορεί ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων να μετακινούνται προσωρινά σε άλλο τόπο από το τόπο της μόνιμης κατοικίας τους, με άλλα λόγια να ταξιδεύουν, αλλά να μην έχουν τουριστικό σκοπό.

#### **1. Οι τουρίστες**

Οι άνθρωποι που κάνουν τουρισμό αποκαλούνται τουρίστες. Όπως αναφέρθηκε

παραπάνω, δεν είναι όλα τα άτομα που ταξιδεύουν τουρίστες. Για να χαρακτηρίσουμε ένα άτομο ως τουρίστα πρέπει να λάβουμε υπόψη και τα λοιπά χαρακτηριστικά του τουρισμού. Οι ιδιότητες του τουρίστα, που τον διακρίνουν από τα άλλα άτομα που μετακινούνται έχουν λοιπόν σχέση με:

- α) την απόσταση που διανύεται από τον τόπο αναχώρησης μέχρι τον τόπο προορισμού.
- β) την χρονική διάρκεια της κυκλικής μετακίνησης που χαρακτηρίζει τον τουρισμό.
- γ) το σκοπό.

Οι παραπάνω ιδιότητες χρειάζεται να προσδιοριστούν επακριβώς έτσι ώστε τα στατιστικά στοιχεία, που παρακολουθούν την εξέλιξη του τουριστικού φαινομένου να είναι ακριβή και συγκρίσιμα διεθνώς. Η συλλογή και παρακολούθηση των τουριστικών στατιστικών μεγεθών είναι απαραίτητη για επιστημονικούς σκοπούς καθώς και για την εκτίμηση της κατάστασης και των τάσεων της τουριστικής οικονομίας, ώστε να λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα τουριστικής πολιτικής από τη δημόσια διοίκηση. Γι αυτόν το λόγο η έννοια του τουρίστα έχει προσδιοριστεί από διεθνείς οργανισμούς, όπως είναι λ.χ. ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού.

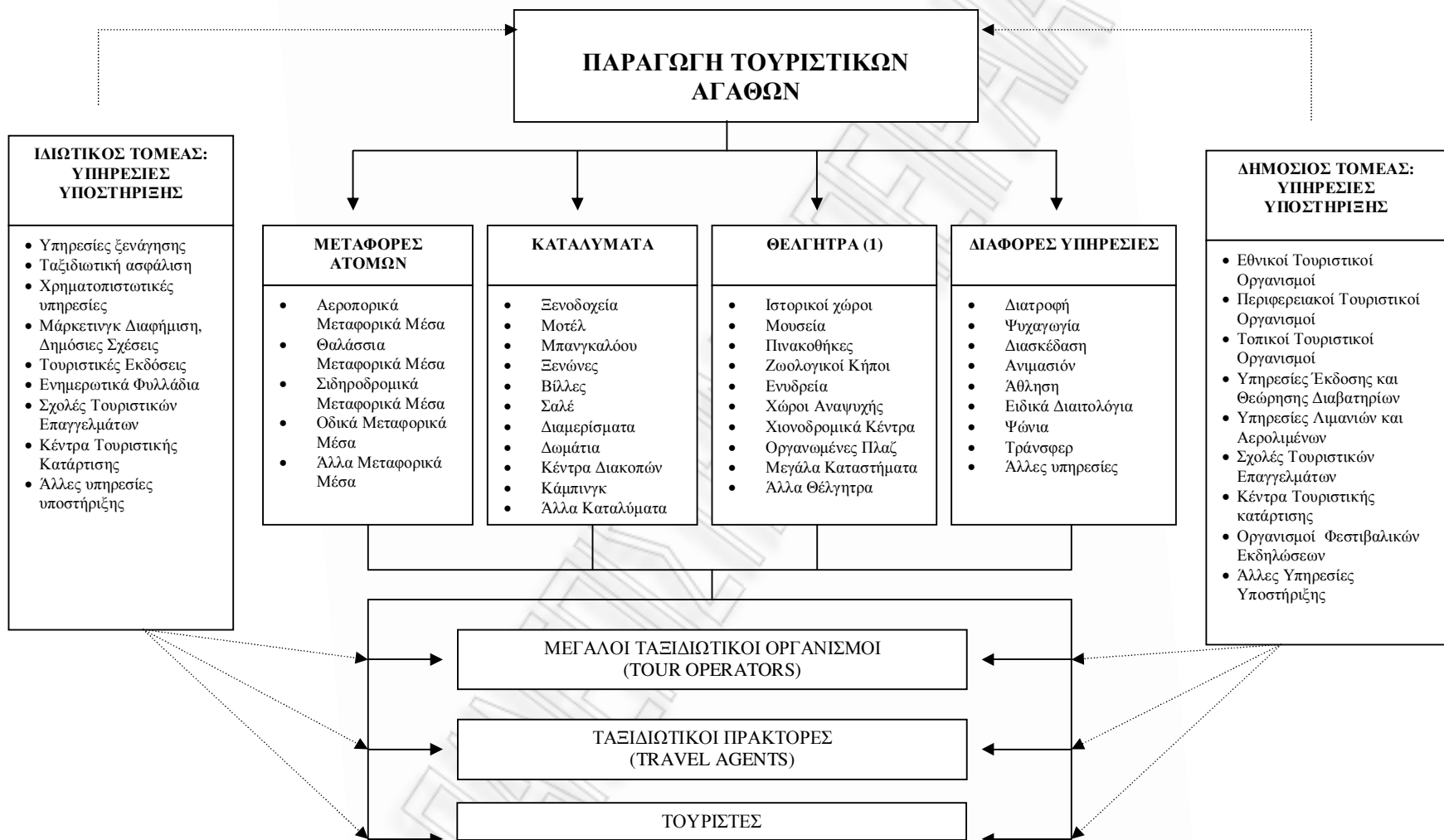
## **2. Οι τουριστικές επιχειρήσεις**

Οι τουριστικές επιχειρήσεις είναι οικονομικές μονάδες, οι οποίες, στα πλαίσια του κοινωνικού καταμερισμού των έργων, ειδικεύονται στην παραγωγή τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών, συνδυάζοντας τους συντελεστές παραγωγής, με σκοπό κυρίως το κέρδος. Το σύνολο των επιχειρήσεων αυτών αποτελούν την τουριστική βιομηχανία ή, καλύτερα, τον τουριστικό τομέα. Αυτός περιλαμβάνει μια ευρύτατη γκάμα επιχειρήσεων και οργανισμών που μαζί με τους άλλους τουριστικούς πόρους (θέλγητρα, μουσεία, υποδομές κ.ο.κ.) συναπαρτίζουν την τουριστική προσφορά. Χρήσιμο για την κατανόηση των παραπάνω εννοιών είναι το ακόλουθο Διάγραμμα III - 1, που βρίσκεται στην επόμενη σελίδα.

Σχετικά με τις τουριστικές επιχειρήσεις πρέπει να τονιστεί ότι αυτές δεν προσφέρουν αγαθά και υπηρεσίες μόνο στους τουρίστες. Επιχειρήσεις που ανήκουν στον τουριστικό τομέα όπως τα ξενοδοχεία, μπορούν να προσφέρουν υπηρεσίες όπως λ.χ. διανυκτερεύσεις, δεξιώσεις, συνέδρια και σε πρόσωπα που δεν είναι τουρίστες. Το ίδιο και περισσότερο αφορά επιχειρήσεις που δεν ανήκουν αποκλειστικά στον

τουριστικό τομέα, όπως είναι λ.χ. οι επιχειρήσεις μεταφορών, εστίασης κ.λπ.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

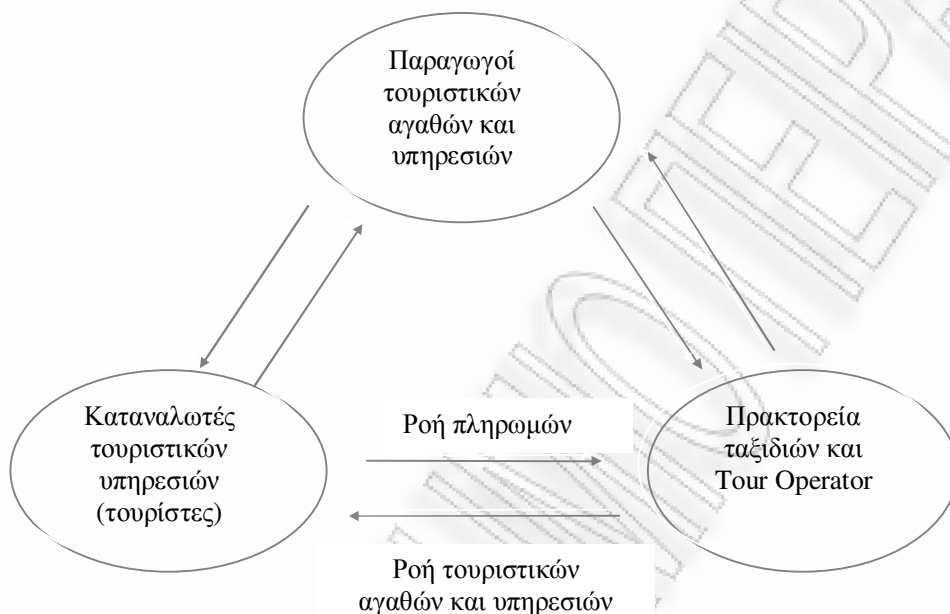


(1) Θέλητρα δημιουργήματα του ανθρώπου (ανθρωπογενή) και όχι της φύσης στους προορισμούς. ΠΗΓΗ: Ν. Ηγουμενάκης (1997), Τουριστική Οικονομία, Τ.Α, σελ.77

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΙΙΙ - 1**  
**Η ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ**

### 3. Το τουριστικό κύκλωμα

Οι συναλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο τουριστικό σύστημα (προσφορά και ζήτηση τουριστικών υπηρεσιών και αντίστοιχες πληρωμές) χαρακτηρίζουν το λεγόμενο τουριστικό κύκλωμα της οικονομίας. Σε απλοποιημένη μορφή αυτό το κύκλωμα εμφανίζεται στο ακόλουθο Διάγραμμα III - 2.



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ III – 2**

#### **ΑΠΛΟΠΟΙΗΜΕΝΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΚΥΚΛΩΜΑ**

Από τη μελέτη του παραπάνω διαγράμματος μπορούμε να κάνουμε τις ακόλουθες παρατηρήσεις:

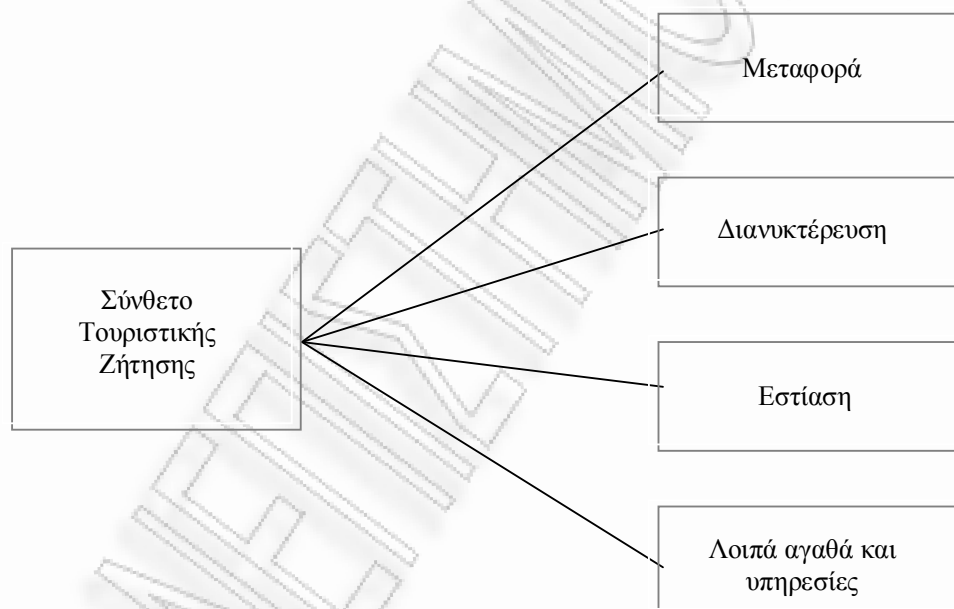
α. Η τουριστική ζήτηση που αναπτύσσουν οι τουρίστες μπορεί να ικανοποιηθεί είτε με αγορές τουριστικών αγαθών (σε αυτή τη περίπτωση μιλάμε για τουριστικές δαπάνες) απ' ευθείας από τους παραγωγούς αυτών είτε με τη βοήθεια των ενδιάμεσων του τουριστικού κυκλώματος που είναι τα πρακτορεία ταξιδιών και οι Tour Operator. Για παράδειγμα μπορεί να γίνει κράτηση δωματίου σε ξενοδοχείο ή αγορά αεροπορικού εισιτηρίου είτε απ' ευθείας από τους παραγωγούς αυτών των υπηρεσιών (ξενοδοχείο ή αεροπορική εταιρία) είτε με τη μεσολάβηση των τουριστικών πρακτορείων ή μεγάλων ταξιδιωτικών οργανισμών (Tour Operators).

Μπορούμε να πούμε ότι οι διαμεσολαβητές του τουρισμού παίζουν τον ίδιο ρόλο που παίζουν οι έμποροι στη διακίνηση των προϊόντων. Αποτελούν τον κρίκο που ενώνει την προσφορά και



τη ζήτηση. Οι ταξιδιωτικοί πράκτορες αποτελούν τους λιανοπωλητές και οι μεγάλοι ταξιδιωτικοί οργανισμοί (Tour Operators) τους χονδρεμπόρους του τουρισμού. Αρκετές φορές, βέβαια, οι μεγάλοι ταξιδιωτικοί οργανισμοί είναι και οι ίδιοι ιδιοκτήτες ή συμμετέχουν σε επιχειρήσεις που παρέχουν άμεσες τουριστικές υπηρεσίες.

β. Παρόλο ότι φαινομενικά συμφέρει να παρακάμπτονται οι ενδιάμεσοι, εν τούτοις, οι περισσότεροι τουρίστες χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες τους. Ο λόγος είναι απλός. Οι ενδιάμεσοι, όπως και οι έμποροι, έχουν εξειδικευτεί στο να εξευρίσκουν τις φθηνότερες και καλύτερες υπηρεσίες και να τις προσφέρουν στους πελάτες τους σε τιμές χαμηλότερες από εκείνες που θα εξασφάλιζαν οι ίδιοι απευθυνόμενοι απ' ευθείας σε τουριστικές επιχειρήσεις. Επί πλέον πρέπει να τονιστεί ότι οι τουρίστες δεν αναπτύσσουν μια απλή τουριστική ζήτηση. Για την ικανοποίηση των αναγκών τους απαιτείται μια ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών που αποτελούν το λεγόμενο τουριστικό σύνθετο (τουριστικό πακέτο – package tours), όπως δείχνει το ακόλουθο Διάγραμμα III - 3.



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ III – 3**  
**ΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΣΥΝΘΕΤΟ**

Η προμήθεια αυτών των αγαθών και υπηρεσιών από τους κατάλληλους προμηθευτές, στον κατάλληλο τόπο και χρόνο και σε συμφέρουσα τιμή είναι εξαιρετικά δύσκολο να πραγματοποιηθεί απ' ευθείας από τον τουρίστα. Βεβαίως, τον τελευταίο καιρό με την ανάπτυξη του Διαδικτύου, η δυνατότητα υπερκέρασης των τουριστικών ενδιάμεσων με on-line κρατήσεις είναι σαφώς ευκολότερη.

γ. Η εκπληκτική άνθηση του παγκόσμιου τουρισμού οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στους μεγάλους ταξιδιωτικούς οργανισμούς, οι οποίοι, είτε ως ενδιάμεσοι, είτε και ως παραγωγοί πρωτογενών τουριστικών υπηρεσιών, έχουν δημιουργήσει, προβάλλει και προωθήσει σε σημαντικό βαθμό, πολλούς τουριστικούς προορισμούς. Αυτό έγινε με τη σύνθεση και προσφορά φθηνών τουριστικών πακέτων που ικανοποιούν ένα πολύ σημαντικό τμήμα της τουριστικής ζήτησης.

### 3.1.2 Το Τουριστικό προϊόν

Ο τομέας του τουρισμού και των ταξιδιών δεν είναι δυνατό να οριοθετηθεί με πληρότητα και σαφήνεια, δεδομένου ότι οι τουριστικές δραστηριότητες επηρεάζουν και επηρεάζονται από μία μεγάλη ποικιλία παραγόντων καθώς και από το κοινωνικοοικονομικό και φυσικό περιβάλλον του κάθε κράτους. Σήμερα είναι κοινά παραδεκτό ότι ο τουρισμός επηρεάζει κάθε πτυχή της καθημερινής ζωής ενός τόπου και μπορεί να εξελιχθεί σε κύριο μοχλό ανάπτυξής του.

Ο τουρισμός, σε αντίθεση με άλλους κλάδους, είναι μία λειτουργία / συνάρτηση της ζήτησης καταναλωτών για υπηρεσίες (προσέγγιση της πλευράς της ζήτησης) παρά μία στατική ταξινόμηση παραγωγικών κλάδων (προσέγγιση της πλευράς της προσφοράς). Ο τουρισμός δεν είναι μία απλή συναλλαγή, αλλά μία ευρεία ποικιλία αγαθών και υπηρεσιών για μεταφορές, κατάλυμα, τρόφιμα και ποτά, εισόδους σε μνημεία και αξιοθέατα και σουβενίρ.

Η τουριστική ανάπτυξη της χώρας συνδέεται άμεσα με την ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών τουρισμού δηλαδή μορφών τουρισμού πέραν αυτού που κατά κύριο λόγο αναπτύχθηκε στην Ελλάδα και αφορά στον μαζικό καλοκαιρινό τουρισμό που έχει συνδυαστεί με τον ήλιο και τη θάλασσα. Οι κυριότερες κατηγορίες εναλλακτικών μορφών τουρισμού είναι:

- **Κοινωνικός τουρισμός:** Αφορά άτομα τρίτης ηλικίας, νέους, άτομα με χαμηλό εισόδημα και παρέχει την δυνατότητα σε αυτά τα άτομα να διανυκτερεύσουν σε μεγάλα ξενοδοχειακά συγκροτήματα με μικρό κόστος. Ο τομέας αυτός έχει αναπτυχθεί με την βοήθεια της πολιτείας. Σύμφωνα με διαθέσιμα στοιχεία του ΕΟΤ, παρατηρήθηκε αύξηση στα προγράμματα κοινωνικού τουρισμού την περίοδο 1994 – 1998 με τις δαπάνες για τα συγκεκριμένα προγράμματα να ανέρχονται περίπου στα €700.000. Τα δελτία που διανεμήθηκαν από την Πολιτεία σε δικαιούχους την ίδια περίοδο κυμαίνονται από 16.000 μέχρι και 19.000.

- **Κοινωνικός τουρισμός και επαγγελματικές ή συνδικαλιστικές ενώσεις:** Αφορά ειδικές κατηγορίες πληθυσμού που επιθυμούν την γνωριμία και αλληλοπληροφόρηση με άτομα του ίδιου επαγγέλματος.
- **Αγροτουρισμός:** Αφορά συνδυασμένη μορφή άσκησης τουριστικού και αγροτικού επαγγέλματος
- **Τουρισμός στην ύπαιθρο:** Μια εξειδίκευση του αγροτουρισμού με περισσότερη παραμονή στην ύπαιθρο
- **Συμπλέγματα αγροτουρισμού σε εγκαταλελειμμένους οικισμούς:** Απαιτεί σημαντική υποδομή κυρίως όσον αφορά τουρίστες υψηλών εισοδημάτων
- **Τουρισμός τρίτης ηλικίας:** Απαιτεί υποδομή καλού επιπέδου και παράλληλη υποδομή κρατικών υπηρεσιών.

- **Αθλητικός-ορειβατικός-περιηγητικός-πολιτιστικός τουρισμός:**

Προσφέρει την δυνατότητα εξοικείωσης με την τοπική κουλτούρα της χώρας. Σύμφωνα με το περιοδικό Τουρισμός & Οικονομία, ο Ευρωπαίος τουρίστας αλλάζει συνήθειες καταναλωτικής συμπεριφοράς, ανάπαυσης, διασκέδασης, κλπ. και αναζητεί ουσιαστικότερη γνωριμία με τους τουριστικούς προορισμούς, με τη γνήσια και αυθεντική εικόνα των τόπων και των ανθρώπων τους. Το πλαίσιο αυτό καλύπτει το τουριστικό αυτό προϊόν. Σχετικά με τον πολιτιστικό τουρισμό η υπάρχουσα υποδομή της χώρας περιλαμβάνει:

- ◇ 86 μουσεία σε όλη την Ελλάδα τα οποία δέχονται περίπου 2.500.000 επισκέπτες ετησίως,
- ◇ 64 επισκέψιμους αρχαιολογικούς χώρους οι οποίοι δέχονται περίπου 5.800.000 επισκέπτες ετησίως,
- ◇ Γύρω στους 600 χαρακτηρισμένους παραδοσιακούς οικισμούς,
- ◇ Γύρω στα 10.000 κηρυγμένα μνημεία.

Υπολογίζεται ότι από τις επισκέψεις σε μουσεία και σε αρχαιολογικούς χώρους προκύπτουν έσοδα που υπερβαίνουν τα 30 εκατ. Ευρώ.

- **Οικολογικός:** Δεν απαιτεί ιδιαίτερη υποδομή αρκεί να υπάρχουν συγκεκριμένες προδιαγραφές. Απευθύνεται κατά κύριο λόγο στους φυσιολάτρες. Οι δραστηριότητες αλλά και τα καταλύματα που χρησιμοποιούνται έχουν σχεδιαστεί με σεβασμό στη φύση. Στη μορφή του τουρισμού αυτού περιλαμβάνονται οι Εθνικοί δρυμοί, οι παραδοσιακοί οικισμοί, τα σπήλαια, φαράγγια, μονοπάτια, βιότοποι κ.α.

Το Υπουργείο Ανάπτυξης έχει ανακοινώσει τις πρωτοβουλίες που έχει αναλάβει η Πολιτεία για την ανάπτυξη του οικοτουρισμού στην Ελλάδα. Μεταξύ αυτών των πρωτοβουλιών είναι και η χάραξη εθνικής στρατηγικής για τον οικοτουρισμό, η υλοποίηση έργων δράσεων οικοτουρισμού μέσα στα πλαίσια του Επιχειρησιακού Σχεδίου ύψους 30 εκατ. Ευρώ, η δημιουργία εθνικού συντονιστή-διαχειριστή του αγροτουρισμού, μέσω της Αγροτουριστικής Α.Ε., αλλά και πιλοτικές εφαρμογές, όπως η δημιουργία πιλοτικού προγράμματος οικοτουρισμού Ελλάδος – Τουρκίας στο πλαίσιο του μνημονίου συνεργασίας των δύο χωρών.

- **Τουρισμός υγείας και ιαματικός τουρισμός:** Απαιτεί υποδομή, μπορεί να αναπτυχθεί σε ήδη υπάρχουσες περιοχές με ιαματικά λουτρά. Έχει σκοπό την αξιοποίηση και την εκμετάλλευση των πηγών καθώς και την αναβάθμιση αυτών που υπάρχουν ήδη. Το προϊόν αυτό απευθύνεται στον επισκέπτη που επιθυμεί να συνδυάσει διακοπές με πρόγραμμα υγείας, ξεκούρασης, γυμναστικής, υγιεινής διατροφής και φυσικής διαβίωσης.

Στην Ελλάδα οι δυνατότητες θεωρούνται απεριόριστες αφού σύμφωνα με την απογραφή του ΙΓΜΕ το 1988 ο αριθμός των ιαματικών πηγών είναι σημαντικός (752), υπάρχει σπάνια ποιότητα φυσικοχημικής σύστασης των πηγών και οι πηγές βρίσκονται σε περιοχές ιδιαίτερου φυσικού κάλλους. Παράλληλα με την πλειάδα ιαματικών πηγών, στην χώρα μας υπάρχουν σε λειτουργία 16 υδροθεραπευτήρια τα οποία εξυπηρετούν ετησίως περίπου 90.000 άτομα (στοιχεία ΕΣΥΕ 1998). Παράλληλα λειτουργούν και 40 υδροθεραπευτήρια σε πηγές τοπικής σημασίας.

- **Θαλάσσιος τουρισμός:** Απευθύνεται σε ειδικές κατηγορίες τουριστών που θέλουν να ταξιδέψουν στα Ελληνικά νησιά. Ελκύει τουρίστες υψηλών εισοδημάτων. Έχει σκοπό την αξιοποίηση των θαλάσσιων πόρων της χώρας και προωθείται από την ανάπτυξη μαρίνων. Εκτιμάται ότι ο αριθμός των ναυλώσεων σκαφών στην Ελλάδα θα μπορούσε να τετραπλασιαστεί, δηλαδή ο αριθμός των ναυλώσεων θα μπορούσε να φτάσει από 20.000 σε 80.000 μέσα στα επόμενα τέσσερα χρόνια σύμφωνα με τα στοιχεία του Υπουργείου Ανάπτυξης. Κατά το 2000 λειτουργούν ή ολοκληρώνονται 12.000 θέσεις

ελλιμενισμού σε δημόσιους και ιδιωτικούς τουριστικούς λιμένες και υπολογίστηκε ότι καλύπτουν το 65% της ζήτησης.

Παράλληλα δεν υπάρχει γεωγραφική κατανομή της ζήτησης. Τα μέτρα που εφαρμόζονται για την προώθηση και ανάπτυξη του θαλάσσιου τουρισμού είναι η χρηματοδότηση των μαρίνων από τον αναπτυξιακό νόμο, η προώθηση των τουριστικών καταφυγίων ως δημόσιων επενδύσεων στο Γ'ΚΠΣ, ο εκσυγχρονισμός του ισχύοντος θεσμικού πλαισίου για ενθάρρυνση των επενδύσεων, και η προβολή του θαλάσσιου τουρισμού.

Όσον αφορά τις κρουαζιέρες, η Ελλάδα κατατάσσεται μεταξύ των δημοφιλέστερων προορισμών. Μεγάλο μέρος των ταξιδιών αναψυχής στην Ελλάδα γίνεται από κρουαζιερόπλοια με ελληνική σημαία τα οποία πραγματοποιούν μονοήμερες, τριήμερες, τετραήμερες, επταήμερες και πολυήμερες κρουαζιέρες στα ελληνικά λιμάνια και σε αυτά γειτονικών χωρών. Ο Ελληνικός στόλος κρουαζιερόπλοιων είναι άνω των 160.000 ΚΟΧ και έχει δυναμικότητα άνω των 10.000 επιβατών.

- **Εκπαιδευτικός τουρισμός:** Δεν απαιτεί δημιουργία ειδικής υποδομής, συνδέεται όμως με αυτές του συνεδριακού, σε ορισμένες του πτυχές.
- **Επαγγελματικός τουρισμός:** Απαιτεί υποδομή υψηλού επιπέδου και παράλληλη υποδομή ψυχαγωγίας. Περιλαμβάνει μεμονωμένα επαγγελματικά ταξίδια, συνέδρια, ταξίδια κινήτρων, εμπορικές εκθέσεις και επαγγελματικές αποστολές. Η συγκεκριμένη μορφή τουρισμού έχει μεγάλη προοπτική ανάπτυξης (όπως διαφαίνεται από την προσφορά και ζήτηση της αγοράς) αλλά και ευεργετικές επιδράσεις στην ανάπτυξη του κλάδου μια και που προσφέρει την δυνατότητα επιμήκυνσης της τουριστικής περιόδου στα παραθεριστικά κέντρα και στα ξενοδοχεία πόλεων. Μια τέτοια επιμήκυνση θα έχει ως αποτέλεσμα την ηπιότερη εποχικότητα που χαρακτηρίζει το ελληνικό τουριστικό προϊόν.

Για την εξυπηρέτηση συνεδρίων στην Ελλάδα λειτουργούν σήμερα 15 αυτοτελή (εκτός ξενοδοχείων) συνεδριακά κέντρα, που μπορούν να υποδεχθούν συνολικά 14.000 συνέδρους περίπου, ενώ υπάρχουν και άλλοι 27 συνεδριακοί χώροι (εκτός ξενοδοχείων), με συνολική δυνατότητα υποδοχής 13.000 συνέδρων. Συνεδριακές εγκαταστάσεις υπάρχουν μέσα σε 252 ξενοδοχεία, ενώ το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς συνεδρίων (85%) κατέχουν οι ξενοδοχοί.

Στην Αθήνα λειτουργούν αρκετοί συνεδριακοί χώροι μικρής και μεσαίας δυναμικότητας τόσο μέσα σε ξενοδοχεία όσο και σε αυτοτελή συνεδριακά κέντρα. Εξαιρώντας το Στάδιο Ειρήνης και

Φιλίας και το Μέγαρο Μουσικής, χώροι συνεδριακών διευκολύνσεων συνολικής δυναμικότητας περίπου 39.000 συνέδρων διατίθενται σε 53 ξενοδοχεία της Απικής, ενώ υπάρχουν και 12 αυτοτελείς χώροι συνολικής δυναμικότητας 11.000 συνέδρων.

Στον τομέα των εκθέσεων, λειτουργούν σήμερα 6 αυτοτελή εκθεσιακά κέντρα, συνολικής χωρητικότητας 87.300 τμ. περίπου. Ο διαθέσιμος αυτός χώρος ενδέχεται να μειωθεί σημαντικά (έως και 50%), εφόσον πραγματοποιηθεί το φημολογούμενο κλείσιμο 2 εκ των μεγαλύτερων εκθεσιακών χώρων (Στάδιο Ειρήνης και Φιλίας και ΕΣΚΑ) με σκοπό την ανακαίνισή τους. Κάτι τέτοιο θα δημιουργούσε αυξημένη ζήτηση για εκθεσιακούς χώρους καθώς η εναπομείνασα υποδομή δεν θα μπορούσε να καλύψει τις ανάγκες της εκθεσιακής αγοράς.

- **Εσωτερικός τουρισμός:** Απαιτεί αλλαγή πολιτικής τόσο των κρατικών φορέων όσο και της ιδιωτικής πρωτοβουλίας
- **Χειμερινός τουρισμός:** Η μορφή αυτή έχει αναπτυχθεί συστηματικά στη χώρα μας κατά τα τελευταία χρόνια. Όσον αφορά στο υποσύστημα του χιονοδρομικού τουρισμού, Σήμερα, λειτουργούν 19 χιονοδρομικά κέντρα στην ελληνική αγορά. Το κέντρο Παρνασσού είναι το μεγαλύτερο και αρτιότερα οργανωμένο χιονοδρομικό κέντρο στην Ελλάδα. Ενδεικτικά, κατά την περίοδο 1999 – 2000, το κέντρο Παρνασσού λειτούργησε συνολικά 121 μέρες και σημείωσε πωλήσεις 110.017 εισιτηρίων. Συγκεντρωτικά στοιχεία για πωλήσεις στα υπόλοιπα κέντρα δεν είναι διαθέσιμα.

Η διείσδυση του σπορ της χιονοδρομίας στην Ελλάδα είναι αρκετά χαμηλή. Εντούτοις, τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί μια γενικότερη τάση ανάπτυξης για χειμερινό τουρισμό στην ορεινή Ελλάδα, που συνδυάζει τη χιονοδρομία με την ορειβασία, ειδικά σε άτομα νεαρής ηλικίας. Αν και δεν υπάρχουν συγκεκριμένα στοιχεία για το συνολικό αριθμό των ατόμων που ασχολούνται με το άθλημα, η πλειονότητα των σκιέρ ανήκουν σε τοπικές ομοσπονδίες ή χιονοδρομικούς ομίλους.

Ο τουρισμός χειμερινών σπορ είναι πιο απαιτητικός σε ποιότητα όσον αφορά τις υποδομές και τον προορισμό του ταξιδιού. Συνεπώς, για την επιτυχή προσέλκυση χειμερινού τουρισμού οι προσπάθειες πρέπει να επικεντρωθούν στην κατασκευή υποδομών υψηλής ποιότητας, καθώς και στην προσφορά υπηρεσιών υψηλού επιπέδου σε περιοχές που συνδυάζουν τη φυσική ομορφιά και την εύκολη πρόσβαση σε αρχαιολογικούς χώρους/ μνημεία.

- **Χρονομεριστικός τουρισμός (time sharing),** ο οποίος δίνει την δυνατότητα στον τουρίστα να είναι ο ιδιοκτήτης του καταλύματος στο οποίο μένει για την συγκεκριμένη

χρονική περίοδο. Η εξειδικευμένη αυτή μορφή τουρισμού είναι σχετικά νέα για την χώρα και ρυθμίζεται κυρίως από τον Νόμο 1652/86. Παρά το γεγονός ότι παρέχει σημαντικά πλεονεκτήματα για τους αγοραστές όσο και για τους εμπλεκόμενους επιχειρηματίες, δεν έχει αναπτυχθεί επαρκώς.

Σήμερα στην Ελλάδα είναι ενταγμένα στο σύστημα περί τα 35 ξενοδοχεία ενώ λειτουργούν 15 εταιρείες μάρκετινγκ και πώλησης χρονομεριδίων, γραφεία έχουν επίσης και οι δύο μεγαλύτερες διεθνείς εταιρείες ανταλλαγών. Τα οφέλη από την ανάπτυξη της χρονομεριστικής μίσθωσης στην Ελλάδα είναι πολλά και σχετίζονται όχι μόνο με την πληρότητα των καταλυμάτων, αλλά κυρίως με το ότι οι αγοραστές χρονομεριδίων είναι τουρίστες υψηλού εισοδηματικού και κοινωνικού επιπέδου.

- **Θρησκευτικός τουρισμός**, ο οποίος έχει άμεση σχέση με τους θρησκευτικούς προορισμούς της Ελλάδας και απευθύνεται κατά κύριο λόγο σε άτομα τρίτης ηλικίας. Σε συνεργασία πολιτείας και εκκλησίας μπορούν να:
  - ◊ Επισημανθούν όλοι οι θρησκευτικοί προορισμοί,
  - ◊ Αποτυπωθούν όλοι οι θρησκευτικοί τόποι και να διαφημιστούν με τη βοήθεια του ΕΟΤ στο εσωτερικό και εξωτερικό,
  - ◊ Διαμορφωθούν συγκεκριμένα προγράμματα για ορθόδοξους αλλοδαπούς αλλά και αλλοδαπούς άλλων θρησκειών,
  - ◊ Συμμετάσχουν τουριστικά γραφεία που θα αναλάβουν την υλοποίησή τους,
  - ◊ Βελτιωθούν οι χώροι υποδοχής των επισκεπτών και να προσφερθούν όλες οι ανέσεις στους χώρους διαμονής, εστίασης κλπ. με τη βοήθεια της εκκλησίας.
- **Φυσιολατρικός τουρισμός**: Επισκέψεις σε συγκεκριμένες διαφορετικές περιοχές
- **Γυμνιστικός τουρισμός**

Η σημειούμενη φθίνουσα ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού τουριστικού προϊόντος επιβάλλει την έναρξη συντονισμένης προσπάθειας για την ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών τουρισμού. Η προώθηση αυτών των τουριστικών προϊόντων καθώς και η δημιουργία εγκαταστάσεων ειδικής τουριστικής υποδομής, θα συμβάλουν ουσιαστικά στην αύξηση του τουρισμού στη χώρα μας και στην επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου. Η αναβάθμιση του Ελληνικού τουριστικού προϊόντος θα πρέπει να προσανατολιστεί σε τουριστικές δραστηριότητες οι

οποίες θα εξασφαλίζουν θεματικές διακοπές, αναψυχή, άθληση, βελτίωση της υγείας, εξερεύνηση της ενδοχώρας και περιπέτεια.

Η ελληνική αγορά θα πρέπει να δημιουργήσει ένα προϊόν που να εξυπηρετεί ποικίλα ενδιαφέροντα και να απευθύνεται σε πιο εύρωστες οικονομικά τάξεις αλλοδαπών τουριστών. Τα έργα υποδομής που θα υποστηρίξουν την αναβάθμιση αυτή θα πρέπει να περιλαμβάνουν μαρίνες, κέντρα τουρισμού υγείας, συνεδριακά κέντρα, γήπεδα γκολφ καθώς και μεγάλες σύγχρονες και πολυτελείς ξενοδοχειακές μονάδες για να εξυπηρετήσουν τουρίστες υψηλότερου εισοδήματος.

### **3.2 Ανάλυση των Χαρακτηριστικών της Αγοράς**

Οι ξενοδοχειακές μονάδες διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με το επίπεδο του συνδυασμού αγαθών-υπηρεσιών που προσφέρουν, τον τύπο ιδιοκτησίας (ελληνικών ή ξένων συμφερόντων, αλυσίδα, όμιλος κλπ.) ή και τη γεωγραφική περιοχή στην οποία λειτουργούν.

Ανάλογα με την περιοχή και τη δραστηριότητά τους, τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε αστικά, τα οποία είναι εγκατεστημένα στα αστικά κέντρα και λειτουργούν σε δωδεκάμηνη βάση και στα εποχιακής λειτουργίας ξενοδοχεία διακοπών (resorts), τα οποία είναι γεωγραφικά διάσπαρτα στην ευρύτερη περιφέρεια και στην πλειοψηφία τους βρίσκονται σε παραθαλάσσιες και κυρίως νησιωτικές περιοχές.

Τα τελευταία κυρίως χρόνια, αύξηση παρουσιάζει ο πληθυσμός των ξενοδοχειακών μονάδων που λειτουργούν με το σύστημα «all inclusive», δηλαδή του πακέτου διακοπών στην τιμή του οποίου περιλαμβάνονται όλες οι υπηρεσίες (διαμονή, εστίαση, αναψυχή) εντός του ξενοδοχειακού συγκροτήματος. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι συχνά δημιουργείται δυσαρέσκεια στις τοπικές κοινωνίες των περιοχών όπου λειτουργούν all inclusive ξενοδοχεία, καθώς ο τουρίστας «κλείνεται» μέσα σε αυτά και δεν πραγματοποιεί δαπάνες εκτός ξενοδοχείου.

Διαφορετικά χαρακτηριστικά, τόσο όσον αφορά τη δομή λειτουργίας τους όσο και την οικονομική τους απόδοση, παρατηρούνται στις ξενοδοχειακές μονάδες που είναι εγκατεστημένες σε περιοχές όπου ο τουρισμός αποτελεί το μείζον τμήμα της τοπικής οικονομικής βάσης και οι οποίες χαρακτηρίζονται ως «κορεσμένες» και ως περιοχές «Ελέγχου Τουριστικής Ανάπτυξης». Είναι χαρακτηριστικό ότι το ήμισυ του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας βρίσκεται συγκεντρωμένο στις προαναφερόμενες περιοχές.



Παράλληλα, στις περισσότερες τουριστικά ανεπτυγμένες περιοχές δεν έχουν ισχύ τα κίνητρα του αναπτυξιακού νόμου σε ό,τι αφορά στην ανέγερση και επέκταση ξενοδοχειακών μονάδων.

Η διαθέσιμη ξενοδοχειακή υποδομή υποδηλώνει ως ένα βαθμό το μέγεθος της τουριστικής ανάπτυξης μιας περιοχής, γεγονός που μαρτυρεί ότι ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί το σημαντικότερο τμήμα της τουριστικής βιομηχανίας. Είναι βέβαιο, ότι ένα μεγάλο μέρος της συμβολής του τουρισμού στην περιφερειακή ανάπτυξη της χώρας οφείλεται στην ύπαρξη πολλών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Μάλιστα, η ποιότητα, αλλά και το μέγεθος της τουριστικής δραστηριότητας σε μία περιοχή, επηρεάζονται σημαντικά από την ποιότητα των χώρων και των υπηρεσιών που προσφέρουν τα τοπικά ξενοδοχεία, σε συνδυασμό με την ευρύτερη υπάρχουσα υποδομή, όπως το δίκτυο μεταφορών / συγκοινωνιών, οι υπηρεσίες υγείας, τα κέντρα ψυχαγωγίας, αλλά και το φυσικό περιβάλλον.

Η εξέταση των χαρακτηριστικών των ελληνικών ξενοδοχείων καταδεικνύει μία σειρά σημαντικών διαφοροποιήσεων μεταξύ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που είναι εγκατεστημένες στις νησιωτικές και παραθαλάσσιες περιοχές της χώρας και εκείνων που βρίσκονται σε ορεινές περιοχές.

Οι διαφορές αυτές οφείλονται στο πρότυπο του μαζικού / παραθεριστικού τουρισμού που έχει επικρατήσει στις περισσότερες περιφέρειες και έχει ως αποτέλεσμα να επωφελούνται, κυρίως, οι περιοχές που διαθέτουν θάλασσα. Από την άλλη πλευρά, οι ορεινές περιοχές παρουσιάζουν σημαντικές δυνατότητες ανάπτυξης εναλλακτικών μορφών τουρισμού. Είναι βέβαιο πως αν αυτές οι δυνατότητες αξιοποιηθούν κατάλληλα, θα υπερνικηθούν πολλά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και γενικότερα οι περιφέρειες στις οποίες αυτές δραστηριοποιούνται.

Σε ό,τι αφορά την ισχύουσα τουριστική πολιτική, ο βασικός άξονας είναι η ανάσχεση δημιουργίας νέων κλινών, με εξαίρεση τις Περιοχές Ειδικά Ρυθμιζόμενης Πολεοδομησης και τις μη ανεπτυγμένες τουριστικά περιοχές, καθώς και η μετατροπή παραδοσιακών κτισμάτων σε ξενοδοχεία, με στόχο να περιοριστούν οι αρνητικές επιπτώσεις της υπερσυγκέντρωσης κλινών στις κύρια ανεπτυγμένες τουριστικά περιοχές. Αυτό άλλωστε αποτελεί και χαρακτηριστικό σημείο του μοντέλου ανάπτυξης που ακολούθησε ο ελληνικός τουρισμός, καθώς ένα μεγάλο μέρος των προβλημάτων του εντοπίζεται στη συγκέντρωση τουριστικών δραστηριοτήτων σε ορισμένες περιοχές.

Στην Ελλάδα, μέχρι πρότινος, τα ξενοδοχεία κατατάσσονταν μεταξύ έξι διαφορετικών κατηγοριών, με κριτήρια που είχαν σχέση περισσότερο με την κατασκευή τους και λιγότερο με

την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών. Επρόκειτο για τις κατηγορίες Πολυτελείας (Lux), Α' τάξης, Β' τάξης, Γ' τάξης, Δ' τάξης και Ε' τάξης. Ωστόσο, πρόσφατα προωθήθηκε η διαδικασία αλλαγής της κατάταξης των ξενοδοχείων από κατηγορίες σε Αστέρια, με σκοπό την καθιέρωση κλίμακας αστεριών από 1 έως 5, σε συνάρτηση όχι μόνο με παράγοντες που έχουν σχέση με την κατασκευή, αλλά και με το επίπεδο και την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών.

Η τροποποίηση του συστήματος κατάταξης των ξενοδοχειακών μονάδων εκτιμάται ότι μελλοντικά θα προσδώσει μια νέα και περισσότερο πραγματική εικόνα στην ξενοδοχειακή υποδομή, με οφέλη τόσο για τους καταναλωτές όσο και τους επιχειρηματίες.

Καθοριστικές επιπτώσεις αναμένεται να επιφέρουν οι αλλαγές αυτές στην τιμολογιακή πολιτική των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθεί ο κάθε επιχειρηματίας καθορίζεται κύρια - με δεδομένο το μη ουσιαστικό ρόλο που διαδραματίζουν οι πίνακες των ελαχίστων τιμών που εκδίδονται κάθε χρόνο από τον ΕΟΤ σε συνεργασία με το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας - από τη διαπραγματευτική ικανότητα της εκάστοτε ξενοδοχειακής επιχείρησης με βάση το προϊόν που εμπορεύεται, την οικονομική της κατάσταση, τη χώρα προέλευσης της πελατείας της και γενικότερα τους μακροπρόθεσμους στόχους που θέτει στον τομέα των συνεργασιών με τους τουριστικούς οργανισμούς που καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος της πελατείας της ελληνικής ξενοδοχειακής υποδομής.

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας με βάση τον οποίο διαμορφώνεται η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθείται τα τελευταία χρόνια, είναι η δυναμική την οποία έχει ο ελληνικός προορισμός στις διεθνείς αγορές. Αυτό σημαίνει ότι λαμβάνεται σοβαρά υπόψη το επίπεδο των υποδομών, το είδος των καταλυμάτων, η απόσταση από τις χώρες προέλευσης, η διαφημιστική προβολή, οι δημόσιες σχέσεις, καθώς και το είδος του τουρισμού που προωθείται.

### **3.3 Η Περιβαλλοντική πολιτική**

Θα μπορούσαμε να ορίσουμε ως οικολογικό τουρισμό την «υπεύθυνη ταξιδιωτική συμπεριφορά σε φυσικά περιβάλλοντα, η οποία διατηρεί το περιβάλλον και βελτιώνει την ποιότητα ζωής των ντόπιων», δηλαδή, ο τουρισμός ο οποίος αναβαθμίζει τα τοπικά πολιτιστικά στοιχεία, λειτουργεί κάτω από τον έλεγχο των τοπικών κοινωνιών παρέχοντας απασχόληση, αλλά και διατηρώντας τα οικονομικά οφέλη εντός των τοπικών κοινωνιών. Στην πραγματικότητα, πολλές φορές, ο παραπάνω ορισμός, ελάχιστα πιστοποιείται, δεδομένου ότι

δεν είναι λίγες οι φορές όπου τα οικονομικά οφέλη διαφεύγουν των τοπικών κοινωνιών προς το εξωτερικό. Από τη δική της πλευρά η τουριστική βιομηχανία χρησιμοποιεί τον όρο «πράσινος τουρισμός» σαν μήνυμα προς τους τουρίστες σε θέματα εξοικονόμησης ενέργειας, αποφυγής ρύπανσης των ακτών κ.λπ.

Αυτή τη φιλοσοφία επιχειρεί να υιοθετήσει και στην πράξη η εξεταζόμενη ξενοδοχειακή μονάδα, μέλος ενός ευρύτερου συνδέσμου γνωστό ως Green Hotels Association στον οποίο μέλη είναι ξενοδοχεία από όλο τον κόσμο που πληρούν τα κριτήρια για να είναι Green Hotels.

Η εξεταζόμενη μονάδα είναι ένα καθόλα ένα 'οικολογικό ξενοδοχείο' καθώς προσπαθεί με κάθε τρόπο να είναι όσο το δυνατόν πιο φιλικό προς το περιβάλλον και προτρέπει πελάτες και εργαζόμενους να δρουν και οι ίδιοι με οικολογική συνείδηση. Στην παρούσα ενότητα γίνεται μια ανάλυση των μέτρων που θα λάβει η νέο-ιδρυθείσα ξενοδοχειακή μονάδα, για την προστασία του περιβάλλοντος χώρου της και την εναρμόνιση του με αυτό.

Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της συλλογικής προσπάθειας:

- μείωσης των ενεργειακών αναγκών (λάμπες οικονομίας οικολογικές, οικιακές συσκευές χαμηλών ενεργειακών απαιτήσεων και μονωτικά υλικά υψηλών αποδόσεων)
- κάλυψης των ενεργειακών αναγκών από ανανεώσιμες πηγές ενέργειας
- μείωσης της κατανάλωσης νερού
- να προσφέρει γεύματα βασισμένα σε συνδυασμό τοπικών και οργανικών προϊόντων
- να χρησιμοποιεί καθαριστικά προϊόντα φιλικά προς το περιβάλλον
- να μειώνει τον όγκο των απορριμμάτων που παράγει και ανακυκλώνοντας όσο περισσότερο μπορεί.

Συγκεκριμένα, όσον αφορά τα δωμάτια των πελατών:

- Θα υπάρχει διάκριση σε δωμάτια καπνιζόντων και μη.
- Σύστημα κλειδιών διακοπής ρεύματος όταν ο πελάτης φεύγει από το δωμάτιο.
- Αυτόνομες μονάδες ψυχρού/θερμού αέρα.
- Ανεμιστήρες οροφής, διπλής κατεύθυνσης.
- Διπλές γυάλινες πόρτες για καλύτερη μόνωση.
- Ειδικοί λαμπτήρες εξοικονόμησης ενέργειας.
- Πετσέτες & λινά από καθαρό βαμβάκι.
- Πρόγραμμα αντικατάστασης πετσετών κατόπιν ζήτησης.
- Δείκτες εξοικονόμησης νερού στο μπάνιο.
- Μόνωση σωληνώσεων.

- Μπαταρία μίξης με ένα μοχλό.
- Ηλιόθερμα για όλα τα μπάνια.
- Ειδικό κάδο ανακύκλωσης.

Όσον αφορά την αρχιτεκτονική:

- Το ξενοδοχείο τοποθετείται σε ένα παραδοσιακό χωριό που εναρμονίζεται με τον περιβάλλοντα φυσικό χώρο του νησιού.
- Όλα τα δωμάτια έχουν προσανατολισμό προς το βορά, με αποτέλεσμα να είναι δροσερά τις ζεστές μέρες του καλοκαιριού.
- Οι περιβάλλοντες χώροι φιλοξενούν μεγάλη ποικιλία φυτών της περιοχής, και λειτουργούν ως ζωντανές μηχανές παραγωγής οξυγόνου.

