

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ- ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**



**Διπλωματική Εργασία**

**ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΓΙΑ ΤΗ**  
**ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΑ ΦΙΛΙΚΗΣ**  
**ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ**

**Άντζα Ι. Χρυσή**

**Πειραιάς, 2015**

## Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
1.1. Αντικειμενικός Σκοπός της Διπλωματικής Εργασίας.....	6
1.2. Περιβάλλον.....	7
1.3. Έννοιες και Ορισμοί.....	10
1.3.1. Αειφόρος Ανάπτυξη.....	11
1.3.2. Τουρισμός.....	16
1.3.3. Αειφόρος Ανάπτυξη και Τουρισμός.....	18
1.3.4. «Πράσινα Ξενοδοχεία» - “Green Hotels” .....	20
1.4. Οργανισμοί πιστοποίησης και κριτήρια αξιολόγησης.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	31
2.1. Όμιλος Blue Lagoon Group.....	31
2.2. Ξενοδοχείο Blue Lagoon Resort.....	32
2.3. Ξενοδοχείο Alimounda Mare.....	33
2.4. Ξενοδοχείο Oceanis Beach & Spa Resort .....	33
2.5. Ξενοδοχείο Blue Lagoon Village.....	34
2.6. Ξενοδοχείο Blue Lagoon Princess.....	35
2.7. Ξενοδοχείο Palazzo del Mare.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ.....	38
3.1. Παγκόσμια οικονομική κατάσταση.....	38
3.2. Ανάλυση μακρο-περιβάλλοντος (PEST Analysis).....	39
3.3. Βασικά μεγέθη ελληνικής οικονομίας .....	42
3.4. Βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες προοπτικές της ελληνικής οικονομίας .....	44
3.5. Ανάλυση παγκόσμιου τουρισμού και στοιχεία ζήτησης .....	48
3.6. Ανάλυση ελληνικού τουριστικού κλάδου .....	50
3.7. Ανάλυση πέντε δυνάμεων Porter .....	58
3.8. Ανάλυση δυνατών και αδύνατων σημείων του τουριστικού κλάδου .....	60
3.9. Ανάλυση SWOT για τα «Πράσινα Ξενοδοχεία».....	63
3.10. Ανάλυση Αγοράς ξενοδοχείου Palazzo del Mare.....	65
3.11. Ο «Νέος Τουρισμός» και ο «Νέος Τουρίστας».....	70
3.12. Μελλοντικές κατηγορίες ταξιδιωτών.....	72

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΤΡΑΤΙΓΙΚΗ MARKETING .....	77
4.1. Τμηματοποίηση της αγοράς (Segmentation) .....	79
4.2. Στόχευση τμήματος (Targeting) .....	81
4.3. Τοποθέτηση στην αγορά (Positioning) .....	82
4.4. Ανάλυση 7P- Marketing Mix.....	83
4.4.1. Προϊόν (Product) .....	83
4.4.2. Τιμή (Price).....	84
4.4.3. Διανομή (Place) .....	84
4.4.4. Προώθηση (Promotion).....	85
4.4.5. Άνθρωποι (People).....	86
4.4.6. Διαδικασίες (Process).....	87
4.4.7. Φυσικό Περιβάλλον (Physical evidence) .....	87
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΠΕΝΔΥΣΗ .....	89
5.1. Περιβαλλοντική Διαχείριση.....	94
5.2. Συμμετοχή Προσωπικού.....	95
5.3. Πληροφόρηση Πελατών .....	95
5.4. Διαχείριση Απορριμμάτων .....	96
5.5. Τρόφιμα και ποτά .....	96
5.6. Εσωτερικό Περιβάλλον .....	97
5.7. Κήποι και χώροι στάθμευσης.....	97
5.8. Πράσινες Δραστηριότητες.....	97
5.9. Διοίκηση.....	98
5.10. Διαχείριση νερού, Πλύσιμο και Καθαρισμός και Ενέργεια .....	98
5.10.1. Ντουζ.....	98
5.10.2. Βρύσες.....	100
5.10.3. Πετσέτες και κλινοσκεπάσματα.....	102
5.10.4. Λαμπτήρες.....	104
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ.....	106
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ.....	110
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ.....	114
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	118

## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας	Τίτλος Πίνακα	Σελίδα
<b>1</b>	Σκοποί και στόχοι της Αειφόρου Ανάπτυξης	15
<b>2</b>	Βασικά οικονομικά μεγέθη της Ελλάδας 2010-2013	43
<b>3</b>	Προβλέψεις για τα βασικά μακροοικονομικά μεγέθη της ελληνικής οικονομίας για την περίοδο 2012- 2016	48
<b>4</b>	Αφίξεις και τουριστικές εισπράξεις 2006- 2013	50
<b>5</b>	Βασικά μεγέθη ελληνικού τουρισμού 2012- 2013	52
<b>6</b>	Χαρακτηριστικά ελληνικού τουρισμού 2012- 2013	53
<b>7</b>	Χαρακτηριστικά "Νέου Τουρίστα"	71
<b>8</b>	Ταξιδιώτες προερχόμενοι από το εσωτερικό ή το εξωτερικό ανά περιφέρεια 2007	75
<b>9</b>	Συνολικός αριθμός Ξενοδοχείων (κατάταξη ανά αστέρια και αριθμό κλινών)	76
<b>10</b>	Υποχρεωτικά κριτήρια του προγράμματος Green Key για την Ελλάδα	89
<b>11</b>	Κέρδος από την αλλαγή λαμπτήρων σε λαμπτήρες LED	105
<b>12</b>	Ανθρώπινο δυναμικό Palazzo del Mare	112
<b>13</b>	Έξοδα Μισθοδοσίας Προσωπικού Palazzo del Mare	113
<b>14</b>	Κόστος Επένδυσης	114
<b>15</b>	Ετήσια Έσοδα από Επένδυση	115
<b>16</b>	Υπολογισμός Καθαρών Ταμειακών Ροών	116
<b>17</b>	Αποδοτικότητα Επένδυσης	116

## Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα	Τίτλος Γραφήματος	Σελίδα
<b>1</b>	Το «μαγικό πεντάγωνο της» της τουριστικής ανάπτυξης	20
<b>2</b>	Πρόβλεψη για τους βασικούς δείκτες καταναλωτή για το 2014	46
<b>3</b>	Διαχρονική εξέλιξη αφίξεων αλλοδαπών επισκεπτών ανά ήπειρο	49
<b>4</b>	Αφίξεις ξένων τουριστών στην Ελλάδα μεταξύ 2000- 2010	55
<b>5</b>	Η διαχρονική εξέλιξη των δωματίων και των κλινών στην Ελλάδα 2006- 2010	57
<b>6</b>	Σύνολο εθνικοτήτων επισκεπτών στο Palazzo del Mare 2013	69
<b>7</b>	Οργανωτική δομή του ομίλου Blue Lagoon Group	108
<b>8</b>	Οργανωτική δομή του ξενοδοχείου Palazzo del Mare	109

## ***Ευχαριστίες***

Η παρούσα διπλωματική εργασία είναι το αποτέλεσμα μιας σειράς αλληλεπιδράσεων με διάφορα άτομα, καθένα από τα οποία έπαιξε ένα σημαντικό ρόλο στην εξέλιξή της. Αξίζει, λοιπόν, να αφιερώσω την παρούσα σελίδα για να ευχαριστήσω ειλικρινά τα άτομα αυτά για τη βοήθειά που μου προσέφεραν.

Πρώτα απ' όλα ένα μεγάλο «ευχαριστώ» στον επιβλέποντα καθηγητή της εργασίας, *Παναγιώτη Αρτίκη*, χωρίς τη βοήθεια του οποίου, η συγκεκριμένη εργασία ειλικρινά δεν θα ολοκληρωνόταν.

Έπειτα θέλω να ευχαριστήσω όλους τους συμφοιτητές μου που αποτέλεσαν για ένα χρόνο κομμάτι της καθημερινότητάς μου και ομολογουμένως την έκαναν πιο ευχάριστη, μα περισσότερο εκείνους που συνεργάστηκαν μαζί μου σε εργασίες που μας ανατέθηκαν και μου έμαθαν πολύτιμα πράγματα, χωρίς τα οποία δεν θα μπορούσα να συντάξω όλη αυτή την εργασία.

Την οικογένειά μου και τους δικούς μου ανθρώπους που με στήριξαν ψυχολογικά την περίοδο της συγγραφής της εργασίας και ανέχτηκαν την περιέργη συμπεριφορά μου. Και, τέλος, τον εαυτό μου για την επιλογή να συμμετέχω στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα που είχε σαν αποτέλεσμα την απόκτηση γνώσης, μα πάνω από όλα την απόκτηση πραγματικών φίλων.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

### **1.1. Αντικειμενικός Σκοπός της Διπλωματικής Εργασίας**

Η εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας που ακολουθεί πραγματεύεται την ανάπτυξη επιχειρηματικού σχεδίου της ξενοδοχειακής επιχείρησης Palazzo del Mare που βρίσκεται στο νησί της Κω. Προτείνεται επένδυση με σκοπό η ξενοδοχειακή μονάδα να λάβει τη διεθνή πιστοποίηση Green Key, ώστε να χαρακτηριστεί φιλική προς το περιβάλλον. Η δομή που ακολουθούμε στα επόμενα κεφάλαια είναι μία ξεκάθαρη δομή επιχειρηματικού σχεδίου. Στο πρώτο κεφάλαιο καταγράφονται εισαγωγικά στοιχεία και ορισμοί σχετικά με το περιβάλλον, τον τουρισμό, τα «πράσινα» ξενοδοχεία, την αειφόρο ανάπτυξη και την σύνδεση της έννοιας της αειφορίας με τον κλάδο του τουρισμού και τον κοινωνικό και οικονομικό της χαρακτήρα. Στο επόμενο κεφάλαιο περιγράφεται ο όμιλος στον οποίο ανήκει η επιχείρηση, η ίδια η επιχείρηση και τα προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρονται στην ξενοδοχειακή μονάδα που εξετάζουμε. Στο τρίτο κεφάλαιο, αναπτύσσουμε εκτενώς την αγορά στην οποία ανήκει η επιχείρηση, αναλύεται ο κλάδος του τουρισμού στην Ελλάδα, πραγματοποιείται ανάλυση PEST, ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter, ανάλυση δυνάμεων και αδύνατων σημείων του τουρισμού στην Ελλάδα και ανάλυση SWOT των φιλικών προς το περιβάλλον ξενοδοχειακών μονάδων. Έπειτα δίνονται κάποια στοιχεία αναφορικά με την ανάλυση αγοράς της επιχείρησης που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη του τέταρτου κεφαλαίου του επιχειρηματικού πλάνου. Στο τέταρτο κεφάλαιο, που αναφέρεται στην στρατηγική Μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει η επιχείρηση, διεκπεραιώνεται ανάλυση της τμηματοποίησης, της στόχευσης και τοποθέτησης της επιχείρησης στην αγορά (STP), όπως επίσης και το μίγμα Μάρκετινγκ του ξενοδοχείου (Marketing Mix- 7Ps). Στο κεφάλαιο 5 καταγράφονται λεπτομερώς τα υποχρεωτικά κριτήρια που επιβάλλει το πρόγραμμα Green Key για την απόκτηση της πιστοποίησης από την επιχείρηση καθώς και οι επενδύσεις που οφείλει η επιχείρηση να πραγματοποιήσει προκειμένου να συμβαδίζουν οι πρακτικές τις με τα κριτήρια που θεσπίζει το πρόγραμμα. Στο

επόμενο κεφάλαιο εξετάζεται και περιγράφεται η οργανωτική δομή του ομίλου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση και η οργανωτική δομή του ξενοδοχείου στο οποίο πρόκειται να πραγματοποιηθεί το επιχειρηματικό πλάνο. Στο έβδομο κεφάλαιο, αναλύονται διεξοδικώς οι λειτουργίες της ξενοδοχειακής μονάδας αναλογικά με την ιεραρχία και καταγράφονται τα έξοδα προσωπικού ανά περίοδο λειτουργίας της μονάδας. Στο τελευταίο κεφάλαιο, πραγματοποιείται η χρηματοοικονομική ανάλυση του επιχειρηματικού σχεδίου.

## **1.2. Περιβάλλον**

Τις τελευταίες δεκαετίες η ανάγκη για την προστασία του περιβάλλοντος ανησυχεί ολοένα και περισσότερο τη διεθνή κοινότητα.

Η συνεχής αύξηση της θερμοκρασίας του πλανήτη, το φαινόμενο του θερμοκηπίου, η τρύπα του όζοντος, η αύξηση της στάθμης της θάλασσας και η εξαφάνιση ειδών της χλωρίδας και της πανίδας είναι μόνο μερικές από τις συνέπειες της καταστροφής του περιβάλλοντος. Αναμφισβήτητα τα προαναφερθέντα είναι στενά συνυφασμένα με κοινωνικές συνέπειες αλλά και ένα τεράστιο ποσοστό της καταστροφής του περιβάλλοντος οφείλεται στην ανθρώπινη δραστηριότητα.

Ο όρος «περιβάλλον» δεν έχει τύχει, διεθνώς, της απαραίτητης εννοιολογικής επεξεργασίας και για αυτό δεν έχει προσδιοριστεί επακριβώς από καμία από τις μεγάλες, μέχρι σήμερα, διεθνείς συνδιασκέψεις. Ο ελληνικός Νόμος Πλαίσιο για το Περιβάλλον, του 1986, επιχειρεί μια συνολική, σε πρώτη φάση, προσέγγιση του όρου, μέσα από «το σύνολο των φυσικών και ανθρωπογενών παραγόντων και στοιχείων, τα οποία βρίσκονται σε αλληλεπίδραση και επηρεάζουν την οικολογική ισορροπία, την ποιότητα της ζωής, την υγεία των κατοίκων, την ιστορική και πολιτιστική παράδοση και τις αισθητικές αξίες».<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Βλ. ειδικότερα, Νόμος 1650/1986, ΦΕΚ 160, Τεύχος Α'/16-10-1986.

Οι δύο μεγάλες κατηγορίες του περιβάλλοντος, που αναδεικνύονται από τον παραπάνω ορισμό, είναι επομένως εκείνες που αναφέρονται στο φυσικό και το ανθρωπογενές περιβάλλον<sup>2</sup>, και οι οποίες προσδιορίζουν, εκτός των άλλων, και την παράλληλη σχέση που αναπτύσσεται ανάμεσα στην ανάπτυξη της διεθνούς περιβαλλοντικής πολιτικής και τη θεσμική στρατηγική που ακολούθησαν, μέχρι σήμερα, τόσο η οργανωμένη Διεθνής Κοινότητα (βλ. ΟΗΕ), όσο και η Ευρωπαϊκή Κοινότητα χθες, Ευρωπαϊκή Ένωση σήμερα. Και τούτο, στην προσπάθεια των κορυφαίων αυτών θεσμών να αντιμετωπίσουν, αφενός μεν την καθολική περιβαλλοντική υποβάθμιση του πλανήτη, αφετέρου δε, τα ιδιαίτερα περιβαλλοντικά προβλήματα του ευρύτερου ευρωπαϊκού χώρου.

Από την αρχική προσέγγιση των δύο αυτών πρωτοβουλιών διακρίνει κανείς την έντονη αλληλεπίδραση που αναπτύσσεται μεταξύ τους, αλλά και τη συμπληρωματικότητα που αναδύεται μέσα από τα προτεινόμενα μέτρα θεσμικής αντιμετώπισης του γενικότερου προβλήματος, κυρίως, κάτω από την διαπίστωση ότι «η ρύπανση δε γνωρίζει από σύνορα», και επομένως αφορά στο σύνολό της την ανθρωπότητα, τόσο κάτω απ' τη διακριτικά οργανωμένη της μορφή, όσο και εκείνη της περιφερειακής αντιμετώπισης των περιβαλλοντικών προβλημάτων.

Πέρα όμως από τις δράσεις της διεθνούς κοινότητας εν γένει, έχει γίνει συνειδητό πως κάθε επιχείρηση αλλά και κάθε άτομο ξεχωριστά οφείλει να συντελέσει ώστε να σημειωθεί συνολικά θετική αλλαγή στις περιβαλλοντικές συνθήκες. Στα ανωτέρω πλαίσια αναπτύχθηκε η έννοια της περιβαλλοντικής διαχείρισης ή διαφορετικά του περιβαλλοντικού management. Το σύστημα περιβαλλοντικής είναι ένας τρόπος με τον οποίο η διοίκηση μίας επιχείρησης αντιμετωπίζει τις επιπτώσεις της δραστηριότητας της επιχείρησης αυτής προς το φυσικό περιβάλλον. (Chan, 2009) Σύμφωνα με τον Chan, ένα σύστημα

---

<sup>2</sup> Για τις διακρίσεις του περιβάλλοντος σε ειδικότερες κατηγορίες, βλ. αναλυτικότερα, Σαμιώτης, Γ. Δ., Τσάλας, Γρ. Ι., Διεθής Προστασία του Περιβάλλοντος: Διεθνείς Πολιτικές και Δίκαιο του Περιβάλλοντος, Τόμος Α', εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 1990, σελ.33 και επ.



περιβαλλοντικής διαχείρισης ορίζεται ως μία διαφανής και συστηματική διαδικασία, η οποία γνωστοποιείται σε όλο το εύρος του οργανισμού-επιχείρησης, με σκοπό να ορίσει και να θέσει σε εφαρμογή περιβαλλοντικούς στόχους, πολιτικές και ευθύνες, καθώς και έναν τακτικό έλεγχο των στοιχείων αυτών. Το περιβαλλοντικό management αναφέρεται στις διαδικασίες και τις πρακτικές ενός οργανισμού για τη μείωση, την εξάλειψη και ιδανικά την πρόληψη των αρνητικών περιβαλλοντικών επιπτώσεων που προκαλούνται από την επιχείρηση.

Έχοντας λοιπόν υπόψη πως ο τουρισμός είναι μία από τις κινητήριες δυνάμεις της παγκόσμιας οικονομίας, η έννοια της περιβαλλοντικής διαχείρισης βρήκε ευρεία εφαρμογή στον κλάδο των ξενοδοχείων. Τις τελευταίες δεκαετίες και εντονότερα τα τελευταία χρόνια, η πλειονότητα των ξενοδοχειακών μονάδων υιοθετεί πρακτικές που συμβάλλουν στην προστασία του περιβάλλοντος.

Το περιβάλλον λοιπόν, στις βασικότερες του εκφάνσεις, φυσικό, πολιτιστικό, και δομημένο, αποτελεί κύριο συστατικό του τουρισμού, αφού συνδέεται άμεσα με τη διαμόρφωση των ποιοτικών του προδιαγραφών και, επομένως, προσδιορίζει τις μορφές του και επηρεάζει την ανταγωνιστικότητά του. Πριν μερικά χρόνια οι μελετητές του τουριστικού φαινομένου ήταν υποχρεωμένοι να αποδείξουν ότι υπάρχουν δεσμοί ανάμεσα στον τουρισμό και το περιβάλλον. Σήμερα, ύστερα από τη Διακήρυξη της Μαννίλας για τον Παγκόσμιο Τουρισμό (1980), τη Διάσκεψη του Ρίο για το Περιβάλλον (1992), την Agenda 21, που ενσωματώθηκε στη Συνθήκη του Μάαστριχτ και πρόσφατα τον Παγκόσμιο Κώδικα Δεοντολογίας για τον Τουρισμό (1999), όπου σε όλα αυτά τα κείμενα, τα οποία δεσμεύουν και την Ελλάδα, θεσπίζονται οι αρχές της 'βιώσιμης ανάπτυξης', και ταυτόχρονα η υποχρέωση της παγκόσμιας κοινότητας, που εμπλέκεται με την τουριστική ανάπτυξη, να προστατεύει το περιβάλλον. Οι ασχολούμενοι με τον τουρισμό, πολιτικοί και επιχειρηματίες του κλάδου αναγνωρίζουν ότι μια υγιής τουριστική βιομηχανία εξαρτάται από ένα υγιές περιβάλλον και συζητούν για μια

τουριστική ανάπτυξη, που προωθεί μορφές «περιβαλλοντικά συνετού τουρισμού».

Περιοχές με ευνοϊκές κλιματολογικές συνθήκες, εκτεταμένες παραλίες, καθαρές θάλασσες, έντονα ιστορικά και αρχαιολογικά ενδιαφέροντα, με πλούσια χλωρίδα και πανίδα με τοπία ιδιαίτερου φυσικού κάλους και με ένα δομημένο περιβάλλον, που σέβεται την αισθητική και την ιστορία του τόπου και ανταποκρίνεται στις λειτουργικές και πολιτιστικές ανάγκες των ανθρώπων, βρίσκονται στις πρώτες προτιμήσεις των σύγχρονων τουριστών. Έρευνες για τα κίνητρα επιλογής προορισμών της Μεσογείου, στους οποίους συγκαταλέγεται και η Ελλάδα, καταδεικνύουν ότι τα περιβαλλοντικά στοιχεία, όπως το κλίμα, ο ήλιος, η θάλασσα, οι παραλίες και βεβαίως το επίπεδο των υπηρεσιών κατέχουν κυρίαρχη θέση μεταξύ των προτιμήσεων των υποψηφίων επισκεπτών του τόπου.

Έτσι, κυβερνήσεις και επιχειρηματίες, προωθούν την ανάπτυξη νέων μορφών τουρισμού ή εναλλακτικών, συμβατών με το περιβάλλον, όπως είναι ο συνεδριακός, ο πολιτιστικός, ο αθλητικός, ο οικολογικός, ο θρησκευτικός και άλλες μορφές σε μια προσπάθεια να αμβλύνουν τις επιπτώσεις του μαζικού τουρισμού, να διευρύνουν την τουριστική περίοδο και να δημιουργήσουν νέα τουριστικά προϊόντα, που ανταποκρίνονται στην τουριστική ζήτηση και επηρεάζονται λιγότερο από τις διεθνείς συγκυρίες.<sup>3</sup>

### **1.3. Έννοιες και Ορισμοί**

Η ζήτηση για περιβαλλοντικά πιο ευαίσθητες και βιώσιμες πρακτικές στον τομέα του τουρισμού αυξήθηκε κατακόρυφα στη δεκαετία του '80, μέσω πολλών μακροπρόθεσμων, αλληλένδετων διεργασιών στις δυτικές κοινωνίες. Ο όρος και η ιδέα της αειφορίας να μεταφερθεί από την ιδεολογία της

---

<sup>3</sup> Λογοθέτης, Μ., Απόσπασμα από την Εισήγηση στο 13<sup>ο</sup> Συνέδριο Πανελληνίου Δικτύου Οικολογικών Οργανώσεων με θέμα «Δάση, Χωροταξία, Τουρισμός», Ρόδος, 19-22 Οκτωβρίου 2001.

βιώσιμης ανάπτυξης, στον κλάδο του τουρισμού, ξεκίνησε μετά από τη δημοσίευση της έκθεσης της Επιτροπής Brundtland με τίτλο «Το κοινό μας μέλλον», το 1987.<sup>4</sup> Πριν από την έκθεση Brundtland, υπήρξαν κάποιες ακαδημαϊκές και πολιτικές συζητήσεις για τη βιωσιμότητα και τα όρια της ανάπτυξης στον τομέα του τουρισμού, αλλά ήταν από τότε που η βιωσιμότητα υπήρξε το κεντρικό θέμα στις συζητήσεις σχετικά με τον τουρισμό και τις πολιτικές διαχείρισής της. Η αυξανόμενη ανάγκη για βιωσιμότητα ήταν επίσης αποτέλεσμα της αυξημένης γνώσης και ανησυχίας για τις επιπτώσεις του τουρισμού στο περιβάλλον. Πολλά από τα θέματα που αντιστακλούν τις ανησυχίες για τις επιπτώσεις της οικονομικής ανάπτυξης και της αύξησης του πληθυσμού, χρονολογούνται στις δεκαετίες του '60 και του '70.

### **1.3.1. Αειφόρος Ανάπτυξη**

Ο αγγλικός όρος είναι Sustainable Development, ενώ ο αντίστοιχος γαλλικός είναι Developpement Durable, στο πλαίσιο της προσπάθειας τονισμού της διαρκούς εξέλιξης του φαινομένου. Η ελληνική ορολογία αποπειράθηκε να χρησιμοποιήσει πολλούς παράλληλους όρους, όπως βιώσιμη, διαρκής, αυτοσυντηρούμενη, αυτό-υποστηριζόμενη ανάπτυξη, για να καταλήξει στην επίσημη, πλέον, αναφορά περί αειφόρου ανάπτυξης.

Η ανάπτυξη της διεθνούς περιβαλλοντικής πολιτικής, υπό την έννοια της οργανωμένης προσέγγισης του ΟΗΕ, με στόχο την προοπτική υιοθέτησης μιας παγκόσμιας σχετικής στρατηγικής, ανάγεται στα αποτελέσματα, κυρίως, των διεργασιών που ακολούθησε η διεθνής κοινότητα αμέσως μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο. Πριν από την εποχή εκείνη, το περιβάλλον είχε δεχθεί ρυθμίσεις οι οποίες αποσκοπούσαν, κυρίως, στην περιφερειακή ανάπτυξη

---

<sup>4</sup>Βλ., αναλυτικά, τη σχετική «Έκθεση για το κοινό μας Μέλλον-Our common Future», η οποία συντάχθηκε από την Παγκόσμια Επιτροπή για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη- World Commission on Environment and Development (WCED), Δεκέμβριος 1987, με επικεφαλής την Gro Harlem Brundtland, η οποία διετέλεσε και Πρωθυπουργός της Νορβηγίας.

περιβαλλοντικών πολιτικών, με έντονα τα χαρακτηριστικά της ρύθμισης διασυνοριακών περιβαλλοντικών προβλημάτων. Τα εν λόγω προβλήματα αφορούσαν ειδικότερα θέματα που είχαν σχέση με τον θαλάσσιο χώρο, αλλά και ζητήματα που σχετίζονται με περιβαλλοντικές ρυθμίσεις μεγάλων ποταμών και, κυρίως, στην περιοχή των εκβολών τους στο θαλάσσιο χώρο. Η δεκαετία του '60 είναι γνωστό πως επηρέασε σημαντικά την εξέλιξη της σύγχρονης διεθνούς κοινότητας για δύο, βασικά, λόγους, οι οποίοι σχετίζονται άμεσα και με την ανάπτυξη μίας αποτελεσματικότερα οργανωμένης αντιμετώπισης της παγκόσμιας περιβαλλοντικής υποβάθμισης.

Ο πρώτος λόγος αφορά στην αλλαγή φυσιογνωμίας της διεθνούς κοινότητας, η οποία είδε τις τάξεις της να αναβαθμίζονται αριθμητικά, με την επίσημη ένταξη ενός σημαντικά μεγάλου αριθμού νέων κρατών μελών, μετά την κατάρρευση του αποικιοκρατικού ζυγού και την ανεξαρτητοποίηση πολλών κρατών, κυρίως, του λεγόμενου αναπτυσσόμενου Νότου. Τα κράτη αυτά θα αποτελέσουν και τους νεοσσούς μιας διεθνούς κοινότητας, με έντονα, πλέον, τα χαρακτηριστικά εξέλιξης μίας διπολικής προσέγγισης της μονόπλευρης οικονομικής ανάπτυξης ανάμεσα σε Βορρά και Νότο, αλλά και την παράλληλη αναβάθμιση της διάστασης της ανθρωπότητας, σε αντιδιαστολή με την αυστηρά οργανωμένη διακρατική κοινότητα. Ο δεύτερος λόγος εντοπίζει την ανάδειξη πολλών ζητημάτων/προβλημάτων, που αφορούν και στην περιβαλλοντική υποβάθμιση. Συγκεκριμένα, πρόκειται για τη ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, η οποία θα φέρει στο φως της επικαιρότητας αφενός νέες ανακαλύψεις, που σχετίζονται με το περιβάλλον και τους φυσικούς πόρους, και αφετέρου νέες διαστάσεις της περιβαλλοντικής υποβάθμισης, που οφείλονται στην ανθρώπινη, κυρίως, παρέμβαση και τις δραστηριότητες. Η τελευταία αυτή διάσταση θα αναδείξει ως επιτακτικότερη την ανάγκη άμεσης παρέμβασης της διεθνούς κοινότητας, με αρχικό στόχο την προληπτική, κατά βάση, αντιμετώπιση του προβλήματος. Και οι δύο αυτοί λόγοι ανέδειξαν, επίσης, ένα κυρίαρχο, θεσμικό, στην ουσία, πρόβλημα, εκείνο της αποκρυστάλλωσης των βασικών αρχών του Δικαίου του Περιβάλλοντος, πάνω

στη δομή των οποίων επρόκειτο να στηριχθούν όλοι οι προς υιοθέτηση νέοι κανόνες του σημαντικού αυτού κλάδου του Διεθνούς Δικαίου.<sup>5</sup>

Η πρώτη μεγάλη προσπάθεια προσέγγισης του περιβαλλοντικού ζητήματος πραγματοποιήθηκε στη Συνδιάσκεψη της Στοκχόλμης το 1972, όπου συγκεντρώθηκαν για πρώτη φορά αντιπροσωπείες 113 κρατών μελών του ΟΗΕ, με κύριο αντικείμενο προς συζήτηση την αντιμετώπιση του νομικού κενού αναφορικά με το Διεθνές Δίκαιο του Περιβάλλοντος, με αποτέλεσμα την υιοθέτηση μίας σειράς σημαντικών αποφάσεων έντονου θεσμικού χαρακτήρα, όπως την ομόφωνη αποδοχή μίας Διακήρυξης για το Ανθρώπινο Περιβάλλον, με 25 κύρια σημεία, μέσω των οποίων, γίνεται αναφορά στις βασικές αρχές του Δικαίου του Περιβάλλοντος, τη δημιουργία ενός Συμβουλίου διοικητικής παρακολούθησης προγραμμάτων που αφορούν στο περιβάλλον και την αποδοχή και ίδρυση ενός Ταμείου για το περιβάλλον με εθελοντικές εισφορές από τα κράτη. Δεύτερος μεγάλος σταθμός της δράσης του ΟΗΕ ήταν η Συνδιάσκεψη του Ρίο, το 1992, η οποία στέφθηκε από πλήρη επιτυχία, και η οποία έγκειται ουσιαστικά σε δύο παράγοντες. Ο πρώτος αφορά στη νομική φύση των κειμένων που υιοθετήθηκαν, τα οποία δεν αφορούσαν απλά στην έκφραση ενός συναινετικού ευχολογίου σχετικά με την αντιμετώπιση των παγκόσμιων περιβαλλοντικών προβλημάτων, αλλά, στην αποδοχή προτάσεων/μέτρων καθολικά υποχρεωτικού/συμβατικού χαρακτήρα, με σκοπό τη δρομολόγηση δράσεων των μελλοντικών ρυθμίσεων. Συγκεκριμένα, στη Συνδιάσκεψη του Ρίο υιοθετήθηκαν πέντε κείμενα. Τα τρία από αυτά αφορούν σε κανόνες μη υποχρεωτικού χαρακτήρα (soft law) και είναι:

- Η Παγκόσμια Διακήρυξη για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη<sup>6</sup>
- Η Agenda 21<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Βλ. Τσάλτας Γρηγόρης-Πλατιάς Χαράλαμπος, *Ευρωπαϊκή Ένωση και Περιβάλλον-Ανατομία μίας Κοινής Ευρωπαϊκής Πολιτικής*, Εκδ. Ι. Σιδέρης, Αθήνα, 2010, σελ. 26-27

<sup>6</sup> Το αρτιότερο νομικά κείμενο μη υποχρεωτικού χαρακτήρα, μέσα από το οποίο αναδύονται οι βασικές αρχές του δικαίου του περιβάλλοντος.

<sup>7</sup> Πρόκειται για ένα αναλυτικό και ουσιαστικό Πρόγραμμα Δράσης, με στόχο την αποτελεσματικότερη υλοποίηση των αρχών που απορρέουν από τη Διακήρυξη. Το πιο ολοκληρωμένο κείμενο-οδηγός ως σήμερα για τις μελλοντικές γενεές, μία απόρροια

- Η Δήλωση Αρχών για τη Διαχείριση, Διατήρηση και Αυτοσυντηρούμενη Ανάπτυξη όλων των τύπων των Δασών

Τα άλλα δύο κείμενα είναι καθαρά υποχρεωτικού χαρακτήρα και είναι:

- Η Σύμβαση για τη βιολογική ποικιλομορφία
- Η Σύμβαση Πλαίσιο για την κλιματική αλλαγή

Ο δεύτερος παράγοντας αφορά στην αναθεώρηση των φιλοσοφικών δομών των αρχών που διέπουν το αναπτυξιακό φαινόμενο. Συγκεκριμένα, στην εννοιολογική, δομική προσέγγιση της έννοιας της ανάπτυξης, η επιρροή της οποίας από τη μονοδιάστατη οικονομική, μεταπολεμική θεώρησή της, με την έξαρση του φαινομένου κατά τη δεκαετία του '60, που ο ΟΗΕ πρωτοασχολήθηκε με την Ανάπτυξη, είχε οδηγήσει στην παραγνώριση βασικών παραμέτρων της, όπως εκείνης της κοινωνικής προόδου, αλλά και της περιβαλλοντικής προστασίας. Για πρώτη φορά, λοιπόν, στο Ρίο, γίνεται αποδεκτό το «τρισδιάστατο» του αναπτυξιακού φαινομένου, το οποίο προσδιορίζεται, πλέον, ως ένα απόλυτα σφαιρικό φαινόμενο, η ολοκλήρωση του οποίου περνά απαραίτητα μέσα από την ίση, και δίχως ιεράρχηση, προώθηση των τριών βασικών του παραμέτρων, δηλαδή, της οικονομικής, της κοινωνικής και της περιβαλλοντικής. Το φαινόμενο που προκύπτει είναι η Αειφόρος Ανάπτυξη, μόνη διέξοδος για μία αποτελεσματική προσέγγιση της παγκόσμιας περιβαλλοντικής στρατηγικής, αλλά και για μία επανοριοθέτηση των στόχων της παγκόσμιας ανάπτυξης προς τη βιώσιμη και διαρκή εξέλιξη του φαινομένου προς όφελος όλων των λαών. Διεθνή και περιφερειακά όργανα όπως ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), το Συμβούλιο της Ευρώπης και η Ευρωπαϊκή Κοινότητα έχουν ασχοληθεί ενδελεχώς με την έννοια της αειφορίας.

---

ενδεδειγμένη ανάλυση της αειφορικής προσέγγισης της πολιτικής της περιβαλλοντικής προστασίας, τόσο σε διεθνές, όσο και σε εθνικό επίπεδο.

## Πίνακας 1. Σκοποί και στόχοι της Αειφόρου Ανάπτυξης

---

*Σκοπός της αειφόρου ανάπτυξης είναι να προωθήσει την ανάπτυξη η οποία βελτιώνει τόσο το φυσικό όσο και ανθρωπογενές περιβάλλον με τρόπο που να είναι συμβατή:*

- 1. Με την απαίτηση να διατηρηθεί το απόθεμα των φυσικών πόρων.*
- 2. Με την ανάγκη να αποφευχθεί η καταστροφή της ικανότητας αναπαραγωγής των παγκόσμιων φυσικών οικοσυστημάτων.*
- 3. Με την προσπάθεια να επιτευχθεί μεγαλύτερη κοινωνική ισότητα.*
- 4. Με την προσπάθεια της αποφυγής επιβολής επιπλέον κόστους και κινδύνων που θα κληρονομήσουν οι επερχόμενες γενεές.*

*Οι στόχοι δε της αειφόρου ανάπτυξης εντοπίζονται ως εξής:*

- ~ Διασφάλιση της προσφοράς των φυσικών πόρων για τις παρούσες και μελλοντικές γενεές μέσω της αποτελεσματικής χρήσης της γης, την αποφυγή σπατάλης των μη αναγνώσιμων πηγών ενέργειας, την υποκατάσταση τους με ανανεώσιμες πηγές οπουδήποτε αυτό είναι εφικτό καθώς και τη διατήρηση της βιοποικιλότητας.*
  - ~ Την αποφυγή και απαγόρευση διαδικασιών που υποβαθμίζουν ή μολύνουν το περιβάλλον καθώς και την απαγόρευση οποιασδήποτε αναπτυξιακής δραστηριότητας που μειώνει και αποβαίνει επικίνδυνη για την ανθρώπινη ζωή.*
  - ~ Την απαγόρευση κάθε αναπτυξιακής προσπάθειας που μεγαλώνει το χάσμα πλουσίων και φτωχών και την ενθάρρυνση ανάπτυξης που μειώνει τη κοινωνική ανισότητα.*
  - ~ Την αλλαγή αξιών, στάσεων και συμπεριφορών μέσω της ενθάρρυνσης της αυξημένης συμμετοχής στην λήψη των πολιτικών αποφάσεων και την ανάληψη πρωτοβουλιών*
-

---

*περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης σε όλα τα επίπεδα, ξεκινώντας από την τοπική κοινωνία.*

---

*Πηγή: Blowers (1993)*

Με βάση τα παραπάνω, προσπαθώντας να δώσουμε ένα γενικό ορισμό, θα μπορούσαμε να ορίσουμε την αειφόρο (βιώσιμη) ανάπτυξη σαν αυτή «που εξασφαλίζει τις ανάγκες του παρόντος χωρίς να διακυβεύει το μέλλον των επερχόμενων γενεών». (Χριστοφιλίδου 2001)

### **1.3.2. Τουρισμός**

Ένα βασικό ερώτημα που πρέπει ν' απαντηθεί έχει να κάνει με το τι ακριβώς είναι ο τουρισμός. Λόγω της πολυπλοκότητας του κλάδου, και της τεράστιας σύνθεσης των ανθρωπογενών δραστηριοτήτων που περιλαμβάνει, δεν κατέστη, ακόμα, δυνατό να υπάρξει ένας σαφής ορισμός, αποδεκτός απ' όλους, για το τί είναι ο τουρισμός. Έτσι, λοιπόν υπάρχουν πολλοί ορισμοί, που προσπαθούν να περιγράψουν τον τουρισμό.

Η λέξη τουρισμός ουσιαστικά έχει προέλθει από τη Γαλλική λέξη «Tour», που σημαίνει γύρος και την Αγγλική «Touring», που έχει να κάνει με την επίσκεψη των ανθρώπων σε περιοχές με αξιοθέατα. Όπως αναφέρουν οι Ηγουμενάκης και συνεργάτες, (1999: 84) μία από τις πρώτες προσπάθειες ορισμού του φαινομένου, ήταν αυτή των Hunziker και Krapf, και είχε να κάνει με την άποψη ότι, ο τουρισμός, είναι «το σύνολο των φαινομένων και σχέσεων που προκύπτουν από την πραγματοποίηση ενός ταξιδιού σ' ένα προορισμό και τη διαμονή μη μόνιμων κατοίκων σ' αυτόν εφόσον δεν οδηγούν σε μόνιμη διαμονή και δε συνδέονται με οποιαδήποτε κερδοσκοπική δραστηριότητα». Πάντως, οι Ηγουμενάκης και συνεργάτες, (1999: 87 – 88) θεωρούν ότι «αν εξεταστεί προσεκτικά ο τουρισμός, θα διαπιστωθεί ότι αποτελεί ένα σύνθετο



δραστηριοτήτων, προϊόντων και παραγωγικών μονάδων, που προσφέρει μια τουριστική εμπειρία σε μεμονωμένα άτομα ή ομάδες ατόμων που φεύγουν προσωρινά από τον τόπο μόνιμης διαμονής τους, και ταξιδεύουν σε κάποιο τουριστικό προορισμό για να ικανοποιήσουν τις τουριστικές τους ανάγκες ή επιθυμίες, που, όμως, δεν είναι πάντα ανάγκες ή επιθυμίες ξεκούρασης, ψυχαγωγίας, διασκέδασης κλπ. Ο τουρισμός δηλαδή, περιλαμβάνει όλους τους προμηθευτές τουριστικών προϊόντων, αλλά ταυτόχρονα κι εκείνους, που σε καμία περίπτωση δε μπορούν να χαρακτηριστούν σαν τέτοιοι, πλην όμως, τα προϊόντα που προσφέρουν είναι λίγο έως πολύ απαραίτητα στους τουρίστες κατά τη διάρκεια της πρόσκαιρης και βραχυχρόνιας διαμονής τους σ' ένα τουριστικό προορισμό, ή ακόμα, κατά τη μετακίνησή τους από τον τόπο της μόνιμης διαμονής τους στον τουριστικό προορισμό της επιλογής τους και αντίστροφα».

