



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:**  
**ΠΡΑΣΙΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ**  
**ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

**ΕΜΜΑΝΟΥΗΛΙΔΟΥ Γ. ΑΣΗΜΙΝΑ**

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2017**



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο  
" ΠΡΑΣΙΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΒΥΡΙΣΜΟΣ -  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ".....  
έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.....

Όνοματεπώνυμο..... ΕΜΜΑΝΟΥΗΛΙΔΟΥ ΔΑΝΙΗΛΑ.....

Ημερομηνία..... 21/11/2017.....

*Αφιερώνεται στη Μαριλένα, στο Σωκράτη και στους γονείς μου...*

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

## **Πίνακας περιεχομένων**

ΜΕΡΟΣ Α': Θεωρητική Ανάλυση .....	10
Κεφάλαιο 1. Η πολύπλευρη ερμηνεία της επιχειρηματικότητας.....	11
<b>1.1 Προσεγγίσεις της επιχειρηματικότητας.....</b>	<b>12</b>
1.1.1 Οικονομική Προσέγγιση.....	12
1.1.2 Οργανωσιακή προσέγγιση.....	14
<b>1.2 Είδη Επιχειρηματικότητας.....</b>	<b>15</b>
1.2.1 Διαχωρισμός με βάση τα κίνητρα επιχειρηματικότητας .....	15
1.2.2 Επιχειρηματικότητα έντασης γνώσης.....	16
1.2.3 Εσωτερική επιχειρηματικότητα (intrapreneurship).....	16
1.2.4 «Συλλογική» Επιχειρηματικότητα.....	17
1.2.5 Κοινωνική Επιχειρηματικότητα.....	17
<b>1.3 Αναδυόμενες Μορφές Επιχειρηματικότητας.....</b>	<b>18</b>
1.3.1 Γυναικεία Επιχειρηματικότητα .....	18
1.3.2 Νεανική Επιχειρηματικότητα .....	19
1.3.3 Πράσινη Επιχειρηματικότητα .....	21
<b>1.4 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη .....</b>	<b>21</b>
Κεφάλαιο 2: Επιχειρηματικότητα και βιώσιμη ανάπτυξη .....	24
<b>2.1 Οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις της Βιομηχανικής Ανάπτυξης</b>	<b>24</b>
<b>2.2 Σχέση Οικονομικής Ανάπτυξης και Περιβάλλοντος .....</b>	<b>25</b>
<b>2.3 Περιβαλλοντικά Προβλήματα .....</b>	<b>26</b>
2.3.1 Αλλαγή του παγκόσμιου κλίματος.....	26
2.3.2 Καταστροφή του όζοντος.....	26
2.3.3 Το φαινόμενο της όξινης βροχής .....	27
<b>2.4 Επισκόπηση προβλήματος-Αναζήτηση λύσεων .....</b>	<b>28</b>

<b>2.5 «Πράσινη» επιχείρηση και περιβαλλοντική υποβάθμιση.....</b>	<b>28</b>
2.5.1 Ιστορική Αναδρομή Πράσινης Επιχειρηματικότητας.....	28
2.5.2 Αλήθειες, μύθοι και εμπόδια γύρω από την Πράσινη Επιχειρηματικότητα.....	29
2.5.3 Η περιβαλλοντική απόδοση ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	30
2.5.4 Το συγκριτικό πλεονέκτημά της Ελλάδας.....	31
<b>2.6 «Πράσινη» Καινοτομία .....</b>	<b>31</b>
2.6.1 Η εμφάνιση και η συμβολή της Πράσινης Καινοτομίας.....	31
2.6.2 Η καινοτομία υπό την πίεση εξωτερικών κανονισμών .....	32
<b>2.7 «Πράσινο» Μάρκετινγκ.....</b>	<b>33</b>
2.7.1 Εννοιολογική Προσέγγιση και χαρακτηριστικά .....	33
2.7.2 «Greenwashing effect».....	35
Κεφάλαιο 3: Πράσινο Τουρισμός .....	36
<b>3.1 Τουριστική Ανάπτυξη .....</b>	<b>36</b>
<b>3.2 Η ανάλυση των επιπτώσεων .....</b>	<b>37</b>
3.2.1 Οι επιπτώσεις της τουριστικής ανάπτυξης στο περιβάλλον.....	37
3.2.2 Οι επιπτώσεις της αντίδρασης του περιβάλλοντος στον τουρισμό .....	38
3.2.3 Η τουριστική εικόνα της Μεσογείου.....	39
<b>3.3 Ανάλυση φέρουσας ικανότητας.....</b>	<b>41</b>
<b>3.4 Ανάλυση Κύκλου Ζωής τουριστικού προορισμού .....</b>	<b>42</b>
<b>3.5 Διαχείριση του Τουρισμού .....</b>	<b>44</b>
3.5.1 Ο ρόλος του Δημόσιου Τομέα.....	44
3.5.2 Ο ρόλος του ιδιωτικού τομέα.....	45
<b>3.6 Εμπόδια στην αλλαγή συμπεριφοράς .....</b>	<b>46</b>

<b>3.7 Η στροφή του ξενοδοχειακού κλάδου σε μια «πράσινη» πολιτική</b>	<b>46</b>
3.7.1 Πρακτικές Πράσινου Τουρισμού στις ξενοδοχειακές μονάδες	47
3.7.2 Η στάση των πελατών απέναντι στις πράσινες πρακτικές	49
<b>3.8 Ανάλυση τουριστικού κλάδου στην Ελλάδα</b>	<b>51</b>
3.8.1 Γενική Επισκόπηση	51
3.8.2 Συστήματα κατάταξης ξενοδοχείων	52
3.8.3 Ανάλυση Μάκρο-περιβάλλοντος (PEST analysis)	54
3.8.4 Ανάλυση των πέντε δυνάμεων (Porter)	56
3.8.5 Η προσαρμογή του κλάδου στα νέα ζητούμενα της αγοράς	59
ΜΕΡΟΣ Β': Μελέτη Περίπτωσης	60
Κεφάλαιο 4: Υφιστάμενη Κατάσταση	61
<b>4.1 Περιγραφή επιχείρησης: FRESH HOTEL- Mykonos Experience</b>	<b>61</b>
<b>4.2 Τμηματοποίηση-Στοχοθέτηση-Τοποθέτηση</b>	<b>63</b>
<b>4.3 Τακτική Μάρκετινγκ (4Ps)</b>	<b>65</b>
<b>4.4 Πωλήσεις - Μέση Πληρότητα Ξενοδοχείου</b>	<b>72</b>
Κεφάλαιο 5: Ανάλυση και Αξιολόγηση Επενδυτικού Σχεδίου	74
<b>5.1 Η αλλαγή συνθηκών απαιτεί αλλαγή στρατηγικής</b>	<b>74</b>
<b>5.2 Μετατροπή του Fresh Hotel σε πράσινη επιχείρηση</b>	<b>76</b>
<b>5.3 Περιγραφή Επενδυτικού Σχεδίου</b>	<b>76</b>
5.3.1 Βασική Ιδέα Του Προγράμματος	76
5.3.2 Κόστος επενδυτικής δραστηριότητας	78
<b>5.4 Εσωτερικό-Εξωτερικό Περιβάλλον (Ανάλυση SWOT)</b>	<b>79</b>
<b>5.5 Στρατηγική Marketing Re-Fresh Hotel</b>	<b>82</b>
5.5.1 Γιατί Re-FrEsh Hotel;	82

5.5.2 Επαναπροσδιορισμός Αποστολής & Στόχων .....	82
5.5.3 Τμηματοποίηση της αγοράς.....	83
5.5.4 Τοποθέτηση στην αγορά (Positioning).....	84
5.5.5 Επέκταση του μείγματος Μάρκετινγκ .....	84
<b>5.6 Οργάνωση της Μονάδας .....</b>	<b>90</b>
<b>5.7 Ανθρώπινοι Πόροι .....</b>	<b>94</b>
<b>5.8 «Πράσινη» Επένδυση βάσει προγράμματος Green Key .....</b>	<b>98</b>
5.8.1 Περιβαλλοντική Διαχείριση, Ενημέρωση & Συμμετοχή Προσωπικού.....	98
5.8.2 Διαχείριση νερού: Πλύσιμο, Καθαρισμός & Ενέργεια .....	100
5.8.3 Διαχείριση Απορριμμάτων .....	104
5.8.4 Διαχείριση Ενέργειας .....	106
5.8.5 Τρόφιμα και ποτά- Food and Beverage Department.....	109
5.8.6 Κήποι και χώροι στάθμευσης.....	112
5.8.7 Εσωτερικό Περιβάλλον .....	112
5.8.8 Πράσινες Δραστηριότητες.....	112
5.8.9 Διοίκηση .....	113
<b>5.9 Αξιολόγηση Επένδυσης .....</b>	<b>115</b>
5.9.1 Εκτίμηση Εσόδων από Πωλήσεις Δωματίων .....	115
5.9.2 Εκτιμήσεις Εσόδων από Υπηρεσίες Εστίασης και Υπηρεσίες Spa.....	117
5.9.3 Ανάλυση Προβλεπόμενων Εσόδων .....	119
5.9.4 Ανάλυση κυριότερων παραγόντων κόστους .....	120
5.9.5 Προβλεπόμενος Λογαριασμός Εκμετάλλευσης-Αποτελεσμάτων Χρήσεων.....	128
5.9.6 Προβλεπόμενες Ταμειακές Ροές Επένδυσης .....	130
5.9.7 Μέθοδος Απλού Συντελεστή Απόδοσης Κεφαλαίου.....	132
5.9.8 Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας (Net Present Value) .....	133
5.9.9 Μέθοδος Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης (IRR).....	135



5.9.10 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση Επένδυσης υπό συνθήκες αβεβαιότητας .....	137
<b>5.10 Περίληψη-Συμπέρασμα-Προτάσεις.....</b>	<b>139</b>
<b>Συνολική Βιβλιογραφία .....</b>	<b>141</b>

## ΜΕΡΟΣ Α': Θεωρητική Ανάλυση

Η παρούσα διπλωματική εργασία παρουσιάζει τη σημαντικότητα της πράσινης επιχειρηματικότητας στη σύγχρονη εποχή, καταγράφοντας εισαγωγικά στοιχεία και ορισμούς σχετικά με την επιχειρηματικότητα, το περιβάλλον, τον «πράσινο» τουρισμό και την αειφόρο ανάπτυξη. Πιο συγκεκριμένα, το **Μέρος Α'** της διπλωματικής εργασίας, πραγματεύεται κύριες έννοιες όπως την επιχειρηματικότητα, τα περιβαλλοντικά προβλήματα, τη σύνδεση της βιώσιμης ανάπτυξης και της επιχειρηματικότητας καθώς και την εξέλιξη του τουρισμού έως σήμερα, μελετώντας την από τη σκοπιά της φέρουσας ικανότητας ενός τόπου.

Περιγράφεται εκτενώς ο κλάδος του τουρισμού στην Ελλάδα, ενώ πραγματοποιείται ανάλυση PEST και ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter. Δίνεται έμφαση στη στροφή των επιχειρήσεων του ξενοδοχειακού κλάδου σε μονάδες πράσινης επιχειρηματικότητας, καθώς και στη μελέτη της αντίδρασης των πελατών σε τέτοιες πρωτοβουλίες. Τέλος, όροι όπως το **πράσινο** μάρκετινγκ, η **πράσινη** καινοτομία και το φαινόμενο «**Greenwashing**» συμπληρώνουν το απαραίτητο γνωστικό υπόβαθρο για τη μελέτη της έννοιας της Πράσινης Επιχειρηματικότητας στα πλαίσια του Τουρισμού.



## Κεφάλαιο 1. Η πολύπλευρη ερμηνεία της επιχειρηματικότητας

Η συζήτηση γύρω από την ερμηνεία του όρου «επιχειρηματικότητα» είναι ιδιαίτερα έντονη, καθώς δεν έχει βρεθεί ένας κοινά αποδεκτός ορισμός. Η οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας εξαρτάται και προσδιορίζεται, μεταξύ άλλων παραγόντων, και από την επιχειρηματικότητα. Κάθε επιχειρηματική απόφαση συνδέεται με τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων ή με τον εκσυγχρονισμό τους μέσα από την παραγωγή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, καινοτομιών και νέων θέσεων εργασίας. Οι πολλαπλές όψεις της επιχειρηματικότητας έχουν αποτελέσει αντικείμενο έρευνας της οικονομικής επιστήμης και άλλων κλάδων, όπως η κοινωνιολογία, η ψυχολογία, η ανθρωπολογία, οι πολιτικές επιστήμες και η ιστορία.

Μολονότι η επιχειρηματικότητα αποτελούσε πάντοτε αντικείμενο έρευνας, η συμβολή της επιχειρηματικότητας δε διερευνάται μέσα από τη νεοκλασική οικονομική θεωρία. Σε μακροοικονομικό επίπεδο, το υπόδειγμα που επικράτησε στη μεταπολεμική περίοδο είναι γνωστό ως μοντέλο γενικής ισορροπίας της αγοράς. Σύμφωνα με αυτό, η αγορά λειτουργεί υπό συνθήκες τέλει ανταγωνισμού, μια κατάσταση δηλαδή όπου κανένα άτομο δεν μπορεί να επηρεάσει τις τιμές των αγαθών που διαμορφώνονται εκεί. Οι τιμές υποτίθεται ότι βρίσκονται συνεχώς σε επίπεδο ισορροπίας και οι συναλλασσόμενοι έχουν τέλεια γνώση γύρω από τις συνθήκες της αγοράς. Σε ένα τέτοιο σύστημα γενικής ισορροπίας δεν υπάρχουν κέρδη ή ζημιές, ενώ η δράση τους προσαρμόζεται αυτόματα σε οποιαδήποτε μεταβολή των τιμών προέρχεται από το εξωτερικό σύστημα. Επομένως, κάθε ερμηνεία της επιχειρηματικότητας που δίνει βάρος σε ανάληψη πρωτοβουλιών, ουσιαστικά δε μπορεί να είναι βάσιμη. Η νεοκλασική θεωρία της επιχει-

ρησης βασίζεται στην έννοια της «συνάρτησης παραγωγής» μίας επιχείρησης, που προσδιορίζει το επίπεδο προϊόντος που παράγεται από κάθε συνδυασμό συντελεστών παραγωγής. Μέσα από διάφορους συνδυασμούς, επιλέγεται εκείνο το επίπεδο παραγωγής στο οποίο μεγιστοποιούνται τα κέρδη της επιχείρησης. Επίσης, σύμφωνα με την ίδια θεωρία, η επιχείρηση έχει πλήρη γνώση γύρω από τις τιμές των εισροών και των εκροών, καθώς και τεχνικές γνώσεις γύρω από τα συστήματα παραγωγής. Εν κατακλείδι, η έννοια της επιχείρησης ως μέρος της παραγωγικής συνάρτησης, αναγνωρίζει το άτομο ως παθητικό δέκτη τιμών που δεν έχει την ικανότητα να επηρεάσει το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί.<sup>1</sup>

## 1.1 Προσεγγίσεις της επιχειρηματικότητας

Η έννοια της επιχειρηματικότητας είναι πολυσύνθετη και ενώ όλοι την αντιλαμβάνονται, κανείς δεν μπορεί να την ορίσει επακριβώς. Σύμφωνα με τον **Drucker**, η επιχειρηματικότητα αποτελεί τον τέταρτο παραγωγικό συντελεστή, έπειτα από το φυσικό κεφάλαιο, τον ανθρώπινο παράγοντα και την τεχνολογική γνώση. Ωστόσο, μια προσεγγιστική ερμηνεία της βασίζεται στην οικονομική και οργανωσιακή θεωρία. Υπάρχουν αρκετές διαφορές μεταξύ των δύο αυτών προσεγγίσεων, με την πρώτη να δίνει περισσότερη σημασία στο **γιατί** κάποιος παίρνει μια επιχειρηματική απόφαση, εστιάζοντας στην πληροφόρηση σχετικά με τις τιμές. Από την άλλη, οι υποστηρικτές της οργανωσιακής θεωρίας δίνουν έμφαση στο **γνωστικό ή ψυχολογικό προφίλ ενός επιχειρηματία** και στον τρόπο που επεξεργάζεται κάθε διαθέσιμη πληροφορία.<sup>2,3</sup>

### 1.1.1 Οικονομική Προσέγγιση

Σημαντική υπήρξε η ανάλυση του οικονομολόγου **Cantillon** στην προσπάθειά του να ορίσει τον επιχειρηματία ως ένα άτομο, το οποίο εκμεταλλεύεται τη διαφορά που υπάρχει ανάμεσα στη βέβαιη τιμή αγοράς ενός αγαθού και στην αβέβαια τιμή πώλησης του, αναλαμβάνοντας το ρίσκο που φέρουν οι αποφάσεις του. Σε αυτό το σημείο, πρέπει να γίνει ένας διαχωρισμός μεταξύ ρίσκου και αβεβαιότητας. Σύμφωνα με τον **Frank H. Knight**, το ρίσκο είναι η ποσοτικοποίηση του κινδύνου, δηλαδή η εφαρμογή γνωστών πιθανοτήτων σε ένα γεγονός. Επομένως, ρίσκο είναι μια επιλογή που δε γνωρίζουμε εάν είναι σωστή ή λάθος, ξέρουμε όμως τις πιθανότητες αυτής να συμβεί. Αντίθετα, η αβεβαιότητα δε μπορεί να μετρηθεί και περιλαμβάνει άγνωστες παραμέτρους που δεν αντιστοιχούν σε γνωστή κατανομή πιθανοτήτων. Η έννοια της αβεβαιότητας εντάσσεται σε ζητήματα κατά τα οποία οι επαναλαμβανόμενες δειγματοληψίες δεν έχουν νόημα, όπως για παράδειγμα το πότε θα γίνει ένα τρομοκρατικό χτύπημα. Κατά

---

<sup>1</sup> Ιωαννίδης, Στ. (2005) Η Επιχειρηματικότητα στη θεωρία και την Ιστορία

<sup>2</sup> Drucker, P. F. (1985). Innovation and entrepreneurship practices and principles. AMACON.

<sup>3</sup> Storey, D. J., & Greene, F. J. (2010). Small business and entrepreneurship. Financial Times/Prentice Hall.

τον **Knight**, το πρόβλημα της αβεβαιότητας λύνεται με την εμφάνιση του επιχειρηματία, ενός ατόμου δηλαδή που εγγυάται μία αμοιβή για τη χρήση των πόρων για όσους δεν είναι διατεθειμένοι να αναλάβουν αυτήν την ευθύνη ενώ ο ίδιος αποκομίζει το καθαρό υπόλοιπο της επιχειρηματικής δράσης, δηλαδή το κέρδος σε περίπτωση που η κρίση του επαληθευτεί και τη ζημία αν αυτή διαψευσθεί. Μέσα σε ένα περιβάλλον αβεβαιότητας, ο επιχειρηματίας έχει βασικό στόχο τη μεγιστοποίηση της χρησιμότητας και των κερδών του.

Συγκεκριμένα, υπάρχουν τρεις εκδοχές προσδιορισμού της επιχειρηματικότητας:

- Η αυστριακή εκδοχή (Kirzner & Shackle) κατά την οποία ο επιχειρηματίας συνεισφέρει μέσω των ενεργειών του στη μείωση της άγνοιας και των λαθών της οικονομίας.
- Η εκδοχή του Σικάγο (Knight & Schultz), κατά την οποία ο επιχειρηματίας ενεργεί ορθολογικά και καταφέρνει να συνδυάσει αποδοτικά τους παραγωγικούς συντελεστές, λειτουργώντας υπό καθεστώς κινδύνου και αβεβαιότητας.
- Η γερμανική εκδοχή (Thuenen & Schumpeter) σύμφωνα με την οποία ο επιχειρηματίας είναι υπεύθυνος για τις αλλαγές και την οικονομική ανισορροπία.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Schumpeter, ο επιχειρηματίας ανατρέπει συνεχώς την οικονομική ισορροπία καθώς είναι εκ φύσεως ένας καινοτόμος άνθρωπος, ο οποίος προβαίνει σε νέες συνθήκες παραγωγής, νέες ανακαλύψεις και τεχνολογίες. Για τον Schumpeter, η έννοια της επιχειρηματικότητας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την καινοτομία. Αντίθετα, ο Kirzner πιστεύει ότι ο επιχειρηματίας στοχεύει στην αποκατάσταση, και όχι στη διατάραξη, της ισορροπίας της αγοράς. Συγκεκριμένα, ο Kirzner θεωρεί τον επιχειρηματία ως φορέα εγρήγορσης που ανακαλύπτει ευκαιρίες για κέρδη που δημιουργούνται από τις ανισορροπίες στην αγορά. Επιπλέον, μέσα από το πλαίσιο ανάλυσης του Kirzner, δίνονται απαντήσεις σε ερωτήματα όπως: από που προέρχονται οι επιχειρηματικές ευκαιρίες, γιατί προκύπτουν περισσότερες ευκαιρίες σε ορισμένους τομείς της οικονομίας ενώ σε κάποιους άλλους όχι και ποιοι παράγοντες παρέχουν κίνητρα για αναζήτηση νέων επιχειρηματικών ιδεών. Η επιχειρηματικότητα συμβάλει στην οικονομική ανάπτυξη λαμβάνοντας υπόψιν τις θετικές αποδόσεις κλίμακας, τη γνώση ως πηγή εξωτερικότητας και τη συμβολή του ανθρώπινου κεφαλαίου.<sup>4</sup>

Επιπλέον, αφορμή αντιπαραθέσεων αποτελούν και οι παράγοντες που συμβάλλουν στην επιχειρηματική απόφαση. Σύμφωνα με τους Blanchflower και Oswald, η ενασχόληση με την επιχειρηματικότητα συνεπάγεται ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, όπως είναι η πληροφοριακή γνώση και η επιμονή. Αντίθετα, ο Knight ισχυρίζεται ότι από ένα επίπεδο εισοδήματος και μετά, ο καθένας θα μπορούσε να εγκαταλείψει μία μισθωτή εργασία και να γίνει επιχειρηματίας. Συνεπώς, η

---

<sup>4</sup> Holcombe, R. G. (1998). Entrepreneurship and economic growth. Quarterly journal of Austrian economics, 1(2), 45-62.

διαφωνία έγκειται στο γεγονός ότι κάποιοι αποδίδουν τα κίνητρα επιχειρηματικότητας σε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενώ κάποιοι άλλοι σε χρηματικές ανταμοιβές. Σύμφωνα με το Knight, η επιλογή μεταξύ της μισθωτής εργασίας και ενός αβέβαιου επιχειρηματικού εισοδήματος αποτελεί απλή απόφαση. Ωστόσο, την αντίθετη άποψη υποστηρίζουν οι Laffont και Kihlstrom<sup>5</sup>, τονίζοντας ότι οι άνθρωποι διατηρούν διαφορετικές στάσεις απέναντι στο ρίσκο και δεν είναι όλοι έτοιμοι να αποφασίσουν μεταξύ των δύο αυτών επιλογών. Τέλος, σύμφωνα με τον Casson, ο επιχειρηματίας πρέπει να βρίσκεται σε διαρκή επαφή με το εξωτερικό περιβάλλον και τις αλλαγές που υφίστανται σε αυτό και ορίζει την επιχειρηματικότητα ως μια διαδικασία λήψης αποφάσεων για το συντονισμό των πόρων κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας.<sup>6</sup>

### 1.1.2 Οργανωσιακή προσέγγιση

Οι υποστηρικτές της οργανωσιακής θεωρίας βάζουν στο επίκεντρο της επιχειρηματικότητας τη γνωστική θεωρία. Σύμφωνα με έρευνα των Shane και Venkataraman<sup>7</sup>, βασικά πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την άσκηση επιχειρηματικότητας είναι:

1. Η ενημέρωση της κοινωνίας για την ύπαρξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών
2. Η συμβολή της στην αποκατάσταση των δυσλειτουργιών των τιμών
3. Αποτελεί έναν από τους βασικούς μοχλούς κοινωνικής και οικονομικής αλλαγής.

Η έρευνα υπογραμμίζει ότι η έννοια της επιχειρηματικότητας έχει βασική προϋπόθεση την ανεύρεση επικερδών ευκαιριών και ερμηνεύεται ως «η σχολαστική αναζήτηση απαντήσεων στα ερωτήματα: πώς, ποιος και με τι αποτελέσματα ανακαλύπτονται αξιολογούνται και αξιοποιούνται οι επιχειρηματικές ευκαιρίες για τη δημιουργία μελλοντικών αγαθών και υπηρεσιών». Μέσα από την εστίαση των ψυχολόγων στις «ατομικές διαφορές» καθίσταται πλέον σαφές το γεγονός ότι ο επιχειρηματίας συγκεντρώνει κάποια ειδικά χαρακτηριστικά, τα οποία τον οδηγούν να συμπεριφέρεται με συγκεκριμένο τρόπο. Σύμφωνα με ανάλυση της Chell, κάθε άνθρωπος που ασχολείται με την επιχειρηματικότητα διαθέτει τρία βασικά γνωρίσματα: **θέληση για επιτυχία, διάθεση για ανάληψη κινδύνου και ηγετικές ικανότητες.**<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Kihlstrom, R. E., & Laffont, J. J. (1979). A general equilibrium entrepreneurial theory of firm formation based on risk aversion. *Journal of Political Economy*, 87(4), 719-748.)

<sup>6</sup> Χατζηκωνσταντίνου, Γ., & Γωνιάδης, Η. (2009). Επιχειρηματικότητα και καινοτομία. Από την ίδρυση στη διοίκηση και την επιβίωση της νέας επιχείρησης, Εκδόσεις Gutenberg.

<sup>7</sup> Shane, S., & Venkataraman, S. (2007). The promise of entrepreneurship as a field of research. In *Entrepreneurship* Springer Berlin Heidelberg

<sup>8</sup> Chell, E. (2008). *The entrepreneurial personality: A social construction*. Routledge.

## 1.2 Είδη Επιχειρηματικότητας

Στην προσπάθεια ανάλυσης των κινήτρων του επιχειρηματία, κρίνεται σημαντικό να γίνει διαχωρισμός μεταξύ των ειδών επιχειρηματικότητας, τα συχνότερα εκ των οποίων είναι: η παραδοσιακή και κοινωνική επιχειρηματικότητα, η επιχειρηματικότητα ευκαιρίας και «ανάγκης», η επιχειρηματικότητα έντασης γνώσης και η ενδοεταιρική και συλλογική επιχειρηματικότητα.

### 1.2.1 Διαχωρισμός με βάση τα κίνητρα επιχειρηματικότητας

Η επιχειρηματικότητα, μπορεί να στηριχτεί σε μια αναδυόμενη «ευκαιρία» ή σε μία υπάρχουσα «ανάγκη», δημιουργώντας αντίστοιχα την «opportunity-based» και «necessity-based» επιχειρηματικότητα. Πιο αναλυτικά, οι επιχειρηματίες καλούνται να απαντήσουν **γιατί** πήραν την απόφαση να ξεκινήσουν ή να αναπτύξουν την επιχείρησή τους. Στην πρώτη περίπτωση απαντούν ότι θέλουν να εκμεταλλευτούν μία ευκαιρία που προέκυψε ή να αναζητήσουν μια καλύτερη ευκαιρία μέσα από δική τους πρωτοβουλία. Αντίθετα, όσοι στηρίζουν την απόφαση επιχειρηματικότητας στην ανάγκη-μη έχοντας καλύτερη εναλλακτική λύση, ανήκουν στη δεύτερη κατηγορία. Αυτοί οι δύο τρόποι να εξετάσουμε την επιχειρηματικότητα, έχουν αναλυθεί εκτενώς σε μελέτες του GEM. Το Global Entrepreneurship Monitor (GEM) είναι το μοναδικό ερευνητικό πρόγραμμα παγκοσμίως που μελετά την επιχειρηματικότητα σε διαχρονική βάση για συγκεκριμένες χώρες του πλανήτη. Πρέπει να αναφερθεί ότι δεν έχει ακόμη διαπιστωθεί εάν το δυσμενές οικονομικό πλαίσιο της σημερινής εποχής οδηγεί τα άτομα περισσότερο σε “necessity-based” επιχειρηματικές αποφάσεις. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχει διαφωνία σχετικά με το εάν η ανεργία αποθαρρύνει την αυτοαπασχόληση λόγω σπανιότητας κατάλληλων ευκαιριών ή την ενθαρρύνει λόγω απουσίας εναλλακτικών.

Επίσης, μέσα από τις έρευνες του GEM φανερώνεται ότι η ανάγκη για εξέλιξη αποτελεί την τρίτη κατευθυντήρια δύναμη της επιχειρηματικότητας. Ο άνθρωπος επιθυμεί να εξελισσεται και να λαμβάνει υψηλότερα εισοδήματα από το επάγγελμά του και με βάση την επιθυμία του για εξελισσόμενη πορεία, προβαίνει σε επιχειρηματικές ενέργειες. Μέσα από τις διαφορετικές συμπεριφορές απέναντι στο ρίσκο διαμορφώνονται αντίστοιχα διαφορετικά είδη επιχειρηματία. Ομοίως, διαφορετικά είδη επιχειρηματικότητας διαμορφώνονται ανάλογα την ηλικία, την εκπαίδευση ή τοποθεσία που ασκείται η δραστηριότητα.<sup>9</sup> Ωστόσο, οι παραπάνω αναλύσεις ως προς το **γιατί** οδηγείται κάποιος σε επιχειρηματική δραστηριότητα, αν και ενδιαφέρουσες, δεν αποτελούν αξιόπιστους οδηγούς για το εάν η επιχείρηση θα επιβιώσει και για το εάν και πόσο θα

---

<sup>9</sup> Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2012-13: ενδείξεις ανάκαμψης της μικρής επιχειρηματικότητας, Ίδρυμα οικονομικών & βιομηχανικών ερευνών

αναπτυχθεί. Το διαθέσιμο κεφάλαιο, τα ατομικά προσόντα του επιχειρηματία και τις οι κυβερνητικές πολιτικές δίνουν σημαντικές απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα.

### **1.2.2 Επιχειρηματικότητα έντασης γνώσης**

Η επιχειρηματικότητα έντασης γνώσης συναντάται σε νέες και καινοτόμες επιχειρήσεις με υψηλή ένταση γνώσης στις δραστηριότητές της, οι οποίες συμμετέχουν σε μια διαδικασία μετατροπής της γνώσης σε καινοτομία. Οι επιχειρήσεις αυτές μετασχηματίζουν τη γνώση σε νέα ή σημαντικά βελτιωμένα αγαθά και υπηρεσίες που μπορούν να εισέλθουν στην αγορά. Ένα άλλο χαρακτηριστικό είναι ότι εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες σε διάφορους τομείς και επιτυγχάνουν, μέσω της στρατηγικής που υιοθετούν, ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σύμφωνα με έρευνες του G.E.M, αυτή η μορφή επιχειρηματικότητας ενδέχεται να αναπτυχθεί όταν υποστηρίζεται από ένα σύνολο παραγόντων όπως η χρηματοδοτική υποστήριξη, η κυβερνητική πολιτική, τα κοινωνικά πρότυπα και το «άνοιγμα» των αγορών.<sup>10</sup>

### **1.2.3 Εσωτερική επιχειρηματικότητα (intrapreneurship)**

Κάποιες εταιρείες εφαρμόζουν ένα είδος επιχειρηματικότητας από στελέχη ή μέλη μιας ομάδας, τα οποία δεν κατάφεραν να δημιουργήσουν τη δική τους εταιρεία και γι' αυτό εφαρμόζουν τις βασικές αρχές της επιχειρηματικότητας στους ρόλους που κατέχουν στην εταιρεία (ενδοεπιχειρηματικότητα). Τα άτομα αυτά, ίσως δε γίνουν ποτέ ιδιοκτήτες εταιρείας, συμπεριφέρονται όμως ως ιδιοκτήτες και είναι απαραίτητοι για τη σωστή λειτουργία των εταιρειών. Οι «εσωτερικοί επιχειρηματίες» συνδυάζουν την όρεξη, την καινοτομία, τις ιδέες και τις δεξιότητες, στοιχεία απαραίτητα για την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας μίας νέας ή ήδη υπάρχουσας εταιρείας. Μία τέτοια μορφή επιχειρηματικότητας απαιτεί οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης να μπορούν να αναγνωρίζουν τα κατάλληλα άτομα και να τα ενθαρρύνουν να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες.

11 12 13

---

<sup>10</sup> Malerba, F. (Ed.). (2010). Knowledge intensive entrepreneurship and innovation systems: Evidence from Europe. Routledge.

<sup>11</sup> Mason, C., & Brown, R. (2014). Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. Final Report to OECD, Paris, 30(1), 77-102.

<sup>12</sup> Χατζηκωνσταντίνου, Γ., & Γωνιάδης, Η. (2009). Επιχειρηματικότητα και καινοτομία. Από την ίδρυση στη διοίκηση και την επιβίωση της νέας επιχείρησης, Εκδόσεις Gutenberg.

<sup>13</sup> Ioannis, R., George, A., Nikolaos, B., Konstantinos, B., & Petros, K. (2017). Best Practices for Motivation and their Implementation in the Greek Public Sector for Increasing Efficiency. Academic Journal of Interdisciplinary Studies



### 1.2.4 «Συλλογική» Επιχειρηματικότητα

Η ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων προϋποθέτει τη σύνδεση των επιχειρήσεων με τα πανεπιστήμια, τα ερευνητικά ινστιτούτα και τους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς. Δηλαδή, η επιτυχής ανάπτυξη μιας νέας επιχειρηματικής προσπάθειας δεν είναι ζήτημα ατομικής διαχειριστικής ικανότητας αλλά ένα συλλογικό ζήτημα. Διακρίνεται σε εσωτερική και εξωτερική επιχειρηματικότητα και εντοπίζεται συχνότερα σε μεγάλοι μεγέθους επιχειρήσεις. Η *εσωτερική επιχειρηματική δραστηριότητα* αναπτύσσεται μέσα σε παραδοσιακές εταιρίες με το «χαμήλωμα» των ορίων μεταξύ των μετόχων, των διοικητικών στελεχών και των εργαζομένων, κάτι που επιτυγχάνεται μέσω της κυκλικής μετακίνησης του εργατικού δυναμικού ή των μεταθέσεων. Όλα τα προηγούμενα ενθαρρύνουν την ανάπτυξη και την επικοινωνία μεταξύ των μελών μίας επιχείρησης. Η *εξωτερική συλλογική επιχειρηματικότητα* αναπτύσσεται πέρα από τα όρια των παραδοσιακών εταιριών, μέσα από τις κοινές συμφωνίες για προϊόντα και το εμπόριο, με αλληλοσυμμετοχές στο εταιρικό κεφάλαιο (equity positions) και με συμφωνίες εκχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης (franchise agreement). Η κάθετη εξωτερική επιχειρηματικότητα συγκροτείται μεταξύ παραγωγών, μεταφορέων, πωλητών και προμηθευτών. Η οριζόντια εξωτερική συλλογική επιχειρηματικότητα αναπτύσσεται με σκοπό την παραγωγή συμπληρωματικών προϊόντων ή την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών.<sup>14</sup>

### 1.2.5 Κοινωνική Επιχειρηματικότητα

Η Κοινωνική Επιχειρηματικότητα ως μία εναλλακτική μορφή επιχειρηματικότητας θέτει σε προτεραιότητα κοινωνικά θέματα, όπως είναι η ανεργία, η φτώχεια, ο κοινωνικός αποκλεισμός, η προστασία του περιβάλλοντος, η υγεία και η εκπαίδευση. Ένας «κοινωνικός επιχειρηματίας» στοχεύει σε μία θετική κοινωνική αλλαγή χωρίς να δίνει προτεραιότητα στο προσωπικό του κέρδος. Κύριο χαρακτηριστικό αποτελεί ο κοινωνικός σκοπός της επιχείρησης σε συνδυασμό με την ύπαρξη του επιχειρηματικού πνεύματος που εντοπίζει και αξιοποιεί επιχειρηματικές ευκαιρίες. Ο κοινωνικός σκοπός της επιχείρησης αποτελεί το κύριο χαρακτηριστικό με εφαρμογές ως προς την ενίσχυση της τοπικής παραγωγής, την ανακύκλωση ή άλλες περιβαλλοντικές δραστηριότητες, την παροχή κοινωνικών υπηρεσιών καθώς και την προάσπιση της υγείας και της παιδείας. Σύμφωνα με τους Roper & Cheney<sup>15</sup>, προβάλλονται τρεις τύποι κοινωνικής επιχειρηματικότητας: α) η ιδιωτική κοινωνική επιχειρηματικότητα, δηλαδή ιδιωτικές πρωτοβουλίες για την ανακούφιση κοινωνικών προβλημάτων με σκοπό όμως το κέρδος και τη δημιουργία

---

<sup>14</sup> ΠΡΟΚΛΗΣΗ ΤΟΥ «ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ» (2005) Εμπειρία από την Πράξη, Βουδούρη Ειρήνη, Εκδόσεις Σταμούλη

<sup>15</sup> Roper, J., & Cheney, G. (2006). The meanings of social entrepreneurship today. In Corporate Social Responsibility Palgrave Macmillan UK.

καινοτομιών, β) η κοινωνική επιχειρηματικότητα μη επίτευξης κέρδους και γ) η κοινωνική επιχειρηματικότητα του δημόσιου τομέα, δηλαδή πρωτοβουλίες των δημόσιων οργανισμών για την επίλυση κοινωνικών προβλημάτων. Ένα γνωστό παράδειγμα κοινωνικής επιχειρηματικότητας είναι η καινοτόμος ιδέα του Blake Mycoskie το 2006 να ιδρύσει την εταιρεία TOMS, μέσω της οποίας, για κάθε ζευγάρι παπούτσια που πωλείται, κάνει δωρεά ένα άλλο ζευγάρι σε ανθρώπους που το έχουν ανάγκη.

## 1.3 Αναδυόμενες Μορφές Επιχειρηματικότητας

### 1.3.1 Γυναικεία Επιχειρηματικότητα

Μελετώντας έρευνες γύρω από την επιχειρηματικότητα, φανερώνονται διαφορές μεταξύ των κινήτρων που ωθούν τους άντρες και τις γυναίκες σε επιχειρηματικές αποφάσεις. Σύμφωνα με έρευνα του Ευρωβαρομέτρου, οι γυναίκες είναι πιο επιφυλακτικές απέναντι στο «ρίσκο» σε σχέση με τους άντρες. Ωστόσο, το τελευταίο χρονικό διάστημα, η γυναικεία επιχειρηματικότητα ακούγεται όλο και συχνότερα σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο με στόχο την ενίσχυση της ισότητας των φύλων στην αγορά εργασίας καθώς και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας.<sup>16</sup>

Η ICAP GROUP έκανε μια απόπειρα καταγραφής της γυναικείας επιχειρηματικότητας, διεξάγοντας έρευνα για το χρονικό διάστημα 2010-11. Μολονότι το σύνολο των επιχειρήσεων παρουσιάζει οριακή αύξηση (0,2%) στις πωλήσεις, οι εταιρείες με γυναικεία διεύθυνση εμφανίζουν καλύτερα -συγκριτικά- αποτελέσματα σε έσοδα και κέρδη. Τα στοιχεία από την έρευνα δείχνουν ότι οι γυναίκες-επιχειρηματίες έχουν υψηλό μορφωτικό επίπεδο, μία στις δύο έχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, δίνουν προτεραιότητα στην καριέρα (96,7%) και δείχνουν επιμονή, αποτελεσματικότητα και αντοχή (73%) όπως και φιλοδοξίες - αυτοπεποίθηση (71%). Επίσης, παρά τις αυξημένες οικογενειακές τους υποχρεώσεις (83% των περιπτώσεων έχουν παιδιά), συνδυάζουν προσωπική και επαγγελματική ζωή, ενώ εργάζονται πάνω από δέκα (10) ώρες την ημέρα. Αν και παρατηρείται σπουδαία πρόοδος συγκριτικά με το κοντινό παρελθόν, σε κάποιους επιχειρησιακούς χώρους όπως στην πολιτική, τα ποσοστά γυναικείας συμμετοχής είναι μικρότερα από τα επιθυμητά.

Σύμφωνα με έρευνα της ICAP το 2012, η γυναικεία επιχειρηματικότητα στην Ευρώπη αποτελεί το 30% του γενικού συνόλου. Κάτι τέτοιο συμβαίνει διότι οι γυναίκες συναντούν αρκετούς περιορισμούς στην ανάπτυξη επιχειρηματικής δραστηριότητας συγκριτικά με τους άνδρες. Πιο

---

<sup>16</sup> Hung, A., Yoong, J., & Brown, E. (2012). Empowering women through financial awareness and education. OECD Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions

συγκεκριμένα, υπάρχουν εμπόδια, πολιτιστικής και κοινωνικής προέλευσης, που παρακωλύουν την ανάπτυξη, τη χρηματοδότηση και την πρόσβαση των γυναικών σε επίσημα και ανεπίσημα επιχειρηματικά δίκτυα.<sup>17</sup>

### ***Η ανασκόπηση της γυναικείας επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα***

Το IOBE εκπόνησε μελέτη για τη γυναικεία επιχειρηματικότητα το **2008** στην Ελλάδα, στη βάση δεδομένων του GEM από το 2003 έως και το 2007, η οποία φανέρωσε ότι υπάρχουν διαφορές στα ποσοστά επιχειρηματικότητας και καθιερωμένης επιχειρηματικότητας μεταξύ αντρών και γυναικών. Κάτι τέτοιο εξηγείται από μια συνθήκη που ίσχυε στην Ελλάδα, ότι ο άνδρας ανέλαμβανε την ίδρυση και τα πρώτα στάδια λειτουργίας μίας επιχείρησης ενώ η γυναίκα ανέλαμβανε τη διαχείρισή επιχείρησης, όταν είχε πλέον καθιερωθεί. Αυτό συνέβαινε στις περιπτώσεις που ο άνδρας ήταν μισθωτός και επιθυμούσε να διατηρήσει παράλληλα τη θέση εργασίας του. Η κατάσταση αλλάζει μετά το 2008 καθώς ο άντρας-μισθωτός νιώθει ανασφάλεια με την εργασία του και επιλέγει να παραμείνει επικεφαλής της επιχείρησης.

Σύμφωνα με έρευνα του IOBE το 2014, το ποσοστό των γυναικών που ήταν σε αρχική φάση επιχειρηματικής δραστηριοποίησης στο σύνολο του γυναικείου πληθυσμού (ηλικίας 18-64) ήταν της τάξεως του 5,6% ενώ το αντίστοιχο ποσοστό των ανδρών ανέρχεται στο 9,9%. Να τονιστεί βέβαια ότι οι συγκεκριμένοι δείκτες καταγράφουν αύξηση σε σχέση με τα προηγούμενα έτη. Ωστόσο, η υστέρηση της γυναικείας έναντι της αντρικής επιχειρηματικότητας έχει ποσοτικές και ποιοτικές συνέπειες, καθώς οι γυναίκες-επιχειρηματίες καταγράφουν καλύτερες επιδόσεις σε καινοτομίες και τεχνολογική αναβάθμιση συγκριτικά τους άνδρες επιχειρηματίες.

#### **1.3.2 Νεανική Επιχειρηματικότητα**

Η μελέτη της επιχειρηματικότητας με βάση την ηλικιακή διάρθρωση διερευνάται στις περισσότερες ετήσιες έρευνες του GEM, φανερώνοντας ότι κάθε ηλικιακό κλιμάκιο επιδεικνύει διαφορετική έφεση στην επιχειρηματικότητα. Οι νεότερες ηλικίες διακρίνονται από μεγαλύτερη διάθεση πειραματισμού και τόλμης όταν προβαίνουν σε επιχειρηματικές ενέργειες. Αυτό συμβαίνει διότι το «κόστος ευκαιρίας» που αντιμετωπίζουν δεν είναι ιδιαίτερα υψηλό σε σχέση με τις μεγαλύτερες ηλικίες. Επιπλέον, οι «νέοι» επιχειρηματίες έχουν μια μεγαλύτερη εξοικείωση με την επιστημονική γνώση, καθώς έχουν πρόσφατα ολοκληρώσει τις σπουδές τους. Από την άλλη πλευρά, οι νεότερες ηλικίες υστερούν σε επαγγελματική εμπειρία και γνώση των πραγ-

---

<sup>17</sup> «Γυναικεία επιχειρηματικότητα-συγκεκριμένες πολιτικές για την ενίσχυση της ανάπτυξης & της απασχόλησης στην Ε.Ε» Γνωμοδότηση της Ευρωπαϊκής Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής με θέμα «Γυναικεία επιχειρηματικότητα»

ματικών συνθηκών και απαιτήσεων της αγοράς. Επομένως, η υψηλή νεανική επιχειρηματικότητα σε μία οικονομία δεν μπορεί να θεωρηθεί μονοσήμαντα ως θετικό ή αρνητικό χαρακτηριστικό διότι αν και φέρει στον επιχειρηματικό στίβο μεγαλύτερη φρεσκάδα και δημιουργικότητα, είναι φανερό ότι αποτελεί εγχείρημα υψηλού ρίσκου και χαμηλού βαθμού εξειδίκευσης.

### ***Η ανασκόπηση της νεανικής επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα***

Σύμφωνα με τα στοιχεία του GEM σε έρευνα που έγινε το 2014, οι νέοι στη χώρα μας έχουν την ικανότητα να αντιλαμβάνονται επιχειρηματικές ευκαιρίες και να οδηγούνται σε υψηλότερες επιδόσεις ως προς την επιχειρηματικότητα ευκαιρίας, συγκριτικά με τις υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες. Επομένως, αν και υπάρχει αυξημένη ανεργία στην Ελλάδα, υπάρχει μεγάλο ποσοστό νέων, οι οποίοι οδηγούνται σε επιχειρηματικές αποφάσεις με βάση την ευκαιρία και όχι την ανάγκη. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, τα τελευταία χρόνια αυξάνεται συνεχώς το ποσοστό των επιχειρηματιών νεότερης ηλικίας με τριτοβάθμιες σπουδές και μεταπτυχιακά. Επομένως, αυτή η αυξανόμενη τάση της συμμετοχής των νέων στην επιχειρηματική δραστηριότητα ερμηνεύεται από τα υψηλά ποσοστά ανεργίας στη χώρα μας, κάτι το οποίο μειώνει τις πιθανότητες εύρεσης μισθωτής εργασίας, με αποτέλεσμα να στρέφονται προς κάποιου είδους αυτόνομη ενασχόληση. Μέσα από την έρευνα διαπιστώνεται επίσης η ένταση του φόβου αποτυχίας μεταξύ των νέων και η έντονη απαίτηση καινοτομίας και πειραματισμού από αυτή την ηλικιακή ομάδα.<sup>18</sup> Ο φόβος επιχειρηματικής αποτυχίας φαίνεται να συνιστά σημαντικό εμπόδιο καθώς ένα μη βιώσιμο επιχειρηματικό εγχείρημα αντιμετωπίζεται ως «στίγμα» στην επαγγελματική πορεία ενός ατόμου. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, τα τελευταία χρόνια, έχει δείξει ιδιαίτερο ενδιαφέρον γύρω από το συγκεκριμένο πρόβλημα, δίνοντας έμφαση σε πολιτικές που ενθαρρύνουν μια δεύτερη ευκαιρία στην επιχειρηματικότητα. Τα συγκεκριμένα προγράμματα βασίζονται στην υπόθεση ότι ένας επιχειρηματίας που αποτυγχάνει σε μία πρώτη προσπάθεια, έχει αποκτήσει σημαντική εμπειρία και όταν του προσφέρεται μια δεύτερη ευκαιρία έχει υψηλότερες πιθανότητες επιτυχίας.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Ιωαννίδης, Σ. και Γιωτόπουλος, Ι. (2015), "Η Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2013-2014: Η Δυναμική της Νεανικής Επιχειρηματικότητας", IOBE.

<sup>19</sup> Ιωαννίδης-Κόρρα-Γιωτόπουλος (2016), Η Δυναμική του Επιχειρηματικού Συστήματος στην Ελλάδα της Κρίσης. Ίδρυμα οικονομικών & βιομηχανικών ερευνών,

### 1.3.3 Πράσινη Επιχειρηματικότητα

Με το πέρασμα των αιώνων, η απληστία των ανθρώπων οδήγησε στην αλόγιστη χρήση κάθε φυσικού πόρου, προκαλώντας μια σειρά αλυσιδωτών αντιδράσεων: από τη μόλυνση της ατμόσφαιρας και των υδάτων, τις κλιματικές αλλαγές, την εξαφάνιση πολλών ειδών χλωρίδας και πανίδας και πλήθος άλλων «εγκληματικών» δραστηριοτήτων κατά του περιβάλλοντος. Μία «πράσινη» επιχείρηση δε βλέπει το περιβάλλον ως περιοριστικό παράγοντα στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας αλλά ως μια ευκαιρία που πρέπει να εκμεταλλευτεί κατάλληλα. Επομένως, η πράσινη επιχειρηματικότητα είναι μια νέα μορφή οικονομικής δραστηριότητας που ανταποκρίνεται στις ανάγκες των επιχειρήσεων, συνδυάζοντάς τους στόχους για κερδοφορία και ανάπτυξη με την προστασία του περιβάλλοντος. Η πράσινη επιχειρηματικότητα θα αναλυθεί περαιτέρω στα επόμενα κεφάλαια της παρούσας διπλωματικής, με στόχο τη βαθύτερη κατανόηση καθώς και την ενσωμάτωσής της στον κλάδο του τουρισμού.

### 1.4 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Κάθε επιχείρηση προσπαθεί να χτίσει την εικόνα της μέσω της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης προβάλλοντας την υπευθυνότητα, την κοινωνική ευαισθησία και την επιχειρηματική ηθική που τη διακρίνει. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) αντανακλά τις βασικές αρχές της κοινωνίας και οι επιχειρήσεις βελτιώνουν την οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική τους αποτελεσματικότητα. Αντίστοιχα, οι καταναλωτές ενδιαφέρονται όλο και περισσότερο για τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις των προϊόντων ή των υπηρεσιών που αγοράζουν. Τα διεθνή αναγνωρισμένα πρότυπα (π.χ. GRI G4), τα οποία χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία απολογισμών ΕΚΕ, αποκτούν όλο και μεγαλύτερη σημασία στην ελληνική και παγκόσμια επιχειρηματική κοινωνία. Οι επιχειρήσεις επενδύουν μέρος των εσόδων τους σε τέτοιες ενέργειες και τις μεταδίδουν με επιτυχία στα ενδιαφερόμενα μέλη (μέτοχοι, πελάτες, προμηθευτές κλπ).<sup>20</sup>

Όσες επιχειρήσεις διακρίνονται για τα ηθικά τους πρότυπα, συνήθως έχουν έναν κώδικα ηθικής, μέσω του οποίου εκφράζονται οι αξίες τους και δεσμεύονται παράλληλα ως προς την τήρηση κάθε κανονισμού. Οι πελάτες αντίστοιχα, επιλέγουν να πληρώσουν μία υψηλότερη τιμή για όσα προϊόντα και υπηρεσίες αισθάνονται ότι αντιπροσωπεύουν αυτές τις αξίες. Τέλος, ο κώδικας ηθικής που υιοθετεί η επιχείρηση αντανακλάται και στο εσωτερικό περιβάλλον και , προσελκύοντας εργαζόμενους που διατίθενται να εργαστούν περισσότερο, πολλές φορές και

---

<sup>20</sup> CSE, (2014), "Έρευνα του Κέντρου Αειφορίας (CSE) για την Εκτίμηση Δαπανών για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στην Ελλάδα"

με μικρότερη αμοιβή, αναγνωρίζοντας τη συμβολή της επιχείρησης που εργάζονται ως προς το κοινωνικό σύνολο.<sup>21</sup>

Σύμφωνα με τους «Porter & Kramer» στο άρθρο τους με τίτλο «Στρατηγική & Κοινωνία»<sup>22</sup>, μια επιτυχημένη επιχείρηση πρέπει να δρα μέσα σε μία υγιή κοινωνία και ταυτοχρόνως μια υγιής κοινωνία έχει ανάγκη από επιτυχημένες επιχειρήσεις. Ορισμένες δράσεις ΕΚΕ ενισχύουν μια επιχείρηση όταν δημιουργήσουν μια κοινή αξία μεταξύ της επιχείρησης, των ενδιαφερόμενων μελών και της ευρύτερης κοινωνίας. Επίσης, η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης ενισχύει την ανταγωνιστικότητα της, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι οδηγεί αυτόματα σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επιτυγχάνεται μέσα από δράσεις που αυξάνουν την αμοιβαιότητα των στρατηγικών της επιχείρησης και του κοινωνικού περιβάλλοντος εντός του οποίου δραστηριοποιούνται.

### ***Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στην Ελληνική Πραγματικότητα***

Σύμφωνα με έρευνα της ICAP για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (2015), σε δείγμα 83 επιχειρήσεων από διάφορους κλάδους της ελληνικής οικονομίας φανερώνεται ότι:

- Ο προϋπολογισμός της επιχείρησης κατανέμεται σε 4 βασικούς άξονες: το ανθρώπινο δυναμικό (35%), το περιβάλλον (25%), την κοινωνία (30%) και την αγορά (10%). Το ποσοστό του προϋπολογισμού που επενδύεται στο ανθρώπινο δυναμικό δείχνει ότι οι εργοδότες στην προσπάθεια ικανοποίησης των εργαζομένων, βελτιώνουν το εργασιακό περιβάλλον και αυξάνουν την παραγωγικότητά τους. Πιο συγκεκριμένα, στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού, το **85%** των επιχειρήσεων του δείγματος δείχνει ότι παρέχονται ίσες ευκαιρίες προς όλους τους εργαζομένους χωρίς καμία φυλετική, ηλικιακή ή εθνική διάκριση.
- Το 83% του δείγματος δηλώνει σε κλίμακα «πολύ» ή «πάρα πολύ» ότι προσφέρονται δυνατά εκπαιδευσης για το προσωπικό, ενώ το 54% των επιχειρήσεων αναφέρεται στην πρόσθετη ιατροφαρμακευτική κάλυψη. Στις επόμενες θέσεις ακολουθούν τα προγράμματα πρόσθετων παροχών ή οικονομικών διευκολύνσεων, καθώς και τα προγράμματα εθελοντικής συμμετοχής εργαζομένων σε κοινωνικές ή περιβαλλοντικές δράσεις.
- Στον τομέα των δράσεων ΕΚΕ για την κοινωνία, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων (58%) δηλώνει ότι πραγματοποιεί δωρεές και χορηγίες σε κλίμακα «πολύ» ή «πάρα πολύ».

---

<sup>21</sup> Η Επιχειρηματική Ηθική απαραίτητη για την Εταιρική Διακυβέρνηση και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής ( <http://www.eben.gr>)

<sup>22</sup> Porter, M. & Kramer M. (2007) Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility

Επίσης, οι δράσεις ΕΚΕ για το περιβάλλον, αφορούν (σύμφωνα με το 81% του δείγματος) εσωτερικά προγράμματα ανακύκλωσης και ακολουθεί σε ποσοστό 70%, η υιοθέτηση συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης.

- Τέλος, το 58% των εταιρειών εφαρμόζει σε «πολύ» ή «πάρα πολύ» μεγάλο βαθμό προγράμματα ΕΚΕ για τους καταναλωτές (διαδικασίες μέτρησης ή διαχείρισης παραπόνων). Αντίστοιχα, η χρήση κριτηρίων ΕΚΕ στην επιλογή προμηθευτών ή συνεργατών εφαρμόζεται σε περιορισμένη κλίμακα, με το 65% των επιχειρήσεων να δηλώνει ότι εφαρμόζει τη συγκεκριμένη δράση από «καθόλου» έως «μέτρια».