Και όσον αφορά τους υπόλοιπους χώρους:

- Το πότισμα των κήπων θα γίνεται με νερό βιολογικού καθαρισμού ώστε να μην συμβάλει η μονάδα στο να επιδεινωθεί το πρόβλημα λειψυδρίας που ήδη έχει το νησί
- Θα υπάρχουν ειδικοί χρονοδιακόπτες για τον εξωτερικό φωτισμό.
- Ειδικό λαμπτήρες εξοικονόμησης ενέργειας.
- Χρήση μόνο οργανικών λιπασμάτων στους κήπους.
- Εναλλακτική ανακύκλωση μη συμβατών με το περιβάλλον αντικειμένων.
- Ανακύκλωση μπαταριών.
- Χρήση δοχείων υγρού σαπουνιού στις δημόσιες τουαλέτες.
- Συνεχής ανακύκλωση και καθαρισμός του νερού της πισίνας, καθώς και έλεγχος της ποιότητας του νερού σε τακτά διαστήματα.
- Ανακύκλωση χάρτινων συσκευασιών
- Κατανάλωση τοπικών προϊόντων για την παρασκευή των εδεσμάτων
- 5 ποδήλατα θα βρίσκονται στη διάθεση των πελατών χωρίς χρέωση για τις κοντινές τους μετακινήσεις ή βόλτες.

Ειδική ενημέρωση για την ενίσχυση της περιβαλλοντικής συνείδησης και ευαισθησίας θα γίνεται για το προσωπικό της μονάδας, ακόμη και συμμετοχή του σε ειδικά θεματικά για την προστασία του περιβάλλοντος σεμινάρια.

Αποτέλεσμα της προσπάθειας αυτής θα είναι το προσωπικό να:

- Βεβαιώνει ότι τα φώτα και οι ηλεκτρικές συσκευές είναι ανενεργές όταν δεν χρησιμοποιούνται.

- Ότι οι βρύσες να είναι πάντα καλά κλειστές και να μην έχουν διαρροές.
- Ενθαρρύνεται η συντηρητική χρήση πηγών ενέργειας και νερού σε κάθε λειτουργία τους.
- Ότι τα παράθυρα και οι πόρτες κλείνουν πάντα, ειδικά όταν χρησιμοποιείται ο κλιματισμός. Όλες οι συσκευές χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά και μόνο όταν χρειάζονται.

Όμως, η προσπάθεια μόνο εκ μέρους του ξενοδοχείου δεν είναι αρκετή γι' αυτό ζητείται από τους πελάτες να συμμετέχουν με ποικίλους τρόπους:

- Μειώνοντας το χρόνο που κάνουν ντους σε όσο είναι πραγματικά απαραίτητος.
- Κλείνοντας το φως όταν βγαίνουν από κάποιο δωμάτιο
- Μη χρησιμοποιώντας ηλεκτρικές συσκευές που καταναλώνουν πολύ ενέργεια (μπιστολάκι για τα μαλλιά κλπ)
- Συμμετέχοντας στην προσπάθεια διαχωρισμού των απορριμμάτων
- Χρησιμοποιώντας τις πετσέτες του μπάνιου και τα σεντόνια παραπάνω από μια μέρες.

Όλες οι διαδικασίες θα επιβλέπονται και θα αναθεωρούνται αν κριθεί απαραίτητο, με σκοπό την διαμόρφωση μιας φιλικότερης προς το περιβάλλον επιχείρησης.

### **3.4 Ανάλυση του Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος**

Είναι πολύ σημαντικό για τη βιωσιμότητα της νέο-ιδρυθείσας ξενοδοχειακής μονάδας να γνωρίζει ποιοι είναι και να ξέρει τα βασικότερα στοιχεία των άμεσων ανταγωνιστών της ώστε να σχηματίσει μια καθαρή εικόνα για το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Η Κρήτη σήμερα διαθέτει σημαντικές και μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες, όλων των τάξεων, συγκεντρωτικά στοιχεία των οποίων παρουσιάζονται στον πίνακα III – 1.

**ΠΙΝΑΚΑΣ ΙΙΙ - 1**

**ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΡΗΤΗΣ 2008**

<b>ΝΟΜΟΣ</b>	<b>Δεδομένα</b>	<b>5*****</b>	<b>4****</b>	<b>3***</b>	<b>2**</b>	<b>1*</b>	<b>Γενικό άθροισμα</b>
<b>ΧΑΝΙΑ</b>	ΜΟΝΑΔΕΣ	10	43	109	288	55	505
	ΔΩΜΑΤΙΑ	1.329	2.973	4.449	9.684	1.282	19.717
	ΚΛΙΝΕΣ	2.734	5.751	8.187	16.972	2.365	36.009
<b>ΗΡΑΚΛΕΙΟ</b>	ΜΟΝΑΔΕΣ	21	103	99	181	101	505
	ΔΩΜΑΤΙΑ	5.967	12.514	5.678	6.474	3.193	33.826
	ΚΛΙΝΕΣ	11.926	23.907	10.749	12.172	5.813	64.567
<b>ΛΑΣΗΘΙ</b>	ΜΟΝΑΔΕΣ	19	31	33	90	36	209
	ΔΩΜΑΤΙΑ	3.280	2.946	1.666	2.965	502	11.359
	ΚΛΙΝΕΣ	6.456	5.657	3.191	5.398	936	21.638
<b>ΡΕΘΥΜΝΟ</b>	ΜΟΝΑΔΕΣ	6	42	84	144	27	303
	ΔΩΜΑΤΙΑ	1.784	4.484	4.087	4.717	549	15.621
	ΚΛΙΝΕΣ	3.432	8.674	7.685	8.641	1.031	29.463
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>ΜΟΝΑΔΕΣ</b>	<b>56</b>	<b>219</b>	<b>325</b>	<b>703</b>	<b>219</b>	<b>1.522</b>
	<b>ΔΩΜΑΤΙΑ</b>	<b>12.360</b>	<b>22.917</b>	<b>15.880</b>	<b>23.840</b>	<b>5.526</b>	<b>80.523</b>
	<b>ΚΛΙΝΕΣ</b>	<b>24.548</b>	<b>43.989</b>	<b>29.812</b>	<b>43.183</b>	<b>10.145</b>	<b>151.677</b>

ΠΗΓΗ: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο της Ελλάδος

**3.4.1 Γενικά Πληροφοριακά Στοιχεία των Ανταγωνιστών**

Ως ανταγωνιστές ορίζονται όλες οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις Α΄ Κατηγορίας που δραστηριοποιούνται στο νομό Ηρακλείου και ειδικεύονται κυρίως στον καλοκαιρινό τουρισμό. Στη συνέχεια παρουσιάζονται ορισμένα γενικά πληροφοριακά στοιχεία για τους βασικότερους ανταγωνιστές της υπό μελέτη ξενοδοχειακής μονάδας.

**1. MARIS HOTELS TEAB AE**

Ιδρύθηκε το 1971 στο Ηράκλειο και το Φεβρουάριο του 2004 απορρόφησε τις εταιρείες Α.Ε.Τ.Ε.Α. ΑΕ και Λύκτος ΑΕ. Ανήκει στον όμιλο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων Μεταξά. Τα ξενοδοχεία Terra Maris και Avdou Villas ξεκίνησαν τη λειτουργία τους το 2004. Από το Μάρτιο του 2008 η Movenpick Hotels & Resorts πρόκειται να αναλάβει τη διαχείριση του ξενοδοχείου Candia Maris το οποίο αφού ανακαινισθεί, θα μετονομασθεί σε Movenpick Resort & Thalasso Crete. Το 2006 ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης ανήλθε σε €29.669.619.

Απασχολεί 520 άτομα προσωπικό (μόνιμο 124) για όλο τον όμιλο που περιλαμβάνει τα εξής ξενοδοχεία:

- SILVA MARIS / Α. / 616 κλίνες / Λιμένας Χερσονήσου
- CANDIA MARIS / L. / 587 κλίνες / Αμμουδάρα
- TERRA MARIS / L. / 400 κλίνες / Λιμένας Χερσονήσου
- AVDOU VILLAS / Α. / 30 κλίνες / Ηράκλειο

Η MARIS HOTELS TEAB ΑΕ αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους ανταγωνιστές καθώς κατέχει το 1% της συνολικής αγοράς της χώρας και το 3,3% της περιφέρειας της Κρήτης.

## **2. ΜΗΤΣΗΣ CO. ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΕΛΛΑΔΟΣ ΑΕ**

Ιδρύθηκε το 1986 στην Αθήνα υπό την επωνυμία Χρυσοχοϊδης Παράσχως ΑΕ, η οποία άλλαξε σε Ρόδος Μάρις ΑΞΤΕ το 1997. Το 1999 απορρόφησε τις εταιρείες Miramonte Palace ΑΕ, Ακτή Κοκκίνη ΑΞΤΕ, Νέα Θηραϊκή ΑΞΤΕ και Ακτή Καρδάμαινα . Κως ΑΞΕ. Από το 1987 εδρεύει στη Ρόδο, ενώ από το 2000 φέρει την σημερινή της επωνυμία. Ανήκει στον όμιλο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων Μήτση. Κατά τη διετία 2006-2007 το επενδυτικό πρόγραμμα του ομίλου εκτιμάται να ξεπεράσει το ύψος των €150 εκατ., ενώ τέσσερις ξενοδοχειακές μονάδες βρίσκονται υπό κατασκευή σε Μύκονο, Κω, Κρήτη και Ρόδο και πρόκειται να λειτουργήσουν μέσα στο 2008. Το 2006 ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης ανήλθε σε €29.293.693.

Απασχολεί 1500 άτομα προσωπικό (μόνιμο 50) για όλο τον όμιλο που περιλαμβάνει τα εξής ξενοδοχεία:

- MITSIS GRAND HOTEL RHODOS / L. / 790 κλίνες / Ρόδος
- MITSIS NORIDA BEACH / A. / 1.207 κλίνες / Καρδάμαινα Κω
- MITSIS RINELA BEACH / A. / 812 κλίνες / Ηράκλειο
- MITSIS RHODOS MARIS / L. / 950 κλίνες / Γεννάδι Ρόδου
- MITSIS SUMMER PALACE / L. / 530 κλίνες / Καρδάμαινα Κω
- MITSIS FAMILY VILLAGE / A. / 260 κλίνες / Καρδάμαινα Κω
- MITSIS RHODOS VILLAGE / L. / 850 κλίνες / Γεννάδι Ρόδου
- MITSIS PETIT PALAIS / A. / 381 κλίνες / Ρόδος
- MITSIS LA VITA / B. / 245 κλίνες / Ρόδος
- MITSIS LINDOS MEMORIES / A. / 151 κλίνες / Αρχάγγελος Ρόδου

## **3. ΑΓΑΠΗ ΜΠΗΤΣ ΑΕ**

Ιδρύθηκε το 1973 στο Ηράκλειο και ανήκει στον όμιλο των εταιρειών του Ιωάννη Σμπώκου. Το επενδυτικό πρόγραμμα της εταιρείας κατά τη διετία 2006-07 ανήλθε σε €4,5 εκατ. Το 2006 ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης ανήλθε σε €5.622.594.

Απασχολεί 142 άτομα προσωπικό (μόνιμο 22) για όλο τον όμιλο που περιλαμβάνει τα ξενοδοχεία:

- AGAPI BEACH / A. / 614 κλίνες / Αμμουδάρα, και
- KOUTOULOUFARI APARTMENTS / B. / 105 κλίνες / Λιμένας Χερσονήσου

Ο ομικος Σμπώκου κατέχει το 2,7% της συνολικής αγοράς της περιφέρειας της Κρήτης.

#### **4. SUNTOS AE**

Ιδρύθηκε στο Ηράκλειο το 1985 και το 2004 απορρόφησε τις εταιρείες Τοσκούδης Κ. Διάδοχοι ΑΕ και Τοσκούδης ΑΕ. Το 2007 προστέθηκαν στο ξενοδοχείο Grand Hotel 30 νέες κλίνες. Ως δευτερεύουσα δραστηριότητα της εταιρείας είναι η επεξεργασία σταφίδας. Το 2006 ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης ανήλθε σε €4.543.969.

Απασχολεί 105 άτομα προσωπικό (μόνιμο 8) για όλο τον όμιλο που περιλαμβάνει τα εξής ξενοδοχεία:

- CAPTAIN.S HOUSE / B. / 25 κλίνες / Πάνορμος Ρεθύμνου
- ATLAS / B. / 25 κλίνες / Πάνορμος Ρεθύμνου
- GRAND HOTEL / A. / 590 κλίνες / Λιμένας Χερσονήσου
- PARADISE HOTEL / A. / 40 κλίνες / Λιμένας Χερσονήσου

Η μέση ετήσια πληρότητα των ξενοδοχειακών μονάδων της SUNTOS AE ήταν 85% για τα έτη 1999-2006.

#### **5. AKS ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΑΕ**

Ιδρύθηκε το 1972 υπό την επωνυμία Γαλούνη Εμμ. Αφοί ΑΕ την οποία άλλαξε σε ΑΚΣ Πόρτο Χέλι ΑΕ το 1999 για να αλλάξει εκ νέου στη σημερινή το 2004. Το 2002 απορρόφησε την εταιρεία Παράς ΑΕ και το 2004 τις εταιρείες ΑΚΣ Χηνίτσα ΑΕ και ΑΚΣ Μινóa Παλλάς ΑΞΤΕΕ. Πρόκειται για εταιρεία κυπριακών συμφερόντων. Το ξενοδοχείο Aks Porto Heli λειτουργεί ολόκληρο το χρόνο, στις εγκαταστάσεις του οποίου από το 2006 λειτουργεί και συνεδριακό κέντρο. Το 2006 ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης ανήλθε σε €11.436.685.

Απασχολεί 390 άτομα προσωπικό (μόνιμο 65) για όλο τον όμιλο που περιλαμβάνει τα ξενοδοχεία:

- AKS PORTO HELI / A. / 404 κλίνες / Πόρτο Χέλι
- AKS HINITSA BAY / A. / 385 κλίνες / Πόρτο Χέλι
- AKS ANNABELE VILLAGE / L. / 530 κλίνες / Λιμένας Χερσονήσου
- AKS MINOA PALACE / A. / 240 κλίνες / Ηράκλειο

#### **6. ΑΙΓΑΙΟΝ ΑΕ**

Ιδρύθηκε το 1983 στο Ηράκλειο. Το 2006 ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης ανήλθε σε €5.389.586.



Απασχολεί 115 άτομα προσωπικό (μόνιμο 16) που απασχολούνται στο ξενοδοχείο ALEXANDER BEACH, Α κατηγορίας, δυναμικότητας 680 κλινών στα Μάλια.

#### **7. ΕΛΛΗΝΙΚΑΙ ΤΟΥΡ. & ΞΕΝΟΔ. ΕΠΙΧ. ΚΡΗΤΗΣ ΑΕ**

Ιδρύθηκε το 1972 στο Ηράκλειο και το 2002 απορρόφησε την εταιρεία Μαυράκη Ε. & Σία ΕΕ. Το 2005 απορρόφησε την Σπλίμαγκ ΑΕ. Το ξενοδοχείο Apollonia Beach από το 2007 λειτουργεί πλήρως ανακαινισμένο και αναβαθμισμένο σε κατηγορία πέντε αστέρων, ενώ το ξενοδοχείο Santa Marina αγοράστηκε το 2007. Το ξενοδοχείο Sitia Beach αφού ανακαινίσθηκε πλήρως εντάχθηκε στο δυναμικό της εταιρείας από το 2007. Το 2006 ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης ανήλθε σε €4.778.767.

Απασχολεί 300 άτομα προσωπικό (μόνιμο 15) για όλο τον όμιλο που περιλαμβάνει τα ξενοδοχεία:

- ΑΠΟΛΛΟΝΙΑ BEACH / L. / 590 κλίνες / Ελληνοπεράματα Ηρακλείου
- ΣΙΤΙΑ BEACH / Α. / 300 κλίνες / Σητεία Λασιθίου
- SANTA MARINA / Α. / 398 κλίνες / Ελληνοπεράματα Ηρακλείου

#### **8. ΚΑΤΕΧΑΚΗΣ ΣΤ. ΑΕ**

Ιδρύθηκε στο Ηράκλειο Κρήτης το 1972 από μετατροπή της ομώνυμης ΕΠΕ η οποία συστάθηκε το 1969. Το 2006 ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης ανήλθε σε €6.515.867.

Απασχολεί 167 άτομα προσωπικό που απασχολούνται στα ξενοδοχεία:

ERY BEACH και ERY PALACE Α' κατηγορίας χωρητικότητας 600 και 542 κλινών στο Λιμένα Χερσονήσου.

#### **9. ΛΑΜΠΡΙΝΟΣ Φ. Γ. ΑΕ**

Ιδρύθηκε το 1972 στο Ηράκλειο. Η μέση πληρότητα του ήταν πάνω από 83% την 4ετια 2003-2006. Το 2006 ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης ανήλθε σε €4.512.125.

Απασχολεί 145 άτομα προσωπικό (μόνιμο 17) που απασχολούνται στο ξενοδοχείο SIRENS BEACH & VILLAGE, Α' κατηγορίας, χωρητικότητας 598 κλινών στα Μάλια.

#### **10. ΛΥΤΤΟΣ ΑΕ**

Ιδρύθηκε το 1982 στο Ηράκλειο από μετατροπή σε ΑΕ της Μαρκόπουλος, Προυκάκης, Βρανάς & Σία ΕΠΕ, η οποία υπήρχε από το 1971. Το 2006 ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης ανήλθε σε €9.977.075.

Απασχολεί 185 άτομα προσωπικό (μόνιμο 25) που απασχολούνται στο ξενοδοχείο ROBINSON CLUB LYTTOS BEACH, Α' κατηγορίας, χωρητικότητας 700 κλινών στο Λιμένα Χερσονήσου.

**11. ΧΑΛΚΙΑΔΑΚΗΣ Θ. ΑΕ**

Ιδρύθηκε το 1982 στο Ηράκλειο. Οι επενδύσεις της εταιρείας για το 2004 ανήλθαν σε €1,2 εκατ. Το 2006 ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης ανήλθε σε €4.517.772.

Απασχολεί 154 άτομα προσωπικό (μόνιμο 14) που απασχολούνται στο ξενοδοχείο CACTUS BEACH Α' κατηγορίας, χωρητικότητας 850 κλινών στο Λιμένα Χερσονήσου.

**12. ΧΕΡΣΟΝΗΣΟΣ ΑΕ**

Ιδρύθηκε στο Ηράκλειο το 1971. Το 2006 είχε κύκλο εργασιών €8.243.169. Απασχολεί 212 άτομα προσωπικό (8 μόνιμο) για τα ξενοδοχεία ROYAL BELVEDERE και IMPERIAL BELVEDERE Α' κατηγορίας, χωρητικότητας 750 και 980 κλινών στον Λιμένα Χερσονήσου.

**13. ΓΙΑΝΝΙΚΑΚΗΣ Σ. ΑΕ**

Ιδρύθηκε το 1977 στο Ρέθυμνο. Το 2004 απορρόφησε τις εταιρείες Τοξότης ΑΕ και Κούρος ΑΕΞΤΕ. Το 2006 ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης ανήλθε σε €6.874.805.

Απασχολεί 232 άτομα προσωπικό (μόνιμο 32) για όλο τον όμιλο που περιλαμβάνει τα ξενοδοχεία:

- ORION / Β. / 220 κλίνες / Ρέθυμνο
- FODELE / Α. / 800 κλίνες / Ηράκλειο

**14. ΑΣΗΜΕΝΙΑ ΑΚΤΗ ΑΕ**

Ιδρύθηκε το 1973 στο Ηράκλειο, ενώ προϋπήρχε ως ΕΠΕ από το 1970. Ανήκει στον όμιλο των εταιρειών του Ιωάννη Σμπώκου. Το 2006 ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης ανήλθε σε €6.874.805.

Απασχολεί 120 άτομα προσωπικό (μόνιμο 14) για τα ξενοδοχεία CRETAN MALIA PARK Α' κατηγορίας, χωρητικότητας 395 κλινών στα Μάλια.

**3.4.2 Ανάλυση του Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος -Υπόδειγμα Porter**

Οι ανταγωνιστές μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης αποτελούν ένα σημαντικό στοιχείο το οποίο πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψιν κατά την στρατηγική ανάλυση. Η επιτυχία ενός σχεδίου ξενοδοχειακού μάρκετινγκ εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον αντικειμενικό εντοπισμό των εγγενών πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων των ανταγωνιστών και την κατανόηση των στόχων τους και των σχεδίων μάρκετινγκ που αναπτύσσουν.

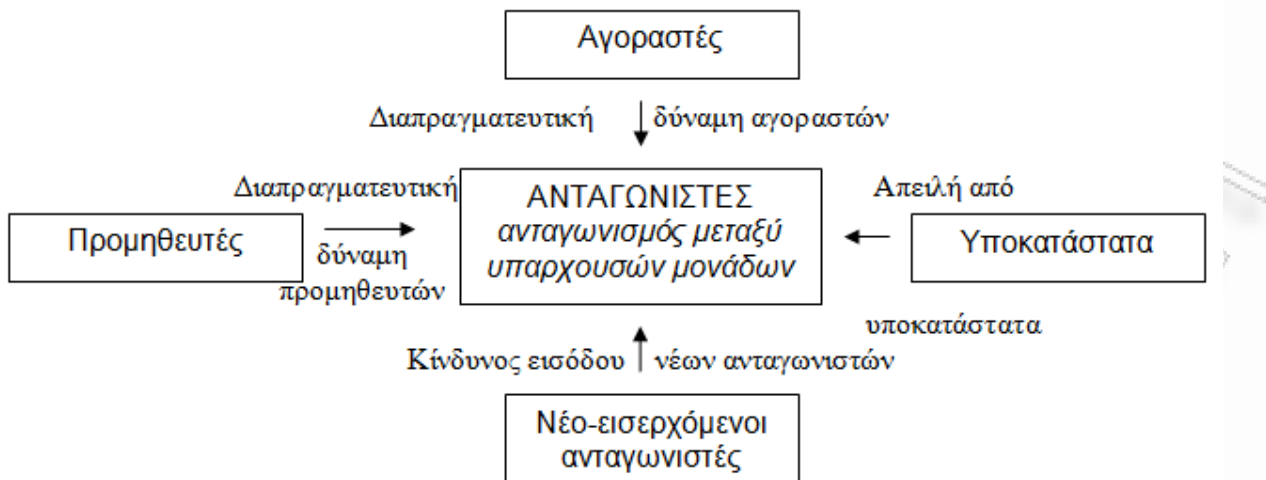
Κατά συνέπεια, μια ξενοδοχειακή επιχείρηση για να αναλύσει τον ανταγωνισμό της σε στρατηγικό επίπεδο θα πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίσει:

- α) τους ανταγωνιστές της,
- β) τους στόχους τους,
- γ) την φύση των στρατηγικών που ακολουθούν και τον βαθμό επιτυχίας τους,
- δ) τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους και
- ε) τον πιθανό τρόπο αντίδρασης σε περίπτωση επίθεσης μας.

Εκτός των παραπάνω, για την πλήρη κατανόηση της φύσης και της έντασης του ανταγωνισμού, μια ξενοδοχειακή επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση να εντοπίσει τις δυνάμεις που τον υποκινούν και τον χαρακτηρίζουν. Οι δυνάμεις αυτές είναι πέντε και είναι γνωστές ως «Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter»:

- 1) η απειλή και η δυνατότητες της εισόδου στην αγορά νέων ανταγωνιστών,
- 2) οι καταναλωτές και η αγοραστική τους δύναμη,
- 3) η απειλή υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών,
- 4) η έκταση της ανταγωνιστικής άμιλλας και,
- 5) η ισχύς των προμηθευτών και των διανομέων.

Συχνά, το υπόδειγμα αυτό ονομάζεται και «Δομική Ανάλυση του Κλάδου» ή «Ανάλυση των 5 Ανταγωνιστικών Δυνάμεων του Porter» και παρουσιάζεται στο Διάγραμμα III- 4.



### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ III – 4

#### ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER

Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter, αποτελεί ένα από τα πιο αποτελεσματικά και διαρκή θεωρητικά υποδείγματα που χρησιμοποιούνται για την περιγραφή και ανάλυση της δομής του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος ενός κλάδου. Για αυτό το λόγο, χρησιμοποιείται το εν λόγω υπόδειγμα στην ανάλυση που ακολουθεί.

#### 1. **Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο**

Οι νέες επιχειρήσεις που εισέρχονται σε έναν κλάδο αποτελούν απειλή για τους ήδη υφιστάμενους ανταγωνιστές στον κλάδο αυτό. Η απειλή εισόδου, εξαρτάται από την ύπαρξη των *φραγμών εισόδου*, τους οποίους οι νέες επιχειρήσεις θα πρέπει να ξεπεράσουν. Ως εμπόδιο εισόδου (entry barrier) εννοείται η παρεμπόδιση σε μια επιχείρηση να εισέλθει και να ανταγωνιστεί σ' έναν κλάδο. Πιθανά εμπόδια εισόδου μπορεί να αποτελέσουν:

- *Οικονομίες Κλίμακας (Economies of Scale)*: Αναφέρονται στη μείωση του μοναδιαίου κόστους ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, καθώς η παραγόμενη ποσότητα αυξάνεται. Εμποδίζουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων αναγκάζοντας αυτές σε μεγάλη παραγωγή, προκειμένου να μειωθεί το ανά μονάδα κόστος. Έτσι όμως η τιμή μειώνεται για να μη μείνει αδιάθετη η ποσότητα της παραγωγής ή ο βαθμός αξιοποίησης είναι χαμηλός, με συνέπεια το υψηλό κόστος.
- *Διαφοροποίηση Προϊόντος (Product Differentiation)*: Ο βαθμός διαφοροποίησης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας ποικίλει από κλάδο σε κλάδο και από περίοδο σε περίοδο. Η

διαφοροποίηση σχετίζεται με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας, όπως είναι η ποιότητα, η διαφήμιση, η προώθηση.

- *Απαιτήσεις σε Κεφάλαια (Capital Requirements)*: Σε πολλούς κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας οι αναγκαίες επενδύσεις είναι αρκετά υψηλές, οι οποίες συχνά δεν αποδίδουν άμεσα και αποτελούν υψηλά εμπόδια εισόδου. Σημαντικό παράδειγμα στην ελληνική αγορά αποτελεί η περίπτωση των τηλεπικοινωνιών, όπου η απελευθέρωση της αγοράς είναι, ουσιαστικά, μόνο τυπική, καθώς το κόστος αγοράς και εγκατάστασης του αναγκαίου εξοπλισμού είναι δυσπρόσιτο έως τώρα.

- *Κόστος Μετακίνησης (Switching Costs)*: Η εγκατάσταση ενός νέου μηχανήματος ή προγράμματος απαιτεί επένδυση κεφαλαίων για την εκπαίδευση του προσωπικού. Έτσι, πολύ συχνά κάτι τέτοιο αποφεύγεται. Ενδεικτική είναι η περίπτωση του λογισμικού επεξεργασίας και συγγραφής κειμένων Microsoft Word, που αναγκάζει τις επιχειρήσεις να προμηθευτούν το πακέτο Microsoft Office, παρά να επιλέγουν κάποιο νέο και απλούστερο, καθώς κάτι τέτοιο προϋποθέτει έξοδα επιμόρφωσης του εργατικού δυναμικού.

- *Πρόσβαση στα Κανάλια Διανομής (Access to Distribution Channels)*: Τόσο στον τομέα των αγαθών, όσο και σε αυτόν των υπηρεσιών η πρόσβαση στα κανάλια διανομής αποτελεί υψηλό εμπόδιο εισόδου. Η αύξηση της ζήτησης ενός προϊόντος αποτελεί αυτοσκοπό κάθε επιχείρησης και είναι ευκολότερο να επιτευχθεί από μια υπάρχουσα, καταξιωμένη εταιρεία του κλάδου παρά από μια νεοεισερχόμενη που στερείται ανάλογης πείρας.

- *Μειονεκτήματα Κόστους Ανεξάρτητα από το Μέγεθος (Cost Disadvantages Independent of Size)*: Τα μειονεκτήματα αυτά σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με την εμπειρία που έχουν αποκτήσει οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται μεγάλο διάστημα στον κλάδο, κάτι που τους προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (competitive advantage).

- *Κυβερνητική Πολιτική (Government Policy)*: Οι κυβερνήσεις δύναται να περιορίσουν τη δυνατότητα εισόδου νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο, καθώς πολλές φορές απαιτείται η σύμπραξη τους για την έκδοση άδειας λειτουργίας.

Οι νέες επιχειρήσεις στον ξενοδοχειακό κλάδο θα πρέπει να διαχωριστούν σύμφωνα με τη δυναμικότητά τους. Έτσι, ξενοδοχειακές μονάδες μεγάλης δυναμικότητας θα δυσκολευτούν να εισέρθουν στον κλάδο καθώς ένα τέτοιο εγχείρημα απαιτεί υψηλή επένδυση, ενώ οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις θα συναντήσουν μικρότερα εμπόδια όσον αφορά αυτό τον τομέα.

## 2. Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν την αγορά αυξάνοντας τις τιμές ή μειώνοντας την ποιότητα των αγαθών και υπηρεσιών, καθώς αποτελούν τους κύριους συνεργάτες των επιχειρήσεων. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες:

- *Αριθμός των Προμηθευτών (Number of Suppliers)*: Όσο λιγότεροι και μεγαλύτεροι προμηθευτές υπάρχουν, τόσο μεγαλύτερη δύναμη έχουν. Όταν υπάρχουν λίγοι προμηθευτές οι επιχειρήσεις είναι άμεσα εξαρτημένες απ' αυτούς, με αποτέλεσμα να έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη.
- *Μέγεθος και σημασία του Αγοραστή (Buyer's Size and Importance)*: Το μέγεθος και η σημασία του αγοραστή είναι ανάλογη της διαπραγματευτικής του δύναμης.
- *Υψηλός Βαθμός Διαφοροποίησης των Προϊόντων των Προμηθευτών (Level of Products' Differentiation)*: Όταν η αντιληπτή (perceived) διαφοροποίηση των προϊόντων είναι υψηλή, τότε το κόστος μετακίνησης (switching cost) για τους πελάτες είναι ανάλογο.
- *Δυνατότητα Υποκατάστασης των Προϊόντων των Προμηθευτών (Products' Substitution)*: Αν υπάρχουν κοντινά υποκατάστατα των προϊόντων των προμηθευτών, τότε οι εναλλακτικές δυνατότητες των αγοραστών αυξάνονται μαζί με τη διαπραγματευτική τους δύναμη.
- *Δυνατότητα Κάθετης Ολοκλήρωσης των Προμηθευτών προς τα εμπρός (Suppliers' Vertical Integration)*: Όταν οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να προχωρήσουν σ' ένα επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, τότε υπάρχει η πιθανότητα να γίνουν άμεσοι ανταγωνιστές των πελατών τους και η διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνεται.

Όσον αφορά τον κλάδο των ξενοδοχειακών, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μπορεί να χαρακτηριστεί σχετικά μικρή. Αυτό το συμπέρασμα προκύπτει από το μικρό τους μέγεθος και τον μεγάλο αριθμό τους σε σχέση με τις ανάγκες του κλάδου.

## 3. Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Οι αγοραστές επηρεάζουν την αγορά, μέσω της δυνατότητάς τους να πιέζουν τις τιμές προς τα κάτω, αναζητώντας καλύτερη ποιότητα αγαθών ή υπηρεσιών και στρέφοντας κάθε επιχείρηση ενάντια στον ανταγωνιστή της. Οι αγοραστές κατέχουν δύναμη αρκετή ώστε να επηρεάσουν τον ανταγωνισμό, αν ισχύουν κάποιοι από τους ακόλουθους παράγοντες:

- *Μέγεθος του Αγοραστή (Size of Buyer)*: Όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος του αγοραστή, τόσο μεγαλύτερη είναι η διαπραγματευτική του δύναμη.
- *Αριθμός των Προμηθευτών (Number of Suppliers)*: Αν ο αριθμός των προμηθευτών είναι περιορισμένος, μειώνεται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
- *Πληροφορίες για το Κόστος της Επιχείρησης (Information about Company's Costs)*: Γενικά, όσο περισσότερες πληροφορίες κατέχουν οι αγοραστές για τα κόστη της επιχείρησης, τόσο μεγαλύτερη η δύναμή τους.
- *Ευαισθησία των Αγοραστών στην Τιμή (Buyer's Sensitivity in Price)*: Οι αγοραστές ασκούν μεγαλύτερες πιέσεις όταν γνωρίζουν το κόστος του προϊόντος, προσπαθώντας να αυξήσουν το πραγματικό τους εισόδημα.
- *Χαρακτηριστικά του Προϊόντος (Product's Characteristics)*: Αν διαφοροποιείται το προϊόν στην αγορά, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μειώνεται.
- *Κάθετη Ολοκλήρωση των Αγοραστών προς τα Πίσω (Buyers' Vertical Integration)*: Αυτός ο παράγοντας ισχύει σε περίπτωση που οι αγοραστές αποφασίζουν να παράγουν οι ίδιοι το προϊόν, όντας ανικανοποίητοι από την αγορά.

Πιο συγκεκριμένα, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών στον ξενοδοχειακό κλάδο χαρακτηρίζεται ως μεγάλη. Είτε πρόκειται για μεμονωμένους πελάτες είτε για πρακτορεία, οι αγοραστές έχουν σημαντική διαπραγματευτική δύναμη, καθώς υπάρχει μεγάλη ποικιλία στις υπηρεσίες που μπορούν να λάβουν τόσο στις τιμές, όσο και την ποιότητα τους.

#### **4. Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα ή Υπηρεσίες**

Υποκατάστατα είναι εκείνα τα αγαθά που φαινομενικά διαφέρουν μεταξύ τους, μπορούν όμως να ικανοποιήσουν τις ίδιες ανάγκες με άλλα. Σύμφωνα με τον Porter, «Τα υποκατάστατα περιορίζουν τις δυναμικές επιστροφές αγαθών μιας επιχείρησης, θέτοντας ένα ανώτατο όριο τιμών που μπορούν να τεθούν από το σύνολο των επιχειρήσεων του κλάδου». Στο βαθμό που το κόστος μετακίνησης είναι χαμηλό, τα υποκατάστατα αγαθά δύνανται να επιδρούν σημαντικά στον κλάδο που ανήκουν.

Η ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων και η σημασία τους για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες:

- *Υπαρξη «Άμεσων» Υποκατάστατων (Strong Substitutes Existence):* Αν η ποιότητα και η απόδοση των υποκατάστατων είναι ίδια ή καλύτερη από τα προϊόντα της επιχείρησης, τότε η απειλή είναι μεγαλύτερη.
- *Επίδραση της Τιμής (Price's Effect):* Αν οι τιμές των προϊόντων μιας επιχείρησης είναι υψηλότερες από αυτές των άμεσων υποκατάστατων τότε οι πελάτες είναι πολύ πιθανό να στραφούν προς τα τελευταία.
- *Τάση των Αγοραστών προς τα Υποκατάστατα (Customers' Tendency to Substitutes):* Η ροπή των πελατών προς τα υποκατάστατα προϊόντα είναι συνάρτηση του κόστους που γι' αυτούς συνεπάγεται αυτή η αλλαγή.

Υποκατάστατα των ξενοδοχειακών υπηρεσιών στον τουριστικό κλάδο θεωρούνται, κυρίως, οι κρουαζιέρες και τα κάμπινγκ. Τα στυλ αυτά διακοπών προσελκύουν ένα συγκεκριμένο μερίδιο του πληθυσμού που παραμένει σταθερό σε βάθος χρόνου. Επομένως, δεν υφίσταται σημαντική απειλή από υπηρεσίες υποκατάστατα των ξενοδοχειακών υπηρεσιών.

##### **5. Ανταγωνισμός μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων στον Κλάδο**

Σε πολλούς κλάδους, οι επιχειρήσεις δρουν ανεξάρτητα. Μια ανταγωνιστική κίνηση μιας απ' αυτές, με σκοπό τη βελτίωση της θέσης της στην αγορά και την επίτευξη μεγαλύτερων μεριδίων, μπορεί να έχει αξιοπρόσεκτη επίδραση στους ανταγωνιστές και να προκαλέσει αντίποινα. Σύμφωνα με τον Porter, η ένταση του ανταγωνισμού εξαρτάται από την ύπαρξη παραγόντων, όπως οι παρακάτω:

- *Αριθμός των Ανταγωνιστών (Number of Competitors):* Όταν ο αριθμός των ανταγωνιστών είναι μικρός και το μέγεθός τους σχετικά ίδιο, είναι όλοι προσεκτικοί και προσπαθούν μια κίνηση μιας εξ' αυτών να ταιριάζει με μια ανάλογα αντίθετη.
- *Ρυθμός Ανάπτυξης του Κλάδου (Rate of Industry Growth):* Ο παράγοντας αυτός είναι ιδιαίτερα σημαντικός όταν τα αγαθά, άυλα ή υλικά, βρίσκονται στη φάση της ωρίμανσης και εντείνεται ο ανταγωνισμός για τη διατήρηση των μεριδίων αγοράς.
- *Χαρακτηριστικά του Προϊόντος ή της Υπηρεσίας (Product or Service Characteristics):* Πολλοί καταναλωτές επιλέγουν ένα κατάστημα βάσει της τοποθεσίας, τη δυνατότητα επιλογής



ή την τιμή καθώς ενδιαφέρονται για το προϊόν ή την παρεχόμενη υπηρεσία και όχι για αυτόν που την προσφέρει.

- *Ύψος του Σταθερού Κόστους (Amount of Fixed Costs)*: Σε περιπτώσεις όπου το σταθερό κόστος είναι υψηλό, οι επιχειρήσεις προσφέρουν το προϊόν τους σε ιδιαίτερα χαμηλές τιμές, προκειμένου να μην παραμείνει αδιάθετο, και να αυξήσουν το ρυθμό παραγωγής τους.
- *Ύπαρξη Υψηλών Εμποδίων Εξόδου (Height of Exit Barriers)*: Τα εμπόδια εξόδου διατηρούν μια επιχείρηση εντός του κλάδου δραστηριότητάς της. Πολλές φορές κοστίζει περισσότερο να βγει μια επιχείρηση παρά να παραμείνει. Το κόστος αυτό, μπορεί να υφίσταται λόγω της ύπαρξης εξειδικευμένου κεφαλαιουχικού εξοπλισμού, πρόσβασης σε χρηματοδοτικές πηγές ή άλλων λόγων. Σε τέτοιες περιπτώσεις η επιχείρηση έχει σοβαρά κίνητρα να συνεχίσει να δραστηριοποιείται στον κλάδο, έστω κι αν αυτό σημαίνει μειωμένα κέρδη ή ακόμη και ζημιά.
- *Ποικιλία των Ανταγωνιστών (Diversity of Rivals)*: Ανταγωνιστές που έχουν διαφορετικές απόψεις ως προς τον τρόπο του ανταγωνισμού, συχνά επιλέγουν διαφορετικές οδούς για να αμφισβητήσουν τη θέση του άλλου.

Καθώς η Ελλάδα είναι τουριστική χώρα, ο αριθμός των ξενοδοχειακών μονάδων που λειτουργούν δεν είναι καθόλου ευκαταφρόνητος. Υπάρχουν μονάδες όλων των κατηγοριών και μεγεθών που θεωρούνται υπολογίσιμες με τη μεγαλύτερη συγκέντρωση αυτών να παρατηρείται στην Κρήτη. Επομένως, η ένταση του ανταγωνισμού είναι ιδιαίτερα υψηλή ενώ ο κλάδος βρίσκεται ακόμα στο στάδιο της ανάπτυξης.

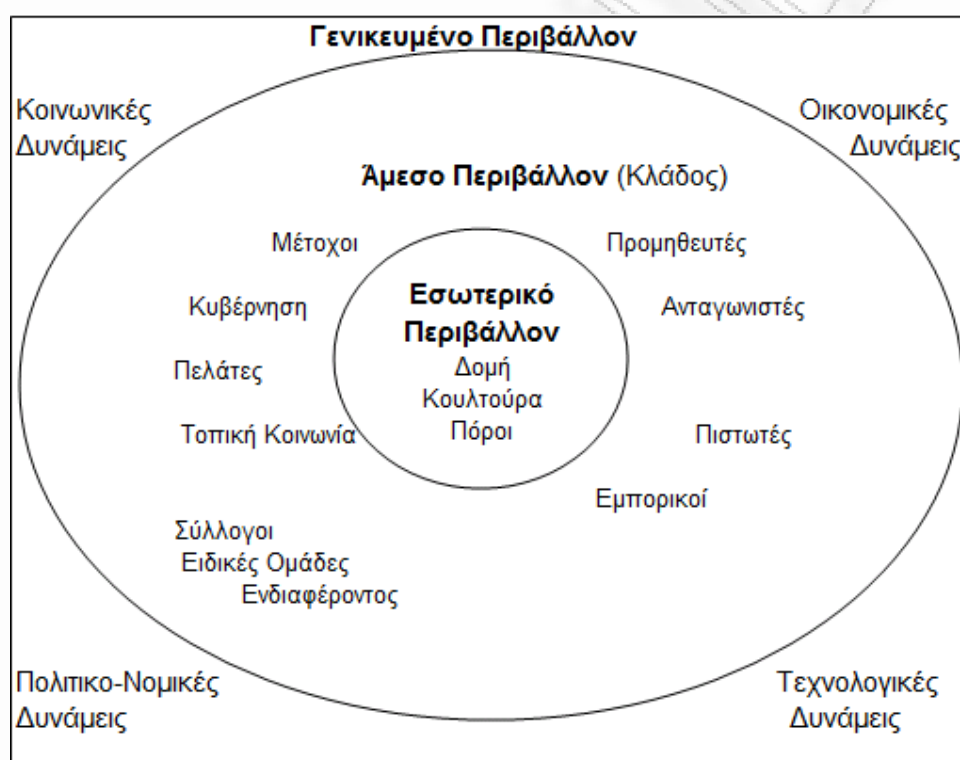
### **3.5 Ανάλυση του Μάκρο-Περιβάλλοντος**

Στη συνέχεια, κρίνεται απαραίτητη η ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος, καθώς επηρεάζει την ανάπτυξη της αγοράς και επομένως και το μερίδιο της υπό μελέτη επενδυτικής προσπάθειας. Το μάκρο-περιβάλλον περιλαμβάνει όλες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις που επηρεάζουν μια επιχείρηση.

Για την ανάλυση του περιβάλλοντος, πρέπει να προσεχθούν ιδιαίτερα, ορισμένες μεταβλητές μέσα στο γενικευμένο (societal) και εσωτερικό (task) περιβάλλον του οργανισμού.

Το Εσωτερικό ή Μίκρο-Περιβάλλον (**Task Environment**) περιλαμβάνει τα στοιχεία ή τις ομάδες αυτές, που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση και, κατ' επέκταση, επηρεάζονται κι αυτές απ' αυτήν. Συνήθως, το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται και λειτουργεί.

Το γενικευμένο περιβάλλον περιλαμβάνει γενικές δυνάμεις που δεν αναφέρονται στις βραχυπρόθεσμες ενέργειες, αλλά μπορούν να επηρεάσουν μακροπρόθεσμες αποφάσεις. Τόσο αυτές οι δυνάμεις, όσο και οι μεταβλητές του εσωτερικού περιβάλλοντος, απεικονίζονται στο Διάγραμμα III – 5(1/2):



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ III – 5(1/2)**

**ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ ΓΕΝΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΤΟΥ PORTER**

Η περιβαλλοντική ανάλυση, που είναι ευρύτερα γνωστή και ως *P.E.S.T. Analysis*, περιλαμβάνει 4 διαστάσεις:

1. **Πολιτική/Νομική (Political/Legal) Διάσταση**, η οποία αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα.

Σε αυτή τη διάσταση περιλαμβάνονται τα κύρια ζητήματα της εθνικής τουριστικής πολιτικής. Κύριος στόχος της εθνικής τουριστικής πολιτικής είναι η ουσιαστική ανάπτυξη και διαφοροποίηση του τουριστικού τομέα, στόχος που ευνοείται από το θετικό κλίμα που έχει διαμορφωθεί για τον τουρισμό στη χώρα μας αλλά και γενικότερα στην παγκόσμια τουριστική βιομηχανία.

Βασικές προτεραιότητες της νέας ηγεσίας του Υπουργείου Τουριστικής Ανάπτυξης, είναι η αναβάθμιση και ο εμπλουτισμός του ελληνικού τουριστικού προϊόντος, η κατάκτηση νέων αγορών, η διεύρυνση της προβολής της χώρας στο χώρο του διαδικτύου, η θέσπιση κανόνων σχετικών με την εξυγίανση της αγοράς των εναλλακτικών μορφών τουρισμού, καθώς και η προσέλκυση αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους, ενθαρρύνοντας έτσι την επενδυτική δραστηριότητα στον τουριστικό τομέα.

Επίσης, άμεσα θα προωθηθεί η εφαρμογή του συστήματος κατάταξης των τουριστικών καταλυμάτων σε αστέρια και κλειδιά, ενώ μέσω ειδικού πολυνομοσχεδίου πρόκειται να ξεκινήσει η λειτουργική τακτοποίηση ξενοδοχειακών μονάδων με πολεοδομικές εκκρεμότητες. Τέλος, καίριας σημασίας για την τουριστική ανάπτυξη της χώρας, είναι η πραγματοποίηση νέων επενδύσεων και η προσέλκυση μεγάλων επενδυτικών κεφαλαίων, σε συνδυασμό με την απλούστευση των διαδικασιών ιδιωτικών επενδύσεων.

Στη νομική διάσταση της ανάλυσης μας, περιλαμβάνεται και ο Νέος Αναπτυξιακός Νόμος (Ν.3522/2006) που βρίσκεται σε ισχύ από τον Αύγουστο του 2007. Μέσω του νέου αναπτυξιακού νόμου (τροποποίηση του Ν.3299/2004), επιδιώκεται η αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος της χώρας και η προσέλκυση μεγάλων τουριστικών επενδύσεων.

Ορισμένα από τα βασικά σημεία του νόμου είναι τα εξής: - ενίσχυση με κίνητρα του θεματικού τουρισμού, - σημαντικές ενισχύσεις για ίδρυση, επέκταση και εκσυγχρονισμό των εγκαταστάσεων ειδικής τουριστικής υποδομής, - απλούστευση του συστήματος βαθμολόγησης επενδύσεων εκσυγχρονισμού ολοκληρωμένης μορφής, - βελτίωση των όρων καταβολής της επιχορήγησης, - διαμόρφωση του ποσοστού της υποχρεωτικής ίδιας συμμετοχής του επενδυτή ίσο με το 25%, - απαγόρευση υπαγωγής στο νόμο των επενδύσεων εκσυγχρονισμού ξενοδοχειακών καταλυμάτων προ της παρέλευσης 5ετίας, παροχή επιπλέον επιχορήγησης μέχρι 20% για τις μικρές ή 10% για νέες επενδύσεις, ανάλογα με το νομό στον οποίο πρόκειται να πραγματοποιηθούν.

Ένα ακόμα σημαντικό βήμα στον τουριστικό τομέα είναι οι ιδιωτικοποιήσεις των τουριστικών ακινήτων. Το καλοκαίρι του 2007 προκηρύχθηκαν από την Εταιρεία Τουριστικής Ανάπτυξης οι διαγωνισμοί για την παραχώρηση σε ιδιώτες και την αξιοποίηση πέντε σημαντικών τουριστικών ακινήτων. Πρόκειται για την ιδιωτικοποίηση του καζίνο Κέρκυρας, την αξιοποίηση των Αλυκών Αναβύσσου και του γκολφ Αφάντου Ρόδου, καθώς και τη μακροχρόνια μίσθωση των ξενία Βυτίνας και Σκιάθου. Επίσης, υποβλήθηκαν δεσμευτικές προσφορές για τη μακροχρόνια εκμίσθωση της μαρίνας Φαλήρου, ενώ παράλληλα εγκρίθηκαν οι διαδικασίες για την αξιοποίηση και άλλων περιουσιακών στοιχείων της Ε.Τ.Α. όπως τουριστικά περίπτερα, παραδοσιακοί ξενώνες, ιαματικές πηγές και τουριστικά κτήματα.

Τέλος, πολύ σημαντικό κρίνεται το ειδικό χωροταξικό σχέδιο για τον τουρισμό που προωθεί μορφές τουρισμού που δεν έχουν αναπτυχθεί ακόμα ικανοποιητικά στη χώρα μας. Το μοντέλο της τουριστικής ανάπτυξης για κάθε περιοχή της χώρας, «χαρτογραφεί» το ειδικό χωροταξικό σχέδιο για τον τουρισμό το οποίο και θα τεθεί σε διαδικασία διαβούλευσης μεταξύ των τουριστικών φορέων της χώρας.

