



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ
(MBA TOURISM MANAGEMENT)

Διπλωματική Εργασία

ΠΡΟΜΕΛΕΤΗ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ ΙΔΡΥΣΗΣ
GREEN BOUTIQUE HOTEL

Νικολέτα Κανέλη

Πειραιάς, 2016

Η παρούσα μελέτη έγινε για εκπαιδευτικούς σκοπούς και ορισμένα από τα στοιχεία που περιέχει ενδέχεται να μην είναι απολύτως ακριβή.

Αφιερώνεται στους γονείς μου

Γιώργο και Ρούλα

και στην αδερφή μου

Τόνια,

που με στήριξαν όλα τα

χρόνια των σπουδών μου.

ΠΡΟΜΕΛΕΤΗ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ ΙΔΡΥΣΗΣ GREEN BOUTIQUE HOTEL

Νικολέτα Κανέλη

Σημαντικοί όροι: Οικολογική Ξενοδοχειακή Μονάδα (Green Hotel), Boutique Hotel,
Περιβαλλοντική διαχείριση (Environmental Management)

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ηλιακή ενέργεια, τουαλέτες με βρόχινο νερό και κάθετοι κήποι. Όλο και περισσότερα ξενοδοχεία παρουσιάζονται ως περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένα, θυμίζοντας συνεχώς στους επισκέπτες τους τις καλές τους πράξεις. Η βιωσιμότητα «πουλάει» και το βασικότερο, χωρίς να κοστίζει ακριβά.

Σημαντική αύξηση παρατηρείται στους τουρίστες που θέλουν να ταξιδέψουν με καθαρή συνείδηση. Δεν τους αρκεί να κάνουν μόνο διαχωρισμό σκουπιδιών και να τρώνε βιολογικά, αλλά να συνεχίζουν και τις φιλικές προς το περιβάλλον πράξεις και κατά τη διάρκεια των διακοπών τους. Η επανειλημμένη χρήση των πετσετών και σεντονιών ενός ξενοδοχείου είναι ένα μικρό βήμα για την ένδειξη της περιβαλλοντικής πολιτικής μιας ξενοδοχειακής μονάδας.

Στην Ελλάδα, το μεγαλύτερο ποσοστό των καταλυμάτων εφαρμόζει την παραπάνω διαδικασία. Είναι όμως αυτό αρκετό, για την αειφόρο ανάπτυξη του ξενοδοχειακού κλάδου; Θεμέλιο της αειφόρου ανάπτυξης συνιστά η ορθολογική διαχείριση των φυσικών πόρων, στοχεύοντας έτσι στην κάλυψη των ανθρωπίνων αναγκών στο παρόν και στο μέλλον. Η Ελλάδα είναι μία από τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης που διαθέτει σημαντικότερο πλούτο σε φυσικούς, ενεργειακούς, υδάτινους και ορυκτούς πόρους. Η ανάπτυξη κάθε χώρας και της Ελλάδας συμπεριλαμβανομένης, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό όχι μόνον από την ύπαρξη φυσικών πόρων αλλά και από την ορθή διαχείριση αυτών.

Τα τελευταία πέντε έως δέκα χρόνια, οι τουρίστες σε όλο τον κόσμο έχουν γίνει πιο απαιτητικοί όταν πρόκειται για την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που θα καταναλώσουν, όσο και για την εμπειρία που θα ζήσουν στον χώρο διαμονής τους. Η επιβίωση σήμερα στην αγορά είναι υπόθεση πολλών παραγόντων. Όπως φαίνεται σε πολλές περιπτώσεις ο συνδυασμός πολυτελών υπηρεσιών με γνώμονα την αειφορία θεωρείται καταλυτική κίνηση για την αντιμετώπιση των νέων προκλήσεων. Οι διαδικασίες αυτές δεν προσφέρουν μόνο κέρδος στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αλλά έμμεσα και στους ίδιους τους καταναλωτές.

Η παρακάτω διπλωματική εργασία είναι μια μελέτη σκοπιμότητας ίδρυσης ενός Green Boutique Hotel στον νομό Δωδεκάνησου, στο νησί της Κω. Ακολουθεί μια επισκόπηση των οδηγιών για την επιχειρηματική δράση που θα προκύψει και την επιτυχία αυτής.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος	I
Ευχαριστίες	III
Περιεχόμενα	IV
Κατάσταση Πινάκων	VII
Κατάσταση Διαγραμμάτων	VIII
Κεφάλαιο 1: ΣΥΝΟΨΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ	1
Κεφάλαιο 2: ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	4
2.1: Περιγραφή του επενδυτικού σχεδίου	4
2.2: Ίδρυτής και υποστηρικτές του επενδυτικού σχεδίου	5
2.3: Ιστορική εξέλιξη του επενδυτικού σχεδίου	6
2.4: Μελέτη σκοπιμότητας	6
2.5: Κόστος εκπόνησης της μελέτης και των προεπενδυτικών ερευνών	7
Κεφάλαιο 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	8
3.1: Ορισμός της αγοράς και ανάλυση της δομής της	8
3.2: Γενικά χαρακτηριστικά του τουριστικού κλάδου	14
3.2.1: Η βιομηχανία του τουρισμού	14
3.2.2: Τάσεις της παγκόσμιας αγοράς	19
3.2.3: Προοπτικές του κλάδου	22
3.3: Ανάλυση της εγχώριας αγοράς	26
3.3.1: Πληροφοριακά στοιχεία της νήσου Κω	26
3.3.2: Χαρακτηριστικά της τουριστικής αγοράς	28
3.4: Ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος (Porter's 5 Forces)	38
3.5: Ανάλυση του εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος (PEST)	41
3.6: Ανάλυση του εσωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος (SWOT)	48
3.7: Στρατηγική Μάρκετινγκ	51
3.7.1: Πολιτικές ανταγωνισμού	51
3.7.2: Προσδιορισμός των ομάδων-στόχων (STP)	53

3.7.3: Πλάνο Μάρκετινγκ (7P's)	56
3.8: Προβλέψεις εσόδων από πωλήσεις και προϋπολογισμός του κόστους Μάρκετινγκ	70
Κεφάλαιο 4: ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ	79
4.1: Επιλογή πρώτων υλών και λοιπών εισροών	79
4.2: Πρόγραμμα προμηθειών	81
4.3: Υπολογισμός κόστους πρώτων υλών και λοιπών εισροών	84
Κεφάλαιο 5: ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ	87
5.1: Δυναμικότητα της μονάδας	87
5.2: Κτιριακές εγκαταστάσεις και περιβάλλοντας χώρος	88
5.3: Ξενοδοχειακός εξοπλισμός	92
5.4: Συνοπτικός προϋπολογισμός κόστους έργων, εξοπλισμού και συντήρησης	95
Κεφάλαιο 6: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΟΝΑΔΑΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	98
6.1: Οργανωσιακή δομή και διαχείριση της μονάδας	98
6.2: Γενικά έξοδα	108
Κεφάλαιο 7: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ	109
7.1: Καθορισμός κατηγοριών ανθρώπινου δυναμικού	109
7.2: Μεθοδολογία προσλήψεων	114
7.3: Πρόγραμμα μισθοδοσίας και δαπανών	117
Κεφάλαιο 8: ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ, ΧΩΡΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	121
8.1: Εκτίμηση των αναγκών σε χώρους	121
8.2: Επιλογή τοποθεσίας και χώρου	122
8.3: Περιβαλλοντικές επιδράσεις	125
Κεφάλαιο 9: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΕΩΣ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	129
9.1: Γενικά στοιχεία ενεργειών για την κατασκευαστική περίοδο	129

9.2: Χρονοδιάγραμμα εργασιών	130
9.3: Εκτίμηση του κόστους εκτέλεσης του έργου	131

Κεφάλαιο 10: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΣ

10.1: Συνολικό κόστος επένδυσης	133
10.2: Πηγές χρηματοδότησης	138
10.3: Ανάλυση συνολικού κόστους παροχής υπηρεσιών	138
10.4: Χρηματοοικονομική αξιολόγηση	139
10.4.1: Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως	140
10.4.2: Χρηματικές ροές	140
10.4.3: Κατάρτιση προβλεπόμενων ισολογισμών	141
10.4.4: Χρόνος απόδοσης επενδυμένου κεφαλαίου	143
10.4.5: Συντελεστής απόδοσης επί της επένδυσης	144
10.4.6: Ανάλυση νεκρού σημείου και ευαισθησίας	144
10.4.7: Αξιολόγηση της επένδυσης με βάση τους δείκτες Κ.Π.Α και Ε.Σ.Α	146
10.5: Αποτελέσματα ανάλυσης	149

Βιβλιογραφία

Ελληνική βιβλιογραφία	151
Ελληνική αρθρογραφία	152
Ξενόγλωσση βιβλιογραφία	153
Ξενόγλωσση αρθρογραφία	154
Πρακτικά Συνεδρίων	155
Ηλεκτρονικές πηγές	156

Παραρτήματα

1.Κίνηση επιβατών στον αερολιμένα Κω	159
2.Ξενοδοχειακές μονάδες 5 αστέρων στην Κω	161
3.Τιμές δωματίων ανά κατηγορία και περίοδο	162

Ευχαριστίες

«Ευποίας ης έτυχες, μνημόνευε.»

Κλεόβουλος ο Φόδιος

Η παρούσα διπλωματική εργασία δεν θα μπορούσε να ολοκληρωθεί χωρίς την συμβολή κάποιων ανθρώπων, τους οποίους θέλω να ευχαριστήσω προσωπικά.

Πρώτα από όλους θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας, καθηγητή του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, κύριο Δημήτριο Γεωργακέλλο για την πολύτιμη συνεισφορά όχι μόνο κατά την διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας, αλλά σε ολόκληρη την πορεία του μεταπτυχιακού προγράμματος. Τον ευχαριστώ για την εμπιστοσύνη που έδειξε στο πρόσωπο μου και ιδιαίτερα την υπομονή και ανεκτικότητα του σε κρίσιμες στιγμές, όσο και για την δυνατότητα που μου δόθηκε να μάθω για τις οικονομοτεχνικές μελέτες μέσα από το μάθημα του. Πέρα από πολύ καλός καθηγητής, υπήρξε και πολύτιμος σύμβουλος στα πρώτα μου ακαδημαϊκά και επαγγελματικά βήματα στην Ελλάδα.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες ανήκουν και στα μέλη ΔΕΠ για όλες τις γνώσεις που μου προσέφεραν τόσο σε επιστημονικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο ανθρώπινων σχέσεων.

Οφείλω σεβασμό και αναγνώριση στην κυρία Έλλινα Φιαμέγκου (General Manager Stella Maris Hotel) και στον κύριο Παναγιώτη Ιωνά (Hotel Manager CLUB MAGIC LIFE Marmari Palace) για τις προσπάθειες και την συμπαράσταση τους στην συνολική μου πορεία.

Ως πράξη ευγνωμοσύνης θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την συμπαράσταση τους, την ηθική και ψυχολογική στήριξη όλα αυτά τα χρόνια και για όλες τις θυσίες που έκαναν.

Θέλω να εκφράσω ξεχωριστά τις θερμές μου ευχαριστίες στους φίλους μου για τις πολύτιμες συμβουλές τους και την υποστήριξη τους σε ευχάριστες και δυσάρεστες στιγμές.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.5.A: Κόστος προεπενδυτικών μελετών και ερευνών	7
Πίνακας 3.2.1.A: Μέση κατά Κεφαλή Δαπάνη 2008-2012	18
Πίνακας 3.2.2.A: Παγκόσμιες ταξιδιωτικές τάσεις 2010-2012	19
Πίνακας 3.2.3.A: Διεθνείς τουριστικές αφίξεις σε Ελλάδα και ανταγωνίστριες χώρες 2012	24
Πίνακας 3.2.3.B: Ελλάδα και Ανταγωνιστές, Θέση στην παγκόσμια κατάταξη 2012	24
Πίνακας 3.3.2.A: Ξενοδοχειακές Μονάδες στην Κω ανά κατηγορία αστέρων	31
Πίνακας 3.3.2.B: Αφίξεις Εξωτερικού & Εσωτερικού στον Αερολιμένα Κω 2007-2012	33
Πίνακας 3.3.2.Γ: Αφίξεις Εξωτερικού στον Αερολιμένα Κω από Ιανουάριο έως Ιούλιο 2012/2013	35
Πίνακας 3.3.2.Δ: Βασικοί δείκτες Φέρουσας Ικανότητας για την Κω	36
Πίνακας 3.7.3.A: Προσφορά υπηρεσιών ξενοδοχείου	57
Πίνακας 3.7.3.B: Τιμές δωματίων ανά κατηγορία και περίοδο	69
Πίνακας 3.8.A: Προβλέψεις πληρότητας 2013-2018	71
Πίνακας 3.8.B: Συμμετοχή κατηγοριών δωματίων στην δυναμικότητα	71
Πίνακας 3.8.Γ: Μέση τιμή ανά κλίνη ανά διανυκτέρευση	72
Πίνακας 3.8.Δ: Ημέρες λειτουργίας ανά μήνα με βάση την μέση πληρότητα	72
Πίνακας 3.8.E: Συνολικές διανυκτερεύσεις ανά μήνα	73
Πίνακας 3.8.ΣΤ: Έσοδα από διανυκτερεύσεις	73
Πίνακας 3.8.Z: Συντελεστές επισκεψιμότητας του εστιατορίου, Bar και Spa	74
Πίνακας 3.8.H: Μέση δαπάνη υπηρεσιών ανά επίσκεψη	74
Πίνακας 3.8.Θ: Συνολικές πωλήσεις σε μονάδες στο εστιατόριο	74
Πίνακας 3.8.Ι: Συνολικές πωλήσεις σε μονάδες στο Bar	74
Πίνακας 3.8.Κ: Συνολικές πωλήσεις σε μονάδες στο Spa	75
Πίνακας 3.8.Λ: Έσοδα από το εστιατόριο	75
Πίνακας 3.8.M: Έσοδα από το Bar	75
Πίνακας 3.8.N: Έσοδα από το Spa	75
Πίνακας 3.8.Ξ: Έσοδα από εκδηλώσεις	76
Πίνακας 3.8.Ο: Έσοδα από λοιπές υπηρεσίες	76
Πίνακας 3.8.Π: Συνολικά έσοδα ξενοδοχείου	76
Πίνακας 3.8.P: Συνολικά έξοδα ενεργειών μάρκετινγκ	78
Πίνακας 4.1.A: Πρώτες ύλες και λοιπές εισροές	79
Πίνακας 4.2.A: Σύστημα διασφάλισης προμηθειών στα τμήματα	82
Πίνακας 4.3.A: Ετήσια ποσότητα και κόστος πρώτων υλών και λοιπών εισροών	85
Πίνακας 4.3.B: Κόστος πρώτων υλών και λοιπών εισροών	86
Πίνακας 5.3.A: Ξενοδοχειακός εξοπλισμός	92
Πίνακας 5.4.A: Κόστος ξενοδοχειακού εξοπλισμού	95
Πίνακας 5.4.B: Κόστος των έργων του πολιτικού μηχανικού	96

Πίνακας 5.4.Γ: Κόστος συντήρησης	97
Πίνακας 6.2.A: Εκτίμηση γενικών εξόδων της ξενοδοχειακής μονάδας	108
Πίνακας 7.1.A: Κατηγορίες ανθρωπίνου δυναμικού	110
Πίνακας 7.3.A: Μισθοί και ετήσιες δαπάνες ανθρωπίνου δυναμικού	118
Πίνακας 7.3.B: Προβλεπόμενες ετήσιες δαπάνες	119
Πίνακας 8.1.A.: Μέγεθος επιφανειών χώρων	121
Πίνακας 8.2.A: Κόστος ενοικίασης οικοπέδου	123
Πίνακας 8.2.B: Push και Pull παραγότες για την τοποθεσία ως προορισμό	125
Πίνακας 8.3.A: Οφέλη της πιστοποίησης κατά ISO 9000	127
Πίνακας 9.2.A: Χρονοπρογραμματισμός της ξενοδοχειακής μονάδας	130
Πίνακας 9.3.A: Κόστος εκτέλεσης του προγράμματος	132
Πίνακας 10.1.A: Πάγιο ενεργητικό	134
Πίνακας 10.1.B: Ετήσιες αποσβέσεις	135
Πίνακας 10.1.Γ: Υπολογισμός των αναγκών σε Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης	136
Πίνακας 10.1.Δ: Υπολογισμός Καθαρού Κεφαλαίου Κίνησης	137
Πίνακας 10.1.E: Συνολικό κόστος επένδυσης	137
Πίνακας 10.3.A: Διαχρονικό κόστος παροχής υπηρεσιών	138
Πίνακας 10.3.B: Απαιτήσεις σε αποθέματα	139
Πίνακας 10.3.Γ: Διαχρονικές απαιτήσεις σε κεφάλαιο κίνησης	139
Πίνακας 10.4.1.A: Προβλεπόμενες καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσεως	140
Πίνακας 10.4.1.B: Προβλεπόμενες χρηματικές ροές	141
Πίνακας 10.4.3.A: Προβλεπόμενοι ισολογισμοί τέλους	142
Πίνακας 10.4.4.A: Καθαρές ταμειακές ροές	143
Πίνακας 10.4.5.A: Συντελεστής απόδοσης κεφαλαίου	144
Πίνακας 10.4.6.A: Καταμερισμός μεταβλητών και σταθερών εξόδων 1 ^{ου} έτους	145
Πίνακας 10.4.7.A: Υπολογισμός παρούσας αξίας (σε ευρώ)	147
Πίνακας 10.4.7.B: Υπολογισμός παρούσας αξίας (σε ευρώ)	148

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 3.1.A: Τα συστατικά της ποιότητας των υπηρεσιών σε ένα Boutique Hotel	13
Διάγραμμα 3.2.1.A: Βασικά μεγέθη του ελληνικού τουρισμού 2012	15
Διάγραμμα 3.2.1.B: Ποσοστιαία κατανομή ξενοδοχειακών κλινών ανά περιφέρεια 2012	16
Διάγραμμα 3.2.1.Γ: Ποσοστό των ξενοδοχειακών κλινών της περιφέρειας Δωδεκανήσων ανά κατηγορία ως προς το σύνολο της χώρας 2012	17
Διάγραμμα 3.2.2.A: Ποσοστιαία μέτρηση διεθνών αφίξεων τουριστών στις αναπτυσσόμενες και ανεπτυγμένες οικονομίες 2008-2012	20
Διάγραμμα 3.2.3.A: Προβλέψιμες επιδόσεις της παγκόσμιας οικονομίας και του τουρισμού 2012-2017	22
Διάγραμμα 3.2.3.B: Διεθνείς τουριστικές δαπάνες κύριων αγορών εξερχόμενου τουρισμού	23
Διάγραμμα 3.3.2.A: Ποσοστιαία κατανομή ξενοδοχείων στην Κω ανά κατηγορία αστέρων	31
Διάγραμμα 3.3.2.B: Ποσοστιαία κατανομή δωματίων στην Κω ανά κατηγορία αστέρων	32
Διάγραμμα 3.3.2.Γ: Ποσοστιαία κατανομή κλινών στην Κω ανά κατηγορία αστέρων	32
Διάγραμμα 3.3.2.Δ: Διακύμανση Αφίξεων Εξωτερικού & Εσωτερικού στον Αερολιμένα Κω 2007-2012	34
Διάγραμμα 3.3.2.E: Αφίξεις τουριστών ανά εθνικότητα 2007-2012	34
Διάγραμμα 3.4.A: Οι 5 δυνάμεις του Porter	38
Διάγραμμα 3.6.A: SWOT	49
Διάγραμμα 3.7.1.A: Στρατηγική πυραμίδα	53
Διάγραμμα 3.7.2.A: Τμήματα (Segments) της αγοράς	53
Διάγραμμα 3.7.3.A: Δομή τιμολόγησης με την μέθοδο προσέγγισης της πυραμίδας	68
Διάγραμμα 4.2.A: Διαδικασία εισαγωγής πρώτων υλών και λοιπών εισροών	83
Διάγραμμα 6.1.A: Οργανόγραμμα λειτουργιών του ξενοδοχείου	99
Διάγραμμα 6.1.B: Οργανόγραμμα τμημάτων του ξενοδοχείου	100
Διάγραμμα 6.1.Γ: Οργανόγραμμα του τμήματος υποδοχής	102
Διάγραμμα 6.1.Δ: Οργανόγραμμα του τμήματος ορόφων	103
Διάγραμμα 6.1.E: Οργανόγραμμα εστιατορίου πολυτελείας	104
Διάγραμμα 6.1.ΣΤ: Οργανόγραμμα κεντρικής κουζίνας εστιατορίου πολυτελείας	105
Διάγραμμα 7.1.A: Βήματα προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού	110
Διάγραμμα 7.2.A: Διαδικασία πρόσληψης προσωπικού	115
Διάγραμμα 7.2.B: Απαραίτητα προσόντα στελεχών	116
Διάγραμμα 8.3.A: Οδηγίες για μια φιλική προς το περιβάλλον διαμονή	128
Διάγραμμα 9.2.A: Χρονοδιάγραμμα Gantt για την εκτέλεση του προγράμματος	131

Κεφάλαιο 1: ΣΥΝΟΨΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ

Η Green Seal, ένας οργανισμός που αξιολογεί τις περιβαλλοντικές πολιτικές ποικίλων επιχειρήσεων, διεξήγαγε πριν από λίγα χρόνια μια έρευνα διαπιστώνοντας ότι ένα ξενοδοχείο 150 δωματίων καταναλώνει κατά μέσο όρο σε μία εβδομάδα, όσο 1004 νοικοκυριά καταναλώνουν σε ένα χρόνο.¹ Ο βασικός λόγος είναι ότι οι άνθρωποι στις κατοικίες τους έχουν επίγνωση του κόστους της ενέργειας και του νερού, ενώ στα ξενοδοχεία η αυξημένη κατανάλωση δεν έχει καμία επίδραση στην τιμή. Η δυνατότητα της αυξημένης κατανάλωσης είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την παροχή υπηρεσιών και την άνεση. Υπάρχει όμως τρόπος να έχουμε την πολυτέλεια ενός ξενοδοχείου αλλά χωρίς να επιβαρύνουμε το περιβάλλον;

Ενώ μερικά ξενοδοχεία μπορούν να ισχυριστούν ότι είναι πραγματικά πράσινα, πολλά από τα ξενοδοχεία του κόσμου καταβάλλουν προσπάθειες για να γίνουν πιο φιλικά προς το περιβάλλον. Παρόλο που μια επιχείρηση μπορεί να επωφεληθεί πάρα πολλά από έναν πράσινο σχεδιασμό μιας νέας ξενοδοχειακής μονάδας, υπάρχουν πολλές πράσινες ενέργειες οι οποίες μπορούν να γίνουν και σε υφιστάμενες εγκαταστάσεις. Στην παρακάτω προμελέτη σκοπιμότητας ίδρυσης ενός Green Boutique Hotel στην νήσο Κω, σκοπός είναι να γίνει ανάλυση της παρούσας κατάστασης του ξενοδοχειακού κλάδου, της υπο μελέτη επιχείρησης “Ecos Boutique Hotel” σε σχέση με το ανταγωνιστικό της περιβάλλον, καθώς επίσης τους στόχους και τις στρατηγικές της, ενώ, τέλος θα προβούμε στην αξιολόγηση της αποδοτικότητάς της και σε προβλέψεις των εσόδων της.

Η δημιουργία ενός πράσινου ξενοδοχείου προκύπτει σημαντική για πολλούς λόγους. Πρώτα από όλα αποδεικνύει την δέσμευση του ξενοδοχείου για περιβαλλοντική ευθύνη. Αυτό συμβάλλει στη δημιουργία εμπιστοσύνης των επισκεπτών, οι οποίοι αναγνωρίζουν ότι το ξενοδοχείο ασχολείται με περισσότερα από την απλή πραγματοποίηση κερδών. Δεύτερον, βοηθά στο να προστατεύσει ή να ενισχύσει τη φυσική ομορφιά, η οποία υφίσταται σημαντική στην επιλογή ενός ξενοδοχείου. Τρίτον, ορισμένες πράσινες δραστηριότητες, όπως η μείωση της ενέργειας και των λυμάτων, μπορούν να μειώσουν τα έξοδα του ξενοδοχείου. Τέταρτον, τα πράσινα ξενοδοχεία είναι σημαντικά για την περιβαλλοντική υγεία. Ιδιαίτερα για μια χώρα σαν την Ελλάδα, όπου ένας τόσο μεγάλος αριθμός τουριστών σε μια τόσο μικρή χώρα, μπορεί να προκαλέσει ένα αρνητικό και μη αναστρέψιμο αντίκτυπο στον περιβάλλον.

¹ <http://www.greenseal.org/NewsEventsandInitiatives/PublicationsResourcesResearch.aspx>, 26.01.2014

Η μελέτη του κλάδου καταδεικνύει ότι είναι σε ανάπτυξη, ενώ έρευνες δείχνουν ότι στην ευρύτερη περιοχή δεν λειτουργούν πολλά Boutique ξενοδοχεία, και κανένα από αυτά δεν έχει «πράσινο» χαρακτήρα, σε αντίθεση με άλλες τουριστικές περιοχές της χώρας. Η μελέτη της ζήτησης επιβεβαιώνει ότι η Ελλάδα βρίσκεται σε ιδιαίτερα ανταγωνιστική θέση στον παγκόσμιο τουριστικό χάρτη, αποκτώντας το 1,5% της παγκόσμιας αγοράς σε αφίξεις διεθνών τουριστών, ενώ και το σύνολο των εσόδων των τουριστικών επιχειρήσεων συνεισφέρει σημαντικά στην ελληνική οικονομία. Η Ελλάδα ενδεικνύεται στο να μπορεί να στηρίξει μέσω κατάλληλα σχεδιασμένων υποδομών εναλλακτικές μορφές τουρισμού και πιο συγκεκριμένα στον κλάδο της αειφορίας. Η μελέτη του ευρύτερου κλάδου της διαμονής καταδεικνύει ότι είναι σε ανάπτυξη και προσφέρει τη δυνατότητα για σύσταση νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Στην περιοχή της μελέτης, τον Δήμο Ηρακλειδών, η τουριστική ζήτηση βρίσκεται σε περίοδο ανάπτυξης με αναμενόμενη συνεχή άνοδο και σύμφωνα με έρευνα της φέρουσας ικανότητας της τουριστικής ανάπτυξης, υποδεικνύει ευκαιρία επένδυσης στον κλάδο.

Παρατηρώντας τις τουριστικές τάσεις, ο στόχος, ο οποίος θα ακολουθηθεί θα είναι η άριστη σύνδεση ενός συνόλου πολυτελών υπηρεσιών, σε ένα ξενοδοχείο πέντε αστέρων και 41 δωματίων και σουιτών, το οποίο αναδεικνύει την αειφορία, προσελκύοντας αλλοδαπούς τουρίστες. Η τιμολογιακή πολιτική των προσφερόμενων υπηρεσιών θα διατηρηθεί σε υψηλά επίπεδα και θα χαρακτηρίζεται από την επιδίωξη να καθιερωθεί το ξενοδοχείο σε ένα σχετικά νέο κλάδο, δίχως μεγάλο όμως ανταγωνισμό. Η προώθηση θα βασιστεί σε ένα ευρύ φάσμα στοχευμένων ενεργειών marketing διαδικτύου.

Με το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο οι επενδυτές θα καταβάλλουν το 100 % του μετοχικού κεφαλαίου, δηλαδή 2.097.295 €. Η επιχείρηση θα επιδιώξει να αυξήσει την καθαρή της παρούσα αξία στην επόμενη εξαετία στα 3.603.061 €, κάτι που θα δώσει απόδοση στα κεφάλαια των επενδυτών και θα την αξιολογήσει ικανοποιητική σαν επένδυση. Η ξενοδοχειακή μονάδα θα αποτελείται από ένα σύνολο αλληλοεξαρτώμενων τμημάτων όπου το καθένα αποτελεί σύνολο ομαδοποιημένων θέσεων εργασίας. Ο γενικός διευθυντής Νίκος Παπαϊωάννου δεν απαλλάσσεται από τα καθήκοντα ρουτίνας, έχοντας όμως ως κύρια αρμοδιότητα του σε συνεργασία με τον διευθύνων σύμβουλο Sebastian Neumann την χάραξη της γενικής πολιτικής και στρατηγικής της μονάδας.

Η τοποθεσία του ξενοδοχείου ύστερα από αξιολόγηση εναλλακτικών περιοχών και λόγω ύπαρξης ιδιόκτητου οικοπέδου του κ. Νίκου Παπαϊωάννου θα βρίσκεται στην Καρδάμαινα της Κω, η οποία ειπάγεται στον Δήμο Ηρακλειδών.

Η χρονική περίοδος που απαιτείται για την έναρξη της λειτουργίας της επιχείρησης είναι 12 μήνες. Το κόστος για την εκπόνηση της μελέτης ανέρχεται στα 498.000 €. Η επένδυση θα κοστίσει συνολικά 2.097.295 €, το καθαρό κεφάλαιο κίνησης για το πρώτο έτος θα ανέρχεται σε ύψος 145.795 € και το πάγιο ενεργητικό σε 1.951.500 €. Οι επενδυτές θα καλύψουν το 100% του κόστους από δικά τους κεφάλαια.

Η χρηματοοικονομική αξιολόγηση της επένδυσης αποδεικνύει ότι πρόκειται για μια συμφέρουσα επένδυση. Σύμφωνα με τη μέθοδο της Καθαρής Παρούσας Αξίας, η οποία υπολογίστηκε στα 1.505.766 €, με βάση τον Εσωτερικό Συντελεστή Απόδοσης IRR, ο οποίος αγγίζει το 29,28%, και Pay-Back Period μόλις 3 χρόνια και ένα μήνα μπορούμε να συμπεράνουμε πως η επένδυση μοιάζει συμφέρουσα και δίνει τη δυνατότητα ανάπτυξης της περιοχής καθιστώντας την ένα αιεφόρο κέντρο, αλλά και ένα θέλγητρο για τους τουρίστες.



Κεφάλαιο 2: ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

2.1: Περιγραφή του επενδυτικού σχεδίου

Σε μια περιοχή με μεγάλη ιστορική κληρονομιά, που μόλις πριν μερικές δεκαετίες κυριαρχούσαν οι αμπελώνες και που σήμερα ανοίκει στα πιο τουριστικά νησιά της Ελλάδας αποσκοπείται η ίδρυση μιας οικολογικής ξενοδοχειακής μονάδας πολυτελείας. Είναι το πρώτο επενδυτικό πρόγραμμα δημιουργίας ενός Green Boutique Hotel στο νησί της Κω, βασισμένο στα θετικά αποτελέσματα του τουρισμού στο νησί τα τελευταία χρόνια, όπως και στα υψηλά ποσοστά ενδιαφέροντος διεθνών Tour Operators για τον προορισμό. Ο στόχος της επιχείρησης, είναι να συνδεθεί άριστα το μοναδικό σύνολο πολυτελών υπηρεσιών που θα προσφέρονται στους απαιτητικούς πελάτες του ξενοδοχείου, ακολουθώντας μια πολιτική λειτουργίας με γνώμονα το περιβάλλον. Θα επιχειρήσουμε να κατευθύνουμε την βαρύτητα των φιλοξενούμενων στα θέματα της οικολογίας, της ποιότητας και της αξίας για τα χρήματα που προσφέρουν, σε συνδιασμό με την διαχείριση του κόστους που σχετίζεται με τη διαμονή τους.

Η στρατηγική θέση του νησιού σε μια ανερχόμενη περιοχή του Αιγαίου με έντονο επενδυτικό ενδιαφέρον καθιστά την Κω πόλο έλξης επιχειρηματικών και άλλων δραστηριοτήτων. Οι κορυφαίες επιδόσεις που καταγράφονται τα τελευταία χρόνια, παρόλη την οικονομική αστάθεια της χώρας, και έχοντας σημειώσει διψήφια ποσοστά ανόδου στις αφίξεις τουριστών σε σχέση με άλλους τουριστικούς προορισμούς, σε συνδιασμό με την ραγδαία εξέλιξη τεχνολογιών ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, είναι οι κύριες ενδείξεις, στις οποίες βασίστηκαν οι ιδρυτές για την επιχειρηματική τους ιδέα.²

Η έδρα του ξενοδοχείου θα βρίσκεται στην νήσο Κώ του νομού Δωδεκανήσων και συγκεκριμένα στην Καρδάμaina του δήμου Ηρακλειδών, ο οποίος βρίσκεται στο νοτιοδυτικό τμήμα του νησιού. Η επωνυμία του ξενοδοχείου θα είναι “**Ecos Boutique Hotel**”, η οποία είναι εμπνευσμένη από την αρχαία ελληνική λέξη “οἶκος”, που σημαίνει σπίτι/κατοικία και είναι το πρώτο συνθετικό στοιχείο της λέξης “οικολογία“. Σε λατινική γραφή προφέροντας το όνομα ως «i.kɔs», παραπέμπει στην οικολογική συνείδηση και την παραδοσιακή φιλοξενία των μελών της επιχείρησης. Η σύσταση της εν λόγω μονάδας, με βάση το πλαίσιο των επιδοτήσεων και επιχορηγήσεων από τον

² http://content-mcdn.imerisia.gr/filesystem/images/20130830/low/assets_LARGE_t_942_43593376.JPG, 26.11.2013

αναπτυξιακό νόμο 4146/2013, πρόκειται να λάβει την νομική μορφή της Ανώνυμης Εταιρείας.³

2.2: Ιδρυτές και υποστηρικτές του επενδυτικού σχεδίου

Οι ιδρυτές της επιχείρησης Νίκος Παπαϊωάννου και Sebastian Neumann γνωρίστηκαν στην Bellinzona της Ελβετίας κατά την περίοδο των μεταπτυχιακών σπουδών τους στο State School of Hospitality and Tourism (SSAT), όπου ανακάλυψαν το κοινό τους πάθος για το περιβάλλον.

Ο Νίκος Παπαϊωάννου γεννήθηκε και μεγάλωσε στην Καρδάμαινα της Κω σε μια οικογένεια ξενοδοχουπαλλήλων και από μικρή ηλικία τον συνεπήρε η ατμόσφαιρα και ο κόσμος των ξενοδοχείων. Αποφοίτησε από τη Τουριστική Σχολή του Πανεπιστημίου Αιγαίου, συνεχίζοντας την ακαδημαϊκή του εκπαίδευση στο εξωτερικό. Επίσης διαθέτει πολύχρονη, πολύπλευρη και πολυεθνική πείρα όλου του φάσματος των διαδικασιών διεύθυνσης ενός ξενοδοχείου, αφού εργάστηκε ως γενικός διευθυντής σε ξενοδοχειακές μονάδες διαφόρων τύπων σε Ευρώπη, Αμερική και Αφρική. Η αγάπη του για τον τουρισμό και τον τόπο του, τον οδήγησαν στην απόφαση να επενδύσει στην εν λόγω μονάδα, με απώτερο σκοπό την βελτίωση της ποιότητας της εξυπηρέτησης των τουριστών της περιοχής.

Ο Sebastian Neumann κατάγεται από την Βιέννη της Αυστρίας, μεγαλωμένος σε μια οικογένεια διπλωματούχων έχει ταξιδέψει σε όλο τον κόσμο. Μιλά άριστα την Γερμανική, Αγγλική, Ισπανική, Ελληνική και καλά την Ρώσικη. Τελείωσε επιτυχώς τις σπουδές του στο Swedish Institute of Management (IFL) της Στοκχόλμης στο τμήμα Advanced General Management παίρνοντας μέρος σε προγράμματα για πρακτικές αειφορίας στο φυσικό, πολιτιστικό και κοινωνικό περιβάλλον. Εργάστηκε για πολλά χρόνια σε εταιρείες με σκοπό την αειφόρο ανάπτυξη ως οικονομικός σύμβουλος και κατέχει το απαιτούμενο know-how για την λήψη μακροπρόθεσμων κερδοφόρων επιχειρηματικών αποφάσεων. Έχει πάθος για αυτό που κάνει και αυτό το πάθος έχει εξελιχθεί σε μια άνευ όρων δέσμευση για κοινωνική ευθύνη και εφαρμογή φιλικών προς το περιβάλλον πρακτικών.

Έχοντας ο ένας μια πλήρη εικόνα για τις ανάγκες και τις ελλείψεις της περιοχής και ο άλλος την ευαισθησία και γνώση σε περιβαλλοντικά θέματα μοιράζονται ένα κοινό

³ <http://www.mindev.gov.gr/wp-content/uploads/2011/03/document.pdf>, 27.11.2013

όραμα με σαφείς σκοπούς. Νόμιμος εκπρόσωπος έχει οριστεί ο Νίκος Παπαϊωάννου, ενώ καθένας εξ' αυτών θα αποτελεί μέλος του διοικητικού συμβουλίου. Το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας θα είναι τριμελές και θα αποτελείται από τους:

- Νίκος Παπαϊωάννου του Γεράσιμου (Πρόεδρος)
- Sebastian Neumann του Gerhard (Αντιπρόεδρος)
- Νεφέλη Νικοδήμου του Ευστάθιου (Μέλος)

2.3: Ιστορική εξέλιξη του επενδυτικού σχεδίου

Μοχλός δημιουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας είναι ο επί σειρά ετών κάτοικος της Καρδάμαινας και ο ένας εκ των δυο ιδρυτών Νίκος Παπαϊωάννου, ο οποίος εργάστηκε πυρετωδώς για την συγκέντρωση του υλικού για την διεκπεραίωση του προγράμματος, έχοντας εκπονήσει προσωπικές του μελέτες για την ζήτηση ξενοδοχειακών υπηρεσιών στο παρελθόν. Η ιδέα της δημιουργίας της νέας μονάδας προήλθε μετά από παρατήρηση της τουριστικής κίνησης στην περιοχή και την αυξημένη ζήτηση για «πράσινες υπηρεσίες» στο χώρο της φιλοξενίας. Ο κύριος Παπαϊωάννου, γνωστοποίησε από το καλοκαίρι του 2013 σε φορείς και κατοίκους, την επιθυμία του να φέρει στον τόπο από όπου ξεκίνησε, ένα νέο είδος τουριστικής ανάπτυξης.

Το ενδιαφέρον του για την ίδρυση του ξενοδοχείου, εξέφρασε στο δημοτικό συμβούλιο και ο Sebastian Neumann, κατά την επίσκεψη του στο νησί τον Σεπτέμβριο του ίδιου έτους, τονίζοντας ότι η τελική απόφαση έχει παρθεί μετά από συνάντηση με τους μελετητές. Η εκπόνηση της παρούσας μελέτης ανατέθηκε στο αρμόδιο γραφείο μελετών με χρονική προθεσμία παράδοσης τον Ιούλιο του 2013. Αφού εντάχθηκαν στο πρόγραμμα έργων και οι διαδικασίες που αποτελούν δημοτική δράση, έχοντας ήδη ξεπεράσει όλα τα διαδικαστικά θέματα, το επενδυτικό σχέδιο βρίσκεται πλέον στο στάδιο ολοκλήρωσης του.

2.4: Μελέτη σκοπιμότητας

Ο φορέας ο οποίος ανέλαβε την εν λόγω μελέτη σκοπιμότητας για την ίδρυση του "Ecos Boutique Hotel" είναι η εταιρεία μελετών και συμβούλων με την επωνυμία «ΕΡΓΟΑΝΑΛΥΣΗ Α.Ε.», με έδρα τα Οινόφυτα Αττικής. Η ανάθεση έγινε σε μια ομάδα έμπειρογνώμων σε περιβαλλοντικές μελέτες και επενδυτικά προγράμματα, με κύριο σκοπό την διαπίστωση της βιωσιμότητας του επιχειρηματικού σχεδίου.

2.5: Κόστος εκπόνησης της μελέτης και των προεπενδυτικών ερευνών

Η μελέτη επενδυτικής ευκαιρίας εκπονήθηκε χωρίς χρέωση από τον ίδιο τον Νίκο Παπαϊωάννου, πιστοποιώντας την επενδυτική του ιδέα βασισμένος σε αξιολογήσεις περιφερειακών μελετών στην δεδομένη γεωγραφική περιοχή. Οι μελέτες υποστήριξης καλύπτουν δυο ειδικά θέματα του επενδυτικού σχεδίου, τα οποία καθιστούνται προαπαιτούμενα για την στήριξη της προμελέτης. Σε αυτές περιλαμβάνονται η μελέτη περιβαλλοντικών επιδράσεων και κατ' επέκταση η μελέτη επιλογής μηχανολογικού εξοπλισμού, ακολουθώντας τις αρχικές διαπιστώσεις των γενικών επενδυτικών ευκαιριών. Το κόστος αυτών ανέρχεται στις 3.000,00 €.

Υπολογίζεται ότι η διεκπαιρέωση της προμελέτης σκοπιμότητας θα διαρκέσει περίπου έξι μήνες και με βάση τις εκτιμήσεις των ειδικών το κόστος δεν πρόκειται να ξεπεράσει τις 14.000,00 €. Το κόστος της έρευνας αγοράς και με αυτήν συναφή έξοδα ταξιδίων θα ανέλθει στις 2.500,00 €.

Το συνολικό κόστος των μελετών που εκπονούνται καθώς και των διαφόρων σχετικών εξόδων πριν την σύσταση της εταιρείας φτάνει το ύψος των 19.500,00 €.

Πίνακας 2.5.A: Κόστος προεπενδυτικών μελετών και ερευνών

ΕΙΔΟΣ ΜΕΛΕΤΗΣ / ΕΡΕΥΝΑΣ	ΚΟΣΤΟΣ (€)
ΜΕΛΕΤΕΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ	3.000,00 €
ΠΡΟΜΕΛΕΤΗ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ	14.000,00 €
ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ, ΤΑΞΙΔΙΑ	2.500,00 €
ΣΥΝΟΛΟ	19.500,00 €

Κεφάλαιο 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

3.1: Ορισμός της αγοράς και ανάλυση της δομής της

Ένα “Green Hotel” είναι ένα φιλικό προς το περιβάλλον ξενοδοχείο προσανατολισμένο στην ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων στην γη και στο περιβάλλον, ενώ παρέχει στους επισκέπτες του τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες. Λαμβάνονται μεγάλα και μικρά μέτρα για την εξοικονόμηση νερού, την χαμηλότερη κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας και την ανακύκλωση. Οι περισσότεροι από τους τρόπους με τους οποίους ένα ξενοδοχείο γίνεται πράσινο βρίσκονται στην εσωτερική λειτουργία του, αλλά μερικές φορές θα πρέπει αυτό να στηρίζεται και στη βοήθεια των φιλοξενουμένων.

Περιβαλλοντική αναβάθμιση, αισθητική βελτίωση, ανάδειξη της ιστορικής και πολιτιστικής κληρονομιάς του τόπου αριθμούν μερικούς από τους στόχους ενός πράσινου ξενοδοχείου. Η σχεδίαση του περιβάλλοντα χώρου εγγυάται την λειτουργικότητα για τις δραστηριότητες των επισκεπτών, προσφέροντας δραστική αύξηση χώρων σκιάς και υγρασίας, με μεγάλες ανανεώσιμες επιφάνειες νερού, όπως πισίνες και συντριβάνια. Τα εξωτερικά δάπεδα θα είναι διαπνέοντα απορροφητικά και για τις φυτεύσεις θα προτιμούνται δέντρα με αντοχή στις κλιματικές συνθήκες, που αναμένεται να μειώνουν τη θερμοκρασία κατά τους θερινούς μήνες σε χώρες με θερμό κλίμα, όπως η Ελλάδα.⁴ Η ιδέα στηρίζεται σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης του νερού της βροχής και της θάλασσας. Το νερό της βροχής θα συλλέγεται σε υπόγειους ταμιευτήρες για σταδιακή χρήση και διατήρηση της βλάστησης, εξασφαλίζοντας φυσική άρδευση μακράς διάρκειας, οικονομία στη χρήση των υδάτινων πόρων και ουσιαστική προστασία στις πλημμύρες.⁵ Με την βοήθεια ενός ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού βελτιωμένης ποιότητας με ανοξειδωτα μεταλλικά μέρη, ώστε να αντέχει στη διάβρωση, οι πισίνες και τα συντριβάνια του ξενοδοχείου, μπορούν να γεμίζονται με θαλασσινό νερό.

Για να εξοικονομηθεί νερό, πολλά πράσινα ξενοδοχεία διαθέτουν αισθητήρες σε όλες τις βρύσες για αυτόματο κλείσιμο στα τηλέφωνα ντους και βρύσες ψεκασμού νερού με ποσοστά αέρα. Το νερό τρέχει με ποσοστά αέρα έτσι ώστε να μειώνει την κατανάλωση

⁴ Fazio James R. (2003), “Urban & Community forestry – A practical Guide to Sustainability”, The National Arbor Day Foundation, Nebraska, p. 9

⁵ McGuire G, Wyper N., Chan M., Campbell A., Bernstein S., Vivian J. (2010), “Re-Inventing Rainwater Management”, Environmental Law Clinic, University of Victoria, pp. 46-49

εώς και 80%, χωρίς ο πελάτης να χρειάζεται να κάνει κάτι διαφορετικό.⁶ Τα ντους χαμηλής ροής και αερισμού μειώνουν την ποσότητα του νερού που χρησιμοποιείται σε κάθε ντους χωρίς τη μείωση της διάρκειας, ενώ οι τουαλέτες χαμηλής ροής χρησιμοποιούν λιγότερο νερό ανά απόπλυση από τις κανονικές τουαλέτες. Κάρτες οδηγίων για την χρήση των πετσετών και σεντονιών, θα δίνουν στους επισκέπτες τη δυνατότητα να επαναχρησιμοποιούν τις πετσέτες τους, εφόσον διαμένουν περισσότερο από μία νύχτα, μειώνοντας την ποσότητα των άπλυτων λινών. Τα εστιατόρια του ξενοδοχείου είναι ο σημαντικότερος καταναλωτής νερού, σερβίροντας βέβαια νερό στους πελάτες μόνο κατόπιν αιτήματος, προγραμματίζοντας συνεχώς τα πλυντήρια πιάτων, και ενημερώνοντας το προσωπικό να μην αφήνουν το νερό να τρέχει συνεχώς θα μειώσουν δραστικά την κατανάλωση νερού.

Τα πράσινα καταλύματα ξεχωρίζουν μέσα στον ξενοδοχειακό κλάδο, λόγω των παρακάτω στόχων που επιχειρούν να πετύχουν:

- Βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης της μονάδας με ανανεώσιμες πηγές ενέργειας
- Ανάπτυξη πράσινων πολιτικών και διαδικασιών με την ενσωμάτωση περιβαλλοντικών προτύπων
- Εφαρμογή συστημάτων εξοικονόμησης νερού
- Διαχείριση απορριμμάτων με την ενσωμάτωση ενεργειακά φιλικών στο περιβάλλον τεχνολογιών και μηχανολογικού εξοπλισμού
- Προβολή των πράσινων δραστηριοτήτων της επιχείρησης

Με αυτόν τον τρόπο ενισχύονται οι επιχειρήσεις για να

- Μειώσουν το λειτουργικό κόστος με σύγχρονες τεχνολογίες και να διαχειρίζονται φτηνά, αποτελεσματικά και οικολογικά την ηλεκτρική ενέργεια, το νερό, και τα απορρίμματα
- Προσφέρουν υψηλή ποιότητα τουριστικών υπηρεσιών
- Ενισχύσουν την περιβαλλοντική συνείδηση αναδεικνύοντας την εταιρική κοινωνική ευθύνη τους
- Αποκτήσουν οικολογική πιστοποίηση
- Προσελκύσουν νέους και καλούς πελάτες που αγαπούν και σέβονται το περιβάλλον

⁶ <http://www.green-tourism.com/case-studies/one-aldwych-hotel/case-12/>, 13.11.2013

Από την άλλη πλευρά, οι πελάτες αυξάνουν όλο και περισσότερο τις προσδοκίες τους από τα ξενοδοχεία, έχοντας δημιουργήσει μια νέα κατηγορία αυτών, τα Boutique ξενοδοχεία. Τα τελευταία χρόνια έχουν δημιουργηθεί στις περισσότερες τουριστικά ανεπτυγμένες χώρες Boutique ξενοδοχεία που υπερβαίνουν κατά πολύ τα καθιερωμένα στάνταρ πολυτελείας. Ο σκοπός του προϊόντος είναι να προσφέρει μια ξεχωριστή διαμονή σε ένα πολυτελέστατο περιβάλλον με γνώμονα το ίδιο το περιβάλλον. Είτε θα πρόκειται για ένα μόνο άτομο στα πλαίσια μιας επαγγελματικής υποχρέωσης, είτε για μια οικογένεια που ταξιδεύουν για αναψυχή, το σύνολο της ποιότητας των υπηρεσιών όσο και η εμπειρία τους στους χώρους του ξενοδοχείου, μπορούν να επηρεάσουν την τελική τους απόφαση να παραμείνουν ή να φύγουν από αυτό. Ένας απλός, πελατοκεντρικός ορισμός της ποιότητας και ίσως ο πιο δημοφιλής σήμερα, είναι: «Η ποιότητα είναι να συναντά ή να υπερβαίνει κανείς τις προσδοκίες των πελατών».⁷ Για να ανταποκρίνονται ή και να υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πελατών, οι ξενοδόχοι πρέπει να κατανοήσουν πλήρως όλα τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών που συμβάλλουν στην αξία για τον πελάτη και τα οποία οδηγούν στην ικανοποίηση και αφοσίωση τους. Οι ιδρυτές είναι της γνώμης ότι η ποιότητα είναι στενά συνδεδεμένη με την έννοια της συνεχούς βελτίωσης, δεν έχει τη μορφή κεφαλαίου το οποίο επενδύεται, κατά την έννοια του περιουσιακού στοιχείου, αλλά περιλαμβάνει την εργασιακή δραστηριότητα. Αυτή με την σειρά της χρησιμοποιεί εργαλεία και μεθόδους και περιλαμβάνει την επανάληψη και την αξιολόγηση, με στόχο την εξέλιξη και την υλοποίηση των στόχων της ποιότητας.⁸

Κατατάσσοντας την εταιρεία, ως τουριστική εγκατάσταση, στον δευτερογενή τομέα του τουριστικού κλάδου, η ποιότητα είναι μια καθαρά υποκειμενική έννοια και σημαίνει κάτι διαφορετικό για τον καθένα μας. Στην πραγματικότητα ονομάζουμε κάτι ποιοτικό, όταν καλύπτει τις προσδοκίες που είχαμε για αυτό. Σύμφωνα με τον Peter Drucker ποιότητα είναι η αντίληψη του πελάτη ότι η υπηρεσία που λαμβάνει ικανοποιεί τις ανάγκες του, με βάση τα πρότυπά του και την τιμή την οποία πληρώνει.⁹ Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO) ορίζει τη διαχείριση της ποιότητας ως όλες εκείνες τις δραστηριότητες της συνολικής λειτουργίας που καθορίζουν την ποιότητα της πολιτικής, τους στόχους, τις ευθύνες και την εφαρμογή της, με μέσα όπως ο σχεδιασμός, ο

⁷ Evans R. J., Lindsay, M. W. (2010), «Managing for Quality and Performance Excellence», South-Western Cengage Learning, USA

⁸ European Commission (2000), «Towards Quality Coastal Tourism: Integrated quality management of coastal tourist destinations.», Enterprise Directorate – General Tourism Unit, Βρυξέλλες

⁹ http://www.gregoryhwatson.eu/images/5-QP_Watson - May2002 - Drucker - Delivering Value to Customers.pdf, 02.04.2013

έλεγχος, η διασφάλιση και η βελτίωση της ποιότητας εντός ενός συστήματος ποιότητας.¹⁰

Ένα ευρύ φάσμα της λογοτεχνίας κατά τα τελευταία 25 χρόνια έχει εξετάσει την έννοια της υπηρεσίας και αναγνώρισε την άυλη μορφή των υπηρεσιών ως ένα από τα προβλήματα που δυσκολεύει την ερμηνεία της.¹¹ Επιπλέον, στον τομέα των ξενοδοχειακών υπηρεσιών, όπου η παραγωγή, η διανομή και η κατανάλωση συμβαίνει ταυτόχρονα, ο ορισμός της ποιότητας αναφέρεται στο χάσμα ανάμεσα σε αυτό που οι φιλοξενούμενοι προσδοκούν να λάβουν και την αντίστοιχη εμπειρία που πραγματικά έλαβαν.¹² Οι πελάτες είναι επισκέπτες, οι οποίοι επιθυμούν να εξοικειωθούν γρήγορα με το περιβάλλον γύρω τους και να έχουν την αίσθηση ενός ζεστού και φιλικού χώρου. Προέρχονται από όλο τον κόσμο και είναι άνθρωποι που ταξιδεύουν συχνά και έχουν την ανάγκη από ένα οικείο και ζεστό χώρο να τους υποδεχθεί μακριά από το σπίτι τους. Αξιολογούν την ποιότητα των υπηρεσιών, συγκρίνοντας το τι θέλουν ή περιμένουν με ό,τι πραγματικά παίρνουν ή αντιλαμβάνονται ότι παίρνουν.¹³

Η ποιότητα στον τομέα του τουρισμού και της βιομηχανίας της φιλοξενίας περιλαμβάνει την συνεπή παράδοση των προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες σύμφωνα με τα αναμενόμενα πρότυπα. Τα περισσότερα Boutique ξενοδοχεία στα οποία έχουν εργαστεί οι ιδρυτές, έχουν συνειδητοποιήσει τη σημασία της ποιότητας των υπηρεσιών και επικεντρώνονται σε αυτήν ως προσέγγιση για την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και την αφοσίωση, έτσι ώστε να αναπτύξουν τις βασικές τους ικανότητες και την επίδοση της επιχείρησης.¹⁴ Παρά την κρισιμότητα της ποιότητας των υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις, η μέτρηση της προκαλεί δυσκολίες στους παρόχους υπηρεσιών, λόγω των χαρακτηριστικών των υπηρεσιών:¹⁵

- Άυλες (intangibility)
- Ανομοιογενείς (heterogeneity)
- Παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα (inseparability)
- Δεν αποθηκεύονται (perishability)

¹⁰ International Standard, «Quality Management and Quality Assurance-Vocabulary», ISO 8402:1994 (E/F/R), 2nd Edition, 1/4/1994, σελ. 16

¹¹ Joseph M., Sekhon Y., Stone G., Tinson J. (2005), «An exploratory study on the use of banking technology in the UK. A ranking of importance of selected technology on consumer perception of service delivery performance», International Journal of Bank Marketing, Vol. 23 No.5, σελ. 397

¹² Χυτήρης Λ. (2013), «Σημειώσεις μαθήματος Ποιότητα στις Υπηρεσίες», σελ. 8

¹³ Berry L., Zeithaml V., Parasuraman A. (1988), «The service-quality puzzle», Business Horizons, Vol.31 No.5, σελ. 35

¹⁴ Kunst P., Lemmink J. (2000), «Quality management and business performance in hospitals: A search for success parameters», Total Quality Management, Vol. 11 No. 8, σελ. 1123

¹⁵ Douglas L., Connor R. (2003), «Attitudes To Service Quality – The Expectation Gap», Nutrition and Food Science. Vol. 33 No. 4, σελ. 165-170

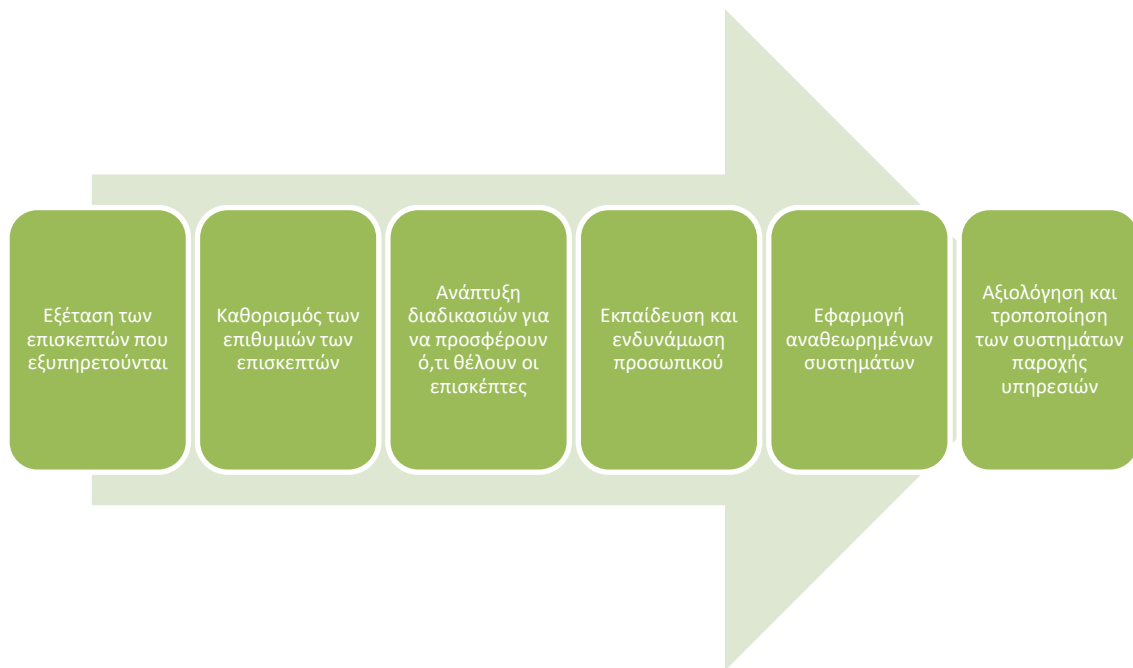
Σε μελέτη που πραγματοποιήθηκε σε πελάτες Boutique ξενοδοχείων κατά την αναχώρησή τους από αυτό, ολοένα και περισσότεροι από αυτούς είναι πρόθυμοι να πληρώσουν περισσότερα όταν επισκέπτονται ξενοδοχεία που προσφέρουν υπηρεσίες οι οποίες πληρούν ή υπερβαίνουν τις προσδοκίες τους. Το επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών αποτελεί ένα μεγάλο μέρος του «προϊόντος» και έναν σημαντικό παράγοντα στην εμπειρία την οποία λαμβάνουν οι επισκέπτες κατά τη διάρκεια της διαμονής τους.¹⁶ Με τη δημιουργία αξίας στους επισκέπτες, το ξενοδοχείο μπορεί να διαχειριστεί με επιτυχία και να διατηρήσει τους επισκέπτες του. Ο διευθυντής αναγνωρίζει τη σημασία της διατήρησης του πελάτη, αφού η προσέλκυση ενός νέου πελάτη θεωρείται ότι είναι πιο δαπανηρή και χρονοβόρα.¹⁷ Η διατήρηση πελατών είναι πολύ σημαντική για το μέλλον ενός Boutique ξενοδοχείου, ως εκ τούτου οι διαχειριστές του ξενοδοχείου θα πρέπει να κάνουν ό, τι μπορούν για να έχουν τους πελάτες τους ικανοποιημένους. Οι ικανοποιημένοι επισκέπτες επιστρέφουν στο ξενοδοχείο και θα το συστήσουν και σε άλλους. Με τον τρόπο αυτό, το ξενοδοχείο δεν θα αντιμετωπίσει κανένα πρόβλημα πληρότητας στο μέλλον.

Τα συστατικά της ποιότητας των υπηρεσιών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός συστήματος ικανοποίησης πελατών σε ένα Boutique ξενοδοχείο, αλλά και στη βιομηχανία της φιλοξενίας γενικότερα, είναι τα ακόλουθα:¹⁸

¹⁶ Hayes K. D., Ninemeier D. J., Miller A. A. (2011), «Foundations of Lodging Management», Pearson Education, UK

¹⁷ Reyad A. (2005), «Service Quality in Hospitality Industry», WTO-OMT seminars on quality systems and management in tourism, Cairo

¹⁸ Hayes K. D., Ninemeier D. J., Miller A. A. (2011), «Foundations of Lodging Management», Pearson Education, UK



Διάγραμμα 3.1.A: Τα συστατικά της ποιότητας των υπηρεσιών σε ένα Boutique Hotel
 Πηγή: Hayes K. D., Ninemeier D. J., Miller A. A. (2011), «Foundations of Lodging Management», Pearson Education, UK

Η αγορά των Green Boutique ξενοδοχείων χαρακτηρίζεται από ένα σχετικά μικρό εύρος, όσον αφορά την Κώ, την Ελλάδα αλλά και τις χώρες γύρω από την Μεσόγειο. Πιο συγκεκριμένα, στην εν λόγω αγορά υπάρχει ένας ελάχιστος αριθμός επιχειρήσεων, οι οποίες έχουν αποκλειστικά τέτοιο χαρακτήρα, θέτοντας την προσπάθεια πρωτοπόρα στο νησί των Δωδεκανήσων. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός Boutique ξενοδοχείων, τα οποία μπορούν να αποτελέσουν τους δυνητικούς ανταγωνιστές της επιχείρησης, δεν εκπέμπουν όμως άμεσο κίνδυνο, καθώς ελάχιστα από αυτά ακολουθούν μια αειφόρο στρατηγική.