Ωστόσο, ενώ οι μεγάλες επιχειρήσεις της εγχώριας οικονομίας αναγνωρίζουν τη σημαντικότητα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, συγχρόνως θεωρούν ότι δεν έχει αναπτυχθεί σε ικανοποιητικό βαθμό, με το 14% του δείγματος να θεωρεί ότι εφαρμόζεται ικανοποιητικά. Επομένως, υπάρχουν περιθώρια διείσδυσης σε περισσότερες επιχειρήσεις καθώς και σε πιο ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων κάθε επιχείρησης. Στην Ελλάδα, οι παράγοντες που δρουν ανασταλτικά στην υλοποίηση πρακτικών ΕΚΕ είναι το κόστος, η γραφειοκρατία και η έλλειψη σωστής ενημέρωσης. Σε κάθε περίπτωση, η ΕΚΕ δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως πρόσθετο κόστος, αλλά ως επένδυση που αποφέρει οφέλη ως επιχείρηση και στο κοινωνικό σύνολο.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Αποτελέσματα Πρωτογενούς Έρευνας Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σε Επιχειρήσεις, Κλαδική Μελέτη της ICAP Group, 2015

«Δε μπορούμε να λύσουμε τα προβλήματά μας σκεπτόμενοι με τον ίδιο τρόπο,  
όπως όταν τα δημιουργήσαμε»

Albert Einstein



## **Κεφάλαιο 2: Επιχειρηματικότητα και βιώσιμη ανάπτυξη**

### **2.1 Οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις της Βιομηχανικής Ανάπτυξης**

Στα μέσα του 18<sup>ου</sup> αιώνα η Βιομηχανική Επανάσταση, κατά τη διάρκεια της οποίας δημιουργούνται οι σύγχρονες βιομηχανικές κοινωνίες, αποτέλεσε σταθμό στην εξέλιξη της παραγωγικής διαδικασίας. Ωστόσο, παράλληλα με τη συνεχόμενη ανάπτυξη των επιχειρήσεων και της βιομηχανίας παρατηρείται μια σταδιακή απομάκρυνση του ανθρώπου από το περιβάλλον, ο οποίος προβαίνει σε πρακτικές που κρίνονται απειλητικές προς αυτό.

Είναι δεδομένο ότι η απεριόριστη ανάπτυξη του πληθυσμού και της βιομηχανίας είναι αδύνατο να συνεχιστεί σε έναν περιορισμένο πλανήτη. Οι ειδικοί στα προβλήματα υποβάθμισης του περιβάλλοντος αντιτίθενται ως προς τη χρονική κλίμακα. Σύμφωνα με όσους κρατούν αισιόδοξη στάση, η κατάσταση δεν είναι τόσο κακή, εάν αναλογιστούμε πως εξισορροπείται από τη συνεχόμενη ανάπτυξη της τεχνολογίας και της επιστήμης. Επιπλέον, τα μέτρα πρόληψης και η συνεχής ενημέρωση πάνω σε περιβαλλοντικά ζητήματα, λειτουργούν ως μηχανισμοί “αυτοδιόρθωσης” για την κοινωνία. Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν και εκείνοι που επιμένουν ότι η κατάσταση είναι ιδιαίτερα πειστική και ότι ένα τέτοιο υποβαθμισμένο περιβάλλον δε μπορεί πλέον να υποστηριχθεί από την επιστήμη ή την τεχνολογία. Σύμφωνα με κάποιους «καταστροφολόγους», μία καθυστερημένη αντίδραση θα μπορούσε να οδηγήσει ακόμη και σε «βιβλική καταστροφή» για ολόκληρο τον πλανήτη.



## 2.2 Σχέση Οικονομικής Ανάπτυξης και Περιβάλλοντος

Η σημαντικότητα των φυσικών πόρων στην ανάλυση της δυναμικής μίας οικονομίας διερευνάται ήδη από τον 18<sup>ο</sup> αιώνα. Μεγάλη βαρύτητα στη συγκεκριμένη θεωρία δίνει ο καθηγητής A. Ρίγου με το έργο «Economics of Welfare», ο οποίος τονίζει την κοινωνική και οικονομική διάσταση της περιβαλλοντικής υποβάθμισης. Αυτή η θεωρία άργησε να βρει απήχηση, καθώς η κοινωνία δεν ήταν έτοιμη να δεχτεί τη διάσταση των επιπτώσεων των δραστηριοτήτων της. Ιδιαίτερα σημαντικός είναι ο ρόλος που διαδραματίζει το περιβάλλον, πέραν της παραγωγικής διαδικασίας, στα πλαίσια ψυχικής ευεξίας και αισθητικής. Σαφέστατα, η συνεχής οικονομική ανάπτυξη δε μπορεί να συμβαδίσει με την ποιοτική ανάπτυξη του περιβάλλοντος, διότι η αυξανόμενη χρήση φυσικών πόρων οδηγεί στη σταδιακή υποβάθμιση του. Σύμφωνα με τη «μαλθουσιανή» άποψη, *η επέκταση των οικονομικών δραστηριοτήτων οδηγεί μέσω φαινομένου κλίμακας σε υποβάθμιση της ποιότητας του περιβάλλοντος.*

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, με την πρόοδο της επιστήμης και της τεχνολογίας, γίνεται μια σημαντική στροφή προς την προστασία του περιβάλλοντος. Επίσης, καθώς αυξάνεται το εισοδηματικό επίπεδο των χωρών, το ενδιαφέρον των πολιτών στρέφεται σε κυρίαρχα περιβαλλοντικά προβλήματα τα οποία φέρνουν σε κίνδυνο την υγεία τους. Ωστόσο, πρέπει να τονιστεί ότι οι παραπάνω βελτιώσεις προκύπτουν σε περιφερειακό επίπεδο, διότι σε πλανητικό επίπεδο η κατάσταση σταδιακά επιδεινώνεται. Συμπερασματικά λοιπόν, η επιβάρυνση του περιβάλλοντος μειώνει την παραγωγικότητα της γης και των υπολοίπων παραγωγικών συντελεστών με αποτέλεσμα να τίθενται ζητήματα οικονομικής επιβράδυνσης. Επομένως, κρίνεται αναγκαίο να υιοθετηθούν αναπτυξιακά πρότυπα από τις επιχειρήσεις και τη κοινωνία ώστε η οικονομική ανάπτυξη να υποστηρίζει τη βιωσιμότητα του περιβάλλοντος.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Καλδέλλης, Ι. Κ., & Χαλβατζής, Κ. Ι.: Περιβάλλον και βιομηχανική ανάπτυξη, τόμος Ι: Αειφορία & ανάπτυξη, ατμοσφαιρική ρύπανση: θεωρία, ερωτήσεις κατανόησης, Αθ.Σταμούλης, 2005

## 2.3 Περιβαλλοντικά Προβλήματα

Τα αυξανόμενα περιβαλλοντικά προβλήματα δεν έγιναν άμεσα αντιληπτά, με το περιβάλλον να θεωρείται ανεξάντλητος πόρος για την ικανοποίηση ανθρωπίνων αναγκών, κάτι που φέρνει ως αποτέλεσμα την εμφάνιση μιας οικολογικής κρίσης, με βασικές της αιτίες τις εξής: α) οι μέθοδοι βιομηχανικής παραγωγής β) ο υπερκαταναλωτισμός γ) η συσσώρευση πληθυσμού στα μεγάλα αστικά κέντρα και δ) η τεχνοκρατική αντίληψη για την ανάπτυξη με αλόγιστη χρήση των φυσικών πόρων της γης. Τα σημαντικότερα από τα παγκόσμια οικολογικά προβλήματα, που περιγράφονται στα επόμενα κεφάλαια, είναι η τρύπα του όζοντος, το φαινόμενο του θερμοκηπίου, η όξινη βροχή, η ατμοσφαιρική ρύπανση και η καταστροφή του εδάφους.<sup>25</sup>

### 2.3.1 Αλλαγή του παγκόσμιου κλίματος

Με το πέρασμα των χρόνων, οι κλιματικές αλλαγές είναι εμφανείς και αποτελούν πρόβλημα παγκόσμιας κλίμακας, το οποίο χρήζει άμεσης αντιμετώπισης. Τα αέρια που συγκεντρώνονται στην ατμόσφαιρα απορροφούν μεγάλες ποσότητες ακτινοβολίας με αποτέλεσμα την αλλαγή των επιπέδων θερμοκρασίας. Πιο συγκεκριμένα, μέρος της ηλιακής ακτινοβολίας που δεν απορροφάται κατά τη διέλευση από την ατμόσφαιρα, «θερμαίνει» οτιδήποτε έρχεται σε επαφή, όπως το νερό, το έδαφος και τα φυτά. Έπειτα, κάθε θερμαινόμενο σώμα ακτινοβολεί, αντανακλώντας τη θερμότητα προς την ατμόσφαιρα σε μικρότερο μήκος κύματος. Μέρος της εξερχόμενης ακτινοβολίας απορροφάται από τα μόρια της ατμόσφαιρας (μεθάνιο, υποξείδιο του αζώτου, χλωροφθορανθρακες κτλ.), και αυξάνει τη περιστροφική και εσωτερική παλμική κίνηση τους, μετατρέποντας την σε κινητική (θερμική) ενέργεια. Κάθε αύξηση στις συγκεντρώσεις των μορίων της ατμόσφαιρας, όταν συνδυάζεται με το διοξείδιο του άνθρακα και το άζωτο, έχει ως αποτέλεσμα την άνοδο της θερμότητας, συνθέτοντας έτσι το φαινόμενο του θερμοκηπίου. Ενδεικτικό του μεγέθους του προβλήματος είναι το γεγονός ότι, βάσει μελέτης, μέχρι το έτος 2050 η μέση θερμοκρασία θα έχει αυξηθεί 2-5°C, κάτι που αναμένεται να φέρει ως αποτέλεσμα την άνοδο της στάθμης της θάλασσας κατά 20 εκατοστά.

### 2.3.2 Καταστροφή του όζοντος

Το όζον λειτουργεί ως φίλτρο προστασίας από την ηλιακή υπεριώδη ακτινοβολία, η οποία προκαλεί προβλήματα σε ζωντανούς οργανισμούς όταν έρχεται σε επαφή μαζί τους. Οι βιομηχανικοί αλογονάνθρακες, οι οποίοι απελευθερώνονται μέσω διαφόρων δραστηριοτήτων, συ-

---

<sup>25</sup> Κουσουρής, Θ. και Αθανασάκης, Α. (1999) Περιβάλλον- οικολογία-εκπαίδευση. Αθήνα : Δαρδάνος.

ντελούν στην καταστροφή της στοιβάδας του όζοντος στη στρατόσφαιρα. Παράλληλα, εμφανίζεται ένα άλλο ζήτημα σε σχέση με τις ποσότητες όζοντος που δημιουργούνται από την ανθρώπινη δραστηριότητα. Η παρουσία του όζοντος, όταν έρχεται σε επαφή με τον άνθρωπο προκαλεί ερεθισμούς στα μάτια και τους βλεννογόνους και είναι υπεύθυνο για σοβαρές επιπλοκές του αναπνευστικού, όπως το πνευμονικό οίδημα. Το ηλιακό φως σε συνδυασμό με τα οξειδία του αζώτου, που παράγονται από τις μηχανές εσωτερικής καύσης ή τους σταθμών παραγωγής ενέργειας, συντελούν στη δημιουργία μιας «στοιβάδας» όζοντος σε ένα στρώμα της ατμόσφαιρας, πολύ κοντά στο έδαφος. Άφθονη ποσότητα όζοντος δημιουργείται και καταστρέφεται καθημερινά, ωστόσο η ποσότητα του όζοντος που παράγεται κάθε άλλο παρά αντισταθμίζει την καταστροφή του όζοντος στη στρατόσφαιρα, καθώς προκαλεί προβλήματα όταν έρχεται σε επαφή με ζωντανούς οργανισμούς.

### 2.3.3 Το φαινόμενο της όξινης βροχής

Η όξινη βροχή αποτελεί ένα από τα κυριότερα προβλήματα των σύγχρονων κοινωνιών για το οποίο ευθύνονται ουσίες όπως το διοξείδιο του θείου (SO<sub>2</sub>) και τα οξειδία του αζώτου (NO<sub>x</sub>), τα οποία είτε βρίσκονται στη φύση, είτε είναι αποτέλεσμα ανθρώπινης δραστηριότητας. Οι παράγοντες που συμβάλλουν σημαντικά στη συγκέντρωση αυτών των στοιχείων στην ατμόσφαιρα είναι η αυξανόμενη βιομηχανική παραγωγή, τα διυλιστήρια, τα εργοστάσια παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας και οι εκπομπές από πυρκαγιές.<sup>26</sup>

Γενικότερα, η παρουσία του διοξειδίου του άνθρακα διασφαλίζει τη μέτρια οξύτητα των σταγονιδίων νερού στην ατμόσφαιρα, η οποία κινδυνεύει να αυξηθεί καθώς αναμιγνύεται με οξειδία αζώτου και θείου, οδηγώντας το PH σε τιμές μικρότερες του 5,0. Η οξύτητα των σταγονιδίων τα οποία είναι συγκεντρωμένα στην ατμόσφαιρα μειώνεται όταν, ως σταγόνες υγρασίας, έρθουν σε επαφή με επιφάνειες που περιέχουν αλκαλικά συστατικά. Αντίθετα, όσο παραμένουν σε μορφή ομίχλης ή νέφους, η οξύτητα δε μειώνεται και φτάνει πολλές φορές σε επικίνδυνες τιμές. Η όξινη βροχή είναι υπεύθυνη για τη διάβρωση που έχει παρατηρηθεί σε ευαίσθητα υλικά όπως μέταλλα και ανθρακικές ενώσεις, σε πολιτιστικά μνημεία, καθώς και στην υποβάθμιση της υδρόβιας δραστηριότητας σε λίμνες, ποτάμια και θάλασσες.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> ΚΑΛΔΕΛΛΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ, ΧΑΛΒΑΤΖΗΣ Ι. ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ, ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΙΔΗΣ ΠΑΥΛΟΣ, ΛΑΜΠΡΙΔΟΥ ΕΛΕΝΗ-Περιβάλλον και Βιομηχανική Ανάπτυξη Τόμος Α

<sup>27</sup> Καρβούνης, Σωτήρης Κ. (2003) Διαχείριση του περιβάλλοντος : Επιχειρήσεις και βιώσιμη ανάπτυξη /Σωτήρης Κ. Καρβούνης, Δημήτριος Α. Γεωργακέλλος. - 2η έκδ. - Αθήνα : Σταμούλη Α.Ε.,

## 2.4 Επισκόπηση προβλήματος-Αναζήτηση λύσεων

Παραπάνω αναφέρθηκαν κάποια από τα κυριότερα περιβαλλοντικά προβλήματα που απασχολούν το σύγχρονο κόσμο. Είναι πλέον εμφανές ότι η εξάντληση των φυσικών πόρων σε συνδυασμό με τη χρήση παρασιτοκτόνων και χημικών, την «εκμετάλλευση» των τουριστικών προορισμών και την αλόγιστη χρήση καυσίμων σε παραγωγή και μεταφορές, αντανακλώνται ως προβλήματα σε φύση, οικονομία και ανθρώπινους οργανισμούς. Η πολιτική για το πρόβλημα της ρύπανσης δεν είναι μια ενιαία λύση, δεδομένων των διαφορετικών αιτιών που την προκαλούν. Σημαντική αντίδραση αποτελεί η μείωση της έκθεσης στον κίνδυνο, συγκεντρώνοντας κάθε βλαβερή ουσία μακριά από την ανθρώπινη παρουσία και τη φύση. Επόμενη πολιτική λύση δίνεται μέσω μίας προσπάθειας σύζευξης των εννοιών της ανάπτυξης και της βιωσιμότητας, πετυχαίνοντας έτσι έναν προσανατολισμό προς την κύρια πηγή του προβλήματος. Ωστόσο, για να γίνει κάτι τέτοιο εφικτό πρέπει να γίνουν ριζικές αλλαγές στο υπάρχον σύστημα πάνω σε συμπεριφορές, διεργασίες και διαδικασίες.

## 2.5 «Πράσινη» επιχείρηση και περιβαλλοντική υποβάθμιση

Στη σύγχρονη εποχή, είναι παράλογο να υφίστανται επιχειρήσεις με οικονομική δραστηριότητα και ευρωστία που να μη δίνουν την ανάλογη σημασία στην προστασία του περιβάλλοντος. Αποτελεί πλέον απαραίτητη ενέργεια, εάν όχι προτεραιότητα, η διαφύλαξη του πλούτου που προσφέρει η φύση μέσα από πρακτικές της επιχείρησης και των ενδιαφερομένων μελών της. Το σύνολο αυτών των ενεργειών με την πάροδο του χρόνου ενσωματώνεται όλο και περισσότερο στην ταυτότητα των επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα πλέον να αναφερόμαστε στον όρο «Πράσινη Επιχειρηματικότητα» για να περιγράψουμε μια αναδυόμενη μορφή οικονομικής δραστηριότητας, η οποία στηρίζεται σε βιώσιμες πρακτικές.

### 2.5.1 Ιστορική Αναδρομή Πράσινης Επιχειρηματικότητας

Αν και η πράσινη επιχειρηματικότητα θεωρείται μια νέα μορφή οικονομικής δραστηριότητας, η οποία έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια, εντούτοις έχει μακρά ιστορία, έστω και εάν η μορφή της ήταν διαφορετική από τη σημερινή. Ο ιστορικός διαχωρισμός γίνεται σε τέσσερις φάσεις εξέλιξης. Η πρώτη φάση τοποθετείται στην αρχαιότητα, τότε που οι οικονομικές δραστηριότητες των κοινωνιών ασκούσαν σε αρμονία με το περιβάλλον. Η επόμενη φάση περιλαμβάνει πλήθος «οικολογικών» πρακτικών, αρκετά πρωτοποριακών για την εποχή, όπως τα αποχετευτικά έργα στην Αρχαία Ρώμη. Είναι εκείνη η χρονολογική περίοδος (έως τον 18ο αιώνα), που τίθενται σημαντικές βάσεις για την προστασία της φύσης και της βιοποικιλότητας.

Η τρίτη φάση τοποθετείται τον 19ο αιώνα, όταν ο Theodore Roosevelt εγκαθιδρύει την Επιτροπή Φύσης και κάνει μια πρώτη απόπειρα «αειφορικής» διαχείρισης. Το ζήτημα της προστασίας του φυσικού περιβάλλοντος παίρνει νέες διαστάσεις μετά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο μέσα από κείμενα της εποχής, τα οποία αναγνωρίζουν ότι η ποιότητα ζωής τείνει να υποβαθμιστεί. Ο John Rawls εισάγει τη «Θεωρία Ισότητας των Γενεών», θέτοντας τα περιβαλλοντικά ζητήματα ως διαγενεακά πεδία δικαιωμάτων και υποχρεώσεων. Η τέταρτη φάση εξέλιξης περιλαμβάνει την εμφάνιση ακραίων περιβαλλοντικών προβλημάτων, τα οποία οδηγούν το 1972 στη Διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών στη Στοκχόλμη, με το περιβάλλον να αποτελεί πλέον ζήτημα προτεραιότητας. Επίσης, κατά τη διάρκεια της 4<sup>ης</sup> φάσης εξέλιξης, διοργανώνονται παγκόσμιες διασκέψεις και κοινές δράσεις των κρατών για την αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών προβλημάτων σε οικουμενικό επίπεδο.

Είκοσι χρόνια αργότερα, τον Ιούνιο του 1992, λαμβάνει χώρα η Σύνοδος Κορυφής του Ρίο, όπου χρησιμοποιείται επίσημα ο όρος βιώσιμη ανάπτυξη και συντάσσεται η «Ατζέντα 21», δηλαδή ένα σύνολο αρχών με στόχο την ομαλή συνύπαρξη οικονομικής ανάπτυξης και περιβάλλοντος. Παράλληλα, η οικονομική ανάπτυξη ρυθμίζεται με την ανάδειξη κάποιων προστατευόμενων περιοχών μέσα από διεθνείς και ευρωπαϊκές πρακτικές κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας του 20ού αιώνα. Ο διαχωρισμός των προστατευμένων περιοχών «**Natura**» σε ζώνες προσδιορίζει τις επιτρεπόμενες οικονομικές δραστηριότητες ανάλογα με τον επιδιωκόμενο βαθμό προστασίας σε κάθε ζώνη. Έτσι, ενώ ο πυρήνας της προστατευόμενης περιοχής δεν αποτελεί πεδίο επιχειρηματικότητας, η γύρω περιοχή είναι το σημείο όπου ενδέχεται να ασκηθούν επιχειρηματικές δράσεις με περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση.

### **2.5.2 Αλήθειες, μύθοι και εμπόδια γύρω από την Πράσινη Επιχειρηματικότητα**

Ο όρος «Πράσινη Επιχειρηματικότητα» χρησιμοποιείται για την περιγραφή μίας νέας μορφής οικονομικής δραστηριότητας, η οποία ενσωματώνει την προστασία του περιβάλλοντος στη λειτουργία της και στη γενικότερη στρατηγική που εφαρμόζει. Πιο συγκεκριμένα, εστιάζει στην κάλυψη της ανάγκης για ποιοτική ζωή, στην ανάγκη διατήρησης του φυσικού περιβάλλοντος και στην απαιτούμενη προσαρμογή της παραγωγικής διαδικασίας σε νέες πρακτικές.

Σχετικά με το κόστος υιοθέτησης «πράσινων» πρακτικών, έχει επικρατήσει η λανθασμένη άποψη ότι μια μικρή επιχείρηση δε μπορεί να ανταπεξέλθει εύκολα σε αυτό. Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι οι περιβαλλοντικές πρακτικές δε σχετίζονται πάντοτε με υψηλότερα κόστη αλλά κυρίως με αλλαγές στη συνολική φιλοσοφία και κουλτούρα μίας επιχείρησης. Η λογική είναι να δοθεί έμφαση στο «να κάνουμε διαφορετικά πράγματα» και όχι στο «να κάνουμε περισσότερα

πράγματα». Παραδείγματα τέτοιων πρακτικών είναι η ανακύκλωση, η συνετή χρήση των πόρων, η χρήση «οικολογικών» πρώτων υλών, η χρησιμοποίηση ενεργειακών λαμπτήρων και η «έξυπνη» θέρμανση των κτηρίων. Επομένως, ορισμένες φορές, όχι μόνο δεν απαιτούνται νέοι πόροι αλλά μειώνεται και το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης. Εναλλακτικές πρακτικές που απαιτούν υψηλό κόστος, όπως η αγορά ενός σύγχρονου εξοπλισμού μέσω του οποίου εξοικονομείται ενέργεια ή οι επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη, αποδίδουν εξίσου κέρδος αλλά σε μια πιο μακροπρόθεσμη κλίμακα. Τέλος, στην αξιολόγηση «κόστους-οφέλους» μαζί με τα οικονομικά οφέλη πρέπει να συνυπολογιστούν η βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης και η δημιουργία καλών σχέσεων με άλλες επιχειρήσεις ή επιχειρηματικούς φορείς.

Ωστόσο, η πράσινη επιχειρηματικότητα για να λειτουργήσει αποτελεσματικά πρέπει να συνοδεύεται επικουρικά από διάφορες πολιτικές στήριξης. Η αναγκαιότητα για ανταποδοτικά τέλη σε επιχειρήσεις με περιβαλλοντική διαχείριση είναι από τα ισχυρότερα κίνητρα για υιοθέτηση της πράσινης επιχειρηματικότητας. Επίσης, το γεγονός ότι δε συνδέεται με τη μαζική παραγωγή και τις οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών, προσθέτει μια ανησυχία ως προς την επιβίωση αυτής της «πράσινης» μορφής επιχείρησης, λόγω του υψηλού κόστους παραγωγής. Παράγοντας που συμβάλλει επίσης αρνητικά στην ανάπτυξη της πράσινης επιχειρηματικότητας είναι η αρνητική στάση που διατηρεί μέρος του πληθυσμού απέναντι σε εναλλακτικές δράσεις είτε λόγω ελλιπούς πληροφόρησης σε περιβαλλοντικά ζητήματα είτε λόγω της τάσης των καταναλωτών να έχουν απαιτήσεις παρά υποχρεώσεις.<sup>28</sup>

### **2.5.3 Η περιβαλλοντική απόδοση ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

Η περιβαλλοντική συνείδηση έχει αυξηθεί σημαντικά με το πέρασμα των χρόνων, έχοντας πια αφήσει πίσω εκείνη την εποχή που η «πράσινη ζήτηση» ήταν απλώς μια τάση χωρίς βαθύτερες προσεγγίσεις. Η υιοθέτηση «πράσινων» πρακτικών προσφέρει την ευκαιρία στην επιχείρηση να προσθέσει αξία, δημιουργώντας ή αναπτύσσοντας το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Τέτοιες περιβαλλοντικές πρακτικές είναι οι ΑΠΕ, οι πρακτικές εξοικονόμησης ενέργειας, ο οικολογικός τουρισμός κτλ. αποκομίζει πολλαπλά οφέλη από την άσκηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτάει διατηρήσιμη μορφή όταν μία επιχείρηση υιοθετεί μία δέσμευση για τη συνεχή βελτίωση της περιβαλλοντικής απόδοσης

---

<sup>28</sup> Καλές Πρακτικές σε τομείς που βοηθούν ή συμβάλλουν στην ελαχιστοποίηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων από τη λειτουργία των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, ΕΡΕΥΝΑ ΑΡΧΕΙΟΥ, Εμπορικό & Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών

μέσα από συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης, τα οποία συντίθενται από ένα σύνολο κανόνων, στόχων και διαδικασιών για την εφαρμογή και τον έλεγχο των περιβαλλοντικών πρακτικών.<sup>29</sup>

## **2.5.4 Το συγκριτικό πλεονέκτημά της Ελλάδας**

Η Ελλάδα, ως χώρος άσκησης επιχειρηματικών και οικονομικών δραστηριοτήτων, καλείται συνεχώς να εντοπίζει νέες ευκαιρίες στο παγκόσμιο περιβάλλον. Στο σύγχρονο Ευρωπαϊκό πλαίσιο, όπου το περιβάλλον και η ποιότητα αποτελούν στρατηγικούς παράγοντες, η Ελλάδα προσπαθεί να κερδίσει χαμένο χρόνο, επενδύοντας στα συγκριτικά της πλεονεκτήματα.

Πιο συγκεκριμένα, ο ελληνικός χώρος διαθέτει ένα από τα πλουσιότερα οικοσυστήματα της Ευρώπης σε συνδυασμό με ένα ποικίλο γεωγραφικό ανάγλυφο, τα οποία ωστόσο χρήζουν σωστής διαχείρισης. Συγκριτικά με άλλες χώρες, η κατάσταση του περιβάλλοντος στη χώρα μας είναι σχετικά καλή, παρόλο που η αλόγιστη χρήση γης, η ρύπανση και οι πυρκαγιές απειλούν όλο και περισσότερο το περιβάλλον. Η δυνατότητα αξιοποίησης εναλλακτικών μορφών ενέργειας (αιολική, ηλιακή κτλ.), η εξειδικευμένη τεχνογνωσία και ανάπτυξη των υποδομών που διαθέτει η Ελλάδα, την καθιστούν ικανή να αξιοποιήσει αναδυόμενες ευκαιρίες. Επίσης, υπάρχουν αρκετές χρηματοδοτικές δυνατότητες από ευρωπαϊκούς και εθνικούς πόρους που ενισχύουν ιδιαίτερα τέτοιες «αειφόρες» προσπάθειες. Επομένως, αναμφίβολα η Ελλάδα αποτελεί τόπο συγκριτικού πλεονεκτήματος και ευκαιρίας για την πράσινη επιχειρηματικότητα.

## **2.6 «Πράσινη» Καινοτομία**

### **2.6.1 Η εμφάνιση και η συμβολή της Πράσινης Καινοτομίας**

Με την ανάπτυξη της πράσινης επιχειρηματικότητας να αποτελεί κύριο θέμα για τη διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης, οι πράσινες καινοτομίες δεν άργησαν να κάνουν την εμφάνισή τους, συμβαδίζοντας με τα δεδομένα της εποχής. Η καινοτομία είθισται να βοηθάει τις επιχειρήσεις να διαφοροποιηθούν, μειώνοντας το κόστος παραγωγής ή βελτιώνοντας την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρουν. Μία πρώτη κατηγορία πράσινων καινοτομιών αφορά νέες τεχνολογίες που ελαχιστοποιούν το κόστος της αντιμετώπισης της ρύπανσης. Οι εταιρείες που ενσωματώνουν αυτές τις καινοτομίες διαχειρίζονται έξυπνα τα το-

---

<sup>29</sup> Masoumik, S. M., Abdul-Rashid, S. H., & Udoncy Olugu, E. (2014). Gaining Competitive Advantage through Strategic Green Supply Chain Management: From a Literature Review towards a Conceptual Model. *International Journal of Supply Chain Management*, 3(3).

ξικά υλικά ή τις εκπομπές που προκαλούν, μέσω της ανακύκλωσης ή επενδύοντας σε μηχανήματα που μπορούν να κάνουν ανάλογες μετατροπές. Μία δεύτερη εκδοχή των καινοτομιών αντιμετωπίζει τις αιτίες της ρύπανσης μέσω της βελτίωσης της παραγωγικότητας των πόρων. Τα πιο σημαντικά από τα πλεονεκτήματα από αυτή τη διαδικασία είναι η υψηλότερη ποιότητα και ασφάλεια των προϊόντων και το χαμηλότερο κόστος συσκευασίας.

Μία πράσινη καινοτομία τυπικά περιλαμβάνει *νέα προϊόντα ή υπηρεσίες, νέες διεργασίες ή νέες μεθόδους διοικητικής διαχείρισης*, συμβάλλοντας τόσο στη μείωση του περιβαλλοντικού κινδύνου και της μόλυνσης όσο και στη διαχείριση των αρνητικών επιπτώσεων της αλόγιστης χρήσης των πόρων (Kemp & Pearson). Επίσης, οι πράσινες καινοτομίες επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν τις εισροές (πρώτες ύλες, ενέργεια, εργασία) πιο αποτελεσματικά, αντισταθμίζοντας το κόστος υιοθέτησής τους, ενώ ενισχύουν παράλληλα την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Η αναποτελεσματικότητα φανερώνεται μέσα σε μια επιχείρηση με τη μορφή της ατελούς χρήσης των πρώτων υλών που οδηγεί σε άσκοπες σπατάλες, ελαττωματικά προϊόντα, ακόμη και σε υλικά που μένουν αχρησιμοποίητα.<sup>30</sup>

## **2.6.2 Η καινοτομία υπό την πίεση εξωτερικών κανονισμών**

Σήμερα τίθεται το ερώτημα κατά πόσο πραγματικά χρειάζονται οι ρυθμιστικοί κανονισμοί και εάν η καινοτομία μπορεί να είναι επικερδής και να αντισταθμίσει το κόστος της συμμόρφωσης μέσω της βελτίωσης της παραγωγικότητας των πόρων. Όσο περισσότερο ενημερώνονται οι καταναλωτές και οι επιχειρήσεις για την παραγωγικότητα των πόρων και τις καινοτόμες τεχνολογίες, τόσο μειώνεται η ανάγκη για ρυθμιστικούς κανόνες. Στη σημερινή μεταβατική φάση της βιομηχανικής ιστορίας, οι εταιρείες δε θεωρούνται πλήρως εξοικειωμένες στο χειρισμό των περιβαλλοντικών θεμάτων λόγω ελλιπούς πληροφόρησης, περιορισμένου χρόνου και άλλων εμποδίων που συναντούν. Οι πελάτες αντίστοιχα δεν κατανοούν ότι η αναποτελεσματικότητα των πόρων σημαίνει ότι θα «πληρώσουν» μελλοντικά το κόστος της ρύπανσης, διότι δεν υπάρχει κανένας τρόπος να ανακτηθεί η αξία όσων πόρων έχουν σπαταληθεί.

Η παγκοσμιοποίηση έχει αλλάξει την έννοια του συγκριτικού πλεονεκτήματος, εάν αναλογιστούμε για παράδειγμα ότι παλαιότερα ένα συγκριτικό πλεονέκτημα στις εισροές ήταν αρκετό για να εξασφαλιστεί η επιτυχία. Σήμερα, οι εταιρείες μπορούν να προμηθεύονται εισροές χαμηλού κόστους από οπουδήποτε και οι νέες τεχνολογίες μπορούν να αντισταθμίσουν τα μειονεκτήματα του κόστους των εισροών. Για να ξεπεραστεί το υψηλό κόστος αποθήκευσης, οι ιαπωνικές εταιρείες πρωτοπόροι στη just-in-time παραγωγή, απέφυγαν την αποθήκευση των

---

<sup>30</sup> Ζήσης, Ι. (2003). "Πράσινο Επιχειρείν." ΠΑΝ. Δ. ΟΙΚ. Ο. ΥΠΕΧΩΔΕ, Αθήνα.



αποθεμάτων στους χώρους του εργοστασίου. Οι επιχειρήσεις βελτίωσαν την παραγωγικότητα των πόρων, κάνοντας τα υπάρχοντα προϊόντα πιο αποτελεσματικά ή τουλάχιστον προσπάθησαν να φαίνονται έτσι, ώστε οι πελάτες να είναι πρόθυμοι να πληρώσουν υψηλότερες τιμές.<sup>31</sup>

## 2.7 «Πράσινο» Μάρκετινγκ

### 2.7.1 Εννοιολογική Προσέγγιση και χαρακτηριστικά

Το πράσινο μάρκετινγκ αποτελεί μια ολιστική διαδικασία η οποία είναι υπεύθυνη για τον προσδιορισμό και την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών και της κοινωνίας γενικότερα, μέσα από κερδοφόρες και βιώσιμες επιλογές.<sup>32</sup> Οι επιχειρήσεις καταφέρνουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές εντάσσοντας την περιβαλλοντική διαχείριση, από την παραγωγική διαδικασία μέχρι την προωθητική πολιτική. Γενικότερα όμως, η φιλοσοφία του μάρκετινγκ δε συμβαδίζει με εκείνη των πράσινων προϊόντων ή υπηρεσιών εφόσον το πρώτο ενθαρρύνει τους ανθρώπους να προβούν σε καταναλωτικές ενέργειες ενώ το δεύτερο τους προτρέπει να οριοθετήσουν αυτή την καταναλωτική συμπεριφορά.<sup>33</sup> Οι προσεγγίσεις «πράσινου» μάρκετινγκ που μπορεί να ακολουθήσει κάθε επιχείρηση φαίνονται παρακάτω:

- Αμυντική τακτική: Με τη συγκεκριμένη τακτική οι επιχειρήσεις κάνουν τις απαραίτητες (ελάχιστες) προσπάθειες προκειμένου να αποφευχθεί οποιαδήποτε αρνητική συνέπεια. Η λογική αυτή έγκειται στο γεγονός ότι με την τήρηση κάποιων ελάχιστων προδιαγραφών, δύναται να προληφθούν κυρώσεις από την κυβέρνηση και αρνητικές αντιδράσεις από τους πελάτες. Ωστόσο, είναι εύκολο ένας σχετικά έμπειρος καταναλωτής να εντοπίσει ότι δεν υπάρχει ουσιαστικό περιβαλλοντικό κίνητρο γύρω από αυτή τη τακτική.
- Επιθετική στρατηγική: Εδώ προσφέρεται η ευκαιρία να αναπτυχθεί ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Σημαντικό σημείο στην υιοθέτηση της επιθετικής στρατηγικής αποτελεί το γεγονός ότι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτάει ο πρώτος που την ακολουθεί με τις επόμενες απλώς να μιμούνται, καθιστώντας δύσπιστους τους καταναλωτές ως προς τις ενέργειες τους.

- 

---

<sup>31</sup> Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995). Green and competitive: ending the stalemate. Harvard business review.

<sup>32</sup> Peattie, K. (1995). Environmental marketing management: Meeting the green challenge. Financial Times Management.

<sup>33</sup> Peattie, K., & Crane, A. (2005). Green marketing: legend, myth, farce or prophesy?. Qualitative Market Research: An International Journal, 8(4), 357-370.

Εν ολίγοις, η ενσωμάτωση του πράσινου μάρκετινγκ στη στρατηγική της επιχείρησης είναι μία περίπλοκη διαδικασία και γι' αυτό είναι προτιμότερο να σχεδιαστεί εκ των προτέρων εκείνη η στρατηγική που θα βασίζεται στη πράσινη φιλοσοφία. Κάτι τέτοιο περιλαμβάνει την ενσωμάτωση της περιβαλλοντικής πολιτικής στην αποστολή και τους στόχους μίας εταιρείας. Η αποτελεσματική διαφήμιση είναι από τις πλέον σημαντικές μεταβλητές της στρατηγικής μάρκετινγκ, η οποία μπορεί να τοποθετήσει μία επιχείρηση ως περιβαλλοντικά φιλική στα μάτια των πελατών. Ωστόσο, ακόμη και μετά την εφαρμογή της στρατηγικής μάρκετινγκ, μία πράσινη επιχείρηση βρίσκεται υπό συνεχή έλεγχο. Η δυσπιστία κρατικών φορέων και πελατών, απέναντι σε κάποια σήματα, απαιτεί τη συνεχή αξιολόγηση των προϊόντων ή υπηρεσιών.

Η εμφάνιση του πράσινου μάρκετινγκ στις αρχές δεκαετίας του '80, ξεκίνησε με ελπιδοφόρες προβλέψεις, βαθμιαία ωστόσο υποχώρησε και ακολούθησε μία περίοδος, στις αρχές δεκαετίας του '90, κατά την οποία οι μάρκετες δέχονταν συνέχεια απορρίψεις για τις προτάσεις τους πάνω σε πράσινες πρακτικές.<sup>34</sup> Ωστόσο, δεν απέτυχαν όλες αυτές οι προσπάθειες καθώς υπήρξαν αρκετά παραδείγματα καινοτομίας, βελτίωσης ή ριζικής αλλαγής. Ορισμένες πράσινες μάρκες ήταν σημαντικά πιο βιώσιμες από τις συμβατικές, ωστόσο ο βαθμός στον οποίο κατέβαλαν ουσιαστική πρόοδο προς την αειφορία είναι αμφίβολος. Κατά ένα τρόπο, ενήργησαν ως μια "βαλβίδα πίεσης" που επιτρέπει στους ενδιαφερόμενους καταναλωτές να αλλάξουν την καταναλωτική τους συμπεριφορά. Αυτό αντικατοπτρίζει τις ανησυχίες του Smith (1998), δηλαδή ότι το πράσινο μάρκετινγκ θα λειτουργήσει ως γέφυρα στο χάσμα που προκύπτει μεταξύ των περιβαλλοντικών ανησυχιών του ανθρώπου και της επιθυμίας του να διατηρήσει τον δυτικό τρόπο ζωής. Μετά το πρώτο κύμα πράσινης εμπορικής δραστηριότητας, οι μελετητές μάρκετινγκ, κατά το δεύτερο ήμισυ της δεκαετίας του 1990, κινούνταν προς την επιδίωξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θα βασίζεται στο περιβάλλον.

Κάτι τέτοιο απαιτούσε αναδιαμόρφωση ορισμένων στοιχείων μάρκετινγκ, μεταξύ των οποίων:

- Εστίαση του "προϊόντος" σε έναν πιο βιώσιμο τρόπο παραγωγής και κατανάλωσης
- Μετάδοση μηνυμάτων με στόχο την ενημέρωση παρά στον εντυπωσιασμό.
- Έμφαση τόσο σε τρέχουσες όσο και σε μελλοντικές ανάγκες των ενδιαφερομένων.
- Έμφαση στο κόστος αντί στην τιμή - πολλά βασικά προϊόντα όπως τα αυτοκίνητα, και οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές εξακολουθούν να διατίθενται στο εμπόριο μέσω ανταγωνισμού που βασίζεται στην τιμή και όχι στο κόστος ιδιοκτησίας και χρήσης

---

<sup>34</sup> Brown, J. D., & Wahlers, R. G. (1998). The environmentally concerned consumer: An exploratory study. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 6(2), 39-47.

## 2.7.2 «Greenwashing effect»

Σύμφωνα με έρευνα του Polonsky, οι καταναλωτές αντιμετωπίζοντας συχνά αναληθείς ισχυρισμούς περί «πράσινων» προϊόντων και διαδικασιών, έχασαν την εμπιστοσύνη τους απέναντι σε αυτά.<sup>35</sup> Γενικότερα, η πεποίθηση των καταναλωτών ότι ένας ισχυρισμός στερείται ειλικρίνειας οδηγεί σε αρνητική στάση απέναντι σε αυτό το προϊόν και τους ωθεί να γίνονται επιφυλακτικοί με τις εμπορικές διαφημίσεις. Ο σκεπτικισμός αυτός αφενός αποδίδεται στο ίδιο το μάρκετινγκ και στις υπερβολικές τεχνικές διαφήμισης που εφαρμόζονται και αφετέρου στο γεγονός ότι ορισμένες φορές οι καταναλωτές δεν έχουν τις γνώσεις και την κριτική ικανότητα να αξιολογήσουν σωστά ένα διαφημιστικό μήνυμα. Για να επιλυθεί αυτό το ζήτημα, έχουν συσταθεί οργανισμοί με κύριο σκοπό την αξιολόγηση αυτών των μηνυμάτων, και τη σταδιακή μείωση της προκατάληψης που έχει δημιουργηθεί.

Ένα πράσινο εμπορικό σήμα διαφοροποιεί ένα προϊόν από κάποιο ανταγωνιστικό και προσθέτει πόντους στην εταιρική εικόνα μίας επιχείρησης. Ωστόσο, κάποιες φορές, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν υπερβολικά ή αναληθή μέσα πειθούς, με σκοπό την παραπλάνησή του καταναλωτικού κοινού, κάτι που έχει διατυπωθεί βιβλιογραφικά με τον όρο «Greenwashing» ή «πράσινο ξέπλυμα». Ουσιαστικά, μέσα από αυτές τις πρακτικές οι επιχειρήσεις δε συμβάλλουν στην προστασία του περιβάλλοντος ενώ χρειάζονται παράλληλα παραπάνω χρόνο και χρήματα στην επικοινωνία αυτής της πλασματικά «πράσινης» εικόνας.<sup>36</sup> Χαρακτηριστικό του φαινομένου «Greenwashing» είναι ένα δημοσίευμα της βρετανικής εφημερίδας (Ιούνιος 2009) στο οποίο καταγράφονται καταγγελίες Αμερικανών γεωργιστών στο Κογκρέσο για τα ποσοστά προϊόντων που πωλούνται στα ράφια των σουπερ μάρκετ και υποτίθεται είναι φιλικά προς το περιβάλλον, τα οποία ξεπερνούν το 98%.

Το συγκεκριμένο φαινόμενο συναντάται καθημερινά και χρήζει άμεσης αντιμετώπισης, μέσω της υποστήριξης ειδικών μηχανισμών:

- Πιέσεις από την κοινωνία και τα μέσα ενημέρωσης
- Χρήση οικολογικών σημάτων και
- Κυβερνητικοί περιορισμοί στις παραπλανητικές πρακτικές μάρκετινγκ

---

<sup>35</sup> Keogh, P. D., & Polonsky, M. J. (1998). Environmental commitment: a basis for environmental entrepreneurship?. *Journal of Organizational Change Management*, 11(1), 38-49.

<sup>36</sup> Green Marketing" Connection with the leisure services industry Evaggelia Kontogianni & Charilaos Kouthouris Department of Sport Science & Physical Education, Thessaly University, Hellas



«Γιατί έτσι έχουν τα πράγματα. Αυτό που έχουμε δε το εκτιμάμε όσο του αξίζει.  
Αν και το απολαμβάνουμε, το μειώνουμε και το καταστρέφουμε.  
Στη συνέχεια καταστρέφουμε την αξία του. Μετά τη διαπιστώνουμε.  
Την αξία που η κατοχή δε μας αποκαλύπτει.  
Κι όλα αυτά συμβαίνουν όταν αυτά είναι δικά μας.»  
William Shakespeare, Much ado About Nothing

## Κεφάλαιο 3: Πράσινος Τουρισμός

### 3.1 Τουριστική Ανάπτυξη

Σύμφωνα με το Παγκόσμιο Συμβούλιο Ταξιδιών & Τουρισμού (World Travel & Tourism Council), ο τουρισμός αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες βιομηχανίες παγκοσμίως, συνεισφέροντας κατά 9,8% στην παραγωγή του παγκόσμιου Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος (ΑΕΠ) και προσφέροντας πάνω από 250 εκ. θέσεις εργασίας σε όλο το κόσμο.<sup>37</sup> Ωστόσο, αυτή η τουριστική ανάπτυξη έχει επιφέρει σημαντικές επιπτώσεις τόσο στο φυσικό περιβάλλον όσο και στην ευημερία και τον πολιτισμό στις χώρες-υποδοχής. Εννοιολογικά, ο τουρισμός περιλαμβάνει τις δραστηριότητες των ατόμων που ταξιδεύουν και μένουν λιγότερο από ένα έτος σε ένα μέρος, διαφορετικό από το τόπο διαμονής τους, για λόγους αναψυχής, επαγγελματικούς ή και άλλους, σύμφωνα με το Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού.

Το σύνολο των επιχειρήσεων που ανταποκρίνονται στη ζήτηση των τουριστών συνθέτουν ένα σημαντικό κομμάτι της οικονομίας, την τουριστική βιομηχανία. Ένα μέρος της τουριστικής βιομηχανίας αποτελείται από επιχειρήσεις κερδοσκοπικού χαρακτήρα όπως τα ξενοδοχεία, τα τουριστικά γραφεία, τις αεροπορικές εταιρείες, ενώ το άλλο μέρος περιλαμβάνει μουσεία, μνημεία και οτιδήποτε δε λειτουργεί με σκοπό τη δημιουργία κέρδους.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> <http://www.wttc.org/>

<sup>38</sup> S. Medlik (2003) Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality, Butterworth-Heinemann

Συχνά παρατηρείται η σύνδεση του τουρισμού με την αναψυχή, τον ελεύθερο χρόνο και τις διακοπές, κάτι που αποτελεί το μεγαλύτερο κομμάτι της τουριστικής βιομηχανίας αλλά ευθύνεται και περισσότερο για την περιβαλλοντική υποβάθμιση. Κάτι τέτοιο δικαιολογείται καθώς όσοι επισκέπτονται ένα τόπο με σκοπό την αναψυχή, παραμένουν εκεί για μεγάλο χρονικό διάστημα. Για παράδειγμα 5.000 επισκέπτες μακράς παραμονής σε σύνολο 50.000 διανυκτερεύσεων αφήνουν μεγαλύτερο περιβαλλοντικό αποτύπωμα από 25.000 επισκέπτες σύντομης παραμονής σε σύνολο 50.000 διανυκτερεύσεων.<sup>39</sup>

Η συνεχής ανάπτυξη του τουρισμού επιφέρει θετικές και αρνητικές επιπτώσεις σε επίπεδο οικονομίας, κοινωνίας και περιβάλλοντος. Η έννοια της φέρουσας ικανότητας μίας περιοχής εμπεριέχει τα κοινωνικοοικονομικά και περιβαλλοντικά όρια, τα οποία ορίζονται για τον εκάστοτε τουριστικό προορισμό. Οι περιβαλλοντικοί πόροι στους οποίους στηρίζεται η τουριστική ανάπτυξη, ολοένα και απειλούνται από τις υποδομές και τις υποστηρικτικές δραστηριότητες του τουρισμού. Ένα υποβαθμισμένο περιβάλλον υποδηλώνει μειωμένη ζήτηση για τις τουριστικές επιχειρήσεις και αν αφεθεί σε μία τακτική «laissez-faire», ενδέχεται να οδηγήσει ακόμη και σε παύση της τουριστικής δραστηριότητας.

## **3.2 Η ανάλυση των επιπτώσεων**

### **3.2.1 Οι επιπτώσεις της τουριστικής ανάπτυξης στο περιβάλλον**

Για να γίνει πιο κατανοητή η πηγή του προβλήματος, η ευθύνη δεν αποδίδεται αποκλειστικά στην ανάπτυξη του τουριστικού προϊόντος όσο στην έλλειψη γενικότερου ελέγχου και ορθολογική οργάνωση της τουριστικής ανάπτυξης. Η μη ελεγχόμενη ανάπτυξη του τουρισμού επιδρά αρνητικά στη φυσική και πολιτιστική κληρονομιά ενός προορισμού, προκαλώντας είτε φυσική φθορά και απώλειά ή μείωση της ικανοποίησης που προσφέρει στον επισκέπτη.

Επίσης, η συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση των φυσικών πόρων έχει οδηγήσει στη σταδιακή εξάντλησή τους. Για παράδειγμα, είναι γεγονός ότι η υπερκατανάλωση των υδάτινων πόρων, τόσο από τη πλευρά των επιχειρήσεων όσο και από την απερίσκεπτη προσωπική «κατάχρηση» των τουριστών, έχει οδηγήσει σε φαινόμενα στενότητας νερού κάτι που αποτελεί πρόβλημα

---

<sup>39</sup> Τουριστικό Μάρκετινγκ για Βιώσιμη Ανάπτυξη, VICTOR T. C. MIDDELETON, Έκδοση 2004

υψίστης σημασίας, ιδιαιτέρως για τα νησιά. Ωστόσο, ενώ η ανάπτυξη της τουριστικής δραστηριότητας προϋποθέτει εγκαταστάσεις και υποδομές, τίθενται πλέον ζητήματα συνεχούς οριοθέτησης της δυναμικότητας μίας περιοχής.

Τέλος, σημαντική μορφή διάβρωσης του περιβάλλοντος, η οποία χρήζει αντιμετώπισης αποτελεί η ρύπανση που προκαλείται από τις δραστηριότητες του τουρισμού. Πιο αναλυτικά, κάθε επιχείρηση ενδέχεται να παράγει διαφορετικά είδη αποβλήτων: υγρά, στέρεα και αέρια απόβλητα. Τα υγρά απόβλητα αποτελούνται κατά μεγάλο ποσοστό από νερό, το οποίο έχει χρησιμοποιηθεί από τον άνθρωπο σε συνηθισμένες οικιακές χρήσεις ή σε βιομηχανικές παραγωγικές διαδικασίες, με αποτέλεσμα να έχει υποστεί υποβάθμιση. Στερεά απόβλητα θεωρούνται τα στερεά ή ημιστερεά υλικά, τα οποία δεν έχουν αρκετή αξία ή χρησιμότητα για τον κάτοχό τους ενώ το κόστος απόρριψής θεωρείται μικρότερο από το κόστος διατήρησής τους. Τέλος, τα αέρια απόβλητα είναι τα αέρια παραπροϊόντα φυσικών ή χημικών διεργασιών, με κυριότερα συστατικά: μονοξείδιο του άνθρακα (CO), διοξείδιο του άνθρακα (CO<sub>2</sub>), οξείδια του Θείου (SO<sub>x</sub>), οξείδια του αζώτου (NO<sub>x</sub>), υδρογονάνθρακες (HCs) και όζον (O<sub>3</sub>).<sup>40</sup>

Αντίστοιχα, η μετακίνηση των τουριστών από και προς τον τουριστικό προορισμό με οποιοδήποτε μέσο μεταφοράς, ευθύνεται για την εκβολή επικίνδυνων αερίων στην ατμόσφαιρα. Επίσης, συνδυαστικά με την αύξηση της καύσης ορυκτών καυσίμων για την παραγωγή ενέργειας σε επίπεδα υψηλής ζήτησης, οδηγούμαστε σε φαινόμενα όξινης βροχής. Τέλος, οι τουριστικοί προορισμοί πέρα από τις φυσικές υποδομές, συγκεντρώνουν και ένα σύνολο ζωντανών οργανισμών που τίθενται εξίσου σε κίνδυνο όταν το περιβάλλον σταδιακά αλλοιώνεται.<sup>41,42</sup>

### **3.2.2 Οι επιπτώσεις της αντίδρασης του περιβάλλοντος στον τουρισμό**

Ενώ η ανάπτυξη του τουρισμού φαίνεται να καταστρέφει σταδιακά το περιβάλλον, δεν έχει γίνει ακόμη αντιληπτό ότι ταυτόχρονα συντελεί στην αυτοκαταστροφή του. Από το σύνολο των περιβαλλοντικών προβλημάτων, ο τουριστικός κλάδος πλήττεται περισσότερο από την άμβλυση της εποχικότητας, τη μειωμένη παροχή νερού και ενέργειας, και τις αλλαγές στο τουριστικό τοπίο. Τα αυξημένα επίπεδα των θαλασσών από την τήξη των πάγων στις πολικές περιοχές, αποτελούν επίσης σημαντικό πρόβλημα για τον τουρισμό εφόσον απειλούνται οι παράκτιες περιοχές. Επομένως, η κλιματική αλλαγή συμβάλλει αρνητικά στη τουριστική δρα-

---

<sup>40</sup> [http://www.kee.gr/perivallontiki/teacher8\\_3.html](http://www.kee.gr/perivallontiki/teacher8_3.html)

<sup>41</sup> Κοκκώσης, Χ., & Τσάρτας, Π. (2014). Βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη και περιβάλλον.

<sup>42</sup> Ștefănița, M., & Butnaru, G. I. (2015). Research on tourists' perception of the relationship between tourism and environment. *Procedia Economics and Finance*, 20, 595-600.

στηριότητα και θέτει σε υψηλό κίνδυνο την ανταγωνιστικότητα ορισμένων τουριστικών περιοχών έναντι άλλων. Επίσης, οι φυσικές καταστροφές, όπως οι πλημμύρες και οι σεισμοί, δημιουργούν εμπόδια στην τουριστική ανάπτυξη μίας περιοχής.. Ενδεικτικά να αναφερθεί η επίπτωση του φονικού τσουνάμι και της σεισμικής δόνησης των 9 ρίχτερ που συνέβη στις 26 Δεκεμβρίου 2004 στις ακτές της Ταϊλάνδης, με άμεση συνέπεια τη μείωση της τουριστικής κίνησης προς την Ταϊλάνδη, ειδικά την πρώτη εξαετία μετά το «χτύπημα».<sup>43,44</sup>

### 3.2.3 Η τουριστική εικόνα της Μεσογείου

Η περιοχή της Μεσογείου αποτελεί έναν ιδιαίτερα δημοφιλή προορισμό διακοπών που φιλοξενεί σχεδόν το 30% του παγκόσμιου τουρισμού, κατέχοντας τις πρώτες θέσεις σε παγκόσμια ανάλυση. Η τουριστική δραστηριότητα σε αυτές τις διαστάσεις ασκεί μεγάλες πιέσεις στους φυσικούς πόρους και το περιβάλλον ώστε να κρίνεται πλέον αναγκαία η προώθηση ενός σύγχρονου μοντέλου οικολογικά βιώσιμου τουρισμού.

Το μοντέλο μαζικού τουρισμού που επικρατούσε μέχρι πρωτίστως για το μεσογειακό τουρισμό στηριζόταν στα «3S» (sea, sand and sun - θάλασσα, άμμος και ήλιος) και απαιτεί ένα σύνολο εγκαταστάσεων που συνεχώς υποβαθμίζουν το περιβάλλον. Επίσης, σε ορισμένες περιοχές εντοπίζεται αυξημένη συγκέντρωση τουριστών, σε νησιά όπως η Μύκονος και η Σαντορίνη, ενώ κάποιες άλλες τουριστικές περιοχές παραμένουν περιθωριοποιημένες. Σημαντικό να αναφερθεί ότι η κατανάλωση νερού και ενέργειας συχνά υπερβαίνει το δυναμικό παραγωγής καθώς όπως έχει αποδειχθεί ένας τουρίστας καταναλώνει 3 έως 4 φορές περισσότερο νερό απ' ό,τι ένας τοπικός κάτοικος. Σημαντικό αντίκτυπο στη βιοποικιλότητα της Μεσογείου φαίνεται να επιφέρει επίσης η αυξανόμενη παράκτια δομική δραστηριότητα που έχει μετατρέψει πλήρως το φυσικό τοπίο. Στα προηγούμενα προβλήματα προστίθενται η «αλάτωση» των εδαφών σε παράκτιες περιοχές και η εντατική γεωργία, δραστηριότητες υπεύθυνες για τη διάβρωση του εδάφους.<sup>45</sup>

Για τη μελέτη της περίπτωσης της Ελλάδας, δύο κύρια προϊόντα συνθέτουν το χαρτοφυλάκιο του τουριστικού της προϊόντος: α) μαζικός τουρισμός, και β) ειδικές μορφές τουρισμού. Οι ειδικές μορφές εναλλακτικού τουρισμού, εάν και αποτελούν μικρό ποσοστό του τουριστικού

---

<sup>43</sup> Carlsen, J. C., & Hughes, M. (2008). Tourism market recovery in the Maldives after the 2004 Indian Ocean tsunami. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(2-4), 139-149.