Ο εκσυγχρονισμός της τουριστικής ανάπτυξης στις κορεσμένες τουριστικές περιοχές, η προώθηση των εναλλακτικών μορφών τουρισμού και η απαγόρευση της δημιουργίας καταλυμάτων σε μικρά νησιά, παραδοσιακούς οικισμούς και περιοχές Natura, είναι μερικά από τα βασικά σημεία του ειδικού χωροταξικού σχεδίου για τον τουρισμό. Το πλαίσιο δίνει προτεραιότητα στην ανάπτυξη ειδικών μορφών τουρισμού όπως ο ιαματικός και ο θρησκευτικός τουρισμός και προωθεί την τουριστική εκμετάλλευση των περιοχών Natura και των μικρών ακατοίκητων νησιών.

Συγκεκριμένα, ο προτεινόμενος τουριστικός χάρτης της χώρας περιγράφει:

- 1) τις περιοχές που προσφέρονται για επενδύσεις σε ολοκληρωμένα τουριστικά συγκροτήματα, τα οποία θα περιλαμβάνουν ξενοδοχεία, γήπεδα γκολφ, κέντρα θαλασσοθεραπείας και άλλες συμπληρωματικές εγκαταστάσεις υψηλού τουρισμού,
- 2) τις περιοχές ήπιας τουριστικής ανάπτυξης, με έμφαση στον αγροτουρισμό και τον τουρισμό υπαίθρου,
- 3) τις περιοχές ανάπτυξης του συνεδριακού τουρισμού και
- 4) τις ώριμες τουριστικές περιοχές της χώρας.

2. *Οικονομική (Econometical) Διάσταση*, που αναφέρεται κυρίως στην κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, καθώς και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία.

Το βασικότερο ζήτημα της οικονομικής διάστασης είναι η οικονομική κρίση καθώς ο τουριστικός τομέας παρουσιάζει ιδιαίτερη ευαισθησία στις οικονομικές μεταβολές. Το χαρακτηριστικό αυτό οφείλεται στο ότι το τουριστικό προϊόν δεν αποτελεί προϊόν πρώτης ανάγκης αλλά εντάσσεται στα αγαθά των οποίων η εισοδηματική ελαστικότητα είναι υψηλή, δηλαδή αποτελεί αγαθό το οποίο συνοδεύει συνθήκες οικονομική ευμάρειας.

Όπως είναι αναμενόμενο η σημερινή διεθνής οικονομική κρίση, μεταξύ άλλων, θα έχει σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις και στον τομέα του τουρισμού. Εκείνοι οι οποίοι θα πληγούν πρώτιστα από την κρίση είναι τα νοικοκυριά χαμηλού και μεσαίου εισοδήματος που αναφορικά με τον τουριστικό τομέα εντάσσονται στην κατηγορία του μαζικού τουρισμού που αποτελεί και την πλειοψηφία των αφίξεων στη χώρα μας. Οι προοπτικές επομένως για τον τουριστικό τομέα τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή είναι μάλλον δυσοίωνες.

3. *Κοινωνική/Πολιτιστική (Sociocultural) Διάσταση*, όπου περιλαμβάνονται οι αλλαγές στο σύγχρονο τρόπο ζωής, ο καταναλωτισμός, το επίπεδο μόρφωσης κ.λπ.

Όσον αφορά την πολιτιστική διάσταση, σημαντική ανεπάρκεια παρατηρείται σε υποστηρικτικές υποδομές (γήπεδα γκολφ, συνεδριακά κέντρα, μαρίνες, κέντρα θαλασσοθεραπείας, κέντρα τουρισμού υγείας, θεματικά πάρκα, κέντρα αθλητισμού, προπονητικά κέντρα, κέντρα αξιοποίησης ιαματικών πηγών, χιονοδρομικά κέντρα κλπ.), η ύπαρξη των οποίων θα οδηγήσει στην ανάπτυξη πολλών μορφών εναλλακτικού τουρισμού πέραν του παραδοσιακού τουριστικού προϊόντος.

Από την άλλη πλευρά, έχουν προγραμματιστεί ορισμένα σημαντικά έργα για την Κρήτη. Ενδεικτικά, κάποια από τα έργα που δημιουργούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη και του τουρισμού είναι οι κατασκευές έργων από το ΥΠΕΧΩΔΕ, οι περισσότερες από τις οποίες αφορούν την αναβάθμιση του Βόρειου Οδικού Άξονα σε σύγχρονο αυτοκινητόδρομο ενώ άλλες αφορούν την ολοκλήρωση του κάθετου άξονα Ηράκλειο - Μοίρες και τη σύνδεσή του με τον Νότιο Οδικό Άξονα.

Άλλα σημαντικά έργα αφορούν παρεμβάσεις στα αεροδρόμια του νησιού. Κατασκευάζεται νέο κτήριο αεροσταθμού στη Σητεία και έχει προγραμματιστεί η αναβάθμιση του αεροδρομίου στα Χανιά, με επέκταση του κτηρίου και νέο Πύργο Ελέγχου. Επιπλέον, έχουν ξεκινήσει οι διαδικασίες για τη δημιουργία του νέου Διεθνούς Αεροδρομίου στο Καστέλι που προβλέπεται να συμβάλει πολλαπλά στην ανάπτυξη της Μεγαλονήσου. Με την υλοποίηση των έργων αυτών θα δοθεί λύση στα καίρια προβλήματα που έχουν μέχρι σήμερα σχέση με τις υποδομές, την αναβάθμιση του οδικού δικτύου κ.λπ.

Τέλος, αναλύσεις δείχνουν θετικές και αρνητικές επιρροές ανάλογα με τις επικρατούσες κοινωνικές συνθήκες. Αν και η ευρωπαϊκή οικονομία παρουσιάζει μείωση των ρυθμών ανάπτυξής της, οι καταναλωτές δεν δείχνουν να μειώνουν το διαθέσιμο ποσό των χρημάτων τους για τις διακοπές τους. Έτσι, η ζήτηση συνεχίζει, αν όχι να αυξάνεται, τουλάχιστον να παραμένει στάσιμη.

4. *Τεχνολογική (Technological) Διάσταση*, η οποία αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή τα επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα εκτός της αγοράς και είναι δυνατόν να επιδράσουν στην επιχείρηση και τη στρατηγική της.

Η ραγδαία και συνεχώς εξελισσόμενη ανάπτυξη των ηλεκτρονικών υπολογιστών και του ίντερνετ απαιτεί την ταυτόχρονη, συσχετιζόμενη, και συνεχώς εξελισσόμενη τεχνολογία των υποστηρικτικών πληροφοριακών συστημάτων. Επιπλέον εισήχθη μια νέα μορφή κρατήσεων – ηλεκτρονικές κρατήσεις που διευκολύνει στην αναγνώριση και εύκολη πρόσβαση στην άμεση επικοινωνία με το τουριστικό συγκρότημα.

Από την άλλη πλευρά όμως, η καθυστέρηση που σημειώνεται στην εισαγωγή νέων τεχνολογιών (συστήματα CRS, δίκτυα κρατήσεων, διαδίκτυο), καθώς και ο έντονος ανταγωνισμός του ελληνικού προορισμού από αγορές τόσο εντός όσο και εκτός Ε.Ε., δημιουργούν περαιτέρω προβλήματα στην ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος.

### **3.6 Στρατηγικές Porter**

Οι γνωστότερες στρατηγικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από οποιοδήποτε οργανισμό, είναι οι τρεις γενικές εναλλακτικές στρατηγικές που διατύπωσε ο Michael Porter:

#### 1. Στρατηγική κόστους

Η στρατηγική του *κόστους* ή αλλιώς η δημιουργία ηγετικής θέσης στην αγορά για ένα οργανισμό λόγω της επίτευξης ιδιαίτερα χαμηλού *κόστους παραγωγής*. Η στρατηγική αυτή απαιτεί την διαρκή προσπάθεια για την μείωση του κόστους και την ανάπτυξη οικονομιών κλίμακας. Το αποτέλεσμα της στρατηγικής του κόστους για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι η δυνατότητα προσφοράς των προϊόντων της σε τιμές χαμηλότερες του ανταγωνισμού ή η διατήρηση υψηλότερου περιθωρίου καθαρού κέρδους.

## 2. Διαφοροποίηση

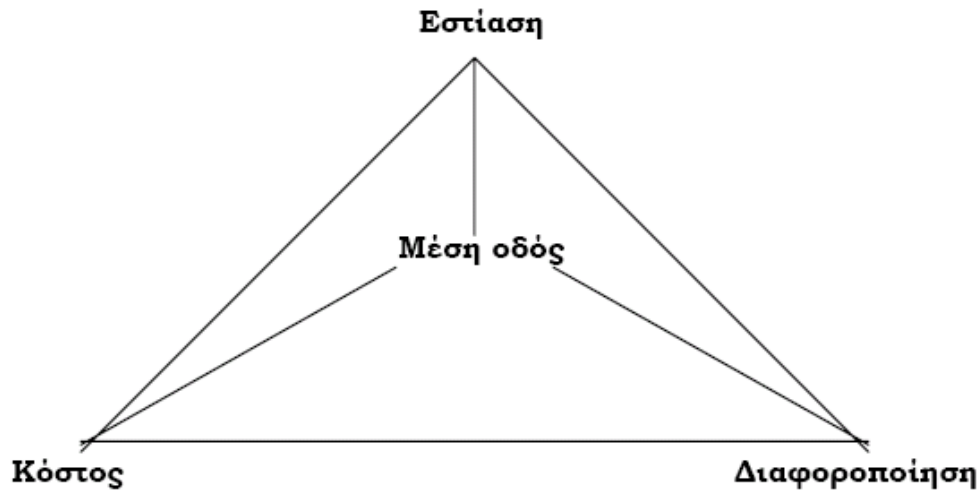
Η *διαφοροποίηση* των χαρακτηριστικών των προϊόντων σε σχέση με τα προϊόντα του ανταγωνισμού. Σύμφωνα με την στρατηγική αυτή, μια ξενοδοχειακή επιχείρηση θα πρέπει να επιτύχει ώστε τα προϊόντα της να θεωρούνται από την αγορά ως μοναδικά αναφορικά με κάποιο (ή κάποια) χαρακτηριστικά που των προϊόντων που οι καταναλωτές θεωρούν σαν ιδιαίτερα σημαντικά. Για παράδειγμα, τέτοια χαρακτηριστικά μπορεί να έχουν σχέση με την ποιότητα, την τεχνολογία ή την σχέση κόστους – απόδοσης των προϊόντων. Το αποτέλεσμα της στρατηγικής της διαφοροποίησης για μια τουριστική επιχείρηση είναι η δυνατότητα δημιουργίας ισχυρών εμπορικών επωνυμιών (branding) και ιδιαίτερα θετικής εικόνας (image), ώστε να επιτευχθεί υψηλός βαθμός πιστότητας και προτίμησης των προϊόντων από την μεριά των καταναλωτών.

## 3. Εστίαση

Η *εστίαση* σε μικρά τμήματα της αγοράς. Σύμφωνα με την στρατηγική αυτή, μια ξενοδοχειακή επιχείρηση μπορεί να επικεντρώσει τις δραστηριότητες της στην ικανοποίηση των αναγκών μιας (ή περισσότερων) μικρής ομοιογενούς ομάδας καταναλωτών. Στην συνέχεια, θα πρέπει επιλέξει να εφαρμόσει προς την ομάδα αυτή είτε την στρατηγική του κόστους, είτε την στρατηγική της διαφοροποίησης. Το αποτέλεσμα της στρατηγικής της εστίασης για μια τουριστική επιχείρηση είναι η δυνατότητα περιχαράκωσης ενός ή περισσότερων μικρών τμημάτων της τουριστικής αγοράς και η δημιουργία ενός ιδιότυπου μονοπωλίου σε μικρογραφία.

Οι παραπάνω στρατηγικές παρουσιάζονται παραστατικά στο ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ III - 5 και μπορούν να αξιοποιηθούν με επιτυχία από οποιαδήποτε τουριστική επιχείρηση. Όποια ξενοδοχειακή επιχείρηση δεν ακολουθήσει κάποια από τις παραπάνω στρατηγικές αλλά βρεθεί στην *μέση οδό* σπανίως θα επιτύχει να είναι κερδοφόρα διότι:

1. Οι επιχειρήσεις που έχουν χαμηλότερο κόστος παραγωγής θα της αποσπάσουν την πελατεία στις αγορές όπου η ζήτηση είναι ελαστική.
2. Οι επιχειρήσεις που εστιάζουν το ενδιαφέρον τους σε μικρά τμήματα των καταναλωτών ή που διαφοροποιούν τα χαρακτηριστικά των προϊόντων τους σε σχέση με τα προϊόντα του ανταγωνισμού θα της αποσπάσουν την πελατεία στις αγορές όπου το περιθώριο του κέρδους είναι υψηλό.



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΙΙΙ – 5(2/2)**

**ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ ΓΕΝΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΤΟΥ PORTER**

### **3.7 Η Στρατηγική Μάρκετινγκ**

Το όραμα της επιχείρησης είναι η προσφορά ολοκληρωμένων, υψηλής ποιότητας υπηρεσιών φιλοξενίας με σεβασμό στο περιβάλλον και ο βασικός στόχος κατά τα πρώτα χρόνια λειτουργίας είναι η απόδοση της επένδυσης. Η στρατηγική της επιχείρησης κινείται γύρω από συγκεκριμένους άξονες που είναι και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης.

Γενικά, η βασική αποστολή της επιχείρησης είναι η ικανοποίηση του πελάτη και η δημιουργία πιστών πελατών, οι οποίοι θα συνεισφέρουν στην αύξηση των εσόδων της.

Η νέα ξενοδοχειακή μονάδα θα είναι μια τουριστική επιχείρηση του νομού Ηρακλείου που θα παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Μέσω της διαμονής, θα δίνεται η δυνατότητα στον επισκέπτη να απολαύσει το παρθένο φυσικό περιβάλλον της περιοχής, να επιδοθεί σε παραθαλάσσιες δραστηριότητες και παράλληλα να έχει όλες τις παροχές και τις ανέσεις που προσφέρει ένα ξενοδοχείο Α΄ κατηγορίας ενώ θα εξοικειώνεται με καινούριους τρόπους προστασίας του περιβάλλοντος.

Πιο συγκεκριμένα, η στρατηγική που η επιχείρηση έχει υιοθετήσει προσανατολίζεται σε 2 παραμέτρους: στρατηγική ως προς την κερδοφορία, και ως προς την πελατεία.



Όσον αφορά την πρώτη παράμετρο, η επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης (product-differentiation focus) μέσω της προσπάθειας για παροχή αναβαθμισμένων υπηρεσιών αλλά κυρίως με τα οικολογικά μέσα με τα οποία θα τις προσφέρει θα διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές της. Η στρατηγική διαφοροποίησης, θα στοχεύσει στην ποιοτική και οικολογική παροχή οποιασδήποτε υπηρεσίας της μονάδας και συνεπώς θα επιφέρει αύξηση του συνολικού κόστους λειτουργίας. Η αύξηση αυτή, εκτιμάται ότι θα αντισταθμιστεί από την παράπλευρη στρατηγική εστίασης σε πελάτες μεσαίας και υψηλής εισοδηματικής τάξης ντόπιους και ξένους που θα είναι σε θέση να καταβάλλουν το τίμημα που απαιτεί μια αναβαθμισμένη και ποιοτική για τα δεδομένα υπηρεσία.

### 3.8 Πλάνο Marketing (Marketing Plan)

Το σχέδιο μάρκετινγκ είναι το πρώτο που καταρτίζεται καθώς οι αποφάσεις για το μάρκετινγκ καθορίζουν συνήθως τους απαραίτητους πόρους σε άλλους τομείς. Αναπτύσσεται σύμφωνα με τους στόχους της εταιρείας και πρέπει να βασίζεται σε μια ρεαλιστική αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως αυτή αναφέρθηκε προηγουμένως. Προφανώς, ο τρόπος προώθησης και διανομής της υπηρεσίας θα έχει αντίκτυπο στα οργανωτικά, παραγωγικά και χρηματοοικονομικά σχέδιά της επιχείρησης, όπως επίσης και στο ανθρώπινο δυναμικό. Η τοποθέτηση στην αγορά αποτελεί την ταυτότητα της επιχείρησης.

Το μείγμα πωλήσεων είναι θεμελιώδης πτυχή του marketing plan. Στηρίζεται στην ποσότητα και την ποιότητα των τμημάτων της αγοράς που εξυπηρετεί η επιχείρηση, τις τιμές που πληρώνουν για κάθε υπηρεσία και το είδος της υπηρεσίας που επιζητούν. Το σωστό μείγμα πωλήσεων και τα σωστά εργαλεία (gross revenue comparison) θα οδηγήσουν σε υψηλότερο περιθώριο κέρδους. Σύμφωνα με έρευνα της εταιρείας συμβούλων JBR οι δραστηριότητες μάρκετινγκ θεωρούνται ικανές να αυξήσουν τα έσοδα των ξενοδοχείων αλλά και την πληρότητά τους.

Η στρατηγική Marketing βασίζεται στα 4 σημεία, γνωστά στη βιβλιογραφία ως **4P**, ήτοι το προϊόν- product (ποιότητα, εικόνα, συσκευασία), προώθηση- promotion (πχ διαφήμιση), τόπος – place (τρόπος διανομής) και τιμή- price.

Στην συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης, η ποιότητα είναι δεδομένη ωστόσο οι παράλληλες δραστηριότητες καθώς και η εξυπηρέτηση καθορίζουν το αποτέλεσμα.

#### 1. Προϊόν

Όσον αφορά τη στρατηγική προϊόντων, κύριο μέλημα της διοίκησης θα αποτελεί η διασφάλιση της ποιότητας μέσω του προσδιορισμού του πελάτη και των αναγκών του και της συνεχούς προσπάθειας βελτίωσης της ποιότητας. Σαφώς, η εικόνα του προϊόντος- υπηρεσίας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το τμήμα πελατών στόχο που θέλουμε να προσεγγίσουμε. Παράλληλα, η βιβλιογραφία και οι επιστημονικές έρευνες έχουν δείξει ότι η ζήτηση εξαρτάται σημαντικά από την τιμή πώλησης των τουριστικών υπηρεσιών. Ως εκ τούτου, η νέα οικολογική ξενοδοχειακή μονάδα, στοχεύει σε μια μερίδα ατόμων μέσου-υψηλού εισοδήματος και βασικής μορφωτικής εκπαίδευσης, οι οποίοι επιζητούν ποιότητα για τις διακοπές τους και έχουν περιβαλλοντική συνέπεια. Επομένως, δεν θα πρέπει να δημιουργηθεί μια εικόνα ενός συμβατικού ξενοδοχείου Α' κατηγορίας, αλλά ένας χώρος «φιλικός», που θα προσφέρει όλες τις ανέσεις και θα είναι εντελώς διαφορετικό.

## 2. Τιμή

Η τιμολογιακή πολιτική διαφοροποιείται από αυτή του ανταγωνισμού με τιμές ελαφρώς χαμηλότερες για τα πρώτα χρόνια λειτουργίας μέχρι γίνει γνωστή στο χώρο και γιατί μέσα στη γενικότερη στρατηγική της, η εταιρεία επιθυμεί να δώσει στον πελάτη την καλύτερη σχέση τιμής προς αξία υπηρεσιών. Όταν το προϊόν αποδείξει την αξία του, τότε όντας ανταγωνιστικό, θα μπορέσει να αυξήσει την τιμή. Στα πλαίσια της εξισορρόπησης της καμπύλης ζήτησης σε μήνες εκτός αιχμής έγκειται η ευνοϊκότερη τιμολογιακή πολιτική, με σκοπό την επιμήκυνση της ροής της τουριστικής περιόδου. Επίσης ο προσδιορισμός της τιμής γίνεται με βάση της αξιολόγηση πωλήσεων σε διαφορετικές πολιτικές διαφοροποίησης των τιμών και μείωσης ή ενίσχυσης της ποιότητας της υπηρεσίας. Εξάλλου, τα κατώτερα όρια τιμών ανά κατηγορία, ανά είδος καταλύματος και ανά περίοδο καθορίζονται από το ξενοδοχειακό Επιμελητήριο σε ετήσια βάση.

## 3. Προώθηση

Το μείγμα πωλήσεων αποτελεί θεμελιώδη πτυχή του marketing plan και ενδιαφέρει όσους φιλοδοξούν στην αύξηση του κέρδους και όχι μόνο. Στηρίζεται στην ποσότητα και ποιότητα των τμημάτων της αγοράς που εξυπηρετεί η εκάστοτε επιχείρηση. Σαφώς, το σωστό μείγμα πωλήσεων εξασφαλίζει υψηλό περιθώριο κέρδους. Η επιχείρηση θα τοποθετήσει το προϊόν ως «environmentally friendly», προσφέροντας ταυτόχρονα ποιότητα σε χαμηλή τιμή και την ανεκτίμητη αξία της χαλάρωσης σε ένα εντελώς φυσικό περιβάλλον.

Παράλληλα, ένας ακόμη τρόπος προώθησης των πωλήσεων είναι οι προσφορές, με την έννοια του πακέτου ημιδιατροφής (half board), καθώς τα πακέτα προσφορών προσελκύουν τουρίστες, προσφέροντας προστιθέμενη αξία στο προϊόν και μεγιστοποιώντας την χρησιμότητά του. Επιπρόσθετα, τα πακέτα προσφορών παράγουν επιπρόσθετα έσοδα και

σημαντικές ταμειακές ροές, ενώ αυξάνονται οι πιθανότητες προσέγγισης περισσότερων τμημάτων στην αγορά.

#### 4. Διανομή

Οι στρατηγικές διανομής που μπορεί να ακολουθήσει μια ξενοδοχειακή μονάδα κυμαίνονται από την επιλεκτική διανομή (ένα ή δύο κανάλια διανομής) έως την εντατική διανομή (χρησιμοποιεί όλα τα κανάλια διανομής). Πλέον μέσω σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων και τεχνολογικής υποδομής, τα υπερσύγχρονα πια συστήματα Διανομής είναι προσβάσιμα και μέσω των ξενοδοχειακών μονάδων ενώ και το ηλεκτρονικό εμπόριο γνωρίζει ιδιαίτερη άνθιση κυρίως όσον αφορά την απευθείας δικτυακή τουριστική κράτηση (SST), γεγονός που μειώνει το διοικητικό κόστος και δίνει μεγαλύτερη δύναμη στον πελάτη. Ιστοσελίδες των ίδιων των ξενοδοχείων, μεγάλοι tour operator, πρακτορεία, τουριστικοί οργανισμοί (πχ ΕΟΤ), αντιπρόσωποι ξενοδοχείων, κέντρα ηλεκτρονικών κρατήσεων αποτελούν πιθανές λύσεις για τη διανομή.

Το διαδίκτυο προσφέρει ανεπιφύλακτα τη διανομή on-line μέσω των dynamic packaging, μέσω του οποίου ο παραγωγός τουριστικών προϊόντων έρχεται σε άμεση επαφή με τον καταναλωτή. Στην πορεία εξάπλωσης και ενδυνάμωσης του δικτύου διανομής κεντρικός άξονας δράσης θα πρέπει να είναι η συνεκμετάλλευση των υπάρχοντων τοπικών δικτύων προκειμένου να επιτευχθεί. Η κάλυψη της αγοράς θα είναι επιλεκτική ώστε να είναι σε θέση η επιχείρηση να ελέγχει όλα τα κανάλια διανομής και να εξασφαλίσει το μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους.

Για την εξυπηρέτηση της στρατηγικής θα πρέπει να σχεδιαστεί και να εφαρμοστεί μια ορθολογική προβολή του προϊόντος εστιάζοντας στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, και να απευθύνεται σε κοινό όλων των κατηγοριών, με αποτέλεσμα την προσέλκυση μιας μεγαλύτερης μερίδας ανθρώπων και τη διεύρυνση της τουριστικής περιόδου. Αυτό θα επιτευχθεί με σύγχρονα διαφημιστικά μέσα, όπως για παράδειγμα έντυπο υλικό, καταχώρηση σε τοπικές εφημερίδες της περιφέρειας, αλλά και σε εξειδικευμένο υλικό που αναφέρεται στον τουρισμό, προώθηση πωλήσεων (διεθνείς και τοπικές εκθέσεις), δημόσιες σχέσεις, χορηγήσεις, ειδικά έντυπα, δημιουργία ιστοσελίδας στο ίντερνετ, με παράλληλη παρουσίαση άλλων εναλλακτικών προτάσεων αναψυχής.

Η διείσδυση της τεχνολογίας και η χρήση του διαδικτύου για την προσφορά ολοκληρωμένων υπηρεσιών θα διευκολύνει τις πρακτικές προβολής και προώθησης, μέσα από καινοτομικές ενέργειες, την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου και την διασύνδεση με intranet και extranet και συστημάτων EDI (ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων). Εξάλλου, η τεχνολογία

και ο τουρισμός είναι οι δύο περισσότερο αναπτυσσόμενοι κλάδοι της οικονομίας. Η δημιουργία μιας καλής και οργανωμένης διαδικτύωσης θα αποφέρει περισσότερους επισκέπτες, καθώς σύμφωνα με τα στατιστικά ένας στους δύο ταξιδιώτες χρησιμοποιεί το internet προκειμένου να συλλέγει πληροφορίες για τις διακοπές του.

Η συνεργασία με μεγάλους tour operator εξασφαλίζουν τη προβολή χωρίς βεβαρημένο κόστος. Η προώθηση της εταιρείας μέσω του διαδικτύου και των tour operators, με την κατασκευή της ιστοσελίδας του επιχειρηματικού προφίλ, θα αποτελέσει πραγματική διαφοροποίηση διευρύνοντας συνεχώς το πελατειακό της τμήμα (customize yr service). Η χρήση του διαδικτύου ως εργαλείο μάρκετινγκ δίνει δυνατότητα διείσδυσης σε niche αγορές και προσέλκυσης νέας μεμονωμένης πελατείας.

Ταυτόχρονα, σε διάφορα χρονικά διαστήματα μπορεί να προβάλλεται μια συγκεκριμένη υπηρεσία, την οποία θα προσφέρει σε πιο ανταγωνιστική τιμή. Λόγω της φύσης της επιχείρησης, η οποία είναι εντάσεως εργασίας, δεν απαιτεί ιδιαίτερα υπέρογκες επενδύσεις ενώ η διαφημιστική εκστρατεία θα είναι χαμηλού προϋπολογισμού, και θα περιοριστεί κυρίως μέσω διαδικτύου, καθώς το κοινό στο οποίο θα στοχεύσει και για τον λόγο αυτό θα χρησιμοποιήσει αυτού του είδους την επικοινωνιακή πολιτική, τείνει να αναζητά τους τόπους προορισμού στο διαδίκτυο.

### **3.9 Έσοδα Πωλήσεων και Κόστος Μάρκετινγκ**

Κατά το τελευταίο διαθέσιμο έτος (2005) η πληρότητα των ξενοδοχειακών καταλυμάτων (πλην κάμπινγκ) της Κρήτης σημείωσε ποσοστά πληρότητας της τάξης του 78,5%.

Οι μήνες αιχμής είναι οι μήνες του χρόνου από τα μέσα Ιουνίου έως τα μέσα Σεπτεμβρίου, με την κορύφωση να εμφανίζεται κατά τον μήνα Αύγουστο, οπότε και η πληρότητα των ξενοδοχείων στην Κρήτη υπερβαίνει το 80% ενώ κατά τους μήνες Μάιο και Οκτώβριο η πληρότητα κινείται γύρω στο 50%.

Σύμφωνα με την έρευνα μάρκετινγκ θα υπάρχουν τρεις βασικές πηγές πελατείας για την νεοϊδρυθείσα μονάδα. Μια πηγή είναι οι πελάτες από το εξωτερικό και κυρίως από τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης που αποτελούν και τη μεγαλύτερη τουριστική αγορά στην Κρήτη. Άλλη πηγή είναι οι έλληνες που κάνουν εσωτερικό τουρισμό και, τέλος, οι εξωτερικοί πελάτες των συμπληρωματικών υπηρεσιών όπως είναι το εστιατόριο και η πισινά.

Έτσι, για τον πρώτο χρόνο λειτουργίας, είναι εφικτό να επιτευχτεί μια μέση πληρότητα της τάξης του 40% για τη χαμηλή περίοδο και του 70% για την υψηλή. Σταδιακά, το δεύτερο χρόνο υπολογίζεται μια αύξηση πληρότητας της τάξης του 5% και τον τρίτο χρόνο είναι δυνατό να φτάσει τη μέση πληρότητα του κλάδου. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονιστεί ότι για την εξεταζόμενη μονάδα και λόγω του μικρού μεγέθους της, η πληρότητα μπορεί να επηρεαστεί προς τα πάνω σημαντικά αν δημοσιευτούν προσφορές. Δηλαδή αν γίνει κοινοποίηση εκπτώτικης προσφοράς σε περίοδο χαμηλής πληρότητας είναι επόμενο να αυξηθεί η ζήτηση και να επηρεάσει θετικά την πληρότητα του ξενοδοχείου. Τέτοιες προσφορές θα αφορούν έκπτωση 10% για περιορισμένο αριθμό δωματίων κάθε φορά.

Η μέση τιμή του δίκλινου σε ξενοδοχεία Α' κατηγορίας της περιοχής της Αγίας Πελάγιας για τη χαμηλή περίοδο του 2010 προβλέπεται να είναι 160€ ενώ την υψηλή περίοδο διαμορφώνεται στα 220€, όπως έχει δημοσιευτεί στους ισόχωρους των αμέσων ανταγωνιστών. Το εξεταζόμενο ξενοδοχείο «GREEN PALACE» θα διαμορφώσει τον τιμοκατάλογο έτσι ώστε να κινείται λίγο χαμηλότερα από τις τιμές αυτές με σκοπό να προσελκύσει το μεγαλύτερο δυνατό αριθμό πελατών.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται ο τιμοκατάλογος ανά περίοδο για μονόκλινο, δίκλινο και τρίκλινο δωμάτιο για τον πρώτο χρόνο λειτουργίας καθώς και μια εκτίμηση για τις τιμές που θα διαμορφωθούν για τα επόμενα χρόνια.

**ΠΙΝΑΚΑΣ ΙΙΙ - 2**

**ΑΝΑΛΥΤΙΚΟΣ ΤΙΜΟΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΙΑ ΤΑ ΠΡΩΤΑ ΧΡΟΝΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ**

ΕΤΟΣ	ΠΕΡΙΟΔΟΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΔΩΜΑΤΙΟΥ			
		ΜΟΝΟΚΛΙΝΟ	ΔΙΚΛΙΝΟ	ΤΡΙΚΛΙΝΟ	ΣΟΥΙΤΑ
2011	ΥΨΗΛΗ 15/6-14/9	135	210	260	330
	ΧΑΜΗΛΗ 1/5-14/6 & 15/9-31/10	100	160	208	260
2012	ΥΨΗΛΗ 15/6-14/9	140	220	270	340
	ΧΑΜΗΛΗ 1/5-14/6 & 15/9-31/10	105	170	215	226
2013	ΥΨΗΛΗ 15/6-14/9	145	225	275	345
	ΧΑΜΗΛΗ 1/5-14/6 & 15/9-31/10	110	175	220	230
2014	ΥΨΗΛΗ 15/6-14/9	150	230	280	350
	ΧΑΜΗΛΗ 1/5-14/6 & 15/9-31/10	115	180	225	235
2015	ΥΨΗΛΗ 15/6-14/9	150	230	280	350
	ΧΑΜΗΛΗ 1/5-14/6 & 15/9-31/10	115	180	225	235
2016	ΥΨΗΛΗ 15/6-14/9	150	230	280	350
	ΧΑΜΗΛΗ 1/5-14/6 & 15/9-31/10	115	180	225	235

Στη συνέχεια θα υπολογίσουμε τον αριθμό των πελατών που προβλέπεται να διαμείνουν στο ξενοδοχείο κατά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας. Για πρακτικούς λόγους και καθώς αποτελούν την πλειοψηφία των δωματίων η πληρότητα υπολογίζεται για δίκλινο δωμάτιο.

Έτσι έχουμε:

$(\text{ποσοστό πληρότητας χαμηλής περιόδου}) * (\text{ήμερες λειτουργίας χαμηλής περιόδου}) * (\text{αριθμό δωματίων}) * (2 \text{ άτομα ανά δωμάτιο}) + (\text{ποσοστό πληρότητας υψηλής περιόδου}) * (\text{ήμερες λειτουργίας υψηλής περιόδου}) * (\text{αριθμό δωματίων}) * (2 \text{ άτομα ανά δωμάτιο})$

$40\% * 90 * 2 * 30 + 70\% * 90 * 2 * 30 = 2.160 + 3.780 = 5.940$  πελάτες για τον πρώτο χρόνο λειτουργίας.

Από στατιστικά στοιχεία προκύπτει πως ο μέσος πελάτης ξοδεύει 12% της τιμής του δωματίου σε έξτρα υπηρεσίες όπως είναι τα επισιτιστικά τμήματα, δηλαδή το εστιατόριο και το μπαρ της

πισίνας. Τα έσοδα των επισιτιστικών τμημάτων από εξωτερικούς πελάτες υπολογίζονται στο 10% των συνολικών τους εσόδων. Έτσι προκύπτουν τα εξής έσοδα:

**ΠΙΝΑΚΑΣ III - 3**

**ΕΣΟΔΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΤΑ ΠΡΩΤΑ ΧΡΟΝΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ(€)**

<b>ΕΣΟΔΑ</b>			
<b>ΕΤΟΣ</b>	<b>ΔΩΜΑΤΙΑ</b>	<b>ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΑ ΤΜΗΜΑΤΑ</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>
2011	773.200	103.093	876.293
2012	804.128	107.217	911.345
2013	836.293	111.506	947.799
2014	869.745	115.966	985.711
2015	904.535	120.605	1.025.139
2016	940.716	125.429	1.066.145

Μετά την καταγραφή των προβλέψεων των συνολικών εσόδων, θα πρέπει να καταγράψουμε το προβλεπόμενο κόστος μάρκετινγκ για την γνωριμία της νέας ξενοδοχειακής μονάδας με την αγορά στόχο.

Ορίστηκε ότι το κόστος αυτό θα αποτελεί το 8% του συνόλου των εσόδων κάθε έτους, ποσοστό διπλάσιο από επιχειρήσεις του κλάδου. Παρακάτω παρουσιάζεται ο συγκεντρωτικός πίνακας των εσόδων και του κόστους μάρκετινγκ.

**ΠΙΝΑΚΑΣ III - 4**

**ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΥΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

<b>ΕΤΟΣ</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ</b>	<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ</b>
2011	876.293	70.103
2012	911.345	72.908
2013	947.799	75.824
2014	985.711	78.857
2015	1.025.139	82.011
2016	1.066.145	85.292

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

### ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ

Το παρόν κεφάλαιο αφορά τις πρώτες ύλες και όποια άλλα εφόδια κρίνονται απαραίτητα για τη λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας. Οι πρώτες ύλες και τα εφόδια που απαιτούνται για τη λειτουργία μιας ξενοδοχειακής μονάδας, συνεπάγονται χρηματικό κόστος το ύψος του οποίου πιθανόν να επηρεάσει την εφικτότητα όλου του επενδυτικού σχεδίου. Για αυτό το λόγο τα βασικά θέματα που αναλύονται στο παρόν κεφάλαιο είναι η διαθεσιμότητα των πρώτων υλών και των άλλων εφοδίων, καθώς και το κόστος τους.

#### **4.1 Χαρακτηριστικά των Πρώτων Υλών και των άλλων Εφοδίων**

Οι προμήθειες είναι ένας κλάδος της επιχείρησης ο οποίος χαρακτηρίζεται τόσο από την πολυπλοκότητα όσο και από την σπουδαιότητά του.

Κατ' αρχήν είναι πολύπλοκος και εξαιρετικά ευρύς τομέας, μια και αντικείμενο του δεν είναι μόνο η προμήθεια προϊόντων αλλά περιλαμβάνει και άλλες δραστηριότητες που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα, από την έρευνα αγοράς μέχρι την τελική χρήση του προϊόντος. Όσο για τη σπουδαιότητά του, αυτή έγκειται στο γεγονός ότι αντιπροσωπεύει ένα μεγάλο μέρος της ροής του κόστους της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Οι πρώτες ύλες και τα άλλα εφόδια που κρίνονται απαραίτητα για την λειτουργία της συγκεκριμένης ξενοδοχειακής μονάδας μπορούν να ταξινομηθούν ως εξής:

- Πρώτες ύλες για τα επισιτιστικά τμήματα

Πρώτες ύλες που σχετίζονται με την κουζίνα και το μπαρ του ξενοδοχείου όπως τρόφιμα, ποτά, αναψυκτικά, ροφήματα, αφορούν το μεγαλύτερο κομμάτι των εισερχόμενων πρώτων υλών σε ένα ξενοδοχείο. Συγκεκριμένα, προβλέπεται η λειτουργία εστιατορίου και καφετέριας, τα οποία θα απαιτούν, σε καθημερινή βάση, τον εφοδιασμό τους με τις απαραίτητες ποσότητες τροφίμων και ποτών. Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνεται και ο εφοδιασμός των mini bar των δωματίων του ξενοδοχείου.

- Βοηθητικά υλικά και υπηρεσίες κοινής ωφέλειας



Οι ανάγκες για ηλεκτρική ενέργεια, καύσιμη ύλη πάσης φύσεως και νερό. Μέρος της καταναλισκόμενης ηλεκτρικής ενέργειας θα παράγεται από τα φωτοβολταϊκά που θα διαθέτει η ξενοδοχειακή μονάδα, ο τρόπος λειτουργίας των οποίων παρουσιάζεται αναλυτικά στο κεφάλαιο 5. Ως καύσιμη ύλη θα χρησιμοποιείται ως επί το πλείστον, φυσικό αέριο ενώ θα ληφθούν και μέτρα που θα καθιστούν δυνατή την εσωτερική ανακύκλωση νερού στη λειτουργική διαδικασία του ξενοδοχείου ώστε οι ανάγκες σε νερό να διατηρούνται σε όσο το δυνατό χαμηλότερο επίπεδο.

- Ανακύκλωση υλικών

Σε ένα ξενοδοχείο, τα άχρηστα υλικά τα οποία μπορούν να ανακυκλωθούν ή να διατεθούν με τρόπο που να μη ρυπαίνουν το περιβάλλον είναι αρκετά. Έτσι, όλα τα υλικά που μπορούν να ανακυκλωθούν και χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι, αλλά και οι πελάτες, θα συλλέγονται σε ειδικούς κάδους ανακύκλωσης εντός του ξενοδοχείου και, στη συνέχεια, σε συνεργασία και με το Δήμο, θα περισυλλέγονται από ειδικά απορριμματοφόρα.

- Υλικά συντήρησης δωματίων και λοιπών χώρων

Τα υλικά συντήρησης και καθαρισμού των δωματίων και των λοιπών χώρων του ξενοδοχείου, περιλαμβάνουν τις πρώτες ύλες και τα εφόδια που είναι απαραίτητα για τη διατήρηση των δωματίων αλλά και των υπολοίπων χώρων του ξενοδοχείου, σε άριστη κατάσταση για όσο το δυνατόν μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Στα υλικά αυτά περιλαμβάνονται, σεντόνια, μαξιλαροθήκες, κουβέρτες, σαπούνια, χρώματα, λάμπες, κ.α.

- Στολές των εργαζομένων

Σε ένα ξενοδοχείο Α΄ κατηγορίας είναι απαραίτητο το προσωπικό να φοράει συγκεκριμένες στολές εργασίας και να υπάρχει ομοιομορφία και να τηρείται ένα συγκεκριμένο dress code σε κάθε τμήμα ώστε να έχουν αρμονία χρωμάτων μεταξύ τους και να μπορούν να είναι αναγνωρίσιμοι από τους πελάτες.

- Απορρυπαντικά - Απολυμαντικά

Η καθαριότητα αποτελεί ένα από τα βασικότερα κομμάτια της λειτουργίας ενός ξενοδοχείου. Είναι πολύ σημαντικό να τηρούνται όλοι οι κανόνες υγιεινής τόσο στα δωμάτια των πελατών όσο και στους κοινόχρηστους χώρους. Έτσι, πολύ σημαντική είναι η προμήθεια πρώτων

υλών που αφορούν τη συντήρηση και τον καθαρισμό των δωματίων και των λοιπών χώρων του ξενοδοχείου.

- Φαρμακείο

Απαραίτητη κρίνεται από το νόμο η λειτουργία ειδικού χώρου πλήρως επανδρωμένου με τα απαραίτητα φάρμακα, για την εφήμερη ιατρική περίθαλψη και αντιμετώπιση τυχόν μικροτραυματισμών των πελατών και των εργαζομένων στο ξενοδοχείο το οποίο πρέπει να ανανεώνεται συχνά.

- Αναλώσιμα ειδών γραφείου

Τέλος, προβλέπεται να υπάρχει στην αποθήκη απόθεμα ορισμένων ποσοτήτων αναλωσίμων ειδών γραφείου και γραφικών υλικών για τα διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου. Τα είδη αυτά περιλαμβάνουν στυλό, μελάνια, μολύβια διορθωτικά, ανταλλακτικά μελάνια για εκτυπωτές και φαξ, χαρτί, δισκέτες, CD κ.α. που αφορούν τμήματα όπως τη ρεσεψιόν, τη διοίκηση, το λογιστήριο, την αποθήκη, το τμήμα συντήρησης εξοπλισμού της μονάδας, την κουζίνα.

Από την παραπάνω ανάλυση παρατηρούμε ότι εκτός από τις πρώτες ύλες που αφορούν την κουζίνα του εστιατορίου και προορίζονται για κατανάλωση στους χώρους του εστιατορίου ή της καφετέριας και είναι αρκετά ευπαθείς και αναλώσιμες, οι υπόλοιπες κατηγορίες δεν αφορούν εφόδια που αναλώνονται σε σύντομο χρονικό διάστημα και επομένως είναι εύκολο να αποθηκευτούν σε αποθηκευτικούς χώρους προκειμένου να χρησιμοποιηθούν όταν υπάρξει αντίστοιχη ανάγκη.

#### **4.2 Απαιτούμενες Ποσότητες Εισροών**

Η οργάνωση και ο αριθμός του προσωπικού του τμήματος προμηθειών ποικίλλουν από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο και εξαρτώνται κυρίως από την δυναμικότητα, το σύστημα οργάνωσης, και, προπάντων, από τις αντιλήψεις των υπευθύνων. Οι προμήθειες σε μικρής και μεσαίας δυναμικότητας ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πραγματοποιούνται από τους αρμόδιους τμηματάρχες (Chef, Barman κλπ.) σε συνεννόηση με το διευθυντή. Δεν υπάρχει οργανωμένο τμήμα προμηθειών, παρά μόνο τμήμα αποθήκης με τον υπεύθυνο αποθηκάριο, χωρίς όμως να αποκλείονται άλλα σχήματα, όπως για παράδειγμα περιπτώσεις όπου οι προμήθειες γίνονται από τους ιδιοκτήτες ή τους διευθυντές. Αντίθετα, τα μεγάλα ξενοδοχειακά συγκροτήματα διαθέτουν οργανωμένο τμήμα προμηθειών.

Είναι φυσικό ότι τα καθήκοντα του υπεύθυνου των προμηθειών διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση. Βασικά όμως περιλαμβάνουν τα παρακάτω:

- Είναι υπεύθυνος για την αποτελεσματική λειτουργία και έλεγχο του τμήματος των αγορών, του τμήματος παραλαβής, και των αποθηκευτικών χώρων.
- Είναι υπεύθυνος για την αγορά όλων των ειδών σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης.
- Φροντίζει για την συνεχή προμήθεια όλων των ειδών στα τμήματα παραγωγής και κατανάλωσης.
- Είναι υπεύθυνος για την εξεύρεση των καλύτερων και φθηνότερων πηγών προμήθειας.
- Διεξάγει την έρευνα για νέες αγορές, προϊόντα, συσκευασίες, τάσεις τιμών, κλπ. Πρέπει να είναι συνέχεια ενήμερος για την κατάσταση της αγοράς αναφορικά με τις εξελίξεις των τιμών, να αξιολογεί νέα προϊόντα και συσκευασίες, κλπ.
- Πρέπει να συνεργάζεται με τους υπεύθυνους των τμημάτων παραγωγής για τον καθορισμό προδιαγραφών αγορών, τον προγραμματισμό των ποσοτήτων για τα διάφορα είδη και τον καθορισμό του ύψους του αποθέματος κατά περίπτωση.
- Είναι υπεύθυνος για την συνεργασία με τα τμήματα ελέγχου του λογιστηρίου.
- Οφείλει να τηρεί αρχείο προμηθευτών και να τους αξιολογεί περιοδικά με προκαθορισμένα, αντικειμενικά κριτήρια
- Είναι υπεύθυνος για την καθημερινή ενημέρωση της διεύθυνσης σχετικά με τη λειτουργία του τμήματος.

Μετά τη συγκέντρωση των απαραίτητων στοιχείων για την ομαλή λειτουργία του ξενοδοχείου, σειρά έχει η προμήθεια συγκεκριμένων ποσοτήτων πρώτων και βοηθητικών υλών, καθώς και οι ποσοτικοποιημένες ανάγκες του ξενοδοχείου σε εφόδια. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι απαιτούμενες ετήσιες ποσότητες εισροών για τη συνήθη λειτουργία του ξενοδοχείου:

**Πίνακας IV - 1**

**ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΠΟΣΟΤΗΤΕΣ ΕΙΣΡΟΩΝ, ΑΝΑ ΕΤΟΣ**

<b>ΕΙΣΡΟΗ</b>	<b>ΠΟΣΟΤΗΤΑ (ανά έτος)</b>
<b>ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ</b>	
Τρόφιμα	30.000 κιλά
Νερό	200 κυβικά
Καφέδες	50 κιλά
Αναψυκτικά	2000 λίτρα
Αλκοολούχα ποτά	120 λίτρα
<b>ΒΟΗΘΗΤΙΚΑ ΥΛΙΚΑ &amp; ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΟΙΝΗΣ ΩΦΕΛΕΙΑΣ</b>	
Ηλεκτρισμός	400.000 Kwh
Καύσιμα (πετρέλαιο)	5.000 λίτρα
Νερό (γενικής χρήσεως)	400 κυβικά
<b>ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ</b>	
Είδη δωματίων	5.000 τεμάχια
Είδη κοινόχρηστων χώρων	1.500 τεμάχια
<b>ΣΤΟΛΕΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ</b>	
Στολές υπαλλήλων υποδοχής	40 τεμάχια
Φόρμες εργατών	30 τεμάχια
Κεφαλοκαλύμματα	3.000 τεμάχια
Γάντια	5.000 ζεύγη
<b>ΑΠΟΡΡΥΠΑΝΤΙΚΑ – ΑΠΟΛΥΜΑΝΤΙΚΑ</b>	
Απορρυπαντικά	1.000 λίτρα
Απολυμαντικά	1.000 λίτρα
<b>ΥΛΙΚΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ &amp; ΑΛΛΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ</b>	
Φάρμακα	500 τεμάχια
Αναλώσιμα είδη γραφείου	6.000 τεμάχια
Γραφικές ύλες	2.000 τεμάχια

Τα παραπάνω στοιχεία αφορούν τα απαραίτητα υλικά και εφόδια που θα πρέπει να αποκτήσει η μονάδα ώστε να λειτουργήσει κανονικά το πρώτο χρόνο λειτουργίας της. Τα επόμενα δυο χρόνια λειτουργίας οι ποσότητες αυτές υπολογίζεται να κυμαίνονται περίπου στα ίδια επίπεδα με μια αύξηση της τάξης του 5% ανά έτος, όσο είναι και η αύξηση της πληρότητας και στη συνέχεια, το τρίτο και τέταρτο έτος οι ποσότητες είναι πιο σταθερές, της τάξης του 1%-2% εφόσον η πληρότητα έχει φτάσει τη μέση πληρότητα του κλάδου και μένει σταθερή για 2

χρόνια τουλάχιστον. Θα πρέπει να σημειωθεί πως οι ανάγκες σε ηλεκτρισμό που καταγράφονται σε αυτή την ενότητα αφορούν καταναλώσεις περά από την ιδιοπαραγωγή του φωτοβολταϊκού συστήματος της μονάδας, όπως περιγράφεται στο επόμενο κεφάλαιο.