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ζωτικής σημασίας για κάθε πτυχή του πώς δουλεύουν οι προμηθευτές των πράσινων ξενοδοχείων. Η φιλοσοφία των προμηθευτών είναι η κάθε ανταλλαγή με τα ξενοδοχεία να είναι προσωπική και ανθρώπινη, όσον αφορά τις τοπικές επιχειρήσεις προμήθευσης τροφίμων και υλικών αγαθών. Η ακεραιότητα είναι μια συγχώνευση όλων των αξιών που θα πρέπει να έχουν οι συνεργάτες μιας τέτοιας επιχείρησης, όπως αξιοπρέπεια, ειλικρίνεια και εξυπηρετικότητα με στόχο την βελτίωση της κοινότητας, του περιβάλλοντος και της γης.¹⁹

¹⁹ <http://www.greensuites.com/About-Green-Suites/Philosophy>, 15.11.2013

Η στρατηγική διανομής των ξενοδοχειακών υπηρεσιών και πιο συγκεκριμένα η προώθηση των πωλήσεων, αποτελούν βασικά ζητήματα, τα οποία απαιτούν προσεκτικό και λεπτομερή σχεδιασμό. Οι δίαυλοι διανομής που χρησιμοποιούν οι ξενοδόχοι ποικίλουν ανάλογα με την πολιτική marketing την οποία ακολουθούν και τις αποδόσεις τις οποίες προσδοκούν να επιτύχουν. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ανταποκρίθηκαν θετικά στην ανάπτυξη του Internet και στην αύξηση των ηλεκτρονικών τουριστικών γραφείων. Πιο συγκεκριμένα, τα βασικά μέσα διανομής είναι, οι Tour Operators και γενικά τα ταξιδιωτικά πρακτορεία, τα online ταξιδιωτικά πρακτορεία, το Internet και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Οι εγγυήσεις για τις τιμές που δίνουν τα ξενοδοχεία από την ιστοσελίδα τους, αποτελούν το κύριο διαφημιστικό όπλο, αναγνωρίζοντας βέβαια ότι και οι online πράκτορες αποτελούν ένα σημαντικό συστατικό.

3.2: Γενικά χαρακτηριστικά του τουριστικού κλάδου

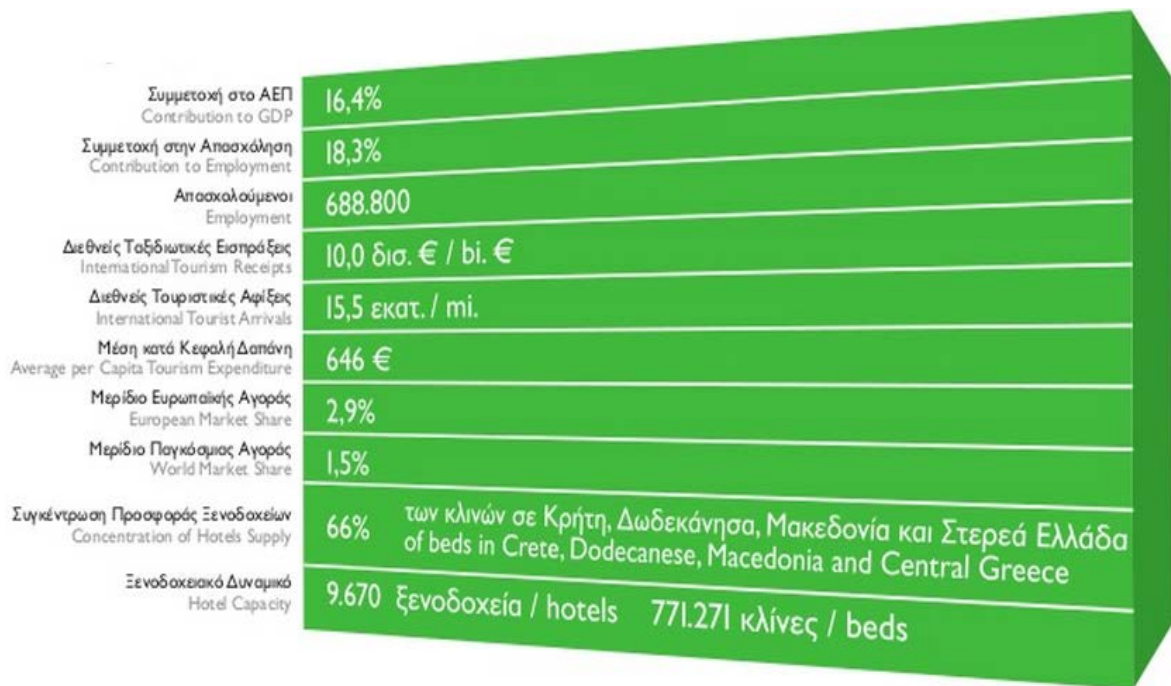
Έχοντας αποκομίσει μια γενική εικόνα για το μέρος της αγοράς και τον τρόπο με τον οποίο εξυπηρετείτε αυτό, καλό είναι σε αυτό το σημείο να δούμε με μια πιο γενική ματιά όλα αυτά που διαδραματίζονται στην τουριστική βιομηχανία στον κόσμο, στην Ελλάδα και εν κατακλείδι στην Κω.

3.2.1: Η βιομηχανία του τουρισμού

Ο τουρισμός είναι ένας κλάδος εντάσεως εργασίας ο οποίος αποτελεί χωρίς αμφιβολία έναν δυναμικό τομέα της οικονομικής δραστηριότητας και τον μεγαλύτερο εργοδότη εφόσον απασχολεί 688.800 εργαζομένους στην Ελλάδα. Στοιχεία που παρατίθενται στη συνέχεια είναι από έρευνα του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων αναφορικά με τα αποτελέσματα του τουρισμού στην Ελλάδα το έτος 2012.

Ο τουρισμός αποτελεί για την ελληνική οικονομία έναν από τους σημαντικότερους πυλώνες ανάπτυξης και εισροής εσόδων. Η συνεισφορά του τουρισμού στο Α.Ε.Π. εκτιμήθηκε στο 16,4 % για το 2012. Σύμφωνα με στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού, οι αφίξεις διεθνών τουριστών (εισερχόμενος τουρισμός) το ίδιο έτος ανήλθαν σε 15,5 εκ., αποκτώντας με αυτές το 1,5% στην παγκόσμια αγορά. Οι εισπράξεις από το σύνολο των τουριστικών επιχειρήσεων ανήλθαν σε 10,0 δις ευρώ, ενώ η μέση κατά κεφαλή δαπάνη ανήλθε σε 646 ευρώ, ενώ εκτιμήσεις κάνουν λόγο για μικρή αύξηση την φετινή χρονιά. Σε κάθε περίπτωση πάντως και αν αναλογιστεί κανείς

και τον εγχώριο τουρισμό του οποίου τα αποτελέσματα δεν είναι καταγεγραμμένα με ακρίβεια, τότε η συνεισφορά του τουρισμού στην βιωσιμότητα της ελληνικής οικονομίας αποκτά ουσιαστικά μεγαλύτερη σημασία όχι μόνο σε ποσοτικό αλλά και σε ποιοτικό επίπεδο. Η ποιοτική παράμετρος συγκεκριμένα αφορά κυρίως στην ανατρεπτική επιρροή που ασκεί ο εγχώριος τουρισμός στο φαινόμενο της εποχικότητας που χαρακτηρίζει το ελληνικό τουριστικό προϊόν στα νησιά αλλά και την υπόλοιπη χώρα.



Διάγραμμα 3.2.1.A: Βασικά μεγέθη του ελληνικού τουρισμού 2012

Πηγή: ΣΕΤΕ, «Ελληνικός Τουρισμός: Στοιχεία & Αριθμοί», Έκδοση 2013

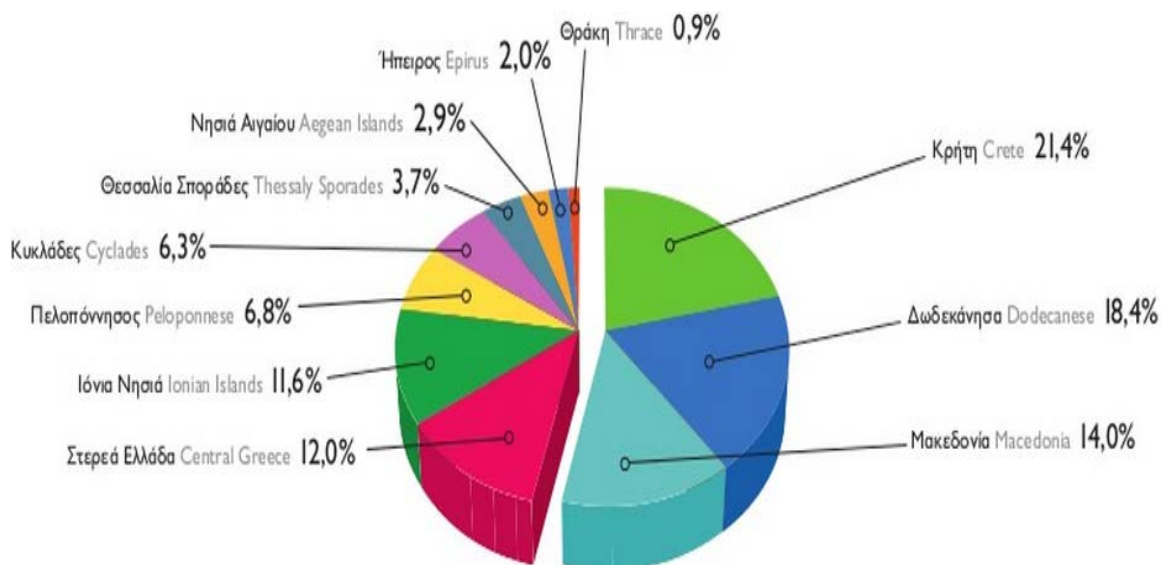
Ο τομέας της φιλοξενίας αποτελούσε πάντα ένα ουσιαστικό και δυναμικό στοιχείο της μεγαλύτερης βιομηχανίας παγκοσμίως, των ταξιδιών και του τουρισμού.²⁰ Η συμβολή του τομέα των ξενοδοχείων στη βιωσιμότητα του τουριστικού προϊόντος θεωρείται ζωτικής σημασίας, «Βιώσιμα ξενοδοχεία οδηγούν σε βιώσιμους προορισμούς που με τη σειρά τους οδηγούν στην επιτυχία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.»²¹ Εξετάζοντας την πολύπλευρη συμβολή του τουριστικού τομέα στην οικονομική ανάπτυξη της Ελλάδας, θα πρέπει να επισημανθεί η σπουδαία συμβολή του στην περιφερειακή ανάπτυξη, στην άμβλυνση της περιφερειακής ανισοκατανομής του εθνικού προϊόντος και στην συγκράτηση του πληθυσμού στην περιφέρεια. Στην περίπτωση της Ελλάδας όπου η γεωμορφολογία του ηπειρωτικού χώρου και ο

²⁰ UNEP (2002), "Industry as a partner for sustainable development, UK

²¹ Marin C. & Jafari J. (2002), "Sustainable hotels for sustainable destinations", Annals of Tourism Research, Vol. 20, no. 1, pp. 266-268

νησιώτικος χαρακτήρας της καθιστούν δυσχερείς τις μαζικές μεταφορές, είναι ιδιαίτερα προβληματική η ανάπτυξη του δευτερογενούς τομέα. Έτσι η αξιοποίηση των τουριστικών πόρων που διαθέτει ο επαρχιακός χώρος έχει αποτελέσει την μόνη εναλλακτική λύση για την συγκράτηση του πληθυσμού και την παραγωγική του αξιοποίηση, εξασφαλίζοντας την απασχόληση του εργατικού δυναμικού. Με βάση την παραγωγικότητα του τουριστικού τομέα ανά άφιξη, για κάθε περίπου 30 αφίξεις, δημιουργείται 1 θέση εργασίας στον τουρισμό, που αναλογεί σε 1,9 θέσεις εργασίας στον σύνολο της οικονομίας.

Συγκεκριμένες περιοχές της χώρας, όπως οι Κυκλάδες, τα Δωδεκάνησα και η Κέρκυρα, αναπτύχθηκαν κατά την τελευταία τριανταετία κύρια ή μόνο από τον τουρισμό. Στις κατ' εξοχήν τουριστικές περιοχές, ενώ μέχρι το 1971 ο πληθυσμός τους μειωνόταν, από το 1971 και μετά, παρατηρείται μια αντιστροφή της δυσμενούς αυτής εξέλιξης και σημειώνονται μέχρι και σήμερα σημαντικές αυξήσεις τόσο του πληθυσμού γενικότερα, όσο και του εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού.



Διάγραμμα 3.2.1.Β: Ποσοστιαία κατανομή ξενοδοχειακών κλινών ανά περιφέρεια 2012
 Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος

Γεωγραφικά το νησί της Κω βρίσκεται στο νοτιονατολικό Αιγαίο και είναι το τρίτο κατά σειρά μεγέθους στο νομό Δωδεκανήσων, ένας νομός με πληθυσμό 190.071 κατοίκων. Το ξενοδοχειακό δυναμικό αυτής της περιφέρειας αποτελείται κυρίως από ξενοδοχειακές μονάδες ενός έως πέντε αστέρων, οι οποίες διαθέτουν περίπου 141.900 κλίνες, αριθμός που αντιστοιχεί στο 18,4% του συνόλου των κλινών στην Ελλάδα. Περίπου 1/3 των κλινών βρίσκεται σε μονάδες τεσσάρων αστέρων, ενώ από το

παρακάτω διάγραμμα, προκύπτει ότι σε δεύτερη θέση έρχονται τα πεντάστερα ξενοδοχεία με ποσοστό 22,9%.



Διάγραμμα 3.2.1.Γ: Ποσοστό των ξενοδοχειακών κλινών της περιφέρειας Δωδεκανήσων ανά κατηγορία ως προς το σύνολο της χώρας 2012
Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος

Από το 2008 έχει ξεκινήσει μια περίοδος ανάπτυξης με σημαντική αύξηση στις συνολικές διανυκτερεύσεις, γεγονός το οποίο οδήγησε στο άνοιγμα ξενοδοχειακών μονάδων, επί το πλείστον μεσαίας κατηγορίας. Όπως φαίνεται τα τελευταία χρόνια η τουριστική κίνηση στην Ελλάδα γενικότερα, εκφραζόμενη σε διανυκτερεύσεις, παρουσιάζει μεγάλη άνοδο. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Πανελλήνιας Ομοσπονδίας Ξενοδόχων (ΠΟΞ), η μέση πληρότητα των ξενοδοχείων στα Δωδεκάνησα έφτασε στο 58,5%, ως τρίτο νομό μετά του Ηρακλείου και της Ζακύνθου στην χώρα.²² Σε ότι αφορά την μέση κατά κεφαλή δαπάνη (ΜΚΔ) των τουριστών στην Ελλάδα, παρατηρείται από πέρυσι μια ανοδική πορεία, η οποία αναμένεται να συνεχιστεί την επόμενη πενταετία. Όπως αναφέρει έρευνα που παρουσιάστηκε από το ξενοδοχειακό επιμελητήριο η μεγαλύτερη κατά κεφαλήν τουριστική δαπάνη καταγράφηκε στα νησιά του νότιου Αιγαίου, φτάνοντας τα 96 ευρώ ημερησίως και ακολούθησαν οι επισκέπτες στην Κρήτη με 90 ευρώ και στην Αττική με 86. Η έρευνα περιφερειακής κατανομής της ετήσιας τουριστικής δαπάνης του ΞΕΕ και των εταιρειών INS ICAP και Quantos, με τη συνδρομή του Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (ΙΤΕΠ), αποδεικνύει πως τα ρεκόρ αφίξεων μάλλον μικρή σημασία έχουν, καθώς κάποιες περιοχές μπορεί να αναδεικνύονται πρωταθλήτριες βάσει των αφίξεων ξένων τουριστών, αλλά τα έσοδα που εισπράττουν από αυτούς είναι σε πολύ χαμηλά επίπεδα. Η περιφέρεια νοτίου Αιγαίου μπορεί να έρχεται δεύτερη στην κατάταξη με 1.007.797 επισκέπτες, αλλά παίρνει την πρώτη θέση σε όλες τις επιμέρους μετρήσεις: στις διανυκτερεύσεις (8,4

²²

http://sete.gr/fileuploads/entries/Statistics/Greece/Nights%20Spent/catID63/GR/140131_PlirotitaAnaNomo2008-2012_new%20layout.pdf, 19.12.2013

εκατ.), στις εισπράξεις (811,6 εκατ. ευρώ) αλλά και στις υψηλότερες εισπράξεις από κάθε ξένο επισκέπτη (805,4 ευρώ).²³

Πίνακας 3.2.1.Α: Μέση κατά Κεφαλή Δαπάνη 2008-2012

Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων Ελληνικής Στατιστικής Αρχής και Τράπεζας της Ελλάδος

ΕΤΟΣ	ΜΕΣΗ ΚΑΤΑ ΚΕΦΑΛΗ ΔΑΠΑΝΗ	ΜΕΤΑΒΟΛΗ
2008	730 €	0,0 %
2009	697 €	- 4,52 %
2010	640 €	- 8,17 %
2011	639 €	- 0,15%
2012	646 €	1,09 %

Σε χώρες με έντονη τουριστική κίνηση από το εξωτερικό, όπως η Ελλάδα, ο τουρισμός παίζει σημαντικό ρόλο στην εισροή συναλλάγματος και στη μείωση του εμπορικού ελλείματος στο Ισοζύγιο Πληρωμών. Τα τελευταία χρόνια οι συναλλαγματικές εισπράξεις από τον τουριστικό τομέα έχουν αναδειχθεί σε πρώτη κατά σειρά σπουδαιότητας πηγή συναλλάγματος μεταξύ των αδήλων πόρων, είναι υψηλότερες από το σύνολο των εξαγωγών της χώρας. Σύμφωνα με τελευταία στοιχεία της Τράπεζας Ελλάδος, οι ταξιδιωτικές εισπράξεις στο 8μηνο Ιανουαρίου-Αυγούστου 2012 αυξήθηκαν κατά 10%, δηλαδή κατά 704,1 εκατ. ευρώ, σε σύγκριση με την αντίστοιχη περίοδο του 2011, ανεβάζοντας στα 7,7 δις. Ευρώ το σύνολο του τουριστικού συναλλάγματος που εισέρρευσε στην χώρα ως το τέλος του καλοκαιριού. Το πιο ενδιαφέρον στοιχείο ίσως είναι η ενίσχυση των εισπράξεων κατά 2,4 δις. Ευρώ από χώρες εκτός των «27» της Ε.Ε., καθώς το ταξιδιωτικό συνάλλαγμα από τη Ρωσία, εκτοξεύθηκε στο +46,6%, φτάνοντας στα 546 εκατ. ευρώ. Ενδεικτικό είναι ακόμη ότι οι εισπράξεις από τη μεγάλη αγορά της Γερμανίας αυξήθηκαν κατά 11,8% και διαμορφώθηκαν στο 1,23 δις. ευρώ, ενώ αντίθετα οι εισπράξεις από την εξίσου σημαντική για την Ελλάδα αγορά της Βρετανίας παρουσίασαν μείωση κατά 9,8%. Για την χρονιά 2012 οι συναλλαγματικές εισπράξεις από τον τουρισμό αντιστοιχούσαν στο 34,5% περίπου του συνολικού ελλείματος που εμφανίζει το Εμπορικό Ισοζύγιο.²⁴

Σε έναν συνεχώς μεταβαλλόμενο τομέα όπως τον τουριστικό, τα παραπάνω στοιχεία αποδεικνύουν ότι ο ελληνικός τουρισμός είναι ένας από τους ελάχιστους τομείς της εθνικής οικονομίας, ο οποίος είναι ανταγωνιστικός σε παγκόσμιο επίπεδο.

²³ <http://www.anko-eunet.gr/articles/el/News/readabout/ereuna-perifereiakis-katanomis-tis-etisias-touristikis-dapanis---perifereiaki-proseggisi>, 19.12.2013

²⁴ www.investingreece.gov.gr, 04.01.2014

3.2.2: Τάσεις της παγκόσμιας αγοράς

Παρά το γεγονός της πολιτικής και οικονομικής αβεβαιότητας, τους πρώτους 8 μήνες του 2012 ο παγκόσμιος τουριστικός κλάδος γνώρισε ανάπτυξη. Σύμφωνα με τα παρακάτω στοιχεία, οι πτήσεις αυξήθηκαν κατά 3%, οδηγώντας σε περίπου 6,6 δισεκατομμύρια πτήσεις. Αντίστοιχα οι διεθνείς πτήσεις αυξήθηκαν κατά 5% ποσοστό που αντιστοιχεί σε 980 εκατομμύρια ταξιδιώτες. Η αύξηση του κατά κεφαλήν εισοδήματος οδήγησε στην αύξηση της ζήτησης για ταξίδια μέσω αεροπλάνων. Μεγάλο ενδιαφέρον δείχνει και η αύξηση της εξερχόμενης δαπάνης, του συνολικού δηλαδή ποσού που δαπανάται από τους εξερχόμενους τουρίστες. Συνολικά, οι δαπάνες για το 2012 κυμάνθηκαν στο 8%, δηλαδή στα 828 δισεκατομμύρια €. ²⁵ Οι Ασιάτες ξοδεύουν τα περισσότερα, ακολουθούμενοι από τους Αμερικάνους και τους Ευρωπαίους.

Πίνακας 3.2.2.A: Παγκόσμιες ταξιδιωτικές τάσεις 2010-2012

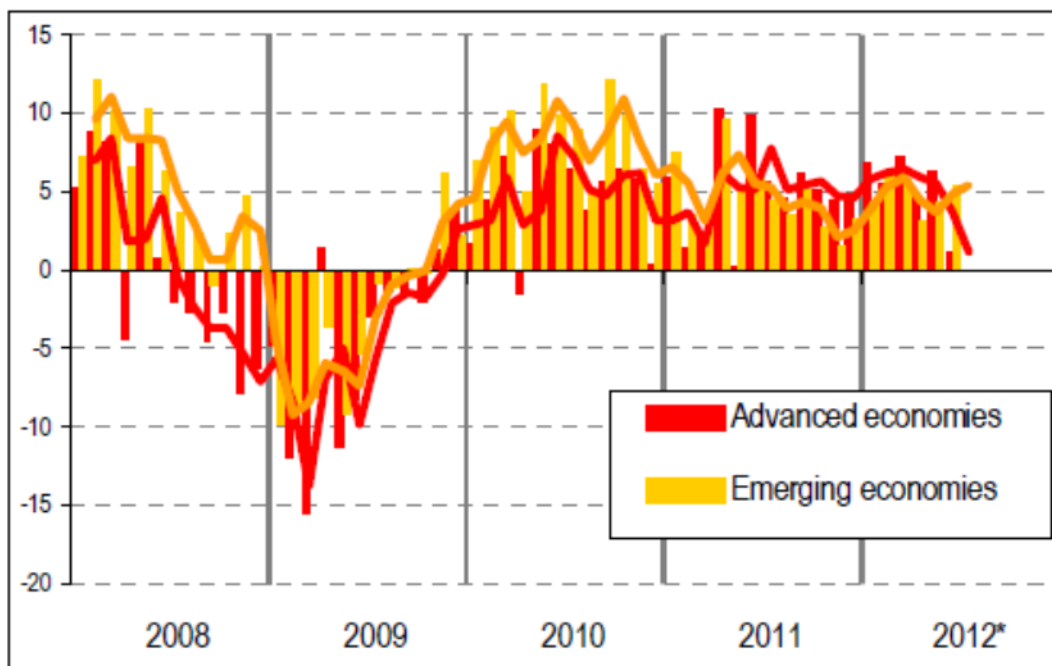
Πηγή: World Travel Monitor

	2010	2011	2012
All trips	- 1%	+5%	+3%
Outbound trips	-4%	+7%	+5%
Overnights stays	-7%	+5%	+4%
Outbound spending in Euro	-9%	+7%	+8%

Η πολιτική και οικονομική κρίση στην Ελλάδα και αργότερα στις άλλες μεσογειακές χώρες, οι εξεγέρσεις στις αραβικές χώρες και η πυρηνική καταστροφή στην Ιαπωνία ήταν μερικές από τις κυριότερες αιτίες που επηρέασαν τα τελευταία χρόνια άμεσα τη τουριστική κίνηση παγκοσμίως. Πιο συγκεκριμένα, περισσότεροι από 8 εκατομμύρια ταξιδιώτες άλλαξαν προορισμούς, επιλέγοντας χώρες με περισσότερη ασφάλεια. Ωστόσο, οι BRIC (Βραζιλία, Ρωσία, Ινδία, Κίνα) συνέχισαν την ανοδική τους οικονομική πορεία, αυξάνοντας και τον ιδιωτικό τους πλούτο. Παρά το γεγονός της πολιτικής και οικονομικής αβεβαιότητας παγκοσμίως, σύμφωνα με την IPK International, ο παγκόσμιος εξερχόμενος τουρισμός θα γνωρίσει μία αύξηση της τάξης του 3%-4%. Στο ίδιο ποσοστό καταλήγει και μία έρευνα του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού - UNWTO πλησιάζοντας το 1 δισεκατομμύριο. Στο παρακάτω διάγραμμα παρατηρούμε ότι έως τα μέσα του 2011 προηγούνται οι αναπτυσσόμενες οικονομίες, ενώ μετά αντιστρέφονται οι ρόλοι και παρουσιάζουν οι ανεπτυγμένες οικονομίες περισσότερες

²⁵ http://www.itb-kongress.de/media/itbk/itbk_media/itbk_pdf/WTTR_Report_komplett_web.pdf, 01.11.2013

διεθνείς αφίξεις τουριστών.²⁶ Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι οι ανεπτυγμένες οικονομίες μπορεί να μείωσαν τις τιμές τους ή ότι οι καταναλωτές λόγω περιορισμένου χρόνου και χρημάτων θέλουν να κάνουν μία ασφαλή επιλογή τουριστικού προϊόντος που δε θα τους εκπλήξει δυσάρεστα. Οι τάσεις της αγοράς μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής: συλλογική ταξιδιωτική πολιτική, τάσεις των τοπικών επιχειρήσεων και οικονομικές περικοπές.



Διάγραμμα 3.2.2.A: Ποσοστιαία μέτρηση διεθνών αφίξεων τουριστών στις αναπτυσσόμενες και ανεπτυγμένες οικονομίες 2008-2012
Πηγή: UNWTO

Τα online ταξιδιωτικά γραφεία αποκτούν ολοένα μεγαλύτερη σημασία, με την Expedia και Priceline να κυριαρχούν σε αυτό τον χώρο. Οι παίκτες από τις αναδυόμενες αγορές κερδίζουν επίσης έδαφος, όπως η Κίνα και η Ιαπωνία. Οι ταξιδιωτικές κρατήσεις μέσω κινητού τηλεφώνου γίνονται σημαντικές σε παγκόσμιο επίπεδο, φθάνοντας διψήφιο ποσοστό ανάπτυξης στις online πωλήσεις για ορισμένους βασικούς παίκτες στην ξενοδοχειακή αγορά το 2012. Από τη φύση τους, τα ταξίδια είναι μια κινητό δραστηριότητα - έτσι το τουριστικό εμπόριο κάνει χρήση κινητών συσκευών για τις πωλήσεις και την εξυπηρέτηση των πελατών του καναλιού αναπτύσσοντας κινητές υπηρεσίες. Οι ταξιδιώτες περιμένουν προσφορές και απαντήσεις σε πραγματικό χρόνο και με μεγαλύτερη προσαρμογή, όπου κι αν βρίσκονται και οποιαδήποτε στιγμή, πριν, κατά τη διάρκεια και μετά το ταξίδι τους. Οι online πωλήσεις δωματίων κατέγραψαν μια

²⁶ http://media.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_pisa_2011.pdf, 29.12.2013

ισχυρή επίδοση το 2012 αυξάνομενες κατά 8,4% σε παγκόσμιο επίπεδο και φθάνοντας τα 524 δις. δολάρια στις ΗΠΑ. Η παγκόσμια αύξηση των πωλήσεων σε απευθείας σύνδεση αναμένεται να συνεχίσει τη σταθερή της πορεία κατά τα επόμενα πέντε χρόνια με ποσοστό περίπου 9,5%.²⁷

Ο «πράσινος-τουρισμός» είναι μια νέα ιδέα και χωρίς αμφιβολία σε ραγδαία άνοδο. Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού των Ηνωμένων Εθνών προβλέπει ότι θα υπάρξει ένα επιβλητικό 1,6 δις. οικολογικά εμπνευσμένων ταξιδιών που λαμβάνονται από το 2012. Ο οικοτουρισμός ορίζεται ως ένα «υπεύθυνο ταξίδι σε εγκαταστάσεις φυσικών περιοχών που συντηρούν το περιβάλλον και βελτιώνουν την ευημερία των κατοίκων της περιοχής." Ακούγεται σαν μια win-win κατάσταση, η οποία θα ελκύει όλο και περισσότερους ταξιδιώτες στο μέλλον. Πάνω από το 14% των ανθρώπων που ταξιδεύουν διεθνώς, επιλέγουν το καταλύμα τους βασισμένοι στην περιβαλλοντική πολιτική που ακολουθεί αυτό, στις πιστοποιήσεις βιωσιμότητας του και στις επιλογές που προσφέρει για την υγεία και την ευεξία.²⁸ Υπάρχουν τόσοι πολλοί προορισμοί που προσφέρουν οικολογικές εμπειρίες, σε όλο τον κόσμο και προσελκύουν τουρίστες κάθε ηλικίας.

Αντί να αναζητούν ένα νέο προορισμό, πολλοί καταναλωτές θα επιλέγουν τα επόμενα χρόνια να επιστρέψουν στα δοκιμασμένα φαβορί τους, αλλά να διερευνούν ένα διαφορετικό μέρος του προορισμού, π.χ αντί για ένα νησί των Κυκλάδων να προτιμήσουν ένα νησί στα Δωδεκάνησα. Πολλοί τουρίστες προσελκύονται από την καλύτερη αξία και προσφορά των λιγότερο γνωστών ξενοδοχείων σε συσχέτιση με τον παράγοντα άνεση της χώρας της οποίας επισκέπτονται, γνωρίζουν και τους αρέσει. Οι εύποροι καταναλωτές θα αναζητούν την απλότητα. Το επίπεδο των επισκεπτών που δαπανούν το μέγιστο κατά την διάρκεια των διακοπών τους έμεινε σχετικά ανεπηρέαστο από την ύφεση. Πέντε αστέρων πολυτελείας ξενοδοχεία παραμένουν στην προτιμησή τους, τώρα πλέον σε απλό στυλ, για πιο αυθεντικές εμπειρίες, έτσι ώστε να απομακρύνονται από τους έντονους ρυθμούς της καθημερινής τους ζωή. Μικρά ξενοδοχεία λίγων δωματίων, πλήρως εναρμονισμένα στον περιβάλλοντα χώρο και την αρχιτεκτονική της περιοχής είναι οι νέες μορφές τουρισμού πολυτελείας. Όσον αφορά την ηλικιακή παράμετρο το 2013 η γενιά των baby boomers (άτομα ηλικίας 55-64 ετών) ήταν η μόνη ηλικιακή ομάδα που προκάλεσε αύξηση του μέσου αριθμού των πακέτων διακοπών που λαμβάνονται ανά άτομο. Αναμένεται οι κρατήσεις διακοπών θα

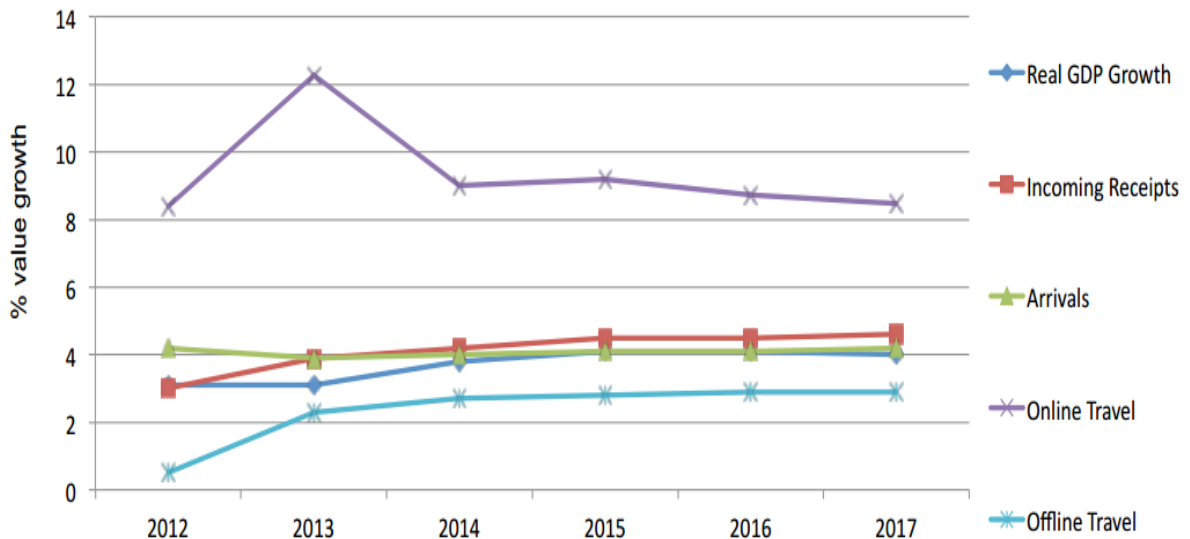
²⁷ http://sete.gr/fileuploads/entries/Online%20library/GR/131227_Travel_Trends_Report_2014.pdf, 22.12.2013

²⁸ <http://outdooreconomy.com/5-key-trends-from-2013-itb-berlin-on-nature-tourism-ecotourism-adventure-tourism/>, 22.12.2013

συνεχίσουν να αυξάνονται σταθερά σε αυτή την ηλικιακή ομάδα. Ενώ οι νεότεροι καταναλωτές έκαναν περικοπές στον αριθμό των πακέτων διακοπών τους το 2013, το 2014 αναμένεται πάλι άνοδος στις κρατήσεις τους, με το 29% να δηλώνει ότι θα δαπανήσουν περισσότερα χρήματα για τις διακοπές και μόλις το 13% δηλώνουν ότι θα δαπανήσουν λιγότερο.²⁹

3.2.3: Προοπτικές του κλάδου

Η παγκόσμια οικονομία αναμένεται να καταγράψει ανάπτυξη 3,1% το 2013, μια σταθερή απόδοση σε σύγκριση με το 2012. Το ΔΝΤ προβλέπει παγκόσμια αύξηση του ΑΕΠ κατά 3,8% το 2014, χάρη σε θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης στην Ευρωζώνη. Η οικονομία στις ΗΠΑ θα ανακάμψει ως αποτέλεσμα την περαιτέρω αύξηση στις ήδη υπάρχων τουριστικές αγορές, όπως η Ελλάδα.



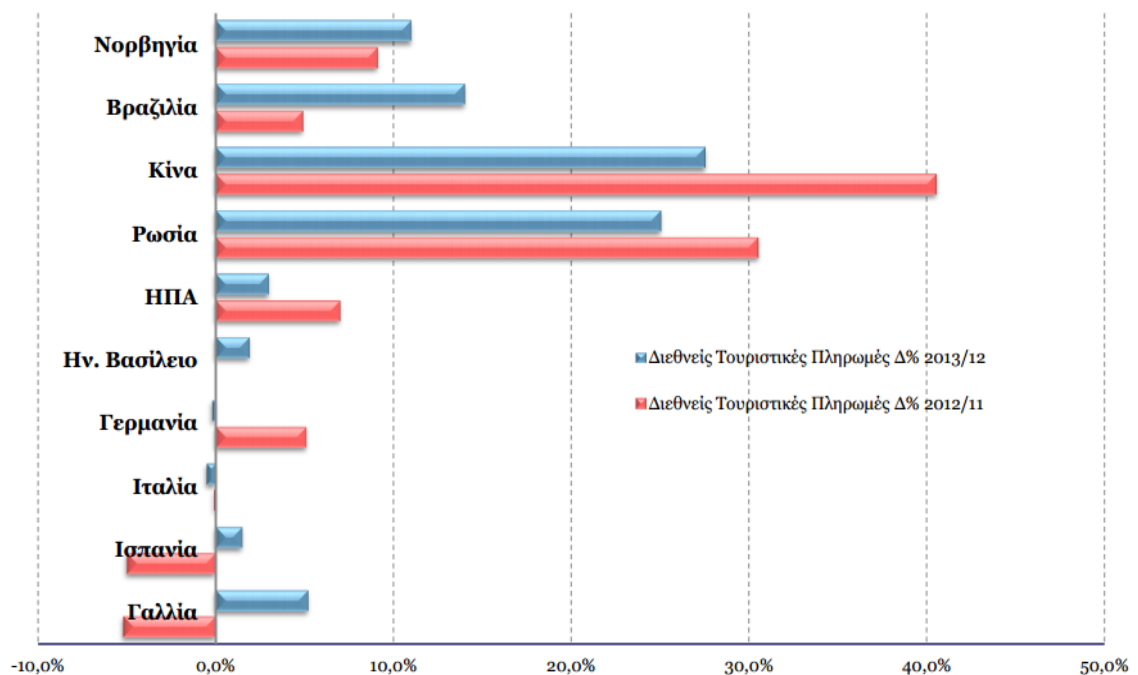
Διάγραμμα 3.2.3.A: Προβλέψιμες επιδόσεις της παγκόσμιας οικονομίας και του τουρισμού 2012-2017

Πηγή: Euromonitor International

Το μακροπρόθεσμο οικονομικό δυναμικό των χωρών BRIC και άλλων αναδυόμενων αγορών παραμένει ισχυρό και αναμένεται να αυξήσει τις θετικές επιδόσεις της παγκόσμιας οικονομίας από το 2015 έως το 2017, επιρεάζοντας καταλυτικά τον τουριστικό κλάδο, μένοντας στις πρώτες θέσεις τουριστικών δαπανών. Οι παγκόσμιες τουριστικές αφίξεις και οι εισερχόμενες δαπάνες προβλέπεται να εξακολουθήσουν να είναι ζωτικής σημασίας κατά τη διάρκεια της περιόδου 2012-2017, η οποία θα ενισχυθεί από την αυξανόμενη ζήτηση στις υφιστάμενες αγορές. Αυτές οι προηγμένες αγορές,

²⁹ Travel Price Forecast 2014, Carlson Wagonlit Travel, CWT-Solutions Group, Ιούλιος 2013

όπως η ελληνική, θα ανακάμψουν μετά τις δυσκολίες που αντιμετώπισαν μετά την κρίση με ροές τουριστών από την Ρωσία, την Κίνα, την Βραζιλία και τις Σκανδιναβικές Χώρες επιστρέφοντας στην ανάπτυξη.



Διάγραμμα 3.2.3.Β: Διεθνείς τουριστικές δαπάνες κύριων αγορών εξερχόμενου τουρισμού
 Πηγή: UNWTO, Barometer 2014

Η πορεία του τουρισμού στην Ελλάδα για τα επόμενα χρόνια έχει σαφείς στόχους; την όσο το δυνατό εντατικότερη αξιοποίηση του τουριστικού χώρου, τη διεύρυνση της τουριστικής περιόδου, την είσοδο εναλλακτικού τουρισμού, την δυναμική ώθηση της ποιοτικής διαμονής και την αξιοποίηση και προστασία του περιβάλλοντος. Σημαντική αύξηση από όλες τις μεγάλες αγορές αναμένει ο ελληνικός τουρισμός για το 2014, σύμφωνα με το ξενοδοχειακό επιμελητήριο. Σύμφωνα με τις πρώτες εκτιμήσεις παρατηρείται αύξηση 15% των αφίξεων από τη Ρωσία και 10% από Μεγάλη Βρετανία, Γερμανία, Γαλλία, και τις Σκανδιναβικές χώρες. Συγκριτικά με ανταγωνιστικές χώρες όπως η Ισπανία, η Τουρκία και η Κροατία, η Ελλάδα γνωρίζει τη μεγαλύτερη αύξηση στις διεθνείς τουριστικές αφίξεις, όταν οι αντίστοιχες ποσοστιαίες μεταβολές των άλλων πόλεων είναι +7,6% , +8,7% και +9,0%.

Πίνακας 3.2.3.Α: Διεθνείς τουριστικές αφίξεις σε Ελλάδα και ανταγωνίστριες χώρες 2012

Πηγή: Εθνικές Στατιστικές Υπηρεσίες και Κεντρικές Τράπεζες των χωρών.
Επεξεργασία ΙΤΕΠ

	Αφίξεις (σε εκατ.)	Μεταβολή 2012 σε %
ΕΛΛΑΔΑ	16	+ 9,5
Κροατία	10	+ 9,0
Τουρκία	29	+ 8,7
Ισπανία	57	+ 7,6
Κύπρος	2	+ 10,1

Σύμφωνα με τα στοιχεία του ΣΕΤΕ, η Ελλάδα βρίσκεται σε αρκετά καλή θέση συγκριτικά με τις ανταγωνίστριες χώρες, ως προς τις αφίξεις, αλλά και τη θέση της σε εισπράξεις παγκοσμίως.³⁰ Πιο συγκεκριμένα, η Ισπανία και η Τουρκία είναι 4^η και 6^η αντίστοιχα σε αφίξεις, ενώ η Ελλάδα βρίσκεται στην 17^η θέση. Η θέση της σε εισπράξεις είναι η 23^η ενώ Ισπανία και Τουρκία καταλαμβάνουν την 2^η και 12^η θέση αντίστοιχα. Σε αρκετά κοντινή θέση βρίσκεται η Κροατία αφού κατατάσσεται στην 26^η θέση σε αφίξεις και στην 33^η θέση σε εισπράξεις.

Πίνακας 3.2.3.Β: Ελλάδα και Ανταγωνιστές, Θέση στην παγκόσμια κατάταξη 2012

Πηγή: ΣΕΤΕ, Επεξεργασία στοιχείων Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού και Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ



Σύμφωνα με σχετική μελέτη³¹ που παρουσιάστηκε για την επίδραση της κρίσης στην τουριστική νησιωτική Ελλάδα, τα συμπεράσματα που βγήκαν ήταν τα εξής :

- Η επίσκεψη σε μουσεία και αρχαιολογικούς χώρους επηρεάζει την επιλογή των τουριστών για την επίσκεψή τους σε σύγκριση με άλλους προορισμούς.

³⁰ <http://www.sete.gr/default.php?pname=EllinikosTourismos&la=1>

³¹ <http://www.msmfull.aueb.gr/sites/default/files/Kalamakis.pdf>, 03.11.2012

- Η ασφάλεια των νησιών και η καθαριότητα τους, επηρεάζει αρκετά θετικά την πρόθεση για επανάληψη της επίσκεψης των τουριστών.
- Η επίσκεψη των ίδιων των νησιών ως προορισμοί διακοπών, επηρεάζει την πρόθεση για επανάληψη της επίσκεψης.

Η εκτεταμένη εφαρμογή τεχνολογιών εξοικονόμησης ενέργειας καθώς και φιλικών προς το περιβάλλον ανανεώσιμων πηγών ενέργειας στον ξενοδοχειακό τομέα θα συμβάλει σημαντικά στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του ελληνικού ξενοδοχειακού κλάδου διασφαλίζοντας ταυτόχρονα την ουσιαστική προστασία του περιβάλλοντος. Στην πράξη, βλέπουμε μια έκρηξη των ταξιδιών οικοτουρισμού της τάξεως περίπου 25 έως 30% κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαπέντε ετών.³² Αλλά το φαινόμενο είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθεί.

Ως αποτέλεσμα των διαφόρων θεμάτων ασφάλειας, όσον αφορά τα ταξίδια τόσο στις εγχώριες όσο και στις διεθνείς αγορές, υπήρξε μια σημαντική πτώση στους επισκέπτες που προτιμούσαν χώρες με ασταθές περιβάλλον, όπως η Αίγυπτος. Παρά το γεγονός ότι τα ξενοδοχεία προσπαθούν έτσι ώστε οι κρατήσεις δωματίων να αυξηθούν και πάλι, παρατηρήθηκε μια σημαντική αρνητική επιρροή για το αποτέλεσμα του προηγούμενου έτους κάτι που καθιστά τις συνακόλουθες μελλοντικές προβλέψεις για τους ελληνικούς προορισμούς θετικές.

Ο αειφόρος τουρισμός έχει δημιουργήσει μια ισχυρή βάση στην αγορά, η οποία αντλεί πελάτες, τους οποίους δεσμεύει σε μια πράσινη οικονομία. Οι δυνατότητες του στην αγορά δεν είναι περιορισμένες, αλλά οι πόροι από τις οποίες εξαρτάται είναι. Στο μέλλον, η βιομηχανία του τουρισμού θα αναγκαστεί να αποκτήσει έναν βιώσιμο και υπεύθυνο προσανατολισμό, με έμφαση στη διατήρηση της ταυτότητας και του πολιτισμού, θα αναγνωρίσει αυτό που είναι μοναδικό και θα διατηρησει ό, τι είναι διαφορετικό. Η δημιουργία των σχέσεων με τους προορισμούς θα είναι πιο προσωπική, κατανοώντας καλύτερα το περιβάλλον και την φύση.

³² http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/83/46/46/PDF/Communication_Symposium_International_ASSURE_2013.pdf, 03.12.2013

3.3: Ανάλυση της εγχώριας αγοράς

3.3.1: Πληροφοριακά στοιχεία της νήσου Κω

Η Κως είναι ένα νησί με μεγάλο αρχαιολογικό, ιστορικό και πολιτιστικό ενδιαφέρον. Πατρίδα του Ιπποκράτη και Κήπος του Αιγαίου Πελάγους, η Κως είναι γεμάτη φυσικές ομορφιές και αξιοθέατα. Με 290 τετραγωνικά χιλιόμετρα και μια ακτογραμμή 112 χιλιομέτρων η Κως είναι το τρίτο μεγαλύτερο νησί των Δωδεκανήσων, το μήκος της είναι περίπου 50 χιλιόμετρα και το πλάτος της φτάνει από 2-10 km. Από τα ανατολικά έως τα δυτικά, απλώνεται μια οροσειρά, με κορυφή το Όρος Δίκαιος με υψόμετρο 850 μέτρα. Συνολικά, το νησί φαίνεται «χέρσο» το καλοκαίρι, αλλά είναι πολύ εύφορο και εξακολουθεί να έχει αποθέματα νερού.

Στην πρωτεύουσα της Κω αλλά και σε πολλά σημεία του νησιού, υπάρχουν διάσπαρτα μνημεία που μαρτυρούν το διαδοχικό πέρασμα σημαντικών πολιτισμών. Δίπλα σε αρχαία ελληνικά θέατρα και κτίσματα ορθώνονται ιταλικά κτίρια και κάστρα ενώ οι μιναρέδες προσθέτουν μία νότα ανατολής. Ένας σπάνιος συνδυασμός του παρελθόντος και του παρόντος συνυπάρχει σε αρμονική μορφή, είναι ένα μέρος αρχιτεκτονικών αντιθέσεων. Από τα πιο σημαντικά μνημεία του νησιού, και πόλος έλξης πολλών επισκεπτών, είναι το περίφημο Ασκληπιείο, το μεγαλύτερο κέντρο ιατρικής στην αρχαία Ελλάδα. Εδώ, σε αυτό το εκπληκτικής φυσικής ομορφιάς μέρος, γεμάτο θεραπευτικά βότανα, ασκούσε την Ιατρική ο Ιπποκράτης, ο πατέρας της ιατρικής επιστήμης. Αφιερωμένο στον Ασκληπιό, θεό της Ιατρικής, το Ασκληπιείο έχει ανεπανάληπτη θέα στο πέλαγος. Αναζητώντας τον ορισμό «Κω» στον παγκόσμιο ιστό, 4 στις 10 πρώτες εικόνες δείχνουν το κάστρο της Νεραντζίας ή των Ιπποτών, το επιβλητικότερο μνημείο της Ενετοκρατίας, ενώ άλλες 4 απεικονίζουν γενικές απόψεις των απέραντων παραλιών και κάποιες είναι φωτογραφίες από νυχτερινά bars και clubs. Δεν είναι απλώς τα χαρακτηριστικά του νησιού, είναι η εικόνα που αντανάκλαται προς τα έξω. Ανάμεσα στα 36 αξιοθέατα της νήσου Κω στο TripAdvisor, οι τουρίστες κατατάσσουν στη λίστα προτιμήσεων τους στην πρώτη θέση την μονοήμερη εκδρομή στο ηφαίστειο της Νίσυρου, στην δεύτερη την παραλία του Αγίου Στεφάνου στην Κέφαλο, ακολουθώντας η κεντρική πλατεία Ελευθερίας στην τρίτη θέση της κατάταξης.³³ Από εκεί ξεκινούν οι σημαντικότεροι αρχαιολογικοί χώροι οι οποίοι συνδέονται μεταξύ τους και έχουν δημιουργήσει ένα από τα μεγαλύτερα και πιο εναρμονισμένα αρχαιολογικά πάρκα στην νησιωτική Ευρώπη, συμφιλώνοντας

³³ http://www.tripadvisor.com.gr/Attractions-g189444-Activities-Kos_Dodecanese.html, 21.01.2014

παρελθόν και παρόν με την πολιτιστική και κοινωνική ζωή της πόλης που λαμβάνει χώρα γύρω από τα αρχαία μνημεία και τις γύρω γειτονιές. Σε συνδυασμό με το φυσικό περιβάλλον αποτελούν μοναδική κληρονομιά και έναν ανεξάντλητο θησαυρό. Χάρη στην πλούσια μορφολογία της η Κω έχει πολλά μέρη όπου μπορεί κανείς να θαυμάσει την καταπληκτική πανοραμική θέα της. Η πυκνότητα και ποικιλία των περιοχών του κέντρου, η ιδιαίτερη φυσική ομορφιά σε προαστιακές και αγροτικές περιοχές, καθώς και τα βουνά που περιβάλλουν την πρωτεύουσα εμπλουτίζουν τους φυσικούς πόρους. Η υψηλή ποιότητα παραλιών, από τις οποίες οι περισσότερες είναι βραβευμένες με γαλάζια σημαία και η ύπαρξη όμορφων νησιών κοντά, παρέχει στην Κω ένα μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το ίδιο ισχύει και για τον παρακείμενο προορισμό της Αλικαρνασσού στην γειτονική Τουρκία, το λεγόμενο Bodrum. Η Κω προσελκύει τουρίστες από την άνοιξη έως το φθινόπωρο αφού προσφέρει κλίμα μεσογειακό που ευνοεί την τουριστική περιήγηση. Είναι ένα ζωντανό νησί, αφήνοντας τους περισσότερους επισκέπτες εντυπωσιασμένους με την έντονη ζωή του δρόμου και τον χαλαρό τρόπο ζωής.

Οι μόνιμοι κάτοικοι του νησιού είναι 34.280 (απογραφή 2011), από τους οποίους οι μισοί κατοικούν στην πρωτεύουσα του νησιού.³⁴ Η Κως είναι ένας προορισμός διακοπών μαζικού τουρισμού και όμως οι δρόμοι και τα μέρη δεν φαίνονται ποτέ γεμάτα από το πλήθος. Υπάρχουν πολλά, ιδιαίτερα και μεγάλα ξενοδοχεία στις παραλίες, όχι πολυόροφα τα οποία εναρμονίζουν τις περισσότερες φορές με το φυσικό περιβάλλον του χώρου. Η τουριστική περίοδος διαρκεί από το Μάιο τα τέλη του Οκτωβρίου. Τον Μάιο το νερό της θάλασσας για μπάνιο μπορεί να είναι ακόμα πάρα πολύ δροσερό, αλλά τον Ιούλιο και τον Αύγουστο οι θερμοκρασία στο νησί ανεβαίνει πάνω από 30 'C. Το "Μελτέμι" παρέχει την απαραίτητη ψύξη, κάνοντας την διαμονή στον νησί ευχάριστη. Το φθινόπωρο εξακολουθούν να προσφέρονται υψηλές θερμοκρασίες για κολύμβηση, όπως ιδανική είναι και η πεζοπορία, η ποδηλασία ή η ιππασία.

Οι ταξιδιώτες που σχεδιάζουν να επισκεφθούν την Κω έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν ανάμεσα σε πολλούς τρόπους πρόσβασης. Είναι εύκολα και από παντού προσβάσιμη, είτε αεροπορικώς μέσω του κρατικού αερολιμένα «Ιπποκράτης», στο οποίο πραγματοποιούνται πτήσεις από όλα και προς όλα τα μεγάλα αεροδρόμια της Ευρώπης, είτε ακτοπλοϊκώς μέσω του λιμένα Κώ, με απευθείας ακτοπλοϊκές γραμμές από όλα τα μεγάλα λιμάνια της χώρας. Το ευρύ οδικό δίκτυο είναι σύγχρονο και

³⁴ <http://kos-island.org/>, 21.01.2014

υπάρχουν λεωφορεία που αναχωρούν από την πρωτεύουσα του νησιού για όλες τις υπόλοιπες περιοχές και τις οργανωμένες παραλίες, κάνοντας τις περιηγήσεις για τους επισκέπτες ευκολότερες. Υπάρχουν και αρκετά σε αριθμό ταξί για την εξυπηρέτηση των επισκεπτών στο νησί τα οποία κοστίζουν περισσότερο από τα λεωφορεία που έχουν ιδιαίτερα χαμηλές τιμές. Βέβαια κατά την διάρκεια των διακοπών είναι προτινόμενο κάποιο ενοικιαζόμενο αυτοκίνητο, μηχανή ή και ποδήλατο. Το ποδηλατικό δίκτυο είναι πλέον το μεγαλύτερο της χώρας, με 24 χιλιόμετρα συνολικό μήκος ποδηλατόδρομων διπλής κατεύθυνσης, γι' αυτό και πολύ συχνά η Κως χαρακτηρίζεται ως το νησί του ποδηλάτου.³⁵

Η πληθώρα των ξενοδοχείων, των εστιατορίων και bars σε όλες τις γωνιές του νησιού αποτελεί βασικό στοιχείο μιας εξελιγμένης δευτερογενούς τουριστικής προσφοράς στον τομέα των τουριστικών εγκαταστάσεων. Με μια μεγάλη ποικιλία από χώρους αναψυχής για να επιλέξουν, οι επισκέπτες θα βρουν ψυχαγωγία κατάλληλη για κάθε γούστο και προτίμηση. Σύμφωνα με το TripAdvisor, υπάρχει μια μεγάλη λίστα από πολιτιστικές δραστηριότητες, αξιοθέατα και μνημεία τα οποία διεγείρουν το ενδιαφέρον του διεθνούς τουρισμού. Επίσης η Κω φημίζεται για τη νυχτερινή ζωή και την ποικιλία των χώρων διασκέδασης που εξυπηρετούν διαφορετικά γούστα, την μεγάλη ποικιλία εστιατορίων που διαθέτει, καθώς και τη μεγάλη γκάμα μουσικών ακουσμάτων που παίζονται στα διάφορα μπαρ του νησιού. Πλεονέκτημα της Κω είναι το τοπίο της που όλο αλλάζει, με λόφους, βουνά και θάλασσα, το ένα σε εναλλαγή με το άλλο, το κλίμα και ο ήλιος της. Σε μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε τουριστικούς φορείς, δημόσιους και ιδιωτικούς, καθώς και σε τουριστικές επιχειρήσεις κάποια άλλα βασικά πλεονεκτήματα της Κω που διαφαίνονται είναι οι απευθείας αεροπορικές συνδέσεις με άλλες πόλεις, η φιλοξενία και η φιλικότητα των ανθρώπων, οι καλές και σύγχρονες ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις, η άμεση πρόσβαση στη θάλασσα, το σύγχρονο αεροδρόμιο που διαθέτει, η καλή σχέση ποιότητας-τιμής παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς και τα εμπορικά καταστήματα και οι δυνατότητες shopping που παρέχουν.

3.3.2: Χαρακτηριστικά της τουριστικής αγοράς

Από τέλη της δεκαετίας του 1970 Ευρωπαίοι, κυρίως τουρίστες αρχίζουν να συρρέουν μαζικά στην χώρα. Η αύξηση της ζήτησης για τουριστικά καταλύματα και σχετικές υπηρεσίες οδήγησε σε αύξηση της ανοικοδόμησης. Παράλληλα, η κρατική πολιτική,

³⁵ <http://podilatestrikalon.wordpress.com/2009/09/24/%CE%BF-%CF%80%CE%B1%CF%81%CE%AC%CE%B4%CE%B5%CE%B9%CF%83%CE%BF%CF%82-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CF%80%CE%BF%CE%B4%CE%B7%CE%BB%CE%AC%CF%84%CE%B7-12-%CF%87%CE%BB%CE%BC-%CF%80%CE%BF%CE%B4%CE%B7%CE%BB%CE%B1/>, 21.01.2014

μέσω επιδοτήσεων και δανείων, οδηγεί σε τουριστική ανάπτυξη. Κατά αυτόν τον τρόπο, πολυεθνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και μεγάλα τουριστικά γραφεία του εξωτερικού (tour operators) εμφανίζονται στην εγχώρια αγορά. Συγκεκριμένα στην Κρήτη, Ρόδο, Κέρκυρα και Κω παρατηρείται συγκριτικά μεγαλύτερη αύξηση των πολυτελών ξενοδοχειακών μονάδων (κατηγορία Α' ή lux), οι οποίες χτίζονται χωρίς αυστηρούς αρχιτεκτονικούς και πολεοδομικούς περιορισμούς και οδηγούν σε βελτίωση των γύρω περιοχών και σε αύξηση των τιμών. Πλέον, οι οικογενειακές μονάδες που έχουν δημιουργηθεί την τελευταία εικοσαετία εξαπλώνονται, τόσο κάθετα όσο και οριζόντια.

Η άνοδος του επιπέδου εξυπηρέτησης και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελεί βασικό στόχο της ξενοδοχειακής πολιτικής στην Ελλάδα. Ενώ υπάρχει η επιδίωξη για συνεχή βελτίωση της ποιότητας παράλληλα με σημαντικές δράσεις στήριξης αυτών των προσπάθειών, η πλειοψηφία των ξενοδοχειακών μονάδων εξακολουθεί να αποτελείται από ξενοδοχεία 2 ή 3 αστέρων, εποχιακής λειτουργίας.³⁶ Σύμφωνα με έρευνα του IOBE, ο ξενοδοχειακός κλάδος βρισκόταν από το 2009 έως το 2012 σε διαρκή αρνητική πορεία. Πιο συγκεκριμένα, η πτωτική πορεία της ζήτησης επηρέασε τον κύκλο εργασιών, με το 70% των επιχειρήσεων να αναφέρει κάμψη στα έσοδα, καθώς η πλειοψηφία των επιχειρήσεων αναφέρει ότι προχώρησε σε μείωση του αριθμού των εργαζομένων τους.³⁷

Οι ιδιαιτερότητες του κλάδου είναι μερικοί από τους λόγους της παραπάνω δυσμενής κατάστασης. Ο ξενοδοχειακός κλάδος είναι ένας τομέας με ιδιαίτερες ιδιομορφίες σε σύγκριση με άλλους κλάδους. Μερικά από τα βασικά χαρακτηριστικά του ξενοδοχειακού κλάδου είναι τα εξής ακόλουθα:³⁸

1. Εποχικότητα: Η υψηλή εποχικότητα, η οποία παρουσιάζεται κατά τους μήνες, Ιούλιο, Αύγουστο και Σεπτέμβριο, αντιπροσωπεύει το 54% των συνολικών διανυκτερευσεων.
2. Σταθερή δυναμικότητα δωματίων: Είναι ένα γεγονός που περιορίζει το οικονομικό αποτέλεσμα που μπορούν να έχουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Η εξάρτηση από τους Tour Operators οι οποίοι διαμορφώνουν σε σημαντικό βαθμό την τελική τιμή των πακέτων έρχεται να προστεθεί αρνητικά στην οικονομική δραστηριότητα.

³⁶ ΣΕΤΕ (2012), «Ελληνικός Τουρισμός: Στοιχεία & Αριθμοί», Αθήνα, σελ. 10

³⁷ IOBE (2012), «Έρευνα Οικονομικής Συγκυρίας στις Ξενοδοχειακές και Τουριστικές επιχειρήσεις», σελ.