Ένας άλλος ορισμός, έρχεται από τη Διεθνή Ακαδημία Τουρισμού (Α.Ι.Τ.), η οποία θεωρεί ότι «ο τουρισμός είναι το σύνολο των ανθρώπινων μετακινήσεων και δραστηριοτήτων που προκύπτουν απ' αυτές που προκαλούνται από την εξωτερική και πραγματοποίησή του σε διάφορους βαθμούς και διάφορη ένταση, σε κάθε άτομο αδρανούντος πόθου και απόδρασης» (Ρούπας, 1993: 7). Στον αντίποδα, η Κοινωνία των Εθνών, το 1937, θεωρεί ότι τουρίστας αποκαλείται κάθε άτομο, που ταξιδεύει για μια περίοδο, μεγαλύτερη από 24 ώρες, σε τόπο διαφορετικό από αυτό που έχει τη μόνιμη κατοικία του. Οι Ρούπας και Λαούμης (1998: 33) θεωρούν ότι ο «τουρισμός είναι η πρόσκαιρη διακίνηση ατόμων από το γεωγραφικό περιβάλλον της μόνιμης διαμονής σε άλλο, με σκοπό την ψυχική ευχαρίστηση. Ο Καλφιώτης (1976) πιστεύει ότι τουρισμός είναι η μετακίνηση των ατόμων, που δημιουργεί κατανάλωση τουριστικών προϊόντων.

Όποιο όμως ορισμό και εάν υιοθετήσει κανείς, το σίγουρο είναι ότι σήμερα, ο τουρισμός αποτελεί τη μεγαλύτερη βιομηχανία του πλανήτη. Μία βιομηχανία, που έχει πλέον αποκτήσει τεράστια δυναμική. Όπως σε όλους τους οικονομικούς κλάδους, έτσι και τον τουρισμό η δυναμική, η ανάπτυξη και η

εξέλιξη προσδιορίζονται από την προσφορά και τη ζήτηση που υπάρχει. Αναφορικά με τους ορισμούς του τουρισμού από την πλευρά της ζήτησης, μπορεί να ειπωθεί ότι ο τουρισμός, είναι οι δραστηριότητες των ατόμων που ταξιδεύουν και μένουν σ' ένα περιβάλλον όχι περισσότερο από ένα έτος, και ο σκοπός τους είναι η αναψυχή, η εργασία ή κάτι άλλο (WTO & UNSTAT, 1994). Αυτό δεν αποτελεί έναν τεχνικό ορισμό, απλά εμπεριέχει τη βασική φύση του τουρισμού, δηλαδή του ότι (Cooper & συν., 1999):

- Ο τουρισμός προκύπτει ως μετακίνηση των ανθρώπων και διαμονή τους σε διάφορα μέρη και προορισμούς.
- Υπάρχουν δύο στοιχεία του τουρισμού – το ταξίδι σ' ένα προορισμό και η διαμονή σ' ένα προορισμό.
- Το ταξίδι και η διαμονή λαμβάνουν χώρα έξω από το συνηθισμένο περιβάλλον κατοικίας και εργασίας, οπότε ο τουρισμός δίνει χώρο σε δραστηριότητες που οι άνθρωποι δεν μπορούν να κάνουν στους τόπους μόνιμης κατοικίας τους.
- Η μετακίνηση στους προορισμούς είναι προσωρινή και έχουν μικρό χρονικό χαρακτήρα – η πρόθεση είναι η επιστροφή σε μερικές μέρες, βδομάδες ή μήνες.
- Η επίσκεψη στους προορισμούς πραγματοποιείται για λόγους πέραν την μόνιμης μετοίκησης ή εργασίας.

### **1.3.3. Αειφόρος Ανάπτυξη και Τουρισμός**

Οι βασικές ιδέες και αρχές της αειφόρου ανάπτυξης έχουν εφαρμοστεί στον τουρισμό, αλλά υπάρχουν εννοιολογικά προβλήματα και διαφωνίες, λόγω του πολυδιάστατου χαρακτήρα των δύο εννοιών. Πολλοί σχολιαστές έχουν δηλώσει πως ακριβής ορισμός του αειφόρου τουρισμού δεν υπάρχει. Κατά συνέπεια, η έννοια μερικές φορές έχει γίνει κατανοητή ως μια ιδεολογία κατά την οποία *ο τουρισμός δεν καταστρέφει τους πόρους (κυρίως το φυσικό περιβάλλον και τον κοινωνικό ιστό της κοινότητας υποδοχής) από τους*

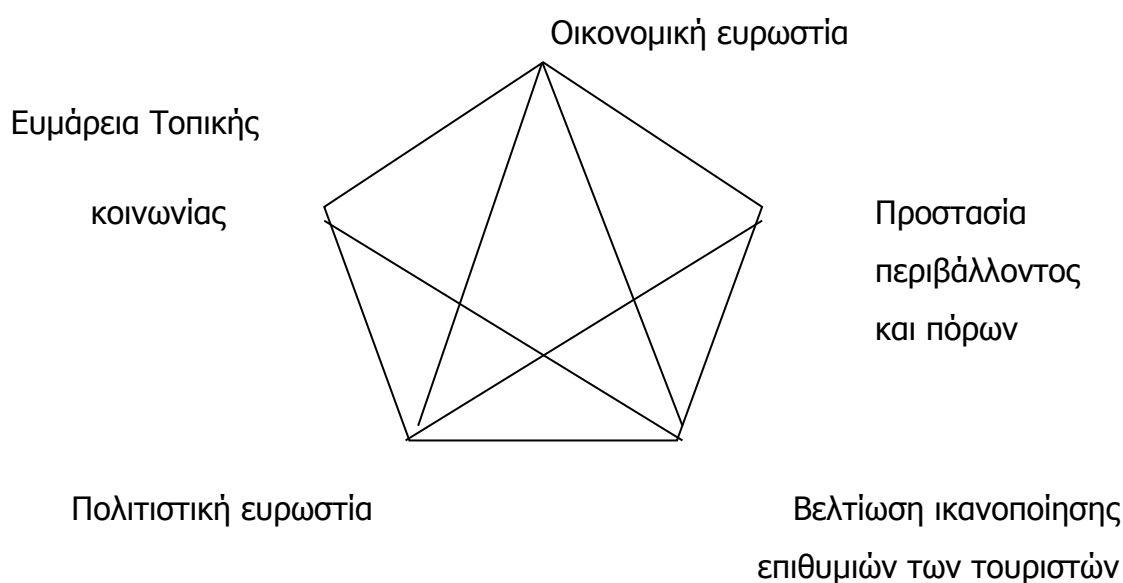
*οποίους θα εξαρτηθεί το μέλλον του, αλλά ταυτόχρονα ο τουρισμός παραμένει οικονομικά βιώσιμος.* Ορισμοί σαν αυτόν, υπογραμμίζουν τις ανάγκες της βιομηχανίας και ταυτόχρονα τη βιώσιμη χρήση των πόρων της. Αντίθετα, ορισμένοι ερευνητές προτιμούν να χρησιμοποιούν τον όρο βιώσιμη ανάπτυξη στον τομέα του τουρισμού, η οποία περιλαμβάνει τις ηθικές πτυχές της ιδεολογίας της αειφορίας και δεν παραπέμπει κατ' ανάγκη σε μια προσέγγιση του τουρισμού με επίκεντρο την ανάπτυξη στις συζητήσεις και πρακτικές στις οποίες η αξιολόγηση επικεντρώνεται στις ανάγκες της βιομηχανίας.

Πράγματι, ο «βιώσιμος τουρισμός» έχει τόσο θερμούς υποστηρικτές, όσο και σκληρούς επικριτές. Υπάρχουν διάφορες ερμηνείες και πρακτικά προβλήματα που σχετίζονται με την έννοια της αειφόρου ανάπτυξης και το ρόλο της στον κλάδο του τουρισμού. Ένα από τα βασικά προβλήματα συνδέεται με την ολιστική προσέγγιση της αειφορίας, δηλαδή, η φύση και το περιβάλλον δε γνωρίζουν διοικητικά όρια, πρωθυπουργικά χαρτοφυλάκια ή γραφειοκρατικές διακρίσεις δράσεων (Lusser, 1993). Υπό αυτήν την έννοια, η προστασία του περιβάλλοντος θα πρέπει να αντιμετωπίζεται μέσω μιας ολοκληρωμένης (ολιστικής) προσέγγισης, η οποία να διαπερνά τεχνητές/γραφειοκρατικές διαχωριστικές γραμμές και να διαχέεται σε διάφορες περιβαλλοντικές, κοινωνικές και οικονομικές δράσεις. Ορισμένοι αναδεικνύουν την ανάγκη μίας ριζικής αναμόρφωσης των οικονομικών και πολιτικών δομών σε τοπικό επίπεδο, ώστε αυτές να παρέχουν ευκαιρίες για περισσότερη υπευθυνότητα, συμμετοχική δημοκρατία και ολιστικό μακροχρόνιο σχεδιασμό (Hay 1995, Jacobs 1996, Littlewood and While 1997).

Ο τουρισμός είναι ένα ευρύτατο σύστημα, το οποίο συνδέεται άρρηκτα με τις τρεις πτυχές της αειφορίας, διότι επηρεάζεται άρδην τόσο από τις οικονομικές, όσο και από τις κοινωνικές, αλλά και τις περιβαλλοντικές συνθήκες. Η Ευρώπη είναι ο ελκυστικότερος τουριστικός προορισμός στον κόσμο και ο τουρισμός συμβάλλει σε σημαντικό βαθμό στην ανάπτυξη και στη δημιουργία θέσεων εργασίας σε αυτήν. Εντούτοις, η ανταγωνιστικότητα του τομέα σχετίζεται στενά με την αειφορία, δεδομένου ότι η ποιότητα των τουριστικών

προορισμών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το φυσικό περιβάλλον τους και τις τοπικές κοινότητες. Για αυτόν το λόγο, είναι απαραίτητη η υιοθέτηση μιας ολιστικής προσέγγισης που αποσκοπεί ταυτόχρονα στην οικονομική ευημερία του τομέα, αλλά και στην κοινωνική συνοχή, στην προστασία του περιβάλλοντος και στην προώθηση του πολιτισμού των ευρωπαϊκών τουριστικών προορισμών.<sup>8</sup>

### Γράφημα 1. Το «μαγικό πεντάγωνο» της τουριστικής ανάπτυξης



(Πηγή: Muller, 1994)

#### 1.3.4. «Πράσινα Ξενοδοχεία» - "Green Hotels"

Το Πράσινο Ξενοδοχείο είναι ένα ξενοδοχείο ή κατάλυμα που έχει κάνει σημαντικές περιβαλλοντικές βελτιώσεις στη δομή του, ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι επιπτώσεις του στο περιβάλλον. Ο βασικός ορισμός ενός πράσινου ξενοδοχείου είναι ένα φιλικό προς το περιβάλλον κατάλυμα που ακολουθεί τις πρακτικές της πράσινης διαβίωσης. Αυτά τα ξενοδοχεία θα

<sup>8</sup> Ατζέντα για έναν αειφόρο και ανταγωνιστικό ευρωπαϊκό τουρισμό. Βλ. Αναλυτικά «Σύνοψη της νομοθεσίας της ΕΕ», περιβάλλον, αειφόρος. Φεβρουάριος 2008

πρέπει να έχουν πιστοποιηθεί ως «πράσινα» από ανεξάρτητο τρίτο φορέα ή από το κράτος που βρίσκονται. Παραδοσιακά, αυτά τα ξενοδοχεία ήταν ως επί το πλείστον Eco Lodges (οικολογικά καταφύγια) λόγω της θέσης τους, συχνά σε ζούγκλες, αλλά και το σχεδιασμό τους, που εμπνέεται από τη χρήση των παραδοσιακών μεθόδων κατασκευής που εφαρμόζονται από εξειδικευμένους τοπικούς τεχνίτες σε περιοχές, όπως η Κόστα Ρίκα και η Ινδονησία.<sup>9</sup>

Ειδικότερα, οι στόχοι αυτών των ενεργειών είναι η βελτίωση της ενεργειακής αποδοτικότητας των κτιριακών εγκαταστάσεων των επιλέξιμων επιχειρήσεων, η εξοικονόμηση ενέργειας, η σωστή και υπεύθυνη διαχείριση του ύδατος και των απορριμμάτων, καθώς και η υλοποίηση διαδικασιών που δεν επιβαρύνουν το περιβάλλον ενώ, παράλληλα, προωθούν την ευαισθητοποίηση των εμπλεκόμενων σε περιβαλλοντικά θέματα.

Η βελτίωση του περιβάλλοντος και η μείωση του κόστους λειτουργίας από την υιοθέτηση οικολογικών προτύπων αποτελούν σημαντικό κίνητρο για την υιοθέτηση ενός συστήματος οικολογικής λειτουργίας και πιστοποίησης. Η σαφώς διαφαινόμενη τάση των τελευταίων ετών, σύμφωνα με την οποία οι τουρίστες αλλά και πολλές τουριστικές επιχειρήσεις παγκοσμίως έχουν ευαισθητοποιηθεί σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος και πιστοποίησης τουριστικών καταλυμάτων, αποτελεί ένα επιπλέον κίνητρο για πράσινες επενδύσεις.<sup>10</sup>

Ουσιαστικά, είναι οικολογικά ξενοδοχεία, ξενοδοχεία δηλαδή που εφαρμόζουν αρχές περιβαλλοντικής διαχείρισης, επιδιώκοντας με αυτόν τον τρόπο:

- Την εξοικονόμηση νερού,
- Τον περιορισμό των αποβλήτων,
- Την καθιέρωση πολιτικών ανακύκλωσης,
- Την ελαχιστοποίηση του ενεργειακού τους αποτυπώματος, δηλαδή του ποσού του διοξειδίου του άνθρακα (CO<sub>2</sub>) που εκλύεται στην ατμόσφαιρα

---

<sup>9</sup> Eco hotel, from Wikipedia, the free encyclopedia. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: [en.wikipedia.org](http://en.wikipedia.org)

<sup>10</sup> Πράσινο Τουρισμός-Όλη η δράση, Δεκέμβριος 2010. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: [prasinostourismos.gr](http://prasinostourismos.gr)

από τις καθημερινές τους δραστηριότητες, τις σχετιζόμενες με την κατανάλωση ενέργειας,

- Την παροχή βιολογικών και τοπικών προϊόντων στους πελάτες τους,
- Τη χρησιμοποίηση Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (ΑΠΕ) για την κάλυψη των ενεργειακών αναγκών τους,
- Την προώθηση της περιβαλλοντικής πολιτικής τους τόσο στο προσωπικό του ξενοδοχείου/ καταλύματος όσο και στους ίδιους τους πελάτες τους.

Η κατηγοριοποίηση των ξενοδοχείων ως green γίνεται βάσει επιλεγμένων κριτηρίων και πολιτικών διαχείρισης που έχουν προταθεί από τη Διεθνή Σύμπραξη Τουρισμού, η οποία δραστηριοποιείται για την προώθηση των υψηλότερων - κατά το δυνατόν - προτύπων περιβαλλοντικής και κοινωνικής διαχείρισης και υπεύθυνων επιχειρηματικών πρακτικών στον κλάδο του τουρισμού.

#### **1.4. Οργανισμοί πιστοποίησης και κριτήρια αξιολόγησης**

Στη χώρα μας προς το παρόν δεν υπάρχει κάποια νομοθεσία που σχετίζεται με τον ορισμό των προϋποθέσεων τις οποίες οφείλει να πληροί ένα ξενοδοχείο για να ορίζεται ως green hotel. Την δεδομένη στιγμή το κενό αυτό καλύπτουν διεθνείς οργανισμοί πιστοποίησης. Καθένας από τους οργανισμούς αυτούς έχει θέσει δικά του κριτήρια μέσω των οποίων αξιολογούνται και πιστοποιούνται οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Οι δημοφιλέστεροι φορείς πιστοποίησης είναι οι παρακάτω:

- Green Seal
- Green Globe
- LEED certification
- Audubon Green Leaf
- Green Key
- Energy Star

- Green Suites certified Green hotel Program
- Green Tourism Business Scheme
- Sustainable Tourism Eco- Certification Program (STEP)
- Luxury Eco Certification Standard (LECS)
- ISO 14001

Πιο αναλυτικά, η Green Seal μέσω του GS- 33 πιστοποιεί τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις βάσει των πρακτικών τους στους ακόλουθους τομείς:

- Ελαχιστοποίηση, επαναχρησιμοποίηση και ανακύκλωση απορριμμάτων
- Ενεργειακή απόδοση, διατήρηση και διαχείριση της ενέργειας
- Διαχείριση των αποθεμάτων φρέσκου νερού
- Διαχείριση του χρησιμοποιημένου νερού
- Διαχείριση επικίνδυνων ουσιών
- Προμήθειες υλικών με γνώμονα την προστασία του περιβάλλοντος

Σε πρώτο στάδιο ειδικοί του φορέα πιστοποίησης επισκέπτεται το ξενοδοχείο και εκτιμά τις πρακτικές του. Έπειτα, σε δεύτερη επίσκεψη, ελέγχει την απόδοση του ξενοδοχείου σύμφωνα με τα προαναφερθέντα κριτήρια. Η ίδια διαδικασία επαναλαμβάνεται ετησίως προκειμένου να παρακολουθείται η εκπλήρωση των ανωτέρω όρων. Η πιστοποίηση του G- 33 διακρίνεται σε τρία επίπεδα:

- Χάλκινο (εκπλήρωση βασικών όρων από τη διοίκηση του ξενοδοχείου)
- Αργυρό (εκπλήρωση περαιτέρω όρων πέραν των βασικών)
- Χρυσό (εκπλήρωση πρόσθετων κριτηρίων που κατατάσσουν το ξενοδοχείο στο πρώτο επίπεδο)

Η Green Globe πιστοποιεί επιχειρήσεις που έγκεινται σε διάφορους τομείς αλλά και στον κλάδο της ξενοδοχίας σύμφωνα με τα εξής στάδια:

- Καθιέρωση πολιτικών βιωσιμότητας
- Συγκριτική αξιολόγηση
- Συμμόρφωση με τη σχετική νομοθεσία

- Εφαρμογή περιβαλλοντικής και κοινωνικά υπεύθυνης προσέγγισης
- Καταγραφή αποτελεσμάτων των επιδόσεων
- Επικοινωνία και διαβούλευση με τα ενδιαφερόμενα μέλη

Αφού καθιερωθούν τα δύο πρώτα κριτήρια, η έκαστη επιχείρηση αξιολογείται και αν πληροί τις προϋποθέσεις λαμβάνει τη χάλκινη πιστοποίηση. Έπειτα, αφού υιοθετηθούν από την επιχείρηση και τα υπόλοιπα τέσσερα κριτήρια, επαναλαμβάνεται αξιολόγησή της και με την εκπλήρωσή τους προχωρά στην αργυρή πιστοποίηση. Τέλος, η χρυσή πιστοποίηση και η χρήση του σήματος της Green Globe, καθίσταται δυνατή μετά από 5 συναπτά έτη επιτυχούς αξιολόγησης της επιχείρησης.

Το Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) Green Building Rating System παρέχεται από το U.S. Green Building Council (U.S.G.B.C) και εξετάζει αποκλειστικά τα κατασκευαστικά χαρακτηριστικά ενός κτηρίου, είτε αυτό είναι κατοικία είτε επιχείρηση.

Το πρόγραμμα οικολογικής αξιολόγησης Green Leaf έχει δημιουργηθεί από την Audubon International και απευθύνεται σε πανδοχεία, ξενοδοχεία, μοτέλ, τουριστικούς προορισμούς και συνεδριακά κέντρα. Οι τομείς που εξετάζονται είναι η περιβαλλοντική διαχείριση, η αποφυγή ρύπανσης, η διατήρηση φυσικών πόρων και η ενεργειακή αποδοτικότητα. Η κατάταξη των επιχειρήσεων κλιμακώνεται από 1 ως 5 leaves.

Ο πιο έγκυρος φορέας παγκοσμίως θεωρείται το πρόγραμμα Green Key. Είναι ένα από τα 5 προγράμματα του διεθνούς Ιδρύματος για την Περιβαλλοντική Εκπαίδευση FEE (Foundation for Environmental Education).<sup>11</sup> Διεθνής συντονιστής και διαχειριστής του Green Key είναι ο FEE<sup>12</sup>, ενώ εθνικός

<sup>11</sup> Τα πέντε προγράμματα με τα οποία ασχολείται ο FEE είναι τα εξής: LEAF, YRE, Eco-schools, Green key, Blue Flags. Βλ. Αναλυτικότερα στην ιστοσελίδα <http://www.fee-international.org/en/Menu/More+about+FEE>

<sup>12</sup> The vision of the Foundation for Environmental Education is a sustainable world in which education creates positive change for all. The mission of the Foundation for Environmental Education is to engage and empower people through education in collaboration with our members and partners worldwide. The values of the Foundation for Environmental Education include: ACTION: We engage in positive educational activities, COOPERATION: We involve



συντονιστής του προγράμματος για την Ελλάδα είναι Ελληνική Εταιρεία Προστασίας της Φύσης<sup>13</sup>. Το Green Key είναι ένα σήμα ποιότητας (eco-label) για τον τουρισμό και ένα οικολογικό σήμα ποιότητας για τουριστικές μονάδες. Οι ενδιαφερόμενοι τουριστικοί επιχειρηματίες οφείλουν να τηρούν ορισμένες απαιτήσεις οικολογικής χροιάς. Σε αντάλλαγμα, αποκτούν το δικαίωμα να χρησιμοποιούν το σήμα (eco-label) για το marketing της επιχείρησής τους. Καθώς το βραβείο Green Key είναι ένα οικολογικό σήμα για τον τουρισμό, καλύπτει έναν αριθμό διαφορετικών κατηγοριών αυτού του τομέα. Στο δίκτυο σήμερα συμμετέχουν όλες οι μορφές ξενοδοχειακών μονάδων, εστιατορίων και εγκαταστάσεων αναψυχής, αλλά αργότερα θα συμπεριληφθούν και άλλοι τομείς τουριστικού ενδιαφέροντος. Η επιβράβευση με το σήμα Green Key προϋποθέτει την τήρηση αριθμού οικολογικών απαιτήσεων, των κριτηρίων δηλαδή του προγράμματος. Σήμερα, είναι διαθέσιμα τα κριτήρια για:

- Ξενοδοχεία
- Ξενώνες
- χώρους κατασκήνωσης (campings)
- συνεδριακά κέντρα

---

our stakeholders in the activities, EXCELLENCE: We strive for quality in the activities, TRANSPARENCY: We are responsible and accountable, DEMOCRACY: We use democratic decision-making processes. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.fee-international.org/en/Menu/More+about+FEE>

<sup>13</sup> Η Ελληνική Εταιρεία Προστασίας της Φύσης είναι Περιβαλλοντική Μη Κυβερνητική Οργάνωση πανελληνίας εμβέλειας, η οποία δραστηριοποιείται για την προστασία του Ελληνικού φυσικού περιβάλλοντος συνεχώς από το 1951. Έχει ως αποστολή της να ενημερώνει και να ευαισθητοποιεί τόσο τους Έλληνες όσο και αυτούς που αγαπούν την Ελλάδα για τη φυσική κληρονομιά της χώρας μας και να προχωρεί σε δράσεις για τη προστασία της. Σήμερα δραστηριοποιείται σε τέσσερις άξονες: περιβαλλοντική εκπαίδευση, προγράμματα προστασίας της φύσης, παρεμβατική προστασία και γενικότερη ευαισθητοποίηση του κοινού. Για να επιτελέσει την αποστολή της βασίζεται σε εκτεταμένο δίκτυο επιστημόνων και εθελοντών. Βλ. αναλυτικότερα στην ιστοσελίδα: <http://www.eepf.gr/aboutEPPF>

Αυτή τη στιγμή, η διεθνής Γραμματεία του δικτύου Green Key μελετά επί πλέον κριτήρια, για άλλους τομείς τουριστικού ενδιαφέροντος, όπως κέντρα αναψυχής, ζωολογικούς κήπους κλπ.

Αναλυτικότερα, Τα κριτήρια του Προγράμματος GREEN KEY αφορούν στην Περιβαλλοντική Διαχείριση της τουριστικής επιχείρησης και στην Περιβαλλοντική Εκπαίδευση που πρέπει να αναλαμβάνει η επιχείρηση για το προσωπικό της, τους επισκέπτες της, τους προμηθευτές της και ει δυνατόν την τοπική κοινωνία μέσα στην οποία λειτουργεί.

Τα κριτήρια για τη βράβευση μιας επιχείρησης με το οικολογικό σήμα ποιότητας "Green Key" χωρίζονται στις παρακάτω 12 κατηγορίες:

1. Περιβαλλοντική διαχείριση
2. Συμμετοχή του Προσωπικού
3. Πληροφόρηση των πελατών
4. Διαχείριση Νερού
5. Πλύσιμο και καθαρισμός
6. Διαχείριση Απορριμμάτων
7. Ενέργεια
8. Τρόφιμα και ποτά
9. Εσωτερικό περιβάλλον
10. Κήποι και χώροι στάθμευσης
11. Πράσινες δραστηριότητες
12. Διοίκηση

Εκτός από τα υποχρεωτικά κριτήρια, υπάρχει και μία σειρά από προαιρετικά, τα οποία είναι στην διακριτική ευχέρεια κάθε μονάδας εάν θα τα εφαρμόσει ή όχι. Επίσης, πολλά από τα ξενοδοχεία που έχουν λάβει την πιστοποίηση GREEN KEY, έχουν και τις αντίστοιχες πιστοποιήσεις ISO, δηλ. Διαχείριση Ποιότητας ISO 9001:2008, Ασφάλεια Τροφίμων ISO 22000:2005, Υγιεινή & Ασφάλεια στην εργασία BS OHSAS 18001:2007, Περιβαλλοντική Διαχείριση ISO 14001:2004, Διαχείριση Ενέργειας ISO 16001:2009.

Το πρόγραμμα Energy Star σχετίζεται με τη μείωση κατανάλωσης ενέργειας και της εκπομπής διοξειδίου του άνθρακα στις Η.Π.Α. από τα κτήρια ανεξάρτητα από τον σκοπό λειτουργίας τους. Ο κλάδος της ξενοδοχίας σχετίστηκε πρόσφατα με το προαναφερθέν πρόγραμμα. Το σύστημα που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των κτηρίων ονομάζεται Portfolio Manager και, σύμφωνα με αυτό, συγκρίνονται οι πρακτικές της επιχείρησης με τη βάση δεδομένων του συστήματος. Σε μία κλίμακα από το 1 ως το 100 το κτήριο και ακολούθως η επιχείρηση λαμβάνει το σήμα της Energy Star αν πετύχει βαθμολογία από 75 και άνω.

Η Green Suites International ανέπτυξε το πρόγραμμα Green Suites certified Green Hotel Program το οποίο αναφέρεται σε προϊόντα και υπηρεσίες. Τα ξενοδοχεία εξετάζονται σύμφωνα με την περιβαλλοντική τους επίδοση και κατατάσσονται σε κλίμακα από το 1 ως το 5. Στην κατηγοριοποίηση των ξενοδοχείων χρησιμοποιούνται τα φύλλα που είναι το σήμα της Green Suites International και συμβολίζουν το νερό, τον αέρα και τη γη παραπέμποντας επιτυχώς στο περιβάλλον.

Το Green Tourism Business Scheme αναπτύχθηκε από το Visit Britain, τον επίσημο οργανισμό τουρισμού της Μεγάλης Βρετανίας και αποτελεί το μοναδικό αναγνωρισμένο φορέα πιστοποίησης πράσινων επιχειρήσεων στη χώρα. Προκειμένου να πιστοποιηθεί μία επιχείρηση στη Μεγάλη Βρετανία, αξιολογείται η επίδοσή της σε 150 κριτήρια των 10 ακόλουθων τομέων:

1. Υποχρεώσεις: Η επιχείρηση οφείλει να συμβαδίζει με τις ρυθμίσεις που ορίζονται από το νόμο για την προστασία του περιβάλλοντος.
2. Διοίκηση και Μάρκετινγκ: Η επιχείρηση οφείλει να παρέχει την κατάλληλη εκπαίδευση, επίβλεψη και τήρηση αρχείων από το προσωπικό.
3. Συμμετοχή στα κοινά και επικοινωνία: Η επιχείρηση πρέπει να συνυπάρχει αρμονικά με τις γειτνιάζουσες επιχειρήσεις και να επικοινωνεί τις πολιτικές τις στους πελάτες της.

4. Ενέργεια: Αποτελεσματικά συστήματα κλιματισμού, θέρμανσης, φωτισμού κ.ο.κ..
5. Νερό: Εξοικονόμηση και ορθολογική διαχείριση του νερού.
6. Αγορές: Προμήθειες προϊόντων και υπηρεσιών φιλικών προς το περιβάλλον.
7. Απορρίμματα: Η επιχείρηση πρέπει να μειώνει, να επαναχρησιμοποιεί και να ανακυκλώνει τα απορρίμματα.
8. Μεταφορές: Η επιχείρηση οφείλει να προωθεί τη χρήση Μέσων Μαζικής Μεταφοράς όπως επίσης και τη χρήση εναλλακτικών καυσίμων.
9. Φυσική και Πολιτισμική Κληρονομιά: Η επιχείρηση οφείλει να υποστηρίζει με οποιονδήποτε τρόπο τη βιοποικιλότητα.
10. Καινοτομία: Η επιχείρηση πρέπει να βρει τρόπους, πέραν των ανωτέρω, προκειμένου να βελτιώσει την αειφορία της.

Το πρόγραμμα Luxury Eco Certification Standard (LECS) υπήρξε πρωτοβουλία της Sustainable Travel International και όπως καταδεικνύεται από την ονομασία του απευθύνεται σε πολυτελείς ξενοδοχειακές μονάδες. Αποτελείται από 100 κριτήρια που κατηγοριοποιούνται στα εξής πεδία:

- Πολιτική και Τεκμηρίωση
- Εξοικονόμηση Ενέργειας
- Εξοικονόμηση Νερού
- Ανακύκλωση
- Κοινωνία

Ο δημοφιλής σε όλους φορέας πιστοποίησης ISO διαθέτει τη σειρά 14000 που αφορά την περιβαλλοντική διαχείριση. Αναλυτικότερα έχει σχεδιάσει το πρότυπο ISO 14001:2004, το οποίο αναφέρεται στις απαιτήσεις για την πιστοποίηση υπό τη σειρά ISO 14000 και έπειτα το ISO 14004:2004, το οποίο παρέχει στις επιχειρήσεις γενικές οδηγίες σχετικά με τις πολιτικές, τα

συστήματα και την τεχνική υποστήριξη για την εκπλήρωση των απαιτήσεων που περιγράφονται στο πρώτο πρόγραμμα. Το σημείο που κάνει το φορέα πιστοποίησης ISO να ξεχωρίζει από την πλειοψηφία των λοιπών προγραμμάτων περιβαλλοντικής πιστοποίησης είναι πως δεν θέτονται στην κάθε επιχείρηση καθορισμένα κριτήρια αξιολόγησης, αλλά εξετάζει και παρέχει λύσεις στην κάθε επιχείρηση θωρώντας την ως μονάδα. Με άλλα λόγια, παρέχει βοήθεια στον κάθε οργανισμό ξεχωριστά ούτως ώστε αυτός να καθορίσει τις πολιτικές και τους σκοπούς που θα διέπουν τη λειτουργία του, λαμβάνοντας φυσικά ταυτόχρονα υπόψη τις νομικές και τις λοιπές υποχρεώσεις της κάθε επιχείρησης. Σύμφωνα με την πρακτική του φορέα πιστοποίησης ISO, η κάθε επιχείρηση πρέπει να καθίσταται δυνατή να ελέγχει και να επηρεάζει τις περιβαλλοντικές πτυχές στις οποίες εφαρμόζεται. Το ISO 14004:2004, τέλος, προσφέρει καθοδήγηση στην καθιέρωση, εφαρμογή, διατήρηση και βελτίωση ενός περιβαλλοντικού συστήματος διαχείρισης και συμβάλλει στον εναρμονισμό του με τα υπόλοιπα συστήματα της διοίκησης συνάδοντας με το ISO 14001:2004.

Συνοψίζοντας την ανάλυση όλων των παραπάνω φορέων πιστοποίησης, διαπιστώνουμε πως τα κριτήρια και τα σημεία ενδιαφέροντος είναι αρκετά κοινά με περισσότερο βάρος στις παρακάτω κατηγορίες.

- Ενέργεια
- Νερό
- Απορρίμματα

Με τη μείωση ενέργειας να είναι μείζονος σημασίας αφού το κόστος της κατανάλωσης ενέργειας έρχεται δεύτερο ή σπάνια και πρώτο σε μία ξενοδοχειακή επιχείρηση μαζί με το κόστος προσωπικού.

Το 2012, βραβεύτηκαν συνολικά 126 ξενοδοχειακές μονάδες με το GREEN KEY. Μερικά από αυτά είναι τα εξής: Grande Bretagne στην Αθήνα, Grand Resort Lagonissi στην Ανατολική Αττική, The Excelsior στη Θεσσαλονίκη, Sani Beach Hotel στη Χαλκιδική, Μικρό Πάπιγκο 1700- Mountain Resort στα Ζαγοροχώρια, Skiathos Palace στις Σποράδες, Skinos Ilivatos Boutique-Eco

Villa στην Κεφαλονιά, Aldemar-Olympian Village στην Ηλεία, Rocabella Art Hotel στη Μύκονο, Sheraton Rhodes Resort στη Ρόδο, Elounda Aqua Sol Resort στην Κρήτη κ.α..

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

### **2.1. Όμιλος Blue Lagoon Group**

Ο όμιλος Blue Lagoon Group αποτελείται από 6 ξενοδοχεία 4 και 5 αστέρων στις περιοχές της Κω, της Καρπάθου και της Χαλκιδικής. Ο όμιλος δραστηριοποιείται στο χώρο της φιλοξενίας με σκοπό να παρέχει άριστες υπηρεσίες σε ανταγωνιστικές τιμές. Δέσμευση του ομίλου αποτελεί η παροχή ποιοτικών και διαφοροποιημένων υπηρεσιών και επιλογών διαμονής στους πελάτες.

Επρόκειτο για μία μικρή οικογενειακή επιχείρηση που ξεκίνησε το 1999 και συνέχισε να αναπτύσσεται με ραγδαίους ρυθμούς ιδρύοντας ανά τα χρόνια νέες ξενοδοχειακές μονάδες και έφτασε στο σημείο να είναι σήμερα μία από τις ισχυρότερες ελληνικές εταιρείες στον τομέα του τουρισμού της χώρας μας.

Κάθε ξενοδοχείο που ανήκει στον όμιλο είναι μοναδικό με το δικό του διαφορετικό τρόπο. Το Blue Lagoon Resort προσφέρει δραστήριες διακοπές για οικογένειες, ζευγάρια και παρέες, ενώ το Palazzo del Mare είναι το ιδανικό ρομαντικό καταφύγιο για ζευγάρια. Το 3 ετών Blue Lagoon Village, μια ανάσα από μια ανέγγιχτη σχεδόν παραλία, προσφέρει μαγευτική θέα και πολυτελή διαμονή και εγγυάται αξέχαστες διακοπές για μικρούς και μεγάλους. Το πλήρως ανακαινισμένο Oceanis Beach and Spa Resort απευθύνεται αποκλειστικά σε ενήλικες και ζευγάρια και προσφέρει το τέλειο ρομαντικό σκηνικό δίπλα στη θάλασσα. Το Alimounda Mare είναι ένα σύγχρονο πεντάστερο ξενοδοχείο στην παραλία Πηγάδια, σε πολύ κοντινή απόσταση από το λιμάνι της Καρπάθου. Τέλος, το ολοκαίνουριο Blue Lagoon Princess θα τεθεί σε λειτουργία φέτος και υπόσχεται ονειρικές διακοπές σε όλη την οικογένεια αλλά και σε ζευγάρια.

Αξίες της εταιρείας είναι η απόλαυση και αναζωογόνηση του επισκέπτη, η τέρψη όλων των αισθήσεων μέσω της προσφοράς ποιοτικών εδεσμάτων, η άνεση και πάνω από όλα η δημιουργία συνεχούς επικοινωνίας και μίας σχέσης

οικειότητας με τον επισκέπτη με σκοπό την πίστη του στον όμιλο, γεγονός που επιτυγχάνεται αφού τα ποσοστά των επαναλαμβανόμενων πελατών αγγίζουν το 50% σε ορισμένα από τα ξενοδοχεία του ομίλου.

## **2.2. Ξενοδοχείο Blue Lagoon Resort**

Το Blue Lagoon Resort είναι ένα συγκρότημα 662 δωματίων που χτίστηκε το 2000, επεκτάθηκε το 2006- 2010 και ανακαινίστηκε το 2010- 2011. Αυτό το all inclusive ξενοδοχείο βρίσκεται στη Λάμπη, σε απόσταση μόλις 75 μ. από την αμμώδη παραλία, 2 χλμ. από το κέντρο της πόλης της Κω, 1,5 χλμ. από τα πλησιέστερα εμπορικά καταστήματα και 22 χλμ. από το αεροδρόμιο του νησιού. Αποτελείται από ένα μονώροφο κεντρικό κτήριο και 6 διώροφα παρακείμενα κτήρια που απαρτίζουν το κεντρικό συγκρότημα, και τρία ακόμη δορυφορικά κτήρια.

Στις παροχές του Blue Lagoon Resort περιλαμβάνονται το κύριο εστιατόριο με μπουφέ, το εστιατόριο με ελληνικό μπουφέ, το εστιατόριο μπάρμπεκιου, το εστιατόριο ανοιχτής κουζίνας δίπλα στην πισίνα, καθώς και ένα ιταλικό εστιατόριο à la carte μόνο για ενήλικες, το οποίο δύο φορές την εβδομάδα δέχεται και οικογένειες με παιδιά. Υπάρχει επίσης το μπαρ της πισίνας, το πιάνο μπαρ με τη ζωντανή μουσική, το μπαρ στον χώρο υποδοχής, το sports μπαρ και αρκετά ακόμα. Οι πελάτες μπορούν να δοκιμάσουν κρέπες ή σάντουιτς στο κιόσκι στη νησίδα της κεντρικής πισίνας.

Οι επισκέπτες έχουν να επιλέξουν ανάμεσα σε πέντε πισίνες: την κεντρική πισίνα των 4000 τ.μ. και μία μικρότερη των 200 τ.μ. στο κεντρικό συγκρότημα, καθώς και δύο πισίνες για ενήλικες και μία πισίνα για παιδιά στα δορυφορικά κτήρια. Από το καλοκαίρι του 2013 λειτουργεί και υδροπάρκο σε απόσταση περίπου 500 μ. από το κεντρικό συγκρότημα, με lazy river, υδάτινη παιδική χαρά και νεροτσουλήθρες για ενήλικες και μεγαλύτερα παιδιά. Δραστηριότητες όπως mini soccer, τένις, μίνι γκολφ και beach βόλεϊ είναι ακόμη διαθέσιμες. Τέλος, παρέχεται το κέντρο spa «Βότσαλο»



προσφέροντάς σας μια ποικιλία θεραπειών ομορφιάς, καθώς και γυμναστήριο, εσωτερική θερμαινόμενη πισίνα, σάουνα, ατμόλουτρο και τζακούζι για επισκέπτες άνω των 16 ετών.