### **4.3 Πηγές Προμηθειών**

Για την πραγματοποίηση των αγορών η ξενοδοχειακή επιχείρηση χρειάζεται προμηθευτές. Ο υπεύθυνος των προμηθειών οφείλει να αναζητήσει υποψήφιους προμηθευτές και να καταρτίσει κατάλογο, από τον οποίο θα επιλέξει αυτούς που κρίνονται οι καλύτεροι για την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης στα επιθυμητά επίπεδα τιμών. Οι πηγές που μπορεί να χρησιμοποιεί για την ενημέρωση του και για την ανεύρεση των υποψήφιων προμηθευτών είναι:

- Η προηγούμενη εμπειρία σε περίπτωση που το ξενοδοχείο δεν λειτουργεί για πρώτη φορά, συστάσεις από συναδέλφους άλλων ξενοδοχείων
- Τα ειδικευμένα περιοδικά όπως π.χ. "Τρόφιμα και Ποτά", "Τουρισμός και Οικονομία", κλπ., τα οποία εκτός από διαφημίσεις προϊόντων ενημερώνουν γενικά για τα προϊόντα που κυκλοφορούν στην αγορά, τις νέες τάσεις, τις νέες αγορές, κλπ. Επίσης, συχνά δημοσιεύουν και καταλόγους προμηθευτών.
- Τα τοπικά και εθνικά μέσα μαζικής ενημέρωσης.
- Οι επισκέψεις που πραγματοποιούν οι αντιπρόσωποι διάφορων εταιρειών. Τα ενημερωτικά φυλλάδια ή δείγματα προϊόντων που αποστέλλονται στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Στον ακόλουθο πίνακα, παρουσιάζονται οι πιθανές πηγές προμήθειας όλων των προαναφερθέντων απαιτούμενων εισροών για την καθημερινή λειτουργία του ξενοδοχείου:

## Πίνακας IV - 2

### ΠΙΘΑΝΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ

ΕΙΔΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ	ΠΙΘΑΝΗ ΠΗΓΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ
Πρώτες ύλες επισιτιστικών τμημάτων	Χονδρέμποροι Τροφίμων και Ποτών
Ηλεκτρική Ενέργεια	ΔΕΗ και ιδιοπαραγωγή
Καύσιμα (Πετρέλαιο)	Εταιρείες Διανομής Πετρελαιοειδών
Νερό	Εταιρεία Ύδρευσης Ηρακλείου
Υλικά συντήρησης δωματίων	Έμποροι υφασμάτων και λοιπών ειδών
Στολές Εργασίας	Βιοτεχνίες Επαγγελματικού Ρουχισμού
Κεφαλοκαλύμματα - Γάντια	Χονδρέμποροι Πλαστικών Ειδών
Απορρυπαντικά - Απολυμαντικά	Χημικές Βιομηχανίες
Φάρμακα	Φαρμακοβιομηχανίες
Αναλώσιμα και γραφικές ύλες	Χονδρέμποροι Αναλωσίμων

#### **4.4 Μάρκετινγκ Προμηθειών**

Η λειτουργία των προμηθειών συνιστά μία από τις βασικότερες λειτουργίες σε ένα ξενοδοχείο. Επομένως, το μάρκετινγκ προμηθειών της επιχείρησης θα πρέπει να σχεδιασθεί με ιδιαίτερη προσοχή, τόσο για να γίνει σωστός υπολογισμός των αρχικών προμηθειών που θα χρειαστεί το ξενοδοχείο, όσο και για τη συνεχή λειτουργία του, προκειμένου να υπάρχει πάντα η επιθυμητή διαθεσιμότητα των εκάστοτε εισροών.

Έτσι, κατά το σχεδιασμό του μάρκετινγκ προμηθειών πρέπει να δοθεί προσοχή στους εξής στόχους ώστε να οδηγηθεί η επιχείρηση στην ορθή επιλογή προμηθευτών:

- η ελαχιστοποίηση του κόστους,
- η ελαχιστοποίηση του κινδύνου (αξιοπιστία προμηθευτών), και
- η καλλιέργεια σχέσεων με τους προμηθευτές.

##### **4.4.1 Ελαχιστοποίηση του Κόστους**

Μέσα από το σωστό υπολογισμό των αναγκών για προμήθειες και άλλες εισροές, την εξεύρεση αξιόπιστων προμηθευτών και τη σύναψη συμφερούσων συμφωνιών με αυτούς, επιτυγχάνεται εκτός από τη διαθεσιμότητα των υλικών και ελαχιστοποίηση του κόστους αγοράς τους.

Έτσι, προβαίνοντας σε παραγγελίες σωστών ποσοτήτων στην κατάλληλη συχνότητα η επιχείρηση επιτυγχάνει καλύτερες τιμές και σωστή διαχείριση των αποθεμάτων. Συμπερασματικά, είναι απαραίτητο το ξενοδοχείο να επιτυχαίνει ελαχιστοποίηση του κόστους μέσω της καλής σχέσης και συνεργασίας με συγκεκριμένους προμηθευτές και της σύναψης μακροχρόνιων συμφωνιών με αυτούς.

#### **4.4.2 Ελαχιστοποίηση του Κινδύνου**

Πολύ βασικός παράγοντας για τη λειτουργία ενός ξενοδοχείου και του εστιατορίου του είναι η έγκαιρη παραλαβή των πρώτων υλών από τους προμηθευτές. Ακόμα βασικότερος παράγοντας είναι οι πρώτες ύλες να μην παραδίδονται ούτε κατεστραμμένες ούτε ελαττωματικές, καθώς σε ένα ξενοδοχείο πολυτελείας δεν δικαιολογούνται εκπτώσεις ποιότητας. Φυσικά, πολύ σημαντική είναι και η τιμή των πρώτων υλών και των άλλων εφοδίων.

Με άλλα λόγια, πολύ σημαντικά προβλήματα μπορεί να προκληθούν από καθυστερημένες παραδόσεις από τους προμηθευτές, από προϊόντα χαμηλής ποιότητας και σε υψηλές τιμές. Όλοι αυτοί οι κίνδυνοι ενδέχεται να προκύψουν από συνεργασίες με μη αξιόπιστους προμηθευτές, για αυτό το λόγο θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, κατά τον σχεδιασμό του μάρκετινγκ προμηθειών.

#### **4.4.3 Καλλιέργεια Σχέσεων με τους Προμηθευτές**

Ο υπεύθυνος των προμηθειών θα πρέπει να καταλαβαίνει τη δουλειά και τα προβλήματα των συνεργατών του, αρχή που ισχύει για όλους όσους κατέχουν υπεύθυνες θέσεις. Όταν οι σχέσεις με τον προμηθευτή είναι καλές, ο τελευταίος εκτός από το γεγονός ότι ανταποκρίνεται με συνέπεια ως προς την ποιότητα, την ποσότητα, και στον ζητούμενο χρόνο, είναι σε θέση να βοηθήσει τον υπεύθυνο των προμηθειών με πολλούς τρόπους, όπως:

- Τον κρατά ενήμερο σχετικά με τα προϊόντα, τις τάσεις των τιμών και τις προβλεπόμενες εξελίξεις της αγοράς.
- Τον εξυπηρετεί με προθυμία και συνέπεια όταν προκύπτουν επείγουσες παραγγελίες.
- Τον εξυπηρετεί κατά προτεραιότητα σε περιπτώσεις ελλείψεων στην αγορά

Η ποιότητα των προμηθειών έχει σχέση ανάλογη με την σχέση που αναπτύσσει η επιχείρηση με τους προμηθευτές της. Άρα, είναι απαραίτητο να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην

καλλιέργεια μακροχρόνιων, ομαλών και παραγωγικών σχέσεων με τους προμηθευτές, προκειμένου να είναι σίγουρο ότι οι προμήθειες θα είναι έχουν πάντα τις σωστές προδιαγραφές και θα είναι σε συμφωνία με τις ανάγκες της επιχείρησης.

Επομένως, πολύ σημαντικό είναι το κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεργασίας που καλλιεργεί το ξενοδοχείο με τους προμηθευτές του. Για να χτιστεί, όμως, μια τέτοια σχέση πρέπει να τηρούνται ορισμένοι κανόνες. Το ξενοδοχείο πρέπει να μην αφήνει να δημιουργούνται οφειλές προς τους προμηθευτές, ώστε να μην υφίστανται οικονομικές διενέξεις μαζί τους, ενώ θα διαχειρίζεται με σύνεση τα όποια παράπονά τους. Ακόμα, θα γίνεται προσπάθεια για τη διατήρηση των σχέσεων σε φιλικό επίπεδο, καθώς το αυστηρά επαγγελματικό δε βοηθά στην ανάπτυξη της αμοιβαίας εμπιστοσύνης που η μονάδα έχει σαν στόχο. Αντίστοιχα, η επιχείρηση θα θέτει στους προμηθευτές της ορισμένες απαιτήσεις, τις οποίες θα πρέπει να τηρούν, ώστε να είναι εφικτή η προμήθεια προϊόντων συμβατών με τις απαιτήσεις της ξενοδοχειακής μονάδας.

#### **4.4.4 Επιλογή και Αξιολόγηση των Προμηθευτών**

Η επιχείρηση μπορεί εύκολα να επιλέξει ένα προμηθευτή μεταξύ αυτών που συνεργάστηκε στο παρελθόν, με κριτήριο την ποιότητα των προϊόντων, την τιμή, και το επίπεδο των υπηρεσιών που αυτός προσέφερε. Όταν όμως η επιχείρηση ψάχνει για νέο προμηθευτή θα πρέπει να εξεταστούν με προσοχή ορισμένα σημεία και να ζητηθούν στοιχεία όπως:

- Πληροφορίες για την επιχείρηση του προμηθευτή και την ποικιλία των προϊόντων που διαθέτει.
- Τιμοκατάλογο των προϊόντων που διαθέτει.
- Οι τρόποι διακανονισμού.
- Πληροφορίες για τους πελάτες που ήδη εξυπηρετεί.
- Δείγματα των προϊόντων που διαθέτει.

Όσον αφορά την αξιολόγηση των προμηθευτών εξετάζονται πέντε βασικοί παράγοντες:

- Τιμή (price performance)
- Ποιότητα (quality performance)
- Υπηρεσίες του προμηθευτή (delivery performance)
- Αξιοπιστία
- Προσαρμοστικότητα



### **Τιμή**

Η αξιολόγηση του προμηθευτή για τις προσφερόμενες τιμές γίνεται σε σύγκριση με τις τιμές άλλων προμηθευτών για την ίδια κατηγορία προϊόντων και για την ίδια χρονική περίοδο. Εδώ πρέπει να τονιστεί ότι η τιμή και η ποιότητα δεν συνδέονται άμεσα μεταξύ τους, με αποτέλεσμα η υψηλή τιμή να μην εγγυάται υψηλή ποιότητα. Οι ανταγωνιστικότητα στις τιμές και η απόσταση του προμηθευτή από την μονάδα είναι βαρύνουσας σημασίας για την οικονομική βιωσιμότητα της μονάδας, αφού το κόστος και η μεταφορά τους βαρύνουν την επιχείρηση.

### **Ποιότητα**

Ίσως το πιο βασικό κριτήριο που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι η ποιότητα των προϊόντων του και η συνεχής βελτίωση αυτών. Η αξιολόγηση του προμηθευτή για την ποιότητα των προϊόντων που εφοδιάζει την επιχείρηση βασίζεται στην ικανότητα του να την προμηθεύει συνεχώς με προϊόντα που ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές της.

### **Υπηρεσίες του Προμηθευτή**

Οι υπηρεσίες που προσφέρει ο προμηθευτής αξιολογούνται με βάση τις εγγυήσεις που δίνει για τα προϊόντα του. αν έχει την έδρα του ή υποκατάστημα στην περιοχή, κλπ. Το πιο σημαντικό κριτήριο είναι ο χρόνος παράδοσης των εμπορευμάτων, δηλαδή κατά πόσο είναι συνεπής ο προμηθευτής, γιατί με την καθυστέρηση δημιουργείται πίεση χρόνου με αποτέλεσμα την αύξηση της πιθανότητας τυχόν λαθών.

### **Αξιοπιστία**

Ο προμηθευτής θα πρέπει να είναι τυπικός όσον αφορά το χρόνο παράδοσης και τις συμφωνημένες ποσότητες των πρώτων υλών και λοιπών εφοδίων.

### **Προσαρμοστικότητα**

Ο προμηθευτής θα πρέπει να έχει την ικανότητα να προσαρμόζεται σύμφωνα με την εποχικότητα που υπάρχει στον κλάδο και να αντιδρά γρήγορα σε απρόβλεπτες αλλαγές της ζήτησης.

Μια χρήσιμη μέθοδος για την αξιολόγηση των προμηθευτών είναι η αριθμητική αξιολόγηση. Το σύστημα αριθμητικής αξιολόγησης των προμηθευτών βασίζεται στους τρεις προαναφερθέντες παράγοντες (τιμή, ποιότητα και υπηρεσίες) αλλά δίνει και ξεχωριστή έμφαση στο χρόνο παράδοσης. Η μεγαλύτερη βαθμολογία που μπορεί να πάρει ο προμηθευτής είναι 10-10-10, ενώ η μικρότερη είναι 1-1-1. Η βαθμολογία αυτή διαμορφώνεται ως εξής: Για την τιμή υπάρχει αντίστροφη αναλογία με την βαθμολογία, δηλαδή υψηλή

βαθμολογία για χαμηλή τιμή, ενώ για την ποιότητα και τις υπηρεσίες η αναλογία είναι ευθεία, δηλαδή υψηλή βαθμολογία για υψηλή ποιότητα και παρεχόμενες υπηρεσίες. Εδώ πρέπει να τονίσουμε ότι στις υπηρεσίες περιλαμβάνεται και ο χρόνος παράδοσης.

Η επιλογή και η αξιολόγηση των προμηθευτών είναι μία συνεχής διαδικασία για την επιχείρηση, υπό την ευθύνη της Διεύθυνσης του ξενοδοχείου. Επομένως, τα κριτήρια αυτά εξετάζονται για την αξιολόγηση των αρχικών προμηθευτών, αλλά κάθε πιθανού μελλοντικού προμηθευτή της μονάδας.

#### **4.5 Πρόγραμμα Προμηθειών**

Το πρόγραμμα προμηθειών σχετίζεται με όλες τις κατηγορίες των πρώτων υλών και εφοδίων που χρειάζεται το ξενοδοχείο για να λειτουργήσει αποδοτικά και ποιοτικά. Το σχεδιαζόμενο πρόγραμμα προμηθειών πρέπει να λαμβάνει υπόψη όλα τα προαναφερθέντα στοιχεία, αλλά και τις ανάγκες του ξενοδοχείου ανάλογα με την πληρότητα, έτσι ώστε να είναι δυνατή η μετέπειτα εκτίμηση του κόστους των απαιτούμενων εισροών και εφοδίων. Συγκεκριμένα, το πρόγραμμα προμηθειών θα πρέπει να ασχολείται, κυρίως, με:

- Τους προμηθευτές.
- Τις ποσότητες και την ποιότητα.
- Τους τρόπους παράδοσης.
- Τους τρόπους μεταφοράς.
- Την αποθήκευση.
- Την εκτίμηση του κινδύνου.

##### **4.5.1 Καθορισμός Προμηθευτών**

Ο καθορισμός των προμηθευτών, με τους οποίους θα συνεργάζεται η μονάδα, θα προκύψει βάσει των κριτηρίων επιλογής που παρουσιάστηκαν παραπάνω. Επιπλέον, σκόπιμο είναι να δίνεται προσοχή και σε μερικούς άλλους παράγοντες που μπορούν να φανούν χρήσιμοι για την απόφαση συνεργασίας με έναν προμηθευτή, δηλαδή:

- Στη χρηματοοικονομική δυνατότητά του και τα κέρδη του,
- Στην παραγωγική του δυνατότητα,
- Στις κυριότερες δραστηριότητές του,
- Στους βασικούς πελάτες του και την επιχειρηματική του εμπειρία, και

- Στα χαρακτηριστικά των προμηθειών του.

#### **4.5.2 Ποσότητες και Ποιότητα**

Οι ποσότητες και η ποιότητα των προμηθειών θα πρέπει να ταυτίζονται όσο το δυνατόν με τις απαιτούμενες ποσότητες και ποιότητες των πρώτων υλών, καθώς και των υπολοίπων εισροών που καθορίσθηκαν παραπάνω και φαίνονται αναλυτικά στον αντίστοιχο πίνακα IV – 1.

#### **4.5.3 Τρόποι Μεταφοράς**

Σχετικά με τη μεταφορά των πρώτων υλών και των άλλων εφοδίων, προβλέπεται να γίνεται από τους προμηθευτών, με δικά τους μεταφορικά μέσα, ενώ τα κόστη φορτώσεως, εκφορτώσεως και μεταφοράς ενσωματώνονται στο συνολικό κόστος προμηθειών. Για αυτό το λόγο, όπως αναφέραμε ήδη προηγουμένως, η επιχείρηση προβλέπεται να συνεργάζεται με προμηθευτές οι οποίοι θα εδρεύουν σε όσο το δυνατόν κοντινότερη απόσταση από αυτήν.

#### **4.5.4 Εγκαταστάσεις Αποθήκευσης**

Εξίσου σημαντική για την επιτυχή λειτουργία του τμήματος προμηθειών είναι η οργάνωση των αποθηκευτικών χώρων της επιχείρησης. Οι αποθηκευτικοί χώροι, όπως και το τμήμα παραλαβών, θα πρέπει να εξασφαλίζουν:

- Κατάλληλη θέση. Η επιλογή της θέσης των αποθηκευτικών χώρων πρέπει να γίνεται με κριτήριο τη γειννιάσή τους με το χώρο παραλαβής και τα τμήματα παραγωγής.
- Επάρκεια του χώρου με σωστή διαρρύθμιση. Το μέγεθος των αποθηκευτικών χώρων εξαρτάται βασικά από τη δυναμικότητα της επιχείρησης, από τον αριθμό των επισιτιστικών τμημάτων (αριθμό κουβέρ) και από την κατηγορία στην οποία υπάγεται.
- Ασφάλεια. Η ασφάλεια των αποθηκευτικών χώρων έχει επίσης μεγάλη σημασία και θα πρέπει από το στάδιο της κατασκευής να μελετάται η ασφάλεια των πορτών, των παραθύρων, των κλειδαριών, των ψυκτικών θαλάμων, κλπ.
- Κατάλληλος εξοπλισμός. Όλοι οι αποθηκευτικοί χώροι πρέπει να είναι κατάλληλα εξοπλισμένοι ώστε και οι στόχοι του τμήματος να επιτυγχάνονται και το προσωπικό να διευκολύνεται στην αποθήκευση, έλεγχο, παρακολούθηση και διανομή των προμηθειών.

Η αποθήκη πρέπει να βρίσκεται κοντά τόσο στην παραλαβή όσο και στην κουζίνα. Η εγκατάσταση μακριά από τα τμήματα παραγωγής δημιουργεί πρόσθετα έξοδα λόγω της μεταφοράς των αγαθών. Ο χώρος της αποθήκης εξαρτάται από τα εμπορεύματα που θα διατηρούνται στο χώρο αυτό. Για παράδειγμα, τα διάφορα χαρτικά είδη απαιτούν ξηρό περιβάλλον έτσι ώστε να μην καταστραφούν. Τα δάπεδο της αποθήκης πρέπει να κατασκευαστεί από υλικό αντοχής. Η αυστηρή υγιεινή είναι ο μόνος τρόπος να διατηρηθεί ο χώρος της αποθήκης απρόσβλητος από μικροοργανισμούς.

Το πιο απαραίτητο κομμάτι του εξοπλισμού της αποθήκης είναι μια ζυγαριά δαπέδου που να έχει ικανότητα ζυγίσματος τουλάχιστον 50 κιλών για το ζύγισμα πακεταρισμένων ειδών. Τα ράφια στις αποθήκες πρέπει να κατασκευάζονται από μέταλλο, γιατί τα ξύλινα φιλοξενούν έντομα και παράσιτα και πρέπει να έχουν τέτοια διάταξη ώστε να είναι δυνατή η τοποθέτηση των ειδών κατά ομάδες. Πρέπει επίσης να υπάρχουν αρκετοί διάδρομοι μεταξύ των εμπορευμάτων ώστε και το προσωπικό να εργάζεται άνετα και ο αέρας να κυκλοφορεί μεταξύ των εμπορευμάτων. Εκτός από τους παραπάνω κανόνες λειτουργίας της αποθήκης κρίνεται απαραίτητο να τηρηθούν και οι ακόλουθοι:

1. Χρησιμοποίηση των εμπορευμάτων πριν αλλοιωθούν.

Αυτό προϋποθέτει σωστή διαχείριση των προϊόντων και φυσικά σωστές τεχνικές αγορών, γιατί αν τα αποθέματα είναι μεγαλύτερα από τις πωλήσεις η κατανάλωση τους είναι προβληματική έως αδύνατη, με αποτέλεσμα όχι μόνο ζημιογόνο για την επιχείρηση αλλά και σε πολλές περιπτώσεις αντίθετο με την νομοθεσία.

2. Τήρηση των κανόνων λειτουργίας ψυγείου - καταψύξεων όπως:

- Τα ψυγεία και οι καταψύκτες πρέπει να είναι σε καλή κατάσταση. Αν παθαίνουν συχνά βλάβες αυτό μπορεί να προκαλέσει αλλοιώσεις στα τρόφιμα
- Όλα τα ψυγεία και οι καταψύκτες πρέπει να έχουν εξωτερικά θερμομέτρα ώστε να διευκολύνεται η παρακολούθησή τους.
- Οι πόρτες των ψυγείων πρέπει να μένουν ανοικτές όσο το δυνατό λιγότερο χρόνο για να διατηρείται η σωστή θερμοκρασία
- Όταν το προσωπικό της αποθήκης παρατηρεί οποιαδήποτε δυσλειτουργία των μηχανών, των ψυγείων και των καταψύξεων πρέπει να ειδοποιεί αμέσως το τμήμα συντήρησης του ξενοδοχείου.

3. Διατήρηση κατάλληλων θερμοκρασιών:

Πολλές επιχειρήσεις δίνουν σημασία μόνο στις θερμοκρασίες των ψυγείων και αμελούν τις θερμοκρασίες των άλλων αποθηκευτικών χώρων με αποτέλεσμα οι ακατάλληλες θερμοκρασίες να έχουν καταστροφική επίδραση σε πολλά προϊόντα

4. Σωστή αποθήκευση των εμπορευμάτων :

- Θα πρέπει να υπάρχει ορισμένος χώρος για κάθε είδους τρόφιμα και ποτά.
- Τα διαφορετικά ποτά πρέπει να αποθηκεύονται στη σωστή θερμοκρασία (π.χ. τα κόκκινα κρασιά σε θερμοκρασία 13<sup>ο</sup>-16<sup>ο</sup> C, τα λευκά και αφρώδη κρασιά σε θερμοκρασία 10<sup>ο</sup> C κλπ.
- Τρόφιμα σε γυάλινη συσκευασία θα πρέπει να μην εκθέτονται στον ήλιο ή σε δυνατό φως.
- Γενικά τα εμπορεύματα δεν πρέπει να τοποθετούνται ψηλά απ' όπου η μετακίνηση τους είναι δύσκολη και μπορεί να προκαλέσει ατυχήματα.

5. Καλή επικοινωνία του υπεύθυνου των αποθηκών με τους προμηθευτές:

Πρέπει να υπάρχει καλή συνεργασία και επικοινωνία του υπεύθυνου αποθηκών και των προμηθευτών. Για παράδειγμα η παραλαβή και η αποθήκευση ενός μεγάλου φορτίου εμπορευμάτων θα δημιουργήσει πρόβλημα στην επιχείρηση αν δεν έχει ειδοποιηθεί προηγουμένως για το μέγεθος της αποστολής, την ημερομηνία και την ώρα παράδοσης.

6. Ασφάλεια των αποθηκών:

Οι αποθήκες πρέπει να είναι κλειδωμένες εκτός από τις περιπτώσεις που το υπεύθυνο προσωπικό εργάζεται σ' αυτές.

7. Τήρηση των απαραίτητων γραφειοκρατικών διαδικασιών.

Για την ορθολογική οργάνωση, λειτουργία και έλεγχο τόσο της αποθήκης όσο και των τμημάτων που συναλλάσσονται με αυτή επιβάλλεται σχολαστική τήρηση των γραφειοκρατικών διαδικασιών που έχει υιοθετήσει η επιχείρηση.

Όπως είναι προβλεπόμενο, οι εισροές κάθε είδους θα κατευθύνονται προς τις αντίστοιχες αποθήκες της μονάδας. Πιο συγκεκριμένα, οι πρώτες ύλες επισιτιστικών τμημάτων θα αποθηκεύονται στην κουζίνα σε ειδικούς χώρους όπου θα είναι προστατευμένα από τυχόν αλλοιώσεις, τα λοιπά βοηθητικά υλικά στην κεντρική αποθήκη και τα καθαριστικά στην αποθήκη καθαριστικών.

#### **4.5.5 Εκτίμηση του Κινδύνου**

Γενικά, οι πιο βασικοί παράγοντες κινδύνου αυτού του είδους, μπορούν να περιλαμβάνουν τα παρακάτω:

- Καθυστέρηση των προμηθευτών στις παραδόσεις.
- Έλλειψη ποιότητας.
- Αδυναμία από την πλευρά των προμηθευτών να προμηθεύσουν τις αναγκαίες ποσότητες.
- Αδυναμία μεταφοράς.
- Απεργίες.
- Διατροφικά σκάνδαλα.
- Αθέτηση συμφωνιών από τους προμηθευτές.

Προς αποφυγή των παραπάνω παραγόντων κινδύνου, η εξεταζόμενη ξενοδοχειακή μονάδα θα φροντίσει να συνεργάζεται με έναν βασικό προμηθευτή για κάθε κατηγορία εισροής διατηρώντας όμως και στοιχεία εναλλακτικών προμηθευτών σε περίπτωση που προκύψει κάποιο πρόβλημα με τον βασικό.

#### **4.6 Κόστος Πρώτων Υλών και άλλων Εφοδίων**

Η σχέση που έχουν τα συνολικά έσοδα της μονάδας με τα συνολικά έξοδα είναι πολύ στενή καθώς από την διαφορά των δύο προκύπτει το κέρδος της μονάδας. Συνεπώς, για να υπολογίσουμε το συνολικό κόστος των πρώτων υλών και των άλλων εισροών θα εξετάσουμε το ανά μονάδα κόστος κάθε εισροής και τις απαιτούμενες ποσότητες

Βάσει αυτών, στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα επιμέρους κόστη για το πρώτο έτος λειτουργίας (2011) της υπό μελέτη ξενοδοχειακής μονάδας.

**Πίνακας IV - 3**

**ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ ΚΑΙ ΕΦΟΔΙΩΝ**

ΕΙΣΡΟΗ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΚΟΣΤΟΣ	ΚΟΣΤΟΣ 2011
	(ανά έτος)	(ανά μονάδα)	(€)
<b>ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ</b>			
Τρόφιμα	30.000 κιλά	5 € / κιλό	150.000
Νερό	200 κυβικά	0,5 € / κυβικό	100
Καφέδες	50 κιλά	5 € / κιλό	250
Αναψυκτικά	2000 λίτρα	0,25 € / λίτρο	500
Αλκοολούχα ποτά	120 λίτρα	4 € / λίτρο	480
<b>Σύνολο</b>			<b>151.330</b>
<b>ΒΟΗΘΗΤΙΚΑ ΥΛΙΚΑ &amp; ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΟΙΝΗΣ ΩΦΕΛΕΙΑΣ</b>			
Ηλεκτρισμός	400.000 Kwh	0,045 € / Kwh	18.000
Καύσιμα (πετρέλαιο)	5.000 λίτρα	0,74 € / λίτρο	3.700
Νερό (γενικής χρήσεως)	400 κυβικά	0,5 € / κυβικό	200
<b>Σύνολο</b>			<b>21.900</b>
<b>ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ</b>			
Είδη δωματίων	5.000 τεμάχια	1,2 € / τεμάχιο	6000
Είδη κοινόχρηστων χώρων	1.500 τεμάχια	8 € / τεμάχιο	12000
<b>Σύνολο</b>			<b>18.000</b>
<b>ΣΤΟΛΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>			
Στολές υπαλλήλων υποδοχής	40 τεμάχια	10 € / τεμάχιο	400
Φόρμες εργατών	30 τεμάχια	8 € / τεμάχιο	240
Κεφαλοκαλύμματα	3.000 τεμάχια	0,6 € / ζεύγος	1.800
Γάντια	5.000 ζεύγη	0,032 € / ζεύγος	160
<b>Σύνολο</b>			<b>2.600</b>
<b>ΑΠΟΡΡΥΠΑΝΤΙΚΑ – ΑΠΟΛΥΜΑΝΤΙΚΑ</b>			
Απορρυπαντικά	1.000 λίτρα	0,50 € / λίτρο	500
Απολυμαντικά	1.000 λίτρα	0,70 € / λίτρο	700
<b>Σύνολο</b>			<b>1.200</b>
<b>ΥΛΙΚΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ &amp; ΑΛΛΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ</b>			
Φάρμακα	500 τεμάχια	0,50 € / τεμάχιο	250
Αναλώσιμα είδη γραφείου	6.000 τεμάχια	0,20 € / τεμάχιο	1.200
Γραφικές ύλες	2.000 τεμάχια	0,35 € / τεμάχιο	700
<b>Σύνολο</b>			<b>2.150</b>

Στη συνέχεια, παρουσιάζεται αναλυτικά, η ετήσια πρόβλεψη για το κόστος των πρώτων υλών και των άλλων εφοδίων της επιχείρησης, για τα επόμενα πέντε έτη. Στους υπολογισμούς κάθε στοιχείου έχει ληφθεί υπόψη μια αύξηση της τάξης του 3.5%, τιμή που προβλέπεται να έχει ο πληθωρισμός τα επόμενα χρόνια.

**Πίνακας IV - 4**

**ΕΤΗΣΙΑ ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ ΚΑΙ ΕΦΟΔΙΩΝ**

ΕΤΟΣ	ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	ΒΟΗΘΗΤΙΚΑ ΥΛΙΚΑ	ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ	ΣΤΟΛΕΣ	ΑΠΟΡΡΥΠΑΝΤΙΚΑ	ΥΛΙΚΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ	ΣΥΝ. ΚΟΣΤΟΣ (€)
2011	151.330	21.900	1.800	2.600	1.200	2.150	<b>180.980</b>
2012	158.897	22.995	1.890	2.730	1.260	2.258	<b>190.029</b>
2013	166.841	24.145	1.985	2.867	1.323	2.370	<b>199.530</b>
2014	169.344	25.352	2.084	3.010	1.389	2.489	<b>203.668</b>
2015	171.884	26.620	2.188	3.160	1.459	2.613	<b>207.924</b>
2016	174.462	27.951	2.297	3.318	1.532	2.744	<b>212.304</b>



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ V**

### **ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ**

Στόχος της μελέτης των μηχανολογικών και τεχνολογικών θεμάτων είναι ο καθορισμός όλων των τεχνικών απαιτήσεων του επενδυτικού προγράμματος. Στο παρόν κεφάλαιο, θα γίνει ανάλυση και παρουσίαση της απαραίτητης τεχνολογίας, του μηχανολογικού εξοπλισμού και των απαραίτητων έργων πολιτικού μηχανικού για τη λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας.

#### **5.1 Η Δυναμικότητα της Μονάδας**

Με βάση την ανάλυση που έχει γίνει στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης, η ξενοδοχειακή μονάδα απευθύνεται σε τουρίστες όλων των εθνικοτήτων, τόσο έλληνες όσο και ξένους. Η ξεχωριστή οικολογική ταυτότητα της ξενοδοχειακής μονάδας και η ευαισθητοποίηση της προς το περιβάλλον, θα λειτουργήσουν ως πόλος έλξης εξάπτοντας την περιέργεια των τουριστών.

Η στρατηγική του μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει η μονάδα προσανατολίζεται στη διαφοροποίηση στο προϊόν με την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών σε μια περιοχή με μεγάλη φυσική ομορφιά. Οι υπηρεσίες αυτές αποτελούν στρατηγικό στόχο της μονάδας και αφορούν την φιλοξενία, την σίτιση και την ψυχαγωγία των πελατών. Με βάση το στόχο αυτό, το επενδυτικό σχέδιο αφορά τη δημιουργία ξενοδοχειακού καταλύματος τεσσάρων αστέρων που ανήκει στην Α' κατηγορία σύμφωνα με τις προδιαγραφές που θέτει ο ΕΟΤ και χωρητικότητας 70 κλινών.

#### **5.2 Προγραμματισμός Τεχνολογίας**

##### **5.2.1 Επιλογή Τεχνολογίας**

Η επιλογή της κατάλληλης τεχνολογίας που θα χρησιμοποιηθεί πρέπει να γίνει πολύ προσεκτικά ώστε να αρμόζει στην κατηγορία και στους αντικειμενικούς σκοπούς που θέλει να επιτύχει η μονάδα. Μια τέτοια επιλογή, θα πρέπει να βασίζεται στην προσεκτική αξιολόγηση διαφόρων εναλλακτικών προτάσεων και την επιλογή της πιο άριστης από αυτές.

Έτσι, όλες οι απαραίτητες ηλεκτρολογικές εγκαταστάσεις της ξενοδοχειακής μονάδας προβλέπεται να εγκατασταθούν σύμφωνα με τους ισχύοντες κανονισμούς και θα αφορούν:

- ◇ Το σύστημα κλιματισμού και εξαερισμού
- ◇ Το σύστημα κεντρικής θέρμανσης
- ◇ Τις υδραυλικές εγκαταστάσεις και το αποχετευτικό σύστημα
- ◇ Την ηλεκτρολογική εγκατάσταση
- ◇ Τα φωτοβολταϊκά συστήματα
- ◇ Τις τηλεφωνικές γραμμές
- ◇ Τους ανελκυστήρες
- ◇ Τις κολυμβητικές δεξαμενές
- ◇ Το σύστημα πυρόσβεσης

Η υπό εξέταση μονάδα θα φροντίσει η τεχνολογία που θα διέπει τις παραπάνω εγκαταστάσεις να είναι σύγχρονες και απόλυτα φιλικές με το περιβάλλον.

### **5.2.2 Κριτήρια Επιλογής Τεχνολογίας**

Για να καταλήξει η υπό μελέτη μονάδα στην σωστή επιλογή της κατάλληλης τεχνολογίας, πρέπει να τεθούν κάποια κριτήρια, βάσει των οποίων θα γίνει η επιλογή αυτή. Τα βασικότερα κριτήρια επιλογής τεχνολογίας είναι:

- ◇ Να είναι σύγχρονη και δοκιμασμένη.
- ◇ Να μην αποκλείει τη δυνατότητα αναβάθμισης ή / και επέκτασης της.
- ◇ Να είναι φιλική στο περιβάλλον.
- ◇ Να τηρούνται οι προδιαγραφές που θέτει η μονάδα
- ◇ Η σχέση κόστους / ωφέλειας να είναι όσο πιο καλή γίνεται.
- ◇ Να είναι ασφαλής κ.λπ.

### **5.2.3 Μηχανολογικός Εξοπλισμός**

Όλος ο μηχανολογικός εξοπλισμός και η κατασκευή και διαμόρφωση του ξενοδοχείου, θα έχουν όλες τις προδιαγραφές για την καλή κατασκευή και λειτουργία της μονάδας. Η επιλογή συγκεκριμένων υλικών κατασκευής εξασφαλίζει την άριστη εναρμόνιση των κτιρίων φυσικά με το περιβάλλον, των υψηλών προδιαγραφών, ποιότητα κατασκευής και τη δημιουργία χώρων υψηλής αισθητικής που προσφέρουν άνετη και ευχάριστη παραμονή.

Όλος ο μηχανολογικός εξοπλισμός και η κατασκευή του κτιρίου έχει όλες τις απαραίτητες προδιαγραφές για την καλή κατασκευή και λειτουργία της μονάδας. Η επιλογή συγκεκριμένων υλικών κατασκευής εξασφαλίζει την άριστη εναρμόνιση του κτιρίου με το περιβάλλον την υψηλών προδιαγραφών ποιότητα κατασκευής και τη δημιουργία χώρων υψηλής αισθητικής που προσφέρουν άνετη και ευχάριστη παραμονή.

Στο υπόγειο του κεντρικού κτιρίου θα τοποθετηθεί εγκατάσταση κεντρικής θέρμανσης, ενώ ο κλιματισμός των εσωτερικών δημόσιων χώρων θα γίνεται με τη βοήθεια μιας διαιρούμενης μονάδας 100,000 BTU. Θα εξασφαλίζεται διαρκής παροχή ζεστού νερού μέσω ηλεκτρικού θερμοσίφωνα που θα τροφοδοτεί όλο το κτίριο. Το υπόγειο του κτιρίου θα στεγάσει το σύνολο των αναγκών του συγκροτήματος σε βοηθητικές χρήσεις. Ειδικότερα θα υπάρχουν αντλιοστάσιο, δεξαμενή πετρελαίου, και αποθηκευτικοί χώροι.

Η θέρμανση και ο κλιματισμός του κτιρίου θα γίνεται με τη βοήθεια αντλιών θερμότητας τύπου inverter split units ώστε να αντεπεξέρχεται στις υψηλές θερμοκρασίες της περιοχής κατά τη διάρκεια των καλοκαιρινών μηνών και να εξασφαλίζουν χαμηλό κόστος λειτουργίας. Οι ανάγκες ηλεκτροδότησης της μονάδας θα καλυφθούν εν μέρει από την απόδοση των φωτοβολταϊκών συστημάτων και το υπόλοιπο από το υπάρχον δίκτυο της ΔΕΗ.

Η παροχή του νερού γενικής χρήσης, η οποία θα είναι συνεχής όλο το εικοσιτετράωρο, θα γίνει από το υπάρχον δίκτυο της ΕΥΔΑΠ. Το νερό αυτό θα ανακυκλώνεται για τον καλλωπισμό (πότισμα) και την συντήρηση του εξωτερικού χώρου.

Η μονάδα θα συνδεθεί με το υπάρχον δίκτυο του ΟΤΕ. Η εφαρμογή των μελετών ηλεκτρομηχανολογικών εγκαταστάσεων, υδραυλικών, πυρασφαλείας, θερμομόνωσης κλπ., εξασφαλίζουν απόλυτα την υγιεινή, την ασφάλεια αλλά και την εξοικονόμηση ενέργειας.

#### **5.2.4 Φωτοβολταϊκό Σύστημα**

Μια τυπική φωτοβολταϊκή συστοιχία αποτελείται από ένα ή περισσότερα Φ/Β πλαίσια ηλεκτρικά συνδεδεμένα μεταξύ τους, μαζί με τις απαραίτητες συσκευές και διατάξεις για τη μετατροπή της ηλεκτρικής ενέργειας που παράγεται στην επιθυμητή μορφή. Όταν τα Φ/Β πλαίσια εκτεθούν στην ηλιακή ακτινοβολία, μετατρέπουν ποσοστό 15% περίπου της προσπίπτουσας ηλιακής ενέργειας σε ηλεκτρική. Η μετατροπή της ηλιακής ενέργειας σε ηλεκτρική γίνεται αθόρυβα, αξιόπιστα και χωρίς περιβαλλοντικές επιπτώσεις.

Τα φωτοβολταϊκά συστήματα έχουν τα εξής πλεονεκτήματα:

- Τεχνολογία φιλική στο περιβάλλον: δεν προκαλούνται ρύποι από την παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας
- Η ηλιακή ενέργεια είναι ανεξάντλητη ενεργειακή πηγή, διατίθεται παντού και δεν στοιχίζει απολύτως τίποτα
- Με την κατάλληλη γεωγραφική κατανομή, κοντά στους αντίστοιχους καταναλωτές ενέργειας, τα Φ/Β συστήματα μπορούν να εγκατασταθούν χωρίς να απαιτείται ενίσχυση του δικτύου διανομής
- Η λειτουργία του συστήματος είναι ολοσχερώς αθόρυβη
- Έχουν σχεδόν μηδενικές απαιτήσεις συντήρησης
- Έχουν μεγάλη διάρκεια ζωής: οι κατασκευαστές εγγυώνται τα «κρύσταλλα» για 20-30 χρόνια λειτουργίας
- Υπάρχει πάντα η δυνατότητα μελλοντικής επέκτασης, ώστε να ανταποκρίνονται στις αυξανόμενες ανάγκες των χρηστών
- Μπορούν να εγκατασταθούν πάνω σε ήδη υπάρχουσες κατασκευές, όπως είναι π.χ. η στέγη ενός σπιτιού ή η πρόσοψη ενός κτιρίου,
- Διαθέτουν ευελιξία στις εφαρμογές: τα Φ/Β συστήματα λειτουργούν άριστα τόσο ως αυτόνομα συστήματα, όσο και ως αυτόνομα υβριδικά συστήματα όταν συνδυάζονται με άλλες πηγές ενέργειας (συμβατικές ή ανανεώσιμες) και συσσωρευτές για την αποθήκευση της παραγόμενης ενέργειας.
- Επιπλέον, ένα μεγάλο πλεονέκτημα του Φ/Β συστήματος είναι ότι μπορεί να διασυνδεθεί με το δίκτυο ηλεκτροδότησης (διασυνδεδεμένο σύστημα), καταργώντας με τον τρόπο αυτό την ανάγκη για εφεδρεία και δίνοντας επιπλέον τη δυνατότητα στον χρήστη να πωλήσει τυχόν πλεονάζουσα ενέργεια στον διαχειριστή του ηλεκτρικού δικτύου.

Ο βαθμός απόδοσης εκφράζει το ποσοστό της ηλιακής ακτινοβολίας που μετατρέπεται σε ηλεκτρική ενέργεια στο φωτοβολταϊκό στοιχείο. Αυτό σημαίνει ότι το φωτοβολταϊκό σύστημα καταλαμβάνει μεγάλη επιφάνεια προκειμένου να αποδώσει την επιθυμητή ηλεκτρική ισχύ. Ωστόσο, η απόδοση ενός δεδομένου συστήματος μπορεί να βελτιωθεί σημαντικά με την τοποθέτηση των φωτοβολταϊκών σε ηλιοστάτη.

Οι προϋποθέσεις αξιοποίησης των Φ/Β συστημάτων στην Ελλάδα είναι από τις καλύτερες στην Ευρώπη, αφού η συνολική ενέργεια που δέχεται κάθε τετραγωνικό μέτρο επιφάνειας στην διάρκεια ενός έτους κυμαίνεται από 1400-1800 kWh. Στην περίπτωση μας η περιοχή εγκατάστασης είναι ιδανική καθώς το εδαφικό ανάγλυφο της δεν περιλαμβάνει μεγάλους

ορεινούς όγκους που να προκαλούν σκιά, πράγμα που είναι ευνοϊκό για την απόδοση του συστήματος.

Λόγω της ύπαρξης δικτύου μεταφοράς και διανομής ηλεκτρικής ενέργειας στην Κρήτη, το σύστημα του ξενοδοχείου θα συνδεθεί με το δίκτυο αυτό ώστε σε περίπτωση μη κάλυψης των ενεργειακών αναγκών του ξενοδοχείου από τη Φ/Β μονάδα, η επιπλέον ηλεκτρική ενέργεια θα αγοράζεται από τη ΔΕΗ, σε τιμή σύμφωνα με τα εκάστοτε τιμολόγια.

Το ξενοδοχείο αποτελείται από 30 δωμάτια με μπάνιο, μία κεντρική κουζίνα, το εστιατόριο και μία πισίνα με μπαρ. Η ηλεκτρική ενέργεια που απαιτείται για τους 6 μήνες λειτουργίας είναι 80.000 kWh/έτος.

Ένα φωτοβολταϊκό σύστημα στην Κρήτη αποδίδει 1.350-1.500 κιλοβατώρες ανά εγκατεστημένο κιλοβάτ (KWh/έτος/KW) συμφωνά με το μετεωρολογικό σταθμό Ηρακλείου.

Η προς εγκατάσταση Φ/Β μονάδα θα αποτελείται από Φ/Β πλαίσια, τοποθετημένα κατάλληλα ώστε η παραγόμενη τάση στα άκρα τους να είναι ίση με 24 Volt, αντιστροφή DC – AC, σύστημα στήριξης Φ/Β συστοιχιών και συσσωρευτή ώστε σε περίπτωση πλεονάζουσας ηλεκτρικής ενέργειας αυτή να αποθηκεύεται για μελλοντική χρήση. Τα πλαίσια θα τοποθετηθούν στην ταράτσα του κτιρίου σε γωνία 15<sup>0</sup>, προσανατολισμένα προς το νότο, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται κατά τη διάρκεια λειτουργίας τους ο βέλτιστος βαθμός απόδοσης.

Ενδεικτικά, το κόστος ενός Φωτοβολταϊκού Σταθμού είναι 6.000 €/kWp και περιλαμβάνει ότι απαιτείται, δηλαδή:

- Βασικό Εξοπλισμό (Φ/Β γεννήτριες, αντιστροφείς, βάσεις, καλώδια κλπ.)
- Μεταφορά Εξοπλισμού,
- Εγκατάσταση Εξοπλισμού
- Διαμόρφωση χώρου, περίφραξη κλπ.
- Κόστος σύνδεσης (σε μια απόσταση από το δίκτυο της τάξεως των 50-100 m).
- Απαιτούμενες μελέτες

Επομένως, ως ενδεικτικό κόστος κατασκευής ενός Φωτοβολταϊκού Σταθμού ισχύος 50 kWp, θεωρούμε περίπου τις 300.000 €

### 5.3 Κόστος Εξοπλισμού

Στον πίνακα που ακολουθεί, γίνεται μια σαφής εκτίμηση του κόστους του απαιτούμενου εξοπλισμού που θα πρέπει να αποκτήσει η υπό μελέτη επιχείρηση, προκειμένου να γίνεται εφικτή η λειτουργία της. Για κάθε επιμέρους στοιχείο του πίνακα έχει γίνει προβολή του κόστους του στο έτος 2011, κατά το οποίο προβλέπεται να λάβει χώρα η απόκτηση του συνόλου του εξοπλισμού.

**Πίνακας V - 1**  
**ΚΟΣΤΟΣ ΚΥΡΙΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ**

<u>ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ</u>	<u>ΚΟΣΤΟΣ</u>
<b>ΚΥΡΙΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ</b>	
Επιτραπέζια και είδη σερβιρίσματος	2.500
Κλειδαριές κάρτας ηλεκτρονικές	1.000
Κουβέρτες	2.500
Κουρτίνες	6.000
Μαξιλάρια	2.000
Πετσέτες	1.000
Σεντόνια και μαξιλαροθήκες	3.500
Σήμανσης και ασφαλείας είδη	2.000
Στεγνωτήρες μαλλιών	1.500
Στρώματα - Κρεβατοστρώματα	60.000
Συσκευές ατομικής υγιεινής και περιποίησης	6.000
Τηλεοράσεις – Η/Υ	12.000
Τηλεφωνικές συσκευές	750
Τραπεζομάντιλα	500
Υγιεινής είδη και αξεσουάρ λουτρού	30.000
Υφάσματα - Δέρματα - Καλύμματα επίπλων	600
Φωτιστικά	800
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>132.650</b>

**Πίνακας V - 2**  
**ΚΟΣΤΟΣ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ**

ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	ΚΟΣΤΟΣ
<b>ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΕΩΣ</b>	
Γεννήτριες	1.200
Δεξαμενές	6.000
Διακοσμητικά είδη	1.500
Εξοικονομητές ηλεκτρικής ενέργειας	1.000
Εξοικονομητές νερού	500
Εξοπλισμός μαγειρείων - Κατασκευές	14.000
Επιγραφές και πινακίδες	500
Έπιπλα	50.000
Ηλεκτρολογικό υλικό	2.300
Θερμοσίφωνες - Ταχυθερμοσίφωνες	1.500
Κατασκευές μπαμπού - ξύλινες - μεταλλικές	1.000
Κεντρικής θέρμανσης είδη	2.000
Κλειδαριές ασφαλείας	600
Μηχανές παγοκύβων	1.200
Μηχανήματα αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής	1.000
Μηχανήματα και συσκευές κλιματισμού	10.000
Μικροέπιπλα	2.000
Μοκέτες - Διάδρομοι	5.000
Πλυντήρια σκευών - πιάτων - ποτηριών	2.000
Πλυντήρια, στεγνοκαθαριστήρια και σιδερωτήρια	2.000
Πολυκουζίνες	2.500
Πυροσβεστήρες	800
Ρολά και σίτες αντικουνουπικές	400
Σκεύη και είδη κουζίνας	1.500
Στορ	100
Συσκευές διάθεσης ροφημάτων	300
Μικροσυσκευές κουζίνας	1.800

Τέντες - Ομπρέλες	2.300
Τροχήλατα - Καρότσια - Κιβώτια μεταφοράς	800
Υδραυλικά είδη - Κρουνοποιίας είδη	6.000
Φωτοβολταϊκός εξοπλισμός	300.000
Θυρίδες ασφαλείας	1.500
Χρώματα - Βερνίκια	2.000
Ψυγεία - Καταψύκτες	3.000
Ψυγεία mini-bar	15.000
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>443.300</b>

#### **5.4 Χωρομετρικά και Μηχανολογικά Σχέδια της Μονάδας**

##### **5.4.1 Περιγραφή των κτιριακών εγκαταστάσεων**

Τα ξενοδοχεία κατατάσσονται ανάλογα με τον αριθμό των κλινών σε μικρά μεσαία και μεγάλα. Το νέο ξενοδοχείο θα ανήκει στην λειτουργική μορφή των μικρών ξενοδοχειακών μονάδων με συνολική δυναμικότητα 70 κλινών σε 30 δωμάτια εκ των οποίων τα 20 θα είναι δίκλινα ή με διπλό κρεβάτι, τα 5 τρίκλινα και 5 σουίτες. Το κτίριο θα αποτελείται από δύο ορόφους και το υπόγειο και θα έχει θέα προς τη θάλασσα.