5

³⁸ Mullins L. (2001), «Hospitality Management», σελ. 20

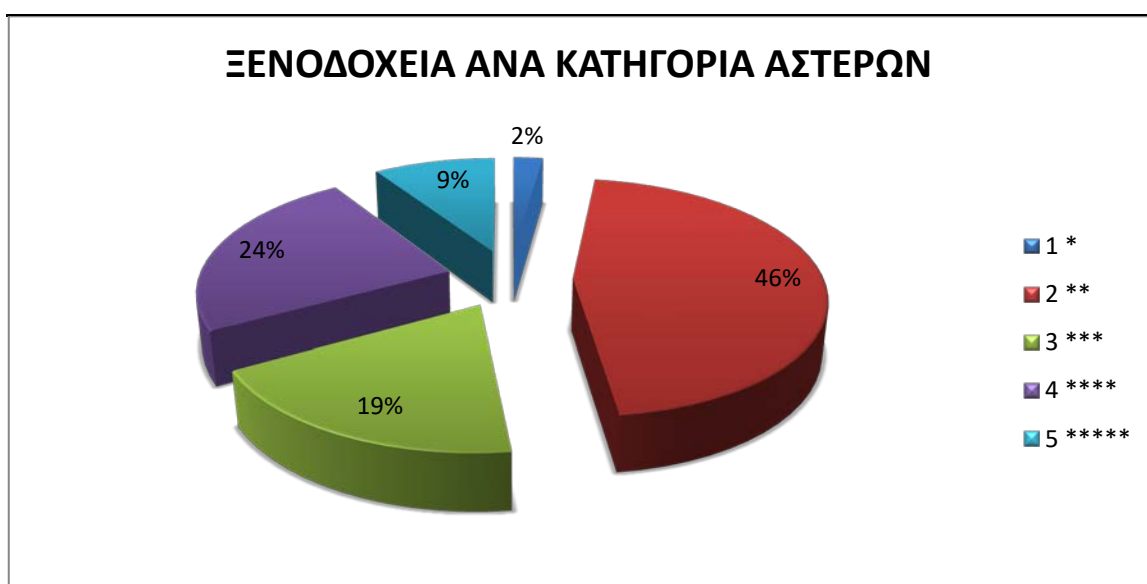
3. Φθαρτότητα: Τα έσοδα που διαφεύγουν από ένα μη ενοικιαζόμενο δωμάτιο είναι ανεπανόρθωτη οικονομική απώλεια. Για την ελλειπή καταπολέμηση αυτού του φαινομένου, ευθύνεται η κακή ποιότητα του μάνατζμεντ και μάρκετινγκ με εξαίρεση βέβαια τις μεγάλες αλυσίδες ξενοδοχείων.
4. Κυμαινόμενη ζήτηση: Στον τομέα της ζήτησης παρουσιάζονται έντονες και ουσιαστικές αστάθειες στο χώρο των ξενοδοχειακών προϊόντων, που προσδιορίζεται όχι μόνο από τα χαρακτηριστικά που έχει ο κλάδος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε μια χώρα, αλλά και από εξωγενείς παράγοντες που σχετίζονται με οικονομικές αλλά και κοινωνικές συγκυρίες. Οι χώρες της Ευρώπης και συγκεκριμένα η Αγγλία και η Γερμανία συνεχίζουν να αποτελούν την κύρια τουριστική αγορά.
5. Δραστηριότητα σε πραγματικό χρόνο: Η αμεσότητα των λειτουργιών περιορίζει τη δυνατότητα πραγματοποίησης διορθωτικών κινήσεων σε περίπτωση που γίνουν λάθη. Η αρνητική στάση των επιχειρήσεων απέναντι σε συστήματα ποιότητας, δυσκολεύουν την επίλυση αυτού του ζητήματος.
6. Έντασης εργασίας: Θα πρέπει να επισημανθεί ότι το 40% περίπου του λειτουργικού κόστους μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, σχετίζεται με το κόστος εργασίας, που αποτελεί και ποιοτικά πολύ σημαντικό μέρος της συνολικής λειτουργίας μιας οποιασδήποτε οικονομικής μονάδας.³⁹ Τα ξενοδοχεία της Ελλάδας απασχολούν ένα μεγάλο ποσοστό ανειδίκευτου προσωπικού, το οποίο εκπροσωπεί την γενικότερη εικόνα της ανομοιογένειας του ανθρωπίνου δυναμικού της χώρας.
7. Εγκαταστάσεις: Χαρακτηριστικό του ξενοδοχειακού κλάδου είναι η ανάγκη για ύπαρξη πολλών υποδομών. Στην Ελλάδα παρατηρείται μια γεωγραφική υπερσυγκέντρωση των ξενοδοχείων στην Κρήτη, στην Μακεδονία και στα Δωδεκάνησα.⁴⁰

³⁹ Ακρίβος Χ., Βαρλάμος Α. (2000), «Η εγκατάσταση του HACCP σε ξενοδοχεία με ταχύτητα, οικονομία και αποτελεσματικότητα», *Hotel and restaurant*, vol. 75

⁴⁰ ΣΕΤΕ (2012), «Ελληνικός Τουρισμός: Στοιχεία & Αριθμοί», Αθήνα, σελ. 10

Πίνακας 3.3.2.Α: Ξενοδοχιακές Μονάδες στην Κω ανά κατηγορία αστερών
 Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων από την Ένωση Ξενοδόχων Κω

ΑΣΤΕΡΙΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ	ΔΩΜΑΤΙΑ	ΚΛΙΝΕΣ
1 *	7	99	180
2 **	144	4644	9220
3 ***	59	3350	6535
4 ****	75	14285	29611
5 *****	29	6881	14202
ΣΥΝΟΛΟ	314	29259	59748



Διάγραμμα 3.3.2.Α: Ποσοστιαία κατανομή ξενοδοχείων στην Κω ανά κατηγορία αστερών
 Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων από την Ένωση Ξενοδόχων Κω

Σύμφωνα με τα στοιχεία της Ένωσης Ξενοδόχων Κω, στο νησί λειτουργούν συνολικά 314 ξενοδοχιακές μονάδες, πέντε κατηγοριών αστερών, οι οποίες έχουν δυναμικό 59.748 κλινών. Περίπου το 46% αυτών είναι τεσσάρων αστερών, κατέχοντας περίπου το 50% των δωματίων και κλινών στο νησί. Ενώ το ποσοστό των ξενοδοχείων πολυτελείας κυμαίνεται γύρω στο 9%, διαθέτοντας όμως το ¼ της χωρητικότητας του νησιού σε δωμάτια και κλίνες, γεγονός που αποτυπώνει το μεγάλο μέγεθος αυτών των εγκαταστάσεων. Όπως προκύπτει λοιπόν σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία η ζήτηση διαμονής σε ξενοδοχεία πέντε αστερών την περασμένη περίοδο ήταν ανεβασμένη σε σύγκριση με τις υπόλοιπες κατηγορίες.



Διάγραμμα 3.3.2.Β: Ποσοστιαία κατανομή δωματίων στην Κω ανά κατηγορία αστέρων
 Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων από την Ένωση Ξενοδόχων Κω



Διάγραμμα 3.3.2.Γ: Ποσοστιαία κατανομή κλινών στην Κω ανά κατηγορία αστέρων
 Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων από την Ένωση Ξενοδόχων Κω

Η προσφορά κλινών στις μονάδες ενός, δύο και τριών αστέρων καλύπτει ένα μικρό ποσοστό της συνολικής αγοράς, η οποία κατά την διάρκεια των τελευταίων δέκα έτων φαίνεται να μειώνεται, λόγω της αντίστοιχης μειωμένης ζήτησης τέτοιων καταλυμάτων.

Από πλευράς γεωγραφικής κατανομής τα ξενοδοχεία πέντε αστέρων βρίσκονται σε συγκεκριμένα σημεία του νησιού. Η πλειοψηφία αυτών είναι συγκεντρωμένη στο ανατολικό μέρος του νησιού στην περιοχή Λάμπη και στο Ψαλίδι. Ωστόσο, υπάρχουν κάποιες περιοχές, στις οποίες έχουν εμφανιστεί τα πρώτα ξενοδοχεία πολυτελείας και οι οποίες εμφανίζουν αυξημένο τουριστικό ενδιαφέρον σε αυτή την κατηγορία, όπως η

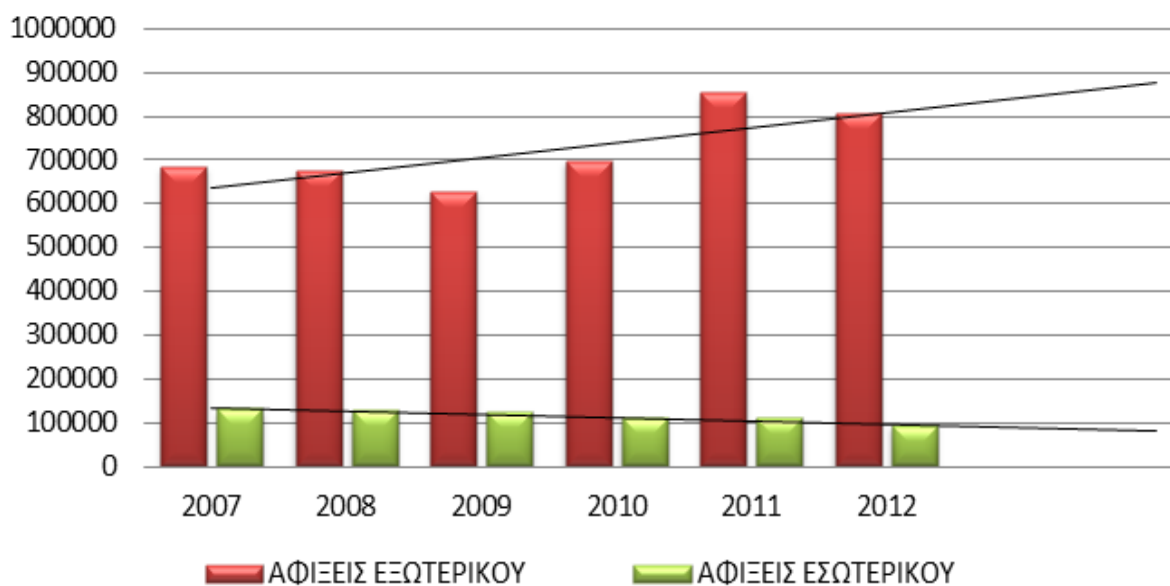
Καρδάμαινα. Πιο αναλυτικά η κατανομή των ξενοδοχείων πέντε αστέρων αποτυπώνεται στον χάρτη που ακολουθεί.



Πίνακας 3.3.2.Β: Αφίξεις Εξωτερικού & Εσωτερικού στον Αερολιμένα Κω 2007-2012
 Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων από τον Διεθνή Αερολιμένα Κω «Ιπποκράτης»

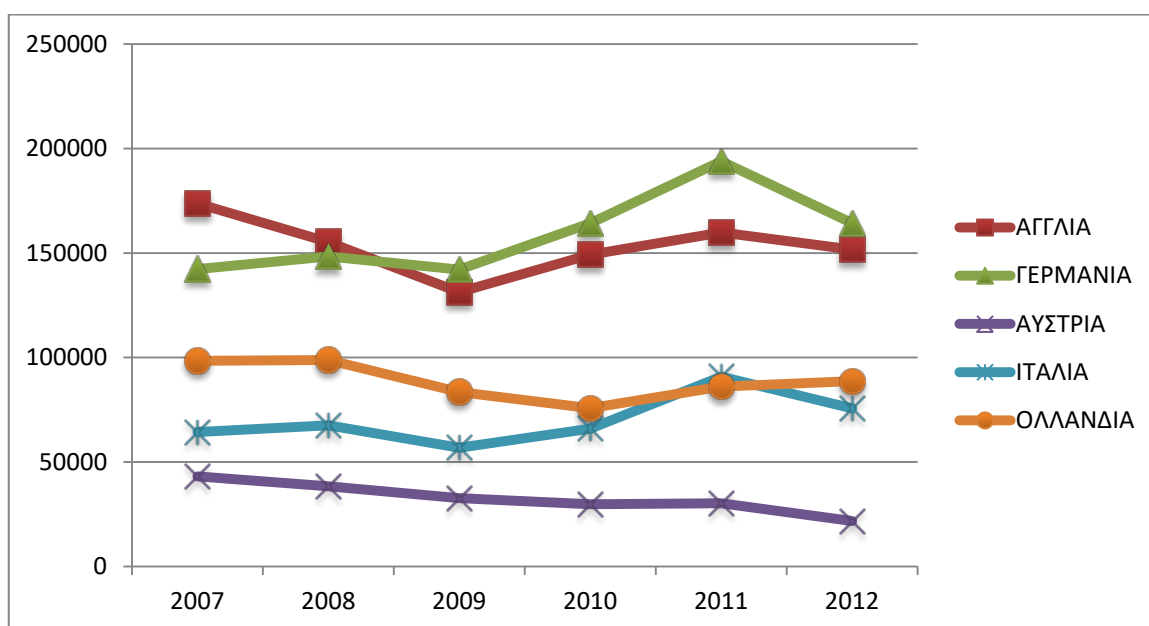
ΕΤΟΣ	ΑΦΙΞΕΙΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΑΦΙΞΕΙΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΣΥΝΟΛΟ
2007	683380	129831	813211
2008	675042	127253	802295
2009	626762	125050	751812
2010	696593	111641	808234
2011	852129	108766	960895
2012	803291	92891	896182

Οι περισσότεροι επισκέπτες του νησιού έρχονται μέσω του Διεθνή Αερολιμένα Κω «Ιπποκράτης» με πτήσεις Charter από το εξωτερικό. Στον παραπάνω πίνακα παρουσιάζονται στοιχεία αφίξεων επιβατών από το εξωτερικό και την Ελλάδα για τα έτη 2007 έως και 2012. Όπως προκύπτει λοιπόν, το μερίδιο της εγχώριας ζήτησης είναι πολύ μικρό σε σύγκριση με την ζήτηση που προέρχεται από τις χώρες του εξωτερικού. Στο ακόλουθο διάγραμμα απεικονίζεται η διακύμανση των αφίξεων κατά την διάρκεια αυτής της περιόδου, αποτυπώνοντας μια αυξητική γραμμική τάση για τον μέλλον όσον αφορά τις αφίξεις εξωτερικού. Παράλληλα οι εισερχόμενοι από άλλα αεροδρόμια της χώρας μειώνονται σταθερά ανά χρόνο, καταγράφοντας μια μείωση της τάξης του 29% από το 2007 έως σήμερα, η οποία φαίνεται να εξελίσσεται αρνητικά και τα επόμενα χρόνια.



Διάγραμμα 3.3.2.Α: Διακύμανση Αφίξεων Εξωτερικού & Εσωτερικού στον Αερολιμένα Κω 2007-2012

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων από τον Διεθνή Αερολιμένα Κω «Ιπποκράτης»



Διάγραμμα 3.3.2.Ε: Αφίξεις τουριστών ανά εθνικότητα 2007-2012

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων από τον Διεθνή Αερολιμένα Κω «Ιπποκράτης»

Το παραπάνω διάγραμμα μας δείχνει τις αφίξεις τουριστών ανά εθνικότητα από τις πέντε μεγαλύτερες αγορές στις οποίες απευθύνεται ο τουριστικός προορισμός Κω. Η Γερμανία και η Ιταλία, παρ' όλες τις διακυμάνσεις την τελευταία πενταετία, φαίνονται να είναι αναπτυσσόμενες αγορές στον συγκεκριμένο κλάδο. Εώς περίπου 200.000 Γερμάνους και 100.000 Ιταλούς επισκέπτες σημείωσε το αεροδρόμιο της Κω το 2011.

Εύκολα παρατηρεί κανείς την μείωση των Αυστριακών, με τους Άγγλους και τους Ολλανδούς να έχουν τις «καλές» και τις «κακές» χρονίες τους, όπως θα έλεγαν και οι ντόπιοι, αναλόγως τις διαφημιστικές καμπάνιες και την οικονομική κατάσταση σε αυτές τις χώρες.

Εώς τον Ιούλιο του 2013 σημειώθηκαν νούμερα ρεκόρ όσον αφορά τις αφίξεις αλλοδαπών τουριστών στο νησί. Οι μήνες από Νοέμβριο έως Μάρτιο είναι οι λεγόμενοι «νεκροί» μήνες, αφού οι περισσότερες αεροπορικές εταιρείες ξεκινούν τις πτήσεις charter από τον Απρίλιο σταματώντας τον Οκτώβριο με αποτέλεσμα να μειώνεται δραματικά η τουριστική κίνηση τους υπόλοιπους μήνες. Όπως διαφαίνεται και στον παρακάτω πίνακα το μέγεθος των τουριστών που επέλεξαν να ταξιδέψουν στην Κω, αυξήθηκε δυναμικά κατά την διάρκεια των πρώτων επτά μηνών. Έχοντας καταφέρει μια αύξηση της τάξεως του 21,64% τον μήνα Μάιο, έναν μήνα αμφιλεγόμενο και ευαίσθητο ως προς τις προβλέψεις, ξεκίνησε ένα ρεύμα αύξησης της τουριστικής κίνησης, με τους μήνες Ιούνιο και Ιούλιο να κλείνουν επίσης με θετικά ποσοστά. Οι εκπλήξεις του καλοκαιριού 2013 ήταν η ποσοστιαία άνοδος που έδειξαν οι αφίξεις των Σκανδιναβικών Χωρών και της Γαλλίας. Με μέσο όρο αύξησης τους μήνες Ιούνιο και Ιούλιο: Φιλανδία 91,08%, Σουηδία 99,88% και Γαλλία 515,73%.⁴¹

Πίνακας 3.3.2.Γ: Αφίξεις Εξωτερικού στον Αερολιμένα Κω από Ιανουαριο έως Ιούλιο 2012/2013

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων από τον Διεθνή Αερολιμένα Κω «Ιπποκράτης»

ΜΗΝΑΣ	2012	2013	ΔΙΑΦΟΡΑ	%
Ιανουάριος	0	0	0	0%
Φεβρουάριος	0	0	0	0%
Μάρτιος	1646	1766	120	7,29%
Απρίλιος	17458	19498	2040	11,69%
Μάιος	92735	112801	20066	21,64%
Ιούνιος	144812	168835	24023	16,59%
Ιούλιος	184270	205421	21151	11,48%

Το μεγάλο αυτό ρεύμα αύξησης της τουριστικής κίνησης στην Κώ και γενικότερα στην Ελλάδα, ξεκίνησε στις αρχές του 2000. Μεγάλα διεθνή γεγονότα, με προεξέχον τους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2004, βοήθησαν στην εκτίναξη του ελληνικού τουριστικού τζίρου. Ποιά είναι όμως τα όρια της ανάπτυξης; Η ανάλυση της φέρουσας ικανότητας ενός προορισμού είναι μια κατάλληλη μέθοδος για την πρόβλεψη του μεγέθους της ανάπτυξης, την οποία μπορεί να έχει μια περιοχή. Η φέρουσα ικανότητα υπολογίζεται με βάση την απόδοση πολλών δεικτών που οριοθετούν το μέγιστο βαθμό τουριστικού

⁴¹ Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας Διεθνής Αερολιμένας Κω «Ιπποκράτης», Ιούλιος 2014

κορρεσμού ενός τόπου. Στο σχεδιασμό μιας ξενοδοχειακής μονάδας, η φέρουσα ικανότητα μπορεί να χρησιμεύσει ως οδηγός, υποβοηθώντας την εκτίμηση και τον έλεγχο του μεγέθους αυτής όσον αφορά των αριθμώ των δωματίων και κλινών. Στον παρακάτω πίνακα αναφέρονται οι βασικοί δείκτες για τον υπολογισμό της φέρουσας ικανότητας, όπως χρησιμοποιούνται διεθνώς⁴² και η αντίστοιχη βαθμολογία για την περίπτωση της νήσου Κω, από έρευνα που έγινε από το Πανεπιστήμιο Αιγαίου.⁴³

Η έρευνα έγινε για τα τρία δημοτικά διαμερίσματα των Δήμων Δικαίου, Ηρακλειδών και Κω, διερευνώντας τα «όρια τουριστικής αντοχής». Οι επιπτώσεις στο φυσικό περιβάλλον της ευρύτερης περιοχής αξιολογούνται με άλλους δείκτες ευαισθησίας:

- Δείκτης χωρητικότητας εγκαταστάσεων (σχέση τουριστών και πληθυσμού προς διατιθέμενους πόρους όπως νερό, δίκτυα, χώροι άθλησης, απασχόληση, κλπ.)
- Δείκτης δόμησης (κτίρια τουριστικών εγκαταστάσεων προς κτίρια άλλων κατηγοριών και διατιθέμενη επιφάνεια γης)
- Δείκτης ανέσεως (ποιοτικά χαρακτηριστικά καταλυμάτων προς τη συνολική τουριστική πυκνότητα).

Πίνακας 3.3.2.Δ: Βασικοί δείκτες Φέρουσας Ικανότητας για την Κω

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων από την έρευνα «Φέρουσα Ικανότητα Τουριστικής Ανάπτυξης νήσου ΚΩ»

ΔΕΙΚΤΕΣ ΦΕΡΟΥΣΑΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ	Δήμος Δικαίου	Δήμος Ηρακλειδών	Δήμος Κω
1. Δείκτης τουριστικής λειτουργίας εγκαταστάσεων και εξυπηρετήσεων (περιοχή ανά μονάδα και αριθμό εξυπηρετούμενων τουριστών).	155	291	160
2. Δείκτης τουριστικής πυκνότητας (κλίνες ανά κατηγορία εγκατάστασης και πληθυσμού).	2,5	1,8	2,5
3. Δείκτης χωρητικότητας (συνολικές εξυπηρετήσεις σε καταλύματα, κέντρα εστίασης, εμπορικά καταστήματα κλπ προς τον τοπικό πληθυσμό).	268	610	315

⁴² Παρπαίρης Α. (1993), «Μεθοδολογικό πλαίσιο εκτίμησης της χωρικής φέρουσας ικανότητας για τουριστική ανάπτυξη» Διδ Διατριβή Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

⁴³

http://www.prd.uth.gr/sites/GS_RSAI/CONFERENCE_MAY2011_SITE/PAPERS_MAY2011_PDF_CD/LAGO_S_D_DIAKOMICHALIS_M_35.pdf, 20.11.2013

4. Δείκτης έντασης (κλίκες ανά τουριστική περιοχή προς τον τοπικό πληθυσμό).	1,6	2,9	1,6
5. Δείκτης διανυκτερεύσεων (διανυκτερεύσεις προς μόνιμο πληθυσμό).	98	223	115
6. Δείκτης προσελκυστικότητας (αλλοδαποί προς ημεδαπούς τουρίστες).	28	89	13
7. Δείκτης Οικονομικά ενεργού πληθυσμού/Κλίκες	0,29	0,16	0,30
8. Δείκτης ανεκτού τουριστικού πληθυσμού	1,1	2,0	1,1
9. Δείκτες τουριστικής διείσδυσης	26	61	30
10. Δείκτες τουριστικής πίεσης (ΔΣΠ) (Σύνολο παραθεριστών αιχμής/ Μόνιμο Πληθυσμό)	1,1	2,0	1,1
(Τουρίστες/τ. Χλμ)	56	22	82
(Τουρίστες/μέτρο ακτής)	0,5	0,2	0,7

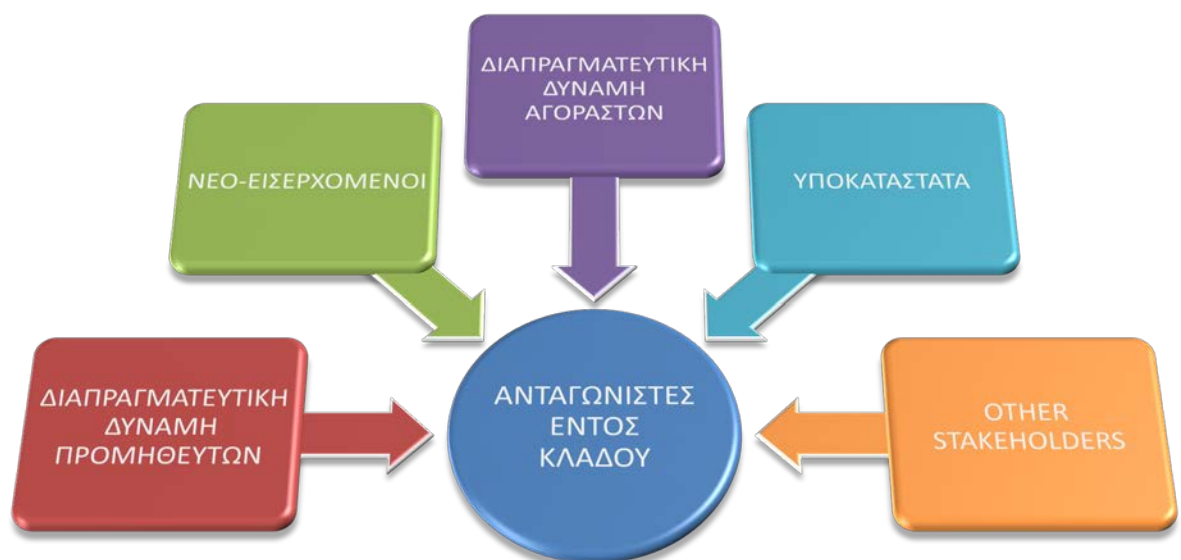
Ο δείκτης τουριστικής λειτουργίας και ο δείκτης έντασης είναι αυτοί οι οποίοι δείχνουν ξεκάθαρα αν μια περιοχή είναι κορεσμένη ή αν έχει προοπτικές εξέλιξης. Ο Δήμος Ηρακλειδών, στον οποίο υπάγονται οι περιοχές της Καρδάμαινας, της Αντιμάχειας και της Κεφάλου, σηματοδοτεί μια ευκαιρία επένδυσης στον κλάδο και υποδεικνύει θετική προοπτική για το υπό μελέτη ξενοδοχείο. Από τον υψηλό δείκτη τουριστικής λειτουργίας (100<291<500) προκύπτει ότι η περιοχή έχει σχεδόν αποκλειστικά μια τουριστική ανάπτυξη. Ο δείκτης έντασης (1<2,9<3) φανερώνει ένα ικανοποιητικό επίπεδο τουριστικών εξυπηρετήσεων, το οποίο προδίδει περιθώρια ανάπτυξης. Όσον αφορά τους δείκτες τουριστικής πίεσης, ο δήμος Ηρακλειδών φαίνεται, παρά την αναλογία 1 μόνιμου κάτοικου προς 2 τουρίστες κατά τους μήνες αιχμής, να έχει μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης λόγω της γεωγραφικής του έκτασης και της μεγάλης του ακτογραμμής. «Η τουριστική χωρητικότητα της παράκτιας ζώνης δεν έχει υπερκαλυφθεί, ωστόσο η υπερσυγκέντρωση της τουριστικής δραστηριότητας στους μήνες αιχμής προκαλεί ήδη επιβαρύνσεις στους πόρους και κυρίως στις ακτές και το νερό. Τα όρια ημερήσιας χωρητικότητας των ακτών για αειφόρο τουριστική ανάπτυξη βρίσκονται σε ανεκτά επίπεδα στους μήνες της τουριστικής αιχμής. Όμως, υπάρχουν ακόμα αποθέματα για περαιτέρω τουριστική ανάπτυξη.»⁴⁴ Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητη η συγκέντρωση κάποιων πληροφοριών αναφορικά με το περιβάλλον και

⁴⁴ Λαγός Δ. & Διακομιχάλης Μ., «Έρευνα «Φέρουσα Ικανότητα Τουριστικής Ανάπτυξης νήσου ΚΩ», Πανεπιστήμιο Αιγαίου, ΤΕΙ Ηπείρου

την βιωσιμότητα του χώρου. Η ανάλυση των δεικτών ευαισθησίας είχε ως αποτέλεσμα ότι αν υπάρξει μια πιθανή αύξηση των κλινών της τάξεως του 40% - 100% και οι διανυκτερεύσεις αυξηθούν αντίστοιχα θα δημιουργηθεί μια έντονη τουριστική αναοικοδόμηση και εξέλιξη που θα επιφέρει προβλήματα στο φυσικό περιβάλλον. Συνεπώς το περιθώριο ανάπτυξης των ξενοδοχειακών μονάδων με βάση την πολιτική αειφορίας επιτρέπεται να φτάσει έως 30% των κλινών και να εστιαστεί στο νότιο και δυτικό κομμάτι του νησιού.

Το μικρό μέγεθος της υπό μελέτη ξενοδοχειακής μονάδας, λόγω του είδους του, (Boutique) δεν υπερβαίνει την φέρουσα ικανότητα της περιοχής, όπου θα λειτουργήσει, ενώ ταυτόχρονα προωθεί την προστασία του φυσικού, αλλά και του πολιτιστικού περιβάλλοντος και τη διατήρηση της συνοχής του κοινωνικού ιστού στην μικρή αυτή κοινωνία της Καρδάμαινας. Κατ' αυτό τον τρόπο το νησί μπορεί δυνητικά να προσεγγίσει ένα νέο target group, όπως αυτό των οικολογικά ενδιαφερομένων και οικονομικά εύρωστων, διευρύνοντας παράλληλα το τουριστικό του προϊόν. Αυτό το target group θα προέρχεται κατά μεγάλη πιθανότητα από το εξωτερικό, μιας και ο δείκτης προσελκυστικότητας των αλλοδαπών τουριστών φτάνει στους 89 προς 1.

3.4: Ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος (Porter's 5 Forces)



Διάγραμμα 3.4.Α: Οι 5 δυνάμεις του Porter

Πηγή: Σημειώσεις μαθήματος «Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων», Διδάσκων: Δ. Γεωργακέλλος

Ανταγωνιστές

Ανταγωνιστικές επιχειρήσεις είναι αυτές που προσφέρουν ίδια ή ομοειδή προϊόντα στους καταναλωτές. Ως κλάδος ορίζεται το σύνολο των ομοειδών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε μία αγορά. Στον κλάδο συμπεριλαμβάνεται και η δική μας επιχείρηση.

Αναλυτικότερα ο κλάδος των πράσινων Boutique ξενοδοχείων, απαρτίζεται από όλα τα καταλύματα που έχουν ως σκοπό την παροχή πολυτελών υπηρεσιών και εγκαταστάσεων ενεργώντας πάντα με γνώμονα το περιβάλλον. Ως έμμεσοι ανταγωνιστές για το ξενοδοχείο θα μπορούσαν να θεωρηθούν όλα τα Boutique ξενοδοχεία που λειτουργούν στο νησί. Εξετάζοντας όμως τις ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις της γύρω περιοχής, βγήκε το συμπέρασμα ότι το επίπεδο της ανταγωνιστικότητας είναι αρκετά χαμηλό, πράγμα που σημαίνει ότι η αγορά δεν είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική. Ο ανταγωνισμός στον κλάδο είναι ακόμη πολύ περιορισμένος έως και μηδενικός λόγω του ιδιαίτερου χαρακτήρα των αειφόρων μονάδων. Η αγορά του αειφόρου τουρισμού παρουσιάζει ραγδαία ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια και είναι ένα είδος θεματικού τουρισμού που γνωρίζει αποδοχή από το ευρύ αγοραστικό κοινό. Πρόκειται για ένα φθαρτό «προϊόν», εφόσον ουσιαστικά είναι μια υπηρεσία, που δεν αποθηκεύεται. Η διαφοροποίηση της υπηρεσίας ως σύνολο μεταξύ των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων δεν είναι μεγάλη, καθώς καλύπτεται ένα συγκεκριμένο εύρος ανέσεων που καλύπτει τις προσδοκίες των επισκεπτών, Gourmet εστιατόριο, Spa & Relax Area, Boutique ρούχων και αξεσουάρ όπως και πολλά άλλα. Υπαρκτή βέβαια είναι η παρουσία των ανταγωνιστών, οι οποίοι θα μπορούσαν να αποτελέσουν απειλή, ξεχωριστά για το κάθε τμήμα του ξενοδοχείου σε εξειδικευμένες αγορές (leisure-, bar-, restaurant-, event-market). Η θέση του ξενοδοχείου ως μοναδικό στο είδος του στο νησί και σε συνδυασμό με το εύρος των προσφερόμενων υπηρεσιών, προστατεύει σε μεγάλο βαθμό το ίδιο από ενδεχόμενους ανταγωνιστές, οι οποίοι θα προσανατολίστουν σε ίδιες ομάδες πελατών.

Νεο-εισερχόμενοι

Όσον αφορά τα εμπόδια εισόδου, είναι σχετικά υψηλά καθώς απαιτούνται ιδιαίτερα πολύπλοκες εγκαταστάσεις για τη φιλοξενία των επισκεπτών. Το αρχικό κόστος επένδυσης συνεπώς, συγκριτικά με άλλους κλάδους είναι υψηλό. Νέοι παίκτες μπορούν να εισέλθουν σχετικά δύσκολα στον κλάδο και να δραστηριοποιηθούν μόνο αν έχουν την δυνατότητα να καταβάλουν μεγάλα ποσά για την αρχική επένδυση, εξασφαλίζοντας πρώτα τις πολυδάπανες και χρονοβόρες άδειες λειτουργίας που χρειάζονται.

Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Άμεσοι αγοραστές του κλάδου είναι ομάδες ενδιαφερομένων που ενδιαφέρονται για τη διοργάνωση ταξιδίων όπως οι μεγάλοι τουριστικοί πράκτορες. Είναι στην ουσία οι μεσάζοντες (intermediaries) και ο ρόλος τους είναι ιδιαίτερα σημαντικός επηρεάζοντας τις εξελίξεις (π.χ. πληρότητα των μονάδων μέσω συμβολαίων Allotment), όντας πλέον σημαντικοί παράγοντες στην αγορά εκπροσωπώντας ένα μέρος των καναλιών διανομής. Τελικοί πελάτες του ξενοδοχείου είναι οι ίδιοι οι τουρίστες που επιλέγουν να επισκεπτούν τον συγκεκριμένο προορισμό, διαμένοντας σε αυτό. Οι τελικοί αγοραστές έχουν μικρή διαπραγματευτική δύναμη καθώς επιλέγουν το ξενοδοχείο αρχικά με βάση το την περιοχή της αρεσκείας τους και ύστερα με βάση την τιμή του. Μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη διαθέτουν οι άμεσοι αγοραστές, που ενδιαφέρονται να δημιουργήσουν κάποιο νέο προϊόν-προορισμό στην γκάμα τους, καθώς έχουν πληθώρα επιλογών σχετικά με τον τόπο διεξαγωγής του ταξιδιού αλλά και της ξενοδοχειακής μονάδας που θα αναλάβει την διαμονή των επισκεπτών.

Υποκατάστατα

Υποκατάστατο ενός Green Boutique ξενοδοχείου δεν υπάρχει. Η διαμονή σε ένα οποιοδήποτε ξενοδοχείο πολυτελείας δεν μπορεί να θεωρηθεί υποκατάστατο λόγω της έλλειψης του ιδιαίτερου στοιχείου της αειφορίας. Η μοναδικότητα του χαρακτήρα ενός τέτοιου είδους ξενοδοχείου κάνει την αγορά απόλυτο μονοπώλιο. Το ίντερνετ γνωρίζει τεράστια ανάπτυξη και κυριαρχεί σε όλους τους κλάδους και κυρίως σε αυτόν του τουρισμού.

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Ως προμηθευτές ορίζονται αυτοί που παρέχουν στις επιχειρήσεις του κλάδου τα απαραίτητα για τη δημιουργία των μονάδων και την καθημερινή λειτουργία αυτών. Προμηθευτές κυρίως των πρώτων υλών αλλά και των μηχανημάτων/εξοπλισμού που απαιτούνται για τη δημιουργία των χώρων διαμονής και εστίασης. Οι προμηθευτές έχουν μέτρια διαπραγματευτική δύναμη, καθώς μπορούν να επηρεάσουν τη διενέργεια του ξενοδοχείου, όσον αφορά τις πρώτες ύλες, λόγω του ότι πρόκειται για μια νησιωτική περιοχή με σχετικά δύσκολη πρόσβαση σε αυτές.

Other stakeholders

Πιθανοί stakeholders είναι η τοπική κοινωνία του προορισμού που θα λειτουργήσει η υπό μελέτη ξενοδοχειακή μονάδα, καθώς επωφελούνται από αυτό και είναι κομμάτι της συνολικής εμπειρίας που λαμβάνει ο τουρίστας. Ας μην ξεχνάμε ότι συνδυάζονται

παραθεριστικά ταξίδια για ξεκούραση με την επιθυμία για νέες εμπειρίες κατά την διάρκεια των διακοπών. Ο προορισμός αυτός καθαυτός λοιπόν, είναι κομμάτι του κλάδου, καθώς ο τουρίστας πέρα από το ίδιο την ανάπαυση του ενδιαφέρεται και για τον ίδιο τον προορισμό. Άλλοι stakeholders είναι και τα ίδια τα συμπληρωματικά προϊόντα, δηλαδή άλλα είδη θεματικού τουρισμού, όπως ο ιαματικός ή ο θαλάσσιος τουρισμός καθώς και ο κλάδος των μεταφορών.

Ως απόρροια των παραπάνω ο κλάδος των πράσινων Boutique ξενοδοχείων ορίζεται ως ελκυστικός, με ιδιαίτερη προσοχή ως προς τους προμηθευτές της επιχειρήσης. Ως αγορά θα λέγαμε ότι είναι στο στάδιο της ανάπτυξης όσον αφορά τον κύκλο ζωής της.

3.5: Ανάλυση του εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος (PEST)

Η παρουσίαση ενός Marketing Plan του ξενοδοχείου απαιτεί κατά αρχήν την ανάλυση των βασικών χαρακτηριστικών του ξενοδοχειακού προϊόντος στα πλαίσια του υφιστάμενου περιβάλλοντος. Είναι χρήσιμο να περιλαμβάνει ως σημείο αναφοράς μια εικόνα τόσο της υφιστάμενης κατάστασης και ανάλυση του εξωτερικού μακρο-περιβάλλοντος όσο και μεταρρυθμιστικές αλλαγές που ενδεχομένως να παίξουν σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη του σημαντικότερου πυλώνα της ελληνικής οικονομίας, του τουρισμού. Η ανάλυση PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο προς την επίτευξη του παραπάνω σκοπού καθώς μελετά τους παράγοντες εκείνους που επηρεάζουν τόσο τις επιχειρήσεις της ευρύτερης ξενοδοχειακής βιομηχανίας όσο και τον κλάδο εν γένει.⁴⁵ Στο πλαίσιο αυτό, η ανάλυση PESTEL παρουσιάζει συγκεντρωτικά μια σειρά από θέματα, στα οποία βασίζεται η δημιουργία του Marketing Plan.

Πολιτική Διάσταση

Η σημασία του τουρισμού για την χώρα επιβάλλει την εφαρμογή ενός μοντέλου τουριστικής πολιτικής με γνώμονα τη βελτίωση του τελικού τουριστικού προϊόντος. Βασικός φορέας ασκήσεως τουριστικής πολιτικής τα τελευταία χρόνια είναι το Υπουργείο Πολιτισμού και Τουριστικής Ανάπτυξης. Υπό την εποπτεία του είναι φορείς και νομικά πρόσωπα δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου. Βασική αποστολή των φορέων αυτών είναι ο προγραμματισμός και η χάραξη της τουριστικής πολιτικής, ο σχεδιασμός της τουριστικής ανάπτυξης σύμφωνα με την πολιτική κάθε κυβέρνησης, η διαμόρφωση και προώθηση των αναγκαίων νομικών και λοιπών ρυθμίσεων καθώς και ο σχεδιασμός των απαιτούμενων θεσμών εφαρμογής.

⁴⁵ <http://global.oup.com/?cc=gr>, 18.11.2013

Η πολιτεία, στην πορεία της βελτίωσης του τουριστικού προϊόντος και προκειμένου να περιορίσει τις αρνητικές συνέπειες της οικονομικής κρίσης, περιλαμβάνει τον κλάδο στα κυβερνητικά πακέτα κινήτρων. Παράλληλα εξετάζει και υιοθετεί, όπου κρίνει σκόπιμο και αποδοτικό, μέτρα μερικής ή ολικής αναστολής ή μείωσης πληρωμής διάφορων φόρων. Μια από αυτές τις περιπτώσεις αποτελεί ο φόρος παρεπιδημούντων, ο οποίος είχε όμως αρνητικές επιπτώσεις στα έσοδα αρκετών οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης. Χαρακτηριστική είναι επίσης η κατάργηση των τελών χρήσης, προσγείωσης και παραμονής, των αεροσκαφών στα αεροδρόμια ανά καιρούς με στόχο την τόνωση των τουριστικών αφίξεων. Σύμφωνα όμως με τα στοιχεία που αφορούν τις διεθνείς αφίξεις η παραπάνω κίνηση απέφερε μέσο όφελος ανά τουριστικό πακέτο 10-12 ευρώ, ποσό το οποίο όπως αποδείχθηκε δεν αποτέλεσε ισχυρό κίνητρο για την προσέλκυση ταξιδιωτών με αποτέλεσμα την μείωση των συνολικών απολαβών. Σε πολύ χειρότερη βάση βρίσκεται η χώρα όταν λαμβάνονται υπ' όψιν στοιχεία που αφορούν το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τις άμεσες ξένες επενδύσεις. Σύμφωνα με στοιχεία του Δείκτη Τουριστικής Ανταγωνιστικότητας του World Economic Forum, η χώρα λαμβάνει την 96η θέση το 2012, επί συνόλου 144 χωρών, σημειώνοντας έντονα αρνητική πορεία καθώς το 2011 έλαβε την 90η θέση.⁴⁶ Τα στοιχεία αυτά έρχονται σε ευθεία αντίθεση με το γεγονός ότι η Ελλάδα κατέχει την 3η θέση παγκοσμίως ως προς το βαθμό προτεραιότητας που δίνει σε ζητήματα του τουριστικού κλάδου. Είναι δε ιδιαίτερως ανησυχητικά καθώς αναδεικνύουν τη διαρθρωτική αδυναμία της Ελλάδας να προσελκύσει ξένα κεφάλαια που θα έχουν ουσιαστικό πολλαπλασιαστικό και όχι απλά αναδιανεμητικό, δηλαδή από περιοχή σε περιοχή ή από κλάδο σε κλάδο, οικονομικό αποτέλεσμα.

Οι μεταφορές επίσης είναι ένα πολύ σημαντικό τμήμα των σημερινών κοινωνιών πόσο μάλλον του τουρισμού καθώς αποτελούν το ένα από τα δύο θεμελιώδη στοιχεία του, με δεύτερο την παροχή υπηρεσιών καταλύματος και εστίασης στις τουριστικές περιοχές. Τις τελευταίες δεκαετίες, παρά τις δυσκολίες που παρουσιάζει η μορφολογία της χώρας και ιδιαίτερα της νησιωτικής, το συγκοινωνιακό δίκτυο εκσυγχρονίζεται σταδιακά αποσκοπώντας στην ασφαλή και γρήγορη μετακίνηση. Επιπροσθέτως ο εκσυγχρονισμός της ακτοπλοϊκής υποδομής και των μικρότερων αεροδρομίων αναμένεται να έχει θετικά εισοδηματικά αποτελέσματα για τα νησιά, αφού εκεί συγκεντρώνεται ο μεγαλύτερος όγκος τουρισμού. Όσον αφορά τις αερομεταφορές, η Ελλάδα, κατ' εφαρμογή της σχετικής ευρωπαϊκής πολιτικής έχει πλήρως απελευθερώσει το πλαίσιο λειτουργίας τους από το 1998 επιτρέποντας την ελεύθερη και ανταγωνιστική ανάπτυξη του αεροπορικού δικτύου. Η προσέλκυση νέων

⁴⁶ <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=473432>, 19.11.2013

αεροπορικών εταιρειών τόσο συμβατικής μορφής όσο και εταιρειών χαμηλού κόστους και charter δίνει ώθηση στην αεροπορική κινητικότητα. Επιπροσθέτως, αναφορικά με τον κλάδο των ξενοδοχείων αναμένεται να προωθηθεί η σταδιακή αύξηση της πληρότητας σε όλες τις μονάδες του Αιγαίου, πόσο περισσότερο όμως σε αυτές που έχουν τις ενδεδειγμένες εγκαταστάσεις.

Επιπροσθέτως η πολιτεία χρηματοδότησε μελέτες που αφορούν στη δημιουργία Δορυφόρων Λογαριασμών Τουρισμού, οι οποίοι είχαν ως στόχο να παρακολουθούν, να καταγράφουν και να παρακολουθούν βάσει επιστημονικών μεθόδων τα μεγέθη που αφορούν την τουριστική δραστηριότητα.⁴⁷ Σύμφωνα με τον αρχικό σχεδιασμό, η κατανόηση των πραγματικών ζητημάτων, η εφαρμογή αποδοτικότερων μέτρων επίλυσης τους και η βέλτιστη οργάνωση και λειτουργία των ελληνικών Δορυφόρων Λογαριασμών Τουρισμού θα επιτυγχάνεται κυρίως μέσα από την συνεργασία του Υπουργείου Πολιτισμού και Τουριστικής Ανάπτυξης και της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας με την Eurostat και τις αντίστοιχες υπηρεσίες ξένων κρατών. Παράλληλη συνεργασία θα έχει και το Παρατηρητήριο Τουρισμού το οποίο, ύστερα από επεξεργασία των δεδομένων, θα παρέχει λεπτομερή και αναλυτική ενημέρωση σε όλους τους εμπλεκόμενους με τον τουρισμό φορείς. Ωστόσο, οι εν λόγω μελέτες παραμένουν μέχρι σήμερα αναξιοποίητες, δεν έχουν αξιολογηθεί ακόμα στο σύνολο τους ενώ είναι απαραίτητη η πληροφόρηση τους με νέα δεδομένα για να αποτελέσουν χρήσιμο εργαλείο για τους οργανισμούς άσκησης της τουριστικής πολιτικής. Προσπάθειες μέσω αυτού γίνονται και για την αντιμετώπιση της εποχικότητας του τουριστικού κύματος. Τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα οι προσπάθειες της πολιτείας να επικεντρώνονται στη μείωση της διακύμανσης της πληρότητας και την επέκταση της τουριστικής περιόδου σε περιοχές όπου είναι δυνατόν να αναπτυχθούν νέες μορφές τουρισμού και ολοκληρωμένα προγράμματα αναψυχής.

Ο πολιτικός σχεδιασμός των παρεμβάσεων στον τομέα του τουρισμού, στηριζόμενος στις δυνατότητες της χώρας, επιχειρεί σταδιακά την προώθηση μέτρων ανάπτυξης της τουριστικής κίνησης σε δωδεκάμηνη βάση. Εργαλείο τόσο για την αντιμετώπιση της εποχικότητας όσο και της οικονομικής κρίσης είναι η ενίσχυση του εγχώριου τουρισμού. Παρά το γεγονός ότι ο συγκεκριμένος τύπος τουρισμού επηρεάζεται από την τρέχουσα αρνητική διεθνή οικονομική συγκυρία, εμφανίζει σχετική σταθερότητα και δυναμική ανάπτυξης και σε αντίθεση με τον εισερχόμενο τουρισμό δεν δείχνει να αποθαρρύνεται από ζητήματα όπως τα διάφορα κοινωνικά επεισόδια, τρομοκρατικές ενέργειες ή διαδηλώσεις που λαμβάνουν κατά καιρούς χώρα. Οι συχνές διαδηλώσεις

⁴⁷ Σημειώσεις μαθήματος «Αρχές του Τουρισμού», Διδάσκων: Γ. Ζούνη

στα κέντρα μεγάλων πόλεων, που συχνά οδηγούσαν σε εκτεταμένα επεισόδια, όπως επίσης η πιθανότητα εξόδου της χώρας από το ευρώ, οδήγησαν μεγάλη μάζα των εισερχόμενων τουριστών να στραφούν σε ανταγωνίστριες χώρες, σταθερότερες πολιτικά και οικονομικά. Ενώ ο εγχώριος τουρισμός συνεισφέρει όλο τον χρόνο στην οικονομία, ενώ παράλληλα συντελεί στην ισόρροπη εξέλιξη. Οι ταξιδιωτικές συνήθειες των Ελλήνων και η συχνότητα των αποδράσεων συντελούν μερικώς στην επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου. Η πολιτεία έχει αντιληφθεί την σημασία των εγχώριων τουριστικών μετακινήσεων για αυτό και αποτέλεσαν προτεραιότητα της διαφημιστικής εκστρατείας του Ε.Ο.Τ. με κεντρικό σύνθημα «Μένουμε Ελλάδα».

Οικονομική Διάσταση

Η οικονομική κρίση μετά το 2008, σε συνδυασμό με τις πολιτικές αναταραχές σε διεθνές επίπεδο, επηρέασαν τον τουριστικό τζίρο, αν και γενικά παρέμεινε σε τροχιά αύξησης. Η οικονομική βιωσιμότητα των ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ειδικά τα τελευταία χρόνια, βρίσκεται στο επίκεντρο της προσοχής τόσο της πολιτείας όσο και των φορέων του τουρισμού. Ιδιαίτερη σημασία έχει η προσπάθεια για την ενίσχυση της ρευστότητας και της δανειοδότησης από τις τράπεζες αλλά και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας. Το Εθνικό Σχέδιο Στήριξης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (Ε.Σ.Σ.ΜμΕ) 2010-2013 αναδεικνύει την αλλαγή νοοτροπίας πάνω σε τρεις βασικούς άξονες δράσης: την καινοτομία και την ανταγωνιστικότητα, την εξωστρέφεια και τη στήριξη της ρευστότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στον τομέα του τουρισμού.⁴⁸ Όσον αφορά την απασχόληση, σύμφωνα με μελέτη του Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων που παρουσιάστηκε από το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, ο τουρισμός απασχολεί έναν στους πέντε κατοίκους της χώρας. Ο αριθμός αυτός αποδίδεται τόσο στην ανάλογη ενίσχυση της τουριστικής ζήτησης κατά τους μήνες αιχμής όσο και στο γεγονός ότι είναι ένας από τους λίγους τομείς που προσφέρουν θέσεις εργασίας. Ενδιαφέρον παρουσιάζει και η ενότητα που αναφέρεται στην απασχόληση αλλοδαπών εργαζομένων, η οποία κυμαίνονταν περίπου στο 30%, ποσοστό το οποίο συρρικνώθηκε στο 20% το 2012.⁴⁹ Οι επιδοτήσεις στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις για επαναπρόσληψη του εποχικού προσωπικού, η αύξηση των δελτίων κοινωνικού τουρισμού και η κατάρτιση ανέργων σε ειδικότητες συναφείς με το τουριστικό αντικείμενο ήταν μερικά από τα μέτρα που πήρε το κράτος για την αντιμετώπιση της κρίσης στην τουριστική απασχόληση. Όσον αφορά τα στοιχεία ανταγωνιστικότητας της ελληνικής ξενοδοχειακής οικονομίας η

⁴⁸ http://www.ggea.gr/ap/stirixi_me.htm, 19.11.2013

⁴⁹ http://www.grhotels.gr/GR/BussinessInfo/News/Lists/List/Attachments/408/GR_GreekToursmHotels2013.pdf, 19.11.2013

κατάσταση δεν είναι θετική παρά το γεγονός ότι αυτή παρουσιάζει μικρά σημάδια ανάκαμψης.⁵⁰ Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δυσκολεύονται να διατηρήσουν τις χρεώσεις σε χαμηλά επίπεδα καθώς μειώνεται η κερδοφορία και κατ' επέκταση οι δυνατότητες υλοποίησης βελτιωτικών επενδύσεων, ρισκάροντας την διατήρηση του ποιοτικού επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών και τελικά το κόστος είναι υψηλότερο από το επίπεδο του προσφερόμενου τουριστικού προϊόντος, με αποτέλεσμα ένα χαμηλό value for money. Επιπλέον, μια γενική επιδότηση προς τους ξενοδόχους για αύξηση του αριθμού των προσφερόμενων καταλυμάτων με στόχο την αντιμετώπιση των υψηλών τιμών, προσδοκώντας μια οικονομία κλίμακας, θα ήταν καταστροφική, καθώς η χώρα χαρακτηρίζεται ήδη από συνθήκες υπερπροσφοράς δεδομένου ότι κατέχει την 4η θέση παγκοσμίως ως προς τον αριθμό κλινών σε σχέση με τον πληθυσμό της.

Κοινωνική Διάσταση

Η τουριστική κίνηση επιφέρει αλλαγές στην απασχόληση καθώς στις περιοχές που παρουσιάζουν τουριστική ανάπτυξη υπάρχει μεταστροφή του ανθρώπινου δυναμικού σε δραστηριότητες άμεσα ή έμμεσα εμπλεκόμενες με αυτό τον κλάδο. Η μεταστροφή αυτή στον τουρισμό επηρεάζει τον τρόπο ζωής και τα καταναλωτικά και κοινωνικά πρότυπα των κατοίκων της περιοχής κοντά σε ξενοδοχεία καθώς η ανάπτυξη του τριτογενή τομέα δραστηριότητας οδήγησε σταδιακά στην σύγκλιση της καθημερινότητας. Όπως ήταν αναμενόμενο, η κοινωνική αυτή μεταβολή επηρέασε και τον επαγγελματικό προσανατολισμό καθώς η περίπτωση των ευημερουσών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, σε αντίθεση με την απασχόληση στον πρωτογενή τομέα, έχει συνδεθεί με την επαγγελματική καταξίωση.

Σημαντική προσφορά στην προσέλκυση τουρισμού είναι οι εκδηλώσεις τεχνών και πολιτισμού που διοργανώνονται καθ' όλη τη διάρκεια των καλοκαιρινών μηνών. Μουσεία, όπως το καινούργιο μουσείο της Ακρόπολης και εκδηλώσεις όπως το Φεστιβάλ Αθηνών και Επιδαύρου προβάλλουν τη χώρα μας διεθνώς και σε συνδυασμό με τον ελληνικό πολιτισμό και την πλούσια παράδοση, αναδεικνύουν την Ελλάδα σε ένα, από τους δημοφιλέστερους προορισμούς πολιτισμού παγκοσμίως. Πόλο έλξης αποτελούν επίσης τα μνημεία πολιτιστικής κληρονομιάς της UNESCO που αφορούν τους αρχαιολογικούς χώρους, τα εκκλησιαστικά συγκροτήματα, τους ναούς και τις μεσαιωνικές πόλεις.

Τεχνολογική Διάσταση

⁵⁰ The Travel & Tourism Competitiveness Report 2012, World Economic Forum

Στον τομέα των νέων τεχνολογιών, ο ελληνικός τουρισμός δεν βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο ανταγωνιστικότητας. Είναι σαφές ότι τώρα γίνονται οι πρώτες προσπάθειες για προσανατολισμό στη νέα γενιά τουριστών και αν τα ελληνικά ξενοδοχεία δεν κάνουν σημαντικά άλματα εκσυγχρονισμού, η μείωση της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής τουριστικής οικονομίας, η οποία θα προκληθεί στο μέλλον θα είναι σημαντική. Η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού τουρισμού στην Ελλάδα παρουσιάζει φαινόμενα δύο ταχυτήτων ανάλογα με το μέγεθος της τουριστικής μονάδας. Είναι εύκολα κατανοητό το γιατί η διείσδυση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών είναι σαφώς εντατικότερη στις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις διευρύνοντας το χάσμα με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η τεχνολογία είναι πλέον σε θέση να δώσει πολλές λύσεις για την επίτευξη των στόχων των ξενοδόχων και την ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών τους. Ασύρματα συστήματα check-in και check-out, ηλεκτρονικά συστήματα οικονομικής διαχείρισης και ελέγχου στο Back Office ακόμη και αυτόματα συστήματα παραγγελιοληψίας στα επισιτιστικά τμήματα και αυτοματοποιημένες μέθοδοι μέτρησης θερμοκρασιών και τήρησης των προδιαγραφών στις κουζίνες, είναι μόνο μερικά από τα ενδεικτικά εργαλεία της τεχνολογικής εφαρμογής στα ξενοδοχεία.⁵¹

Ελπιδοφόρο μήνυμα αποτελεί το γεγονός ότι οι νέοι επιχειρηματίες του κλάδου έχουν αντιληφθεί την αναγκαιότητα των νέων τεχνολογιών για τη βιωσιμότητα της επιχείρησής τους και θέτουν τον τεχνολογικό εκσυγχρονισμό ως μια από τις βασικές προτεραιότητες τους. Θετικό στοιχείο αποτελεί επίσης η αύξηση της απορροφητικότητας των δράσεων του ΕΣΠΑ για την ενίσχυση του κλάδου του τουρισμού, η οποία έχει αυξηθεί περαιτέρω με το πρόγραμμα «digi-lodge» το οποίο αφορά στην ψηφιακή ενίσχυση των καταλυμάτων για τη δημιουργία ιστοσελίδων με σύστημα ηλεκτρονικών κρατήσεων.⁵² Η εταιρία «Κοινωνία της Πληροφορίας Α.Ε.» ανακοινώνει ότι μέχρι σήμερα έχουν καταβληθεί επιχορηγήσεις ύψους 16.536.252,43εκατ. ευρώ σε 1105 δικαιούχους που έχουν συμμετάσχει και υλοποιήσει επιτυχώς την επένδυσή τους στο πλαίσιο της δράσης «digi-lodge», για την ενίσχυση ξενοδοχειακών και τουριστικών καταλυμάτων.⁵³ Τα σημαντικότερα εργαλεία των νέων τεχνολογιών που μπορούν να διασφαλίσουν υψηλά επίπεδα ποιότητας και πρωτοποριακή διαφοροποίηση στις παρεχόμενες υπηρεσίες είναι ανάμεσα σε άλλα τα εξής:

- προωθητικές πολιτικές e-marketing

⁵¹ <http://traveldailynews.gr/columns/article/34>, 25.11. 2013

⁵² http://www.infosoc.gr/infosoc/el-GR/newopis_digital/1lead1/, 25.11.2013

⁵³ <http://digilodge-portal.digitalaid.gr/Last/218>, 25.11.2013

- ηλεκτρονική διαχείριση πελατείας με συστήματα εξατομικευμένων πληροφοριών και υπηρεσιών
- προωθητικές ενέργειες μέσω κοινωνικής δικτύωσης (social networking)
- τεχνολογίες web 2.0 όπως είναι τα διαδικτυακά περιοδικά, τα blogs, το podcasting, η τεχνολογία RSS
- πολυμέσα, ψηφιακοί χάρτες και τεχνικές εικονικής πραγματικότητας που χρησιμοποιούνται στις διαδικτυακές πύλες τουριστικού ή γεωγραφικού περιεχομένου

Περιβαλλοντική διάσταση

Η βιωσιμότητα και η αειφόρος ισόρροπη ανάπτυξη του ξενοδοχειακού κλάδου συνδέεται άμεσα με το φυσικό περιβάλλον και τα φαινόμενα επιβάρυνσής του από την άναρχη τουριστική δραστηριότητα. Η ανοικοδόμηση τουριστικών περιοχών χωρίς προηγηθείσα περιβαλλοντική μελέτη όλα αυτά τα χρόνια, οδήγησε στις παρακάτω σημαντικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις, ιδιαίτερα στις παράκτιες περιοχές:

- ηχορύπανση
- αισθητική ρύπανση
- ρύπανση υδάτων, εδάφους και ατμόσφαιρας
- εξάντληση της φυσικής χωρητικότητας

Η ελληνική αγορά χαρακτηρίζεται ώριμη από τουριστικής άποψης και ενώ υφίσταται η τεχνολογική υποδομή που διασφαλίζει την προστασία του περιβάλλοντος, υπάρχει έλλειψη κρατικής μέριμνας και συντονισμού. Προς αυτή την κατεύθυνση δημιουργήθηκε το Ειδικό Χωροταξικό Σχέδιο για τον Τουρισμό με σκοπό τον προσδιορισμό των ενεργειών και των μέτρων που θα πρέπει να εφαρμοστούν, ώστε να επιτευχθεί ισόρροπη ανάπτυξη και ταυτόχρονη προστασία του φυσικού περιβάλλοντος.⁵⁴ Επιπροσθέτως, η τουριστική ανάπτυξη με σεβασμό στο περιβάλλον, δεν μπορεί παρά να εμπεριέχει και παρεμβάσεις για την ανάπτυξη των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας. Το Ειδικό Πλαίσιο Χωροταξικού Σχεδιασμού και Αειφόρου Ανάπτυξης για τις Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας περιλαμβάνει ρυθμίσεις σχετικά με την ανάπτυξη των μη ορυκτών πηγών ενέργειας όπως η αιολική, η ηλιακή, η ενέργεια των κυμάτων, η παλιρροϊκή και η βιομάζα, καθώς αυτές συνιστούν πηγές ενέργειας φιλικές προς το περιβάλλον και αποτελούν μοχλό βιώσιμης ανάπτυξης για τον τουρισμό, αλλά και για το σύνολο της ελληνικής οικονομίας.⁵⁵ Επιπλέον, η πολιτεία οφείλει να προχωρήσει σε

⁵⁴ <http://www.minenv.gr/download/2008/kya.tourismos.esxaa.pdf>, 25.11.2013

⁵⁵ <http://www.minenv.gr/4/42/00/sxedio.kya.ape.pdf>, 23.11.2013

σημαντικές ενέργειες για την προστασία του περιβάλλοντος, οι οποίες επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα την τουριστική ανάπτυξη. Κυριότερες εξ' αυτών είναι:

- η εναρμόνιση της ελληνικής με την κοινοτική νομοθεσία για θέματα όπως η διαχείριση των ατμοσφαιρικών ρύπων, των υδάτινων πόρων, των αποβλήτων και του θορύβου
- η μεγαλύτερη δυνατή απορρόφηση κοινοτικών πόρων για περιβαλλοντικά προγράμματα των ευρωπαϊκών προγραμμάτων στήριξης
- οι ενέργειες για την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής και η επίτευξη των στόχων του πρωτοκόλλου του Κιότο
- η ενίσχυση των φορέων διαχείρισης προστατευόμενων περιοχών
- η εφαρμογή νέων σχεδίων διαχείρισης για στερεά και υγρά απόβλητα σε συνδυασμό με προγράμματα ανακύκλωσης
- η αποτελεσματική διαχείριση της απόθεσης απορριμμάτων και η υλοποίηση διαδικασίας κλεισίματος των παράνομων χωματερών

Νομοθετική διάσταση

Το Ειδικό Χωροταξικό Σχέδιο για τον Τουρισμό, αφού δέχτηκε μια σειρά βελτιωτικών τροποποιήσεων, αποτελεί πλέον ένα σημαντικό εργαλείο για την τουριστική ανάπτυξη. Η επικαιροποίηση του και η εφαρμογή του είναι απαραίτητες για την ισόρροπη εναρμόνιση των αναγκών του κλάδου, την προστασία του περιβάλλοντος και την διασφάλιση της κοινωνικής ευημερίας με δεδομένα τα όρια της χωρικής δυνατότητας του ελλαδικού χώρου. Η επιδίωξη της πολιτείας έγκειται στην τόνωση της ανταγωνιστικότητας, την προστασία και βιωσιμότητα των φυσικών πόρων και την διαμόρφωση ενός σαφούς θεσμικού και νομικού πλαισίου βάσει του οποίου θα υπάρξει διαφάνεια ως προς τον σχεδιασμό, την αδειοδότηση, την υλοποίηση και την ομαλή λειτουργία δημόσιων, ιδιωτικών και μεικτών επενδυτικών έργων.