### **2.3. Ξενοδοχείο Alimounda Mare**

Το Alimounda Mare είναι ένα νεόδμητο ξενοδοχείο 5 αστέρων, χτισμένο το 2010, με 244 δωμάτια και σουίτες, χτισμένο δίπλα ακριβώς στην παραλία ενός ήσυχου όρμου και σε απόσταση 5 μόλις λεπτών με τα πόδια από το λιμάνι και το κέντρο των Πηγαδιών, της πρωτεύουσας της Καρπάθου, όπου μπορεί να βρει κανείς μεγάλη ποικιλία καταστημάτων, εστιατορίων και μπαρ. Απέχοντας μόλις 15 χλμ. (30 λεπτά οδικώς) από το αεροδρόμιο, το ξενοδοχείο είναι ιδανικό για οικογένειες, ζευγάρια και incentive groups, και προσφέρει ένα άνετο και γαλήνιο περιβάλλον. Η πισίνα υπερχειλίσης διαθέτει water jets, καθώς και μια χωριστή πισίνα για τα παιδιά ακριβώς πάνω από την αμμουδερή παραλία.

Το εστιατόριο του Alimounda Mare προσφέρει μαγειρική σε ανοιχτή κουζίνα και σερβίρει εξαιρετικά μεσογειακά πιάτα σε μια όμορφη τραπεζαρία, σε στυλ μπουφέ ή à la carte. Οι επισκέπτες μπορούν επίσης να απολαύσουν ποτά και εξωτικά κοκτέιλ στο μπαρ στον χώρο υποδοχής ή στο μπαρ της πισίνας απολαμβάνοντας υπέροχη θέα στη θάλασσα. Στη διάθεσή των επισκεπτών υπάρχει γήπεδο τένις (σε απόσταση 5 λεπτών με τα πόδια από το ξενοδοχείο), πινγκ πονγκ και γυμναστήριο, χωρίς χρέωση. Τέλος, το ξενοδοχείο διαθέτει κέντρο spa για μια ολοκληρωμένη αίσθηση ευεξίας και θεραπείες μασάζ.

### **2.4. Ξενοδοχείο Oceanis Beach & Spa Resort**

Το Oceanis Beach and Spa Resort, ένα ανακαινισμένο κατά το 2011 ξενοδοχείο 4+ αστέρων με 398 δωμάτια και σουίτες ακριβώς πάνω στην παραλία Ψαλίδι, περίπου 4 χλμ. από το κέντρο της πόλης της Κω. Απέχει 28

χλμ. από το αεροδρόμιο και είναι ειδικά σχεδιασμένο για ζευγάρια. Οι χώροι του συνθέτουν ένα όμορφο και ρομαντικό σκηνικό, ιδανικό για την τέλεση γάμων ή την ανανέωση των γαμήλιων όρκων, στο γραφικό παρεκκλήσι στους κήπους του ξενοδοχείου. Το μπαρ της κύριας πισίνας, η οποία βρίσκεται μπροστά ακριβώς από τη θάλασσα, προσφέρει εξωτικά και δροσιστικά ποτά και κοκτέιλ.

Καθώς το φαγητό *al fresco* είναι σημαντικό κομμάτι της *all inclusive* εμπειρίας σε αυτό το θέρετρο που απευθύνεται αποκλειστικά σε ενήλικες, όλα τα εστιατόριά του διαθέτουν μεγάλες υπαίθριες βεράντες με θέα στην ειδυλλιακή παραλία και στα πεντακάθαρα νερά του Αιγαίου. Προσφέρονται αθλητικές δραστηριότητες όπως θαλάσσια σπορ, τένις, μπάσκετ και μίνι γκολφ. Τέλος, προσφέρονται επίσης χαλαρωτικές θεραπείες ομορφιάς στο κέντρο spa «Ευφορία», που είναι ειδικά σχεδιασμένο για ζευγάρια.

## **2.5. Ξενοδοχείο Blue Lagoon Village**

Το Blue Lagoon Village είναι ένα νεόδμητο πολυτελές συγκρότημα 366 δωματίων. Χτισμένο το 2011, αυτό το *all inclusive* ξενοδοχείο είναι χτισμένο μια ανάσα από την αμμουδιά και η θέα που προσφέρει στους επισκέπτες του είναι μαγευτική. Βρίσκεται μόλις 10 χλμ. από την Κέφαλο, κοντά στην παραλία Παράδεισος, από τις ομορφότερες του νησιού, μόλις 7 χλμ. από το αεροδρόμιο και 30 χλμ. από τη χώρα της Κω.

Το Blue Lagoon Village διαθέτει ευρύτατη γκάμα παροχών, όπως το κύριο εστιατόριο «Αιγαίο», με κλειστό και ανοικτό χώρο, το εστιατόριο «First Date» με τη ρομαντική του ατμόσφαιρα (μόνο για ενήλικες), η ψαροταβέρνα «Θάλασσα», το εστιατόριο σουσί «Susshimi» και το κινέζικο εστιατόριο «Golden Sun», που προσφέρουν ξεχωριστές γεύσεις από ολόκληρο τον κόσμο. Στο εστιατόριο «Μύθος» σερβίρονται παραδοσιακά ελληνικά πιάτα, στο εστιατόριο «Piazza» γεύσεις από Ιταλία, στο εστιατόριο «Adventure Barbecue» οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να ψήσουν και να δημιουργήσουν

μόνοι τους δικούς τους συνδυασμούς κρεατικών και εδεσμάτων και, τέλος, στη «Gelateria» μπορούν να απολαύσουν pancakes, βάφλες, γλυκά και παγωτά. Οι επιλογές είναι πολλές και στα μπαρ: το «Shake & Mix Coctail Bar» που λειτουργεί όλη την ημέρα, το εντυπωσιακό «Wet Pool Bar» στο οποίο φτάνεις...κολυμπώντας, το «Pool Bar», το «Piazza Cocktail Bar» για τις απογευματινές ώρες και το «Beach & Snack Bar» κατά τη διάρκεια της ημέρας.

Οι επισκέπτες μας από όλο τον κόσμο έχουν να διαλέξουν ανάμεσα σε μια πισίνα 3000 τ.μ. με τζακούζι και water jets, μια πισίνα δραστηριοτήτων 1000 τ.μ. που διαθέτει και τμήμα για παιδιά, μια πολύ ρηχή πισίνα (splash pool) για παιδιά και μια πισίνα που προορίζεται αποκλειστικά για ενήλικες. Υπάρχει, βέβαια, πάντοτε και η επιλογή της μεγάλης αμμουδεράς παραλίας, με τη μεγάλη ποικιλία θαλάσσιων σπορ. Για τα παιδιά, αλλά και για όσους κρύβουν μέσα τους ένα μεγάλο παιδί, προτείνεται ο στίβος περιπέτειας «Adventure Land», που διαθέτει εναέρια περάσματα, νεροτσουλήθρες και παιχνίδια στο νερό. Το πλήρως εξοπλισμένο health club «VIDAfit», που διαθέτει θερμαινόμενη πισίνα, σάουνα και ατμόλουτρο, είναι στη διάθεση όλων των επισκεπτών ηλικίας άνω των 16 ετών. Για όσους θέλουν να κάνουν ένα πολύτιμο δώρο στον εαυτό τους, το κέντρο σπα «PURArelex» προσφέρει ευρύ φάσμα θεραπειών. Τέλος, οι επισκέπτες βρίσκουν μεγάλη ποικιλία καταστημάτων στους χώρους του ξενοδοχείου.

## **2.6. Ξενοδοχείο Blue Lagoon Princess**

Ο Όμιλος Blue Lagoon φέτος θα παρουσιάσει το νέο 5 αστέρων ξενοδοχείο (σε αρχιτεκτονική χωριού) με πολυτελή καταλύματα, το οποίο βρίσκεται στην παραλία στο χωριό Καλύβες Χαλκιδικής, μόλις σε μικρή απόσταση από το αεροδρόμιο Μακεδονία, μεταξύ του πρώτου και δεύτερου ποδιού στην Χαλκιδική.

Υπάρχει μία μεγάλη ποικιλία διάφορων τύπων δωματίων που προσφέρονται- κυμαίνονται από δίκλινα δωμάτια με θέα στον κήπο και στην θάλασσα, junior σουίτες με θέα στον κήπο or κοινόχρηστη πισίνα μέχρι και πολυτελείς σουίτες με ιδιωτική πισίνα.

Το ξενοδοχείο τοποθετείται πάνω σε μία χρυσαφένια αμμώδης παραλία και τα κρυστάλλινα νερά αντανακλούν το βαθύ πράσινο του πευκοδάσους. Η ξενοδοχειακή μονάδα προσφέρει ιδιωτική παραλία μπροστά στο ξενοδοχείο, πολυτελή δωμάτια και σουίτες, Premium all inclusive, πολλές πισίνες και βεράντες, Τζακούζι Water jets, 3 θεματικά εστιατόρια και 3 θεματικά μπαρ, και Spa με εσωτερική πισίνα, κέντρο ομορφιάς. Ψυχαγωγικές δραστηριότητες από επαγγελματίες θα είναι στη διάθεση των επισκεπτών καθώς και παιδικό Κλαμπ με εποπτεία. Τέλος, υπάρχουν χώροι διαμορφωμένοι για εκδηλώσεις γάμων.

## **2.7. Ξενοδοχείο Palazzo del Mare**

Το ξενοδοχείο Palazzo del Mare είναι ένα ξενοδοχείο 5 αστέρων που κατασκευάστηκε το 2008 και επεκτάθηκε το 2010. Βρίσκεται 1 χιλιόμετρο από τον οικισμό Μαρμάρι, στη βορειοδυτική πλευρά του νησιού της Κω καθώς και 15 χιλιόμετρα από το αεροδρόμιο και 17 χιλιόμετρα από την πόλη του νησιού. Το ξενοδοχείο Palazzo del Mare επιλέχθηκε για να διεκπεραιωθεί η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία. Θα προταθεί, λοιπόν, η ξενοδοχειακή αυτή μονάδα να μετατραπεί σε ένα ξενοδοχείο φιλικό προς το περιβάλλον και να αποκτήσει τη διεθνή πιστοποίηση *Green Key*.

Η ξενοδοχειακή μονάδα απαρτίζεται στο σύνολό της από 175 δωμάτια, από 1 δώροφο κεντρικό κτήριο, 1 τριώροφο κτήριο 10 executive σουίτες εκ των οποίων η μία προεδρική και ακόμα 11 δώροφα ή ενός ορόφου κτήρια στα συνολικά 20.000 τετραγωνικά μέτρα κήπου που την περιστοιχίζουν. Η παραλία, όπου παρέχονται ξαπλώστρες και ομπρέλες θαλάσσης, απέχει 50 μέτρα. Υπάρχουν συνολικά 19 πισίνες συνολικής έκτασης 4.500 τετραγωνικών

μέτρων, εκ των οποίων οι 10 είναι ιδιωτικές και ανήκουν στις executive σουίτες και οι 2 είναι εσωτερικές.

Το Palazzo Del Mare προσφέρει ποικιλία παροχών, όπως το κύριο εστιατόριο "Sogno" (εστιατόριο με μπουφέ που διαθέτει βεράντα), το σνακ μπαρ της πισίνας για μεσημεριανό και το "Bacco", το διάσημο εστιατόριο à la carte (μόνο για δείπνο), με την παραδοσιακή ιταλική ατμόσφαιρα αλλά και άριστη εξυπηρέτηση. Επίσης, το ξενοδοχείο διαθέτει το pool bar "Sole", το bar στον χώρο υποδοχής "Vento", το beach bar "Porto" και το "Parola Café", που εκτός από καφέ προσφέρει κρέπες, βάφλες και παγωτό.

Κάθε πολυτελές δωμάτιο και σουίτα διαθέτει μπανιέρα ή ντους, μπουρνούζια και παντόφλες, σεσουάρ, εξοπλισμό παρασκευής καφέ/τσαγιού (καθημερινή αναπλήρωση), απευθείας τηλεφωνική γραμμή, πρόσβαση στο internet και χρηματοκιβώτιο εντός δωματίου (και τα δύο χωρίς χρέωση), αυτόνομο κλιματισμό και δορυφορική τηλεόραση. Όλα τα δωμάτια που βρίσκονται στο ισόγειο έχουν απευθείας πρόσβαση στην πισίνα.

Η μονάδα προσφέρει πλήρες εξοπλισμένο γυμναστήριο "Onda", με σαλόνι ομορφιάς, καθώς και το κέντρο σπα «Αρμονία» (450 τ.μ.) με διάφορα δωμάτια θεραπείας, όπου μοναδικός στόχος είναι η αναζωογόνηση και η αρμονία του σώματος και του πνεύματός σας. Στους χώρους του ξενοδοχείου υπάρχει επίσης ένα μίνι μάρκετ, μια μπουτίκ και μια γωνιά internet.

Το ξενοδοχείο είναι ιδανικό για όσους θέλουν να δοκιμάσουν κάτι νέο και να συνδυάσουν ξεκούραστες διακοπές με την προσωπική φροντίδα και εξυπηρέτηση που βάζει πάνω από όλα την άνεση του επισκέπτη!

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ**

### **3.1. Παγκόσμια οικονομική κατάσταση**

Η παγκόσμια οικονομική ύφεση παρουσιάστηκε το 2008, εξαιτίας της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης του 2007, σε τομείς της πραγματικής οικονομίας της διεθνούς κοινότητας. Η πιστωτική κρίση, λόγω έλλειψης ρευστότητας, έγινε εμφανής στους χρηματιστηριακούς δείκτες των ανεπτυγμένων χωρών, ενώ πολλά χρηματιστήρια παρέμεναν για καιρό σε πτώση λόγω των μεγάλων απωλειών από τις πωλήσεις των επενδυτών. Σημαντικοί κλάδοι της οικονομίας επλήγησαν μεταξύ των οποίων ο τραπεζικός, ο ασφαλιστικός, ο κτηματομεσιτικός, ο τουριστικός, το εμπόριο και άλλοι με άμεσες επιπτώσεις στα οικονομικά μεγέθη των χωρών, όπως αύξηση της ανεργίας, νέες πληθωριστικές πιέσεις, υποτίμηση νομισμάτων κ.α.

Ο παγκόσμιος ρυθμός ανάπτυξης που σημειώθηκε, σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, για το 2011 ήταν καλύτερος από τον αναμενόμενο, αντανακλώντας εν μέρει τη σημαντική στήριξη από τα μέτρα δημοσιονομικής ώθησης και την κατεύθυνση διευκόλυνσης της νομισματικής πολιτικής και παράλληλα την ανάκαμψη της παγκόσμιας οικονομικής δραστηριότητας. Συμβαδίζοντας με τις προσδοκίες, η οικονομική ανάπτυξη μετριάστηκε κάπως το δεύτερο εξάμηνο, ενώ η υποκείμενη δυναμική της ανάκαμψης, παρέμενε θετική στη ζώνη του ευρώ. Συνολικά, το πραγματικό ΑΕΠ που παρουσιάστηκε το 2011 στην Ευρωζώνη, διαμορφώθηκε στο 1,5%, ενώ το αντίστοιχο παγκοσμίως ήταν 3,9%. Οι εκτιμήσεις για το 2012 είναι αρνητικές, αφού παγκοσμίως έδειχναν μειωμένο τον δείκτη ΑΕΠ κατά 0,4%, ενώ την Ευρωζώνη αναμένεται να την πλήξει ακόμα περισσότερο, δείχνοντας αρνητικές τάσεις, διαμορφωμένο στο -0,3%.

Οι πληθωριστικές πιέσεις παρέμεναν συγκρατημένες το 2010, όμως στο τέλος του έτους και στις αρχές του 2011 εμφανίστηκαν κάποιες ανοδικές πιέσεις. Ο

μέσος ετήσιος ρυθμός πληθωρισμού το 2011 ήταν 5% (στις αναπτυγμένες χώρες 3% ενώ στις αναπτυσσόμενες 6,3%) . Η σταδιακή αυτή αύξηση του πληθωρισμού, βάσει του ενιαίου δείκτη τιμών καταναλωτή (ΕνΔΤΚ), αντανakλούσε κυρίως τις εξελίξεις στις τιμές των εμπορευμάτων οι οποίες διαμορφώνονταν από την παγκόσμια οικονομική ανάκαμψη και από επιδράσεις της βάσης σύγκρισης. Οι δείκτες παρέμεναν σε γενικές γραμμές σταθεροποιημένοι σε επίπεδα πλησίον του 2% μεσοπρόθεσμα.

### **3.2. Ανάλυση μακρο-περιβάλλοντος (PEST Analysis)**

Αναλύοντας την αγορά, οφείλουμε αρχικά να εξετάσουμε το γενικευμένο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης με την οποία θα ασχοληθούμε στη συγκεκριμένη εργασία. Γι αυτό το λόγο ξεκινάμε με την ανάλυση του μακροοικονομικού περιβάλλοντος (ανάλυση PEST).

#### ✓ Political Environment (Πολιτικό Περιβάλλον)

Όσον αφορά στο πολιτικό περιβάλλον που επικρατεί στον ελλαδικό χώρο, οι συνθήκες δεν κρίνονται ως οι πλέον κατάλληλες για την επένδυση σε μία επιχείρηση. Συγκεκριμένα, υπάρχει πολιτική αστάθεια και αβεβαιότητα. Αυτό το γεγονός, μπορεί κανείς να το αντιληφθεί, παρατηρώντας τη συχνή εναλλαγή στο φορολογικό και νομοθετικό πλαίσιο της χώρας. Επίσης, για πρώτη φορά η Ελλάδα διοικείται από μία κεντρο- αριστερή κυβέρνηση, που συνεργάζεται με ένα μικρότερο κόμμα ούτως ώστε να επιτύχει την αυτοδυναμία και είναι πλέον δι-κομματική (ΣΥΡΙΖΑ, ΑΝΕΛ). Το γεγονός αυτό αποδεικνύει πως η γραμμή πλεύσης της κυβέρνησης δε δύναται να είναι τόσο ενιαία και αυστηρή, όσο θα μπορούσε να είναι αν κυριαρχούσε ένα κόμμα στην πολιτική σκηνή. Επιπλέον στη χώρα μας, τη δεδομένη χρονική στιγμή, ασκείται αρκετά αυστηρή δημοσιονομική πολιτική, η οποία κατά κόρον επιβάλλεται από εξωτερικούς παράγοντες (Δ.Ν.Τ.), αφήνοντας στην πολιτική ηγεσία της χώρας συγκεκριμένα περιθώρια για αυτονομία στις δράσεις, μειώνοντας τα δημοσιονομικά μεγέθη της Ελλάδας. Παρόλα

αυτά, όντας μέλος της Ε.Ε., ακόμα και σε αυτή τη δύσκολη περίοδο, έχει ορισμένες διεξόδους για ανάπτυξη στην επιχειρηματικότητα μέσω των προγραμμάτων ΕΣΠΑ που δημιουργήθηκαν για τις νέες επιχειρήσεις ή επενδύσεις σε ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις.

✓ Economical Environment (Οικονομικό Περιβάλλον)

Σχετικά με τον οικονομικό τομέα, οι συνθήκες είναι επίσης δυσοίωνες. Συγκεκριμένα, έχει παρατηρηθεί μείωση του ΑΕΠ κατά 6,3% (208,532δισ €). Το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν της Ελλάδας διαρθρώνεται ως εξής:

- ✓ Ο Πρωτογενής τομέας καταλαμβάνει το ποσοστό 3,5% του συνολικού ΑΕΠ.
- ✓ Ο τομέας των Υπηρεσιών καταλαμβάνει το 75,5% του ΑΕΠ (ο τουρισμός το 16,5% του τομέα των υπηρεσιών).
- ✓ Τέλος, ο τομέας της Βιομηχανίας, καταλαμβάνει το 21% του συνόλου του ΑΕΠ.

Ο δείκτης του πληθωρισμού της Ελλάδας είναι πολύ υψηλός, με αποτέλεσμα να υπάρχει αύξηση των τιμών των βασικών αγαθών και το κόστος ζωής να βρίσκεται σε πολύ υψηλά επίπεδα. Ακόμα, οι επενδύσεις τείνουν να γίνουν «απαγορευτικές», αφού στον τραπεζικό κλάδο υπάρχει χαμηλή ρευστότητα και οι όροι λήψης δανείων είναι πολύ αυστηροί, με αποτέλεσμα να αποτρέπονται οι υποψήφιοι επενδυτές.

✓ Social Environment (Κοινωνικό Περιβάλλον)

Η κοινωνική κατάσταση που υπάρχει στην Ελλάδα ακολουθεί την ίδια κατεύθυνση με την οικονομική αλλά και την πολιτική κατάσταση, αφού όλοι οι παραπάνω κλάδοι είναι αλληλένδετοι. Σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία στον εργασιακό τομέα τα πράγματα είναι θλιβερά, αφού το 60% των νέων ηλικίας κάτω των 25 ετών είναι άνεργοι, αλλά και όσον αφορά στο ανειδίκευτο προσωπικό, επίσης τα ποσοστά ανεργίας είναι πολύ υψηλά. Επιπλέον, το ποσοστό του πληθυσμού που ζει κάτω ή πολύ κοντά στα όρια της φτώχειας έχει αυξηθεί κατακόρυφα με αποτέλεσμα μεγάλο



μέρος της κοινωνίας να βρίσκεται σε απόγνωση και ορισμένοι πολίτες να φτάνουν στο σημείο να αυτοκτονούν(!). Από δημογραφικής σκοπιάς, τα στοιχεία επίσης δεν είναι ενθαρρυντικά, καθώς η Ελλάδα μαστίζεται από υπογεννητικότητα, ενώ το ηλικιακό όριο θνησιμότητας έχει αυξηθεί. Συσχετίζοντας τη δημογραφική κατάσταση με τον εργασιακό κλάδο, τα αποτελέσματα είναι θλιβερά. Κατά το χρονικό διάστημα 1995-2007 έχουν σημειωθεί σημαντικές αλλαγές στη σύνθεση του πληθυσμού, σύμφωνα με την έρευνα της Στατιστικής Υπηρεσίας. Σε σχέση με το 1995, η ηλικιακή ομάδα 0-14 ετών παρουσίασε μείωση της τάξεως του 13,5%, η ομάδα του οικονομικά ενεργού πληθυσμού 15-64 ετών παρουσίασε αύξηση 4,6%, ενώ η πιο μεγάλη αλλαγή παρατηρείται στην ομάδα των 65 ετών και άνω, όπου είχαμε αύξηση 29,5%. Οι προβλέψεις επίσης είναι δυσσιώνες αφού σύμφωνα με την Εθνική Στατιστική Υπηρεσία, το 2050 ο πληθυσμός της Ελλάδας θα ανέρχεται σε 11.500.000 άτομα (από 11.214.000 το Δεκέμβριο του 2007). Θα υπάρχουν όμως μεγάλες διαφορές στην κατανομή του πληθυσμού. Συγκεκριμένα, θα υπάρξει μείωση στην ομάδα πληθυσμού από 0-14 ετών από το 15,3% στο 13 %, ενώ η ομάδα των 65 ετών και άνω θα διπλασιαστεί από το 16,6% στο 32%. Όσον αφορά το ποσοστό του οικονομικά ενεργού πληθυσμού (15-64 ετών), οι προβλέψεις είναι αποκαρδιωτικές, αφού το 2050 η ομάδα αυτή θα καταλαμβάνει το 55% του πληθυσμού από 68% που ήταν το 2000. Παρόλα όσα αναλύουμε παραπάνω, συνεχίζοντας την ανάλυση μας με το κοινωνικό περιβάλλον που επικρατεί στην Ελλάδα, μπορούμε να γίνουμε περισσότερο αισιόδοξοι, καθώς το μορφωτικό επίπεδο της χώρας είναι πολύ υψηλό όπως καταδεικνύουν τα υψηλά ποσοστά πτυχιούχων ΑΕΙ και ΤΕΙ της χώρας. Τέλος, η παράδοση του λαού μας ως φιλόξενος διατηρείται και η κοινωνική συνοχή έχει αυξηθεί λόγω της συμπάθειας των Ελλήνων πολιτών.

✓ Technological environment (Τεχνολογικό Περιβάλλον)

Περνώντας, τέλος, στο τεχνολογικό περιβάλλον, στην Ελλάδα υπάρχει υψηλό ποσοστό κατάρτισης και τεχνογνωσίας. Ακόμα, υπάρχει εκτεταμένη χρήση του διαδικτύου και των κοινωνικών ιστότοπων ακολουθώντας την

παγκόσμια τάση, γεγονός πολύ χρήσιμο στον τουριστικό κλάδο αφού το διαδίκτυο είναι αρκετά διαδεδομένο στον τομέα των υπηρεσιών (υπάρχουν πλέον επιχειρήσεις που έχουν επικεντρωθεί αποκλειστικά στο ηλεκτρονικό εμπόριο και είναι περισσότερο κερδοφόρες από τις συμβατικές εμπορικές επιχειρήσεις). Ελπιδοφόρο είναι επίσης το γεγονός πως στη χώρα μας επενδύεται ένα αρκετά ικανοποιητικό ποσό στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης στον τομέα των τηλεπικοινωνιών (456,31 εκατ. €). Παρόλα τα παραπάνω, η Ελλάδα, επιβεβαιώνοντας τη φήμη της, όπως σε όλους τους κλάδους, έτσι και στον τομέα των νέων τεχνολογιών έχει αποδειχθεί πως καθυστερεί να προσαρμοστεί συγκρινόμενη με τις τάσεις της υπόλοιπης διεθνούς κοινότητας.

### **3.3. Βασικά μεγέθη ελληνικής οικονομίας**

Εξαιτίας της πολιτικής αλλά και της οικονομικής κρίσης που επηρεάζει την Ελλάδα όπως επίσης και της μειωμένης ζήτησης, ο ρυθμός ανάπτυξης παρουσιάζει μια καθοδική πορεία της τάξης του 6,9% για το 2011, την ώρα που το 2010 ήταν στο -3,5%. Το 2012, ο ρυθμός ανάπτυξης ήταν -4,7%, ενώ το 2013 ήταν στο 0%. Σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία, το χρέος που βαραίνει το ελληνικό κράτος, ύστερα από τους διακανονισμούς, είναι περίπου 280 δισεκατομμύρια €, ποσό που αντιστοιχεί στο 136,9% του ΑΕΠ. Ένα επίσης σημαντικό οικονομικό στοιχείο, ο πληθωρισμός, το 2013 διαμορφώθηκε στο 0,21%. Αντίστοιχα το 2010 ήταν 4,7%, το 2011 ήταν 3,32%, ενώ το 2012 ήταν στο 0,21%. Τέλος, το δημοσιονομικό έλλειμμα για το έτος 2013 διαμορφώθηκε στο 8,4% του ΑΕΠ (17 δισεκατομμύρια €), ενώ για το 2012 διαμορφώθηκε στο 7,3% (14,8 δισεκατομμύρια €), αντί του 5,4% που προέβλεπε αρχικά ο προϋπολογισμός του 2012. Χωρίς τις πρόσθετες παρεμβάσεις το έλλειμμα θα έκλεινε στο 8,2% του ΑΕΠ.

Οι περισσότεροι οικονομικοί κλάδοι αδυνατούν να παρουσιάσουν κέρδη, καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό επί του ΑΕΠ το διαθέτουν ο τουριστικός

κλάδος με ποσοστό γύρω στο 16,4%, ενώ η συμμετοχή του στην απασχόληση είναι στο 18,4% που αναλογεί σε 758.300 θέσεις εργασίας, καθώς, επίσης, και η Ναυτιλία με ποσοστό 9% επί του ΑΕΠ. Σημαντικό πρόβλημα τη δεδομένη χρονική στιγμή αποτελεί το υψηλό ποσοστό ανεργίας που μαστίζει την Ελλάδα. Σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ, το σχετικό ποσοστό ανέρχεται στο 23,6% που αναλογεί σε 1.168.761 ανέργους. Ο αριθμός αυτός σημείωσε κατακόρυφη άνοδο από το 17,3% που βρισκόταν την αντίστοιχη περίοδο το προηγούμενο έτος καταγράφοντας αύξηση κατά 44,2% σε σχέση με το αντίστοιχο 2<sup>ο</sup> τρίμηνο του 2011.

**Πίνακας 2. Βασικά οικονομικά μεγέθη Ελλάδας 2010/ 2013**

	2010	2011	2012	2013
<b>Α.Ε.Π. (ονομαστικό)</b>	222,151 δις €	208,532 δις €	193,33 δις €	182,1 δις €
<b>Α.Ε.Π. (κατά κεφαλήν)</b>	15.805 €	14.571 €	13.662 €	12.354€
<b>Ρυθμός ανάπτυξης</b>	-3,5%	-6,9%	-4,7%	0%
<b>Δημοσιονομικό έλλειμμα</b>	10,7% του ΑΕΠ (23,73 δις €)	9,4% του ΑΕΠ (19,69 δις €)	7,3% του ΑΕΠ (14,8 δις €)	8,4% του ΑΕΠ (17,0 δις €)
<b>Πληθωρισμός</b>	+4,7%	+3,32%	-0,21%	-0,21%
<b>Ανεργία</b>	12,5%	16,5%	23,8%	27,3%

*Πηγή: eurostat, ΕΛ.ΣΤΑΤ.*

### **3.4. Βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες προοπτικές της ελληνικής οικονομίας**

Το 2014 εκτιμάται ότι θα είναι έτος καμψής για την επανεκκίνηση της ελληνικής οικονομίας με δεδομένο ότι αναμένεται βελτίωση της χρηματοδότησης της οικονομίας λόγω της αναδιάρθρωσης και της ανακεφαλαιοποίησης του τραπεζικού τομέα, τόνωση των επενδύσεων από το πρόγραμμα ιδιωτικοποιήσεων και εξάλειψη των αβεβαιοτήτων για την πορεία της χώρας. Ο ρυθμός μεταβολής του πραγματικού ΑΕΠ, λαμβάνοντας υπόψη το «carry-over» από την υψηλότερη του αναμενομένου ύφεση το 2012 και τα δημοσιονομικά μέτρα του αναθεωρημένου Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής στρατηγικής, προβλέπεται στο -4,5%. Η μείωση αναμένεται να προέλθει από την εγχώρια ζήτηση, η συμβολή της οποίας προβλέπεται στις -6,9 εκατοστιαίες μονάδες, με την ιδιωτική κατανάλωση να μειώνεται κατά 7%, τη δημόσια κατανάλωση κατά 7,2% και τις επενδύσεις κατά 3,7%.

Αντίθετα, η συμβολή του εξωτερικού τομέα αναμένεται θετική (συμβολή 2,2 εκατοστιαίες μονάδες στη μεταβολή του ΑΕΠ), με τις εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών να προβλέπεται ότι θα αυξηθούν κατά 2,6% και τις εισαγωγές αγαθών και υπηρεσιών να μειώνονται κατά 5,2%. Ο πληθωρισμός αναμένεται να μειωθεί περαιτέρω το 2013, επηρεαζόμενος κυρίως από τη χαμηλή εγχώρια ζήτηση, αλλά και τις διαρθρωτικές αλλαγές στη λειτουργία των αγορών. Η μεταβολή του εναρμονισμένου δείκτη τιμών καταναλωτή το 2013 εκτιμάται στο -0,8%. Το ποσοστό ανεργίας προβλέπεται ότι θα αυξηθεί ελαφρώς το 2013, και θα διαμορφωθεί στο 23,7% του εργατικού δυναμικού, κυρίως λόγω της κάμψης της οικονομικής δραστηριότητας που θα οδηγήσει σε περαιτέρω μείωση της απασχόλησης. Ενθαρρυντικό στοιχείο αποτελεί η αναμενόμενη μείωση του δημοσιονομικού ελλείμματος στο 5,8% του Α.Ε.Π. (από 7,2% του Α.Ε.Π. το 2012) στα 11,10 δισεκατομμύρια €.

Οι μακροοικονομικές προοπτικές αναμένεται να βελτιωθούν μεσοπρόθεσμα, με βάση τη δημοσιονομική εξυγίανση και τις διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις που έχουν ξεκινήσει από το 2010 και συνεχίζονται πλέον με μεγαλύτερη ένταση.

Σύμφωνα με την Οικονομική Συγκυρία του IOBE, το επενδυτικό περιβάλλον θα βελτιωθεί τα επόμενα χρόνια στην Ελλάδα. Η αρχή θα γίνει ήδη μέσα στο 2013 και σε αυτό το γεγονός καταλυτικό ρόλο παίζουν 4 παράγοντες. Αρχικά, η ολοκλήρωση των διαπραγματεύσεων με την τρόικα επενεργεί ως ένα βαθμό κατευναστικά στη διάχυτη αβεβαιότητα των οικονομικών μονάδων για την πορεία της χώρας. Κατά δεύτερον, η οικονομία θα τονωθεί μέσα στο πρώτο εξάμηνο του 2013, καθώς η εκταμίευση 49,1 δις € θα οδηγήσει στην εξόφληση μέρους των ληξιπρόθεσμων οφειλών του Δημοσίου. Σημαντικό ρόλο αναμένεται να διαδραματίσει η επικείμενη ανακεφαλαιοποίηση και συγχώνευση τραπεζών, καθώς θα δημιουργήσει ισχυρά τραπεζικά ιδρύματα με υψηλή δανειοδοτική δυνατότητα.

Είναι γνωστό ότι η ανάπτυξη μιας χώρας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από ένα υγιές και δυνατό τραπεζικό σύστημα. Τέλος, η αναβάθμιση της πιστοληπτικής ικανότητας της χώρας θα οδηγήσει στη σταδιακή αναστροφή του αρνητικού κλίματος εγχώρια και διεθνώς. Τα παραπάνω γεγονότα καθιστούν το 2013 ως έτος καμπίς, στο βαθμό που για τα επόμενα έτη προβλέπεται σταδιακή επιτάχυνση της ανάπτυξης μέχρι το 2016 (+3,5%).

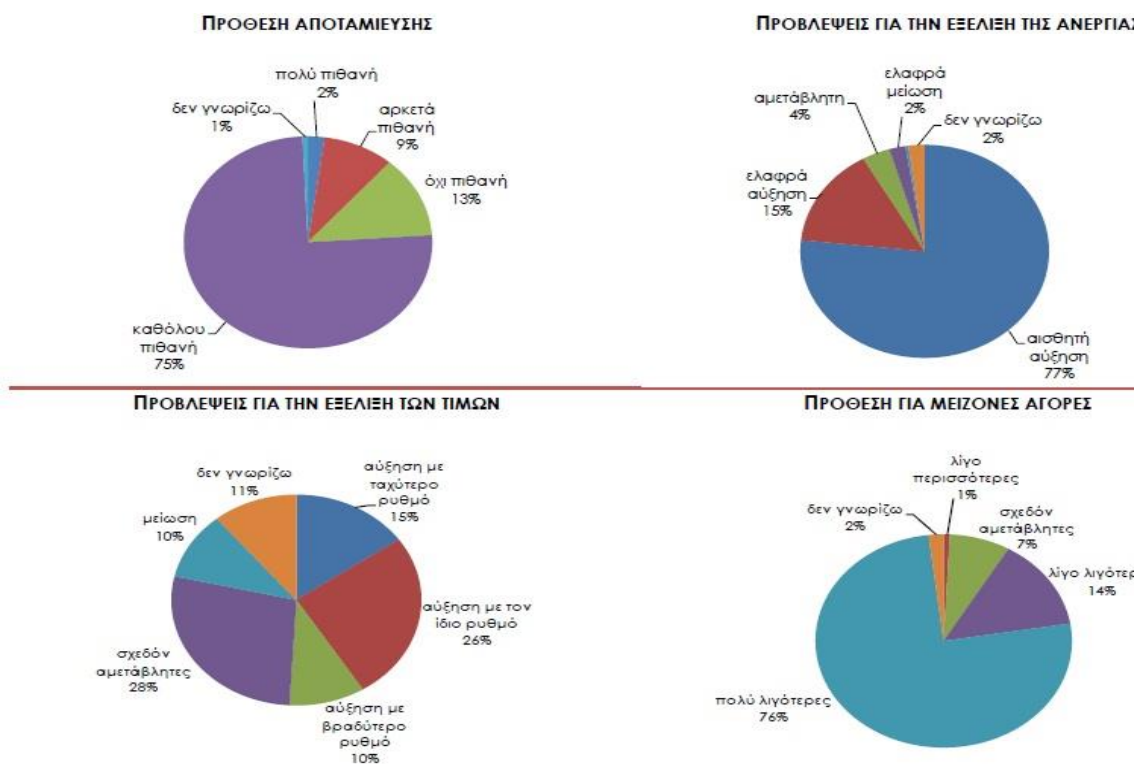
Όσον αφορά τους δείκτες καταναλωτών για το τρέχον έτος (2013), σύμφωνα με στοιχεία του IOBE, αμετάβλητες παραμένουν οι προβλέψεις για την οικονομική κατάσταση της χώρας και για το 2013, διατηρώντας τον αρνητικό χαρακτήρα τους. Όπως αποτυπώνεται στο σχετικό διάγραμμα (γράφημα 1), αναμένεται οριακή άμβλυση των εξαιρετικά απαισιόδοξων προβλέψεων για την εξέλιξη της ανεργίας. Ο δείκτης πρόβλεψης για την εξέλιξη της ανεργίας τους προσεχείς 12 μήνες ενισχύεται και τους πρώτους μήνες του 2013, φθάνοντας στις 77,1 μονάδες (από 82,8).

Παράλληλα, καταγράφεται μικρή άνοδος των πληθωριστικών προσδοκιών, καθώς ο δείκτης πρόβλεψης των τιμών τους προσεχείς 12 μήνες ενισχύεται τον Ιανουάριο στις 8,4 μονάδες. Οι δυσμενείς προβλέψεις συνεχίζονται για την οικονομική κατάσταση των νοικοκυριών. Το 74% των ερωτηθέντων της έρευνας του IOBE κρίνει ότι το επόμενο διάστημα η οικονομική τους

κατάσταση θα επιδεινωθεί. Το ποσοστό αυτό είναι ελαφρώς βελτιωμένο από το αντίστοιχο περσινό (78%).

Ανησυχητικό γεγονός αποτελεί το ποσοστό των πολιτών που ζουν κοντά στα όρια της φτώχειας. Το ποσοστό των καταναλωτών λοιπόν που δηλώνει ότι «μόλις τα βγάζει πέρα» διευρύνεται περαιτέρω στο 59%. Το αντίστοιχο ποσοστό για το 2012 κυμαινόταν στο 53%. Επιπλέον, ο IOBE ανίχνευσε την πρόθεση για αποταμίευση των ελληνικών νοικοκυριών. Έτσι, 9 στα 10 ελληνικά νοικοκυριά θεωρεί ότι η αποταμίευση για το επόμενο 12μηνο είναι ελάχιστα έως καθόλου πιθανή. Τέλος, νέο ιστορικό χαμηλό εμφανίζεται στις προβλέψεις για μείζονες αγορές (αγορές ηλεκτρονικών και ηλεκτρικών συσκευών αυτοκινήτων κλπ). Και σε αυτό το δείκτη, 9 στους 10 Έλληνες καταναλωτές προβλέπουν ότι θα προβούν σε πολύ ή λίγο λιγότερες δαπάνες για τέτοιο είδους αγαθά.