Όλοι οι βοηθητικοί χώροι της μονάδας όπως είναι οι αποθήκες, οι λινοθήκες, τα πλυντήρια, τα κοινόχρηστα WC, τα λεβητοστάσια και ο μηχανολογικός εξοπλισμός θα είναι στο υπόγειο του κτιρίου.

Στο ισόγειο της μονάδας θα είναι οι κοινόχρηστοι χώροι του ξενοδοχείου η είσοδος, η ρεσεψιόν, ο χώρος υποδοχής, το λογιστήριο, το γραφείο της διεύθυνσης, η κουζίνα, το εστιατόριο που θα συνδέεται με μια μεγάλη βεράντα που θα οδηγεί στον κήπο και την πισίνα.

Στον πρώτο όροφο του κτιρίου θα βρίσκονται τα 10 δίκλινα δωμάτια και τα 5 τρίκλινα, θα έχουν θέα προς τη θάλασσα και μπαλκόνι.

Στον δεύτερο όροφο της μονάδας βρίσκονται τα υπόλοιπα 10 δίκλινα δωμάτια και οι σουίτες. Έχουν ίδιο προσανατολισμό με τα δωμάτια του πρώτου ορόφου, δηλαδή θέα προς τη θάλασσα και μπαλκόνι.

Ο περιβάλλοντας χώρος του ξενοδοχείου περιλαμβάνει την εξωτερική πισίνα 20 x 8 τμ, το pool bar, ξαπλώστρες μια παιδική χαρά με γκαζόν και ένα μονοπάτι που οδηγεί στην



παραλία. Τέλος, την πίσω πλευρά του ξενοδοχείου θα υπάρχει χώρος στάθμευσης αυτοκινήτων (parking) χωρητικότητας 40 θέσεων.

#### 5.4.2 Στοιχεία εξοπλισμού

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά και το επίπεδο εξοπλισμού της νέας ξενοδοχειακής μονάδας, προβλέπονται τα ακόλουθα:

- Σε ότι αφορά το κτίριο, στον εξοπλισμό και στις παρεχόμενες υπηρεσίες περιλαμβάνονται:
  - ◇ Χώρος παροχής Πρώτων Βοηθειών με το σχετικό εξοπλισμό
  - ◇ Κλιματισμός και θέρμανση σε όλους τους κοινόχρηστους χώρους και σε όλα τα δωμάτια
  - ◇ Επαρκής φωτισμός με λάμπες χαμηλής κατανάλωσης σε όλους τους εξωτερικούς και τους εσωτερικούς χώρους της μονάδας
  - ◇ Υπαίθριος χώρος στάθμευσης 30 αυτοκινήτων σε απόσταση 25 μέτρων από την είσοδο της μονάδας
  - ◇ Ειδική διαρρύθμιση σε όλες τις εξόδους και τις εισόδους της μονάδας, για να δίνεται πρόσβαση σε όλους τους κοινόχρηστους χώρους σε άτομα με ειδικές ανάγκες.
  - ◇ Παροχή ζεστού νερού σε 24ωρη βάση.
- Τα δωμάτια της μονάδας είναι εξοπλισμένα με τα ακόλουθα:
  - ◇ Έπιπλο τουαλέτας με καθρέφτη και φωτιστικό
  - ◇ Κρεβάτια από ξύλο
  - ◇ Δύο κομοδίνα
  - ◇ Κουρτίνες
  - ◇ Κατάλογος υπηρεσιών ξενοδοχείου
  - ◇ Σκαμνί αποσκευών
  - ◇ Καθιστικό με ξύλινες καρέκλες και τραπεζάκι
  - ◇ Εντομοαπωθητικές συσκευές
  - ◇ Καλάθι απορριμμάτων και ανακύκλωσης
  - ◇ Κουδούνι κινδύνου δίπλα στο κρεβάτι
  - ◇ Δυνατότητα καλωδιακής τηλεόρασης

- ◇ Mini bar
- ◇ Αυτόνομη ρύθμιση του συστήματος κλιματισμού και θέρμανσης
- Τα λουτρά των δωματίων περιλαμβάνουν:
  - ◇ Αντιολισθητική μπανιέρα
  - ◇ Μπουρνούζι λουτρού
  - ◇ Πετσέτες προσώπου
  - ◇ Πετσέτες χειρός
  - ◇ Τάπητας λουτρού
  - ◇ Καλάθι απορριμμάτων
  - ◇ Στεγνωτήρα μαλλιών
  - ◇ Σαπούνι για τα χέρια
  - ◇ Σαμπουάν για τα μαλλιά
  - ◇ Αφρόλουτρο για το σώμα
  - ◇ Καλύμματα κεφαλής μπάνιου
- Ο χώρος υποδοχής της μονάδας προσφέρει τις ακόλουθες υπηρεσίες:
  - ◇ Θυρίδες φύλαξης πολύτιμων αντικειμένων για όλα τα δωμάτια στο χώρο της ρεσεψιόν
  - ◇ Σύγχρονο και πλήρες μηχανογραφημένο σύστημα κρατήσεων το οποίο παρέχει τη δυνατότητα παρακολούθησης και ενημέρωσης των κρατήσεων, της κίνησης των πελατών της έκδοσης τιμολογίων κ.α.
  - ◇ Υπηρεσία μεταφοράς των αποσκευών από την είσοδο στα δωμάτια
  - ◇ Θυρωρός σε όλη τη διάρκεια του 24ωρου
  - ◇ Φύλλο παρατηρήσεων και κουτί στη ρεσεψιόν
  - ◇ Χάρτες και τουριστικοί οδηγοί για την ευρύτερη περιοχή και την πόλη του Ηρακλείου
- Ο χώρος της εστίασης περιλαμβάνει τα εξής:
  - ◇ Εστιατόριο δυναμικότητας 50 ατόμων
  - ◇ Καφετέρια δυναμικότητας 20 ατόμων
  - ◇ Πρωινός μπουφές
  - ◇ Διάρκεια σερβιρίσματος του πρωινού από τις 7:30 έως τις 10:30 καθημερινά
  - ◇ Υπηρεσία δωματίου για όλα τα γεύματα της ημέρας από τις 8:00 έως τις 23:00

- ◇ Εξοπλισμός εστίασης παιδιών
  - ◇ Υφασμάτινα τραπεζομάντιλα για όλα τα γεύματα
- Σε ότι αφορά την άθληση και την αναψυχή, η μονάδα προσφέρει τις εξής υπηρεσίες :
    - ◇ Πισίνα εξωτερική ανοιχτή
    - ◇ Παιδική χαρά με τσουλήθρα και κούνιες
    - ◇ Διοργάνωση πολιτιστικών και ψυχαγωγικών εκδηλώσεων σε συνεργασία με τους τοπικούς συλλόγους
    - ◇ Λειτουργία πισίνα – μπαρ στο περιβάλλοντα χώρο της πισίνας κατά τους καλοκαιρινούς μήνες
  - Η πυρασφάλεια της μονάδας, περιλαμβάνει όλα τα αναγκαία συστήματα που επιβάλλουν οι σύγχρονοι κανονισμοί, προκειμένου για την ασφάλεια των πελατών και του προσωπικού :
    - ◇ Ανιχνευτές καπνού και φωτιάς με αυτόματο σύστημα πυρόσβεσης
    - ◇ Συναγερμοί
    - ◇ Οπτικοί συναγερμοί για κωφούς
    - ◇ Οδηγίες χρήσης των πυροσβεστήρων και λοιπές οδηγίες σε περίπτωση πυρκαγιάς
    - ◇ Αναγόμωση των πυροσβεστήρων στις προκαθορισμένες ημερομηνίες
    - ◇ Τρία είδη πυροσβεστήρων (νερού, CO2 και ξηράς κόνεως) ανάλογα με το που έχει ξεσπάσει πυρκαγιά
    - ◇ Κλειδαριές στα παράθυρα
  - Συντήρηση – καθαριότητα της μονάδας:
 

Αλλαγή ιματισμού και πετσετών λουτρού κάθε φορά που το δωμάτιο αλλάζει ενοικιαστή. Αλλαγή κατά τη διάρκεια της διαμονής μονό μετά από ζήτηση του πελάτη

    - ◇ Καθημερινή σάρωση και σφουγγάρισμα των δωματίων, των διαδρόμων και των κοινόχρηστων χώρων
    - ◇ Δυνατότητα αποθήκευσης και διαχείρισης αποθεμάτων
    - ◇ Προσυμφωνημένη συντήρηση του εξοπλισμού και των κτιριακών εγκαταστάσεων της μονάδας σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα κατά την διάρκεια λειτουργίας της

- Άλλες παρεχόμενες υπηρεσίες από την ξενοδοχειακή μονάδα:
  - ◇ Διοργάνωση εκδρομών σε σημαντικά αξιοθέατα και πόλους έλξης της πόλης του Ηρακλείου και της γύρω περιοχής (π.χ. ανάκτορα Κνωσού, κ.α.)
  - ◇ Υπηρεσία τηλεφωνικής αφύπνισης των πελατών όλο το 24ωρο
  - ◇ Υπηρεσία τηλεφωνικής υπενθύμισης όλο το 24ωρο
  - ◇ Δυνατότητα ενοικιάσεως αυτοκινήτου ή μοτοσικλέτας από συνεργαζόμενα γραφεία ενοικιάσεως για λογαριασμό του πελάτη

### 5.4.3 Έργα Πολιτικού Μηχανικού

Το σύνολο των έργων πολιτικού μηχανικού θα ανατεθεί σε ειδικευμένη κατασκευαστική εταιρεία της περιοχής εγκατάστασης, η οποία θα είναι απολύτως υπεύθυνη για τις προδιαγραφές των υλικών και των πόρων που θα απαιτηθούν κατά την κατασκευαστική φάση. Η κατασκευή του ξενοδοχείου απαιτεί συγκεκριμένες προδιαγραφές κατασκευής τόσο για την εξυπηρέτηση των πελατών, των επισκεπτών και την εργασία του προσωπικού όσο και για την ασφάλεια τους.

Τα τεχνικά έργα που ανήκουν στην κατηγορία αυτή θα περιλαμβάνουν εργασίες όπως:

- ◇ Βελτίωση του οικοπέδου
- ◇ Προετοιμασία και ανάπτυξη χώρου εγκατάστασης.
- ◇ Κατασκευή κτιρίων.
- ◇ Εργασίες διαμόρφωσης περιβάλλοντος χώρου όπως περίφραξη, ασφαλτόστρωση, χώροι στάθμευσης, χώρος φύλακα κλπ.
- ◇ Τοποθέτηση των φωτοβολταϊκών συστημάτων

### 5.4.4 Προετοιμασία και Ανάπτυξη Χώρου Εγκατάστασης

Τα τεχνικά έργα που υπάγονται σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνουν τις εξής εργασίες:

- ◇ Εκχερνώσεις και ισοπεδώσεις.
- ◇ Παροχές νερού και ηλεκτρικού ρεύματος
- ◇ Έργα αποχετεύσεως και διαχείρισης όμβριων και ακάθαρτων υδάτων
- ◇ Δίκτυα τηλεπικοινωνιών (τηλέφωνα, διαδίκτυο κ.λπ.).

- ◇ Τοποθέτηση απαραίτητων σωληνώσεων και άλλων καλωδιώσεων γραμμών μεταφοράς ηλεκτρικού ρεύματος κλπ
- ◇ Εσωτερικά τεχνικά έργα πριν ξεκινήσει η κατασκευή κτιρίων
- ◇ Διαμόρφωση της αισθητικής του χώρου εγκατάστασης (φυτά, χλοοτάπητες, παροχές νερού, πίδακες κ.λπ.).

#### **5.4.5 Κατασκευή Κτιρίων**

Τα τεχνικά έργα που ανήκουν στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνουν εργασίες όπως:

- ◇ Κατασκευή του κτιρίου και των χώρων διοίκησης
- ◇ Κατασκευή υποδομών και εγκατάσταση συστήματος ψύξης-θέρμανσης
- ◇ Φωτισμός εσωτερικών χώρων
- ◇ Αποθηκευτικοί χώροι
- ◇ Υδραυλικές εγκαταστάσεις
- ◇ Όλες τις συνδέσεις και καλωδιώσεις του ηλεκτρικού ρεύματος
- ◇ Μονώσεις όλων των κτιρίων
- ◇ Εγκατάσταση πυρασφάλειας (πυρανίχνευση – πυρόσβεση)
- ◇ Δίκτυο εξαερισμού και κλιματισμού
- ◇ Ανελκυστήρες και κλιμακοστάσια.
- ◇ Μηχανολογικές – υδραυλικές και ηλεκτρικές εγκαταστάσεις κολυμβητικής δεξαμενής.

Η κατασκευή του κτιρίου προϋποθέτει τον σωστό χωροταξικό σχεδιασμό κάθε ορόφου. Ο σχεδιασμός αυτός θα ανατεθεί σε αρχιτεκτονικό γραφείο που εξειδικεύεται στη διαμόρφωση ξενοδοχειακών κτιρίων.

#### **5.4.6 Διαμόρφωση Περιβάλλοντος Χώρου**

Σχετικά με την διαμόρφωση του περιβάλλοντος χώρου, απαιτούνται οι εξής ενέργειες:

- ◇ Ηλεκτρική και υδραυλική εγκατάσταση περιβάλλοντος χώρου
- ◇ Σύστημα ποτίσματος του εξωτερικού χώρου
- ◇ Φωτισμός εξωτερικού χώρου
- ◇ Περίφραξη
- ◇ Ασφαλτόστρωση

- ◇ Χώροι στάθμευσης
- ◇ Διακόσμηση εξωτερικών χώρων
- ◇ Πλακοστρώσεις πεζοδρόμων – αιθρίων κλπ
- ◇ Έργα πολιτικού μηχανικού για βιολογικό καθαρισμό.

### 5.5 Κόστος Έργων Πολιτικού Μηχανικού

Το συνολικό κόστος των έργων πολιτικού μηχανικού παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα και αναμένεται να φθάσει στο συνολικό ποσό των 770.000 ευρώ. Αναλυτικός πίνακας του κόστους για την αγορά και την διαμόρφωση του οικοπέδου παρατίθεται στο κεφάλαιο οχτώ της παρούσας μελέτης.

**Πίνακας V - 3**

#### **ΚΟΣΤΟΣ ΕΡΓΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΟΥ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥ**

<b>A/A</b>	<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ</b>	<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (€)</b>
1	Προετοιμασία και ανάπτυξη χώρου εγκατάστασης	50.000
2	Κατασκευή κτιρίων	650.000
3	Διαμόρφωση περιβάλλοντος χώρου	70.000
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>770.000</b>

Στα παραπάνω κόστη περιλαμβάνονται τα απαιτούμενα έξοδα όπως συμβολαιογραφικές πράξεις και άλλα νομικά και φορολογικά έξοδα. Συνήθως τα έξοδα αυτά υπολογίζονται περίπου στο 3% επί του κόστους κατασκευής των κτιρίων.

### 5.6 Κόστος Συντήρησης Κτιρίων και Λοιπών Έργων Πολιτικού Μηχανικού

Ωστόσο, πέρα από το συνολικό κόστος των τεχνικών εργασιών που θα λάβουν χώρα κατά τη διάρκεια της κατασκευαστικής περιόδου, θα πρέπει να υπολογισθεί και το κόστος συντηρήσεως των κτιρίων και των λοιπών υποδομών που θα έχουν κατασκευασθεί. Για το σκοπό αυτό η επιχείρησή μας θα συνεργασθεί με ειδικευμένη επιχείρηση συντήρησης, βάσει συμβολαίου.

Επομένως, η συγκεκριμένη εταιρεία θα είναι υπεύθυνη για τη μηνιαία εκπόνηση εργασιών όπως: γενικός καθαρισμός και απολύμανση κτιρίων και εξοπλισμού, συντήρηση και ανάπλαση φυτών, χλοοτάπητα, πιδάκων κ.λπ., καθαρισμό τζαμιών, συντήρηση ανελκυστήρων, συντήρηση τοιχίων και ούτω καθεξής. Το προσεγγιστικό κόστος αυτών των

εργασιών ανά έτος φαίνεται στον πίνακα V - 6, ενώ έχει γίνει αναπροσαρμογή αυτού κατά 3,5% για κάθε έτος, όσο δηλαδή, προβλέπεται να είναι ο μέσος πληθωρισμός στη χώρα μας, για τα επόμενα έτη.

**Πίνακας V - 4**

**ΚΟΣΤΟΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑ ΠΟΛΙΤΙΚΟΥ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥ**

ΕΤΟΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ (€)
2011	Εργασίες συντήρησης κτιρίων και λοιπών έργων πολιτικού μηχανικού	5.000
2012		5.200
2013		5.400
2014		5.600
2015		5.800
2016		6.000

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI**

### **ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ**

#### **6.1 Οργάνωση και Διαχείριση της Μονάδας**

Το έκτο κεφάλαιο, αφορά αφενός την περιγραφική ανάλυση και σχεδίαση της οργάνωσης που απαιτείται για να γίνει σωστή διαχείριση και έλεγχος της μονάδας, και αφετέρου τη δομή των γενικών εξόδων της, τα οποία αποτελούν αποφασιστικό παράγοντα για τη χρηματοοικονομική εφικτότητα του επενδυτικού σχεδίου. Στόχος της υπό μελέτη μονάδας είναι να σχεδιάσει την καλύτερη δυνατή οργανωσιακή δομή σε όλο το φάσμα των διαδικασιών της όπως τις προμήθειες των απαραίτητων πρώτων υλών και εφοδίων, τις προετοιμασίες των τελικών τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών, τον ποιοτικό έλεγχο και την κατανάλωση των τελικών παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών από τους πελάτες της μονάδας.

Η καλή ξενοδοχειακή οργάνωση, συμβάλλει θετικά στο να αποκομίζουν οι πελάτες της μονάδας τη μέγιστη δυνατή χρησιμότητα σε σχέση με τις χρηματικές μονάδες που καταβάλλουν και στο να τηρείται επακριβώς το χρονοδιάγραμμα παραγωγής και λειτουργίας της μονάδας. Παράλληλα, στο παρόν κεφάλαιο θα επισημανθούν και θα προσδιοριστούν τα κέντρα κόστους, ώστε να διερευνηθεί η ανταγωνιστικότητα και η αποδοτικότητα της μονάδας που αποτελούν τελικούς στόχους του σχεδίου της επενδύσεως.

Με τον όρο οργάνωση, ορίζουμε τον τρόπο με τον δομούνται και καθορίζονται σε οργανωσιακές μονάδες οι λειτουργίες και οι δραστηριότητες μέσα στο ξενοδοχείο. Οι οργανωσιακές μονάδες αποτελούνται από το διοικητικό προσωπικό, τους υπεύθυνους των τμημάτων και το εργατικό δυναμικό και στοχεύουν στο συντονισμό και έλεγχο της απόδοσης της μονάδας και η επίτευξη των στόχων της. Συγκεκριμένα, η οργανωσιακή δομή μιας μονάδας δείχνει τη μεταβίβαση υπευθυνότητας στις διάφορες λειτουργικές μονάδες και συνιστά ένα διάγραμμα, γνωστό και ως οργανόγραμμα.

Η διαδικασία αυτή αποτελεί απαραίτητο στοιχείο για την επιτυχία του επενδυτικού σχεδίου καθώς καθιστά εφικτή την εκτίμηση και την πρόβλεψη των γενικών εξόδων της μονάδας κατά τη διάρκεια του προγραμματισμού αλλά και από λειτουργική άποψη όταν το σχέδιο τεθεί σε λειτουργία.



### 6.1.1 Οργανωσιακή Δομή της Μονάδας

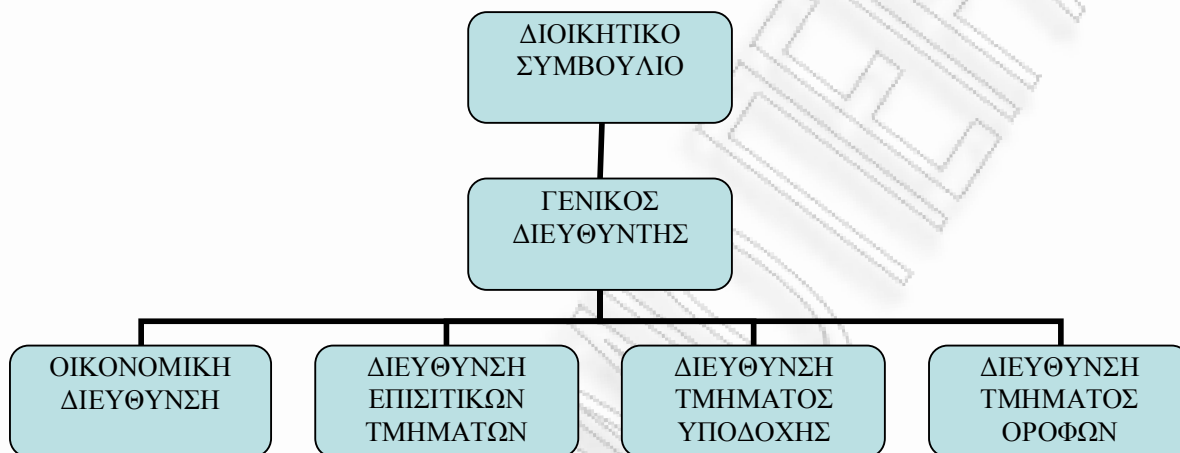
Με τον όρο οργανωσιακή δομή της μονάδας, λοιπόν, απεικονίζουμε την μεταβίβαση υπευθυνότητας, από τα ανώτερα διοικητικά τμήματα προς τους υφιστάμενους φορείς και το συμβολίζουμε όπως προαναφέραμε με το οργανόγραμμα. Πρόκειται για ένα κατακόρυφο οργανωτικό διάγραμμα, στο οποίο η οργανωτική δομή της μονάδας παρουσιάζεται με την μορφή πυραμίδας καθώς οι γραμμές των εντολών προχωρούν από την κορυφή προς τη βάση. Στο υψηλότερο σημείο, δηλαδή στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκεται ο γενικός διευθυντής και αμέσως από κάτω παρουσιάζονται τα υφιστάμενα τμήματα όπου αναγράφονται με σειρά ιεραρχίας οι χαρακτηρισμοί των θέσεων.

Ο βασικότερος στόχος που εξυπηρετεί το οργανόγραμμα, είναι η ύπαρξη μιας λειτουργικής οργανωτικής δομής, σύμφωνα με την οποία ο γενικός διευθυντής της μονάδας έχει τον απόλυτο έλεγχο των υφισταμένων αφού δεν μεσολαβούν πολλοί ενδιάμεσοι και από την άλλη οι υφιστάμενοι έχουν την αμεσότητα να φτάσουν εύκολα στον γενικό διευθυντή. Ο γενικός διευθυντής με την σειρά του είναι υπεύθυνος για την ομαλή και αποδοτική λειτουργία όλου του ξενοδοχείου.

Επομένως, στο οργανόγραμμα πρέπει να παρουσιάζεται καθαρά ο τρόπος με τον οποίο είναι οργανωμένη και δομημένη η μονάδα. Το οργανόγραμμα που προτείνεται παρακάτω είναι απόρροια της δυναμικότητας του ξενοδοχείου, του αριθμού των εργαζομένων καθώς και των προτύπων του ξενοδοχειακού κλάδου. Ο σχεδιασμός του οργανογράμματος πρέπει να γίνει έτσι ώστε να ταιριάζει απόλυτα με τις απαιτήσεις αλλά και το μέγεθός της μονάδας και να εξασφαλίζει την σωστή λειτουργία της.

Συνηθίζεται, κάθε τμήμα να έχει έναν υπεύθυνο που θα μεταφέρει με σαφήνεια τις εντολές που έχει λάβει από τον γενικό διευθυντή, θα δίνει τις απαραίτητες διευκρινίσεις στους υφισταμένους και θα φροντίζει να εκτελεστούν όλες οι εργασίες όπως έχει προγραμματιστεί. Έτσι, για το οικονομικό τμήμα της μονάδας υπεύθυνος είναι ο διευθυντής λογιστηρίου, για τα επισιτιστικά τμήματα (κουζίνα, εστιατόριο και καφετέρια) υπεύθυνος είναι ο σεφ, για το τμήμα υποδοχής υπεύθυνος είναι ο προϊστάμενος υποδοχής και για το τμήμα ορόφων η προϊσταμένη ορόφων.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, το προτεινόμενο οργανόγραμμα απεικονίζεται στο ακόλουθο διάγραμμα VI – 1:



**Διάγραμμα VI - 1**

### **ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΣ**

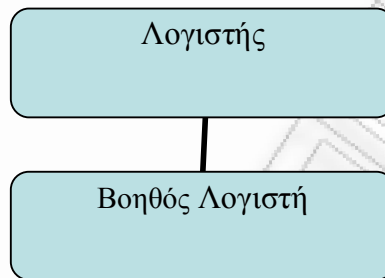
Η δομή που επιλέχτηκε για το παραπάνω οργανόγραμμα σχεδιάστηκε έτσι ώστε να συνιστά την καταλληλότερη για το συγκεκριμένο επενδυτικό σχέδιο και έχει προκύψει με βάση ορισμένα κριτήρια όπως είναι το μέγεθος της μονάδας, το κόστος, οι τεχνολογικές συνθήκες, η λειτουργικότητα της παραγωγικής διαδικασίας και η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

#### **6.1.2 Επιμέρους Οργανογράμματα Λειτουργιών**

Στην προηγούμενη υποενότητα, παρουσιάστηκε το συνολικό οργανόγραμμα που προτείνεται να έχει η υπό μελέτη επιχείρηση. Ωστόσο, κρίνεται σκόπιμο να γίνει και η παρουσίαση των οργανογραμμάτων των επιμέρους τμημάτων, ώστε να είναι πληρέστερη η εικόνα της οργάνωσης της επιχείρησης ώστε να είναι εφικτός ο προσδιορισμός των κέντρων κόστους και των γενικών εξόδων. Έτσι, στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα επιμέρους αυτά οργανογράμματα και αναλύονται περιληπτικά οι αρμοδιότητές τους.

### **1. Οικονομική Διεύθυνση**

Η Οικονομική Διεύθυνση της εταιρείας, θα έχει ως επικεφαλής τον Λογιστή και θα έχει υπό την εποπτεία της το ταμείο της επιχείρησης, το οποίο θα ασχολείται με το λογισμό των εισροών και των εκροών και τη διαχείριση των διαθέσιμων της εταιρείας. Το οργανόγραμμα του συγκεκριμένου τμήματος παρουσιάζεται στο διάγραμμα VI - 5 στη συνέχεια. Λόγω του μικρού μεγέθους της μονάδας το τμήμα αυτό απασχολεί μόνο δυο άτομα.



**Διάγραμμα VI - 2**

### **ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ**

### **2. Διεύθυνση Επισιτιστικών Τμημάτων**

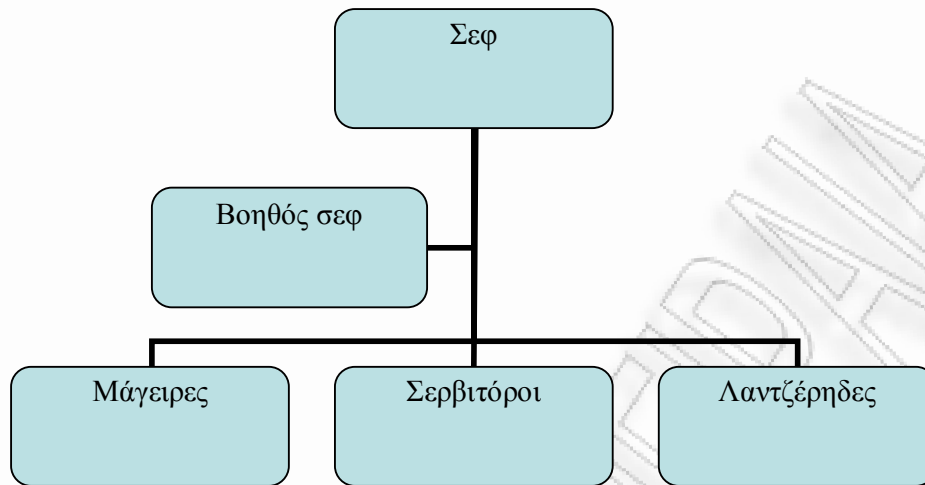
Το τμήμα F&B αναλαμβάνει την ευθύνη συντονισμού του εστιατορίου, της κουζίνας, του μπαρ και της αποθήκης και έχει ως επικεφαλής τον Σεφ. Όσον αφορά την λειτουργία των επισιτιστικών τμημάτων, αυτή βασίζεται στα ακόλουθα βήματα διαδικασιών, από την αγορά των τροφίμων μέχρι την κατανάλωση των εδεσμάτων (ΕΙΚΟΝΑ VI-1):

### **ΕΙΚΟΝΑ VI-1**

#### **Διαδικασίες λειτουργίας επισιτιστικών τμημάτων**

Παραγγελία πρώτων υλών -εκτέλεση παραγγελίας -εισαγωγή ειδών στο ξενοδοχείο -εναποθήκευση πρώτων υλών στους κατάλληλους χώρους -αίτηση πρώτων υλών και υλικών από τμήμα προς αποθήκευση -εκτέλεση και έλεγχος αιτήσεων -έλεγχος παραγωγής των φαγητών -επεξεργασία τροφίμων -πωλήσεις -αποτελέσματα ημέρας -αποτελέσματα μηνός -σύγκριση αποτελεσμάτων -προϋπολογισμός λειτουργίας τμήματος.

ΠΗΓΗ: Χυτήρης, 1996

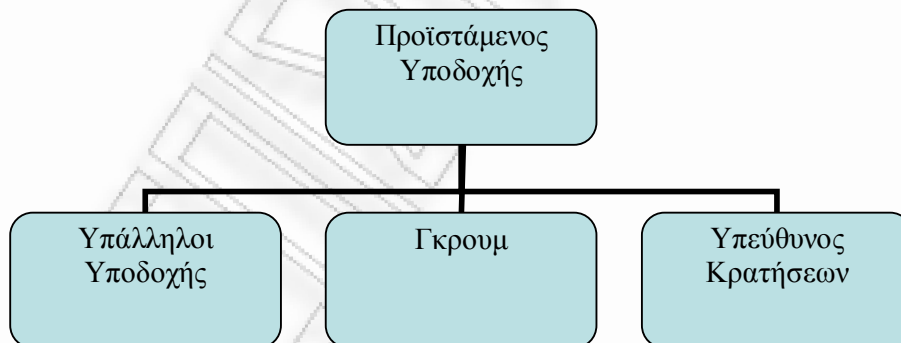


**Διάγραμμα VI - 3**

**ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΣ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ**

**3. Διεύθυνση Υποδοχής**

Στην κορυφή του τμήματος υποδοχής είναι ο προϊστάμενος υποδοχής. Στα καθήκοντα του είναι να κατευθύνει και να συντονίζει το προσωπικό του τμήματος, η τήρηση των αρχείων του τμήματος, να γνωρίζει τα έσοδα και τις εισπράξεις του τμήματος και να διαχειρίζεται τον προϋπολογισμό του.



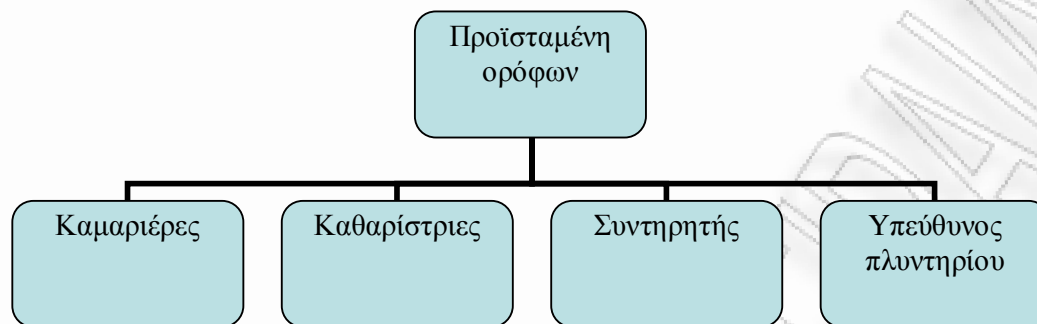
**Διάγραμμα VI - 4**

**ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ**

**4. Διεύθυνση Ορόφων**

Ο housekeeper είναι ο προϊστάμενος του τμήματος ορόφων, που διατηρεί διασυνδέσεις με κάθε τμήμα της ξενοδοχειακής μονάδας. Είναι ο μόνος που έχει συνεργασία με κάθε προϊστάμενο άλλου τμήματος και γι' αυτό μπορεί να διαμορφώνει μια προσωπική αντίληψη

γύρω από τη λειτουργία της επιχείρησης. Ακόμα μπορεί και σχηματίζει σαφή εικόνα, βλέποντας τις αντιδράσεις των πελατών από τον τρόπο με τον οποίο εξυπηρετούνται.



**Διάγραμμα VI - 5**

**ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΣ ΟΡΟΦΩΝ**

### **6.2 Τα Γενικά Έξοδα**

Τα κόστη που αφορούν μία ξενοδοχειακή μονάδα χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: στο άμεσο και το έμμεσο κόστος (γενικά έξοδα). Το άμεσο κόστος είναι άμεσο αποτέλεσμα της λειτουργίας του ξενοδοχείου και περιλαμβάνει το άμεσο κόστος των υλικών, το άμεσο κόστος εργασίας και όλες τις άλλες άμεσες δαπάνες. Αντίστοιχα, το έμμεσο κόστος περιλαμβάνει κάθε κόστος που δεν μπορεί να κατατάσσεται στις προηγούμενες κατηγορίες άμεσου κόστους.

Στον πίνακα VI - 1 που ακολουθεί, παρουσιάζονται, τα γενικά έξοδα που υπολογίζεται ότι θα επιβαρύνουν τη μονάδα κατά το πρώτο έτος λειτουργίας της (2011). Προκειμένου να αναφερθούν και τα γενικά έξοδα που προβλέπεται να επιβαρύνουν την υπό σχεδίαση μονάδα και τα επόμενα εξεταζόμενα έτη, τα συγκεκριμένα έξοδα θα αναπροσαρμόζονται κάθε έτος κατά 3,5%, δηλαδή, όσο προβλέπεται να είναι ο μέσος πληθωρισμός στη χώρα μας, για τα επόμενα έτη (προσεγγιστικός πίνακας VI - 2).

Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να σημειωθεί ότι, οι αποσβέσεις του κεφαλαίου επένδυσης αν και θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως γενικά έξοδα, εντούτοις θα εξετασθούν στο Κεφάλαιο Χ αξιολογήσεως της επένδυσης, στο τμήμα που αφορά στο ετήσιο κόστος παραγωγής των προϊόντων.

**Πίνακας VI - 1**

**ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΓΕΝΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (2011)**

<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ</b>	<b>ΚΟΣΤΟΣ (€)</b>
Συντήρηση και καθαρισμός δωματίων και λοιπών χώρων	5.000
Ασφάλιστρα	3.000
Επικοινωνίες	1.000
Ταξίδια / Επαφές	2.600
Δημοτικοί φόροι	4.000
Διάφορες αμοιβές Διοικητικού Συμβουλίου	28.000
Αμοιβή Διευθύνοντος Συμβούλου	32.000
Νομικοί Σύμβουλοι και άλλα παρόμοια έξοδα	2.000
Λοιπά γενικά έξοδα	7.000
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>84.600</b>

**Πίνακας VI - 2**

**ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΓΕΝΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (ΑΝΑ ΕΤΟΣ)**

<b>ΕΤΟΣ</b>	<b>ΚΟΣΤΟΣ (€)</b>
<b>2011</b>	<b>84.600</b>
<b>2012</b>	<b>87.561</b>
<b>2013</b>	<b>90.626</b>
<b>2014</b>	<b>93.798</b>
<b>2015</b>	<b>97.080</b>
<b>2016</b>	<b>100.478</b>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ VII

### ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

#### **7.1 Κατηγορίες και Λειτουργίες Ανθρώπινων Πόρων**

Ο τομέας του ανθρώπινου δυναμικού σε μια ξενοδοχειακή μονάδα παίζει καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας και μακροχρόνιας ανταγωνιστικότητας καθώς οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν την κινητήρια δύναμη όλης της μονάδας. Έτσι, ο καθορισμός των απαιτούμενων ανθρώπινων πόρων για την εφαρμογή και τη λειτουργία του επενδυτικού σχεδίου, συνιστά τμήμα υψηλής σπουδαιότητας της παρούσης μελέτης.

Το ανθρώπινο δυναμικό, θα πρέπει να καθορίζεται κατά κατηγορίες, όπως είναι το διοικητικό, το ξενοδοχειακό και το τεχνικό και βοηθητικό προσωπικό. Ο αριθμός των εργαζομένων, η πείρα και οι ειδικότητες που απαιτούνται εξαρτώνται κυρίως από το μέγεθος της μονάδας.

Το παρόν επενδυτικό σχέδιο εξαρτάται σε πολύ σημαντικό βαθμό από τη στελέχωση και την πρόσληψη ενός πλήρως εξειδικευμένου και ευχάριστου προσωπικού που θα προσφέρει την μέγιστη δυνατή ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της, σύμφωνα με τα πρότυπα που θέτει η διοίκηση. Επομένως, η μονάδα θα πρέπει να έχει εξασφαλίσει από την αρχή της λειτουργίας της, ότι το ανθρώπινο δυναμικό που έχει στη διάθεσή της είναι ικανό και μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη των επιχειρησιακών και στρατηγικών στόχων της.

Η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού του ξενοδοχείου αναλαμβάνει να αποκτήσει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει κατάλληλους και ικανούς εργαζομένους για λογαριασμό της επιχείρησης. Αυτό το επιτυχαίνει μέσω του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων και της ανάλυσης εργασίας, την προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων, την εκπαίδευση τους και την αξιολόγηση της δουλειάς τους.

#### **7.2 Ανάλυση Εργασίας**

Σε πρώτη φάση πρέπει να προσδιορισθούν σαφώς οι ανάγκες της νέας ξενοδοχειακής μονάδας σε ανθρώπινο δυναμικό ώστε να ακολουθήσει ο προγραμματισμός υλοποίησης των αναγκών αυτών. Αυτό γίνεται μέσω της ανάλυσης εργασίας κατά την οποία εξετάζεται κάθε διεύθυνση της μονάδας ξεχωριστά και αναλύονται οι ανάγκες της κάθε μιας σε άτομα και τις απαραίτητες δεξιότητες που θα πρέπει αυτά τα άτομα να έχουν.

Όπως είναι φυσικό, οι ανάγκες σε εργατικό δυναμικό εξαρτώνται από την πληρότητα της ξενοδοχειακής μονάδας. Προβλέπεται κάποιους μήνες να προσλαμβάνονται επιπλέον άτομα σαν ωρομίσθιοι ώστε να καλύπτεται η παραπάνω ζήτηση. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι ανάγκες της μονάδας σε προσωπικό ανά τμήμα:

➤ Διοικητικό Προσωπικό

ΤΜΗΜΑ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ	
Ειδικότητες	Άτομα
Γενικός Διευθυντής	1
Γραμματέας Γενικού Διευθυντή	1

Ο γενικός διευθυντής της μονάδας ορίστηκε από την εταιρία Ξενοδοχειακή ΑΕ λόγω προηγούμενης καλής συνεργασίας και μετά από συμφωνία μεταξύ του ίδιου και της εταιρίας. Έχει επταετή προϋπηρεσία σε παρόμοιο θέση και τα τελευταία 3 χρόνια ήταν σε ξενοδοχεία του ομίλου. Όσον αφορά τις σπουδές είναι απόφοιτος σχολής διοίκησης τουριστικών επιχειρήσεων στην Αγγλία και με μεταπτυχιακό στη διοίκηση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε πανεπιστήμιο της Αμερικής.

Ο κατάλληλος υποψήφιος για τη θέση του γραμματέα του γενικού διευθυντή θα είναι απόφοιτος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΤΕΙ ή ΑΕΙ) σχολής γραμματέων ή διοίκησης επιχειρήσεων και να έχει τουλάχιστον 3ετη εργασιακή εμπειρία.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΤΜΗΜΑ	
Ειδικότητες	Άτομα
Λογιστής	1
Βοηθός Λογιστή	1

Ο κατάλληλος υποψήφιος για τη θέση του λογιστή θα είναι απόφοιτος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΤΕΙ ή ΑΕΙ) σχολής οικονομικής κατεύθυνσης με εμπειρία τουλάχιστον πέντε ετών σε ξενοδοχείο πολυτελείας.

Αντίστοιχα, ο βοηθός του πρέπει να είναι απόφοιτος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΤΕΙ ή ΑΕΙ) σχολής οικονομικής κατεύθυνσης με εμπειρία τουλάχιστον ενός έτους.



➤ Προσωπικό Τμήματος Ορόφων

ΤΜΗΜΑ ΟΡΟΦΩΝ (HOUSEKEEPING)	
Ειδικότητες	Άτομα
Προϊσταμένη ορόφων	1
Καμαριέρα	4
Καθαρίστρια	4
Συντηρητής	1
Υπεύθυνος πλυντηρίου	1

Στον κεντρικό άξονα του ξενοδοχείου βρίσκεται η οροφοκομία (Housekeeping) και το προσωπικό που τη στελεχώνει. Από τη στιγμή που οι πελάτες κάνουν κρατήσεις και φτάνουν σε ένα κατάλυμα, μέχρι την ώρα που αναχωρούν, οι υπάλληλοι της οροφοκομίας (Housekeeping) παίζουν σπουδαίο ρόλο στην ικανοποίηση των αναγκών τους. Στατιστικές που έχουν γίνει σε παγκόσμια κλίμακα, εμφανίζουν πως η καθαριότητα ενός ξενοδοχείου, παίζει πρωτεύοντα ρόλο και αν ο πελάτης δεν απολαύσει αυτό, που θεωρείται αντιστάθμισμα της αξίας των χρημάτων τα οποία κατέβαλε, δε θα επανέλθει στο ξενοδοχείο και ακόμα θα σχολιάσει με τον κύκλο γνωριμιών του, τη χαμηλή στάθμη εξυπηρέτησης που έτυχε. Έτσι, το ανεκπαίδευτο προσωπικό μπορεί να διώξει την πελατεία, απεναντίας οι εκπαιδευμένοι, ικανοί και ευγενικοί υπάλληλοι μπορούν να πετύχουν ώστε η παραμονή κάθε πελάτη να είναι από την αρχή ευχάριστη και να φροντίσουν ώστε να παραμείνει ευχάριστη ως το τέλος.

Επομένως, η αποτελεσματικότερη διαφημιστική καμπάνια ενός ξενοδοχείου, το φυσικό περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται, η τελειότητα και η αρχιτεκτονική του, είναι στοιχεία αρκετά να προσελκύσουν έναν πελάτη να καταλύσει σ' αυτό για πρώτη φορά, αλλά αν η καθαριότητα δεν είναι αυτή που ο πελάτης του περιμένει, τότε αυτός δε θα επανέλθει.

Το τμήμα αυτό είναι άμεσης επαφής με τον πελάτη και η σωστή του οργάνωση και διαχείριση συντελεί, στην ευχάριστη παραμονή των πελατών στο ξενοδοχείο, στην μεγαλύτερη δυνατή απασχόληση του προσωπικού και στην μείωση του κόστους εργασίας, των υλικών καθαριότητας, των φθορών, των διαφόρων εγκαταστάσεων του ιματισμού και της επίπλωσης. Ακόμα το τμήμα housekeeping δεν έχει σαν αρμοδιότητα να ετοιμάζει μόνο τα δωμάτια, αλλά πολύ περισσότερες που για να πραγματοποιηθούν χρειάζεται πολύ περισσότερο προσωπικό.

Οι αρμοδιότητες του housekeeping αρχίζουν από την επιλογή υφασμάτων, την αγορά επίπλων και όλων γενικά των στοιχείων που αποτελούν την επίπλωση και συνεχίζεται με τον καθαρισμό της επίπλωσης, τη συντήρηση, την επισκευή καθώς και την τελική αντικατάσταση

τους. Ακόμα περιλαμβάνει εκτός από τα δωμάτια πελατών, τους κοινόχρηστους χώρους, σαλόνια, ανελκυστήρες και άλλους χώρους που χαρακτηρίζονται σα χώροι υποδοχής.

Τα απαραίτητα προσόντα που χρειάζεται κάποιος για να γίνει housekeeper είναι να καταλαβαίνει τις ανάγκες του πελάτη και να τις ικανοποιεί. Να ψάχνει ενεργά τρόπους ώστε να βοηθάει τους πελάτες. Να προσέχει οτιδήποτε οι πελάτες έχουν να του πουν, αφιερώνοντας χρόνο στο να καταλάβει τα σημεία που του επισημαίνουν, κάνοντας ερωτήσεις όταν πρέπει και χωρίς να διακόπτει σε ακατάλληλες στιγμές. Να γνωρίζει πως χρησιμοποιείται ο εξοπλισμός, οι εγκαταστάσεις, και ποια υλικά χρειάζονται για να πραγματοποιηθεί μια δουλειά με επιτυχία. Να γνωρίζει πότε και πως πρέπει να κάνει την κατάλληλη συντήρηση εξοπλισμού. Να έχει καλή φυσική κατάσταση ώστε να μην κουράζεται εύκολα, μυϊκή δύναμη, ευελιξία. Να έχει την ικανότητα να διακρίνει ή ακόμα και να προβλέπει επικείμενο λάθος.

Τα καθήκοντα του προσωπικού είναι, να είναι συνεπείς στο ωράριο εργασίας, να φοράνε τη στολή τους, η οποία πρέπει να είναι καθαρή και σε καλή κατάσταση, να εκτελούν την δουλειά τους ευσυνειδήτα, χωρίς χρονοτριβές και διαμαρτυρίες, να εξυπηρετούν τον πελάτη σωστά και γρήγορα. Επίσης, να προμηθεύονται τον ιματισμό και υλικά καθαριότητας, να καθαρίζουν όλους τους χώρους σύμφωνα με τους κανόνες, να τακτοποιούν τα αντικείμενα των πελατών, να μην δοκιμάζουν ή χρησιμοποιούν τα πράγματά τους, να ενημερώνουν την προϊσταμένη για φθορά, έλλειψη και βλάβη, να παραλαμβάνουν από τους πελάτες τα ακάθαρτα ρούχα και να παραδίδουν τα καθαρά, να μην αφήνουν ημιτελείς δουλειές και να σέβονται την ησυχία και τον ύπνο των πελατών.

Τα καθήκοντα της υπεύθυνης housekeeper είναι, να συνεργάζεται με την υποδοχή για αφίξεις, αναχωρήσεις, αλλαγές δωματίων, αφίξεις VIP πελατών, προσθήκη κρεβατιών και ιδιαιτερότητες πελατών, πρέπει να ενημερώνει για τα έτοιμα δωμάτια, για τα out-of-orders, για τα κατειλημμένα χωρίς αποσκευές και τα δωμάτια που δεν κοιμήθηκαν οι πελάτες (no show). Αρμοδιότητα της είναι να συνεργάζεται με το εστιατόριο για την καθαριότητα και τον ιματισμό και με την κουζίνα για τα λινά καθαρισμού και το ωράριο γευμάτων προσωπικού. Τέλος οφείλει να συνεργάζεται με τη συντήρηση για βλάβες και με το λογιστήριο (ώρες εργασίας, υπερωρίες, άδειες, υπολογισμός μισθού).

➤ Προσωπικό Επισιτιστικών Τμημάτων

ΤΜΗΜΑ FOOD & BEVERAGE	
Ειδικότητες	Άτομα
Σεφ	1
Βοηθός σεφ	1
Μάγειρας	2
Σερβιτόρος	6
Λαντζέρης	2

Το τμήμα F&B αναλαμβάνει την ευθύνη συντονισμού των παρακάτω υποτμημάτων του και έχει ως επικεφαλή τον F&B manager :

Εστιατόρια: Εδώ περιλαμβάνονται η κεντρική τραπεζαρία, τα διάφορα είδη εστιατορίων που τυχόν υπάρχουν στο ξενοδοχείο και η ταβέρνα. Για τη λειτουργία τους υπάρχει ένας ή περισσότεροι υπεύθυνοι που αναλαμβάνουν την καθοδήγηση του προσωπικού (Maitre D'otel).

Κουζίνα: Εδώ ετοιμάζονται τα απαραίτητα για κάθε γεύμα των πελατών αλλά και του προσωπικού. Υπεύθυνος τμήματος είναι ο Σεφ όπου ανάλογα με το μέγεθος του ξενοδοχείου έχει και τη συμπάρσταση και άλλων υπευθύνων.

Μπαρ: Το ξενοδοχείο ανάλογα και με το μέγεθος του περιλαμβάνει διάφορα μπαρ που υπάρχουν σε διάφορα σημεία και έχουν ως στόχο την εξυπηρέτηση αλλά και τη ψυχαγωγία των πελατών (Main bar, snack bar, pool bar, disco).

Αποθήκη: Ένα από τα πιο σημαντικά υπο-τμήματα του F&B καθώς αναλαμβάνει να παραλάβει όλα τα είδη τροφίμων και ποτών και έπειτα να τα διαθέσει αποτελεσματικά στα υπόλοιπα τμήματα.