<sup>44</sup> Καρβούνης, Σωτήρης Κ. Διαχείριση του περιβάλλοντος : Επιχειρήσεις και βιώσιμη ανάπτυξη /Σωτήρης Κ. Καρβούνης, Δημήτριος Α. Γεωργακέλλος. - 2η έκδ. - Αθήνα : Σταμούλη Α.Ε., 2003

<sup>45</sup> Έκθεση για τον βιώσιμο τουρισμό στη Μεσόγειο, Michèle Sabban, συνεδρίαση της Επιτροπής Βιώσιμης Ανάπτυξης (SUDEV) της ARLEM

προϊόντος, προσφέρουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, άξια συγκρίσιμες με αυτές των ανταγωνιστών. Από την άλλη πλευρά, η εικόνα του μαζικού τουρισμού στην Ελλάδα, ο οποίος στηρίζεται στο «μοντέλο 3S» είναι εν μέρει προβληματική. Η ποιότητα των φυσικών πόρων (θάλασσα, κλίμα κ.α.) και της τουριστικής υποδομής (π.χ. ξενοδοχεία, αεροδρόμια, λιμάνια κ.λπ.) κρίνεται μέτρια έως καλή. Ωστόσο, μέτρια προς κακή κρίνεται η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών και η εξυπηρέτηση πελατών.

Αναλύοντας παραπάνω τη σχέση αξία προς τιμή (value for money), το ελληνικό τουριστικό προϊόν καθίσταται προβληματικό έναντι των ανταγωνιστικών του. Μολονότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών σε κάποιες περιοχές είναι αρκετά υψηλή, παρατηρείται μια έντονη ανομοιομορφία της παρεχόμενης ποιότητας και εξυπηρέτησης μεταξύ διαφορετικών περιοχών ή επιχειρήσεων. Αποτέλεσμα της ανομοιομορφίας αυτής είναι η δημιουργία μιας σύγχυσης και δυσπιστίας στην τουριστική αγορά, κάτι που εντείνει την ανάγκη διαμόρφωσης νέου στρατηγικού σχεδίου. Τα τελευταία χρόνια, η ανταγωνιστικότητα συνδέεται άμεσα με την υιοθέτηση μιας βιώσιμης στρατηγικής σε όλα τα στάδια της τουριστικής προσφοράς, από τον σχεδιασμό και την παραγωγή, μέχρι το μάρκετινγκ και την προώθηση της τουριστικής εμπειρίας. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο μέρος της τουριστικής βιομηχανίας και συχνά αντιμετωπίζουν ανταγωνιστικά μειονεκτήματα εξαιτίας υψηλού κόστους παραγωγής λόγω μικρού μεγέθους ή εξαιτίας της περιορισμένης οικονομικής και τεχνολογικής υποστήριξης που διαθέτουν. Επομένως, σε ανάλογες περιπτώσεις προτείνεται η ανάπτυξη συνεργασιών μεταξύ επιχειρήσεων που δε συνδέονται άμεσα με τον τουρισμό, όπως οι αγρότες ή οι παραγωγοί τοπικών προϊόντων, ώστε να προσφέρεται στον επισκέπτη ένα «σύνθετο» τουριστικό πακέτο.



### 3.3 Ανάλυση φέρουσας ικανότητας

Η έννοια της φέρουσας ικανότητας αφορά το μέγιστο αριθμό τουριστών που μπορεί να δεχθεί μία περιοχή, χωρίς να υπάρχουν βλάβες, μη αντιστρέψιμες, στο φυσικό περιβάλλον. Η φέρουσα ικανότητα πλέον ορίζεται με βάση τα περιβαλλοντικά κριτήρια και την ποιότητα της εμπειρίας που αποκομίζει ο τουρίστας ή ο κάτοικος μιας περιοχής. Ένας τουριστικός προορισμός μπορεί να απορροφήσει τουριστικές δραστηριότητες μέχρι εκείνο το σημείο που δεν θα αποτελεί εμπόδιο στις τοπικές οικονομικές, κοινωνικές και πολιτιστικές δραστηριότητες. <sup>46,47,48</sup>

Η φέρουσα ικανότητα πλησιάζει εννοιολογικά το βιώσιμο τουρισμό. Κάθε απομάκρυνση από το συμβατικό τουρισμό προς μια καλύτερη θέση, κοινωνικοοικονομικά η περιβαλλοντικά, αφορά μία κίνηση βιώσιμου τουρισμού. Στο συμβατικό τουρισμό κυριαρχούν χαμηλά επίπεδα οικονομικής απόδοσης και περιβαλλοντικής ευαισθησίας. Επομένως, δύναται να βελτιωθεί είτε ως προς την περιβαλλοντική προστασία (πράσινος τουρισμός) είτε ως προς την προστιθέμενη αξία ανά τουρίστα (οικονομικά βιώσιμος τουρισμός). Εν ολίγοις, η ταυτόχρονη μετακίνηση προς τις δύο κατευθύνσεις οδηγεί προς ένα μοντέλο βιώσιμου τουρισμού, μέσω του οποίου βελτιώνεται συνεχώς η οικονομική και περιβαλλοντική διάσταση μίας περιοχής, με ιδιαίτερη προσοχή ως προς τον έλεγχο της φέρουσας ικανότητας. Ωστόσο, δεν είναι εύκολο να αποδοθεί η φέρουσα ικανότητα ενός προορισμού διότι η καταμέτρηση των τουριστών και των επιπτώσεων της τουριστικής δραστηριότητας είναι μια σύνθετη διαδικασία. Επιπλέον, μια τουριστικά κορεσμένη περιοχή, έχει υποστεί σημαντική αλλοίωση σε φυσικούς ή τοπικούς πόρους και η διαχείριση της φαίνεται να δυσκολεύει τους αναλυτές σε σχέση με νέους τουριστικούς προορισμούς.

---

<sup>46</sup> Βαγιάνη Ε. –Σπιλάνης Γ. (2002), «Βιώσιμος τουρισμός και φέρουσα ικανότητα σε ευαίσθητα νησιωτικά οικοσυστήματα», Εργαστήριο Τοπικής και Νησιωτικής Ανάπτυξης

<sup>47</sup> Mathieson, A., & Wall, G. (1982). *Tourism, economic, physical and social impacts*. Longman.

<sup>48</sup> Inskoop, E. (1991). *Tourism planning: an integrated and sustainable development approach*. Van Nostrand Reinhold.

### 3.4 Ανάλυση Κύκλου Ζωής τουριστικού προορισμού

Η ανάπτυξη μιας τουριστικής δραστηριότητας σε μία χωρική ενότητα εμφανίζει συγκεκριμένα στάδια, τα οποία αποτελούν τον κύκλο ζωής ενός τουριστικού προορισμού και αναλύονται ως εξής: (I) Το στάδιο της έναρξης ή εξερεύνησης, (II) το στάδιο της εμπλοκής, (III) το στάδιο της ανάπτυξης (IV) το στάδιο της ωριμότητας (εδραίωσης) και τέλος (V) το στάδιο της παρακμής.<sup>49</sup> Πιο αναλυτικά, στο στάδιο της εξερεύνησης, κάποιοι «τολμηροί» ταξιδιώτες επιλέγουν μια νέα περιοχή ως τουριστικό προορισμό με στόχο την εξερεύνηση και την περιπέτεια. Οι προορισμοί σε αυτό το στάδιο, δεν έχουν προβληθεί σχεδόν καθόλου και οι απαιτήσεις των επισκεπτών είναι ελάχιστες. Το στάδιο της εμπλοκής αποτελεί ένα μεταβατικό στάδιο, κατά τη διάρκεια του οποίου ο τουριστικός προορισμός γίνεται γνωστός, οι αφίξεις αποκτούν ανοδική τάση και αποτελεί πλέον μέσο οικονομικής ανάπτυξης. Επιπλέον, ο τουριστικός προορισμός διαφοροποιεί τις προσφερόμενες υπηρεσίες και την προωθητική πολιτική του. Με την αύξηση των επισκεπτών σε ένα τόπο, γίνεται περισσότερο συζήτηση γύρω από αυτόν και επιταχύνεται η εμφάνιση του επόμενου σταδίου. Στο στάδιο της ανάπτυξης παρατηρούνται έντονες αλλαγές στην κοινωνική και παραγωγική δομή της εξεταζόμενης περιοχής, όπου πλέον οι εξωτερικές επενδύσεις διαμορφώνουν μια νέα τουριστική αγορά. Το εργατικό δυναμικό στρέφεται πλέον περισσότερο από τον παραγωγικό τομέα στον τουρισμό, ο οποίος συνεχίζει να έχει αυξητική τάση, παρόλο που οι πόροι πλέον δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των επισκεπτών. Στη διάρκεια του συγκεκριμένου σταδίου ολοκληρώνονται μεγάλα έργα υποδομής ώστε να διευκολύνεται η μετάβαση και η παραμονή των επισκεπτών στον τουριστικό προορισμό.

Στο επόμενο στάδιο, το στάδιο της εδραίωσης, η περιοχή μετατρέπεται σε ένα δημοφιλές τουριστικό θέρετρο, πλήρως εξοπλισμένο από πλευράς υποδομών. Επίσης, η τοπική οικονομία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον τουρισμό και κυριαρχεί η παρουσία μεγάλων αλυσίδων με πλήρως τυποποιημένες υπηρεσίες. Σε αυτό το στάδιο, η επισκεψιμότητα συνεχίζει να αυξάνεται με μειούμενο όμως ρυθμό ενώ ο τουριστικός προορισμός δεν εμφανίζει κάποιο σημείο διαφοροποίησης. Τέλος, γίνονται εντατικές προσπάθειες προώθησης και διαφήμισης ώστε να επεκτείνουν την τουριστική περίοδο και να προσελκύσουν ακόμη και τους πιο απομακρυσμένους επισκέπτες. Μια σωστή πολιτική σε αυτό το στάδιο είναι η επανατοποθέτηση του προορισμού ως τον κατάλληλη για το τμήμα των τουριστών που αναζητά βιώσιμες επιλογές. Σύμφωνα με την *αρχή του Pareto* ή την *αρχή του 20-80*, με το 20% της προσπάθειας μπορεί να

---

<sup>49</sup> Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D., & Wanhill, S. (1993). An introduction to tourism. Tourism: Principles and practice, 7-12.

επιτευχθεί το 80% του αποτελέσματος. Στη συγκεκριμένη ανάλυση, το 20% των επισκεπτών ενός προορισμού συμμετέχει στο 80% των πωλήσεων ή των κερδών. Επομένως, εάν επανακτηθεί αυτό το 20% μπορεί να διατηρηθεί η ανάπτυξη.

Ως τελική φάση, το στάδιο της παρακμής είναι αποτέλεσμα της παραβίασης των ορίων της φέρουσας ικανότητας ενός χώρου με αποτέλεσμα ο προορισμός να μη θεωρείται πλέον «επίκαιρος». Άμεσα αποτελέσματα είναι η μείωση της επισκεψιμότητας και η δυσαρέσκεια των κατοίκων της περιοχής με την ύπαρξη τουριστικής δραστηριότητας. Ωστόσο, κάτι τέτοιο δε σημαίνει ότι οι προορισμοί αυτοί μετατρέπονται αυτόματα σε «πόλεις-φαντάσματα», αλλά αναλόγως τις στρατηγικές που θα υιοθετηθούν, ακολουθεί η αναζωογόνηση ή πτώση. Η αναζωογόνηση του τουριστικού προϊόντος επιτυγχάνεται με την υιοθέτηση μιας βιώσιμης στρατηγικής, η οποία στηρίζεται στη φέρουσα ικανότητά του τόπου, αξιοποιώντας πόρους που προηγουμένως είτε δεν είχαν ανακαλύψει, είτε δεν είχαν εκμεταλλευτεί επαρκώς. Εάν ακολουθήσει η πτώση, οι τουρίστες στρέφονται σε νέους προορισμούς, ενώ ο εν λόγω προορισμός είτε έχει μειωμένο βαθμό επισκεψιμότητας, είτε συγκεντρώνει «μη ποιοτικούς» επισκέπτες.

Με βάση τη θεωρία του κύκλου ζωής ενός προορισμού έχουν διατυπωθεί αρκετές κριτικές. Σύμφωνα με τον Bianchi, η ακολουθία των σταδίων δεν είναι ρεαλιστική, καθώς είναι αδύνατο όλοι οι τουριστικοί προορισμοί να περνούν από αυτά τα στάδια με μία συγκεκριμένη ακολουθία. Επίσης, ως προς το επίπεδο της χωρικής ομαδοποίησης, τα γεωγραφικά όρια τα οποία καλύπτουν κάποιοι προορισμοί ορίζουν και μία διαφορετική καμπύλη (S). Η μορφή της καμπύλης του κύκλου ζωής ενός τουριστικού προορισμού επηρεάζεται από ένα σύνολο παραγόντων, όπως ο ρυθμός μεταβολής της οικονομικής ανάπτυξης και οι κυβερνητικές πολιτικές. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι ο Butler δε χρησιμοποίησε το υπόδειγμα αυτό ως εργαλείο ακριβούς πρόβλεψης ούτε ως μια παγκόσμια εφαρμόσιμη θεωρία, αλλά ως μια ευρύτερη εννοιολογική προσέγγιση.<sup>50,51,52</sup>

---

<sup>50</sup> Bianchi, R. (1994) Tourism Development and Resort Dynamics: An Alternative Approach. Progress in Tourism, Recreation & Hospitality Management

<sup>51</sup> Καντλής, Α. (2012). Στατιστική επαλήθευση της θεωρίας κύκλου ζωής των τουριστικών περιοχών στην Ελλάδα (Master's thesis).

<sup>52</sup> Kozak, M., & Martin, D. (2012). Tourism life cycle and sustainability analysis: Profit-focused strategies for mature destinations. Tourism Management, 33(1), 188-194.

## 3.5 Διαχείριση του Τουρισμού

Η άμεση διαχείριση του τουριστικού προϊόντος με σκοπό την επίλυση περιβαλλοντικών προβλημάτων επιφέρει αύξηση στη κερδοφορία μίας επιχείρησης και έμμεσο κέρδος από τη βελτίωση της εταιρικής εικόνας της επιχείρησης. Επίσης, η επιχείρηση αποφεύγει πιθανά επερχόμενα νομικά έξοδα που θα υποχρεούνταν να πληρώσει λόγω της περιβαλλοντικής επίπτωσης των δραστηριοτήτων της. Η έρευνα των Masau & Prideaux δείχνει ότι οι τουρίστες σκοπεύουν να πληρώσουν κάτι παραπάνω προκειμένου να «απολαύσουν» προϊόντα και υπηρεσίες με περιβαλλοντικά φιλική σύσταση. Επομένως, ενώ αρχικά φανερώνεται μια πίεση προς τις ξενοδοχειακές μονάδες να διαχειριστούν σωστά τα απόβλητά τους, αν αναλογιστεί κανείς τα οφέλη από μια τέτοια υιοθέτηση, αυτή η συνθήκη κάθε άλλο παρά «πιεστική» πρέπει να χαρακτηριστεί. Κρίνεται λοιπόν αναγκαία η διαχείριση του τουρισμού, κάτι που προϋποθέτει μία από κοινού συνεργασία επισκεπτών, επιχειρήσεων και φορέων.<sup>53</sup>

### 3.5.1 Ο ρόλος του Δημόσιου Τομέα

Ο δημόσιος τομέας δύναται να αλλάζει συμπεριφορές ενώ πετυχαίνει ικανοποιητικά επίπεδα βιωσιμότητας, και αξιοποιεί ένα σύνολο εργαλείων ελέγχου που έχει στη διάθεσή του:

- Χωροταξικοί κανονισμοί
- Οικοδομικοί κανονισμοί
- Παροχή υποδομών
- Κίνητρα για επενδύσεις και δημοσιονομικοί έλεγχοι ή κανονισμοί
- Επιρροή της ζήτησης

Οι χωροταξικοί κανονισμοί σχετίζονται με τη χρήση της γης και την οριοθέτηση των περιοχών προκειμένου να προστατευτούν οι φυσικοί πόροι και η βιοποικιλότητα των περιβαλλοντικά ευαίσθητων περιοχών. Από την άλλη πλευρά, οι οικοδομικοί κανονισμοί καλύπτουν τις κτηριακές εγκαταστάσεις κάθε είδους, συμπεριλαμβανομένων όσων προορίζονται για τουριστική χρήση, και αφορούν προληπτικά ή διορθωτικά μέτρα ως προς το σχεδιασμό τους. Η παροχή υποδομών από το δημόσιο τομέα αφορά τα μέσα πρόσβασης, την παροχή υποστηρικτικών τουριστικών εγκαταστάσεων (πάρκα και μαρίνες) και υπηρεσιών κοινής ωφέλειας (υδροδότηση, ηλεκτρισμός), από τα οποία εξαρτάται πλήρως η τουριστική βιομηχανία. Τα κίνητρα για επενδύσεις, σύμφωνα με τον Medlik<sup>54</sup>, χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, χρηματοοικονομικά και δημοσιονομικά. Για παράδειγμα, οι επιδοτήσεις για ανέγερση ξενοδοχειακών μονάδων ή οι

---

<sup>53</sup> Masau, P., & Prideaux, B. (2003). Sustainable tourism: A role for Kenya's hotel industry. *Current Issues in Tourism*, 6(3),.

<sup>54</sup> Medlik, S. (2012). *Dictionary of travel, tourism and hospitality*. Routledge.

φορολογικές απαλλαγές που προσφέρονται για κάποια συγκεκριμένη χρονική περίοδο αποτελούν χρηματοοικονομικά κίνητρα. Ο δημόσιος τομέας λειτουργεί επίσης ως εγγυητής για δάνεια που ενδέχεται να χρειαστεί μια τουριστική μονάδα από τις εμπορικές τράπεζες. Η άσκηση δημοσιονομικού ελέγχου οδηγεί σε ρύθμιση της τουριστικής δραστηριότητας και σε εξισορρόπηση των τιμών του ιδιωτικού τομέα. Για παράδειγμα, ο δημόσιος τομέας δύναται να μειώσει την τουριστική κίνηση μίας περιοχής με την επιβολή φόρου προστιθέμενης αξίας σε προϊόντα και υπηρεσίες ή μέσω των φόρων του αεροδρομίου. Είναι σημαντική η συμβολή του δημοσίου στην επιρροή της ζήτησης, καθώς επεμβαίνει άμεσα στις τιμές, τις ισοτιμίες και τους φόρους και οριοθετεί τη ζήτηση ανάλογα με την ισχύουσα κατάσταση. Εν κατακλείδι, όλοι οι παραπάνω συντελεστές εάν εφαρμοστούν σωστά θα λειτουργήσουν επικουρικά στην αποτελεσματική διαχείριση του τουρισμού.

### **3.5.2 Ο ρόλος του ιδιωτικού τομέα**

Αντίστοιχα, ο ιδιωτικός τομέας, ο οποίος αποτελείται από τρεις κατηγορίες επιχειρήσεων, διαθέτει κατάλληλα εργαλεία για την προώθηση ενός πράσινου μοντέλου τουρισμού. Στην πρώτη κατηγορία επιχειρήσεων ανήκουν εκείνες οι μονάδες διαμονής ή τουριστικές εγκαταστάσεις, οι οποίες χρησιμοποιούνται άμεσα από τον επισκέπτη. Η δεύτερη κατηγορία αποτελείται από εκείνες τις επιχειρήσεις που προωθούν έναν προορισμό στον τελικό καταναλωτή, όπως τα ταξιδιωτικά γραφεία και οι αεροπορικές εταιρείες. Τέλος, οι επιχειρήσεις που προσφέρουν τα απαραίτητα κεφάλαια για την ανάπτυξη της τουριστικής δραστηριότητας αποτελούν την τρίτη κατηγορία επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα.

Το σημείο υπεροχής του ιδιωτικού τομέα, σε σχέση με το δημόσιο, είναι η συγκέντρωση γνώσεων και εμπειριών γύρω από τις δυνάμεις της αγοράς, γεγονός που βοηθάει τις επιχειρήσεις να ανταποκρίνονται άμεσα στις απαιτήσεις των επισκεπτών. Ο δημόσιος τομέας, από τη φύση του, βλέπει τους επισκέπτες κάθε τόπου ως ένα γενικό σύνολο μέσα από στατιστικές αναλύσεις και τους αποδίδει ένα σύνολο χαρακτηριστικών. Αντιθέτως, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις, μπορούν να κατευθύνουν τη ζήτηση καθώς διαθέτουν ένα σύνολο πληροφοριών στις βάσεις δεδομένων τους για τους επισκέπτες. Το μείγμα μάρκετινγκ (4p's) βοηθάει μια επιχείρηση να στρέψει τη προσοχή των πελατών σε περιβαλλοντικά προβλήματα, ελέγχοντας την παραγωγή, την τιμολόγηση έως και την προωθητική πολιτική του τουριστικού προϊόντος.

Ο ιδιωτικός τομέας, μετά την πράσινη στρατηγική απολαμβάνει πλήθος ωφελειών, όπως:

- Μείωση των λειτουργικών εξόδων (πχ. ανακύκλωση ή/και ανανεώσιμες πηγές ενέργειας)
- Απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος
- Αύξηση της φήμης, των κερδών και της πελατείας της επιχείρησης

### 3.6 Εμπόδια στην αλλαγή συμπεριφοράς

Ωστόσο, φαίνεται ότι οι τουριστικές μονάδες καθυστέρησαν να ενσωματώσουν μια πράσινη φιλοσοφία στο συνολικό «προϊόν» που προσφέρουν, καθώς επικρατούσε μια λανθασμένη εντύπωση ότι οι καταναλωτές θα αρνηθούν να συνεργαστούν και να ενστερνιστούν την πράσινη φιλοσοφία στην καθημερινότητα των διακοπών τους. Στην πραγματικότητα, οι παραπάνω αντιλήψεις κάθε άλλο παρά λογικές φαντάζουν στις μέρες μας, καθώς οι περισσότεροι πελάτες πλέον είναι περιβαλλοντικά ευαίσθητοι και δε διστάζουν να βοηθήσουν όποτε τους ζητηθεί.<sup>55</sup>

Σχετικά με το τι μπορεί να κάνει η κυβέρνηση ώστε να ενθαρρύνει την κοινωνία να υιοθετήσει «πράσινες» πρακτικές, η **εκπαίδευση** ηχεί σαν πρώτη απάντηση, παρακινώντας καθηγητές και δασκάλους να ενισχύσουν τις γνώσεις και την ευαισθησία της νεολαίας απέναντι σε τέτοια ζητήματα. Η υιοθέτηση ενός συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης (ΣΠΔ) σε μια εκπαιδευτική μονάδα προϋποθέτει ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι αντιλαμβάνονται πλήρως το ρόλο τους στην εφαρμογή του συστήματος. Το ΣΠΔ βοηθάει τους μαθητές όχι μόνο να αναπτύξουν τις περιβαλλοντικές τους ευαισθησίες αλλά και να αναλάβουν πρωτοβουλίες. Όταν η περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση ξεκινάει σε μικρές ηλικίες, είναι περισσότερο πιθανό να οδηγήσει σε αλλαγή συμπεριφοράς έξω από τους κόλπους της μονάδας, συμβάλλοντας έτσι στην ανάπτυξη της συνολικής ευημερίας της κοινωνίας.<sup>56</sup>

### 3.7 Η στροφή του ξενοδοχειακού κλάδου σε μια «πράσινη» πολιτική

Τα τελευταία χρόνια ο ξενοδοχειακός τομέας ανταποκρίνεται στο περιβαλλοντικό κάλεσμα, επενδύει σε πράσινες πρωτοβουλίες και συμμετέχει ενεργά σε αυτή τη βιώσιμη κίνηση. Σύμφωνα με τη Διάσκεψη του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών το 1992, για το περιβάλλον και την ανάπτυξη, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις με την τοποθέτηση περιβαλλοντικά φιλικών τεχνολογιών και λειτουργιών, κατορθώνουν να μειώσουν το περιβαλλοντικό τους αποτύπωμα, ενώ παράλληλα στρέφουν το ενδιαφέρον των πελατών τους στο περιβάλλον.

---

<sup>55</sup> Singh, N., Cranage, D., & Lee, S. (2014). Green strategies for hotels: estimation of recycling benefits. *International Journal of Hospitality Management*, 43, 13-22.

<sup>56</sup> Παπαδημητρίου, Β. (1998). Περιβαλλοντική εκπαίδευση και σχολείο. Εκδόσεις Τυπωθήτω, Αθήνα.

### 3.7.1 Πρακτικές Πράσινου Τουρισμού στις ξενοδοχειακές μονάδες

Γενικότερα, η πολιτική που ακολουθεί ένα ξενοδοχείο στα πλαίσια της πράσινης επιχειρηματικότητας- αναγνωρίζει την επιχείρηση ως μέσο επίτευξης κοινωνικής αλλαγής. Πιο συγκεκριμένα, προκειμένου να διατηρήσει μια επιχείρηση το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, πρέπει να στηρίζεται σε τρεις βασικούς άξονες: **μείωση-επαναχρησιμοποίηση-ανακύκλωση**. Ο έλεγχος γίνεται σε μηνιαία βάση, μετρώντας τα επίπεδα κατανάλωσης νερού και ηλεκτρισμού καθώς και τη τήρηση σωστής διαχείρισης των αποβλήτων. Η περιβαλλοντικά φιλική κουλτούρα μίας επιχείρησης επιβάλλεται να επικοινωνείται σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη της επιχείρησης, από τους πελάτες και το προσωπικό μέχρι τους μετόχους.

Ως πρακτικές ανακύκλωσης σε μία ξενοδοχειακή μονάδα προτείνονται οι παρακάτω:

- Τοποθέτηση ειδικών κάδων ανακύκλωσης στα γραφεία, το χώρο υποδοχής και τα δωμάτια για υλικά όπως αλουμίνιο, γυαλί, πλαστικό, χαρτί και χαρτόνι.
- Διάθεση εφημερίδων στους κοινόχρηστους χώρους του ξενοδοχείου με επιλεκτική διανομή στα δωμάτια εάν και όταν ο πελάτης ζητήσει την υπηρεσία.
- Περιορισμός άσκοπης χρήσης εκτυπωτικών μηχανημάτων.
- Μετατροπή και διατήρηση αρχείων σε ηλεκτρονική μορφή, καθώς κάτι τέτοιο συμβάλει σημαντικά στην προσπάθεια μείωσης της χρησιμοποιούμενης ποσότητας χαρτιού

Παράλληλα, οι επιχειρήσεις μπορούν να εφαρμόσουν ένα ολοκληρωμένο σχέδιο εξοικονόμησης ενέργειας στις υποδομές και τη λειτουργία της. Οι κυριότερες ενεργειακές καταναλώσεις σε μια επιχείρηση προέρχονται από τον κλιματισμό, το φωτισμό καθώς και από τις ηλεκτρικές και ηλεκτρονικές συσκευές που χρησιμοποιούν το προσωπικό και οι πελάτες.

Τα προτεινόμενα μέτρα ως προς την εξοικονόμηση ενέργειας είναι τα ακόλουθα:

- Χρήση «έξυπνων» καρτών αντί κλειδιών, τα οποία αναγνωρίζουν την απομάκρυνση του πελάτη από το δωμάτιο και απενεργοποιούν τον ηλεκτρισμό.
- Χρήση λαμπτήρων και συσκευών τα οποία εξοικονομούν ενέργεια.
- Στροφή σε εναλλακτικές μορφές ενέργειας (αιολική, ηλιακή και γεωθερμική)
- Τακτική συντήρηση των κλιματιστικών και διατήρηση κλειστών παραθύρων κατά τη διάρκεια λειτουργίας του κλιματισμού, ειδικότερα την καλοκαιρινή περίοδο.
- Εγκατάσταση ανεμιστήρων οροφής, τα οποία μειώνουν την καταναλισκόμενη ενέργεια

- Συχνός έλεγχος της θερμομόνωσης του κτηρίου και αντικατάσταση των μονών τζαμιών με διπλά, εξασφαλίζοντας εξοικονόμησης ενέργειας από 15 έως 40%.
- Προτείνεται η τοποθέτηση ενός ενεργειακού συστήματος ελέγχου των κτηρίων (Buildings Energy Management Systems-BEMS), το οποίο ρυθμίζει αυτόματα τη θέρμανση, τον αερισμό και το φωτισμό ενός κτηρίου με σκοπό την ελάχιστη ενεργειακή κατανάλωση.
- Απενεργοποίηση εκείνων των συσκευών γραφείου που δε χρησιμοποιούνται ή επιλογή της λειτουργίας «εξοικονόμησης ενέργειας» ή «αναμονής», μειώνοντας έτσι σημαντικά την κατανάλωση ενέργειας.

Σχετικά με την κατανάλωση νερού:

- Εγκατάσταση συστημάτων ρύθμισης της ποσότητας νερού που καταναλώνεται πχ. καζανάκια διπλής ροής ή μικρότερης χωρητικότητας νερού.
- Επισκευή πιθανών διαρροών διότι αποτελούν τεράστια σπατάλη νερού και εντοπίζονται συνήθως σε βρύσες και καζανάκια.
- Τοποθέτηση ειδικών σημάτων σε δημόσιους χώρους ή στα δωμάτια που ενθαρρύνουν για συλλογική προσπάθεια εξοικονόμησης νερού.

Επίσης, όταν η επιχείρηση μειώνει τα απόβλητά της γίνεται αποδοτικότερη ενισχύοντας παράλληλα το περιβάλλον. Συγκεκριμένες πρακτικές που προτείνονται είναι οι παρακάτω:

- Εξάλειψη ή ελαχιστοποίηση των επικίνδυνων αποβλήτων: Η επικινδυνότητα μπορεί να συνδέεται με τη σύσταση των αποβλήτων (π.χ. περιέχουν βαρέα μέταλλα), με τις φυσικές τους ιδιότητες (π.χ. είναι εύφλεκτα) ή ακόμη με τον εν δυνάμει μολυσματικό τους χαρακτήρα (π.χ. απόβλητα επιχειρήσεων υγείας και χρειάζεται άμεση διαχείριση. Επομένως, οργανώνεται η συλλογή σε ειδικές συσκευασίες για κάθε είδος, ενώ στη συνέχεια επεξεργάζονται και αποθηκεύονται σε ειδικούς χώρους. Έπειτα, υπάρχουν εταιρείες που έχουν άδεια διαχείρισης επικίνδυνων αποβλήτων, όπως το παράδειγμα της επιχείρησης Revive A.E., η οποία ασχολείται με την ανακύκλωση τηγανελαίου, ένα υπόλειμμα των ελαίων που αποτελεί έναν εξαιρετικά επικίνδυνο ρύπο.
- Οι ξενοδοχειακές μονάδες πρέπει να συνεργάζονται με εταιρείες συσκευασίας που δίνουν έμφαση στον πράσινο σχεδιασμό, αναπτύσσοντας ένα πρόγραμμα επιστροφής υλικών μετά τη χρησιμοποίησή τους ή σχεδιάζοντας επαναχρησιμοποιήσιμα υλικά.



- Τα οργανικά απόβλητα ή τα απόβλητα τροφίμων από τα ξενοδοχεία μπορεί να γίνουν ιδιαίτερα χρήσιμα όταν αναμιγνύονται με τα πράσινα απόβλητα ή απόβλητα κηπουρικής για την παραγωγή λιπάσματος.<sup>57,58</sup>

### 3.7.2 Η στάση των πελατών απέναντι στις πράσινες πρακτικές

Κάποιες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις διστάζουν να ακολουθήσουν πράσινες πρακτικές, καθώς δεν έχουν πειστεί πλήρως γύρω από την οικονομική απόδοση μιας τέτοιας κίνησης. Αυτό συμβαίνει διότι η αρχική ενσωμάτωση αυτών των πρακτικών προϋποθέτει μεγάλες επενδύσεις, οι οποίες αποδίδουν σε μια μακροχρόνια κλίμακα. Επίσης, η προθυμία των καταναλωτών να πληρώνουν για να απολαύσουν υπηρεσίες με «πράσινη» κατεύθυνση δεν αποτελεί μία σταθερή κατάσταση και γι' αυτό κάποιοι επενδυτές είναι επιφυλακτικοί. Ένας τρόπος για να μειωθεί η ανησυχία είναι να μεταβιβαστεί το επιπλέον κόστος στους πελάτες του ξενοδοχείου. Μέσω διαφόρων ερευνών διαπιστώνεται ότι ενώ κάποιοι πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν κάτι παραπάνω προκειμένου να συνεισφέρουν στην πράσινη κίνηση του ξενοδοχειακού τομέα, κάποιοι άλλοι είναι αρνητικοί, υποστηρίζοντας ότι τα κόστη αυτά αποτελούν αποκλειστική ευθύνη της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας (The Social Identity Theory), οι άνθρωποι έχουν την τάση να συνδέονται με οργανώσεις οι οποίες χαρακτηρίζονται για τη διαρκή και διακριτική τους ταυτότητα, ενισχύοντας με αυτόν τον τρόπο την αυτοεκτίμησή τους. Η ταυτότητα μιας επιχείρησης, η οποία ακολουθεί πράσινες πρωτοβουλίες, είναι σχετικά μακροχρόνια, διαφοροποιημένη από τις υπόλοιπες και σε θέση να ενισχύσει την αυτοεκτίμηση των καταναλωτών. Επομένως, οι πελάτες είναι πιθανό να ταυτιστούν με εταιρείες που ασκούν τέτοιες πρωτοβουλίες, δημιουργώντας τους μία μεγαλύτερη προθυμία να πληρώσουν τα ασφάλιστρα που αντιστοιχούν σε αυτές τις πρωτοβουλίες.

Αντίστοιχα, η θεωρία του Gutman (Means-End Theory) παρέχει ακόμη μία θεωρητική προσέγγιση, σύμφωνα με την οποία οι πελάτες αποφασίζουν να χρησιμοποιήσουν ένα μέσο (προϊόν ή υπηρεσία) προκειμένου να επιτευχθεί ο επιθυμητός σκοπός τους, δηλαδή η προσθήκη προσωπικής αξίας. Έτσι, οι αξίες των πελατών, συμπεριλαμβανομένου του αισθήματος αυτοεκτίμησης, παρέχουν κατεύθυνση για την αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Επιπλέον, οι Creyer & Ross καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η ηθική μιας επιχείρησης αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα για τις αγοραστικές αποφάσεις των πελατών, καθώς είναι πρόθυμοι να

---

<sup>57</sup> Jamaludin, M., & Yusof, Z. B. (2013). Best Practice of Green Island Resorts. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*.

<sup>58</sup> Wang, R. (2012). The Investigation of Green Best Practices for Hotels in Taiwan. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*

πληρώσουν μια υψηλότερη τιμή ως ανταμοιβή στην ηθική συμπεριφορά μιας επιχείρησης. Αντίστοιχα, είναι έτοιμοι να τιμωρήσουν μία «ανήθικη» πράξη της επιχείρησης, μέσω άρνησης αγοράς των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει.<sup>59,60</sup>

Με βάση τη θεωρία της σχεδιασμένης συμπεριφοράς, εκείνο που προηγείται άμεσα της συμπεριφοράς είναι η πρόθεση του ατόμου να την εκτελέσει. Όσο μεγαλύτερη είναι η πρόθεση αυτή τόσο πιο πιθανό να προβεί στη συγκεκριμένη συμπεριφορά. Η πρόθεση, με τη σειρά της, καθορίζεται από α) τις στάσεις του ατόμου απέναντι στη συμπεριφορά αυτή, β) την επιβολή των κοινωνικών προτύπων και γ) τον αντιλαμβανόμενο έλεγχο της συμπεριφοράς. Οι στάσεις του ατόμου αφορούν προσωπικές πεποιθήσεις που έχει διαμορφώσει και τον προδιαθέτουν ανάλογα, θετικά ή αρνητικά, απέναντι σε μία συμπεριφορά. Επίσης, με τον όρο «κοινωνικά πρότυπα», νοείται ο ρόλος που διαδραματίζουν τα άτομα του κοινωνικού περιγύρου και επηρεάζουν εμμέσως τη συμπεριφορά ενός ατόμου. Το πρότυπο που διαμορφώνεται από τις στάσεις των άλλων απέναντι σε μία συμπεριφορά, αποτελεί τον πιο αδύναμο προβλεπτικό παράγοντα της πρόθεσης. Τέλος, ο αντιλαμβανόμενος έλεγχος της συμπεριφοράς αφορά πιθανά εμπόδια και περιορισμούς που συναντά ένα άτομο και τον αποτρέπουν να συμπεριφέρεται σύμφωνα με τις προθέσεις του, όπως για παράδειγμα ο περιορισμός του χρόνου, οι εξωτερικές πιέσεις ή το κόστος. Ο αντιλαμβανόμενος έλεγχος της συμπεριφοράς, θεωρείται η πιο δυναμική μεταβλητή στη πρόβλεψη της πρόθεσης και της συμπεριφοράς.<sup>61,62,63</sup>

---

<sup>59</sup> Creyer, E. H. (1997). The influence of firm behavior on purchase intention: do consumers really care about business ethics?. *Journal of consumer Marketing*, 14(6), 421-432.

<sup>60</sup> Kang, K. H., Stein, L., Heo, C. Y., & Lee, S. (2012). Consumers' willingness to pay for green initiatives of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 564-572.

<sup>61</sup> Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.

<sup>62</sup> Armitage, C. J., & Conner, M. (2001). Efficacy of the theory of planned behaviour: A meta-analytic review. *British journal of social psychology*, 40(4), 471-499.

<sup>63</sup> Chen, A., & Peng, N. (2012). Green hotel knowledge and tourists' staying behavior. *Annals of Tourism Research*.

## 3.8 Ανάλυση τουριστικού κλάδου στην Ελλάδα

### 3.8.1 Γενική Επισκόπηση

Πριν γίνει αναφορά στη ξενοδοχειακή μονάδα **FRESH Hotel**, κρίνεται βοηθητικό να γίνει μια ανάλυση του τουριστικού και ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα, καθώς και των πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικών και τεχνολογικών συνθηκών της αγοράς. Η ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης της αγοράς δίνει την απαραίτητη πληροφόρηση στους υπεύθυνους στρατηγικής της ξενοδοχειακής μονάδας να προβούν σε κατάλληλες αποφάσεις.

Ο τουρισμός, μαζί με τις εξαγωγές αγαθών, αναμένεται να είναι οι βασικοί τομείς που θα συμβάλουν στην ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας μέσα στα επόμενα χρόνια, έχοντας σημειώσει σημαντική πρόοδο από το 2013 μέχρι σήμερα, μετά την πτωτική πορεία της οικονομίας που εξελίχθηκε από το 2008 έως και το 2013. Στη συνέχεια, το χρονικό διάστημα 2014-2015, ο τουρισμός σημείωσε εντυπωσιακές επιδόσεις, με το 2015 να σημειώνει αφίξεις 25 εκ. τουριστών, αυξημένες κατά 3 εκ. από το 2014. Ωστόσο, η υπέρμετρη φορολογική επιβάρυνση από άμεσους και έμμεσους φόρους δρα ανασταλτικά σε αυτή την αναπτυξιακή πορεία. Επομένως, τα κέρδη ανταγωνιστικότητας για τον ελληνικό τουρισμό, τα οποία προκύπτουν, μεταξύ άλλων, και από την εσωτερική υποτίμηση, αντισταθμίζονται σημαντικά από την υπέρμετρη φορολογική επιβάρυνση. Επίσης, ο ελληνικός τουρισμός αντιμετωπίζει σημαντικά προβλήματα ποιότητας, με ενδεικτικά παραδείγματα τα περιφερειακά αεροδρόμια, τα λιμάνια καθώς και ένα μεγάλο μέρος του οδικού δικτύου εκτός των αυτοκινητοδρόμων.

Σύμφωνα με το “*The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015*” του *World Economic Forum*, η Ελλάδα κατατάσσεται **31η** (επί συνόλου 141 χωρών) ως προς την ανταγωνιστικότητά της στον τουρισμό. Ωστόσο, αναλύοντας τους επιμέρους δείκτες παρατηρούμε ότι κατατάσσεται μόλις στην **104η θέση** ως προς την καταλληλότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, λαμβάνοντας υπόψη μεταβλητές όπως το φορολογικό σύστημα ή την πολιτική ανταγωνισμού.



### 3.8.2 Συστήματα κατάταξης ξενοδοχείων

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία διακρίνεται λόγω της δυνατότητας «άμεσης» παροχής υπηρεσιών διαμονής, σίτισης ή ψυχαγωγίας. Ο ξενοδοχειακός κλάδος έχει αναπτυχθεί γρήγορα και συστηματικά τα τελευταία χρόνια, αλλά δεν είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικός σε διεθνές επίπεδο, κυρίως λόγω των υψηλών τιμών. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ανήκουν στην ξενοδοχειακή βιομηχανία και στην πραγματικότητα προσφέρουν «εμπειρίες» μέσω ενός συνόλου αγαθών και υπηρεσιών. Επίσης, ανάλογα με το είδος, την έκταση, το επίπεδο «εμπειριών», τον τύπο ιδιοκτησίας και τη γεωγραφική περιοχή στην οποία βρίσκονται, διακρίνονται και στις αντίστοιχες κατηγορίες. Στην Ελλάδα υπάρχουν περίπου 9.745 ξενοδοχεία με 405 χιλ. δωμάτια και 781 χιλ. κλίνες, τα οποία είναι συγκεντρωμένα κυρίως σε Κρήτη, Νότιο Αιγαίο, Κεντρική Μακεδονία και στα νησιά του Ιονίου. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι ο ελληνικός ξενοδοχειακός κλάδος βασίζεται κυρίως σε μικρά ξενοδοχεία 2\* (4.198 ξενοδοχεία), ενώ τα ξενοδοχεία 4\* και 5\* αποτελούν μόνο το 17% του συνόλου.

Τα συστήματα κατάταξης των ξενοδοχείων σε κατηγορίες προέκυψαν από την ανάγκη των ταξιδιωτών για αξιόπιστη πληροφόρηση, σχετικά με τις υπηρεσίες, τις εγκαταστάσεις και τις ανέσεις που προφέρονται. Η σήμανση ενός ξενοδοχείου με αριθμό αστέρων πιστοποιεί ότι οι προσφερόμενες υπηρεσίες συμφωνούν με τις προδιαγραφές της αντίστοιχης κατηγορίας. Στην Ελλάδα, η ενσωμάτωση του συστήματος ξεκίνησε τη δεκαετία του '80 χωρίς ιδιαίτερη επιτυχία ενώ ακολούθησε ένας ορθότερος διαχωρισμός το 2004, εν όψει των Ολυμπιακών Αγώνων στην Αθήνα. Ωστόσο, η διαδικασία μετάβασης των ξενοδοχειακών καταλυμάτων από τάξεις (AA, A, B, Γ, Δ και E) σε κατηγορίες αστέρων αποτέλεσε μία περίπλοκη διαδικασία.

Με τις περισσότερες χώρες να έχουν υιοθετήσει συστήματα «αστέρων», οι απαιτήσεις κάθε κατηγορίας εξαρτώνται σημαντικά από τη νομοθεσία κάθε χώρας. Εντούτοις, τα θεσμικά όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης από τη δεκαετία του 1980 έθεσαν το ζήτημα της εναρμόνισης των συστημάτων κατάταξης των ευρωπαϊκών ξενοδοχείων. Σε αυτά τα πλαίσια, ψηφίστηκε το άρθρο 26 περί «πολιτικής ποιότητας των υπηρεσιών», το οποίο εφαρμόστηκε το 2009 μέσα από το ευρωπαϊκό σύστημα κατάταξης ξενοδοχείων «**Hotelstars Union**». Το σύστημα "Hotelstars Union" βασίζεται σε ένα σύνολο 270 κριτηρίων, τα οποία διακρίνονται σε υποχρεωτικά και προαιρετικά κριτήρια και κατατάσσονται σε έξι (6) ομάδες.

I. Κτίριο (29 κριτήρια)	II. Επίπλωση/ Εξοπλισμός (126 κριτήρια)	III. Υπηρεσίες (68 κριτήρια)
Συνθήκες Καθαριότητας & Υγιεινής (Τα παραπάνω κριτήρια δε βαθμολογούνται!)	Παροχές υγιεινής (38 κριτήρια)	Καθαρισμός δωματίων (5 κριτήρια)
Υποδοχή (2 κριτήρια)	Ανέσεις Υπνου (19 κριτήρια)	Προσφορά Ποτών (7 κριτήρια)
Δωμάτια (7 κριτήρια)	Εξοπλισμός δωματίου (23 κριτήρια)	Πρωινό (4 κριτήρια)
Κοινόχρηστοι χώροι (7 κριτήρια)	Φύλαξη τιμαλφών (4 κριτήρια)	Φαγητό (11 κριτήρια)
Παροχές Αμέα (5 κριτήρια)	Ηχομόνωση & κλιματισμός (6 κριτήρια)	Υποδοχή (15 κριτήρια)
Στάθμευση οχημάτων (3 κριτήρια)	Multimedia στο δωμάτιο (9 κριτήρια)	Υπηρεσίες πλυντηρίου & σιδερώματος (6 κριτήρια)
Διάφορα (2 κριτήρια)	Τηλεπικοινωνίες (9 κριτήρια)	Πληρωμές (2 κριτήρια)
Διάφορα (2 κριτήρια)	Διάφορα (18 κριτήρια)	Διάφορα (18 κριτήρια)
IV. Αναψυχή (19 κριτήρια)	V. Διοίκησης Ποιότητας Υπηρεσιών (10 κριτήρια)	VI. Συνεδριακές Παροχές εντός Ξενοδοχείου (18 κριτήρια)
Ξενοδοχειακός εξοπλισμός & παροχές (4 κριτήρια)	Τακτικό σύστημα διαχείρισης παραπόνων & εντυπώσεων πελατών	Αίθουσες συνεδρίων (5 κριτήρια)
SPA & Υπηρεσίες ομορφιάς (9 κριτήρια)	Mystery guesting & Quality Management System	Τηλεπικοινωνίες στους συνεδριακούς χώρους (6 κριτήρια)
Διάφορα (6 κριτήρια)	Ιστοσελίδα με πληροφορίες για το ξενοδοχείο	Ηλεκτρονικός εξοπλισμός (7 κριτήρια)
	Διάφορα – ecolabel*	

Εικόνα 1: Πίνακας κριτηρίων Hotelstars Union

Σύμφωνα με το «Hotelstars Union», τα καταλύματα πρέπει να πληρούν ένα αριθμό μορίων, τη λεγόμενη «βάση», ώστε να μπορέσουν να ενταχθούν στην επιθυμητή κατηγορία αστέρων. Τα ελάχιστα υποχρεωτικά κριτήρια που πρέπει να πληρούν τα προς κατάταξη ξενοδοχεία ανά κατηγορία αστέρων, αναφέρονται εν συντομία στους παρακάτω πίνακες.<sup>64, 65</sup>

1* HOTEL	2** HOTEL	3*** HOTEL
Ντους/μπανιέρα σε όλα τα δωμάτια	Καθημερινός καθαρισμός δωματίων & αλλαγή πετσετών (εάν ζητηθούν)	Έγχρωμη τηλεόραση & TV agenda & ραδιόφωνο
Καθημερινός καθαρισμός δωματίων	Πρόσβαση στο Internet από το δωμάτιο ή τους κοινόχρηστους χώρους	Τηλέφωνο & κομοδίνο & φως διαβάσματος
Έγχρωμη τηλεόραση σε όλα τα δωμάτια	Φως για διάβασμα δίπλα στο κρεβάτι	Πρόσβαση στο Διαδίκτυο στο δωμάτιο ή σε κοινόχρηστο χώρο
Τραπέζι & καρέκλα	Αφρόλουτρο/αφροντούς	Θέρμανση στο λουτρό & Στεγνωτήρας μαλλιών
Σαπούνι χεριών/σώματος	Πετσέτα χεριών & μάνιου ανά άτομο	Ολσώμος καθρέφτης & Σκαμπό αποσκευών
Υπηρεσία υποδοχής	Παροχή προϊόντων ατομικής υγιεινής στη ρεσεψιόν (εάν ζητηθούν)	Απαραίτητα για ράψιμο & Γυαλιστικά υποδημάτων (εάν ζητηθούν)
Fax στην Υποδοχή	Δυνατότητα πληρωμής με πιστωτική κάρτα	Υπηρεσίες πλυντηρίου & σιδερώματος
Εμπλουτισμένο Ευρωπαϊκό Πρωινό	Breakfast buffet ή Breakfast menu card	Πρόσθετα μαξιλάρια & κουβέρτες
Προσφορά Ποτών στο Ξενοδοχείο		Υποδοχή ανοιχτή για τουλάχιστον 14 ώρες
Φύλαξη τιμαλφών στη ρεσεψιόν		Δίγλωσσο προσωπικό στην Υποδοχή
Δυνατότητα προπληρωμής		Luggage service (εάν ζητηθεί)
		Προσφορά ποτών (beverage offer) στα δωμάτια
		Χρηματοκιβώτιο σε υποδοχή & δωμάτιο
		Τακτικό Σύστημα Διαχείρισης Παραπόνων

<sup>64</sup> Criteria 2015 – 2020, Hotelstars Union

<sup>65</sup> ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΠΡΩΤΗΣ ΠΙΛΟΤΙΚΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ "HOTELSTARS UNION" ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ, Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, 2013

4****HOTEL	5***** HOTEL
Μπουρνούζι & Παντόφλες	Ευρύχωρη αίθουσα υποδοχής με καθίσματα & υπηρεσία παροχής ποτών
Προϊόντα ατομικής υγιεινής	Πολύγλωσσο προσωπικό στην υποδοχή (Ελληνικά/Αγγλικά & 1 ξένη γλώσσα)
Πρόσβαση στο διαδίκτυο σε δωμάτια & Internet Corner	Doorman-service, valet parking & Τμήμα Concierge
Επαγγελματική υποστήριξη για Information Technology	Ξεχωριστή υποδοχή κάθε πελάτη (φρέσκα λουλούδια ή δώρα στο δωμάτιο)
Lobby με καθίσματα & υπηρεσία παροχής ποτών	Minibar και Room Service για φαγητό & ποτά σε 24ωρη βάση
Πρόσθετα μαξιλάρια & κουβέρτες	Εστιατόριο à la carte /7 ημέρες την εβδομάδα
Υποδοχή ανοιχτή για τουλάχιστον 14 ώρες	Πρόσθετα καλλυντικά προϊόντα στα δωμάτια
Δίγλωσσο προσωπικό στην Υποδοχή	Διαδίκτυο & PC στο δωμάτιο (μετά από αίτηση)
Luggage service (εάν ζητηθεί)	Σιδέρωμα (επιστροφή σε 1 ώρα)
Εστιατόριο à la carte ανοιχτό 6 ημέρες/εβδομάδα	Evening Turn down service / Evening Service
	Mystery guesting

Εικόνα 2: Τα ελάχιστα υποχρεωτικά κριτήρια ανά κατηγορία

### 3.8.3 Ανάλυση Μάκρο-περιβάλλοντος (PEST analysis)

#### Οικονομικό Περιβάλλον

Η ελληνική οικονομία βρίσκεται πλέον σε μία πορεία σταθεροποίησης, μετά τη μεγάλη ύφεση της περιόδου 2008-2013. Πιο αναλυτικά, το «πρόγραμμα προσαρμογής» που υιοθετεί η Ελλάδα τη χρονική περίοδο 2010-2015 οδηγεί σε μία μέση ετήσια αύξηση των εξαγωγών κατά **4,8%** παρά την πιστωτική ασφυξία που υφίστανται οι ελληνικές εξαγωγικές επιχειρήσεις. Ωστόσο, παρατηρείται μια πτωτική τάση στις εξαγωγές υπηρεσιών με μέσο ετήσιο ποσοστό **0,9%**. Σύμφωνα με έρευνα του SETE, οι πρόσθετες φορολογικές επιβαρύνσεις των τελευταίων ετών επιφέρουν απώλεια ανταγωνιστικότητας του ελληνικού τουριστικού προϊόντος μεγαλύτερη του 10%. Πιο συγκεκριμένα, στα νησιά μεγάλης τουριστικής ζήτησης ο ΦΠΑ για τη διαμονή αυξάνεται από 4% σε 13% ενώ για τα υπόλοιπα προϊόντα και υπηρεσίες από 16% σε 23%. Επίσης, το Ευρώ κυμαίνεται γύρω στα **1,10 USD/EUR**, είναι σχετικά υποτιμημένο και εκτιμάται ότι θα συνεχίσει να διαμορφώνεται σε τέτοια επίπεδα μέσα στα επόμενα δύο έτη. Η υποτίμηση του Ευρώ ευνοεί βασικές αγορές της Ευρωζώνης και της Κεντρικής Ευρώπης, εξαιτίας της χαμηλής τιμής πετρελαίου αλλά και της ανάγκης ενίσχυσης της ρευστότητας από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, επιτυγχάνοντας έτσι υψηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης και αυξημένο διαθέσιμο εισόδημα.



### **Τεχνολογικό Περιβάλλον:**

Οι νέες τεχνολογίες στον κλάδο του τουρισμού συμβάλλουν στη συνεχή βελτίωση της παρεχόμενης υπηρεσίας και στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις. Η ενσωμάτωση της τεχνολογίας στον ξενοδοχειακό κλάδο βρίσκει πολλές εφαρμογές, από το διαδίκτυο και τον εξοπλισμό μέχρι τα λειτουργικά συστήματα που χρησιμοποιεί η επιχείρηση. Η ευκολία πρόσβασης σε κάθε είδους πληροφορία έχει μετατρέψει τη διαδικασία εύρεσης προορισμού και ξενοδοχείου σε μία απλή διαδικασία. Με τη συμβολή της τεχνολογίας, το ταξίδι πραγματοποιείται πιο γρήγορα, με περισσότερη άνεση και ασφάλεια, ενώ στο τομέα της διαμονής, ο πελάτης «με το πάτημα ενός κουμπιού» έχει τη δυνατότητα να συγκρίνει διαθεσιμότητα, τιμές και παρεχόμενες υπηρεσίες μέσω μιας ευρείας γκάμας καναλιών διανομής.

### **Πολιτικό Περιβάλλον:**

Ο τουρισμός επηρεάζεται άμεσα τόσο από την επικρατούσα πολιτική κατάσταση της χώρας υποδοχής και προέλευσης όσο και από τις σχέσεις μεταξύ των χωρών. Επίσης, στο πολιτικό περιβάλλον συμπεριλαμβάνεται το Νομικό πλαίσιο στο οποίο εμπίπτει κάθε επιχείρηση και επηρεάζει την ίδρυση, τη λειτουργία και την πορεία της. Η πολιτική αναταραχή στην Ελλάδα, από το Σεπτέμβριο του 2014, επηρέασε αρνητικά τον τουριστικό κλάδο. Η γενικότερη πολιτική αστάθεια και αβεβαιότητα στον ελληνικό χώρο φανερώνεται μέσα από τις αλλαγές που προκύπτουν συνεχώς τόσο στο φορολογικό όσο και στο νομοθετικό σύστημα της χώρας. Με τις πρόσφατες εξελίξεις και το δημοψήφισμα για BREXIT, οι αφίξεις και τα έσοδα της ελληνικής ξενοδοχειακής βιομηχανίας επηρεάζονται αρνητικά, καθώς ένα μεγάλο ποσοστό των Βρετανών επισκεπτών προγραμματίζουν τις διακοπές τους ένα δίμηνο ή ακόμη και ένα μήνα πριν την αναχώρησή τους. Η Βρετανική αγορά αποτελεί σημαντικό κομμάτι του ελληνικού τουρισμού, με ενδεικτικό το γεγονός ότι το 2015 υπολογίζεται ότι 2,4 εκ. Βρετανοί επισκέφτηκαν την Ελλάδα, αποδίδοντας € 2 δις έσοδα στην ελληνική οικονομία.