## Γράφημα 2. Πρόβλεψη για τους βασικούς δείκτες καταναλωτή για το 2014



Πηγή: IOBE

Σε αυτό το σημείο αξίζει να προστεθεί ότι παρόλη τη θετική πρόβλεψη για το επενδυτικό κλίμα, ως αποτέλεσμα της συνεχιζόμενης δημοσιονομικής προσαρμογής, η δημόσια κατανάλωση προβλέπεται να συνεχίσει να μειώνεται μέχρι το 2016 (-3,8% κατά μέσο όρο για την περίοδο 2013-2016), ενώ η ιδιωτική κατανάλωση προβλέπεται να παραμείνει σε περιορισμένα επίπεδα (Από -7,0% το 2013 και -1,6% το 2014 σε 1,3% το 2015 και 2,3% το 2016). Οι ακαθάριστες επενδύσεις πάγιου κεφαλαίου προβλέπεται να ανακάμψουν σταδιακά σημειώνοντας αύξηση το 2014 και επιταχύνοντας στο 10,0% το 2016. Η συνεισφορά του εξωτερικού τομέα στην ανάπτυξη αναμένεται να παραμείνει θετική για όλη την περίοδο του μεσοπρόθεσμου προγράμματος με τις εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών να αυξάνονται σημαντικά (4,6% κατά μέσο όρο το χρόνο για την περίοδο 2013-2016) και τις εισαγωγές να σημειώνουν μείωση το 2013 (5,2%) και το 2014 (0,4%), αλλά να αυξάνονται 2,6% κατά μέσο όρο τη διετία 2015-16. Ο πληθωρισμός, με βάση τον εναρμονισμένο δείκτη τιμών καταναλωτή, προβλέπεται να μειωθεί στο 0,8% το 2013 και στο 0,4% το 2014 για να αυξηθεί στο 0,6% το 2015 και 1,1% το 2016. Βραχυχρόνια, οι τιμές το 2013 αναμένεται να επηρεαστούν ανοδικά από τις αυξήσεις του φόρου στο πετρέλαιο θέρμανσης και η τιμολογιακή πολιτική των υπηρεσιών κοινής ωφελείας που αποσκοπούν στη μείωση των δανειακών αναγκών τους. Μετά την εξάλειψη της επίδρασης της φορολογίας στον πληθωρισμό, οι διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις στις αγορές προϊόντων και υπηρεσιών αναμένεται να συγκρατήσουν την άνοδο των τιμών. Η απασχόληση προβλέπεται να μειωθεί κατά 2,1% το 2013, ανακάμποντας σταδιακά από το 2014. Το ποσοστό ανεργίας προβλέπεται να αυξηθεί περαιτέρω το 2013 (στο 23,7%), πριν αρχίσει να μειώνεται σταθερά μέχρι το 17,9% το 2016. Η αγορά εργασίας αναμένεται να επηρεαστεί ευνοϊκά από τις ανάλογες διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις που έχουν ήδη εφαρμοσθεί ή προγραμματισθεί αλλά και από τη συγκράτηση των μισθών.

**Πίνακας 3. Προβλέψεις για τα βασικά μακροοικονομικά μεγέθη της  
Ελληνικής Οικονομίας για την περίοδο 2012-2016**

	2012	2013	2014	2015
ΑΕΠ	-6,5	-4,5	0,2	2,5
Ιδιωτική κατανάλωση	-7,7	-7,0	-1,6	1,3
Δημόσια κατανάλωση	-6,2	-7,2	-3,1	-1,9
Επενδύσεις	-15,0	-3,7	3,0	7,0
Εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών	0,0	2,6	4,5	5,3
Εισαγωγές αγαθών και υπηρεσιών	-10,1	-5,2	-0,4	2,0
Εναρμονισμένος ΔTK	1,1	-0,8	-0,4	0,6
Αποπληθωριστής ΑΕΠ	-0,5	-1,2	-0,4	0,3
Απασχόληση*	-7,9	-2,1	1,0	2,0
Ποσοστό ανεργίας*	22,4	22,8	21,4	19,7

\* σε εθνολογιστική βάση

Πηγή: Υπουργείο οικονομικών, μεσοπρόθεσμο πλαίσιο δημοσιονομικής στρατηγικής 2013-2016.

### 3.5. Ανάλυση παγκόσμιου τουρισμού και στοιχεία ζήτησης

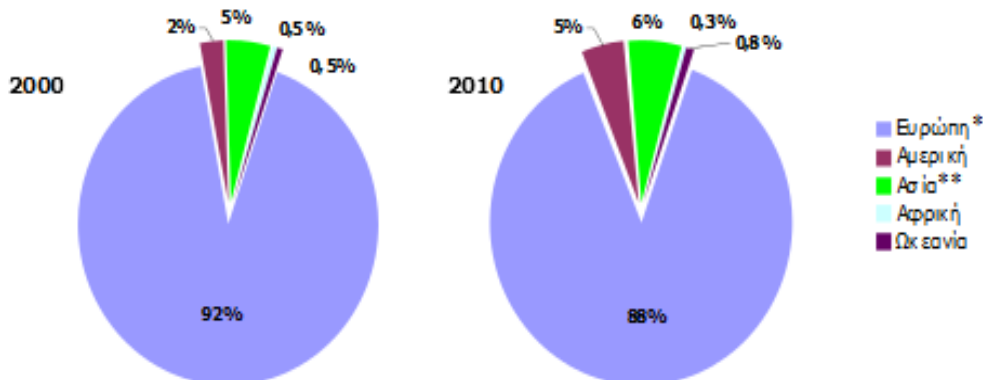
Με βάση την έρευνα της Ipsos/ Europe Assistance Group Barometer το 2012 τα σχέδια των Ευρωπαίων να πάνε διακοπές παρουσίασαν σημαντική μείωση. Το ποσοστό μείωσης των ευρωπαϊκών αναχωρήσεων δεν αναπληρώθηκε από αύξηση των αφίξεων.

Η πολιτιστική κληρονομιά, η πολύ μεγάλη ακτογραμμή και οι φυσικές ομορφιές της Ελλάδας της προσδίδουν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με αποτέλεσμα να θεωρείται παγκοσμίως ένας από τους πιο ελκυστικούς προορισμούς. Ένα πολύ βασικό χαρακτηριστικό του ελληνικού τουριστικού προϊόντος αποτελεί ο γεωγραφικός προσδιορισμός της ζήτησης από το εξωτερικό, καθώς η ζήτηση στο σύνολό της προέρχεται από την Ευρωπαϊκή ήπειρο, με την αναλογία μάλιστα να μην εμφανίζει μεγάλες διαφορές την τελευταία δεκαετία. Το 2010 οι αφίξεις από τις ευρωπαϊκές χώρες ανήλθαν σε



3,3 εκατομμύρια, εκ των οποίων το 68% προήλθε από χώρες της ΕΕ των 27 όταν ο συνολικός εισερχόμενος τουρισμός υπολογιζόταν στα 15.007.490.

### Γράφημα 3. Διαχρονική εξέλιξη αφίξεων αλλοδαπών επισκεπτών ανά ήπειρο



(\* ) Περιλαμβάνονται οι αφίξεις από τη Ρωσία, (\*\* ) Περιλαμβάνονται οι αφίξεις από την Τουρκία

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ.

Σε επίπεδο χωρών, η Γερμανία και το Ηνωμένο Βασίλειο αποτελούν τις πλέον παραδοσιακές αγορές από τις οποίες προέρχεται μεγάλος αριθμός ξένων επισκεπτών, αν και το μερίδιο έχει μειωθεί τα τελευταία χρόνια. Όπως φαίνεται και από το παραπάνω διάγραμμα (γράφημα 2) το ποσοστό από τις δυο αυτές χώρες διαμορφώθηκε στο 13,6% και στο 12% των συνολικών αφίξεων, όταν το 2000 κυμαινόταν στο 19% και 22% αντίστοιχα. Τα τελευταία χρόνια αναδύθηκαν νέες αγορές, οι οποίες αναπλήρωσαν τα ποσοστά της μείωσης των αφίξεων από τις παραδοσιακές αγορές. Τις νέες αυτές αγορές αποτελούν η Ρωσία και οι γειτονικές βαλκανικές χώρες. Ιδιαίτερα από τη Ρωσία, παρατηρείται αλματώδης αύξηση τα τελευταία χρόνια με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης ως και 30% την πενταετία 2008-2013, συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο και στην ενίσχυση των τουριστικών εισπράξεων, καθώς οι Ρώσοι πελάτες δαπανούν κατά μέσο όρο διπλάσιο ποσό σε σχέση με τους άλλους εισερχόμενους τουρίστες (1.099 ευρώ έναντι 640 ευρώ μέση δαπάνη ανά ταξίδι το 2010). Αντίθετα, ο αριθμός των επισκεπτών από Κίνα και

Ιαπωνία είναι πολύ μικρός, με υψηλές δυνατότητες και περιθώρια διεξόδου περαιτέρω στις αγορές αυτές.

### 3.6. Ανάλυση ελληνικού τουριστικού κλάδου

Ο τουρισμός είναι ένας από τους δυναμικότερα αναπτυσσόμενους τομείς της παγκόσμιας οικονομίας, τόσο σε απόλυτους, όσο και σε σχετικούς όρους. Αποτελώντας κυρίαρχη δραστηριότητα σε πολλές χώρες, έχει αξιόλογες πολλαπλασιαστικές επιδράσεις στους άλλους τομείς της οικονομίας και συμβάλλει στη συνολική οικονομική ανάπτυξη των χωρών. Για να μπορέσουμε να κάνουμε μια ολοκληρωμένη έρευνα πάνω στον τουριστικό κλάδο στην Ελλάδα, δεν έχουμε παρά να εξετάσουμε τα βασικά μεγέθη περασμένων ετών, ώστε να βρούμε που βαδίζουμε σήμερα και να κάνουμε προβλέψεις για το αύριο.

**Πίνακας 4. Αφίξεις και τουριστικές εισπράξεις 2006/2013**

	Αφίξεις (σε εκατ. επιβάτες)	Μεταβολή	Τουριστικές εισπράξεις (σε δις €)	Μεταβολή
<b>2006</b>	15,226	+5,82%	11.356,70	+5,85%
<b>2007</b>	16,165	+6,17%	11.319,20	-0,33%
<b>2008</b>	15,938	-1,40%	11.635,90	+2,80%
<b>2009</b>	14,914	-6,43%	10.400,20	-10,62%
<b>2010</b>	15,007	+0,62%	9.611,30	-7,59%
<b>2011</b>	16,427	+9,46%	10.504,70	+9,3%
<b>2012</b>	16,9	+0,5%	10.400,00	-1,1%
<b>2013</b>	17,9	+6,78%	11.700,00	+10,3%

Πηγή: ΣΕΤΕ

Ο επιχειρηματικός όγκος του τουρισμού σε παγκόσμια κλίμακα ενδεχομένως ξεπερνά αυτόν των εξαγωγών πετρελαίου, ειδών διατροφής και αυτοκινήτων, ενώ παράλληλα παραμένει η βασική πηγή εισοδήματος για πολλές αναπτυσσόμενες χώρες. Σύμφωνα με πληροφορίες που πήραμε από το Σύνδεσμο Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, η συμμετοχή του τουριστικού κλάδου στο ΑΕΠ για το 2011, άγγιξε το 16,5%, σε σχέση με το 15,4% του 2010. Τα αντίστοιχα ποσοστά κατά τα έτη 2012 και 2013 παρέμειναν σταθερά. Ποσοστά καθόλου ευκαταφρόνητα αν σκεφτεί κανείς ότι ο πρωτογενής τομέας (γεωργία, αλιεία) συνεισέφερε μόλις 2,4% του ΑΕΠ, για την ίδια χρονική περίοδο. Τα έσοδα μόνο από τον τομέα αυτά ανήλθαν στα 11,7 δισεκατομμύρια ευρώ το 2013, αύξηση δηλαδή σχεδόν 2 εκατομμυρίων ευρώ από το 2010, ενώ ελπιδοφόρο είναι το γεγονός ότι οι θέσεις εργασίας στον τουρισμό αγγίζουν το 18,4% της συνολικής απασχόλησης (αύξηση 1,3% σε σχέση με το 2010). Δηλαδή το 2011, 758.300 άτομα στην Ελλάδα εργάστηκαν στον κλάδο του τουρισμού-επισιτισμού, όταν η ανεργία για την ίδια χρονιά, άγγιζε το 20,9%. Ο τουρισμός ως οικονομικός τομέας συνδέεται άμεσα με πολλούς άλλους τομείς της οικονομίας και της παραγωγής. Κατά συνέπεια, τα οφέλη που η αύξησή του επιφέρει είναι πολυποίκιλα και στον τομέα της απασχόλησης.

**Πίνακας 5. Βασικά μεγέθη ελληνικού τουρισμού 2010- 2013**

	2010	2011	2012	2013
<b>Συμμετοχή στο ΑΕΠ</b>	15,4% [WTTC]	16,5% [WTTC]	16,4% [WTTC]	16,3% [WTTC]
<b>Συμμετοχή στην απασχόληση</b>	17,1% της συνολικής απασχόλησης [WTTC]	18,4% της συνολικής απασχόλησης [WTTC]	18,3% της συνολικής απασχόλησης [WTTC]	18,2% της συνολικής απασχόλησης [WTTC]
<b>Απασχόληση συνολική</b>	754.400 [WTTC]	758.300 [WTTC]	689.000 [WTTC]	657.100 [WTTC]
<b>Έσοδα</b>	9,6 δισ. € [ΤτΕ]	10,5 δισ. € [ΤτΕ]	10,5 δισ. € [ΤτΕ]	11,7 δισ. € [ΤτΕ]
<b>Αφίξεις Αλλοδαπών</b>	15 εκατ.	16,4 εκατ.	16,9 εκατ.	17,9 εκατ.
<b>Μέση κατά κεφαλή δαπάνη</b>	640 €	639 €	616 €	653 €
<b>Μερίδιο Αγοράς</b>	1,6% Παγκόσμια, 3,15% Ευρώπη	1,7% Παγκόσμια, 3,3% Ευρώπη	1,5% Παγκόσμια, 2,9% Ευρώπη	1,6% Παγκόσμια, 3,2% Ευρώπη

*Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή, Τράπεζα της Ελλάδος, Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο της Ελλάδος, World Travel and Tourism Council*

## Πίνακας 6. Χαρακτηριστικά Ελληνικού Τουρισμού 2012-2013

<b><u>Εποχικότητα</u></b>	56% των αφίξεων αλλοδαπών πραγματοποιείται Ιούλιο - Αύγουστο - Σεπτέμβριο	56% των αφίξεων αλλοδαπών πραγματοποιείται Ιούλιο - Αύγουστο – Σεπτέμβριο
<b><u>Συγκέντρωση Προσφοράς</u></b>	66% των ξενοδοχειακών κλινών συγκεντρώνονται σε 4 περιοχές της Ελλάδας [ΞΕΕ]	66% των ξενοδοχειακών κλινών συγκεντρώνονται σε 4 περιοχές της Ελλάδας [ΞΕΕ]
<b><u>Ξενοδοχειακή Υποδομή</u></b>	9.670 ξενοδοχεία / 771.271 κλίνες [ΞΕΕ]	9.677 ξενοδοχεία / 773.455 κλίνες [ΞΕΕ]
<b><u>Τop 5 αγορές</u></b>	Γερμανία (2.108.787), Ην. Βασίλειο (1.920.794), ΠΓΔΜ (1.300.000), Γαλλία (977.376), Ρωσία (874.787) [ΕΛ.ΣΤΑΤ. & ΤΤΕ]	Γερμανία (2.395.185), Ην. Βασίλειο (1.846.333), Ρωσία (1.352.901), Γαλλία (1.152.217), Ιταλία (964.314) [ΤΤΕ]
<b><u>Τop 5 αεροδρόμια (σε αφίξεις αλλοδαπών)</u></b>	Αθήνα (2.651.062), Ηράκλειο (2.067.475), Ρόδος (1.593.298), Θεσσαλονίκη (901.573), Κέρκυρα (824.000) [ΕΛ.ΣΤΑΤ.]	Αθήνα (2.618.358), Ηράκλειο (2.472.775), Ρόδος (1.785.305), Θεσσαλονίκη (1.351.378), Κέρκυρα (943.917) [ΕΛ.ΣΤΑΤ.]

*Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή, Τράπεζα της Ελλάδος, Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο της Ελλάδος, World Travel and Tourism Council*

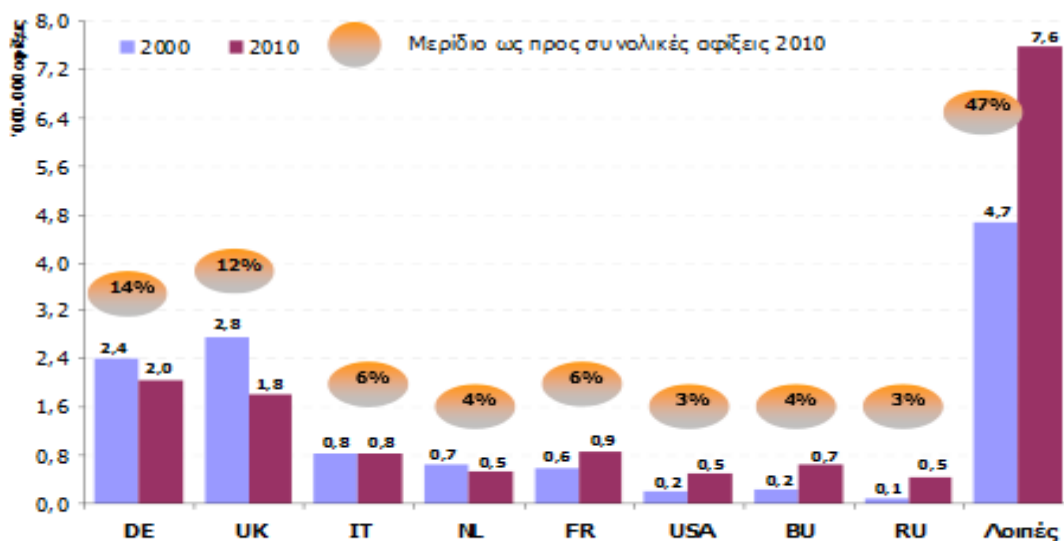
Αν και μειωμένη η ελληνική τουριστική κίνηση το 2011 σε σχέση με παλαιότερες χρονιές, παρ' όλα αυτά το μερίδιο που κατέχει η Ελλάδα στη διεθνή αγορά είναι 1,7% και στην ευρωπαϊκή 3,3% (ελάχιστα αυξημένο σε σχέση με το 2010). Το 2011, 16,4 εκατομμύρια αλλοδαποί έφτασαν στη χώρα μας και σπατάλησαν κατά μέσο όρο 639€. Τα αντίστοιχα στοιχεία για το 2010 ανήλθαν στα 15 εκατομμύρια αφίξεις, με μέση κατά κεφαλήν δαπάνη 640€.

Το 2012, παρατηρήθηκε αύξηση της τάξης του 0,5% αφού 16,9 εκατομμύρια αλλοδαποί έφτασαν στη χώρα αλλά μειώθηκε η μέση κατά κεφαλήν δαπάνη

στα 617€. Το 2013, υπάρχει ανάκαμψη με 17,9 εκατομμύρια αλλοδαπούς να καταφθάνουν στην Ελλάδα και την μέση κατά κεφαλήν δαπάνη να φθάνει τα 653€. Οι εκτιμήσεις για το 2014 είναι εξαιρετικά ευοίωνες, αφού περίπου 20 εκατομμύρια αλλοδαποί επισκέφθηκαν την Ελλάδα, αριθμός ρεκόρ για τον τουριστικό κλάδο της χώρας.

Για το 2011, οι περισσότεροι επισκέπτες ήταν Γερμανοί (2.240.481), με δεύτερους τους Βρετανούς και ύστερα τους Γάλλους και τους Ιταλούς. Οι περισσότερες αφίξεις, όπως είναι αναμενόμενο, έγιναν στο μεγαλύτερο αεροδρόμιο της χώρας, το Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών- Ελευθέριος Βενιζέλος- παρά το γεγονός των εξαιρετικά ακριβών φόρων. Δεύτερο, έρχεται το αεροδρόμιο του Ηρακλείου, το οποίο δέχτηκε 2.137.230 αλλοδαπούς και έπειτα το αεροδρόμιο της Ρόδου και ακολουθούν το αεροδρόμιο της Θεσσαλονίκης (869.929) και της Κω με 843.171 τουρίστες. Αντίστοιχα το 2012 και το 2013 βλέπουμε τους Γερμανούς να παραμένουν πρώτοι με δεύτερους τους Γερμανούς, ενώ έχουμε δυναμική εισχώρηση της Ρωσίας που έρχεται στην 5<sup>η</sup> θέση το 2012 και στην 3<sup>η</sup> το 2013. Τέλος, παρατηρούμε μικρή μείωση σε αφίξεις στο αεροδρόμιο της Αθήνας και αύξηση στα υπόλοιπα (λόγω των απευθείας πτήσεων- Charter), και το αεροδρόμιο της Κέρκυρας να καταλαμβάνει τη θέση της Κω, με την τελευταία να έρχεται 6<sup>η</sup> σε αφίξεις τα 2 τελευταία έτη.

#### Γράφημα 4. Αφίξεις ξένων τουριστών στην Ελλάδα μεταξύ 2000-2010



DE: Γερμανία, UK: Ην. Βασίλειο, IT: Ιταλία, NL: Ολλανδία, FR: Γαλλία, USA: Η.Π.Α., BU: Βουλγαρία, RU: Ρωσία

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ., Επεξεργασία από IOBE

Ο παραπάνω πίνακας καταγράφει τις μεταβολές του αριθμού ταξιδιωτών, βάσει των χωρών από τις οποίες προέρχονται. Όπως προκύπτει, οι αφίξεις στην Ελλάδα από τις τουριστικές αγορές που παραδοσιακά τροφοδοτούσαν με ταξιδιώτες τον ελληνικό τουρισμό (Γερμανία, Ηνωμένο Βασίλειο κλπ) μειώθηκαν. Ωστόσο ενθαρρυντικό στοιχείο αποτελεί το γεγονός ότι η χώρα κατάφερε να αυξήσει τους ταξιδιώτες από άλλες χώρες, σε απόλυτα νούμερα. Ιδιαίτερη μνεία πρέπει να γίνει στο γεγονός ότι υπάρχουν αυξήσεις ακόμα και της τάξης του 400% από νέο-αναδυόμενες τουριστικά αγορές, όπως η Ρωσία ή η Βουλγαρία. Αξίζει, παράλληλα, να σημειωθεί ότι οι συνολικές αφίξεις από αυτές τις χώρες προσεγγίζουν πλέον ακόμα και το 30% των αφίξεων από τις παραδοσιακά δυνατές τουριστικά αγορές.

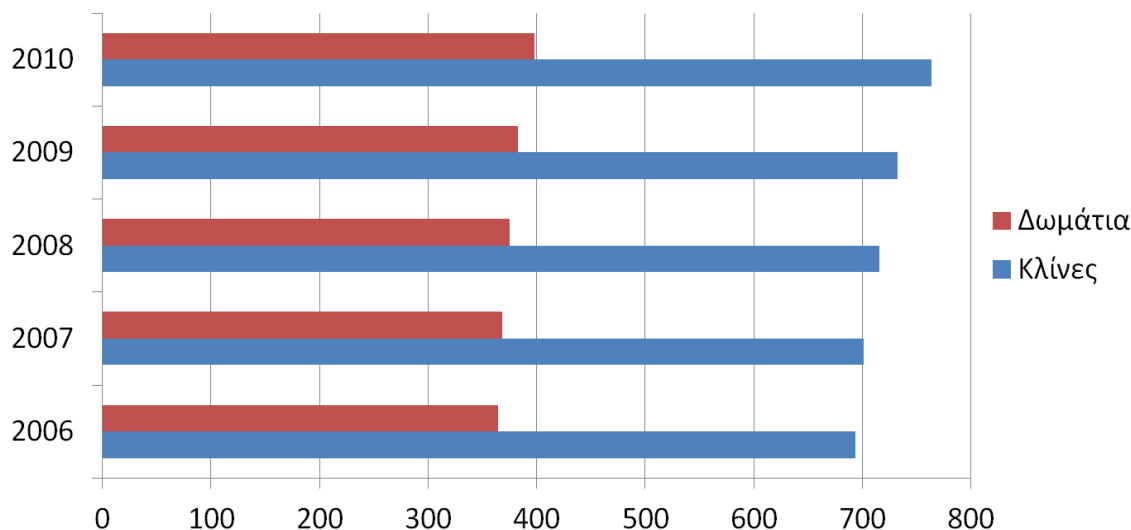
Σύμφωνα με το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας, το 2010 και το 2011, η συγκέντρωση της προσφοράς των ξενοδοχειακών κλινών (το 66% των 763.688 κλινών) γίνεται σε 4 περιοχές πανελλαδικώς, γεγονός που εξηγεί γιατί οι περισσότερες αφίξεις γίνονται στα συγκεκριμένα αεροδρόμια.

Δεν πρέπει να παραληφθεί το γεγονός ότι ένα από τα διαχρονικά προβλήματα του ελληνικού τουρισμού είναι η εποχικότητα. Το 54% για το 2011 και το 55% για το 2010 των αφίξεων από το εξωτερικό πραγματοποιούνται τους μήνες Ιούλιο, Αύγουστο και Σεπτέμβριο, κατά τους οποίους ο καιρός είναι ιδανικός για ξεκούραση δίπλα στη θάλασσα, αλλά και τα σχολεία είναι κλειστά.

Στη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, ο τουρισμός κατέγραψε αξιοσημείωτη αύξηση συνδεδεμένος άμεσα με την κοινωνικοοικονομική αναπτυξιακή διαδικασία, καθώς συμβάλλει σημαντικά στην άνοδο του επιπέδου διαβίωσης των τουριστικά ανεπτυγμένων περιοχών και, συνακόλουθα, στην ευημερία των πολιτών. Από το 1952 ως το 2005 ο αριθμός των διεθνών τουριστικών αφίξεων αυξήθηκε με ρυθμό 6,5% κατ' έτος, με αποτέλεσμα ο συνολικός αριθμός των ταξιδιωτών να εκτιναχθεί από τα 25 στα 806 εκατομμύρια. Ενώ το 2008 ήταν το έτος που ο παγκόσμιος τουρισμός επλήγη σημαντικά από την παγκόσμια οικονομική κρίση, το 2010 άρχισε μια αντίστροφη πορεία που συνεχίζεται μέχρι σήμερα. Αν παρατηρήσει κανείς τη διαχρονική εξέλιξη των δωματίων και των κλινών, όπως δίνεται και από την εταιρία συμβούλων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων Stochasis, που πραγματοποιήθηκε τον Αύγουστο του 2011, έχουμε τεράστια αύξηση στα δωμάτια που υπάρχουν στην Ελλάδα, αναλογικά με το 2006. Δηλαδή, το 2006 ήταν γύρω στα 370.000 δωμάτια, ενώ την επόμενη χρονιά ανήλθαν στα 375.000 δωμάτια. Όσον αφορά τις κλίνες, δεν υπήρξε κάποια εκπληκτική αλλαγή. Από 690.000 κλίνες το 2006, ανήλθαν σε 750.000 κλίνες το 2010.



## Γράφημα 5. Η διαχρονική εξέλιξη των δωματίων και των κλινών στην Ελλάδα τα έτη 2006-2010



Πηγή: Στόχασις: σύμβουλοι επιχειρήσεων– ξενοδοχειακές επιχειρήσεις– Αύγουστος 2011

Εν συνεχεία, με βάση στατιστικά στοιχεία που έδωσε στη δημοσιότητα ο Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, η ελληνική τουριστική βιομηχανία φαίνεται ότι αναστρέφει το αρνητικό κλίμα που είχε δημιουργηθεί, καθώς βελτιώνονται τα σχετικά μεγέθη τόσο σε επίπεδο αφίξεων, όσο και σε επίπεδο τουριστικών εισπράξεων. Συγκεκριμένα, βάσει εκτιμήσεων για το 2013, αναμένεται νέα αύξηση των αφίξεων για το 2013 και μικρή ανάκαμψη της μέσης κατά κεφαλήν δαπάνης, ενώ οι τουριστικές εισπράξεις εκτιμάται ότι θα προσεγγίσουν το ποσό πριν το 2009. Παρ' όλες τις δυσμενείς συνθήκες της οικονομικής κρίσης, αξίζει να σημειωθεί ότι οι τουριστικές αφίξεις που καταγράφονται τα τελευταία χρόνια είναι από τις υψηλότερες διαχρονικά.

### **3.7. Ανάλυση πέντε δυνάμεων Porter**

Συνεχίζοντας την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος και περνώντας στον ξενοδοχειακό κλάδο θα αναλυθούν παρακάτω οι 5 δυνάμεις του Porter για την επιχείρησή μας.

#### ***· Είσοδος νέων ανταγωνιστών στον κλάδο***

Σχετικά με την είσοδο των νέων ανταγωνιστών στον κλάδο των ξενοδοχείων, παρατηρούμε πως παρόλο που λόγω της οικονομικής κρίσης το κόστος απόκτησης γης έχει μειωθεί αρκετά, το κόστος κατασκευής μίας ξενοδοχειακής μονάδας είναι υψηλό και πολλές φορές αποτρεπτικό για μία νέα επένδυση. Επίσης, η έντονη γραφειοκρατία, από την οποία χαρακτηρίζεται η χώρα μας, καθυστερεί πολύ την υλοποίηση ενός επενδυτικού σχεδίου για την ανάπτυξη μίας ξενοδοχειακής μονάδας. Παραδείγματα μπορούν να αποτελέσουν οι καθυστερήσεις στις αδειοδοτήσεις που πρέπει να δοθούν για τη λειτουργία ενός ξενοδοχείου. Ακόμα, στην Ελλάδα είναι έντονη η παρουσία διεθνών brand names, που θέτει στους νέους υποψήφιους επενδυτές φραγμούς για το αν είναι εφικτό να πραγματοποιήσουν την επένδυσή τους και για το αν η επένδυσή τους θα τους αποφέρει τα αποτελέσματα που αναμένουν. Παρόλα τα παραπάνω, τέλος, οφείλουμε να αναφερθούμε εκ νέου στα κοινοτικά προγράμματα ΕΣΠΑ που «δίνουν μία ανάσα» στους νέους επενδυτές και τους προδίδουν ένα αίσθημα ασφάλειας ούτως ώστε να προχωρήσουν στην υλοποίηση της ιδέας τους.

#### ***· Ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου***

Στην Ελλάδα παρατηρείται έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου, κυρίως στους πιο δημοφιλείς προορισμούς, όπου υπάρχει πληθώρα ξενοδοχειακών μονάδων και τουριστικών καταλυμάτων. Οι προορισμοί όπου παρατηρείται ο μεγαλύτερος ανταγωνισμός είναι κυρίως νησιωτικοί ή παραθαλάσσιοι. Ο ανταγωνισμός που υπάρχει μεταξύ των

ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι πολύ-επίπεδος και αναφέρεται στην ποιότητα, την τιμή, αλλά και την τοποθεσία.

#### ***· Κίνδυνοι από υποκατάστατες υπηρεσίες***

Ως υποκατάστατες υπηρεσίες στον ξενοδοχειακό κλάδο, μπορούν να ειπωθούν τα ενοικιαζόμενα δωμάτια, τα κάμπινγκ, τα διαμερίσματα και οι βίλλες που ενοικιάζονται. Υπάρχει έντονη διαφοροποίηση στην ποιότητα των υπηρεσιών, ιδιαίτερα στα ξενοδοχεία 3\* και άνω. Έτσι, ο ταξιδιώτης έχει πολλές επιλογές. Υποκατάστατες υπηρεσίες θεωρούνται και οι αγροτουριστικές μονάδες, οι οποίες παρουσιάζουν αυξανόμενη ζήτηση στην Ευρώπη, λόγω και της έντονης προώθησης της αειφορίας σε όλους τους κλάδους, αλλά την είσοδο της έννοιας του «νέου τουρίστα» ή εναλλακτικού τουρίστα κατά τα τελευταία χρόνια στον κλάδο του τουρισμού.

#### ***· Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών***

Σημαντική διαπραγματευτική δύναμη στον κλάδο διαθέτουν μόνο οι μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες και όμιλοι, κυρίως στην προμήθεια εξοπλισμού, αναλωσίμων και τροφίμων/ποτών. Επίσης, αν λάβουμε υπόψη μας τη δύναμη των Tour Operators ως προμηθευτών, που δυστυχώς ενώ γίνονται προσπάθειες «απεξάρτησης» των ξενοδοχειακών μονάδων από τους παραπάνω, ακόμα η παρουσία τους είναι έντονη στον ξενοδοχειακό κλάδο της χώρας μας, παρατηρούμε επίσης σημαίνουσα διαπραγματευτική δύναμη στον κλάδο.

#### ***· Διαπραγματευτική δύναμη των πελατών***

Όσον αφορά στους καταναλωτές, οι μεμονωμένοι τουρίστες δε διαθέτουν έντονη διαπραγματευτική δύναμη, ώστε να επηρεάσουν τον κλάδο. Μεγάλη και αυξανόμενη διαπραγματευτική δύναμη διαθέτουν οι tour operators (ιδωμένοι ως πελάτες εδώ), λόγω της διακίνησης μεγάλου αριθμού τουριστών

και της έγκαιρης κράτησης δωματίων, που εξασφαλίζει πληρότητα στα ξενοδοχεία.

### **3.8. Ανάλυση δυνατών και αδύνατων σημείων του τουριστικού κλάδου**

Έχοντας αναλύσει παραπάνω το μάκρο-περιβάλλον, θα προχωρήσουμε στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος του τουρισμού στην Ελλάδα. Διαχρονικά, η εξέλιξη του τουριστικού κλάδου στη χώρα μας υπήρξε θετική και με την πάροδο των ετών αναμένεται ακόμα θετικότερη. Παρόλο που οι ενδείξεις είναι θετικές όμως, παρατηρούνται αδύνατα σημεία αλλά και απειλές για τον τομέα του τουρισμού που πρέπει να προσέξει μια νέο-εισερχόμενη επιχείρηση, ούτως ώστε να μην επηρεαστεί ή να επηρεαστεί σε μικρό βαθμό χωρίς να έχουν τα παραπάνω αντίκτυπο στην απόδοσή της.

#### **Δυνατά Σημεία:**

- *Άριστο κλίμα και φυσικό περιβάλλον.* Η Ελλάδα έχει άριστο κλίμα όλη τη διάρκεια του έτους. Αναφέρουμε επιγραμματικά το δημοφιλές τρίπτυχο χαρακτηριστικό της 3S, Sea, Sand, Sun. Οφείλουμε όμως να αναφερθούμε και στο κλίμα κατά τους χειμερινούς μήνες. Ο χειμώνας είναι επίσης ιδανική περίοδος για να επισκεφτεί κανείς τη χώρα μας, μιας και δεν έχει τίποτα να ζηλέψει από διάσημους χειμερινούς προορισμούς. Ξηρό κλίμα, με κρύο που μπορεί όμως καθένας να προσαρμοστεί αφού οι χειμώνες δεν είναι βαρείς.
- *Υψηλό επίπεδο και επάρκεια φυσικών και ανθρωπογενών πόρων.* Στη χώρα μας κυριαρχεί μία ομαλή κοινωνική διαστρωμάτωση. Χιλιάδες νησιά και μία ακτογραμμή περί τα 15.000 χλμ. αποτελούν «θείο δώρο» για τον κλάδο του τουρισμού. Καθαρές θάλασσες, με πολλές παραλίες να βραβεύονται με τη Γαλάζια Σημαία και παραλίες που είναι γνωστές διεθνώς αποτελούν για πολλούς όνειρο ζωής προκειμένου να τις επισκεφτούν. Σχετικά με τους ανθρωπογενείς πόρους, πολλά είναι αυτά που θα μπορούσαμε να αναλύσουμε, αλλά αρκεί

να αναφέρουμε την ελληνική φιλοξενία και την επαλήθευσή της από την πλειονότητα των επισκεπτών της χώρας μας.

- *Ισχυρή γεωγραφική θέση.* Η γεωγραφική θέση της Ελλάδας ανάμεσα σε 3 ηπείρους μπορεί να προσελκύσει εύκολα επισκέπτες από όλο τον κόσμο και κυρίως από την Ευρώπη. Πέρα από τα χιλιάδες νησιά και τα εκατοντάδες χιλιόμετρα ακτογραμμών, διαθέτει και ορεινούς όγκους, ποτάμια, λίμνες, και μία ποικιλία γεωμορφολογίας που μπορεί κανείς να επισκεφτεί και να θαυμάσει.
- *Δυνατός τοπικός χαρακτήρας και διαπροσωπικές σχέσεις.* Λόγω της ποικιλίας ηθών και εθίμων που έχει η χώρα μας, είναι επακόλουθο κάθε μέρος να δίνει το δικό του τοπικό στίγμα στον επισκέπτη. Η παράδοση είναι ένα στοιχείο που δεν εξιτάρει μόνο τους επισκέπτες από το εξωτερικό, αλλά και τους Έλληνες επισκέπτες, αφού μαθαίνει κανείς στοιχεία για τη χώρα του και τον πολιτισμό που δεν γνώριζε. Επίσης, οι σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στους επισκέπτες και στους ιδιοκτήτες των τουριστικών καταλυμάτων, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για μικρής δυναμικότητας καταλύματα, είναι πέραν των επαγγελματικών ή της παροχής υπηρεσιών.
- *Τάση διασύνδεσης και αλληλεξάρτησης των τομέων παραγωγής* (Τουρισμός, γεωργία, ναυτιλία, πολιτισμός).
- *Αυξανόμενη σημασία και διείσδυση των νέων τεχνολογιών στον τουρισμό.*
- *Ολοκλήρωση βασικών έργων υποδομών* (μεταφορικές, τουριστικές κ.τ.λ.)
- *Τάσεις ανάπτυξης οικοτουρισμού και εναλλακτικού (γενικότερα) τουρισμού.*
- *Συνεχιζόμενη ανάπτυξη του Παγκόσμιου Τουρισμού και*
- *Εμφάνιση νέων δυναμικών αγορών* (π.χ. Ρωσία).

### **Αδύνατα Σημεία:**

→ *Εποχικότητα, χαμηλή πληρότητα.* Όπως φαίνεται και από τα στοιχεία της ελληνικής στατιστικής υπηρεσίας, όσον αφορά στις αφίξεις αλλοδαπών

τουριστών στη χώρα μας, χαρακτηρίζονται από μία έντονη εποχικότητα κατά τους θερινούς μήνες και συγκεκριμένα από το Μάιο έως το Σεπτέμβρη. Κατά τους χειμερινούς μήνες ικανοποιητικός είναι μόνο ο αριθμός των επισκεπτών από γειτονικά κράτη όπως η Βουλγαρία, οι οποίοι συνήθως πραγματοποιούν ολιγοήμερες εκδρομές.

→ *Μέτρια ποιότητα τουριστικού προϊόντος, υψηλό κόστος.* Υπάρχει έντονη έλλειψη ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, όπως καταδεικνύουν οι ειδικοί του κλάδου. Μη πιστοποιημένες παρεχόμενες υπηρεσίες και έλλειψη προτύπων που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Παρόλα τα παραπάνω, οι τιμές στις οποίες προσφέρονται οι αναφερόμενες υπηρεσίες είναι πολύ υψηλές, με αποτέλεσμα, συχνά, να μην ισχύει το value for money.

→ *Αποσπασματικές και μεμονωμένες αναπτυξιακές πρωτοβουλίες τουριστικής ανάπτυξης.* Υπάρχουν αξιόπαινες επενδυτικές πρωτοβουλίες στον τομέα, αλλά είναι λίγες και ανίσχυρες ούτως ώστε να δώσουν ώθηση σε όλο το εύρος του κλάδου.

→ *Έλλειψη ενιαίου στρατηγικού σχεδιασμού τουριστικής ανάπτυξης.* Η διοίκηση της χώρας, αλλά πολύ περισσότερο οι διοικήσεις των εκάστοτε μονάδων, δεν επιλέγουν τους ορθούς τρόπους διοίκησης, για να έχουν τα ανάλογα αποτελέσματα.

→ *Έλλειψη τουριστικής παιδείας.* Πολύ σημαντικό πρόβλημα αποτελεί η έλλειψη καταρτισμένου προσωπικού στον ξενοδοχειακό κλάδο. Λόγω της εποχικότητας, υπάρχει προσωπικό που είναι ανειδίκευτο στον τομέα του τουρισμού και είναι επακόλουθο να μην μπορεί να αποδώσει στις απαιτούμενες συνθήκες. Πέραν του προσωπικού, το πιο αρνητικό είναι πως ούτε οι επιχειρηματίες του κλάδου είναι γνώστες του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται, με αποτέλεσμα πολλές φορές να υπάρχει σύγχυση ακόμα

και στο τι ικανοποιεί τον επισκέπτη και στο τι πιστεύει ο επιχειρηματίας ότι τον ευχαριστεί.

→ *Συγκέντρωση τουριστικών υποδομών, δυσκολία διάχυσης στην ενδοχώρα.* Ουσιαστικά πρόκειται για μία υπέρ-προσφορά κατά τους χειμερινούς μήνες σε μέρη που μόνο κατά τη θερινή περίοδο ενδείκνυνται ως τουριστικοί προορισμοί. Από τις πρώτες δεκαετίες ανάπτυξης του ελληνικού τουρισμού, έχει δοθεί πολύ σημασία στο νησιωτικό της χαρακτήρα, παραγκωνίζοντας την ενδοχώρα και την πλούσια γεωμορφολογία που μπορεί να προσφέρει. Μόνο κατά τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει η ανάπτυξη της υπόλοιπης Ελλάδας τουριστικά.