3.6: Ανάλυση του εσωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος (SWOT)

Η ανάλυση που ακολουθεί αναδεικνύει τα εσωτερικά πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες της οργάνωσης, καθώς και τις ευκαιρίες και τις απειλές τις οποίες αντιμετωπίζει η εταιρεία στο εξωτερικό περιβάλλον της. Η ανάλυση αυτή έχει ως απώτερο σκοπό να διερευνήσει σε βάθος τις δυνάμεις κι αδυναμίες των ιδρυτών της καθώς και τις εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές. Μέσω αυτής δηλαδή της ανάλυσης δίνεται η ευκαιρία να ελεγχθούν οι ενέργειες και τα υψηλής επίδοσης στοιχεία της επιχείρησης που είναι είτε αντιληπτά, είτε απροσδιόριστα (δυνάμεις). Όπως επίσης και οι ελλειπείς ενέργειες που παρεμπορίζουν την επιχείρηση από αυτό που πρέπει ή θέλει να κάνει, όταν αυτό

κριθεί απαραίτητο (αδυναμίες). Ακολούθως στο εξωτερικό περιβάλλον οι ευκαιρίες αποτελούν τις περιβαλλοντικές τάσεις τις οποίες ο οργανισμός μπορεί να εκμεταλλευτεί για να βελτιώσει την ανταγωνιστική του θέση. Οι απειλές χαρακτηρίζουν τις καταστάσεις που διακινδυνεύουν την ικανότητα του οργανισμού να ευοδώσει την ανταγωνιστική του θέση, δηλαδή ένα περιβάλλον στο οποίο η επιχείρηση απλώς προσαρμόζεται.

Ο στόχος είναι η βελτίωση στους τομείς της αδυναμίας. Οι οργανωτικές δυνάμεις πρέπει να λειτουργήσουν ως μοχλός για να επωφεληθεί η επιχείρηση από τις εξωτερικές ευκαιρίες που προκύπτουν, καθώς και να διατυπωθούν σχέδια έκτακτης ανάγκης, προκειμένου να αντιμετωπίσουν οι απειλές που παρουσιάζονται από το περιβάλλον.

Διάγραμμα 3.6.A: SWOT

STRENGTHS

- 1.Εξειδικευμένοι και έμπειροι με πολλά χρόνια προυπηρεσίας στα ξενοδοχεία
- 2.Άριστη εκπαίδευση και πολύπλευρες γνώσεις
- 3.Ισχυρή επιρροή από κουλτούρες άλλων χωρών (αγορές στόχοι για το ξενοδοχείο)
- 4.Σύγχρονες ιδέες λόγω του νεαρού της ηλικίας τους
- 5.Οικονομική ευμάρεια
- 5.Εμπιστοσύνη και άριστη επικοινωνία
- 6.Περήφανοι και αισιόδοξοι για την απόφασή τους
- 7.Γνωριμίες με τους τοπικούς παράγοντες
8. Κοινές αξίες και με σεβασμό προς αυτό που κάνουν

WEAKNESSES

- 1.Μη εργασιακή εμπειρία σε ελληνικές ξενοδοχειακές μονάδες
- 2.Απειρία σε ίδρυση επιχείρησης
- 3.Ο Neumann είναι μόνιμος κάτοικος εξωτερικού και θα εργάζεται από απόσταση
- 3.Τυχόν διαφωνίες μεταξύ των ιδρυτών, μπορούν να επηρεάσουν άμεσα την λειτουργία του ξενοδοχείου

SWOT

OPPORTUNITIES

- 1.Απεργίες προσωπικού αεροδρομίου (ακύρωση αναχωρήσεων)
- 2.Συνδυασμός ειδών θεματικού τουρισμού με την οικολογία
- 3.Απόσπαση μεριδίου αγοράς από τη Β.Αφρική λόγω των αναταραχών
- 4.Έκτακτα καιρικά και φυσικά φαινόμενα (πχ. ομίχλη, ακύρωση αναχωρήσεων)
5. Συνεργασίες με παγκόσμιους και διεθνείς "πράσινους " οργανισμούς

THREATS

- 1.Μη συστηματική προβολή από τους Tour Operators
- 2.Κίνδυνος εισόδου κάποιας αλυσίδας Green ξενοδοχείων
- 3.Ανταγωνισμός εκτός ΕΕ. Η γειτονική Τουρκία διαθέτει εκσυγχρονισμένο και φθηνότερο προϊόν
- 4.Απεργίες και στάσεις εργασίας ελεγκτών εναέριας κυκλοφορίας (αποτροπή για επίσκεψη προορισμού)
- 5.Ανταγωνισμός παρόμοιου προϊόντος αλλά ανώτερου ποιοτικά από χώρες ηγέτες στην αειφορία (βλ. Γαλλία)
- 6.Ασταθή παγκόσμια οικονομία
7. Έκτακτα καιρικά και φυσικά φαινόμενα (ακύρωση αφίξεων)
- 8.Πολιτική αστάθεια της Ελλάδας

3.7: Στρατηγική Μάρκετινγκ

3.7.1: Πολιτικές ανταγωνισμού

Ως κύριος σκοπός του τμήματος Μάρκετινγκ είναι το σύνολο των ενεργειών εκείνων που θα προσελκύσουν τους πελάτες (άμεσους και έμμεσους) για την κατανάλωση των προσφερόμενων υπηρεσιών του ξενοδοχείου.

Ο στόχος της στρατηγικής, που θα ακολουθηθεί είναι η άριστη σύνδεση του συνόλου των πολυτελών υπηρεσιών, σε έναν χώρο που αντικατοπτρίζει την φιλική προς το περιβάλλον συμπεριφορά και την αειφορία. Έμφαση θα δοθεί στην ποιότητα των υπηρεσιών έτσι ώστε να γίνει διαφοροποίηση από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις στην αγορά έτσι ώστε να δοθεί η «added value» στον πελάτη. Η στρατηγική αυτή θα επιτρέψει την ενίσχυση των προβλεπόμενων αξιών, για την ανάπτυξη στενών σχέσεων συνεργασίας με τους πελάτες και τους προμηθευτές προσδιορίζοντας με αυτό τον τρόπο ακριβέστερα τις ανάγκες των πελατών με αποτελεσματικό τρόπο. Με αυτόν το στόχο υπόψη, αποσκοπείται με πάθος και αδιάκοπα η πολυτέλεια, σε έναν ελκυστικό προορισμό, αναμιγνύοντας αριστοτεχνικά την αριστεία με τα καλύτερα της τοπικής κουλτούρας. Το όραμα των ιδρυτών, βασισμένο στις υπάρχουσες αξίες, είναι ένα ξενοδοχείο διαφοροποιημένο ορίζοντας εκ νέου τα standards, τα οποία στοχεύουν την πολυτέλεια και αειφορία συγχρόνως. Η συνεχής διαφοροποίηση και ανάπτυξη είναι δύο στόχοι που έχουν τεθεί για την προς δημιουργία ξενοδοχειακή μονάδα. Η ανάπτυξη θα γίνει με τη στόχευση συγκεκριμένων τομέων πελατών σε τοπικό και διεθνές επίπεδο. Οι ιδρυτές αποσκοπούν σε έναν προνομιούχο δεσμό ανάμεσα σε ένα αφοσιωμένο προσωπικό και τους κοσμοπολίτες πελάτες που προσδοκούν και εκτιμούν την ομορφιά, την ποιότητα και την τελειότητα. Προσφέροντας τα καλύτερα από την κομψότητα, από το φαγητό μέχρι τα τελετουργικά του κρασιού, τη διαμονή, το design και τα προϊόντα προσωπικής φροντίδας, τα το «Ecos Boutique Hotel» θα μεταμορφώνει κάθε διαμονή σε μία μοναδική και αξέχαστη εμπειρία. Το χαρτοφυλάκιο του έχει στόχο να περιέχει ξεκάθαρες και ελκυστικές επιλογές προσαρμοσμένες στους σημερινούς πιο απαιτητικούς και σύγχρονους ταξιδιώτες, ως αποτέλεσμα την πιστότητα και προτίμηση τους. Η προσπάθεια για τη δημιουργία αξίας για τους ιδιοκτήτες θα είναι συνεχής, ενώ τιμώντας τις αξίες της ενός φιλικού προς το περιβάλλον ξενοδοχείου, ενθαρρύνεται το προσωπικό να τις αναπτύξει σε ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και πίστης. Μια αρκετά δυναμική για τις επίκαιρες συγκυρίες απόπειρα στρατηγικού προσανατολισμού, είναι η δημιουργία μιας σταθερής παρουσίας μέσω μάρκετινγκ σε αγορές στόχους.

Το «Ecos Boutique Hotel» θα έχει πολλά πλεονεκτήματα συμπεριλαμβανομένης της στρατηγικής διαφοροποίησής του, όπως την σχετικά επίπεδη δομή του (δηλαδή δεν θα υπάρχουν πολλές ιεραρχικές τάξεις) καθώς κι ένα εξειδικευμένο και καλά εκπαιδευμένο προσωπικό. Ο ιδιαίτερος χαρακτήρας του ξενοδοχείου στην αγορά απαιτεί τη ξεκάθαρη διατύπωση της στρατηγικής. Υψηλές απαιτήσεις στην κατάρτιση του προσωπικού αυξάνουν το κόστος αλλά εξασφαλίζουν τη σωστή οργάνωση και διαχείριση της καθημερινής λειτουργίας.

Οι στόχοι του «Ecos Boutique Hotel» είναι:

- Διαφοροποίηση από τον ελάχιστο ανταγωνισμό και προσφορά προστιθέμενης αξίας στους πελάτες
- Ανάπτυξη της εμπιστοσύνης των πελατών σε μια ανταγωνιστική αγορά
- Δημιουργία της αντίληψης ως ένα μοναδικό και ιδιαίτερο ξενοδοχείο
- Αποτελεσματική κι απευθείας σύνδεση των στρατηγικών στόχων με τις αγορές-στόχους
- Παροχή μιας θετικής εμπειρίας σε όλους τους επισκέπτες
- Επίτευξη των στόχων ανάπτυξης εντός του δεδομένου χρόνου και προϋπολογισμού

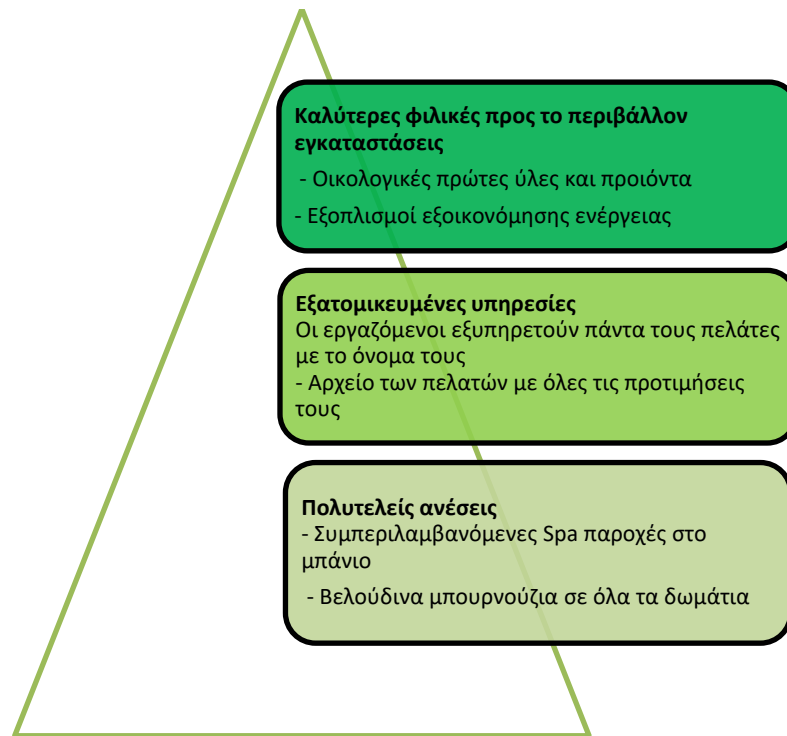
Οι σκοποί αντίστοιχα είναι :

- Μεσή πληρότητα της τάξης του 65% το 1ο έτος και αύξηση κατά 10% έως το 3ο έτος
- Σταθεροποίηση των εξόδων μάρκετινγκ προς τα κάτω την πρώτη 5ετία
- Περίοδος αποπληρωμής της επένδυσης λιγότερο από 8 χρόνια

Η στρατηγική marketing είναι να γίνει εστίαση στην προσοχή των πελατών στην υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουμε. Στο πλαίσιο αυτής της στρατηγικής είναι τρία κύρια σημεία που απευθύνονται σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς.

Η εστίαση γίνεται στις παρακάτω προσφερόμενες παροχές:

- Τις καλύτερες φιλικές προς το περιβάλλον εγκαταστάσεις
- Τις εξατομικευμένες υπηρεσίες
- Τις πολυτελείς ανέσεις



Διάγραμμα 3.7.1.A: Στρατηγική πυραμίδα

3.7.2: Προσδιορισμός των ομάδων-στόχων (STP)

Τμηματοποίηση

Βασισμένοι στο ότι θα προσφέρεται η ίδια υπηρεσία σε χρήστες με διαφορετικά προφίλ, χρησιμοποιήθηκε η στρατηγική «Mass Marketing» για την τμηματοποίηση. Με βάση τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς τους, όσον αφορά τη χρήση του προϊόντος, έγινε ο διαχωρισμός στα τμήματα του παρακάτω διαγράμματος.



Διάγραμμα 3.7.2.A: Τμήματα (Segments) της αγοράς

Ο πρωταρχικός στόχος είναι οι επισκέπτες της υψηλής τάξης των παραπάνω κλάδων της βιομηχανίας, οικονομίας, επιστημών, καλλιτεχνικών και αθλητισμού. Πρόκειται για μια κατηγορία εύπορων καταναλωτών η οποία δύσκολα μπορεί να ικανοποιηθεί.

Οι εξωτερικοί επισκέπτες θα έχουν ως στόχο την ημερήσια χρήση των εγκαταστάσεων για μια επίσκεψη στο εστιατόριο, στο Bar ή στο Spa. Ένα άλλο τμήμα των εξωτερικών επισκεπτών είναι εκείνοι που επιθυμούν την ενοικίαση του χώρου για μια συνάντηση, ένα κοκτέιλ πάρτι, ένα δείπνο, κάποια συνάντηση παλαιών συμμαθητών, δεξίωση γάμου κτλ. Άλλοι πελάτες είναι οι καλλιτέχνες οι οποίοι επιθυμούν να εκθέσουν τα έργα τους. Μερικά παραδείγματα αυτών είναι οι ζωγράφοι, γλύπτες, φωτογράφοι, ποιητές, αρχαιολόγοι, αρχιτέκτονες κτλ. Επίσης διάφοροι σύλλογοι τοπικοί ή μη είναι επίσης ένα τμήμα στόχος μας, με την διοργάνωση εκδηλώσεων. Τέλος μια άλλη ομάδα στόχος είναι και οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, οι οποίοι θα έχουν ειδικές τιμές.

Στόχευση

Στόχευση είναι η επιλογή εκείνων των τμημάτων της αγοράς στα οποία μια επιχείρηση επικεντρώνει τις προσπάθειες της για την προσέλκυση και διατήρηση τους ως πελάτες. Είναι τα πιο κερδοφόρα τμήματα, στα οποία κατευθύνονται οι δράσεις του τμήματος Μάρκετινγκ. Κύριο μέλημα των τμημάτων αυτών είναι να κατανοήσουν τους στόχους και τις στρατηγικές της επιχείρησης και εν τέλει να μετατραπούν από εν δυνάμει πελάτες σε εν ενεργεία και μάλιστα σε επαναλαμβανόμενους.

Η ξενοδοχειακή μονάδα ομαδοποιεί τα παραπάνω αναφερθέντα τμήματα της τμηματοποίησης σε μια μεγάλη ομάδα, η οποία σαν σύνολο προσδοκά μια «βασιλική εξυπηρέτηση». Ορίζοντας ένα μοναδικό πρότυπο, η στόχευση γίνεται στους καταναλωτές που είναι πλούσιοι και πετυχημένοι, ανεξαρτήτως κλάδου δραστηριοποίησης. Η φιλική ταυτότητα του ξενοδοχείου σ' αυτήν την κατηγορία πελατών ωφελεί, καθώς το ξενοδοχείο είναι πιο ελκυστικό από μια μεγάλη και απρόσωπη ξενοδοχειακή μονάδα. Η αμεσότητα είναι το κλειδί για την επιτυχία σε αυτά τα τμήματα της αγοράς.

Το μυστικό για την επιτυχία της επιχείρησης είναι το επίπεδο της εμπιστοσύνης των πελατών και των επιχειρήσεων με επαναλαμβανόμενες επισκέψεις. Η φιλοξενία αυτών των τμημάτων απαιτεί τις πιο εκσυγχρονισμένες τεχνικές εγκαταστάσεις των επιχειρήσεων, τόσο στο εσωτερικό των δωματίων, όσο και στους υπόλοιπους χώρους. Οι πελάτες του ξενοδοχείου επιθυμούν να αισθάνονται ότι μπορούν να ασκούν τις δραστηριότητές τους μέσα από μια λιγότερο αυστηρή ατμόσφαιρα, την οποία μπορούν να βιώσουν μέσω της προσωπικής αναγνώρισης.

Εκτιμούν το να αποκαλούνται με το όνομα τους κατά την άφιξή τους, και το προσωπικό να θυμάται τις ιδιαίτερες απαιτήσεις τους σε κάθε επισκεψή τους. Αυτό είναι το κλειδί για την ανάπτυξη της σχέσης με τους πελάτες, πέρα από την αρχική διαμονή και τις δευτερεύων υπηρεσίες, οι οποίες δίνουν μια προστιθέμενη αξία σε σύγκριση με τα ανταγωνιστικά ξενοδοχεία.

Πιο συγκεκριμένα η στόχευση θα γίνει σύμφωνα με βάση τα παρακάτω στοιχεία του Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων. Οι τουρίστες που έρχονται στην χώρα μας είναι κυρίως άτομα νεαρής ηλικίας, μικρότεροι των 40 ετών, μεσαίας εισοδηματικής και κοινωνικής τάξης αλλά ανώτερης και ανώτατης εκπαίδευσης, συνταξιδεύουν κατά μέσο όρο με 1,8 άτομα.. Οι σημαντικότερες χώρες προέλευσης ταξιδιωτικού κοινού είναι η Μεγάλη Βρετανία, η Γερμανία, η Αυστρία, η Ιταλία και η Ολλανδία.⁵⁶

Τοποθέτηση

Το positioning είναι ο τρόπος με τον οποίο αποτυπώνεται η επιχείρηση στο μυαλό του καταναλωτή. Πώς δηλαδή βλέπει ο καταναλωτής την επιχείρηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Η ενότητα αυτή είναι ιδιαίτερα χρήσιμη καθώς πρέπει να συνάδει με τη στρατηγική και αλλά και τις δράσεις μάρκετινγκ. Η όλη δηλαδή κατεύθυνση των προσπαθειών για να καταλαβαίνει ο πελάτης τι προσφέρεται και τι αξία του δίνεται. Πιο συγκεκριμένα:

- Θέλουμε να τοποθετηθούμε στο μυαλό του καταναλωτή ως ένας φιλικός προς το περιβάλλον χώρος που συνδυάζει πολυτελείς ανέσεις με προσωπική εξυπηρέτηση.
- Καλύπτουμε ένα φάσμα δραστηριοτήτων και θεμάτων που απώτερο σκοπό έχουν να συνδυάσουν το κομμάτι της αειφορίας με τη διάσταση του πλούτου.
- Συνδέουμε την ελληνική φύση στην απλότητα της αρχιτεκτονικής και διακόσμησης του κτιρίου
- Χαρακτηριστικό μας γνώρισμα είναι οι ήσυχοι και ευχάριστοι χώροι όσο και οι οργανώσεις μικρού μεγέθους. Μικρά μοναδικά γεγονότα, όχι μαζικές και αχανείς διοργανώσεις σε τεράστιες εγκαταστάσεις.
- Ολοκληρωμένες παροχές

⁵⁶ <http://www.grhotels.gr/GR/xee/ITEP/Pages/prereleases.aspx?p=1>, 23.11.2013

- Value for Money. Δίνουμε αξία στον επισκέπτη και ανταποκρινόμαστε στις ανάγκες του και στις προσδοκίες του
- Δίνουμε έμφαση στην ποιότητα και αμεσότητα.

Το ξενοδοχείο θα προσφέρει μια αυθεντική εμπειρία του «art de vivre» (τέχνη του ζην) στους επισκέπτες που αναμένουν και εκτιμούν την ομορφιά, την ποιότητα και την τελειότητα.

3.7.3: Πλάνο Μάρκετινγκ (7P's)

Εφόσον αποφασισθεί η στρατηγική μάρκετινγκ που θα ακολουθηθεί για το ξενοδοχείο πρέπει να αναπτυχθεί το μείγμα μάρκετινγκ, δηλαδή να παρθούν αποφάσεις σχετικές με το προϊόν και την υπηρεσία σε αυτή την περίπτωση. Μείγμα μάρκετινγκ σύμφωνα με τον Kotler, είναι ένα μείγμα ελεγχόμενων μεταβλητών που πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη του επιδιωκόμενου επιπέδου πωλήσεων στην αγορά-στόχο.⁵⁷ Η ανάπτυξη του εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το είδος του προορισμού, το είδος της αγοράς στόχου, καθώς και από άλλα θέματα που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.⁵⁸

Η στρατηγική μάρκετινγκ επιτρέπει να ενισχυθούν οι αξίες της μάρκας, να αναπτυχθούν στενές σχέσεις συνεργασίας με τους πελάτες και τους προμηθευτές και να προσδιοριστούν ακριβέστερα οι ανάγκες των πελατών με αποτελεσματικό τρόπο.

1. Product (Προϊόν)

Το προϊόν είναι αυτό που παρέχεται στον πελάτη και αυτό που ικανοποιεί τις ανάγκες του. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο είναι απαραίτητο να παρέχεται στους πελάτες το προϊόν που εκείνοι ακριβώς θέλουν. Στο παρόν επενδυτικό σχέδιο, το προϊόν είναι οι υψηλού επιπέδου υπηρεσίες, όπως η διαμονή σε άνετο και ζεστό περιβάλλον. Προσφέρεται μια πληθώρα χώρων και παροχών, όπως γυμναστήριο και Spa, εξωτερική πισίνα, εστιατόριο και ένα μπαρ με υπέροχη θέα, όπως και ένας χώρος εκδηλώσεων που διαθέτει σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό. Το ξενοδοχείο «Ecos Boutique Hotel» θα

⁵⁷ Kotler, P. (1984), «Marketing Management: Analysis, Planning and Control», New York, Prentice-Hall

⁵⁸ Buhalis, D. (2000), «Marketing the competitive destination of the future», Tourism Management 21, pp. 97-116

ανήκει στην κατηγορία των πέντε αστέρων ξενοδοχείων, θα αποτελείται από 41 δωμάτια και σουίτες, έχοντας μια δυναμικότητα 99 κλινών.

Οι υπηρεσίες θα είναι καινοτόμες στα πλαίσια του μοντερνισμού και πρωτότυπες με γνώμονα το περιβάλλον. Οι ιδρυτές έχουν ως φιλοσοφία στην διακόσμηση των χώρων τα κλασσικά προϊόντα του τόπου, τα τρία S (Sea, Sun, Sand), τα οποία φέρνει πρώτα στο μυαλό του ο επισκέπτης και αποτελούν την καρδιά της τουριστικής προσφοράς στην χώρα. Η διαμονή στο ξενοδοχείο, η επίσκεψη στο εστιατόριο και μπαρ και η χρήση του Spa θα αποτελέσουν το ενιαίο σύνολο του προϊόντος.

Στον τομέα της εξυπηρέτησης, τονίζεται η ανάγκη να αναδειχθούν η ταυτότητα, η μοναδικότητα των χαρακτηριστικών της ελληνικής φιλοξενίας και τα συγκριτικά της πλεονεκτήματα. Στόχος θα είναι ο επισκέπτης να ζήσει μια εμπειρία μοναδική, δεμένη με τον τόπο και τους ανθρώπους του. Μια εμπειρία ποιότητας που θα απλώνεται στο χώρο και στο χρόνο.

Πίνακας 3.7.3.A: Προσφορά υπηρεσιών ξενοδοχείου

24ωρες υπηρεσία δωματίων
24ωρη υπηρεσία θυρωρείου
24ωρο ασύρματο σε όλο το ξενοδοχείο
A la carte εστιατόριο
Pool Bar με ζωντανή μουσική και πιάνο
ATM μηχανήμα
Boutique
Continental πρωινό συμπεριλαμβάνεται
Baby sitting - Υπηρεσία φύλαξης παιδιών
Express Check In / Check Out
Front Desk 24 ωρών
Tennis nearby
King-size κρεβάτια
LCD satellite τηλεόραση επίπεδης οθόνης
Lounge area
Spa προσφέρει όλο το φάσμα της περιποίησης και θεραπείες
Terrazzo μπιλιάρια και ξεχωριστή καμπίνα ντους ψιλής βροχής
Αίθουσα μασάζ
Ανάκλιδρο (σε όλα τα δωμάτια Deluxe)
Άνετοι χώροι στάθμευσης
Υπηρεσία συναλλάγματος
Αποθήκευση αποσκευών

Tour assistance
Ατομικός κλιματισμός
Βιβλιοθήκη
Γυμναστήριο
Ραδιόφωνο, μίνι μπαρ και τηλεφωνητής
Διεθνής απευθείας τηλεφωνική σύνδεση
Χώροι για κάπνισμα
Δωρεάν Nespresso και Jing τσάι
Δωρεάν εφημερίδες
Εμφιαλωμένο Νερό και φρούτα στο δωμάτιο
Ελικοδρόμιο nearby
Εξωτερική Dining & lounging περιοχή
Επίσημα γευμάτα & Catering
Επιτρέπονται τα κατοικίδια (με κάποιους περιορισμούς)
Εσωτερική θερμαινόμενη πισίνα
Ευρυζωνική σύνδεση στο Internet WiFi
Ηλεκτρονικό χρηματοκιβώτιο στο δωμάτιο
Ηχομονωμένα δωμάτια
Εισιτήρια και κρατήσεις στα αξιοθέατα
Ιδιωτική Τραπεζαρία με video conferencing και πλήρη οπτικοακουστικό εξοπλισμό
Baby-Set διαθέσιμο κατόπιν αιτήματος
Μαρμάρινα μπάνια
Μπουρνούζι και παντόφλες
Προϊόντα μπάνιου
Πρώτες βοήθειες
Σαλόνι ομορφιάς με υπέροχη θέα
Σάουνα Εσωτερική
Στεγνό καθάρισμα και πλυντήριο
Στεγνωτήρας μαλλιών και μαξιλάρι μπάνιου
Ταχυδρομική υπηρεσία
Τζακούζι / Υδρομασάζ
Υπηρεσία Butler
Υπηρεσία παρκαδόρου
Υπηρεσίες Concierge
Φρέσκα λουλούδια
Minibar

2. Promotion (Προβολή)

Η προβολή/ προώθηση για το προϊόν θα γίνει κυρίως μέσα από τους τις ιστοσελίδες των τουριστικών πρακτόρων (Tour Operators) και τις δυνατότες που δίνονται μέσω διαδικτύου. Το προϊόν διεγείρει τις αισθήσεις του κοινού στο οποίο αναφέρεται και

επιδιώκει να έρθει σε επαφή μαζί του προσεγγίζοντας αυτό συναισθηματικά και παρακινώντας το σε σκέψη. Το μάρκετινγκ και η χρήση των κατάλληλων μέσων προβολής είναι απαραίτητα στοιχεία για την ανάδειξη και προώθηση του συγκεκριμένου είδους ξενοδοχείου. Πολλές παράπλευρες δραστηριότητες μπορούν να συμβάλλουν στην προώθηση του. Ενδεικτικά αναφέρονται η συνεργασία με τομείς του τουρισμού και ενέργειας.

Η επένδυση σε μια προώθηση μόνο για να διαπιστωθεί στο τέλος, ότι απλά έχει κοστίσει χρήματα, μπορεί να καταστρέψει όλο το πλάνο marketing. Όχι μόνο μπορεί να είναι πολύ επιζήμια για το ξενοδοχείο αλλά μπορεί επίσης να αποδειχθεί ως ένα χτύπημα στην επίδραση της σχέσης με τους πελάτες, την εμπιστοσύνη τους και την φήμη του στο μέλλον γενικότερα. Η προώθηση γίνεται με σκοπό προσθέτοντας αξία να προσελκύσει την προσοχή των πελατών και την τόνωση των πωλήσεων, έτσι ώστε να δώσει στους καταναλωτές ένα κίνητρο για να μπορέσουν να δοκιμάσουν τις υπηρεσίες ή να κάνουν μια επίσκεψη και να ξεχωρίσουν το ξενοδοχείο από τον ανταγωνισμό.

Ο πρωταρχικός τρόπος προώθησης θα στραφεί στην μαζική επικοινωνία μέσω έντυπων διαφημίσεων σε εμπορικές εκδόσεις και στο διαδίκτυο. Άμεσες εκστρατείες με την βοήθεια του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail για ειδικές προσφορές, μηνιαίο newsletter για ιδιαίτερα γεγονότα και εκδηλώσεις) σε μελλοντικούς πελάτες, θα προστεθούν ως ένα οικονομικά αποδοτικό μέσο για στοχευμένες καμπάνιες. Οι προσωπικές πωλήσεις θα αποτελούν στοιχείο του μείγματος, προκειμένου να οικοδομηθούν μακροχρόνιες σχέσεις και να παραχθούν υψηλά επίπεδα δημοσίων σχέσεων. Οι δημόσιες σχέσεις θα συνεχίσουν να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στο μίγμα marketing, παρουσιάζοντας το ξενοδοχείο ως ένα υποστηρικτικό μέλος της κοινότητας και του περιβάλλοντος.

Το άμεσο marketing θα γίνεται από την υπηρεσία δημοσίων σχέσεων του ξενοδοχείου. Θα δημιουργηθεί μια στοχοθετημένη λίστα των υψηλών προσώπων και θα σταλούν πληροφορίες σχετικά με τις παροχές και τιμές του ξενοδοχείου, χειρίζοντας με αυτό τον τρόπο κάθε πτυχή της άμεσης εμπορίας.

Οι προωθητικές ενέργειες των πακέτων προσφοράς θα γίνονται αποκλειστικά από το διαδίκτυο. Στην αρχική σελίδα του επίσημου ιστότοπου θα εμφανίζεται η συγκεκριμένη προσφορά, ώστε να προσελκύει το ενδιαφέρον όλων των επισκεπτών της σελίδας. Επίσης η προώθηση των πακέτων μπορεί να πραγματοποιηθεί και με τους ακόλουθους τρόπους:

- διαφήμιση στο ξενοδοχείο

- διαφημίσεις στο αεροδρόμιο
- προώθηση μέσω των tripadvisor.com, booking.com, trivago.com
- ενημέρωση μέσω social media (twitter, facebook, instagram)
- συνεργασία με τις εταιρείες που διεξάγουν κρουαζιέρες και προσεγγίζουν το λιμάνι της Κω
- ενημερωτικά brochures

Ένα από τα πράγματα που μπορούν να βοηθήσουν το ξενοδοχείο να γίνει κερδοφόρο, είναι μια υγιής σχέση με άλλες επιχειρήσεις της περιοχής. Ένα προωθητικό πρόγραμμα που θα μπορούσε να οργανώσει με τις άλλες επιχειρήσεις, όπου στους επισκέπτες του ξενοδοχείου θα παρέχονταν μια ποικιλία από ειδικές VIP προσκλήσεις σε τοπικά εστιατόρια και νυχτερινά κέντρα, θα συνεισφέρει ιδιαίτερα στην ανάπτυξη της περιοχής. Θα μπορούσε επίσης να είναι προσκλήσεις και για άλλους τοπικούς προορισμούς ψυχαγωγίας, όπως μουσεία, κινηματογράφους και πάρκα αναψυχής. Δημιουργώντας την εντύπωση ότι το ξενοδοχείο είναι ένας ενεργός κόμβος για άλλες δραστηριότητες του ελεύθερου χρόνου στο νησί, ο επισκέπτης νιώθει ότι βρίσκεται στο επίκεντρο.

Οι ταξιδιώτες πάντα ψάχνουν την καλύτερη δυνατή μεταχείριση και μία από τις στρατηγικές προώθησης που θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει με μεγάλη επιτυχία το ξενοδοχείο είναι οι επιπλέον παροχές. Αυτές οι ευκολίες θα περιλαμβάνουν για παράδειγμα δωρεάν ασύρματη σύνδεση στο διαδίκτυο, για να μπορεί να μοιραστεί τις εμπειρίες του στο χώρο του ξενοδοχείου σε πραγματικό χρόνο με φίλους και συγγενείς. Μερικές ιδέες που μπορούν να βοηθήσουν επίσης στο να συγκεντρωθεί το ενδιαφέρον στο ξενοδοχείο μπορεί να είναι, ένα δωρεάν ποτό στο μπαρ του ξενοδοχείου για να γνωρίσει κανείς το ξενοδοχείο ή ένα μπουρνούζι ως σουβενίρ για αυτούς που το επέλεξαν για την διαμονή τους.

Το επόμενο στάδιο της στρατηγικής προώθησης είναι το Web Plan. Η επίσημη ιστοσελίδα του «Ecos Boutique Hotel» (www.ecosboutiquehotel.gr) θα είναι πολύ καλά δομημένη και άκρως στοχευμένη. Πρόκειται να παρουσιάζει με σαφήνεια και αρκετές λεπτομέρειες οποιαδήποτε πληροφορία θα επιθυμούσε κάποιος να μάθει. Όλες του οι υπηρεσίες-παροχές, η τιμολόγηση τους, η διαθεσιμότητα των δωματίων κ.α. έρχονται στην επιφάνεια με ένα μόνο ολιγόλεπτο «σερφάρισμα». Ο ενδιαφερόμενος, ακόμα και αν βρίσκεται στην άλλη άκρη του κόσμου, έχει την δυνατότητα να πραγματοποιήσει την κράτηση του, δαπανώντας μόνο ελάχιστα λεπτά. Το σύστημα κρατήσεων της ιστοσελίδας θα σχεδιαστεί για να κάνει κανείς κρατήσεις με απλή και γρήγορη διαδικασία. Ένα e-mail επιβεβαίωσης και ένα εξατομικευμένο ευχαριστήριο σημείωμα

θα αποστέλεται σε όλους όσους κάνουν μια online κράτηση, μαζί με την προσφορά, για να δημιουργηθεί η σχέση με τον επισκέπτη, έτσι ώστε να γνωρίζει ότι οποιοσδήποτε ερωτήσεις ή συγκεκριμένα αιτήματα για τη διαμονή του θα έχουν ανταπόκριση. Ο στόχος αυτής της διαδικασίας είναι να δείξει την προοπτική της εξατομικευμένης φροντίδας που λαμβάνει κανείς από το «Ecos Boutique Hotel» σε κάθε πελάτη. Επιπλέον, είναι μια προσπάθεια να περικοπεί ο αριθμός των πελατών που ακυρώνουν την κράτησή τους πριν από την επίσκεψη σε ένα ξενοδοχείο.

Η ιστοσελίδα πριν μπει σε λειτουργία, θα πρέπει να διαμορφωθεί, για να δίνει μια ασφαλή, ενημερωμένη και επίκαιρη εμφάνιση και αίσθηση, έτσι ώστε να αυξήσει την διαδραστικότητα. Χρειάζεται:

- I. Σχεδιασμός της αρχικής σελίδας πλοήγησης
- II. Ικανότητα εκτυπώσιμου φυλλαδίου
- III. Εικονική περιήγηση (360° Tour)

Οι στόχοι του ιστότοπου θα είναι:

- Μεταφορά μηνυμάτων υψηλής ποιότητας για πολυτελή καταλύματα
- Αναπροσαρμογή σε μεγάλες ιστοσελίδες ταξιδιωτικών πρακτορείων, έτσι ώστε να είναι εύκολη η πρόσβαση
- Να είναι σε θέση να αναλάβει online αλλαγές κρατήσεων

Η στρατηγική μάρκετινγκ είναι η διασφάλιση της σύνδεσης της κύριας ιστοσελίδας με όλες τις μεγάλες ταξιδιωτικές ιστοσελίδες όπως Expedia.com, Orbitz.com, και Hotels.com, οι οποίες θα προσθέσουν στην λίστα τους το ξενοδοχείο για τους πελάτες οι οποίοι ψάχνουν ξενοδοχείο στην Κω. Για να επιτευχθεί το επίπεδο της διαδραστικότητας που είναι επιθυμητό με τον σχεδιασμό, θα πρέπει να αυξηθούν οι επιτρεπόμενες δυνατότητες (ασφάλεια για κρατήσεις και επεξεργασία πιστωτικών καρτών, καθημερινά back-ups, και βάση δεδομένων σε πραγματικό χρόνο) και το επίπεδο υπηρεσιών της φιλοξενίας.

Περαιτέρω, οι μακροχρόνιες μελλοντικές Web marketing στρατηγικές, θα πρέπει να περιλαμβάνουν:

- Βελτιστοποίηση περιεχομένου ως προς τις μηχανές αναζήτησης (Search Engine Optimization / SEO)

Χτίσιμο του περιεχομένου της ιστοσελίδας έτσι ώστε σε αναζητήσεις που γίνονται για συγκεκριμένες λέξεις κλειδιά (που αφορούν το προϊόν μας) να εμφανίζεται το

ξενοδοχείο στην πρώτη ή το πολύ την δεύτερη σελίδα αποτελεσμάτων. Βασική προϋπόθεση είναι φυσικά να βρεθούν οι λέξεις – κλειδιά που θα αναζητήσει το κοινό στο οποίο απευθύνεται το προϊόν, κάτι που συνήθως περιλαμβάνεται στις υπηρεσίες SEO. Για μια καλή θέση σε δημοφιλής αναζητήσεις, χρειάζονται επιπλέον τεχνικές που θα βελτιώσουν την αξιολόγηση της σελίδας (Page Rank/ PR) από τις μηχανές αναζήτησης.

- Επί πληρωμή

Υπερσύνδεσμος προς τον ιστότοπο του ξενοδοχείου, ο οποίος περιλαμβάνεται σε προνομιακή θέση για αναζητήσεις (Google) με λέξεις – κλειδιά που είναι ενδιαφέρον για το προϊόν. Για κάθε click στον υπερσύνδεσμο που οδηγεί στη σελίδα του ξενοδοχείου καταβάλεται κάποια αμοιβή (Pay per Click / PPC) η οποία εξαρτάται από το πόσο δημοφιλής είναι η λέξη κλειδί που επιλέχθηκε. Μια άλλη περίπτωση, είναι να καταχωρηθεί ο ιστότοπος σε μεγάλους θεματικούς καταλόγους επί πληρωμή (Pay for Inclusion / PFI).

- Στρατηγικές Web 2.0

Ο δικτυακός τρόπος επικοινωνίας, διασκέδασης, πληροφόρησης ακόμα και αγορών σε πολύ μεγάλο ποσοστό πλέον έχει αλλάξει, καλό θα είναι αυτό να γίνει κατανοητό νωρίτερα παρά αργότερα (ή αργά). Η εμπλοκή με τα social media βέβαια απαιτεί πολύ μελετημένες κινήσεις, συνεχή και εντατική ενασχόληση και παρακολούθηση για να μην καταλήξει να έχει αρνητικά αποτελέσματα.

Τα social media είναι απόρροια αυτού που ονομάζεται Web 2.0, η δεύτερη γενιά του διαδικτύου στην οποία ο κάθε χρήστης έχει πρόσβαση στη δημοσίευση περιεχομένου αλλά και στη διαδραστικότητα με το δημοσιευμένο περιεχόμενο ή άλλους χρήστες.

- Social Networking

Μια εικονική διαδικτυακή κοινότητα, όπου θα χτιστεί το δίκτυο του ξενοδοχείου από φίλους, συνεργάτες ή ανθρώπους με κοινά ενδιαφέροντα. Υπάρχουν αρκετοί τρόποι που προσφέρεται διαδραστικότητα στα μέλη από το κάθε δίκτυο, όπως email, άμεσα μηνύματα, video κ.ά.

Εκτός από το Facebook, υπάρχουν δεκάδες ακόμα δημοφιλή Social Networking sites όπως Friendster, LinkedIn, Twitter, Hi5, orkut, Kontain και η λίστα συνεχίζεται και μεγαλώνει καθημερινά. Το κάθε δίκτυο συνήθως προσπαθεί να διαφοροποιηθεί σε κάποιες λεπτομέρειες και να προσφέρει κάποια ξεχωριστή υπηρεσία (αυτό που κάποιοι θα ονόμαζαν USP) κάνοντάς το πιο δημοφιλές σε συγκεκριμένες ομάδες χρηστών.

Αντίστοιχα, έχουν αναπτυχθεί και social networks που στοχεύουν γεωγραφικά και όχι δημογραφικά όπως το StudiVZ και το Areapar. Κάτι ξεχωριστό, είναι οι υπηρεσίες που προσφέρει το Ning, το οποίο προσφέρει μια πλατφόρμα (που μοιάζει λειτουργικά με αυτή του Facebook) στην οποία μπορεί κανείς να δημιουργήσει το δικό του εξειδικευμένο social network χωρίς να απαιτείται γνώση προγραμματισμού.

- Media Sharing

Δίκτυα στα οποία μπορούν να δημοσιευτούν και να μοιραστούν αρχεία φωτογραφιών, video και audio. Το Flickr είναι ο κατεξοχήν τύπος για τα φωτογραφικά άλμπουμ, ενώ το youtube έχει γίνει σχεδόν συνώνυμο στη συνείδησή με τη λέξη video. Τα συγκεκριμένα δίκτυα συνήθως δίνουν τη δυνατότητα σε άλλες εφαρμογές να επικοινωνήσουν μαζί τους (API) μέσω διαδικτύου, με αποτέλεσμα να μπορεί εύκολα κανείς να δημοσιεύσει ένα video από το youtube στο facebook ή ένα φωτογραφικό άλμπουμ από το flickr στο blog του ξενοδοχείου.

- Social Bookmarking / Social News

Μέσω του social bookmarking, δίνεται η δύναμη στους χρήστες να αξιολογήσουν και να μοιραστούν το περιεχόμενο που θεωρούν αξιόλογο ή σημαντικό. Δίκτυα όπως το Delicious, Digg και Reddit δίνουν τη δυνατότητα να τοποθετηθεί κάποιο άρθρο που θεωρεί το ξενοδοχείο ενδιαφέρον στα bookmarks και να αξιολογηθεί σε κάποιες κατηγορίες (tags), κάνοντάς το έτσι δημοφιλέστερο και κατά κάποιο τρόπο παροτρύνοντας και άλλους να το διαβάσουν.

- Διαχείριση σχέσεων πελατών (Customer Relationship Management / CRM)

Οι ηλεκτρονικές σχέσεις με τους πελάτες του ξενοδοχείου μπορούν να αποδειχθούν ιδιαίτερα αποτελεσματικές. Η άμεση ανταπόκριση, η συγκέντρωση πολύτιμων πληροφοριών για τους επισκέπτες, η αμφίδρομη και εύκολη επικοινωνία και ροή πληροφοριών μπορούν να χτίσουν σχέσεις εμπιστοσύνης και καλής θέλησης. Σε κάποιες περιπτώσεις, όπως αυτή του «Ecos Boutique Hotel» ενδείκνυται ένα ολοκληρωμένο σύστημα CRM που θα λειτουργεί σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου και θα χτίζει μια συνολική πελατοκεντρική προσέγγιση, περιλαμβάνοντας και τον ιστότοπο.

- Viral Marketing

Αφού έχει προηγηθεί η εμπλοκή με τα social media, το viral marketing θα χρειάζεται συνεχώς καθώς είναι από τα πολυτιμότερα εργαλεία. Πρόκειται για μια πολύ

ενδιαφέρουσα, φθηνή και στην υπό μελέτη περίπτωση ιδιαίτερα αποδοτική τακτική. Το Viral Marketing χρησιμοποιεί υπάρχοντα κανάλια επικοινωνίας (θα μπορούσε να είναι π.χ. το Facebook, το Youtube, ένα email με κάποιο παιχνίδι ή video κλπ) για να παράγει κάποιο αποτέλεσμα (awareness, αγορά, συλλογή στοιχείων ...) με τη μορφή που θα εξαπλωνόταν και κάποιος ιός. Το μήνυμα αναπαράγεται από τον κάθε παραλήπτη που θα το στείλει σε κάποιους. Βασική προϋπόθεση βέβαια για να έχει κάποια τέτοια ενέργεια έστω και το παραμικρό αποτέλεσμα (να συνεχίσει να εξαπλώνεται), είναι να προκαλέσει το ενδιαφέρον του αποδέκτη και να είναι είτε κάποια πολύ σημαντική πληροφορία, είτε κάτι πολύ cool / αστείο / μοναδικό στο είδος του. Στη συγκεκριμένη κατηγορία προς όφελος θα ήταν η χρήση advergaming, ή αλλιώς τα παιχνίδια (συνήθως mini-flash games) διαφημιστικού / προωθητικού περιεχομένου.

- Affiliate Marketing

Πρόκειται για τους πωλητές του ξενοδοχείου στο διαδίκτυο. Η βασική αλυσίδα αποτελείται από: Παραγωγός / πωλητής - (δια)δίκτυο - affiliate / πωλητής / συνεργάτης - καταναλωτής. Σε αρκετές περιπτώσεις που πλέον υπάρχουν 100άδες αν όχι 1000άδες affiliates, ανάμεσα στο δίκτυο και τον affiliate έχει μπει ένας επιπλέον κρίκος, το πρακτορείο που διαχειρίζεται τη συνεργασία. Κάποια «θηρία» βέβαια έχουν επιλέξει να κάνουν ακόμα και αυτό το κομμάτι μόνοι τους, αρκετά αποτελεσματικά (amazon). Δίνοντας τα κατάλληλα κίνητρα ως ξενοδοχείο, δημιουργείται ένα δίκτυο πωλητών σε οποιαδήποτε σημεία θεωρηθεί αναγκαίο ότι το προϊόν μπορεί να βρεί ανταπόκριση.

- Υπηρεσίες SoLoMo(Social Location Mobile)

Το ακρωνύμιο SoLoMo αναφέρεται στις υπηρεσίες προσθήκης τοπικών καταχωρήσεων στα αποτελέσματα των μηχανών αναζήτησης. Οι υπηρεσίες αυτές προέκυψαν ως αποτέλεσμα της αυξανόμενης δημοτικότητας των smartphones, και παρέχουν μεγαλύτερη ακρίβεια στα αποτελέσματα των μηχανών αναζήτησης για τοποθεσίες, από ό, τι μέσω ενός υπολογιστή. Μέσο όρο 45 % των επισκεπτών ενός ξενοδοχείου μοιράζουν την εμπειρία τους σε πραγματικό χρόνο μέσω smartphones και tablets, ενώ ένα αντίστοιχο ποσοστό ενημερώνεται μέσω αυτών για τα αξιοθέατα της περιοχής.

3. Place (Διανομή)

Με τον όρο διανομή εκφράζονται όλα εκείνα τα αναγκαία μέσα που πρέπει να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση (ανθρώπινα ή τεχνητά), για να καταλήξει το προϊόν από

το ξενοδοχείο στον τελικό καταναλωτή. Δηλαδή οι δρόμοι που θα ακολουθήσουν τα προϊόντα για να φτάσουν στα σημεία πώλησης. Η διανομή των τουριστικών προϊόντων, ως διαδικασία περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

- Τα σημεία πώλησης (tour operators, ταξιδιωτικά γραφεία, internet)
- Το ποσοστό κάλυψης της αγοράς (δηλαδή σε ποιές και σε πόσες χώρες μπορεί να πωλείται το τουριστικό προϊόν)
- Τα κανάλια διανομής (tour operators, τουριστικά γραφεία, διαδίκτυο, περιοδικά, εφημερίδες)
- Τα σημεία υποστήριξης (οι οργανισμοί τουρισμού με τις υποστηρικτικές τους υπηρεσίες που δίνουν πληροφορίες για τουριστικούς προορισμούς)

Στα περισσότερα ξενοδοχεία τα προβλήματα προσέλκυσης νέων πελατών, οδηγούν στο να χρησιμοποιηθούν τρίτοι ως ενδιάμεσοι. Αυτό κοστίζει βέβαια χρήματα, με τη μορφή των προμηθειών, όμως αποτελεί και ένα είδος διαφήμισης. Παρακάτω εξετάζονται οι μέθοδοι διανομής που θα χρησιμοποιήθουν στην περίπτωση του «Ecos Boutique Hotel».

- Άμεσες μεμονωμένες πωλήσεις

Αυτή είναι η απλούστερη μέθοδος. Ο επίδοξος επισκέπτης επιλέγει το ξενοδοχείο και στη συνέχεια έρχεται σε επαφή με επιστολή, τηλεφωνικά ή με κάποιο άλλο μέσο. Τα μόνα μέρη που εμπλέκονται είναι το ξενοδοχείο και ο πελάτης. Φυσικά, ο πελάτης πρέπει να γνωρίζει για το ξενοδοχείο πρώτα, χρειάζεται δηλαδή κάποιο είδος διαφήμισης ή προώθησης. Τυπικές μέθοδοι περιλαμβάνουν αναφορές σε ταξιδιωτικούς οδηγούς, τις τοπικές εφημερίδες των αγορών-στόχων, καταλόγους διαμονής ή χάρτες κτλ. Ένα από τα κύρια προβλήματα με την άμεση επαφή είναι ότι ο πελάτης βρίσκεται συνήθως σε σημαντική απόσταση από το ξενοδοχείο. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να πραγματοποιήσει μια διεθνή κλήση για να κάνει μια κράτηση, και ίσως χρειαστεί να το επαναλάβει αυτό αρκετές φορές προκειμένου να αποκτήσει ένα δωμάτιο σε μια ιδιαίτερα πολυάσχολη περίοδο. Αυτό κοστίζει συχνά πολύ χρόνο, τον οποίο οι δυνητικοί πελάτες του ξενοδοχείου δεν έχουν.

Ωστόσο, δεν κάνουν όλοι οι ταξιδιώτες τον κόπο ή είναι σε θέση να εξασφαλίζουν κατάλυμα εκ των προτέρων. Ένα φαινόμενο συνηθές στην κατηγορία των πελατών Boutique ξενοδοχείων, τους οποίους η όποια τιμή δωματίου τους αφήνει αδιάφορους.

- Απευθείας πωλήσεις σε μικρού μεγέθους group

Πολλές άμεσες κρατήσεις για group, τα οποία είναι σχετικά μικρά, όπως διανυκτερεύσεις αθλητικών παραγόντων ή στελεχών εταιρείας. Αυτά πολλές φορές διοργανώνονται από εξειδικευμένους οργανισμούς, αλλά αρκετά συχνά ο διοργανωτής προτιμά να ασχοληθεί ο ίδιος άμεσα με το ξενοδοχείο. Τα group είναι σημαντική πηγή πελατών για τα ξενοδοχεία που αποτελούν εξαίρεση από τον συνήθη κανόνα τιμολόγησης και ένα μέσο αύξηση της πληρότητας τους μήνες με χαμηλή προσέλευση.

- Οι ταξιδιωτικοί πράκτορες:

Οι λιανικοί πράκτορες είναι τα γνωστά τουριστικά γραφεία που πωλούν απευθείας στο κοινό. Κύρια δραστηριότητά τους είναι να οργανώνουν διακοπές για τους πελάτες τους, στις οποίες συμπεριλαμβάνεται και το ξενοδοχείο. Ορισμένοι από αυτούς, ειδικεύονται στην οργάνωση ταξιδίων για την κατηγορία «VIP Visitors», έχοντας ένα συγκεκριμένο και εξειδικευμένο πρόσωπο το οποίο χειρίζεται όλα τα ταξίδια πολυτελείας. Λαμβάνει τη συνήθη προμήθεια, ανά του συνολικού τζίρου που έκανε κάθε μήνα.

- Tour Operators

Στην ομάδα αυτή περιλαμβάνονται οι γνωστές επωνυμίες των οποίων τα φυλλάδια βρίσκονται σε οποιοδήποτε ταξιδιωτικό πρακτορείο. Πολλά από τα μεγαλύτερα έχουν τα δικά τους πρακτορεία λιανικής πώλησης. Όλοι οι Tour Operators προωθούν ένα τεράστιο αριθμό πακέτων διακοπών και κλείνουν ένα μεγάλο αριθμό δωματίων. Δεν λαμβάνουν προμήθειες, επειδή δεν εισάγουν τους πελάτες, αφού κλείνουν οι ίδιοι το χώρο. Τα κέρδη τους είναι αποτέλεσμα από τη διαφορά μεταξύ του κόστους των επιμέρους στοιχείων του πακέτου και της τιμής που είναι σε θέση να χρεώνουν για το σύνολό του. Οι Tour Operators με τους οποίους θα συνεργαστεί το ξενοδοχείο μέσω συμβολαίων Allotment είναι: TUI UK (Αγγλία), TUI Deutschland (Γερμανία), Gulet Touristik (Αυστρία), AlpiTour World (Ιταλία), Arke Reizen (Ολλανδία). Το ποσοστό των δωματίων το οποίο θα καλυφθεί με το συμβόλαιο Allotment στο σύνολο είναι 44%, δυναμικότητας 18 δωματίων/43 κλινών.

- Το Διαδίκτυο

Όλο και περισσότεροι άνθρωποι κλείνουν τα πακέτα των διακοπών τους, εισιτήρια και ξενοδοχεία μέσω του διαδικτύου. Στην τουριστική σεζόν-περίοδο 2011-2012 το ποσοστό των online κρατήσεων αυξήθηκε στη Γερμανία κατά 22% σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά, αναφέρεται σε σχετική έρευνα του ινστιτούτου GfK που εδρεύει στη Νυρεμβέργη. Περίπου το 37% των Γερμανών έκανε την περασμένη χρονιά χρήση του διαδικτύου προκειμένου να κλείσει πακέτο διακοπών ή τουλάχιστον μέρος του.

Ιδιαίτερα μεγάλη είναι η αύξηση της χρήσης του διαδικτύου για κρατήσεις στις ηλικίες από 20 έως 40 ετών επισημαίνει η εκπρόσωπος του GfK, Ντέρτε Νόρντμπεκ κι εξηγεί: «Η εξέλιξη αυτή αποδίδεται κατ' αρχήν στο γεγονός ότι η χρήση του διαδικτύου έχει επεκταθεί πλέον σε πολλές ηλικιακές ομάδες. Οι καταναλωτές έχουν συνηθίσει στις αγορές μέσω του ίντερνετ, ξεκινώντας από τα βιβλία που παραγγέλνουν, μέχρι τα ταξίδια τους».⁵⁹ Η διανομή του προϊόντος μέσω του διαδικτύου θα γίνεται είτε από την επίσημη ιστοσελίδα του ξενοδοχείου, είτε από τις ιστοσελίδες ταξιδιωτικών γραφείων και Tour Operator στις οποίες βρίσκεται το ξενοδοχείο. Και στις δυο περιπτώσεις ο πελάτης μπορεί να πληροφορηθεί για την τοποθεσία και τις παροχές του ξενοδοχείου και να κάνει κράτηση χρησιμοποιώντας την πιστωτική του κάρτα.⁶⁰

4. Price (Τιμολόγηση)

Όσον αφορά την τιμή, αυτή μπορεί να διατηρηθεί σε υψηλά επίπεδα με μεγάλο περιθώριο κέρδους, καθώς στην Ελλάδα προσφέρεται η δυνατότητα χαμηλότερου κόστους σε σχέση με τις χώρες της Δυτικής Ευρώπης και της Αμερικής. Συγκριτικά με τα επίπεδα τιμών στις ανατολικές χώρες, μπορεί μεν το επίπεδο του κόστους να είναι υψηλότερο, αλλά αυτό εξισορροπείται σε ένα βαθμό από τις αυξημένες παροχές, αλλά και από το μεγαλύτερο αίσθημα ασφάλειας.

Η τιμολόγηση ενός ξενοδοχειακού προϊόντος αποτελεί μια δύσκολη διαδικασία καθώς επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, όπως οι στρατηγικές τιμολόγησης που θα ακολουθήσουν οι τοπικές επιχειρήσεις, η εθνική οικονομική πολιτική, το κόστος ζωής στον προορισμό, ο πληθωρισμός και οι συναλλαγματικές ισοτιμίες. Οι τιμές μπορούν να κρατηθούν σε κανονικά επίπεδα για προνομιούχους επισκέπτες, όπως τους επαναλαμβανόμενους, δίνοντας τους την αίσθηση της ανταμοιβής για την πιστότητα τους. Τέλος οι χώροι εστίαση μπορούν να έχουν υψηλές τιμές, καθώς προσφέρουν κάτι μοναδικό (πχ. πολυβραβευμένοι σεφ), καθώς είναι πολύ σημαντικό οι τουρίστες να θεωρούν τις τιμές δίκαιες.

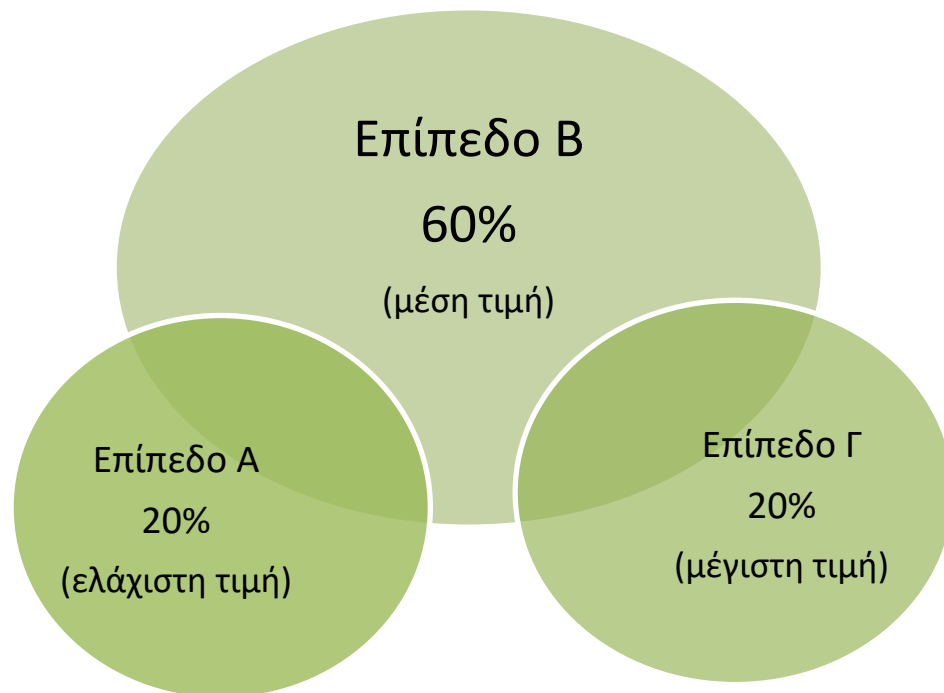
Η τιμολόγηση των δωματίων θα γίνει με την παρακάτω μέθοδο της πυραμίδας, κατάλληλη για μονάδες με λιγότερα από 100 δωμάτια. Η κατανομή των δωματίων στα τρία επίπεδα θα βασίζεται στις διαφορές στο μέγεθος των δωματίων, την τοποθεσία και

⁵⁹

http://www.gesis.org/fileadmin/upload/dienstleistung/fachinformationen/servicepublikationen/sofid/Gesamtdateien/Kommunikationswissenschaft/Kommunikation_09-01_GD.pdf, 28.12.2013

⁶⁰ <http://www.grhotels.gr/GR/general/Pages/login.aspx?Source=/>, 28.12.2013

τον εξοπλισμό του καθενός. Με αυτό τον τρόπο θα παρέχεται ευελιξία για τη μεγιστοποίηση των εσόδων μέσω της διοίκησης του τμήματος Front Office.