### **Κοινωνικό Περιβάλλον:**

Η πτώση της τουριστικής κίνησης, το τελευταίο τρίμηνο του 2015, αποδίδεται στο προσφυγικό πρόβλημα που ήταν ζήτημα υψίστης σημασίας για τον ελλαδικό χώρο εκείνο το διάστημα. Κάτι τέτοιο, αν δεν αντιμετωπιστεί έγκαιρα, μπορεί πράγματι να ανατρέψει την ανοδική πορεία της τουριστικής κίνησης σε διάφορα μέρη της χώρας, ειδικά στα νησιά Χίο, Σάμο, Λέσβο και Κω, στα οποία δεσπόζει το προσφυγικό ζήτημα. Μετά την πρώτη αναταραχή, έγιναν προσπάθειες επίλυσης του προβλήματος, με τους πρόσφυγες που παρέμεναν στα νησιά ή στο λιμάνι του Πειραιά να μεταφέρονται σε οργανωμένα κέντρα φιλοξενίας στην ενδοχώρα, και από εκεί να «προωθούνται» προς την Ευρώπη ή την Τουρκία. Ωστόσο, όλη αυτή η διαδικασία θέτει υψηλού επιπέδου οργανωτικές και νομικές απαιτήσεις καθώς και απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό και εγκαταστάσεις στη χώρα.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται, όλο και περισσότερο, μια στροφή στις προτιμήσεις των καταναλωτών προς προορισμούς που αξιοποιούν τους πολιτιστικούς πόρους και το φυσικό περιβάλλον, δημιουργώντας ταυτόχρονα μια οικονομικά αποδοτική αγορά. Πρόκειται λοιπόν για μία «πράσινη» τάση που αφορά τόσο τη κατασκευή των ξενοδοχειακών μονάδων όσο και τη λειτουργία τους, μέσα από την υιοθέτηση «οικολογικών» πρακτικών και τη μείωση της ενεργειακής κατανάλωσης. Η δημοτικότητα των «πράσινων» επιχειρήσεων φαίνεται να ακολουθεί αυξητική πορεία και να δημιουργεί ευκαιρίες ανάπτυξης στον τουριστικό κλάδο.

### **3.8.4 Ανάλυση των πέντε δυνάμεων (Porter)**

Η ανάλυση του κλαδικού περιβάλλοντος διερευνάται σύμφωνα με το μοντέλο του Porter και αποτελεί μία σύνθεση πέντε δυνάμεων της αγοράς. Πιο συγκεκριμένα, η ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο εξαρτάται από: α) την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον ίδιο κλάδο, β) τα υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες, γ) τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, δ) τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και ε) την ένταση ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου. Πιο συγκεκριμένα, όταν ένας κλάδος παρουσιάζει υψηλότερη απόδοση από το κόστος κεφαλαίου και έχει μεγάλα περιθώρια κέρδους, προσελκύει νέες επιχειρήσεις και αυξάνει τον ανταγωνισμό μεταξύ παλαιών και νέων επιχειρήσεων.

#### **A. Είσοδος νέων ανταγωνιστών στον κλάδο**

Επιδίωξη μιας ξενοδοχειακής μονάδας είναι να αποκτήσει τεχνογνωσία και γνώση της αγοράς, δημιουργώντας έτσι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των νεοεισερχόμενων ξενοδοχειακών μονάδων. Τα εμπόδια εισόδου των νέων επιχειρήσεων ενδέχεται να είναι οικονομικής φύσεως, οι απαιτήσεις σε κεφάλαια, οι νομικοί φραγμοί, το κόστος «μετάβασης» ενός πελάτη



(switching cost) ή η αδυναμία πρόσβασης σε τεχνολογία λόγω εξειδικευμένης τεχνογνωσίας. Τα κόστη «μετάβασης» αναφέρονται στην ευκολία ή δυσκολία με την οποία οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να εγκαταλείψουν τις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου και να αναζητήσουν «συνεργασία» με νεοεισερχόμενες, βασιζόμενοι σε οικονομικά ή ψυχολογικά κριτήρια. Σχετικά με την είσοδο των νέων επιχειρήσεων στον ξενοδοχειακό κλάδο, η οικονομική κρίση έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους απόκτησης γης. Αντίθετα, το κόστος κατασκευής είναι ιδιαίτερα υψηλό, εάν όχι αποτρεπτικό, για το ξεκίνημα μίας νέας επένδυσης. Ταυτόχρονα, η έντονη γραφειοκρατία του ελληνικού κράτους καθυστερεί ιδιαίτερα την υλοποίηση κάθε επενδυτικού σχεδίου ενώ η παρουσία «brand-names» διεθνούς αναγνωρισιμότητας θέτει σημαντικούς φραγμούς στους υποψήφιους επενδυτές, δημιουργώντας αμφιβολίες για τα αποτελέσματα μιας επένδυσής. Ωστόσο, τα προγράμματα ΕΣΠΑ (Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης), τόσο για πλήρη χρηματοδότηση μίας επένδυσης όσο για τη μερική υποστήριξη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, δίνει ώθηση στους νέους επιχειρηματίες.

#### B. Ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου

Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων ενός κλάδου είναι αποτέλεσμα της τάσης των επιχειρήσεων να εδραιώσουν τη θέση τους στην αγορά. Για να προσδιοριστεί η ένταση του ανταγωνισμού, εξετάζονται παράγοντες όπως ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, οι οικονομίες κλίμακας, οι προσπάθειες αύξησης του μεριδίου αγοράς, η έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα και η ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου. Μια ξενοδοχειακή μονάδα, αξιολογώντας την υφιστάμενη κατάσταση και τις συνθήκες της αγοράς, οφείλει να διατυπώνει ανάλογη διαφοροποίηση και στρατηγική. Στην Ελλάδα υφίσταται έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του ξενοδοχειακού κλάδου, κυρίως σε δημοφιλείς προορισμούς, όπως η Μύκονος, η Σαντορίνη ή σε αντίστοιχης φήμης νησιωτικούς προορισμούς, όπου υπάρχει πληθώρα ξενοδοχειακών μονάδων και τουριστικών καταλυμάτων. Η ένταση του ανταγωνισμού που υπάρχει μεταξύ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων εξαρτάται και από παράγοντες όπως η ποιότητα των υπηρεσιών και η τοποθεσία.

#### Γ. Κίνδυνοι από υποκατάστατες υπηρεσίες

Ως υποκατάστατες υπηρεσίες στο ξενοδοχειακό κλάδο, θεωρούνται τα ενοικιαζόμενα δωμάτια, τα κάμπινγκ και ανάλογης φύσης καταλύματα τα οποία δεν πληρούν τις προϋποθέσεις ένταξης στον ξενοδοχειακό κλάδο. Από το 2008 η οικονομία διαμοιρασμού (πχ. Airbnb) αποτελεί ένα νέο τρόπο διάθεσης και κατανάλωσης αγαθών και υπηρεσιών, δημιουργώντας ένα νέο υποκατάστατο στον ξενοδοχειακό κλάδο, το οποίο στερεί έσοδα από αυτόν, ενώ παράλληλα καταγράφονται απώλειες και σε επίπεδο δημοσίων εσόδων. Πάνω από 1 εκ. εκτιμώνται τα διαθέσιμα δωμάτια μέσω Airbnb στο τέλος του 2014 από 300.000 στις αρχές του ίδιου έτους.

Επίσης, ο αριθμός των επισκεπτών στην ιστοσελίδα του Airbnb αυξήθηκε κατά 343% από το 2012 έως το 2014. Ωστόσο, ο ξενοδοχειακός κλάδος συγκριτικά με τις υποκατάστατες υπηρεσίες, εμφανίζει έντονη διαφοροποίηση στην ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει, ιδιαίτερα εκείνες οι ξενοδοχειακές μονάδες που ανήκουν σε κατηγορία 3\* αστέρων και άνω.<sup>66</sup>

#### Δ. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μιας επιχείρησης επηρεάζει σημαντικά το κόστος παραγωγής του προϊόντος/υπηρεσίας, εφόσον τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες αποτελούν σημαντικό μέρος του συνολικού κόστους του παραγόμενου προϊόντος/υπηρεσίας. Μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, έχει ως στόχο, τη δημιουργία καλής σχέσης με τους προμηθευτές της, διασφαλίζοντας έτσι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μέσω μίας καλύτερης τιμής που μπορεί να διεκδικήσει. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από τον αριθμό και το «μέγεθος» των προμηθευτών, το βαθμό διαφοροποίησης των προϊόντων/υπηρεσιών του, τη δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων/υπηρεσιών του καθώς και τη δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός.

Στον ξενοδοχειακό κλάδο, συγκεκριμένα, μόνο οι μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες και οι όμιλοι, διαθέτουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη, κυρίως στην προμήθεια εξοπλισμού ή τροφίμων και ποτών. Επίσης, οι tour operators παραμένουν ισχυρή δύναμη στον κλάδο, παρότι έχουν γίνει σημαντικές προσπάθειες απεξάρτησης των ξενοδοχειακών μονάδων από αυτούς.

#### Ε. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών προσδιορίζεται από το μέγεθος του αγοραστή, την ευαισθησία του ως προς την τιμή και τη δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω. Μια τουριστική επιχείρηση προσπαθεί να συνδυάζει το κόστος και την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει με μια καλή τιμή με σκοπό να εξασφαλίζει την ικανοποίηση των πελατών. Από τη μεριά των «καταναλωτών» της υπηρεσίας, οι μεμονωμένοι τουρίστες δε διαθέτουν έντονη διαπραγματευτική δύναμη, ώστε να επηρεάσουν τον κλάδο. Ωστόσο, οι tour operators, αναλύοντας τους από αγοραστικής πλευράς, διαθέτουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη, λόγω της δυνατότητας διαχείρισης μεγάλου αριθμού τουριστών και έγκαιρης κράτησης δωματίων, εξασφαλίζοντας την επιθυμητή πληρότητα στα ξενοδοχεία.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Mudallal, Z. (2015). Airbnb will soon be booking more rooms than the world's largest hotel chains. Quartz.

<sup>67</sup> Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική & διεθνής εμπειρία, Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Αθήνα, Μπένου 2007

### 3.8.5 Η προσαρμογή του κλάδου στα νέα ζητούμενα της αγοράς

Η είσοδος της οικονομίας διαμοιρασμού (Airbnb) αλλάζει τα δεδομένα στον τουριστικό κλάδο με τα δωμάτια που προσφέρονται μέσω της ιστοσελίδας να ξεπερνούν πλέον τις 2 εκατ. καταχωρήσεις σε 34.000 πόλεις σε όλο τον κόσμο. Οι ξενοδόχοι γνωρίζουν ότι για να αντιμετωπίσουν την Airbnb πρέπει να εντοπίσουν και να εξελίσουν τα στρατηγικά της πλεονεκτήματα, όπως η προσωπική επαφή με τον ιδιοκτήτη του καταλύματος ή οι αυθεντικές εμπειρίες, χωρίς ωστόσο να αντιγράψουν τίποτα. Επομένως, η προσοχή τους στρέφεται κυρίως στα παρακάτω:

- Προσθήκη πιο «κοινωνικών και τοπικών σημάτων», απευθυνόμενοι σε «Millennials» ταξιδιώτες που δε ξοδεύουν χρόνο στο δωμάτιο του ξενοδοχείου
- Προσαρμογή του καταλόγου με τοπικά εδέσματα ή/και οδηγίες για τοπικά εστιατόρια
- Ενσωμάτωση του sensory marketing
- Συνεργασία με επιχειρήσεις της περιοχής-κουπόνια ή/και εκπαιδύσεις
- Σωστή εκπαίδευση της υποδοχής με έμφαση στην αυθεντικότητα και την εξυπηρέτηση
- Αξιοποίηση των κοινωνικών δικτύων ώστε να τονιστεί η προσφερόμενη εμπειρία

Σύμφωνα με έρευνα του Grant Thornton η ψηφιακή εξατομίκευση μέσω των κινητών συσκευών βρίσκεται στο επίκεντρο της ξενοδοχειακής εμπειρίας, καθώς τα προσφέρουν πληροφορίες που αν ο ξενοδοχειακός κλάδος εκμεταλλευτεί σωστά, δύναται να τηματοποιηθούν περαιτέρω οι βάσεις των πελατών και να προβλεφθούν μελλοντικές ανάγκες ή επιθυμίες τους. Επίσης, ενώ πολλά ξενοδοχεία δίνουν έμφαση στην ιστοσελίδα της επιχείρησης, φαίνεται ότι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα αποκτήσουν εκείνες οι επιχειρήσεις που δίνουν προτεραιότητα στην ανάπτυξη μιας εφαρμογής για κινητά, καθώς οι πελάτες του 2020 αναζητούν πληροφορίες και πραγματοποιούν check-in μόνο μέσω αυτών. Επομένως, χρησιμοποιώντας τις νέες δυνατότητες των ψηφιακών μέσων, οι πελάτες αποφεύγουν ουρές στην υποδοχή ή εισάγουν ακόμη και τις προτιμήσεις τους σχετικά με τη θερμοκρασία δωματίου ή τον τύπο του κρεβατιού που επιθυμούν. Δίνοντας προβάδισμα στις ψηφιακές τεχνολογίες-από το μάρκετινγκ και τη διανομή μέχρι την ψυχαγωγία στα δωμάτια- πρέπει να δοθεί ανάλογη προσοχή στην παρουσίαση της σωστής εικόνας του ξενοδοχείου στα κοινωνικά δίκτυα. Για να εξασφαλιστεί αυτό, το προσωπικό πρέπει να έχει τις απαιτούμενες τεχνολογικές δεξιότητες και το ξενοδοχείο να διαθέτει τον κατάλληλο τεχνολογικό εξοπλισμό.<sup>68,69,70</sup>

---

<sup>68</sup> Άρθρο Ιωάννη Πρωτοπαπαδάκη, epixeiro.gr: «Πώς τα ξενοδοχεία μπορούν να αντιμετωπίσουν την Airbnb;»

<sup>69</sup> Άρθρο Ιωάννη Πρωτοπαπαδάκη, epixeiro.gr: «Ποιοι είναι οι Millennials; Πώς μπορείτε να τους προσεγγίσετε;»

<sup>70</sup> Grant Thornton. (2015). Hotels 2020: welcoming tomorrow's guests. London: Grant Thornton

## ΜΕΡΟΣ Β': Μελέτη Περίπτωσης

Στο Β' ΜΕΡΟΣ' της διπλωματικής εργασίας μελετάται η περίπτωση της ξενοδοχειακής επιχείρησης FRESH HOTEL-Mykonos Experience, η οποία μελετάται εκτενώς ως προς τη στρατηγική, την αποστολή, την τακτική μάρκετινγκ, καθώς και τις στρατηγικές τμηματοποίησης, στοχοθέτησης και τοποθέτησης που ακολουθούνται. Μετά τη μελέτη των οικονομικών της δεδομένων, δηλαδή της τρέχουσας τιμής πώλησης και της πληρότητας, η ιδιοκτησία της επιχείρησης αποφασίζει να προβεί σε αλλαγές «πράσινου» χαρακτήρα.

Επομένως, ακολουθεί η ανάλυση του επενδυτικού σχεδίου μετατροπής του ξενοδοχείου σε Re-FRESH HOTEL, αναλύοντας τις προκείμενες δυνάμεις και αδυναμίες της πράσινης επιχείρησης, σε ένα περιβάλλον όπου παρουσιάζει τόσο ευκαιρίες όσο και απειλές για αυτήν την επένδυση. Επομένως, μέσα από την ανάλυση της στρατηγικής Μάρκετινγκ και του προγράμματος Green Key, φαίνεται να απαντώνται οι περισσότερες ερωτήσεις ως προς το πώς θα είναι η νέα επιχείρηση, τι αλλάζει και τι νέο ενσωματώνεται στον τρόπο λειτουργίας της. Τέλος, αφού δοθούν όλα τα στοιχεία εκτιμώμενων εσόδων και κόστους, ακολουθεί η αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου μέσω εναλλακτικών μεθόδων αξιολόγησης.

Ωστόσο, εκεί γεννάται ένα ερώτημα: Είναι απαραίτητο να ανοίξει ένα πράσινο ξενοδοχείο στο νησί της Μυκόνου; Η Μύκονος παρουσιάζει μια αυταπόδεικτη τουριστική ανάπτυξη και μία υγιής ξενοδοχειακή επιχείρηση που λειτουργεί εκεί, δεν ενδείκνυται αλλαγών για να προσελκύσει εναλλακτικό τουρισμό ή να αυξήσει το κέρδος της. Είναι όμως αυτός ο σκοπός της πράσινης επιχείρησης; Η μήπως αυτή η υπερβάλλουσα ανάπτυξη έχει επιφέρει μία τόσο σημαντική αλλοίωση στους φυσικούς και τοπικούς πόρους που η φέρουσα ικανότητα του νησιού υποδηλώνει ανάγκη για σταδιακή διαχείριση του τουρισμού;



## Κεφάλαιο 4: Υφιστάμενη Κατάσταση

### 4.1 Περιγραφή επιχείρησης: Fresh Hotel

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση Fresh Hotel, η οποία αποτελεί μελέτη περίπτωσης στη παρούσα διπλωματική εργασία, τοποθετείται στο νησί της Μυκόνου. Πρόκειται για μία νέα ξενοδοχειακή μονάδα, 4 αστέρων, η οποία ξεκίνησε να λειτουργεί κατά την τουριστική περίοδο 2014 και βρίσκεται στην παραλία του Αγίου Σώστη στη βόρεια πλευρά της Μυκόνου.

Η Μύκονος αποτελεί έναν από τους δημοφιλέστερους τουριστικούς προορισμούς, καθώς συγκεντρώνει στοιχεία, τα οποία στο μυαλό των επισκεπτών του νησιού, θεωρούνται σημαντικά στην επιλογή ενός προορισμού διακοπών. Είναι προσβάσιμη ακτοπλοϊκώς και αεροπορικώς μέσω του διεθνούς αεροδρομίου από 33 ευρωπαϊκά αεροδρόμια και 27 αεροπορικές εταιρείες. Έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε επισκέπτες του νησιού φανερώνει ότι η φυσική του ομορφιά, οι υποδομές και η παρουσία γνωστών κέντρων διασκέδασης αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που κατατάσσουν τη Μύκονο ως δημοφιλή προορισμό διακοπών. Οι επιχειρηματίες του νησιού έχουν επενδύσει αρκετά σε καταλύματα και υπηρεσίες πολυτελείας, καθώς έχουν ιδιαίτερη ζήτηση από τους επισκέπτες. Η στρατηγική τοποθέτησης του ίδιου του νησιού βασίζεται στην πεποίθηση, που επικρατεί στο μυαλό κάθε επισκέπτη, ότι εκεί «όλα μπορεί να συμβούν». Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας με θετική επίδραση στην επιλογή προορισμού είναι η ευκολία πρόσβασης στο νησί, το οποίο βρίσκεται σε κοντινή απόσταση από την Αθήνα και συνδέεται με δρομολόγια πρώτης γραμμής.<sup>71</sup>

Με βάση το μοντέλο ανάπτυξης τουριστικού προϊόντος McKinsey οι κύριες κατηγορίες τουριστικού προϊόντος που προσφέρει η Μύκονος είναι οι εξής: Ήλιος & Θάλασσα, Πολιτιστικός/Θρησκευτικός Τουρισμός και Ναυτικός Τουρισμός. Σύμφωνα με μελέτη του Συνδέσμου

---

<sup>71</sup> Kamenidou, I., Mamalis, S., & Priporas, C. V. (2009). Measuring destination image and consumer choice criteria: The case of Mykonos Island.

Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ), την τουριστική περίοδο 2014 η μεγαλύτερη αγορά της Μυκόνου είναι η Ιταλία με περίπου 109.000 αφίξεις, ακολουθεί σε κοντινή απόσταση το Ηνωμένο Βασίλειο με 47.000 αφίξεις και οι χώρες Ελβετία, Αυστρία και Γερμανία από 11.000 έως 17.000 αφίξεις. Επίσης, την τουριστική περίοδο 2014, καταγράφηκαν 170 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στο νησί, εκ των οποίων το 30% ανήκει στην κατηγορία 4 αστέρων και το 22% στην κατηγορία ενός αστέρα. Σύμφωνα με την ίδια καταγραφή, υπολογίζονται γύρω στις 454 μονάδες ενοικιαζόμενων δωματίων. Ο μεγαλύτερος όγκος των ξενοδοχείων της Μυκόνου βρίσκεται στη δυτική πλευρά του νησιού, από την περιοχή του Τούρλου μέχρι τον Πλατύ Γιαλό, με τα περισσότερα εξ' αυτών να συγκεντρώνονται στη Χώρα της Μυκόνου.



Εικόνα 3: Γεωγραφική Συγκέντρωση των ξενοδοχείων στη Μύκονο

Σχετικά με το FRESH HOTEL, η προσφορά μιας εμπειρίας απόλαυσης και αναζωογόνησης στον επισκέπτη, η άνεση, η τέρψη όλων των αισθήσεων και πάνω από όλα η δημιουργία πιστών «δεσμών» με τον πελάτη αποτελούν αξίες της επιχείρησης.

**Αποστολή** της ξενοδοχειακής μονάδας FRESH HOTEL είναι η παροχή της **ελληνικής** φιλοξενίας στο **παγκόσμιο κοινό**, μέσα από σύγχρονες και υψηλής τεχνολογίας υπηρεσίες, **με στόχο** τη δημιουργία μίας σχέσης οικειότητας και συνεχούς επικοινωνίας με τους πελάτες της επιχείρησης. Κύριο μέλημά της αποτελεί η δημιουργία ευχαριστημένων και πιστών πελατών απολαμβάνουν μια ξεχωριστή «εμπειρία» διακοπών.

## 4.2 Τμηματοποίηση-Στοχοθέτηση-Τοποθέτηση

Σκοπός της **τμηματοποίησης** είναι να κατορθώσει η επιχείρηση να εστιάσει τους πόρους της στα τμήματα της αγοράς που παρουσιάζουν τις καλύτερες προοπτικές. Στη συνέχεια, ο υπεύθυνος στρατηγικής αποφασίζει το κατάλληλο μίγμα μάρκετινγκ (προϊόν, τιμή, προβολή, διάθεση) για τα τμήματα στα οποία θα δραστηριοποιηθεί κάθε επιχείρηση.<sup>72,73</sup>

Το βασικό προφίλ των τουριστών που επιλέγουν το νησί της Μυκόνου ως τουριστικό προορισμό σκιαγραφείται με βάση τα παρακάτω δημογραφικά χαρακτηριστικά:

- 1) Έλληνες και αλλοδαποί τουρίστες με αναλογία περίπου 1:2,5.
- 2) Το προσφερόμενο τουριστικό προϊόν απευθύνεται σε μεγάλο εύρος αγορών με την ομάδα των αλλοδαπών τουριστών να αποτελείται από πενήντα (50) εθνικότητες.
- 3) Ομοίως, οι επισκέπτες της Μυκόνου προέρχονται από όλες τις ηλικιακές ομάδες, με την ομάδα **25-45 ετών** να αποτελεί σχεδόν το 50% του δείγματος.
- 4) Το εισόδημα των επισκεπτών του νησιού σε γενικές γραμμές χαρακτηρίζεται υψηλό, με το 25% αυτών να έχει ετήσιο οικογενειακό εισόδημα μεγαλύτερο των 60.000 €. Η εισοδηματική κατάσταση των επισκεπτών της Μυκόνου εκτιμάται αρκετά μεγαλύτερη συγκριτικά με άλλους νησιωτικούς προορισμούς.
- 5) Η Μύκονος επιλέγεται κυρίως από παρέες και ζευγάρια και δεν αποτελεί οικογενειακό προορισμό με μόνο το 14% των επισκεπτών να βρίσκεται στο νησί με την οικογένεια του.

Επίσης, με βάση τους ψυχογραφικούς παράγοντες, προκύπτουν τα εξής στοιχεία:

- 1) Οι τουρίστες επιλέγουν το νησί κυρίως λόγω φήμης, φυσικής ομορφιάς, κλίματος, καθώς και της εύκολης προσβασιμότητας.
- 2) Η ηλικία φαίνεται να παίζει σημαντικό ρόλο στον τρόπο πληροφόρησης, με τους μικρότερους σε ηλικία επισκέπτες να αντλούν πληροφορίες από το διαδίκτυο ή συγγενείς/φίλους και τους μεγαλύτερους από τουριστικά γραφεία ή από προσωπική εμπειρία.
- 3) Η μέση διάρκεια διαμονής είναι περίπου τέσσερις ημέρες.
- 4) Οι δαπάνες των επισκεπτών κατά τη διάρκεια των διακοπών τους, στο νησί της Μυκόνου, είναι σχετικά υψηλές, με το 11% του δείγματος να δηλώνει ότι ξόδεψε συνολικά περισσότερα από 1000 € κατ' άτομο, μη συμπεριλαμβανομένων των εξόδων μεταφοράς και διαμονής. Το ύψος των δαπανών σχετίζεται άμεσα με το εισόδημα των τουριστών, με τους Ευρωπαίους τουρίστες να δαπανούν περισσότερα χρήματα σε σχέση με τους υπόλοιπους.<sup>74</sup>

---

<sup>72</sup> Στρατηγικό βιομηχανικό μάρκετινγκ, Σταμούλη Α.Ε. Αυλωνίτης, 2001

<sup>73</sup> BLACKWELL, R.D., MINIARD, P.W. and ENGEL, J.F. (2001) Consumer Behavior

<sup>74</sup> Marketing Plan Τουριστικού Προϊόντος Νοτίου Αιγαίου Οδικός Χάρτης 2015-2020, INSETE

Σύμφωνα με τη στρατηγική **στοχοθέτησης** που ακολουθεί το Fresh Hotel, η αγορά-στόχος του ξενοδοχείου είναι άνδρες-γυναίκες, ηλικιακού γκρουπ 25-40, από την Ελλάδα και το εξωτερικό (κυρίως Ευρώπη και ΗΠΑ), οι οποίοι επιλέγουν τη Μύκονο ως προορισμό για αναψυχή, έχουν υψηλή αισθητική και προτιμούν να πληρώσουν κάτι παραπάνω για να απολαύσουν μια ποιοτική τουριστική εμπειρία.

Εφόσον μία επιχείρηση έχει επιλέξει τα κατάλληλα τμήματα της αγοράς, επόμενη κίνηση είναι η επιλογή στρατηγικών **τοποθέτησης** στην αγορά, δηλαδή η διαμόρφωση της θέσης που καταλαμβάνει η επιχείρηση στο μυαλό του καταναλωτή σε σχέση με τα ανταγωνιστικά προϊόντα.<sup>75</sup> Μια επιτυχημένη στρατηγική βασίζεται σε όλα εκείνα τα οφέλη τα οποία είναι ή φαίνονται ανώτερα των ανταγωνιστικών και δημιουργούν συγκριτικό πλεονέκτημα στη συνείδηση του καταναλωτή. Σχετικά με τους τρόπους διαφοροποίησης αναφέρονται οι ακόλουθοι: διαφοροποίηση προϊόντος, διαφοροποίηση εξυπηρέτησης, διαφοροποίηση ως προς το προσωπικό και διαφοροποίηση εικόνας. Ωστόσο, στο ξενοδοχειακό κλάδο, μία επιχείρηση είναι δύσκολο να διαφοροποιηθεί ως προς τη βασική υπηρεσία που προσφέρει. Πιο συγκεκριμένα, η παροχή διαμονής, εστίασης και διασκέδασης, είναι τα βασικά απαιτούμενα του κλάδου. Επομένως, ένα ξενοδοχείο μπορεί να επιτύχει τη διαφοροποίηση μέσα από τη συνολική εικόνα που παρουσιάζει στους επισκέπτες του ή/και μέσα από το προσωπικό της επιχείρησης.

Η στρατηγική **τοποθέτησης** που ακολουθεί η συγκεκριμένη επιχείρηση είναι η εξής:

Το ξενοδοχείο αποτελεί μία ξεχωριστή επιλογή για τους επισκέπτες του καθώς συνδυάζει την κομψότητα με την παράδοση. Η «οικειότητα» που αισθάνεται ο επισκέπτης από την πρώτη ημέρα, είναι ζήτημα προτεραιότητας από το προσωπικό του ξενοδοχείου, εξυπηρετώντας και συμβουλευόντας σε μία **24/7** βάση τους επισκέπτες του. Η ξενοδοχειακή επιχείρηση επιθυμεί ο επισκέπτης να μένει απόλυτα ευχαριστημένος από τη σχέση ποιότητας και τιμής τω υπηρεσιών, οι οποίες είτε είναι ορατές στο μάτι του επισκέπτη (πχ. καθαριότητα) είτε εκτελούνται παρασκηνιακά (πχ. συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού). Επομένως, η στρατηγική τοποθέτησης του ξενοδοχείου περιλαμβάνει τις εξής μεταβλητές: υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, εξατομίκευση και άμεση εξυπηρέτηση.

---

<sup>75</sup> Kotler, Philip, et al. "Principles of Marketing, 4th European ed." Harlow- Pearson Education Limited, 2005

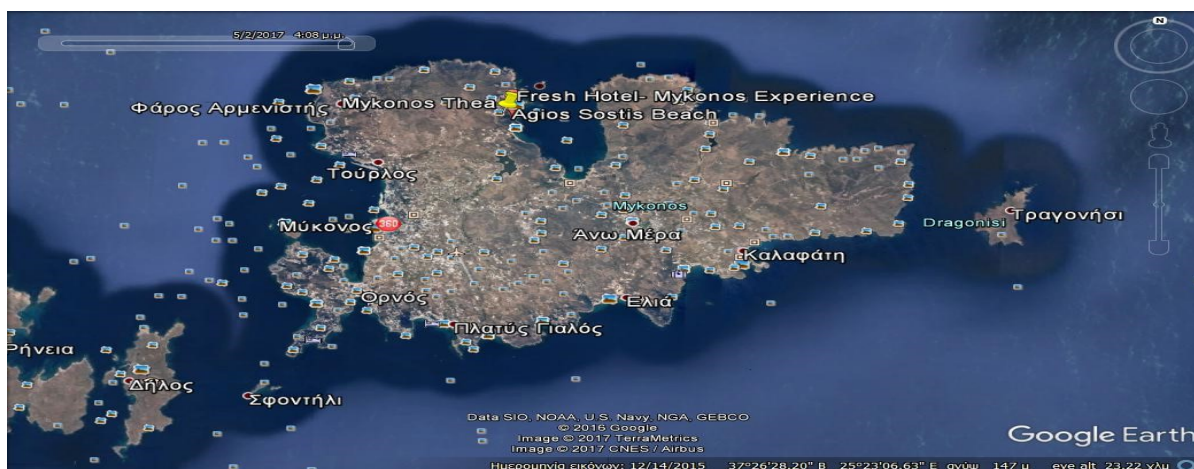


### 4.3 Τακτική Μάρκετινγκ (4Ps)

Ένα σχέδιο μάρκετινγκ περιλαμβάνει εκείνες τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε να φθάσουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες από τους παραγωγούς στους υποψήφιους καταναλωτές, συνδυάζοντας κατάλληλα τα τέσσερα βασικά στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ: το προϊόν, την τιμή, τη διανομή και την προώθηση.

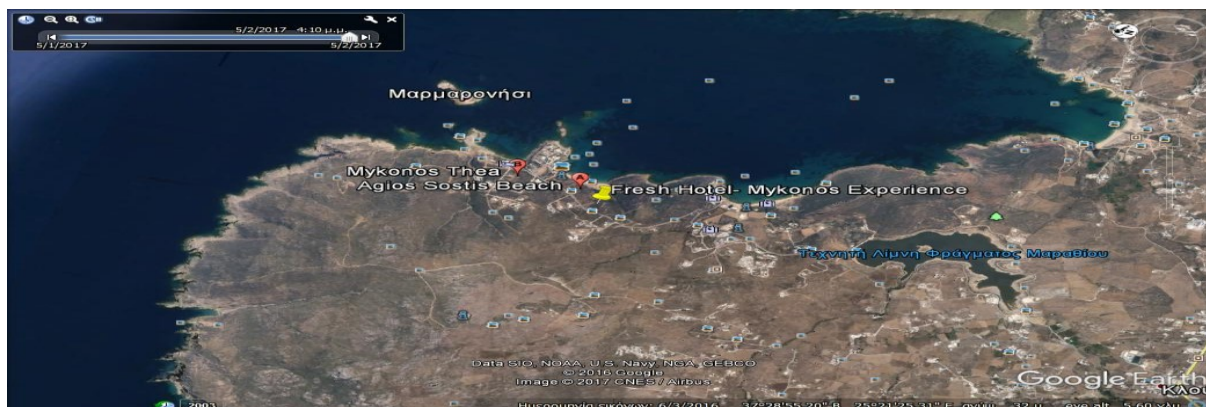
**Προϊόν (Product):** Κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση προσφέρει εγκαταστάσεις και υπηρεσίες προς πώληση, μεμονωμένα ή σε διάφορους συνδυασμούς. Πιο συγκεκριμένα, το ξενοδοχειακό προϊόν χαρακτηρίζεται από την **περιοχή και τη θέση εγκατάστασης**, τις **εγκαταστάσεις** καθώς και τις **παροχές** που προσφέρει (δωμάτια, μπαρ, εστιατόρια, κοινόχρηστοι χώροι, αίθουσες εκδηλώσεων, αθλητικές εγκαταστάσεις). Επιπλέον, όλες οι παρεχόμενες **υπηρεσίες**, καθώς και η **ποιότητα**, η **ταχύτητα** και η **αποτελεσματικότητα** που τις διακρίνουν, αποτελούν τμήμα του ξενοδοχειακού προϊόντος. Τα προηγούμενα, σε συνδυασμό με την **εικόνα** που παρουσιάζει η επιχείρηση στο κοινό και τον τρόπο που ο πελάτης την αντιλαμβάνεται, αποτελούν συστατικά στοιχεία του ξενοδοχειακού προϊόντος.

Κατά το σχεδιασμό του ξενοδοχειακού προϊόντος, η επιχείρηση έχει ως σημείο αναφοράς την αισθητική, την αλληλεπίδραση με τον πελάτη καθώς και την αλληλεπίδραση των πελατών μεταξύ τους. Η αισθητική αναφέρεται στο φυσικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί ένα ξενοδοχείο καθώς και στα αρχιτεκτονικά και διακοσμητικά χαρακτηριστικά του. Η αλληλεπίδραση μεταξύ των πελατών είναι ένα σημείο που χρήζει ιδιαίτερης προσοχής διότι οι επισκέπτες συνήθως προέρχονται από διαφορετικές εθνικότητες και κουλτούρες και τους διακρίνουν διαφορετικές ανάγκες. Η επιχείρηση, λαμβάνοντας υπόψη τα προηγούμενα, προσπαθεί να βρει τη χρυσή τομή ανάμεσα στις εναλλακτικά «πακέτα προϊόντος» που δύναται να προσφέρει.<sup>76,77</sup>



<sup>76</sup> Σωτηριάδης Μάριος, Διοίκηση Τουρισμού & Τουριστικών Επιχειρήσεων, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 2000, σελ. 30

<sup>77</sup> Middleton Victor, T. C., & Jackie, C. (2001). Marketing in travel and tourism.



Η επιχείρηση FRESH HOTEL-Mykonos Experience λειτουργεί στον Άγιο Σώστη, μία περιοχή της Μυκόνου, η οποία είναι προστατευόμενη για τη φυσική της ομορφιά. Το ξενοδοχείο ανήκει στην κατηγορία πέντε αστέρων και διαθέτει 24 διαμερίσματα, σχεδιασμένα σε μυκονιάτικο ύφος, τα οποία προσφέρουν χώρους άνεσης και χαλάρωσης σε κάθε επισκέπτη. Επίσης, η φιλόξενη ατμόσφαιρα και η άριστη εξυπηρέτηση δημιουργούν ένα αίσθημα μοναδικότητας στον πελάτη. Σχετικά με τις εγκαταστάσεις, υπάρχουν **24 δωμάτια, 1 κεντρική πισίνα, 2 χώροι μπαρ, 1 χώρος εστιατορίου και 1 χώρος spa.**

Το ξενοδοχείο αποτελείται από τρία ανεξάρτητα κτήρια. Στο ισόγειο του πρώτου κτηρίου «στεγάζεται» η υποδοχή, το εστιατόριο και το μπαρ, ενώ στον πρώτο όροφο βρίσκονται τα δωμάτια διαμονής. Στην εξωτερική έκταση του ισογείου λειτουργεί η κεντρική πισίνα του ξενοδοχείου ενώ τα υπόλοιπα δωμάτια διαμονής μοιράζονται στους ορόφους των άλλων δύο κτηρίων. Το ξενοδοχείο με συνολική έκταση 2.000 τ.μ., διαθέτει δωμάτια διαμονής με μέσο εμβαδόν 30 m<sup>2</sup> και εμβαδόν πισίνας 60 τ.μ. και υπάρχουν δωμάτια με ιδιωτικό μπαλκόνι, με θέα στην κεντρική πισίνα ή τη θάλασσα καθώς και σουίτες με ιδιωτική πισίνα ή «Jacuzzi». Όλα τα δωμάτια έχουν δωρεάν πρόσβαση στο διαδίκτυο, αυτόνομο κλιματισμό, πλήρως εξοπλισμένο ψυγείο, δυνατότητα δωρεάν παραγωγής καφέ, δορυφορική τηλεόραση, χρηματοκιβώτιο, μπουρνούζια και πετσέτες θαλάσσης και είδη ατομικής φροντίδας.

Επίσης, στις υπηρεσίες του ξενοδοχείου να αναφερθούν και οι εξής:

- 24ωρη Υπηρεσία Δωματίου, Υποδοχή & Concierge
- Δωρεάν Μεταφορά σε Αεροδρόμιο & Λιμάνι
- Δωρεάν Ξαπλώστρες Παραλίας
- Δωρεάν Ασύρματο Internet
- Υπηρεσία Απογευματινής Καμαριέρας
- Καλωσόρισμα κατά την Άφιξη

Πιο συγκεκριμένα, το Fresh Hotel διαθέτει τους εξής τύπους δωματίου:

- Standard Room: Τα 10 δωμάτια **Standard** κατηγορίας (18-20 τ.μ.), τα οποία βρίσκονται στο επίπεδο του ισογείου του ξενοδοχείου, διαθέτουν διπλό κρεβάτι, χτιστά μπάνια και ιδιωτικό μπαλκόνι με θέα στην πισίνα ή στον κήπο του ξενοδοχείου (Pool or Garden View).
- Premium Sea View Room: Τα 6 δωμάτια **Premium** κατηγορίας (20-25 τ.μ.), τοποθετημένα στο πάνω επίπεδο του ξενοδοχείου, είναι εξοπλισμένα με κρεβάτια King size και την καλύτερη ποιότητα σε ξενοδοχειακό εξοπλισμό και προϊόντα, κάνοντας τη διαμονή στη Μύκονο μία άνετη εμπειρία. Επίσης, διαθέτει χτιστά μπάνια σε συνδυασμό με ένα σύνολο παροχών, ώστε ο επισκέπτης να χαλαρώσει και να απολαύσει την καταπληκτική θέα στο Αιγαίο από το ιδιωτικό μπαλκόνι.
- Deluxe Sea View Room: Τα 6 δωμάτια **Deluxe** κατηγορίας (30 τ.μ.), εμπνευσμένα από τις γραμμές του μυκονιάτικου μινιμαλισμού και τη μοντέρνα αρχιτεκτονική, βρίσκονται στο δεύτερο κτίριο του ξενοδοχείου. Τα δίκλινα δωμάτια είναι εξοπλισμένα με χτιστό King Size κρεβάτι και επιπλέον χτιστό κρεβάτι, εξοπλισμό υψηλής ποιότητας, ιδιωτική είσοδο και εξωτερική αυλή, με εύκολη πρόσβαση στην πισίνα του ξενοδοχείου.
- Junior Sea View Suite + private pool /Jacuzzi (2 δωμάτια): Η Junior Σουίτα (40 τ.μ.) προσφέρει ένα περιβάλλον κομψότητας με εξωτερικό Jacuzzi ή ιδιωτική πισίνα, δίνοντας τη δυνατότητα στους επισκέπτες να απολαύσουν παράλληλα μια σειρά από εκλεπτυσμένες παροχές και υπηρεσίες. Όμορφα διακοσμημένες οι Junior Σουίτες, με χωρητικότητα έως και τέσσερα (4) άτομα, διαθέτουν King Size κρεβάτι και έναν άνετο καναπέ-κρεβάτι.

**Τιμολόγηση:** Οι τιμές διανυκτέρευσης διαφοροποιούνται ανάλογα με την περίοδο διαμονής στο ξενοδοχείο (Low / High season), τον τύπο δωματίου καθώς και το μέσο που θα πραγματοποιηθεί η κράτηση (μεμονωμένα ή μέσω πρακτορείου). Η σεζόν έχει κατηγοριοποιηθεί σε τρεις περιόδους: I. Χαμηλή περίοδος: Απρίλιος, Οκτώβριος, II. Μεσαία περίοδος: Μάιος, Ιούνιος, Σεπτέμβριος και III. Υψηλή περίοδος: Ιούλιος, Αύγουστος. Μία γενική εικόνα της **τιμολογιακής πολιτικής** του Fresh Hotel παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 1: Διαμόρφωση Τιμών ανά μήνα και τύπο δωματίου του Fresh Hotel

#	10	6	6	2	24
ΤΥΠΟΣ ΔΩΜΑΤΙΟΥ	Standard Room	Premium Room	Deluxe Room	Junior Suite	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ 2017
ΜΗΝΕΣ					
Απρίλιος	150,00 €	190,00 €	230,00 €	310,00 €	193,33 €
Μάιος-Ιούνιος	250,00 €	290,00 €	330,00 €	410,00 €	293,33 €
Ιούλιος-Αύγουστος	280,00 €	320,00 €	360,00 €	440,00 €	323,33 €
Σεπτέμβριος	250,00 €	290,00 €	330,00 €	410,00 €	293,33 €
Οκτώβριος	150,00 €	190,00 €	230,00 €	310,00 €	193,33 €

Οι τιμές έχουν διαμορφωθεί ύστερα από μελέτη των εγκαταστάσεων και των παροχών που προσφέρει κάθε δωμάτιο καθώς επίσης και των ανταγωνιστικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων ανάλογης τοποθεσίας και κατηγορίας στο νησί της Μυκόνου. Να τονιστεί ότι η τιμολόγηση του ξενοδοχειακού προϊόντος 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. Επίσης, στις προαναφερόμενες τιμές έχει **συμπεριληφθεί** και το κόστος του πρωινού, προσφέροντας το έτσι σε μια μειωμένη τιμή από ότι εάν το επέλεγαν ξεχωριστά.

Είναι σημαντικό σε αυτό το σημείο να αναφερθεί το γεγονός ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προσπαθούν να ανταποκριθούν κατάλληλα στις διακυμάνσεις της ζήτησης χρησιμοποιώντας συστήματα διαφορισμού των τιμών με αποτέλεσμα το ίδιο προϊόν να προσφέρεται σε διαφορετική τιμή στους πελάτες του ξενοδοχείου. Οι τιμές μπορούν να κρατηθούν σε κανονικά επίπεδα για προνομιούχους επισκέπτες, όπως είναι οι repeaters, δίνοντας τους μία αίσθηση ανταμοιβής για την πιστότητα τους. Έτσι, την ίδια χρονική στιγμή υπάρχει ένας πελάτης που έχει πληρώσει 150.00 € για συγκεκριμένο τύπο δωματίου, ενώ στο διπλανό δωμάτιο της ίδιας κατηγορίας βρίσκεται πελάτης που πλήρωσε 100,00 €, καθώς ήταν κράτηση τελευταίας στιγμής. Ωστόσο, σε τέτοιες περιπτώσεις, εάν ο πελάτης της διανυκτέρευσης με 100 € ενημερωθεί για τη διαφορά της τιμής ενδέχεται να αναπτύξει αρνητική στάση προς το ξενοδοχείο.

Σύμφωνα με τον **Kotler**, οι τιμές πρέπει να διαφοροποιούνται αναλόγως τη μέρα ή την ώρα, ώστε να μην κλείσει η ημέρα με κενά δωμάτια. Επίσης, σε περιόδους χαμηλής ζήτησης τα ξενοδοχεία προσφέρουν χαμηλές τιμές διανυκτέρευσης ώστε να παρακινήσουν το αγοραστικό κοινό για παράδειγμα για «Weekend-Breaks». Οι παραπάνω ενέργειες δημιουργούν αφενός εισόδημα στην επιχείρηση και αφετέρου μια ικανοποιημένη πελατειακή βάση που απολαμβάνει μια υπηρεσία υψηλής ποιότητας σε χαμηλή τιμή.<sup>78,79</sup>

**Διανομή (Place):** Με τον όρο διανομή εκφράζονται όλα εκείνα τα μέσα που χρησιμοποιεί μία επιχείρηση (ανθρώπινα ή τεχνητά), για να καταλήξει το προϊόν στον τελικό καταναλωτή. Κάθε επιχείρηση στον ξενοδοχειακό κλάδο έχει ως στόχο τη μέγιστη δυνατή πληρότητα δωματίων μέσω της εκμετάλλευσης διαφορετικών καναλιών διανομής. Επομένως, ένα ξενοδοχείο απευθύνεται στον πελάτη ή σε «μεσάζοντες» όπως τα τουριστικά γραφεία ή τους tour operators, στους οποίους μεταφέρει και την ευθύνη πληρότητας του ξενοδοχείου. Τα κέρδη είναι αποτέλεσμα της διαφοράς μεταξύ του κόστους του πακέτου και της τιμής που είναι σε θέση να το «πωλήσουν». Την τελευταία δεκαπενταετία, με το διαδίκτυο να εισβάλλει στην καθημερινότητα, αναπτύχθηκαν ηλεκτρονικά δίκτυα διανομής, όπως είναι το **Booking.com**, προσφέροντας μία δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας με το ευρύ κοινό, με μικρό κόστος.<sup>80</sup>

Κάθε ξενοδοχείο διαθέτει μία δική του ιστοσελίδα μέσω της οποίας πραγματοποιεί άμεσες πωλήσεις δωματίων και παρέχει πληροφορίες για τις υπηρεσίες που προσφέρονται καθώς και οπτικοακουστικό υλικό. Η ιστοσελίδα παρέχει επίσης τη δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας με κατάλληλα πρόσωπα του ξενοδοχείου, μέσα από απλές προς το χρήστη διαδικασίες. Μειονέκτημα ενός καναλιού άμεσης διανομής αποτελεί το κόστος λειτουργίας ενός γραφείου όλη τη διάρκεια του χρόνου, η αδυναμία πρόσβασής σε πολλές αγορές ενώ σε περιόδους χαμηλής ζήτησης είναι αμφίβολο αν θα μπορέσει να εξασφαλίσει βιώσιμη πληρότητα. Ωστόσο, με την εξέλιξη του διαδικτύου και των συστημάτων κρατήσεων, έχουν ελαχιστοποιηθεί τα παραπάνω μειονεκτήματα, καθώς πλέον η επιχείρηση μπορεί να απευθύνεται στο ευρύ κοινό μέσα από την προσωπική της ιστοσελίδα.

Τέλος, τα τουριστικά γραφεία αναλαμβάνουν την «προώθηση τουριστικών πακέτων» και τις μεμονωμένες κρατήσεις έναντι κάποιας προμήθειας. Είναι ουσιαστικά οι «**τοπικοί αντιπρόσωποι** των «Tour Operators», οι οποίοι έχοντας άριστη γνώση της αγοράς, αναλαμβάνουν τη

---

<sup>78</sup> Kotler, Philip. Marketing management: A south Asian perspective. Pearson Education India, 2009.

<sup>79</sup> O'Connor, P. (2002). An analysis of the online pricing strategies of the international hotel chains. In Information and communication technologies in tourism 2002: Proceedings of the International Conference in Innsbruck, Austria, 2002 (pp. 285-293). Springer-Verlag Wien.

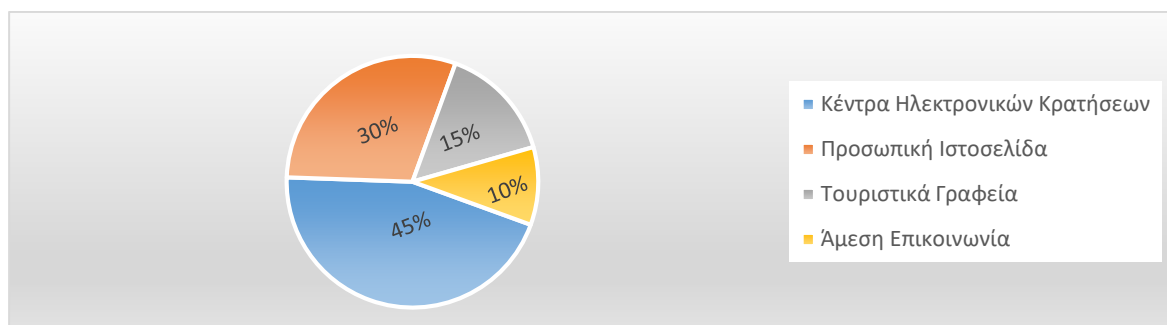
<sup>80</sup> Ηγουμενάκης, Ν. "Τουριστικό Μάρκετινγκ." Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks (1999).

διαμόρφωση συνολικών πακέτων (διαμονή, δραστηριότητες, μεταφορές). Τα πακέτα αυτά ενίστε αγοράζονται από tour operators, οι οποίοι στη συνέχεια θα προσθέσουν τη διεθνή μεταφορά από και προς τη χώρα υποδοχής και θα τα διαθέσουν προς πώληση.

Εν κατακλείδι, η επιλογή πολλαπλών καναλιών διανομής αποτελεί βέλτιστη κίνηση για μία επιχείρηση ώστε να υπάρχει μια ευρεία κάλυψη της αγοράς και να ελαχιστοποιηθεί η εξάρτηση από ένα μόνο δίκτυο.

Επομένως, το FRESH HOTEL επιλέγει ένα συνδυασμό καναλιών διανομής στην προσπάθεια του να επιτύχει πλήρη κάλυψη της αγοράς. Πιο συγκεκριμένα, περίπου το 45% των πελατών προέρχεται από τα κέντρα ηλεκτρονικών κρατήσεων (booking.com, expedia), το 30% από την προσωπική ιστοσελίδα ([www.FRESH\\_HOTEL.gr](http://www.FRESH_HOTEL.gr)), το 15% από τουριστικά γραφεία Ελλάδας και εξωτερικού, ενώ το 10% προέρχεται από την άμεση επικοινωνία με το ξενοδοχείο ως επαναλαμβανόμενοι πελάτες (**repeaters**).

Εικόνα 4: Κέντρα Διανομής Fresh-Hotel



### Πρώθηση (Promotion):

Το παραδοσιακό μίγμα προώθησης περιλαμβάνει ένα σύνολο μεθόδων με στόχο να εξασφαλιστεί ένα ευνοϊκό επίπεδο ζήτησης για την επιχείρηση με κύρια εργαλεία τη διαφήμιση, τις δημόσιες σχέσεις, την προώθηση πωλήσεων και τη προσωπική πώληση. Σε μία ξενοδοχειακή επιχείρηση, μέσω της προώθησης, οι προσφερόμενες υπηρεσίες καθίστανται πιο ελκυστικές και κατανοητές στους πελάτες της επιχείρησης. Ωστόσο, πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην προωθητική πολιτική που επιλέγεται για το ξενοδοχείο αφού μπορεί να αποδειχθεί επιζήμια για τη σχέση του με τους πελάτες, την εμπιστοσύνη τους και την φήμη του στο μέλλον. Σκοπός της προώθησης είναι η προσθήκη αξίας στο συνολικό προϊόν και η τόνωση των πωλήσεων. Οι εταιρείες με αφοσιωμένους και πιστούς πελάτες είναι και οι πλέον κερδοφόρες στην αγορά ενώ υπολογίζεται ότι η απόκτηση ενός νέου πελάτη κοστίζει στην επιχείρηση **πέντε φορές** περισσότερο από τη διατήρησή του.

Επομένως, οι υπεύθυνοι στρατηγικής μάρκετινγκ του FRESH Hotel επιθυμούν να διατηρούν μία ισορροπία μεταξύ διατήρησης και απόκτησης νέου πελατολογίου και επιμένουν στα εξής:

- Σωστή καταχώρηση στους τουριστικούς καταλόγους και μηχανές αναζήτησης του διαδικτύου και συνεχής ενημέρωση στις ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης, όπως το Facebook.
- Direct marketing, εξαιρετικά στοχευμένο με στόχο τη δημιουργία μιας κεντρική βάσης δεδομένων για πελάτες του ξενοδοχείου μέσω του τμήματος δημοσίων σχέσεων
- Δημιουργία ενός «συναισθηματικού» δεσμού με τον πελάτη διότι, ακόμη και εάν μεσολαμβάνουν χρόνια, οι αφοσιωμένοι πελάτες επιστρέφουν στο ίδιο ξενοδοχείο, δίνοντας παράλληλα τις καλύτερες συστάσεις. Στόχος της επιχείρησης είναι να εδραιωθεί η **διαφήμιση από στόμα σε στόμα**, η οποία αποτελεί και την πιο αποτελεσματική μέθοδο διαφήμισης. Επίσης, τα σχόλια των επισκεπτών που βρίσκονται σε «online» μορφή, λειτουργούν επικουρικά στην παρακίνηση των υποψήφιων πελατών. Επομένως, το **FRESH Hotel** δίνει ιδιαίτερη σημασία σε ιστοσελίδες τύπου TripAdvisor και προσπαθεί «διακριτικά» να παρακινεί τους επισκέπτες του ξενοδοχείου να μοιράζονται τις εμπειρίες και τις εντυπώσεις τους.
- Η διεύθυνση του ξενοδοχείου δίνει ιδιαίτερη προσοχή στις προσωπικές πωλήσεις μέσω αλληλογραφίας ή τηλεφώνου με δυνητικούς ή υπάρχοντες πελάτες του ξενοδοχείου, η οποία προηγείται ή/και να έπεται μιας επίσκεψης. Απαραίτητη προϋπόθεση για να είναι επιτυχημένη η προσωπική πώληση είναι ο «συντάκτης» να έχει ευχέρεια γραπτού λόγου και να διατυπώνει άμεσα και με ευκρίνεια τις όποιες πληροφορίες δίνει στον παραλήπτη.<sup>81</sup>

---

<sup>81</sup> Τουριστικό μάρκετινγκ : Γενικές αρχές / Νίκος Γ. Ηγουμενάκης, Γιώργος Ν. Ηγουμενάκης, Interbooks, 2004.