→ *Αρνητικό χρηματοδοτικό περιβάλλον και μη ύπαρξη πολιτικής βούλησης για μεγαλύτερη ανάπτυξη του τουριστικού τομέα.*

→ *Ισχυρός ανταγωνισμός σε διεθνές επίπεδο.* Ο μεγαλύτερος ανταγωνιστής της Ελλάδας είναι η γειτνιάζουσα χώρα Τουρκία που ναι μεν δεν έχει νησιά να προσφέρει, αλλά προσφέρει μία ενδιαφέρουσα ακτογραμμή με παραλίες στο Αιγαίο και ορισμένα πολιτισμικά στοιχεία σε πιο συμφέρουσες τιμές από την Ελλάδα.

### **3.9. Ανάλυση SWOT για τα «Πράσινα Ξενοδοχεία»**

#### *Δυνατά Σημεία*

- ✓ Όλα τα «πράσινα» θέρετρα κατέχουν πιστοποίηση για τη βιώσιμη διαχείριση και τις λειτουργίες τους, γεγονός που τα κάνει δημοφιλή σε ολόένα και περισσότερο αναπτυσσόμενα target groups τουριστών.
- ✓ Παράλληλα, αυτό σημαίνει ότι το προσωπικό συνεχώς εκπαιδεύεται από τις περιβαλλοντικούς οργανισμούς και τη διοίκηση των επιχειρήσεων

ώστε να προωθεί την φιλική προς το περιβάλλον πολιτική που ακολουθείται.

- ✓ Η συνεισφορά προς το περιβάλλον είναι τεράστια αφού πραγματοποιείται εξοικονόμηση ενέργειας και νερού,, μείωση χρήσης χημικών, ανακύκλωση και προώθηση της «πράσινης» συμπεριφοράς στους πελάτες.
- ✓ Η συνεισφορά στην ίδια την επιχείρηση είναι σημαίνουσα, αφού με την υιοθέτηση «πράσινων» πρακτικών παράλληλα μειώνονται τα έξοδα της επιχείρησης αισθητά.
- ✓ Τέλος, συνεισφορά στο περιβάλλον σημαίνει και συνεισφορά στην τοπική κοινωνία και με αυτό επανερχόμαστε στο τρίπτυχο της αειφορίας, (περιβάλλον- οικονομία- κοινωνία) όπως αναφέραμε και στην εισαγωγή.

### *Αδυναμίες*

- Οι εταιρείες πολλές φορές, παρόλο που είναι κάτοχοι «πράσινων» πιστοποιήσεων, δεν το γνωστοποιούν σε πελάτες, Tour Operators ή δεν το προωθούν κατάλληλα.
- Αν και οι πιστοποιήσεις είναι αρκετά δυνατό πλεονέκτημα για μία επιχείρηση, πολλές φορές δεν διαφημίζεται ή δεν επικοινωνείται αναλόγως ώστε να μην επέρχονται τα ανάλογα κέρδη.
- Ένα καθόλου ευκαταφρόνητο ποσοστό πελατών, όπως έχει αποδειχτεί από έρευνες, μπορεί να έχει δαπανήσει παραπάνω χρήματα για να περάσει τις διακοπές του σε ένα «πράσινο» κατάλυμα, αλλά δεν έχει ενημερωθεί από την εταιρεία ή το προσωπικό της.
- Τέλος, δεν υπάρχει επαρκής τοποθέτηση της επιχείρησης σε όρους μάρκετινγκ απέναντι στα υπόλοιπα πολυτελή θέρετρα ή σε άλλα «πράσινα» καταλύματα δημοφιλή για τους τουρίστες.



### *Ευκαιρίες*

- ✓ Επένδυση των φιλικών προς το περιβάλλον πρακτικών ενός ομίλου σε όλες τις ξενοδοχειακές του μονάδες ή ακόμα, ίδρυση νέων ξενοδοχειακών μονάδων.
- ✓ Προώθηση των επιχειρήσεων σε διεθνείς εκθέσεις για το περιβάλλον ή εκθέσεις σημαντικών ανά τον κόσμο Tour Operators προκειμένου να απευθυνθούν στις σωστές ομάδες ενδιαφέροντος.
- ✓ Διαφήμιση μέσω του διαδικτύου σε ιστότοπους που έχουν υψηλή επισκεψιμότητα από πληθυσμό που δρα με περιβαλλοντική συνείδηση.

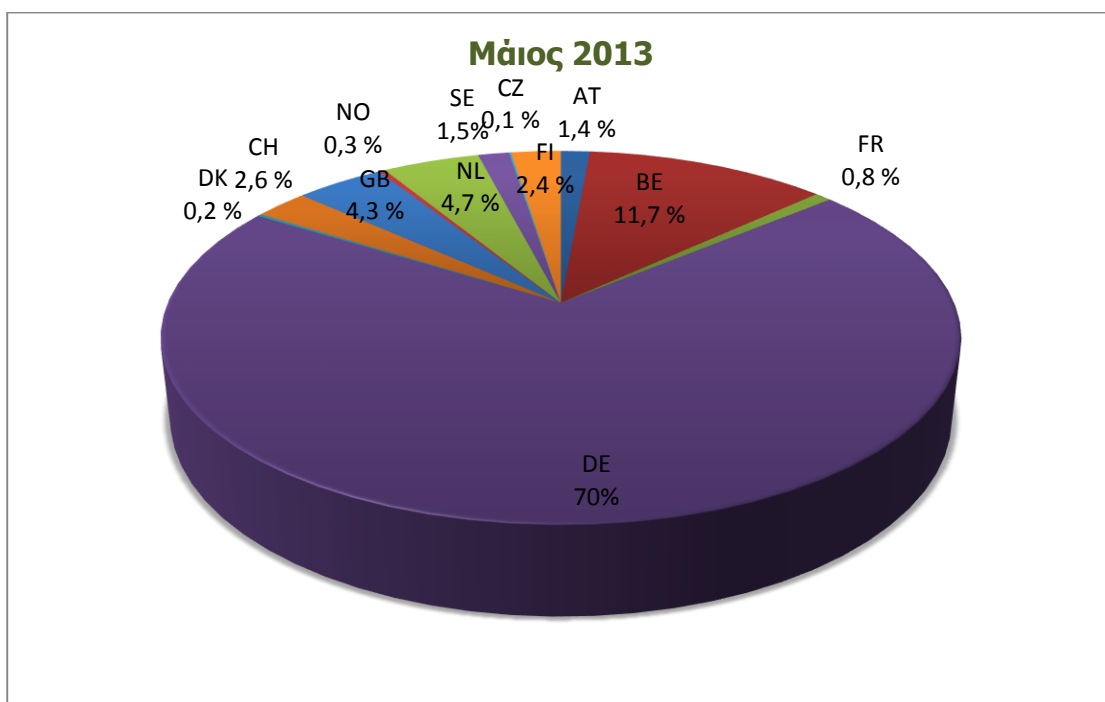
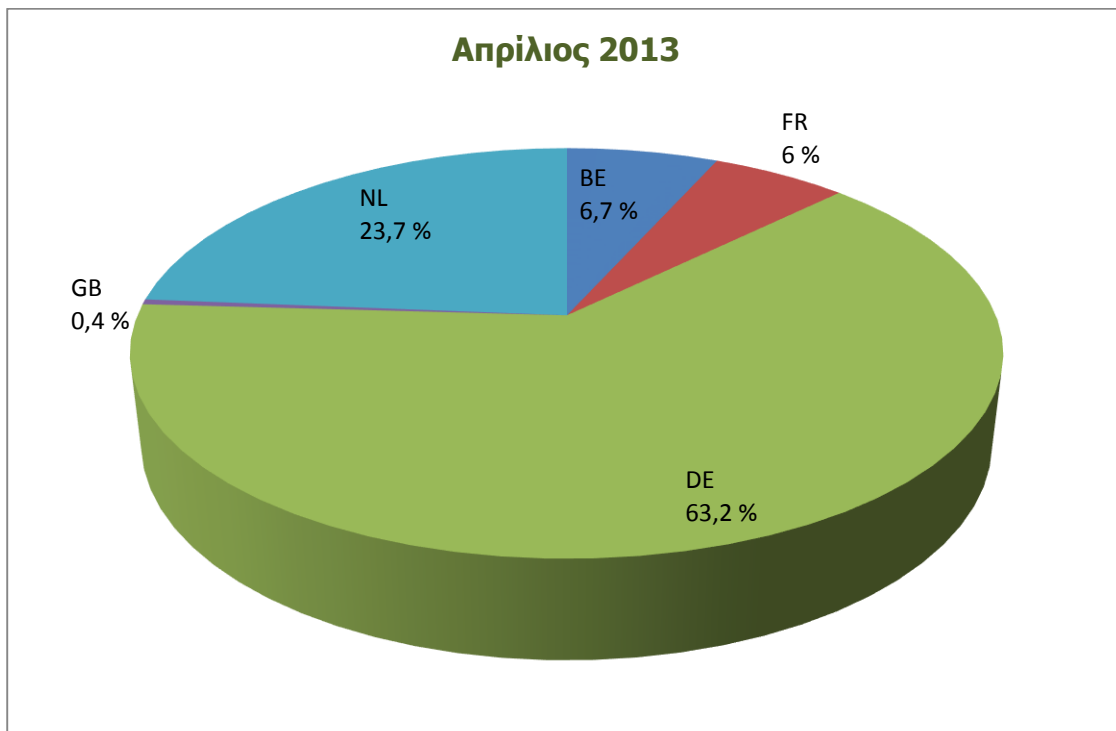
### *Απειλές*

- Ο ανταγωνισμός από τις νεοεισερχόμενες οικολογικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στον κλάδο.
- Εναλλακτικά οικονομικότερα για τους πελάτες καταλύματα όπως αγροκτήματα.
- Περίπλοκο ρυθμιστικό πλαίσιο και γραφειοκρατία στην Ελλάδα.
- Η ύφεση στην οικονομία, που παράλληλα μειώνει την αγοραστική δύναμη των πελατών.

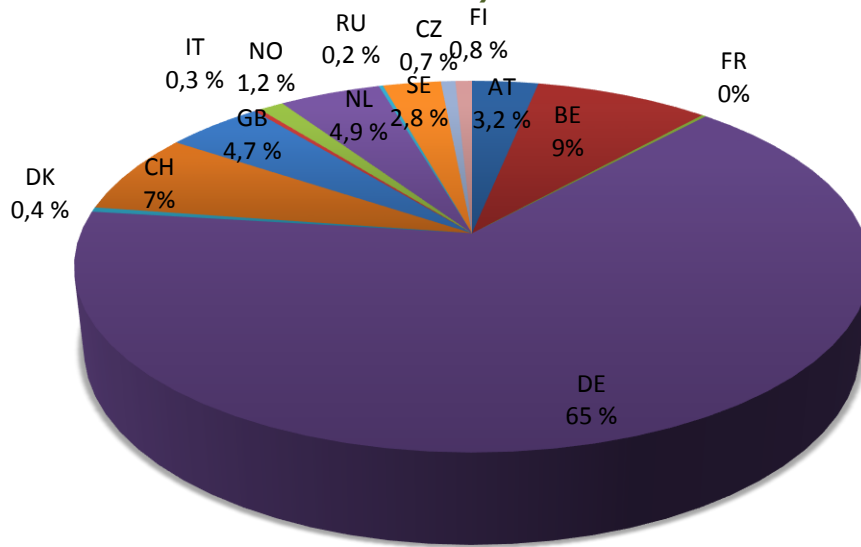
### **3.10. Ανάλυση Αγοράς Ξενοδοχείου Palazzo del Mare**

Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση του Μάρκετινγκ θα παραθέσουμε κάποια στοιχεία του ξενοδοχείου που επιλέξαμε να επενδύσουμε. Το ξενοδοχείο Palazzo del Mare είναι το μικρότερο σε δυναμικότητα του ομίλου της Blue Lagoon Group, με 175 δωμάτια και 438 κλίνες. Η μονάδα είναι εποχιακή με μήνες λειτουργίας Απρίλιο έως Οκτώβριο. Το μεγαλύτερο ποσοστό των κρατήσεων προέρχεται από Tour Operators με κυρίαρχο την TUI International (85%) και ένα πολύ μικρό ποσοστό μεμονωμένων πελατών της τάξης του 5% περίπου. Οι πελάτες του ξενοδοχείου προέρχονται σε ποσοστό 99% από

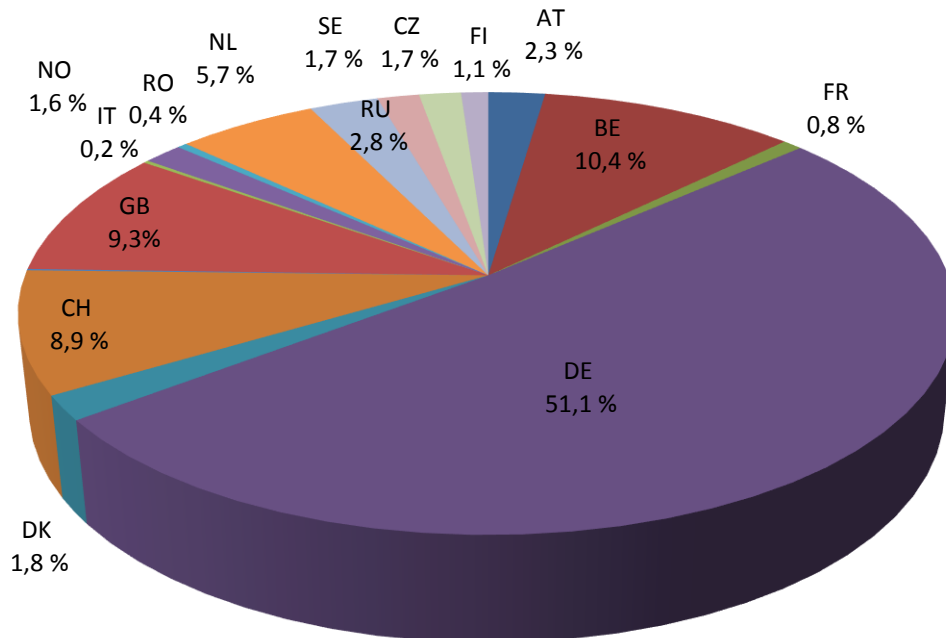
ευρωπαϊκές χώρες και μόλις 1% από την Ελλάδα. Παρακάτω παραθέτονται οι εθνικότητες ανά μήνα λειτουργίας του ξενοδοχείου για το 2013. Τα προηγούμενα και επόμενα έτη τα ποσοστά παραμένουν ίδια με μόνη διαφορά πως το 2014 και προβλέψεις για το 2015 δείχνουν πως η ΤΥΙ γίνεται σχεδόν ο αποκλειστικός πελάτης- προμηθευτής μας με ποσοστό 95- 96% και το υπόλοιπο 5- 4% είναι μεμονωμένοι πελάτες.



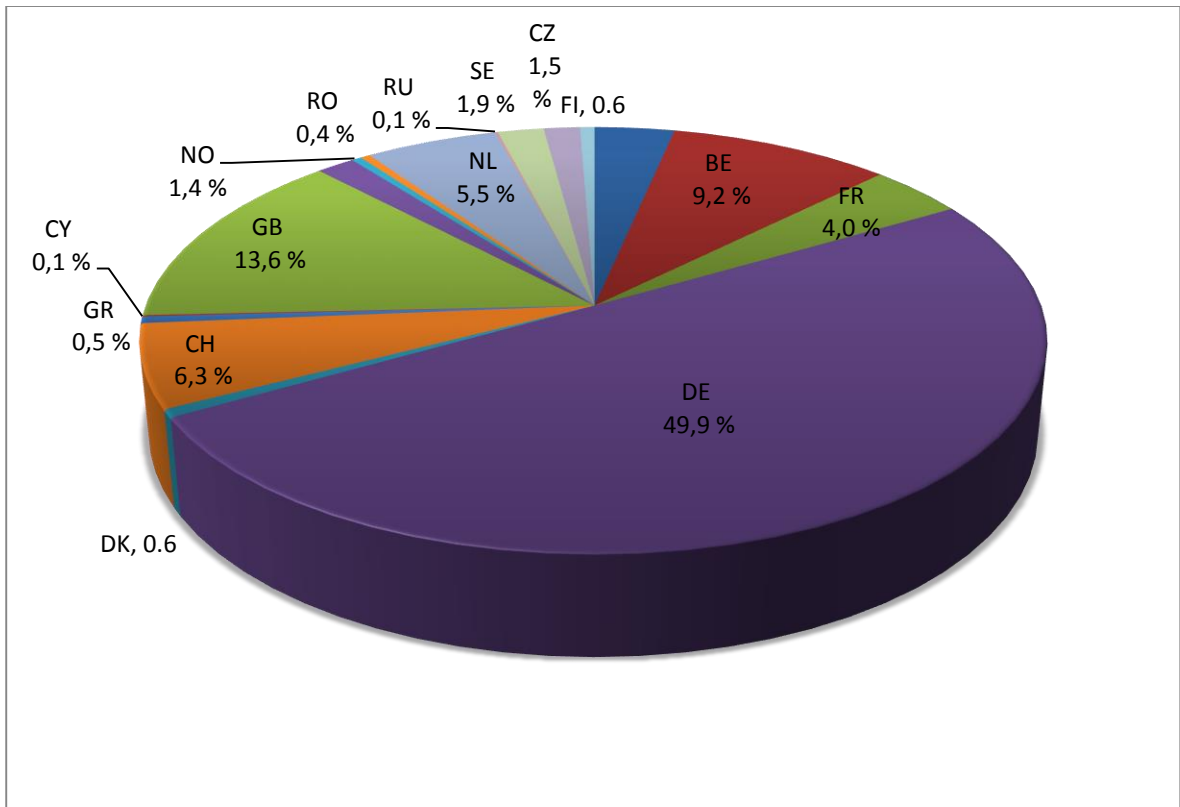
### Ιούνιος 2013



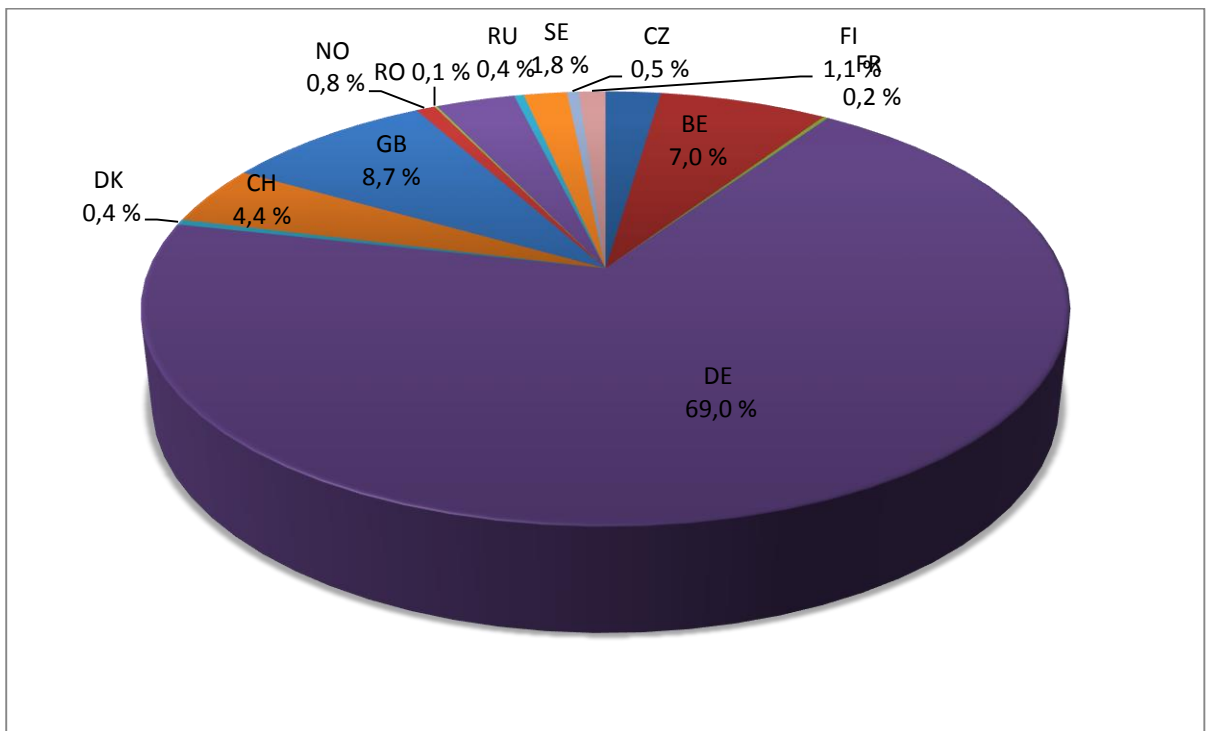
### Ιούλιος 2013



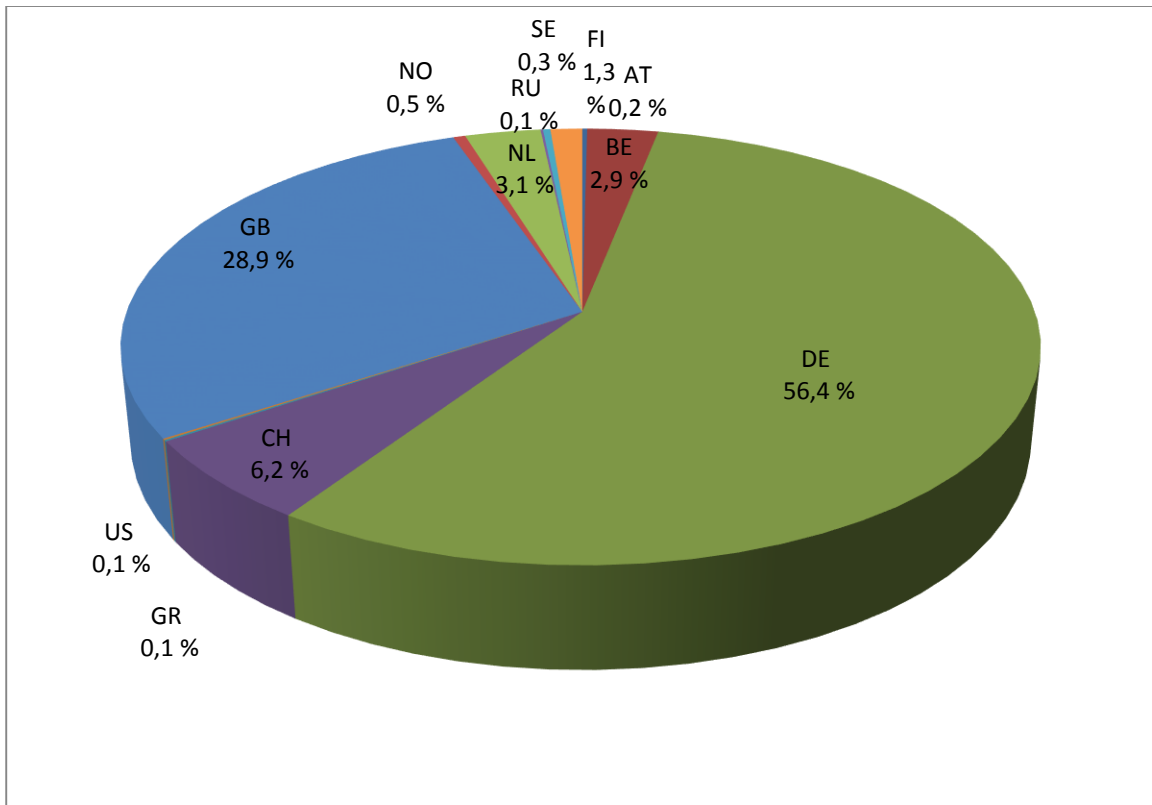
### Αύγουστος 2013



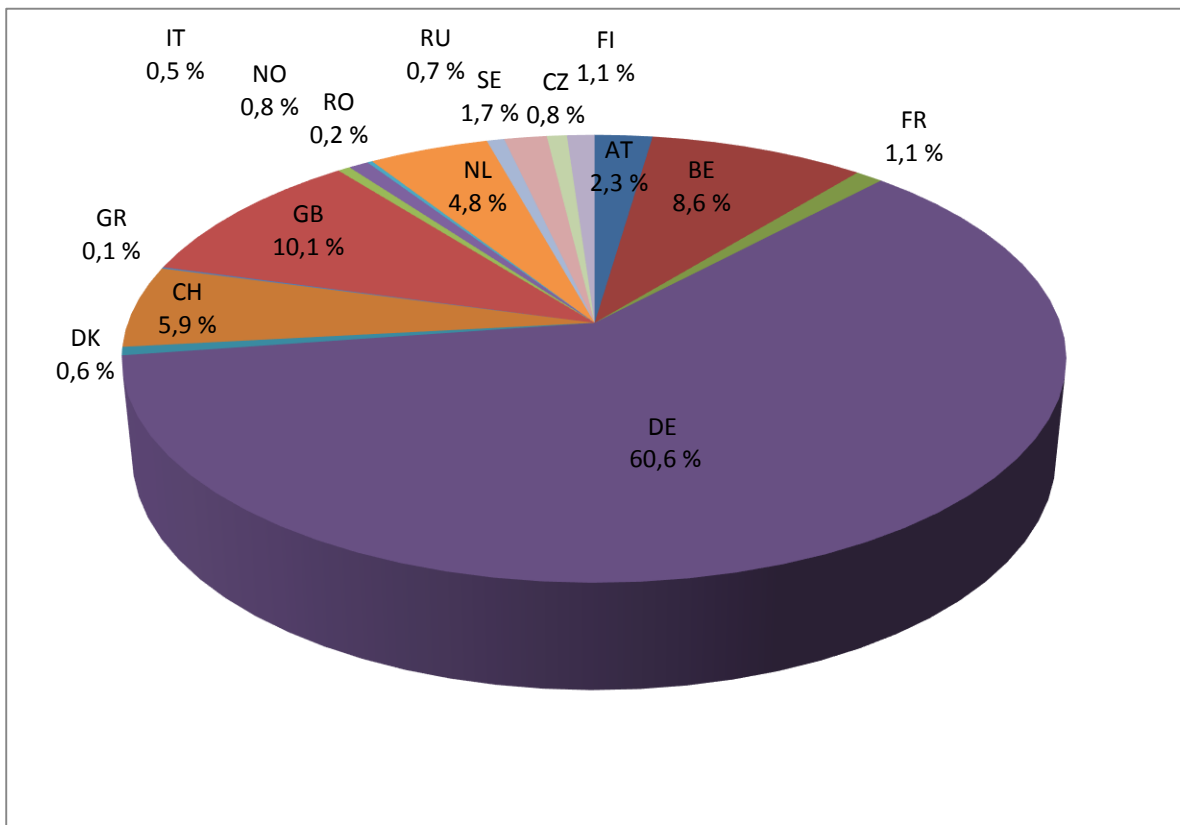
### Σεπτέμβριος 2013



### Οκτώβριος 2013



**Γράφημα 6. Σύνολο Εθνικοτήτων Επισκεπτών στο PDM 2013**



Πηγή: Ξενοδοχείο Palazzo del Mare

Όπως καταδεικνύουν τα παραπάνω γραφήματα, οι εθνικότητες που επισκέπτονται το ξενοδοχείο είναι στο μεγαλύτερο ποσοστό γερμανόφωνοι με τους Γερμανούς να καταλαμβάνουν σχεδόν τα 2/3 και να ακολουθούν οι Βρετανοί, οι Βέλγοι, οι Ελβετοί και οι Ολλανδοί. Οι Σκανδιναβοί καταλαμβάνουν στο σύνολο 3,6% και οι Αυστριακοί το 2,3%, με τις υπόλοιπες εθνικότητες να κατέχουν ποσοστά κάτω του 1% και του Έλληνας να είναι τελευταίοι με 0,1%.

### **3.11. Ο «Νέος Τουρισμός» και ο «Νέος Τουρίστας»**

Στη σημερινή εποχή, οι τουρίστες γίνονται πιο εκλεπτυσμένοι και πιο απαιτητικοί ζητώντας προϊόντα υψηλής ποιότητας και αξίας για τα χρήματα που διαθέτουν (Page, 1999). Γι' αυτό το λόγο οι προορισμοί και οι τουριστικές και ξενοδοχειακές επιχειρήσεις χρειάζονται νέες μεθόδους για να εξυπηρετήσουν τους νέους τύπους ζήτησης. Η χρήση των νέων τεχνολογιών στην τουριστική βιομηχανία, οδηγείται από την ανάπτυξη του μεγέθους και τα συστατικά της τουριστικής ζήτησης, καθώς και από τη ραγδαία διεύρυνση και τις ιδιαιτερότητες των νέων τουριστικών προϊόντων, που απευθύνονται σε μικρά τμήματα της αγοράς (Buhalis, 1998).

Ο «νέος Τουρισμός» αποτελεί ένα σύγχρονο φαινόμενο παροχής εκ μέρους της τουριστικής βιομηχανίας ενός αριθμού μη τυποποιημένων τουριστικών υπηρεσιών, σε σχέση με αυτών του μαζικού τουρισμού. Αυτές παράγονται σε μεγάλη κλίμακα και ανταγωνιστικές τιμές, αλλά παράλληλα λαμβάνουν υπόψη τους και τις κοινωνικό-περιβαλλοντικές παραμέτρους των περιοχών υποδοχής των τουριστών. (Roop 1997). Για να φτάσουμε στο φαινόμενο του «νέου τουρισμού», διάφοροι παράγοντες και διεργασίες συντέλεσαν προς την κατεύθυνση αυτή. Αλλαγές στις αξίες ζωής, τρόπο ζωής (life style), δημογραφικές αλλαγές, αλλά και εξελίξεις στην τεχνολογία, είναι ορισμένοι από τους λόγους που μπορούμε να αναφέρουμε. Ο σύγχρονος καταναλωτής ή ο «νέος τουρίστας» (Roop 1997) είναι περισσότερο «αλλοκεντρικός», επιθυμεί μεγαλύτερη ανεξαρτησία κινήσεων, ερευνά για περισσότερο πρωτότυπες

τουριστικές εμπειρίες, σε σύγκριση πάντα με τον παλιό τουρίστα, και, εκφράζει πάντοτε την επιθυμία «απόδρασης» από την εργασία και το σπίτι του.

Ο «νέος τουρίστας» είναι αυτός που ενδιαφέρεται για εναλλακτικές μορφές τουρισμού, σε σχέση με το μαζικό, και οι οποίες περιέχουν μεγαλύτερες ευκαιρίες για αειφόρο ανάπτυξη (Shaw and Whilliams 1994, Javriluoma 1992). Οι εναλλακτικές αυτές μορφές τουρισμού, συγκρινόμενες με τις μορφές του μαζικού τουρισμού, οι οποίες έχουν ένα ενδογενή χαρακτήρα μη αειφορικότητας, αποτελούν για ορισμένους την έξοδο από το πρόβλημα των αρνητικών επιδράσεων του τουρισμού (Lane 1990, Shaw and Whilliams 1994). Ήδη σε επίπεδο τουριστικής ζήτησης υπάρχει μια σαφή στροφή για περισσότερο ενεργητικές, προσανατολισμένες προς το περιβάλλον (Lytras 1987) και τον πολιτισμό μορφές τουρισμού οι οποίες εμφανίζονται και στην αγορά με την μορφή της ορολογίας, του «οικοτουρισμού» ή «πράσινου τουρισμού», ή «αγροτουρισμού», ή «υπεύθυνου» (Ηγουμενάκης 1991), ή «εναλλακτικού» τουρισμού (Σφακιανάκης 2000). Κοινό στοιχείο σε όλες αυτές τις μορφές η ευαισθητοποίηση και γενικά το ενδιαφέρον για την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος.

### Πίνακας 7. Χαρακτηριστικά του «Νέου Τουρίστα»

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ
<b>Περισσότερο έμπειρος</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Περισσότερο έμπειρος στα ταξίδια</li> <li>• Ενδιαφέρον για την ποιότητα</li> <li>• Περισσότερο μορφωμένος</li> <li>• Επιζητά την διασκέδαση και την περιπέτεια</li> <li>• Ειδικά ενδιαφέροντα</li> </ul>
<b>Αλλαγές αξιών</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ευαίσθητος προς το περιβάλλον</li> <li>• Εκτιμά το διαφορετικό</li> <li>• Αναζητά το γνήσιο και το φυσικό</li> </ul>

<b>Αλλαγές στον τρόπο ζωής</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προσαρμόσιμο εργασιακό ωράριο</li> <li>• Περισσότερο διαθέσιμο εισόδημα</li> <li>• Περισσότερος ελεύθερος χρόνος</li> <li>• Υγιεινή ζωή και διατροφή</li> <li>• Συχνότερες διακοπές στα μεσοδιαστήματα</li> <li>• Το ταξίδι είναι πλέον τρόπος ζωής</li> </ul>
<b>Δημογραφικές αλλαγές</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πληθυσμιακή γήρανση</li> <li>• Μικρότερα νοικοκυριά</li> <li>• Περισσότερα άγαμα και ανύπαντρα ζευγάρια</li> <li>• Χωρίς παιδεία</li> </ul>
<b>Περισσότερο διαθέσιμος</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Απρόβλεπτος</li> <li>• Λιγότερος σχεδιασμός διακοπών</li> </ul>
<b>Περισσότερο ανεξάρτητος</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναλαμβάνει ρίσκο</li> <li>• Ο ίδιος θέλει να ελέγχει τον ελεύθερο του χρόνο</li> <li>• Επιθυμεί να διαφέρει από το «πλήθος»</li> </ul>

*Πηγή: Poon (1997)*

### **3.12. Μελλοντικές κατηγορίες ταξιδιωτών**

Το 2011 εκπονήθηκε μελέτη του ΣΕΤΕ σχετικά με τις διάφορες κατηγορίες (group) τουριστών που θα έχουν δημιουργηθεί μέχρι το 2020 και θα κυριαρχούν στην τουριστική αγορά. Συνδυάζοντας την παραπάνω μελέτη με τη σχετική βιβλιογραφία, προκύπτει ότι το 2020 θα επικρατήσουν 5 τουριστικά group.

Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται στους "Active Seniors". Οι "Active Seniors" αναφέρονται σε άτομα που το 2020 θα βρίσκονται στην ηλικιακή ομάδα των



50-70 χρονών. Λόγω της ιατρικής και φαρμακευτικής προόδου, αναμένεται να είναι πιο υγιείς και δραστήριοι, ενώ λόγω της γενικής βελτίωσης του οικονομικού επιπέδου, πρόκειται να έχουν μεγαλύτερο μέσο εισόδημα προς κατανάλωση. Οι "Active Seniors" θα επιθυμούν να πηγαίνουν διακοπές πολλές φορές το χρόνο, ενώ θα συμπεριλαμβάνονται σε αυτές και ολιγοήμερες αποδράσεις, είδος τουρισμού που θα βοηθήσει στην ανάπτυξη τουριστικών θέρετρων σε μικρές αποστάσεις από μεγάλα αστικά κέντρα. Παράλληλα, υψηλή σημασία στην επιλογή των καταλυμάτων τους θα έχουν τα κριτήρια της καθαριότητας και της άνεσης στις επιχειρήσεις παροχής τουριστικών υπηρεσιών. Τέλος, το συγκεκριμένο τουριστικό γκρουπ πρόκειται να παρουσιάζει υψηλή ελαστικότητα ως προς την τιμή.

Το δεύτερο βασικό τουριστικό γκρουπ που θα δημιουργηθεί μέχρι το 2020 είναι οι "Global Clans". Οι συγκεκριμένοι ταξιδιώτες θα ταξιδεύουν διεθνώς για να συναντήσουν φίλους και συγγενείς και όχι τόσο για την «ταξιδιωτική εμπειρία». Πραγματοποιούν ταξίδια είτε ατομικά είτε οργανωμένα. Αρκετές φορές πρόκειται να ταξιδεύουν και οικογενειακώς. Τα συγκεκριμένα ταξίδια χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής από τις επιχειρήσεις του κλάδου, καθώς τα οικογενειακά ταξίδια περιλαμβάνουν άτομα διαφόρων ηλικιών που έχουν διαφορετικές ανάγκες και πρέπει να ικανοποιηθούν όλες με τον βέλτιστο τρόπο. Οι τιμές αναμένεται να παίζουν και για αυτό το τουριστικό γκρουπ καθοριστικό ρόλο τόσο στην επιλογή καταλύματος όσο και στην επιλογή μεταφορικού μέσου.

Οι "Cosmopolitan commuters" πρόκειται να είναι μια ακόμη τουριστική κατηγορία που θα παίξει κρίσιμο ρόλο στην διαμόρφωση της τουριστικής αγοράς το 2020. Το συγκεκριμένο τουριστικό γκρουπ θα αποτελείται από άτομα που ζουν και εργάζονται σε διαφορετικά μέρη. Είναι άτομα εξοικειωμένα, ίσως και εξαρτημένα, από την τεχνολογία και προσπαθούν να εκμεταλλευτούν τις νέες, ευέλικτες μορφές εργασίας προκειμένου να βελτιώσουν την ποιότητα ζωής τους και να αυξήσουν το διαθέσιμο ελεύθερο χρόνο τους. Όπως είναι εύλογο το "time management" θα διαδραματίζει

σημαίνων ρόλο στην ζωή τους γενικά, και στην ταξιδιωτική τους εμπειρία, ειδικότερα. Επιπλέον, σημαντικό στοιχείο είναι η παροχή τεχνολογικών ευκολιών στο ταξίδι, ώστε να μπορούν να εργάζονται και να ενημερώνονται ενώ ταξιδεύουν.

Η τέταρτη τουριστική κατηγορία που θα δημιουργηθεί το 2020 είναι οι “Global Executives”. Η συγκεκριμένη κατηγορία αποτελείται από στελέχη τα οποία ταξιδεύουν διεθνώς. Η τιμή των αεροπορικών και των ξενοδοχείων δεν παίζει ιδιαίτερο ρόλο στην επιλογή των ταξιδιωτικών τους πακέτων. Αναζητούν στοιχεία πολυτελείας (premium) στις διακοπές τους και είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για αυτές τις υπηρεσίες. Πέρα της πολυτέλειας αναζητούν άνεση, ασφάλεια και το δυνατόν λιγότερη ταλαιπωρία.

Μια εξίσου σημαντική κατηγορία που θα δημιουργηθεί το 2020 είναι οι “new tourists”. Στα βασικά χαρακτηριστικά των ατόμων αυτού του γκρουπ συμπεριλαμβάνεται η εμπειρία του στα ταξίδια, αποτέλεσμα των περισσότερων ταξιδιωτικών του εμπειριών αλλά και του υψηλότερου επιπέδου μόρφωσης του. Παράλληλα, ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, εκτιμά τη διαφορετικότητα, εμφανίζεται ως περιβαλλοντικά ευαίσθητος και αναζητά «γνήσιες» ταξιδιωτικές εμπειρίες. Αλλαγές στον τρόπο ζωής, όπως το προσαρμόσιμο εργασιακό ωράριο, το περισσότερο διαθέσιμο ωράριο, η υγιεινή ζωή και διατροφή, όπως και οι συχνότερες διακοπές, αν και μικρότερων διαστημάτων, αναμένεται να καταστήσουν το ταξίδι ως τρόπο ζωής και η συγκεκριμένη ταξιδιωτική ομάδα πρόκειται να είναι από τους βασικούς εκφραστές. Τέλος, οι “new tourists” πρόκειται να είναι πιο αυτόνομοι και ανεξάρτητοι από ταξιδιωτικά γραφεία, τόσο κατά την προετοιμασία όσο και κατά την εκτέλεση του ταξιδιού, οπότε αναμένεται αύξηση των μεμονωμένων, μη- οργανωμένων ταξιδιωτών.