Διάγραμμα 3.7.3.Α: Δομή τιμολόγησης με την μέθοδο προσέγγισης της πυραμίδας
Πηγή: Σημειώσεις κύριου Βασταρδή στο μάθημα Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων Ι

Έχοντας ως στόχο την απόκτηση ευχαριστημένων επισκεπτών προσφέροντας τους υπηρεσίες υψηλών προδιαγραφών και λαμβάνοντας υπόψη τις παρούσες συνθήκες του εξωτερικού οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντος, αλλά και τη δυναμική του προϊόντος, διαμορφώθηκαν οι παρακάτω τιμές. Η σεζόν έχει κατηγοριοποιηθεί σε τρεις περιόδους:

- I. Χαμηλή περίοδος: Μάιος, Οκτώβριος
- II. Μεσαία περίοδος: Ιούνιος, Σεπτέμβριος
- III. Υψηλή περίοδος: Ιούλιος, Αύγουστος

Οι τιμές που ακολουθούν είναι τιμές για μεμονωμένους πελάτες (F.I.T. = Fee Individual Traveler) ανά δωμάτιο ανά διανυκτέρευση σε ευρώ. Στα παραρτήματα αυτής της εργασίας έχει παρατεθεί μια αναλυτικότερη λίστα των τιμών, όσον αφορά την κάθε κατηγορία πελατών (Μεμονωμένοι, Tour Operators, Groups).

Πίνακας 3.7.3.Β: Τιμές δωματίων ανά κατηγορία και περίοδο

ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΔΩΜΑΤΙΩΝ	
ΤΥΠΟΣ ΔΩΜΑΤΙΟΥ	ΤΙΜΗ ΣΕ €/ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΗ
<p>DOUBLE ROOM (Land View/Sea View) – max. 2 PAX</p> <p>28 τ.μ., 1 Queen size κρεβάτι/2 μονά κρεβάτια, πλήρως ηχομονωμένο και κλιματιζόμενο δωμάτιο με ένα μοναδικά διακοσμημένο μαρμάρينو μπάνιο με Jacuzzi και ξεχωριστό ντους.</p>	<p>I. (84/108)</p> <p>II. (90/120)</p> <p>III. (102/144)</p>
<p>DOUBLE ROOM FOR SINGLE USE (Land View/Sea View) – max. 2 PAX</p> <p>28 τ.μ., 1 Queen size κρεβάτι/2 μονά κρεβάτια πλήρως ηχομονωμένο και κλιματιζόμενο δωμάτιο με ένα μοναδικά διακοσμημένο μαρμάρينو μπάνιο με Jacuzzi και ξεχωριστό ντους.</p>	<p>I. (60/66)</p> <p>II. (66/72)</p> <p>III. (78/84)</p>
<p>SUPERIOR DOUBLE ROOM (Land View/Sea View) – max. 2 PAX</p> <p>35 τ.μ., 1 Queen size κρεβάτι/2 μονά κρεβάτια πλήρως ηχομονωμένο και κλιματιζόμενο δωμάτιο με ένα μοναδικά διακοσμημένο μαρμάρينو μπάνιο με Jacuzzi και ξεχωριστό ντους.</p>	<p>I. (144/180)</p> <p>II. (168/216)</p> <p>III. (192/240)</p>
<p>DELUXE ROOM (Land View/Sea View) - max. 3 PAX</p> <p>40 τ.μ. με ένα ή δύο υπνοδωμάτια, 1 King κρεβάτι, Ξεχωριστό living room, σύγχρονη διακόσμηση, πρόσβαση στο executive lounge και μαρμάρινα μπάνια με Jacuzzi και ξεχωριστό ντους.</p>	<p>I. (180/204)</p> <p>II. (216/240)</p> <p>III. (240/264)</p>
<p>SUPERIOR DELUXE ROOM (Land View/Sea View) – max. 3 PAX</p> <p>50 τ.μ., με ένα ή δύο υπνοδωμάτια, 1 King κρεβάτι, Ξεχωριστό living room, σύγχρονη διακόσμηση, πρόσβαση στο executive lounge και μαρμάρινα μπάνια με Jacuzzi και ξεχωριστό ντους. 2 TV sets, γραφείο εργασίας και παροχές «έργα τέχνης». Με εξωτερική ιδιωτική πισίνα.</p>	<p>I. (204/240)</p> <p>II. (240/264)</p> <p>III. (264/300)</p>
<p>SUITE (Sea View) – max. 3 PAX</p> <p>55 τ.μ., με ένα ή δύο υπνοδωμάτια, 1 King κρεβάτι, Ξεχωριστό living room, σύγχρονη διακόσμηση, πρόσβαση στο executive lounge και μαρμάρινα μπάνια με Jacuzzi και ξεχωριστό ντους. 2 TV sets, γραφείο εργασίας και παροχές «έργα τέχνης». Με εξωτερική ιδιωτική πισίνα.</p>	<p>I. 300</p> <p>II. 320</p> <p>III. 340</p>
<p>HONEYMOON SUITE (Sea View) – max. 2 PAX</p> <p>60 τ.μ., με ένα ή δύο υπνοδωμάτια, 1 King κρεβάτι, Ξεχωριστό living room, σύγχρονη διακόσμηση, πρόσβαση στο executive lounge και μαρμάρινα μπάνια με Jacuzzi και ξεχωριστό ντους. 2 TV sets, γραφείο εργασίας και παροχές «έργα τέχνης». Με εξωτερική ιδιωτική πισίνα.</p>	<p>I. 350</p> <p>II. 390</p> <p>III. 420</p>

5. People (Ανθρώπινος Παράγοντας)

Για τη διεκπεραίωση αυτού, θα πραγματοποιηθούν προσλήψεις εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού, που θα στοχεύουν στην πλήρη κάλυψη των αναγκών των επισκεπτών. Η επιλογή θα γίνει από τον κάθε τμημάταρχη ξεχωριστά για το τμήμα του και θα προτιμηθούν μόνιμοι κάτοικοι του νησιού. Κατά αυτόν τον τρόπο, θα υπάρξει αύξηση της απασχόλησης στην τοπική κοινωνία, αλλά και αύξηση του τζίρου και των εσόδων, όχι μόνο στο νησί, αλλά γενικότερα στον κλάδο του τουρισμού. Σκοπός είναι η επέκταση μιας εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και η μέγιστη δυνατή προσφορά στις τοπικές κοινότητες.

6. Process (Διαδικασία)

Εκτός των άλλων θα πρέπει να αναφερθεί πως για το προϊόν, η διαδικασία παροχής του προϊόντος θα περιέχει ένα πακέτο πλήρους υποστήριξης, το οποίο θα περιλαμβάνει μεταφορά από και προς το αεροδρόμιο, εξειδικευμένο προσωπικό στοχευμένο σε απαιτητικούς επισκέπτες και επισκέπτες με ειδικές ανάγκες, καθώς επίσης και προσφορές ψυχαγωγίας.

7. Physical evidence (Περιβάλλον)

Εξαιτίας της χρησιμότητας του προϊόντος μας, το φυσικό περιβάλλον επηρεάζεται με την αύξηση των αποβλήτων, αφού όσο αυξάνεται ο αριθμός των επισκεπτών, τόσο μεγαλώνει και ο όγκος αυτός. Όσον αφορά το τεχνητό περιβάλλον, με την αύξηση του τζίρου και των εσόδων, οι επιχειρήσεις που επηρεάζονται μπορούν να εκσυγχρονιστούν και να επεκτείνουν τις εγκαταστάσεις τους. Σε ενότητα που ακολουθεί γίνεται μια εκτεταμένη αναφορά, βασισμένη στις περιβαλλοντικές επιπτώσεις που θα προκαλέσει η υπό μελέτη ξενοδοχειακή μονάδα.

3.8: Προβλέψεις εσόδων από πωλήσεις και προϋπολογισμός του κόστους Μάρκετινγκ

Το σχέδιο πωλήσεων εξαρτάται από τη στρατηγική πωλήσεων, τις πωλήσεις και τη διαδικασία πωλήσεων. Οι στρατηγικές πωλήσεις του ξενοδοχείου εξαρτούνται άμεσα από τις επαναλαμβανόμενες επισκέψεις από βασικούς πελάτες. Πρέπει να αναπτυχθεί μια σχέση με τους ταξιδιωτικούς πράκτορες που αναφέρονται στο σχέδιο πωλήσεων, καθώς και η δημιουργία λογαριασμών πελατών με στόχο την επανειλημμένη προσέλκυση τους. Θα είναι σημαντικό να παραμείνει ανταγωνιστική η τιμή καθώς και οι παροχές. Εάν η τιμή είναι σωστή και ο ταξιδιώτης ξέρει ότι θα έχει όλες τις ανέσεις που

χρειάζεται, είναι σίγουρο ότι θα διατηρήσει τον λογαριασμό του ως πελάτης στο «Ecos Boutique Hotel». Οι προωθητικές καμπάνιες, οι οποίες θα στέλνονται θα έχουν πληροφορίες σχετικά με τιμές τους μήνες της χαμηλής προσέλευσης, καθώς και πληροφορίες σχετικά με τα δωμάτια και ανέσεις. Ένα μεγάλο κομμάτι των πωλήσεων, θα εξαρτηθεί από τις προσωπικές σχέσεις. Πρέπει επίσης να καλλιεργηθούν καλές σχέσεις με όλους τους οργανισμούς και εταιρίες που κάνουν τις ταξιδιωτικές ρυθμίσεις και παίρνουν μέρος στην διαδικασία διανομής των πακέτων.

Με ικανοποιητικά για την εποχή ποσοστά πληρότητας στα ξενοδοχεία και αισιοδοξία για θετική έκβαση της καλοκαιρινής σεζόν 2013 έγιναν οι παρακάτω προβλέψεις για τα επόμενα έξι έτη. Η εκτίμηση έγινε με βάση τις πληρότητες του έτους 2012, οι οποίες δεν ήταν ιδιαίτερα υψηλές, ενώ οι φετινές διατηρούνται σχεδόν στα ίδια επίπεδα όπως κάθε χρόνο. Για την ακριβέστερη προβλέψη, υπολογίστηκε μια ετήσια αύξηση της τάξεως του 6% (2^ο έτος), 7% (3^ο έτος), 8% (4^ο έτος), 9% (5^ο έτος) και 10% (6^ο έτος). Τα ποσοστά αυτά είναι χαμηλότερα από τις προβλέψεις του ΣΕΤΕ για την επόμενη πενταετία, ομαλοποιώντας με αυτό τον τρόπο όσο τον δυνατόν, τυχόν αρνητικές επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος στις πωλήσεις.

Πίνακας 3.8.Α: Προβλεψεις πληρότητας 2013-2018

	ΜΑΙΟΣ	ΙΟΥΝΙΟΣ	ΙΟΥΛΙΟΣ	ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	ΜΕΣΗ ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ
1 ^ο	55 %	57 %	77 %	81 %	79 %	52 %	65,6 %
2 ^ο	58%	60 %	81 %	85 %	83 %	55 %	70 %
3 ^ο	62 %	64 %	87 %	91 %	89 %	58 %	75 %
4 ^ο	67 %	69 %	94 %	99 %	96 %	63 %	81 %
5 ^ο	73 %	76 %	100 %	100 %	100 %	69 %	86 %
6 ^ο	80 %	83 %	100 %	100 %	100 %	76 %	90 %

Πίνακας 3.8.Β: Συμμετοχή κατηγοριών δωματίων στην δυναμικότητα

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΔΙΚΛΙΝΑ	ΤΡΙΚΛΙΝΑ	ΣΟΥΙΤΕΣ	ΗONEYMOON ΣΟΥΙΤΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ
ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΛΙΝΩΝ	40	36	15	8	99
ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ	40,4 %	36,3 %	15,2 %	8,1 %	100 %

Πίνακας 3.8.Γ: Μέση τιμή ανά κλίνη ανά διανυκτέρευση

	ΔΙΚΛΙΝΑ	ΤΡΙΚΛΙΝΑ	ΣΟΥΙΤΕΣ	HONEYMOON ΣΟΥΙΤΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ
ΜΑΙΟΣ	107 €	207 €	300 €	350 €	
ΙΟΥΝΙΟΣ	122 €	240 €	320 €	390 €	
ΙΟΥΛΙΟΣ	140 €	267 €	340 €	420 €	
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	140 €	267 €	340 €	420 €	
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	122 €	240 €	320 €	390 €	
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	107 €	207 €	300 €	350 €	
ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ/ΔΩΜΑΤΙΟ	123 €	238 €	320 €	386,6 €	266,9 €
ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ/ΚΛΙΝΗ	61,5 €	79,3 €	106,6 €	193,3 €	110,2 €

Συνεπώς όπως προκύπτει, η υπό εξέταση ξενοδοχειακή μονάδα προβλέπεται να έχει μια μέση τιμή ανά δωμάτιο 266,92 €. Εφόσον πρόκειται να προσφέρονται υπηρεσίες ποιοτικά ανώτερες, υπάρχει το περιθώριο να εφαρμοστούν υψηλές τιμές. Λαμβάνοντας την μεγάλη ζήτηση τους μήνες Ιούλιο και Αύγουστο δεδομένη, έχει αποφασιστεί ότι την συγκεκριμένη περίοδο οι τιμές θα είναι οι πιο υψηλές.

Πίνακας 3.8.Δ: Ημέρες λειτουργίας ανά μήνα με βάση την μέση πληρότητα

	ΜΑΙΟΣ	ΙΟΥΝΙΟΣ	ΙΟΥΛΙΟΣ	ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	ΜΕΣΗ ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ
1ο	17	17	23	24	24	16	20
2ο	17	18	24	26	25	17	21
3ο	19	19	26	27	27	17	23
4ο	20	21	28	30	29	19	24
5ο	22	23	30	30	30	21	26
6ο	24	25	30	30	30	23	27
ΣΥΝΟΛΟ	119	123	162	167	164	112	140

Οι συνολικές διανυκτερεύσεις ανά μήνα, οι οποίες εμφανίζονται στον ακόλουθο πίνακα υπολογίζονται με την βοήθεια των ημερών λειτουργίας με βάση την πληρότητα και τον μέγιστο αριθμό ατόμων που έχει την δυνατότητα να φιλοξενήσει το ξενοδοχείο.

Πίνακας 3.8.Ε: Συνολικές διανυκτερεύσεις ανά μήνα

	ΜΑΙΟΣ	ΙΟΥΝΙΟΣ	ΙΟΥΛΙΟΣ	ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	ΜΕΣΗ ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ
1ο	1634	1693	2287	2406	2346	1544	1948
2ο	1723	1782	2406	2525	2465	1634	2079
3ο	1841	1901	2584	2703	2643	1723	2228
4ο	1990	2049	2792	2940	2851	1871	2406
5ο	2168	2257	2970	2970	2970	2049	2554
6ο	2376	2465	2970	2970	2970	2257	2673
ΣΥΝΟΛΟ	11732	12147	16008	16513	16246	11078	13888

Πίνακας 3.8.ΣΤ: Έσοδα από διανυκτερεύσεις

	ΜΑΙΟΣ	ΙΟΥΝΙΟΣ	ΙΟΥΛΙΟΣ	ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1ο	180.012	186.558	252.016	265.108	258.562	170.193	1.527.154
2ο	189.831	196.376	265.108	278.200	271.654	180.012	1.610.286
3ο	202.922	209.468	284.746	297.838	291.292	189.831	1.721.566
4ο	219.287	225.833	307.656	324.021	314.202	206.195	1.862.303
5ο	238.925	248.743	327.294	327.294	327.294	225.833	1.976.856
6ο	261.835	271.654	327.294	327.294	327.294	248.743	2.058.679
ΣΥΝΟΛΟ	1.292.811	1.338.632	1.764.115	1.819.755	1.790.298	1.220.807	10.756.845

Όλα τα χρηματικά ποσά, τα οποία έχουν προβλεφθεί, είναι στρογγυλοποιημένα, δίνοντας μια σαφή και ρεαλιστική εικόνα της μελλοντικής κατάστασης. Τα έσοδα του ξενοδοχείου εκτός από τα δωμάτια, προέρχονται και από τις υπηρεσίες εστίασης, τα έσοδα από το Bar και το Spa όσο και από τις εκδηλώσεις. Στην τιμή που πληρώνει ο πελάτης συμπεριλαμβάνεται το πρωινό και η χρήση του γυμναστηρίου. Στους επακόλουθους πίνακες παρουσιάζεται η εκτίμηση της μέσης επίσκεψη ανά διανυκτέρευση στο εστιατόριο, στο Bar και στο Spa του ξενοδοχείου, όπως και η μέση δαπάνη ανά επίσκεψη.

Πίνακας 3.8.Ζ: Συντελεστές επισκεψιμότητας του εστιατορίου, Bar και Spa

	1°	2°	3°	4°	5°	6°
Εστιατόριο	0,62	0,65	0,71	0,79	0,85	0,90
Bar	0,82	0,84	0,96	1	1	1
Spa	0,33	0,39	0,42	0,48	0,51	0,56

Πίνακας 3.8.Η: Μέση δαπάνη υπηρεσιών ανά επίσκεψη

	1° έτος
Εστιατόριο	37 €
Bar	12 €
Spa	65 €

Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται οι πωλήσεις του κάθε τμήματος σε όγκο. Όσον αφορά τον υπολογισμό των μονάδων, έχει ληφθεί υπόψη ο προβλεπόμενος μέσος όρος επισκέψεων των τμημάτων ανά διανυκτέρευση του κάθε πελάτη.

Πίνακας 3.8.Θ: Συνολικές πωλήσεις σε μονάδες στο εστιατόριο

	ΜΑΙΟΣ	ΙΟΥΝΙΟΣ	ΙΟΥΛΙΟΣ	ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1ο	1.013	1.050	1.418	1.492	1.455	958	7.384
2ο	1.125	1.164	1.575	1.658	1.616	1.064	8.203
3ο	1.316	1.362	1.841	1.938	1.889	1.242	9.588
4ο	1.581	1.638	2.213	2.328	2.269	1.495	11.523
5ο	1.853	1.921	2.525	2.525	2.525	1.752	13.100
6ο	2.160	2.237	2.673	2.673	2.673	2.042	14.458
ΣΥΝΟΛΟ	9.048	9.372	12.244	12.613	12.426	8.552	64.256

Πίνακας 3.8.Ι: Συνολικές πωλήσεις σε μονάδες στο Bar

	ΜΑΙΟΣ	ΙΟΥΝΙΟΣ	ΙΟΥΛΙΟΣ	ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1ο	1.339	1.388	1.875	1.973	1.924	1.266	9.766
2ο	1.454	1.504	2.036	2.143	2.088	1.375	10.600
3ο	1.779	1.842	2.489	2.620	2.555	1.679	12.964
4ο	2.002	2.073	2.801	2.946	2.872	1.892	14.586
5ο	2.180	2.260	2.970	2.970	2.970	2.061	15.411
6ο	2.400	2.486	2.970	2.970	2.970	2.269	16.065
ΣΥΝΟΛΟ	11.155	11.554	15.141	15.622	15.379	10.543	79.392

Πίνακας 3.8.Κ: Συνολικές πωλήσεις σε μονάδες στο Spa

	ΜΑΙΟΣ	ΙΟΥΝΙΟΣ	ΙΟΥΛΙΟΣ	ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1ο	539	559	755	794	774	510	3.930
2ο	675	698	945	995	969	638	4.922
3ο	778	806	1.089	1.146	1.118	735	5.672
4ο	961	995	1.344	1.414	1.379	908	7.001
5ο	1.112	1.153	1.515	1.515	1.515	1.051	7.860
6ο	1.344	1.392	1.663	1.663	1.663	1.271	8.996
ΣΥΝΟΛΟ	5.409	5.603	7.311	7.527	7.418	5.113	38.381

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα ανωτέρω, στους πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζεται η εκτίμηση των εσόδων ανά τμήμα της ξενοδοχειακής μονάδας και το σύνολο αυτών.

Πίνακας 3.8.Λ: Έσοδα από το εστιατόριο

	ΜΑΙΟΣ	ΙΟΥΝΙΟΣ	ΙΟΥΛΙΟΣ	ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1ο	37.500	38.800	52.500	55.200	53.800	35.400	273.200
2ο	41.600	43.000	58.300	61.400	59.800	39.400	303.500
3ο	48.700	50.400	68.100	71.700	69.900	46.000	354.800
4ο	58.500	60.600	81.900	86.100	83.900	55.300	426.300
5ο	68.600	71.000	93.400	93.400	93.400	64.800	484.600
6ο	79.900	82.800	98.900	98.900	98.900	75.600	535.000
ΣΥΝΟΛΟ	334.800	346.600	453.100	466.700	459.700	316.500	2.377.400

Πίνακας 3.8.Μ: Έσοδα από το Bar

	ΜΑΙΟΣ	ΙΟΥΝΙΟΣ	ΙΟΥΛΙΟΣ	ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1ο	16.000	16.700	22.500	23.700	23.100	15.200	117.200
2ο	17.500	18.100	24.400	25.700	25.100	16.500	127.300
3ο	21.300	22.100	29.900	31.400	30.700	20.200	155.600
4ο	24.000	24.900	33.600	35.400	34.500	22.700	175.100
5ο	26.200	27.100	35.600	35.600	35.600	24.700	184.800
6ο	28.800	29.800	35.600	35.600	35.600	27.200	192.600
ΣΥΝΟΛΟ	133.800	138.700	181.600	187.400	184.600	126.500	952.600

Πίνακας 3.8.Ν: Έσοδα από το Spa

	ΜΑΙΟΣ	ΙΟΥΝΙΟΣ	ΙΟΥΛΙΟΣ	ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1ο	35.000	36.300	49.100	51.600	50.300	33.100	255.400
2ο	43.900	45.400	61.400	64.700	63.000	41.500	319.900
3ο	50.600	52.400	70.800	74.500	72.600	47.800	368.700
4ο	62.500	64.700	87.400	91.900	89.600	59.000	455.100
5ο	72.300	74.900	98.500	98.500	98.500	68.300	511.000
6ο	87.400	90.500	108.100	108.100	108.100	82.600	584.800
ΣΥΝΟΛΟ	351.700	364.200	475.300	489.300	482.100	332.300	2.494.900

Τα έσοδα του ξενοδοχείου περιλαμβάνουν και όλες εκείνες τις εισπράξεις από την διοργάνωση διαφόρων εκδηλώσεων, όπως Cocktail Party, γάμοι και ημερίδες. Τα έσοδα από τέτοιου είδους υπηρεσίες θα κυμαίνονται σε ποσοστό 0,29% έως 0,93% επί του κύκλου εργασιών, αναλόγως τις τάσεις του κάθε μήνα, με μια σταθερή ετήσια αύξηση της τάξεως του 4%. Εκτός από τα έσοδα των βασικών υπηρεσιών, το ξενοδοχείο εισπράττει και χρήματα για δευτερεύων υπηρεσίες, όπως υπηρεσίες καθαριστηρίου, τηλεφωνικές χρεώσεις και άλλες λοιπές υπηρεσίες. Το ποσοστό αυτών των εσόδων ανέρχεται σε 0,02% έως 0,15% επί του κύκλου εργασιών με μια σταθερή ετήσια αύξηση της τάξεως του 2%.

Πίνακας 3.8.Ξ: Έσοδα από εκδηλώσεις

	ΜΑΙΟΣ	ΙΟΥΝΙΟΣ	ΙΟΥΛΙΟΣ	ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1ο	6.000	13.000	19.000	19.000	14.000	2.000	73.000
2ο	6.200	13.500	19.800	19.800	14.600	2.100	76.000
3ο	6.500	14.100	20.600	20.600	15.100	2.200	79.100
4ο	6.700	14.600	21.400	21.400	15.700	2.200	82.000
5ο	7.000	15.200	22.200	22.200	16.400	2.300	85.300
6ο	7.300	15.800	23.100	23.100	17.000	2.400	88.700
ΣΥΝΟΛΟ	39.700	86.200	126.100	126.100	92.800	13.200	484.100

Πίνακας 3.8.Ο: Έσοδα από λοιπές υπηρεσίες

	ΜΑΙΟΣ	ΙΟΥΝΙΟΣ	ΙΟΥΛΙΟΣ	ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1ο	800	1.500	2.300	3.100	1.600	500	9.800
2ο	800	1.500	2.300	3.200	1.700	500	10.000
3ο	800	1.600	2.400	3.200	1.700	500	10.200
4ο	800	1.600	2.400	3.300	1.700	500	10.300
5ο	900	1.600	2.500	3.400	1.700	500	10.600
6ο	900	1.700	2.500	3.400	1.800	600	10.900
ΣΥΝΟΛΟ	5.000	9.500	14.400	19.600	10.200	3.100	61.800

Πίνακας 3.8.Π: Συνολικά έσοδα ξενοδοχείου

	Διανυκτερεύσεις	Εστιατόριο	Bar	Spa	Εκδηλώσεις	Λοιπές υπηρεσίες	ΣΥΝΟΛΟ
1ο	1.527.154	273.200	117.200	255.400	73.000	9.800	2.255.754
2ο	1.610.286	303.500	127.300	319.900	76.000	10.000	2.446.986
3ο	1.721.566	354.800	155.600	368.700	79.100	10.200	2.689.966
4ο	1.862.303	426.300	175.100	455.100	82.000	10.300	3.011.103
5ο	1.976.856	484.600	184.800	511.000	85.300	10.600	3.253.156
6ο	2.058.679	535.000	192.600	584.800	88.700	10.900	3.470.679
ΣΥΝΟΛΟ	10.756.845	2.377.400	952.600	2.494.900	484.100	61.800	17.127.645

Το Marketing Plan είναι έτσι δομημένο για να επιτραπεί η επιτυχία των στρατηγικών στόχων που έχουν τεθεί, από την άποψη μιας μέσης πληρότητας του 65% το πρώτο έτος και μια αύξηση 10% έως το τρίτο έτος, ως αποτέλεσμα της διαφοροποίησης των προϊόντων και των υπηρεσιών από των ανταγωνιστών. Η εφαρμογή της ομαδικής προσπάθειας θα εξασφαλίσει ότι το σχέδιο υλοποιείται με την μέγιστο των δυνατοτήτων και με τα υψηλότερα επίπεδα απόδοσης και ακρίβειας. Όλα τα πραγματικά στοιχεία θα παρακολουθούνται σε συνεχή βάση σε σχέση με τις προβλέψεις. Το εν εξελίξει σχέδιο θα πρέπει να τροποποιείται ή να χειρίζεται ανάλογα με τις ανάγκες, προκειμένου να αντιδράσει όπου είναι δυνατόν και να προβλέπει εξωτερικές αλλαγές στο περιβάλλον. Τα ετήσια αποτελέσματα θα αξιολογούνται κατά τη συνεδρίαση του Γενικού Διευθυντή, όπου θα καθιερώνεται και η δομή των σχεδίων για το επόμενο έτος.

Συνοπτικά τα κλειδιά για την επιτυχία για την εφαρμογή του σχεδίου marketing είναι:

- Ανάπτυξη συχνών και εν εξελίξει σχέσεων με τους πελάτες.
- Ανάπτυξη και εφαρμογή ενός ισχυρού σχεδίου επικοινωνίας τόσο σε εθνικές όσο και σε διεθνείς αγορές.
- Μόχλευση της δύναμης του ξενοδοχείου στην τοπική αγορά ως μέλος της κοινότητας με την υποστήριξη τοπικών επιχειρήσεων.
- Προσδιορισμός ελκυστικών αγορών για τις υπηρεσίες.
- Συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού και της ανάπτυξης δεξιοτήτων για να διασφαλιστούν τα υψηλότερα πρότυπα της υπηρεσίας.
- Τα σχέδια έκτακτης ανάγκης θα σχεδιαστούν για τις ακόλουθες απρόσμενες εξελίξεις:
 - Έναν μικρότερο ρυθμό ανάκαμψης από την ύφεση από τον αναμενόμενο της κοινής γνώμης. Αυτό αντανακλάται στην μέτρια αύξηση των επιπέδων πληρότητας, κάτι το οποίο αναμένεται από την επιχείρηση.
 - Η ευθυγραμμισμένη είσοδος ενός ανταγωνιστικού ξενοδοχείου στην αγορά: η διαφοροποίηση θα συνεχίσει να είναι η στρατηγική προσέγγιση, με την ανάπτυξη της προστιθέμενης αξίας και τα οφέλη για τη μόχλευση μακροχρόνιων σχέσεων και υπηρεσίες που βασίζονται στη γνώση και την προσωπική προσοχή στη λεπτομέρεια.

Το κόστος των ενεργειών μάρκετινγκ έχει υπολογιστεί με γνώμονα το ύψος των αναμενόμενων πωλήσεων και θα ανέρχεται σε ποσοστό της τάξεως του 3% επί αυτών.

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει το κόστος που απαιτείται για το σύνολο αυτών των ενεργειών από το πρώτο έως το έκτο έτος λειτουργίας.

Πίνακας 3.8.Ρ: Συνολικά έξοδα ενεργειών μάρκετινγκ

	Δαπάνες Μάρκετινγκ
1ο	67.673 €
2ο	73.410 €
3ο	80.699 €
4ο	90.333 €
5ο	97.595 €
6ο	104.120 €
ΣΥΝΟΛΟ	513.829 €

Κεφάλαιο 4: ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ

4.1: Επιλογή πρώτων υλών και λοιπών εισροών

Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει το είδος των α' υλών κι άλλων εφοδίων που αφορούν τη λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας. Ο όρος «πρώτες ύλες» περιλαμβάνει τις ακετάργεστες, ημικατεργασμένες και κατεργασμένες α' ύλες, όπως και την ενέργεια και το νερό.⁶¹ Σε αυτή την κατηγορία θα ενταχθούν οι πρώτες ύλες μιας χρήσης, δηλαδή αυτές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν μόνο μια φορά και οι ανανεούμενες πρώτες ύλες, οι οποίες μπορούν να αντικατασταθούν.

Πίνακας 4.1.Α: Πρώτες ύλες και λοιπές εισροές

ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ ΕΠΙΣΙΤΙΣΜΟΥ
• Τρόφιμα
• Ποτά
• Λοιπά αναλώσιμα επισιτισμού
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΟΙΝΗΣ ΩΦΕΛΕΙΑΣ ΚΑΙ ΕΦΟΔΙΑ
• Ηλεκτρική ενέργεια
• Ύδρευση
• Καύσιμα
• Internet
ΧΗΜΙΚΑ ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ
• Πολυκαθαριστικά
• Απορρυπαντικά
• Εντομοκτόνα
• Φυτοφάρμακα
• Λοιπά χημικά αναλώσιμα
ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ
• Τεχνολογικά
• Ηλεκτρολογικά
• Υδραυλικά
• Λοιπά ανταλλακτικά
ΛΟΙΠΕΣ ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ
• Στολές προσωπικού
• Γραφική ύλη
• Φάρμακα
• Λοιπά εφόδια

⁶¹ Σημειώσεις καθηγητή Δ. Γεωργακέλλου στο μάθημα «Μεθοδολογία Οικονομοτεχνικών Μελετών»

Τα τρόφιμα και ποτά που καταναλώνονται από τους πελάτες στα διάφορα επισιτιστικά τμήματα πρέπει να διακρίνονται για την ποιότητά τους. Τον Οκτώμβριο του 2000 ψηφίστηκε νόμος ο οποίος εναρμονίζει την Ελληνική νομοθεσία με την οδηγία 93/43 της Ε.Ε. όσον αφορά την εφαρμογή HACCP (Hazard Analysis at the Critical Control Point) και κανόνων ορθής υγιεινής πρακτικής σε όλες τις επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών. Στην προσπάθεια να ελέγχονται και να ελαχιστοποιούνται οι κινδύνοι κατά την διαδικασία της επεξεργασίας των τροφίμων και των ποτών, η ξενοδοχειακή μονάδα θα ακολουθήσει την μέθοδο HACCP. Συγκεκριμένα, το HACCP επιβάλλει την διασφάλιση παραλαβής ασφαλών πρώτων υλών από τους προμηθευτές, την παραγωγή ασφαλών τροφίμων και το ασφαλές σερβίρισμα στους καταναλωτές.⁶² Η μέθοδος εφαρμογής HACCP για τα τρόφιμα και ποτά, ταιριάζει απόλυτα με τη λογική της σειράς συστημάτων πιστοποίησης ποιότητας ISO 9000, στην οποία έχει ενσωματωθεί και αποτελεί προϋπόθεση.

Η επιλογή της κύριας πηγής ενέργειας έγινε ύστερα από μελέτη με τον πολιτικό μηχανικό. Η ηλεκτρική ενέργεια θα χρησιμοποιείται για όλες τις λειτουργίες του κτιρίου. Η παροχή νερού θα γίνεται με τις προδιαγραφές ποσίου από την αρμόδια Εταιρεία Ύδρευσης (ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΥΔΡΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΧΕΤΕΥΣΗΣ ΔΗΜΟΥ ΚΩ). Το συμβόλαιο με την εταιρεία τηλεπικοινωνίας, για τα εταιρικά πακέτα σταθερής τηλεπικοινωνίας και σύνδεσης στο διαδίκτυο θα είναι πενταετές, έτσι ώστε να μην υπάρξουν διακυμάνσεις στις τιμές του πακέτου, εκτός κι αν αυτές είναι προς όφελος του ξενοδοχείου ως πιστός πελάτης ή εκτός κι αν οι ανάγκες της μονάδας αλλάξουν και χρειαστεί ένα πακέτο με περισσότερες υπηρεσίες. Καθώς το ξενοδοχείο είναι καινούριο, το ίδιο και ο εξοπλισμός (θ' αναλυθεί λεπτομερώς στο επόμενο κεφάλαιο) τα πρώτα δυο χρόνια λειτουργίας θεωρείται ότι δε θα υπάρξει ανάγκη ανταλλακτικών, και αν αυτή προκύψει θα καλυφθεί από το λογαριασμό για τα έκτακτα έξοδα.

Οι προδιαγραφές και τα τεχνικά ή άλλα πρότυπα θα αποτελούν την πιο αξιόπιστη τεχνική γλώσσα επικοινωνίας μεταξύ του ξενοδοχείου και των προμηθευτών και θα διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην διασφάλιση της ποιότητας των προμηθειών. Η ανάπτυξη τεχνικών προδιαγραφών των προμηθευόμενων υλικών θα είναι αρμοδιότητα και ευθύνη του ίδιου του ξενοδοχείου, όπως και η διερεύνηση των δυνατοτήτων υλοποίησης των προδιαγραφών του από κάθε νέο προμηθευτή του. Οι προδιαγραφές θα πρέπει να είναι πάντα γνωστές στον προμηθευτή και θα πρέπει να αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των συμβατικών δεσμεύσεων μεταξύ αυτού και του ξενοδοχείου.

⁶² Αγγελούδης Χ. (2004), «Ασφάλεια τροφίμων και HACCP σε χώρους μαζικής εστίασης και ξενοδοχειακές μονάδες. Βασικές αρχές ανάπτυξης και εφαρμογής», Hotel and restaurant, vol 77

Υποχρέωση κάθε προμηθευτή είναι να συμμορφώνεται πάντα με τις προδιαγραφές και τις συμβατικές υποχρεώσεις του, έτσι ώστε η συνεργασία να ακολουθεί μια ποιοτική διαδικασία. Η εφαρμογή από τον προμηθευτή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας ISO δεν πρέπει να υπερεκτιμάται και θα πρέπει εκ των προτέρων να είναι κατανοητά στον ξενοδόχο.

4.2: Πρόγραμμα προμηθειών

Τα προϊόντα καθώς και οι υπηρεσίες που θα προμηθεύεται το ξενοδοχείο από τρίτους, διαδραματίζουν έναν κρίσιμο ρόλο, γιατί επηρεάζουν άμεσα τόσο την ποιότητα όσο και το κόστος των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Το γεγονός αυτό είναι ιδιαίτερης σημασίας, διότι σε πολλές περιπτώσεις το ποσοστό των προμηθειών μπορεί να υπερβεί ακόμη και το 50% του συνολικού κόστους. Ως εκ τούτου, οι προμήθειες των τμημάτων θα πρέπει να βρίσκονται πάντα υπό τον πλήρη έλεγχο αυτών, έτσι ώστε να διασφαλίζεται πάντα με αξιοπιστία και αποτελεσματικότητα η προμήθεια των καταλληλότερων υλικών με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Η διασφάλιση των προμηθειών, παρ' ότι είναι μια πάρα πολύ αναγκαία διεργασία, αποτελεί ένα θέμα που δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί με ευκολία και εκτός από ιδιαίτερες γνώσεις, απαιτεί επίσης εμπειρία, δέσμευση, μεθοδικότητα και διάθεση οικονομικών πόρων.⁶³ Όσον αφορά την υπηρεσία η οποία προσφέρεται και όχι το προϊόν δεν υπάρχει κάποιο σταθερό πρόγραμμα παραγωγής που να συνδέει τον αριθμό των διανυκτερεύσεων με το κόστος του κεφαλαίου αυτού.

Η διασφάλιση των προμηθειών είναι μια πολυδιάστατη διαδικασία, γιατί εμπλέκει πολλά θέματα και δραστηριότητες, όπως είναι, για παράδειγμα η οργάνωση, η τεχνογνωσία των υπεύθυνων κάθε τμήματος, οι δυνατότητες της τοπικής αγοράς και οι δυνατότητες εκτέλεσης ελέγχων επιβεβαίωσης. Στον παρακάτω πίνακα καταγράφονται τα σημαντικότερα στοιχεία, τα οποία χρησιμοποιήθηκαν για την ανάπτυξη ενός δομημένου συστήματος διασφάλισης προμηθειών για την υπό μελέτη μονάδα.⁶⁴

⁶³ Τζόγιος Α. (1997), «Σημειώσεις Σεμιναρίου «Διασφάλιση Προμηθειών», UniCon AMS ΕΠΕ

⁶⁴ Porter F. (1995), «Supplier Quality Rating System», AQS Implementation for Materials & Surveillance

Πίνακας 4.2.Α: Σύστημα διασφάλισης προμηθειών στα τμήματα

ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΣΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ
1. Ανάπτυξη πολιτικής προμηθειών
2. Ανάπτυξη προδιαγραφών των προμηθευόμενων υλικών
3. Ανάπτυξη συστήματος ενημέρωσης, επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφοριών με τους προμηθεύτες
4. Ανάπτυξη συστήματος αξιολόγησης προμηθευτών
5. Ανάπτυξη συστήματος έκδοσης εντολών προμηθευτών
6. Ανάπτυξη συστήματος διερεύνησης των πηγών προμηθειών – Έρευνα αγοράς
7. Ανάπτυξη συστήματος ανάθεσης προμηθειών
8. Ανάπτυξη συστήματος ελέγχου των προμηθευτών

Ο κάθε προμηθευτής θα πρέπει να εκλαμβάνεται ως μέρος του ξενοδοχείου, γιατί η επιτυχία αυτού εξαρτάται κατά ένα μεγάλο μέρος από την απόδοση των προμηθευτών του. Επίσης, η ανάπτυξη των ίδιων των προμηθευτών εξαρτάται από την απόδοση του ξενοδοχείου. Ως εκ τούτου, η συνεργασία αυτών θα πρέπει να στηρίζεται σε συγκεκριμένες κοινά αποδεκτές αρχές, μία εκ των οποίων είναι «καλύτερη ποιότητα, χαμηλότερες τιμές». Ένα πρόσθετο στοιχείο το οποίο θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη στην πολιτική προμηθειών είναι ο αριθμός των προμηθευτών που θα πρέπει να διαθέτει το ξενοδοχείο για την προμήθεια κρίσιμων υλικών, πχ. φρέσκων φρούτων και λαχανικών. Ο ελάχιστος αριθμός των προμηθευτών για κάθε τέτοια περίπτωση δε θα πρέπει να είναι μικρότερος των δύο, γεγονός το οποίο μπορεί να διασφαλίσει την απρόσκοπτη λειτουργία των επισιτιστικών τμημάτων και την αποφυγή μονοπωλιακών και άλλων εξαρτήσεων.⁶⁵ Υπολογίζεται όσον αφορά τις ακατέργαστες, ημικατεργασμένες και κατεργασμένες πρώτες ύλες να υπάρχουν τρεις προμηθεύτες με αντίστοιχο ποσοστό προμήθειας 70%, 20% και 10%. Ο ένας εκ των οποίων θα έχει έδρα εκτός νησιού, έτσι ώστε να αποφευχθεί η ολική εξάρτηση από ντόπιους παραγωγούς.

Το πρόγραμμα προμηθειών που ακολουθείται είναι των συχνών παραγγελιών βασισμένο στην αντίστοιχη πληρότητα καθώς το ξενοδοχείο είναι καινούριο στο χώρο και δεν υπάρχει η ανάλογη εμπειρία. Επίσης καθώς το ξενοδοχείο βρίσκεται σε νησί οι

⁶⁵ Karmarkar U. (1989), «Getting Control of Just in Time», Harvard Business Review

σχέσεις με τους προμηθευτές είναι καλές εφόσον η διαπραγματευτική δύναμη του ξενοδοχείου ως αγοραστής είναι μικρή και δεν υπάρχει πληθώρα προμηθευτών. Δε χρειάζεται να υπάρχουν μεγάλα αποθέματα διότι με αυτό τον τρόπο δεσμεύονται βοηθητικοί χώροι και οικονομικοί πόροι. Γίνεται εστίαση σε προμηθευτές που έγκαιρα και έγκυρα προμηθεύουν το ξενοδοχείο με τις πρώτες ύλες και άλλα εφόδια που είναι αναγκαία για τη λειτουργία. Παρακάτω παρουσιάζεται ένας ενδεικτικός πίνακας για την διαδικασία εισαγωγής των πρώτων υλών και των λοιπών εισροών.



Διάγραμμα 4.2.Α: Διαδικασία εισαγωγής πρώτων υλών και λοιπών εισροών
Πηγή: Χυτήρης Λ. (1996), «Το Μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, σελ. 86-100

Προκειμένου να επιτευχθούν οι επιθυμητές οικονομίες κλίμακας με τους προμηθευτές, οι ιδρυτές δημιούργησαν ένα τρίπτυχο. Το πρώτο στάδιο αυτής της προσέγγισης είναι η βεβαίωση ότι οι προμηθευτές έχουν δεσπόζουσα θέση στην τοπική αγορά. Το δεύτερο βήμα είναι οι προμηθευτές να έχουν έρεισμα σε άλλες εγχώριες αγορές, όπως η Ρόδος ή η Κρήτη, έτσι ώστε σε περίπτωση ανάγκης να υπάρχει άμεσος ανεφοδιασμός. Η τρίτη στρατηγική επιλογή είναι να υπάρχει ένα ελάχιστο ύψος παραγγελιών ανεξαρτήτου πληρότητας, η οποία θα επισφραγίζει την σταθερή συνεργασία με τον προμηθευτή.

4.3: Υπολογισμός κόστους πρώτων υλών και λοιπών εισροών

Η βασικότερη προϋπόθεση για τη διασφάλιση των προμηθειών είναι η ύπαρξη σαφούς πολιτικής προμηθειών και επιπλέον η διάθεση κατάλληλων πόρων εφαρμογής της. Όπως για κάθε κρίσιμη δραστηριότητα το ξενοδοχείο θα διαθέτει μια αξιόπιστη και σαφή πολιτική σε θέματα προμηθειών. Είναι γεγονός ότι η εφαρμογή μιας γενικής πολιτικής προμήθειας υλικών από το μειοδότη έχει αποδειχθεί τελικά ως η πιο αντιοικονομική μέθοδος επιλογής των προμηθευτών. Αποτελεί λανθασμένη πολιτική κατά την εκλογή των προμηθευτών να κριθούν μόνο από την τιμή. Οι προμήθειες θα ανατίθενται σε όποιον προσφέρει την πιο συμφέρουσα τιμή, που συνδέεται άμεσα με το τελικό κόστος των προμηθειών και όχι την αρχική προσφερόμενη τιμή. Ως εκ τούτου, θα πρέπει να γίνονται συνεχείς προσπάθειες για το συνυπολογισμό των εσωτερικών παραγόντων κόστους, αυτών που επιβαρύνουν την προσφερόμενη αρχική τιμή και το τελικό κόστος προμηθειών.

Η αναγωγή του κόστους πρώτων υλών και άλλων εισροών στην πενταετία γίνεται με την χρήση ενός ποσοστού της τάξεως του 3% λόγω πληθωρισμού. Στη συνέχεια παρατίθενται οι πίνακες υπολογισμού του εν λόγω κόστους, όπως αυτό αναμένεται να διαμορφωθεί με βάση το πρώτο έτος στο βάθος της εξαετίας.

Πίνακας 4.3.Α: Ετήσια ποσότητα και κόστος πρώτων υλών και λοιπών εισροών

	ΕΤΗΣΙΑ ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΜΟΝΑΔΑ	ΣΥΝΟΛΟ
ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ ΕΠΙΣΙΤΙΣΜΟΥ			
Τρόφιμα	40.000 κιλά	6 €/κιλό	240.000
Ποτά	3.160 λίτρα	3,25 €/λίτρο	10.270
Λοιπά αναλώσιμα επισιτισμού			7.508
ΣΥΝΟΛΟ			257.778
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΟΙΝΗΣ ΩΦΕΛΕΙΑΣ ΚΑΙ ΕΦΟΔΙΑ			
Ηλεκτρ. ενέργεια	530.000 Kwh	0,0208 €/Kwh	11.024
Ύδρευση	1.300 λίτρα	0,53 €/λίτρο	689
Καύσιμα	5.670 λίτρα	1,27 €/λίτρο	7.201
Internet			384
ΣΥΝΟΛΟ			19.298
ΧΗΜΙΚΑ ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ			
Πολυκαθαριστικά	1.300 λίτρα	0,85 €/λίτρο	1.105
Απορρυπαντικά	1.300 λίτρα	0,50 €/λίτρο	650
Εντομοκτόνα	60 φιάλες	1,00 €/φιάλη	60
Φυτοφάρμακα	15 κιλά	3,00 €/κιλό	45
Λοιπά χημικά αναλώσιμα			55
ΣΥΝΟΛΟ			1.915
ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ			
Τεχνολογικά	165 τεμάχια	3,00 €/τεμάχιο	495
Ηλεκτρολογικά	133 τεμάχια	5,00 €/τεμάχιο	665
Υδραυλικά	117 τεμάχια	4,00 €/τεμάχιο	468
Λοιπά ανταλλακτικά			48
ΣΥΝΟΛΟ			1.676
ΛΟΙΠΕΣ ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ			
Στολές προσωπικού	94 τεμάχια	9,00 €/τεμάχιο	846
Γραφική ύλη	10.000 τεμάχια	0,275 €/τεμάχιο	2.750
Φάρμακα	650 τεμάχια	0,40 €/τεμάχιο	260
Λοιπά Εφόδια			115
ΣΥΝΟΛΟ			3.971
ΤΕΛΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ			284.638

Πίνακας 4.3.Β: Κόστος πρώτων υλών και λοιπών εισροών

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	ΣΥΝΟΛΟ
ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ ΕΠΙΣΙΤΙΣΜΟΥ							
Τρόφιμα	240.000	247.200	254.616	262.254	270.122	278.226	1.552.418
Ποτά	10.270	10.578	10.895	11.222	11.559	11.906	66.431
Λοιπά αναλώσιμα επισιτισμού	7.508	7.733	7.965	8.204	8.450	8.704	48.565
ΣΥΝΟΛΟ	257.778	265.511	273.477	281.681	290.131	298.835	1.667.414
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΟΙΝΗΣ ΩΦΕΛΕΙΑΣ ΚΑΙ ΕΦΟΔΙΑ							
Ηλεκτρ. ενέργεια	11.024	11.355	11.695	12.046	12.408	12.780	71.308
Ύδρευση	689	710	731	753	775	799	4.457
Καύσιμα	7.201	7.417	7.640	7.869	8.105	8.348	46.579
Internet	384	396	407	420	432	445	2.484
ΣΥΝΟΛΟ	19.298	19.877	20.473	21.087	21.720	22.372	124.827
ΧΗΜΙΚΑ ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ							
Πολυκαθαριστικά	1.105	1.138	1.172	1.207	1.244	1.281	7.148
Απορρυπαντικά	650	670	690	710	732	754	4.204
Εντομοκτόνα	60	62	64	66	68	70	388
Φυτοφάρμακα	45	46	48	49	51	52	291
Λοιπά χημικά αναλώσιμα	55	57	58	60	62	64	356
ΣΥΝΟΛΟ	1.915	1.972	2.032	2.093	2.155	2.220	12.387
ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ							
Τεχνολογικά	495	510	525	541	557	574	3.202
Ηλεκτρολογικά	665	685	705	727	748	771	4.301
Υδραυλικά	468	482	497	511	527	543	3.027
Λοιπά ανταλλακτικά	48	49	51	52	54	56	310
ΣΥΝΟΛΟ	1.676	1.726	1.778	1.831	1.886	1.943	10.841
ΛΟΙΠΕΣ ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΆΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ							
Στολές προσωπικού	846	871	898	924	952	981	5.472
Γραφική ύλη	2.750	2.833	2.917	3.005	3.095	3.188	17.788
Φάρμακα	260	268	276	284	293	301	1.682
Λοιπά Εφόδια	115	118	122	126	129	133	744
ΣΥΝΟΛΟ	3.971	4.090	4.213	4.339	4.469	4.603	25.686
ΤΕΛΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	284.638	293.177	301.972	311.032	320.363	329.973	1.841.155

Κεφάλαιο 5: ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

5.1: Δυναμικότητα της μονάδας

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων πέντε ετών, έχει παρατηρηθεί μια αναβάθμιση του τουριστικού τομέα στην Περιφέρεια των Δωδεκανήσων. Τα ξενοδοχεία αποτελούν πλέον μείζονα πλουτοπαραγωγική πηγή τουρισμού, καταλαμβάνοντας σημαντικά ποσοστά στην τουριστική ανάπτυξη της περιοχής. Στο τρίτο κεφάλαιο έχει γίνει μια προσπάθεια πρόβλεψης των αναμενόμενων πληροτήτων ανά μήνα λειτουργίας του ξενοδοχείου σε βάθος πενταετίας. Ο βαθμός κατάληψης ανά μήνα καθορίζεται ανάλογα με το μέγεθος της αναμενόμενης ζήτησης, την χρονική περίοδο κάθε διαμονής, συμπεριλαμβανομένου ενός απαιτούμενου χρονικού περιθωρίου για την άριστη προετοιμασία των δωματίων πριν την άφιξη των επισκεπτών. Η δυναμικότητα της ξενοδοχειακής μονάδας ανέρχεται σε 41 δωμάτια και μπορεί να φιλοξενήσει έως 99 άτομα ανά ημέρα.

Προκειμένου ν' αξιολογηθούν οι πιθανότητες ανάληψης περισσότερων κρατήσεων, αυξάνοντας την πληρότητα τους μήνες με χαμηλότερη ζήτηση, προσδιορίστηκαν οι επιμέρους κατηγορίες πελατών στις οποίες μπορεί να δραστηριοποιηθεί η μονάδα και οι οποίες είναι οι εξής:

- Συνταξιούχοι
- Νεαρά ζευγάρια
- Εργαζόμενοι μικρομεσαίων επιχειρήσεων στα πλαίσια εταιρικών εκδρομών

Αξίζει να σημειωθεί όπως φαίνεται από το σύνολο των πληροτήτων, ότι η υπό μελέτη ξενοδοχειακή μονάδα έχει σημαντικά περιθώρια για εκμετάλλευση της πλήρους δυναμικότητας της, αφού λειτουργεί κατά τη διάρκεια όλης της καλοκαιρινής σεζόν.

Η διαδικασία της κατασκευής του ξενοδοχείου είναι αποτελεσματική και αποδεδειγμένη ως προς την επίτευξη των στόχων που τίθενται εξ αρχής, εφόσον είναι βασισμένη στην δυναμικότητα των χώρων της. Οι προβλέψεις των κρατήσεων υποστηρίζουν τον προγραμματισμό του ανάλογου εξοπλισμού, έτσι ώστε να ικανοποιούνται όλες οι λειτουργικές απαιτήσεις της μονάδας ακόμη και σε περίπτωση 100% πληρότητας.

5.2: Κτιριακές εγκαταστάσεις και περιβάλλοντας χώρος

Η μορφολογία και το κλίμα της περιοχής επιτρέπουν την κατασκευή μιας ξενοδοχειακής μονάδας, διατηρώντας το περιβάλλον χωρίς να δυσκολεύεται η ανανέωση φυσικών πόρων και αποφεύγοντας κοινωνικούς κινδύνους, όπως αντιδράσεις οικολογικών συλλόγων. Η Κως έχει ορισμένα ιδιαίτερα γεωλογικά χαρακτηριστικά, εμφανίζοντας όλων των κατηγοριών πετρώματα. Από ιστορικά γεγονότα είναι γνωστό ότι η περιοχή της Κω και των γύρω νησιών έχει πληγεί από μεγάλους σεισμούς. Οι μεγαλύτεροι της ιστορίας ήταν έντασης 5.0 και 5.2 της κλίμακα Ρίχτερ. Ο υψηλότερος βαθμός της σεισμικότητας, ο οποίος έχει καταγραφεί από το Γεωδυναμικό Ινστιτούτο, βρίσκεται στην θαλάσσια περιοχή ανάμεσα στην Κω και την Νίσυρο, δηλαδή στο νότιο μέρος του νησιού, που βρέχει την παραλία του ξενοδοχείου. Η πλειοψηφία των σεισμικών κρουσμάτων είναι σχετικά μικρού μεγέθους ($R < 5.0$) και μικρού βάθους λόγω της ηφαιστειότητας της γύρω ζώνης.⁶⁶ Ακόμη μια ιδιαιτερότητα την οποία παρουσιάζει η Κως για τον ελληνικό χώρο, όσον αφορά την οικοδόμηση της, είναι ότι ολόκληρη η έκταση της είναι καταγεγραμμένη σε τοπογραφικούς χάρτες, στους οποίους έχουν καταχωρηθεί τα μερίδια ιδιοκτησίας χωρισμένα σε γη. Πρόκειται για ένα κτηματολόγιο, το οποίο δημιουργήθηκε το 1932 υπό ιταλικής κατοχής και χρησιμοποιείται μέχρι σήμερα προς αποφυγήν κατασκευής αυθαίρετων κτισμάτων.

Η έκταση του οικοπέδου, το οποίο θα ενοικιαστεί για την οικοδόμηση του ξενοδοχείου είναι 2.000 τ.μ.. Οι κτιριακές εγκαταστάσεις, θα καλύπτουν 1.200 τ.μ. ενώ ο περιβάλλοντας χώρος (κήποι, χώρος στάθμευσης κ.α.) θα καλύπτει 800 τ.μ.. Το ξενοδοχειακό συγκρότημα θα αποτελείται από τέσσερα κτίρια. Στο κεντρικό κτίριο θα στεγαστούν οι χώροι υποδοχής, εστίασης, εκδηλώσεων και ευεξίας και η κουζίνα σε δυο ορόφους. Στο κεντρικό κτίριο θα υπάρχουν ακόμη ένα ημιυπόγειο και ένα υπόγειο επίπεδο, στα οποία θα βρίσκονται μερικά τα γραφεία μερικών στελεχών, αποθήκες, οι χώροι του τεχνικού τμήματος και τα πλυντήρια. Στα υπόλοιπα τεσσερά κτίρια μικρότερου μεγέθους θα βρίσκονται τα δωμάτια των επισκεπτών σε τρία επίπεδα, χτισμένα σε στυλ οικισμού, με μπαλκόνια προς όλες τις κατευθύνσεις. Στο ισόγειο θα βρίσκονται οι τύποι δωματίων με πισίνα (Superior Deluxe Room, Suite, Honeymoon Suite). Οι ιδιωτικές εξωτερικές πισίνες δωματίων είναι 14 μεγέθους 15 τ.μ. με αυξανόμενο βάθος έως 1,60 μέτρα. Το ξενοδοχείο θα διαθέτει μια κεντρική πισίνα για κοινή χρήση στον χώρο ανάμεσα στο εστιατόριο και στο bar μεγέθους 150 τ.μ. με

⁶⁶ Παπανικολάου Δ., Νομικού Π., Σούκης Κ. (1998), «Αντισεισμικός σχεδιασμός νήσων Αιγαίου: Χίος, Κως, Νίσυρος» Εφαρμοσμένο Ερευνητικό πρόγραμμα, Πανεπιστήμιο Αθηνών Υπουργείο Αιγαίου

αυξανόμενο βάθος έως 1,80 μέτρα, η οποία θα έχει ενσωματωμένο Jacuzzi. Ανάμεσα στο Spa και το γυμναστήριο θα βρίσκεται η εσωτερική πισίνα μεγέθους 50 τ.μ και βάθους 1,60 μέτρων και ένα Jacuzzi για χαλάρωση.

Έργο της μηχανολογίας γενικότερα είναι ο σχεδιασμός της φυσικής και λειτουργικής χωροθέτησης για την ξενοδοχειακή μονάδα σε σχέση με τις απαιτήσεις για υλοποίηση και κάλυψη των εκροών, καθώς και οι απαραίτητες δαπάνες και το κόστος της επένδυσης και της εγκατάστασης, αντιστοίχως. Το ξενοδοχείο προκειμένου να λειτουργήσει με βάση τα πρότυπα τα οποία έχουν θέσει οι ιδρυτές απαιτεί ορισμένες εργασίες, οι οποίες θα έχουν ως αποτέλεσμα έναν μοντέρνο και λειτουργικό χώρο ο οποίος θα είναι κατάλληλος για τη φιλοξενία απαιτητικών πελατών. Παράλληλα, κρίνεται αναγκαίος ο σχεδιασμός της ξενοδοχειακής μονάδας να είναι λεπτομερής, προκειμένου να μπορεί να υποδεχθεί πελάτες με ειδικές ανάγκες με την βοήθεια τοποθέτησης ειδικών ραμπών και μπάνιων.

Τα έργα του πολιτικού μηχανικού έχουν ανατεθεί σε μια κατασκευαστική εταιρεία κτιριακών εγκαταστάσεων και έργων υποδομής, η οποία πρόκειται ν' αναλάβει όλες τις εργασίες που απαιτούνται για τη κατασκευή των κτιρίων και την μετατροπή του περιβάλλοντα χώρου, τηρώντας όλες τις προδιαγραφές που ορίζονται από τη νομοθεσία και τα διεθνή πρότυπα αειφόρου οικοδόμησης. Τα έργα του πολιτικού μηχανικού περιλαμβάνουν την προετοιμασία και μετατροπή του χώρου και τη συντήρηση του κτιρίου μετά την ολοκλήρωση της κατασκευής. Η βιώσιμη κατασκευή ως «πράσινα κτίρια», δίνει πολλές δυνατότητες για τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων των κτιρίων. Δεν θα χρησιμοποιηθεί μια συγκεκριμένη μέθοδο κατασκευής, αλλά μια σειρά από τεχνικές, υλικά και τεχνολογίες που όταν ενσωματωθούν κατάλληλα στο κατασκευαστικό έργο, θα συμβάλουν στην ενίσχυση των περιβαλλοντικών επιδόσεων του. Οι οικολογικές κατασκευές βελτιστοποιούν την ενεργειακή απόδοση, περιορίζουν την κατανάλωση νερού, κάνουν μέγιστη χρήση ανακυκλωμένων, ανακυκλώσιμων και μη-τοξικών υλικών. Παράγουν επίσης όσο το δυνατόν λιγότερα απόβλητα κατά τη διάρκεια της διαδικασίας κατασκευής και της επακόλουθης κατοχής. Σύμφωνα με τον πολιτικό μηχανικό, που έχει οριστεί από την κατασκευαστική εταιρεία, τα υλικά στα οποία θα δωθεί ιδιαίτερη έμφαση για την αειφόρο προσφορά τους στην κατασκευή είναι τα ακόλουθα:

- Κουφώματα
- Στέγες
- Τοίχοι και όψεις

- Δάπεδα
- Υδραυλικό και ηλεκτρικό δίκτυο
- Σκυρόδεμα
- Γυψοσανίδες

Το κτίριο θα κατασκευαστεί με γνώμονα τα πρότυπα κατασκευής βιοκλιματικών εγκαταστάσεων για την εξοικονόμηση ενέργειας με ειδικά συστήματα θέρμανσης και ψύξης, ελέγχου της ενέργειας και της ασφάλειας. Ο στόχος είναι η καλύτερη ποιότητα της διαβίωσης στον χώρο του ξενοδοχείου, μειώνοντας τις λειτουργικές δαπάνες, εξοικονομώντας άμεσα χρηματικούς και φυσικούς πόρους. Χρησιμοποιώντας υλικά υψηλών προδιαγραφών και με σύμμαχο τον ήλιο, οι παρακάτω πρακτικές θα υλοποιηθούν άμεσα, καλύπτοντας βασικές ανάγκες:

- Ηλιακή υποβοήθηση: Μέσω τοποθέτησης και σύνδεσης 55 ενδεδειγμένων ηλιακών συλλεκτών, θα γίνει εκμετάλλευση του ήλιου για την παραγωγή ζεστού νερού. Το κύριο μέρος του κόστους της εγκατάστασης φωτοβολταϊκών πλαισίων αφορά τους φωτοβολταϊκούς συλλέκτες (50% - 70% του συνολικού κόστους), ενώ το υπόλοιπο κόστος επιμερίζεται στους αντιστροφείς, το σύστημα στήριξης και κατά δεύτερο λόγο στις καλώδιώσεις και ηλεκτρολογικούς πίνακες (ασφάλειες, διακόπτες, αντικεραυνικά). Πρόκειται για μια πολύ σημαντική μορφή εκμετάλλευσης της ενέργειας, ειδικά για χώρες όπως την Ελλάδα.
- Αντλίες θερμότητας: Οι 7 αντλίες θερμότητας θα χρησιμοποιούνται ως συστήματα θέρμανσης και δροσισμού, συνδέοντας τες με το δίκτυο θέρμανσης και ψύξης. Θα διαθέτουν προηγμένο σύστημα ελέγχου πετυχαίνοντας την μέγιστη εξοικονόμηση ενέργειας και χρημάτων.
- Εξωτερική θερμομόνωση: Κατά την κατασκευή των εγκαταστάσεων θα γίνει χρήση τεχνικών και υλικών που εξασφαλίζουν τη βελτιστοποίηση της ενεργειακής συμπεριφοράς των κτιρίων. Η εξωτερική θερμομόνωση των τοίχων πετυχαίνει χαμηλό κόστος θέρμανσης και ψύξης, προστασία του περιβάλλοντος και κατατάσσει το ξενοδοχείο σε μια εγκατάσταση που μπορεί να πιστοποιηθεί με βαθμό ενεργειακής κλάσης A+.
- Αισθητήρας φλόγας και Optical Track: 13 εξειδικευμένοι αισθητήρες φλόγας θα εγκατασταθούν σε διαφορετικά σημεία της μονάδας και θα είναι συνδεδεμένοι με όλους τους πίνακες συναγερμού κατά της πυρκαγιάς. Επίσης για την πυρασφάλεια θα εγκατασταθούν ανιχνευτές καπνού σε κάθε δωμάτιο και χώρο

του κτιρίου. 8 αισθητήρες ασφαλείας Optical Track θα προσφέρουν τον μέγιστο δείκτη ασφαλείας, βασισμένοι στην τεχνολογία Transmit Receive Code (TRC).⁶⁷ Το σύστημα ασφαλείας που επιλέχθηκε για το ξενοδοχείο αποτελείται από ολική κάλυψη χώρου με δυνατότητα παρακολούθησης του συστήματος από κεντρικό σταθμό και απομακρυσμένη σύνδεση και διαχείριση μέσω σταθερού και κινητού τηλεφώνου. Για την ασφάλεια του χώρου επιλέχθησαν ανιχνευτές κίνησης που θα καλύπτουν τις εισόδους του κτιρίου.