## 4.4 Πωλήσεις - Μέση Πληρότητα Ξενοδοχείου

Πίνακας 2: «Τιμή Πόρτας» & Μέση Τιμή 2017, FRESH HOTEL

ΤΥΠΟΣ ΔΩΜΑΤΙΟΥ	Standard Room	Premium Room	Deluxe Room	Junior Suite	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ 2017
ΜΗΝΕΣ					
Απρίλιος	150,00 €	190,00 €	230,00 €	310,00 €	193,33 €
Μάιος-Ιούνιος	250,00 €	290,00 €	330,00 €	410,00 €	293,33 €
Ιούλιος-Αύγουστος	280,00 €	320,00 €	360,00 €	440,00 €	323,33 €
Σεπτέμβριος	250,00 €	290,00 €	330,00 €	410,00 €	293,33 €
Οκτώβριος	150,00 €	190,00 €	230,00 €	310,00 €	193,33 €

Πίνακας 3: Μέση Πληρότητα 2014-2017

Μέση Πληρότητα Ξενοδοχείου				
ΜΗΝΕΣ	2014	2015	2016	2017
Απρίλιος	46,31%	52,09%	55,86%	58,00%
Μάιος-Ιούνιος	70,86%	82,00%	80,00%	85,00%
Ιούλιος-Αύγουστος	90,44%	94,86%	98,65%	97,00%
Σεπτέμβριος	70,00%	75,00%	80,00%	82,00%
Οκτώβριος	75,00%	60,00%	55,00%	60,00%

Πίνακας 4: Διαμόρφωση Πληρότητας Ανά Τύπο Δωματίου Ανά Μήνα, 2014

ΜΗΝΕΣ	10	6	6	2	24
	Standard Room	Premium Room	Deluxe Room	Junior Suite	Μέση Πληρότητα
Απρίλιος	50%	40%	50%	45%	46,31%
Μάιος-Ιούνιος	70%	80%	75%	58%	70,86%
Ιούλιος-Αύγουστος	100%	85%	85%	92%	90,44%
Σεπτέμβριος	100%	80%	75%	25%	70,00%
Οκτώβριος	85%	85%	65%	65%	75,00%

Πίνακας 5: Συνολικές πωλήσεις δωματίων 2014

ΜΗΝΕΣ	Standard Room	Premium Room	Deluxe Room	Junior Suite	ΣΥΝΟΛΟ ΔΩΜΑΤΙΩΝ
	10	6	6	2	
Απρίλιος	50	24	30	9	113
Μάιος-Ιούνιος	420	288	270	70	1.048
Ιούλιος-Αύγουστος	600	306	306	110	1.322
Σεπτέμβριος	300	144	135	15	594
Οκτώβριος	85	51	39	13	188
ΣΥΝΟΛΟ	1455	813	780	217	<b>3.265</b>



Πίνακας 6: Έσοδα από πωλήσεις δωματίων, FRESH HOTEL 2014-2015

ΜΗΝΕΣ	πληρότητα	2014	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ 2014	πληρότητα	2015	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ 2015
Απρίλιος	46,31%	16.815,54 €	151,30 €	52,09%	19.065,62 €	152,51 €
Μάιος-Ιούνιος	70,86%	182.734,43 €	179,08 €	82,00%	213.154,06 €	180,52 €
Ιούλιος-Αύγουστος	90,44%	353.862,43 €	271,71 €	94,86%	374.125,71 €	273,89 €
Σεπτέμβριος	70,00%	90.258,33 €	179,08 €	75,00%	97.478,99 €	180,52 €
Οκτώβριος	75,00%	27.233,12 €	151,30 €	60,00%	21.960,78 €	152,51 €
<b>Συνολικές Πωλήσεις</b>		<b>670.904 €</b>			<b>725.785 €</b>	

Πίνακας 7: Έσοδα από πωλήσεις δωματίων, FRESH HOTEL 2016-2017

ΜΗΝΕΣ	πληρότητα	2016	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ 2016	πληρότητα	2017	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ 2017
Απρίλιος	55,86%	21.467,76 €	160,13 €	58,00%	22.736,00 €	163,33 €
Μάιος-Ιούνιος	80,00%	218.352,94 €	189,54 €	85,00%	236.640,00 €	193,33 €
Ιούλιος-Αύγουστος	98,65%	408.527,06 €	287,58 €	97,00%	409.728,00 €	293,33 €
Σεπτέμβριος	80,00%	109.176,47 €	189,54 €	82,00%	114.144,00 €	193,33 €
Οκτώβριος	55,00%	21.137,25 €	160,13 €	60,00%	23.520,00 €	163,33 €
<b>Συνολικές Πωλήσεις</b>		<b>778.661 €</b>			<b>806.768 €</b>	

Πίνακας 8: Συνολικά Έσοδα FRESH HOTEL

ΕΤΟΣ	2014	2015	2016	2017
Έσοδα από F&B	69.789 €	75.635 €	80.630 €	100.026 €
Έσοδα από Λοιπές Υπηρεσίες	6.042,32 €	6.236,65 €	6.331,92 €	6.746,44 €
Έσοδα από πωλήσεις δωματίων FRESH Hotel	670.904 €	725.785 €	778.661 €	806.768 €
<b>Συνολικά Έσοδα</b>	<b>746.735 €</b>	<b>807.657 €</b>	<b>865.623 €</b>	<b>913.541 €</b>

Για την καλύτερη κατανόηση των παραπάνω πινάκων πρέπει να διατυπωθούν τα εξής:

Το FRESH Hotel λειτουργεί περίπου 170 ημέρες το χρόνο και μέσα στην τουριστική περίοδο 2014 κατάφερε να πωλήσει 3.265 δωμάτια (Πίνακας 5). Η τιμή διάθεσης κάθε δωματίου διαφέρει από τις τιμές που βλέπει ο πελάτης μέσω από τις πλατφόρμες κράτησης Booking ή Expedia. Ωστόσο, η τιμή «πόρτας», όπως αποκαλούνταν παλαιότερα, για κάθε κατηγορία δωματίου καθώς και η υπολογισμένη μέση τιμή φαίνονται στον Πίνακα 2.

## Κεφάλαιο 5: Ανάλυση και Αξιολόγηση Επενδυτικού Σχεδίου

### 5.1 Η αλλαγή συνθηκών απαιτεί αλλαγή στρατηγικής

Το νησί της Μυκόνου παρουσιάζει σημαντική τουριστική ανάπτυξη κατά την καλοκαιρινή περίοδο, η οποία στηρίζεται στους φυσικούς, και όχι μόνο, πόρους που διαθέτει. Αρνητική συνέπεια της αυξημένης τουριστικής κίνησης αποτελεί η απειλούμενη επάρκεια σε νερό και ηλεκτρική ενέργεια. Γενικότερα, το νησί προμηθεύεται ενέργεια από τη Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού, μέσω 20 μηχανημάτων ενέργειας έως και 38,4 MW σε περιόδους υψηλής ζήτησης. Εναλλακτικά, στη Μύκονο έχουν γίνει κάποια πρώτα βήματα πάνω στη χρήση ανανεώσιμων μορφών ενέργειας με την τοποθέτηση συστημάτων αξιοποίησης ηλιακής και αιολικής ενέργειας. Ωστόσο, η περιοχή της Μυκόνου δύναται να υποστηρίξει την επέκταση των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (ΑΠΕ), λαμβάνοντας υπόψη την ένταση του ανέμου και της ηλιακής ακτινοβολίας. Η δημιουργία αιολικών πάρκων στο νησί συμβάλει, κατά ένα μικρό ποσοστό, στη μείωση του ποσοστού συγκέντρωσης διοξειδίου του άνθρακα στην ατμόσφαιρα, ενισχύοντας την προσπάθεια αντιμετώπισης του φαινομένου του θερμοκηπίου που οδηγεί στην κλιματική αλλαγή. Σχετικά με το κόστος εφαρμογής συστημάτων ΑΠΕ, μένει να αναλογιστούμε ότι οι αυτές συμβάλλουν στην εξοικονόμηση δαπανών τόσο των ιδιοκτητών όσο και του Δήμου. Είναι σημαντικό να διαφανεί το γεγονός ότι εάν η περιοχή της Μυκόνου αξιοποιήσει τις ΑΠΕ στο σύνολό τους, όχι μόνο μπορεί να καλύψει τις ενεργειακές της ανάγκες, αλλά μπορεί να παρέχει ηλεκτρική ενέργεια και σε άλλα νησιά.<sup>82</sup>

#### ***Η συμβολή του Δήμου στην εξοικονόμησης ενέργειας***

Σύμφωνα με την Απογραφή Κατανάλωσης Ενέργειας και Εκπομπών στο Δήμο Μυκόνου κατά το έτος 2014 εκπέμφθηκαν συνολικά 34.573 τόνοι CO<sup>2</sup>, από τους οποίους περίπου το 25,5% προήλθε από τον οικιακό τομέα, το 17,1% από τον τριτογενή τομέα, το 51% από τα ιδιωτικά οχήματα και το 6,9 % από τα δημοτικά κτίρια, τα οχήματα και τον οδοφωτισμό. Ο Δήμος Μυ-

---

<sup>82</sup> Economou, A.(2010). Renewable energy resources and sustainable development in Mykonos (Greece). Renewable and Sustainable Energy Reviews, 14(5), 1496-1501.

κόνου έχει αναλάβει πρωτοβουλίες στο πλαίσιο μείωσης των εκπομπών CO<sup>2</sup>, έχοντας εγκαταστήσει εξοπλισμό εξοικονόμησης ενέργειας σε μονάδες αφαλάτωσης και έχοντας δρομολογήσει προμήθεια λαμπτήρων τεχνολογίας LED για τον οδο φωτισμό. Είναι ιδιαίτερα σημαντική η μείωση εκπομπών CO<sup>2</sup> στα α) δημοτικά κτίρια & εγκαταστάσεις υποδομών, έως 50%, β) στο δημοτικό φωτισμό, έως 63% και γ) στα δημοτικά οχήματα, έως 39%. Παράλληλα φαίνεται ότι υπάρχει η δυνατότητα έως το έτος 2030 ο Δήμος Μυκόνου να αυξήσει την παραγωγή από Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας (ΑΠΕ) κατά 14.500 MWh, εάν κατασκευαστούν και λειτουργήσουν οι ιδιωτικές μονάδες ΑΠΕ (αιολικά & φωτοβολταϊκά) και υλοποιηθούν οι ενέργειες ευαισθητοποίησης και ενημέρωσης των πολιτών γύρω από περιβαλλοντικά ζητήματα.

### ***Η πρωτοβουλία των ιδιωτικών επιχειρήσεων***

Ο τουριστικός τομέας παρέχει μεγάλο δυναμικό εξοικονόμησης ενέργειας με την μετατροπή των ξενοδοχείων σε ενεργειακά αποδοτικά κτήρια. Στην ανάλυση της «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΓΙΑ ΕΞΟΙΚΟΝΟΜΗΣΗ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ, ΤΗΝ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΕ & ΜΕΙΩΣΗ ΕΚΠΟΜΠΩΝ ΣΤΑ ΝΗΣΙΑ ΤΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ» του Ενεργειακού Γραφείου Αιγαίου, παρουσιάζονται οι δείκτες με το δυναμικό εξοικονόμησης ενέργειας στα ξενοδοχεία:

- Η τιμή του δείκτη **κλίνας ξενοδοχείων** δείχνει το συνολικό μέγεθος της βιομηχανίας τουρισμού στο νησί, με μεγάλο δυναμικό στα νησιά **Ρόδος, Κως, Σαντορίνη, Μύκονος, Πάρος, Λέσβος, Νάξος, Αίγινα, Χίος και Σκόπελος.**
- Ο δείκτης **κλίνας ξενοδοχείων/πληθυσμό** παρουσιάζει την ένταση στον τομέα του τουρισμού με μεγαλύτερο δυναμικό στα νησιά **Κως, Ίος, Μύκονος, Φολέγανδρος, Σαντορίνη, Ρόδος, Πάτμος, Πάρος, Σκόπελος και Αλόνησος.**
- Ο δείκτης **μέσος αριθμός κλινών/ξενοδοχείο** παρουσιάζει το μέσο μέγεθος κάθε ξενοδοχείου, με τις ξενοδοχειακές μονάδες με υψηλότερο δυναμικό εξοικονόμησης ενέργειας, να μπορούν να εφαρμόσουν μέτρα εξοικονόμησης ενέργειας με μεγαλύτερη ευκολία. Επομένως, τα νησιά **Ρόδος, Κως, Λήμνος, Αλόνησος, Κύθνος, Μύκονος** και Λέσβος, παρουσιάζουν υψηλότερους δείκτες και υψηλότερο δυναμικό εξοικονόμησης ενέργειας.

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω, **η Κως, η Ρόδος και η Μύκονος** συνδυάζουν αξιόλογο δυναμικό εξοικονόμησης ενέργειας και πιθανές δράσεις στον ξενοδοχειακό τομέα πρέπει να στοχεύουν πρωτίστως σε αυτά τα νησιά.<sup>83</sup>

---

<sup>83</sup> Στρατηγική μελέτη για την εξοικονόμηση ενέργειας, την προώθηση των ΑΠΕ & μείωση εκπομπών στα νησιά του Αιγαίου (2009) Ενεργειακό Γραφείο Αιγαίου

## 5.2 Μετατροπή του Fresh Hotel σε πράσινη επιχείρηση

Με βάση τα παραπάνω, το ξενοδοχείο **Fresh Hotel** επιθυμεί να αλλάξει στρατηγική, βελτιστοποιώντας τις λειτουργίες και τις τεχνικές χρησιμοποίησης των πόρων με σκοπό τη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος τόσο της επιχείρησης όσο και των επισκεπτών της. Ενδεικτικό είναι το γεγονός ότι στα ευρωπαϊκά ξενοδοχεία οι επισκέπτες καταναλώνουν ανά διανυκτέρευση έως και 440 lt νερού και παράγουν 1 kg αποβλήτων, ενώ το 50% αυτών μπορεί να ανακυκλωθεί ή να επαναχρησιμοποιηθεί. Τα παραπάνω στοιχεία υπογραμμίζουν το γεγονός ότι η ξενοδοχειακή βιομηχανία επιβάλλεται να υιοθετήσει πράσινες πρακτικές για την ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων στη κοινότητα και το ευρύτερο περιβάλλον.

Σε διαδικτυακή έρευνα του οργανισμού Nielsen Wire σε 28.000 καταναλωτές από 56 χώρες παγκοσμίως, το 66% του δείγματος ισχυρίζεται ότι προτιμούν να αγοράζουν προϊόντα και υπηρεσίες από επιχειρήσεις με κοινωνική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα. Επίσης, το 46% του δείγματος είναι διατεθειμένοι να ξοδέψουν κάτι παραπάνω ώστε να συμμετέχουν σε μία «πράσινη» κίνηση της επιχείρησης. Ενδιαφέρον παρουσιάζει η συνέχεια της έρευνας, η οποία φανερώνει ότι το 62% των ερωτηθέντων προτιμά να δουλεύει σε «πράσινες» επιχειρήσεις και το 59% των ερωτηθέντων επιθυμεί να επενδύσει σε αυτές.<sup>84,85</sup>

## 5.3 Περιγραφή Επενδυτικού Σχεδίου

### 5.3.1 Βασική Ιδέα Του Προγράμματος

Η εταιρεία το 2016 σημείωσε ικανοποιητική αποτελεσματικότητα, επιτυγχάνοντας αύξηση του Κύκλου Εργασιών κατά **5%** σε σχέση με το 2016, πληρότητα **76%** και θετικά Καθαρά προφύρων Κέρδη (**53.902 €**). Η αύξηση των πωλήσεων οφείλεται κυρίως στην αναβάθμιση της λειτουργίας διάθεσης και στην ταχύτερη αντίδραση του τμήματος κρατήσεων στις μεταβολές της ζήτησης. Παράλληλα, η επιχείρηση ελέγχοντας αποτελεσματικότερα τα έξοδα λειτουργίας και πετυχαίνοντας μεγαλύτερα ποσοστά πληρότητας, βελτίωσε σημαντικά το μικτό περιθώριο κέρδους.

Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι το FRESH HOTEL αποτελεί μια υγιής ξενοδοχειακή επιχείρηση, εδραιωμένη και αναγνωρίσιμη στην διεθνή τουριστική αγορά, που κατόρθωσε να επιβιώσει τα πρώτα χρόνια λειτουργίας του, μέσα από τον έλεγχο του κόστους λειτουργίας.

---

<sup>84</sup> Bohdanowicz, P. (2005). European hoteliers' environmental attitudes: Greening the business. *Cornell hotel & restaurant administration quarterly*, 46(2), 188-204.

<sup>85</sup> Nielsen, A. C. (2012). *The Global, Socially-Conscious Consumer*. Nielsen Report.

ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ ΔΩΜΑΤΙΩΝ	76%	
ΈΣΟΔΑ	ΕΤΟΣ	
	2017	
Πωλήσεις Δωματίων	806.768 €	
R&B	100.026 €	
Άλλες Υπηρεσίες	6.746 €	
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	913.541 €	
<b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ</b>		
Μισθοδοσία	502.399 €	
Μίσθωμα Αυτοκινήτων	10.000 €	
Καθαριστικά-Απορρυπαντικά	10.000 €	
Ασφάλεια	6.000 €	
Υπηρεσία Κοινής Ωφέλειας	160.282 €	
Φαρμακείο	500 €	
Διάφορα	30.000 €	
<b>ΕΞΟΔΑ ( % Εσόδων)</b>		
25%	Κόστη Πρώτων Υλών για F&B	25.007 €
2%	Συντήρηση	18.271 €
0,2%	Αναλώσιμα	1.827 €
7%	Προμήθειες Πρακτορείων	63.948 €
3%	Μάρκετινγκ & Προώθηση	27.406 €
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΞΟΔΑ		855.639 €
Κέρδη Προ Φόρων		57.902 €
<b>Φόρος 8%</b>		4.632 €
Καθαρό Κέρδος Μετά Φόρων		53.270 €
Περιθώριο Κέρδους		5,83%

Ωστόσο, σήμερα η εταιρεία στοχεύει στρατηγικά μέσα από το παρόν Επενδυτικό Σχέδιο στην ουσιαστική αναβάθμιση της ποιότητας, στον εμπλουτισμό των παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά κυρίως σε μία στροφή προς ένα περιβαλλοντικά και κοινωνικά υπεύθυνο τουρισμό. Δεδομένου ότι η Μύκονος αποτελεί έναν τουριστικό προορισμό παγκόσμιας εμβέλειας (core product), η παρούσα επένδυση αναμένεται να υποστηρίξει ουσιαστικά το **Re-Fresh Hotel** ώστε να πετύχει μια σημαντική μελλοντική ανάπτυξη του κύκλου εργασιών και βελτιωμένα περιθώρια κέρδους. Το προτεινόμενο επενδυτικό σχέδιο προβλέπεται να υλοποιηθεί εντός του έτους ώστε να μην διαταραχθεί η λειτουργία του ξενοδοχείου την επόμενη τουριστική περίοδο. Η επένδυση πρόκειται να έχει ολοκληρωθεί πριν την έναρξη της τουριστικής περιόδου του 2018, δηλαδή περί τα μέσα Απρίλη 2018. Επομένως, οι εργασίες ξεκινούν τον Οκτώβρη του 2017, με προτεραιότητα στην ανακαίνιση και εκσυγχρονισμό των δωματίων και του εστιατορίου. Τους επόμενους

μήνες και ως τα τέλη Απρίλη θα έχει ολοκληρωθεί το μεγαλύτερο μέρος (ποσοστό 80%) της αγοράς και εγκατάστασης των καινούργιων σύγχρονων μηχανημάτων και λοιπού εξοπλισμού. Η ανάγκη μετατροπής του FRESH HOTEL σε ένα πράσινο ξενοδοχείου προκύπτει για πολλούς λόγους. Αρχικά, συμβάλλει σημαντικά στη δημιουργία μίας σχέσης εμπιστοσύνης με τους επισκέπτες, εφόσον αντιλαμβάνονται ότι στόχος του ξενοδοχείου δεν είναι η απλή πραγματοποίηση κερδών. Επίσης, οι πράσινες δραστηριότητες μειώνουν σε σημαντικό βαθμό τα έξοδα του ξενοδοχείου, ενισχύοντας παράλληλα την περιβαλλοντική υγεία.

Η Μύκονος υποδέχεται μεγάλο αριθμό τουριστών συγκριτικά με το μέγεθος του νησιού, κάτι που ενδέχεται να προκαλέσει ένα μη αναστρέψιμο αντίκτυπο στο περιβάλλον. Επιπλέον, η Ελλάδα ενδείκνυται στο να στηρίξει εναλλακτικές μορφές τουρισμού μέσω κατάλληλα σχεδιασμένων υποδομών, ειδικότερα στον ξενοδοχειακό κλάδο. Τέλος, η Μύκονος αποτελεί ένα πεδίο κερδοφόρων επενδυτικών εγχειρημάτων και σύμφωνα με έρευνα της φέρουσας ικανότητας της τουριστικής ανάπτυξης, υποδεικνύει ευκαιρία επένδυσης στον κλάδο.

### 5.3.2 Κόστος επενδυτικής δραστηριότητας

Το Υπουργείο Οικονομίας και Ανάπτυξης ανακοινώνει την προκήρυξη της Δράσης του Επιχειρησιακού Προγράμματος Ανταγωνιστικότητα-Επιχειρηματικότητα και Καινοτομίας (ΕΠΑνΕΚ 2014-2020) «Ενίσχυση της Ίδρυσης και Λειτουργίας Νέων Τουριστικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων» με προϋπολογισμό περί των 120 εκατ. Ευρώ. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη δράση ενισχύεται η επένδυση σε υψηλής ποιότητας τουριστικά προϊόντα και υπηρεσίες. Επομένως, επιδοτούνται επιχειρηματικά σχέδια ποσού 25.000 ευρώ έως 400.000 ευρώ με ποσοστό επιδότησης που κυμαίνεται γύρω στο 45% των επιλέξιμων δαπανών και στην περίπτωση πρόσληψης νέου προσωπικού το ποσοστό χρηματοδότησης ανέρχεται σε 50%.

Επομένως, η χρηματοδότηση διαμορφώνεται ως εξής:

<b>ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΟ ΣΧΗΜΑ</b>		
<b>ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ</b>	22.874,00 €	<b>10%</b>
<b>ΔΑΝΕΙΑ</b>	91.496,00 €	<b>40%</b>
<b>ΚΡΑΤΙΚΗ ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗ</b>	<b>114.370,00 €</b>	<b>50%</b>
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ</b>	228.740,00 €	

## 5.4 Εσωτερικό-Εξωτερικό Περιβάλλον (Ανάλυση SWOT)

Με τη μετατροπή της επιχείρησης σε πράσινη μονάδα, το **Re-FRESH HOTEL** αποκτάει νέα διάσταση και επομένως κρίνεται σημαντικό να αναλυθούν οι εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες καθώς και οι ευκαιρίες και απειλές που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον.

Πιο αναλυτικά, το **Re-Fresh Hotel** διαθέτει εξειδικευμένο και έμπειρο προσωπικό με εκπαίδευση όχι μόνο γύρω από το επαγγελματικό service αλλά και τη νέα περιβαλλοντική διάσταση της επιχείρησης. Επιπλέον, το ξενοδοχείο συνδυάζει το μοντέρνο σχεδιασμό με παραδοσιακές πινελιές αρχιτεκτονικής, κάτι που προσελκύει μεγάλο κομμάτι των επισκεπτών της Μυκόνου. Επίσης, όπως έχει ήδη αναφερθεί οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν κάτι παραπάνω ώστε να συμμετέχουν στην πράσινη προσπάθεια του ξενοδοχείου, επομένως κάτι τέτοιο οδηγεί σε επαύξηση των κερδών. Η συνεισφορά, επίσης της ίδιας της επιχείρησης, προς το περιβάλλον είναι ιδιαίτερα σημαντική αφού ακολουθεί προγράμματα εξοικονόμησης ενέργειας και νερού, έχει περιορίσει τη χρήση χημικών, ενσωματώνει την ανακύκλωση και την επαναχρησιμοποίηση υλικών και γενικότερα προωθεί μια φιλική προς το περιβάλλον συμπεριφορά στους πελάτες. Επίσης, η επιχείρηση δίνει μεγάλη βαρύτητα στην ενίσχυση της τοπικής κοινωνίας, επιλέγοντας τοπικά προϊόντα από ντόπιους παραγωγούς ή δίνοντας προτεραιότητα στην πρόσληψη κατοίκων του νησιού. Θα ήταν παράλειψη να μην αναφερθεί και η συνεισφορά στην ίδια την επιχείρηση καθώς κατορθώνει να μειώσει σε σημαντικό βαθμό τα έξοδά της. Επιπρόσθετα, το **Re-Fresh Hotel** δύναται να εκμεταλλευτεί το μικρό μέγεθος της επιχείρησης ώστε να αποκτήσει μία άμεση επαφή με τον πελάτη έναντι απρόσωπων μεγάλων ξενοδοχείων. Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι η επιχείρηση **Re-Fresh Hotel** κατορθώνει να επιτύχει το τρίπτυχο της αειφορίας, δηλαδή ως προς το περιβάλλον, την οικονομία και την κοινωνία.

Ωστόσο, θα ήταν παράλειψη να μην αναφερθεί ότι η ενσωμάτωση της νέας φιλοσοφίας ενδέχεται να φανερώσει κάποιες αδυναμίες της επιχείρησης. Το αυξημένο κόστος κατασκευής αλλά και λειτουργίας των νέων συστημάτων μεταφράζεται σε αυξημένο σταθερό και μεταβλητό κόστος, κάτι που αυτομάτως μειώνει τα κέρδη της επιχείρησης. Επίσης, η υψηλότερη τιμή που επιβάλλει όχι μόνο η «πράσινη» επιχείρηση αλλά και η τουριστική αγορά της Μυκόνου, ενδέχεται να μην επιτρέπει σε κάποια άτομα με περιβαλλοντική συνείδηση να επισκεφτούν το ξενοδοχείο. Επίσης, λόγω της νέας λειτουργίας του ξενοδοχείου, το προσωπικό πρέπει να προσαρμοστεί πλήρως στις νέες διαδικασίες, όπως για παράδειγμα στη περιορισμένη χρήση χαρτιού και εκτυπωτών, στην ανακύκλωση ή στη μειωμένη κατανάλωση νερού και ενέργειας. Κάτι τέτοιο απαιτεί χρόνο και συνεχή έλεγχο, κάτι που ειδικά την πρώτη χρονιά θα φέρει αντιδράσεις και δυσaréσκεια μεταξύ των υπαλλήλων του ξενοδοχείου.

Το εξωτερικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης προσφέρει μία πληθώρα ευκαιριών. Είναι σημαντικό ότι στην αγορά της Μυκόνου δεν υπάρχει άλλη επιχείρηση με πιστοποιημένη πράσινη δραστηριότητα. Υπάρχουν βέβαια επιχειρήσεις που ενσωματώνουν πράσινες πρακτικές αλλά δεν έχουν διαφημιστεί ανάλογα γιατί υπολείπονται επίσημης αναγνώρισης από το κράτος. Επίσης, το ενδιαφέρον των πελατών για εναλλακτική τουριστική δραστηριότητα συνεχώς αυξάνεται με τις διεθνείς εκθέσεις για το περιβάλλον και τον τουρισμό να προωθούν αυτό το νέο κίνημα των ξενοδοχείων με περιβαλλοντική διαχείριση. Τέλος, η ύπαρξη των προγραμμάτων υποστήριξης ΕΣΠΑ ενισχύει την ανάληψη πρωτοβουλίας για μια πράσινη επιχείρηση, καθώς προσφέρει επιδότηση έως και 50% του συνολικού προϋπολογισμού της επένδυσης.

Ωστόσο, κάθε ευκαιρία που παρουσιάζεται από το περιβάλλον, η επιχείρηση πρέπει να την εκμεταλλευτεί άμεσα, ώστε να αντισταθμίσει τους κινδύνους που προκύπτουν. Η όλο και μεγαλύτερη ευαισθητοποίηση των πολιτών και των επενδυτών ως προς τα περιβαλλοντικά ζητήματα, φέρει τον κίνδυνο εισόδου «πράσινης» αλυσίδας ξενοδοχείων στο νησί. Επιπλέον, η Τουρκία διαθέτει ένα ιδιαίτερο ανταγωνιστικό και εκσυγχρονισμένο προϊόν, αντίστοιχης ποιότητας και φήμης, αλλά φυσικά σε πολύ χαμηλότερη τιμή. Επιπροσθέτως, το περίπλοκο ρυθμιστικό πλαίσιο και η γραφειοκρατία της Ελλάδος δυσχεραίνουν τη διαδικασία πιστοποίησης και ελέγχου και καθυστερούν την επίσημη αναγνώριση και προώθηση του ξενοδοχείου. Τέλος, η πολιτική αστάθεια που επικρατεί στον ελληνικό χώρο μειώνει την αγοραστική δύναμη των Ελλήνων που θα επέλεγαν ένα πράσινο ξενοδοχείο ως προορισμό διακοπών.





Εικόνα 5: Πίνακας 9: Δυνάμεις & Αδυναμίες Εσωτερικού Περιβάλλοντος Re-Fresh Hotel



Εικόνα 6: Απειλές & Ευκαιρίες Εξωτερικού Περιβάλλοντος Re-Fresh Hotel

## 5.5 Στρατηγική Marketing Re-Fresh Hotel

### 5.5.1 Γιατί Re-FrEsh Hotel;

Εφόσον ο «πυρήνας» της αποστολής του **Fresh-Hotel** δεν αλλάζει και το χτίσιμο μιας «ζεστής» σχέσης με τον πελάτη παραμένει βασική προτεραιότητα, το όνομα θέλησαν να παραμείνει το ίδιο, ώστε να μη δημιουργηθεί σύγχυση στους σταθερούς πελάτες της επιχείρησης. Ωστόσο, προστέθηκε το πρόθεμα **-Re**. Η φιλοσοφία του ξενοδοχειακού καταλύματος έχει αλλάξει, με τη λειτουργία του να υποστηρίζεται πλέον από ανανεώσιμες μορφές ενέργειας (**renewable**), ενσωματώνοντας την ανακύκλωση (**re-cycling**) όπως και γενικότερες πρακτικές επαναχρησιμοποίησης (**re-use**) σε όλα τα στάδια της τουριστικής εμπειρίας. Επίσης, ανακαινίζονται δωμάτια και βασικοί χώροι του ξενοδοχείου (**re-novations**). Επομένως, μέσα από το σύνολο των παραπάνω πρακτικών, επανατοποθετείται η εικόνα της τουριστικής εμπειρίας στο μυαλό των επισκεπτών του ξενοδοχείου (**re-positioning**). Προσθέτοντας λοιπόν μία νότα ανάδημιουργίας (**re-creation**), οι υπεύθυνοι διοίκησης του ξενοδοχείου κάνουν μία πρώτη προσπάθεια να παροτρύνουν υπάρχοντες και μελλοντικούς πελάτες να επαναπροσδιορίσουν τη συμπεριφορά τους ως προς το περιβάλλον.

Η βελτίωση των υπηρεσιών διαμονής και η νέα περιβαλλοντική διάσταση των δραστηριοτήτων του ξενοδοχείου αλλάζει το στρατηγικό σχεδιασμό και τίθενται νέοι στόχοι. Το νέο όραμα της επιχείρησης, επεκτείνει το brand, προσφέροντας στον πελάτη άριστης ποιότητας ξενοδοχειακές υπηρεσίες, με δέσμευση απέναντι στο περιβάλλον.

### 5.5.2 Επαναπροσδιορισμός Αποστολής & Στόχων

Η νέα αποστολή της ξενοδοχειακής μονάδας διαμορφώνεται ως εξής:

Το **Re-fresh Hotel** στεγάζεται σε ένα «έξυπνο» κτίριο, φιλικό προς το περιβάλλον και απευθύνεται στο παγκόσμιο κοινό που αγαπάει τον υπεύθυνο τουρισμό και την ελληνική φιλοξενία. Κύριο μέλημα της επιχείρησης είναι η δημιουργία ενός ευχαριστημένου και πιστού πελατολογίου και η ώθηση των ενδιαφερομένων μελών της επιχείρησης προς μια βιώσιμη τουριστική συμπεριφορά.

Οι περιβαλλοντικοί στόχοι της νέας επιχείρησης για το 2017 είναι οι εξής:

- Ένταξη στο πρόγραμμα «Πράσινο Κλειδί» (Green Key)
- Μείωση των ενεργειακών καταναλώσεων κατά 15%.

- Μείωση της κατανάλωσης νερού κατά 15%.
- Μείωση των αποβλήτων σε χώρους υγειονομικής ταφής κατά 15%.
- Μείωση των επικίνδυνων χημικών στις λειτουργίες της επιχείρησης κατά 15%.

Να τονιστεί ότι η επιχείρηση αναλαμβάνει κοινωνική δέσμευση έναντι της κοινότητας στην οποία λειτουργεί και έναντι των εργαζομένων της, ενθαρρύνοντας την προσωπική, οικονομική και επαγγελματική τους ανάπτυξη. Η δέσμευση αυτή αποτελείσε προτεραιότητα ακόμη και πριν την μετατροπή της επιχείρησης σε πράσινη μονάδα.

Πιο συγκεκριμένα η επιχείρηση επιμένει στα εξής σημεία:

- Σεβασμός, υποστήριξη & προώθηση του πολιτισμού
- Διατήρηση του τοπικού περιβάλλοντος
- Διαρκής επικοινωνία και ενημέρωση για τις ανάγκες της τοπικής κοινότητας
- Προτεραιότητα στα τοπικά (καθώς και εθνικά) προϊόντα για την ενίσχυση της οικονομικής ανάπτυξης της κοινότητας, υπό την προϋπόθεση ότι είναι εγγυημένα ποιότητας και κριτηρίων υγιεινής και ασφάλειας.
- Προτεραιότητα σε πρόσληψη τοπικού προσωπικού.

Με δέσμευση στις παραπάνω αρχές, το **Re-Fresh Hotel** θα αποτελέσει σήμα κατατεθέν για τον αειφόρο τουρισμό στο νησί της Μυκόνου, καθώς και την ευρύτερη Ελλάδα, πληρώντας πρότυπα ποιότητας για τις υπηρεσίες που παρέχει. Ωστόσο, για την αλλαγή της στρατηγικής της επιχείρησης απαιτείται ανάλυση συγκεκριμένων βημάτων, ξεκινώντας από την τμηματοποίηση της αγοράς, τον εντοπισμό της νέας πελατειακής βάσης της επιχείρησης και την επιλογή τρόπου τοποθέτησης σε κάθε τμήμα με προβολή του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος.

### 5.5.3 Τμηματοποίηση της αγοράς

Το πρώτο κριτήριο τμηματοποίησης είναι η **εθνικότητα** των επισκεπτών καθώς η πλειοψηφία των πελατών της επιχείρησής προέρχονται από την Ευρώπη, με την Ιταλία, το Ηνωμένο Βασίλειο, την Ελβετία, την Αυστρία και τη Γερμανία να αποτελούν τους κύριους επισκέπτες της. Επίσης, όπως έχει ήδη αναφερθεί, σχεδόν το **50%** των πελατών του ξενοδοχείου ανήκει στο ηλικιακό γκρουπ **25-45 ετών**. Τέλος, σχετικά με τα περαιτέρω στοιχεία των πελατών του ξενοδοχείου, η πλειοψηφία τους, έχουν μόρφωση πανεπιστημιακού επιπέδου και ανήκουν σε κοινωνικά εύρωστες οικονομικές τάξεις.

Επομένως, στόχος της επιχείρησης είναι η **ενίσχυση του μεριδίου στις παραδοσιακές αγορές** (Γερμανία, Αγγλία, Γαλλία, ΗΠΑ και Ρωσία) που αποτελούν βασικό πυλώνα ανάπτυξης,

**αύξηση μεριδίου στις εδραιωμένες ευρωπαϊκές αγορές και επιλεκτική διείσδυση σε νέες αγορές προς αξιοποίηση.**

Σύμφωνα με το Marketing Plan Τουριστικού Προϊόντος Νοτίου Αιγαίου, του INSETE:

- Το **22% των Γερμανών** θεωρεί ότι ο σεβασμός στο περιβάλλον είναι ένα σημαντικό στοιχείο κατά την οργάνωση του ταξιδιού, ενώ το **61%** θέλει να μειώσει το περιβαλλοντικό αποτύπωμα των ταξιδιών τους.
- Οι **Σουηδοί** δείχνουν περισσότερο ενδιαφέρον για περιβαλλοντικά ζητήματα σε σύγκριση με τουρίστες άλλων εθνικοτήτων. Επίσης, οι Σουηδοί τουρίστες αντιμετωπίζουν το ταξίδι ως προτεραιότητα και, σε περίπτωση αναγκαστικής μείωσης των εξόδων τους θα προτιμούσαν να κάνουν περικοπές σε άλλες δραστηριότητες.

Με βάση τα παραπάνω, το νέο τμήμα της αγοράς, μη αξιοποιήσιμο κατά μεγάλο ποσοστό στην αγορά της Μυκόνου, αποτελείται από επισκέπτες που θέλουν να γίνουν μέρος μιας περιβαλλοντικής αλλαγής, μέσα από την επιλογή τους στην επιχείρηση.

Από τα δυο παραπάνω είδη τμηματοποίησης προκύπτει ότι τα ελκυστικά τμήματα για να απευθυνθεί η νέα ξενοδοχειακή μονάδα **Re-Fresh Hotel** είναι κυρίως *Ευρωπαίοι καταναλωτές, που επιλέγουν πολυτελή ξενοδοχεία φιλικά προς το περιβάλλον.*

#### **5.5.4 Τοποθέτηση στην αγορά (Positioning)**

Η επιχείρηση «παράγει» μία διαφοροποιημένη τουριστική εμπειρία η οποία δίνει έμφαση στις επιπτώσεις της τουριστικής συμπεριφοράς στο περιβάλλον. Επομένως, επιλέγει την στρατηγική επιλογή της διαφοροποίησης σε συγκεκριμένο τμήμα της τουριστικής αγοράς (κυρίως σε Ευρωπαίους καταναλωτές με υψηλό μορφωτικό και οικονομικό επίπεδο).

Κύρια σημεία στα όποια στηρίζεται η τοποθέτηση του «προϊόντος» είναι:

- Υψηλών προδιαγραφών υποδομές & υπηρεσίες.
- Αναβαθμισμένη εμπειρία εστιασμένη στην ευχαρίστηση των πελατών.
- Υποδομές & πρακτικές φιλικές προς το περιβάλλον & την τοπική κοινότητα

#### **5.5.5 Επέκταση του μείγματος Μάρκετινγκ**

Ακολουθεί η διαμόρφωση του μείγματος Μάρκετινγκ της ξενοδοχειακής επιχείρησης, το οποίο επεκτείνεται με την ανάλυση πλέον των 7P's, με την προσθήκη δηλαδή της ανάλυσης του φυσικού περιβάλλοντος, των διαδικασιών και του ανθρώπινου παράγοντα.

**Προϊόν:** Το συνολικό «προϊόν» που προσφέρει το «**Re-Fresh Hotel**», πέραν μερικών τροποποιήσεων σε εγκαταστάσεις και διαδικασίες του ξενοδοχείου, στα οποία θα γίνει αναφορά σε επόμενο κεφάλαιο, μένει πιστό ως προς την ποιότητα των υπηρεσιών και την εξυπηρέτηση των πελατών. Πιο συγκεκριμένα, τα 24 δωμάτια, ο χώρος υποδοχής καθώς και οι υπόλοιποι χώροι του ξενοδοχείου ανακαινίζονται, το λευκό χρώμα κυριαρχεί ενώ στη διακόσμηση, το πράσινο σε συνδυασμό με το χρώμα της «λεβάντας» μεταφέρουν μία αίσθηση αρμονίας και ισορροπίας στους χώρους του ξενοδοχείου. Επίσης, σε όλους τους χώρους πρωταγωνιστούν «tailor made» κατασκευές από μασίφ ξύλο και το στοιχείο της λεβάντας και ως ένα άρωμα που μένει στη μνήμη κάθε επισκέπτη (sensory marketing).

Το **Re-Fresh Hotel** μέσα από διάφορες πρακτικές θα επιτύχει μείωση των λειτουργικών εξόδων, καίριο ζήτημα για όλες τις επιχειρήσεις. Ωστόσο, σε καμία περίπτωση η εξοικονόμηση που επιδιώκεται δε συνεπάγεται μείωση της ποιότητας του τουριστικού προϊόντος.

**Τιμολόγηση:** Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι επισκέπτες ενός πράσινου ξενοδοχείου είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν κάτι παραπάνω, προκειμένου να συμμετέχουν στη βιώσιμη πρωτοβουλία του ξενοδοχείου και να «βοηθήσουν» την επιχείρηση να ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις. Ωστόσο, υπάρχουν και οι πελάτες, οι οποίοι διαφωνούν να επωμιστούν το κόστος της μετατροπής καθώς αποτελεί αποκλειστική ευθύνη των επενδυτών. Επίσης, στόχος της επιχείρησης είναι να αποκομίσει όσο το δυνατόν περισσότερα οφέλη από το νέο μείγμα προϊόντος που προσφέρει, τα οποία να μεταφράζονται είτε σε χρηματικούς όρους είτε σε μακροπρόθεσμη επιβίωση και ανάπτυξη. Για την τιμολογιακή πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση λαμβάνονται υπόψη οι προβλέψεις της αγοράς για τη ζήτηση του τουριστικού προϊόντος, η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθούν οι ανταγωνιστικές μονάδες σε άλλους προορισμούς, οι προοπτικές εξέλιξης του πληθωρισμού καθώς και οι φορολογικές απαιτήσεις του κλάδου. Σε αυτό το σημείο να αναφερθεί ότι η Ελλάδα αντιμετωπίζει ένα μεγάλο εμπόδιο στον ανταγωνισμό της με άλλες χώρες, αφού η φορολόγηση του τουριστικού της προϊόντος είναι αρκετά μεγαλύτερη σε σχέση με τις ανταγωνιστικές χώρες της Μεσογείου.

Η διοίκηση της ξενοδοχειακής επιχείρησης Re-Fresh Hotel, λαμβάνοντας υπόψη όλα τα προηγούμενα, αποφασίζει να προβεί σε μία μέση αύξηση τιμών της τάξεως του **20%**, στηριζόμενη στο πληθωριστικό ποσοστό και στην πορεία του ξενοδοχειακού κλάδου.

Πίνακας 9: Διαμόρφωση Τιμών 2018

#	10	6	6	2	<b>24</b>	20,0%
ΤΥΠΟΣ ΔΩΜΑΤΙΟΥ	Standard Room	Premium Room	Deluxe Room	Junior Suite	<b>ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ 2017</b>	<b>ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ 2018</b>
ΜΗΝΕΣ						
Απρίλιος	150,00 €	190,00 €	230,00 €	310,00 €	193,33 €	232,00 €
Μάιος-Ιούνιος	250,00 €	290,00 €	330,00 €	410,00 €	293,33 €	352,00 €
Ιούλιος-Αύγουστος	280,00 €	320,00 €	360,00 €	440,00 €	323,33 €	388,00 €
Σεπτέμβριος	250,00 €	290,00 €	330,00 €	410,00 €	293,33 €	352,00 €
Οκτώβριος	150,00 €	190,00 €	230,00 €	310,00 €	193,33 €	232,00 €

Πίνακας 10: Μέση πληρότητα 2018

Μέση Πληρότητα Ξενοδοχείου					
ΜΗΝΕΣ	2014	2015	2016	2017	2018
Απρίλιος	46,31%	52,09%	55,86%	58,00%	59,16%
Μάιος-Ιούνιος	70,86%	82,00%	80,00%	85,00%	86,70%
Ιούλιος-Αύγουστος	90,44%	94,86%	98,65%	97,00%	98,94%
Σεπτέμβριος	70,00%	75,00%	80,00%	82,00%	83,64%
Οκτώβριος	75,00%	60,00%	55,00%	60,00%	61,20%

Ενδεικτικό είναι ότι το γεγονός ότι **79%** των πελατών θεωρούν την τιμή ως παράγοντα – κλειδί κατά την αναζήτηση ξενοδοχειακού καταλύματος. Να αναφερθεί επίσης ότι τα εξατομικευμένα συστήματα τιμολόγησης προσφέρουν διαφορετικούς συνδυασμούς τιμής μέσω διαφορετικών καναλιών διανομής.

**Διανομή:** Οι τουρίστες βασίζονται όλο και περισσότερο σε ιστοσελίδες όπως Expedia και Booking.com, ή σε συνδυαστικές μηχανές αναζήτησης, όπως το Trivago και το Kayak, για να εξασφαλίσουν μία επιτυχημένη σύγκριση τιμών ή να διαβάσουν σχόλια όσων έχουν επισκεφθεί ήδη το ξενοδοχείο. Επομένως, η **τιμή** και η **θετική αξιολόγηση** των ξενοδοχείων παίρνουν σαφές προβάδισμα έναντι της αναγνωσιμότητας ενός «brand». Σύμφωνα με τον *Frank Croston*, ιδρυτικό στέλεχος των *Hamilton Hotel Partners*, το «brand» ενός ξενοδοχείου τείνει να χάνει τη σημασία του στον ψηφιακό κόσμο ενώ παλαιότερα η αναγνωρισιμότητα ενός ξενοδοχείου προσέφερε ψυχολογική ασφάλεια και βοηθούσε έναν πελάτη να το επιλέξει έναντι λιγότερο αναγνωρίσιμων brands. Ιδιαίτερη απήχηση έχουν επίσης εκείνα τα ξενοδοχεία που βρίσκουν νέους τρόπους προώθησης των υπηρεσιών τους, με στόχο να διατηρήσουν ή να ενισχύσουν την επικοινωνία με συγκεκριμένα τμήματα του καταναλωτικού κοινού. Ενδεικτικό παράδειγμα είναι το «*Hotel Verde*» στο Κέιπ Τάουν, το πλέον πράσινο ξενοδοχείο της Αφρικής, το οποίο παρέχει μία υψηλής ποιότητας εμπειρία στους επισκέπτες του, με σεβασμό προς το περιβάλλον.

Με βάση τα παραπάνω, το **Re-Fresh Hotel**, οφείλει να εκμεταλλευτεί την επίδραση των ψηφιακών μέσων και να παρουσιάσει εύστοχα την αιεφόρα προσπάθεια του σε υπάρχοντες και δυνητικούς πελάτες σε όλες τις πλατφόρμες κρατήσεων. Η διοίκηση ανέκαθεν παρότρυνε τους σταθερούς επισκέπτες της επιχείρησης να επικοινωνούν μέσω e-mail ή τηλεφωνικά με τους υπεύθυνους κρατήσεων, διατηρώντας μια προσωπική επαφή μαζί τους. Στη ψηφιακή εποχή, όλη αυτή η φιλοσοφία χειρισμού των «repeaters», βρίσκει ανταπόκριση μέσω μίας νέας υπηρεσίας που προστίθεται στην ιστοσελίδα, δίνοντας τους τη δυνατότητα να συνδέονται με τα προσωπικά τους στοιχεία στη βάση δεδομένων και να κερδίζουν μια μείωση τιμής ή extra παροχές για το δωμάτιο που επιθυμούν. Ωστόσο, να τονιστεί το γεγονός ότι οι παραπάνω επιλογές δεν είναι εφικτό να εφαρμοστούν τους μήνες αιχμής της τουριστικής περιόδου.

**Πρωώθηση:** Η γενικότερη κατανόηση της συμπεριφοράς του διαδικτυακού χρήστη και η παρακολούθηση των νέων τάσεων μπορούν να βοηθήσουν τους ξενοδόχους να προσαρμόσουν τις στρατηγικές τους, προκειμένου να έχουν παρουσία στα σωστά κανάλια τη σωστή στιγμή, βελτιώνοντας έτσι τις αποδόσεις τους. Οι στρατηγικές προώθησης που υιοθετεί το ξενοδοχείο από τις προηγούμενες περιόδους δεν αλλάζουν, δίνεται ωστόσο περισσότερη έμφαση στη διαφήμιση μέσω διαδικτύου και στη συνεχή ενημέρωση των social media (Facebook, Instagram, Twitter) μέσα από αναρτήσεις φωτογραφιών, βίντεο, «live streaming». Επίσης, με στόχο τη δημιουργία σταθερής επικοινωνίας με τον επισκέπτη, μελλοντικό ή παλαιότερο, γίνεται μια προσπάθεια ενημέρωσης για προσφορές αλλά και οτιδήποτε άλλο αφορά στο ξενοδοχείο με αποστολή μαζικών SMS ή newsletters.

Επίσης, προτείνεται η διοργάνωση εκδηλώσεων στις νέες εγκαταστάσεις, καθώς θεωρούνται *ισχυρό κίνητρο επίσκεψης* και βοηθούν το ξενοδοχείο να επικοινωνήσει τα περιβαλλοντικά μηνύματα στο ευρύ κοινό. Το **Re-Fresh Hotel** προσφέρει διανυκτερεύσεις με μειωμένο κόστος για τις συγκεκριμένες εκδηλώσεις στις οποίες οι παρευρισκόμενοι ενημερώνονται για τις παγκόσμιες περιβαλλοντικές συνθήκες, τη συμβολή της τουριστικής δραστηριότητας στην επιδείνωση της κατάστασης και τις αλλαγές στις λειτουργίες και τη φιλοσοφία του ξενοδοχείου.

**Ανθρώπινο Δυναμικό:** Έρευνες δείχνουν πως οι πελάτες τείνουν να είναι πιο συγκαταβατικοί σε τυχόν λάθη όταν το προσωπικό τους εξυπηρετεί με ευγένεια και φιλικότητα. Επομένως, είναι ιδιαίτερα σημαντικό, πέραν της εκπαίδευσης που κρίνεται απαραίτητη, να προσλαμβάνεται εξειδικευμένο προσωπικό και να παρέχεται κατάλληλη εκπαίδευση στο επαγγελματικό service. Επίσης, ενδείκνυται η τοποθέτηση κατάλληλων ατόμων σε κατάλληλες θέσεις καθώς και εκείνων των ατόμων για τα οποία έχουν αναφερθεί θετικά σχόλια στο παρελθόν.

Η άριστη γνώση παραπάνω από μίας ξένης γλώσσας (έμφαση στα αγγλικά και ιταλικά), στα τμήματα του προσωπικού που έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη, κρίνεται απαραίτητη. Εν κατακλείδι, η πολιτική της επιχείρησης γύρω από την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού δεν αλλάζει, δίνοντας περισσότερο έμφαση στην αύξηση της απασχόλησης της τοπικής κοινωνίας μέσω της προτίμησης σε μόνιμους κατοίκους του νησιού. Ωστόσο, προστίθεται η εκπαίδευση των εργαζομένων πάνω στην πράσινη πολιτική που ακολουθείται, ώστε να γίνεται ορθή μετάδοση πληροφοριών γύρω από τις διαδικασίες και τις λειτουργίες του ξενοδοχείου.

**Διαδικασίες:** Οι διαδικασίες αφορούν όλες τις δραστηριότητες που αναλαμβάνει ένα ξενοδοχείο, από τη στιγμή που πραγματοποιείται μια κράτηση και ενημερώνεται ο πελάτης μέχρι και εκείνες τις ενέργειες που ορίζονται να πραγματοποιηθούν μετά την αναχώρηση του. Επομένως εξετάζονται όλα τα στάδια ώστε οι υπεύθυνοι να πάρουν αποφάσεις για κάθε μία δραστηριότητα και να μεταφέρει ένα σύνολο καθορισμένων οδηγιών στο προσωπικό. Μία τυπική διαδικασία που ακολουθείται στα περισσότερα ξενοδοχεία κατά την άφιξη, ξεκινάει με το καλωσόρισμα των πελατών, την καταγραφή των στοιχείων τους από έναν τον υπάλληλο της υποδοχής ενώ ακολουθεί η ενημέρωση από ειδική ομάδα του ξενοδοχείου (conciierge team). Επίσης, τυπική διαδικασία που ακολουθείται μετά την αναχώρησή του πελάτη είναι η αποστολή ονομαστικού email, στο οποίο τον ευχαριστούν για την επίσκεψη και τον παροτρύνουν να γράψει προσωπικά σχόλια ή/και να κοινοποιήσει βίντεο και φωτογραφίες από την εμπειρία του. Συνοψίζοντας, το σύνολο των διαδικασιών που ορίζει η ξενοδοχειακή μονάδα παραμένουν ίδιες, με την προσθήκη εκείνων των που αφορούν τις νέες λειτουργίες και μηχανήματα της μονάδας.



**Φυσικό Περιβάλλον (Physical Evidence):** Σύμφωνα με τον Kotler, το φυσικό περιβάλλον αναφέρεται στο χώρο όπου αλληλοεπιδρούν η επιχείρηση και ο πελάτης ή σε οποιοδήποτε φυσικό στοιχείο μπορεί να επηρεάσει την αγοραπωλησία. Η μεταβλητή αυτή περιλαμβάνει την αρχιτεκτονική των εγκαταστάσεων, τη μουσική, τα χρώματα, το φωτισμό, τον εξοπλισμό, τη σήμανση, τα σύμβολα και τη διακόσμηση του εκάστοτε χώρου, στοιχεία που επηρεάζουν την εικόνα ενός οργανισμού στα μάτια του πελάτη.

Καθώς οι πελάτες δίνουν μεγάλη σημασία στην **πρώτη εντύπωση** που αποκομίζουν από ένα χώρο, οι υπεύθυνοι καλούνται να συντονίσουν ένα σύνολο σημαντικών αποφάσεων γύρω από το «φυσικό περιβάλλον» του ξενοδοχείου, ξεκινώντας από την **παρουσίαση και τις εικόνες που προβάλλονται στην ιστοσελίδα του** ξενοδοχείου και στα social media.

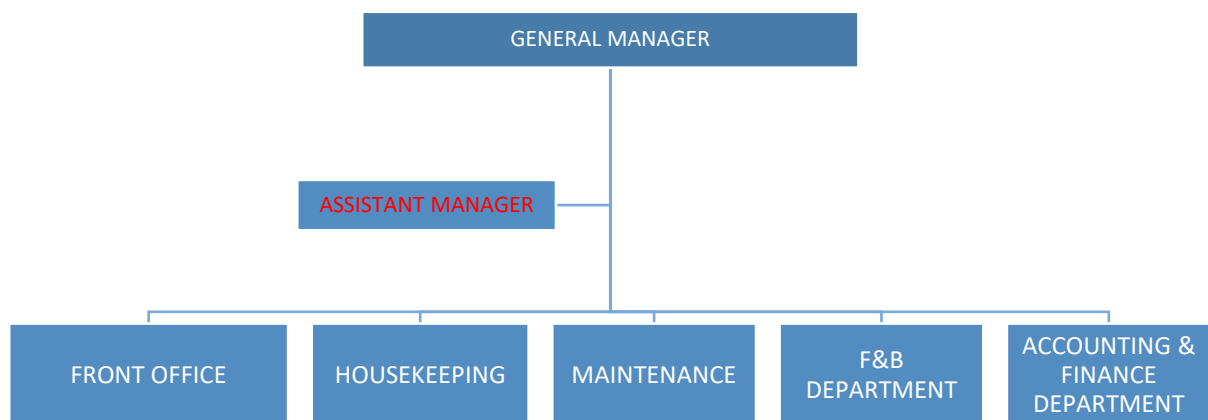
Επίσης, το φυσικό περιβάλλον αναφέρεται στην **ενδυμασία** που θα επιλεγεί για το προσωπικό και τη γενικότερη εικόνα του ανάλογα με το τμήμα που τοποθετείται. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι το **χαμόγελο και ο χαιρετισμός** κάθε υπαλλήλου προς τον πελάτη, κατά τη συνάντησή τους, είναι πρωταρχικής σημασίας. Επίσης, το προσωπικό είναι πάντα περιποιημένο, με στολές **στα χρώματα του γκρι και του άσπρου** ενώ όλοι οι χώροι του ξενοδοχείου, πρέπει να είναι καθαροί και τακτοποιημένοι.

Τα τελευταία χρόνια έχει δοθεί προτεραιότητα στο **«sensory marketing»**, το τμήμα δηλαδή του μάρκετινγκ που εστιάζει και στις πέντε αισθήσεις, όπως αρωματισμός του χώρου, προκειμένου να προσδώσουν μία διακριτή ταυτότητα στην επιχείρηση. Ένα σημαντικό στοιχείο που προστέθηκε στο ξενοδοχείο και αξίζει να αναφερθεί, είναι το άρωμα «λεβάντας», το οποίο κυριαρχεί σε όλους τους χώρους. Επιπλέον, οι κάρτες του ξενοδοχείου είναι έτσι σχεδιασμένες ώστε δίνοντας τες στον πελάτη να αφήνουν το άρωμα «λεβάντας», το οποίο μένει στη μνήμη, υπενθυμίζοντας στον πελάτη τη συνολική εμπειρία των διακοπών του.

Όλα τα παραπάνω στοιχεία αποτελούν μέρος της **ανάλυσης του φυσικού περιβάλλοντος** της ξενοδοχειακής μονάδας **Re-Fresh Hotel**, τα οποία λειτουργούν με σκοπό την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών σε ένα άρτια διαμορφωμένο περιβάλλον.

## 5.6 Οργάνωση της Μονάδας

Το **Re-Fresh Hotel** ακολουθεί την οργανωτική μορφή που έχει διαμορφωθεί από την προηγούμενη περίοδο λειτουργίας του. Τα τρία κύρια τμήματα είναι το Front Office (Τμήμα Υποδοχής), το Housekeeping (Τμήμα Ορόφων) και το Food and Beverage Department (Τμήμα Τροφίμων και Ποτών), ενώ ξεχωριστά τμήματα του ξενοδοχείου, είναι το λογιστήριο, το τμήμα μάρκετινγκ και το τεχνικό τμήμα. Στο παρακάτω διάγραμμα αποτυπώνεται η ροή των λειτουργιών με βάση την οποία λειτουργεί η ξενοδοχειακή μονάδα.