Τέλος στο τμήμα υπάγονται και άτομα που αναλαμβάνουν τον έλεγχο λειτουργίας των παραπάνω υπο -τμημάτων και συγκεκριμένα ότι έχει να κάνει με τις καταναλώσεις τροφίμων και ποτών και τα έσοδα από την πώληση τους.

➤ Προσωπικό Τμήματος Υποδοχής

ΤΜΗΜΑ ΥΠΟΔΟΧΗΣ	
Ειδικότητες	Άτομα
Προϊστάμενος Υποδοχής	1
Υπάλληλος Υποδοχής(Ρεσεψιονίστ)	4
Υπεύθυνος Πωλήσεων- Κρατήσεων	1
Γκρουμ	3

Βασική αποστολή του τμήματος υποδοχής είναι η εξυπηρέτηση και η πλήρης ικανοποίηση των ενοίκων του ξενοδοχείου. Από την πρώτη στιγμή που θα αφιχθεί ο πελάτης στο ξενοδοχείο, όσο και καθ' όλη την διάρκεια της παραμονής του έως την στιγμή της αναχώρησής του, το μεγαλύτερο μέρος των υπηρεσιών και εξυπηρετήσεών του θα γίνεται και θα περνάει μέσα από το τμήμα της υποδοχής. Οι υπηρεσίες αυτές ομαδοποιούνται ανάλογα με την φύση τους και την ιεράρχηση των σταδίων εκτέλεσης και εντάσσονται στις δραστηριότητες του τμήματος, οι οποίες συνοψίζονται στα εξής:

1) Κρατήσεις και ενοικιάσεις δωματίων ανά πάσα στιγμή κατά τη διάρκεια της ημέρας. Γίνεται αντιληπτό, επομένως, ότι ο οποιοσδήποτε υπάλληλος απασχολείται στην υποδοχή πρέπει να θεωρεί τον εαυτό του πωλητή και να έχει την ικανότητα να επιδεικνύει το ξενοδοχείο κάθε φορά που του δίνεται η δυνατότητα, ώστε να φτάνει με επιτυχία στον επιδιωκόμενο στόχο, που δεν είναι άλλος από την μέγιστη πληρότητα δωματίων.

2) Υποδοχή πελατών του ξενοδοχείου. Εδώ περιλαμβάνονται η άφιξη, η διαμονή και η αναχώρηση των πελατών, διαδικασίες κατά τις οποίες η συμμετοχή του τμήματος υποδοχής γενικότερα οφείλει να είναι άριστη, ανεξάρτητα με τις συνθήκες που ενδεχομένως να επικρατούν σε αυτό.

3) Ταμείο (υπηρεσία χρηματοκιβωτίου, συνάλλαγμα, εξόφληση λογαριασμών πελατών). Η είσπραξη, τήρηση και εξόφληση λογαριασμών πελατών που αναχωρούν ή αφικνούνται είναι μέσα στις πρωταρχικές αρμοδιότητες της υπηρεσίας υποδοχής. Πιο συγκεκριμένα από την στιγμή της άφιξης του κάθε πελάτη ανοίγει λογαριασμός στο όνομα του, ο οποίος κλείνει με την αναχώρησή του, όταν και παραλαμβάνει την απόδειξη παροχής υπηρεσιών, αν πρόκειται για ένοικο που πληρώνει ο ίδιος, και δεν καλύπτεται από κάποιο ταξιδιωτικό γραφείο ή εταιρία, σε ότι αφορά στην συμφωνία διαμονής του. Σε διαφορετική περίπτωση, αν δηλαδή καλύπτεται από κάποιο οικονομικό φορέα, η απόδειξη παροχής υπηρεσιών παραδίδεται στο φορέα που τον καλύπτει, για να γίνει από εκεί η εξόφληση. Σε ότι αφορά στην εξαργύρωση

συναλλάγματος, οι συναλλαγές της υποδοχής είναι συνεχείς και αδιάλειπτες με τους ενοίκους του ξενοδοχείου και γίνεται κατόπιν ειδικής άδειας που έχει δοθεί στο ξενοδοχείο από την Υπηρεσία Συναλλάγματος της χώρας. Αποτελεί μάλιστα για την ξενοδοχειακή επιχείρηση ένα αρκετά μεγάλο έσοδο καθώς τα ξενοδοχεία πωλούν το συνάλλαγμα πιο ακριβά σε σύγκριση με τα τραπεζικά ιδρύματα αλλά και τα ανταλλακτήρια συναλλάγματος.

4) Τηλεφωνικό Κέντρο – Μέσα Επικοινωνίας (τηλέφωνο, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, φαξ, υπηρεσία αφύπνισης, υπηρεσία ταχυδρομείου). Αλληλογραφία ξενοδοχείου / πελατών και κάθε βοήθεια προς τους ενοίκους που έχει να κάνει με τηλέφωνα, αφύπνιση, φαξ κλπ, είναι στοιχεία τα οποία μπορούν να κάνουν πιο ευχάριστη τη διαμονή των πελατών και ταυτόχρονα να καταλογιστούν στα πλεονεκτήματα του ξενοδοχείου. Είναι γεγονός ότι το τμήμα υποδοχής πρέπει να είναι κατά τέτοιο τρόπο οργανωμένο ώστε να παίζει κα τον ρόλο του ταχυδρομείου, καθώς αποτελεί το πιο κεντρικό σημείο του ξενοδοχείου. Πράγματι αρκετοί είναι οι πελάτες που όταν αναχωρούν αφήνουν έγγραφα και φακέλους υπό την ευθύνη του ξενοδοχείου είτε για να ταχυδρομηθούν είτε για παραλαβή από τρίτο πρόσωπο.

5) Θυρωρείο – Πληροφορίες – Κλειδιά – Αποσκευές. Στο Θυρωρείο περιλαμβάνονται μερικές από τις πιο σημαντικές υπηρεσίες του ξενοδοχείου. Είναι γεγονός ότι οι υπάλληλοι του θυρωρείου είναι αυτοί με τους οποίους οι πελάτες συχνά δημιουργούν φιλικές σχέσεις. Η αρμοδιότητα που έχουν για την ασφαλή φύλαξη των κλειδιών των υπνοδωματίων τους καθιστά ιδιαίτερα προσεκτικούς και υπεύθυνους.

6) Υπηρεσία Χρηματοκιβωτίου (Φύλαξη πολύτιμων αντικειμένων και χρημάτων – σύστημα Safebox). Το ξενοδοχείο είναι υποχρεωμένο να διαθέτει έναν ορισμένο αριθμό θυρίδων που αντιστοιχεί στο 20% των δωματίων και τις οποίες διαθέτει στους ενοίκους του εάν και εφ' όσων αυτοί το ζητήσουν.

7) Νυχτερινή Υπηρεσία – Night Audit – Ενημέρωση και Έκδοση λογαριασμών πελατών. Είναι εξ' ίσου σημαντική καθώς έχει τις ίδιες αρμοδιότητες με το τμήμα κρατήσεων και υποδοχής πελατών κατά την διάρκεια της νύχτας, καθώς και φέρει την ευθύνη της διαχείρισης του ξενοδοχείου και των ζητημάτων που πιθανώς να προκύψουν κατά τη διάρκεια αυτής.

#### ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ:

Τα καθήκοντα του προϊστάμενου υποδοχής συνοψίζονται στα εξής:

- Συμμετέχει στην επιλογή του προσωπικού υποδοχής
- Κατευθύνει και συντονίζει το προσωπικό του τμήματός του

- Φροντίζει για τον ισοδύναμο καταμερισμό της εργασίας σε αυτό, ανάλογα πάντα με τις ανάγκες που προκύπτουν
- Επεμβαίνει άμεσα για την επίλυση των διαφόρων προβλημάτων των πελατών που ενδεχομένως να προκύψουν
- Επαληθεύει αν η κατάσταση των δωματίων είναι η πρόπαισα
- Επιδιώκει τη διατήρηση αρμονικών εργασιακών σχέσεων στο τμήμα υποδοχής
- Έχει την ευθύνη για την τήρηση των αρχείων του τμήματος
- Ενημερώνει για οτιδήποτε συμβαίνει στο τμήμα κατά την απουσία του
- Λαμβάνει αναλυτική πληροφόρηση για τα έσοδα και τις εισπράξεις του τμήματος από τον ταμία
- Προγραμματίζει τακτικές συναντήσεις με τους υπαλλήλους προκειμένου για την ενημέρωσή του
- Επιμελείται με σχολαστικότητα την εμφάνισή του καθώς και αυτήν των μελών του προσωπικού του
- Διαχειρίζεται τον προϋπολογισμό του τμήματος
- Μεριμνά για την διατήρηση της φήμης του ξενοδοχείου σε υψηλά επίπεδα μέσω των υπηρεσιών φιλοξενίας που προσφέρει και οι οποίες έχουν προκαθοριστεί από τη διοίκηση της ξενοδοχειακής μονάδας.

#### ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΥΠΟΔΟΧΗΣ:

Τα άτομα τα οποία εργάζονται στο τμήμα υποδοχής αποτελούν ίσως το σημαντικότερο κομμάτι του προσωπικού μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Είναι τα πρώτα πρόσωπα με τα οποία έρχονται σε επαφή οι πελάτες και αυτά τα οποία θα παρέχουν οποιαδήποτε χρησιμη πληροφορία όχι μόνο γύρω από τη διαμονή των πελατών στο ίδιο το ξενοδοχείο, αλλά και για την κίνησή τους εκτός αυτού (προορισμούς επισκέψεων, εστιατόρια, χώροι διασκέδασης και ψυχαγωγίας). Τα συνηθισμένα καθήκοντα των υπαλλήλων υποδοχής συγκροτούν ένα σύνολο ενεργειών όπως οι παρακάτω:

- Διαδικασία καταχώρησης της άφιξης των πελατών και ενημέρωση, με συγκεντρωτικές καταστάσεις αφίξεων, των υπολοίπων τομέων του τμήματος (ταμείο, κρατήσεις, τηλεφωνικό κέντρο) και των άλλων τμημάτων του ξενοδοχείου (house keeping, επισιτιστικά τμήματα).
- Η εργασία στην υποδοχή είναι συνυφασμένη με την άμεση προσφορά υπηρεσιών. Για τον λόγο αυτό δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στις σχέσεις των υπαλλήλων με τους πελάτες και στην ικανότητά τους να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και επιθυμίες τους.
- Βοηθούν τους πελάτες στη συμπλήρωση των στοιχείων τους στα δελτία άφιξης (registration cards) και τους προσδιορίζουν το δωμάτιο υποδοχής τους.

- Δίνουν πληροφορίες που αφορούν στους πελάτες στα αντίστοιχα τμήματα που πρέπει να ενημερωθούν.
- Συνεργάζονται άμεσα με τα τμήματα ορόφων και συντήρησης για τη διαρκή ενημέρωση της κατάστασης των δωματίων.
- Είναι υπεύθυνοι για την φύλαξη των κλειδιών των υπνοδωματίων και για την ασφαλή χρήση των θυρίδων του χρηματοκιβωτίου.
- Μεριμνούν για την έγκαιρη και ασφαλή παράδοση των μηνυμάτων και της αλληλογραφίας στους πελάτες.
- Είναι υπεύθυνοι για τη λεπτομερή παρακολούθηση της κατάστασης των δωματίων (room rack).
- Εκπαιδεύονται στη χρήση του μηχανικού και ηλεκτρονικού εξοπλισμού της υποδοχής.
- Είναι ικανοί να αντιμετωπίζουν έκτακτες καταστάσεις, όποιες και αν είναι αυτές.
- Είναι απαραίτητο να έχουν στοιχεία και ικανότητες πωλητή, καθώς ανά πάσα ώρα και στιγμή της εργασίας τους μπορεί να τους ζητηθεί κάποια πληροφορία από έναν εν δυνάμει πελάτη.

Καθίσταται απαραίτητο οι υπάλληλοι της υποδοχής να είναι άψογοι σε ότι αφορά στην εμφάνισή τους. Στοιχεία όπως καθαριότητα (χέρια και νύχια καθαρά, μαλλιά κοντά, καθαρά και κυρίως καλά χτενισμένα κλπ.) και κομψότητα (κουμπωμένα σακάκια, είτε πρόκειται για άνδρες είτε για γυναίκες) θεωρούνται όχι απλώς επιθυμητά αλλά επιβεβλημένα για έναν εργαζόμενο στον τομέα της υποδοχής.

Είναι δεδομένο ότι ο υπάλληλος υποδοχής πρέπει πάντα να επιδεικνύει σοβαρότητα καθώς και την πρέπουσα συμπεριφορά απέναντι στον πελάτη. Πρέπει επίσης να καταβάλλει κάθε προσπάθεια προκειμένου να γίνεται κατανοητός στους πελάτες και να αντιλαμβάνεται τον κάθε πελάτη που απευθύνεται σε αυτόν, ασχέτως εάν αυτό συνεπάγεται κάποιες δυσκολίες λόγω της διαφοράς στην ομιλούμενη γλώσσα. Απαιτείται λοιπόν σοβαρότητα, ευγένεια και αξιοπρέπεια κατά την επαφή του εργαζόμενου με τον πελάτη.

Τέλος, στο τμήμα υποδοχής υπάγονται και οι υπάλληλοι πωλήσεων - κρατήσεων. Ο κατάλληλος υποψήφιος για υπεύθυνος πωλήσεων και κρατήσεων θα είναι απόφοιτος τμήματος τουριστικών σπουδών, με μεταπτυχιακές σπουδές επιθυμητές και θα έχει τουλάχιστον 5ετη εμπειρία σε παρόμοια θέση. Τα καθήκοντα του παρουσιάζονται αναλυτικά στη συνέχεια:

### ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΚΡΑΤΗΣΕΩΝ (Reservations Agents):

Τα καθήκοντα του υπεύθυνου κρατήσεων είναι τα εξής:

- Απάντηση στις παραγγελίες κρατήσεων που φθάνουν στο τμήμα με το ίδιο μέσο επικοινωνίας που η κάθε μία από αυτές κατατίθεται (τηλέφωνο, fax ή μέσω κεντρικού ηλεκτρονικού συστήματος κρατήσεων).
- Καταγραφή των κρατήσεων οι οποίες επιβεβαιώνονται στα δελτία κράτησης και δημιουργία φακέλου κρατήσεων.
- Διευθέτηση των τροποποιήσεων ή / και των ακυρώσεων που γίνονται.
- Συμπλήρωση καταστάσεων για μελλοντικές διαθεσιμότητες δωματίων.
- Σύνταξη καταστάσεων προβλεπόμενων αφίξεων για την υποδοχή και ταξινόμηση όσων έχουν σταλεί προκαταβολή.
- Συνεργασία με το τμήμα marketing.
- Συμφωνίες με ταξιδιωτικά γραφεία ή τουριστικούς οργανισμούς που αφορούν συμβόλαια allotment ή voucher.
- Ενημέρωση των πλάνων κρατήσεων, του ημερολογίου κρατήσεων και του μητρώου ιστορικού πελατών.

### **6.3 Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων**

Στη συνέχεια, είναι απαραίτητο να γίνει σαφής προγραμματισμός της συμπλήρωσης των θέσεων, οι οποίες προέκυψαν από την ανάλυση εργασίας. Από τα παραπάνω στοιχεία, προκύπτουν ο παρακάτω πίνακας, στον οποίο παρουσιάζεται το σύνολο των προβλεπόμενων θέσεων εργασίας:



Πίνακας VII - 1

ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ
<b>ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ</b>	
Γενικός Διευθυντής	1
Γραμματέας Γενικού Διευθυντή	1
<b>Σύνολο</b>	<b>2</b>
<b>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΤΜΗΜΑ</b>	
Λογιστής	1
Βοηθός Λογιστή	1
<b>Σύνολο</b>	<b>2</b>
<b>ΤΜΗΜΑ ΟΡΟΦΩΝ (HOUSEKEEPING)</b>	
Προϊσταμένη ορόφων	1
Καμαριέρα	4
Καθαρίστρια	4
Συντηρητής	1
Υπεύθυνος πλυντηρίου	1
<b>Σύνολο</b>	<b>11</b>
<b>ΤΜΗΜΑ FOOD &amp; BEVERAGE</b>	
Σεφ	1
Βοηθός σεφ	1
Μάγειρας	2
Σερβιτόρος	6
Λαντζέρης	2
<b>Σύνολο</b>	<b>12</b>
<b>ΤΜΗΜΑ ΥΠΟΔΟΧΗΣ</b>	
Προϊστάμενος Υποδοχής	1
Υπάλληλος Υποδοχής (Ρεσεψιονίστ)	4
Γκρουμ	3
Υπεύθυνος Κρατήσεων	1
<b>Σύνολο</b>	<b>9</b>

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι το σύνολο των εργαζομένων που θα στελεχώσουν τη νέα ξενοδοχειακή μονάδα ανέρχεται στα 36 άτομα.

## **7.4 Στρατολόγηση του Ανθρωπίνου Δυναμικού**

Εφόσον έχουν προσδιοριστεί ακριβώς και αριθμητικά οι ανάγκες της επιχείρησης σε προσωπικό, το επόμενο βήμα είναι η προσέλκυση και επιλογή των καταλληλότερων υποψηφίων.

### **7.4.1 Διαθεσιμότητα Ανθρωπίνου Δυναμικού**

Σύμφωνα με στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας Ελλάδος, τα τελευταία χρόνια υπάρχει μια ελαφρώς πτωτική τάση στα ποσοστά ανεργίας σε όλη την Ελλάδα. Συγκεκριμένα στην Κρήτη το 2007 το ποσοστό ήταν της τάξης του 7,5%, που ήταν και το χαμηλότερο από όλες τις περιφέρειες. Σύμφωνα με πιο πρόσφατα δεδομένα όμως, προβλέπεται αύξηση της ανεργίας για τις αρχές του 2009. Η λειτουργία της νέας ξενοδοχειακής μονάδας αναμένεται να συντελέσει στη μείωση αυτού του ποσοστού, δημιουργώντας νέες θέσεις εργασίας.

Έτσι, δεν προβλέπεται να υπάρχει πρόβλημα από πλευράς διαθεσιμότητας εργατικού δυναμικού όταν ξεκινήσει η στελέχωση της ξενοδοχειακής μονάδας. Επιπλέον, η ιδιαιτερότητα της περιοχής ως πολύ γνωστός τουριστικός πόλος έλξης και το γεγονός ότι μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού ασχολείται με τον τουρισμό επιβεβαιώνει την διαθεσιμότητα κατάλληλα καταρτισμένου προσωπικού με τα προαναφερθέντα προσόντα.

### **7.4.2 Προσέλκυση Υποψηφίων**

Προσέλκυση (ή στρατολόγηση) είναι η διαδικασία συγκέντρωσης ενός αριθμού υποψηφίων με προσόντα για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας. Σκοπός της διαδικασίας προσέλκυσης είναι προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων, έγκαιρα και με το μικρότερο δυνατό κόστος και στόχο έχει τη γνωστοποίηση της κενής θέσης, έγκαιρα, στις κατάλληλες πηγές υποψηφίων και με τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους, την παροχή αρκετών κρίσιμων πληροφοριών για τη θέση εργασίας, ώστε να αποθαρρυνθούν οι μη κατάλληλοι να υποβάλλουν αιτήσεις και την αποφυγή ανακριβών, αναληθών ή άλλων ψευδών στοιχείων που κάνουν τη θέση πιο ελκυστική.

Οι πληροφορίες που πρέπει να περιλαμβάνει η αγγελία / προκήρυξη θέσης εργασίας αφορούν:

Πληροφορίες για τον Υποψήφιο, όπως προϋπηρεσία (χρόνια, αντικείμενο), κύρια προσόντα, κάποιες 'προτιμήσεις' που δεν είναι προϋποθέσεις, πληροφορίες για την Εργασία και τη Διαδικασία της Αίτησης, τίτλος της εργασίας και κύρια καθήκοντα (υπευθυνότητες), τόπος απασχόλησης, αρχικός μισθός ή πακέτο ανταμοιβών, ημερομηνία λήξης υποβολής αιτήσεων, αν πρέπει οι υποψήφιοι να στείλουν βιογραφικό και επιστολή, αν πρέπει οι υποψήφιοι να τηλεφωνήσουν ή που να στείλουν την αίτηση ή το βιογραφικό (και υπόψη ποιου).

Πληροφορίες για την Επιχείρηση, δηλαδή αν είναι πολυεθνική, ευρωπαϊκή, Α.Ε., κ.ά. και το κύριο αντικείμενο δραστηριοτήτων της.

Υπάρχουν δυο τρόποι προσέλκυσης υποψηφίων σε μια επιχείρηση. Ο πρώτος είναι μέσα από την επιχείρηση (*Εσωτερική αγορά*) και περιλαμβάνει το υπάρχον εργατικό δυναμικό της επιχειρήσεως από την πρόσληψη μέχρι την αποχώρηση που στην παρούσα φάση δε θα μας απασχολήσει καθώς η επιχείρηση δεν έχει ξεκινήσει ακόμα να λειτουργεί. Ο δεύτερος τρόπος είναι από εξωτερικές πηγές (*Εξωτερική αγορά*), δηλαδή η ευρύτερη αγορά εργασίας εκτός της επιχειρήσεως. Περιλαμβάνει την τοπική, περιφερειακή, εθνική και διεθνή αγορά εργασίας.

Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης (από την εξωτερική αγορά εργασίας) αποτελούν επαγγελματικές σχολές (π.χ. Κ.Ε.Κ., Ι.Ε.Κ), ανώτερα και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα (Τ.Ε.Ι., Α.Ε.Ι.), ημέρες καριέρας, επαγγελματικές ενώσεις και σωματεία (π.χ. Οργανισμός Προώθησης Εξαγωγών, Ο.Π.Ε), ανταγωνίστριες επιχειρήσεις (πειρατεία), γραφεία ευρέσεως προσωρινής απασχόλησης, γραφεία – Βάσεις δεδομένων για υπαλλήλους, εταιρείες leasing (εργαζομένων), γραφεία ευρέσεως εργασίας (π.χ. Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού, Ο.Α.Ε.Δ.), εταιρείες επιλογής στελεχών ('κυνηγοί κεφαλών'), μέσα μαζικής ενημέρωσης (αγγελίες, προκηρύξεις) και άλλες σύγχρονες μέθοδοι προσέλκυσης (τηλεπροσέλκυση, διαδίκτυο, μηνύματα).

#### **7.4.3 Επιλογή Υποψηφίων**

Επιλογή είναι η διαδικασία αξιολόγησης και επιλογής των υποψηφίων εκείνων που διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες και άλλα χαρακτηριστικά για την κάλυψη μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας.

Σκοπός είναι η πρόσληψη του καταλληλότερου υποψηφίου για την κάθε διαθέσιμη θέση, η παραμονή του σ' αυτή τη θέση και η απόδοσή του σύμφωνα με τις απαιτήσεις της θέσης, με όρους που θα ικανοποιούν και τον υποψήφιο και την επιχείρηση.

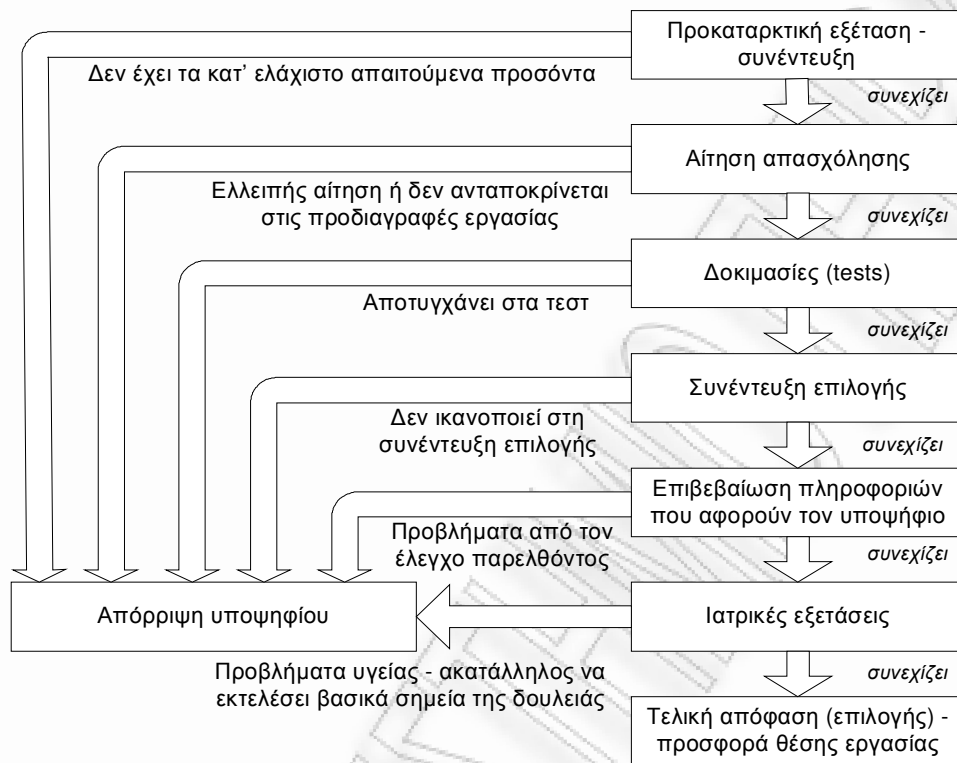
Στόχος είναι η διατήρηση και βελτίωση της καλής εικόνας της επιχείρησης και η αποφυγή παράτυπων ενεργειών ή ακατάλληλων συμπεριφορών που μπορούν να οδηγήσουν σε νομικές περιπέτειες την επιχείρηση.

Σε αυτό το στάδιο συγκεντρώνονται οι πληροφορίες και αξιολογούνται οι υποψήφιοι ώστε τελικά να επιλεχθούν οι καταλληλότεροι για να καλύψουν τις κενές θέσεις εργασίας, αυτοί, δηλαδή, των οποίων τα προσόντα ταυτίζονται με τις ανάγκες της θέσης. Η επιλογή γίνεται ακολουθώντας τα παρακάτω βήματα:

1. Συλλογή και Αξιολόγηση Βιογραφικών: Στο πρώτο αυτό στάδιο, γίνεται η συλλογή, κατηγοριοποίηση και αξιολόγηση των βιογραφικών των υποψηφίων, ανάλογα τη θέση εργασίας που αφορούν και γίνεται ένα ξεκαθάρισμα όσων θα κληθούν για συνέντευξη και όσων κρίνονται ως ακατάλληλοι.
2. Συνέντευξη: γίνεται μία σύντομη συνέντευξη με τον υποψήφιο, ώστε να αξιολογηθούν τα προσόντα και η προσωπικότητά του. Ταυτόχρονα, γίνεται παρουσίαση της επιχείρησης και της θέσης από αυτόν που παίρνει την συνέντευξη, ώστε να γίνει ξεκάθαρο εάν ο υποψήφιος ενδιαφέρεται πραγματικά για τη θέση.
3. Αίτηση Απασχόλησης: όσοι υποψήφιοι περάσουν επιτυχώς το προηγούμενο στάδιο συμπληρώνουν ένα ειδικό έντυπο αίτησης, το οποίο περιλαμβάνει συγκεκριμένες ερωτήσεις, οι οποίες καλύπτουν τις βασικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας, για την άμεση πληροφόρηση της επιχείρησης σε θέματα όπως: ηλικία, προϋπηρεσία, συστάσεις, ενδιαφέροντα κ.λπ.
4. Δοκιμασίες (τεστ): Στη φάση αυτή, ο υποψήφιος καλείται να απαντήσει σε κάποια τεστ, όπως νοημοσύνης, προσωπικότητας κ.λπ.
5. Συνέντευξη Επιλογής: Πραγματοποιείται μια ακόμα προσωπική συνέντευξη προκειμένου να γίνει η τελική αξιολόγηση του υποψηφίου.
6. Επιβεβαίωση Πληροφοριών που Αφορούν τον Υποψήφιο: Είναι πολύ σημαντικό, όσοι υποψήφιοι περάσουν με επιτυχία τη συνέντευξη επιλογής να γίνει επιβεβαίωση των πληροφοριών που γράφονται στο βιογραφικό τους ώστε να διαπιστωθεί η εγκυρότητα τους.
7. Ιατρικές εξετάσεις: Σε περίπτωση που η φύση της εργασίας είναι τέτοια που το απαιτεί, ζητείται από τον υποψήφιο να κάνει κάποιες ιατρικές εξετάσεις ώστε να διαπιστωθεί αν είναι ικανός να εκτελέσει τα βασικά σημεία της εργασίας του.
8. Τελική Απόφαση Επιλογής και προσφορά θέσης εργασίας: Η τελική απόφαση επιλογής λαμβάνεται από τον διευθυντή του εκάστοτε τμήματος, μετά από αξιολόγηση όλων των πληροφοριών που έχουν συλλεχθεί από τα προηγούμενα στάδια της διαδικασίας

επιλογής. Τέλος, γίνεται η προσφορά της θέσεως στον υποψήφιο, το χρονικό περιθώριο που έχει για την αποδοχή της και αν είναι απαραίτητο να παρακολουθήσει κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα πριν ξεκινήσει.

Τα βήματα για τη διαδικασία επιλογής παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα:



**Διάγραμμα VII - 1**

### **ΒΗΜΑΤΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ**

#### **7.5 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων**

Εκπαίδευση ανθρωπίνου δυναμικού είναι η οργανωμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων των εργαζομένων και αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσής τους. Ασχολείται με τον τεχνικό χαρακτήρα της εκπαίδευσης και αναφέρεται κυρίως σε προσωπικό βάσης, δεν προϋποθέτει την ύπαρξη μορφωτικού επιπέδου, ασχολείται με τον ευρύτερο χαρακτήρα της εκπαίδευσης και αναφέρεται κυρίως σε προσωπικό μεσαίων και ανώτερων βαθμίδων, ή μπορεί να προϋποθέτει την ύπαρξη μορφωτικού επιπέδου και δυνατοτήτων επαγγελματικής εξέλιξης.

Στόχοι της εκπαίδευσης προσωπικού είναι η ανάπτυξη υπαρχόντων επαγγελματικών δεξιοτήτων, για να βελτιωθεί η επίδοση των εργαζομένων στα τρέχοντα καθήκοντά τους, η

ανάπτυξη διαφορετικών ή νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων, για να μπορέσουν οι εργαζόμενοι να αναλάβουν νέα καθήκοντα και για να ικανοποιηθούν οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης και η μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής, κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής.

Έτσι, η υπό μελέτη ξενοδοχειακή μονάδα, μετά την επιλογή και την πρόσληψη των υποψηφίων, προβλέπεται να υλοποιεί, σε συνεχή βάση, προγράμματα προσανατολισμού και κατάρτισης - εκπαίδευσης. Μέσω αυτών, θα γίνεται εφικτή η εξοικείωση τόσο του προσωπικού, όσο και του διοικητικού προσωπικού με τις λειτουργίες της επιχείρησης και τις απαιτήσεις - καθήκοντα κάθε θέσεως εργασίας.

### **7.6 Αξιολόγηση της Απόδοσης**

Στόχος της αξιολόγησης εργαζομένων είναι να διαπιστωθεί ποιοι εργαζόμενοι τα καταφέρνουν καλά στη δουλειά τους και ποιοι όχι, να διαπιστωθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων που υστερούν σε απόδοση, τα προβλήματα προσωπικού χαρακτήρα των εργαζομένων που επηρεάζουν την απόδοσή τους και οι οργανωτικές και διοικητικές αδυναμίες στην επιχείρηση.

Η χρησιμότητα της έγκειται στο να ενημερωθούν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι για το πόσο καλά κάνουν τη δουλειά τους και έτσι να προσπαθήσουν να βελτιώσουν την απόδοσή τους, να σχεδιαστούν κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης για βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, να χρησιμοποιηθούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης για λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση (π.χ. σύνδεση αμοιβής με απόδοση εργαζομένου, σταδιοδρομία εργαζομένων, ανάθεση αρμοδιοτήτων, ανακάλυψη αφανών δεξιοτήτων των εργαζομένων) και στη βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής.

### **7.7 Ανταμοιβή Εργασίας**

Ως αμοιβή εργασίας ορίζεται κάθε είδους ανταπόδοση από την επιχείρηση στον εργαζόμενο σε αντάλλαγμα της συμβολής του εργαζομένου στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και αποτελεί ουσιαστικό και κύριο καθοριστικό παράγοντα για την προσέλκυση καταλλήλων υποψηφίων και την παραμονή τους στην επιχείρηση καθώς και για το επίπεδο απόδοσης αυτών. Υπάρχουν δυο είδη αμοιβών:

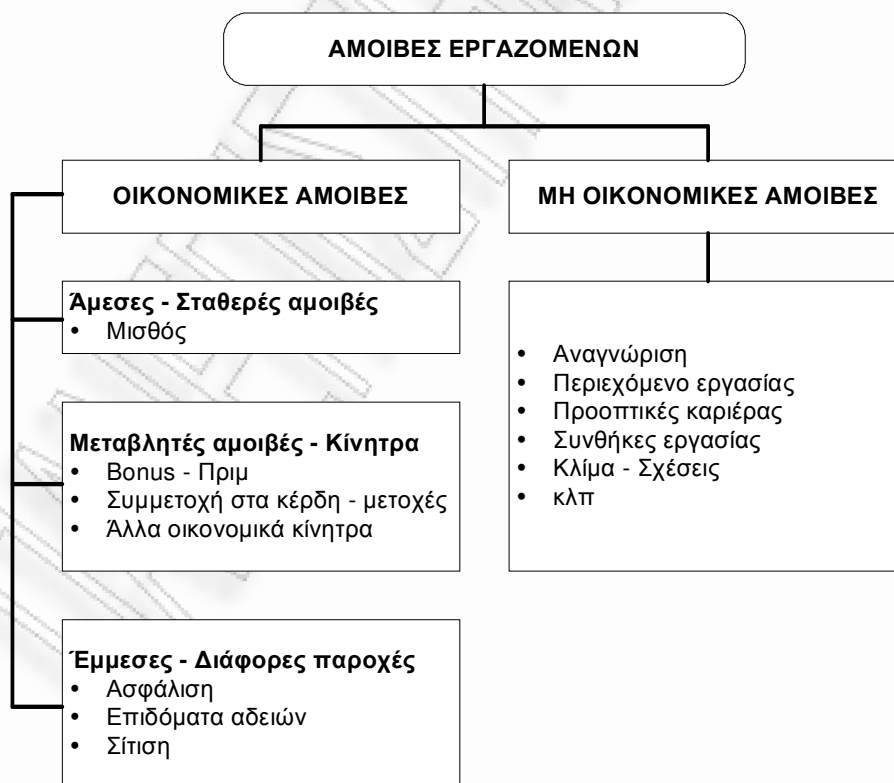
- ◇ Οικονομικές αμοιβές: Αναφέρονται σε κάθε είδους ανταμοιβές νομισματικής μορφής.

◇ Μη οικονομικές αμοιβές: Αναφέρονται σε κάθε είδους ανταμοιβές που σχετίζονται με το περιεχόμενο και το περιβάλλον της εργασίας.

Οι οικονομικές αμοιβές έχουν δύο συνιστώσες:

1. *Η άμεση οικονομική παροχή*, την οποία αποτελούν ο μισθός, δηλαδή, η βασική αποζημίωση, και τα κίνητρα (bonus) που τυχόν δίνει η επιχείρηση, δηλαδή, η επιπλέον ανταμοιβή που καταβάλλεται για τα αποτελέσματα τα οποία επιτυγχάνει ο εργαζόμενος.
2. *Η έμμεση οικονομική παροχή*, η οποία αποτελείται από τις διάφορες άλλες υποχρεώσεις του εργοδότη (πχ. ασφάλιση) και πρόσθετες παροχές, που δε σχετίζονται άμεσα με την απόδοση στη θέση εργασίας.

Τα είδη των αμοιβών των εργαζομένων παρουσιάζονται παραστατικά στο παρακάτω διάγραμμα:



**Διάγραμμα VII - 2**

**ΕΙΔΗ ΑΜΟΙΒΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

### **7.7.1 Πολιτική αμοιβών**

Πολιτική αμοιβών είναι το σύνολο των αρχών / οδηγιών σύμφωνα με τις οποίες προσδιορίζεται η αμοιβή των εργαζομένων.

Παράγοντες που διαμορφώνουν μια δίκαιη και υποκινητική τελική αμοιβή του εργαζομένου είναι οι εξής:

- Επίδοση (μέθοδοι αξιολόγησης εργαζομένων και ανάλογα με τα αποτελέσματα της αξιολογήσεως ανταμείβονται οι εργαζόμενοι).
- Εμπειρία (η εμπειρία αυξάνει την ωριμότητα του εργαζόμενου με αποτέλεσμα να αποδίδει καλύτερα στη δουλειά του).
- Αρχαιότητα (η μακροχρόνια παραμονή και αφοσίωση του εργαζομένου στην επιχείρηση πρέπει να ανταμείβεται).
- Δεξιότητες (οι γνώσεις, ικανότητες, και στάσεις πρέπει να ανταμείβονται).

Το σύστημα ανταμοιβής, που προβλέπεται να ακολουθήσει η εξεταζόμενη μονάδα, θα βασίζεται στη μηνιαία καταβολή μισθού για κάθε εργαζόμενο, για τους μήνες λειτουργίας της επιχείρησης. Οι μισθοί και τα bonus του προσωπικού θα κατατίθενται σε ατομικούς λογαριασμούς στην Εθνική τράπεζα με ευθύνη του λογιστηρίου:

### **7.7.2 Πρόσθετες Παροχές και άλλες Υποχρεώσεις του Εργοδότη**

Εκτός από την άμεση αμοιβή, στα έξοδα του ξενοδοχείου πρέπει να υπολογιστούν και οι διάφορες υποχρεώσεις και παροχές προς το προσωπικό, όπως είναι τα διάφορα επιδόματα, οι άδειες, η κοινωνική ασφάλιση, η ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη, οι εισφορές στο ταμείο ξενοδοχοϋπάλληλων κλπ.

### **7.7.3 Κόστος Ανθρώπινου Δυναμικού**

Στη συνέχεια υπολογίζεται το συνολικό κόστος του ανθρώπινου δυναμικού που θα απασχοληθεί στην υπό μελέτη μονάδα. Οι συνολικές αμοιβές θα αναπροσαρμόζονται κάθε έτος κατά 4%, προκειμένου να λαμβάνεται υπόψη η μέση αύξηση του πληθωρισμού της χώρας μας. Στον πίνακα VII – 3 που ακολουθεί φαίνονται οι προβλεπόμενες εκτιμήσεις του κόστους του ανθρώπινου δυναμικού, για τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της μονάδας (2011),



ενώ στον πίνακα VII - 4 παρουσιάζεται η πρόβλεψη των εκτιμήσεων αυτών, για τα επόμενα έτη λειτουργίας της μονάδας (έως το 2016).

Το ετήσιο κόστος προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό των οικονομικών αμοιβών (άμεσες και μεταβλητές αμοιβές επί τον αριθμό των εργαζομένων, συν το επίδομα Χριστουγέννων και Πάσχα, επί 6 (μήνες λειτουργίας της μονάδας) και επί 1,3 (συντελεστής υποχρεώσεων εργοδότη και πρόσθετων παροχών).

**Πίνακας VII – 2**

**ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

<b>ΘΕΣΗ</b>	<b>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ (€)</b>	<b>ΕΤΗΣΙΟ ΚΟΣΤΟΣ (€)</b>
<b>ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ</b>		
Γενικός Διευθυντής (1)	1.900	29.640
Γραμματέας Γενικού Διευθυντή (1)	1.050	16.380
Λογιστής (1)	1.200	18.720
Υπεύθυνος Κρατήσεων (1)	1.150	17.940
<b>ΤΜΗΜΑ ΟΡΟΦΩΝ (HOUSEKEEPING)</b>		
Προϊσταμένη ορόφων (1)	1.200	18.720
Καμαριέρα (4)	1.040	16.224
Καθαρίστρια (4)	1.030	16.068
Συντηρητής (1)	1.100	17.160
Υπεύθυνος πλυντηρίου (1)	1.050	16.380
<b>ΤΜΗΜΑ FOOD &amp; BEVERAGE</b>		
Σεφ (1)	1.600	24.960
Βοηθός σεφ (1)	1.150	17.940
Μάγειρας (2)	1.020	15.912
Σερβιτόρος (6)	1.060	16.536
Λαντζέρης (2)	1.020	15.912
<b>ΤΜΗΜΑ ΥΠΟΔΟΧΗΣ</b>		
Προϊστάμενος Υποδοχής (1)	1.600	24.960
Υπάλληλος Υποδοχής (Ρεσεψιονίστ) (3)	1.300	20.280
Γκρουμ (3)	1.270	19.812
<b>Σύνολο</b>	<b>20.740</b>	<b>323.544</b>

Από τους παραπάνω πίνακες προκύπτει ότι το συνολικό κόστος του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, για το πρώτο έτος λειτουργίας της, θα ανέρχεται στο ύψος των 323.544 €, ενώ για τα επόμενα έτη φαίνεται στον πίνακα που ακολουθεί. Ο υπολογισμός των

προβλέψεων έγινε με βάση ποσοστό 3% καθώς αυτό είναι το ποσοστό που θεωρούμε ότι θα μεταβάλλονται οι αμοιβές τα επόμενα έξι χρόνια.

**Πίνακας VII - 3**

**ΠΡΟΒΟΛΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

<b>ΕΤΟΣ</b>	<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (€)</b>
<b>2011</b>	323.544
<b>2012</b>	333.250
<b>2013</b>	343.248
<b>2014</b>	353.545
<b>2015</b>	364.152
<b>2016</b>	375.076

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ VIII**

### **ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ, ΧΩΡΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

#### **8.1 Εκτίμηση των Αναγκών σε Χώρους, της Νέας Μονάδας**

Οι χώροι που απαιτεί η ξενοδοχειακή μονάδα για την άρτια λειτουργία της είναι αρκετοί σε αριθμό ενώ θα καταλαμβάνουν και σημαντική επιφάνεια. Εκτός από τον χώρο των εγκαταστάσεων με τα δωμάτια και τους κοινόχρηστους χώρους, θα πρέπει να υπάρχει αρκετός χώρος για τις θέσεις στάθμευσης και για τους εξωτερικούς χώρους του ξενοδοχείου. Πιο συγκεκριμένα, και όπως έχει ήδη αναλυθεί στο Κεφάλαιο V του παρόντος, το οικόπεδο απαιτείται να έχει επιφάνεια 1.600 τμ., ώστε να καλύπτονται τα 1.000 τμ. επιφάνειας κτιριακών εγκαταστάσεων και 600 τμ. που αφορούν θέσεις παρκινγκ και περιβάλλοντος χώρου

#### **8.2 Αναζήτηση και Επιλογή Τοποθεσίας**

Η τοποθεσία εγκατάστασης της νέας ξενοδοχειακής μονάδας συνιστά παράγοντα υψηλής σπουδαιότητας για την επιτυχία του σχεδίου. Για αυτό το λόγο πρέπει η επιλογή της να γίνει με προσοχή και σύμφωνα με κάποια βασικά κριτήρια που θα ωφελήσουν στη λειτουργία της μονάδας.

Σύμφωνα με όσα έχουν ήδη αναλυθεί, προκύπτει πως για μια ξενοδοχειακή μονάδα τα σημαντικότερα θέματα που αφορούν την επιλογή της τοποθεσίας εγκατάστασης και τα κριτήρια τα οποία θα πρέπει η τοποθεσία εγκατάστασης να πληροί αφορούν:

1. Την διαθεσιμότητα του απαραίτητου προσωπικού στην περιοχή εγκατάστασης,
2. Ικανοποιητικές περιβαλλοντικές συνθήκες. Για τη συγκεκριμένη μονάδα μάλιστα απαιτείται ιδιαίτερα υψηλή ηλιοφάνεια για το χώρο εγκατάστασης.
3. Την ευκολία πρόσβασης στο ξενοδοχείο,
4. Κίνητρα, που προβλέπει ο Επενδυτικός Νόμος 3299/2004,
5. Τις υποδομές που υπάρχουν η επιλεγόμενη περιοχή (ηλεκτρισμός, νερό, τηλεπικοινωνίες),
6. Την απόσταση από προμηθευτές,
7. Επάρκεια οικονομικής, κοινωνικής και διοικητικής υποδομής,
8. Το κατάλληλο οικόπεδο (ασκίαστο και με μικρή κλίση) και το κόστος αυτού,
9. Τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις που θα έχει η λειτουργία της μονάδας στην περιοχή εγκατάστασης,

## 10. Δυνατότητα διαθέσεως αποβλήτων.

Είναι εμφανές πως η επιλογή της κατάλληλης περιοχής θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε να εξυπηρετούνται όλοι οι παραπάνω στόχοι και να επέλθει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για την υπό εξέταση μονάδα.

Έτσι, η επιλογή της κατάλληλης τοποθεσίας για την εγκατάσταση της νέας ξενοδοχειακής μονάδας θα πρέπει να γίνει από ευρεία γεωγραφική περιοχή μέσα στην οποία εξετάζονται διάφοροι εναλλακτικοί χώροι εγκαταστάσεως.

### 8.2.1 Χαρακτηριστικά Στοιχεία Εναλλακτικών Τοποθεσιών

Μετά από έρευνα, έχουν προκύψει τρεις εναλλακτικές περιοχές που ικανοποιούν σε ορισμένο βαθμό τις παραπάνω απαιτήσεις επιλογής. Αυτές είναι:

- ◇ Τοποθεσία Α: Ηράκλειο
- ◇ Τοποθεσία Β: Αγία Πελαγία
- ◇ Τοποθεσία Γ: Αρχάνες

Στη συνέχεια, είναι σκόπιμο, να γίνει μια ανάλυση των χαρακτηριστικών των εναλλακτικών τοποθεσιών.

#### 1. Διαθεσιμότητα προσωπικού

Η ευρύτερη περιοχή του νομού Ηρακλείου Κρήτης στον οποίο υπάγονται και οι τρεις εξεταζόμενες περιοχές, χαρακτηρίζεται από ικανοποιητική διαθεσιμότητα εργατικού δυναμικού. Μεγαλύτερη διαθεσιμότητα παρατηρείται στην πόλη του Ηρακλείου, λίγο λιγότερη στο χωριό Αγία Πελαγία και αισθητά λιγότερη στο χωριό Αρχάνες.

#### 2. Περιβαλλοντικές συνθήκες

Οι περιβαλλοντικές συνθήκες που επικρατούν στις τρεις περιοχές, όσον αφορά την θερμοκρασία, είναι περίπου ίδιες, δεδομένης της μικρής απόστασης μεταξύ τους. Ενδέχεται η θερμοκρασία στις Αρχάνες να είναι ελαφρώς χαμηλότερη από τις άλλες δυο περιοχές λόγω υψομέτρου και στο Ηράκλειο ελαφρώς υψηλότερη λόγω του αστικού κλίματος αλλά οι διαφορές είναι πολύ μικρές.

Όσον αφορά την ατμοσφαιρική ρύπανση και το θόρυβο, το Ηράκλειο έχει βασικό μειονέκτημα απέναντι στις άλλες δυο πιθανές περιοχές εγκατάστασης. Οι Αρχάνες και η Αγία Πελαγία, όντας μικρά χωριά, χαρακτηρίζονται από τον καθαρό αέρα και την ησυχία που αναλογεί σε ένα ορεινό και ένα παραθαλάσσιο χωριό, αντίστοιχα.

### 3. Ευκολία πρόσβασης στο ξενοδοχείο

Ο νομός Ηρακλείου έχει πολύ καλό οδικό δίκτυο, καθώς και όλη η Κρήτη. Επιπλέον, στο Ηράκλειο υπάρχει διεθνές αεροδρόμιο και λιμάνι που διευκολύνει τις μετακινήσεις των τουριστών, έτσι, η πρόσβαση σε αυτό είναι πολύ εύκολη. Η Αγία Πελαγία και οι Αρχάνες συνδέονται με το αεροδρόμιο και το λιμάνι του Ηρακλείου μέσω του οδικού δικτύου και απέχουν από αυτό 18 και 11 χιλιόμετρα αντίστοιχα.

### 4. Ύπαρξη επενδυτικών κινήτρων

Ο Επενδυτικός Νόμος 3299/2004 χορηγεί ελκυστικά κίνητρα για επενδύσεις άνω των 100.000€, σε όλους τους τομείς της οικονομίας, που υλοποιούνται στο σύνολο της ελληνικής επικράτειας από επιχειρήσεις ανεξάρτητα μεγέθους, δίνοντας έμφαση στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και στους ανερχόμενους κλάδους της οικονομίας.

Τα είδη των παρεχομένων ενισχύσεων είναι (εναλλακτικά):

- Επιχορήγηση ή / και Επιδότηση χρηματοδοτικής μίσθωσης,
- Φορολογική απαλλαγή και
- Επιδότηση του κόστους της δημιουργούμενης από το επενδυτικό σχέδιο απασχόλησης

Για την εφαρμογή των διατάξεων του παρόντος νόμου, η Επικράτεια κατανέμεται σε τρεις περιοχές. Ο νομός της περιφέρειάς Κρήτης (Ηρακλείου, Λασιθίου, Ρεθύμνου, Χανίων) αντιστοιχεί στην περιοχή Β' του νόμου για την οποία προβλέπεται επιχορήγηση της τάξεως του 30%.