- Κεντρικό σύστημα ελέγχου και διαχείρισης: Κατασκευάζοντας ένα άρτια εξοπλισμένο οικοδόμημα, στόχος είναι η υψηλότερη ενεργειακή απόδοση, η μέγιστη άνεση, το ευχάριστο κλίμα και φυσικά η προστασία του περιβάλλοντος, όσο και η αποδοτικότητα της επένδυσης. Με ένα κεντρικό σύστημα ελέγχου και διαχείρισης θα επιτευχθεί η σωστή κατανομή και η απαραίτητη κατανάλωση ενέργειας, βάση των πραγματικών αναγκών.

Για εξοικονόμηση του κόστους νερού, για βελτιωμένη άνεση και για μικρότερη εξάρτηση από τα αποθέματα του συμβατικού δικτύου νερού του νησιού, προγραμματίζεται και η κατασκευή μιας γεώτρησης. Η βελτιωμένη ποιότητα του νερού, η ελάχιστη συντήρηση που θα χρειάζεται και η μεγάλη διάρκεια ζωής αυτής της επένδυσης καθιστούν την ιδέα προσοδοφόρα.

Η επένδυση στην τεχνολογία και τη βελτίωση της είναι το πρώτο βήμα και το επόμενο είναι η σωστή χρήση της για την ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη. Η διακόσμηση, ο φωτισμός, η άνεση χώρου και η μουσική είναι κάποιοι παράγοντες που χρειάζονται ιδιαίτερη προσοχή γιατί συμβάλλουν εξίσου στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στα διάφορα τμήματα. Η διακόσμηση θα είναι minimal, ούτε υπερβολική αλλά ούτε και εντελώς ελλιπείς, ο φωτισμός ιδιαίτερα αρμονικός στα χρώματα του χώρου, ο οποίος θα είναι επαρκής για να μην υπάρχει συνωστισμός των πελατών λόγω περιορισμού και σωστή επιλογή μουσικής σε σχέση με το χώρο εξυπηρέτησης. Η ατμόσφαιρα του εστιατορίου ή μπαρ είναι η πρώτη εντύπωση που αποκομίζει ο πελάτης όταν εισέρχεται σε αυτά και γι' αυτό το λόγο θα πρέπει να υπάρχει ο κατάλληλος εξοπλισμός χώρου.

⁶⁷ <http://www.agmalarm.gr/ti-einai-to-optical-track>, 23.01.2014

5.3: Ξενοδοχειακός εξοπλισμός

Μεγάλο ρόλο στη διαδικασία που θα ακολουθήσει το ξενοδοχείο για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών με γνώμονα το περιβάλλον παίζει ο τεχνολογικός εξοπλισμός που θα χρησιμοποιηθεί, καθώς το μεγαλύτερο μέρος της στηρίζεται σ' αυτόν. Οι απαιτήσεις του ξενοδοχείου για νέες τεχνολογίες επικεντρώνονται στην επίτευξη ευκολίας, ταχύτητας, αποδοτικότητας, και ελέγχου. Η διαρκής τεχνολογική εξέλιξη, επιτρέπει αυτομάτως και τη διαρκή βελτίωση των υπηρεσιών που θα παρέχονται. Όσον αφορά τις θετικές πλευρές της τεχνολογικής προόδου περιλαμβάνουν την αύξηση των εσόδων, της αποτελεσματικότητας και αειφορίας στα συστήματα προσφοράς των υπηρεσιών. Ορισμένοι από τους τομείς στους οποίους θα βοηθήσει η τεχνολογία στο ξενοδοχείο είναι οι εξής: επικοινωνία, ασφάλεια, ηλεκτρονικός εξοπλισμός, ενέργεια, έλεγχος της αποθήκης και οργάνωση του προσωπικού. Στο κεφάλαιο αυτό παρατίθεται ο εξοπλισμός του ξενοδοχείου τόσο σε έπιπλα (καρέκλες, τραπέζια, reception, σαλόνια) όσο και σε τεχνολογικό εξοπλισμό που είναι απαραίτητος για την παροχή υπηρεσιών.

Ο μηχανολογικός εξοπλισμός αποτελείται από τον βασικό και από το βοηθητικό. Στον βασικό περιλαμβάνεται ο εξοπλισμός χωρίς τον οποίο το ξενοδοχείο δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει. Είναι ουσιαστικά ο εξοπλισμός:

- Των δωματίων
- Των επισιτιστικών τμημάτων

Στο βοηθητικό περιλαμβάνεται ο εξοπλισμός από τα τμήματα τα οποία πλαισιώνουν την βασική υπηρεσία. Ο βοηθητικός εξοπλισμός δεν ορίζεται ως μη απαραίτητος αλλά δεν είναι αυτός που βασίζει το ξενοδοχείο τον βασικό κορμό των λειτουργιών του. Στον βοηθητικό ανήκει ο εξοπλισμός:

- Της υποδοχής
- Του τεχνικού τμήματος
- Του περιβάλλοντα χώρου

Πίνακας 5.3.A: Ξενοδοχειακός εξοπλισμός

ΒΑΣΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ
• Είδη σερβιρίσματος
• Είδη σήμανσης
• Είδη υγιεινής και μπάνιου
• Εξοπλισμός μαγειρικής
• Έπιπλα

- Επιτραπέζια σκεύη
- Κάδοι
- Κλειδαριές ηλεκτρονικής κάρτας
- Κουζίνες
- Κουρτίνες
- Λινά
- Μαξιλάρια
- Μικροσυσκευές
- Πλυντήρια
- Στρώματα
- Συσκευές ατομικής περιποίησης
- Τηλεοράσεις/Ηχοσυστήματα
- Τηλέφωνα
- Φωτιστικά
- Ψυγεία

ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ

- Air-Condition
- Αισθητήρες ασφάλειας
- Αισθητήρες φλόγας
- Αντλίες θερμότητας
- Γεώτρηση
- Δεξαμενές
- Είδη διακόσμησης
- Είδη θέρμανσης και ψύξης
- Εργαλεία/Μηχανήματα
- Ηλεκτρολογικό Υλικό
- Ηλιακή υποβοήθηση
- Θερμοσίφωνες
- Καρότσια
- Λεωφορειάκι
- Μεταλλικές και ξύλινες κατασκευές
- Ομπρέλες/Ξαπλώστρες
- Πυροσβεστήρες
- Τέντες
- Υδραυλικό Υλικό
- Υλικά κήπου
- Υπολογιστές
- Χρηματοκιβώτια

Η επιλογή του παραπάνω εξοπλισμού έγινε με βάση την ολική αγορά της τεχνολογίας κι αυτό γιατί οι ιδρυτές επιθυμούν την ευχέρεια και την ιδιοποίηση του τεχνολογικού εξοπλισμού εξολοκλήρου. Τα τεχνολογικά δηλαδή δικαιώματα (τεχνογνωσία) θα εξασφαλιστούν εφάπαξ έτσι ώστε να υπάρχει μικρή ανάγκη για συνεχή τεχνολογική υποστήριξη προς τον αγοραστή της τεχνολογίας. Η επιλογή λοιπόν του τεχνολογικού εξοπλισμού είναι ζωτικής σημασίας για τη συγκεκριμένη επενδυτική προσπάθεια. Λήφθηκαν σοβαρά υπόψιν τεχνολογικές εξελίξεις κι εφαρμογές, ώστε ο τεχνολογικός εξοπλισμός να μην είναι ούτε πολύ καινούριος έτσι ώστε να μην τον γνωρίζουν οι εργαζόμενοι, αλλά ούτε και ξεπερασμένος ώστε το ξενοδοχείο να μην παίρνει μέρος στις τεχνολογικές αλλαγές. Σημειωτέον ότι όλος ο εξοπλισμός επιλέχθηκε με γνώμονα τις τάσεις της εποχής καθώς και τις οικονομικές συνθήκες. Είναι δηλαδή μοντέρνος αλλά συνάμα και οικονομικός ώστε να συνάδει με την οικονομία της χώρας.

Η επιτυχής υιοθέτηση του ξενοδοχειακού εξοπλισμού και προγραμμάτων στηρίζεται στη διαθεσιμότητα των εργαζομένων της μονάδας στους οποίους παρέχει ευκαιρίες εκπαίδευσης και κατάρτισης. Συμπερασματικά, το πλεονέκτημα των ιδρυτών είναι ότι αναγνωρίζουν τη δύναμη της τεχνολογίας και των καινοτομιών προς τη διευκόλυνση και επιτάχυνση της εξυπηρέτησης και το πως θα χρησιμοποιηθεί ώστε να προσφέρει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες για τον πελάτη. Η επένδυση τους στην τεχνολογία και τη βελτίωση της είναι το πρώτο βήμα και το επόμενο είναι η σωστή χρήση της για την ποιοτική εξυπηρέτηση του επισκέπτη.

Όσον αφορά τους ιδρυτές του ξενοδοχείου έχουν αποτιμήσει το επίπεδο της τεχνολογίας που χρειάζεται η επιχείρηση προτού την επένδυση. Έχουν ληφθεί υπόψη τα εξής:

- Αν το σύστημα βελτιώνει τα κέρδη
- Αν θα υπάρχει άριστη εξυπηρέτηση των πελατών
- Αν θα μειώνεται το κόστος του προσωπικού
- Αν θα βελτιώνεται το ηθικό των εργαζομένων
- Αν το σύστημα βοηθά το ξενοδοχείο να ολοκληρώνει με τον καλύτερο τρόπο τις λειτουργίες του.⁶⁸

⁶⁸ Κατερινόπουλος Α. (2003), «Παρόν και μέλλον, ο ρόλος της τεχνολογίας στην ξενοδοχειακή βιομηχανία», Τουριστική Αγορά, Τεύχος 157, σελ. 83

5.4: Συνοπτικός προϋπολογισμός κόστους έργων, εξοπλισμού και συντήρησης

Το κόστος που απαιτείται συγκεκριμένα για την απόκτηση του απαραίτητου εξοπλισμού, υπολογίζεται ως εξής:

Πίνακας 5.4.Α: Κόστος ξενοδοχειακού εξοπλισμού

ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	ΚΟΣΤΟΣ
ΒΑΣΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	
Είδη σερβιρίσματος	2.800 €
Είδη υγιεινής και μπάνιου	29.000 €
Εξοπλισμός μαγειρικής	3.600 €
Έπιπλα	55.000 €
Επιτραπέζια σκεύη	1.300 €
Κάδοι	1.200 €
Κλειδαριές ηλεκτρονικής κάρτας	700 €
Κουζίνες	6.000 €
Κουρτίνες	4.100 €
Λινά	8.200 €
Μαξιλάρια	1.800 €
Μικροσυσκευές	4.100 €
Πλυντήρια	7.200 €
Σίτες	600 €
Στρώματα	53.000 €
Συσκευές ατομικής περιποίησης	5.700 €
Τηλεοράσεις/Ηχοσυστήματα	11.300 €
Τηλέφωνα	900 €
Φωτιστικά	3.800 €
Ψυγεία	9.300 €
ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	
Air-Condition	7.400 €
Αισθητήρες ασφάλειας	1.900 €
Αισθητήρες φλόγας	2.100 €

Αντλίες θερμότητας	81.000 €
Γεώτρηση	8.200 €
Δεξαμενές	6.600 €
Είδη διακόσμησης	1.700 €
Είδη θέρμανσης και ψύξης	2.200 €
Είδη σήμανσης	1.200 €
Εργαλεία/Μηχανήματα	3.000 €
Ηλεκτρολογικό Υλικό	2.500 €
Ηλιακή υποβοήθηση	189.000 €
Θερμοσίφωνες	13.000 €
Καρότσια	300 €
Κιβώτια πρώτων βοηθειών	200 €
Λεωφορείάκι	17.000 €
Μεταλλικές και ξύλινες κατασκευές	2.100 €
Ομπρέλες/Ξαπλώστρες	800 €
Πυροσβεστήρες	800 €
Τέντες	2.400 €
Υδραυλικό Υλικό	6.600 €
Υλικά κήπου	2.100 €
Υπολογιστές	12.000 €
Χρηματοκιβώτια	1.800 €
ΣΥΝΟΛΟ	575.500 €

Στον παρακάτω πίνακα αναφέρεται αναλυτικά το κόστος των έργων του πολιτικού μηχανικού.

Πίνακας 5.4.B: Κόστος των έργων του πολιτικού μηχανικού

ΕΡΓΟ	ΚΟΣΤΟΣ
Προετοιμασία χώρου κατασκευής	48.000 €
Κατασκευή κτιρακών εγκαταστάσεων	715.000 €
Διαμόρφωση περιβάλλοντα χώρου	96.000 €
ΣΥΝΟΛΟ	859.000 €

Για την αποφυγή δυσάρεστων καταστάσεων και την άρτια και άριστη συντήρηση το ξενοδοχείο θα συνεργάζεται σε ετήσια βάση με μηχανικούς οι οποίοι θα επισκέπτονται την μονάδα κάθε χρόνο κάνοντας όλες τις απαραίτητες διαδικασίες για την συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού. Το κόστος αυτών των διαδικασιών θα αυξάνεται 3% ανά χρόνο, ποσοστό που αντιστοιχεί στον μέσο πληθωρισμό της χώρας μας. Τον πρώτο χρόνο δεν θα υπάρχει η ανάγκη για συντήρηση αφού τα μηχανήματα θα είναι καινούρια.

Πίνακας 5.4.Γ: Κόστος συντήρησης

ΕΤΟΣ	ΚΟΣΤΟΣ
1 ^ο	0 €
2 ^ο	4.000 €
3 ^ο	4.120 €
4 ^ο	4.244 €
5 ^ο	4.371 €
6 ^ο	4.502 €
ΣΥΝΟΛΟ	21.237 €

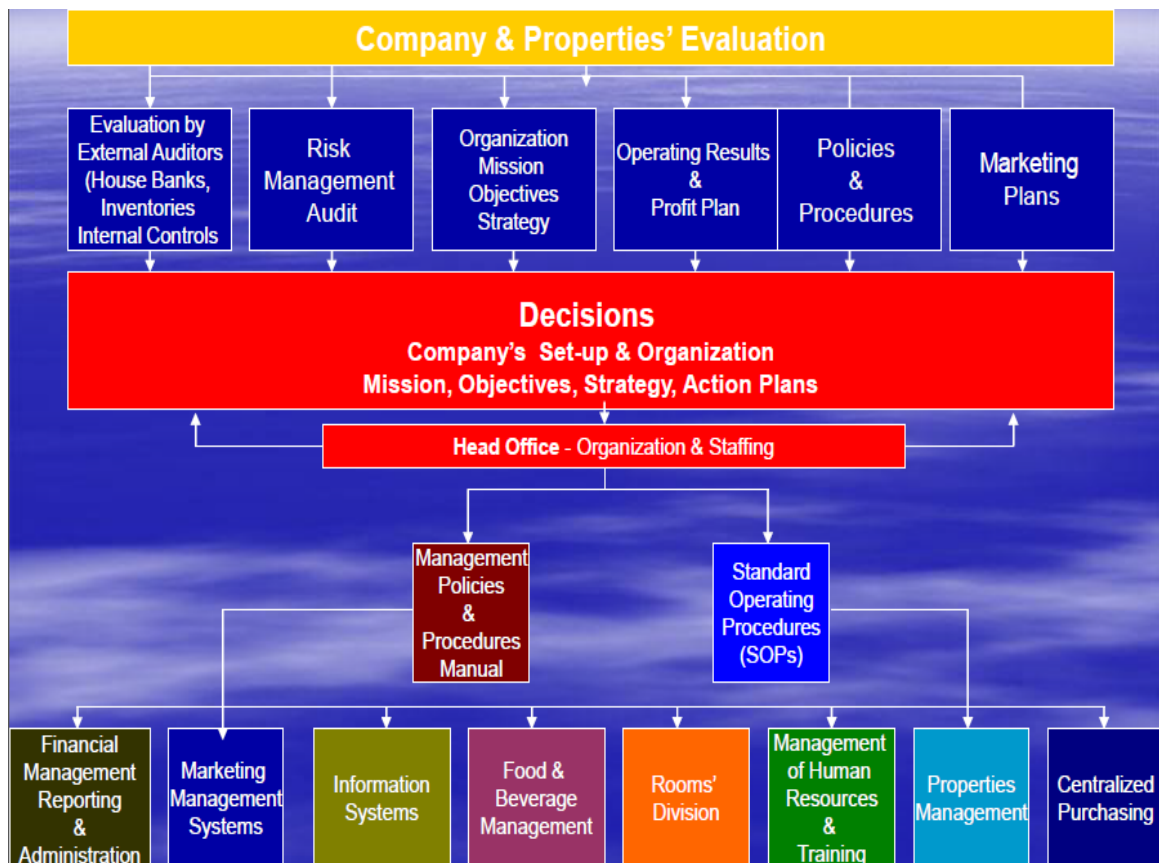
Κεφάλαιο 6: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΟΝΑΔΑΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ

6.1: Οργανωσιακή δομή και διαχείριση της μονάδας

Η επιλογή του οργανωτικού σχήματος πρέπει να είναι η καταλληλότερη και η πιο αρμόζουσα για την επενδυτική αυτή προσπάθεια και θα πρέπει να ληφθούν υπόψιν κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Αυτά είναι τα ακόλουθα:

- Η εξειδίκευση
- Το κόστος που αφορά τη λειτουργία της μονάδας
- Τη λειτουργικότητα των διαδικασιών
- Την αποτελεσματικότητα στην πράξη
- Τις τεχνικές συνθήκες

Η ξενοδοχειακή μονάδα θα αποτελείται από ένα σύνολο αλληλοεξαρτώμενων τμημάτων όπου το καθένα αποτελεί σύνολο ομαδοποιημένων θέσεων εργασίας. Στο ακόλουθο διάγραμμα αποτυπώνεται η ροή των λειτουργιών μιας αποτελεσματικής διοίκησης, η οποία θα εφαρμοστεί στην υπό μελέτη ξενοδοχειακή μονάδα. Καθήκον των διοικητικών στελεχών είναι η χρήση προκαθορισμένων σχεδίων, ορθών διαδικασιών, χρονικών ορίων και προγραμμάτων, ώστε η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων των τμημάτων και ο συντονισμός, να τους επιτρέψει την απρόσκοπτη δραστηριοποίηση του ξενοδοχείου.



Διάγραμμα 6.1.A: Οργανόγραμμα λειτουργιών του ξενοδοχείου
 Πηγή: Σημειώσεις κύριου Βασταρδή στο μάθημα Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων I

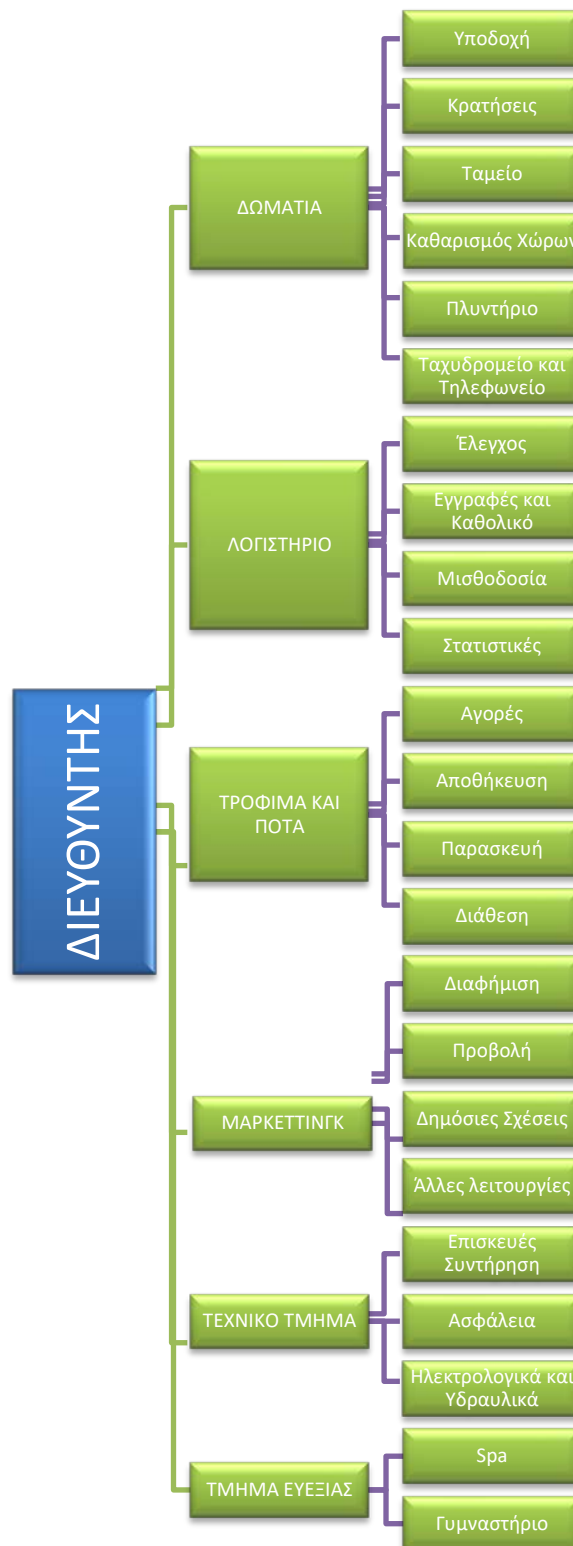
Το ξενοδοχείο θα διοικείται από τρία κύρια τμήματα τα οποία είναι το Front Office (Τμήμα Υποδοχής), το Housekeeping (Τμήμα Ορόφων) και το Food and Beverage (Τμήμα Τροφίμων και Ποτών). «Τα κριτήρια γι' αυτή την τμηματοποίηση είναι:

- I. η διοικητική ιεραρχία
- II. οι λειτουργίες τμημάτων
- III. οι περιοχές επαφής με τον πελάτη
- IV. ο προσδιορισμός κέντρων κόστους και εσόδων
- V. κέντρα ευθύνης (μελών του προσωπικού).»⁶⁹

Όλες οι λειτουργίες ολοκληρώνονται δίνοντας και παίρνοντας τη διαδικασία από το ένα τμήμα στο επόμενο. Εν συντομία το Front Office προσφέρει τα δωμάτια προς τον επισκέπτη και το Housekeeping προετοιμάζει τα δωμάτια, έτσι ώστε το Front Office να μπορέσει να προβεί στην πώληση. Με τον ίδιο τρόπο κινείται και το τμήμα παραγωγής τροφίμων το οποίο προετοιμάζει τα τρόφιμα και τα ποτά για το Food and Beverage.

⁶⁹ Χυτήρης Λ. (1996), «Το Μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, σελ. 43

Υπάρχουν επίσης μερικά μικρά τμήματα στο ξενοδοχείο, όπως το λογιστήριο, το τμήμα μάρκετινγκ, το τεχνικό τμήμα, το τμήμα ασφάλειας κλπ.



Διάγραμμα 6.1.B: Οργανόγραμμα τμημάτων του ξενοδοχείου

Ο γενικός διευθυντής Νίκος Παπαϊωάννου δεν απαλλάσσεται από τα καθήκοντα ρουτίνας, έχοντας όμως ως κύρια αρμοδιότητα του σε συνεργασία με τον διευθύνων σύμβουλο Sebastian Neumann την χάραξη της γενικής πολιτικής και στρατηγικής της μονάδας. Έχει αποφασιστικό και συντονιστικό ρόλο και θα ασχολείται με σημαντικά ζητήματα της ξενοδοχειακής μονάδας, όπως:

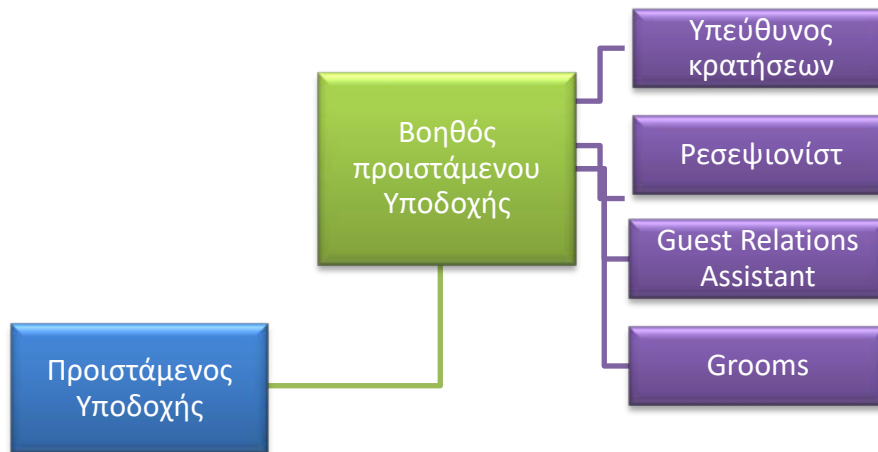
- Επαφή με τους τμηματάρχες για τον έλεγχο της λειτουργίας των τμημάτων
- Λήψη αποφάσεων σε ζητήματα που αφορούν το προσωπικό
- Έλεγχος του τρόπου λειτουργίας της μονάδας με γνώμονα τους στρατηγικούς στόχους
- Διατήρηση καλών σχέσεων συνεργασίας με τους εργαζομένους

Στον κεντρικό άξονα του ξενοδοχείου βρίσκεται η Υποδοχή και το προσωπικό που την στελεχώνει. Από την στιγμή που ο πελάτης κάνει κράτηση και αφικνύεται στο ξενοδοχείο, μέχρι την ώρα που αναχωρεί, οι υπάλληλοι της Υποδοχής παίζουν σπουδαίο ρόλο στην ικανοποίηση των αναγκών του. Στην Υποδοχή τον υποδέχονται, του δίνουν δωμάτιο και τηρούν τον λογαριασμό του. Εκεί αυτός απευθύνεται για πληροφορίες, ερωτήσεις, σχόλια, παράπονα, την αλληλογραφία και τελικά την εξόφληση του λογαριασμού του. Το τμήμα αυτό έχει την πρωταρχική σημασία που χτίζει την εικόνα του ξενοδοχείου, έχοντας τη μέγιστη αλληλεπίδραση με τον επισκέπτη.⁷⁰

Το Τμήμα Υποδοχής περιλαμβάνει:

- Υποδοχή
- Κράτηση
- Επιχειρηματικό κέντρο
- Υπηρεσία πληροφοριών
- Ταμείο και Συνάλλαγμα
- Βεστιάριο
- Τηλεφωνικό κέντρο

⁷⁰ Καπίκη – Πιβεροπούλου Τ. (2004), «Υπηρεσία Υποδοχής», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, σελ. 13-14



Διάγραμμα 6.1.Γ: Οργανόγραμμα του τμήματος υποδοχής

Το Τμήμα Ορόφων προσφέρει στον επισκέπτη την υπηρεσία που αφορά την καθαριότητα, την άνεση, την φιλοξενία και την περιποίηση. Επίσης προσφέρει σε όλους τους «εσωτερικούς πελάτες», όπως π.χ. καθαριότητα στολών και χώρων προσωπικού. Το τμήμα καθαριότητας διαδραματίζει έναν πολύ σημαντικό ρόλο για την ικανοποίηση του πελάτη, κρατώντας το ξενοδοχείο καθαρό, άνετο και υγιεινό. Ο στόχος των απασχολούμενων είναι να δημιουργούν στον επισκέπτη την αίσθηση «home away from home». ⁷¹ Αποτελεί επίσης το τμήμα στο οποίο ο πελάτης περισσότερο από οποιοδήποτε άλλο διαπιστώνει με ευκολία αν κάτι δεν λειτουργεί σωστά, και αυτό βέβαια συμβαίνει όταν δεν υπάρχει το κατάλληλο σε αριθμό και ποιότητα παροχής υπηρεσιών προσωπικό.

Το Τμήμα Ορόφων περιλαμβάνει:

- Τμήμα απολεσθέντων
- Υπηρεσία πλυντηρίου
- Τμήμα κηπουρικής
- Υπηρεσία σεντονιών και στολών ⁷²

⁷¹ <http://www.hotelmanagementhub.com/2011/07/25/major-departments-of-hotel/>, 28.03.2012

⁷² Σάρλης Β., Σουλιώτη Δ. (2009), «Οροφκομία», Le Monde – Institute of Hotel & Tourism Studies, Αθήνα



Διάγραμμα 6.1.Δ: Οργανόγραμμα του τμήματος ορόφων

Η υπηρεσία των επισιτιστικών τμημάτων του ξενοδοχείου αφορά την παραγωγή και το σερβίρισμα φαγητών και ποτών για τους επισκέπτες, αποτελώντας ένα ουσιώδες μέρος των δραστηριοτήτων του ξενοδοχείου. Το Τμήμα Τροφίμων και Ποτών είναι το δεύτερο μεγαλύτερο τμήμα των εσόδων της μονάδας. Κάθε φορά που οι επισκέπτες επιθυμούν να απολαύσουν το γεύμα ή το ποτό τους σε ιδιαίτερη ατμόσφαιρα, μπορούν να επισκέπτονται το εστιατόριο και το bar. Οργανώνονται θεματικές βραδιές με διαφορετικές κουζίνες και άλλα τα οποία βασίζονται σε ποικίλα θέματα, δίνοντας έτσι στους επισκέπτες μια μοναδική εμπειρία. Υπάρχουν διάφοροι τύποι των υπηρεσιών που προσφέρονται όπως μπουφέ ή a la carte, αναλόγως την περίπτωση. Σε κάθε από τις περιπτώσεις οι σερβιτόροι ακολουθούν όλους τους κανονισμούς τροφίμων και ποτών και εξυπηρετούν με τα καλύτερα μαχαιροπίρουνα και πιατικά τον επισκέπτη.⁷³

Το Τμήμα Τροφίμων και Ποτών περιλαμβάνει:

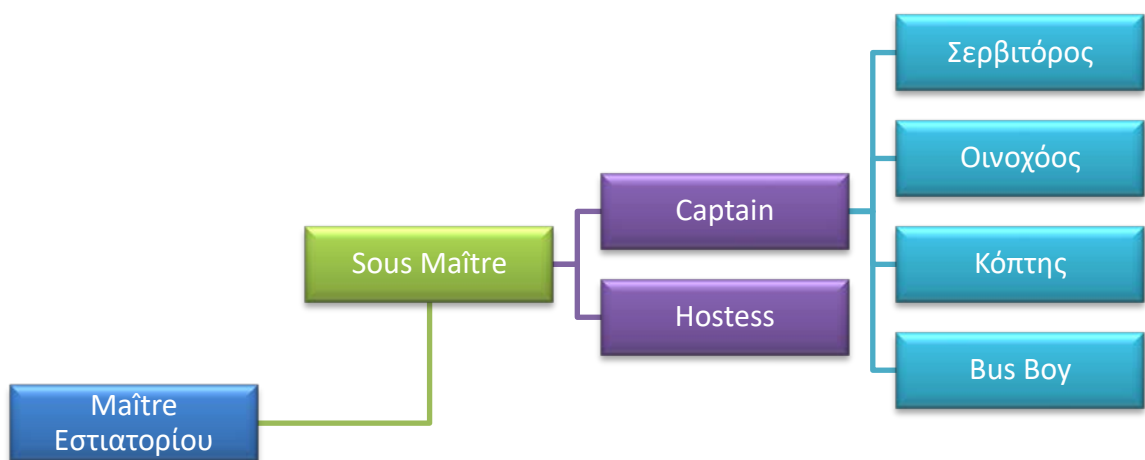
- Εσωτερική και εξωτερική τροφοδοσία
- Bar
- Εστιατόριο
- Catering εκδηλώσεων
- Room Service

Λόγω της μικρής δυναμικότητας της μονάδας το επισιτιστικό τμήμα περιορίζεται στα υποχρεωτικά από τη νομοθεσία τμήματα (κουζίνα, εστιατόριο, μπαρ). Στην περίπτωση αυτή, δεν υπάρχει φυσικά ξεχωριστή διεύθυνση επισιτιστικών τμημάτων αλλά την

⁷³ Βασταρδής Ν. (1993), «Η Τέχνη του Σερβιρίσματος», Εκδόσεις Άλφα, Αθήνα

ευθύνη λειτουργίας έχουν οι επιμέρους τμηματάρχες (chef, maitre d' hotel, barman) με τη συνεργασία του διευθυντή του ξενοδοχείου.

Αρχικά τα εστιατόρια, χωρίζεται σε δύο βασικά τμήματα, την τραπεζαρία και την κουζίνα. Κάθε τμήμα έχει την δική του αυτόνομη διάρθρωση, αλλά βρίσκεται σε άμεση συνεργασία με το υπόλοιπο κομμάτι του εστιατορίου. Προιστάμενος της τραπεζαρίας θεωρείται ο Maître. Αυτός έχει την ευθύνη της εύρυθμης λειτουργίας του service των φαγητών και των ποτών. Ηγείται όλου του προσωπικού της τραπεζαρίας και βρίσκεται σε άμεση συνεργασία με τον Chef. Στο έργο του υποβοηθείται από ορισμένους βοηθούς, όπως είναι ο Sous Maître, ο Captain και ο Hostess.



Διάγραμμα 6.1.Ε: Οργανόγραμμα εστιατορίου πολυτελείας

Στην κουζίνα, επικεφαλής όλων είναι ο Chef. Είναι ο προϊστάμενος του συγκεκριμένου χώρου και το άτομο εκείνο που αναλαμβάνει να συντονίσει το υπόλοιπο προσωπικό για την παραγωγή φαγητού. Επίσης αναλαμβάνει τη διεκπεραίωση βασικών διαδικασιών της κουζίνας, όπως συγκέντρωση παραγγελιών, παραλαβή εμπορευμάτων στο χώρο της κουζίνας, καθορισμό πρότυπων συνταγών και δημιουργία νέων μενού. Στο έργο του υποβοηθείται από τον Sous Chef, ενώ η υπόλοιπη κουζίνα διαιρείται σε ανεξάρτητα τμήματα, των οποίων επικεφαλής είναι οι Α΄ Μάγειρες.



Διάγραμμα 6.1.ΣΤ: Οργανόγραμμα κεντρικής κουζίνας εστιατορίου πολυτελείας

Μέσω της οργάνωσής και της διαδικασίας διαχείρισης του, το ξενοδοχείο καλείται να προσαρμόζεται σε πολλές αλλαγές, προκειμένου να παράγει και να προσφέρει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που είναι κατάλληλες για να ικανοποιήσουν τους πελάτες του. Αναμένεται η εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας σε όλα τα τμήματα για να εμπνεύσει και να κινητοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό του, καθώς και να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα ενισχύσει την ίδια την μονάδα αλλά και το σύνολο της βιομηχανίας του τουρισμού.⁷⁴ Η οργανωτική δομή βασίζεται πάνω σε μια σειρά επιπέδων υπευθυνοτήτων και εξουσιών κατανέμοντας τα καθήκοντα στα κατάλληλα τμήματα. Μέσα σε αυτή τη δομή κάθε επίπεδο στην οργάνωση, δηλαδή τα ανώτερα και μεσαία στελέχη, το κατώτερο διοικητικό και εργατικό προσωπικό, διακρίνεται καθαρά. Η ύπαρξη μικρού αριθμού επιπέδων προκαλεί την άριστη έπαφη και αναμετάδοση μηνυμάτων και στις δυο κατευθύνσεις. Πρόκειται για μια συμμετοχική διαδικασία που δίνει τη δυνατότητα σε όλα τα επίπεδα των εργαζομένων να εργαστούν σε ομάδες, προκειμένου να καθοριστούν οι προσδοκίες εξυπηρέτησης πελατών και ο καλύτερος τρόπος για να καλύπτουν ή υπερκαλύπτουν οι προσδοκίες αυτές. Ο κύριος Παπαϊωάννου ως διευθυντής θα δημιουργεί ένα ενθαρρυντικό περιβάλλον εργασίας, στο οποίο οι επισκέπτες και οι εργαζόμενοι γίνονται αναπόσπαστο μέρος της αποστολής με τη συμμετοχή τους στην

⁷⁴ Λαλούμης Δ., Κατσώνη Β. (2010), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αίτηση Τουρισμού», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα

επίτευξη και στον καθορισμό στόχων.⁷⁵ Σκοποί της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη, η συνεχής βελτίωση της ποιότητας, η αύξηση της ικανότητάς της επιχείρησης για καινοτομίες, η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με τον κατάλληλο τρόπο και η αξιοποίηση νέας τεχνολογίας. Το ξενοδοχείο θα εφαρμόσει ένα πρόγραμμα διοίκησης ολικής ποιότητας αναπτύσσοντας την ανάλογη στρατηγική προς τον πελάτη, τον εργαζόμενο και την μέτρηση της ποιότητας.⁷⁶

Η οργανωτική δομή του ξενοδοχείου θα είναι ευέλικτη, θα ελεγχεται τακτικά και αν χρειάζεται θα τροποποιείται. Οι μεταβολές στη σύγχρονη τεχνολογία και στο οικονομικό περιβάλλον ευνοούν την ανάδειξη ενός ευέλικτου και αναβαθμισμένου τρόπου διοίκησης και αντανακλώνται στην οργανωτική δομή. Τα παρακάτω έξι βήματα θα ακολουθηθούν, για μια επιτυχημένη διαχείριση της μονάδας:

1. Πολιτική Διαχείρισης

Περιλαμβάνει την εκπόνηση μιας κατευθυντήριας γραμμής για τις αποφάσεις διαχείρισης, καθορίζοντας τους σκοπούς και τους στόχους της ποιότητας, και τη διάδοση των κατευθυντήριων αυτών γραμμών σε όλη την εταιρεία. Από αυτή την διαδικασία προέρχεται μια ενιαία κατανόηση των λειτουργιών ως βάση για μια συνεπή και επιτυχημένη διαχείριση.

2. Ποιοτικοί στόχοι

Πρέπει να καθορίζονται και να κατανέμονται σε επιμέρους στόχους. Η πρώτη προτεραιότητα είναι η τήρηση των χρόνων εξυπηρέτησης, δηλαδή την τήρηση όλων των προδιαγραφών, πχ. από πέντε έως δέκα λεπτά για την ολοκλήρωση ενός Check-In ενός πελάτη. Επειδή κάθε εργαζόμενος έχει την ευθύνη για την ποιότητα, οι στόχοι σε αυτό το επίπεδο είναι σαφώς καθορισμένοι, αλλά κατά κάποιο τρόπο επηρεάζονται από το κάθε άτομο.

3. Σύστημα πληροφοριών πελατών

Πρέπει να κατασκευαστεί και να αναπτυχθεί αποτελεσματικά για να καθορίσει τους λόγους της ικανοποίησης των πελατών και να χρησιμοποιηθεί ως μια έκφραση συνολικού προσανατολισμού προς τον πελάτη. Οι ακόλουθες

⁷⁵ Walker J. (2010), «Introduction to Hospitality Management», Pearson Education, London

⁷⁶ Yamin S., Gunasekaran A. (1999), «Organizational quality – a cognitive approach to quality management», The TQM magazine, Vol. 11, no. 3, σελ. 180

ερωτήσεις πρέπει να απαντηθούν, στα πλαίσια λειτουργίας αυτού του συστήματος:

- Ποιοι είναι οι πελάτες σε ολόκληρο τον κύκλο ζωής της υπηρεσίας;
- Ποιες είναι οι ανάγκες που εντοπίστηκαν σε εξωτερικούς και εσωτερικούς πελάτες;

4. Σχεδιασμός Διεργασιών

Είναι η διαδικασία που είναι υπεύθυνη για την εξασφάλιση των κατάλληλων μέσων για την υλοποίηση των στόχων της ξενοδοχειακής μονάδας. Με συνεχή παρακολούθηση και βελτίωση οι διακυμάνσεις της ποιότητας της διαδικασίας παραγωγής και προσφοράς του προϊόντος/υπηρεσίας πρέπει να αποφεύγονται ή να ανιχνεύονται νωρίς με τη μέθοδο του στατιστικού ελέγχου διεργασιών (στατιστική διαδικασία ελέγχου, SPC).⁷⁷

5. Η συμμετοχή των εργαζομένων

Είναι το πιο σημαντικό σημείο για μια αποτελεσματική διάχειριση. Η ανοιχτή εντατική επικοινωνία με τους εργαζομένους, η αναγνώριση και η στοχευμένη εκπαίδευση επηρεάζει σημαντικά τη συνολική επιτυχία του ξενοδοχείου. Η συνεχής βελτίωση υπαλλήλων που μελετούν, δημιουργεί εξειδικευμένες υπηρεσίες, έτσι ώστε να επιτευχθούν και παραγωγικές βελτιώσεις.

6. Σύστημα πληροφοριών

Θα είναι εγκατεστημένο όχι μόνο για εσωτερικές λειτουργίες, αλλά στην ανάλυση θα περιλαμβάνονται και οι πελάτες. Ένα σημαντικό εργαλείο για το σκοπό αυτό είναι η ποιότητα της κοστολόγησης, δηλαδή να αντισταθμίσει το κόστος της ποιότητας έναντι του κόστους της μη ποιότητας που προκαλείται, για παράδειγμα τα έξοδα σε περίπτωση παραπόνων. Μετά την πενταετία είναι προγραμματισμένη και μια άλλη δοκιμασμένη μέθοδος αυτή της συγκριτικής αξιολόγησης (Benchmarking), μια συνεχής διαδικασία, στην οποία μπορούν να συγκριθούν τα προϊόντα, οι υπηρεσίες, οι διαδικασίες και οι μέθοδοι ιδίως των επιχειρησιακών λειτουργιών, με άλλων ξενοδοχείων.

⁷⁷ <http://www.tqm.com/seminare/spc-basiswissen-schulungen-seminare/schulung-spc-basiswissen-seminar/>, 06.04.2013

6.2: Γενικά έξοδα

Η ασφάλεια για την ξενοδοχειακή μονάδα θα περιλαμβάνει ασφάλεια πυρός, ασφάλεια κλοπής, προστασία από τρομοκρατικές ενέργειες, προστασία από διαρροές σωληνώσεων και τέλος προστασία από τυχόν πλημμύρες. Η αναγωγή των γενικών εξόδων στην πενταετία γίνεται με την χρήση ενός ποσοστού της τάξεως του 3% λόγω πληθωρισμού.

Πίνακας 6.2.Α: Εκτίμηση γενικών εξόδων της ξενοδοχειακής μονάδας

	1 ^ο	2 ^ο	3 ^ο	4 ^ο	5 ^ο	6ο	ΣΥΝΟΛΟ
Εσωτερικές μεταφορικές υπηρεσίες	3.460	3.564	3.671	3.781	3.894	4.011	22.381
Έξοδα διατροφής προσωπικού	3.340	3.440	3.543	3.650	3.759	3.872	21.604
Ασφάλιστρα	4.000	4.120	4.244	4.371	4.502	4.637	25.874
Αμοιβή διευθύνοντος συμβούλου	31.200	32.136	33.100	34.093	35.116	36.169	201.814
Αμοιβές διοικητικού συμβουλίου	26.400	27.192	28.008	28.848	29.713	30.605	170.766
Αμοιβή εξωτερικού νομικού συμβούλου	2.500	2.575	2.652	2.732	2.814	2.898	16.171
Φόροι ακίνητης περιουσίας	5.330	5.490	5.655	5.824	5.999	6.179	34.477
Λοιπά γενικά έξοδα	9.000	9.270	9.548	9.835	10.130	10.433	58.216
ΣΥΝΟΛΟ	85.230	87.787	90.421	93.133	95.927	98.805	551.303

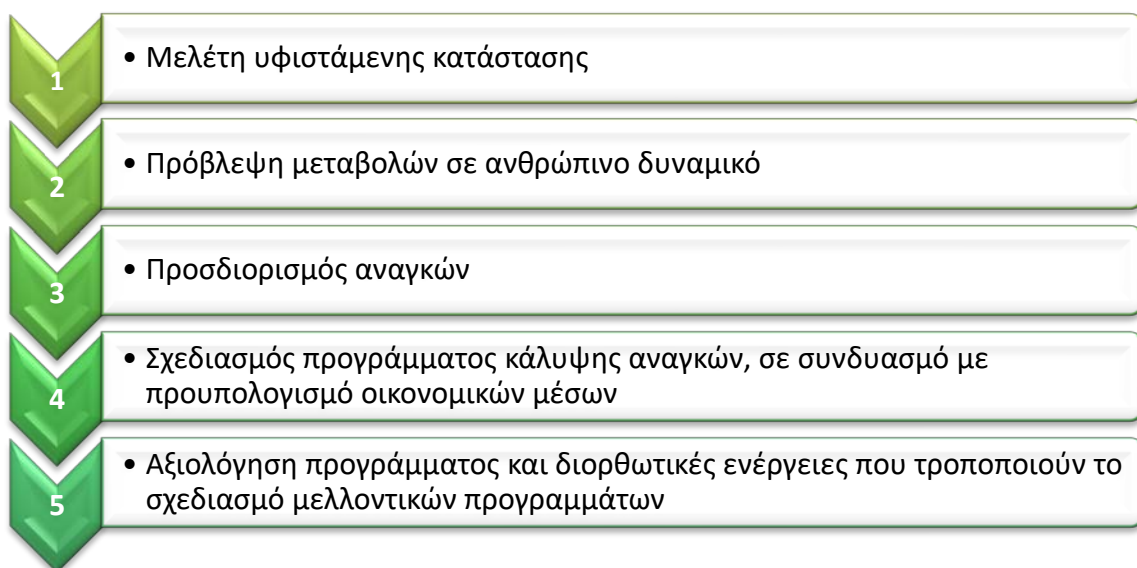
Κεφάλαιο 7: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

7.1: Καθορισμός κατηγοριών ανθρωπίνου δυναμικού

Μεγάλο ρόλο στην επιτυχημένη πορεία του ξενοδοχείου παίζει η στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση σε θέματα προσωπικού. Η στρατηγική έχει να κάνει με θέματα εκπαίδευσης, ηγεσίας, επικοινωνίας, υποκίνησης και ομαδικής εργασίας. Μεγάλη ευθύνη για όλα αυτά έχει η διοίκηση του ξενοδοχείου καθώς και οι υφιστάμενοί του. Το προσωπικό είναι αυτό που προσφέρει άμεσα τις υπηρεσίες και πρέπει να είναι απόλυτα ικανοποιημένο, έτσι ώστε να είναι σε θέση να προσφέρει υπηρεσίες οι οποίες θα διακρίνονται για την υψηλή ποιότητά τους.

Πέρα από το πολύ σημαντικό θέμα της εκπαίδευσης η διεύθυνση και τα στελέχη που εργάζονται θα πρέπει να είναι υπεύθυνα για τη σωστή λειτουργία του προσωπικού. Η κατάλληλη επικοινωνία ανάμεσα σε διοίκηση και προσωπικό είναι απαραίτητη γιατί έτσι μπορεί η διοίκηση να έχει εργαζόμενους ενημερωμένους για τις πολιτικές και τα σχέδια του ξενοδοχείου. Αξίζει να τονιστεί ότι στο ξενοδοχείο θα υπάρχουν όσον το δυνατότερο λιγότερες διοικητικές βαθμίδες, έτσι ώστε να φτάνουν άμεσα και γρήγορα οι πληροφορίες στη διεύθυνση και τα στελέχη θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικά στην μεταφορά των πληροφοριών. Πέρα από την ανάγκη σωστής επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων εξίσου σημαντικό ρόλο στην βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού με στόχο την ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών, παίζει και η ενδυνάμωση των εργαζομένων και το πώς γίνεται αυτό από τους ανωτέρους τους. Ενδυνάμωση σημαίνει το να δίνεται στους υπαλλήλους, η δύναμη να παίρνουν αποφάσεις, να έχουν μεγαλύτερο έλεγχο όσον αφορά την εργασία τους και με αυτό τον τρόπο να ικανοποιούν ευκολότερα στους πελάτες.

Η διαδικασία καθορισμού των κατηγοριών ανθρωπίνου δυναμικού προσδιορίζει την τωρινή αλλά και μελλοντική ζήτηση για προσωπικό, βασισμένη στην προσφορά προσωπικού αυτή την στιγμή. Για τον σχεδιασμό του μείγματος του ανθρωπίνου δυναμικού στην υπό μελέτη ξενοδοχειακή μονάδα, ακολουθήθηκαν τα παρακάτω βήματα:



Διάγραμμα 7.1.Α: Βήματα προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού
 Πηγή: Armstrong M. (2003), «Human Resource Management Practice», 9th Edition, Kogan Page Unlimited, London

Μετά από προγραμματισμό των ανθρωπίνων πόρων, οι ανάγκες της ξενοδοχειακής μονάδας σε προσωπικό καθορίστηκαν ως εξής:

Πίνακας 7.1.Α: Κατηγορίες ανθρώπινου δυναμικού

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΠΛΗΡΟΥΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	
• Γενικός Διευθυντής	1
• F & B Manager	1
• Προϊστάμενος Υποδοχής	1
• Λογιστής	1
ΤΜΗΜΑ ΥΠΟΔΟΧΗΣ	
• Βοηθός προϊστάμενου Υποδοχής	1
• Υπεύθυνος κρατήσεων	1
• Ρεσεψιονίστ	3
• Guest Relations Assistant	1
• Grooms	3
ΤΜΗΜΑ ΟΡΟΦΩΝ	
• Προϊστάμενος Ορόφων	1
• Βοηθός προϊστάμενου Ορόφων	1
• Καμαριέρες	11
• Υπάλληλος πλυντηρίου	1
• Βοηθός	1
ΤΜΗΜΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ	
• Maître Εστιατορίου/Bar Manager	1
• Sous Maître	1
• Captain	1
• Hostess	1

• Σερβιτόρος	4
• Οινοχόος	1
• Bartender	2
• Κόπτης	1
• Bus Boy	2
• Chef Κουζίνας	1
• Sous Chef	1
• Α΄Μάγειρας Κρύας Κουζίνας	1
• Β΄Μάγειρας Κρύας Κουζίνας	1
• Α΄Μάγειρας Ζεστής Κουζίνας	1
• Β΄Μάγειρας Ζεστής Κουζίνας	1
• Υπεύθυνος Κρεωπολείου	1
• Pastry Chef	1
• Βοηθός	1
• Υπάλληλος πλύσεως σκευών κουζίνας	1
• Υπάλληλος πλύσεως σκευών εστιατορίου	1
ΤΕΧΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ	
• Υπεύθυνος Τεχνικού Τμήματος	1
• Υδραυλικός/Ψυκτικός	1
• Ηλεκτρολόγος	1
• Μαραγκός	1
• Κηπουρός	1
• Υπάλληλοι ασφαλείας	2
ΤΜΗΜΑ ΕΥΞΕΙΑΣ	
• Spa Manager	1
• Spa Assistants	2

Ο γενικός διευθυντής είναι υπεύθυνος για τη συνολική επιτυχία του ξενοδοχείου, την επίτευξη ή ακόμη και την υπέρβαση των προγραμματισμένων στόχων όσον αφορά τα έσοδα και τα κέρδη, την εξασφάλιση ικανοποίησης των πελατών και την ποιότητα των προϊόντων βάση των προτύπων. Διαχειρίζεται όλους τους τομείς του ξενοδοχείου σύμφωνα με τα πρότυπα της μονάδας για να επιτευχθεί μια φιλική ατμόσφαιρα και μια άριστη εξυπηρέτηση των πελατών. Παρέχει μια υποδειγματική συμπεριφορά για το προσωπικό που θα πρέπει να ακολουθηθεί από αυτό. Σκοπός της εργασίας του F&B Manager είναι να εξασφαλίσει την παροχή υπηρεσιών σε κάθε σημείο του τμήματος τροφίμων και ποτών, εποπτεύοντας και συντονίζοντας την λειτουργία αυτού. Οι βασικές αρμοδιότητες του είναι:

- Να εξασφαλίσει ότι το υποσχόμενο προϊόν και η υπηρεσία παραδίδεται στους επισκέπτες και ότι αυτοί είναι ικανοποιημένοι στο πλαίσιο των στόχων που έχουν τεθεί.
- Να εξασφαλίσει ότι προσφέρονται υψηλής ποιότητας υπηρεσίες.
- Να εξασφαλίσει την συμμόρφωση με ισχύοντες κανονισμούς.
- Να αναλαμβάνει την ευθύνη για το έργο του και τα αποτελέσματα αυτού.
- Να βελτιστοποιήσει την αλυσίδα εφοδιασμού και τη χρήση των πρώτων υλών.

Η υποβολή εκθέσεων προς το γενικό διευθυντή, η απρόσκοπτη λειτουργία της υποδοχής και το τηλεφωνικό κέντρο είναι οι βασικές δικαιοδοσίες του προισταμένου υποδοχής. Επίσης υποδέχεται τους επισκέπτες, χειρίζεται τυχόν καταγγελίες καθώς παρακολουθεί την ποιότητα σε αυτές τις διαδικασίες. Επιπλέον:

- Εποπτεύει την πορεία των κρατήσεων και κάνει την κατανομή των δωματίων σε συνεργασία με τον προϊστάμενο ορόφων.
- Παρακολουθεί τους λογαριασμούς των πελατών και επιβλέπει την διαχείριση των καθημερινών χρεώσεων και πληρωμών.
- Διασφαλίζει την εφαρμογή της στρατηγικής πωλήσεων για τη μεγιστοποίηση της πληρότητας και της μέσης τιμής δωματίου.
- Συντονίζει την ομάδα της ρεσεψιόν, οργάνωνη την εργασία των μελών της και δημιουργεί χρονοδιαγράμματα
- Αναλαμβάνει την πρόσληψη, την εκπαίδευση και την παρακίνηση των μελών της ομάδας.

Ο γενικός διευθυντής, ο F&B Manager, ο προϊστάμενος υποδοχής και ο λογιστής του ξενοδοχείου θα είναι πλήρους απασχόλησης (12μηνο συμβόλαιο εργασίας), ενώ το υπόλοιπο προσωπικό θα είναι εποχιακά απασχολούμενο.

Ο σκοπός της εργασίας του υπεύθυνου κρατήσεων είναι η οργάνωση του συστήματος κρατήσεων αναλαμβάνοντας την ευθύνη για την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει, μεγιστοποιώντας παράλληλα τα ποσοστά πληρότητας και των εσόδων ανά δωμάτιο. Επίσης αρμοδιότητα του είναι να εξασφαλίζει ότι όλες οι ερωτήσεις που ελήφθησαν από τους πελάτες μέσω τηλεφώνου, fax και e-mail αντιμετωπίζονται με υψηλές προδιαγραφές ποιότητας. Οι ρεσεψιονίστ είναι υπεύθυνοι για την διαμονή των επισκεπτών στο ξενοδοχείο και διατηρούν τους φακέλους τους από την άφιξη έως την πληρωμή κατά την αναχώρησή τους. Οι δυο ρεσεψιονίστ οι οποίοι θα εργάζονται εναλλάξ στην πρωινή και απογευματινή βάρδια υποδέχονται τους επισκέπτες και προωθούν την αφοσίωση σε μια ευρεία γκάμα πελατών. Ο νυχτερινός ρεσεψιονίστ εκτός από τις παραπάνω αρμοδιότητες εγκρίνει τιμολόγια, γράφει την έκθεση των

στατιστικών και λογιστικών στοιχείων της ημέρας, κάνει το κλείσιμο των συναλλαγών της ημέρας και προετοιμάζει για την ομάδα τα απαιτούμενα για την επόμενη ημέρα έγγραφα. Είναι υπεύθυνος σε συνεργασία με το προσωπικό ασφαλείας να εξασφαλίσει την ασφάλεια των φιλοξενουμένων, παίρνοντας όλες τις επείγουσες αποφάσεις κατά την διάρκεια της νύχτας.

Η προϊσταμένη ορόφων είναι η εκτελεστική οικονόμος, η οποία συμβάλλει στην άνεση των επισκεπτών και εξασφαλίζει την καθημερινή καθαριότητα και τακτοποίηση των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων του ξενοδοχείου.

Αυτή παρακολουθεί επίσης την οικονομική απόδοση της λειτουργίας του τμήματος καθαριότητας και την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας των λινών.

Είναι υπεύθυνη για την εφαρμογή της συνεπής παράδοσης των έτοιμων δωματίων στον προϊστάμενο της υποδοχής μέσω του προγράμματος της εξυπηρέτησης πελατών. Εξασφαλίζει ότι η προσφερόμενη υπηρεσία δημιουργεί εντύπωση στους επισκέπτες των χώρων του ξενοδοχείου έτσι ώστε να επιτευχθούν θετικά και σταθερά αποτελέσματα στις αξιολογήσεις και τα σχόλια τους.

Λόγω του μικρού μεγέθους της μονάδας ο Maître του εστιατορίου θα τελεί και χρέη του Bar Manager, εφόσον το Bar του ξενοδοχείου βρίσκεται στον ίδιο ενιαίο χώρο με το εξωτερικό μέρος του εστιατορίου. Είναι υπεύθυνος για την εικόνα του εστιατορίου και του bar και την αύξηση των πωλήσεων αυτών (από την προετοιμασία έως την υπηρεσία). Είναι ο οικοδεσπότης των χώρων εστίασης και αυτός που έρχεται σε πρώτη επαφή με τους επισκέπτες. Οργανώνει την ομάδα, ορίζοντας τα καθήκοντά του κάθε υφισταμένου, τα χρονοδιαγράμματα και τις ενημερωτικές συναντήσεις. Είναι υπεύθυνος για την διαχείριση του προσωπικού, όσον αφορά την πρόσληψη, την κατάρτιση, την αξιολόγηση και την υποστήριξη. Παρακολουθεί και διασφαλίζει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, προσπαθώντας να μεγιστοποιήσει την πληρότητα στο εστιατόριο για την εξασφάλιση της συνεχιζόμενης κερδοφορίας. Δεδομένου ότι είναι το πρόσωπο που είναι υπεύθυνο για όλη την παραγωγή της κουζίνας, ο Chef συντονίζει την κατανομή των καθηκόντων μεταξύ των ομάδων, εξασφαλίζει την άριστη εξέλιξη των εργασιών όπως θα έπρεπε εντός του διαθέσιμου χρόνου. Σε συνεργασία με τον διευθυντή και τον F&B Manager, δημιουργεί όλα τα μενού, ελεγχεί το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών, ασκώντας μια παρουσία στο εστιατόριο την ώρα των γευμάτων. Επιβλέπει ότι η παραγωγή εκτελείται σωστά και τα προϊόντα συμμορφώνονται με τα τεχνικά δελτία. Πολύ σημαντικό επίτευγμα είναι να εξασφαλίζει μια καλή ατμόσφαιρα εργασίας στους χώρους της κουζίνας. Επίσης

παρέχει αυστηρή διαχείριση στον έλεγχο των αποθεμάτων των πρώτων υλών, ιδιαίτερα όσον αφορά το κόστος τους.