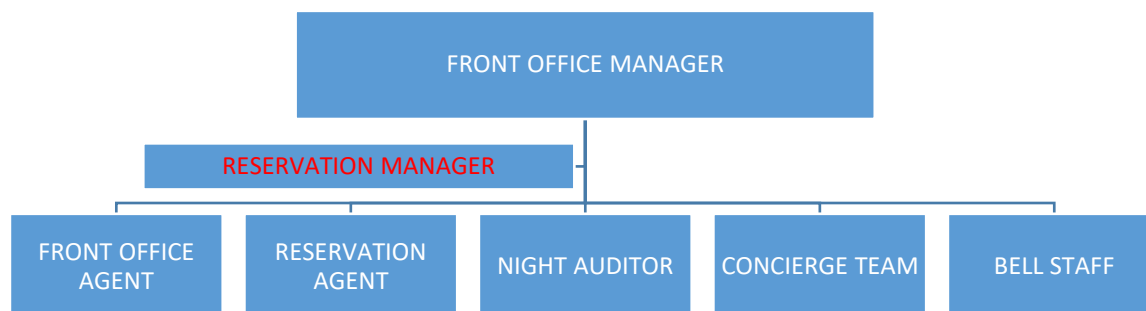


Ο γενικός διευθυντής (General Manager) είναι υπεύθυνος για τη χάραξη της γενικής πολιτικής και στρατηγικής της ξενοδοχειακής μονάδας καθώς και τη συνολική επιτυχία του ξενοδοχείου. Πιο συγκεκριμένα, οι αρμοδιότητες του γενικού διευθυντή αφορούν:

- Τη συνεχή επικοινωνία με τους υπεύθυνους των τμημάτων
- Τη λήψη σημαντικών αποφάσεων για τη λειτουργία της μονάδας
- Τη διατήρηση καλών σχέσεων με τους εργαζομένους
- Την επίτευξη (ή και την υπέρβαση) των προγραμματισμένων στόχων
- Την εξασφάλιση της ικανοποίησης των πελατών

Στον κεντρικό άξονα του ξενοδοχείου βρίσκεται το τμήμα Υποδοχής (Front Office), στο οποίο ανήκουν το τμήμα της Reception, το τμήμα κρατήσεων καθώς και το τμήμα δημοσίων σχέσεων του ξενοδοχείου (concierge team). Ένας πελάτης από τη στιγμή που κάνει την κράτηση μέχρι την ώρα που αναχωρεί, επικοινωνεί με το προσωπικό της υποδοχής για πληροφορίες, ερωτήσεις, σχόλια, παράπονα ή για την εξόφληση του λογαριασμού. Ο υπεύθυνος κρατήσεων αναλαμβάνει την ευθύνη για τη διαχείριση των κρατήσεων του ξενοδοχείου, με στόχο την κάλυψη της μέγιστης πληρότητας και εσόδων ανά δωμάτιο. Κύρια αρμοδιότητα του είναι η ενημέρωση του πελάτη σχετικά με την τιμή και τον τύπο δωματίου, προσπαθώντας να εναρμονίσει

απόλυτα τις ανάγκες των πελατών (ζήτηση) με τις αντίστοιχες επιλογές που προσφέρει το ξενοδοχείο (προσφορά). Στόχος του τμήματος είναι η μεγιστοποίηση της πληρότητας στην καλύτερη δυνατή μέση τιμή του δωματίου, το λεγόμενο REVPAR (έσοδα /διαθέσιμο δωμάτιο).

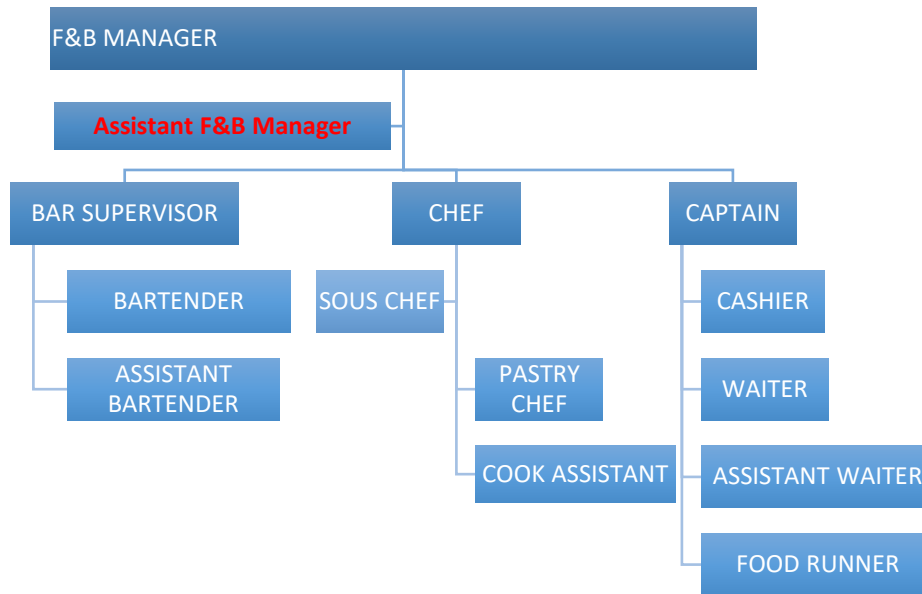


Εικόνα 7: Front Office Department

Ο διευθυντής συντήρησης ενός ξενοδοχείου αναλαμβάνει τον πλήρη έλεγχο των εγκαταστάσεων, των κοινόχρηστων χώρων και των δωματίων του ξενοδοχείου. Είναι σημαντικό πέραν της εκπαίδευσης σε ηλεκτρολογικές, ηλεκτρικές και υδραυλικές εγκαταστάσεις, να παρέχεται και μία πιστοποίηση ως προς τις απαιτήσεις ασφάλειας της ξενοδοχειακής μονάδας.

Το Τμήμα Τροφίμων και Ποτών (F&B) είναι το δεύτερο μεγαλύτερο τμήμα, βάσει εσόδων, της ξενοδοχειακής μονάδας και χωρίζεται σε τέσσερα βασικά τμήματα, με το κάθε ένα να έχει τη δική του αυτόνομη διάρθρωση αλλά και άμεση συνεργασία με τα υπόλοιπα. Επικεφαλής είναι ο F&B manager, ο οποίος έχει όλη την ευθύνη της εύρυθμης λειτουργίας της κουζίνας, του εστιατορίου και του μπαρ. Στην κουζίνα, ο Chef είναι το άτομο εκείνο που αναλαμβάνει να συντονίσει το υπόλοιπο προσωπικό ως προς την παραγωγή φαγητού μαζί με ένα σύνολο δραστηριοτήτων όπως και ο καθορισμός του μενού και των συνταγών. Επίσης, σε συνεργασία με τον Assistant F&B manager, αναλαμβάνει το κομμάτι της αποθήκης, από τη συγκέντρωση των παραγγελιών και παραλαβή των εμπορευμάτων έως και τον έλεγχο του κόστους των πρώτων υλών. Επίσης, σε συνεργασία με τον F&B Manager ελέγχει το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών και εξασφαλίζει μια καλή ατμόσφαιρα εργασίας στους χώρους της κουζίνας.

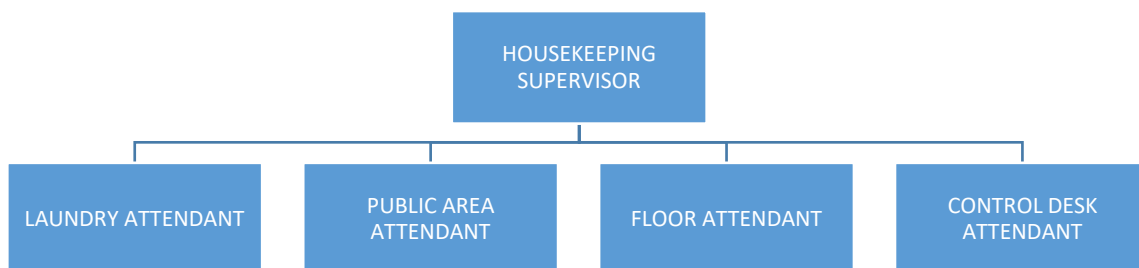
Εικόνα 8: F&B Department



Το εστιατόριο του ξενοδοχείου λειτουργεί αποκλειστικά à la cart όπως και το πρωινό, το οποίο παρουσιάζεται μέσα από τις παρακάτω κατηγορίες:

- Ευρωπαϊκό πρωινό: Λευκό ψωμί, κρουασάν, βούτυρο, πραλίνα, σπιτική μαρμελάδα, κέικ, καφέ-τσάι ή τσάι με επιλογή μεταξύ δημητριακών ή μούσλι
- Ελληνικό πρωινό: Σαλάτα Ντακού με τυρί ανθότυρο και θυμάρι, σπιτική πίτα ημέρας, ελληνικό γιαούρτι με μέλι, ντοματίνια και ελιές, ελληνικός καφές ή Frappe
- Fitness πρωινό: Ψωμί ολικής αλέσεως, βούτυρο, σπιτικές μαρμελάδες, δημητριακά, τοστ, φρέσκια φρουτοσαλάτα και φρέσκο χυμό πορτοκαλιού

Επίσης, οι πελάτες του ξενοδοχείου μπορούν να επιλέξουν από το μενού, γλυκό ή αλμυρό, καφέ, τσάι ή χυμό, ανάλογα με τον τύπο πρωινού που οι ίδιοι επιθυμούν.



Εικόνα 9: Housekeeping Department

Σχετικά με το τμήμα της οροφοκομίας, η ιεραρχική δομή του **Re-Fresh Hotel** αποτυπώνεται στο παραπάνω οργανόγραμμα. Το συγκεκριμένο τμήμα έχει τις εξής αρμοδιότητες:

- την τάξη και καθαριότητα των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων
- τη συντήρηση των ανακυκλώσιμων και μη ανακυκλώσιμων υλικών καθαριότητας

Το τμήμα οροφοκομίας εξασφαλίζει τη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα στη φροντίδα και την άνεση των επισκεπτών και την παροχή υπηρεσιών υποστήριξης για την ομαλή λειτουργία του ξενοδοχείου. Είναι γεγονός ότι η οροφοκομία μπορεί να κάνει ένα ξενοδοχείο να ξεχωρίσει από τους ανταγωνιστές του και να διαμορφώσει τη φήμη του ως προς την καθαριότητα και την ποιότητα. Ο υπεύθυνος Housekeeping αναλαμβάνει την οικονομική απόδοση της λειτουργίας του τμήματος καθαριότητας, εξασφαλίζοντας ότι η προσφερόμενη υπηρεσία θα δημιουργήσει θετικά και σταθερά αποτελέσματα στις αξιολογήσεις και τα σχόλια των πελατών τους.

Είναι σημαντικό ότι πλέον οι οροφοκόμοι χρησιμοποιούν το ίδιο «αναβαθμισμένο» λογισμικό με το προσωπικό της υποδοχής για να ελέγξουν σε ποια δωμάτια πρόκειται να γίνει check out ή ποιοι πελάτες θα παρατείνουν τη διαμονή τους. Με αυτόν τον τρόπο μπορούν να ορίσουν μια σειρά προτεραιότητας στα δωμάτια που πρόκειται να καθαρίσουν, καθώς και να ενημερωθούν άμεσα για τυχόν αλλαγές ή απαιτήσεις των πελατών.

Το οικονομικό τμήμα –λογιστήριο του ξενοδοχείου είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την οργάνωση της επιχείρησης. Το **Re-Fresh Hotel** έχει εξωτερική συνεργασία με ένα λογιστικό γραφείο, το οποίο αναλαμβάνει την λογιστική και οικονομική διαχείριση του ξενοδοχείου. Ωστόσο, προσλαμβάνεται ένα άτομο ως υπεύθυνο για λογιστικά θέματα, τις πληρωμές και τη μισθοδοσία του προσωπικού. Πιο συγκεκριμένα, κύριες αρμοδιότητες του τμήματος:

- Ανάλυση κόστους–κέρδους
- Πληρωμές & έλεγχος τήρησης συμφωνιών προμηθευτών
- Έκδοση-Πληρωμή μισθοδοσίας
- Κοστολόγηση & τιμολόγηση προϊόντων & υπηρεσιών
- Διαχείριση κεφαλαίου κίνησης

Στο **Re-Fresh Hotel** η διοίκηση ολικής ποιότητας εφαρμόζεται σε όλα τα τμήματα με σκοπό την αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη, τη βελτίωση της ποιότητας, την κατάλληλη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και της τεχνολογίας ώστε να δημιουργηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι πολύ σημαντικό να τονιστεί ότι η οργανωτική δομή του ξενοδοχείου θα ελέγχεται τακτικά και θα τροποποιείται εάν χρειαστεί. Το πιο σημαντικό σημείο για μια αποτελεσματική

διοίκηση είναι η ανοιχτή εντατική επικοινωνία με τους εργαζομένους, η αναγνώριση και η εκπαίδευση καθώς μέσα από αυτές τις διαδικασίες επιτυγχάνεται μια συνεχής βελτίωση των υπηρεσιών. Η ύπαρξη μικρού αριθμού επιπέδων ευνοεί τη δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας και την μετάδοση μηνυμάτων και στις δυο κατευθύνσεις. Επίσης, στα πλαίσια της διοίκησης ολικής ποιότητας παρέχεται η δυνατότητα συγκριτικής αξιολόγησης της μονάδας (Benchmarking), μια διαδικασία σύγκρισης με υπηρεσίες ανάλογων ξενοδοχείων.

## 5.7 Ανθρώπινοι Πόροι

Η διεύθυνση του **Re-Fresh Hotel**, στα πλαίσια της ποιοτικής αναβάθμισης της τουριστικής εμπειρίας, κρίνει απαραίτητο να προβεί σε πρόσληψη προσωπικού με βάση τις νέες ανάγκες κάθε τμήματος. Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζεται το προσωπικό του **Re-Fresh Hotel** ανά τμήμα, ενώ με έντονο χρώμα φαίνονται εκείνες οι θέσεις εργασίας που προστίθενται μετά την μετατροπή του ξενοδοχείου. Πιο συγκεκριμένα, λόγω της προβλεπόμενης αύξησης της πληρότητας, το τμήμα υποδοχής θα απαλλαγεί από τη διαχείριση του όγκου των κρατήσεων καθώς θα δημιουργηθεί ένα ανεξάρτητο τμήμα. Επίσης, προσλαμβάνεται ένα άτομο (υποδιευθυντής), το οποίο είναι υπεύθυνο για το λειτουργικό κομμάτι του ξενοδοχείου, με έμφαση στην οργάνωση και επιτήρηση των νέων διαδικασιών που ορίζει η πράσινη ταυτότητα της επιχείρησης. Επίσης, λόγω της ανάπτυξης του τμήματος του εστιατορίου, προστίθενται άτομα τόσο στην ομάδα της κουζίνας όσο και στο κομμάτι του εστιατορίου και του μπαρ. Η αύξηση της πληρότητας του ξενοδοχείου επίσης επιβάλλει τη σταδιακή αύξηση του αριθμού των ατόμων στα τμήματα υποδοχής, συντήρησης και καθαριότητας. Αναλύοντας το κόστος μισθοδοσίας μεταξύ των τουριστικών περιόδων 2017 και 2018, βλέπουμε ότι έχει αυξηθεί κατά 30%.

Ειδικότητα	ΤΜΗΜΑ								
	ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	ΥΠΟΔΟΧΗ	ΚΡΑΤΗΣΕΙΣ	ΔΗΜ. ΣΧΕΣΕΙΣ	ΚΟΥΖΙΝΑ	ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ	ΜΠΑΡ	ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ	ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ
ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΚΡΑΤΗΣΕΩΝ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΔΗΜ. ΣΧΕΣΕΩΝ	(Chef)	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ F&B	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΜΠΑΡ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ	
	(Sous Chef)			ΒΟΗΘΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ F&B	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΜΠΑΡ (2)		ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΠΛΥΝΤΗΡΙΩΝ (2)		
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ (ΒΡΑΔΥ)			ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΚΡΑΤΗΣΕΩΝ		ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΔΗΜ. ΣΧΕΣΕΩΝ	(Pastry Chef)		ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ
	ΑΧΘΟΦΟΡΟΣ (GROOM) (2)	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΚΟΥΖΙΝΑΣ Α' (2)	ΣΕΡΒΙΤΟΡΟΣ Β' (4)		ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΚΟΥΖΙΝΑΣ Β' (2)		ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ ΟΡΟΦΩΝ (2)		
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ	ΟΔΗΓΟΣ (2)	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΚΡΑΤΗΣΕΩΝ		ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΔΗΜ. ΣΧΕΣΕΩΝ	ΒΟΗΘΟΣ ΚΟΥΖΙΝΑΣ (ΠΡΑΚΤΙΚΗ) (2)	ΛΑΝΤΖΙΕΡΗΣ	ΒΟΗΘΟΣ ΣΕΡΒΙΤΟΡΟΣ (2)	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ ΟΡΟΦΩΝ (2)	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ
			ΛΑΝΤΖΙΕΡΗΣ		ΒΟΗΘΟΣ ΣΕΡΒΙΤΟΡΟΣ (2)			ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ (2)	

Πιο αναλυτικά, υπολογίζεται και παρουσιάζεται το κόστος μισθοδοσίας για ένα μήνα αυξημένης πληρότητας, συμπεριλαμβανομένων των πρόσθετων απολαβών, των επιδομάτων και των προγραμμάτων ασφάλισης.

Ειδικότητα	Ημέρες Ασφάλισης	Εισφορές Εργαζομένου	Εισφορές Εργοδότη	Συν. Εισφορές	ΦΜΥ-Χαρτ. Ειδ.εισφ. Αλ.	Καθαρές Αποδοχές	Συνολικό Κόστος & Επιδ. ΟΑΕΔ
ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	25,00	567,03 €	710,00 €	1.277,03 €	488,62 €	1.777,00 €	3.542,65 €
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	25,00	494,98 €	619,84 €	1.114,82 €	378,45 €	1.600,00 €	3.093,27 €
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ	25,00	278,65 €	348,79 €	627,44 €	113,18 €	1.000,00 €	1.740,62 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ (Α)</b>							<b>8.376,54 €</b>
<b>ΤΜΗΜΑ ΥΠΟΔΟΧΗΣ</b>							
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ	25,00	488,29 €	611,46 €	1.099,75 €	351,00 €	1.400,00 €	2.850,75 €
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΡΑΤΗΣΕΩΝ	25,00	344,29 €	431,03 €	775,32 €	175,78 €	1.200,00 €	2.151,10 €
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ (2)	25,00	311,49 €	389,94 €	701,43 €	144,53 €	1.100,00 €	1.945,96 €
	25,00	311,49 €	389,94 €	701,43 €	144,53 €	1.100,00 €	1.945,96 €
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ (ΒΡΑΔΥ)	25,00	344,29 €	431,03 €	775,32 €	175,78 €	1.200,00 €	2.151,10 €
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΚΡΑΤΗΣΕΩΝ	25,00	311,49 €	389,94 €	701,43 €	144,53 €	1.100,00 €	1.945,96 €
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΔΗΜ.ΣΧΕΣΕΩΝ	25,00	344,29 €	431,03 €	775,32 €	175,78 €	1.200,00 €	2.151,10 €
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΔΗΜ. ΣΧΕΣΕΩΝ	25,00	311,49 €	389,94 €	701,43 €	144,53 €	1.100,00 €	1.945,96 €
ΑΧΘΟΦΟΡΟΣ (GROOM) (2)	25,00	- €	10,11 €	10,11 €	- €	307,00 €	317,11 €
	25,00	- €	10,11 €	10,11 €	- €	307,00 €	317,11 €
ΟΔΗΓΟΣ (2)	25,00	311,49 €	389,94 €	701,43 €	136,00 €	1.100,00 €	1.937,43 €
	25,00	311,49 €	389,94 €	701,43 €	136,00 €	1.100,00 €	1.937,43 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ (Β)</b>							<b>21.596,97 €</b>
<b>ΚΟΥΖΙΝΑ</b>							
(Chef)	25,00	1.172,45 €	1.468,72 €	2.641,17 €	1.732,09 €	2.700,00 €	7.073,26 €
(Sous Chef)	25,00	797,59 €	925,40 €	1.722,99 €	994,00 €	2.310,00 €	5.026,99 €
(Pastry Chef)	25,00	311,00 €	389,00 €	700,00 €	112,18 €	1.300,00 €	2.112,18 €
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΚΟΥΖΙΝΑΣ Α' (2)	25,00	344,29 €	431,04 €	775,33 €	175,73 €	1.200,00 €	2.151,06 €
	25,00	344,29 €	431,04 €	775,33 €	175,73 €	1.200,00 €	2.151,06 €
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΚΟΥΖΙΝΑΣ Β' (2)	25,00	311,49 €	389,94 €	701,43 €	144,53 €	1.100,00 €	1.945,96 €
	25,00	311,49 €	389,94 €	701,43 €	144,53 €	1.100,00 €	1.945,96 €
ΒΟΗΘΟΣ ΚΟΥΖΙΝΑΣ (ΠΡΑΚΤΙΚΗ) (2)	25,00	0,00	10,11 €	10,11 €	- €	500,00 €	510,11 €
	25,00	0,00	10,11 €	10,11 €	- €	500,00 €	510,11 €
ΛΑΝΤΖΙΕΡΗΣ (2)	26,00	457,57 €	530,60 €	988,17 €	176,67 €	1.300,00 €	2.464,84 €
	26,00	457,57 €	530,60 €	988,17 €	176,67 €	1.300,00 €	2.464,84 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ (Γ)</b>							<b>28.356,37 €</b>
<b>ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ &amp; ΜΠΑΡ</b>							
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ F&B	25,00	821,60 €	1.029,11 €	1.850,71 €	974,97 €	2.300,00 €	5.125,68 €
ΒΟΗΘΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ F&B	25,00	520,29 €	651,56 €	1.171,85 €	334,58 €	1.700,00 €	3.206,43 €
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ	25,00	520,29 €	651,56 €	1.171,85 €	334,58 €	1.700,00 €	3.206,43 €
ΣΕΡΒΙΤΟΡΟΣ Α' (2)	25,00	320,29 €	400,96 €	721,25 €	129,71 €	1.150,00 €	2.000,96 €
	25,00	320,29 €	400,96 €	721,25 €	129,71 €	1.150,00 €	2.000,96 €
ΣΕΡΒΙΤΟΡΟΣ Β' (4)	25,00	308,29 €	385,92 €	694,21 €	131,71 €	1.100,00 €	1.925,92 €
	25,00	308,29 €	385,92 €	694,21 €	131,71 €	1.100,00 €	1.925,92 €
	25,00	308,29 €	385,92 €	694,21 €	131,71 €	1.100,00 €	1.925,92 €
	25,00	308,29 €	385,92 €	694,21 €	131,71 €	1.100,00 €	1.925,92 €
ΒΟΗΘΟΣ ΣΕΡΒΙΤΟΡΟΣ (2)	25,00	310,30 €	388,44 €	698,74 €	139,70 €	1.100,00 €	1.938,44 €
	25,00	310,30 €	388,44 €	698,74 €	139,70 €	1.100,00 €	1.938,44 €
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΜΠΑΡ	25,00	412,29 €	516,24 €	928,53 €	247,71 €	1.400,00 €	2.576,24 €
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΜΠΑΡ	25,00	295,08 €	369,37 €	664,45 €	128,86 €	1.050,00 €	1.843,31 €
	25,00	295,08 €	369,37 €	664,45 €	128,86 €	1.050,00 €	1.843,31 €
ΒΟΗΘΟΣ ΜΠΑΡ	25,00	296,29 €	370,89 €	667,18 €	133,71 €	1.000,00 €	1.800,89 €
	25,00	296,29 €	370,89 €	667,18 €	133,71 €	1.000,00 €	1.800,89 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ (Δ)</b>							<b>36.985,66 €</b>
<b>ΤΜΗΜΑ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ</b>							
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ	25,00	361,29 €	452,33 €	813,62 €	193,66 €	1.250,00 €	2.257,28 €
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΠΛΥΝΤΗΡΙΩΝ	26,00	251,26 €	341,76 €	593,02 €	68,64 €	850,00 €	1.511,66 €
	26,00	251,26 €	341,76 €	593,02 €	68,64 €	850,00 €	1.511,66 €
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ ΔΗΜ. ΧΩΡΩΝ (2)	26,00	334,68 €	388,01 €	722,69 €	91,32 €	1.000,00 €	1.814,01 €
	26,00	334,68 €	388,01 €	722,69 €	91,32 €	1.000,00 €	1.814,01 €
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ ΟΡΟΦΩΝ (2)	26,00	250,61 €	340,88 €	591,49 €	66,09 €	850,00 €	1.507,58 €
	26,00	250,61 €	340,88 €	591,49 €	66,09 €	850,00 €	1.507,58 €
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ (2)	26,00	250,61 €	340,88 €	591,49 €	66,09 €	850,00 €	1.507,58 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ (Ε)</b>							<b>13.431,36 €</b>
<b>ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ</b>							
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ	25,00	361,29 €	452,33 €	813,62 €	193,66 €	1.250,00 €	2.257,28 €
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ	25,00	310,30 €	388,44 €	698,74 €	139,70 €	1.100,00 €	1.938,44 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ (Ζ)</b>							<b>1.938,44 €</b>
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ (Α+Β+Γ+Δ+Ε+Ζ)</b>							<b>110.685,34 €</b>

Εικόνα 10: Προϋπολογισμός Κόστους Μισθοδοσίας 2017

Ειδικότητα	ΜΗΝΙΑΙΟ ΚΟΣΤΟΣ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ 2016							ΕΤΗΣΙΟ ΚΟΣΤΟΣ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ
	Απρίλιος	Μάιος	Ιούνιος	Ιούλιος	Αύγουστος	Σεπτέμβριος	Οκτώβριος	
ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	3.542,65 €	3.542,65 €	3.542,65 €	3.542,65 €	3.542,65 €	3.542,65 €	3.542,65 €	24.798,55 €
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ	1.740,62 €	1.740,62 €	1.740,62 €	1.740,62 €	1.740,62 €	1.740,62 €	1.740,62 €	12.184,34 €
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ	2.850,75 €	2.850,75 €	2.850,75 €	2.850,75 €	2.850,75 €	2.850,75 €	2.850,75 €	19.955,25 €
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ (2)	1.945,96 €	1.945,96 €	1.945,96 €	1.945,96 €	1.945,96 €	1.945,96 €	1.945,96 €	13.621,72 €
		1.945,96 €	1.945,96 €	1.945,96 €	1.945,96 €	1.945,96 €	-	9.729,80 €
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ (ΒΡΑΔΥ)	2.151,10 €	2.151,10 €	2.151,10 €	2.151,10 €	2.151,10 €	2.151,10 €	2.151,10 €	15.057,70 €
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΔΗΜ. ΣΧΕΣΕΩΝ	2.151,10 €	2.151,10 €	2.151,10 €	2.151,10 €	2.151,10 €	2.151,10 €	2.151,10 €	15.057,70 €
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΔΗΜ. ΣΧΕΣΕΩΝ	-	-	1.945,96 €	1.945,96 €	1.945,96 €	-	-	5.837,88 €
ΑΧΘΟΦΟΡΟΣ (GROOM) (2)	-	-	317,11 €	317,11 €	317,11 €	-	-	951,33 €
	-	317,11 €	317,11 €	317,11 €	317,11 €	-	-	1.268,44 €
ΟΔΗΓΟΣ	1.937,43 €	1.937,43 €	1.937,43 €	1.937,43 €	1.937,43 €	1.937,43 €	1.937,43 €	13.562,01 €
(Chef)	7.073,26 €	7.073,26 €	7.073,26 €	7.073,26 €	7.073,26 €	7.073,26 €	7.073,26 €	49.512,82 €
(Sous Chef)		-	5.026,99 €	5.026,99 €	5.026,99 €	-	-	15.080,97 €
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΚΟΥΖΙΝΑΣ Α' (2)	2.151,06 €	2.151,06 €	2.151,06 €	2.151,06 €	2.151,06 €	2.151,06 €	2.151,06 €	15.057,42 €
	2.151,06 €	2.151,06 €	2.151,06 €	2.151,06 €	2.151,06 €	2.151,06 €	2.151,06 €	15.057,42 €
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΚΟΥΖΙΝΑΣ Β' (2)	-	-	1.945,96 €	1.945,96 €	1.945,96 €	-	-	5.837,88 €
	-	-	1.945,96 €	1.945,96 €	1.945,96 €	-	-	5.837,88 €
ΛΑΝΤΖΙΕΡΗΣ (2)	2.464,84 €	2.464,84 €	2.464,84 €	2.464,84 €	2.464,84 €	2.464,84 €	2.464,84 €	17.253,88 €
	2.464,84 €	2.464,84 €	2.464,84 €	2.464,84 €	2.464,84 €	2.464,84 €	2.464,84 €	17.253,88 €
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ F&B	5.125,68 €	5.125,68 €	5.125,68 €	5.125,68 €	5.125,68 €	5.125,68 €	5.125,68 €	35.879,76 €
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ	3.206,43 €	3.206,43 €	3.206,43 €	3.206,43 €	3.206,43 €	3.206,43 €	3.206,43 €	22.445,01 €
ΣΕΡΒΙΤΟΡΟΣ Α' (2)	2.000,96 €	2.000,96 €	2.000,96 €	2.000,96 €	2.000,96 €	2.000,96 €	2.000,96 €	14.006,72 €
	2.000,96 €	2.000,96 €	2.000,96 €	2.000,96 €	2.000,96 €	2.000,96 €	2.000,96 €	14.006,72 €
ΣΕΡΒΙΤΟΡΟΣ Β' (2)	-	1.925,92 €	1.925,92 €	1.925,92 €	1.925,92 €	1.925,92 €	-	9.629,60 €
	1.925,92 €	1.925,92 €	1.925,92 €	1.925,92 €	1.925,92 €	1.925,92 €	-	11.555,52 €
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΜΠΑΡ	2.576,24 €	2.576,24 €	2.576,24 €	2.576,24 €	2.576,24 €	2.576,24 €	2.576,24 €	18.033,68 €
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΜΠΑΡ	1.843,31 €	1.843,31 €	1.843,31 €	1.843,31 €	1.843,31 €	1.843,31 €	1.843,31 €	12.903,17 €
	1.843,31 €	1.843,31 €	1.843,31 €	1.843,31 €	1.843,31 €	1.843,31 €	1.843,31 €	12.903,17 €
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ	2.257,28 €	2.257,28 €	2.257,28 €	2.257,28 €	2.257,28 €	2.257,28 €	2.257,28 €	15.800,96 €
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΠΛΥΝΤΗΡΙΩΝ (2)	1.511,66 €	1.511,66 €	1.511,66 €	1.511,66 €	1.511,66 €	1.511,66 €	1.511,66 €	10.581,62 €
	-	1.511,66 €	1.511,66 €	1.511,66 €	1.511,66 €	-	-	6.046,64 €
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ (2)	1.814,01 €	-	1.814,01 €	1.814,01 €	1.814,01 €	1.814,01 €	1.814,01 €	10.884,06 €
	-	-	1.814,01 €	1.814,01 €	1.814,01 €	-	-	5.442,03 €
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ	2.257,28 €	2.257,28 €	2.257,28 €	2.257,28 €	2.257,28 €	2.257,28 €	2.257,28 €	15.800,96 €
<b>Σύνολο</b>	<b>60.987,71 €</b>	<b>64.874,35 €</b>	<b>79.684,35 €</b>	<b>79.684,35 €</b>	<b>79.684,35 €</b>	<b>64.859,59 €</b>	<b>59.061,79 €</b>	<b>488.836,49 €</b>

Εικόνα 11:Κόστος Μισθοδοσίας 2017



Ειδικότητα	ΜΗΝΙΑΙΟ ΚΟΣΤΟΣ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ 2017							ΕΤΗΣΙΟ ΚΟΣΤΟΣ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ
	Απρίλιος	Μάιος	Ιούνιος	Ιούλιος	Αύγουστος	Σεπτέμβριος	Οκτώβριος	
ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	3.542,65 €	3.542,65 €	3.542,65 €	3.542,65 €	3.542,65 €	3.542,65 €	3.542,65 €	24.798,55 €
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-	-	3.093,27 €	3.093,27 €	3.093,27 €	3.093,27 €	3.093,27 €	15.466,35 €
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ	1.740,62 €	1.740,62 €	1.740,62 €	1.740,62 €	1.740,62 €	1.740,62 €	1.740,62 €	12.184,34 €
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ	2.850,75 €	2.850,75 €	2.850,75 €	2.850,75 €	2.850,75 €	2.850,75 €	2.850,75 €	19.955,25 €
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΡΑΤΗΣΕΩΝ	2.151,10 €	2.151,10 €	2.151,10 €	2.151,10 €	2.151,10 €	2.151,10 €	2.151,10 €	15.057,70 €
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ (2)	1.945,96 €	1.945,96 €	1.945,96 €	1.945,96 €	1.945,96 €	1.945,96 €	1.945,96 €	13.621,72 €
	-	1.945,96 €	1.945,96 €	1.945,96 €	1.945,96 €	1.945,96 €	-	9.729,80 €
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ (ΒΡΑΔΥ)	2.151,10 €	2.151,10 €	2.151,10 €	2.151,10 €	2.151,10 €	2.151,10 €	2.151,10 €	15.057,70 €
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΚΡΑΤΗΣΕΩΝ	-	-	1.945,96 €	1.945,96 €	1.945,96 €	-	-	5.837,88 €
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΔΗΜ.ΣΧΕΣΕΩΝ	2.151,10 €	2.151,10 €	2.151,10 €	2.151,10 €	2.151,10 €	2.151,10 €	2.151,10 €	15.057,70 €
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΔΗΜ. ΣΧΕΣΕΩΝ	-	-	1.945,96 €	1.945,96 €	1.945,96 €	-	-	5.837,88 €
ΑΧΘΟΦΟΡΟΣ (GROOM) (2)	-	-	317,11 €	317,11 €	317,11 €	-	-	951,33 €
	-	317,11 €	317,11 €	317,11 €	317,11 €	-	-	1.268,44 €
ΟΔΗΓΟΣ (2)	1.937,43 €	1.937,43 €	1.937,43 €	1.937,43 €	1.937,43 €	1.937,43 €	1.937,43 €	13.562,01 €
	1.937,43 €	1.937,43 €	1.937,43 €	1.937,43 €	1.937,43 €	1.937,43 €	1.937,43 €	13.562,01 €
(Chef)	7.073,26 €	7.073,26 €	7.073,26 €	7.073,26 €	7.073,26 €	7.073,26 €	7.073,26 €	49.512,82 €
(Sous Chef)	-	-	5.026,99 €	5.026,99 €	5.026,99 €	-	-	15.080,97 €
(Pastry Chef)	2.112,18 €	2.112,18 €	2.112,18 €	2.112,18 €	2.112,18 €	2.112,18 €	2.112,18 €	14.785,26 €
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΚΟΥΖΙΝΑΣ Α' (2)	2.151,06 €	2.151,06 €	2.151,06 €	2.151,06 €	2.151,06 €	2.151,06 €	2.151,06 €	15.057,42 €
	2.151,06 €	2.151,06 €	2.151,06 €	2.151,06 €	2.151,06 €	2.151,06 €	2.151,06 €	15.057,42 €
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΚΟΥΖΙΝΑΣ Β' (2)	-	-	1.945,96 €	1.945,96 €	1.945,96 €	-	-	5.837,88 €
	-	-	1.945,96 €	1.945,96 €	1.945,96 €	-	-	5.837,88 €
ΒΟΗΘΟΣ ΚΟΥΖΙΝΑΣ (ΠΡΑΚΤΙΚΗ) (2)	-	510,11 €	510,11 €	510,11 €	510,11 €	-	-	2.040,44 €
	-	510,11 €	510,11 €	510,11 €	510,11 €	-	-	2.040,44 €
ΛΑΝΤΖΙΕΡΗΣ (2)	2.464,84 €	2.464,84 €	2.464,84 €	2.464,84 €	2.464,84 €	2.464,84 €	2.464,84 €	17.253,88 €
	2.464,84 €	2.464,84 €	2.464,84 €	2.464,84 €	2.464,84 €	2.464,84 €	2.464,84 €	17.253,88 €
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ F&B	5.125,68 €	5.125,68 €	5.125,68 €	5.125,68 €	5.125,68 €	5.125,68 €	5.125,68 €	35.879,76 €
ΒΟΗΘΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ F&B	-	-	3.206,43 €	3.206,43 €	3.206,43 €	-	-	9.619,29 €
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ	3.206,43 €	3.206,43 €	3.206,43 €	3.206,43 €	3.206,43 €	3.206,43 €	3.206,43 €	22.445,01 €
ΣΕΡΒΙΤΟΡΟΣ Α' (2)	2.000,96 €	2.000,96 €	2.000,96 €	2.000,96 €	2.000,96 €	2.000,96 €	2.000,96 €	14.006,72 €
	2.000,96 €	2.000,96 €	2.000,96 €	2.000,96 €	2.000,96 €	2.000,96 €	2.000,96 €	14.006,72 €
ΣΕΡΒΙΤΟΡΟΣ Β' (4)	-	1.925,92 €	1.925,92 €	1.925,92 €	1.925,92 €	1.925,92 €	-	9.629,60 €
	1.925,92 €	1.925,92 €	1.925,92 €	1.925,92 €	1.925,92 €	1.925,92 €	-	11.555,52 €
	-	-	1.925,92 €	1.925,92 €	1.925,92 €	-	-	5.777,76 €
	-	-	1.925,92 €	1.925,92 €	1.925,92 €	-	-	5.777,76 €
ΒΟΗΘΟΣ ΣΕΡΒΙΤΟΡΟΣ (2)	-	-	1.938,44 €	1.938,44 €	1.938,44 €	-	-	5.815,32 €
	-	-	1.938,44 €	1.938,44 €	1.938,44 €	-	-	5.815,32 €
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΜΠΑΡ	2.576,24 €	2.576,24 €	2.576,24 €	2.576,24 €	2.576,24 €	2.576,24 €	2.576,24 €	18.033,68 €
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΜΠΑΡ	1.843,31 €	1.843,31 €	1.843,31 €	1.843,31 €	1.843,31 €	1.843,31 €	1.843,31 €	12.903,17 €
	1.843,31 €	1.843,31 €	1.843,31 €	1.843,31 €	1.843,31 €	1.843,31 €	1.843,31 €	12.903,17 €
ΒΟΗΘΟΣ ΜΠΑΡ	-	-	1.800,89 €	1.800,89 €	1.800,89 €	-	-	5.402,67 €
	-	-	1.800,89 €	1.800,89 €	1.800,89 €	-	-	5.402,67 €
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ	2.257,28 €	2.257,28 €	2.257,28 €	2.257,28 €	2.257,28 €	2.257,28 €	2.257,28 €	15.800,96 €
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΠΛΥΝΤΗΡΙΩΝ	1.511,66 €	1.511,66 €	1.511,66 €	1.511,66 €	1.511,66 €	1.511,66 €	1.511,66 €	10.581,62 €
	-	1.511,66 €	1.511,66 €	1.511,66 €	1.511,66 €	-	-	6.046,64 €
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ ΔΗΜ. ΧΩΡΩΝ (2)	1.814,01 €	-	1.814,01 €	1.814,01 €	1.814,01 €	1.814,01 €	1.814,01 €	10.884,06 €
	-	-	1.814,01 €	1.814,01 €	1.814,01 €	-	-	5.442,03 €
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ ΟΡΟΦΩΝ (2)	1.507,58 €	1.507,58 €	1.507,58 €	1.507,58 €	1.507,58 €	1.507,58 €	1.507,58 €	10.553,06 €
	-	1.507,58 €	1.507,58 €	1.507,58 €	1.507,58 €	-	-	6.030,32 €
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ (2)	-	1.507,58 €	1.507,58 €	1.507,58 €	1.507,58 €	1.507,58 €	1.507,58 €	9.045,48 €
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ	2.257,28 €	2.257,28 €	2.257,28 €	2.257,28 €	2.257,28 €	2.257,28 €	2.257,28 €	15.800,96 €
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ	-	-	1.938,44 €	1.938,44 €	1.938,44 €	-	-	5.815,32 €
<b>Σύνολο</b>	<b>68.696,00 €</b>	<b>76.618,02 €</b>	<b>112.942,62 €</b>	<b>112.942,62 €</b>	<b>112.942,62 €</b>	<b>77.168,73 €</b>	<b>71.370,93 €</b>	<b>632.681,54 €</b>

Εικόνα 12:Κόστος Μισθοδοσίας 2018

## 5.8 «Πράσινη» Επένδυση βάσει προγράμματος Green Key

Το παρόν κεφάλαιο περιλαμβάνει τη συνολική επένδυση για τη μετατροπή της επιχείρησης σε μία «πράσινη» ξενοδοχειακή μονάδα στα θεσμικά πλαίσια που ορίζει η νομοθεσία για την πιστοποίηση του προγράμματος **Green Key**, κύριος στόχος του **Re-Fresh Hotel για το 2017**.

Οι ενδιαφερόμενες ξενοδοχειακές μονάδες που επιθυμούν να συμμετέχουν στο διεθνές Πρόγραμμα Green-Key υποβάλουν την αίτηση συμμετοχής μαζί με τα υποστηρικτικά έγγραφα που επιβεβαιώνουν την τήρηση συγκεκριμένων κριτηρίων. Η βράβευση έχει ισχύ ενός ημερολογιακού έτους, ωστόσο δεν είναι στατική. Η συμμόρφωση με τα κριτήρια πιστοποιείται από επιτόπιους ελέγχους (control visits) από επιθεωρητές του προγράμματος κατά τα δύο πρώτα χρόνια συμμετοχής και στη συνέχεια κάθε τρία έτη. Ωστόσο, κατά την περίοδο που δε γίνονται επιτόπιοι έλεγχοι, η βραβευμένη επιχείρηση τίθεται υπό αξιολόγηση μέσα από το ενημερωτικό υλικό που η ίδια συντάσσει, όπου ενσωματώνει τις απαραίτητες πληροφορίες.

Τα κριτήρια του Προγράμματος **Green Key** αφορούν στην περιβαλλοντική διαχείριση της τουριστικής επιχείρησης καθώς και στην περιβαλλοντική εκπαίδευση του προσωπικού, των επισκεπτών, των προμηθευτών και της ευρύτερης κοινωνίας μέσα στην οποία λειτουργεί. Επίσης, τα κριτήρια σχετίζονται με την κατανάλωση ενέργειας και νερού, τη διαχείριση των απορριμμάτων, τη χρήση φιλικών προς το περιβάλλον προϊόντων καθαριότητας, την ποιότητα των τροφίμων και ποτών και τη μετατροπή των ελεύθερων χώρων σε χώρους πρασίνου.<sup>86</sup>

### 5.8.1 Περιβαλλοντική Διαχείριση, Ενημέρωση & Συμμετοχή Προσωπικού

Σχετικά με τη Περιβαλλοντική Διαχείριση, Ενημέρωση και Συμμετοχή του προσωπικού έχει γίνει αναφορά σε προηγούμενα κεφάλαια. Αρχικά, το προσωπικό της επιχείρησης συμμετέχει σε εκπαιδευτικά σεμινάρια ώστε να είναι πλήρως ενημερωμένο γύρω από την νέα «πράσινη» διάσταση της επιχείρησης. Επόμενο στάδιο αποτελεί η σύσταση μίας νέας ομάδας, η οποία θα είναι υπεύθυνη για την επιθεώρηση των νέων συστημάτων. Στο **Re-Fresh Hotel**, υπεύθυνος της ομάδας ορίζεται ο υποδιευθυντής του ξενοδοχείου, πλήρως ενημερωμένος γύρω από τα διαχειριστικά, ενεργειακά και περιβαλλοντικά ζητήματα, με σπουδές στην Οικονομική Επιστήμη και κάτοχος δύο μεταπτυχιακών διπλωμάτων, Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων και Περιβαλλοντικής Διαχείρισης.

---

<sup>86</sup> <http://www.greenkey.global/criteria/>

Σχετικά με την ενημέρωση των πελατών, η επιχείρηση κοινοποιεί πολιτικές και στόχους, μέσα από την προβολή μικρού μήκους «διαφημίσεων» από τις οθόνες που βρίσκονται στην είσοδο του ξενοδοχείου, σε συνδυασμό με την προβολή περιεχομένου με τη διαδικασία μετατροπής σε «πράσινη» ξενοδοχειακή μονάδα. Είναι γνωστό ότι *η πρώτη εικόνα του επισκέπτη είναι συνήθως και καθοριστική για τη γενικότερη εντύπωση που θα αφήνει το ξενοδοχείο*. Πιο συγκεκριμένα, το προσωπικό αφού ολοκληρώσει τη διαδικασία υποδοχής (**check-in procedure**), καλωσορίζει τον επισκέπτη στο δωμάτιο, παρέχοντας τις απαραίτητες πληροφορίες και στη συνέχεια τον προσκαλεί να έρθει στο χώρο της υποδοχής, όταν ο ίδιος επιθυμεί, για να ενημερωθεί περαιτέρω για τη νέα διάσταση του ξενοδοχείου. Σε κάθε δωμάτιο, ο επισκέπτης θα βρει ένα Tablet υπολογιστή στο οποίο υπάρχουν πληροφορίες για το ξενοδοχείο, τις εγκαταστάσεις καθώς και τις δυναμικές επιλογές διασκέδασης και ψυχαγωγίας. Επίσης, εκεί ο πελάτης θα ενημερωθεί για την «πράσινη» φιλοσοφία του ξενοδοχείου καθώς και για ένα σύνολο «καλών» πρακτικών που θα μπορούσε να συμμετάσχει, ενισχύοντας έτσι τη βιώσιμη κίνηση της επιχείρησης. Οι εν λόγω πρακτικές αναφέρονται σε εξοικονόμηση ενέργειας (τηλεοράσεις, κλιματισμός, φώτα), νερού καθώς και στην επαναχρησιμοποίηση κλινοσκεπασμάτων και πετσετών. Την τελευταία ημέρα της διαμονής στο ξενοδοχείο, ο επισκέπτης βρίσκει ένα ερωτηματολόγιο το οποίο μετράει την ικανοποίηση και το βαθμό κατανόησης της περιβαλλοντικής και κοινωνικής διάστασης της επιχείρησης. Μέσω αυτού, το διοικητικό προσωπικό ενημερώνεται για την αξία που δίνει ο κάθε επισκέπτης στο σύνολο της επένδυσης που έχει υλοποιηθεί.

Τα σεμινάρια που θα παρακολουθήσουν οι εργαζόμενοι της εταιρείας υπολογίζονται γύρω στα 1.600,00 € ενώ πρέπει να σημειωθεί ότι απευθύνονται μόνο στους υπεύθυνους κάθε τμήματος, οι οποίοι θα πρέπει να μεταφέρουν τις νέες γνώσεις στη λειτουργία του αντίστοιχου τμήματος καθώς και στους υφιστάμενους τους.

Σεμινάρια Προσωπικού	1.600,00 €
Αγορά Tablets (Apple)	7.200,00 €
<b>Συνολικό Κόστος</b>	<b>8.800,00 €</b>

## 5.8.2 Διαχείριση νερού: Πλύσιμο, Καθαρισμός & Ενέργεια

Αν λάβουμε υπόψη μας τι ισχύει αναφορικά με το διαθέσιμο όγκο νερού που καλείται να εξυπηρετήσει τις καθημερινές ανάγκες του παγκόσμιου πληθυσμού, θα συνειδητοποιήσουμε πως δεν αποτελεί δεδομένο «αγαθό» και επιβάλλεται να επανεξετάσουμε τον τρόπο που το χρησιμοποιούμε. Αντίστοιχα, το νερό αποτελεί σημαντικότατο παράγοντα για τη λειτουργία της ξενοδοχειακής και τουριστικής βιομηχανίας, καθώς χρησιμοποιείται από τις ξενοδοχειακές μονάδες ως πόσιμο, για την παρασκευή φαγητών, για την καθαριότητα, καθώς και την αναψυχή των επισκεπτών. Εάν γίνει ανάλυση από οικονομικής και διαχειριστικής πλευράς, σε πολλές ξενοδοχειακές μονάδες οι λογαριασμοί νερού αποτελούν πάνω από το 10% του συνόλου των λογαριασμών. Μία επιχείρηση με την υιοθέτηση απλών πρακτικών και κατάλληλων μεθόδων, υπολογίζεται ότι μειώνει την κατανάλωση νερού ανά επισκέπτη ανά διανυκτέρευση μέχρι και 50%, αποκτώντας παράλληλα οικονομικό όφελος.

Αρχικά, με βάση τη μελέτη της απόδοσης μέγιστης ροής των «τηλεφώνων ντουζ» σε δωμάτια επισκεπτών και κοινόχρηστους χώρους, όσα υπερβαίνουν τα 10 λίτρα ανά λεπτό πρέπει να αντικατασταθούν με εκείνα που αποδίδουν χαμηλή ροή ή να προσαρμοστούν με συσκευές εξοικονόμησης νερού, όπως οι ρυθμιστές ροής ντουζ. Ο ρυθμιστής ροής είναι μία συσκευή εξοικονόμησης νερού η οποία εισάγεται στη σύνδεση ανάμεσα στη γραμμή παροχής νερού και στο «τηλέφωνο» ντουζ και περιορίζει τη ροή χωρίς ωστόσο να επηρεάζεται η πίεση.

Υπολογίζεται ότι στο «**Re-Fresh Hotel**» κάθε πελάτης χρησιμοποιεί το ντουζ 10 λεπτά την ημέρα και η ροή των «τηλεφώνων» ντουζ μπορεί να μειωθεί από 15 lt/λεπτό σε 10 lt/λεπτό με την εγκατάσταση ειδικών ρυθμιστών ροής. Στους πίνακες παρουσιάζονται αναλυτικά τα μεγέθη εξοικονόμησης νερού και ενέργειας, η «χρηματική οικονομία» που επιτυγχάνεται καθώς και οι δαπάνες εφαρμογής της επένδυσης.

ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΜΕΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΡΟΗΣ ΜΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΩΝ ΤΗΛΕΦΩΝΩΝ ΝΤΟΥΖ		
2017	ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ	Ημέρες Λειτουργίας
Απρίλιος	59,16%	10
Μάιος-Ιούνιος	86,70%	61
Ιούλιος-Αύγουστος	98,94%	62
Σεπτέμβριος	83,64%	30
Οκτώβριος	61,20%	10
<b>Μέση Πληρότητα</b>	<b>78%</b>	
<b>Σύνολο Ημερών</b>	<b>173</b>	
<b>Δωμάτια</b>	<b>24</b>	
Μέσος Αριθμός Πελατών / Χρόνο	<b>6471</b>	
Μέσος Χρόνος Χρήσης Νερού / Άτομο	10 λεπτά/ ημέρα	
Μείωση ροής με την εγκατάσταση Ρυθμιστών	Από 15 lt σε 10 lt/ λεπτό	
Πυκνότητα νερού	1,000 κ/μ <sup>3</sup>	
Συγκεκριμένη θερμοκρασία νερού	1 kcal/kg.°C	
Μέση θερμοκρασία του νερού που τροφοδοτείται στο ξενοδοχείο	20°C	
Μέση θερμοκρασία του νερού που χρησιμοποιείται στα ντουζ	41°C	
Ζεστό νερό που παράγεται από ένα θερμαντήρα νερού που λειτουργεί με υγραέριο	80 % αποδοτικότητα	
Ενεργειακό περιεχόμενο (χαμηλότερη αξία θερμαντήρα) του υγραερίου	11,000 kcal/kg	
Εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα από την καύση υγραερίου	1.51 kg CO <sub>2</sub> /kg L	
<b>Εξοικονόμηση νερού</b>		
6471 (πελάτες/ χρόνο) * 10 (λεπτά/ πελάτη) * (15-10) (λίτρα/ λεπτό)	323.557	λίτρα /χρόνο
	<b>323,55 κ.μ (μ<sup>3</sup>)/χρόνο</b>	
<b>Εξοικονόμηση ενέργειας</b>		
323,55 (μ <sup>3</sup> /χρόνο) * 1000 (κ/μ <sup>3</sup> ) * (41°C- 20°C) * x (1 kcal/kg.°C) * 80%	5.435.640	5,43 * 10 <sup>6</sup> kcal/ χρόνο
<b>Εξοικονόμηση υγραερίου</b>		
5,43 * 10 <sup>6</sup> kcal/το χρόνο / (11,000 kcal/kg)	<b>494</b>	<b>kg/χρόνο</b>
<b>Μείωση εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα</b>		
494 kg/ χρόνο * 1,51 kg CO <sub>2</sub> / kg	<b>746</b>	<b>kg Co<sub>2</sub>/ χρόνο</b>
Υποτιθέμενο κόστος νερού	€ 1 /μ <sup>3</sup>	
Σύνολο χρηματικής οικονομίας (από εξοικονόμηση νερού)	323,55 κ.μ (μ <sup>3</sup> )/χρόνο * € 1 /μ <sup>3</sup>	<b>€ 323,55/ χρόνο</b>
Υποτιθέμενο κόστος υγραερίου	€ 0.70 /kg	
Σύνολο χρηματικής οικονομίας (από εξοικονόμηση υγραερίου)	494 kg/ χρόνο * € 0,70 / kg	<b>€ 345,80 χρόνο</b>
<b>Σύνολική χρηματική αξία</b>	<b>€669,35/ χρόνο</b>	
Κόστος Ρυθμιστή Ροής Ντουζ	5€ / τεμάχιο	
Αριθμός ρυθμιστών ροής	30 τεμάχια	
<b>Συνολικό Κόστος Επένδυσης</b>	<b>150 €</b>	
Περίοδος Αποπληρωμής	150 € / 669,35 (/ χρόνο)	<b>2,6 ΜΗΝΕΣ</b>
Επιστροφή στην Επένδυση	669/150	446%

Ανακεφαλαιώνοντας, μέσω της εγκατάστασης των *ρυθμιστών ροής* στο ντουζ στα δωμάτια, το ξενοδοχείο «Re-Fresh Hotel», θα έχει τα εξής αποτελέσματα:

- Μείωση της κατανάλωσης νερού του ξενοδοχείου κατά  $323,55 \mu^3$  /το χρόνο
- Μείωση της κατανάλωσης υγραερίου του θερμαντήρα νερού του κατά  $494 \text{ kg}$ /το χρόνο
- Μείωση του κόστους νερού και υγραερίου κατά € 669,35 /το χρόνο
- Μείωση των εκπομπών CO<sub>2</sub> κατά  $746 \text{ kg CO}_2$ /το χρόνο

Αυτό το μέτρο εξοικονόμησης νερού απαιτεί μία επένδυση € 150, επιτυγχάνοντας αποπληρωμή μέσα σε **2,6 μήνες**, η οποία ισοδυναμεί με **446 % επιστροφή** στην επένδυση.

ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΜΕΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΡΟΗΣ ΣΕ ΜΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΕΣ ΒΡΥΣΕΣ		
Μέσος Αριθμός Πελατών / Χρόνο	6471	
Δεδομένο: οι βρύσες στα δωμάτια παράγουν 75% της μέγιστης αποδοχής ροής τους όταν χρησιμοποιούνται από πελάτες.	1	
Μέσος Χρόνος Χρήσης Νερού / Άτομο	5 λεπτά/ ημέρα	
Μείωση ροής με την εγκατάσταση Ρυθμιστών	Από 15 lt σε 6 lt/ λεπτό	
Πυκνότητα νερού	1,000 κ/μ <sup>3</sup>	
Συγκεκριμένη θερμοκρασία νερού	1 kcal/kg.°C	
Μέση θερμοκρασία του νερού που τροφοδοτείται στο ξενοδοχείο	20°C	
Μέση θερμοκρασία του νερού που χρησιμοποιείται στα ντουζ	41°C	
Ζεστό νερό που παράγεται από ένα θερμαντήρα νερού που λειτουργεί με υγραέριο	80 % αποδοτικότητα	
Ενεργειακό περιεχόμενο (χαμηλότερη αξία θερμαντήρα) του υγραερίου	11,000 kcal/kg	
Εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα από την καύση υγραερίου	1.51 kg CO <sub>2</sub> /kg L	
<b>Εξοικονόμηση νερού</b>		
7395 (πελάτες/ χρόνο) * 5 (λεπτά/ πελάτη) * (15-6) (λίτρα/ λεπτό)*75%	218.396	λίτρα /χρόνο
	218,39 κ.μ (μ <sup>3</sup> )/χρόνο	
<b>Εξοικονόμηση ενέργειας</b>		
218,39 (μ <sup>3</sup> /χρόνο) * 1000 (κ/μ <sup>3</sup> ) * (41°C- 20°C) * x (1 kcal/kg.°C) * 80%	3.668.952	3,67 * 10 <sup>6</sup> kcal/ χρόνο
<b>Εξοικονόμηση υγραερίου</b>		
3,67 * 10 <sup>6</sup> kcal/το χρόνο / (11,000 kcal/kg)	334	kg/χρόνο
<b>Μείωση εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα</b>		
334 kg/ χρόνο * 1,51 kg CO <sub>2</sub> / kg	504	kg Co <sub>2</sub> / χρόνο
Υποθέμενο κόστος νερού	€ 1 /μ <sup>3</sup>	
Σύνολο χρηματικής οικονομίας (από εξοικονόμηση νερού)	218,39 (μ <sup>3</sup> )/χρόνο * € 1 /μ <sup>3</sup>	€ 218,39 χρόνο
Υποθέμενο κόστος υγραερίου	€ 0.70 /kg	
Σύνολο χρηματικής οικονομίας (από εξοικονόμηση υγραερίου)	334 kg/ χρόνο * € 0,70 / kg	€ 233,80 χρόνο
<b>Συνολική χρηματική αξία</b>	<b>€ 452,19 χρόνο</b>	
Κόστος αποδοτικών εξοικονομητών νερού		
Αριθμός ρυθμιστών ροής	4 € / τεμάχιο	
Συνολικό Κόστος Επένδυσης	30 τεμάχια	
Περίοδος Αποπληρωμής	120 €	
Επιστροφή στην Επένδυση	120 € /452,19 € (/ χρόνο)	2,76 μήνες
	452,19 /120	377%

Αντίστοιχα, η εγκατάσταση αποδοτικών «εξοικονομητών» νερού με στόχο τη μείωση της κατανάλωσης σε μη αποδοτικές βρύσες στα δωμάτια από 15 lt/λεπτό σε 6 lt/λεπτό πετυχαίνει:

- Μείωση της κατανάλωσης νερού του ξενοδοχείου κατά 218,39 μ<sup>3</sup> /το χρόνο
- Μείωση της κατανάλωσης υγραερίου του θερμαντήρα νερού του κατά 334 kg/το χρόνο
- Μείωση του κόστους νερού και υγραερίου κατά € 452,19 /το χρόνο
- Μείωση των εκπομπών CO<sub>2</sub> κατά 504 kg CO<sub>2</sub>/το χρόνο.

Αυτό το μέτρο εξοικονόμησης νερού απαιτεί μία επένδυση € 120, επιτυγχάνοντας αποπληρωμή μέσα σε **3 μήνες**, ισοδύναμο με **377 % επιστροφή** στην επένδυση.

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι το χρονικό διάστημα λειτουργίας του ξενοδοχείου αφορά 170 και όχι 365 ημέρες λειτουργίας. Να αναφερθεί επίσης ότι η εγκατάσταση των νέων συστημάτων εξοικονόμησης νερού θα υλοποιηθεί από το τμήμα συντήρησης του ξενοδοχείου, κάτι που δεν φέρει επιπλέον κόστη για την επιχείρηση.

Η ποιότητα του νερού που συναντάται στην Ελληνική Επικράτεια είναι αρκετά επιβαρυσμένη λόγω των υποβαθμισμένων υποδομών αλλά και της γενικότερης έλλειψης νερού. Έτσι, έχουν αναπτυχθεί τεχνολογίες και κατάλληλος μηχανολογικός εξοπλισμός για την επεξεργασία του νερού, ώστε να εξασφαλίζεται με βεβαιότητα η επιθυμητή ποιότητα και ποσότητα με το μικρότερο λειτουργικό κόστος. Το Re-Fresh Hotel αναθέτει στην εταιρεία TEMAK τη διαχείριση του νερού στην ενίσχυση της προσπάθειας του για μια βιώσιμη αντιμετώπιση του τουρισμού.

Η αφαλάτωση νερού με τη μέθοδο της αντίστροφης ώσμωσης είναι μία μέθοδος που εφαρμόζεται τα τελευταία χρόνια και δείχνει να βελτιώνει πραγματικά την ποιότητα του νερού, καθώς αφαιρούνται από αυτό άλατα, μικροοργανισμοί, διάφορες οργανικές ουσίες καθώς και άλλα επιβλαβή στοιχεία. Το νερό επεξεργάζεται από τις μονάδες αφαλάτωσης, συλλέγεται σε δεξαμενές καθαρού νερού και από εκεί μέσω ενός άλλου εξοπλισμού καταλήγει στους σταθμούς των καταναλωτών έτοιμο προς ποικίλες χρήσεις: πόσιμο, χρήση στη κουζίνα ή πότισμα.

Μία ακόμη μέθοδος που εφαρμόζεται είναι η φίλτρανση και απολύμανση του νερού μέσω συστημάτων χλωρίωσης που εγκαθίστανται στην είσοδο των κεντρικών δεξαμενών. Το Re-Fresh θα εγκαταστήσει ένα αυτόματο ενιαίο σύστημα χλωρίωσης με δυνατότητα συνεχών ελέγχων απολύμανσης και φίλτρανσης των σωματιδίων, της θολότητας η ακόμη και δυνατότητα αφαίρεσης χλωρίου σε περίπτωση που προορίζεται για πόσιμο νερό.

Επίσης, η επιχείρηση ενδέχεται να προβεί και σε αντικατάσταση και επέκτασης του δικτύου γεώτρησης που τροφοδοτεί το ξενοδοχείο. Προσθετικά στη βελτίωση της ποιότητας και της ποσότητας του νερού που θα παρέχεται στον πελάτη, θα λειτουργήσει το Aqua 2000, μία συσκευή καινοτόμου τεχνολογίας η οποία αποτρέπει μόνιμα τις επικαθίσεις αλάτων στις σωληνώσεις και στα λοιπά στοιχεία του δικτύου ύδρευσης (βρύσες, θερμοσίφωνα, λέβητες, ηλιακά).

Μετά την υιοθέτηση των ανωτέρω συστημάτων διαχείρισης νερού, επιτυγχάνεται μείωση κόστους για την επιχείρηση λόγω ορθολογικής χρήσης του διαθέσιμου και απορριπτόμενου νερού και λόγω μειωμένης χρήσης απορρυπαντικών και καθαριστικών. Επίσης, συντελεί στη μειούμενη ενεργειακή κατανάλωση και στην καλύτερη κατάσταση των μηχανημάτων που χρησιμοποιούν το νερό με λιγότερες απαιτήσεις για συντήρηση μέσα στη διάρκεια του χρόνου.

Επίσης, το ξενοδοχείο από την περίοδο λειτουργίας του ως «FRESH HOTEL» εφαρμόζει τα παρακάτω μέτρα, τα οποία λειτουργούν επικουρικά στην προσπάθεια διαχείρισης του νερού:

1. Παρότρυνση των πελατών για επαναχρησιμοποίηση των πετσετών ή/ και των σεντονιών για διάρκεια διαμονής πέραν της μιας (1) διανυκτέρευσης. Σχετικά με την παραπάνω πρακτική, οι πετσέτες που επιθυμούν να κρατήσουν πρέπει να βρίσκονται κρεμασμένες ενώ οι υπόλοιπες που πρέπει να αντικαταστήσουν τοποθετούνται στο καλάθι ή στο πάτωμα.
2. Λειτουργία συστήματος μετρητών κατανάλωσης νερού στο κτίριο ώστε να ανιχνεύεται & να επισκευάζεται αμέσως οποιαδήποτε διαρροή.
3. Αισθητήρες για αυτόματο κλείσιμο βρύσης & καζανάκια με μηχανισμό διπλής ροής νερού.
4. Γέμισμα πισίνας με θαλασσινό νερό

Τέλος, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι απώλειες νερού στις τουαλέτες αποτελούν έως και το 50% της συνολικής χρήσης νερού και μολονότι δε θεωρείται σημαντικό πρόβλημα από τους εργατές συντήρησης, έχει πολύ σημαντική επίδραση στα συνολικά έξοδα ενός ξενοδοχείου.

Επομένως, η επιχείρηση καλείται :

- Να εκπαιδεύσει τους εργαζόμενους να αναγνωρίζουν τυχόν διαρροές
- Να έχει σε απόθεμα ειδικά ανταλλακτικά που χρειάζονται για την επισκευή
- Να παρέχει προληπτική συντήρηση για όλες τις τουαλέτες τουλάχιστον ανά τρίμηνο

Κόστος Ρυθμιστή Ροής Ντουζ	150,00 €
Κόστος αποδοτικών εξοικονομητών νερού	120,00 €
Αφαλάτωση Νερού-Μέθοδος Αντίστροφης Ώσμωσης	20.000,00 €
Επέκταση Γεώτρησης	3.250,00 €
Aqua 2000	2.000,00 €
<b>Συνολικό Κόστος</b>	<b>25.520,00 €</b>

### 5.8.3 Διαχείριση Απορριμμάτων

Η ξενοδοχειακή μονάδα θέτει ως στόχο τη μείωση των αποβλήτων, την ανακύκλωση, την επαναχρησιμοποίηση και ανάκτηση υλικών, σύμφωνα με τον κανόνα 4R (Reduce, Reuse, Recycle, Replenish). Σύμφωνα με έρευνες, το 30% των αποβλήτων ενός ξενοδοχείου δύναται να ανακυκλωθεί. Για τη διαχείριση των απορριμμάτων στους κοινόχρηστους χώρους του ξενοδοχείου υπάρχουν κάδοι συλλογής αλουμινίου, χαρτιού και πλαστικού για να απορρίπτονται οι πελάτες και το προσωπικό τα ανακυκλώσιμα υλικά. Στη συνέχεια αυτά συλλέγονται και μεταφέρονται σε ειδικά σημεία ανακύκλωσης στην περιοχή Κλουβά, μία φορά την εβδομάδα.



Με τη ρίψη οργανικών απορριμμάτων στις χωματερές παράγονται υψηλά επίπεδα μεθανίου, επιβαρύνοντας έτσι το φαινόμενο του θερμοκηπίου. Τα οργανικά απόβλητα ενός ξενοδοχείου, όπως φλούδες από φρούτα ή λαχανικά μπορούν να αναμειχθούν με τα πράσινα απόβλητα ή απόβλητα κηπουρικής και να μετατραπούν μέσω μιας βιολογικής διαδικασίας σε ένα άριστο λίπασμα για τα φυτά. Στον κήπο ενός ξενοδοχείου υπάρχουν πολλά υλικά που μπορεί να χρησιμοποιηθούν για κομποστοποίηση, όπως φύλλα, κλαδιά, γκαζόν, ξεραμένα φυτά κ.ά.

Η συγκεκριμένη διαδικασία στο «**Re-Fresh Hotel**» πραγματοποιείται **σε έναν κάδο οικιακής κομποστοποίησης χωρητικότητας 660lt**. Όταν η διαδικασία κομποστοποίησης ολοκληρωθεί τότε το περιεχόμενο του κάδου τοποθετείται στον κήπο και λειτουργεί ως λίπασμα για τα φυτά και το γκαζόν. Η επιλογή για το Re-Fresh Hotel είναι ο **JoraKompost 400**, ένας περιστρεφόμενος κάδος κομποστοποίησης κλειστού συστήματος και αερόβιου ζυμώσεως.

Υλικά Κομποστοποίησης	
Ναι	Όχι
Υπολείμματα φρούτων & λαχανικών	Γυάλινες Συσκευασίες
Στάχτη	Μεταλλικές Συσκευασίες
Ξερά κλαδιά ή φύλλα	Χάρτινες συσκευασίες
Πριονίδι	Χημικά προϊόντα (καθαριστικά, χρώματα, σπρέι)
Υπερώριμα Φρούτα ή λαχανικά	Χαρτιά με μελάνια & χρώματα
Φύκια	Τσιγάρα & αποτσιγάρα
Γάλα & γαλακτοκομικά προϊόντα	Λάδι & Βούτυρα – Μαργαρίνες
Τσόφλια αυγών	Κόκκαλα
Όσπρια	
Ρύζι, Ζυμαρικά	Επεξεργασμένα τρόφιμα άγνωστης προέλευσης & σύστασης
Κρέατα	
Ψάρια	

Το ξενοδοχείο έχει περιορίσει, όσο είναι δυνατόν, τη χρήση πλαστικών και μεταλλικών συσκευασιών. Έτσι για τα πρωινά δε χρησιμοποιούνται μικρές ατομικές πλαστικές συσκευασίες βούτυρου ή μαρμελάδας, όπως συνηθίζεται, αλλά αυτά σερβίρονται σε ειδικά σκεύη. Επίσης, στο «**Re-Fresh Hotel**» δε χρησιμοποιούνται σε καμία περίπτωση πλαστικά πιάτα, ποτήρια, μαχαιροπήρουνα ή σαπούνια μίας χρήσεως. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η επιχείρηση κάνει προσπάθειες *ελαχιστοποίησης των επικίνδυνων αποβλήτων*. Η επικινδυνότητα αυτή χρειάζεται άμεση διαχείριση και συνδέεται, όπως έχει ήδη αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, είτε με τη σύσταση των αποβλήτων (π.χ. περιεκτικότητα σε βαρέα μέταλλα) είτε με τις φυσικές τους ιδιότητες (π.χ. εύφλεκτα υλικά). Έτσι, το ξενοδοχείο εκπαιδεύει κατάλληλα το προσωπικό ώστε να εντοπίζει τα επικίνδυνα απόβλητα, να τα τοποθετεί σε ειδική συσκευασία και να τα μεταφέρει

στους ειδικούς κάδους, απ' όπου στη συνέχεια θα συλλέγονται δύο φορές το μήνα από ειδική εταιρεία με άδεια διαχείρισης επικίνδυνων αποβλήτων. Για παράδειγμα, τα απορριπτόμενα χρησιμοποιημένα έλαια από τις κουζίνες του ξενοδοχείου μεταφέρονται σε ειδικούς περιέκτες, απ' όπου συλλέγονται από αδειοδοτημένο συνεργάτη ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

Επίσης, το ξενοδοχείο *συνεργάζεται με εταιρείες που έχουν ως προτεραιότητα την επαναχρησιμοποίηση υλικών* και προμηθεύεται μόνο γυάλινες συσκευασίες, σε αναψυκτικά, νερά, κρασιά ή μπύρες, οι οποίες επιστρέφονται εξ' ολοκλήρου στους προμηθευτές, απαλλάσσοντας το ξενοδοχείο από το πρόβλημα διαχείρισης τους.

Κομποστοποιητής JK 400	1.620,00 €
Ειδικοί Κάδοι Ανακύκλωσης	950,00 €
Διαχείριση "Επικίνδυνων" Αποβλήτων	1.050,00 €
<b>Συνολικό Κόστος</b>	<b>3.620,00 €</b>

#### 5.8.4 Διαχείριση Ενέργειας

Το ξενοδοχείο, ήδη από τη περίοδο λειτουργίας του ως «**Fresh Hotel**», διαθέτει ηλιακό θερμικό σύστημα, το οποίο σε συνδυασμό με αντλία θερμότητας μετατρέπει την παραγωγή ζεστού νερού σε μία ανανεώσιμη διαδικασία, με ποσοστό κάλυψης αναγκών από 20% έως και 100%. Ωστόσο, η διαχείριση της ενέργειας προϋποθέτει συντονισμό ενεργειών γύρω από νέα συστήματα και συμπεριφορές στο σύνολο των λειτουργιών ενός ξενοδοχείου.

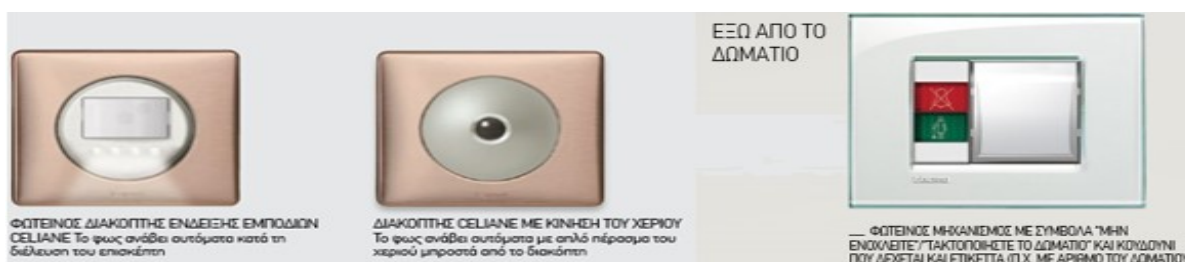
Πιο συγκεκριμένα, μέρος της ενεργειακής αναβάθμισης του «**Re-Fresh Hotel**» περιλαμβάνει:

- Μέτρα Ενεργειακής Διαχείρισης
  - Έπίβλεψη & ρύθμιση της κατάστασης των δωματίων από τη Reception
- Μέτρα απόδοσης εξοπλισμού & συσκευών
  - Αντικατάσταση συμβατικών λαμπτήρων με λαμπτήρες εξοικονόμησης
  - Επιλογή συσκευών υψηλής ενεργειακής κατηγορίας
- Μέτρα απόδοσης συστήματος
  - Σύστημα κάρτας-κλειδιού
  - Αυτόματος φωτισμός
- Υιοθέτηση προληπτικής συμπεριφοράς από προσωπικό και επισκέπτες.

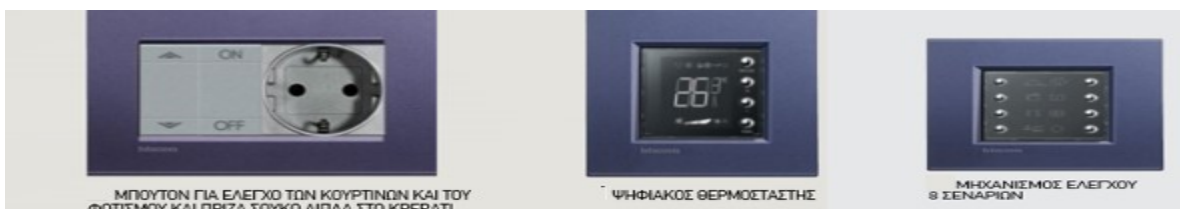
Προτείνεται η τοποθέτηση ενός ενεργειακού συστήματος ελέγχου των κτηρίων (Buildings Energy Management Systems-BEMS), το οποίο ρυθμίζει αυτόματα τη θέρμανση, τον αερισμό και το φωτισμό ενός κτηρίου με σκοπό την ελάχιστη ενεργειακή κατανάλωση. Σε κάθε περίπτωση όμως, και ειδικά σε ξενοδοχειακές μονάδες πολυτελείας, δεν πρέπει η προσπάθεια εξοικονόμησης ενέργειας και χρημάτων να οδηγεί στη μείωση της ικανοποίησης του πελάτη. Οι επισκέπτες των ξενοδοχείων έχουν πάντα υψηλές προσδοκίες στο τομέα του κλιματισμού και του φωτισμού των δωματίων και φυσικά οι οποίες τεχνολογίες για τη βελτιστοποίηση της απόδοσης της ενέργειας δεν πρέπει να τους αφήνουν ανικανοποίητους.

### **Επιλογή συνεργαζόμενου ομίλου / Πρόταση Legrand**

Η διοίκηση του «**Re-Fresh Hotel**» επιθυμεί η υποδοχή του ξενοδοχείου να αντιπροσωπεύει τη νέα φιλοσοφία της επιχείρησης, μεταδίδοντας ταυτόχρονα την αισθητική και την ασφάλεια στους επισκέπτες της. Ο Όμιλος **Legrand** αποτελεί μία επιλογή της επιχείρησης καθώς συνδυάζει αποτελεσματικά όλα τα παραπάνω επιχειρηματικά «σενάρια» με καινοτόμες λειτουργίες και έξυπνες λύσεις αυτοματισμού. Επιπλέον, καθώς τα ξενοδοχεία υπάγονται σε διατάξεις σχετικά με την εξυπηρέτηση ατόμων με αναπηρία, πρέπει να προβλεφθούν ρυθμίσεις που καλύπτουν κάθε είδους ειδική ανάγκη: φυσική, νοητική ή ψυχολογική. Η οπτική και ακουστική σηματοδότηση και η ποιότητα του φωτισμού πρέπει να επιτρέπει σε όλους τους επισκέπτες να κινούνται με **απόλυτη ασφάλεια** στο χώρο. Ο αυτόνομος έλεγχος φωτισμού σε κάθε ζώνη και η παροχή ρεύματος σε κοντινές αποστάσεις από τραπέζια και καθίσματα εξασφαλίζουν ευκολία και άνεση στους πελάτες και το προσωπικό του ξενοδοχείου.



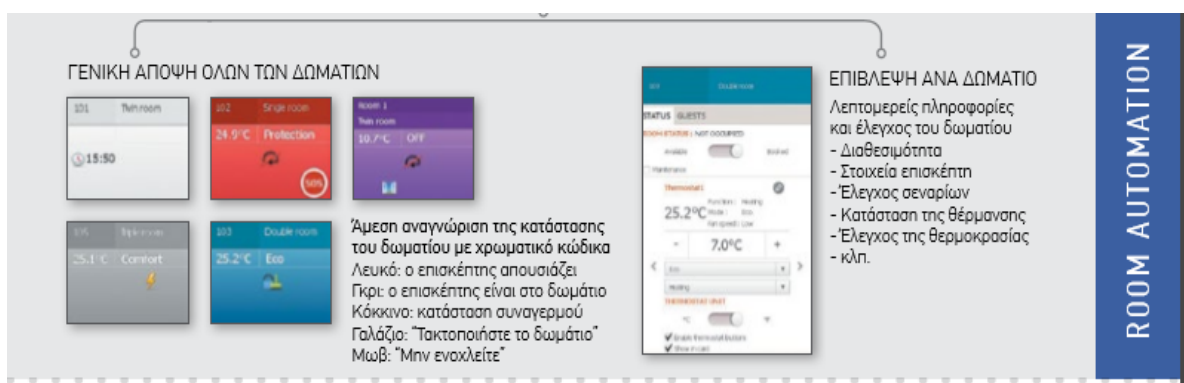
Εικόνα 13: Πρόταση 1 της Legrand



Εικόνα 14: Πρόταση 2 της Legrand

Ο επισκέπτης, μολονότι περνάει αρκετό χρόνο στους κοινόχρηστους χώρους του ξενοδοχείου, αποδεικνύεται ότι η εμπειρία που απολαμβάνει στο δωμάτιο διαμορφώνει και τη γνώμη του για το σύνολο της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Η εγκατάσταση ενός συστήματος με ηλεκτρικές κάρτες επιτρέπει στον επισκέπτη να ενεργοποιήσει άμεσα **την παροχή ρεύματος στο δωμάτιο**, την ένδειξη «**Μην ενοχλείτε**» ή «**Τακτοποιήστε το δωμάτιο**», όπως φαίνεται στην παραπάνω εικόνα (6). Η δυνατότητα ρύθμισης των ρολών και του φωτισμού με διακόπτες που βρίσκονται στο πλάι του κρεβατιού, προσφέρει στον πελάτη τη δυνατότητα να χειρίζεται τους διακόπτες με μία κίνηση. Επίσης, μέσω μίας οθόνης, οι επισκέπτες επιλέγουν το σενάριο που επιθυμούν και δημιουργούν την κατάλληλη ατμόσφαιρα καθώς εργάζονται, διαβάζουν ή χαλαρώνουν. Τέλος, ο επισκέπτης μπορεί να ρυθμίσει τη θερμοκρασία που επιθυμεί μέσω ενός εντοιχισμένο ψηφιακού θερμοστάτη.

Το σύστημα «**Hotel Room Automation**» συνδέεται με το σύστημα κρατήσεων του ξενοδοχείου (PMS) και με τις κλειδαριές, με στόχο την αποδοτική διαχείριση των δωματίων. Μέσα από «έξυπνα» σενάρια λειτουργίας, σε συνδυασμό με αισθητήρες παρουσίας, επιτυγχάνεται ταυτόχρονα βέλτιστη διαχείριση και εξοικονόμηση ενέργειας, προσφέροντας την επιθυμητή άνεση στον πελάτη. Το πρόγραμμα αναγνωρίζει την κατάσταση κάθε δωματίου και εμφανίζει πληροφορίες με χρωματικό κώδικα: **λευκό** όταν ο επισκέπτης απουσιάζει, **γκρι** όταν ο επισκέπτης βρίσκεται στο δωμάτιο, **κόκκινο** σε κατάσταση συναγερμού, **γαλάζιο** στην εντολή «**Τακτοποιήστε το δωμάτιο**» και **μωβ** στην εντολή «**Μην ενοχλείτε**». Επίσης, εμφανίζονται λεπτομερείς πληροφορίες για κάθε δωμάτιο, όπως η κατάσταση θέρμανσης ή η θερμοκρασία.



Εικόνα 15: Πρόταση 3 της Legrand

Στο χώρο υποδοχής τοποθετείται μια θυροτηλεόραση για τον έλεγχο κάθε εισόδου, μια χρησιμη λειτουργία ιδιαίτερα κατά τις νυχτερινές ώρες, με δυνατότητα απομακρυσμένου ελέγχου μέσω υπολογιστή ή κινητού. Επιπλέον, η εγκατάσταση ενός συστήματος διαχείρισης φωτισμού με κατάλληλους ανιχνευτές κίνησης μπορεί να αποτρέψει την άσκοπη κατανάλωση ενέργειας σε ποσοστό μεγαλύτερο του 30%, μειώνοντας το λειτουργικό κόστος τού κτιρίου.

Τέλος, για τους χώρους του εστιατορίου ή του μπαρ, ο φωτισμός που θα επιλεγεί δημιουργεί μία αίσθηση πολυτέλειας με επιλογή μεταξύ διαφορετικών σεναρίων φωτισμού. Στους διαδρόμους τοποθετούνται ειδικά φωτιστικά ασφαλείας, τα οποία λειτουργούν αποτελεσματικά σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης.<sup>87</sup>

Συνολικό κόστος Επένδυσης: 25.000 Ευρώ

### 5.8.5 Τρόφιμα και ποτά- Food and Beverage Department

Η ασφάλεια τροφίμων είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό ζήτημα και αφορά όχι μόνο τις εταιρείες παραγωγής τροφίμων αλλά και εταιρείες που εμπλέκονται σε οποιοδήποτε στάδιο της διατροφικής αλυσίδας, όπως τα ξενοδοχεία και τα εστιατόρια. Επομένως, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις υποχρεούνται να εγκαταστήσουν ένα σύστημα HACCP, καθώς φέρουν ηθική και νομική ευθύνη για τη διάθεση ασφαλών τροφίμων και τη διαφύλαξη της υγείας των πελατών τους. Η λέξη HACCP είναι ακρωνύμιο των λέξεων Hazard Analysis and Critical Control Points (Ανάλυση Επικινδυνότητας και Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου). Το ξενοδοχείο **Re-Fresh Hotel** έχει εφαρμόσει, ήδη από την πρώτη περίοδο λειτουργίας του, το διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο **ISO 22000**, εφόσον εμπλέκεται άμεσα ή έμμεσα στην παραγωγή τροφίμων, αποδεικνύοντας έτσι τη συμμόρφωσή της επιχείρησης ως προς το **HACCP**. Καθώς τη δεδομένη στιγμή η επιχείρηση έχει την παραπάνω πιστοποίηση, δε χρειάζεται να προβεί σε κάποια αλλαγή ή επένδυση, καλείται ωστόσο να προβεί σε διαχειριστικές και λειτουργικές αλλαγές στο τμήμα F&B, ώστε να ενισχύσει την προσπάθεια μετατροπής σε ένα πιστοποιημένο πράσινο ξενοδοχείο.

Επομένως, λαμβάνοντας υπόψη την αυξανόμενη ευαισθητοποίηση για έναν πιο υγιεινό τρόπο διατροφής και τη ζήτηση από τους επισκέπτες για βιολογικά ή τοπικά καλλιεργήσιμα τρόφιμα, το **Re-Fresh Hotel** προβαίνει στις ακόλουθες ενέργειες:

- Επιλογή βιολογικών προϊόντων, τα οποία έχουν μικρότερες επιπτώσεις στο περιβάλλον.

---

<sup>87</sup> Έκθεση Hospitality Buildings της Legrand- SUSTAINABLE DEVELOPMENT, ACT NOW FOR TOMORROW

- Επιλογή προϊόντων με Προστατευόμενη Ονομασία Προέλευσης (Π.Ο.Π.) και Προστατευόμενη Γεωγραφική Ένδειξη (Π.Γ.Ε.), τα οποία αν και ακριβότερα των συμβατικών, είναι καλύτερης ποιότητας και ενισχύουν την τοπική οικονομία.
- Ελεγχόμενη αγορά ψαριών με πιστοποίηση ασφαλούς κατανάλωσης.
- Πρόταση εναλλακτικών επιλογών πρωινού και γεύματος για *vegan ή χορτοφάγους*.
- Κατάλληλη εκπαίδευση των υπαλλήλων ως προς τη μειωμένη κατανάλωση νερού και ενέργειας στους χώρους της κουζίνας και του εστιατορίου.
- Η διανομή της εναπομένουσας ποσότητας φαγητού σε τοπικές, μη-κερδοσκοπικές οργανώσεις ή/και η μετατροπή τους σε λίπασμα.

Στο σημείο αυτό, είναι χρήσιμο να τονιστεί ότι το ξενοδοχείο, έχει ήδη πολύ καλές κριτικές για την ποιότητα και την ποικιλία του πρωινού που διαθέτει. Το **Re-Fresh Hotel** ανήκει στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που προσφέρουν το «**Ελληνικό Πρωινό**», μια πρωτοβουλία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος, το οποίο συνδέει και αξιοποιεί τον πολιτισμικό-γαστρονομικό πλούτο της χώρας με τα ελληνικά ξενοδοχεία. Το πρόγραμμα αυτό υλοποιείται σταδιακά από το 2010, εμπλουτίζοντας το πρωινό με αγνά και μοναδικά προϊόντα της ελληνικής Γης, καθώς και παραδοσιακά τοπικά εδέσματα από κάθε περιοχή της Ελλάδας.



Εικόνα 16: Πρόγραμμα «Ελληνικό Πρωινό»<sup>88</sup>

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με μελέτη του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου, το πρωινό διαμορφώνεται, μεταξύ άλλων, όπως φαίνεται παρακάτω:

- Σερβίρισμα γιαουρτιού εκτός του βιομηχανικού (παραδοσιακό ή τοπικό χύμα).
- Σερβίρισμα τοπικού τυριού.
- Σερβίρισμα αυγών ελευθέρας βοσκής ή βιολογικών ή ειδικής εκτροφής.
- Σερβίρισμα πίτας ίδιας παρασκευής και τοπικής ταυτότητας.
- Σερβίρισμα τοπικών γλυκών και γευμάτων.
- Σερβίρισμα λαχανικών εποχής, αλλά και παρασκευασμάτων λαχανικών.
- Σερβίρισμα **φρέσκου** χυμού.
- Σερβίρισμα αφεψημάτων με τοπικά αρωματικά φυτά.
- Σερβίρισμα τοπικού μελιού.

Σύμφωνα με την ίδια έρευνα, η υιοθέτηση της συγκεκριμένης πολιτικής συμβάλλει σημαντικά στη δημιουργία σταθερού πελατολογίου (49%), αύξηση των κρατήσεων (15%), αύξηση των εσόδων (10%) και ενίσχυση της προβολής του ξενοδοχείου (6%). Επίσης, το προσωπικό καλείται να ενημερώνει τους πελάτες για το συγκεκριμένο πρόγραμμα και να τοποθετήσει ταμπέλες με το σήμα του προγράμματος σε διακριτό σημείο, στους χώρους της υποδοχής και του εστιατορίου. Τέλος, το ξενοδοχείο εφόσον ενταχθεί στο συγκεκριμένο πρόγραμμα, υπόκειται σε περιοδικούς επιτόπιους ελέγχους καθώς και σε αξιολόγηση μέσω της κριτικής των πελατών του ξενοδοχείου στα ηλεκτρονικά μέσα.<sup>89</sup>

<sup>88</sup> <http://greekbreakfast.gr/el/>

<sup>89</sup> <http://traveldailynews.gr/news/article/64427#sthash.1VTTD5H8.dpuf>

### 5.8.6 Κήποι και χώροι στάθμευσης

Αναφορικά με τη διαχείριση του ποτίσματος, το **Re-Fresh Hotel**, δε χρειάζεται να προβεί σε περαιτέρω επενδύσεις, καθώς ήδη από την πρώτη περίοδο λειτουργίας του, υπάρχει σύστημα αυτόματου ποτίσματος, το οποίο εξασφαλίζει αποτελεσματικό πότισμα με τη λιγότερη δυνατή σπατάλη νερού. Σύμφωνα με τον προγραμματισμό του συστήματος, το πότισμα εκτελείται κατά τις πρωινές ώρες ενώ αποφεύγεται τις ώρες με υψηλότερα επίπεδα θερμοκρασίας.

Το **Re-Fresh Hotel** τοποθετεί τη χρήση ζιζανιοκτόνων και λιπασμάτων στην αρχή κάθε τουριστικής περιόδου, καθώς δε μπορούν να χρησιμοποιούνται περισσότερο από μια φορά το χρόνο. Η επιχείρηση θα προβεί επιπλέον σε αγορά ενός νέου επαναφορτιζόμενου χορτοκοπτικού μηχανήματος *STIHL των 36 V*, το οποίο λειτουργεί με ηλεκτροκινητήρα (EC) και παράγει περιορισμένα επίπεδα θορύβου και καυσαερίου. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι τα προϊόντα χορτονομής κομποστοποιούνται στον ειδικά σχεδιασμένο κομποστοποιήτη.

**Κόστος Επένδυσης σε Χορτοκοπτικό FSA 56: 300,00 €**

### 5.8.7 Εσωτερικό Περιβάλλον

Το **Re-Fresh Hotel**, με στόχο την πλήρη συμμόρφωση γύρω από τα ζητούμενα κριτήρια της πιστοποίησης “Green Key”, πρέπει να επανεξετάσει τα παρακάτω:

- Στο χώρο του εστιατορίου απαγορεύεται το κάπνισμα, ή τουλάχιστον υπάρχουν αυστηρά διαχωρισμένοι χώροι καπνιζόντων και μη, όπου οι χώροι μη καπνιζόντων καταλαμβάνουν περισσότερο από το 50% του εστιατορίου. Επίσης, επιβάλλεται να υπάρχουν οι πινακίδες ώστε να γίνεται άμεσα αντιληπτός ο διαχωρισμός των χώρων.
- Τουλάχιστον το 75% των δωματίων του ξενοδοχείου να είναι μη-καπνιζόντων.  
Στο **Re-Fresh Hotel**, όλα τα δωμάτια είναι μη-καπνιζόντων.
- Το ξενοδοχείο έχει καθιερώσει μια πολιτική σχετικά με το κάπνισμα των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της εργασίας τους. Στους δημόσιους χώρους του ξενοδοχείου καθώς και στους χώρους εργασίας απαγορεύεται το κάπνισμα ώστε να μην επηρεάζονται οι επισκέπτες και το προσωπικό του ξενοδοχείου.

### 5.8.8 Πράσινες Δραστηριότητες

Για την ενίσχυση του περιβαλλοντικού της προφίλ, η επιχείρηση προγραμματίζει να πληροφορεί τους επισκέπτες για πράσινες δραστηριότητες σχετικά με:

- Πάρκα και προστατευόμενες περιοχές.



- Υπαίθριες δραστηριότητες (περπάτημα, ποδηλασία, κολύμβηση, kayak, ιστιοπλοΐα).
- Την ενοικίαση ποδηλάτων, ενθαρρύνοντας τον επισκέπτη ως προς τη χρήση ενός πιο βιώσιμου τρόπου μεταφοράς, ενημερώνοντάς τον παράλληλα για όσες διαδρομές προτείνονται και όσες θεωρούνται επικίνδυνες στο νησί.
- Τις παραλίες με «γαλάζια σημαία» από την Ελληνική Εταιρία Προστασίας της Φύσης
- Τη δυνατότητα συμμετοχής σε πράσινες ή με τοπικό χαρακτήρα δραστηριότητες.

### 5.8.9 Διοίκηση

Για την ολιστική περιβαλλοντική και αειφόρα προσέγγιση στην επιχείρηση, στους χώρους του προσωπικού πληρούνται οι ίδιες απαιτήσεις με τους χώρους των επισκεπτών, ως προς τη διαχείριση νερού, ενέργειας και αποβλήτων. Στην προσπάθεια μείωσης της καταναλισκόμενης ενέργειας και των αποβλήτων, η γραφική ύλη και το χαρτί πρέπει να χρησιμοποιούνται στο ελάχιστο και οι προμηθευτές του ξενοδοχείου να υιοθετούν συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης. Πιο συγκεκριμένα, πρέπει να εξασφαλιστεί ότι τουλάχιστον το 75% των προμηθευτών έχουν υιοθετήσει κάποιο σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης, γραπτή περιβαλλοντική πολιτική ή /και άλλους τρόπους που καταδεικνύουν τη δέσμευση στην αειφόρο ανάπτυξη. Επίσης, γίνονται προσπάθειες μείωσης της χρήσης του χαρτιού τόσο από τους επισκέπτες στα δωμάτια, όσο από το προσωπικό στα γραφεία και τις αίθουσες συσκέψεων.

Στη συγκεκριμένη κίνηση του ξενοδοχείου, κρίνονται χρήσιμες οι παρακάτω ενέργειες :

- Υιοθέτηση της πολιτικής “**Think before Print**”, με στόχο την ευαισθητοποίηση των ενδιαφερομένων μελών του ξενοδοχείου.
- Αγορά tablets για τα δωμάτια και τους κοινόχρηστους χώρους του ξενοδοχείου, όπου αποστέλλονται οι απαραίτητες πληροφορίες στους επισκέπτες του ξενοδοχείου.
- Η ενθάρρυνση της επικοινωνίας μέσω e-mails ή instant messenger μεταξύ του προσωπικού ώστε να μεταφέρονται ηλεκτρονικά πληροφορίες μεταξύ των υπαλλήλων του ξενοδοχείου χωρίς να είναι απαραίτητη η εκτύπωση εγγράφων.

Επίσης, το ξενοδοχείο **Re-Fresh Hotel**, κάνει τις απαραίτητες ενέργειες ώστε να ενσωματώσει το σύστημα διαχείρισης ISO, το οποίο πιστοποιεί ότι η επιχείρηση λειτουργεί με βάση συγκεκριμένα κριτήρια που διασφαλίζουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες στο σύνολό τους. Η υιοθέτηση των συστημάτων ISO 9001 (διασφάλισης ποιότητας και περιβαλλοντικής διαχείρισης) συντελεί στην αύξηση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών και κατ’ επέκταση στην αύξηση της παραγωγικότητας και των κερδών. Προϋποθέσεις για την εφαρμογή τους είναι η καθιέρωση συγκεκριμένης πολιτικής, η ύπαρξη ελεγκτικού μηχανισμού, η κατάλληλη εκπαίδευση στο

πλαίσιο της ανταγωνιστικότητας και ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας. Αξίζει να αναφερθεί ότι μεγάλη βαρύτητα δίνεται πλέον και στη διαχείριση και ασφάλεια των τροφίμων στην τουριστική επιχείρηση, κριτήριο που καλύπτεται ήδη για την επιχείρηση **Re-Fresh Hotel**, από το σύστημα πιστοποίησης ISO 22000.

Μελέτη ISO 9001	1.100,00 €
Μελέτη Green Key	1.000,00 €
<b>Συνολικό Κόστος</b>	<b>2.100,00 €</b>

## 5.9 Αξιολόγηση Επένδυσης

### Ανασκόπηση Επένδυσης

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο γίνεται η χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου με στόχο να ελεγχθεί η βιωσιμότητα και η ελκυστικότητα της επένδυσης ή να εντοπιστούν κάποιες αδυναμίες σε χρηματοοικονομικό επίπεδο. Σε αρχικό στάδιο θα αποτυπωθούν χρηματικά οι απαιτούμενες εισροές και οι εκτιμώμενες εκροές της επένδυσης και στη συνέχεια με τη χρήση κάποιων αριθμοδεικτών θα φανεί αν η επένδυση είναι ικανή να αποφέρει μελλοντικά οικονομικά οφέλη. Η χρηματοοικονομική ανάλυση δείχνει το οικονομικό αντίκτυπο των επιχειρηματικών αποφάσεων, οι οποίες βασίζονται σε παρελθοντικές ή τρέχουσες μεταβλητές καθώς και σε μελλοντικές εκτιμήσεις.

#### 5.9.1 Εκτίμηση Εσόδων από Πωλήσεις Δωματίων

Ο υπολογισμός των προβλεπόμενων εσόδων του **Re-Fresh Hotel** στηρίζεται στην παραδοχή ότι θα ενισχυθούν οι πληρότητες όλων των μηνών λειτουργίας και κυρίως οι πληρότητες Μαΐου και Οκτωβρίου. Στόχος της μονάδας είναι η μέση πληρότητα 76% να σταθεροποιηθεί στο επίπεδο 80% μέσα στα πρώτα δύο χρόνια μετά την ολοκλήρωση της επένδυσης, κάτι που αποτελεί έναν απόλυτα εφικτό στόχο στο πλαίσιο της νέας στρατηγικής της εταιρείας.

Η εκτιμώμενη αύξηση της πληρότητας στηρίζεται:

- Στην αναβαθμισμένη υπηρεσία που προσφέρει το ξενοδοχείο και καλύπτει σε μεγάλο βαθμό τις απαιτήσεις των επισκεπτών του
- Στη σύνδεση της προσφερόμενης ξενοδοχειακής εμπειρίας με τη βιωσιμότητα και την υπευθυνότητα της τουριστικής δραστηριότητας

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η εξέλιξη της πληρότητας του ξενοδοχείου την περίοδο 2018-2020, με το έτος 2018 να αποτελεί μεταβατική περίοδο λειτουργίας, κατά τη διάρκεια της οποίας θα ολοκληρωθεί το σύνολο των έργων στην ξενοδοχειακή μονάδα.

Μέση Πληρότητα Ξενοδοχείου				
2017	2018	2019	2020	2021
58,00%	59,16%	60%	62%	70%
85,00%	86,70%	88%	90%	86%
97,00%	98,94%	100%	100%	100%
82,00%	83,64%	84%	88%	88%
60,00%	61,20%	62%	64%	65%

Επίσης στον επόμενο πίνακα φαίνεται η σταδιακή αύξηση της μέσης τιμής διανυκτέρευσης, η οποία στηρίζεται τόσο στο πληθωριστικό επίπεδο όσο και στη θεώρηση ότι ένας πελάτης είναι διατεθειμένος να πληρώσει κάτι παραπάνω προκειμένου να στηρίξει την προσπάθεια του ξενοδοχείου προς μια πράσινη κατεύθυνση. Ωστόσο, οι τιμές ορίζονται πάντα με βάση τις ανταγωνιστικές τιμές κάθε περιόδου και τις προβλεπόμενες πληρότητες του ξενοδοχείου. Στη συνέχεια, με βάση τη μέση πληρότητα και τη μέση τιμή κάθε μήνα, υπολογίζονται τα συνολικά έσοδα της μονάδας, στο σύνολο των 170 ημερών εργασίας ανά έτος.

<b>Re-FRESH Hotel</b>	Απρίλιος	Μάιος-Ιούνιος	Ιούλιος-Αύγουστος	Σεπτέμβριος	Οκτώβριος	Average Occupancy
Average Price 2018	232,00 €	352,00 €	388,00 €	352,00 €	232,00 €	77,93%
Occupancy	<b>59,16%</b>	<b>86,70%</b>	<b>98,94%</b>	<b>83,64%</b>	<b>61,20%</b>	
Room Revenue	32.940,29 €	439.464,96 €	552.797,57 €	211.977,22 €	34.076,16 €	
<b>Total Revenue 2017</b>						<b>1.271.256 €</b>
Average Price 2019	278,40 €	422,40 €	465,60 €	422,40 €	278,40 €	78,71%
Occupancy	<b>60%</b>	<b>88%</b>	<b>100%</b>	<b>84%</b>	<b>62%</b>	
Room Revenue	39.923,63 €	532.631,53 €	669.990,65 €	256.916,39 €	41.300,31 €	
<b>Total Revenue 2018</b>						<b>1.540.763 €</b>
Average Price 2020	334,08 €	506,88 €	558,72 €	506,88 €	334,08 €	79,31%
Occupancy	<b>60%</b>	<b>88%</b>	<b>100%</b>	<b>85%</b>	<b>62%</b>	
Room Revenue	48.387,44 €	645.549,42 €	804.556,80 €	311.382,66 €	50.055,97 €	
<b>Total Revenue 2019</b>						<b>1.859.932 €</b>
Average Price 2021	340,76 €	517,02 €	569,89 €	517,02 €	340,76 €	79,90%
Occupancy	<b>61%</b>	<b>89%</b>	<b>100%</b>	<b>86%</b>	<b>63%</b>	
Room Revenue	49.848,74 €	665.045,01 €	820.647,94 €	320.786,42 €	51.567,66 €	
<b>Total Revenue 2020</b>						<b>1.907.896 €</b>

## 5.9.2 Εκτιμήσεις Εσόδων από Υπηρεσίες Εστίασης και Υπηρεσίες Spa

FRESH HOTEL				
ΈΤΟΣ	2014	2015	2016	2017
Έσοδα R&B	69.789 €	75.635 €	80.630 €	100.026 €
Έσοδα Spa	6.042,32 €	6.236,65 €	6.331,92 €	6.746,44 €
Re-Fresh HOTEL				
ΈΤΟΣ	2018	2019	2020	2021
Μέσος Αριθμός Ατόμων /Δωμάτιο	2,1	2,1	2,1	2,1
Μέση Πληρότητα	78%	79%	81%	83%
Δωμάτια	18,7	19,1	19,5	19,8
Μέσος Αριθμός Ατόμων / Ημέρα	39,3	40,1	40,9	41,7
% Κατανάλωση R&B	35%	42%	50%	60%
% Κατανάλωση Spa	5,00%	5,40%	5,83%	6,30%
κ.κ Κατανάλωση Restaurant	35,00 €	35,00 €	40,00 €	50,00 €
κ.κ Κατανάλωση Bar	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €
κ.κ Κατανάλωση Spa	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €
<b>Έσοδα R&amp;B</b>	<b>128.533 €</b>	<b>157.324 €</b>	<b>210.071 €</b>	<b>299.981 €</b>
A <sub>1</sub> (R&B)	13,75	16,83	20,60	25,21
<b>Έσοδα Spa</b>	<b>6.677 €</b>	<b>7.355 €</b>	<b>8.103 €</b>	<b>8.926 €</b>
A <sub>2</sub> (Spa)	2,0	2,2	2,4	2,6

Τα έσοδα εστίασης υπολογίζονται βάσει εκτιμήσεων ως προς την αναλογία των αναλώσεων που αντιστοιχούν σε μία διανυκτέρευση, σύμφωνα με τις εξής παραδοχές:

- Το ποσοστό των πελατών που επισκέπτεται το εστιατόριο, υπολογίζεται ότι θα αυξηθεί κατά 20% μετά την ανακαίνιση του εστιατορίου και την αναβάθμιση του τρόπου λειτουργίας του (Show Kitchen). Το ποσοστό συμμετοχής το 2020 φθάνει το 60%.
- Η μέση κατανάλωση ανά επισκέπτη και ημέρα εκτιμάται σε 35,00 € στο εστιατόριο και 20,00 € στο Bar κατά τα δύο πρώτα χρόνια λειτουργίας του. Το 2019, το κατά κεφαλήν κόστος ενδέχεται να αυξηθεί, μετά την αύξηση στις τιμές καταλόγου, λόγω της ευρείας διάδοσης του ονόματος του εστιατορίου και της πλήρους μετατροπής του σε «Πράσινο Εστιατόριο». Η μετατροπή αυτή στηρίζεται στις πρώτες ύλες που είναι εξ' ολοκλήρου βιολογικής προελεύσεως, την εφαρμογή του αναγνωρισμένου προτύπου **ISO 22000** και την πλήρη

οργάνωση και λειτουργία του τμήματος της κουζίνας ώστε να υποστηρίζει τη φιλοσοφία που συνοδεύει το Re-Fresh Hotel. Η αύξηση των τιμών του εστιατορίου υπάγεται επίσης στη λογική ότι ένας πελάτης είναι θετικός στο να επωμιστεί το κόστος της συμμετοχής του στην πράσινη κίνηση της ξενοδοχειακής μονάδας. Το κατά κεφαλήν κόστος σε αναλώσεις εστιατορίου αυξάνεται στα 40,00 € το 2019 και στα 50,00 € το 2020.

- Αρχικά για τον υπολογισμό των μελλοντικών εσόδων από Εστιατόριο και Bar υπολογίζεται η μεταβλητή  $A_1$ , ως το γινόμενο της μέσης ποσοστιαίας κατανάλωσης ανά ημέρα για κάθε έτος και του μέσου αριθμού ατόμων ανά ημέρα. Στη συνέχεια, εφόσον η μεταβλητή  $A_1$  δείχνει το μέσο αριθμό ατόμων που θα επισκεφτεί το εστιατόριο και Bar ανά έτος, τα έσοδα εστίασης υπολογίζονται από την παρακάτω σχέση:

$$\text{Έσοδα Αναλώσεις Εστιατορίου \& Bar} = 170 \text{ ημέρες λειτουργίας} * A_1 * (\text{κ.κ. Κατανάλωση Bar} + \text{κ.κ. Κατανάλωση Restaurant}),$$

με  $A_1$ : μέση ποσοστιαία κατανάλωση σε R&B \* μέσος αριθμός ατόμων ανά ημέρα

### 5.9.3 Ανάλυση Προβλεπόμενων Εσόδων

<b>Occupied Rooms</b>	<b>78%</b>	<b>79%</b>	<b>81%</b>	<b>83%</b>
	3.180	3.243	3.308	3.374
<b>Inflation Rate</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>	<b>1,5%</b>	<b>1,8%</b>
<b>Revenue</b>	<b>Year</b>			
	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Room Revenue	1.271.256 €	1.296.808 €	1.340.995 €	1.375.123 €
F&B	128.533 €	157.324 €	210.071 €	299.981 €
Other Department	6.677 €	7.355 €	8.103 €	8.926 €
<b>Total Revenues</b>	<b>1.406.466 €</b>	<b>1.461.488 €</b>	<b>1.559.168 €</b>	<b>1.684.031 €</b>

Με βάση την ανάλυση που έχει γίνει σε προηγούμενα κεφάλαια, συγκεντρώνονται στον ανωτέρω πίνακα στοιχεία για τα συνολικά έσοδα της επιχείρησης για τα 4 πρώτα χρόνια λειτουργίας ως Re-Fresh Hotel, επιμερισμένα σε έσοδα από δωμάτια, εστιατόριο και άλλες υπηρεσίες.

#### 5.9.4 Ανάλυση κυριότερων παραγόντων κόστους

Στα επόμενα κεφάλαια παρουσιάζεται το συνολικά κόστος της «πράσινης» επένδυσης και το λειτουργικό κόστος του Re-Fresh Hotel.

##### A) Κόστος Μισθοδοσίας

Ο βασικός συντελεστής κόστους του Re-FRESH Hotel, είναι το κόστος μισθοδοσίας, το οποίο αποτελεί περίπου το 60% του λειτουργικού κόστους, καθώς απαιτείται ικανό σε αριθμό και εξειδίκευση, ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο προσφέρει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες.

Υπολογίζεται λοιπόν, με βάση τις απαιτήσεις για νέες προσλήψεις εργαζομένων και νέων θέσεων εργασίας ένα ποσό ύψους 632.682 € για το έτος 2018, το οποίο ακολουθώντας την πορεία του αναμενόμενου επιπέδου των τιμών αυξάνεται σταδιακά στα επόμενα έτη.

<b>Inflation Rate</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>	<b>1,5%</b>	<b>1,8%</b>
<b>Revenue</b>	<b>Year</b>			
	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Room Revenue	1.271.256 €	1.296.808 €	1.340.995 €	1.375.123 €
F&B	128.533 €	157.324 €	210.071 €	299.981 €
Other Department	6.677 €	7.355 €	8.103 €	8.926 €
<b>Total Revenues</b>	<b>1.406.466 €</b>	<b>1.461.488 €</b>	<b>1.559.168 €</b>	<b>1.684.031 €</b>
<b>Operational Expenses</b>				
Payroll	632.682 €	635.845 €	639.024 €	642.219 €



## B) Κόστος Επένδυσης

Στο κεφάλαιο 5.8 έχει προηγηθεί ανάλυση στο κομμάτι της επένδυσης που συνδέεται με τον πράσινη μετατροπή της επιχείρησης. Στον ακόλουθο πίνακα συγκεντρώνονται οι επιχειρηματικές αποφάσεις της επένδυσης καθώς και τα στοιχεία κόστους που τις συνοδεύουν.

(5.8.1)	Σεμινάρια Προσωπικού	1.600,00 €
	Αγορά Tablets (Apple)	7.200,00 €
	<b>Συνολικό Κόστος</b>	<b>7.800,00 €</b>
(5.8.2)	Κόστος Ρυθμιστή Ροής Ντουζ	150,00 €
	Κόστος αποδοτικών εξοικονομητών νερού	120,00 €
	Αφαλάτωση Νερού-Μέθοδος Αντίστροφης Ώσμωσης	20.000,00 €
	Επέκταση Γεώτρησης	3.250,00 €
	Aqua 2000	2.000,00 €
	<b>Συνολικό Κόστος</b>	<b>25.520,00 €</b>
(5.8.3)	Κομποστοποιητής JK 400	1.620,00 €
	Ειδικό Κάδο Ανακύκλωσης	950,00 €
	Διαχείριση "Επικίνδυνων" Αποβλήτων	1.050,00 €
	<b>Συνολικό Κόστος</b>	<b>3.620,00 €</b>
(5.8.4)	Πρόταση Legrand	25.000,00 €
(5.8.6)	Χορτοκοπτικό FSA 56	300,00 €
(5.8.9)	Μελέτη ISO 9001	5.000,00 €
	Μελέτη Αναδιοργάνωσης	10.000,00 €
	Μελέτη Green Key	1.000,00 €
	<b>Συνολικό Κόστος</b>	<b>16.000,00 €</b>
<b>ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ (1)</b>		<b>79.240,00 €</b>

Το ξενοδοχείο ξεκίνησε να λειτουργεί το 2014 και έκτοτε δεν έχει προχωρήσει σε ανακαινίσεις ή αλλαγές, με τη λειτουργία του να στηρίζεται σε εργασίες συντήρησης, μικροεπισκευές και επιδιορθώσεις. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η επιχείρηση έχει ενσωματώσει στη λειτουργία και τις εγκαταστάσεις της από την αρχική περίοδο λειτουργίας, χρήσιμα εργαλεία εξοικονόμησης ενέργειας, ενισχύοντας σημαντικά την τρέχουσα προσπάθεια της χωρίς να επιβαρύνεται με επιπλέον κόστη.

Ωστόσο, οι απαιτήσεις παροχής τουριστικών υπηρεσιών αυξάνονται σε σημαντικό βαθμό και η τεχνολογία των εγκαταστάσεων έχει εξελιχθεί ανάλογα. Επομένως, κρίνεται απαραίτητη η ολική ή μερική ανακαίνιση της με στόχο τη ποιοτική βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών με το μικρότερο δυνατό κόστος για το περιβάλλον και την κοινωνία. Επομένως, ο ιδιοκτήτης

του ξενοδοχείου έχει αποφασίσει να προχωρήσει παράλληλα σε μερική ανακαίνιση των χώρων της μονάδας και του εστιατορίου, προσδίδοντας ένα αίσθημα ανανέωσης και ασφάλειας σε κάθε σημείο του **Re-Fresh Hotel**. Πιο συγκεκριμένα:

- Εξοπλισμός δωματίων: α) στρώματα και υποστρώματα (50 τεμάχια), β) μαξιλάρια και μαξιλαροθήκες (200 & 400 τεμάχια αντίστοιχα), γ) σεντόνια (400 τεμάχια), δ) κουβέρτες (100 τεμάχια), ε) ύφασμα για κουρτίνες (500 μέτρα), ζ) καναπέδες-κρεβάτια (10 τεμάχια) και η) πετσέτες (450 τεμάχια)
- Επένδυση για μετατροπή της κουζίνας και του εστιατορίου σε «Show Kitchen», επενδύοντας σε νέο εξοπλισμό εστιατορίου, συσκευές, έπιπλα μπουφέ, ψυγείο / πάγκο συντήρησης, συστήματα grill και μαγειρικές κεραμικές εστίες.
- Εγκατάσταση ολοκληρωμένου συστήματος πυρανίχνευσης καθώς και νέου πυροσβεστικού συγκροτήματος με 13 εξειδικευμένους αισθητήρες φλόγας σε διαφορετικά σημεία της μονάδας. Τοποθετούνται επίσης ανιχνευτές καπνού σε κάθε δωμάτιο και όλους τους κοινόχρηστους χώρους του ξενοδοχείου.