Εφόσον και οι τρεις εξεταζόμενες τοποθεσίες υπάγονται στην περιοχή Β' του Επενδυτικού Νομού, πληρούν το συγκεκριμένο κριτήριο επιλογής στον ίδιο βαθμό.

### 5. Υποδομές

Τα δίκτυα υποδομών ύδρευσης, ηλεκτροδότησης και αποχέτευσης είναι ικανοποιητικά και στις τρεις εξεταζόμενες περιοχές.

#### 6. Απόσταση από προμηθευτές

Οι πλειοψηφία των προμηθευτών της υπό εξέταση μονάδας εδρεύουν είτε στο Ηράκλειο, είτε στη βιομηχανική περιοχή του Ηρακλείου και τις γύρω περιοχές. Σε κάθε περίπτωση, το Ηράκλειο είναι η ιδανικότερη περιοχή επιλογής όσον αφορά την απόσταση από τους προμηθευτές, καθώς είναι κοντά σε όλα. Η Αγία Πελαγία είναι λίγο πιο απομακρυσμένη αλλά βρίσκεται κοντά στην εθνική οδό όποτε δε θεωρείται σημαντικό εμπόδιο η απόσταση. Οι Αρχάνες αν και είναι πιο κοντά στις πηγές προμηθειών από ότι η Αγία Πελαγία, δε συνδέονται με δρόμο ταχείας κυκλοφορίας στις κεντρικές αρτηρίες, κάτι που κάνει την τροφοδοσία δυσκολότερη.

#### 7. Επάρκεια οικονομικής, κοινωνικής και διοικητικής υποδομής

Όπως είναι λογικό, η καλύτερη επάρκεια οικονομικής, κοινωνικής και διοικητικής υποδομής υφίσταται στην πόλη του Ηρακλείου. Το χωριό των Αρχάνων δεν έχει εξελιχτεί ιδιαίτερα σε αυτό τον τομέα, ενώ η Αγία Πελαγία είναι σε ελαφρώς καλύτερη κατάσταση.

#### 8. Κατάλληλο οικόπεδο και κόστος αυτού

Όπως πρόέκυψε, μετά από έρευνα, ενώ υπάρχει μεγάλη διαθεσιμότητα οικοπέδων στην περιοχή της Αγίας Πελαγίας, δεν ισχύει το ίδιο για τις άλλες δυο εξεταζόμενες περιοχές εγκατάστασης της μονάδας. Στο Ηράκλειο τα οικόπεδα είναι πολύ ακριβά και στις Αρχάνες είτε δεν είναι σωστή η κλίση, είτε είναι δύσκολο να βρεθεί οικόπεδο ασκίαστο καθόλη τη διάρκεια της μέρας.

#### 9. Περιβαλλοντικές επιπτώσεις

Η νέο-ιδρυθείσα μονάδα θα έχει σαφώς οικολογική ταυτότητα και τα επίπεδα των περιβαλλοντικών επιπτώσεων που θα έχει η παρουσία της στο χώρο εγκατάστασης θα είναι τα ελάχιστα. Το ξενοδοχείο πρόκειται να κτιστεί έτσι ώστε να εναρμονίζεται απόλυτα με τον περιβάλλοντα φυσικό χώρο του νησιού, ενώ το μεγαλύτερο μέρος των απορριμμάτων θα ανακυκλώνεται σε συνεννόηση με το δήμο.

#### 10. Δυνατότητα διαθέσεως αποβλήτων

Και οι τρεις περιοχές είναι τουριστικά ανεπτυγμένες άρα διαθέτουν τα απαιτούμενα αποχετευτικά δίκτυα προσφέροντας τη δυνατότητα διαθέσεως των αποβλήτων.

### 8.2.2 Αξιολόγηση Εναλλακτικών Τοποθεσιών

Για την τελική επιλογή της περιοχής εγκατάστασης της νέας μονάδας λήφθηκαν υπόψη οι 10 κύριες κατηγορίες στις οποίες συνοψίζονται οι παράγοντες που αποτελούν κριτήρια

επιλογής και σε καθένα από αυτούς δίνεται ένας συντελεστής στάθμισης (βαθμός σπουδαιότητας) το άθροισμα των οποίων δεν πρέπει να είναι παραπάνω από 100. Οι συντελεστές αυτοί παρουσιάζονται στον πίνακα VIII – 1:

**Πίνακας VIII - 1**

**ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΠΟΘΕΣΙΑΣ**

A/A	ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ
1	Διαθεσιμότητα προσωπικού	10
2	Περιβαλλοντικές συνθήκες	15
3	Ευκολία πρόσβασης	10
4	Επενδυτικά κίνητρα	20
5	Υπάρχουσες υποδομές	10
6	Απόσταση από προμηθευτές	5
7	Κοινωνικοοικονομικές συνθήκες	5
8	Ύπαρξη οικοπέδου και κόστος	15
9	Περιβαλλοντικές επιπτώσεις	5
10	Δυνατότητα διαθέσεως αποβλήτων	5
ΣΥΝΟΛΟ		100

Στη συνέχεια, βαθμολογείται κάθε μια από τις τρεις πιθανές περιοχές εγκαταστάσεως της νέας ξενοδοχειακής μονάδας, για κάθε ξεχωριστό κριτήριο το οποίο πολλαπλασιαζόμενο με το συντελεστή στάθμισης του αντίστοιχου κριτηρίου δίνει το σκορ της κάθε περιοχής.

**Πίνακας VIII - 2**

**ΣΤΑΘΜΙΣΗ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΤΟΠΟΘΕΣΙΩΝ**

Α/Α	ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ			ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ	ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ		
		A	B	Γ		A	B	Γ
1	Διαθεσιμότητα προσωπικού	9	8	7	10	90	80	70
2	Περιβαλλοντικές συνθήκες	7	9	8	15	105	135	120
3	Ευκολία πρόσβασης	10	9	8	10	100	90	80
4	Επενδυτικά κίνητρα	10	10	10	20	200	200	200
5	Υπάρχουσες υποδομές	9	9	6	10	90	90	60
6	Απόσταση από προμηθευτές	9	9	8	5	45	45	40
7	Κοινωνικοοικονομικές συνθήκες	9	8	7	5	45	40	35
8	Ύπαρξη οικόπεδου και κόστος	6	9	8	15	90	135	120
9	Περιβαλλοντικές επιπτώσεις	8	9	8	5	40	45	40
10	Δυνατότητα διαθέσεως αποβλήτων	8	8	7	5	40	40	35
ΣΥΝΟΛΟ					100	845	900	800

Από τα στοιχεία του πίνακα VIII – 2 προκύπτουν οι εξής βαθμολογίες για τις τρεις εναλλακτικές τοποθεσίες εγκαταστάσεως της νέας ξενοδοχειακής μονάδας:

**Πίνακας VIII - 3**

**ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΕΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΤΟΠΟΘΕΣΙΩΝ**

ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
Τοποθεσία Α (Ηράκλειο)	845
Τοποθεσία Β (Αγία Πελαγία)	900
Τοποθεσία Γ (Αρχάνες)	800

Επομένως, όπως προκύπτει καθαρά και από τη βαθμολογία των εναλλακτικών τοποθεσιών εγκατάστασης της ξενοδοχειακής μονάδας, ως καταλληλότερη τοποθεσία φαίνεται να είναι το χωριό της Αγίας Πελαγίας.

**8.3 Αναζήτηση και Επιλογή Χώρου για την Εγκατάσταση της Μονάδας**

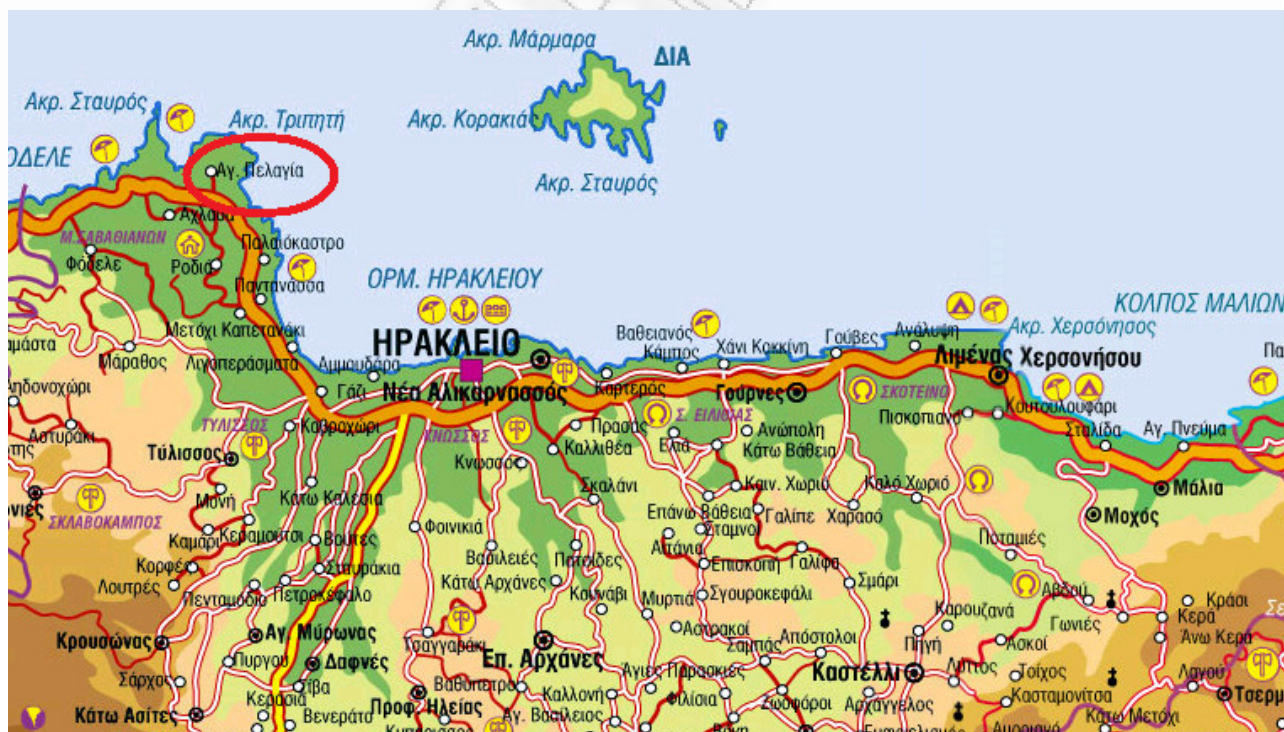
Η Αγία Πελαγία είναι ένας παραθαλάσσιος οικισμός στα βόρεια του νομού Ηρακλείου σε απόσταση 18 χιλιομέτρων από την πόλη και παράλληλα ένα από τα μεγαλύτερα θέρετρα της Κρήτης. Το όνομά της οφείλεται στη μονή της Αγίας Πελαγίας, η οποία βρισκόταν στα δυτικά



του όρμου ενώ σήμερα σώζεται ένα μικρό τμήμα της. Στο βόρειο τμήμα του όρμου υπάρχει μια μικρή σπηλιά, η Εύρεση, όπου βρέθηκε η εικόνα της Αγίας Πελαγίας ενώ εκεί κοντά αρχαιολογικές ανασκαφές που διεξήχθησαν το 1970 έφεραν στο φως ίχνη μιας αρχαίας δωρικής πόλης, πιθανότατα της πόλης Πάνορμος.

Ο οικισμός, χτισμένος αμφιθεατρικά σε έναν μικρό όρμο προστατευμένο από τα μελτέμια προσφέρει υπέροχη θέα από ψηλά παρέχει πολλές επιλογές διαμονής στον επισκέπτη καθώς στην περιοχή έχει χτιστεί μεγάλος αριθμός ξενοδοχείων. Οι πλαγιές της Αγίας Πελαγίας παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον καθώς αποτελούνται από πολλά και διαφορετικά στρώματα πετρωμάτων ανάμεσα από τα οποία παρεμβάλλεται ένα στρώμα απολιθωμένου ξύλου, γεγονός που οφείλεται στην αλλαγή του κλίματος του νησιού και την παράλληλη καταστροφή των δασών.

Η Αγία Πελαγία είναι ιδανικός τόπος για όσους επιθυμούν να συνδυάσουν τη διαμονή σε παραθαλάσσιο μέρος με τις εκδρομές σε κοντινές περιοχές καθώς σε μικρή απόσταση βρίσκονται η Κνωσσός (25 χιλιόμετρα), ο τόπος γέννησης του ζωγράφου Δομήνικου Θεοτοκόπουλου, Φόδελε (10 χιλιόμετρα) και το Μελιδόνι με το ενδιαφέρον σπήλαιό του. Στην εικόνα VIII – 1 παρουσιάζεται ο οδικός χάρτης της ευρύτερης περιοχής του χωριού Αγία Πελαγία:



**Εικόνα VIII - 1**

**ΠΟΛΙΤΙΚΟΣ ΧΑΡΤΗΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ**

Κατά μήκος της στενής παραλίας υπάρχουν αρκετές ταβέρνες. Το φαγητό έχει τις τυπικές τιμές των τουριστικών περιοχών της Κρήτης. Στην ίδια περιοχή υπάρχουν όλων των ειδών τα καταστήματα: χρυσοχοεία, ασημικά, σουβενίρ, ίντερνετ καφέ, ένα αυτόματο μηχάνημα για ανάληψη μετρητών (ΑΤΜ) και γραφεία ενοικιάσεως αυτοκινήτων. Υπάρχουν ακόμα μικρά μπαράκια και καφέ.

Οι παραλίες στην Αγία Πελαγία την κάνουν ένα από τους πιο δημοφιλείς προορισμούς στην Κρήτη. Οι επισκέπτες στην Κρήτη λατρεύουν την Αγία Πελαγία για τις αμμώδεις παραλίες της και για τους όμορφους προστατευμένους από τα κύματα κόλπους. Η θάλασσα στην Αγία Πελαγία μένει ανεπηρέαστη από τα καιρικά φαινόμενα, οπότε όσο άνεμος και να φυσάει τα νερά είναι συνήθως ήρεμα και διαυγή.

Υπάρχουν πολλές παραλίες που περιβάλλουν την Αγία Πελαγία, και κάθε μία από αυτές είναι μοναδική. Οι παραλίες της Αγίας Πελαγίας είναι σίγουρο ότι θα ικανοποιήσουν κάθε λάτρη της θάλασσας και του ήλιου που θα επισκεφτεί αυτό το μέρος της Κρήτης.

#### Οι πιο γνωστές παραλίες στην Αγία Πελαγία:

- **Παραλία στην Αγία Πελαγία.** Η κεντρική παραλία της Αγία Πελαγίας είναι μια από τις αγαπημένες παραλίες όσων ταξιδεύουν στην Κρήτη με την οικογένεια τους. Η παραλία είναι αμμώδης και πλήρως εξοπλισμένη με ομπρέλες και ξαπλώστρες για να μπορέσει να φιλοξενήσει όσους θέλουν να χαλαρώσουν και να απολαύσουν τον ήλιο. Τα νερά σε πολύ μικρή απόσταση από την παραλία της Αγίας Πελαγίας βαθαίνουν απότομα παρ' όλα αυτά υπάρχει μια βραχώδης πλάκα, όπου τα παιδιά μπορούν να παίξουν με ασφάλεια. Οι επισκέπτες που επιθυμούν να μάθουν να κάνουν καταδύσεις και άλλα θαλάσσια σπορ θα βρουν αρκετούς εκπαιδευτές στην περιοχή. Επάνω από την παραλία της Αγίας Πελαγίας υπάρχουν αρκετές ταβέρνες και καφετέριες στις οποίες μπορείτε να χαλαρώσετε δίπλα στο κύμα.
- **Παραλία Κλαδισσός.** Δυτικά από την Αγία Πελαγία βρίσκεται η παραλία Κλαδισσός, μια ιδανική επιλογή για όσους θέλουν να αποφύγουν την πολυκοσμία της κεντρικής παραλίας της Αγίας Πελαγίας. Η Παραλία Κλαδισσός είναι μικρότερη, πιο ήσυχη και πιο απόμερη αλλά και πάλι έχει το πλεονέκτημα ότι είναι πολύ κοντά στην Αγία Πελαγία.
- **Παραλία Λυγαριά.** Η παραλία της Λυγαριάς βρίσκεται ανατολικά από την Αγία Πελαγία. Είναι πολύ μικρότερη από την κεντρική παραλία, αλλά εξίσου αγαπητή από τους τουρίστες και απάνεμη, καθώς βρίσκεται σε κόλπο και προστατεύεται από τα καλοκαιρινά μελτέμια.
- **Παραλία Μονοναύτη.** Όπως συμβολίζει και το όνομα της, η παραλία του Μονοναύτη βρίσκεται δυτικά από την Αγία Πελαγία, και είναι μια ήσυχη παραλία με λιγότερο κόσμο σε

σχέση με τις υπόλοιπες στην περιοχή. Αντίθετα με τις άλλες παραλίες της Αγίας Πελαγίας ο Μονοαύτης δεν προστατεύεται από τους ανέμους.

- **Παραλία Ψαρομούρα.** Η παραλία της Ψαρομούρας είναι μια μικρή παραλία δυτικά από το κέντρο της Αγίας Πελαγίας, πιο γνωστή στους ντόπιους και λιγότερο στους τουρίστες. Η παραλία είναι ήσυχη, αλλά απροστάτευτη από τα καλοκαιρινά μελέμια.

Στην εικόνα VIII – 2 βλέπουμε τις παραπάνω παραλίες και την απόστασή τους από το χωριό της Αγίας Πελαγίας, όπως φαίνεται από δορυφόρο:



***Εικόνα VIII – 2***  
**ΠΑΡΑΛΙΕΣ ΚΟΛΠΟΥ ΑΓΙΑΣ ΠΕΛΑΓΙΑΣ**

#### ***8.4 Επιπτώσεις στο Περιβάλλον λόγω της Ανεγέρσεως και Λειτουργίας της Μονάδας***

Κυριότερη πρόκληση για τη βιομηχανία του τουρισμού είναι η διαχείριση της τουριστικής δραστηριότητας με τρόπο περιβαλλοντικά βιώσιμο. Αυτό επιτυγχάνεται συνδυάζοντας την τουριστική πολιτική με την πολιτική για την προστασία των φυσικών πόρων διασφαλίζοντας έτσι τη βιωσιμότητα. Γι' αυτό, η εξεταζόμενη μονάδα, θα λάβει μια σειρά μέτρων για την προστασία του περιβάλλοντος χώρου της και την εναρμόνισή του με αυτό.

Σε μια πρώτη φάση, η ίδια η αρχιτεκτονική του κτιρίου ευνοεί την εξοικονόμηση ενέργειας καθώς με τον βορινό προσανατολισμό του κρατεί δροσερούς τους εσωτερικούς χώρους μειώνοντας έτσι την ανάγκη για κλιματισμό.

Στη συνέχεια, η μονάδα προβλέπεται να μπει σε πρόγραμμα ανακύκλωσης. Σε ένα ξενοδοχείο, τα άχρηστα υλικά τα οποία μπορούν να ανακυκλωθούν ή να διατεθούν με τρόπο που να μη ρυπαίνουν το περιβάλλον είναι αρκετά. Έτσι, όλα τα υλικά που μπορούν να ανακυκλωθούν και χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι, αλλά και οι πελάτες, θα συλλέγονται σε ειδικούς κάδους ανακύκλωσης εντός του ξενοδοχείου και, στη συνέχεια, σε συνεργασία και με το Δήμο, θα περισυλλέγονται από ειδικά απορριμματοφόρα.

Ακόμα, στα δωμάτια των πελατών και στους δημοσίους χώρους θα υπάρχουν κατάλογοι που εξηγούν τι μπορεί να κάνει ο καθένας από τους πελάτες αλλά και το προσωπικό για να βοηθήσουν την προσπάθεια εξάλειψης των αρνητικών επιπτώσεων της λειτουργίας της μονάδας στο περιβάλλον, όπως έχει ήδη περιγράψει στο κεφάλαιο III.

### **8.5 Υπολογισμός του Κόστους**

**Πίνακας VIII – 4**

**ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΣ-ΓΗ**

<b>A/A</b>	<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΣΤΟΙΧΕΙΟΥ</b>	<b>ΚΟΣΤΟΣ</b>
1	Τιμή αγοράς της γης	95.000
2	Νομικά έξοδα	20.000
3	Εργασίες προετοιμασίας γηπέδων	10.000
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>125.000</b>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΧ

### ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΕΩΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

#### **9.1 Στόχοι του Προγραμματισμού Εκτελέσεως του Έργου**

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου, είναι ο καθορισμός του προγραμματισμού και ο προϋπολογισμός εκτελέσεως του προγράμματος και αφορά το χρονικό διάστημα από τη στιγμή της απόφασης πραγματοποίησης της επένδυσης μέχρι και την έναρξη λειτουργίας της μονάδας.

Ως εκτέλεση του επενδυτικού σχεδίου ορίζεται η πραγματοποίηση όλων των απαραίτητων εργασιών, εντός και εκτός της μονάδας, από το στάδιο της μελέτης σκοπιμότητας έως το στάδιο της έναρξης της λειτουργίας. Η φάση της εκτελέσεως περιλαμβάνει ορισμένα στάδια όπως είναι το στάδιο των διαπραγματεύσεων και της υπογραφής των συμβολαίων για την ανάληψη του έργου, το στάδιο των σχεδίων του προγράμματος, το στάδιο της κατασκευής της ξενοδοχειακής μονάδας και το στάδιο της θέσεως σε λειτουργία.

Ο προγραμματισμός για κάθε ένα από τα παραπάνω στάδια μπορεί να αποδειχθεί πολύ κρίσιμος για την βιωσιμότητα της επένδυσης καθώς η χρονική επέκταση κάποιου ή όλων των παραπάνω σταδίων συνεπάγεται καθυστέρηση της έναρξης λειτουργίας της μονάδας και επιπλέον κόστος. Γι' αυτό είναι πολύ σημαντικό ο προγραμματισμός που θα γίνει στην παρούσα φάση είναι ορθός και ακριβής από την πλευρά της ομάδας διοικήσεως της ξενοδοχειακής μονάδας διαφορετικά η φάση αυτή μπορεί να επεκταθεί σε μακρά χρονική περίοδο, έτσι που να διακινδυνεύσει ολόκληρη η οικονομική λειτουργία του προγράμματος.

Ο βασικός λόγος που γίνεται ο προγραμματισμός εκτελέσεως του έργου είναι για να προσελκύσει την προσοχή του σχεδιαστή του παρόντος επενδυτικού σχεδίου στις χρηματοοικονομικές επιπτώσεις του προγράμματος δράσεως και τον εντοπισμό των όποιων καθυστερήσεων και των οικονομικών τους επακόλουθων. Συνοψίζοντας, στο παρόν κεφάλαιο, γίνεται ένας εμπεριστατωμένος προγραμματισμός και προϋπολογισμός για την δημιουργία της ξενοδοχειακής μονάδας, δίνοντας έμφαση στα χαρακτηριστικά των κυριότερων εργασιών της εκτελέσεως του έργου καθώς και στους κυριότερους περιορισμούς που μπορούν να επιδράσουν αρνητικά στην εκτέλεση του επενδυτικού σχεδίου.

## 9.2 Δραστηριότητες και Δεδομένα

Κατά το χρονικό διάστημα της φάσεως εκτελέσεως της υπό μελέτη μονάδας προβλέπεται να λάβει χώρα μία σειρά και αλληλένδετων επενδυτικών δραστηριοτήτων, με διαφορετικές οικονομικές επιπτώσεις η καθεμία. Προκειμένου, λοιπόν, να εκτιμηθούν οι επιπτώσεις αυτές, θα πρέπει να προετοιμασθεί ένα σαφές και ρεαλιστικό *χρονοδιάγραμμα εκτελέσεως*, το οποίο θα αποτελεί τη βάση για την παρακολούθηση και τον έλεγχο εκτελέσεως του επενδυτικού σχεδίου.

Το χρονοδιάγραμμα καθορίζει τα διάφορα στάδια εκτελέσεως του έργου με βάση τους πόρους και τη διάρκεια των δραστηριοτήτων, οι οποίες απαιτούνται σε κάθε στάδιο. Το πλήρες σχέδιο δράσεως εξασφαλίζει την άριστη ροή των εργασιών του προγράμματος, ώστε το πέρας μιας εργασίας να σηματοδοτεί την έναρξη της αμέσως επόμενης και καλύπτει ολόκληρη την επενδυτική φάση, ξεκινώντας από την περίοδο της αποφάσεως για την επένδυση μέχρι το στάδιο της ενάρξεως της παραγωγής.

Το χρονοδιάγραμμα που θα χρησιμοποιηθεί για την απεικόνιση των σταδίων εκτελέσεως, είναι διάγραμμα τύπου Gantt το οποίο διαιρεί την εκτέλεση του προγράμματος στις διάφορες δραστηριότητες και δείχνει τους απαιτούμενους χρόνους για κάθε μια από αυτές. Ταυτόχρονα με το διάγραμμα παρουσιάζεται και το κόστος που αντιστοιχεί σε κάθε μια από τις φάσεις εκτελέσεως του επενδυτικού σχεδίου.

Έτσι, για το σχεδιασμό του χρονοδιαγράμματος ιδρύσεως και λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας, λαμβάνονται υπόψη οι ακόλουθες δραστηριότητες, οι οποίες θα πραγματοποιηθούν από τον Ιανουάριο του 2010:

### **A. Σύσταση Επιτελείου → 1 μήνας**

Η πρώτη δραστηριότητα της φάσης εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου είναι ο διορισμός του επιτελείου που θα πραγματοποιήσει την εκτέλεση του προγράμματος. Ο όμιλος που έχει αναλάβει την υποστήριξη του παρόντος επενδυτικού σχεδίου, έχει στη διάθεσή του το κατάλληλο προσωπικό γι' αυτό το σκοπό. Η ομάδα αυτή θα αναλάβει να φέρει εις πέρας ολόκληρο το έργο και θα είναι υπεύθυνη για την εξασφάλιση ότι η εκτέλεση όλων των εργασιών θα ακολουθεί πιστά το χρονικό και οικονομικό προγραμματισμό. Η σύσταση της ομάδας εκτελέσεως του έργου εκτιμάται ότι δεν πρόκειται να ξεπεράσει τον ένα μήνα.

## **Β. Λήψη Αδειών και Σύσταση Εταιρείας → 2 μήνες**

Η νέα δραστηριότητα, δεν πρόκειται να είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα για την έκδοση των αδειών λειτουργίας του ξενοδοχείου, αφού οι υποστηρικτές του σχεδίου επένδυσης έχουν ασχοληθεί και στο παρελθόν με παρόμοιες διαδικασίες. Η σύσταση της συγκεκριμένης εταιρείας απαιτεί: υπογραφή συμφωνίας προθέσεων μεταξύ των συνεταιίρων για την ίδρυση εταιρείας, συμφωνία μεταξύ των εταίρων για τις χρηματοδοτικές διευθετήσεις και προσχέδια των εγγράφων που απαιτούνται από τις αρχές ,επίσημη αίτηση προς τις αρχές και τέλος επίσημη άδεια και επίσημη κατοχύρωση της νέας εταιρείας. Όλες οι παραπάνω ενέργειες είναι σχετικά απλές και δεν αναμένεται η διαδικασία αδειοδότησης να διαρκέσει περισσότερο από δυο μήνες.

## **Γ. Ενέργειες για την Προμήθεια Εξοπλισμού → 3 μήνες**

Μετά από προσεχτικό σχεδιασμό του μηχανολογικού εξοπλισμού που προβλέπεται να χρησιμοποιήσει η υπό μελέτη μονάδα, ακολουθεί έρευνα αγοράς από το τμήμα Marketing και υποβάλλονται αιτήσεις σε εταιρείες του εσωτερικού και του εξωτερικού για την προμήθεια τόσο του μηχανολογικού όσο και του βοηθητικού εξοπλισμού, ο οποίος θα καλύψει τις λειτουργικές και διοικητικές ανάγκες της νέας επιχείρησης. Στη συνέχεια, μελετούν τις προσφορές και επιλέγουν την καλύτερη με γνώμονα την ποιότητα αλλά και το κόστος απόκτησης του εξοπλισμού.

## **Δ. Σχεδιασμός Έργων Πολιτικού Μηχανικού → 4 μήνες**

Αυτό το στάδιο, περιλαμβάνει τις διάφορες μελέτες και έργα του Πολιτικού Μηχανικού. Παράλληλα με τις ενέργειες για την προμήθεια του εξοπλισμού, θα πρέπει να γίνουν και οι ενέργειες που αφορούν τα έργα πολιτικού μηχανικού. Έτσι, θα πρέπει να γίνει ιδιαίτερα λεπτομερής σχεδιασμός των συγκεκριμένων έργων και να ακολουθήσει η εξέταση και η εκτίμηση των διαφόρων προσφορών αναδόχου και η κατοχύρωση με ειδικό συμβόλαιο της προσφοράς που θα γίνει αποδεκτή.

Στις παραπάνω ενέργειες περιλαμβάνονται και όλες οι γραφειοκρατικές ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβεί η εταιρεία για την έκδοση των αδειών εγκατάστασης της νέας ξενοδοχειακής μονάδας.

#### **Ε. Ενέργειες Χρηματοδότησεως → 2 μήνες**

Αφού ληφθεί η απόφαση για την υλοποίηση της επένδυσης και αφού έχει γίνει γνωστό το κόστος επένδυσης και το χρονοδιάγραμμα εκτελέσεώς της, θα πρέπει να γίνουν όλες οι απαραίτητες ενέργειες για τη χρηματοδότηση του προγράμματος. Ταυτόχρονα, κατά τη φάση αυτή θα λάβουν χώρα και οι ενέργειες που απαιτούνται, ώστε να λάβει η υπό ίδρυση μονάδα την επιχορήγηση που δικαιούται βάσει του Νέου Επενδυτικού Νόμου 3522/06 (ΦΕΚ 276/22-12-06).

#### **ΣΤ. Αγορά Γης → 2 μήνες**

Αυτή η φάση αφορά όλες τις νομικές ενέργειες, προκειμένου να διευθετηθεί και να κατακυρωθεί, συμβολαιογραφικά, η εξαγορά του συγκεκριμένου γηπέδου στο νομό Ηρακλείου, στο οποίο θα πραγματοποιηθεί η εγκατάσταση και η λειτουργία της υπό μελέτη ξενοδοχειακής μονάδας.

#### **Ζ. Κατασκευή και Εγκατάσταση → 6 μήνες**

Ένα από τα πιο σημαντικά τμήματα της εκτελέσεως του έργου είναι ο ρεαλιστικός προγραμματισμός υλοποίησης των κατασκευαστικών έργων και η εγκατάσταση του μηχανολογικού εξοπλισμού, καθώς, κάθε καθυστέρηση κατά τη διάρκεια της κατασκευαστικής περιόδου θα έχει άμεση επίπτωση στις προβλέψεις κόστους και προσόδων που έγιναν στα πλαίσια της παρούσης μελέτης. Έτσι, σε αυτό το στάδιο γίνεται η προετοιμασία του χώρου εγκατάστασης και πραγματοποιούνται τα έργα πολιτικού μηχανικού. Η δραστηριότητα αυτή, είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα και η διάρκεια της αναμένεται να πλησιάσει τους 6 μήνες.

#### **Η. Στρατολόγηση Ανθρωπίνου Δυναμικού → 4 μήνες**

Σε αυτή τη φάση, γίνονται όλες οι απαραίτητες ενέργειες για τη στρατολόγηση του προβλεπόμενου ανθρωπίνου δυναμικού, το οποίο θα απασχολείται στη νέα επιχείρηση, όπως έχει αναλυθεί στο κεφάλαιο 7. Η όλη διαδικασία υπολογίζεται να ολοκληρωθεί σε 4 μήνες.

#### **Θ. Παραλαβή Εξοπλισμού και Έργων Πολιτικού Μηχανικού → 2 μήνες**

Κρίνεται απαραίτητο να υπάρχει ένα χρονικό διάστημα για τον έλεγχο, την επιθεώρηση και την παραλαβή του μηχανολογικού εξοπλισμού και των διάφορων έργων του πολιτικού μηχανικού. Σκοπός της φάσης αυτής του προγραμματισμού είναι να εξασφαλιστεί η καταλληλότητα των έργων και η συμβατότητα τους με τη λειτουργία της μονάδας.



### **I. Προμήθεια Εισροών → 1 μήνας**

Αυτό το σταδίου προγραμματισμού αφορά όλες τις απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να λάβουν χώρα για την προμήθεια και την παραλαβή των προβλεπόμενων και απαιτήτων εισροών κάθε είδους, που απαιτούνται για την ορθή λειτουργία της μονάδας, όπως έχει αναλυθεί στο κεφάλαιο 4.

### **K. Μάρκετινγκ πριν την Έναρξη Λειτουργίας → 5 μήνες**

Για να ξεκινήσει ομαλά η λειτουργία της νέας ξενοδοχειακής μονάδας, η προετοιμασία του μάρκετινγκ και των πωλήσεων θα πρέπει να έχει αρχίσει αρκετά πριν από την έναρξη της λειτουργίας της, προκειμένου να εξασφαλισθεί ότι θα έχει ικανοποιητική πληρότητα από τον πρώτο καιρό λειτουργίας. Διαφορετικά, η ξενοδοχειακή μονάδα θα έχει πολύ χαμηλή πληρότητα κατά την έναρξη της λειτουργίας, κάτι που σημαίνει χαμένο κέρδος.

### **Λ. Τελικές Ενέργειες → 1 μήνας**

Στην τελική φάση του προγραμματισμού, πριν από την έναρξη της λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας, είναι απαραίτητο ένα μικρό χρονικό διάστημα, κατά τη διάρκεια του οποίου θα πρέπει να γίνουν ορισμένες ενέργειες, όπως η εξοικείωση του προσωπικού με τους χώρους των εγκαταστάσεων και την ουσιαστική ανάληψη των επιμέρους καθηκόντων, τη διενέργεια ορισμένων τεχνικών δοκιμών του εξοπλισμού, και ούτω καθεξής.

Όλες οι παραπάνω δραστηριότητες, απεικονίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα (διάγραμμα Gantt).

Α/Α	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΣ															ΚΟΣΤΟΣ			
		2010												2011						
		ΜΗΝΕΣ												ΜΗΝΕΣ						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3		4	5	
A	Σύσταση Επιτελείου	■																		10.000
	Συν. Κόστος																10.000			
B	Λήψη Αδειών και Σύσταση Εταιρείας	■	■	■																20.000
	Συν. Κόστος																20.000			
Γ	Ενέργειες για την Προμήθεια Εξοπλισμού			■	■	■														5.000
	Συν. Κόστος																5.000			
Δ	Σχεδιασμός Έργων Πολιτικού Μηχανικού			■	■	■	■													15.000
	Συν. Κόστος																15.000			
Ε	Ενέργειες Χρηματοδοτήσεως			■	■	■	■													1.000
	Συν. Κόστος																1.000			
ΣΤ	Αγορά Γης					■	■	■												90.000
	Συν. Κόστος																90.000			
Z	Κατασκευή και Εγκατάσταση							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	400.000
	Συν. Κόστος																400.000			
H	Στρατολόγηση Ανθρωπίνου Δυναμικού												■	■	■	■	■	■	■	5.000
	Συν. Κόστος																5.000			
Θ	Παραλαβή Εξοπλισμού και Έργων Πολιτικού Μηχανικού																■	■	■	2.000
	Συν. Κόστος																2.000			
I	Προμήθεια Εισροών																	■	■	5.000
	Συν. Κόστος																5.000			
K	Μάρκετινγκ πριν την Έναρξη Λειτουργίας																■	■	■	15.000
	Συν. Κόστος																15.000			
Λ	Τελικές Ενέργειες																		■	35.000
	Συν. Κόστος																35.000			
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>																<b>603.000</b>			

Διάγραμμα ΙΧ-1

**ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ GANTT**

Σημείωση: Τα ελαφρώς σκιασμένα μέρη των ράβδων είναι παρατάσεις που μπορούν να συμβούν λόγω δυσκολίας ή ανωμαλιών. Οι κανονικοί χρόνοι είναι έντονα σκιασμένοι.

Όπως βλέπουμε και στο διάγραμμα ΙΧ-1 , ο χρόνος εκτέλεσης της επένδυσης προβλέπεται ότι θα κρατήσει συνολικά 17 μήνες.

### 9.3 Εκτίμηση του Κόστους Εκτέλεσης του Προγράμματος

Στο σημείο αυτό είναι απαραίτητο να γίνει ο καθορισμός των πόρων που απαιτούνται για την εκτέλεση του επενδυτικού σχεδίου, εφόσον έχει ληφθεί η απόφαση για την υλοποίησή του. Επομένως, πρέπει να καθορισθεί το κόστος των παραπάνω πόρων, από τη στιγμή της απόφασης υλοποίησης του επενδυτικού σχεδίου, μέχρι τη στιγμή έναρξης της λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας, λαμβάνοντας υπόψη το χρονικό προγραμματισμό των σταδίων της εκτέλεσης του σχεδίου, όπως περιγράφηκε στη προηγούμενη ενότητα. Σύμφωνα με τα παραπάνω, στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζεται η εκτίμηση του κόστους επένδυσης ανά δραστηριότητα, αναφορικά με την εκτέλεση του προγράμματος:

**Πίνακας ΙΧ-1**

#### ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΧΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΕΚΡΟΩΝ ΑΝΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

A/A	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ
1	Σύσταση Επιτελείου	10.000
2	Λήψη Αδειών και Σύσταση Εταιρείας	20.000
3	Ενέργειες για την Προμήθεια Εξοπλισμού	5.000
4	Σχεδιασμός Έργων Πολιτικού Μηχανικού	15.000
5	Ενέργειες Χρηματοδότησεως	1.000
6	Στρατολόγηση Ανθρωπίνου Δυναμικού	5.000
7	Παραλαβή Εξοπλισμού και Έργων Πολιτικού Μηχανικού	2.000
8	Προμήθεια Εισροών	5.000
9	Μάρκετινγκ πριν την Έναρξη Λειτουργίας	15.000
10	Τελικές Ενέργειες	35.000
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>113.000</b>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ Χ

### ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

#### 10.1 Έκταση και Στόχοι Χρηματοοικονομικής Αξιολόγησης

Η μελέτη σκοπιμότητας αποτελεί βασικό εργαλείο για πληροφόρηση μελλοντικών επενδυτών, προκειμένου να πάρουν την απόφαση αν θα υποστηρίξουν μία επένδυση.

Ως επένδυση ορίζεται η διάθεση χρηματικών ποσών ή γενικότερα περιουσιακών στοιχείων για τη δημιουργία νέου παραγωγικού κεφαλαίου, εν ολίγοις οτιδήποτε μπορεί να αποφέρει βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα όφελος. Το βασικό χαρακτηριστικό κάθε επενδυτικής δραστηριότητας είναι ότι οι διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι του επενδυτή δε χρησιμοποιούνται στην άμεση κατανάλωση αλλά σε κάποια οικονομική δραστηριότητα από την οποία και αναμένονται μελλοντικά οικονομικά οφέλη ή εξυπηρέτηση αναγκαίων κοινωφελών σκοπών.

Κάθε επενδυτικό σχέδιο, ως σύνθετη οικονομική δραστηριότητα, απαιτεί και μια σειρά από καλά σχεδιασμένες αποφάσεις και ενέργειες διάθεσης πόρων (ως επί το πλείστον χρημάτων) προκειμένου να δημιουργηθεί ή να επεκταθεί μια μονάδα παραγωγής αγαθών ή υπηρεσιών.

Οι επενδύσεις μεταφράζονται, σε επίπεδο λογιστικής, από ακινητοποιημένες αξίες και εκφράζουν «όλα τα ενσώματα και άυλα στοιχεία τα οποία προορίζονται να υποστηρίξουν σε διαρκή βάση την δραστηριότητα της επιχείρησης, και τα οποία δεν καταναλώνονται μετά την πρώτη χρησιμοποίησή τους». Ο ρόλος της διοίκησης αναφορικά με τις επενδύσεις είναι να κινητοποιεί τους αναγκαίους πόρους ύστερα από μελέτη της χρηματοδότησης και να ελέγχει την κανονική λογιστική καταχώριση των ακινητοποιήσεων, προτείνοντας παράλληλα τους τρόπους και τα ποσοστά που πρέπει να εφαρμοστούν στις αποσβέσεις. Η συνάφεια της πολιτικής επενδύσεων με την χρηματοδοτική διαχείριση μπορεί να ελεγχθεί και μέσα από την ανάλυση των ετήσιων ισολογισμών. Σε κάθε επένδυση θα πρέπει να αντιστοιχούν οι ανάλογοι χρηματοδοτικοί πόροι, οι οποίοι θα πρέπει να επιβεβαιώνονται πριν από την απόκτηση του πάγιου στοιχείου.

Οι πηγές χρηματοδότησης για μια ξενοδοχειακή μονάδα είναι οι εξής:

- α) πόροι προερχόμενοι από τον κύκλο εκμετάλλευσης: αυτοχρηματοδότηση,
- β) ρευστοποίηση πάγιων στοιχείων του ενεργητικού,
- γ) πόροι προερχόμενοι από τρίτους (μακροχρόνια δάνεια ή επιχορηγήσεις),

δ) πόροι προερχόμενοι από τους μετόχους (αύξηση κεφαλαίου).

Επίσης υπάρχει και εναλλακτική μέθοδος χρηματοδότησης της χρήσης ενός τύπου εξοπλισμού, που είναι η χρηματοδοτική μίσθωση (leasing).

## 10.2 Ανάλυση Συνολικού Κόστους Επένδυσης

Το συνολικό κόστος της επένδυσης ορίζεται ως το άθροισμα του πάγιου ενεργητικού (πάγιες επενδύσεις και άλλες προπαραγωγικές δαπάνες) και του καθαρού κεφαλαίου κίνησης, με το πάγιο ενεργητικό να αποτελεί, γενικώς, τους πόρους που απαιτούνται για στοιχεία όπως είναι οι οικοδομικές κατασκευές και ο μηχανολογικός εξοπλισμός του προγράμματος και το κεφάλαιο κίνησης να αντιστοιχεί στους πόρους που απαιτούνται για να λειτουργήσει η μονάδα.

### 10.2.1 Πάγιο Ενεργητικό

Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, το αρχικό πάγιο ενεργητικό της επιχείρησης περιλαμβάνει το κόστος της αρχικής πάγιας επένδυσης και τις προπαραγωγικές δαπάνες. Έτσι, το πάγιο ενεργητικό της υπό μελέτη ξενοδοχειακής μονάδας φαίνεται στον ακόλουθο πίνακα

Πίνακας X - 1

#### ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

A/A	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΠΙΝΑΚΑΣ	ΚΟΣΤΟΣ (€)
<b>A. ΠΑΓΙΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ</b>			<b>1.038.800</b>
1	Κόστος οικοπέδου και γης	VIII – 4	125.000
2	Μηχανολογικός εξοπλισμός	V - 1 & V - 2	143.800
3	Έργα πολιτικού μηχανικού	V - 3	770.000
<b>B. ΠΡΟΠΑΡΑΓΩΓΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ</b>			<b>153.000</b>
1	Προεπενδυτικές μελέτες και έρευνες	II - 1	40.000
2	Έξοδα εκτέλεσης προγράμματος	IX - 1	113.000
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>1.091.800</b>

### 10.2.2 Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης

Το καθαρό κεφάλαιο κίνησης της επιχείρησης συνίσταται από το κυκλοφορούν ενεργητικό (δηλαδή, το άθροισμα των αποθεμάτων, των εισπρακτέων λογαριασμών των πελατών και των μετρητών), μείον το τρέχον παθητικό (δηλαδή, τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις). Είναι

απαραίτητο για τη σωστή χρηματοδότηση της μονάδας γι' αυτό και αποτελεί αναπόσπαστο μέρος των αρχικών κεφαλαιακών δαπανών που απαιτούνται για την υλοποίηση του παρόντος επενδυτικού σχεδίου.

Για να υπολογιστεί το καθαρό κεφάλαιο κίνησης θα πρέπει, αρχικά, καθορίζεται η ελάχιστη κάλυψη ημερών για το τρέχον ενεργητικό και παθητικό. Στην συνέχεια υπολογίζουμε το συντελεστή του κύκλου εργασιών (Y) με την σχέση  $Y=360/X$ .

Πρώτα ορίζεται η ελάχιστη κάλυψη ημερών (X) για το τρέχον ενεργητικό και το παθητικό. Στη συνέχεια, παρατίθενται τα δεδομένα του κόστους για κάθε στοιχείο του τρέχοντος ενεργητικού και του παθητικού (A). Στο επόμενο βήμα, καθορίζεται ο συντελεστής του κύκλου εργασιών (Y) για τα προαναφερθέντα στοιχεία του τρέχοντος ενεργητικού και παθητικού, διαιρώντας τις 360 ημέρες του έτους, με τον αριθμό των ημερών της ελάχιστης καλύψεως ( $Y = 360 / X$ ).

Τέλος, τα συγκεκριμένα δεδομένα κόστους θα πρέπει να διαιρούνται με τους αντίστοιχους συντελεστές του κύκλου εργασιών ( $B = A / Y$ ), προκειμένου να λαμβάνονται οι ανάγκες του καθαρού κεφαλαίου κίνησης, αφαιρώντας το τρέχον παθητικό από το άθροισμα του τρέχοντος ενεργητικού.

Έτσι, ο υπολογισμός του καθαρού κεφαλαίου κίνησης θα φαίνεται στους πίνακες που ακολουθούν.

**Πίνακας X - 2 / 1**

**ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΙΝΗΣΗΣ**

<b>A. Ελάχιστες απαιτήσεις τρέχοντος ενεργητικού και παθητικού</b>	
<b>α. Λογαριασμοί εισπρακτέοι</b>	<b>30 ημέρες</b> , στο ετήσιο κόστος παροχής υπηρεσιών, μείον τις αποσβέσεις και τους τόκους
<b>β. Αποθέματα:</b>	
Πρώτες ύλες επισιτιστικών τμημάτων	<b>20 ημέρες</b> , στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής (πίνακας IV - 9)
Ανταλλακτικά	<b>180 ημέρες</b> , στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής (πίνακας IV - 9)
Στολές	<b>120 ημέρες</b> , στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής (πίνακας IV - 9)
Απορρυπαντικά	<b>90 ημέρες</b> , στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής (πίνακας IV - 9)
Υλικά κοινωνικών αναγκών	<b>40 ημέρες</b> , στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής (πίνακας IV - 9)
<b>γ. Μετρητά στο ταμείο</b>	<b>10 ημέρες</b> στο ετήσιο κόστος παραγωγής, μείον τις πρώτες ύλες, τις αποσβέσεις και τους τόκους
<b>δ. Λογαριασμοί πληρωτέοι</b>	<b>30 ημέρες</b> , στο ετήσιο κόστος πρώτων υλών και άλλων εφοδίων
<b>B. Ετήσιο Κόστος Παρεχόμενων Υπηρεσιών (σε Ευρώ)</b>	
<b>Πρώτο έτος λειτουργίας (2011)</b>	
Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια	180.980
Ανθρώπινο δυναμικό	323.544
Εργασίες συντήρησης κτιρίων και λοιπών έργων πολιτικού μηχανικού	5.000
Γενικά έξοδα	84.600
Έξοδα μάρκετινγκ	70.103
Χρηματοοικονομικά έξοδα (τόκοι)	Περίοδος χάριτος 3 ετών
Αποσβέσεις (γραμμική μέθοδος, 10 έτη)	109.180
<b>Συνολικό κόστος παροχής υπηρεσιών</b>	<b>773.407</b>

**Πίνακας X - 2 / 2**

**ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΙΝΗΣΗΣ**

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ (€)	ΑΡΙΘΜΟΣ ΗΜΕΡΩΝ ΕΛΑΧΙΣΤΗΣ ΚΑΛΥΨΕΩΣ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΑΝΑΓΚΕΣ ΠΡΩΤΟΥ ΕΤΟΥΣ ΠΛΗΡΟΥΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ (2011) (€)
	A	X	Y	B
<b>I. ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>				
<b>A. Λογαριασμοί Εισπρακτέοι</b>	57.000	30	12	4.750
<b>B. Αποθέματα</b>				
α. Πρώτες ύλες	151.330	20	18	8.407
β. Βοηθητικά υλικά & υπηρεσίες κοινής ωφέλειας	21.900	60	6	3.650
γ. Ανταλλακτικά	18.000	180	2	9.000
δ. Στολές εργασίας	2.600	120	3	867
ε. Απορρυπαντικά - Απολυμαντικά	1.200	90	4	300
στ. Υλικά κοινωνικών & άλλων αναγκών	2.150	40	9	239
<b>Γ. Μετρητά στο ταμείο</b>	290.160	10	36	8.060
<b>Δ. Τρέχον ενεργητικό</b>				<b>35.273</b>
<b>II. ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>				
<b>A. Λογαριασμοί Πληρωτέοι</b>	180.980	30	12	<b>15.081</b>
<b>III. ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ</b>				<b>(I – II)</b>
				<b>20.192</b>
<b>IV. ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ</b>				<b>773.407</b>
<b>Μείον:</b> Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια				-180.980
Αποσβέσεις				-109.180
				<b>290.160</b>
<b>V. ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΜΕΤΡΗΤΑ</b>				
				<b>8.060</b>



### 10.2.3 Συνολικό Κόστος Επένδυσης

Το συνολικό κόστος της υπό μελέτη επένδυσης ορίζεται ως το άθροισμα του πάγιου ενεργητικού και του καθαρού κεφαλαίου κίνησης. Κατά συνέπεια, και με βάση τους παραπάνω αντίστοιχους υπολογισμούς, το συγκεκριμένο κόστος φαίνεται στον πίνακα που ακολουθεί.