Ο επικεφαλής συντήρησης του τεχνικού τμήματος επιβλέπει τις εγκαταστάσεις, τους κοινόχρηστους χώρους και τα δωμάτια του ξενοδοχείου. Είναι υπεύθυνος για την κατάρτιση των νέων εργαζομένων συντήρησης σε πιο περίπλοκες εργασίες. Οι συντηρητές πρέπει να έχουν ευρεία γνώση των ηλεκτρικών και υδραυλικών συστημάτων, καθώς και την εμπειρία ξυλουργικών εργασιών. Η γνώση των απαιτήσεων ασφάλειας είναι επίσης απαραίτητη, εφόσον το προσωπικό συντήρησης θα πρέπει να λειτουργεί καλά χωρίς συνεχή επίβλεψη. Η προληπτική συντήρηση θα γίνεται από αυτούς για να αποτραπούν μελλοντικές βλάβες.

Ο Spa Manager έχει την απόλυτα πελατοκεντρική αρμοδιότητα με συνέπεια την παράδοση άριστης εξυπηρέτησης των επισκεπτών του κέντρου ευεξίας με φιλική και αποτελεσματική προσέγγιση. Αναλαμβάνει τον έλεγχο και τη διαχείριση του τμήματος στο πλαίσιο της γενικότερης πολιτικής και των ελέγχων που προβλέπονται από το ξενοδοχείο. Διασφαλίζει ότι οι αξίες και τα πρότυπα μιας φιλικής προς το περιβάλλον μονάδας προσφέρονται επιτυχάνοντας την αναμενόμενη κερδοφορία. Αρμοδιότητα δική του και της ομάδας του είναι να παρέχουν εξαιρετικές υπηρεσίες ομορφιάς για τους επισκέπτες στα πλαίσια μιας φιλικής και ευγενικής εξυπηρέτησης μεγιστοποιώντας τις πιθανότητες περισσότερων επισκέψεων.

7.2: Μεθοδολογία πρόσληψων

Για να είναι μια επιτυχής επιχείρηση το ξενοδοχείο, θα πρέπει να είναι αποτελεσματικό, καλά οργανωμένο, να έχει ως επίκεντρο τον πελάτη, να προσφέρει ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες και να παρέχει αξία για τα χρήματα, τα οποία εισπράττει. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο πρέπει επίσης, να εκπληρώνει και τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών του, οι οποίες περιλαμβάνουν τη δέσμευσή του για το περιβάλλον. Μια εταιρεία μπορεί να έχει την πιο φιλόδοξη περιβαλλοντική πολιτική, αλλά αν το προσωπικό δεν κατανοεί τη φιλοσοφία πίσω από αυτή, οι στόχοι δεν θα είναι ποτέ επιτυχής. Οι καλές προθέσεις της εταιρίας μπορεί να πηγαίνουν χαμένες λόγω της κακής εκπαίδευσης ή της πρόσληψης ανιδεϊκευτου προσωπικού. Για παράδειγμα, εάν οι επισκέπτες του ξενοδοχείου έχουν ευσυνειδήτητα ακολουθήσει μια οδηγία στο μπάνιο και κρεμούν τις πετσέτες τους για περαιτέρω χρήση για εξοικονόμηση νερού και ενέργειας και για μειωμένη χρήση απορρυπαντικού προς όφελος του περιβάλλοντος, θα είναι

δυσανεστημένοι αν οι πετσέτες έχουν αλλαχτεί. Αυτό μπορεί να προκαλέσει μεγαλύτερη απογοήτευση των πελατών από το να μην υπήρχε κανένα πρόγραμμα για την αλλαγή πετσετών. Προς αποφυγήν παρόμοιων καταστάσεων, η σειρά ενεργειών η οποία θα ληφθεί είναι η ακόλουθη: εξέταση, επιλογή και εγκατάσταση προσληφθέντων. Στο παρακάτω διάγραμμα αποτυπώνεται η διαδικασία που θα ακολουθεί το ξενοδοχείο για την πρόσληψη προσωπικού.



Διάγραμμα 7.2.Α: Διαδικασία πρόσληψης προσωπικού

Πηγή: Πατεστής Ιωάννης (2009), «Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών & Επιχειρησιακών Επιχειρήσεων», 2η Έκδοση, Les Livres du Tourisme, Αθήνα, σελ. 75

Το ξενοδοχείο εκτός από τις βασικές γνώσεις που θα δώσει σε κάθε άτομο πρέπει να λάβει υπόψη τη θέση και τις αρμοδιότητες που έχει ο κάθε εργαζόμενος. Τα στελέχη πρέπει να είναι ιδιαίτερα ικανά ώστε να μπορούν να κατευθύνουν και να εκπαιδεύσουν

το υπόλοιπο προσωπικό. Στο ακόλουθο διάγραμμα δίνονται τα απαραίτητα προσόντα τα οποία θα πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη του ξενοδοχείου.

F&B MANAGER

- Α' επαγγελματικό επίπεδο σε θέματα παροχής υπηρεσιών
- Εργασιακή εμπειρία (τουλάχιστον 5 ετών) σε αντίστοιχη θέση στον χώρο επισιτισμού
- Ικανότητα διαχείρισης ομάδας τουλάχιστον 20 ατόμων
- Οργανωτική διάθεση
- Αποτελεσματική διαχείριση στην παροχή κέρδους

ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ

- Πτυχίου ΑΕΙ τουριστικής κατεύθυνσης
- Εργασιακή εμπειρία τουλάχιστον 5 έτων στο τμήμα υποδοχής
- Άριστη γνώση δυο ξένων γλώσσων
- Γνώση του συστήματος κρατήσεων PROTEL
- Προσαρμοστικότητα: αντιμετωπίζει την ποικιλομορφία των πελατικών αναγκών

ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΟΡΟΦΩΝ

- Διαθέτει πολυετή εμπειρία ως προϊστάμενος ορόφων
- Άριστη γνώση μιας δεύτερης γλώσσας
- Προσέχει την λεπτομέρεια: εργάζεται προσεκτικά μέσα σε ελάχιστο χρόνο
- Καλή φυσική κατάσταση και ανθεκτικότητα
- Διακριτικότητα

MAITRE

- Εκπαίδευση σε σχολή επισιτιστικής κατεύθυνσης
- 5 χρόνια εργασιακής εμπειρία στην διαχείριση χώρων εστίασης
- Διαχείριση των προτεραιοτήτων, διαχείριση του άγχους, ικανότητα μεταφοράς κινήτρων στην ομάδα
- Ικανότητα Πωλήσεων
- Έχετε κατανόηση και να μπορεί να ακούει τις επιθυμίες των πελατών

CHEF

- Πολυετή εκπαίδευση στο εξωτερικό και κατοχή Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών στο μαγείρεμα
- Να έχει διπλή ειδίκευση: ως διαχειριστής και ο σεφ
- Προηγούμενη εμπειρία στη διαχείριση μιας ομάδας σε ένα παρόμοιο περιβάλλον
- Μαγειρικές ικανότητες: την ικανότητα να προσαρμόσει το στυλ μαγειρικής στο τοπικό περιβάλλον
- Ικανότητα διαχείρισης κέντρων κόστους: αποθεμάτων, τιμών κόστους, παραγγελιών

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΤΕΧΝΙΚΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ

- Ανάλογη τεχνική εργασιακή εμπειρία
- Εκπληρωμένες στρατιωτικές υποχρεώσεις
- Ικανότητα διαχείρισης μιας ομάδας: επιτήρηση και κατάρτιση
- Αυτοέλεγχος
- Δημιουργικότητα και εναλλακτικότητα

SPA MANAGER

- Πελατοκεντρική στρατηγική
- Αποτελεσματική επικοινωνία με τους επισκέπτες
- Ικανός να λειτουργήσει καλά σε μια ομάδα
- Αποτελεσματικότητα στην επίτευξη στόχων
- Προηγούμενη εμπειρία σε Spa Center

Διάγραμμα 7.2.B: Απαραίτητα προσόντα στελεχών

Στα πλαίσια της τοποθέτησης του κάθε εργαζόμενου θα υπάρξει εκπαίδευση του προσωπικού η οποία θα γίνει με κάποια σεμινάρια πριν την έναρξη λειτουργίας του ξενοδοχείου και αργότερα σε περιόδους μη λειτουργίας του. Η μετεκπαίδευση του

ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να γίνεται σε όλες τις βαθμίδες της επιχείρησης και κρίνεται εξίσου σημαντική, ώστε να μπορούν να εξυπηρετηθούν αποδοτικότερα οι νέες ανάγκες που μπορεί να προκύψουν (έχοντας καλύτερη προσωπική επικοινωνία με τους επισκέπτες, βασικές γνώσεις παροχής πληροφοριών).

Το προσωπικό το οποίο ευθύνεται για την περιβαλλοντική διαχείριση πρέπει να κατέχει τα κατάλληλα προσόντα και την ευαισθητοποίηση, τη γνώση και τις δεξιότητες για την εφαρμογή των βέλτιστων περιβαλλοντικών πρακτικών σύμφωνα με την περιφερειακά και διεθνή πρότυπα. Μετά την πρόσληψη, οι εργαζόμενοι μπορούν να πάρουν μέρος σε διάφορα προγράμματα κατάρτισης, όπως το ISO 14001,⁷⁸ τα μαθήματα EMAS⁷⁹ ή το Πιστοποιητικό Περιβαλλοντικής Διαχείρισης CIEH,⁸⁰ τα οποία είναι κατάλληλα για την εκπαίδευση του προσωπικού.

Η ποιότητα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη δέσμευση των εργαζομένων σε κάθε ένα από τα τμήματα του ξενοδοχείου. Από τη μεριά της διοίκησης θα προωθηθεί το κατάλληλο κλίμα υποκίνησης των εργαζομένων ώστε να πετύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί, με υψηλή απόδοση και υψηλά επίπεδα ποιότητας των υπηρεσιών.

7.3: Πρόγραμμα μισθοδοσίας και δαπανών

Το σύστημα καθορισμού των αμοιβών είναι σύνθετο και βασίζεται στην σπουδαιότητα της θέσης εργασίας και στα προσόντα του υπαλλήλου. Πιο συγκεκριμένα στους παρακάτω παράγοντες:

- Υπευθυνότητα θέσης
- Συνεισφορά εργαζομένου
- Δεξιότητες εργαζομένου
- Σπουδές εργαζομένου
- Προυπηρεσία σε αντίστοιχη θέση
- Επιπλέον γνώσεις και εξειδίκευση

Όπως κάθε σύστημα μισθοδοσίας, έτσι και αυτό διέπεται από τις τρεις βασικές αρχές:

- Την αρχή της αντικειμενικότητας
- Την αρχή της περιοδικότητας
- Την αρχή της σταθερότητας⁸¹

⁷⁸ Whitelaw K. (2004), "ISO 14001 – Environmental Systems Handbook", Second Edition, Elsevier, Oxford

⁷⁹ http://ec.europa.eu/environment/emas/pdf/factsheet/fs_iso_en.pdf, 25.11.2013

⁸⁰ <http://www.cieh.org/training/level3-award-environmental-management.html>, 25.11.2013

⁸¹ Πατεστής Ιωάννης (2009), «Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών & Επισιτιστικών Επιχειρήσεων», 2η Έκδοση, Les Livres du Tourisme, Αθήνα, σελ. 169

Στους ακόλουθους πίνακες υπολογίζονται οι δαπάνες προσωπικού, ο μισθός του κάθε εργαζόμενου σε μηνιαία βάση και το συνολικό ετήσιο κόστος κάθε θέσης. Πρόκειται για αμοιβές οικονομικού χαρακτήρα και περιλαμβάνουν τον μηνιαίο μισθό, τις πρόσθετες απολάβες, τα επιδόματα και τα προγράμματα ασφάλισης. Τα ποσά παρουσιάζονται ως μικτές αποδοχές με ποσοστό αναπροσαρμογής της τάξεως του 3% ανά έτος, λόγω του πληθωρισμού.

Πίνακας 7.3.A: Μισθοί και ετήσιες δαπάνες ανθρωπίνου δυναμικού

	ΜΗΝΙΑΙΟΣ ΜΙΣΘΟΣ	ΑΤΟΜΑ	ΕΤΗΣΙΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ
Γενικός Διευθυντής	2.400	1	35.380
F & B Manager	2.000	1	31.200
Προιστάμενος Υποδοχής	1.500	1	23.400
Λογιστής	1.100	1	17.160
Βοηθός προιστάμενου Υποδοχής	1.090	1	17.004
Υπεύθυνος κρατήσεων	1.150	1	17.940
Ρεσεψιονίστ	950	3	44.460
Guest Relations Assistant	1.110	1	17.160
Grooms	800	3	37.440
Προιστάμενος Ορόφων	1.350	1	21.060
Βοηθός προιστάμενου Ορόφων	1.090	1	17.004
Καμαριέρες	650	11	111.540
Υπάλληλος πλυντηρίου	680	1	10.608
Βοηθός	630	1	9.828
Maître Εστιατορίου/Bar	1450	1	22.260
Manager			
Sous Maître	1.300	1	19.920
Captain	1.200	1	18.720
Hostess	1.100	1	17.160
Σερβιτόρος	1.090	4	68.016
Οινοχός	950	1	14.820
Bartender	1.100	2	34.320
Κόπτης	750	1	11.700
Bus Boy	650	2	20.280
Chef Κουζίνας	1.600	1	25.960
Sous Chef	1.300	1	19.920
Α' Μάγειρας Κρύας Κουζίνας	1.200	1	18.720

Β' Μάγειρας Κρύας Κουζίνας	1.090	1	17.004
Α' Μάγειρας Ζεστής Κουζίνας	1200	1	18.720
Β' Μάγειρας Ζεστής Κουζίνας	1.090	1	17.004
Υπεύθυνος Κρεωπολείου	1.100	1	17.160
Pastry Chef	1.300	1	19.920
Βοηθός	800	1	12.480
Υπάλληλος πλύσεως σκευών κουζίνας	630	1	9.828
Υπάλληλος πλύσεως σκευών εστιατορίου	630	1	9.828
Υπεύθυνος Τεχνικού Τμήματος	1.300	1	19.920
Υδραυλικός/Ψυκτικός	1.100	1	17.160
Ηλεκτρολόγος	1.100	1	17.160
Μαραγκός	1.100	1	17.160
Κηπουρός	950	1	14.820
Υπάλληλοι ασφαλείας	800	2	24.960
Spa Manager	1.300	1	19.920
Spa Assistants	950	2	29.640
ΣΥΝΟΛΟ			985.664

Πίνακας 7.3.Β: Προβλεπόμενες ετήσιες δαπάνες

	1°	2°	3°	4°	5°	6°	ΣΥΝΟΛΟ
Γενικός Διευθυντής	35.380	36.441	37.535	38.661	39.821	41.015	228.852
F & B Manager	31.200	32.136	33.100	34.093	35.116	36.169	201.814
Προιστάμενος Υποδοχής	23.400	24.102	24.825	25.570	26.337	27.127	151.361
Λογιστής	17.160	17.675	18.205	18.751	19.314	19.893	110.998
Βοηθός προϊστάμενου Υποδοχής	17.004	17.514	18.040	18.581	19.138	19.712	109.989
Υπεύθυνος κρατήσεων	17.940	18.478	19.033	19.604	20.192	20.797	116.043
Ρεσεψιονίστ	44.460	45.794	47.168	48.583	50.040	51.541	287.586
Guest Relations Assistant	17.160	17.675	18.205	18.751	19.314	19.893	110.998
Grooms	37.440	38.563	39.720	40.912	42.139	43.403	242.177
Προιστάμενος Ορόφων	21.060	21.692	22.343	23.013	23.703	24.414	136.225
Βοηθός προϊστάμενου Ορόφων	17.004	17.514	18.040	18.581	19.138	19.712	109.989
Καμαριέρες	111.540	114.886	118.333	121.883	125.539	129.305	721.486
Υπάλληλος	10.608	10.926	11.254	11.592	11.939	12.298	68.617

πλυντηρίου							
Βοηθός	9.828	10.123	10.427	10.739	11.062	11.393	63.572
Maître	22.260	22.928	23.616	24.324	25.054	25.805	143.987
Εστιατορίου/Bar							
Manager							
Sous Maître	19.920	20.518	21.133	21.767	22.420	23.093	128.851
Captain	18.720	19.282	19.860	20.456	21.070	21.702	121.089
Hostess	17.160	17.675	18.205	18.751	19.314	19.893	110.998
Σερβιτόρος	68.016	70.056	72.158	74.323	76.553	78.849	439.955
Οινοχός	14.820	15.265	15.723	16.194	16.680	17.180	95.862
Bartender	34.320	35.350	36.410	37.502	38.627	39.786	221.996
Κόπτης	11.700	12.051	12.413	12.785	13.168	13.564	75.680
Bus Boy	20.280	20.888	21.515	22.161	22.825	23.510	131.179
Chef Κουζίνας	25.960	26.739	27.541	28.367	29.218	30.095	167.920
Sous Chef	19.920	20.518	21.133	21.767	22.420	23.093	128.851
Α΄ Μάγειρας Κρύας	18.720	19.282	19.860	20.456	21.070	21.702	121.089
Κουζίνας							
Β΄ Μάγειρας Κρύας	17.004	17.514	18.040	18.581	19.138	19.712	109.989
Κουζίνας							
Α΄ Μάγειρας Ζεστής	18.720	19.282	19.860	20.456	21.070	21.702	121.089
Κουζίνας							
Β΄ Μάγειρας Ζεστής	17.004	17.514	18.040	18.581	19.138	19.712	109.989
Κουζίνας							
Υπεύθυνος	17.160	17.675	18.205	18.751	19.314	19.893	110.998
Κρεωπολείου							
Pastry Chef	19.920	20.518	21.133	21.767	22.420	23.093	128.851
Βοηθός	12.480	12.854	13.240	13.637	14.046	14.468	80.726
Υπάλληλος πλύσεως	9.828	10.123	10.427	10.739	11.062	11.393	63.572
σκευών κουζίνας							
Υπάλληλος πλύσεως	9.828	10.123	10.427	10.739	11.062	11.393	63.572
σκευών εστιατορίου							
Υπεύθυνος Τεχνικού	19.920	20.518	21.133	21.767	22.420	23.093	128.851
Τμήματος							
Υδραυλικός/Ψυκτικός	17.160	17.675	18.205	18.751	19.314	19.893	110.998
Ηλεκτρολόγος	17.160	17.675	18.205	18.751	19.314	19.893	110.998
Μαραγκός	17.160	17.675	18.205	18.751	19.314	19.893	110.998
Κηπουρός	14.820	15.265	15.723	16.194	16.680	17.180	95.862
Υπάλληλοι ασφαλείας	24.960	25.709	26.480	27.274	28.093	28.935	161.452
Spa Manager	19.920	20.518	21.133	21.767	22.420	23.093	128.851
Spa Assistants	29.640	30.529	31.445	32.388	33.360	34.361	191.724
ΣΥΝΟΛΟ	985.664	1.015.234	1.045.691	1.077.062	1.109.374	1.142.655	6.375.679

Κεφάλαιο 8: ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ, ΧΩΡΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

8.1: Εκτίμηση των αναγκών σε χώρους

Το οικόπεδο της υπό ανέγερση ξενοδοχειακής μονάδας έχει επιφάνεια 2.000 τ.μ. από τα οποία τα 1.200 τ.μ. θα καλυφθούν με κτιριακές εγκαταστάσεις, ενώ τα 800 τ.μ. θα είναι περιβάλλοντας χώρος (κήποι, χώρος στάθμευσης κ.α.)

Η συνολική έκταση του κεντρικού κτιρίου μοιρασμένη στα τέσσερα επίπεδα είναι 2.600 τ.μ. Ο κάθε όροφος των κτιρίων με τα δωμάτια (ισόγειο, πρώτος και δεύτερος όροφος) θα έχει επιφάνεια περίπου 140 τ.μ.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρακάτω αναφέρεται η συνολική έκταση των εγκαταστάσεων και αναλυτικά τα τετραγωνικά μέτρα των δωματίων.

Πίνακας 8.1.Α.: Μέγεθος επιφανειών χώρων

ΧΩΡΟΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΣΥΝΟΛΟ Τ.Μ.
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΑΣ ΧΩΡΟΣ		
Κήποι	5	400
Χώρος στάθμευσης	1	200
Κοινόχρηστοι εξωτερικοί χώροι		200
ΚΕΝΤΡΙΚΟ ΚΤΙΡΙΟ		
Υποδοχή, Lobby, Foyer	1	50
Bar	1	250
Εστιατόριο	1	400
Χώρος εκδηλώσεων	1	300
Spa	1	150
Γυμναστήριο	1	150
Κουζίνα	1	500
Γραφεία στελεχών	6	100
Χώροι τεχνικού τμήματος	5	200
Πλυντήρια	1	120
Αποθήκες	6	380
ΔΩΜΑΤΙΑ		

Double Room	12x28 τ.μ.	336
Double Room for Single use	3x28 τ.μ.	84
Superior Double Room	5x35 τ.μ.	175
Deluxe Room	7x40 τ.μ.	280
Superior Deluxe Room	5x50 τ.μ.	250
Suite	5x55 τ.μ.	275
Honeymoon Suite	4x60 τ.μ.	240

8.2: Επιλογή τοποθεσίας και χώρου

Όπως έχει ήδη αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσας προμελέτης, το οικόπεδο στο οποίο πρόκειται να ανεγερθεί η ξενοδοχειακή μονάδα βρίσκεται στην περιοχή Καρδάμαινα της Κω. Πιο συγκεκριμένα, βρίσκεται σε παραθαλάσσια τοποθεσία τρία χιλιόμετρα νοτιοδυτικά του χωριού. Επάγεται στον Δήμο Ηρακλειδών, ο οποίος αποτελείται από τις παλιές κοινότητες της Αντιμάχειας, Καρδάμαινας και Κεφάλου και βρίσκεται στο δυτικό τμήμα του νησιού έχοντας έκταση 156.300 στρεμμάτων. Έχει την ιδιομορφία να περιλαμβάνει παλιούς και νέους οικισμούς, όπως Αντιμάχεια και την Καρδάμαινα. Κάποιοι από αυτούς τους οικισμούς έχουν χαρακτηριστεί ως ζώνες ιδιαίτερου φυσικού κάλους, των οποίων οι πολεοδομικές εργασίες περνούν από Συμβούλια Χωροταξίας Οικισμού και Περιβάλλοντος. Η τοποθεσία αυτή κρίνεται εξαιρετική, καθώς το νότιο μέρος του νησιού διαθέτει τις καλύτερες παραλίες και είναι προφυλαγμένο από τους βόρειους ανέμους με το Όρος Δίκαιο. Κατά μήκος της παράκτιας ζώνης έχει σχηματιστεί ένα αμμοθινικό σύστημα πολλών χιλιομέτρων.⁸² Επίσης η απόσταση από τον διεθνή αερολιμένα της Κω είναι μόλις επτά χιλιόμετρα.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση που εξετάζεται, δεν υπάρχει σκέψη για εύρεση εναλλακτικών τοποθεσιών, καθώς πρόκειται για ένα οικόπεδο το οποίο αποτελεί περιουσιακό στοιχείο του επενδυτή και ιδρυτή Νίκο Παπαϊωάννου. Άλλωστε, ένας από

⁸²

<http://www.sciencenews.gr/index.php/%CE%92%CE%B9%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%AF%CE%B1/16-%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BC%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82-%CE%95%CE%B9%CE%B4%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/21-%CE%91%CE%BC%CE%BC%CE%BF%CE%B8%CE%B9%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AC-%CE%A3%CF%85%CF%83%CF%84%CE%AE%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1-%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1>, 21.02.2014

τους λόγους για την απόφαση της δημιουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας, πάρθηκε με βάση το οικόπεδο αυτό.

Πίνακας 8.2.Α: Κόστος ενοικίασης οικοπέδου

ΕΤΟΣ	ΚΟΣΤΟΣ
1 ^ο	10.800 €
2 ^ο	10.800 €
3 ^ο	10.800 €
4 ^ο	10.800 €
5 ^ο	10.800 €
6 ^ο	10.800 €
ΣΥΝΟΛΟ	64.800 €

Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν ορισμένα κριτήρια τα οποία ενισχύουν την απόφαση των ιδρυτών. Τα κριτήρια αυτά είναι τα εξής:

- Ήδη υπάρχον οικόπεδο: το βασικότερο κριτήριο που κρίνει κατάλληλη την τοποθεσία είναι το γεγονός ότι δε χρειάζεται ν' αγοραστεί κάποιο οικόπεδο στην περιοχή, η οποία θεωρείται από τις ακριβότερες περιοχές της Κω, καθώς υπάρχει ήδη και το κόστος ενοικίου κρίνεται χαμηλό.
- Κλιματολογικές Συνθήκες: η Κω έχει μεσογειακό κλίμα, γεγονός το οποίο διευκολύνει την πρόσβαση των επισκεπτών, καθώς δεν υπάρχουν συχνά ακυρώσεις πτήσεων λόγω δυσμενών καιρικών συνθηκών.
- Επάρκεια Αναγκαίου Προσωπικού: το γεγονός ότι ένα μεγάλο μέρος του πληθυσμού του νησιού σχετίζεται επαγγελματικά με τον τουρισμό, συνεπάγεται στην ύπαρξη μεγάλου αριθμού εργαζομένων που μπορούν να στελεχώσουν το ξενοδοχείο. Επίσης υπάρχουν αρκετοί νέοι άνθρωποι με ιδέες και όρεξη για δουλειά, που θα μπορούσαν να αποτελέσουν μέρος της ανάπτυξη της αειφορίας.
- Τοπικές Υποδομές: περιλαμβάνουν το τηλεπικοινωνιακό δίκτυο και το δίκτυο ηλεκτρικής ενέργειας τα οποία αποτελούν τα δυο βασικά δίκτυα στα οποία στηρίζεται μια ξενοδοχειακή μονάδα προκειμένου να λειτουργήσει σύμφωνα με τις προδιαγραφές που έχουν τεθεί.

- Μεταφορές: η Κως προσφέρει εύκολη πρόσβαση με το αεροπλάνο, αλλά και εύκολη μετακίνηση με τα πολυάριθμα λεωφορεία που διαθέτει
- Αποδοχή από την τοπική κοινωνία: η ιδέα της δημιουργίας ενός τέτοιου πράσινου ξενοδοχείου πολυτελείας στην περιοχή αυτή είναι αποδεκτή από την τοπική κοινωνία, καθώς η έλευση επισκεπτών από το εξωτερικό με τέτοια οικονομική ευμάρεια θα συμβάλλει στην προσπάθεια ενίσχυσης της περιοχής. Επιπλέον, η δημιουργία του δε δημιουργεί προβλήματα στο οικολογικό/πολιτιστικό περιβάλλον της περιοχής. Επίσης, λόγω της προσπάθειας που έχει ξεκινήσει και στοχεύει στην ενίσχυση και την ανάπτυξη του τουρισμού και συγκεκριμένα μέσω της αειφορίας, η επένδυση αυτή έχει και τη στήριξη του ΕΟΤ.

Επειδή πρωταρχικό στόχο των ιδρυτών αποτελεί η γνώμη και η ικανοποίηση των μελλοντικών επισκεπτών, δημιούργησαν με την μέθοδο των παραγόντων ώθησης (push factors) και έλξης (pull factors) μια λίστα των λόγων για τους οποίους ένας δυνητικός πελάτης θα επέλεγε αυτό τον προορισμό.⁸³ Αυτοί οι παράγοντες επεξηγούν το φαινόμενο «ταξίδι» αφού περιγράφουν το πώς τα άτομα ωθούνται από δικές τους εσωτερικές επιθυμίες, και το πώς έλκονται από τον προορισμό. Οι παράγοντες ώθησης περιλαμβάνουν τις γνωστικές διαδικασίες και τα κοινωνικά και ψυχολογικά κίνητρα που προδιαθέτουν τους ανθρώπους στο ταξίδι. Οι παράγοντες έλξης είναι αυτοί που οδηγούν τους τουρίστες να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους σε ένα συγκεκριμένο τουριστικό προορισμό. Περιλαμβάνουν τα απτά και μη απτά χαρακτηριστικά ενός τουριστικού προορισμού που έλκουν τους ανθρώπους να πραγματώσουν τις ανάγκες της ιδιαίτερης εμπειρίας του ταξιδιού.

⁸³ Ερμηνεία των Push και Pull παραγόντων για την έρευνα κινήτρων ταξιδιού, βασισμένη στην πηγή: Wu Qing Jin, «A Study of Tourist Consumer Behavior», Tourism Education Publ

Πίνακας 8.2.Β: Push και Pull παραγότες για την τοποθεσία ως προορισμό

PUSH ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	PULL ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ
1. για να δουν τον πολιτισμό και την ιστορία, να θαυμάσουν τα όμορφα τοπία, ή να απολαύσουν τον καιρό	1. τουριστικά προϊόντα
2. να αυξήσουν τις γνώσεις τους	2. ξεχωριστός τρόπος ζωής
3. να βιώσουν διαφορετικούς τρόπους ζωής	3. ενδιαφέρουσα νυχτερινή ζωή
4. να εκπληρώσουν το ταξίδι των ονείρων τους	4. όλα τα είδη του καλού φαγητού
5. να καθιερώσουν φιλίες, αναπτύξουν σχέσεις	5. άνετη μεταφορά
6. αναζήτηση ψυχαγωγίας και διασκέδασης	6. ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών
7. αθλητικές δραστηριότητες	7. άφθονοι ιστορικοί και πολιτιστικοί πόροι, όμορφα τοπία, τον ήλιο και τον ευχάριστο καιρό
8. να έρθουν πιο κοντά στη φύση και να την κατανοήσουν	8. ασφάλεια
9. να δουν διαφορετικά πράγματα	9. οικειότητα λόγω της φιλοξενίας των κατοίκων

8.3: Περιβαλλοντικές επιδράσεις

Προς αποφυγήν περιβαλλοντικών προβλημάτων η κατασκευή των κτιρίων θα γίνει βάση του πολεοδομικού σχεδιασμού, η απόρριψη των σκουπιδιών θα γίνεται σε χώρους με κατάλληλη υποδομή, και θα γίνεται χρήση του βιολογικού καθαρισμού για τα υπόλοιπα λύματα. Όλες οι επεμβάσεις στον φυσικό περιβάλλοντα χώρο θα πραγματοποιηθούν με γνώμονα κατάλληλες μελέτες για την αποφυγή υπέρμετρης οικοδομικής ανάπτυξης χωρίς λόγο. Έφόσον το σύνολο του οικοπέδου χαρακτηρίστηκε ως χέρσο η ξενοδοχειακή μονάδα δεν θα κατασκευαστεί εις βάρος του τομέα της πρωτογενούς παραγωγής.

Ένα μέρος της ηλεκτρικής ενέργειας της τάξεως του 15% της χρήσης θα προέρχεται από ανανεώσιμη πηγή ενέργειας. Πιο συγκεκριμένα από το αιολικό πάρκο το οποίο βρίσκεται επίσης στο νότιο τμήμα του νησιού στο ακρωτήριο της Κεφάλου σε σύμπραξη Ρόκας – Δ.Ε.Η. Στα σχέδια θα είναι και η αύξηση αυτού του ποσοστού τροφοδοσίας εντός της πρώτης πενταετίας λειτουργίας. Όσον αφορά την ύδρευση προβλέπεται η δημιουργία γεώτρησης, όπως συνηθίζεται στις περισσότερες

ξενοδοχειακές μονάδες του νησιού, για την μείωση του κόστους από την κατανάλωση νερού. Η τροφοδοσία δεν θα γίνεται εξ ολοκλήρου από την γεώτρηση προς αποφυγήν υφαλμύρωσης των υδροφορέων στην παραθαλάσσια ζώνη.

Τα λύματα θα επεξεργάζονται στον βιολογικό καθαρισμό, ο οποίος έχει βραβευτεί για την άριστη λειτουργία του. Μετά την τελευταία αναβάθμιση όχι μόνο πετυχαίνει τα κριτήρια εκροής αλλά και πολύ χαμηλότερα από αυτά. Στα πλαίσια ενός συστήματος ολοκληρωμένης διαχείρισης των στερεών αποβλήτων, προβλέπεται η ξεχωριστή διαλογή και συλλογή των ανακυκλώσιμων υλικών (χαρτί, πλαστικό, μέταλλο και γυαλί) και των βιοαποδομήσιμων αποβλήτων. Το οργανικό κλάσμα θα οδηγείται προς αερόβια βιολογική επεξεργασία (κομποστοποίηση) σε πρότυπη μονάδα βιολογικού καθαρισμού στην περιοχή Ψαλίδι. Τα επεξεργασμένα λύματα χρησιμοποιούνται για άρδευση και εμπλουτισμό υδροβιότοπων, όπως και για εδαφοβελτιωτικό. Επίσης, από την συμμετοχή στο πρόγραμμα του βιολογικού καθαρισμού, σημαντικό περιβαλλοντικό όφελος θα προκύπτει και από τη μείωση των αερίων του θερμοκηπίου.

Το ξενοδοχείο θα λειτουργεί με βάση την διεθνή σειρά προτύπων ISO 9000, η οποία καταγράφει τρόπους για τη δημιουργία, τεκμηρίωση και διατήρηση ενός αποτελεσματικού συστήματος διασφάλισης της ποιότητας όλων των διαδικασιών, το οποίο επιδεικνύει στους πελάτες ότι το ξενοδοχείο είναι δεσμευμένο στη διασφάλιση της ποιότητας και ότι είναι σε θέση να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους. Τα πρότυπα θα επανεξετάζονται κάθε πέντε χρόνια για να βεβαιωθεί ότι είναι επίκαιρα και ότι πληρούν τις ανάγκες των επισκεπτών.⁸⁴

⁸⁴ http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm, 03.04.2013

Πίνακας 8.3.Α: Οφέλη της πιστοποίησης κατά ISO 9000

ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΤΑ ISO 9000
1. Αυξημένη εμπιστοσύνη πελατών
2. Καλύτερη εικόνα (image) στην αγορά σαν επιχείρηση
3. Ικανότητα προσφοροδότησης σε μεγάλα έργα (κυβερνητικά ή ημικρατικά)
4. Βελτίωση διαδικασίας ελέγχου παράδοσης
5. Καλύτερη ενημέρωση προσωπικού για τους παράγοντες που ικανοποιούν τους πελάτες
6. Καλύτερη επιλογή εξειδικευμένων συνεργατών
7. Μείωση λειτουργικών κόστων
8. Απλοποίηση διαδικασιών ρουτίνας

Η ιδέα της αειφορίας εμπνέεται από την ορθολογική εκμετάλλευση κάθε πηγής ενέργειας σε κάθε δραστηριότητα της μονάδας, ακόμη και από τους ίδιους τους πελάτες, οι οποίοι ζουν την εμπειρία μιας φιλικής προς το περιβάλλον διαμονής. Για την μείωση των περιβαλλοντικών επιδράσεων, ακόμη και σε ελάχιστο ποσόστο, μπορούν να διανέμονται στους επισκέπτες ενημερωτικά φυλλάδια όπως το ακόλουθο.



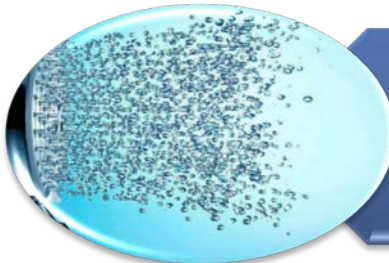
Αγαπητοί Επισκέπτες,
Σας παρακαλούμε να βοηθήσετε το ξενοδοχείο σας να διατηρήσει τη Μεσόγειο καθαρή και να διαφυλάξει τις περιορισμένες πηγές νερού για την ευχαρίστηση τη δική σας και των μελλοντικών γενεών.



Εάν αφήσετε τις πετσέτες σας στη μπανιέρα, θα αλλαχθούν. Εάν τις τοποθετήσετε οπουδήποτε αλλού στο δωμάτιο σας μπορείτε να τις χρησιμοποιήσετε ξανά.



Παρακαλούμε να χρησιμοποιείτε "φιλικά προς το περιβάλλον" καλλυντικά μπάνιου, όπως αυτά που θα βρείτε στο νιπτήρα σας ή αν είναι δυνατό σε μικρές ποσότητες.



Το ντους καταναλώνει λιγότερο νερό από το μπάνιο και είναι πιο αναζωογονητικό τις ζεστές μέρες.



Σας παρακαλούμε μην πετάτε οποιοδήποτε αντικείμενο ή χαρτί στην τουαλέτα, αλλά χρησιμοποιείτε το καλάθι των αχρήστων. Το αποχετευτικό σύστημα δεν μπορεί να τα απορροφήσει.

Ευχαριστούμε, η Διεύθυνση

Διάγραμμα 8.3.A: Οδηγίες για μια φιλική προς το περιβάλλον διαμονή

Κεφάλαιο 9: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΕΩΣ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

9.1: Γενικά στοιχεία ενεργειών για την κατασκευαστική περίοδο

Η φάση προγραμματισμού της εκτέλεσης του έργου περιλαμβάνει την τελική προσαρμογή των σχεδίων που καταρτίστηκαν κατά τη φάση του αναλυτικού σχεδιασμού, με σκοπό να διευκολυνθεί το κατασκευαστικό έργο για την οικοδόμηση των κτιρίων και την διαμόρφωση του περιβάλλοντα χώρου. Κατά την διάρκεια του περασμένου έτους οι αρχιτέκτονες και το γραφείο μελετών έχουν επικεντρωθεί στα αναλυτικά σχέδια των νέων χώρων. Επίσης, πραγματοποιήθηκαν αναλύσεις των αρχικών οικοδομικών στοιχείων και υλικών, ούτως ώστε να αναπτυχθούν οι κατάλληλες μέθοδοι οικολογικής κατασκευής. Προσδιορίστηκε το γενικό σχέδιο όσον αφορά τη διαμόρφωση των εσωτερικών χώρων, συμπεριλαμβανομένων των υλικών και των επιφανειών, και κατασκευάστηκαν διάφορες τεχνικές εγκαταστάσεις προκειμένου να ελεγχθεί η λειτουργικότητα και η ποιότητα των επιλεγθέντων υλικών.

Ο σχεδιασμός των εργασιών για την κατασκευαστική περίοδο είναι μια θεμελιώδη δραστηριότητα για την διαχείριση και την εκτέλεση των κατασκευαστικών έργων. Πρόκειται για την επιλογή της τεχνολογίας, τον ορισμό των καθηκόντων εργασίας, την εκτίμηση των απαιτούμενων πόρων και των χρονικών αναγκών για τις επιμέρους εργασίες, καθώς και τον προσδιορισμό των τυχόν αλληλεπιδράσεων μεταξύ των διαφόρων εργασιακών καθηκόντων. Ένα καλό σχέδιο κατασκευής είναι η βάση για την ανάπτυξη του προϋπολογισμού και του χρονοδιάγραμματος του έργου. Εκτός από αυτές τις τεχνικές πτυχές του προγραμματισμού, χρειάζεται επίσης να παρθούν οργανωτικές αποφάσεις σχετικά με τις σχέσεις μεταξύ των συμμετεχόντων στο έργο. Την ευθύνη για την άρτια και έγκαιρη ολοκλήρωση των κατασκευαστικών εργασιών αναλαμβάνει η κατασκευαστική εταιρεία, ενώ από πλευράς του ξενοδοχείου το διοικητικό συμβούλιο ανέθεσε την επίβλεψη του έργου στον γενικό διευθυντή και ιδρυτή Νίκο Παπαϊωάννου σε συνεργασία με τον υπεύθυνο του τεχνικού τμήματος Αθανάσιο Τσολάκη. Προκειμένου να επιτευχθεί ταχύτερη ανταπόκριση της νέας μονάδας στις αρχικές απαιτήσεις της λειτουργικής διαδικασίας, η επιτελική ομάδα που ορίστηκε, περιλαμβάνει πλήρως καταρτισμένα και ενημερωμένα στελέχη.

«Η φάση εκτελέσεως του έργου περιλαμβάνει τη χρονική περίοδο από την απόφαση για την επένδυση μέχρι την έναρξη της λειτουργίας» της ξενοδοχειακής μονάδας.⁸⁵ Σε αυτήν συγκαταλέγονται όλες οι διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν έτσι ώστε η μελέτη σκοπιμότητας να εφαρμόσει έως το στάδιο της δραστηριοποίησης του ξενοδοχείου.

9.2: Χρονοδιάγραμμα εργασιών

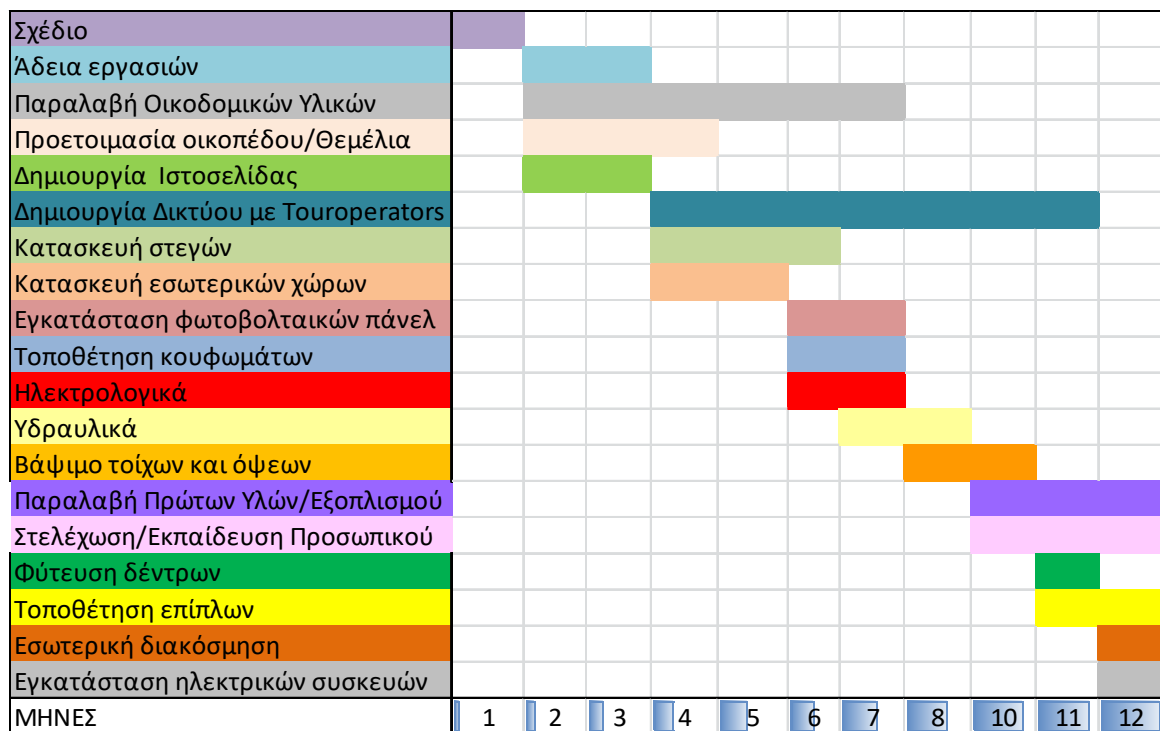
Για τον προκαθορισμό των ενεργειών του χρονοδιαγράμματος ιδρύσεως και κατασκευής της υπό μελέτη ξενοδοχειακής μονάδας λαμβάνονται υπόψη οι ακόλουθες δραστηριότητες και η χρονική τους διάρκεια.

Πίνακας 9.2.Α: Χρονοπρογραμματισμός της ξενοδοχειακής μονάδας

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	ΜΗΝΕΣ
Σχέδιο	1
Άδεια εργασιών	2
Παραλαβή Οικοδομικών Υλικών	6
Προετοιμασία οικοπέδου/Θεμέλια	3
Δημιουργία Ιστοσελίδας	2
Δημιουργία Δικτύου με Touroperators	8
Κατασκευή στεγών	3
Κατασκευή εσωτερικών χώρων	2
Εγκατάσταση φωτοβολταϊκών πάνελ	2
Τοποθέτηση κουφωμάτων	2
Ηλεκτρολογικά	2
Υδραυλικά	2
Βάψιμο τοίχων και όψεων	3
Παραλαβή Πρώτων Υλών/Εξοπλισμού	3
Στελέχωση/Εκπαίδευση Προσωπικού	3
Φύτευση δέντρων	1
Τοποθέτηση επίπλων	2
Εσωτερική διακόσμηση	1
Εγκατάσταση ηλεκτρικών συσκευών	1

⁸⁵ Σημειώσεις καθηγητή Δ. Γεωργακέλλου στο μάθημα Μεθοδολογία Οικονομοτεχνικών Μελετών

Το βασικότερο αντικείμενο στον προγραμματισμό ροής των εργασιών είναι να προσδιοριστούν οι δραστηριότητες οι οποίες μπορούν να εκτελεστούν συγχρόνως και αλληλοκαλύπτονται χρονικά, εξοικονομώντας οικονομικούς πόρους. Πρωτίστως, είναι αναγκαία η δημιουργία αναλυτικού σχεδιασμού των επιμέρους σταδίων καθώς και της μεθοδικής τους διαμόρφωσης στα πλαίσια ενός χρονικού ορίζοντα. Κάθε επιμέρους στάδιο εντάσσεται στα όρια του δικού του χρονικού προγραμματισμού ο οποίος πρέπει να τηρηθεί αυστηρά. Οι προσπάθειες τήρησης του χρονοδιαγράμματος και ο έλεγχος αυτού παρακολουθούνται κατά όλη την διάρκεια πραγματοποίησής του.



Διάγραμμα 9.2.A: Χρονοδιάγραμμα Gantt για την εκτέλεση του προγράμματος

Σύμφωνα με τις ανωτέρω εκτιμήσεις, υπολογίζεται ότι από την σύσταση της εταιρείας έως την έναρξη της λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας θα χρειαστούν 12 μήνες.

9.3: Εκτίμηση του κόστους εκτέλεσης του έργου

Το κόστος για τον προγραμματισμό εκτέλεσης του έργου περιλαμβάνει τα έξοδα που πρόκειται να πραγματοποιηθούν κατά την χρονική διάρκεια που έχει ως αφετηρία τη σύλληψη της ιδέας και τη λήψη της απόφασης για την πραγματοποίηση της επένδυσης μέχρι τα εγκαίνια της ξενοδοχειακής μονάδας. Στον ακόλουθο πίνακα υπολογίστηκαν τα κόστη για την διεκπεραίωση του προγράμματος.

Πίνακας 9.3.Α: Κόστος εκτέλεσης του προγράμματος

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	ΚΟΣΤΟΣ
Μηχανολογικά σχέδια	16.500 €
Σύσταση της εταιρείας/Λήψη αδειών	22.200 €
Κατασκευή και εγκατάσταση	440.000 €
Ενέργειες μάρκετινγκ	8.300 €
Παραλαβή Πρώτων Υλών/Εξοπλισμού	2.200 €
Στελέχωση/Εκπαίδευση Προσωπικού	5.500 €
Λοιπές προκαταρκτικές δαπάνες	3.300 €
ΣΥΝΟΛΟ	498.000 €

Κεφάλαιο 10: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΣ

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει η χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου το οποίο προτείνεται. Ο στόχος είναι ο έλεγχος της βιωσιμότητας της επένδυσης και η ελκυστικότητα αυτής, όπως και ο εντοπισμός των ενδεχόμενων αδυναμιών σε χρηματοοικονομικό επίπεδο και η εφαρμογή των απαραίτητων βελτιώσεων ώστε να αντισταθμιστεί ο επιχειρηματικός κίνδυνος.

Αρχικά παραθέτονται οι εισροές και εκροές που συνεπάγονται της επένδυσης, ενώ στην συνέχεια με την βοήθεια αριθμοδεικτών διακρίνεται αν η επένδυση είναι ικανή να αποφέρει τα μελλοντικά οικονομικά οφέλη, τα οποία αναμένονται από τους επενδυτές. «Η χρηματοοικονομική ανάλυση του οργανισμού είναι ενδιαφέρον για τα μέρη που προτίθενται να λάβουν αποφάσεις σε συσχέτιση με την εν λόγω οργάνωση με κάποιο τρόπο, είτε να επενδύσουν σε αυτόν, είτε εργάζονται για αυτόν, ή συνεργάζονται με αυτόν.»⁸⁶ Η μετατροπή των χρηματοοικονομικών πόρων σε παραγωγικό ενεργητικό που αντιστοιχεί στη χρηματοδότηση της επένδυσης, περιλαμβάνει το σχεδιασμό κατάλληλης χρηματοοικονομικής δομής λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες υπό τις οποίες τα κεφάλαια θα μπορούσαν να διατεθούν.

Η οικονομική ανάλυση αποσκοπεί στην αξιολόγηση των επιδόσεων της εταιρείας στο πλαίσιο των διακηρυγμένων στόχων και στρατηγικών της. Επίσης είναι η διαδικασία προσδιορισμού και δείχνει το οικονομικό αντίκτυπο των επιχειρηματικών αποφάσεων, αναλύοντας το παρελθοντική, την τρέχουσα και την μελλοντική κατάσταση. Η ανάλυση της αναλογίας των μεγεθών αφορά την εκτίμηση του πώς διάφορα οικονομικά στοιχεία σε μια εταιρεία συσχετίζονται το ένα με το άλλο. Σε τελική ανάλυση, η αξιολόγηση της επένδυσης παρέχει μια συνολική εικόνα ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο το επενδυτικό πρόγραμμα είναι χρηματοοικονομικά εφικτό και εναρμονίζεται με το υπάρχον επιχειρηματικό περιβάλλον στα πλαίσια του οποίου προβλέπεται να υλοποιηθεί.

10.1: Συνολικό κόστος επένδυσης

Το συνολικό κόστος της επένδυσης προκύπτει από το σύνολο του αρχικού πάγιου ενεργητικού της εταιρείας και του καθαρού κεφαλαίου κίνησης. Το συνολικό κόστος της επένδυσης προκύπτει από την παρακάτω σχέση:

⁸⁶ Friedlob G.T., Schleifer L. L. F. (2003), “Essentials of Financial Analysis”, USA



Το πάγιο ενεργητικό συμπεριλαμβάνει τα έργα πολιτικού μηχανικού, το μηχανολογικό εξοπλισμό και τις δαπάνες των προκαταρκτικών μελετών. Οι τελευταίες περιλαμβάνουν τα έξοδα εκπόνησης όλων των προκαταρκτικών μελετών καθώς και το σύνολο των προπαραγωγικών δαπανών που απαιτούνται ώστε να φτάσει το επενδυτικό σχέδιο από το στάδιο της μελέτης σκοπιμότητας στο στάδιο της λειτουργίας. Το πάγιο ενεργητικό της υπό μελέτη ξενοδοχειακής μονάδος, αναλύεται στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 10.1.Α: Πάγιο ενεργητικό

ΕΙΔΟΣ ΔΑΠΑΝΗΣ	ΠΙΝΑΚΑΣ	ΚΟΣΤΟΣ
ΠΑΓΙΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ		1.434.000 €
Κατασκευή/Έργα πολιτικού μηχανικού	5.4.B	859.000 €
Ξενοδοχειακός εξοπλισμός	5.4.A	575.000 €
ΠΡΟΠΑΡΑΓΩΓΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ		517.500 €
Προεπενδυτικές μελέτες και έρευνες	2.5.A	19.500 €
Εκτέλεση του προγράμματος	9.3.A	498.000 €
ΣΥΝΟΛΟ		1.951.500 €

Σε αυτό το σημείο είναι σκόπιμο να υπολογιστούν οι αποσβέσεις του πάγιου ενεργητικού ανά έτος. Στην συγκεκριμένη περίπτωση χρησιμοποιείται η σταθερή μέθοδος, και μέσω της διαίρεσης του συνόλου των αποσβεστέων στοιχείων με τα χρόνια της ωφέλιμης ζωής αυτών, για την υπό μελέτη ξενοδοχειακή μονάδα ορίζονται τα 10 έτη, υπολογίζεται το ύψος των ετήσιων αποσβέσεων ($1.951.500/10=195.150 \text{ €}$).

Πίνακας 10.1.Β: Ετήσιες αποσβέσεις

ΕΤΟΣ	ΑΝΑΠΟΣΒΕΣΤΗ ΑΞΙΑ	ΑΠΟΣΒΕΣΗ	ΥΠΟΛΕΙΜΜΑΤΙΚΗ ΑΞΙΑ
1 ^ο	1.951.500 €	195.150 €	1.756.350 €
2 ^ο	1.756.350 €	195.150 €	1.561.200 €
3 ^ο	1.561.200 €	195.150 €	1.366.050 €
4 ^ο	1.366.050 €	195.150 €	1.170.900 €
5 ^ο	1.170.900 €	195.150 €	975.750 €
6 ^ο	975.750 €	195.150 €	780.600 €
7 ^ο	780.600 €	195.150 €	585.450 €
8 ^ο	585.450 €	195.150 €	390.300 €
9 ^ο	390.300 €	195.150 €	195.150 €
10 ^ο	195.150 €	195.150 €	0 €

Αναγκαίως για τον υπολογισμό του καθαρού κεφαλαίου κίνησης είναι ο ορισμός των ημερών κάλυψης για το τρέχον ενεργητικό και το τρέχον παθητικό. Ο συντελεστής του κύκλου εργασιών για τα στοιχεία του, ορίζεται διαιρώντας τις 360 ημέρες του έτους με τις ημέρες κάλυψης.

Πίνακας 10.1.Γ: Υπολογισμός των αναγκών σε Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης

ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΡΕΧΟΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΟΙ	30 ημέρες στο ετήσιο κόστος παροχής υπηρεσιών μείον τις αποσβέσεις και τους τόκους
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	
Πρώτες ύλες επισιτισμού	20 ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
Υπηρεσίες κοινής ωφέλειας	60 ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
Χημικά αναλώσιμα	90 ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
Ανταλλακτικά	180 ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
Βοηθητικά υλικά και εφόδια	40 ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
ΜΕΤΡΗΤΑ ΣΤΟ ΤΑΜΕΙΟ	10 ημέρες στο ετήσιο κόστος παραγωγής μείον τις πρώτες ύλες, τις αποσβέσεις και τους τόκους
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΠΛΗΡΩΤΕΟΙ	30 ημέρες στο ετήσιο κόστος πρώτων υλών και άλλων εφοδίων
ΕΤΗΣΙΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΡΩΤΟΥ ΕΤΟΥΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	
Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια	284.638 €
Ανθρώπινο δυναμικό	985.664 €
Έξοδα συντήρησης έργων πολιτικού μηχανικού	0 €
Γενικά έξοδα	85.230 €
Έξοδα Μάρκετινγκ	67.673 €
Αποσβέσεις	195.150 €
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	1.618.355 €

Το καθαρό κεφάλαιο κίνησης εμπεριέχει τον αναλυτικό υπολογισμό του κόστους λειτουργίας. Ουσιαστικά δηλαδή τους πόρους που χρειάζεται το ξενοδοχείο για να προσφέρει τις υπηρεσίες του. Αποτελεί την διαφορά ανάμεσα στο τρέχον ενεργητικό (εισπρακτέοι λογαριασμοί, αποθέματα πρώτων υλών, κτλ.) και στο τρέχον παθητικό (πληρωτέοι λογαριασμοί) της επιχείρησης. Οι δαπάνες των στοιχείων του τρέχοντος ενεργητικού και παθητικού διαιρούνται με τους αντίστοιχους συντελεστές του κύκλου εργασιών, προκειμένου να ληφθούν οι ανάγκες σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης. Το καθαρό κεφάλαιο κίνησης αντιστοιχεί στους πόρους που χρειάζονται για να λειτουργήσει η μονάδα ολικά ή μερικά (αγορά α' υλών, εφοδίων κλπ.) και προκύπτει από την παρακάτω σχέση:



Πίνακας 10.1.Δ: Υπολογισμός Καθαρού Κεφαλαίου Κίνησης

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ	ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ ΗΜΕΡΕΣ ΚΑΛΥΨΗΣ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΑΝΑΓΚΕΣ ΠΡΩΤΟΥ ΕΤΟΥΣ
I. ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				169.515 €
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΟΙ ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	1.423.250 €	30	12,00	118.604 €
Πρώτες ύλες επισιτισμού	257.778 €	20	18,00	14.321 €
Υπηρεσίες κοινής ωφέλειας	19.298 €	60	6,00	3.217 €
Χημικά αναλώσιμα	1.915 €	90	4,00	479 €
Ανταλλακτικά	1.676 €	180	2,00	838 €
Βοηθητικά υλικά και εφόδια	3.971 €	40	9,00	441 €
ΜΕΤΡΗΤΑ ΣΤΟ ΤΑΜΕΙΟ	1.138.207 €	10	36,00	31.616 €
II. ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ				23.720 €
Λογαριασμοί πληρωτέοι	284.638 €	30	12,00	23.720 €
III. ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (I.-II.)				145.795 €
IV. ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ				1.618.355 €
<u>Μείον:</u> Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια				284.638 €
Αποσβέσεις				195.150 €
				1.138.567 €
V. ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΜΕΤΡΗΤΑ				31.616 €

Όπου το Τρέχον Ενεργητικό ισούται με το άθροισμα των αποθεμάτων, των εισπρακτέων λογαριασμών και των μετρητών, ενώ το Τρέχον Παθητικό αποτελείται από τους λογαριασμούς πληρωτέους.

Με γνώμονα τις παραπάνω αναλύσεις του πάγιου ενεργητικού και του καθαρού κεφαλαίου κίνησης, υπολογίζεται στον ακόλουθο πίνακα το συνολικό κόστος επένδυσης.

Πίνακας 10.1.Ε: Συνολικό κόστος επένδυσης

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ (€)	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
Πάγιο Ενεργητικό	1.951.500 €	93,05 %
Καθαρό κεφάλαιο κίνησης	145.795 €	6,95 %
ΣΥΝΟΛΟ	2.097.295 €	100 %

Το συνολικό κόστος της επένδυσης ανέρχεται στα 2.097.295 € και το μεγαλύτερο ποσοστό αυτής αφορά τις πάγιες επενδύσεις, ενώ το καθαρό κεφάλαιο κίνησης αποτελεί ένα ελάχιστο ποσοστό της τάξεως του 6,95 %.

10.2: Πηγές χρηματοδότησης

Το προαναφερθέν συνολικό ποσό της επένδυσης θα καλυφθεί εξ ολοκλήρου από τους δύο ιδρυτές της ξενοδοχειακής μονάδας χωρίς δανεισμό ή χρηματοδότηση. Η οικονομική ευμάρεια των ιδρυτών έχει ως συνέπεια την χρήση ίδιων κεφαλαίων για την επένδυση, κάτι που κάνει εφικτή την άμεση και γρήγορη πραγματοποίηση της. Το ποσοστό συμμετοχής του κάθε επενδυτή θα ανέρχεται στο 50% του συνολικού μετοχικού κεφαλαίου.

10.3: Ανάλυση συνολικού κόστους παροχής υπηρεσιών

Προκειμένου λοιπόν οι επενδυτές να γνωρίζουν την αποδοτικότητα της ξενοδοχειακής μονάδας και της βιωσιμότητας της επένδυσης, θα πρέπει να υπολογιστεί το συνολικό κόστος παροχής υπηρεσιών και στην συνέχεια οι απαιτήσεις σε κεφάλαιο κίνησης. Σε πρώτη φάση απαιτείται η εκτίμηση του συνολικού κόστους παραγωγής της ξενοδοχειακής μονάδας, η οποία περιλαμβάνει τις εκτιμήσεις όλων των επιμέρους στοιχείων του κόστους παροχής υπηρεσιών, όπως αυτά έχουν υπολογιστεί στην ανάλυση των προηγούμενων κεφαλαίων. Στον πίνακα που ακολουθεί παρακάτω παρατίθεται η διαχρονική εξέλιξη του συνολικού κόστους παραγωγής για όλα τα υπό εξέταση έτη του σχεδίου:

Πίνακας 10.3.A: Διαχρονικό κόστος παροχής υπηρεσιών

ΕΤΟΣ	ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ & ΑΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ	ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ	ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	ΕΞΟΔΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ
1 ^ο	284.638	985.664	0	85.230	67.673	195.150	1.618.355
2 ^ο	293.177	1.015.234	4.000	87.787	73.410	195.150	1.668.758
3 ^ο	301.972	1.045.691	4.120	90.421	80.699	195.150	1.718.053
4 ^ο	311.032	1.077.062	4.244	93.133	90.333	195.150	1.770.954
5 ^ο	320.363	1.109.374	4.371	95.927	97.595	195.150	1.822.780
6 ^ο	329.973	1.142.655	4.502	98.805	104.120	195.150	1.875.205
	1.841.155	6.375.679	21.237	551.303	513.829	1.170.900	10.474.103

Πίνακας 10.3.Β: Απαιτήσεις σε αποθέματα

	1°	2°	3°	4°	5°	6°
Πρώτες ύλες επισιτισμού	14.321	14.751	15.193	15.649	16.118	16.602
Υπηρεσίες κοινής ωφέλειας	3.216	3.313	3.412	3.515	3.620	3.729
Χημικά αναλώσιμα	479	493	508	523	539	555
Ανταλλακτικά	838	863	889	916	943	971
Βοηθητικά υλικά και εφόδια	441	454	468	482	497	511
ΣΥΝΟΛΟ	19.295	19.874	20.470	21.085	21.717	22.369

Πίνακας 10.3.Γ: Διαχρονικές απαιτήσεις σε κεφάλαιο κίνησης

	1°	2°	3°	4°	5°	6°
I. ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ						
Α. Λογαριασμοί εισπρακτέοι	118.604	122.801	126.909	131.317	135.636	140.005
Β. Αποθέματα	19.295	19.874	20.470	21.085	21.717	22.369
Γ. Μετρητά στο ταμείο	31.616	32.790	33.915	35.133	36.313	37.502
Δ. Σύνολο τρεχ. Ενεργητικού	169.515	175.465	181.294	187.535	193.666	199.876
II. ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ						
Α. Λογαριασμοί πληρωτέοι	23.720	24.431	25.164	25.919	26.697	27.498
III. ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (I.-II.)						
	145.795	151.034	156.130	161.616	166.969	172.378
IV. ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ						
	1.618.355	1.668.758	1.718.053	1.770.954	1.822.780	1.875.205
Μείον: Πρώτες ύλες & άλλα εφόδια	284.638	293.177	301.972	311.032	320.363	329.973
Αποσβέσεις	195.150	195.150	195.150	195.150	195.150	195.150
	1.138.567	1.180.431	1.220.931	1.264.772	1.307.267	1.350.082
V. ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΜΕΤΡΗΤΑ						
	31.616	32.790	33.915	35.133	36.313	37.502

10.4: Χρηματοοικονομική αξιολόγηση

Προκειμένου να παρθεί μια ορθή απόφαση για την υλοποίηση της επένδυσης, είναι αναγκαία η δημιουργία μιας ξεκάθαρης εικόνας των λογιστικών καταστάσεων της υπό μελέτη ξενοδοχειακής μονάδας. Οι βασικές λογιστικές καταστάσεις οι οποίες θα παρουσιαστούν παρακάτω είναι:

- Καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσεως (ΚΑΧ)
- Ταμειακές Ροές
- Ισολογισμοί

10.4.1: Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως

Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως, επισημαίνει το οικονομικό αποτέλεσμα, το οποίο προκύπτει από την λειτουργία της υπό μελέτη ξενοδοχειακής μονάδας κατά την διάρκεια του έτους. Αποδεικνύει δηλαδή αν το ξενοδοχείο από την λειτουργία του, το κάθε έτος μπόρεσε να πετύχει κέρδος ή ζημία. Πιο ειδικά, η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως χρησιμοποιείται για να υπολογιστεί το καθαρό εισόδημα (καθαρό κέρδος) ή το έλλειμμα (ζημία) του επενδυτικού σχεδίου, όπως αυτό διαμορφώνεται ανά έτος. Παρακάτω, φαίνεται η διάρθρωση των αποτελεσμάτων χρήσης για όλα τα υπό εξέταση έτη της υπό ίδρυση μονάδας και το πως προκύπτει το οικονομικό αποτέλεσμα (κέρδος ή ζημία).