**Πίνακας 8. Ταξιδιώτες προερχόμενοι από το εσωτερικό ή το εξωτερικό ανά περιφέρεια (2007)**

Περιφέρεια	Ταξιδιώτες από το εσωτερικό	Ταξιδιώτες από το εξωτερικό	Σύνολο ταξιδιωτών ανά περιφέρεια
Δυτική Μακεδονία	91,01%	8,99%	866808
Ήπειρος	81,23%	18,77%	815457
Ανατολική Μακεδονία–Θράκη	78,50%	21,50%	539968
Θεσσαλία	70,04%	29,96%	1456829
Πελοπόννησος	63,04%	36,96%	2185517
Δυτική Ελλάδα	62,11%	37,89%	1443674
Στερεά Ελλάδα	61,18%	38,82%	1470681
Κεντρική Μακεδονία	59,53%	40,47%	1976940
Βόρειο Αιγαίο	52,86%	47,14%	310879
Αττική	35,56%	64,44%	3181800
Ιόνιο	24,66%	75,34%	918936
Νότιο Αιγαίο	18,13%	81,87%	1252841
Κρήτη	15,41%	84,59%	1097954
<b>Σύνολο</b>	<b>42,24%</b>	<b>57,76%</b>	<b>17518311</b>

*Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή*

Από τον παραπάνω πίνακα συμπεραίνουμε πως η περιοχή ενδιαφέροντος μας είναι πρώτη στο σύνολο των τουριστών και δεύτερη στο ποσοστό ξένων τουριστών πανελληνίως, γεγονός που αποδεικνύεται και από τα ποσοστά των επισκεπτών της ξενοδοχειακής μονάδας.

**Πίνακας 9. Συνολικός αριθμός ξενοδοχείων  
(κατάταξη ανά αστέρια και αριθμό κλινών)**

<b>Αστέρια</b>	<b>Αριθμός ξενοδοχείων</b>	<b>Αριθμός κλινών</b>
<b>5*</b>	<b>176</b>	<b>64.913</b>
<b>4*</b>	<b>994</b>	<b>176.631</b>
<b>3*</b>	<b>1.804</b>	<b>163.077</b>
<b>2*</b>	<b>4.460</b>	<b>231.333</b>
<b>1*</b>	<b>1.677</b>	<b>57.298</b>

*Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο της Ελλάδος και Εθνική Στατιστική Υπηρεσία*

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MARKETING

Η στρατηγική Marketing που θα ακολουθήσουμε, θα πρέπει να έχει εσωτερική συνοχή και συνέπεια, να είναι διατυπωμένη ξεκάθαρα, με απλό τρόπο και σαφήνεια. Επίσης, καλό θα ήταν να οριστεί το πώς η εφαρμογή της θα επηρεάσει τη συμπεριφορά του καταναλωτή προς την επιθυμητή κατεύθυνση, να είναι συνεπής με τη συγκεκριμένη κατάσταση και να είναι λογικά συνδεδεμένη με την επίτευξη των στόχων μάρκετινγκ, να είναι υλοποιήσιμη πρακτικά και να είναι και μετρήσιμη, καθώς και να δίνει ένα χρονικό ορίζοντα υλοποίησης της στρατηγικής. Πιο συγκεκριμένα, πρέπει πρώτα να εντοπίσουμε την αγορά-στόχο, από την οποία προκύπτουν οι πελάτες για την επιχείρησή μας. Στη συνέχεια πρέπει να τμηματοποιήσουμε την αγορά με βάση κάποια κριτήρια που θα ορίσουμε, ταξινομώντας μετά τα διάφορα τμήματα με βάση την ελκυστικότητά τους. Ακολούθως, πρέπει να διαλέξουμε τον τρόπο με τον οποίο θα τοποθετηθούμε στο κάθε τμήμα, προβάλλοντας το ανταγωνιστικό μας πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Έπειτα, θα πρέπει να προχωρήσουμε στην ανάλυση των διαφορετικών τμημάτων και στην ανάλυση των ανταγωνιστών, μέσω της οποίας μπορεί να αναπτυχθεί μια κατάλληλη ανταγωνιστική στρατηγική. Ακολουθεί η στρατηγική επιλογή της επιχείρησης μέσω της επιλογή και διαχείρισης ενός μίγματος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μέσω των οποίων μπορεί να επιτευχθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Εν συνεχεία, και με βάση τις προβλέψεις της ζήτησης θα αναλύσουμε τη λειτουργική διάσταση του σχεδίου μάρκετινγκ χρησιμοποιώντας το πλαίσιο των 7P's (Product, Price, Promotion, Place, Physical Environment, Process, People), ώστε να μπορέσουμε να τοποθετηθούμε αποτελεσματικά στην αγορά στόχο.

Τα στοιχεία που θα παραθέσουμε ακολούθως θα μας βοηθήσουν σε ό, τι αναλύσαμε προηγουμένως. Σύμφωνα με έρευνα της μεγαλύτερης τουριστικής διαδικτυακής κοινότητας παγκοσμίως, το Trip Advisor, το 2012, ποσοστό 71% των ερωτηθέντων απάντησε πως το επόμενο 12μηνο σκοπεύει να πραγματοποιήσει τις διακοπές του σε ένα «πράσινο» ξενοδοχείο, ενώ το

ποσοστό στην ίδια ερώτηση το 2011 ήταν 65%. Το 57% των ταξιδιωτών συχνά πραγματοποιούν φιλικές προς το περιβάλλον επιλογές, όπως επιλογή ξενοδοχείου, μέσου μεταφοράς ή επισιτισμού. Το 44% απάντησε πως δρα περισσότερο περιβαλλοντικά στο σπίτι του παρά κατά τη διάρκεια των διακοπών του, ενώ το 47% απάντησε πως δρα το ίδιο φιλικά προς το περιβάλλον στο σπίτι και στις διακοπές του. Το 60% των ταξιδιωτών αναφέρει πως σπάνια νιώθει ενήμερο αν το ξενοδοχείο που επέλεξε είναι «πράσινο» και το 13% απαντά πως ποτέ δεν έχει ενημερωθεί. Το 24% αναφέρει πως θα πειθόταν πιο εύκολα αν μία επιχείρηση είναι φιλική προς το περιβάλλον αν κατείχε και επιδείκνυε την ανάλογη πιστοποίηση. Το 50% των ερωτηθέντων δηλώνει την επιθυμία να ξοδέψει παραπάνω χρήματα προκειμένου να περάσει τις διακοπές του σε ένα «πράσινο» ξενοδοχείο, ενώ 23% των παραπάνω ταξιδιωτών προτίθεται να πληρώσει ως και 28€ επιπλέον ανά διανυκτέρευση και 9% από 28 ως και 55€ επιπλέον ανά διανυκτέρευση. Ένα πολύ σημαντικό ποσοστό της τάξης του 75% ισχυρίζεται πως η οικονομική κλίμακα δεν θα επηρέαζε την επιλογή τους για ένα φιλικό προς τα περιβάλλον κατάλυμα και το 62% ότι συχνά ως πάντα σκέφτεται το περιβάλλον πριν επιλέξει το ξενοδοχείο διαμονής του. Επιπρόσθετα, το 84% των ερωτηθέντων της έρευνας πιστεύει πως η πολυτέλεια και η άνεση των διακοπών τους δεν επηρεάζεται από τις φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές ενός ξενοδοχείου. Τέλος, το 88% σβήνουν τα φώτα όταν δεν βρίσκονται στο δωμάτιο, το 78% επαναχρησιμοποιούν τις πετσέτες και τα σεντόνια και το 58% κάνει ανακύκλωση. Παρόλα αυτά, το 83% αναμένει να μην πληρώσει επιπλέον χρήματα μόνο για το γεγονός ότι ένα ξενοδοχείο διαθέτει «πράσινη πιστοποίηση».

Επιπλέον, σε έρευνα της διεθνούς κοινότητας Ecotourism Society με τίτλο "Trends & Issues for Ecotourism & Sustainable Tourism, η οποία αριθμεί 90 κράτη μέλη παγκοσμίως, το 24% των ερωτηθέντων καταναλωτών απαντά πως ο σημαντικότερος λόγος για να επιλέξουν ένα ξενοδοχείο είναι αυτό να διαθέτει «πράσινη» πιστοποίηση, ενώ το 51% του ανωτέρω ποσοστό απαντά πως το ενδιαφέρον τους είναι συνεχές. Το 2011, σε έρευνα του περιοδικού

Conte Nast Traveler, το 93% των αναγνωστών θεωρεί πως οι επιχειρήσεις του τουριστικού κλάδου είναι υπεύθυνες για την προστασία του περιβάλλοντος. Σε έρευνα του διεθνούς οργανισμού Nielsen Wire που πραγματοποιήθηκε διαδικτυακά το 2012 σε 28.000 καταναλωτές από 56 χώρες παγκοσμίως, το 66% ισχυρίζεται πως προτιμά να αγοράζει προϊόντα και υπηρεσίες από επιχειρήσεις των προγράμματα των οποίων είναι «κοινωνικά υπεύθυνα», ενώ το 46% των καταναλωτών προτίθεται να ξοδέψει επιπλέον χρήματα για αυτόν τον σκοπό. Σε μελέτη που πραγματοποιήθηκε το 2010 από τον οργανισμό GMI Green Traveler, αποδεικνύεται πως ο καταναλωτής με οικολογική συνείδηση ταξιδεύει συχνότερα ανά έτος από το μέσο καταναλωτή, αφού το 76% της πρώτης κατηγορίας καταναλωτή απαντά πως έκανε τουλάχιστον 2 φορές διακοπές, ενώ το 22% από 5 έως 8 φορές διακοπές κατά το έτος 2009. Τέλος, σε έρευνα που δημοσιεύθηκε στην εφημερίδα «Ημερησία» από τον διεθνή οργανισμό πιστοποίησης Green Key, το 80% των Γερμανών τουριστών δηλώνουν ότι τα υψηλά περιβαλλοντικά πρότυπα παίζουν σημαντικό ρόλο όταν σχεδιάζουν τις διακοπές τους, ενώ το 1/3 των Αμερικανών υποστηρίζουν ότι είναι πρόθυμοι να πληρώσουν παραπάνω, αρκεί το ταξίδι και η διαμονή τους να είναι φιλικά προς το περιβάλλον. Το ίδιο λέει και το 21% των Βρετανών που ταξιδεύουν εκτός της χώρας τους.

Σε όλα αυτά τα στοιχεία που αναλύθηκαν παραπάνω θα βασιστούμε ώστε να ξεδιπλώσουμε την στρατηγική μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει το ξενοδοχείο Palazzo del Mare.

#### **4.1. Τμηματοποίηση της αγοράς (Segmentation)**

Πριν τμηματοποιηθεί η αγορά— στόχος της σχεδιαζόμενης επιχείρησης, θα ήταν χρήσιμο να οριοθετηθεί η αγορά από την οποία προκύπτουν οι πελάτες για την επιχείρηση μας. Σε αυτό το σημείο, είναι σημαντικό να αναφέρουμε πως θα παρατηρήσουμε τα χαρακτηριστικά των ήδη υπάρχοντων πελατών. Η τμηματοποίηση της αγοράς θα γίνει βάσει κάποιων κριτηρίων, όπως έχουν αυτά προκύψει από την παραπάνω ανάλυση της αγοράς και θα μας

διευκολύνουν στον εντοπισμό και στην στόχευση του ελκυστικού τμήματος-στόχου. Αυτά τα κριτήρια είναι, αφενός η εθνικότητα, η ηλικία, το εισόδημα και το επίπεδο μόρφωσης των επισκεπτών, δηλαδή τμηματοποίηση με βάση δημογραφικό στοιχείο καταναλωτή/ πελάτη και αφετέρου με γνώμονα την κατηγορία των ξενοδοχειακών μονάδων που υπάρχουν ανά περιφέρεια (τμηματοποίηση με βάση τα υπάρχοντα προϊόντα/ υπηρεσίες του κλάδου).

Το πρώτο κριτήριο τμηματοποίησης, δηλαδή η εθνικότητα των επισκεπτών, επιλέχθηκε καθώς παρατηρήθηκε ότι όπως αναλύθηκε παραπάνω, οι πελάτες της επιχείρησής μας προέρχονται από την Ευρώπη και τα 2/3 είναι γερμανόφωνοι και κυρίως Γερμανοί. Έπειτα, διαχωρίζοντας τους πελάτες του ξενοδοχείου ηλικιακά, παρατηρούμε πως το 42% των πελατών μας ανήκει στην κατηγορία 18- 35 ετών, το 49% είναι 35- 55 ετών και το 9% ανήκει στην κατηγορία 55-70 ετών. Ένα ακόμη ενδιαφέρον στοιχείο είναι πως η πλειοψηφία των πελατών μας είναι ζευγάρια σε ποσοστό 78%, έπειτα ακολουθούν οι οικογένειες με ποσοστό 21% και τέλος ένα ισχνό ποσοστό της τάξης 1- 2% ταξιδεύουν μόνοι ή είναι φίλοι. Τέλος, όσον αφορά στα χαρακτηριστικά των πελατών του ξενοδοχείου, η πλειοψηφία τους (πάνω από τα 2/3) έχουν μόρφωση πανεπιστημιακού επιπέδου και ανήκουν σε κοινωνικά εύρωστες οικονομικές τάξεις.

Το δεύτερο κριτήριο τμηματοποίησης (κατηγορίες υπάρχουσών ξενοδοχειακών μονάδων) επιλέχθηκε προκειμένου να αναγνωρισθεί το «κενό» της αγοράς, δηλαδή η κατηγορία των ξενοδοχειακών μονάδων που λείπει κατά κύριο λόγο ανά περιοχή. Συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι στην περιοχή που εξετάζουμε δεν υπάρχει κανένα ξενοδοχείο με «πράσινη» πιστοποίηση. Στο νησί της Κω, παρόλο που ορισμένα ξενοδοχεία υιοθετούν κάποιες φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές, δεν έχουν τα επαρκή χαρακτηριστικά προκειμένου να αποκτήσουν την πιστοποίηση. Αν εξετάσουμε την ευρύτερη περιοχή του Νοτίου Αιγαίου, θα δούμε πως μόνο στο νησί της Ρόδου υπάρχουν 5 ανάλογες ξενοδοχειακές μονάδες πολυτελείας με «πράσινη» πιστοποίηση. Εν κατακλείδι,



φαίνεται ότι η ανάπτυξη ξενοδοχειακών μονάδων πολυτελείας με «πράσινη» πιστοποίηση δεν είναι καθόλου διαδεδομένη στο νησί της Κω.

Από τα δυο παραπάνω είδη τμηματοποίησης προκύπτει ότι τα ελκυστικά τμήματα για να απευθυνθεί μια ξενοδοχειακή μας μονάδα είναι οι Ευρωπαίοι και κυρίως Γερμανοί καταναλωτές. Παράλληλα, σύμφωνα με το δεύτερο κριτήριο, ανακαλύπτουμε πως η μονάδα δεν πρόκειται να αντιμετωπίσει ανταγωνισμό, καθώς η έλλειψη ανάλογων μονάδων στην περιοχή που εξετάζουμε είναι εύκολα αντιληπτή.

#### **4.2. Στόχευση τμήματος (Targeting)**

Όπως προκύπτει από την τμηματοποίηση της αγοράς, η φιλική προς το περιβάλλον ξενοδοχειακή μονάδα που πρόκειται να δημιουργηθεί πρέπει να απευθύνεται κυρίως σε Γερμανούς επισκέπτες (κυρίως ζευγάρια), ηλικίας 35-55 ετών, με υψηλό μορφωτικό και οικονομικό υπόβαθρο. Η τοποθεσία της επιχείρησης παραμένει η ίδια (Κως). Αυτή η πρόταση συμπίπτει επίσης με τις τάσεις των τουριστικών ομάδων που αναμένεται να δημιουργηθούν ως το 2020 που αναλύσαμε παραπάνω. Οι "Active Seniors" αναφέρονται σε άτομα που το 2020 θα βρίσκονται στην ηλικιακή ομάδα των 50-70 χρονών. Λόγω της ιατρικής και φαρμακευτικής προόδου, αναμένεται να είναι πιο υγιείς και δραστήριοι, ενώ λόγω της γενικής βελτίωσης του οικονομικού επιπέδου, πρόκειται να έχουν μεγαλύτερο μέσο εισόδημα προς κατανάλωση. Η επόμενη τουριστική κατηγορία που θα δημιουργηθεί και συμπίπτει με τους πελάτες του ξενοδοχείου είναι οι "Global Executives". Η συγκεκριμένη κατηγορία αποτελείται από στελέχη τα οποία ταξιδεύουν διεθνώς. Η τιμή των αεροπορικών και των ξενοδοχείων δεν παίζει ιδιαίτερο ρόλο στην επιλογή των ταξιδιωτικών τους πακέτων. Αναζητούν στοιχεία πολυτελείας (premium) στις διακοπές τους και είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για αυτές τις υπηρεσίες. Πέρα της πολυτέλειας αναζητούν άνεση, ασφάλεια και το δυνατόν λιγότερη ταλαιπωρία. Τέλος, στα ποσοστά των ερευνών που εξετάστηκαν μέχρι τώρα παρατηρούμε την ολοένα και αυξανόμενη τάση διεθνώς των τουριστών να

επιλέγουν πολυτελή ξενοδοχεία φιλικά προς το περιβάλλον με σημαντικότερο στοιχείο το 80% των Γερμανών τουριστών, οι οποίοι δηλώνουν ότι τα υψηλά περιβαλλοντικά πρότυπα παίζουν σημαντικό ρόλο όταν σχεδιάζουν τις διακοπές τους. Αυτό καθιστά ευκαιρία την ανάπτυξη ενός πιστοποιημένου «πράσινου» ξενοδοχειακού καταλύματος 5\* στη συγκεκριμένη περιοχή.

#### **4.3. Τοποθέτηση στην αγορά (Positioning)**

Η τοποθέτηση είναι η διαδικασία κατά την οποία δημιουργείται μια εικόνα, μια αντίληψη για το προϊόν/ υπηρεσία μας στο μυαλό του καταναλωτή. Ουσιαστικά, ο στόχος είναι αυτή η εικόνα που θα δημιουργηθεί να καταλαμβάνει ξεχωριστή θέση αξίας στον καταναλωτή σε σχέση με τα παρόμοια, ανταγωνιστικά προϊόντα. Η αντίληψη που επιδιώκεται σχετίζεται συχνά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, δηλαδή την ευκαιρία στην αγορά. Όσον αφορά στους καταναλωτές, η τοποθέτηση τους διευκολύνει στο να ανακαλύψουν την πραγματική διαφορά μεταξύ των ανταγωνιστικών προϊόντων και εν τέλει να επιλέξουν το προϊόν που προσφέρει μεγαλύτερη αξία.

Όσον αφορά στο προϊόν που θα αναπτύξουμε (πιστοποιημένη φιλική προς το περιβάλλον πολυτελής ξενοδοχειακή μονάδα), η τοποθέτηση της θα γίνει μέσω της στρατηγικής επιλογής της διαφοροποίησης (παροχή υπηρεσιών πολυτελείας και παράλληλα φιλικών προς το περιβάλλον πρακτικών) σε συγκεκριμένο τμήμα της τουριστικής αγοράς (τοποθέτηση σε Γερμανούς, κυρίως, καταναλωτές με υψηλό μορφωτικό και οικονομικό επίπεδο). Επιπλέον, το προϊόν θα τοποθετηθεί μέσω της εμπειρικής τοποθέτησης. Η εμπειρική τοποθέτηση είναι αποτελεσματική κυρίως στις υπηρεσίες. Καθώς στοχεύουμε κατά κύριο λόγο στην προβολή της εμπειρίας της κατανάλωσης της υπηρεσίας, αυτού του είδους η τοποθέτηση είναι η κατάλληλη.

#### **4.4. Ανάλυση 7P- Marketing Mix**

Σε αυτό το στάδιο χρησιμοποιούνται έρευνες οι οποίες έχουν αναλυθεί στο κεφάλαιο της ανάλυσης αγοράς.

##### **4.4.1. Προϊόν (Product)**

Σύμφωνα με έκθεση του διεθνούς οργανισμού UKessays με τίτλο "The Quality Of The Services That Budget Hotels Offer Marketing", το προϊόν που χρησιμοποιείται για την αντιμετώπιση των αναγκών των πελατών μπορεί να αποτελείται από υλικά ή άυλα στοιχεία. Τα δωμάτια και οι εγκαταστάσεις ενός ξενοδοχείου παίζουν το μεγαλύτερο ρόλο (80%) για την επιλογή ενός πελάτη, ενώ οι υπηρεσίες καταλαμβάνουν το 20%. Τα δωμάτια και οι εγκαταστάσεις που προσφέρει το ξενοδοχείο είναι υψηλών προδιαγραφών με εστίαση στην πολυτέλεια, την άνεση και την χαλάρωση του επισκέπτη. Υπάρχουν δωμάτια με απευθείας πρόσβαση στις κεντρικές πισίνες του ξενοδοχείου, ιδιωτική ταράτσα και ιδιωτικές ξαπλώστρες, δωμάτια με μπαλκόνι και θέα στις κεντρικές πισίνες και τη θάλασσα, σουίτες με ιδιωτική πισίνα και κήπο. Όλα τα δωμάτια έχουν δωρεάν πρόσβαση στο ίντερνετ, δυνατότητα παραγωγής καφέ και τσαγιού δωρεάν, δωρεάν χρηματοκιβώτιο, μίνι μπαρ, δωρεάν μπουρνούζια και πετσέτες θαλάσσης, καθημερινός εφοδιασμός με σαμπουάν κτλ, και δωρεάν κρασί και φρούτα κατά την άφιξη του πελάτη. Σχετικά με τις εγκαταστάσεις, υπάρχουν 4 πισίνες, 2 εστιατόρια, σπα, δωρεάν γυμναστήριο και προγράμματα εκγύμνασης, γήπεδα τένις και 5X5 και εξοπλισμός, ιδιωτική παραλία με δωρεάν ξαπλώστρες, ενοικίαση αυτοκινήτων και εκδρομών, μίνι μάρκετ, κρεπερί, 2 μπαρ και 24ωρη υποδοχή. Το ξενοδοχείο δίνει μεγάλη βάση στην εξυπηρέτηση των πελατών και στην ανάπτυξη σχέσεων και καθημερινής επικοινωνίας ούτως ώστε ο πελάτης να νιώθει ξεχωριστός.

#### **4.4.2. Τιμή (Price)**

Σύμφωνα με την ίδια έκθεση, η τιμή είναι μια απόφαση, η οποία γίνεται από τους πελάτες. Οι πελάτες αντιλαμβάνονται την ποιότητα των υπηρεσιών και αποφασίζουν αν είναι διατεθειμένοι να τις αγοράσουν για να καλύψουν τις ανάγκες τους. Η απόφασή τους διαμορφώνεται από την τιμή ανά δωμάτιο κατά 70% και το φαγητό που προσφέρει το ξενοδοχείο κατά 25%. Το 80% των πελατών του ξενοδοχείου επιλέγει να κάνει κράτηση δωματίου με πρωινό και βραδινό. Οι τιμές που θα αναλύσουμε περιλαμβάνουν λοιπόν ημιδιατροφή και δωμάτιο ανά ημέρα. Οι τιμές διαφοροποιούνται ανάλογα με την εποχή που επιλέγει ο πελάτης να επισκεφτεί το ξενοδοχείο (low/high season), ανάλογα βεβαίως με τον τύπο δωματίου και ανάλογα με τον τρόπο που κλείνει τις διακοπές του (μεμονωμένα ή μέσω Tour Operator). Οι τιμές κυμαίνονται από 120€ ανά διανυκτέρευση ανά δωμάτιο ως 1200€ ανά διανυκτέρευση ανά δωμάτιο (περιλαμβανομένων του πρωινού και του δείπνου). Βασιζόμενοι στην πρόθεση των τουριστών παγκοσμίως (50%) να ξοδέψουν επιπλέον χρήματα προκειμένου να περάσουν τις διακοπές τους σε ένα φιλικό προς το περιβάλλον κατάλυμα, προτείνουμε μικρή αύξηση της τάξης του 10% στις τιμές. Οι τιμές, λοιπόν, μετά την αύξηση θα κυμαίνονται από 132€ ανά διανυκτέρευση ανά δωμάτιο ως 1320€ ανά διανυκτέρευση ανά δωμάτιο (περιλαμβανομένων του πρωινού και του δείπνου) αντίστοιχα.

#### **4.4.3. Διανομή (Place)**

Εξηγώντας τη συνεισφορά της διανομής στην δημιουργία αξίας και συγκριτικού πλεονεκτήματος, οι Kotler και Keller (2006) ανέφεραν ότι «η δημιουργία υψηλής αξίας χρειάζεται επιτυχή διανομή». Όσον αφορά στη διανομή δεν θα αλλάξει καθόλου. Το 95% των πελατών μας προέρχεται όπως είπαμε μέσω Tour Operators και συγκεκριμένα την TUI International. Θα συνεχιστεί η διανομή μέσω του καναλιού των Tour Operators. Άλλωστε το ηλικιακό γκρουπ στο οποίο απευθυνόμαστε επιλέγει παραδοσιακά τα

οργανωμένα πακέτα, αφού θεωρούν, παράλληλα, ότι τα πακέτα από ταξιδιωτικά γραφεία είναι πιο φθηνά και τους παρέχουν ασφάλεια και ευκολία στην επιλογή τους. Ο μέσος όρος της διαμονής στο ξενοδοχείο είναι 10- 12 ημέρες.

#### **4.4.4. Προώθηση (Promotion)**

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, η ξενοδοχειακή μονάδα πρέπει να προωθηθεί κυρίως μέσω των Tour Operators οι οποίοι δείχνουν να έχουν τη μεγαλύτερη επιρροή στους Ευρωπαίους και Γερμανούς ταξιδιώτες. Ουσιαστικά δεν θα αλλάξει ο τρόπος προώθησης, απλά θα προστεθεί σε αυτήν το νέο χαρακτηριστικό του ξενοδοχείου που θα είναι η «πράσινη» πιστοποίηση που θα αποκτήσει. Παράλληλα, σημαντικό ρόλο παίζουν άλλα μέσα, όπως οι διαφημίσεις στο διαδίκτυο. Γι αυτό η παρουσία της εταιρείας στα social media (facebook) πρέπει να είναι συνεχής και αδιάλειπτη. Έρευνες, επίσης, δείχνουν την υψηλή επίδραση του word of mouth στην επιλογή ξενοδοχειακού καταλύματος. Άνω του 20% επιλέγει να επισκεφτεί μέρη για τα οποία έχει ακούσει θετικές περιγραφές, ένα 5% επισκέπτεται μέρη που έχει ξανα-επισκεφτεί και έχει θετική εμπειρία, ενώ περίπου 5% επιλέγει μέρος διακοπών σύμφωνα με τις συστάσεις της παρέας του. Η εμπειρία που θα πάρει κάθε ταξιδιώτης από τη διαμονή του αποκτά ένα ιδιαίτερο χαρακτήρα, καθώς κάθε πελάτης του ξενοδοχείου μεταφέρει τις εντυπώσεις του στο περιβάλλον του και μπορεί να γίνει ο «διαφημιστής» του ξενώνα. Πρέπει να προσθέσουμε ότι ο συγκεκριμένος τρόπος προβολής είναι επίσης ο πιο οικονομικός, αφού στηρίζεται στην προσωπική επαφή του επισκέπτη με τα μέλη του προσωπικού του ξενοδοχείου. Αυτό επιτυγχάνεται πλήρως από τις διεθνείς διαδικτυακές κοινότητες όπως το Trip Advisor και το Holiday Check που απευθύνεται στο γερμανικό κοινό. Ένας λειτουργικός τρόπος να υπενθυμίσουμε στον πελάτη να γράψει μία θετική κριτική για την εμπειρία του στο ξενοδοχείο είναι 10- 15 μέρες από την αναχώρησή του και βασιζόμενοι στο θετικό ερωτηματολόγιο που άφησε στο ξενοδοχείο αναχωρώντας από αυτό, να του στείλουμε ένα mail ευχαριστώντας τον και προτείνοντάς του να γράψει μία θετική κριτική

στο διαδίκτυο περιγράφοντας τη θετική εμπειρία που έζησε. Δεν είναι τυχαίο πως το ξενοδοχείο που εξετάζουμε πρώτο σε συστάσεις στο Trip Advisor και το Holiday Check για το νησί της Κω. Επομένως, τα προτεινόμενα μέσα προβολής για την περίπτωση που εξετάζουμε είναι οι Tour Operators και η προσοχή στη διάδοση σωστού word of mouth.

#### **4.4.5. Άνθρωποι (People)**

Οι άνθρωποι που εργάζονται σε μία επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, είναι καθοριστικός παράγοντας στη διαδικασία της παράδοσης της υπηρεσίας, καθώς βασικό χαρακτηριστικό των υπηρεσιών είναι το αδιαχώριστο (inseparability), εφόσον οι υπηρεσίες παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα. Έρευνες καταδεικνύουν πως η ποιότητα της υπηρεσίας είναι αντιπροσωπευτική της ίδιας της υπηρεσίας και πως οι πελάτες τείνουν να είναι πιο συγκαταβατικοί σε τυχόν λάθη όταν οι άνθρωποι που τους εξυπηρετούν είναι χαρούμενοι και φιλικοί. Επομένως, είναι πολύ σημαντικό να προσλάβουμε μορφωμένα άτομα και να τα εκπαιδύσουμε στο επαγγελματικό service, ώστε να τηρούμε υψηλές προδιαγραφές και να αυξήσουμε όσο το δυνατόν περισσότερο την ικανοποίηση των πελατών μας από τις προσφερόμενες υπηρεσίες της επιχείρησης. Επιπλέον, είναι σημαντικό το προσωπικό να γνωρίζει ξένες γλώσσες και ιδιαίτερα γερμανικά αφού το ποσοστό των γερμανόφωνων επισκεπτών είναι πάνω από τα 2/3. Επίσης, είναι μείζονος σημασίας να επαναπροσλαμβάνονται στην επιχείρηση υπάλληλοι για τους οποίους οι επισκέπτες έχουν αναφερθεί με θετικά σχόλια. Η πολιτική του ξενοδοχείου είναι να αντιστοιχεί σχεδόν ένας εργαζόμενος σε ένα δωμάτιο (ποσοστό πολύ υψηλό για τις επιχειρήσεις του κλάδου), ούτως ώστε οι πελάτες να νιώθουν μοναδικοί και ξεχωριστοί. Επομένως, η εταιρεία θα κρατήσει την ίδια πολιτική που υιοθετούσε μέχρι τώρα στο στοιχείο «άνθρωποι» και θα προσθέσει στην εκπαίδευση και ενημέρωση όλων των εργαζομένων του τις φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές που θα υιοθετήσει το ξενοδοχείο, προκειμένου να γνωρίζουν και να ενημερώνουν συνεχώς τους πελάτες για τις συγκεκριμένες πρακτικές.

#### **4.4.6. Διαδικασίες (Process)**

Η διαδικασίες περιλαμβάνουν τα καθήκοντα, τα χρονοδιαγράμματα και τις ρουτίνες. Είναι όλες οι δραστηριότητες που αναλαμβάνει ένα ξενοδοχείο (Page, 2008). Για παράδειγμα, ο πελάτης λαμβάνει πληροφορίες σχετικά με το ξενοδοχείο, κάνοντας κράτηση, φθάνει στο ξενοδοχείο, πραγματοποιεί το check-in, ζει στο ξενοδοχείο για κάποιες μέρες, απολαμβάνει τα γεύματα και τις υπηρεσίες, εξυπηρετείται από το προσωπικό, πραγματοποιεί το check out και αναχωρεί. Αν και φαίνεται μια απλή διαδικασία, το ξενοδοχείο θα πρέπει να εξετάσει όλα τα στάδια της διαδικασίας, για παράδειγμα, τι κάνει τους επισκέπτες να νιώθουν ευχάριστα, τι τους δυσαρεστεί, τι τους κάνει να νιώθουν ξεχωριστοί και ευπρόσδεκτοι, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι επισκέπτες θα επιστρέψουν για επιπλέον διαμονή σε αυτό. Το ξεχωριστό στοιχείο στο ξενοδοχείο Palazzo del Mare είναι πως κατά την άφιξη των επισκεπτών, οι υπάλληλοι της υποδοχής και των δημοσίων σχέσεων τους καλωσορίζουν με ένα ποτό και τους συνοδεύουν στο δωμάτιο πραγματοποιώντας μία μικρή ξενάγηση για μία πρώτη γνωριμία με τις εγκαταστάσεις. Σε αυτήν την περιήγηση, οι πελάτες θα πληροφορούνται από εδώ και πέρα για την πιστοποίηση που θα υπάρχει στο ξενοδοχείο και για τις φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές που πραγματοποιεί. Εάν ο πελάτης θελήσει να έχει επιπλέον λεπτομερείς πληροφορίες, θα υπάρχει η δυνατότητα αποστολής mail σε αυτόν μετά την αναχώρηση του από το ξενοδοχείο. Η επιλογή της ενημέρωσης μέσω ηλεκτρονικής και όχι γραπτής μορφής είναι προκειμένου να γίνει εξοικονόμηση χαρτιού.

#### **4.4.7. Φυσικό Περιβάλλον (Physical evidence)**

Σύμφωνα με έκθεση του διεθνούς οργανισμού UKessays με τίτλο "The Quality Of The Services That Budget Hotels Offer Marketing", οι εγκαταστάσεις και τα δωμάτιο έχουν 80% βαρύτητα για τον πελάτη και το προσωπικό με τις στολές

του 20%. Οι υπηρεσίες δεν είναι χειροπιαστές από την φύση τους και είναι δύσκολο κάποιος να τις περιγράψει. Παρόλα αυτά θα πρέπει να προσδώσουμε κάτι χειροπιαστό σε κάτι που από την φύση του δεν είναι. Είναι πολύ σημαντικό στον ιστότοπο της επιχείρησής μας να έχουμε εικόνες που κεντρίζουν το ενδιαφέρον στον πιθανό επισκέπτη, δείχνοντάς του τον εξωτερικό αλλά και τον εσωτερικό χώρο, παραθέτοντας του και ένα βίντεο που θα του αυξήσει την επιθυμία επίσκεψης και παράλληλα είναι πραγματικά. Οι πελάτες δίνουν μεγάλη σημασία στην πρώτη εντύπωση που αποκομίζουν από έναν πιθανό προορισμό, επομένως είναι βασικό να δώσουμε έμφαση στην παρουσίαση του ιστότοπου και στις εικόνες που θα διαλέξουμε να αναρτήσουμε. Το φυσικό περιβάλλον αναφέρεται ακόμα στην ενδυμασία που θα επιλέξουμε για το προσωπικό μας, στο πώς θα είναι η reception μας, οι σερβιτόροι, οι καμαριέρες, στον τρόπο με τον οποίο θα κινούνται και στη διάθεση που θα έχουν. Το χαμόγελο και ο χαιρετισμός του υπαλλήλου προς τον πελάτη κατά τη συνάντησή τους ακόμα και αν δεν είναι στο πόστο του είναι πρωταρχικής σημασίας. Όλοι οι χώροι του ξενοδοχείου, τέλος, πρέπει να είναι επιμελημένοι και καθαροί. Όλα αυτά τα στοιχεία μπορούν να επηρεάσουν την εικόνα του πελάτη για το ξενοδοχείο μας και να διαμορφώσουν και την ανάλογη φήμη.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΠΕΝΔΥΣΗ**

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλύσουμε την επένδυση που θα πραγματοποιηθεί στο ξενοδοχείο Palazzo del Mare, προκειμένου αυτό να αποκτήσει την πιστοποίηση του προγράμματος Green Key και να μετατραπεί επίσημα σε μία πιστοποιημένη φιλική προς το περιβάλλον ξενοδοχειακή μονάδα. Στον πίνακα 10 που βλέπουμε παρακάτω καταγράφονται τα υποχρεωτικά κριτήρια που πρέπει να θέσει σε εφαρμογή ένα ξενοδοχείο ούτως ώστε να αποκτήσει την πιστοποίηση του οργανισμού. Θα αναλύσουμε λοιπόν όλα τα κριτήρια και τις επενδύσεις που πρέπει να υλοποιηθούν.

### **Πίνακας 10. Υποχρεωτικά κριτήρια του προγράμματος Green Key για την Ελλάδα**

#### **Κεφάλαιο I: Περιβαλλοντική διαχείριση**

**I.1 Η Διεύθυνση θα πρέπει να ορίσει υπεύθυνο περιβαλλοντικών θεμάτων.**

**I.2 Η Επιχείρηση θα πρέπει να καθιερώσει περιβαλλοντική πολιτική**

**I.3 Θα πρέπει να διατυπωθούν στόχοι και πρόγραμμα δράσης για συνεχή βελτίωση**

**I.4 Η Επιχείρηση θα πρέπει να δημιουργήσει και να διατηρεί φάκελο που θα περιέχει όλα τα σχετικά έγγραφα που αναφέρονται στο Πρόγραμμα Green Key**

**I.5 Η Επιχείρηση θα πρέπει να συμμορφώνεται με την περιβαλλοντική νομοθεσία της Ελλάδας.**

**I.6 Ο διαχειριστής θα πρέπει να δέχεται ετήσιο έλεγχο από τον Εθνικό Χειριστή του Προγράμματος.**

**I.7 Η Επιχείρηση δεν μπορεί να βρίσκεται μέσα στα όρια μιας περιοχής που έχει χαρακτηριστεί από τις αρμόδιες κρατικές αρχές ως περιοχή με ρύπανση και θέτει σε μεγάλο κίνδυνο την υγεία και ασφάλεια των πελατών.**

#### **Κεφάλαιο II: Συμμετοχή του Προσωπικού**

**II.1 Ο Διαχειριστής θα πρέπει να οργανώνει συνάντηση με το προσωπικό, με σκοπό την ενημέρωση σε θέματα τρεχουσών και νέων περιβαλλοντικών πρωτοβουλιών.**

**II.2 Ο υπεύθυνος περιβαλλοντικής διαχείρισης θα πρέπει να συμμετέχει σε**

συναντήσεις με τη Διεύθυνση, με σκοπό την ενημέρωση για τις εξελίξεις του περιβαλλοντικού προγράμματος της Επιχείρησης.

**II.3** Ο υπεύθυνος περιβαλλοντικής διαχείρισης και άλλα στελέχη του προσωπικού που ασχολούνται με περιβαλλοντικές διεργασίες, θα πρέπει να συμμετέχουν σε επιμορφωτικά σεμινάρια πάνω σε θέματα περιβάλλοντος. Ο Εθνικός Χειριστής παρέχει τη βασική εκπαίδευση του Προγράμματος Green Key.

**II.4** Ο υπεύθυνος περιβαλλοντικής διαχείρισης θα πρέπει να εξασφαλίζει την ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με τις περιβαλλοντικές υποχρεώσεις τους και τα περιβαλλοντικά θέματα που αφορούν στην Επιχείρηση, με τεκμηριωμένο τρόπο.

### **Κεφάλαιο III: Πληροφόρηση των πελατών**

**III.1** Η Επιχείρηση θα πρέπει να επιδεικνύει με εμφανή τρόπο τη βράβευσή της με το Green Key.

**III.2** Η Επιχείρηση θα πρέπει να ενημερώνει συνεχώς τους πελάτες της για τα περιβαλλοντικά θέματα που την αφορούν και να τους υποδεικνύει τους τρόπους με τους οποίους αυτοί μπορούν να συμμετέχουν.

**III.3** Το πληροφοριακό υλικό για το Πρόγραμμα Green Key θα πρέπει να είναι εμφανές και άμεσα προσβάσιμο στους πελάτες.

**III.4** Το προσωπικό της Υποδοχής θα πρέπει να είναι σε θέση να παρέχει πληροφορίες για τις τρέχουσες περιβαλλοντικές δράσεις της Επιχείρησης.

**III.5** Η Επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση να πληροφορεί τους πελάτες για τα διαθέσιμα δημόσια μέσα μαζικής μεταφοράς.

**III.6** Θα πρέπει να υπάρχουν εμφανείς πινακίδες για τους πελάτες και το προσωπικό, που θα αναφέρονται στην εξοικονόμηση ενέργειας (τηλεοράσεις δωματίων, φώτα, θέρμανση-κλιματισμός κλπ).

### **Κεφάλαιο IV: Διαχείριση Νερού**

**IV.1** Η συνολική κατανάλωση νερού θα πρέπει να καταγράφεται, τουλάχιστον μια φορά το μήνα, κατά την περίοδο λειτουργίας.