**Πίνακας Χ - 3**

#### **ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ**

<b>A/A</b>	<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ</b>	<b>ΚΟΣΤΟΣ (€)</b>
<b>1</b>	Πάγιο ενεργητικό	1.091.800
<b>2</b>	Καθαρό κεφάλαιο κίνησης	20.192
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>1.111.992</b>

### 10.3 Χρηματοδότηση του Επενδυτικού Σχεδίου

Καθώς είναι λογικό, το προαναφερθέν συνολικό κόστος επένδυσης θα πρέπει να καλυφθεί από συγκεκριμένες πηγές χρηματοδότησης. Όπως έχει τονισθεί σε προηγούμενα κεφάλαια, το παρόν επενδυτικό πρόγραμμα θα στηριχθεί στον Νέο Επενδυτικό Νόμο 3522/06 (ΦΕΚ 276/22-12-06), γεγονός που συνιστά έναν από τους βασικούς λόγους επιλογής του νομού Ηρακλείου, ως τόπο εγκατάστασης.

Έχει ήδη αναφερθεί ότι η συγκεκριμένη περιοχή ανήκει στην Β' Ζώνη όσον αφορά την τοποθεσία και στην κατηγορία 2 όσον αφορά τον τομέα δραστηριότητας του επενδυτικού νόμου. Στην περίπτωση αυτή, το κράτος δίνει 35% ποσοστό δωρεάν επιχορήγησης επί της συνολικής δαπάνης της επένδυσης (καταβάλλεται σε 2 ισόποσες δόσεις, η 1<sup>η</sup> με την υλοποίηση του 50% και η 2<sup>η</sup> με την πιστοποίηση της ολοκλήρωσης και της έναρξης της παραγωγικής λειτουργία της επένδυσης), επιδότηση κόστους δημιουργουμένων θέσεων εργασίας για 2 χρόνια (καταβάλλεται ανά εξάμηνο μέσα στο πρώτο έτος που ακολουθεί από τη λήξη της προθεσμίας ολοκλήρωσης και την έναρξη της παραγωγικής λειτουργίας της επένδυσης) και 100% φορολογικής απαλλαγής, από την καταβολή του φόρου εισοδήματος μη διανεμομένων κερδών.

Βάσει των στοιχείων αυτών, το συνολικό κόστος επένδυσης θα προέλθει από τις εξής πηγές χρηματοδοτήσεως:

**Πίνακας X - 4**  
**ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΕΩΣ**

<b>A/A</b>	<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ</b>	<b>ΚΟΣΤΟΣ (€)</b>
<b>1</b>	Κρατική επιχορήγηση (35% της επένδυσης)	417.130
<b>2</b>	Μετοχικό κεφάλαιο (30% της επένδυσης)	257.540
<b>3</b>	Τραπεζικός δανεισμός (35% της επένδυσης)	417.130
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>1.091.800</b>

Όπως φαίνεται, η επιχείρηση θα πρέπει να προσφύγει σε χρηματοδότηση από τρίτους (δανεισμός), ώστε να καλύψει το συνολικό κόστος της επένδυσης. Έτσι, προβλέπεται να λάβει μακροπρόθεσμο δάνειο ύψους 417.130€. Ο τόκος του δανείου αυτού θα υπολογίζεται με βάση ετήσιο σταθερό ονομαστικό επιτόκιο ίσο με 7%. Η περίοδος αποπληρωμής του δανείου θα είναι ίση με επτά (7) χρόνια, ενώ θα δοθεί περίοδος χάριτος ίση με 3 χρόνια από τη σύναψη του δανείου.

Προκειμένου να υπολογισθούν οι ετήσιες υποχρεώσεις της επιχείρησης όσον αφορά το προαναφερθέν δάνειο, θα πρέπει να υπολογίσουμε, βάσει της έννοιας της διαχρονικής αξίας του χρήματος, τη ράντα τους. Με άλλα λόγια, πρέπει να υπολογισθεί η σειρά των περιοδικών πληρωμών ίσων ποσών, τα οποία θα καταβάλλονται στο τέλος κάθε χρονικής περιόδου, δηλαδή, οι ισόποσες δόσεις του δανείου που θα καταβάλλονται στο τέλος κάθε έτους της περιόδου αποπληρωμής των επτά ετών.

Έτσι, θα χρησιμοποιηθεί ο τύπος ανατοκισμού:

$$A = P (A/P, i\%, N)$$

Όπου:

$i$  = Επιτόκιο δανείου, ίσο με 7 %.

**N** = Αριθμός περιόδων τοκισμού, ίσος με 7 έτη.

**A** = Τιμή ράντας, ή αλλιώς, χρηματική πληρωμή (δόση) του δανείου, στο τέλος κάθε περιόδου, για την ομοιογενή σειρά πληρωμών των 7 ετών.

**P** = Παρούσα αξία χρήματος, ή αλλιώς, το ποσό του δανείου ίσο με 417.130€.

**(A/P, i%, N)** = Συντελεστής ανάκτησης κεφαλαίου, ίσος με:  $\frac{i(1+i)^N}{(1+i)^N - 1}$

Βάσει των παραπάνω δεδομένων, η ετήσια δόση για την εξυπηρέτηση του δανείου, η οποία θα καταβάλλεται στο τέλος κάθε έτους, θα είναι ίση με:

$$A = 417.130 * 0,186 \rightarrow \mathbf{A = 77.586 \text{ €}}$$

Στη συνέχεια, θα πρέπει να υπολογισθούν οι ετήσιες τοκοχρεολυτικές υποχρεώσεις της επιχείρησης, δηλαδή, ο τόκος και το χρεολύσιο (το μέρος του κεφαλαίου για την απόσβεση του δανείου, χωρίς τους τόκους), που θα περιλαμβάνονται σε κάθε ετήσια πληρωμή.

Προκειμένου να γίνει αυτό, θα υπολογίζεται ο τόκος κάθε έτους με βάση το ονομαστικό ετήσιο επιτόκιο του 7%, επί του ανεξόφλητου υπολοίπου κεφαλαίου και το ποσό αυτό θα αφαιρείται από την ετήσια δόση του δανείου, ούτως ώστε να προκύπτει, τελικά, το αντίστοιχο χρεολύσιο.

Όλα τα παραπάνω, παρουσιάζονται, αναλυτικά, στον πίνακα που ακολουθεί:

**Πίνακας Χ - 5**  
**ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΔΑΝΕΙΟΥ**

ΕΤΟΣ	ΕΤΗΣΙΑ ΔΟΣΗ (€) Α	ΤΟΚΟΣ (€) $T = 6\% * Y$	ΧΡΕΟΛΥΣΙΟ (€) $X = A - T$	ΑΝΕΞΟΦΛΗΤΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (€) $Y = \text{Κεφάλαιο} - X$
<b>2011</b>	Περίοδος χάριτος			417.130
<b>2012</b>	Περίοδος χάριτος			417.130
<b>2013</b>	77.586	29.199	48.387	368.743
<b>2014</b>	77.586	25.812	51.774	316.969
<b>2015</b>	77.586	22.188	55.398	261.571
<b>2016</b>	77.586	18.310	59.276	202.295
<b>2017</b>	77.586	14.161	63.425	138.870
<b>2018</b>	77.586	9.721	67.865	71.004
<b>2019</b>	77.586	4.970	71.004	–

#### **10.4 Ανάλυση Συνολικού Κόστους Παροχής Υπηρεσιών**

Το παρόν επενδυτικό σχέδιο, επιδιώκει να ικανοποιήσει ορισμένους βασικούς στόχους, όπως είναι η βιωσιμότητα, η επαρκής ρευστότητα, η ισχυρή ανταγωνιστικότητα και η υψηλή αποδοτικότητα. Ωστόσο, προκειμένου να εξασφαλισθεί η ανταγωνιστικότητα των προϊόντων και υπηρεσιών της υπό μελέτη επιχείρησης, θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη και το συνολικό ετήσιο κόστος παραγωγής, καθώς το στοιχείο αυτό κατέχει κυρίαρχη θέση στην αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου, από τη στιγμή που από αυτό εξαρτάται η μελλοντική βιωσιμότητα και η αποδοτικότητα του σχεδίου.

##### **10.4.1 Διαχρονική Εξέλιξη Συνολικού Κόστους Παραγωγής**

Μέσα στα πλαίσια αυτά, σε μια πρώτη φάση, θα πρέπει να αναλυθεί η διαχρονική εξέλιξη του ετήσιου συνολικού κόστους παραγωγής, για κάθε ένα από τα υπό μελέτη έτη. Η συγκεκριμένη

ανάλυση, θα στηριχθεί στο ετήσιο συνολικό κόστος παροχής υπηρεσιών για το πρώτο έτος λειτουργίας του ξενοδοχείου που παρουσιάστηκε στο δεύτερο μέρος του πίνακα X - 2/1, ενώ θα ληφθούν υπόψη οι προαναφερθείσες χρηματοπιστωτικές υποχρεώσεις της επιχείρησης (τόκοι), καθώς και οι ετήσιες προβλέψεις κάθε συντελεστή παραγωγής που αναλύθηκαν σε προηγούμενα κεφάλαια. Έτσι, η διαχρονική εξέλιξη του συνολικού κόστους παραγωγής ανά έτος, φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

**Πίνακας X - 6**

**ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΠΙΝΑΚΑΣ	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια	IV - 4	180.980	190.029	199.530	203.668	207.924	212.304
Ανθρώπινο δυναμικό	VII - 3	323.544	333.250	343.248	353.545	364.152	375.076
Εργασίες συντήρησης	V - 4	5.000	5.200	5.400	5.600	5.800	6.000
Γενικά έξοδα	VI - 2	84.600	87.561	90.626	93.798	97.080	100.478
Έξοδα μάρκετινγκ	III - 4	70.103	72.908	72.936	74.394	75.882	77.400
Χρηματοοικονομικά έξοδα (τόκοι)	X - 5	0	0	29.199	25.812	22.188	18.310
Αποσβέσεις (γραμμική μέθοδος. 10 έτη)	X - 2/1	109.180	109.180	109.180	109.180	109.180	109.180
<b>Συνολικό κόστος παροχής υπηρεσιών</b>		<b>773.407</b>	<b>798.128</b>	<b>820.920</b>	<b>840.185</b>	<b>860.018</b>	<b>880.438</b>

**10.4.2 Υπολογισμός Αναγκών σε Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι αρχικές ανάγκες της επιχείρησης σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης, ανέρχονται σε 20.192€. Ωστόσο, από τη στιγμή που το κεφάλαιο κίνησης συνιστά βασικό παράγοντα για τη βιωσιμότητα του επενδυτικού σχεδίου, θα πρέπει να υπολογισθούν και οι

διαχρονικές ανάγκες σε αυτό. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι μελλοντικές αυτές ανάγκες που έχουν προκύψει βάσει των απαιτήσεων του πίνακα Χ - 2 / 1:

**Πίνακας Χ - 7**

**ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΣΕ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ**

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ (€)						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
<b>I. ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>							
<b>Α, Λογαριασμοί Εισπρακτέοι</b>	4.750	4.916	5.088	5.266	5.451	5.642	
<b>Β, Αποθέματα (Αθροιστικά)</b>	22.463	23.249	24.063	24.905	25.777	26.679	
<b>Γ, Μετρητά στο ταμείο</b>	8.060	8.342	8.634	8.936	9.249	9.573	
<b>Δ, Τρέχον ενεργητικό</b>	35.273	36.507	37.785	39.107	40.477	41.894	
<b>II. ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>							
<b>Α, Λογαριασμοί Πληρωτέοι</b>	15.081	15.609	16.155	16.721	17.306	17.911	
<b>III. ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (I – II)</b>							
	<b>20.192</b>	<b>20.898</b>	<b>21.630</b>	<b>22.386</b>	<b>23.171</b>	<b>23.983</b>	
<b>IV, ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ</b>							
	773.407	798.128	820.920	840.185	860.018	880.438	
<b>Μείον:</b>	Πρώτες ύλες /άλλα εφόδια	180.980	190029	199530	203668	207924	212304
	Αποσβέσεις & τόκους	109.180	109.180	131.368	127490	123341	118901
	<b>483.247</b>	<b>498.919</b>	<b>490.022</b>	<b>509.027</b>	<b>528.753</b>	<b>549.233</b>	
<b>V. ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΜΕΤΡΗΤΑ</b>							
	<b>8.060</b>	<b>8.342</b>	<b>8.634</b>	<b>8.936</b>	<b>9.249</b>	<b>9.573</b>	

**10.5 Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων**

Η ανάλυση των ταμειακών ροών, η οποία παρουσιάζεται στη συνέχεια, συνιστά βασικό εργαλείο αξιολόγησης κάθε επένδυσης. Ωστόσο, προκειμένου να αποφασισθεί η τελική υλοποίηση της επένδυσης, θα πρέπει, να υπάρχει και μια ξεκάθαρη εικόνα των βασικών

λογιστικών καταστάσεων καθώς οι λογιστικές καταστάσεις είναι πολύ βασικό εργαλείο για την ανάλυση της δομής της χρηματοδότησεως του επενδυτικού σχεδίου και τον υπολογισμό του κόστους κεφαλαίου της υπό μελέτη εταιρείας. Οι απαραίτητες λογιστικές καταστάσεις, οι οποίες θα παρουσιασθούν στη συνέχεια είναι:

- Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως.
- Ο πίνακας χρηματικών ροών.
- Ο ισολογισμός.

### **10.5.1 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως**

Η Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως είναι η λογιστική κατάσταση η οποία εμφανίζει τον οικονομικό αποτέλεσμα το οποίο πέτυχε μία οικονομική μονάδα (κέρδος ή ζημία), κατά τη διάρκεια μιας χρονικής περιόδου (η οποία ορίζεται συνήθως σε ένα έτος), καθώς και τους προσδιοριστικούς παράγοντες του αποτελέσματος αυτού. Οι προσδιοριστικοί παράγοντες που διαμορφώνουν το αποτέλεσμα μπορεί να είναι δύο ή περισσότεροι, αλλά, συνήθως, περιλαμβάνουν τα εξής στοιχεία:

1. Έσοδα → κάθε αύξηση της καθαρής θέσεως (ίδια κεφάλαια).
2. Έξοδα → κάθε μείωση της καθαρής θέσεως.

Βάσει αυτών, οι προβλεπόμενες καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσεως για την υπό ίδρυση εταιρεία, από το πρώτο έτος λειτουργίας (2011) έως το 2016, παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα.

**Πίνακας Χ - 8**

**ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ  
(2011 - 2016)**

ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΧΡΗΣΕΙΣ	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	ΠΟΣΟ(€)	ΠΟΣΟ(€)	ΠΟΣΟ(€)	ΠΟΣΟ(€)	ΠΟΣΟ(€)	ΠΟΣΟ(€)
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	876.293	911.345	947.799	985.711	1.025.139	1.066.145
ΜΕΙΟΝ						
ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	773.407	798.128	820.920	840.185	860.018	880.438
ΜΙΚΤΟ Ή ΦΟΡΟΛΟΓΗΤΕΟ ΚΕΡΔΟΣ	102.886	113.217	126.879	145.526	165.121	185.707
ΜΕΙΟΝ						
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	0	0	0	0	0	0
ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ	102.886	113.217	126.879	145.526	165.121	185.707

**10.5.2 Πίνακας Χρηματικών Ροών**

Στη συνέχεια, είναι αναγκαίο να κατασκευασθεί ένας πίνακας ετήσιας ταμειακής ροής, ο οποίος να δείχνει με σαφήνεια τις πηγές και τις χρήσεις των κεφαλαίων καθώς τις συνολικές ταμειακές εισροές και εκροές.

Βάσει του παρακάτω πίνακα γίνεται δυνατός ο ευχερέστερος χρηματοδοτικός προγραμματισμός του υπό μελέτη σχεδίου, καθώς εκεί περιγράφονται οι πηγές που σχετίζονται με τις μεταβολές των μονίμων κεφαλαίων της επιχείρησης, όσο και των προσωρινών ή μεταβλητών κεφαλαίων. Οι μεταβολές αυτές στα μόνιμα κεφάλαια και τα επενδύσιμα στοιχεία, που εμφανίζονται με την κατάσταση πηγών και χρήσεων των χρηματικών ροών, και η μετέπειτα αξιολόγησή τους, υποδεικνύει τον τρόπο που επιλέγει η επιχείρηση για να ικανοποιήσει τις ανάγκες της σε κεφάλαια, την πηγή από την οποία αντλήθηκαν και τον τρόπο διανομής των όποιων κερδών, σε διαχρονική βάση.

Σε αυτά τα πλαίσια, οι προβλεπόμενοι πίνακες χρηματικών ροών της υπό μελέτη επιχείρησης για τα έτη 2011 - 2016 παρουσιάζονται παρακάτω.



**Πίνακας Χ - 9**

**ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΙ ΠΙΝΑΚΕΣ ΧΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΡΟΩΝ (2011 - 2016)**

Green Palace	ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ 2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	ΠΟΣΟ (€)	ΠΟΣΟ (€)	ΠΟΣΟ (€)	ΠΟΣΟ (€)	ΠΟΣΟ (€)	ΠΟΣΟ (€)	ΠΟΣΟ (€)
<b>Α. ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΕΙΣΡΟΕΣ</b>	<b>1.111.992</b>	876.293	911.345	947.799	985.711	1.025.139	1.066.145
1. ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ (ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΕΩΣ)	<b>1.111.992</b>	0	0	0	0	0	0
2. ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	0	876.293	911.345	947.799	985.711	1.025.139	1.066.145
<b>Β. ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΕΚΡΟΕΣ</b>	<b>1.091.800</b>	<b>679.672</b>	<b>704.910</b>	<b>783.783</b>	<b>807.858</b>	<b>832.820</b>	<b>858.709</b>
1. ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΓΙΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	<b>1.091.800</b>	0	0	0	0	0	0
2. ΚΟΣΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ*	0	664.227	688.948	689.552	712.695	736.677	761.537
3. ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	0	0	0	0	0	0	0
4. ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΧΡΕΩΝ (ΤΟΚΟΧΡΕΟΛΥΣΙΑ)	0	0	0	77.586	77.586	77.586	77.586
5. ΤΑΚΤΙΚΟ ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΟ**		5.144	5.661	6.344	7.276	8.256	9.285
6. ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ***	0	10.301	10.301	10.301	10.301	10.301	10.301
<b>Γ. ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (Α-Β)</b>	<b>20.192</b>	<b>196.621</b>	<b>206.435</b>	<b>164.016</b>	<b>177.853</b>	<b>192.319</b>	<b>207.436</b>
<b>Δ. ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΟ ΤΑΜΕΙΑΚΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ</b>	<b>20.192</b>	<b>216.813</b>	<b>423.248</b>	<b>587.264</b>	<b>765.117</b>	<b>957.436</b>	<b>1.164.871</b>

\* Υπολογίζεται στο κόστος παραγωγής, μείον τις αποσβέσεις και τους τόκους

\*\* Υπολογίζεται στο 5% των καθαρών κερδών

\*\*\* Υπολογίζεται στο 4% επί του καταβεβλημένου μετοχικού κεφαλαίου

Καθώς παρατηρείται από τον παραπάνω πίνακα των προβλεπόμενων χρηματικών ροών, στο τέλος της κατασκευαστικής περιόδου του προγράμματος εμφανίζεται πλεόνασμα 20.192€. Θα πρέπει να τονισθεί ότι, το πλεόνασμα αυτό αντιπροσωπεύει τις προβλεπόμενες αρχικές ανάγκες της επιχείρησης σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης, το οποίο θα πρέπει να υφίσταται κατά την έναρξη της φάσεως λειτουργίας της υπό μελέτη ξενοδοχειακής μονάδας (στις αρχές του έτους 2011).

### 10.5.3 Ισολογισμός

Οι προβλεπόμενοι ισολογισμοί της υπό μελέτη επιχείρησης από το 2011 έως το 2016 δίνονται στην κάτωθι κάθετη διάταξη.

#### Πίνακας X - 10

#### ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΙ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΤΕΛΟΥΣ (2011- 2016)

	2011 1η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ	2012 2η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ	2013 3η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ	2014 4η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ	2015 5η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ	2016 6η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ
	ΠΟΣΟ (€)	ΠΟΣΟ (€)	ΠΟΣΟ (€)	ΠΟΣΟ (€)	ΠΟΣΟ (€)	ΠΟΣΟ (€)
<b>I. ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>						
<b>A. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>						
<b>1. ΠΡΟΠΑΡΑΓΩΓΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ</b>	153.000					
<b>2. ΠΑΓΙΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ</b>	1.091.800					
<b>ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΑ</b>	1.244.800	1.135.620	1.026.440	917.260	808.080	698.900
<b>ΜΕΙΟΝ: ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ</b>	109.180	109.180	109.180	109.180	109.180	109.180
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>1.135.620</b>	<b>1.026.440</b>	<b>917.260</b>	<b>808.080</b>	<b>698.900</b>	<b>589.720</b>
<b>B. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>						
<b>1. ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ</b>	22.463	23.249	24.063	24.905	25.777	26.679
<b>2. ΠΕΛΑΤΕΣ</b>	4.750	4.916	5.088	5.266	5.451	5.642
<b>3. ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ</b>	8.060	8.342	8.634	8.936	9.249	9.573

<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>35.273</b>	<b>36.507</b>	<b>37.785</b>	<b>39.107</b>	<b>40.477</b>	<b>41.894</b>
<b>Γ. ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΜΕΤΡΗΤΩΝ</b>	<b>216.813</b>	<b>216.813</b>	<b>216.813</b>	<b>216.813</b>	<b>216.813</b>	<b>216.813</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>1.387.706</b>	<b>1.279.760</b>	<b>1.171.858</b>	<b>1.064.000</b>	<b>956.190</b>	<b>848.427</b>
<b>II. ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>						
<b>A. ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>						
<b>1. ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ</b>	15.081	15.609	16.155	16.721	17.306	17.911
<b>2. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΑΠΟ ΦΟΡΟΥΣ &amp; ΤΕΛΗ</b>	0	0	0	0	0	0
<b>3. ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡΩΤΕΑ</b>	10.301	10.301	10.301	10.301	10.301	10.301
<b>B. ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>						
<b>1. ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΔΑΝΕΙΟ</b>	417.130	368.743	316.969	261.571	202.295	138.870
<b>Γ. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ</b>	307.093	<b>253.320</b>	<b>254.598</b>	<b>260.312</b>	<b>251.927</b>	<b>247.667</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>749.605</b>	<b>647.973</b>	<b>598.023</b>	<b>548.905</b>	<b>481.829</b>	<b>414.749</b>
<b>III. ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ</b>						
<b>1. ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b>	257.540	257.540	257.540	257.540	257.540	257.540
<b>2. ΚΡΑΤΙΚΗ ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗ</b>	417.130	375.417	333.704	291.991	250.278	208.565
<b>ΜΕΙΟΝ: ΑΝΑΛΟΓΟΥΣΑ ΑΠΟΣΒΕΣΗ</b>	41.713	41.713	41.713	41.713	41.713	41.713
<b>3. ΤΑΚΤΙΚΟ ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΟ</b>	5.144	5.661	6.344	7.276	8.256	9.285
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ</b>	<b>638.101</b>	<b>596.905</b>	<b>555.875</b>	<b>515.094</b>	<b>474.361</b>	<b>433.677</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ</b>	<b>1.387.706</b>	<b>1.244.878</b>	<b>1.153.898</b>	<b>1.064.000</b>	<b>956.190</b>	<b>848.427</b>

## 10.6 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση Επένδυσης

### 10.6.1 Μέθοδος Επανείσπραξης του Κόστους Επένδυσης

Η μέθοδος επανείσπραξης του κόστους της επένδυσης δίνει τον αριθμό των ετών που απαιτούνται για να επανεισπραχθεί το κόστος του κεφαλαίου της αρχικής επένδυσης, μέσω των καθαρών ταμειακών ροών του προγράμματος. Η συγκεκριμένη μέθοδος παρέχει μία ένδειξη του κινδύνου και της ρευστότητας της επένδυσης. Με άλλα λόγια, όσο βραχύτερη είναι η περίοδος επανείσπραξης, τόσο λιγότερο «επικίνδυνη», κατά τεκμήριο, είναι η επένδυση και μεγαλύτερη η ρευστότητά της. Παρόλα αυτά, η μέθοδος αυτή δε λαμβάνει υπόψη το μέγεθος και το χρόνο πραγματοποίησης των καθαρών ταμειακών ροών (ΚΤΡ) κατά τη διάρκεια της περιόδου επανείσπραξης, την οποία θεωρεί ως ενιαίο σύνολο. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να χρησιμοποιείται παράλληλα με τις επόμενες μεθόδους αξιολόγησης της παρούσας επένδυσης.

Έτσι, το πρώτο βήμα που πρέπει να γίνει είναι ο ακριβής υπολογισμός των ετήσιων καθαρών ταμειακών ροών (ΚΤΡ) που προβλέπεται να εμφανίσει η υπό μελέτη επιχείρηση. Ως γνωστόν, η καθαρή ταμειακή ροή της επένδυσης για κάθε έτος ορίζεται ως εξής:

$$\text{Καθαρή Ταμειακή Ροή} = \text{Ταμειακές Εισροές} - \text{Ταμειακές Εκροές}$$

ή

$$\text{Καθαρή Ταμειακή Ροή} = \text{Καθαρά Κέρδη} + \text{Αποσβέσεις}$$

Τα παραπάνω, παρουσιάζονται αναλυτικά στους παρακάτω πίνακες:

**Πίνακας Χ - 11**

#### **ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΑΘΑΡΩΝ ΚΕΡΔΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (ΣΕ ΕΥΡΩ)**

ΕΤΟΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ	ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ
	-1	-2	
2011	876.293	773.407	102.886
2012	911.345	798.128	113.217
2013	947.799	820.920	126.879
2014	985.711	840.185	145.526
2015	1.025.139	860.018	165.121
2016	1.066.145	880.438	185.707

**Πίνακας X - 12**

**ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΑΘΑΡΩΝ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (ΣΕ ΕΥΡΩ)**

ΕΤΟΣ	ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ	ΠΡΟΣΘΕΤΗ ΑΠΟΣΒΕΣΗ	ΚΤΡ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ ΚΤΡ
	-1	-2	(1) + (2)	
2011	102.886	109.180	212.066	212.066
2012	113.217	109.180	222.397	434.463
2013	126.879	109.180	236.059	670.522
2014	145.526	109.180	254.706	925.228
2015	165.121	109.180	274.301	1.199.529
2016	185.707	109.180	294.887	1.494.416

Όπως γίνεται φανερό από τις αθροιστικές ΚΤΡ τα 925.228€ από τα 1.111.992€ του κόστους επένδυσης θα επανεισπραχθούν στα τέσσερα πρώτα χρόνια ζωής της επένδυσης και τα υπόλοιπα 186.764€ κατά τη διάρκεια του 5ου χρόνου. Συνεπώς, η περίοδος επανείσπραξης του κόστους της επένδυσης θα είναι 5 χρόνια και 2 μήνες περίπου. Το γεγονός αυτό συνιστά την εξεταζόμενη μονάδα ιδιαίτερα ελκυστική περίπτωση επένδυσης.

**10.6.2 Μέθοδος Απλού Συντελεστή Απόδοσης του Κεφαλαίου**

Ο απλός συντελεστής απόδοσης είναι η σχέση του ετήσιου καθαρού κέρδους της επιχείρησης μετά τις αποσβέσεις, τους τόκους και τους φόρους προς το επενδυμένο κεφάλαιο.

Ο συντελεστής (ρυθμός) αποδόσεως επί του συνολικού κεφαλαίου επένδυσης (1.111.992 €) με εξωτερικό δανεισμό θα υπολογισθεί βάσει του τύπου:

$$R = (\text{Καθαρό Κέρδος} + \text{Τόκοι}) * 100 / \text{Συνολικό Κεφάλαιο}$$

Αντίστοιχα, ο συντελεστής (ρυθμός) αποδόσεως επί του μετοχικού κεφαλαίου επένδυσης (257.540 €) θα υπολογισθεί βάσει του τύπου:

$$R_e = (\text{Καθαρό Κέρδος}) * 100 / \text{Μετοχικό Κεφάλαιο}$$

Επομένως, χρησιμοποιώντας τους δύο προαναφερθέντες τύπους υπολογισμού και αντικαθιστώντας τις αντίστοιχες τιμές προκύπτει ο ακόλουθος συγκεντρωτικός πίνακας:

**Πίνακας Χ - 13**  
**ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (ΣΕ ΕΥΡΩ)**

	ΕΤΟΣ					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ + Τόκοι</b>	102.886	113.217	156.078	171.338	187.309	204.017
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b>	1.111.992	1.111.992	1.111.992	1.111.992	1.111.992	1.111.992
<b>R %</b>	9.25%	10.18%	14.04%	15.41%	16.84%	18.35%
<b>ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ</b>	102.886	113.217	126.879	145.526	165.121	185.707
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b>	257.540	257.540	257.540	257.540	257.540	257.540
<b>R<sub>e</sub> %</b>	39.95%	43.96%	49.27%	56.51%	64.11%	72.11%

Από τον παραπάνω πίνακα, φαίνεται ότι ο συντελεστής απόδοσης είναι ικανοποιητικός τόσο για το συνολικό κεφάλαιο επένδυσης, όσο και για τα ίδια κεφάλαια.

### 10.6.3 Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας

Οι μέθοδοι που στηρίζονται στην προεξόφληση των μελλοντικών καθαρών ταμειακών ροών, είναι πιο αντικειμενικές, όσον αφορά στην αξιολόγηση και την επιλογή επενδυτικών σχεδίων, από τις προαναφερθείσες δύο μεθόδους, οι οποίες παρουσιάζουν σημαντικά μειονεκτήματα. Αυτό, οφείλεται στο γεγονός ότι οι μέθοδοι που στηρίζονται στην προεξόφληση λαμβάνουν υπόψη τόσο το μέγεθος, όσο και το χρόνο πραγματοποίησης των καθαρών ταμειακών ροών που προσδοκούνται σε κάθε περίοδο ζωής της επένδυσης.

Με τη μέθοδο της καθαρής παρούσας αξίας (net present value method), όλες οι καθαρές ταμειακές ροές προεξοφλούνται στο παρόν (χρόνος 0) με συντελεστή προεξόφλησης την ελάχιστη αποδεκτή απόδοση (μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου). Πιο συγκεκριμένα θα ισχύει:

$$ΚΠΑ = \sum_{\tau=1}^v \left[ \frac{ΚΤΡ_{\tau}}{(1+\kappa)^{\tau}} \right] - ΚΕ$$

Όπου:

ΚΠΑ = Καθαρή Παρούσα Αξία

ΚΤΡ<sub>τ</sub> = Καθαρή Ταμειακή Ροή στην περίοδο τ

ΚΕ = Κόστος Επένδυσης

κ = Μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου

v = Αριθμός περιόδων

Για την υπό μελέτη περίπτωση άνισων μελλοντικών ετήσιων καθαρών ταμειακών ροών η εξίσωση της καθαρής παρούσας αξίας μπορεί να διατυπωθεί με την εξής μορφή:

$$ΚΠΑ = \sum_{\tau=1}^v [ΚΤΡ_{\tau} (\Sigma ΠΑ_{\kappa, v})] - ΚΕ$$

Ο συντελεστής ΣΠΑ<sub>κ,ν</sub> αντιπροσωπεύει το συντελεστή παρούσας αξίας, ο οποίος δίνεται, για λόγους ευχέρειας, από ειδικούς πίνακες και ισούται με:

$$\Sigma ΠΑ_{\kappa, v} = \left[ \frac{1}{(1+\kappa)^v} \right]$$

Όταν η καθαρή παρούσα αξία (το άθροισμα των παρούσων αξιών όλων των καθαρών ταμειακών ροών μείον το κόστος της επένδυσης) είναι τουλάχιστον ίση με, ή μεγαλύτερη από, το μηδέν, η πρόταση της επένδυσης θα πρέπει να γίνει αποδεκτή.

Βάσει, λοιπόν, των στοιχείων αυτών, καθώς και των ετήσιων καθαρών ταμειακών ροών της επιχείρησης που προέκυψαν προηγουμένως, λαμβάνεται ο παρακάτω πίνακας, όπου χρησιμοποιείται κατάλληλο, σύμφωνα με τις προβλεπόμενες τραπεζικές συνθήκες, κόστος κεφαλαίου (5%).

### Πίνακας Χ - 14

#### ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΑΞΙΑΣ (ΣΕ ΕΥΡΩ)

ΕΤΟΣ	ΚΤΡ -1	ΣΠΑ <sub>5%,v</sub> -2	Παρούσα αξία (1) x (2)
2011	212.066	0,9524	201.972
2012	216.549	0,9070	196.410
2013	236.059	0,8638	203.908
2014	254.706	0,8227	209.547
2015	274.301	0,7835	214.915
2016	294.887	0,7462	220.369
<b>Συνολική παρούσα αξία</b>			<b>1.247.120</b>

Επομένως, θα είναι:

$$\text{ΚΠΑ} = \text{Συνολική ΠΑ} - \text{ΚΕ} \rightarrow \text{ΚΠΑ} = 1,247,120 - 1.111.992 \rightarrow$$

$$\text{ΚΠΑ} = 135.128 > 0$$

Η καθαρή παρούσα αξία βγήκε θετική, άρα η επένδυση θα αποφέρει *θετικές* αποδόσεις, οπότε συμφέρει να γίνει. Έτσι, επαληθεύεται ότι το υπό μελέτη επενδυτικό πρόγραμμα είναι ιδιαίτερα ελκυστικό και θα πρέπει να γίνει σαφώς αποδεκτό.

#### 10.6.4 Μέθοδος Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης

Ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης συνιστά το επιτόκιο στο οποίο μηδενίζεται η καθαρή παρούσα αξία, ή, αλλιώς, το επιτόκιο στο οποίο η παρούσα αξία των ταμειακών εισροών είναι ίση προς την παρούσα αξία των ταμειακών εκροών. Με άλλα λόγια, πρόκειται για το επιτόκιο για το οποίο η συνολική παρούσα αξία των καθαρών εισπράξεων από το επενδυτικό σχέδιο είναι ίση με την παρούσα αξία της επένδυσης, οπότε η ΚΠΑ είναι ίση με το μηδέν. Μαθηματικά, αυτό εκφράζεται ως εξής:

$$\text{ΚΠΑ} = \sum_{\tau=1}^v [\text{ΚΤΡ}_{\tau} (\Sigma \text{ΠΑ}_{\kappa, \nu})] - \text{ΚΕ} = 0 \quad \text{ή} \quad \sum_{\tau=1}^v [\text{ΚΤΡ}_{\tau} (\Sigma \text{ΠΑ}_{\kappa, \nu})] = \text{ΚΕ}$$

Προκειμένου να υπολογισθεί ο ΕΣΑ εφαρμόζεται η εξής διαδικασία:



- Αρχικά, υπολογίζονται οι σχετικές ετήσιες καθαρές ταμειακές ροές.
- Στη συνέχεια, γίνεται προεξόφληση αυτών των ΚΤΡ στο παρόν, όχι μόνο με το προαναφερθέν επιτόκιο της αγοράς κεφαλαίων αλλά με διάφορα επιτόκια (π.χ. ένα χαμηλό και ένα υψηλό), τα οποία, εντούτοις, δεν πρέπει να έχουν πολύ μεγάλη διαφορά, αφού τότε το επιτόκιο προεξόφλησης και η ΚΠΑ δε θα σχετίζονται γραμμικά.
- Όταν η χρήση του χαμηλού επιτοκίου ( $IRR_1$ ) δώσει θετική ΚΠΑ εφαρμόζεται υψηλότερο επιτόκιο προεξόφλησης. Εάν με αυτό ( $IRR_2$ ) η ΚΠΑ γίνει αρνητική, ο ικανοποιητικά πιο ακριβής εσωτερικός συντελεστής απόδοσης ( $IRR$ ) βρίσκεται ανάμεσα στα δύο επιτόκια και υπολογίζεται χρησιμοποιώντας τον παρακάτω τύπο παρεμβολής:

$$IRR = IRR_1 + \frac{\Theta ΚΠΑ(IRR_2 - IRR_1)}{\Theta ΚΠΑ + ΑΚΠΑ}$$

Όπου:

ΘΚΠΑ = η θετική ΚΠΑ (στο χαμηλότερο επιτόκιο προεξόφλησης)

και

ΑΚΠΑ = η αρνητική ΚΠΑ (στο υψηλότερο επιτόκιο προεξόφλησης)

Έτσι, σε μια πρώτη φάση κατασκευάζεται ο παρακάτω πίνακας για την εκτίμηση του εσωτερικού συντελεστή απόδοσης, χρησιμοποιώντας τρία διαφορετικά επιτόκια προεξόφλησης (4%, 6% και 7%):

#### Πίνακας Χ - 15

#### ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

ΕΤΟΣ	ΚΤΡ	ΣΠΑ <sub>4%,v</sub>	ΣΠΑ <sub>6%,v</sub>	ΣΠΑ <sub>7%,v</sub>	Παρούσα αξία	Παρούσα αξία	Παρούσα αξία
	-1	-2	-3	-4	(1) x (2)	(1) x (3)	(1) x (4)
2011	212.066	0,9615	0,9434	0.9446	203.901	200.063	200.318
2012	216.549	0,9246	0,8900	0.8734	192.729	192.729	189.134
2013	236.059	0,8890	0,8396	0.8163	198.195	198.195	192.695
2014	254.706	0,8548	0,7921	0.7629	201.753	201.753	194.315
2015	274.301	0,8219	0,7473	0.7130	204.985	204.985	195.577
2016	294.887	0,7903	0,7050	0.6663	207.895	207.895	196.483
<b>Συνολική παρούσα αξία</b>					996.907	1.205.620	1.168.521

Επομένως:

$$\text{Για } IRR_1 = 4\% \rightarrow \text{ΚΠΑ} = 996,907 - 1.111.992 = -115.085 \rightarrow \text{ΚΠΑ} < 0$$

$$\text{και } \text{ΑΚΠΑ} = 115.085$$

$$\text{Για } IRR_2 = 6\% \rightarrow \text{ΚΠΑ} = 1,205,620 - 1.111.992 = 93.628 \rightarrow \text{ΚΠΑ} > 0$$

$$\text{και } \text{ΘΚΠΑ} = 93.628$$

Άρα λοιπόν ο συντελεστής βρίσκεται μεταξύ του 4% και του 6%. Από την παρακάτω σχέση προκύπτει το ακριβές ποσοστό.

$$IRR = 4 + [93.628 (6-4)/(93.628+115.085)] = 4 + 187.856/208.713 = 4,9\%$$

Το επιτόκιο του 4,9% αντανακλά το υψηλότερο επιτόκιο που θα μπορούσε να καλύπτει ο επενδυτής, δίχως την ύπαρξη κινδύνου απώλειας των επενδυμένων κεφαλαίων στο παρόν πρόγραμμα, ακόμη και εάν υποθεθεί ότι όλα τα συγκεκριμένα κεφάλαια ήταν ίδια και όχι ξένα. Κατά συνέπεια, ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης της τάξης του 4,9% θα πρέπει να θεωρείται ικανοποιητικός.

Συμπερασματικά, και συνοψίζοντας τα στοιχεία που προέκυψαν από τη χρηματοοικονομική αξιολόγηση της επένδυσης, είναι εμφανές ότι όλα τα αποτελέσματα αυτά συνηγορούν απόλυτα στην υλοποίηση του παρόντος επενδυτικού σχεδίου.

### 10.7 Ανάλυση «Νεκρού» Σημείου

Το «νεκρό» σημείο (Break - Even Point ή ΒΕΡ) ορίζεται ως το σημείο όπου τα συνολικά έσοδα από τις πωλήσεις ισούνται με το προβλεπόμενο συνολικό κόστος παραγωγής. Ακόμα, μπορεί να ορίζεται από τις φυσικές παραγόμενες μονάδες, ή από το επίπεδο της χρησιμοποιούμενης δυναμικότητας, στο οποίο οι πρόσοδοι από τις πωλήσεις ισούνται με το κόστος παραγωγής. Με άλλα λόγια, στο «νεκρό» σημείο θα πρέπει να ισχύουν τα εξής:

$$\text{Έσοδα πωλήσεων} = \text{Κόστος παραγωγής}$$

$$\text{Έσοδα πωλήσεων} = (\text{όγκος πωλήσεων}) \times (\text{τιμή μονάδας})$$

και

$$\text{Κόστος παραγωγής} = (\text{σταθερά έξοδα}) + (\text{μεταβλητά έξοδα ανά μονάδα}) \times (\text{όγκος πωλήσεων})$$

Έτσι, εάν έστω:

$x$  = ο όγκος των πωλήσεων στο «νεκρό» σημείο

$y$  = η αξία των πωλήσεων

$\tau$  = η τιμή ανά μονάδα

$\mu$  = τα μεταβλητά έξοδα (άμεσα εξαρτώμενα από τον όγκο παραγωγής) ανά μονάδα και

$\sigma$  = τα σταθερά έξοδα (ανεξάρτητα του όγκου παραγωγής)

Θα είναι:

$$y = \tau \cdot x \rightarrow y = \sigma + \mu \cdot x \rightarrow \tau \cdot x = \sigma + \mu \cdot x \rightarrow x = \frac{\sigma}{\tau - \mu}$$

Επειδή το ξενοδοχείο παρέχει υπηρεσίες, ο καταμερισμός των εξόδων θα γίνει με βάση τον αριθμό των ατόμων που πρόκειται να επισκεφθούν το ξενοδοχείο είτε για διαμονή είτε για οποιαδήποτε άλλη υπηρεσία. Η μέση τιμή ορίζεται στα 130 ευρώ ανά επισκέπτη και ο αριθμός επισκεπτών στις 6.000/χρόνο.

Έτσι, ο καταμερισμός των μεταβλητών και των σταθερών εξόδων της, κατά τη διάρκεια του πρώτου έτους λειτουργίας της (2011), παρουσιάζεται στον πίνακα που ακολουθεί.

**Πίνακας X - 16**

**ΚΑΤΑΜΕΡΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΚΑΙ ΣΤΑΘΕΡΩΝ ΕΞΟΔΩΝ (2011)**

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΠΙΝΑΚΑΣ	ΣΤΑΘΕΡΑ ΕΞΟΔΑ (€)	ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ ΕΞΟΔΑ (€)	ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ ΕΞΟΔΑ ΑΝΑ ΜΟΝΑΔΑ (€)
Συνολικό κόστος ΜΚΤ	III - 4	-	70.103	11
Κόστος πρώτων υλών & εφοδίων	IV - 4	-	180.980	30
Κόστος συντήρησης	V - 6	5.000	-	-
Γενικά έξοδα	VI - 2	84.600	-	-
Κόστος εργατικού δυναμικού	VII - 3	-	323.544	30
Χρηματοοικονομικά έξοδα (τόκοι)	X - 6	Περίοδος χάριτος	-	-
Αποσβέσεις	X - 2/1	109.180	-	-
<b>Σύνολο</b>		<b>198.780</b>	<b>574.627</b>	<b>71</b>

Έτσι, με βάση τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα θα είναι:

$$x = \sigma / (\tau - \mu) = 198.780 / (130 - 71) = 198.780 / 59 = 3.369 \text{ επισκέπτες}$$

Επομένως, το «νεκρό σημείο» των εσόδων από τις πωλήσεις θα είναι:

$$y = \tau \cdot x = 5.064 \cdot 130 \rightarrow y = 658.320 \text{ €}$$

### **10.8 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση**

Ανέκαθεν αλλά περισσότερο τα τελευταία χρόνια, έχει γίνει επιτακτική η ανάγκη υλοποίησης νέων επενδύσεων στη χώρα μας, όσον αφορά στη γενικότερη εθνική οικονομική ανάπτυξη. Έχοντας συγκεντρώσει όλα τα δεδομένα από τη συνολική καταγραφή των οικονομικών και λοιπών στοιχείων της παρούσας επενδυτικής πρότασης, είναι άξιο αναφοράς πως το εξεταζόμενο πρόγραμμα θα συμβάλει σημαντικά στην ανάπτυξη και την αναβάθμιση της οικονομίας, όσο και στην ευαισθητοποίηση του κόσμου για τα περιβαλλοντικά ζητήματα.

Ειδικότερα, θα προσθέσει 36 νέες θέσεις εργασίας στο Νομό Ηρακλείου, από τις οποίες το 35% αφορά ανειδίκευτη εργασία, το 20% ειδικευμένη και το υπόλοιπο 45% επιτελικό και εποπτικό προσωπικό. Τέτοιου είδους επενδύσεις είναι απαραίτητες, στο Νομό Ηρακλείου από τη στιγμή που τα τοπικά ποσοστά ανεργίας κυμαίνονται σε αρκετά υψηλά επίπεδα, πλήττοντας κυρίως το ανειδίκευτο και εποπτικό προσωπικό.

Στο τελευταίο αυτό κεφάλαιο της μελέτης σκοπιμότητας παρουσιάσαμε την χρηματοοικονομική αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου αναλύοντας όλες τις σημαντικές παραμέτρους αυτού, όπως το συνολικό κόστος της Επένδυσης, το κόστος παραγωγής, τις πηγές χρηματοδότησης, το κεφάλαιο κίνησης, τις καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσεως για όλο τον επενδυτικό ορίζοντα, τους συντελεστές απόδοσης κεφαλαίων (μετοχικό και συνολικό κεφάλαιο), την ανάλυση νεκρού σημείου και την καθαρά παρούσα αξία.

Η θετική εικόνα που εμφανίζει η επένδυση είναι μια ακόμη ένδειξη ότι στον ξενοδοχειακό τομέα μπορούν να αναληφθούν επιχειρηματικές πρωτοβουλίες, αφού πρόκειται για ένα κλάδο που δεν έχει κορεστεί ακόμα. Η δυναμικότητα που έχει το ξενοδοχείο "Green Palace" δεν είναι δυνατό να το καταστήσει ηγέτη στον συγκεκριμένο κλάδο. Ακολουθεί την τιμολογιακή πολιτική των άλλων ξενοδοχείων και προσπαθεί να εκμεταλλευθεί τα κενά που παρουσιάζονται.

Τέλος, η προτεινόμενη επένδυση θα συμβάλλει σε ιδιαίτερα μεγάλο βαθμό στη διασφάλιση της ποιότητας του περιβάλλοντος, αφού, από τη μια μεριά, δε θα παράγονται άξιοι λόγου ρυπαντές και, από την άλλη, θα λειτουργεί στο χώρο εγκατάστασης του ξενοδοχείου μονάδα βιολογικού καθαρισμού για τα όποια υγρά απόβλητα της μονάδας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Βασταρδής, Μ.,(2002) «Σημειώσεις μαθήματος Διοίκηση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων», σελ. 165 – 193
- Γκίντος Γ. (2008), ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΡΟΦΟΔΟΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΩΝ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ, σημειώσεις μαθήματος Τμήμα Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων Θεσσαλονίκης
- Ευθύμογλου Π. (1999), Θέματα Χρηματοοικονομικής Διοικήσεως, τεύχος Α, Χρηματοοικονομική Επιχειρήσεων, Πειραιάς
- Ηγουμενάκης, Ν. (1997) *Τουριστική Οικονομία*, Τ. Α+Β, Έκδοση Β΄, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- Ηγουμενάκης, Ν. Κραβίτη, Κ. και Λύτρας, Περικλής (1998) *Εισαγωγή στον Τουρισμό*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- Καρβούνης Σ., (2006), *Μεθοδολογία, Τεχνικές και Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες*, Σταμούλης Α., Αθήνα
- Λαζαριδης Γ. & Παπαδόπουλος Δ. (2005), Χρηματοοικονομική Διοίκηση, τεύχος Α, Θεσσαλονίκη
- Ξηροτύρη – Κουφίδου (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων Σ.*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα
- Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς (2003), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων Δ.* Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης Κ. (2004), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα: Rosili.
- Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων Λ.Σ. (2001), Χυτήρης, Αθήνα: Interbooks
- Χυτήρης, Λ., (1996), Το μανάτζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- Buchanan D. & Huczynski A. (2006), *Organizational Behaviour, An Introductory Text* (5th edition), Pearson Education Limited
- Icap (2007), Κλαδική μελέτη: ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
- Kotler P. (1988), *Marketing Management: analysis, planning, implementation and control*, Prentice-Hall, 6th edition
- Lickorish L. & Jenkins C. (2002), *Μια Εισαγωγή στον Τουρισμό*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- Page S. (2006), *Εισαγωγή στον τουρισμό*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press

Reich A. Z. (1997), *Marketing Management for the Hospitality Industry: a strategic approach*, John Wiley & Sons

MARKETING REPAK