Πίνακας 10.4.1.Α: Προβλεπόμενες καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσεως

	1 ^ο	2 ^ο	3 ^ο	4 ^ο	5 ^ο	6 ^ο
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	2.255.754	2.446.986	2.689.966	3.011.103	3.253.156	3.470.679
Μείον: Κόστος Παροχής Υπηρεσιών	1.618.355	1.668.758	1.718.053	1.770.954	1.822.780	1.875.205
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	637.399	778.228	971.913	1.240.149	1.430.376	1.595.474
Μείον : Φόρος Εισοδήματος (40%)	254.960	311.291	388.765	496.060	572.150	638.190
ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ	382.439	466.937	583.148	744.089	858.226	957.284

10.4.2: Χρηματικές ροές

Η ανάλυση των χρηματικών ροών επιτρέπει στον επενδυτή να παρακολουθεί τις μεταβολές των κεφαλαίων, υποστηρίζοντας με αυτό τον τρόπο έναν σαφή προγραμματισμό. Προκειμένου να εκπονηθεί η παρούσα μελέτη, είναι χρήσιμη η κατασκευή ενός πίνακα χρηματικών ροών, ο οποίος θα περιγράφει τις μεταβολές τόσο των μόνιμων κεφαλαίων (αυξήσεις κεφαλαίων και αποθεματικών), όσο και των προσωρινών ή μεταβλητών κεφαλαίων (βραχυχρόνιες υποχρεώσεις), ώστε να διευκολύνει το χρηματοδοτικό προγραμματισμό του σχεδίου. Έτσι, προκύπτει ο παρακάτω πίνακας:

Πίνακας 10.4.1.Β: Προβλεπόμενες χρηματικές ροές

	Κατασκ. έτος	1 ^ο	2 ^ο	3 ^ο	4 ^ο	5 ^ο	6 ^ο
A. ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΕΙΣΡΟΕΣ	2.097.295	2.255.754	2.446.986	2.689.966	3.011.103	3.253.156	3.470.679
1. Σύνολο χρηματικών πόρων	2.097.295	0	0	0	0	0	0
2. Έσοδα από πωλήσεις	0	2.255.754	2.446.986	2.689.966	3.011.103	3.253.156	3.470.679
B. ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΕΚΡΟΕΣ	1.951.500	1.888.507	2.041.715	2.232.399	2.481.113	2.671.804	2.844.751
1. Πάγιο ενεργητικό	1.951.500	0	0	0	0	0	0
2. Κόστος λειτουργίας	0	1.423.205	1.473.608	1.522.903	1.575.804	1.627.630	1.680.055
3. Φόρος εισοδήματος	0	254.960	311.291	388.765	496.060	572.150	638.190
4. Τακτικό αποθεματικό*	0	19122	23347	29157	37204	42911	47864
5. Μερίσματα**	0	191220	233469	291574	372045	429113	478642
Γ. ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (Α-Β)	145.795	367.247	405.271	457.567	529.990	581.352	625.928
Δ. ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΟ ΤΑΜΕΙΑΚΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ	145.795	513.042	918.313	1.375.880	1.905.870	2.487.222	3.113.150

* Υπολογίζεται στο 5% των καθαρών κερδών

** Υπολογίζεται στο 50% των καθαρών κερδών

10.4.3: Κατάρτιση προβλεπόμενων ισολογισμών

Ο ισολογισμός είναι η κύρια κατάσταση που απεικονίζει την οικονομική θέση της ξενοδοχειακής μονάδας παρουσιάζοντας το τί κατέχει και το τι χρωστάει. Είναι η οικονομική εικόνα της εταιρείας σε μια δεδομένη στιγμή (συνήθως 31/12 του κάθε έτους). Αποτελείται από δύο μέρη, το ενεργητικό στο οποίο φαίνεται που έχει τοποθετήσει χρήματα η εταιρία και το παθητικό, το οποίο δείχνει που χρωστάει τα χρήματα αυτά. Υπό άλλη έννοια, το ενεργητικό απεικονίζει τις χρήσεις των επενδύσεων του ξενοδοχείου και το παθητικό τις πηγές προέλευσης των κεφαλαίων που διαχειρίζεται η επιχείρηση. Η καθαρή θέση απεικονίζει τις υποχρεώσεις του ξενοδοχείου προς τρίτους σε περίπτωση που ο ισολογισμός είναι θετικός (Ενεργητικό>Παθητικό), ή το έλλειμα (ζημία) αν ο ισολογισμός είναι αρνητικός (Ενεργητικό<Παθητικό). Η βασική λογιστική ισότητα στην οποία στηρίζεται ο ισολογισμός είναι η εξής:



Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω, οι προβλεπόμενοι ισολογισμοί της επιχείρησης για όλα τα υπό εξέταση έτη παρατίθενται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 10.4.3.Α: Προβλεπόμενοι ισολογισμοί τέλους

ΕΤΟΣ	1ο 1η Εταιρ. Χρήση	2ο 2η Εταιρ. Χρήση	3ο 3η Εταιρ. Χρήση	4ο 4η Εταιρ. Χρήση	5ο 5η Εταιρ. Χρήση	6ο 6η Εταιρ. Χρήση
I. ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ						
A. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ						
1. ΠΡΟΠΑΡΑΓΩΓΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	517.500					
2. ΠΑΓΙΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	1.434.000					
ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ						
ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΑ	1.951.500	1.756.350	1.561.200	1.366.050	1.170.900	975.750
ΜΕΙΟΝ: ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	195.150	195.150	195.150	195.150	195.150	195.150
ΣΥΝΟΛΟ	1.756.350	1.561.200	1.366.050	1.170.900	975.750	780.600
B. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ						
1. ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	19.295	19.874	20.470	21.085	21.717	22.369
2. ΠΕΛΑΤΕΣ	118.604	122.801	126.909	131.317	135.636	140.005
3. ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ	31.616	32.790	33.915	35.133	36.313	37.502
ΣΥΝΟΛΟ	169.515	175.465	181.294	187.535	193.666	199.876
Γ. ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΜΕΤΡΗΤΩΝ	513.042	918.313	1.375.880	1.905.870	2.487.222	3.113.150
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	2.597.117	2.700.633	2.842.755	3.039.323	3.178.966	3.300.289
II. ΠΑΘΗΤΙΚΟ						
A. ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ						
1. ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	23.720	24.431	25.164	25.919	26.697	27.498
2. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΑΠΟ ΦΟΡΟΥΣ ΚΑΙ ΤΕΛΗ	254.960	311.291	388.765	496.060	572.150	638.190
3. ΕΝΟΙΚΙΑ ΠΛΗΡΩΤΕΑ	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800
4. ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡΩΤΕΑ	191220	233469	291574	372045	429113	478642
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	480.700	579.991	716.303	904.824	1.038.760	1.155.130
III. ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ						
1. ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	2.097.295	2.097.295	2.097.295	2.097.295	2.097.295	2.097.295
2. ΤΑΚΤΙΚΟ ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΟ	19122	23347	29157	37204	42911	47864
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ	2.597.117	2.700.633	2.842.755	3.039.323	3.178.966	3.300.289

10.4.4: Χρόνος απόδοσης επενδυμένου κεφαλαίου

Βάσει του χρόνου επανείσπραξης του κόστους επένδυσης, στόχος είναι να βρεθεί πόσο χρονικό διάστημα θα χρειαστεί για να επιστραφεί το αρχικό κεφάλαιο πίσω μέσω των καθαρών ταμειακών ροών (ΚΤΡ). Η καθαρή ταμιακή ροή είναι το σύνολο των καθαρών κερδών και των αποσβέσεων ή αλλιώς η διαφορά ανάμεσα στις ταμειακές εισροές και εκροές. Η ανάλυση των ταμειακών ροών επιτρέπει στον αναλυτή να εξετάσει τη ρευστότητα της εταιρείας, και το πώς η εταιρεία διαχειρίζεται τις λειτουργίες, τις επενδύσεις και τις ταμειακές ροές της. Η ΚΤΡ της επένδυσης για το κάθε εξεταζόμενο έτος ορίζεται ως εξής:



Ακολουθεί ο πίνακας υπολογισμού των καθαρών ταμειακών ροών της επιχείρησης.

Πίνακας 10.4.4.Α: Καθαρές ταμειακές ροές

ΕΤΟΣ	Ι.ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ	ΙΙ.ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΚΑΘΑΡΗ ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΟΗ (Ι.+ΙΙ.)	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ ΚΤΡ
1 ^ο	382.439	195.150	577.589	577.589
2 ^ο	466.937	195.150	662.087	1.239.676
3 ^ο	583.148	195.150	778.298	2.017.974
4 ^ο	744.089	195.150	939.239	2.957.213
5 ^ο	858.226	195.150	1.053.376	4.010.589
6 ^ο	957.284	195.150	1.152.434	5.163.023

Η μέθοδος της περιόδου επανείσπραξης (payback period method) δείχνει το χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο το επενδυτικό έργο θα αποδώσει την αρχική του επένδυση. Το κόστος του κεφαλαίου της αρχικής επένδυσης θα επαναισπραχθεί σε 3 έτη και 6 μήνες. Πιο συγκεκριμένα, έως το τέλος του 3. έτους θα επαναισπραχθούν 2.017.974 ευρώ από τα 2.097.295 ευρώ, ενώ τα υπόλοιπα 79.321 ευρώ, εντός του πρώτου μήνα του 4. έτους λειτουργίας. Συνεπώς, βάση της μεθόδου επανείσπραξης του κόστους της επένδυσης, η παρούσα επένδυση κρίνεται ιδιαίτερα ελκυστική. Εφόσον η περίοδος

επανείσπραξης, είναι μικρότερη από την επιθυμητή περίοδο επανείσπραξης των 5 ετών, την οποία έθεσαν οι επενδυτές, η επένδυση γίνεται αποδεκτή.

Παρόλη την απλή και κατανοητή μέθοδο, δε λαμβάνεται υπόψη το μέγεθος και ο χρόνος πραγματοποίησης των ταμειακών ροών, διότι η περίοδος επανείσπραξης αντιμετωπίζεται ως ενιαία. Για την σίγουρη ένδειξη του κινδύνου και της ρευστότητας της επένδυσης καλό είναι να παρατηρούνται και οι παρακάτω μέθοδοι αξιολόγησης.

10.4.5: Συντελεστής απόδοσης επί της επένδυσης

Ενώ το προηγούμενο κριτήριο επικεντρώνεται στο χρονικό διάστημα που θα χρειαστεί μέχρι η επένδυση να έχει «αποσβέσει» πλήρως το αρχικό κόστος, οι δείκτες απόδοσης εστιάζουν στην συνολική απόδοση της επένδυσης, ανεξάρτητα από το πόσο γρήγορα ή αργά αυτή πραγματοποιείται. Γι' αυτό είναι πιο σημαντικό για να είναι αποτελεσματική η μέτρηση της απόδοσης της επένδυσής να επιλεγθούν κατάλληλα οι πόροι που θα χρησιμοποιηθούν. Στην παρούσα μελέτη ο συντελεστής για την απόδοση επί του συνολικού απασχολούμενου κεφαλαίου αντιστοιχεί σε αυτόν επί του επενδυόμενου μετοχικού κεφαλαίου, εφόσον το σύνολο του κόστους της επένδυσης προέρχεται από μετοχικό κεφάλαιο και όχι επιχορήγηση ή τραπεζικό δανεισμό. Ο απλός συντελεστής απόδοσης συνήθως ορίζεται ως:

$$\text{ΑΣΑ (\%)} = \frac{\text{Καθαρό Κέρδος} * 100}{\text{Μετοχικό κεφάλαιο}}$$

Πίνακας 10.4.5.A: Συντελεστής απόδοσης κεφαλαίου

	1 ^ο	2 ^ο	3 ^ο	4 ^ο	5 ^ο	6 ^ο
ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ	382.439	466.937	583.148	744.089	858.226	957.284
ΚΕΦΑΛΑΙΟ	2.097.295 €					
ΑΣΑ	19%	23 %	29 %	36%	41%	46 %

Όπως προκύπτει, ο απλός συντελεστής απόδοσης είναι ικανοποιητικός, αφήνοντας το συμπέρασμα ότι η επένδυση έχει περιθώριο κέρδους, παράγοντας ο οποίος καθιστά την επένδυση ελκυστική.

10.4.6: Ανάλυση νεκρού σημείου και ευαισθησίας

Το «νεκρό σημείο» (Break-Event-Point) είναι το ποσό εκείνο των πωλήσεων με το οποίο η επιχείρηση θα καλύπτει ακριβώς τόσο τα σταθερά όσο και τα μεταβλητά της

έξοδα χωρίς να πραγματοποιεί κέρδος ή ζημιά. Η βασική αρχή πάνω στην οποία στηρίζεται η ανάλυση νεκρού σημείου είναι η συμπεριφορά του κόστους. Το κόστος της επιχείρησης είναι ίσο με το σταθερό και το μεταβλητό κόστος. Σταθερό κόστος είναι το τμήμα του συνολικού κόστους που δεν εξαρτάται από τον κύκλο εργασιών του ξενοδοχείου, ενώ Το μεταβλητό κόστος μεταβάλλεται ανάλογα με το ύψος των πωλήσεων και την δραστηριότητα του. Το νεκρό σημείο σε μονάδες πωλήσεων προκύπτει από την παρακάτω σχέση:

Έσοδα πωλήσεων = Κόστος παραγωγής

$$\text{Έσοδα πωλήσεων} = (\text{Όγκος πωλήσεων}) \times (\text{Τιμή ανά μονάδα})$$

$$\text{Κόστος παραγωγής} = (\text{Σταθερά έξοδα}) + (\text{Μεταβλητά έξοδα ανά ονάδα}) \times (\text{Όγκος πωλήσεων})$$

$$\text{Όγκος πωλήσεων στο νεκρό σημείο} = \text{Κόστος παραγωγής} / \text{Τιμή ανά μονάδα}$$

Λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα αυτά:

x = ο όγκος των πωλήσεων στο «νεκρό σημείο»

y = τα έσοδα των πωλήσεων

τ = η τιμή ανά μονάδα

μ = τα μεταβλητά έξοδα ανά μονάδα

σ = τα σταθερά έξοδα

$$y = \tau * x \rightarrow y = \sigma + \mu * x \rightarrow \tau * x = \sigma + \mu * x \rightarrow x = \sigma / (\tau - \mu)$$

Σύμφωνα με το γεγονός ότι το ξενοδοχείο παρέχει ένα εύρος υπηρεσιών, ο καταμερισμός των εξόδων θα γίνει με βάση τον αριθμό των ατόμων που πρόκειται να επισκεφθούν το ξενοδοχείο είτε για διαμονή είτε για οποιαδήποτε άλλη υπηρεσία. Η μέση τιμή ορίζεται στα 210 ευρώ ανά επισκέπτη και ο μέσος αριθμός των επισκεπτών στους 13.000 ανά χρόνο. Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να ακολουθήσει καταμερισμός μεταξύ σταθερών και μεταβλητών εξόδων για το πρώτο έτος λειτουργίας της επιχείρησης, ο οποίος παρουσιάζεται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 10.4.6.Α: Καταμερισμός μεταβλητών και σταθερών εξόδων 1^{ου} έτους

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΣΤΑΘΕΡΑ ΕΞΟΔΑ	ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ ΕΞΟΔΑ	ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ ΕΞΟΔΑ ΑΝΑ ΜΟΝΑΔΑ
ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ & ΑΛΛΩΝ ΕΦΟΔΙΩΝ		284.638	21,90 €
ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	689.964	295.700	22,70 €
ΚΟΣΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ	0		
ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	85.230		
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ MARKETING	50.000	17.673	5,20 €
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	195.150		

ΣΥΝΟΛΟ	1.020.344	598.011	49,80 €
---------------	-----------	---------	----------------

Έτσι με βάση τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα, το «νεκρό σημείο» θα είναι:

$$x = \sigma / (\tau - \mu) \rightarrow 1.020.344 / (210 - 49.80) = 1.020.344 / 160,20 = 6.369 \text{ επισκέπτες}$$

Επομένως, το «νεκρό σημείο» των εσόδων από τις πωλήσεις θα είναι:

$$y = \tau * x \rightarrow 210 * 6.369 = 1.337.490 \text{ €}$$

10.4.7: Αξιολόγηση της επένδυσης με βάση τους δείκτες Κ.Π.Α και Ε.Σ.Α

Για τη τελική λήψη απόφασης της επιλογής του έργου πρέπει να εξεταστεί η καθαρή παρούσα αξία (Net Present Value - NPV). Γενικά είναι μια μέθοδος που παρέχει την δυνατότητα μιας ξεκάθαρης εικόνας για την χρηματοροή του έργου στο παρόν.

Η μέθοδος αυτή δείχνει την καθαρή αξία της επένδυσης, αφαιρώντας από το αρχικό κόστος την συνολική παρούσα αξία των μελλοντικών ταμειακών ροών. Με αυτόν τον τρόπο, είναι δυνατή η αξιολόγηση όλων των ποσών που πραγματοποιούνται ισοδύναμα, σε όρους παρούσας αξίας πλέον. Σύμφωνα με τη μέθοδο της καθαρής παρούσης αξίας όλες οι καθαρές ταμειακές ροές προεξοφλούνται στο παρόν (χρόνος 0), με συντελεστή προεξόφλησης την ελάχιστη αποδεκτή απόδοση (μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου). Η καθαρή παρούσα αξία προκύπτει από την παρακάτω σχέση:

$$ΚΠΑ = \sum_{t=1}^N \frac{\text{Ταμειακές Εισροές}}{(1+r)^t} - \text{Αρχική Επένδυση}$$

t = Χρονική περίοδος

N = Χρονική διάρκεια της επένδυσης

r = Προεξοφλητικό επιτόκιο

Λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα αυτά:

ΚΠΑ = Σ (άρθροισμα) από t (περίοδο) 1, μέχρι N (αριθμός περιόδων) διά 1 + μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου μείον το κόστος της αρχικής επένδυσης, όπου χρησιμοποιείται ο συντελεστής εξόφλησης r (σύμφωνα με τις ισχύουσες τραπεζικές συνθήκες), ο οποίος ισούται με 10%.

Πίνακας 10.4.7.Α: Υπολογισμός παρούσας αξίας (σε ευρώ)

ΕΤΟΣ	ΚΤΡ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ ΚΤΡ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΠΡΟΕΞΟΦΛΗΣΗΣ	ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ
1 ^ο	577.589	577.589	0,9091	525.086	525.086
2 ^ο	662.087	1.239.676	0,8264	547.149	1.072.235
3 ^ο	778.298	2.017.974	0,7513	584.735	1.656.970
4 ^ο	939.239	2.957.213	0,6830	641.500	2.298.470
5 ^ο	1.053.376	4.010.589	0,6209	654.041	2.952.512
6 ^ο	1.152.434	5.163.023	0,5645	650.549	3.603.061

Όπως προκύπτει:

$$\text{ΚΠΑ} = \text{Αθροιστική ΠΑ} - \text{Αρχική Επένδυση} \rightarrow 3.603.061 - 2.097.295 = 1.505.766$$

$$\text{ΚΠΑ} > 0$$

Παρατηρούμε ότι η καθαρή παρούσα αξία είναι θετική και η αποδοτικότητα των ταμειακών ροών της επιχείρησης εμφανίζεται υψηλότερη από την ελάχιστη αποδεκτή απόδοση του 10%. Επομένως το παρόν επενδυτικό σχέδιο εμφανίζεται ιδιαίτερα ελκυστικό και μπορεί να γίνει αποδεκτό.

Ο Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης (ΕΣΑ)-(internal rate of return - IRR) είναι το προεξοφλητικό επιτόκιο το οποίο μηδενίζει την Καθαρά Παρούσα Αξία μιας επένδυσης. Πιο συγκεκριμένα η μέθοδος αξιολόγησης η οποία στηρίζεται στον εσωτερικό συντελεστή απόδοσης αναφέρεται στο επιτόκιο εκείνο στο οποίο η παρούσα αξία των ταμειακών εισροών της επιχείρησης ισούται με την παρούσα αξία των ταμειακών της εκροών. Ο Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης υπολογίζεται από τον εξής τύπο:

$$NPV = CF_0 + \frac{CF_1}{(1+IRR)} + \frac{CF_2}{(1+IRR)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+IRR)^n} = CF_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} = 0$$

Λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα αυτά:

NPV = Net Present Value (Καθαρή Παρούσα Αξία)

CF₀ = Cash Flow in 0 Period, Αρχική Επένδυση σε περίοδο 0

CF_t = Cash Flow in t Period, Ταμιακή ροή σε περίοδο t

IRR = Internal Rate of Return (Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης)

n = Χρονική διάρκεια επένδυσης

Πίνακας 10.4.7.Β: Υπολογισμός παρούσας αξίας (σε ευρώ)

ΕΤΟΣ	ΚΤΡ	r = 9%	r = 10%	r = 30%	ΠΑ 9%	ΠΑ 10%	ΠΑ 30%
1 ^ο	577.589	0,9174	0,9091	0,7692	529.880	525.086	444.281
2 ^ο	662.087	0,8417	0,8264	0,5917	557.279	547.149	391.757
3 ^ο	778.298	0,7722	0,7513	0,4552	601.002	584.735	354.281
4 ^ο	939.239	0,7084	0,6830	0,3501	665.357	641.500	328.828
5 ^ο	1.053.376	0,6499	0,6209	0,2693	684.589	654.041	283.674
6 ^ο	1.152.434	0,5963	0,5645	0,2072	687.196	650.549	238.784
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ					3.725.303	3.603.061	2.041.606

Σύμφωνα με τα παραπάνω στοιχεία προκύπτουν τα εξής:

Για r = 9% → ΚΠΑ = 3.725.303 - 2.097.295 = **1.628.008** → ΚΠΑ > 0

Για r = 10% → ΚΠΑ = 3.603.061 - 2.097.295 = **1.505.766** → ΚΠΑ > 0

Για r = 30% → ΚΠΑ = 2.041.606 - 2.097.295 = **- 55.689** → ΚΠΑ < 0

Βάση των παραπάνω υπολογισμών, ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης προκύπτει ως εξής:

$$\begin{aligned}
 \text{ΕΣΑ} &= 10\% + [1.505.766 * (30\% - 10\%) / 1.505.766 + 55.689 = \\
 &= 10\% + (1.505.766 * 20\%) / 1.561.455 = \\
 &= 10\% + 30.115.320\% / 1.561.455 = \\
 &= 10\% + 19,28\% = \\
 &= 29,28\%
 \end{aligned}$$

Εφόσον ο Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης είναι υψηλότερος της απόδοσης της καλύτερης εναλλακτικής, η οποία απεικονίζει την ελάχιστη απαιτούμενη απόδοση (ΕΣΑ > r), η επένδυση γίνεται αποδεκτή. Το επιτόκιο των 29,28 % αντανάκλα το υψηλότερο επιτόκιο που θα μπορούσε να καλύψουν οι επενδυτές δίχως να έχουν απολύτως καμία ζημία των κεφαλαίων τους. Επομένως ο παραπάνω εσωτερικός συντελεστής απόδοσης θεωρείται ιδιαίτερα ικανοποιητικός, κάνοντας την επένδυση αποδεκτή, ιδιαίτερα αν συμπεριλάβει κανείς στην ανάλυση, ότι τα σημερινά επιτόκια κυμαίνονται στο 9%.

10.5: Αποτελέσματα ανάλυσης

Η χρηματοοικονομική αξιολόγηση ενός επενδυτικού σχεδίου στοχεύει στην εκτίμηση της χρηματοοικονομικής και εμπορικής σκοπιμότητας του όπως την αντιλαμβάνονται οι επενδυτές και οι χρηματοδότες του εκάστοτε επενδυτικού προγράμματος. Ωστόσο, από την οικονομική αξιολόγηση δεν θα πρέπει να παραληφθεί και ο προσδιορισμός των καθαρών οφελών που συνεπάγονται της επένδυσης τόσο από εθνική όσο και από κοινωνικοοικονομική σκοπιά. Λαμβάνοντας υπόψη την ανάλυση όλων των κεφαλαίων προκύπτει ότι το παρόν επενδυτικό πρόγραμμα συμβαδίζει με τις υπάρχουσες πολιτικές της ελληνικής οικονομίας στα πλαίσια της οποίας σκοπεύει να ενταχθεί. Πιο συγκεκριμένα, η ίδρυση του “Ecos Boutique Hotel” πρόκειται να συμβάλει αποτελεσματικά και ουσιαστικά στην ανάπτυξη της τοπικής οικονομίας καθώς έρχεται να καλύψει ήδη υπάρχουσες ανάγκες τόσο από πλευράς προμηθευτών όσο και από πλευράς επισκεπτών οι οποίοι εγείρουν ολοένα και υψηλότερες απαιτήσεις ποιότητας τις οποίες φιλοδοξεί να ικανοποιήσει η υπό εξέταση μονάδα.

Μια γενική εικόνα για την ροή των πόρων, την αξιοποίησή τους, την πώληση υπηρεσιών, τον προσδιορισμό του επιχειρηματικού αποτελέσματος και την διανομή του δόθηκε στους παραπάνω πίνακες οικονομικών καταστάσεων. Η δυνατότητα πραγματοποίησης εκτιμήσεων σχετικά με τις προοπτικές της επιχείρησης, βασίζεται σε μια μακροχρόνια εκτίμηση της κατάστασης. Επομένως έγινε μία σύνοψη των κρίσιμων παραμέτρων για την επόμενη εξαετία. Οι ισολογισμοί του “Ecos Boutique Hotel” συνοψίζουν την οικονομική του κατάσταση σε μια δεδομένη χρονική στιγμή, γι’ αυτό και η εικόνα που παρέχουν είναι στατική. Ειδικότερα, παρουσιάζονται τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης και οι πηγές των κεφαλαίων της. Με αυτόν τον τρόπο, ο ισολογισμός δείχνει ποια περιουσιακά στοιχεία έχουν αποκτηθεί και με τι κεφάλαια έχει χρηματοδοτηθεί η απόκτησή τους. Η κατάσταση αποτελεσμάτων παρουσιάζει τα συνολικά έσοδα και έξοδα που θα πραγματοποιήσει το ξενοδοχείο κατά τη διάρκεια της χρήσης. Επομένως, τα μεγέθη της δεν είναι στατικά ή συγκυριακά αλλά εκφράζουν, σε όρους αξίας, τη δραστηριότητά της σε ολόκληρη τη χρήση. Όπως και στην περίπτωση του ισολογισμού, ο βαθμός ανάλυσης της κατάστασης αποτελεσμάτων εξαρτάται από το βαθμό ανάλυσης των τηρούμενων λογαριασμών, τις επιλογές του management για την έκταση της ενημέρωσης που παρέχει και από τους περιορισμούς της ισχύουσας νομοθεσίας. Η κατάσταση αυτή περιέχει κρίσιμα στοιχεία, γι’ αυτό βρίσκεται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος της μελέτης μας, η οποία παράγει σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τις δυνατότητες της επιχείρησης. Τα κεφάλαια που απαιτούνται για την επένδυση είναι ύψους 2.097.295 €, τα οποία θα καλυφθούν από

ίδια κεφάλαια των επενδυτών, έτσι ώστε να μην επιβαρυνθεί η εταιρία με δανεισμό. Η καθαρή παρούσα αξία μέσω της παρούσας αξίας, όπου είναι η τιμή που βρίσκουμε μετατρέποντας όλες τις χρηματοροές σε παρούσες χρηματοροές χρησιμοποιώντας το προεξοφλητικό επιτόκιο της τάξης του 10% στην συγκεκριμένη περίπτωση, μας επιτρέπει να διακρίνουμε ότι η επένδυση είναι οικονομικά συμφέρον. Μετά από τους υπολογισμούς το έργο κρίνεται συμφέρον αφού εμφανίζει υψηλή αποδοτικότητα των ταμειακών ροών και ισοδύναμα έχει μεγάλη καθαρή παρούσα αξία. Συνοψίζοντας, ο λόγος που ένας υπεύθυνος εξετάζει την καθαρή παρούσα αξία είναι ότι μπορεί να δώσει εύκολα μια απάντηση για την ανάληψη του συγκεκριμένου έργου ανάμεσα από μια κατάταξη αμοιβαίως αποκλειόμενων επενδύσεων. Εφόσον η καθαρή παρούσα αξία είναι μεγαλύτερη από το μηδέν, η πρόταση της επένδυσης θα πρέπει να γίνει αποδεκτή. Ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης της τάξης του 29,28 %, όπως και η περίοδος επανείσπραξης των 3 ετών και ενός μηνός θεωρούνται ιδιαίτερα ικανοποιητικοί, κάνοντας την επένδυση αποδεκτή.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Βασταρδής Ν. (1993), «Η Τέχνη του Σερβιρίσματος», Εκδόσεις Άλφα, Αθήνα
- Ευσταθίου Π.Α. (2005), «Ξενοδοχειακό Μανατζμεντ», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
- Καπίκη – Πιβεροπούλου Τ. (2004), «Υπηρεσία Υποδοχής», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, σελ. 13-14
- Καπίκη-Πιβεροπούλου Τάνια (2004), «Υπηρεσία Υποδοχής», 2^η Έκδοση, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- Καρβούνης Σωτήρης (2006), «Μεθοδολογία, Τεχνικές και Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα
- Λαλούμης Δ., Κατσώνη Β. (2010), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αίτηση Τουρισμού», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
- Μάλλιαρης Πέτρος (2001), «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», Γ Έκδοση, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα
- Πατεστής Ιωάννης (2009), «Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων και Ποτών», Les Livres du Tourisme, Αθήνα
- Πατεστής Ιωάννης (2009), «Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών & Επισιτιστικών Επιχειρήσεων», 2^η Έκδοση, Les Livres du Tourisme, Αθήνα
- Πρωτοπαπαδάκης Ιωάννης (2003), «Τουριστικό Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα
- Σάρλης Β., Σουλιώτη Δ. (2009), «Οροφωκομία», Le Monde – Institute of Hotel & Tourism Studies, Αθήνα
- Τζένος Χ. & Σιτάρας Θ. (2007), «Εισαγωγή στη θεωρία του τουρισμού», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- Χυτήρης Λεωνίδα (1996), «Το Μανατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Ελληνική Αρθρογραφία

2board – The official Athens Airport Magazine, «Κοινωνική Ευθύνη», Identity Media S.A, 2013, Αθήνα

Αγγελούδης Χ. (2004), «Ασφάλεια τροφίμων και HACCP σε χώρους μαζικής εστίασης και ξενοδοχειακές μονάδες. Βασικές αρχές ανάπτυξης και εφαρμογής», Hotel and restaurant, vol 77

Ακρίβος Χ., Βαρλάμος Α. (2000), «Η εγκατάσταση του HACCP σε ξενοδοχεία με ταχύτητα, οικονομία και αποτελεσματικότητα», Hotel and restaurant, vol. 75

Γραφείο Δοξιάδη (1993), «Χωροταξική μελέτη των Νήσων Κω –Νισύρου- Σύμης - Καλύμνου Α' Φάση», ΥΠ.Ε.ΧΩ.ΔΕ.

ΙΟΒΕ (2012), «Έρευνα Οικονομικής Συγκυρίας στις Ξενοδοχειακές και Τουριστικές επιχειρήσεις», σελ. 5

Κατερινόπουλος Α. (2003), «Παρόν και μέλλον, ο ρόλος της τεχνολογίας στην ξενοδοχειακή βιομηχανία», Τουριστική Αγορά, Τεύχος 157, σελ. 83

Λαγός Δ. & Διακομιχάλης Μ., «Έρευνα «Φέρουσα Ικανότητα Τουριστικής Ανάπτυξης νήσου ΚΩ», Πανεπιστήμιο Αιγαίου, ΤΕΙ Ηπείρου

Παπανικολάου Δ., Νομικού Π., Σούκης Κ. (1998), «Αντισεισμικός σχεδιασμός νήσων Αιγαίου: Χίος, Κως, Νίσυρος» Εφαρμοσμένο Ερευνητικό πρόγραμμα, Πανεπιστήμιο Αθηνών Υπουργείο Αιγαίου

Παρπαΐρης Α. (1993), «Μεθοδολογικό πλαίσιο εκτίμησης της χωρικής φέρουσας ικανότητας για τουριστική ανάπτυξη» Διδ Διατριβή Πανεπιστήμιο Αιγαίου

ΣΕΤΕ (2012), «Ελληνικός Τουρισμός: Στοιχεία & Αριθμοί», Αθήνα, σελ. 10

ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων Ελληνικής Στατιστικής Αρχής και Τράπεζας της Ελλάδος

Σημειώσεις καθηγητή Δ. Γεωργακέλλου στο μάθημα «Μεθοδολογία Οικονομοτεχνικών Μελετών»

Σημειώσεις καθηγητή Λ. Χυτήρη στο μάθημα «Ποιότητα στις Υπηρεσίες»

Σημειώσεις κύριου Βασταρδή στο μάθημα «Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων Ι»

Σημειώσεις κυρίας Ζούνη στο μάθημα «Αρχές του Τουρισμού»

Τζόγιος Α. (1997), «Σημειώσεις Σεμιναρίου «Διασφάλιση Προμηθειών», UniCon AMS ΕΠΕ

Τουριστική Αγορά – Το περιοδικό για την τουριστική βιομηχανία, «Καθαριότητα, Κριτήριο επιλογής ξενοδοχείου», Εύα Καραμπάτσου, Compress.S.A, 2012, Αθήνα

Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας Διεθνής Αερολιμένας Κω «Ιπποκράτης», Ιούλιος 2014

Ξενόγλωση Βιβλιογραφία

Evans R. J., Lindsay, M. W. (2010), «Managing for Quality and Performance Excellence», South-Western Cengage Learning, USA

Fazio James R. (2003), “Urban & Community forestry – A practical Guide to Sustainability”, The National Arbor Day Foundation, Nebraska, p. 9

Feigenbaum A.V. (1991), «Total Quality Control», McGraw-Hill, Chapter 7

Friedlob G.T., Schleifer L. L. F. (2003), “Essentials of Financial Analysis”, USA

Hayes K. D., Ninemeier D. J., Miller A. A. (2011), «Foundations of Lodging Management», Pearson Education, UK

International Standard, «Quality Management and Quality Assurance-Vocabulary», ISO 8402:1994 (E/F/R), 2nd Edition, 1/4/1994, σελ. 16

Kotler, P. (1984), «Marketing Management: Analysis, Planning and Control», New York, Prentice-Hall

McGuire G, Wyper N., Chan M., Campbell A., Bernstein S., Vivian J. (2010), “Re-Inventing Rainwater Management”, Environmental Law Clinic, University of Victoria, pp. 46-49

Miller and Gallucci (2004), «Hypothetical Evolution of a Tourist Area»

Mullins L. (2001), «Hospitality Management», p. 20

Porter F. (1995), «Supplier Quality Rating System», AQS Implementation for Materials & Surveillance

Walker J. (2010), «Introduction to Hospitality Management», Pearson Education, London

Whitelaw K. (2004), “ISO 14001 – Environmental Systems Handbook”, Second Edition, Elsevier, Oxford

Wu Qing Jin, «A Study of Tourist Consumer Behavior», Tourism Education Publ

Zeithaml V., Bitner M., Gremler D. (2013), «Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm», Chapter 2, 6th Edition, McGraw-Hill, New York

Ξενόγλωση Αρθρογραφία

Berry L., Zeithaml V., Parasuraman A. (1988), «The service-quality puzzle», Business Horizons, Vol.31 No.5, p. 35

Bowen J., Chen S. (2001), «The relationship between customer loyalty and customer satisfaction», International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 13, pp. 213 – 217

Buhalis, D. (2000), «Marketing the competitive destination of the future», Tourism Management 21, pp. 97-116

Douglas L., Connor R. (2003), «Attitudes To Service Quality – The Expectation Gap», Nutrition and Food Science. Vol. 33 No. 4, σελ. 165-170

European Commission (2000), «Towards Quality Coastal Tourism: Integrated quality management of coastal tourist destinations.», Enterprise Directorate – General Tourism Unit, Brussels

Greek Islands Dodecanese, “Kos”, Davaris Publications, Athens

Green Tourism in Greece, “The Foundation of Environmental Education” p.6, “More Hotels earn Green Key Certification” p.8, “Hellenic Society for the Protection of Nature” p.28, L.B. North Events Ltd., Nicosia, 2012-2013

Joseph M., Sekhon Y., Stone G., Tinson J. (2005), «An exploratory study on the use of banking technology in the UK. A ranking of importance of selected technology on consumer perception of service delivery performance», International Journal of Bank Marketing, Vol. 23 No.5, σελ. 397

Karmarkar U. (1989), «Getting Control of Just in Time», Harvard Business Review

Kaur I., Garyali S., Yadav R., Sancheti S. (2012), « Emerging Trends in Food & Beverage Services - Retailing in India», Technopak Outlook, pp. 3-4

Kunst P., Lemmink J. (2000), «Quality management and business performance in hospitals: A search for success parameters», Total Quality Management, Vol. 11 No. 8, σελ. 1123

LIFE and Resource Efficiency: Decoupling growth from resource use, European Commission – Directorate-General for the Environment, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2007-2013

Marin C. & Jafari J. (2002), “Sustainable hotels for sustainable destinations”, Annals of Tourism Research, Vol. 20, no. 1, pp. 266-268

Procter and Gamble (1992), «Report to the Total Quality Leadership Steering Committee and Working Councils», Cincinnati

Reyad A. (2005), «Service Quality in Hospitality Industry», WTO-OMT seminars on quality systems and management in tourism, Cairo

The Travel & Tourism Competitiveness Report 2012, World Economic Forum

Travel Price Forecast 2014, Carlson Wagonlit Travel, CWT-Solutions Group, Ιούλιος 2013

UNEP (2002), "Industry as a partner for sustainable development, UK

World Travel Monitor

Yamin S., Gunasekaran A. (1999), «Organizational quality – a cognitive approach to quality management», The TQM magazine, Vol. 11, no. 3, p. 180

Πρακτικά Συνεδρίων

11^ο Βήμα Μεταπτυχιακού Φοιτητή, Κατσιάμπουλας Αλέξανδρος, «Βιώσιμη ανάπτυξη», Εργοστάσιο TITAN Καμαρίου, Αθήνα, 30.11.2012

ECOTOURISM 2012 CARBONTOUR Conference, Divani Caravel Hotel, Αθήνα, 10.12.2012

3^η Ετήσια Γενική Συνέλευση του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος στα πλαίσια της Έκθεσης HORECA 2014, Metropolitan Expo, Αθήνα, 07.02.2014

Μπούχαλης Δημήτριος, eTourismLab Bournemouth University, «Στρατηγικές Διανομής Ξενοδοχείων Online για Μεγιστοποίηση της Κερδοφορίας» στα πλαίσια της Έκθεσης HORECA 2014 και του FUTURE HOTEL ON THE WEB, Metropolitan Expo, Αθήνα, 08.02.2014

Ηλεκτρονικές πηγές

http://content-mcdn.imerisia.gr/filesystem/images/20130830/low/assets_LARGE_t_942_43593376.JPG, 26.11.2013

<http://dide-v-ath.att.sch.gr/perival/02-ARTHRA/14-Fys%20poroi.htm>, 17.02.2014

<http://digilodge-portal.digitalaid.gr/Last/218>, 25.11.2013

http://ec.europa.eu/environment/emas/pdf/factsheet/fs_iso_en.pdf, 25.11.2013

<http://etem.aegean.gr/projects.html>, 23.11.2013

<http://global.oup.com/?cc=gr>, 18.11.2013

http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/83/46/46/PDF/Communication_Symposium_International_ASSURE_2013.pdf, 03.12.2013

<http://horwathhtl.com/newsroom/publications/>, 30.11.2013

http://hotelexecutive.com/business_review/3132/a-look-inside-food-beverage-at-montage-hotels-resorts, 29.10.2013

<http://kos-island.org/>, 21.01.2014

http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/20/205430/Rezidor_Responsibility_Report_2012.pdf, 23.11.2013
http://media.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_pisa_2011.pdf, 29.12.2013

<http://outdooreconomy.com/5-key-trends-from-2013-itb-berlin-on-nature-tourism-ecotourism-adventure-tourism/>, 22.12.2013

<http://podilatestrikalon.wordpress.com/2009/09/24/%CE%BF-%CF%80%CE%B1%CF%81%CE%AC%CE%B4%CE%B5%CE%B9%CF%83%CE%B7%CF%82-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CF%80%CE%BF%CE%B4%CE%B7%CE%BB%CE%AC%CF%84%CE%B7-12-%CF%87%CE%BB%CE%BC-%CF%80%CE%BF%CE%B4%CE%B7%CE%BB%CE%B1/>, 21.01.2014

http://sete.gr/_fileuploads/entries/Online%20library/GR/131227_Travel_Trends_Report_2014.pdf, 22.12.2013

http://sete.gr/_fileuploads/entries/Statistics/Greece/Nights%20Spent/catID63/GR/140131_PlirotitaAnaNomo2008-2012_new%20layout.pdf, 19.12.2013

<http://soteriskefalas.net/article.php?id=72&PHPSESSID=b7292323fd987a5a297dc7d540246b96>, 29.10.2013

<http://traveldailynews.gr/columns/article/34>, 25.11. 2013

<http://www.agmalarm.gr/ti-einai-to-optical-track>, 23.01.2014

<http://www.anko-eunet.gr/articles/el/News/readabout/ereuna-perifereiakis-katanomis-tis-etisias-touristikis-dapanis---perifereiaki-proseggisi>, 19.12.2013

<http://www.biowaste.gr/site/?lang=en>, 17.02.2014

<https://www.boundless.com/marketing/services-marketing/service-quality/gap-model/>, 04.12.2013

<http://www.cieh.org/training/level3-award-environmental-management.html>, 25.11.2013

http://www.gesis.org/fileadmin/upload/dienstleistung/fachinformationen/servicepublikationen/sofid/Gesamtdateien/Kommunikationswissenschaft/Kommunikation_09-01_GD.pdf, 28.12.2013

http://www.ggea.gr/ap/stirixi_me.htm, 19.11.2013

<http://www.greenseal.org/NewsEventsandInitiatives/PublicationsResourcesResearch.aspx>, 26.01.2014

<http://www.greensuites.com/About-Green-Suites/Philosophy>, 15.11.2013

<http://www.green-tourism.com/case-studies/one-aldwych-hotel/case-12/>, 13.11.2013

http://www.gregoryhwatson.eu/images/5-QP_Watson_-_May2002_-_Drucker_-_Delivering_Value_to_Customers.pdf, 02.12.2013

http://www.grhotels.gr/GR/BussinessInfo/News/Lists/List/Attachments/408/GR_GreekToursmHotels2013.pdf, 19.11.2013

<http://www.grhotels.gr/GR/general/Pages/login.aspx?Source=/>, 28.12.2013

<http://www.grhotels.gr/GR/xee/ITEP/Pages/prereleases.aspx?p=1>, 23.11.2013

<http://www.hotelmanagementhub.com/2011/07/25/major-departments-of-hotel/>, 28.09.2013

http://www.infosoc.gr/infosoc/el-GR/newopis_digital/1lead1/, 25.11.2013

<http://www.investingreece.gov.gr>, 04.01.2014

http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm, 03.12.2013

http://www.itb-kongress.de/media/itbk/itbk_media/itbk_pdf/WTTR_Report_komplett_web.pdf, 01.11.2013

<http://www.mindev.gov.gr/wp-content/uploads/2011/03/document.pdf>, 27.11.2013

<http://www.minenv.gr/4/42/00/sxedio.kya.ape.pdf>, 23.11.2013

<http://www.minenv.gr/download/2008/kya.tourismos.esxaa.pdf>, 25.11.2013

<http://www.msmfull.aueb.gr/sites/default/files/Kalamakis.pdf>, 03.11.2012

http://www.prd.uth.gr/sites/GS_RSAI/CONFERENCE_MAY2011_SITE/PAPERS_MAY2011_PDF_CD/LAGOS_D_DIAKOMICHALIS_M_35.pdf, 20.11.2013

<http://www.sciencenews.gr/index.php/%CE%92%CE%B9%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%AF%CE%B1/16-%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BC%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82-%CE%95%CE%B9%CE%B4%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/21-%CE%91%CE%BC%CE%BC%CE%BF%CE%B8%CE%B9%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AC-%CE%A3%CF%85%CF%83%CF%84%CE%AE%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1-%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1>, 21.02.2014

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

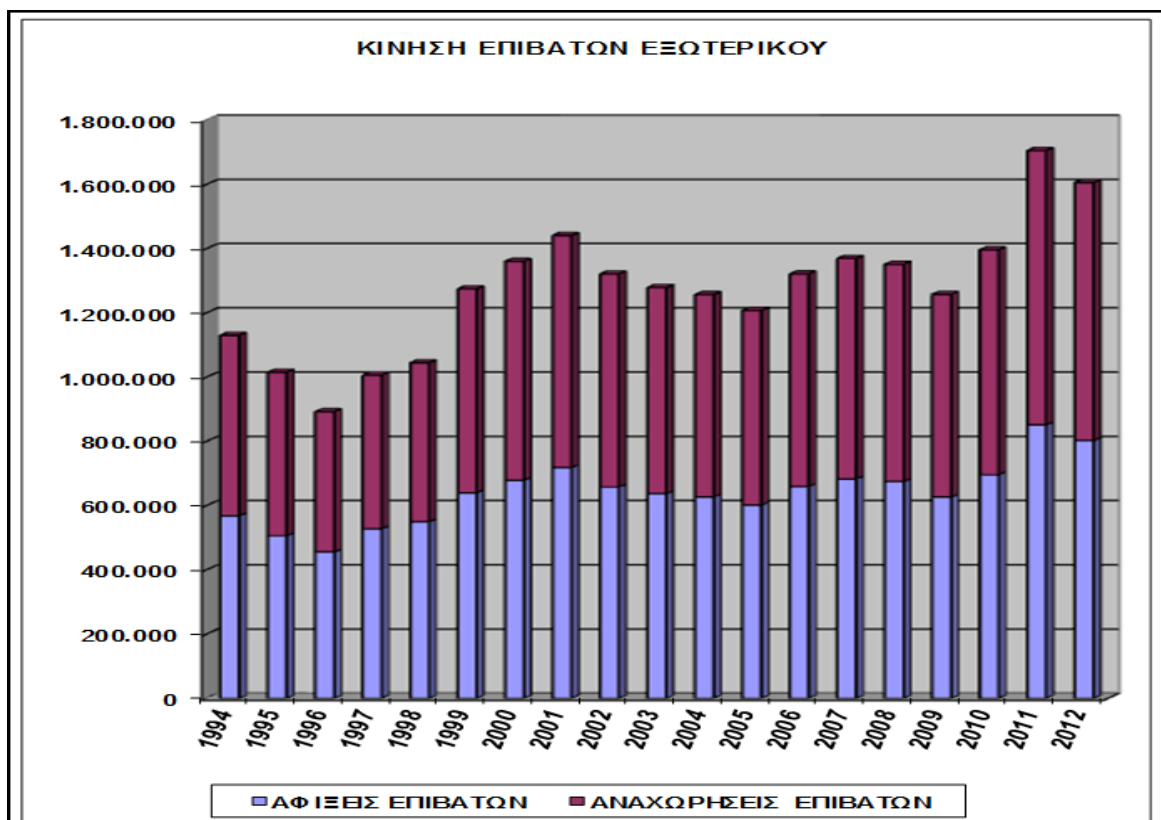
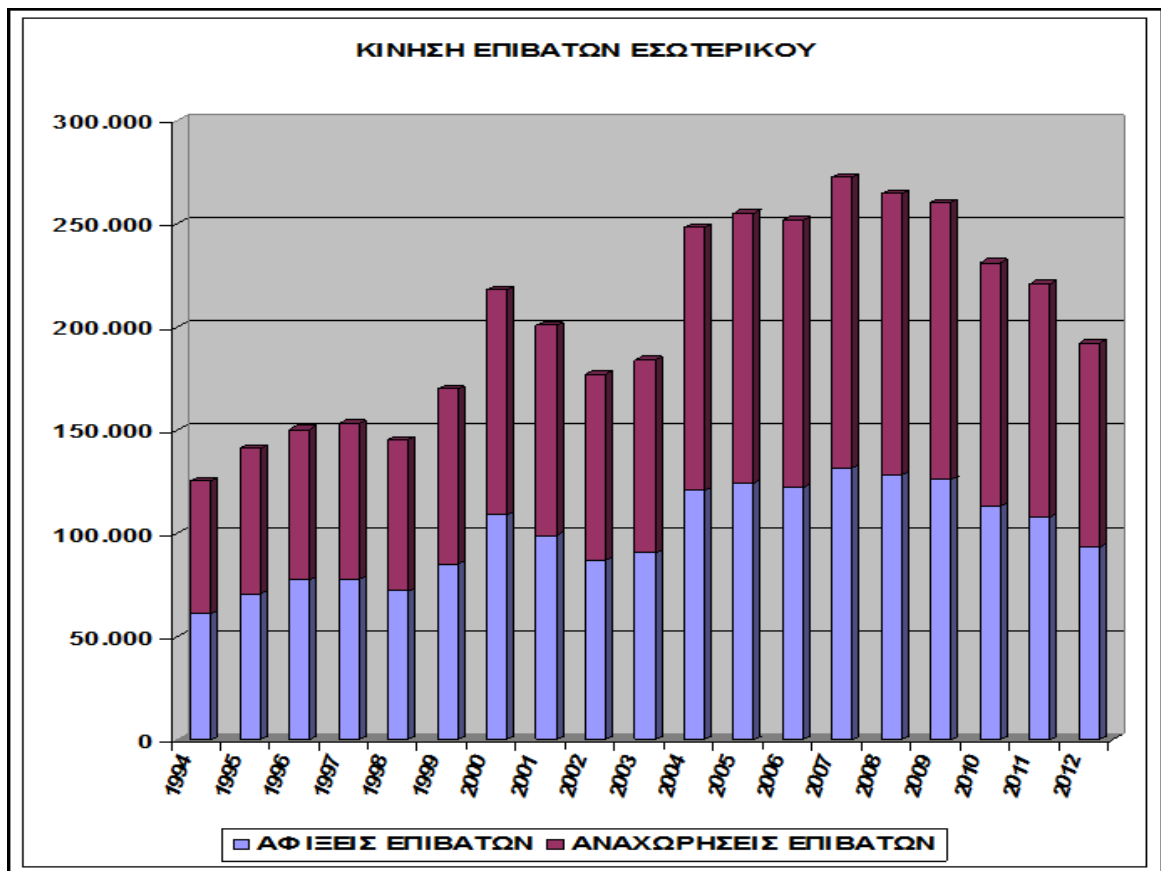
<http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=473432>, 19.11.2013

<http://www.tqm.com/seminare/spc-basiswissen-schulungen-seminare/schulung-spc-basiswissen-seminar/>, 06.11.2013

http://www.tripadvisor.com.gr/Attractions-g189444-Activities-Kos_Dodecanese.html, 21.01.2014


Παράρτημα

1. ΚΙΝΗΣΗ ΕΠΙΒΑΤΩΝ ΣΤΟΝ ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΑ ΚΩ



ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΑΣ ΚΩ					
ΚΙΝΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ					
ΕΤΗ	Α/ΦΗ	ΕΠΙΒΑΤΕΣ		ΕΜΠΟΡ/ΤΑ σε ΤΟΝ.	
		ΑΦ. + ΑΝ.	ΑΦΙΞΕΙΣ	ΑΝΑΧΩΡ.	ΑΦΙΞΕΙΣ
1994	1.889	61.128	64.087	1.029	321
1995	1.913	70.528	70.755	957	262
1996	2.255	77.442	72.829	808	178
1997	2.620	77.465	75.686	774	150
1998	2.552	72.191	73.121	805	65
1999	2.755	84.803	84.847	903	61
2000	3.036	108.894	108.982	1.028	54
2001	2.555	99.072	101.542	896	52
2002	2.187	87.132	89.871	880	48
2003	3.725	90.670	93.151	1.162	74
2004	5.721	120.578	127.180	939	94
2005	5.095	124.263	130.814	807	87
2006	5.377	122.334	129.276	1.079	88
2007	5.637	131.670	140.601	933	80
2008	5.878	127.889	136.387	1.087	69
2009	5.239	126.171	134.176	864	75
2010	5.254	113.168	117.889	769	64
2011	4.607	107.819	113.102	586	43
2012	3.811	93.412	98.631	366	38
ΚΙΝΗΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ					
ΕΤΗ	Α/ΦΗ	ΕΠΙΒΑΤΕΣ		ΕΜΠΟΡ/ΤΑ σε ΤΟΝ.	
		ΑΦ. + ΑΝ.	ΑΦΙΞΕΙΣ	ΑΝΑΧΩΡ.	ΑΦΙΞΕΙΣ
1994	7.209	568.140	561.912	0	0
1995	6.443	505.998	509.150	0	0
1996	5.675	455.760	436.394	0	0
1997	6.689	527.897	478.527	0	0
1998	6.718	550.053	494.551	0	0
1999	7.404	639.461	635.195	0	0
2000	8.209	678.663	681.617	0	14
2001	8.453	718.555	722.431	0	0
2002	7.966	657.980	663.119	0	0
2003	8.037	637.073	641.789	9	0
2004	7.889	627.019	629.922	0	0
2005	7.353	601.732	605.966	0	0
2006	8.317	659.545	661.962	6	0
2007	8.887	682.749	686.661	0	0
2008	8.846	675.183	675.994	0	0
2009	8.321	627.120	630.479	0	0
2010	9.618	695.937	700.246	0	0
2011	12.125	851.489	853.813	2	3
2012	11.161	802.760	802.698	2	1

2. ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ 5 ΑΣΤΕΡΩΝ ΣΤΗΝ ΚΩ



ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΝΗΣΟΥ ΚΩ 5 ΑΣΤΕΡΩΝ ΑΝΑ ΠΕΡΙΟΧΗ

NAME	BED S	ROOM S	ΠΕΡΙΟΧΗ	ADDRESS
SOVEREIGN	404	183	ΚΑΡΔΑΜΑΙΝΑ	www.sovereign-kos.com
PORTO BELLO ROYAL	732	305	ΚΑΡΔΑΜΑΙΝΑ	www.portobellohotels.gr
MIKRI POLI	308	154	ΚΑΡΔΑΜΑΙΝΑ	www.mikripoli.gr
LAKITIRA SUITES	170	83	ΚΑΡΔΑΜΑΙΝΑ	www.lakitira.com
HELONA RESORT	488	241	ΚΑΡΔΑΜΑΙΝΑ	www.koshelonaresort.doubletreebyhilton.com
CARDA BEACH	402	176	ΚΑΡΔΑΜΑΙΝΑ	www.cardabeachhotel.gr
ASTIR ODYSSEUS	600	267	ΛΑΜΠΗ	www.iberostar.com
DIAMOND	191	85	ΛΑΜΠΗ	www.diamondhotel.gr
BLUE LAGOON RESORT	914	457	ΛΑΜΠΗ	www.bluelagoonresort.com
IBEROSTAR ASTIR ODYSSEUS	550	267	ΛΑΜΠΗ	
DIAMOND	191	85	ΛΑΜΠΗ	
BLUE LAGOON RESORT	914	457	ΛΑΜΠΗ	
AQUIS MARINE RESORT	400	298	ΛΑΜΠΗ	
AQUA BLUE HOTEL	140	53	ΛΑΜΠΗ	www.aquabluehotel.gr
AQUIS MARINE RESORT	596	298	ΛΑΜΠΗ	
PALAZZO DEL MARE	331	144	ΜΑΡΜΑΡΙ	www.bluelagoongroup.com
NEPTUNE HOTELS A.E.	1230	570	ΜΑΣΤΙΧΑΡΙ	www.neptune.gr
MARMARI PALACE	600	300	ΜΑΣΤΙΧΑΡΙ	
ACHILLEFS BEACH	386	192	ΜΑΣΤΙΧΑΡΙ	
NATURA PARK VILLAGE	227	111	ΨΑΛΙΔΙ	
MICHELAGELO	511	254	ΨΑΛΙΔΙ	www.michelangelo.gr
KOS IMPERIAL GRECOTEL	695	330	ΨΑΛΙΔΙ	www.grecotel.gr
KIPRIOTIS PANORAMA	541	263	ΨΑΛΙΔΙ	www.iberostar.com
KIPRIOTIS MARIS	317	143	ΨΑΛΙΔΙ	www.kipriotis.gr
NATURA PARK VILLAGE	300	175	ΨΑΛΙΔΙ	
MICHELAGELO	511	254	ΨΑΛΙΔΙ	www.michelangelo.gr
KOS IMPERIAL GRECOTEL	695	330	ΨΑΛΙΔΙ	www.grecotel.gr
KIPRIOTIS PANORAMA	541	263	ΨΑΛΙΔΙ	www.iberostar.com
KIPRIOTIS MARIS	317	143	ΨΑΛΙΔΙ	www.kipriotis.gr

3. ΤΙΜΕΣ ΔΩΜΑΤΙΩΝ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΔΟ

ECOS BOUTIQUE HOTEL													
ΜΗΝΑΣ	ΕΙΔΟΣ ΔΩΜΑΤΙΟΥ	ΜΑΙΟΣ		ΙΟΥΝΙΟΣ		ΙΟΥΛΙΟΣ		ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ		ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ		ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	
		LAND	SEA	LAND	SEA	LAND	SEA	LAND	SEA	LAND	SEA	LAND	SEA
TOTAL F.I.T.	Double Room	84	108	90	120	102	144	102	144	90	120	84	108
	Double Room for Single	60	66	66	72	78	84	78	84	66	72	60	66
	Superior Double Room	144	180	168	216	192	240	192	240	168	216	144	180
	Deluxe Room	180	204	216	240	240	264	240	264	216	240	180	204
	Superior Deluxe Room	204	240	240	264	264	300	264	300	240	264	204	240
	Suite	300		320		340		340		320		300	
	Honeymoon Suite	350		390		420		420		390		350	
T.O. RATE	Double Room	71	92	77	102	87	122	87	122	77	102	71	92
	Double Room for Single	51	56	56	61	66	71	66	71	56	61	51	56
	Superior Double Room	122	153	143	184	163	204	163	204	143	184	122	153
	Deluxe Room	153	173	184	204	204	224	204	224	184	204	153	173
	Superior Deluxe Room	173	204	204	224	224	255	224	255	204	224	173	204
	Suite	255		272		289		289		272		255	
	Honeymoon Suite	298		332		357		357		332		298	
GROUPS	Double Room	61	78	65	87	74	104	74	104	65	87	61	78
	Double Room for Single	43	48	48	52	56	61	56	61	48	52	43	48
	Superior Double Room	104	130	121	156	139	173	139	173	121	156	104	130
	Deluxe Room	130	147	156	173	173	191	173	191	156	173	130	147
	Superior Deluxe Room	147	173	173	191	191	217	191	217	173	191	147	173
	Suite	217		231		246		246		231		217	
	Honeymoon Suite	253		282		303		303		282		253	