**IV.2** Πρόσφατα εγκατεστημένες τουαλέτες δεν θα πρέπει να καταναλώνουν πάνω από έξι (6) λίτρα νερού σε κάθε χρήση.

**IV.3** Δεν επιτρέπονται βρύσες που στάζουν και τουαλέτες με διαρροές.

**IV.4** Πρέπει να υπάρχει ένα δοχείο απορριμμάτων σε κάθε λουτρό.

**IV.5** Η ροή νερού στις ντουζιέρες δεν πρέπει να ξεπερνά τα εννέα (9) λίτρα το

**λεπτό.**

**IV. 6 Η ροή νερού στις βρύσες δεν πρέπει να ξεπερνά τα οκτώ (8) λίτρα το λεπτό.**

**IV.7 Στα ουρητήρια δεν πρέπει να χρησιμοποιείται περισσότερο νερό ξεπλύματος από όσο χρειάζεται (δηλαδή όχι μόνιμη ροή).**

**IV.8 Πρόσφατα εγκατεστημένα πλυντήρια πιάτων δεν επιτρέπεται να καταναλώνουν περισσότερα από 3,5 λίτρα νερού ανά καλάθι.**

**IV.9 Κοντά σε κάθε μηχάνημα πλύσης πιάτων πρέπει να υπάρχουν οδηγίες με συστάσεις για εξοικονόμηση νερού κατά τη χρήση.**

**IV.10 Το σύνολο των λυμάτων θα πρέπει να υφίσταται επεξεργασία βιολογικού καθαρισμού. Όπου καθορίζεται από εθνικές ή τοπικές διατάξεις, η Επιχείρηση οφείλει να προσαρμόζεται σε αυτές.**

**IV.11 Επικίνδυνα υγρά χημικά θα πρέπει να αποθηκεύονται με τρόπο που να αποκλείει διαρροές βλαβερές για το περιβάλλον.**

#### **Κεφάλαιο V: Πλύσιμο και καθαρισμός**

**V.1 Στα λουτρά, δωματίων και κοινόχρηστα, θα πρέπει να υπάρχουν πινακίδες που θα πληροφορούν τους πελάτες ότι τα σεντόνια και οι πετσέτες θα αλλάζονται μόνον όταν αυτό ζητείται.**

**V.2 Νεοαποκτούμενα χημικά προϊόντα καθαρισμού και ατομικής καθαριότητας δεν θα πρέπει να περιέχουν συστατικά που αναφέρονται στους σχετικούς καταλόγους του Προγράμματος «Green Key».**

**V.3. Το προσωπικό θα πρέπει να είναι εκπαιδευμένο ώστε να μη χρησιμοποιεί περισσότερες ποσότητες απορρυπαντικών και απολυμαντικών από αυτές που περιγράφονται στις οδηγίες της συσκευασίας.**

**V.4 Στις Ευρωπαϊκές χώρες, οι χαρτοπετσέτες και το χαρτί τουαλέτας θα πρέπει να είναι φτιαγμένο από χαρτί που δεν έχει υποστεί λεύκανση με χλωρίνη, ή από χαρτί που έχει ένα αναγνωρισμένο eco-label.**

#### **Κεφάλαιο VI: Διαχείριση Απορριμμάτων**

**VI.1 Η Επιχείρηση πρέπει να διαχωρίζει τα απορρίμματά της στις κατηγορίες που προβλέπονται από τον αρμόδιο τοπικό ή εθνικό φορέα διαχείρισης απορριμμάτων.**

**VI.2 Αν ο τοπικός φορέας διαχείρισης απορριμμάτων δεν τα συλλέγει στο χώρο ή κοντά στο χώρο της Επιχείρησης, θα πρέπει να εξασφαλίζεται η μεταφορά τους στον πλησιέστερο κατάλληλο χώρο επεξεργασίας απορριμμάτων.**

**VI.3 Οδηγίες για τον τρόπο διαχωρισμού και διαχείρισης των απορριμμάτων θα**

πρέπει να είναι εύκολα διαθέσιμες στο προσωπικό.

**VI.4 Πιάτα, ποτήρια και γενικά σκεύη μιας χρήσης θα χρησιμοποιούνται μόνο στις περιοχές της πισίνας, σε ορισμένους χώρους μουσικής διασκέδασης και σε συνδυασμό με εύκολα μεταφερόμενα εδέσματα. Ωστόσο, θα πρέπει να γίνεται προσπάθεια να αποφεύγονται τα σκεύη μιας χρήσης.**

## **Κεφάλαιο VII: Ενέργεια**

**VII.1 Η κατανάλωση ενέργειας θα πρέπει να καταγράφεται τουλάχιστον μια φορά το μήνα.**

**VII.2 Θα πρέπει να εφαρμόζονται συστήματα ελέγχου του κλιματισμού και θέρμανσης όταν οι χώροι δεν χρησιμοποιούνται. Τα συστήματα ελέγχου θα πρέπει να είναι εγκατεστημένα ένα χρόνο μετά τη βράβευση της Επιχείρησης με το Green Key.**

**VII.3 Όλα τα κουφώματα πρέπει να διαθέτουν υψηλό βαθμό θερμομονωτικής ικανότητας, σύμφωνα με τις τοπικές κλιματικές συνθήκες. Η συμβατότητα αποφασίζεται από τη Εθνική Συντονιστική Επιτροπή και εγκρίνεται από τη Διεθνή Συντονιστική Επιτροπή του Προγράμματος.**

**VII.4 Οι επιφάνειες των στομιών παροχής θερμού/ψυχρού αέρα οφείλουν να καθαρίζονται τακτικά.**

**VII.5 Τα φίλτρα λίπους στους εξαεριστήρες οφείλουν να καθαρίζονται τακτικά.**

**VII.6 Το σύστημα εξαερισμού οφείλει να ελέγχεται και να επισκευάζεται όταν παρίσταται ανάγκη ώστε να είναι συνεχώς ενεργειακά αποτελεσματικό.**

**VII.7 Θα πρέπει να εξασφαλίζεται καλή θερμομονωτική ικανότητα σε ψυγεία, χώρους κατάψυξης, θερμοθαλάμους και φούρνους.**

**VII.8 Νέο-αποκτούμενες αντλίες και συστήματα κατάψυξης δεν θα πρέπει να χρησιμοποιούν ψυκτικά CFC. Όλες οι εγκαταστάσεις πρέπει να είναι σύμφωνες με την εθνική νομοθεσία για τη σταδιακή κατάργηση των τοξικών ψυκτικών μέσων.**

**VII.9 Νέο-αγορασθέντα ψυγεία δωματίων δεν θα πρέπει να καταναλώνουν πάνω από 1 kWh/ ημέρα.**

**VII.10 Τα ψυγεία τίθενται εκτός λειτουργίας στις περιόδους που τα καταλύματα δεν χρησιμοποιούνται.**

**VII.11 Συσκευές τηλεόρασης μένουν εκτός λειτουργίας κατά την περίοδο που δεν λειτουργεί η επιχείρηση.**

**VII.12 Τουλάχιστον τα 50% των λαμπτήρων θα είναι κλάσεως A. Η επιχείρηση**

θα πρέπει να αντικαταστήσει το συντομότερο όλους τους άλλους λαμπτήρες της οποτεδήποτε αυτό είναι τεχνικώς δυνατό. Οι λόγοι τυχόν μη αντικατάστασης θα πρέπει να τεκμηριώνονται επαρκώς στον Εθνικό Χειριστή του Προγράμματος Green Key.

**VII.13** Η επιχείρηση πρέπει να επιδεικνύει προσπάθειες περιορισμού της κατανάλωσης νερού και ενέργειας σε σχέση με κάθε μονάδα της που έχει υψηλότερο βαθμό κατανάλωσης, λ.χ. sauna, hammam, πισίνες, solarium κλπ.

#### **Κεφάλαιο VIII: Τρόφιμα και ποτά**

**VIII.1** Η επιχείρηση θα πρέπει να καταγράφει τις αγορές επώνυμων τροφίμων (τοπικής παραγωγής, οργανικών ή οποιωνδήποτε παρόμοιων διατίθενται στη χώρα). Μετά 12μηνο, το ποσοστό των επώνυμων προϊόντων πρέπει να είναι τουλάχιστον 5% σε αξία όλων των αγορών τροφίμων.

**VIII.2** Η αναλογία προμήθειας επωνύμων τροφίμων οφείλει να διατηρείται και να αυξάνεται κάθε χρόνο. Εάν όχι, οι λόγοι θα πρέπει να γνωστοποιούνται στον Εθνικό Χειριστή του Green Key.

#### **Κεφάλαιο IX: Εσωτερικό περιβάλλον**

**IX.1** Αν η επιχείρηση προχωρεί σε σημαντικές εσωτερικές διαρρυθμίσεις, η κατάλληλη θερμοκρασία των εσωτερικών χώρων θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη όσο το δυνατό περισσότερο.

**IX.2** Η επιχείρηση θα πρέπει να συμμορφώνεται με τη νομοθεσία περιρυπογόνων στοιχείων για όλους τους χώρους της.

**IX.3** Αν η εθνική νομοθεσία δεν ορίζει διαφορετικά, στους χώρους εστίασης είναι υποχρεωτική η διαμόρφωση χώρου για τους μη καπνίζοντες.

**IX.4** Θα πρέπει να διατίθενται δωμάτια για μη καπνίζοντες σε ειδικές πτέρυγες του ξενοδοχείου.

#### **Κεφάλαιο X: Κήποι και χώροι στάθμευσης**

**X.1** Χημικά ζιζανιοκτόνα και λιπάσματα μπορούν να χρησιμοποιούνται μόνο μια φορά το χρόνο, αλλά μόνον αν δεν υπάρχουν αντίστοιχα οργανικά ή φυσικά προϊόντα.

**X.2** Νεοαποκτώμενα χορτοκοπτικά μηχανήματα θα πρέπει να είναι είτε ηλεκτροκίνητα, είτε να χρησιμοποιούν αμόλυβδο καύσιμο, να είναι

**εφοδιασμένα με καταλύτη, να διαθέτουν eco-label ή να είναι χειροκίνητα.**

**Χ.3 Τα λουλούδια και γενικά οι κήποι θα πρέπει να ποτίζονται νωρίς το πρωί ή αργά το απόγευμα.**

#### **Κεφάλαιο XI: Πράσινες δραστηριότητες**

**XI.1 Θα πρέπει να διατίθεται στους πελάτες, σε πρώτη ζήτηση, πληροφοριακό υλικό για κοντινά πάρκα, ενώ τα μέτρα προφύλαξης τοπίου και φύσης θα πρέπει να είναι ευκόλως προσιτά στους πελάτες.**

**XI.2 Η επιχείρηση θα πρέπει να παρέχει πληροφόρηση για το πλησιέστερο σημείο ενοικίασης ποδηλάτων.**

#### **Κεφάλαιο XII: Διοίκηση**

**XII.1 Χώροι για το προσωπικό οφείλουν να πληρούν τους ίδιους όρους κριτηρίων με αυτούς των πελατών.**

**XII.2 Επιστολόχαρτα, μπροσούρες κλπ. έντυπα που παράγονται για την επιχείρηση, οφείλουν να διαθέτουν πιστοποίηση eco-label ή να παράγονται από εταιρεία που διαθέτει σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης.**

**XII.3 Κομμωτήρια, spa και παρεμφερείς εξυπηρετήσεις στο χώρο της επιχείρησης, πρέπει να πληροφορούνται για την περιβαλλοντική διαχείριση της επιχείρησης.**

*(Πηγή: Ελληνική Εταιρία Προστασίας της Φύσης)*

### **5.1. Περιβαλλοντική Διαχείριση**

Όσον αφορά στην περιβαλλοντική διαχείριση η διεύθυνση του ομίλου θα ορίσει υπεύθυνο περιβαλλοντικών θεμάτων. Αυτός θα είναι ο Διευθυντής Λειτουργιών του ξενοδοχείου. Επιπλέον, θα δημιουργηθεί φάκελος που θα περιέχει όλα τα έγγραφα που αφορούν στο πρόγραμμα Green Key, ο οποίος θα διατηρείται και θα ανανεώνεται από τον υπεύθυνο. Όλες οι πρακτικές θα συμβαδίζουν με την περιβαλλοντική νομοθεσία της Ελλάδας. Το ξενοδοχείο βρίσκεται σε περιοχή που δεν υπάρχει ρύπανση και δεν θέτει σε κίνδυνο την υγεία και την ασφάλεια των πελατών. Τέλος, κάθε έτος θα πραγματοποιείται έλεγχος από τον εθνικό διαχειριστή του προγράμματος.

## **5.2. Συμμετοχή Προσωπικού**

Σχετικά με το προσωπικό, ο υπεύθυνος του προγράμματος οφείλει να ενημερώνει όλο το προσωπικό αναφορικά με τις δράσεις του ξενοδοχείου κατά τη διάρκεια της πρόσληψης και εκπαίδευσής του. Το προσωπικό με τη σειρά του θα ενημερώνει τους πελάτες για το χαρακτήρα του καταλύματος. Στην περιήγηση που πραγματοποιεί το προσωπικό της υποδοχής κατά την άφιξη του πελάτη στο ξενοδοχείο, θα γίνεται πλήρης αναφορά στις πράσινες πρακτικές, και σε περίπτωση που ο πελάτης επιθυμεί περαιτέρω πληροφορίες θα απευθύνεται στην υπεύθυνη δημοσίων σχέσεων της μονάδας για να λάβει mail με εκτενείς πληροφορίες. Μόνο σε περίπτωση που ο πελάτης το ζητήσει θα δίνονται μπροσούρες με ενημερωτικό υλικό με σκοπό την εξοικονόμηση χαρτιού. Τέλος, σε περίπτωση υιοθέτησης νέας δραστηριότητας ή αναβάθμισης ήδη υπάρχουσας, ο υπεύθυνος προγράμματος θα συναντά τους προϊστάμενους της μονάδας, θα τους ενημερώνει και έπειτα αυτοί θα ενημερώνουν με τη σειρά τους, τους υφιστάμενούς τους.

## **5.3. Πληροφόρηση Πελατών**

Η επιχείρηση θα πρέπει να επιδεικνύει με εμφανή τρόπο τη βράβευσή της με το Green Key. Όλοι ανεξαιρέτως οι πελάτες κατά την άφιξη και την αναχώρησή τους από το ξενοδοχείο περνούν από την είσοδο και την υποδοχή του ξενοδοχείου. Θα δημιουργηθούν 2 πινακίδες, οι οποίες θα επιδεικνύουν την πιστοποίηση, και θα τοποθετηθούν από το προσωπικό της συντήρησης στην είσοδο και την υποδοχή της μονάδας, το κόστος των οποίων θα είναι 6€. Η ενημέρωση των πελατών θα γίνεται αρχικά από το προσωπικό της υποδοχής και μετέπειτα από το υπόλοιπο προσωπικό. Θα τυπωθούν σε πρώτο στάδιο 20.000 μπροσούρες για τα πρώτα 3 έτη με τις πράσινες πρακτικές που ακολουθεί η μονάδα (ο μέσος όρος πελατών ανά περίοδο λειτουργίας του ξενοδοχείου είναι 70.000 περίπου αλλά σε κάθε δωμάτιο αντιστοιχούν 2,5 πελάτες και θα δίνεται μόνο μία μπροσούρα ανά ζευγάρι ή οικογένεια που ζητά

υλικό σε έγγραφη μορφή και όχι ηλεκτρονική). Το κόστος εκτύπωσης και αποστολής του υλικού στο ξενοδοχείο είναι 160€. Το ενημερωτικό υλικό θα βρίσκεται στο γραφείο της υπεύθυνης δημοσίων σχέσεων που είναι δίπλα στην υποδοχή. Η επιχείρηση θα πληροφορεί τους πελάτες για τα διαθέσιμα δημόσια μέσα μαζικής μεταφοράς με stand που θα υπάρχει στην υποδοχή. Τέλος, θα υπάρχει σε κάθε δωμάτιο πινακίδα που θα αναφέρεται στην εξοικονόμηση ενέργειας (τηλεοράσεις, κλιματισμός, φώτα) και ακόμη μία που θα αναφέρεται στην επαναχρησιμοποίηση κλινοσκεπασμάτων και πετσετών. Θα γίνει εκτύπωση και πλαστικοποίηση από υπαλλήλους του ξενοδοχείου και θα τοποθετηθούν από το προσωπικό συντήρησης στα 175 δωμάτια της μονάδας. Το κόστος για τα αναλώσιμα θα είναι 44€. Το συνολικό κόστος για τα παραπάνω θα είναι 210€.

#### **5.4. Διαχείριση Απορριμμάτων**

Σχετικά με τη διαχείριση των απορριμμάτων δεν θα υπάρξει αλλαγή αφού, η επιχείρηση έχει εφαρμόσει ήδη την ανακύκλωση στις πρακτικές τις τα τελευταία 3 χρόνια. Στους κοινόχρηστους χώρους και τους χώρους του προσωπικού και της κουζίνας υπάρχουν κάδοι ανακύκλωσης χαρτιού, γυαλιού και αλουμινίου, η περισυλλογή και μεταφορά των οποίων γίνεται από τον τοπικό φορέα δωρεάν 1 φορά την εβδομάδα. Οι οδηγίες στο προσωπικό θα δίνονται κατά την εκπαίδευσή τους. Τέλος, όσον αφορά στα σκεύη μίας χρήσης, το ξενοδοχείο μας δεν χρησιμοποιεί καθόλου τέτοιου είδους σκεύη.

#### **5.5. Τρόφιμα και ποτά**

Αυτό το κριτήριο υποχρεώνει την επιχείρηση μετά το 12μηνο, το ποσοστό των επωνύμων προϊόντων να είναι τουλάχιστον 5% σε αξία όλων των αγορών τροφίμων και αυτό το ποσοστό να αυξάνεται κάθε έτος. Το ξενοδοχείο μας



έχει ήδη πιστοποίηση HACCP και ήδη πληροί τις παραπάνω προϋποθέσεις, οπότε δεν χρειάζεται να πραγματοποιηθεί κάποιου είδους αλλαγή ή επένδυση.

### **5.6. Εσωτερικό Περιβάλλον**

Σχετικά με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης δεν θα πραγματοποιηθεί κάποια αλλαγή αφού πληρούνται ήδη οι προϋποθέσεις. Το ξενοδοχείο λειτουργεί από τα τέλη Απριλίου ως τα τέλη Οκτωβρίου και το κλίμα στο νησί της Κω είναι ιδανικό. Δεν χρειάζεται θέρμανση, αλλά μόνο χρήση των κλιματιστικών κατά τους πολύ θερμούς μήνες του Ιουλίου και του Αυγούστου. Όσον αφορά στους χώρους καπνιστών, σε όλα τα δωμάτια απαγορεύεται το κάπνισμα. Όλοι οι χώροι του ξενοδοχείου είναι ανοιχτοί και επιτρέπεται το κάπνισμα. Εξαιρέση αποτελούν τα εστιατόρια, στα οποία υπάρχουν χώροι καπνιζόντων και μη, παρόλο που είναι χώροι επίσης ανοιχτοί.

### **5.7. Κήποι και χώροι στάθμευσης**

Τα χημικά ζιζανιοκτόνα και λιπάσματα χρησιμοποιούνται μόνο μία φορά το χρόνο στην αρχή της περιόδου λειτουργίας. Όλα τα χορτοκοπτικά μηχανήματα της μονάδας είναι ήδη ηλεκτροκίνητα οπότε δεν χρειάζεται κάποια αλλαγή. Και, τέλος τα λουλούδια και οι κήποι ποτίζονται από αυτόματο σύστημα ποτίσματος μια φορά ημερησίως το πρωί ή ακόμα σπανιότερα αν πρόκειται για φυτά που δεν απαιτούν καθημερινό πότισμα.

### **5.8. Πράσινες Δραστηριότητες**

Όσον αφορά το συγκεκριμένο κριτήριο, οι υπάλληλοι της υποδοχής θα πρέπει να ενημερώνουν, εφόσον τους ζητηθεί, τους πελάτες για τα πλησιέστερα πάρκα και μέρη φυσικής ομορφιάς. Επίσης, σε γραφείο που βρίσκεται δίπλα

στην υποδοχή οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να νοικιάσουν απευθείας ποδήλατα με πολύ χαμηλό κόστος. Η συγκεκριμένη δραστηριότητα είναι πάρα πολύ δημοφιλής και ενδείκνυται στο νησί της Κω, αφού το νησί είναι σχεδόν επίπεδο και υποστηρίζεται πως υπάρχουν περισσότερα ποδήλατα ακόμα και από την πόλη του Άμστερνταμ. Το ποδήλατο, επίσης, παρέχεται δωρεάν από τη διοίκηση και αποτελεί μέσο μεταφοράς του προσωπικού.

### **5.9. Διοίκηση**

Όπως αναφέραμε και προηγουμένως, οι πράσινες πρακτικές θα χρησιμοποιούνται και στους χώρους τους προσωπικού. Όλες οι μπροσούρες που θα εκτυπωθούν, θα παράγονται από επιχείρηση που διαθέτει σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης. Τέλος, το προσωπικό στο κέντρο ευεξίας και στο κομμωτήριο του ξενοδοχείου θα είναι επίσης ενήμερο σχετικά με την περιβαλλοντική διαχείριση.

### **5.10. Διαχείριση νερού, Πλύσιμο και Καθαρισμός και Ενέργεια**

Αναφορικά με τα συγκεκριμένα κριτήρια θα γίνει η σημαντικότερη επένδυση. Η ανάλυση των συγκεκριμένων κριτηρίων θα γίνει συλλογικά διότι είναι αλληλένδετα. Παρακάτω θα αναλύσουμε το κόστος της επένδυσης που απαιτείται για κάθε κατηγορία και το κέρδος που θα επιφέρει στην επιχείρηση.

#### **5.10.1. Ντουζ**

Η απόδοση μέγιστης ροής των τηλεφώνων ντουζ που τοποθετούνται στα δωμάτια επισκεπτών, στα αποδυτήρια προσωπικού και στους κοινόχρηστους χώρους δεν πρέπει να υπερβαίνει τα 9 λίτρα ανά λεπτό. Τα τηλέφωνα ντουζ που αποδίδουν μεγαλύτερη ροή σπαταλούν νερό και ενέργεια και πρέπει είτε

να αντικατασταθούν με τηλέφωνα ντουζ χαμηλής ροής ή να προσαρμοστούν με αποτελεσματικές συσκευές εξοικονόμησης νερού, όπως περιοριστές ροής και ρυθμιστές ροής ντουζ. Τα τηλέφωνα ντουζ χαμηλής ροής είναι ειδικά σχεδιασμένα για να παράγουν ικανοποιητική ροή ντουζ ενώ χρησιμοποιούν μόνο 8 με 10 λίτρα/λεπτό. Είναι εύκολα διαθέσιμα στην αγορά, βρίσκονται σε μεγάλη ποικιλία ποιότητας, υλικών και στυλ, και γενικά κοστίζουν από 10 με 30€ το καθένα. Η περίοδος αποπληρωμής για την αντικατάσταση ενός μη αποδοτικού τηλεφώνου ντουζ με ένα μοντέλο χαμηλής ροής κυμαίνεται από 2 έως 6 μήνες. Στο ξενοδοχείο που εξετάζουμε δεν θα χρειαστεί να αγοράσουμε καινούρια τηλέφωνα ντουζ εφόσον υπάρχουν ήδη. Οι περιοριστές ροής είναι μικροί διάτρητοι δίσκοι, φτιαγμένοι από χαλκό, ανοξείδωτο ατσάλι ή σκληρό πλαστικό, οι οποίοι τοποθετούνται αντίθετα στη ροή του τηλεφώνου ντουζ για να περιορίζουν την απόδοσή του σε λιγότερο από 9 λίτρα/λεπτό. Το κόστος για τους περιοριστές ροής είναι από 0,25 έως 1,00€ ο καθένας. Ο ρυθμιστής ροής ντουζ είναι μία συσκευή εξοικονόμησης νερού η οποία εισάγεται στη σύνδεση ανάμεσα στη γραμμή παροχής νερού και στο τηλέφωνο ντουζ. Οι ρυθμιστές ροής είναι πιο περίπλοκοι και γενικά έχουν καλύτερη απόδοση από τους περιοριστές ροής. Για παράδειγμα, μερικοί ρυθμιστές ροής είναι εξοπλισμένοι με ένα χαρακτηριστικό για να αντισταθμίζει την πίεση που τους επιτρέπει να παράγουν την ονομαστική τους ροή σε μια μεγάλη ποικιλία πίεσης του νερού. Οι ρυθμιστές ροής συνήθως κοστίζουν 5€ ο καθένας και έχουν αποπληρωμή 1 με 3 μήνες. Τα ντουζ που υπάρχουν συνολικά στο ξενοδοχείο είναι 262 αφού κάποια δωμάτια- σουίτες έχουν 2 τηλέφωνα ντουζ και επίσης σε κοινόχρηστους χώρους των πισινών, του σπα και της παραλίας υπάρχουν ντουζ. Στα ντουζ του ξενοδοχείου θα επιλέξουμε να τοποθετήσουμε ρυθμιστές και όχι περιοριστές ντουζ για να μειωθεί η ροή αλλά να μην επηρεαστεί η πίεση του νερού. Άρα το συνολικό κόστος θα είναι 1310€ και η τοποθέτησή τους θα γίνει από το τμήμα συντήρησης του ξενοδοχείου πριν την έναρξη λειτουργίας του.

- Επίδραση της μείωσης της απόδοσης ροής ντουζ στο ξενοδοχείο Palazzo del Mare

Η εγκατάσταση ρυθμιστών ροής ντουζ στο ξενοδοχείο για να μειωθεί η μέγιστη απόδοση των τηλεφώνων ντουζ στα δωμάτια επισκεπτών και στα κοινόχρηστα ντουζ από 15 λίτρα/λεπτό σε 9 λίτρα/λεπτό θα μπορούσε:

- να μειώσει την κατανάλωση νερού του ξενοδοχείου κατά 7080 μ<sup>3</sup> το χρόνο
- να μειώσει την κατανάλωση υγραερίου του θερμαντήρα νερού του κατά 17083κ το χρόνο
- να μειώσει το κόστος του νερού (0,99€ ανά κυβικό μέτρο) κατά 7009€ το χρόνο
- να μειώσει το συνολικό κόστος νερού και υγραερίου κατά 19000€ το χρόνο (κόστος υγραερίου 0,70κ)
- να μειώσει τις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου του κατά 25680 κ CO<sub>2</sub> το χρόνο.
- Αυτό το μέτρο εξοικονόμησης νερού απαιτεί μία επένδυση 1310€ (262 ντουζ x 5€ ανά ρυθμιστή ροής)
- κατορθώνει να έχει αποπληρωμή 1 μήνα
- και να έχει 1450% επιστροφή στην επένδυση (19000€ κέρδος /1310€ κόστος επένδυσης)

### **5.10.2. Βρύσες**

Δεν είναι ασυνήθιστο να βρίσκονται σε ξενοδοχεία βρύσες που καταναλώνουν 10 έως 25 λίτρα/λεπτό αλλά τέτοιες υψηλές ροές θα πρέπει να χρησιμοποιούνται μόνο όπου μπορούν πραγματικά να δικαιολογηθούν. Για να γίνει εξοικονόμηση πόρων και να μειωθούν οι δαπάνες λειτουργίας, συστήνεται γενικώς να περιορίζεται η μέγιστη αποδοχή στις βρύσες σε

- 6 λίτρα/λεπτό στα δωμάτια επισκεπτών, στις κοινόχρηστες και για το προσωπικό τουαλέτες,

- 8 λίτρα/λεπτό στο μπαρ, και στους νεροχύτες της κουζίνας και του πλυντηρίου όπου υψηλές ροές δεν είναι γενικά απαραίτητες.

Η αποδοχή ροής σε μη αποδοτικές βρύσες μπορεί να μειωθεί με:

- Την εγκατάσταση εξοικονομητών νερού (aerators) οι οποίοι παράγουν την επιθυμητή μέγιστη αποδοχή ροής (αυτό περιλαμβάνει την αντικατάσταση εξοικονομητών νερού που παράγουν υπερβολικά υψηλή ροή). Οι εξοικονομητές νερού βρύσης κοστίζουν τυπικά 3- 5€ ο καθένας και έχουν αποπληρωμή 2 με 6 μήνες.
- Την εγκατάσταση ενός περιοριστή ροής στη σύνδεση ανάμεσα στον εξοικονομητή νερού και τη βρύση ή στις σωλήνες που προμηθεύουν νερό στη βρύση.
- Το μερικό κλείσιμο των βαλβίδων διακοπής οι οποίες γενικά είναι τοποθετημένες στις σωλήνες που μεταφέρουν νερό στη βρύση. Αυτό το μέτρο όμως είναι γενικά λιγότερο αποτελεσματικό και αποφέρει χαμηλότερη εξοικονόμηση από τα μέτρα που περιγράφονται παραπάνω.

Η εγκατάσταση αποδοτικών εξοικονομητών νερού για να μειωθεί από 15 λίτρα/λεπτό σε 6 λίτρα/λεπτό η μέγιστη αποδοχή ροής στις βρύσες στα δωμάτια επισκεπτών και τους κοινόχρηστους χώρους και χώρους της κουζίνας και των μπαρ (σύνολο 262 βρύσες) στο ξενοδοχείο μας θα μπορούσε:

- ✓ να μειώσει την κατανάλωση νερού του ξενοδοχείου κατά 4850 μ<sup>3</sup> το χρόνο
- ✓ να μειώσει την κατανάλωση υγραερίου του θερμαντήρα νερού του κατά 2750 κ/το χρόνο
- ✓ να μειώσει το κόστος του νερού και του υγραερίου του κατά 6800€ το χρόνο (κόστος νερού 0,99€/ μ<sup>3</sup> και κόστος υγραερίου 0,70 κ)
- ✓ αυτό το μέτρο εξοικονόμησης νερού απαιτεί μία επένδυση 1048€ (262 βρύσες x 4€)
- ✓ κατορθώνει να έχει αποπληρωμή 2 μήνες
- ✓ και 650% επιστροφή στην επένδυση

### 5.10.3. Πετσέτες και κλινοσκεπάσματα

Μέχρι και 40% του συνολικού βάρους των άπλυτων που επεξεργάζονται σε ξενοδοχεία αποτελείται από πετσέτες από τα δωμάτια των επισκεπτών και την πισίνα οι οποίες έχουν χρησιμοποιηθεί για μία μόνο ημέρα και είναι βασικά καθαρές. Το πλύσιμο αυτών των πετσετών καταναλώνει ένα σημαντικό ποσό προσπάθειας, νερού, ενέργειας και χημικών, και παράγει μεγάλο όγκο λυμάτων που είναι μολυσμένα με χλωρίνη, απορρυπαντικά και άλλα χημικά πλυντηρίου. Για να εξοικονομήσουν πόρους και να αποφύγουν τη δημιουργία περιττής σπατάλης, τα ξενοδοχεία πρέπει να υιοθετήσουν ένα πρόγραμμα εθελοντικής επαναχρησιμοποίησης πετσετών το οποίο ενθαρρύνει τους πελάτες να χρησιμοποιούν τις πετσέτες τους πάνω από μία φορά την ημέρα. Ένα πρόγραμμα επαναχρησιμοποίησης πετσετών είναι απλό: ζητείται από τους πελάτες να αφήνουν τις πετσέτες τους του μπάνιου, των χεριών και του προσώπου να κρέμονται στην κρεμάστρα για τις πετσέτες, στη βέργα της κουρτίνας του ντουζ ή στο κρεμαστάρι αν επιθυμούν να τις ξαναχρησιμοποιήσουν, ή να τις βάλουν σε ένα καλάθι ή στη μπανιέρα αν επιθυμούν να τις αντικαταστήσουν.

Στο ξενοδοχείο θα ακολουθηθούν τα ακόλουθα:

- ✓ Ενημέρωση πελατών με πινακίδες ανά δωμάτιο πως πετσέτες και αλλάζονται μόνο όταν το ζητήσουν. (στο κεφάλαιο του μάρκετινγκ αναφέραμε πως περίπου το 80% των πελατών χρησιμοποιεί το πρόγραμμα επαναχρησιμοποίησης πετσετών και κλινοσκεπασμάτων) Οι πελάτες που δεν είναι ενήμεροι του προγράμματος, δεν θα συμμετέχουν ποτέ και θα παραπονεθούν αν το προσωπικό καθαρισμού δεν αντικαταστήσει κάποια χρησιμοποιημένη πετσέτα που ακούσια αφέθηκε κρεμασμένη στην κρεμάστρα για τις πετσέτες
- ✓ Εκπαίδευση του προσωπικού καθαρισμού δωματίων.
- ✓ Να αφήνετε τις πετσέτες να στεγνώνουν κανονικά: Όταν προετοιμάζει ένα δωμάτιο επισκεπτών, το προσωπικό καθαρισμού θα πρέπει να

αφήνει τις «ξαναχρησιμοποιημένες» πετσέτες να στεγνώσουν αντί να τις διπλώνει σύμφωνα με την «τυποποιημένη παρουσίαση του ξενοδοχείου.

- ✓ Να περιληφθούν στο πρόγραμμα οι πετσέτες της πισίνας και της παραλίας: Αφού οι πετσέτες της πισίνας και της παραλίας συνήθως ευθύνονται για μία μεγάλη μερίδα του συνολικού φορτίου των πλυντηρίων, τα ξενοδοχεία θα πρέπει επίσης να επινοήσουν ένα σχέδιο για να ενθαρρύνουν τους πελάτες να τις χρησιμοποιήσουν πάνω από μία ημέρα.

Αρχίζοντας ένα πρόγραμμα επαναχρησιμοποίησης πετσετών (μία πετσέτα μπάνιου ζυγίζει 0.6 κιλά, μία πετσέτα θαλάσσης ζυγίζει 0.6 κιλά και μία πετσέτα προσώπου 0.3 κιλά) το ξενοδοχείο Palazzo del Mare θα μπορούσε να έχει:

- ~ Μείωση του φορτίου άπλυτων =  $25\% \times (0.6 \text{ κ/πελ.} + 0.6 \text{ κ/πελ.} + 0.3 \text{ κ/πελ.}) \times (75.500 \text{ πελ./χρόνο}) = 28.312 \text{ κιλά/χρόνο}$
- ~ Μείωση του αριθμού των φορτίων των πλυντηρίων =  $(28.312 \text{ κ/χρόνο}) / (20 \text{ κ/φορτίο}) = 1415 \text{ φορτία πλυντηρίου/χρόνο}$
- ~ Μείωση του αριθμού των φορτίων των στεγνωτηρίων =  $(28.312 \text{ κ/χρόνο}) / (10 \text{ κ/φορτίο}) = 2831 \text{ φορτία στεγνωτηρίου/χρόνο}$   
(Χωρητικότητα των πλυντηρίων = 20 κιλά/φορτίο - Χωρητικότητα των ηλεκτρικών στεγνωτηρίων = 10 κιλά/φορτίο)
- ~ 9 % μείωση στη χρήση χημικών πλυσίματος =  $25\% \times 30\% = 7.5\%$   
(Αυτοί οι υπολογισμοί υποθέτουν ότι οι πετσέτες μπάνιου και προσώπου ευθύνονται για το 30% του συνολικού ποσού του υλικού που επεξεργάζεται στα πλυντήρια.)
- ~ μείωση κόστους νερού και ενέργειας περίπου κατά 2850€ το χρόνο

Επιπρόσθετα, το πρόγραμμα επαναχρησιμοποίησης πετσετών θα αυξήσει τη διάρκεια ζωής και θα μειώσει τις ανάγκες συντήρησης του εξοπλισμού των πλυντηρίων, θα μειώσει τη φθορά των πετσετών, και θα μειώσει τις ανάγκες εργατικού στα πλυντήρια.

Αν το ξενοδοχείο εφαρμόσει την ίδια πρακτική και στα κλινοσκεπάσματα και αντί καθημερινά τα αλλάζει κάθε 3 ημέρες το αντίστοιχο κόστος νερού και ενέργειας που θα επιφέρει θα είναι περίπου 8000€.

#### **5.10.4. Λαμπτήρες**

Στον πίνακα 11 βλέπουμε τον ακριβή αριθμό των τεμαχίων λαμπτήρων του ξενοδοχείου Palazzo del Mare ανά κωδικό λαμπτήρα. Θα πραγματοποιηθεί μεγάλη επένδυση της τάξης των 26050€ προκειμένου να αλλαχθούν όλοι οι λαμπτήρες της μονάδας σε λαμπτήρες LED εξοικονόμησης ενέργειας. Σύμφωνα με ελέγχους στην ποιότητα των λαμπτήρων που κυκλοφορούν στην αγορά που πραγματοποίησε το Ίδρυμα Πιστοποίησης Ποιότητας TEST με αφορμή την παύση της κυκλοφορίας του συμβατικού λαμπτήρα (πυράκτωσης), διαπιστώθηκε ότι οι καλύτεροι λαμπτήρες εξοικονόμησης ενέργειας είναι οι λαμπτήρες LED (=Δίοδος Εκπομπής Φωτός), διότι έχουν μεγαλύτερη διάρκεια ζωής (ως και 30 έτη), παράγουν περισσότερο φως, χρειάζονται 80% λιγότερη ενέργεια από τους παλιούς λαμπτήρες και δεν περιέχουν επικίνδυνες ουσίες. Μεγάλο πλεονέκτημα των συγκεκριμένων λαμπτήρων είναι πως με το πάτημα του διακόπτη δίνουν αμέσως την ένταση φωτός που επιθυμούμε σε σύγκριση με άλλους λαμπτήρες οικονομίας που αργούν να μας δώσουν άμεσα την ένταση φωτός που επιθυμούμε. Εκτός από τα παραπάνω οι λαμπτήρες LED είναι οι μόνοι που δεν περιέχουν επικίνδυνες ουσίες όπως π.χ. φαινόλη, στυρόλιο, ναφθαλίνη και αλδεΐδη που προκαλούν από καρκίνο μέχρι και γενετικές ανωμαλίες και ανακυκλώνονται. Το σύνολο των λαμπτήρων του ξενοδοχείου είναι 5676 τεμάχια, 1334 εκ των οποίων είναι ήδη LED και δεν θα αλλαχθούν. Από έρευνα που πραγματοποιήσαμε, βρήκαμε πως κατά μέσο όρο ένας λαμπτήρας LED κοστίζει 6€. Το συνολικό κόστος αλλαγής των 4342 υπόλοιπων λαμπτήρων του ξενοδοχείου σε λαμπτήρες τεχνολογίας LED είναι 26050€.

Όπως βλέπουμε στον παρακάτω πίνακα πραγματοποιήσαμε έρευνα ανάλογη των τεμαχίων και των watt που θα αλλαχθούν και βρήκαμε ανά κωδικό



λαμπτήρα πόσο θα είναι το κέρδος σε ευρώ ανά έτος με περίοδο λειτουργίας του ξενοδοχείου τους 6 μήνες και πόση θα είναι η μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα στην ατμόσφαιρα. Με λειτουργία λοιπόν 10 ώρες την ημέρα καθημερινά για 6 μήνες και μέση κατανάλωση ανά λαμπτήρα 5,5 watt ανά ώρα, και τιμή της κιλοβατώρας 0,10€ ανά ώρα, έχουμε μείωση ανά έτος 9488€. Αυτό σημαίνει πως σε λιγότερο από 3 έτη θα έχουμε απόσβεση της επένδυσης με δεδομένο ότι ένας λαμπτήρας LED διαρκεί ως 30 έτη. Τέλος, κάθε έτος μειώνεται η εκπομπή CO2 κατά 50655κ.

### Πίνακας 11. Κέρδος από την αλλαγή λαμπτήρων σε λαμπτήρες LED

Σύνολο λαμπτήρων της μονάδας ανά κωδικό		Μείωση ανά περίοδο λειτουργίας (€)	Μείωση εκπομπών CO2 (κ)
931 TMX	LED GU 10 3 WATT	0	0
1493 TMX	ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ E 27 9 WATT	800	5180
369 TMX	ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ E 14 8 WATT	170	915
337 TMX	PL-C 13 WATT	450	2500
166 TMX	PL-C 26 WATT	620	3450
446 TMX	G9 230 V 25 WATT	1600	8500
301 TMX	LED 30 WATT ΦΩΤΙΣΤΙΚΟ	0	0
102 TMX	LED 16 WATT ΦΩΤΙΣΤΙΚΟ	0	0
12 TMX	GX53 230V 9 WATT	8	41
120 TMX	E 14 15 WATT	407	1100
7 TMX	E 27 14 WATT	10	60
11 TMX	E 27 46 WATT	80	440
14 TMX	WC ΣΠΟΤ LED GU 10 3 WATT	0	0
576 TMX	ΣΠΟΤ ΟΙΚΟΝ. GU 10 9 WATT	365	2000
146 TMX	ΣΠΟΤ GU 10 35 WATT	750	4250
34 TMX	ΣΠΟΤ R111 12 V 50 WATT 24 G	225	1500
8 TMX	ΦΘΟΡΙΟΥ 18 WATT	18	99
72 TMX	ΦΘΟΡΙΟΥ 20 WATT	190	1030
35 TMX	ΦΘΟΡΙΟΥ 56 WATT	320	1750
44 TMX	ΦΘΟΡΙΟΥ 30 WATT	190	1070
19 TMX	ΦΘΟΡΙΟΥ 36 WATT	105	550
30 TMX	ΟΡΟΦΗ R111 GU 10 75 WATT	380	2070
132 TMX	ΟΡΟΦΗ GU 10 35 WATT	700	3800
235 TMX	G 4 12 V 50 WATT	1900	10350
36 TMX	GU 5.3 12 V 36 GRAD	200	2090
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>5676 TMX</b>	<b>9488€</b>	<b>50655κ</b>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

Στο οργανόγραμμα απεικονίζεται η οργανωτική δομή του ομίλου Blue Lagoon Group και έπειτα η ανάλογη του ξενοδοχείου Palazzo del Mare, που είναι ανάλογη του μεγέθους της μονάδας μας και σύμφωνη με τις πρακτικές που ακολουθούνται στον ξενοδοχειακό κλάδο. Κάνοντας τμηματοποίηση των διαφόρων λειτουργιών του ξενοδοχείου, είναι πιο εύκολο να καταγράψουμε στη συνέχεια το κόστος που αφορά την κάθε λειτουργία. Η δυναμικότητα της ξενοδοχειακής μας μονάδας, τα πρότυπα του ξενοδοχειακού κλάδου και ο αριθμός του προσωπικού που θα απασχολήσουμε επηρεάζουν την οργανωτική δομή της μονάδας μας, η οποία θα ακολουθεί το μοντέλο της κατακόρυφης διοίκησης, υπό τη μορφή πυραμίδας. Στόχος της οργανωτικής δομής που θα ακολουθηθεί είναι η διευκόλυνση της άμεσης επαφής όλων των εργαζομένων με το διευθυντή της μονάδας.

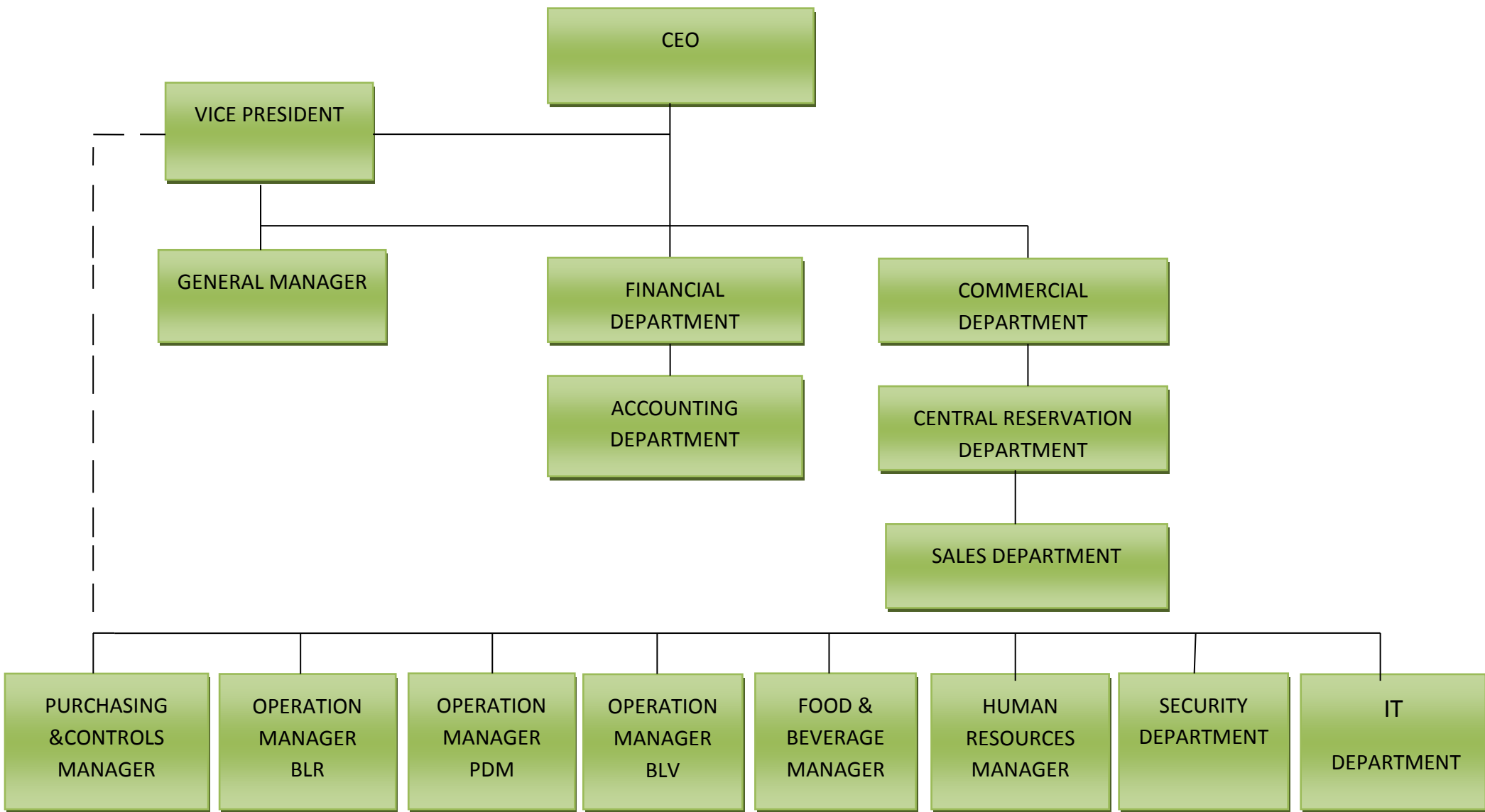
Η επιτυχής λειτουργία της επιχείρησής μας στηρίζεται στις παρακάτω αρχές:

- Σχεδίαση – Προγραμματισμός
  - Οργάνωση
  - Συντονισμός
  - Διεύθυνση
  - Έλεγχος
- 
- ✓ Σχεδίαση – Προγραμματισμός: Ο καθένας πριν ξεκινήσει οποιαδήποτε εργασία πρέπει να έχει κατά νου, τι θα γίνει, τι μέσα θα χρησιμοποιήσει, πώς θα γίνει και πότε θα γίνει.
  - ✓ Οργάνωση: Έχει σκοπό να καθορίσει τους στόχους και καθήκοντα του κάθε εργαζομένου. Τα σημαντικά στοιχεία που επηρεάζουν την κατασκευή μιας οργάνωσης είναι: η εργασία, οι άνθρωποι, ο τόπος.
  - ✓ Συντονισμός : Είναι η λειτουργία που εξασφαλίζει τη διατήρηση της συνεργασίας μεταξύ στοιχείων της επιχείρησης που εμπλέκονται στην υλοποίηση των στόχων. Οι λόγοι που κάνουν τον συντονισμό πολύ

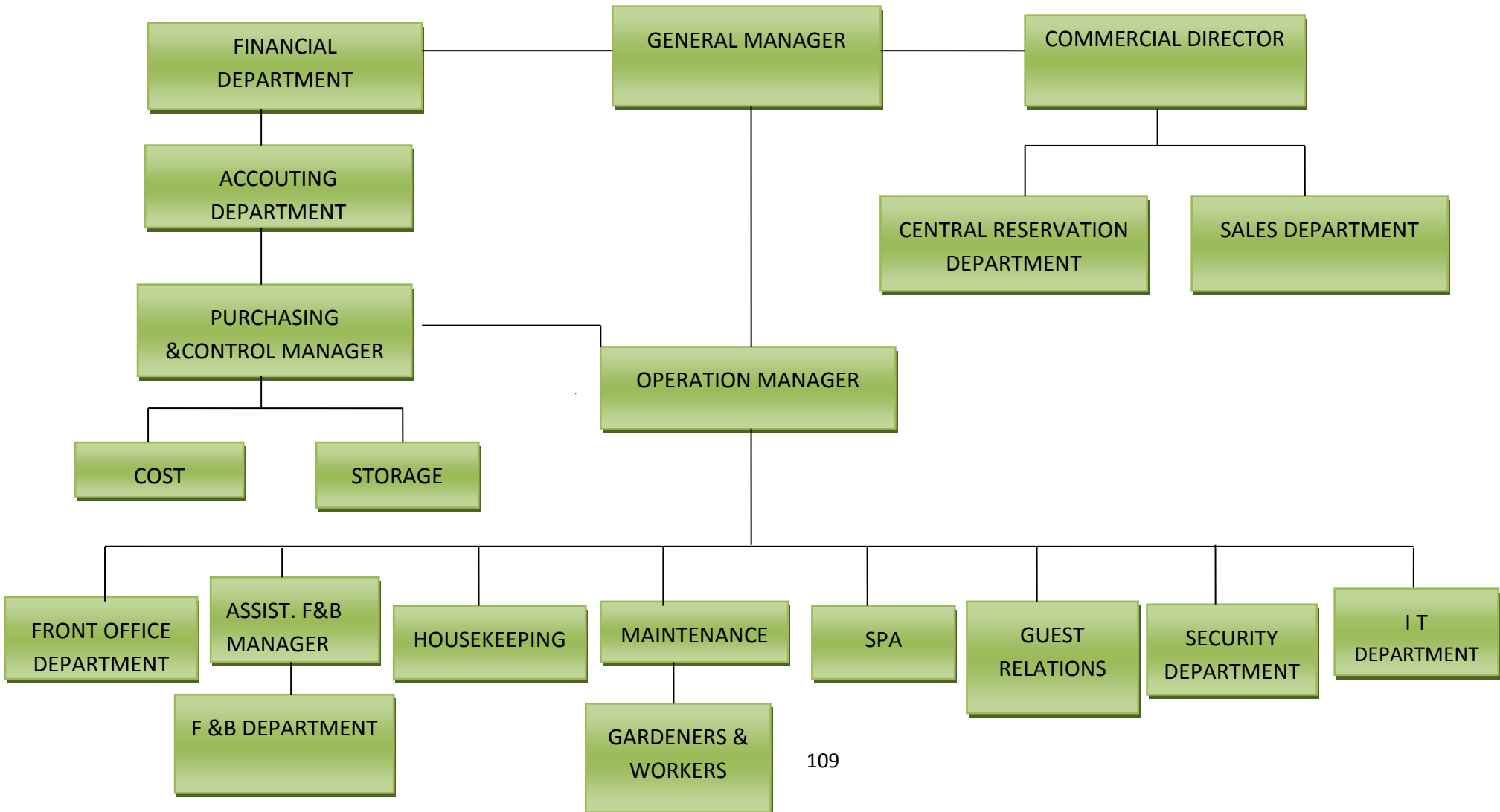
σπουδαίο είναι: η καθιέρωση και διατήρηση καλών ανθρωπίνων σχέσεων, η ενοποίηση της προσπάθειας, η παραγωγή της αμοιβαίας προσπάθειας, η παραγωγή της αμοιβαίας κατανόησης μεταξύ μελών της επιχείρησης.

- ✓ Διεύθυνση: Είναι η λειτουργία που έχει σκοπό να κατευθύνει τις προσπάθειες των υφισταμένων για εκπλήρωση των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης, που έχουν καθοριστεί με τον προγραμματισμό. Οι κυριότεροι παράγοντες που επιδρούν αποτελεσματικά στην παρακίνηση για αποδοτικές εργασίες είναι: η ικανότητα από την προσωπική εργασία, η συναίσθηση του καθήκοντος, η επιθυμία για σταθερότητα, η υπερηφάνεια για την επιχείρηση που δουλεύει, η οικονομική αποζημίωση, η αναγνώριση από τους προϊσταμένους.
- ✓ Έλεγχος: Η λειτουργία του ελέγχου συνίσταται στη συνεχή μέτρηση και διόρθωση της εργασίας για να εξασφαλιστεί η επίτευξη του αντικειμενικού σκοπού που έχει καθοριστεί με την σχεδίαση και τον προγραμματισμό.

**Γράφημα 7. Οργανωτική δομή του Ομίλου BLUE LAGOON GROUP**



Γράφημα 8. Οργανωτική δομή του ξενοδοχείου PALAZZO DEL MARE



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Από τα παραπάνω στοιχεία παρατηρούμε πως το τμήμα μάρκετινγκ και πωλήσεων, όπως και η οικονομική διεύθυνση ανήκουν στον όμιλο της Blue Lagoon Group. Στο ξενοδοχείο Palazzo del Mare που εξετάζουμε, ιεραρχικά ανώτερος είναι ο Διευθυντής στον οποίο υπόκεινται τα περαιτέρω τμήματα. Τα τμήματα είναι χωρισμένα σε Υποδοχή, F&B (εστιατόρια, μπαρ και κουζίνα), Housekeeping, Spa, Συντήρηση στην οποία ανήκουν και οι κηπουροί, Δημόσιες Σχέσεις, Security και Ανθρώπινοι Πόροι και τμήμα Τεχνολογίας και Λογιστής που ναι μεν ανήκουν στον όμιλο αλλά εξυπηρετούν το ξενοδοχείο. Θα αναλύσουμε τον παρακάτω πίνακα, προκειμένου να βρούμε τα συνολικά έξοδα του ξενοδοχείου στην μισθοδοσία. Η πλειονότητα των υπαλλήλων εργάζεται για 6 μήνες, ενώ ο διευθυντής, ο λογιστής, ο υπεύθυνος προσωπικού, 3 από τους συντηρητές και οι 3 υπάλληλοι του τμήματος security εργάζονται καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Όλοι οι υπάλληλοι του ξενοδοχείου λαμβάνουν επιδόματα (δώρο Χριστουγέννων, επίδομα αδείας) άρα οι μισθοί τους υπολογίζονται επί 7 μήνες. Οι υπάλληλοι που εργάζονται όλο το έτος θα υπολογισθεί ότι λαμβάνουν 14 μισούς (περιλαμβανομένων των επιδομάτων).

Ο διευθυντής δεν εργάζεται 6 μήνες αλλά όλο το έτος με το μισθό του να είναι μεγαλύτερος την περίοδο λειτουργίας του ξενοδοχείου και μικρότερος τους υπόλοιπους 6 μήνες, γι αυτό υπολογίζεται ο μέσος όρος του μισθού του στις 2.500€/ μήνα και 35.000€ συνολικά για όλο το έτος. Όσον αφορά στο τμήμα της υποδοχής, επικεφαλής ορίζεται ο υπεύθυνος της υποδοχής, έπειτα υπάρχουν 3 υπεύθυνοι βάρδιας (πρωί- απόγευμα- νύχτα), ακολουθούν 4 υπάλληλοι υποδοχής, 2 μαθητές και τέλος το κομμάτι των δημοσίων σχέσεων (1 υπάλληλος) που και αυτό προσμετρείται στην υποδοχή (σύνολο 11 υπάλληλοι Front Office). Όλοι οι υπάλληλοι είναι πλήρους απασχόλησης και οι μισθοί κλιμακώνονται ανάλογα με την ιεραρχία. Ο μικτός μισθός του συνόλου του τμήματος είναι 16.500€ ανά μήνα και συνολικά για τους 6 μήνες

λειτουργίας του ξενοδοχείου είναι 115.500€. Το τμήμα του mini market απασχολεί 1 υπάλληλο για τους 6 μήνες λειτουργίας του ξενοδοχείου με 1.300€/ μήνα και 9.100€ για όλο το έτος. Ο προϊστάμενος του τμήματος επισιτισμού εργάζεται μόνο την περίοδο λειτουργίας του ξενοδοχείου με μισθό 1.500€ και 10.500€ για όλη την περίοδο. Στα εστιατόρια του ξενοδοχείου υπάρχει κλιμάκωση στην ιεραρχία και την μισθοδοσία αντίστοιχα. Υπάρχουν 2 Sous Maitre (υπεύθυνοι εστιατορίων) 8 σερβιτόροι Α', 8 σερβιτόροι Β' και 13 μαθητές που ασκούν την πρακτική τους. Τα έξοδα για τους μισθούς τους είναι 24.800 ανά μήνα και 173.600€ για όλη την περίοδο. Οι υπάλληλοι των μπαρ είναι 9, με τον Bar Manager να είναι ιεραρχικά ανώτερος, 2 Barman και 6 σερβιτόρους και μαθητές. Η συνολική μισθοδοσία για τους υπαλλήλους των Bar είναι 63.000€ για όλη τη σεζόν. Το τμήμα της συντήρησης με επί κεφαλής τον υπεύθυνο συντήρησης αποτελείται από 8 άτομα τους 6 μήνες λειτουργίας του ξενοδοχείου και 3 τους 6 μήνες που η μονάδα παραμένει κλειστή για τους πελάτες. Οι μισθοδοσίες αντίστοιχα είναι 98.000€ για τους μήνες λειτουργίας και 25.200€ για τους υπόλοιπους. Άρα τα έξοδα μισθοδοσίας για το τμήμα της συντήρησης είναι 123.200€ για όλο το έτος. Οι 2 εργαζόμενοι που είναι αρμόδιοι για την φροντίδα της ιδιωτικής παραλίας της μονάδας λαμβάνουν μισθοδοσία 11.200€ για όλη τη σεζόν. Το τμήμα του κέντρου ευεξίας του ξενοδοχείου αποτελείται από την Spa Manager, 3 θεραπευτές, 1 γυμναστή και 2 μαθητές θεραπευτές που πραγματοποιούν την πρακτική τους. Τα έξοδα μισθοδοσίας μηνιαίως είναι 5.600€ και για όλη τη σεζόν 39.200€ με την υπεύθυνη να έχει μεγαλύτερο μισθό και τους μαθητές λιγότερες απολαβές. Το τμήμα της ασφάλειας και ο ναυαγοσώστης έχουν συνολική μισθοδοσία για την περίοδο λειτουργίας του ξενοδοχείου 25.200€ και το τμήμα ασφαλείας που παραμένει στο ξενοδοχείο όλο το έτος 16.800€ αντίστοιχα. Περνώντας στο τμήμα της κουζίνας αναφέρουμε πως επικεφαλής είναι ο Chef, έπειτα ο Pastry Chef (ζαχαροπλαστείο), ακολουθεί ο Sous Chef και έπειτα οι 5 Α' Μάγειρες, 7 Β' Μάγειρες, 8 Γ' Μάγειρες, 8 μαθητές και 2 λαντζιέρηδες. Η κουζίνα είναι το πολυπληθέστερο τμήμα του ξενοδοχείου και η μισθοδοσία διαφέρει ανάλογα με τη βαθμίδα. Το σύνολό της για όλη τη σεζόν ανέρχεται σε 245.000€. Στο τμήμα Housekeeping (οροφοκομεία και καθαριστές) απασχολούνται 25

υπάλληλοι. Ιεραρχικά ανώτερη είναι η υπεύθυνη ορόφων, έπειτα ακολουθεί η βοηθός της, οι 14 καμαριέρες, οι 2 καθαρίστριες των κοινόχρηστων χώρων και οι 7 υπάλληλοι που απασχολούνται στο χώρο των πλυντηρίων του ξενοδοχείου και της φροντίδας των στολών του προσωπικού. Η συνολική μισθοδοσία του τμήματος για όλη τη σεζόν ανέρχεται στις 140.000€. Στο τμήμα ελέγχου και τροφοδοσίας ανήκει ο F&B controller, ο αποθηκάριος και 2 ταμπλίστες, οι μισθοί των οποίων για όλη τη σεζόν είναι 33.600€. Τέλος, η υπεύθυνη προσωπικού και ο λογιστής απασχολούνται καθ' όλη τη διάρκεια του έτους με συνολική μισθοδοσία 21.000€ έκαστος.

**Πίνακας 12. Ανθρώπινο Δυναμικό Palazzo del Mare**

<b>ΤΜΗΜΑ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ</b>	<b>ΠΛΗΡΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ</b>	<b>ΜΙΚΤΟΣ ΜΙΣΘΟΣ</b>
<b>ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ</b>	<b>1</b>	<b>ΝΑΙ</b>	<b>2500</b>
<b>MINI MARKET</b>	<b>1</b>	<b>ΝΑΙ</b>	<b>1300</b>
<b>FRONT OFFICE</b>	<b>11</b>	<b>ΝΑΙ</b>	<b>16500</b>
<b>F&amp;B</b>	<b>1</b>	<b>ΝΑΙ</b>	<b>1500</b>
<b>RESTAURANT</b>	<b>31</b>	<b>ΝΑΙ</b>	<b>24800</b>
<b>BAR</b>	<b>9</b>	<b>ΝΑΙ</b>	<b>9000</b>
<b>ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ</b>	<b>8</b>	<b>ΝΑΙ</b>	<b>14000</b>
<b>BEACH BOY</b>	<b>2</b>	<b>ΝΑΙ</b>	<b>1600</b>
<b>SPA –GYM</b>	<b>7</b>	<b>ΝΑΙ</b>	<b>5600</b>
<b>SECURITY- LIFEGUARD</b>	<b>4</b>	<b>ΝΑΙ</b>	<b>3600</b>
<b>ΚΟΥΖΙΝΑ</b>	<b>33</b>	<b>ΝΑΙ</b>	<b>35000</b>
<b>HOUSEKEEPING-ALL</b>	<b>25</b>	<b>ΝΑΙ</b>	<b>20000</b>
<b>F&amp;B CONTROL</b>	<b>4</b>	<b>ΝΑΙ</b>	<b>4800</b>
<b>ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ</b>	<b>1</b>	<b>ΝΑΙ</b>	<b>1500</b>
<b>HR</b>	<b>1</b>	<b>ΝΑΙ</b>	<b>1500</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>139</b>	<b>ΝΑΙ</b>	<b>143200€</b>



Από όλα τα παραπάνω στοιχεία που αναλύθηκαν, προκύπτουν τα συνολικά έξοδα για την μισθοδοσία του προσωπικού του ξενοδοχείου Palazzo del Mare ανά έτος και αποτυπώνονται στον παρακάτω πίνακα μαζί με τα ποσοστά αύξησης των επερχόμενων ετών.

**Πίνακας 13. Έξοδα μισθοδοσίας Palazzo del Mare**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Ποσοστό αύξησης</b>	0,00%	0,00%	4,00%	4,00%	4,00%
<b>Σύνολο εξόδων μισθοδοσίας</b>	1082900	1082900	1126216	1171265	1218115

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο πραγματοποιείται αξιολόγηση της επένδυσης που θα πραγματοποιηθεί στο ξενοδοχείο Palazzo del Mare προκειμένου να μετατραπεί σε περιβαλλοντικά φιλική μονάδα. Σύμφωνα με τα κριτήρια που θεσπίζει το πρόγραμμα Green Key, αναλύσαμε στο κεφάλαιο 6 περιγραφικά τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν. Σε κάποιες περιπτώσεις, οι αλλαγές δεν επέφεραν κάποιο χρηματικό κόστος. Σε άλλες περιπτώσεις, οι αλλαγές στο ξενοδοχείο είχαν ήδη πραγματοποιηθεί. (π.χ. τρόφιμα και ποτά, πράσινες δραστηριότητες)

Στον πίνακα 14 που ακολουθεί, παρατηρούμε τις επενδύσεις που οφείλει η διοίκηση να πραγματοποιήσει και το χρηματικό κόστος ανά κατηγορία.

**Πίνακας 14. Κόστος Επένδυσης**

Επένδυση	Κόστος
Πινακίδες πιστοποίησης Green Key	6
Πινακίδες εξοικονόμησης ενέργειας στα δωμάτια	22
Πινακίδες επαναχρησιμοποίησης πετσετών και κλινοσκεπασμάτων στα δωμάτια	22
Εκτύπωση Μπροσούρων για το πρόγραμμα Green Key	160
Ρυθμιστές ροής στα ντουζ	1310
Ρυθμιστές ροής στις βρύσες	1048
Λαμπτήρες LED σε όλη τη μονάδα	26050
<b>Σύνολο σε €</b>	<b>28618</b>

Για τις πινακίδες που θα καταδεικνύουν την πιστοποίηση Green Key που θα αποκτήσει το ξενοδοχείο και θα τοποθετηθούν στην είσοδο και την υποδοχή της μονάδας, το κόστος είναι 6€. Για τις πινακίδες εξοικονόμησης ενέργειας στα δωμάτια (εκτύπωση και πλαστικοποίηση από τη διοίκηση), το κόστος ανέρχεται στα 22€. Ιδία διαδικασία και ίδιο κόστος θα έχουμε και αναφορικά

με τις πινακίδες επαναχρησιμοποίησης πετσετών και κλινοσκεπασμάτων στα δωμάτια. Σχετικά με την εκτύπωση μπροσούρων για το πρόγραμμα Green Key, αυτή θα γίνει σε εξωτερικό συνεργάτη του ομίλου και θα στοιχίσει 160€. Οι ρυθμιστές ροής που θα εγκατασταθούν από το προσωπικό συντήρησης του ξενοδοχείου στα ντουζ, θα έχουν συνολικό κόστος 1310€, ενώ για τους αντίστοιχους ρυθμιστές ροής που θα εγκαταστήσουμε στις βρύσες τις μονάδας το κόστος ανέρχεται στα 1048€. Τέλος, η σημαντικότερη οικονομικά επένδυση που θα πραγματοποιηθεί είναι αυτή της αλλαγής όλων των συμβατικών λαμπτήρων της μονάδας σε λαμπτήρες LED και θα έχει κόστος 26050€. Το συνολικό κόστος επένδυσης είναι 28618€.

### Πίνακας 15. Ετήσια Έσοδα από επένδυση

Κατηγορία / Έτος	2015	2016	2017	2018	2019
Νερό	12757	12757	12757	12757	12757
Υγραέριο	17043	17043	17043	17043	17043
Ρεύμα	16338	16338	16338	16338	16338
<b>Σύνολο σε €</b>	<b>46138</b>	<b>46138</b>	<b>46138</b>	<b>46138</b>	<b>46138</b>

Στον πίνακα 15 παρατηρούμε το συνολικό κόστος σε ευρώ που θα εξοικονομείται ετησίως ανά κατηγορία ενέργειας από το ξενοδοχείο. Όσον αφορά στο νερό, θα εξοικονομούνται συνολικά 12757€ από την εγκατάσταση ρυθμιστών ροής στα ντουζ και τις βρύσες και από το πρόγραμμα επαναχρησιμοποίησης πετσετών και κλινοσκεπασμάτων. Το αντίστοιχο ποσό για το υγραέριο είναι 17043€. Τέλος, σχετικά από την εξοικονόμηση ενέργειας «κερδίζουμε» 16338€ ετησίως εκ των οποίων οι 9500€ οφείλονται στην εξοικονόμηση ενέργειας μόνο από την αλλαγή λαμπτήρων. Τα συνολικά έσοδα της επιχείρησης ανά έτος λειτουργίας λόγω των επενδύσεων που θα πραγματοποιηθούν θα ανέρχονται στα 46138€.

**Πίνακας 16. Υπολογισμός Καθαρών Ταμειακών Ροών**

Έτος	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Συνολικά ετήσια έσοδα</b>		46138	46138	46138	46138	46138
<b>Αποσβέσεις</b>		5724	5724	5724	5724	5724
<b>Κέρδη προ φόρων</b>		40414	40414	40414	40414	40414
<b>Φόρος</b>		-10508	-10508	-10508	-10508	-10508
<b>Κέρδη μετά φόρων</b>		29907	29907	29907	29907	29907
<b>Καθαρές Ταμειακές Ροές</b>	-28618	35630	35630	35630	35630	35630

Στον πίνακα 16 υπολογίζονται οι καθαρές ταμειακές ροές ανά έτος για την περίοδο 2015- 2019. Τα συνολικά ετήσια έσοδα είναι 46138€. Υποθέτοντας σταθερή μέθοδο αποσβέσεων και 5 χρόνια οικονομική ζωή οι ετήσιες αποσβέσεις θα είναι 5724€. Τα κέρδη προ φόρων ανά έτος υπολογίζονται 40414€ και με φόρο 26% (10508€) που αντιστοιχεί στην επιχείρησή μας, καταλήγουμε στα κέρδη μετά φόρων που είναι 29907€ ανά έτος. Η επένδυση που έχει πραγματοποιηθεί στοίχισε ταμειακά 28618€. Προσθέτοντας την ετήσια απόσβεση με τα κέρδη μετά φόρων βρίσκουμε τις καθαρές ταμειακές ροές ετησίως που είναι 35630€.

**Πίνακας 17. Αποδοτικότητα Επένδυσης**

Μέτρο Απόδοσης	Απόδοση
<b>Payback Period (Περίοδος Επανεξοφής)</b>	<b>9,6</b>
<b>IRR (Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης)</b>	<b>122%</b>
<b>NPV (Καθαρή Παρούσα Αξία) 10%</b>	<b>€106.449</b>
<b>NPV (Καθαρή Παρούσα Αξία) 20%</b>	<b>€77.938</b>
<b>NPV (Καθαρή Παρούσα Αξία) 30%</b>	<b>€58.162</b>

Στον τελευταίο πίνακα παρουσιάζεται η αποδοτικότητα της επένδυσης που θα πραγματοποιηθεί στο επιχειρηματικό πλάνο. Η περίοδος επανείσπραξης της επένδυσης υπολογίζεται στον 9,6 μήνες. Ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης (IRR) στο 122%. Τέλος, επειδή δεν έχουμε τη δυνατότητα να υπολογίσουμε τον συντελεστή προεξόφλησης, λαμβάνονται 3 περιπτώσεις με διαφορετικό συντελεστή προεξόφλησης την κάθε φορά για να υπολογιστεί η καθαρή παρούσα αξία. Στην πρώτη περίπτωση με συντελεστή προεξόφλησης 10%, η ΚΠΑ υπολογίζεται στα 106449€. Αν χρησιμοποιήσουμε συντελεστή προεξόφλησης 20%, η ΚΠΑ θα είναι 77938€ και στην χειρότερη περίπτωση με συντελεστή προεξόφλησης το 30%, η ΚΠΑ είναι 58162€. Παρατηρείται πως σε καμία από τις περιπτώσεις η καθαρή παρούσα αξία δεν είναι αρνητική και η συνολική αξιολόγηση της επένδυσης που θα πραγματοποιηθεί εκτιμάται ιδιαίτερα θετική και κερδοφόρα για την επιχείρηση.

## Βιβλιογραφία

### Ηλεκτρονικές πηγές

<http://www.bluelagoongroup.com/index.php?lang=gr&>

[http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/A0701/PressReleases/A0701\\_SEL03\\_DT\\_AN\\_00\\_2012\\_02\\_P\\_EN.pdf](http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/A0701/PressReleases/A0701_SEL03_DT_AN_00_2012_02_P_EN.pdf)

[http://en.wikipedia.org/wiki/Economy\\_of\\_Greece](http://en.wikipedia.org/wiki/Economy_of_Greece)

[http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CE%B5%CF%81%CE%B9%CF%86%CE%AD%CF%81%CE%B5%CE%B9%CE%B5%CF%82\\_%CF%84%CE%B7%CF%82\\_%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1%CF%82](http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CE%B5%CF%81%CE%B9%CF%86%CE%AD%CF%81%CE%B5%CE%B9%CE%B5%CF%82_%CF%84%CE%B7%CF%82_%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1%CF%82)

<http://www.gfmag.com/gdp-data-country-reports/266-greece-gdp-countryreport.html#axzz2LBPXiNEI>

[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_PUBLIC/2-22102012-AP/EN/2-22102012-AP-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/2-22102012-AP/EN/2-22102012-AP-EN.PDF)

<http://www.sete.gr/default.php?pname=Statistics&la=1>

<http://www.3comma14.gr/pi/?survey=2108>

[http://www.piraeusbank.gr/Documents/internet/Economic\\_Research/Kladikes\\_Meletes/2008/Hotels.pdf](http://www.piraeusbank.gr/Documents/internet/Economic_Research/Kladikes_Meletes/2008/Hotels.pdf)

[http://eprints.teikoz.gr/37/1/BS\\_5\\_2004.pdf](http://eprints.teikoz.gr/37/1/BS_5_2004.pdf)

[http://gnto.gov.gr/sites/default/files/files\\_basic\\_pages/4.3.%CE%A4%CE%AC%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82%20%CE%A4%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82%20%CE%A3%CF%85%CE%BC%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%B9%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%AC%CF%82%20%CF%84%CF%89%CE%BD%20%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%AE%CE%BD%CF%89%CE%BD.%20%CE%9A%CE%91%CE%A0%CE%91%20RESEARCH.%20%CE%91%CF%80%CF%81%CE%AF%CE%BB%CE%B9%CE%BF%CF%82%202008.pdf](http://gnto.gov.gr/sites/default/files/files_basic_pages/4.3.%CE%A4%CE%AC%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82%20%CE%A4%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82%20%CE%A3%CF%85%CE%BC%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%B9%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%AC%CF%82%20%CF%84%CF%89%CE%BD%20%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%AE%CE%BD%CF%89%CE%BD.%20%CE%9A%CE%91%CE%A0%CE%91%20RESEARCH.%20%CE%91%CF%80%CF%81%CE%AF%CE%BB%CE%B9%CE%BF%CF%82%202008.pdf)

<http://www.ecotourism.conference.org/>

<https://sustainabledevelopment.un.org/topics>

[http://www.tripadvisor.com/PressCenter-i5154-c1-Press\\_Releases.html](http://www.tripadvisor.com/PressCenter-i5154-c1-Press_Releases.html)

[http://www.rainforest-alliance.org/branding/documents/consumer\\_demand.pdf](http://www.rainforest-alliance.org/branding/documents/consumer_demand.pdf)

[http://www.holidaycheck.de/hotel-Reiseinformationen\\_Hotel+Palazzo+del+Mare-hid\\_188551.html](http://www.holidaycheck.de/hotel-Reiseinformationen_Hotel+Palazzo+del+Mare-hid_188551.html)

[http://www.europassistance.com/sites/default/files/2012\\_ipsos\\_europ\\_assistance\\_barometer\\_synthesis\\_en.pdf](http://www.europassistance.com/sites/default/files/2012_ipsos_europ_assistance_barometer_synthesis_en.pdf)

<http://www.iobe.gr/media/meletes/tous12.pdf>

<http://www.sete.gr/files/Media/SETE%202011%20final.pdf>

[http://www.minfin.gr/contentapi/f/binaryChannel/minfin/datastore/a7/91/b0/a791b0bf4bc73a9679bac65792933157d4cf7b27/application/pdf/%CE%9C%CE%95%CE%A3%CE%9F%CE%A0%CE%A1%CE%9F%CE%98%CE%95%CE%A3%CE%9C%CE%F\\_2013.pdf](http://www.minfin.gr/contentapi/f/binaryChannel/minfin/datastore/a7/91/b0/a791b0bf4bc73a9679bac65792933157d4cf7b27/application/pdf/%CE%9C%CE%95%CE%A3%CE%9F%CE%A0%CE%A1%CE%9F%CE%98%CE%95%CE%A3%CE%9C%CE%F_2013.pdf)

<http://www.wisegEEK.com/what-is-a-guesthouse.htm>

<http://www.booking.com/>

[http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/calypso/countryreports/greece\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/calypso/countryreports/greece_en.pdf)

[file:///C:/Users/Administrator/Downloads/machairaa\\_feasibility.pdf](file:///C:/Users/Administrator/Downloads/machairaa_feasibility.pdf)

[http://mail.perfectbg.com/TouristDocuments.nsf/38D45C122F08527CC22561003D7160/\\$FILE/A%20survey%20of%20environmental%20management%20by%20hotels%20and%20related%20tourism.pdf](http://mail.perfectbg.com/TouristDocuments.nsf/38D45C122F08527CC22561003D7160/$FILE/A%20survey%20of%20environmental%20management%20by%20hotels%20and%20related%20tourism.pdf)

[http://www.startupgreece.gov.gr/sites/default/files/06\\_%CE%9A%CE%9BCE%91%CE%94%CE%99%CE%9A%CE%97%20%CE%A0%CE%91%CE%A1%CE%9F%CE%A5%CE%A3%CE%99%CE%91%CE%A3%CE%97\\_%CE%9E%CE%95%CE%9D%CE%9F%CE%94%CE%9F%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%95%CE%3%20%CE%95%CE%A0%CE%99%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%A1%CE%97%E%A3%CE%95%CE%99%CE%A3.pdf](http://www.startupgreece.gov.gr/sites/default/files/06_%CE%9A%CE%9BCE%91%CE%94%CE%99%CE%9A%CE%97%20%CE%A0%CE%91%CE%A1%CE%9F%CE%A5%CE%A3%CE%99%CE%91%CE%A3%CE%97_%CE%9E%CE%95%CE%9D%CE%9F%CE%94%CE%9F%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%95%CE%3%20%CE%95%CE%A0%CE%99%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%A1%CE%97%E%A3%CE%95%CE%99%CE%A3.pdf)

[http://www.grhotels.gr/GR/BussinessInfo/News/Lists/List/Attachments/408/GR\\_GreekToursmHotels2013.pdf](http://www.grhotels.gr/GR/BussinessInfo/News/Lists/List/Attachments/408/GR_GreekToursmHotels2013.pdf)

<http://www.tovima.gr/opinions/article/?aid=611506>

[http://www.thetravelfoundation.org.uk/images/media/Water\\_guidelines\\_GREEK\\_TF\\_col.pdf](http://www.thetravelfoundation.org.uk/images/media/Water_guidelines_GREEK_TF_col.pdf)

<http://www.energypress.gr/news/energia-simvoules/Oi-lampthres-LED-oi-kalyteroi-lampthres-exoikonmhshs>

<http://lightdays.gr/led-experts/%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1-F%81%CE%B5%CF%8D%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%BF%CF%82/>

<http://www.ukessays.com/essays/marketing/the-quality-of-the-services-that-budget-hotels-offer-marketing-essay.php#ixzz3RAVPdDNX>

## Άλλες Πηγές

*Οικονομοτεχνικές μελέτες*, Σωτήρη Καρβούνη, εκδόσεις Σταμούλη

*Ανάλυση της πορείας της τουριστικής κίνησης 2001/ 2010*, Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού, Αθήνα 2011

*Proposal for the new development model: Tourism leads the economic and social development of Greece*, SETE, Association of Greek Tourism Enterprises 2010

ICAP, «Κλαδική μελέτη για Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις», Αθήνα, Οκτώβριος 2009

*Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*, Γ' έκδοση, Πέτρος Γ. Μάλλιαρης, Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς, εκδόσεις Σταμούλη

*Ευρωπαϊκή Ένωση και Περιβάλλον-Ανατομία μίας Κοινής Ευρωπαϊκής Πολιτικής*, Τσάλτας Γρηγόρης-Πλατιάς Χαράλαμπος, εκδόσεις Ι. Σιδέρης, Αθήνα, 2010

Σημειώσεις μαθήματος Οικονομοτεχνικές Μελέτες, Δ. Γεωργακέλλος, 2012- 2013

*Implementation of EU Eco-label in the hotel marketing successfully: a guide for tourism accommodations friendly to the environment*, Dr. Soultana Kapiki

*Twelve Steps to a Successful Business Plan*, S. Lawrence & F. Moyes, College of Business & Administration, University of Colorado, 1999

*Ετήσιες αναφορές ξενοδοχείου Palazzo del Mare*, 2011-2014

*Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Αποφάσεις Επενδύσεων*, Γεώργιος Π. Αρτίκης, εκδόσεις Interbooks