Εξοπλισμός δωματίων			
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΤΕΜΑΧΙΑ	ΚΟΣΤΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ
Στρώματα & Υποστρώματα	50	100,00 €	5.000,00 €
Μαξιλάρια	200	25,00 €	5.000,00 €
Μαξιλαροθήκες	400	10,00 €	4.000,00 €
Καναπέδες-κρεβάτια	10	350,00 €	3.500,00 €
Πετσέτες	450	20,00 €	9.000,00 €
Κόστος (Εξοπλισμός Δωματίων)			26.500,00 €

Εξοπλισμός δωματίων	26.500,00 €
Συστήμα πυρανίχνευσης	30.000,00 €
Συσκευές & πάγκοι Show kitchen	80.000,00 €
Εξοπλισμός εστιατορίου	4.000,00 €
Ηλεκτρική εγκατάσταση & αερισμός εστιατορίου -Show kitchen	10.000,00 €
<b>Κόστος Επένδυσης (2)</b>	<b>150.500,00 €</b>

Οι διαδικασίες μετατροπής της επιχείρησης σε πράσινη ξενοδοχειακή μονάδα ξεκινούν τον Νοέμβριο του 2017 και τελειώνουν τον Απρίλιο του 2018, ώστε το ξενοδοχείο να είναι έτοιμο να λειτουργήσει. Το κόστος κάθε δραστηριότητας συγκεντρώνεται στον παρακάτω πίνακα ενώ στις προπαραγωγικές δαπάνες δεν ανήκουν συνολικά κόστη που έχουν υπολογιστεί σε προηγούμενα στάδια, όπως το για παράδειγμα το συνολικό κόστος του εξοπλισμού αλλά ενσωματώνεται η μεταφορά και εγκατάσταση αυτού.

<b>Πάγιο Ενεργητικό (Κόστος Επένδυσης)</b>	<b>241.690,00 €</b>
<b>A) Πάγιες Επενδύσεις</b>	<b>211.090,00 €</b>
Κόστος Επένδυσης (1)	60.590,00 €
Κόστος Επένδυσης (2)	150.500,00 €
<b>B) Προπαραγωγικές Δαπάνες :</b>	<b>30.600,00 €</b>
<u>Προεπενδυτικές Μελέτες</u> (Αναδιοργάνωσης, ISO 90001, Green Key)	16.000,00 €
Μεταφορά Τεχνολογίας & Εξοπλισμού	4.000,00 €
<u>Εκπαίδευση Προσωπικού</u>	1.600,00 €
Διαφημιστική Εκστρατεία	3.500,00 €
Επιθεώρηση, Συντονισμός & Έλεγχος	1.500,00 €
Εργασία	4.000,00 €

### Γ) Κόστος Πρώτων Υλών

Το ξενοδοχείο έχει απαιτήσεις σε πρώτες ύλες σύμφωνα με τις λειτουργικές απαιτήσεις κάθε τμήματος του. Αρχικά, οι πρώτες ύλες που αφορούν το χώρο της κουζίνας (F&B Cost) είναι τα τρόφιμα, τα αναψυκτικά, τα ποτά, τα ροφήματα κτλ. Η διαδικασία της παραγγελίας γίνεται τουλάχιστον τρεις φορές την εβδομάδα ανάλογα με τη ζήτηση και τη πληρότητα του ξενοδοχείου. Σύμφωνα με τα προηγούμενα έτη λειτουργίας του ξενοδοχείου, το **25%** συνολικών εσόδων που προέρχονται από το εστιατόριο και το μπαρ αντιστοιχεί στο κόστος των πρώτων υλών.

Αντίστοιχη συχνότητα στις παραγγελίες φαίνεται να ακολουθούν οι πρώτες ύλες που αφορούν την καθαριότητα των δωματίων, των κοινόχρηστων χώρων και του πλυσταριού (laundry), για τις οποίες υπολογίζεται σταθερά ένα ετήσιο ποσό ύψους **10.000 €**, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες που είχε έως τώρα η ξενοδοχειακή μονάδα. Παραδείγματα αυτής της κατηγορίας είναι τα απορρυπαντικά, τα εργαλεία καθαρισμού, τα χαρτιά υγείας κ.α.

Για τη συντήρηση των εγκαταστάσεων του ξενοδοχείου αφιερώνεται σε ετήσια βάση το **2%** των συνολικών εσόδων (maintenance). Αντίστοιχα, οι απαιτήσεις σε γραφική ύλη αφορούν τον απαραίτητο εξοπλισμό για το χώρο υποδοχής και τα γραφεία, όπως είναι τα στυλό, τα μελάνια εκτύπωσης και οι εκτυπωτές. Το ετήσιο κόστος γραφικής ύλης (Stationary) για την τις ανάγκες του ξενοδοχείου υπολογίζεται σταθερά γύρω στο **0,2%** των συνολικών εσόδων της επιχείρησης. Επιπλέον, είναι υποχρεωτικό κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση να διαθέτει τα απαραίτητα φάρμακα (Pharmacy) για την παροχή ιατρικής περίθαλψης και την αντιμετώπιση μικροτραυματισμών προς πελάτες και εργαζομένους, με ετήσιο σταθερό ποσό ύψους **500,00 €**. Στα κόστη της επιχείρησης (Various) προστίθεται και η ενδυμασία των εργαζομένων, εφόσον πλέον για το **Re-Fresh Hotel** υιοθετείται συγκεκριμένος ενδυματολογικός κώδικας από την επιχείρηση προκειμένου να υπάρχει ομοιομορφία σε κάθε τμήμα. Το ποσό που αντιστοιχεί στο ενδυματολογικό κομμάτι των εργαζομένων ανέρχεται στα **800,00 €** ετησίως.

Τέλος, σχετικά με το κόστος για ενέργεια και νερό (Utilities), φαίνεται ότι μέσα από τις νέες πρακτικές του **Re-Fresh Hotel**, εξοικονομείται **20%** του συνολικού κόστους από τις προηγούμενες περιόδους λειτουργίας. Ωστόσο, καθώς η τιμή της ενέργειας δεν παραμένει σταθερή, υπολογίζεται σύμφωνα με τα ποσοστά πληθωρισμού της χώρας.

Τα θέματα ασφάλειας τίθενται επίσης σε προτεραιότητα τόσο από τους διευθυντές των ξενοδοχείων όσο και από τους πελάτες. Το **Re-Fresh Hotel** αναθέτει στην «A security», μέσω ιδιωτικού συμφωνητικού, την παροχή υπηρεσιών φύλαξης, την επιτήρηση κινητών και ακίνητων περιουσιακών αγαθών και εγκαταστάσεων καθώς και την προστασία φυσικών προσώπων και δη θαμώνων του ξενοδοχείου. Η «A Security» μισθοδοτεί το προσωπικό της και καταβάλλει η ίδια τις δαπάνες στον ασφαλιστικό οργανισμό στον οποίο υπάγεται. Το αντίτιμο της παροχής των υπηρεσιών ασφαλείας εκ μέρους της «A Security» ορίζεται **σε 6,00 € ανά ώρα για κάθε φύλακα**. Καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας, απασχολούνται στην επιχείρηση τρία (3) άτομα, τα οποία δουλεύουν οχτώ (8) ώρες, με συνολικό κόστος ανά ημέρα ίσο με **144,00 €**.

Το **Re-Fresh Hotel** συνεχίζει τη συμφωνημένη συνεργασία με εταιρεία μίσθωσης αυτοκινήτων, με μέσο ετήσιο κόστος στα **10.000 €**. Το συμφωνητικό μίσθωσης ορίζεται από το 2014 και για τα πέντε επόμενα χρόνια, για δύο αυτοκίνητα που θα χρησιμοποιούνται για υπηρεσίες μεταφοράς και ένα για τις γενικότερες ανάγκες της ομάδας της επιχείρησης.

Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται και άλλα πρόσθετα κόστη, τα οποία υπολογίζονται ως ποσοστά επί των συνολικών εσόδων, όπως τα έξοδα για μάρκετινγκ ή ποσοστά επί των εσόδων από τα δωμάτια, όπως είναι το κόστος των προμηθειών για τα πρακτορεία κρατήσεων.

Πίνακας 11: Συνολικά Λειτουργικά Έξοδα RE-Fresh Hotel

Occupied Rooms	78%	79%	81%	83%	
		3.180	3.243	3.308	3.374
Inflation Rate	0%	1%	1,5%	1,8%	
Revenue	Year				
	2018	2019	2020	2021	
Room Revenue	1.271.256 €	1.296.808 €	1.340.995 €	1.375.123 €	
F&B	128.533 €	157.324 €	210.071 €	299.981 €	
Other Department	6.677 €	7.355 €	8.103 €	8.926 €	
<b>Total Revenues</b>	<b>1.406.466 €</b>	<b>1.461.488 €</b>	<b>1.559.168 €</b>	<b>1.684.031 €</b>	
Operational Expenses					
Payroll	632.682 €	635.845 €	639.024 €	642.219 €	
Leasing Cars	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	
Cleaning (laundry+materials)	10.000 €	10.100 €	10.605 €	10.796 €	
Security	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	
Utilities	128.226 €	129.508 €	131.451 €	133.817 €	
Pharmacy	500 €	500 €	500 €	500 €	
Various ( accounting etc.)	30.000 €	30.300 €	30.755 €	31.308 €	
Overhead Expenses (% revenue)					
25%	F&B Cost	32.133 €	39.331 €	52.518 €	74.995 €
[3%-1,5%]	Marketing & Promotion	38.138 €	25.936 €	20.115 €	13.751 €
2%	Repairs & Maintenance	28.129 €	29.230 €	31.183 €	33.681 €
0,2%	Stationery	2.813 €	2.923 €	3.118 €	3.368 €
7%	Agencies	88.988 €	90.777 €	93.870 €	96.259 €
<b>Total Expenses</b>		<b>1.026.608 €</b>	<b>1.029.449 €</b>	<b>1.048.138 €</b>	<b>1.075.694 €</b>
EBITDA		379.858 €	432.039 €	511.030 €	608.337 €

### Γ) Τραπεζικός Δανεισμός

ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΟ ΣΧΗΜΑ		
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	24.169,00 €	10%
<b>*ΔΑΝΕΙΑ</b>	<b>96.676,00 €</b>	<b>40%</b>
ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗ	120.845,00 €	50%
ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	241.690,00 €	

Για την πραγματοποίηση της συγκεκριμένης επένδυσης, ο φορέας συνάπτει τραπεζικό δανεισμό ύψους 96.676,00 €, ποσό το οποίο αντιστοιχεί στο 40% της συνολικής επένδυσης. Το

κόστος κεφαλαίου ανέρχεται στο 10% και η αποπληρωμή υπολογίζεται σε διάρκεια 5 ετών. Η εξυπηρέτηση του δάνειου θα γίνεται με ισόποσες δόσεις κεφαλαίου, η πρώτη 12 μήνες μετά την ολοκλήρωση της επένδυσης και οι τόκοι θα καταβάλλονται ανά έτος. Το δάνειο αυτό πραγματοποιείται με υποθήκη επί του ακίνητου και προσωπικές εγγυήσεις.

Ο υπολογισμός των δανειακών υποχρεώσεων παρουσιάζεται στους παρακάτω πίνακες:

<b>ΕΠΙΘΥΜΕΙΤΕ ΔΑΝΕΙΟ ΣΕ ΕΥΡΩ :</b>	<b>96.676,00 €</b>
ΤΟ ΟΠΟΙΟ ΘΑ ΧΟΡΗΓΗΘΕΙ ΜΕ ΕΠΙΤΟΚΙΟ :	10,00%
ΤΟ ΟΠΟΙΟ ΘΑ ΕΞΟΦΛΗΘΕΙ ΣΕ ΔΙΑΡΚΕΙΑ :	5,0
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΚΤΑΜΙΕΥΣΗΣ ΔΑΝΕΙΟΥ :	1 Νοεμβρίου 2017
ΜΕ ΤΟΚΟΧΡΕΟΛΥΤΙΚΕΣ ΔΟΣΕΙΣ ΚΑΘΕ :	ΕΤΟΣ
<b>ΚΑΘΕ ΔΟΣΗ ΤΧΡ ΘΑ ΕΙΝΑΙ ΠΟΣΟΥ ΕΥΡΩ :</b>	<b>25.502,89 €</b>
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΘΑ ΠΛΗΡΩΣΕΤΕ ΓΙΑ ΟΛΟ ΤΟ ΔΑΝΕΙΟ :	127.514,43 €
ΑΡΑ ΘΑ ΕΧΕΤΕ ΠΛΗΡΩΣΕΙ ΤΟΚΟΥΣ :	30.838,43 €

A/A	ΠΛΗΡΩΜΗ ΔΟΣΗΣ	ΤΧΡ ΔΟΣΗ	ΤΟΚΟΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ	ΣΥΝΟΛΟ ΤΟΚΩΝ	ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΛΗΡΩΜΗ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ
<b>01-Νοε-17</b>		<b>ΕΚΤΑΜΙΕΥΣΗ ΔΑΝΕΙΟΥ</b>					<b><u>96.676</u></b>
1	01-Νοε-18	<b>25.502,89</b>	-9.667,60	-9.667,60	15.835,29	15.835,29	80.840,71
2	01-Νοε-19	<b>25.502,89</b>	-8.084,07	-17.751,67	17.418,81	33.254,10	63.421,90
3	01-Νοε-20	<b>25.502,89</b>	-6.342,19	-24.093,86	19.160,70	52.414,79	44.261,21
4	01-Νοε-21	<b>25.502,89</b>	-4.426,12	-28.519,98	21.076,76	73.491,56	23.184,44
5	01-Νοε-22	<b>25.502,89</b>	-2.318,44	-30.838,43	23.184,44	96.676,00	<b>0,00</b>

#### Δ) Αποσβέσεις Πάγιου Ενεργητικού

Σε αυτό το σημείο πρέπει να υπολογιστούν οι αποσβέσεις του πάγιου ενεργητικού της επένδυσης ανά έτος. Στη συγκεκριμένη περίπτωση χρησιμοποιείται η σταθερή μέθοδος, και μέσω του συντελεστή αποσβέσεως (12,5%) για την υπό μελέτη περίπτωση, υπολογίζεται το ύψος των ετήσιων αποσβέσεων **26.386,25 € ανά έτος**.

Ο υπολογισμός των αποσβέσεων της νέας επένδυσης φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

Έτη	Αποσβεστέα Αξία	Συντελεστής Αποσβέσεως	Ετήσια Απόσβεση	Σύνολο Αποσβέσεων	Υπόλοιπο
1	211.090,00 €	12,50%	<b>26.386,25 €</b>	26.386,25 €	184.703,75 €
2	211.090,00 €	12,50%	<b>26.386,25 €</b>	52.772,50 €	158.317,50 €
3	211.090,00 €	12,50%	<b>26.386,25 €</b>	79.158,75 €	131.931,25 €
4	211.090,00 €	12,50%	<b>26.386,25 €</b>	105.545,00 €	105.545,00 €
5	211.090,00 €	12,50%	<b>26.386,25 €</b>	131.931,25 €	79.158,75 €
6	211.090,00 €	12,50%	<b>26.386,25 €</b>	158.317,50 €	52.772,50 €
7	211.090,00 €	12,50%	<b>26.386,25 €</b>	184.703,75 €	26.386,25 €
8	211.090,00 €	12,50%	<b>26.386,25 €</b>	211.090,00 €	- €

### 5.9.5 Προβλεπόμενος Λογαριασμός Εκμετάλλευσης-Αποτελεσμάτων Χρήσεων

Στους πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζονται οι καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσεως για την επιχείρηση Fresh Hotel σε περίπτωση που δε προχωρούσε στην επένδυση καθώς και η αντίστοιχη κατάσταση για την επιχείρηση Re-FRESH HOTEL. Να διευκρινιστεί σε αυτό το σημείο ότι η επιχείρηση, στην απόφαση μη επένδυσης θα ακολουθήσει την προηγούμενη αντίστοιχα ανοδική πορεία της, δεδομένων των συνθηκών της οικονομίας και της τουριστικής κίνησης της Μυκόνου.

Πίνακας 12: :Λογαριασμός Εκμετάλλευσης & Αποτελεσμάτων Χρήσεως Re-Fresh Hotel

<b>«Fresh Hotel»</b>				
<b>ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΕΚΜΕΤΑΛΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ</b>				
<b>Έσοδα</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Κύκλος Εργασιών	1.188.214 €	1.219.662 €	1.252.499 €	1.286.830 €
<b>Έξοδα</b>				
Μισθοδοσία προσωπικού	488.836 €	491.281 €	493.737 €	496.206 €
Έξοδα αγοράς-παρασκευής τροφίμων & ποτών	22.791 €	25.070 €	27.577 €	30.335 €
Έξοδα διατροφής προσωπικού				
Έξοδα καθαριότητας	10.000 €	10.100 €	10.201 €	10.303 €
Έξοδα αναλωσίμων	2.376 €	2.439 €	2.505 €	2.574 €
Έξοδα διάθεσης (Προμήθειες σε τουριστικά γραφεία & διαφήμιση)	35.646 €	24.393 €	18.787 €	12.868 €
Έξοδα Διοίκησης/Λειτουργίας	307.721 €	312.154 €	316.729 €	321.453 €
Σύνολο Λειτουργικών Εξόδων	<b>867.371 €</b>	<b>865.437 €</b>	<b>869.537 €</b>	<b>873.739 €</b>
<b>Αποτέλεσμα Προ Φόρων, Αποσβέσεων &amp; Τόκων</b>	320.842 €	354.224 €	382.963 €	413.091 €
<b>Μείον :</b>				
τόκοι κατασκευαστικής Περιόδου	- €	- €	- €	- €
τόκοι μακρ/μου δανείου νέας επενδύσεως	- €	- €	- €	- €
<b>Αποτέλεσμα Προ Αποσβέσεων &amp; Τόκων</b>	320.842 €	354.224 €	382.963 €	413.091 €
<b>Μείον:</b> Αποσβέσεις (Συνολικές 4% )	12.833,70 €	14.168,98 €	15.318,52 €	16.523,63 €
<b>Αποτέλεσμα Προ Φόρων</b>	308.009 €	340.055 €	367.644 €	396.567 €
<b>Μείον:</b> Φόρος Εισοδήματος (29%)	89.323 €	98.616 €	106.617 €	115.004 €
<b>ΚΑΘΑΡΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ</b>	<b>218.686 €</b>	<b>241.439 €</b>	<b>261.028 €</b>	<b>281.563 €</b>



Πίνακας 13: Λογαριασμός Εκμετάλλευσης & Αποτελεσμάτων Χρήσεως Re-Fresh Hotel

<b>«Re-Fresh Hotel»</b>				
<b>ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΕΚΜΕΤΑΛΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ</b>				
<b>Έσοδα</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Κύκλος Εργασιών	1.406.466 €	1.461.488 €	1.559.168 €	1.684.031 €
<b>Έξοδα</b>				
Μισθοδοσία προσωπικού	632.682 €	635.845 €	639.024 €	642.219 €
Έξοδα αγοράς-παρασκευής τροφίμων & ποτών	32.133 €	39.331 €	52.518 €	74.995 €
Έξοδα διατροφής Προσωπικού				
Έξοδα καθαριότητας	10.000 €	10.100 €	10.605 €	10.796 €
Έξοδα αναλωσίμων	2.813 €	2.923 €	3.118 €	3.368 €
Έξοδα αγοράς προϊόντων				
Έξοδα διάθεσης (Προμήθειες σε τουριστικά γραφεία & διαφήμιση)	38.138 €	25.936 €	20.115 €	13.751 €
Έξοδα Διοίκησης/ Λειτουργίας	310.843 €	315.314 €	322.758 €	330.564 €
Σύνολο Λειτουργικών Εξόδων	<b>1.026.608 €</b>	<b>1.029.449 €</b>	<b>1.048.138 €</b>	<b>1.075.694 €</b>
<b>Αποτέλεσμα Προ Φόρων, Αποσβέσεων &amp; Τόκων</b>	379.858 €	432.039 €	511.030 €	608.337 €
<b>Μείον :</b>				
τόκοι κατασκευαστικής Περιόδου	- €	- €	- €	- €
τόκοι μακρ/μου δανείου νέας επενδύσεως	25.503 €	25.503 €	25.503 €	25.503 €
<b>Αποτέλεσμα Προ Αποσβέσεων &amp; Τόκων</b>	354.355 €	406.536 €	485.527 €	582.834 €
<b>Μείον:</b> Αποσβέσεις	26.386,25 €	26.386,25 €	26.386,25 €	26.386,25 €
<b>Αποτέλεσμα Προ Φόρων</b>	327.969 €	380.150 €	459.141 €	556.448 €
<b>Μείον:</b> Φόρος Εισοδήματος (29%)	95.111 €	110.243 €	133.151 €	161.370 €
<b>ΚΑΘΑΡΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ</b>	<b>232.858 €</b>	<b>269.906 €</b>	<b>325.990 €</b>	<b>395.078 €</b>

### 5.9.6 Προβλεπόμενες Ταμειακές Ροές Επένδυσης

Προκειμένου να ελεγχθεί ένα επενδυτικό σχέδιο που προτείνεται σε μία επιχείρηση χωρίς προηγούμενη οικονομική δραστηριότητα, παρουσιάζεται ο πίνακας των ταμειακών ροών της επένδυσης για τα πρώτα χρόνια λειτουργίας και βάσει αυτού υπολογίζεται ο Εσωτερικός Βαθμός Απόδοσης (IRR). Ωστόσο, στη συγκεκριμένη περίπτωση, καθώς το **Re-FRESH Hotel** εμφανίζει προηγούμενη οικονομική δραστηριότητα, καταρτίζεται ένας πίνακας πρόσθετων ταμειακών ροών (θετικές ή αρνητικές) που δημιουργούνται λόγω της υλοποίησης της επένδυσης κατά την πρώτη έτη λειτουργίας και στη συνέχεια υπολογίζεται ο δείκτης απόδοσης IRR.

ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΕΠΕΝΔΥΣΗ	Με Πράσινη Επένδυση	Χωρίς Επένδυση	
ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ 2017	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ 2018	ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ	
193,33 €	232,00 €	203,00 €	58,00%
293,33 €	352,00 €	308,00 €	85,00%
323,33 €	388,00 €	339,50 €	97,00%
293,33 €	352,00 €	308,00 €	82,00%
193,33 €	232,00 €	203,00 €	60,00%

ΈΤΟΣ	2018	2019	2020	2021
Έσοδα R&B	91.163 €	100.279 €	110.307 €	121.338 €
Έσοδα Spa	6.512 €	7.033 €	7.595 €	8.203 €
Έσοδα Δωματίων	1.090.538 €	1.112.349 €	1.134.596 €	1.157.288 €
<b>Συνολικά Έσοδα</b>	<b>1.188.214 €</b>	<b>1.219.662 €</b>	<b>1.252.499 €</b>	<b>1.286.830 €</b>

Επομένως, καταρτίζεται πίνακας προβλεπόμενων ταμειακών ροών για την περίπτωση που η επιχείρηση συνεχίσει τη λειτουργία της χωρίς την νέα επένδυση (B) καθώς και για την περίπτωση λειτουργίας με τη νέα επένδυση (A). Η διαφορά των ταμειακών ροών (A-B) των δύο εναλλακτικών περιπτώσεων απεικονίζει τις πρόσθετες ταμειακές του επενδυτικού σχεδίου.

Η Καθαρή Ταμειακή Ροή μιας Επένδυσης για κάθε έτος, ορίζεται ως εξής:

- Καθαρή Ταμειακή Ροή = Ταμειακές Εισροές-Ταμειακές Εκροές
- Καθαρή Ταμειακή Ροή = Καθαρά Κέρδη + Αποσβέσεις

Πίνακας 14: Υπολογισμός Πρόσθετων Ταμειακών Ροών

<b>A) Μετά την Πράσινη Επένδυση</b>				
Έτος	Καθαρά Κέρδη	Αποσβέσεις	Καθαρή Ταμειακή Ροή	Αθροιστική ΚΤΡ
2018	232.857,88 €	26.386,25 €	259.244,13 €	259.244,13 €
2019	269.906,32 €	26.386,25 €	296.292,57 €	555.536,69 €
2020	325.990,18 €	26.386,25 €	352.376,43 €	907.913,12 €
2021	395.077,81 €	26.386,25 €	421.464,06 €	1.329.377,18 €
<b>B) Χωρίς την Επένδυση</b>				
Έτος	Καθαρά Κέρδη	Αποσβέσεις	Καθαρή Ταμειακή Ροή	Αθροιστική ΚΤΡ
2018	218.686,18 €	12.833,70 €	231.519,87 €	231.519,87 €
2019	241.439,39 €	14.168,98 €	255.608,37 €	487.128,24 €
2020	261.027,58 €	15.318,52 €	276.346,10 €	763.474,34 €
2021	281.562,71 €	16.523,63 €	298.086,35 €	1.061.560,69 €

<b>Διαφορά Μεταξύ των 2 επιλογών (A-B)</b>		
Έτος	Καθαρή Ταμειακή Ροή	Αθροιστική ΚΤΡ
2018	27.724,25 €	27.724,25 €
2019	40.684,20 €	68.408,45 €
<b>2020</b>	76.030,33 €	<b>144.438,78 €</b>
2021	<u>123.377,71 €</u>	267.816,49 €
<b>Payback Period:</b> $(241.690 - 144.439) / 123.378 = 80\% * 12 = 9$ μήνες		

Στην παρούσα ανάλυση, το κόστος του κεφαλαίου της αρχικής επένδυσης (241.690,00 €) θα επαναεπισπραχθεί σε 3 έτη και 9 μήνες. Πιο συγκεκριμένα, έως το τέλος του τρίτου έτους (2020) θα επαναεπισπραχθούν **144.438,78 €** και τα υπόλοιπα **97.251,00 €** θα έχουν επαναεπισπραχθεί μέχρι τον ένατο μήνα του τέταρτου έτους (2021). Συνεπώς, βάσει της μεθόδου επαναεπισπραξης του κόστους της επένδυσης, η παρούσα επένδυση κρίνεται ιδιαίτερα ελκυστική. Εφόσον η περίοδος επαναεπισπραξης είναι σημαντικά μικρότερη από την περίοδο επαναεπισπραξης των 6 ετών, την οποία είχαν θέσει οι επενδυτές, η επένδυση γίνεται αποδεκτή.

Ωστόσο, για τη σίγουρη ένδειξη του κινδύνου και της ρευστότητας μιας επένδυσης προτείνονται εναλλακτικές μέθοδοι αξιολόγησης, οι οποίες λαμβάνουν υπόψη και άλλες μεταβλητές, όπως ο χρόνος και το μέγεθος των ταμειακών ροών.

### 5.9.7 Μέθοδος Απλού Συντελεστή Απόδοσης Κεφαλαίου

Ο απλός συντελεστής απόδοσης αποδίδει τη σχέση μεταξύ του ετήσιου καθαρού κέρδους της επιχείρησής μετά τις αποσβέσεις, τους τόκους και τους φόρους, προς το επενδυμένο κεφάλαιο.

Συνήθως χρησιμοποιούνται οι ακόλουθοι συντελεστές απόδοσης:

- Συντελεστής Απόδοσης επί του συνολικού κεφαλαίου με εξωτερικό δανεισμό **R**, όπου ισούται με  $\frac{\text{Καθαρό Κέρδος} + \text{Τόκοι}}{\text{Συνολικό Κεφάλαιο}} * 100$   
Άρα,  $(14.172 \text{ €} + 25.503 \text{ €}) * 100 / 241.690 \text{ €} = \mathbf{16,41\%}$
- Συντελεστής Απόδοσης επί του επενδυμένου μετοχικού κεφαλαίου **Re**, το οποίο ισούται με  $\frac{\text{Καθαρό Κέρδος}}{\text{Μετοχικό Κεφάλαιο}} * 100$   
Άρα,  $(14.172 \text{ €} * 100) / 24.169 \text{ €} = \mathbf{59,00 \%}$

Πίνακας 15: Υπολογισμός R & Re

ΕΤΗ		2018	2019	2020	2021
ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ	Με Επένδυση (A)	232.858 €	269.906 €	325.990 €	395.078 €
	Χωρίς Επένδυση (B)	218.686 €	241.439 €	261.028 €	281.563 €
Καθαρό Αποτέλεσμα (A-B)		<b>14.172 €</b>	<b>28.467 €</b>	<b>64.963 €</b>	<b>113.515 €</b>
Συντελεστής R		16%	22%	37%	58%
Συντελεστής Re		59%	118%	269%	470%

Όπως λοιπόν διαπιστώνεται, ο απλός συντελεστής απόδοσης (R) είναι ικανοποιητικός τόσο για το συνολικό κεφάλαιο όσο και για τα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης. Φαίνεται επίσης ότι ο ρυθμός απόδοσης επί του μετοχικού κεφαλαίου (Re) είναι ιδιαίτερα υψηλός, γεγονός που κάνει την επένδυση ιδιαίτερα ελκυστική.

### 5.9.8 Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας (Net Present Value)

Όσες μέθοδοι στηρίζονται στην προεξόφληση των μελλοντικών ταμειακών ροών, δίνουν μια πιο αντικειμενική προσέγγιση στη διαδικασία αξιολόγησης μίας επένδυσης καθώς λαμβάνουν υπόψη τόσο το μέγεθος όσο και το χρόνο πραγματοποίησης των καθαρών ταμειακών ροών που αναμένονται σε όλη τη διάρκεια της ζωής της επένδυσης. Η μέθοδος της Καθαρής Παρούσας Αξίας προεξοφλεί όλες τις καθαρές ταμειακές ροές στο παρόν, χρόνος (0), με συντελεστή προεξόφλησης την ελάχιστη αποδεκτή απόδοση κεφαλαίου.

Υπολογίζεται από τον παρακάτω τύπο: 
$$ΚΠΑ = \sum_{t=1}^n \frac{ΚΤΡ_t}{(1+\kappa)^t} - ΚΕ$$
, όπου

- ΚΠΑ: Καθαρή Παρούσα Αξία
- ΚΤΡ<sub>t</sub>: Καθαρές Ταμειακές Ροές την περίοδο T
- ΚΕ: Κόστος Επένδυσης,
- κ: Μέσο Σταθμικό Κόστος Κεφαλαίου
- ν: Αριθμός Περιόδων

Μετά την Πράσινη Επένδυση				
Έτος	Καθαρά Κέρδη	Αποσβέσεις	Καθαρή Ταμειακή Ροή	Αθροιστική ΚΤΡ
2018	232.857,88 €	26.386,25 €	259.244,13 €	259.244,13 €
2019	269.906,32 €	26.386,25 €	296.292,57 €	555.536,69 €
2020	325.990,18 €	26.386,25 €	352.376,43 €	907.913,12 €
2021	395.077,81 €	26.386,25 €	421.464,06 €	1.329.377,18 €
2022	398.064,16 €	26.386,25 €	424.450,41 €	1.753.827,59 €
2023	430.124,28 €	26.386,25 €	456.510,53 €	2.210.338,11 €
2024	444.394,26 €	26.386,25 €	470.780,51 €	2.681.118,62 €
2025	457.117,85 €	26.386,25 €	483.504,10 €	3.164.622,72 €
Χωρίς την Επένδυση				
Έτος	Καθαρά Κέρδη	Αποσβέσεις	Καθαρή Ταμειακή Ροή	Αθροιστική ΚΤΡ
2018	218.686,18 €	12.833,70 €	231.519,87 €	231.519,87 €
2019	241.439,39 €	14.168,98 €	255.608,37 €	487.128,24 €
2020	261.027,58 €	15.318,52 €	276.346,10 €	763.474,34 €
2021	281.562,71 €	16.523,63 €	298.086,35 €	1.061.560,69 €
2022	312.119,54 €	18.316,87 €	330.436,41 €	1.391.997,10 €
2023	332.292,46 €	19.500,73 €	351.793,19 €	1.743.790,29 €
2024	353.258,50 €	20.731,13 €	373.989,63 €	2.117.779,92 €
2025	375.041,88 €	22.009,50 €	397.051,38 €	2.514.831,30 €

Πίνακας 16: Υπολογισμός ΚΠΑ-Πρόσθετες Ταμειακές Ροές

Έτος	Καθαρή Ταμειακή Ροή	Αθροιστική ΚΤΡ	ΣΠΑΡ	Παρούσα Αξία
2018	27.724,25 €	27.724,25 €	0,91	25.203,87 €
2019	40.684,20 €	68.408,45 €	0,83	33.623,30 €
2020	76.030,33 €	144.438,78 €	0,75	57.122,71 €
2021	123.377,71 €	267.816,49 €	0,68	84.268,64 €
2022	94.014,00 €	361.830,49 €	0,62	58.375,30 €
2023	104.717,33 €	466.547,82 €	0,56	59.110,21 €
2024	96.790,88 €	563.338,70 €	0,51	49.669,03 €
2025	86.452,72 €	649.791,42 €	0,47	40.330,83 €
<b>Συνολική Παρούσα Αξία</b>		<b>407.703,88 €</b>		
<b>Καθαρή Παρούσα Αξία</b>		<b>166.013,88 €</b>		

Με βάση τον παραπάνω πίνακα, βλέπουμε τις πρόσθετες ταμειακές ροές της επένδυσης για τα πρώτα οχτώ χρόνια λειτουργίας της επιχείρησης **Re-Fresh Hotel**.

Επομένως, με την Καθαρή Παρούσα Αξία (**166.013,88 €**) να είναι μεγαλύτερη του μηδενός, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι θα αποφέρει θετικές αποδόσεις και η υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου είναι συμφέρουσα.

### 5.9.9 Μέθοδος Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης (IRR)<sup>90</sup>

Η μέθοδος του εσωτερικού βαθμού απόδοσης (Internal Rate of Return) δείχνει την απόδοση ενός επενδυτικού προγράμματος και είναι το προεξοφλητικό επιτόκιο το οποίο εξισώνει την παρούσα αξία των πρόσθετων ετήσιων ταμειακών ροών μετά από φόρους με το αρχικό κόστος του προγράμματος. Με άλλα λόγια, ο εσωτερικός βαθμός απόδοσης είναι το προεξοφλητικό επιτόκιο το οποίο μηδενίζει την καθαρή παρούσα αξία του προγράμματος. Ο εσωτερικός βαθμός απόδοσης μιας επένδυσης υπολογίζεται ως εξής: εξισώνοντας την παρούσα αξία της αναμενόμενης καθαρής εισροής μετρητών με την παρούσα αξία της εκροής μετρητών.

Για τον υπολογισμό του IRR, ακολουθείται η εξής διαδικασία:

- Υπολογίζονται οι ετήσιες καθαρές ταμειακές ροές της επιχείρησης
- Γίνεται προεξόφληση των Καθαρών Ταμειακών Ροών στο παρόν, όχι μόνο με το επιτόκιο της αγοράς, αλλά και με δύο εναλλακτικά, ένα χαμηλό ( $IRR_1$ ) και ένα υψηλό ( $IRR_2$ ).
- Εντοπίζεται ο ακριβής εσωτερικός συντελεστής απόδοσης, καθώς όταν το χαμηλό επιτόκιο  $IRR_1$  δώσει θετική ΚΠΑ, τότε πρέπει να εφαρμοστεί υψηλότερο επιτόκιο. Εάν με το νέο επιτόκιο η ΚΠΑ γίνει αρνητική τότε ο IRR βρίσκεται ανάμεσα στα δύο επιτόκια.

Στη συνέχεια εάν ο εσωτερικός βαθμός απόδοσης είναι μεγαλύτερος ή ίσος με την απαιτούμενη απόδοση, η επένδυση γίνεται αποδεκτή ενώ στην αντίθετη περίπτωση, η πρόταση απορρίπτεται. Εάν η επιχείρηση αποδεχτεί ένα πρόγραμμα με εσωτερικό βαθμό απόδοσης ο οποίος υπερβαίνει το κόστος των κεφαλαίων τα οποία χρησιμοποιήθηκαν για την χρηματοδότηση του συγκεκριμένου προγράμματος, το πλεόνασμα το οποίο απομένει μετά την αποπληρωμή των κεφαλαίων το καρπώνονται οι μέτοχοι της επιχείρησης.

Για τον υπολογισμό του IRR δίνεται:

$$CF_0 = \sum_1^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t}$$

- $CF_t$ : η πρόσθετη ετήσια ταμειακή ροή (η ταμειακή ροή μπορεί να πάρει θετική ή αρνητική τιμή), μετά από φόρους του έτους  $t$  και  $t=0,1,2,\dots,n$
- IRR: ο εσωτερικός βαθμός απόδοσης
- $CF_0$ : Αρχικό Κόστος Επένδυσης

---

<sup>90</sup> Δημήτριος Βασιλείου, Νικόλαος Ηρειώτης (2008) "Χρηματοοικονομική Διοίκηση, θεωρία και πρακτική", Εκδόσεις Rosili, Αθήνα

Κόστος Επένδυσης	<b>241.690,00 €</b>
<b>ΣΠΑΡ</b>	<b>Παρούσα Αξία</b>
0,91	25.203,87 €
0,83	33.623,30 €
0,75	57.122,71 €
0,68	84.268,64 €
0,62	58.375,30 €
0,56	59.110,21 €
0,51	49.669,03 €
0,47	40.330,83 €
	<b>Rate 10%</b>
Σύνολο Παρουσών Αξιών	407.703,88 €
	NPV 166.013,88 €
	<b>IRR 12%</b>

Στη συγκεκριμένη επένδυση, ο Εσωτερικός Βαθμός Απόδοσης υπολογίζεται **12%** και είναι μεγαλύτερος του κόστους του χρήματος ή του κόστους του κεφαλαίου του επενδυτή (10%). Μία εναλλακτική ερμηνεία του δείκτη IRR, είναι ότι αποτελεί το μεγαλύτερο δυνατό επιτόκιο με το οποίο θα μπορούσε ο επενδυτής να δανειστεί όλα τα κεφάλαια που αφιερώνονται στην επένδυση χωρίς ζημία, με την προϋπόθεση ότι η εξυπηρέτηση του δανείου γίνεται από τις καθαρές χρηματικές ροές της επένδυσης. Δηλαδή, ακόμη και αν δανειστεί με επιτόκιο ίσο με τον IRR, η επένδυση δύναται να καλύψει τα δάνεια, χωρίς ωστόσο να έχει επιπλέον κέρδη.

Επομένως το έργο προκρίνεται, σύμφωνα με τη μέθοδο του εσωτερικού συντελεστή απόδοσης εφόσον το κόστος του χρήματος είναι μικρότερο από τον εσωτερικό συντελεστή απόδοσης.



### 5.9.10 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση Επένδυσης υπό συνθήκες αβεβαιότητας

Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον αλλάζει συνεχώς, με την εξέλιξη της τεχνολογίας, την πολιτική αστάθεια και τη μεταβαλλόμενη τάση των προτιμήσεων των καταναλωτών να αποτελούν τους κυριότερους παράγοντες αλλαγής. Επίσης, η αβεβαιότητα που συνδέεται με την έλλειψη βασικής πληροφόρησης πάνω στις ανωτέρω μεταβολές, οδηγούν στο συμπέρασμα ότι κάθε είδους επενδυτική δραστηριότητα περικλείει ένα ποσοστό κινδύνου ή ρίσκου και συνεπώς ενδέχεται να υπάρχουν αποκλίσεις σχετικά με τα στοιχεία κόστους και τις αποδόσεις τους. Επομένως για στοιχεία όπως τα έσοδα από πωλήσεις, το κόστος πωληθέντων, το κόστος της συνολικής επένδυσης, καθώς και πλήθος μεταβλητών που σχετίζονται με τιμές και ποσότητες, κρίνεται απαραίτητο να γίνεται μια ανάλυση του κινδύνου που εμπεριέχουν.

Η ανάλυση νεκρού σημείου αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας και την αξιολόγηση της εφικτότητας του επενδυτικού σχεδίου.

#### Ανάλυση Νεκρού Σημείου (Break- Even Point ή BEP)

Το «Νεκρό Σημείο» δείχνει τον ελάχιστο όγκο πωλήσεων που πρέπει να επιτευχθεί, προκειμένου η επιχείρηση να καλύπτει τόσο το σταθερό όσο και το μεταβλητό κόστος της. Ουσιαστικά δείχνει πόσο μπορεί να μειωθούν οι πωλήσεις μιας επιχείρησης, χωρίς αυτή να είναι ζημιόγona. Εναλλακτικά, στο νεκρό σημείο, ισχύουν τα εξής:

$$\text{Έσοδα Από Πωλήσεις} = \text{Κόστος Παραγωγής}$$

Για τον υπολογισμό των πωλήσεων νεκρού σημείου όταν η επιχείρηση έχει εφαρμόσει την επένδυση, τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της, δίνεται ο παρακάτω τύπος:

$$\text{Πωλήσεις Νεκρού Σημείου} = \frac{\text{Σταθερά Κόστη}}{1 - \frac{\text{Μεταβλητά Κόστη}}{\text{Σύνολο Πωλήσεων}}}$$

ή

$$\% \text{ Πωλήσεις Νεκρού Σημείου} = \frac{\text{Σταθερά Κόστη}}{\text{Σύνολο Πωλήσεων} - \text{Μεταβλητά Κόστη}}$$

<b>Συνολικά Έσοδα</b>		1.406.466,30 €	1.461.488,34 €	1.559.168,43 €	1.684.030,53 €
<b>Σταθερά Κόστη</b>					
Μισθοδοσία		632.681,54 €	635.844,95 €	639.024,17 €	642.219,29 €
Μίσθωση Οχήματος		10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
Έξοδα Καθαριότητας		10.000,00 €	10.100,00 €	10.605,00 €	10.795,89 €
Ασφάλεια		25.000,00 €	25.000,00 €	25.000,00 €	25.000,00 €
Υπηρεσίες Κοινής Ωφελείας		128.225,64 €	129.507,90 €	131.450,52 €	133.816,63 €
Φαρμακείο		500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €
Τόκος		25.502,89 €	25.502,89 €	25.502,89 €	25.502,89 €
Αποσβέσεις		26.386,25 €	26.386,25 €	26.386,25 €	26.386,25 €
Διάφορα Έξοδα		30.000,00 €	30.300,00 €	30.754,50 €	31.308,08 €
<b>Συνολικό Σταθερό Κόστος</b>		<b>888.296,32 €</b>	<b>893.141,98 €</b>	<b>899.223,32 €</b>	<b>905.529,02 €</b>
<b>Μεταβλητά Κόστη</b>					
25%	Κόστος F&B	32.133,27 €	39.331,12 €	52.517,77 €	74.995,37 €
[3%-1,5%]	Marketing & Προώθηση	38.137,69 €	25.936,17 €	20.114,92 €	13.751,23 €
2%	Έξοδα Συντήρησης	28.129,33 €	29.229,77 €	31.183,37 €	33.680,61 €
0,4 %	Αναλώσιμα	2.812,93 €	2.922,98 €	3.118,34 €	3.368,06 €
7%	Πρακτορεία	88.987,93 €	90.776,59 €	93.869,62 €	96.258,61 €
	<b>Συνολικό Μεταβλητό Κόστος</b>	<b>190.201,14 €</b>	<b>188.196,62 €</b>	<b>200.804,02 €</b>	<b>222.053,89 €</b>
	<b>Συνολικά Έξοδα</b>	<b>1.026.608,33 €</b>	<b>1.029.449,47 €</b>	<b>1.048.138,21 €</b>	<b>1.075.693,78 €</b>
	<b>Νεκρό Σημείο (%)</b>	<b>73%</b>	<b>70%</b>	<b>66%</b>	<b>62%</b>
	<b>Νεκρό Σημείο</b>	<b>1.027.209,26 €</b>	<b>1.025.151,24 €</b>	<b>1.032.153,53 €</b>	<b>1.043.066,27 €</b>

Βάσει του ανωτέρου πίνακα, το νεκρό σημείο πωλήσεων για το ξενοδοχείο **Re-Fresh Hotel** με βάση τα οικονομικά στοιχεία που συγκεντρώνονται για τα τέσσερα (4) πρώτα έτη λειτουργίας, είναι 73%, δηλαδή η επιχείρηση πρέπει να φθάσει τουλάχιστον αυτό το ύψος των πωλήσεων της (1.027.209,26 €) ώστε να μπορεί να καλύψει το σύνολο των εξόδων της.<sup>91</sup>

<sup>91</sup> Γεωργακέλλος Δ, Καρβούνης Σ. Εκδόσεις Σταμούλη (2010) Οδηγίες, Προβλήματα, Υποδείγματα για Οικονομοτεχνικές Μελέτες,

## 5.10 Περίληψη-Συμπέρασμα-Προτάσεις

Συνοψίζοντας, ο ορισμός της αειφορίας είναι η ανάπτυξη που ικανοποιεί τις ανάγκες του παρόντος χωρίς να θέτει σε κίνδυνο τη δυνατότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιούν τις δικές τους ανάγκες. Την τελευταία δεκαετία παρατηρείται μία τάση αλλαγής στον ξενοδοχειακό τομέα, τόσο από την πλευρά των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων όσο και από την πλευρά των πελατών. Ο πυρήνας της λειτουργίας του ξενοδοχείου παραμένει σχεδόν ίδιος, οι προσδοκίες των πελατών όμως είναι πλέον μεγαλύτερες. Οι τουρίστες έχουν γίνει πιο απαιτητικοί ως προς την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών που ζητούν και τη συνολική εμπειρία που θα ζήσουν στον τόπο που επισκέπτονται. Η εμφάνιση της Πράσινης Επιχειρηματικότητας και του αειφόρου τουρισμού, αποδεικνύει στον πελάτη ότι η επιχείρηση προχωράει πέρα από την απλή δημιουργία κερδών, σε μια πιο ουσιαστική δέσμευση απέναντι στο περιβάλλον, δημιουργώντας σχέσεις εμπιστοσύνης μαζί του.

Επομένως, μια «πράσινη» επιχείρηση μπορεί να συνδυάσει την προσφορά μιας ποιοτικής υπηρεσίας με την αειφορία, προσφέροντας πολλαπλά οφέλη στην κοινωνία, το περιβάλλον, την ίδια την ξενοδοχειακή μονάδα και τους καταναλωτές. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια, προτάθηκε από τους ιδιοκτήτες του FRESH Hotel, να διαφοροποιήσουν την υπηρεσία που προσφέρεται, ενσωματώνοντας την πράσινη φιλοσοφία στη λειτουργία του ξενοδοχείου. Η μετατροπή του ξενοδοχείου εστιάζει στην περιβαλλοντική διαχείριση της τουριστικής επιχείρησης, στην περιβαλλοντική εκπαίδευση του προσωπικού, των επισκεπτών, των προμηθευτών και της ευρύτερης κοινωνίας. Επίσης, η λειτουργία του Re-Fresh Hotel στηρίζεται στη μειωμένη κατανάλωση ενέργειας και νερού, τη διαχείριση των απορριμμάτων, τη χρήση φιλικών προς το περιβάλλον προϊόντων, την ποιότητα των τροφίμων και ποτών και τη μετατροπή των ελεύθερων χώρων σε χώρους πρασίνου. Οι παραπάνω αλλαγές θα πιστοποιηθούν μέσω του προγράμματος «Green Key», σημαντική κίνηση για το ξενοδοχείο, καθώς στο νησί της Μυκόνου υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις που φέρουν την ονομασία «πράσινο ξενοδοχείο», χωρίς να πληρούν τις ελάχιστες προϋποθέσεις.

Η προγραμματισμένη επένδυση υπολογίζεται να ξεκινήσει με το κλείσιμο του ξενοδοχείου τον Οκτώβρη του 2017 και να ολοκληρωθεί τον Απρίλη του 2018. Το συνολικό κόστος του επενδυτικού σχεδίου υπολογίζεται στα **241.690,00 €**, ποσό το οποίο χρηματοδοτείται 50% από το κράτος, 10% από τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης και 30% με τραπεζικό δανεισμό.

Η ανάλυση του “Re-Fresh Hotel” είναι εκτενέστερη, ξεκινώντας από τον επαναπροσδιορισμό των στόχων και της αποστολής, εν συνεχεία με την εκ νέου τμηματοποίηση, στοχοθέτηση και τοποθέτηση της επιχείρησης στο «μυαλό» κάθε δυνητικού επισκέπτη. Η πρόβλεψη των τιμών,

της πληρότητας και των λειτουργικών εξόδων βασίζεται στις τρέχουσες τιμές και τις εκτιμήσεις που ισχύουν για το ξενοδοχείο έως τώρα, προσθέτοντας ή αφαιρώντας αντίστοιχα οτιδήποτε φαίνεται να διαφοροποιείται μετά την επένδυση. Εν κατακλείδι, η αξιολόγηση της επένδυσης έχει θετικά αποτελέσματα βάσει των αποτελεσμάτων της *Καθαρής Παρούσας Αξίας*, του *Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης*, της *ανάλυσης νεκρού σημείου* καθώς και αντίστοιχων εργαλείων αξιολόγησης.

## Συνολική Βιβλιογραφία:

- Ajzen, I.** (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- Armitage, C. J., & Conner, M.** (2001). Efficacy of the theory of planned behaviour : A meta-analytic review. *British journal of social psychology*, 40(4), 471-499.
- Banoobhai-Anwar, I., & Keating, K.** (2016). An investigation into e-commerce in hospitality: A Cape Town study
- Bianchi, R.** (1994). Tourism development and resort dynamics: an alternative approach. *Tourism development and resort dynamics: an alternative approach.*, 181-193.
- Blackwell, R. D., Miniard, P. W., & Engel, J. F.** (2001). *Consumer behavior 9th*. South-Western Thomas Learning. Mason, OH.
- Bohdanowicz, P.** (2005). European hoteliers' environmental attitudes: Greening the business. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 46(2), 188-204.
- Brown, J. D., & Wahlers, R. G.** (1998). The environmentally concerned consumer: An exploratory study. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 6(2), 39-47.
- Carlsen, J. C., & Hughes, M.** (2008). Tourism market recovery in the Maldives after the 2004 Indian Ocean tsunami. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(2-4), 139-149.
- Chell, E.** (2008). *The entrepreneurial personality: A social construction*. Routledge.
- Chen, A., & Peng, N.** (2012). Green hotel knowledge and tourists' staying behavior. *Annals of Tourism Research*, 39(4), 2211-2216.
- Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D., & Wanhill, S.** (1993). *An introduction to tourism. Tourism: Principles and practice*, 7-12.
- Creyer, E. H.** (1997). The influence of firm behavior on purchase intention: do consumers really care about business ethics?. *Journal of consumer Marketing*, 14(6), 421-432.
- CSE**, (2014), “Έρευνα του Κέντρου Αειφορίας (CSE) για την Εκτίμηση Δαπανών για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στην Ελλάδα”
- Drucker, P. F.** (1985). *Innovation and entrepreneurship practices and principles*. AMACON
- Economou, A.** (2010). Renewable energy resources and sustainable development in Mykonos (Greece). *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 14(5), 1496-1501.
- Evaggelia Kontogianni & Charilaos Kouthouris** Green Marketing" Connection with the leisure services industry Department of Sport Science & Physical Education, Thessaly University, Hellas
- Grant Thornton.** (2015). *Hotels 2020: welcoming tomorrow's guests*. London: Grant Thornton

- Holcombe, R. G.** (1998). Entrepreneurship and economic growth. *Quarterly journal of Austrian economics*, 1(2), 45-62.
- Hung, A., Yoong, J., & Brown, E.** (2012). Empowering women through financial awareness and education. *OECD Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions*, (14), 1.
- Inskeep, E.** (1991). *Tourism planning: an integrated and sustainable development approach*. Van Nostrand Reinhold.
- Ioannis, R., George, A., Nikolaos, B., Konstantinos, B., & Petros, K.** (2017). Best Practices for Motivation and their Implementation in the Greek Public Sector for Increasing Efficiency. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 5(3 S1), 144.
- Jamaludin, M., & Yusof, Z. B.** (2013). Best Practice of Green Island Resorts. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 105, 20-29.
- Kamenidou, I., Mamalis, S., & Priporas, C. V.** (2009). Measuring destination image and consumer choice criteria: The case of Mykonos Island.
- Kang, K. H., Stein, L., Heo, C. Y., & Lee, S.** (2012). Consumers' willingness to pay for green initiatives of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 564-572.
- Keogh, P. D., & Polonsky, M. J.** (1998). Environmental commitment: a basis for environmental entrepreneurship?. *Journal of Organizational Change Management*, 11(1), 38-49.
- Kihlstrom, R. E., & Laffont, J. J.** (1979). A general equilibrium entrepreneurial theory of firm formation based on risk aversion. *Journal of Political Economy*, 87(4), 719-748.
- Kozak, M., & Martin, D.** (2012). Tourism life cycle and sustainability analysis: Profit-focused strategies for mature destinations. *Tourism Management*, 33(1), 188-194.
- Malerba, F. (Ed.)**. (2010). *Knowledge intensive entrepreneurship and innovation systems: Evidence from Europe*. Routledge.
- Masau, P., & Prideaux, B.** (2003). Sustainable tourism: A role for Kenya's hotel industry. *Current Issues in Tourism*, 6(3), 197-208.
- Mason, C., & Brown, R.** (2014). Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. *Final Report to OECD, Paris*, 30(1), 77-102.
- Masoumik, S. M., Abdul-Rashid, S. H., & Udony Olugu, E.** (2014). Gaining Competitive Advantage through Strategic Green Supply Chain Management: From a Literature Review towards a Conceptual Model. *International Journal of Supply Chain Management*, 3(3).
- Medlik, S.** (2012). *Dictionary of travel, tourism and hospitality*. Routledge.
- Middleton Victor T. C., Hawkins Rebecca** (2004) Τουριστικό μάρκετινγκ για βιώσιμη ανάπτυξη
- Middleton Victor, T. C., & Jackie, C.** (2001). *Marketing in travel and tourism*.

- Mudallal, Z.** (2015). Airbnb will soon be booking more rooms than the world's largest hotel chains. Quartz.
- Nielsen, A. C.** (2012). The Global, Socially-Conscious Consumer. Nielsen Report.
- O'Connor, P.** (2002). An analysis of the online pricing strategies of the international hotel chains. In Information and communication technologies in tourism 2002: Proceedings of the International Conference in Innsbruck, Austria, 2002 (pp. 285-293). Springer-Verlag Wien.
- Peattie, K.** (1995). Environmental marketing management: Meeting the green challenge. Financial Times Management.
- Peattie, K., & Crane, A.** (2005). Green marketing: legend, myth, farce or prophesy?. Qualitative Market Research: An International Journal, 8(4), 357-370.
- Porter, M. & Kramer M.** (2007) Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility
- Porter, M. E., & Van der Linde, C.** (1995). Green and competitive: ending the stalemate. Harvard business review, 73(5), 120-134.
- Roper, J., & Cheney, G.** (2006). The meanings of social entrepreneurship today. In Corporate Social Responsibility (pp. 255-267). Palgrave Macmillan UK.
- Shane, S., & Venkataraman, S.** (2007). The promise of entrepreneurship as a field of research. In Entrepreneurship (pp. 171-184). Springer Berlin Heidelberg.
- Singh, N., Cranage, D., & Lee, S.** (2014). Green strategies for hotels: estimation of recycling benefits. International Journal of Hospitality Management, 43, 13-22.
- Stefănică, M., & Butnaru, G. I.** (2015). Research on tourists' perception of the relationship between tourism and environment. Procedia Economics and Finance, 20, 595-600.
- Storey, D. J., & Greene, F. J.** (2010). Small business and entrepreneurship. Financial Times/Prentice Hall.
- Tajfel, H., & Turner, J. C.** (2004). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior.
- Union, H.** (2015). Classification criteria 2015-2020. Hotelstars. eu Accessed February. [http://www.hotelstars.eu/fileadmin/download/kriterien/Hotelstars\\_Union\\_-\\_Classification\\_Criteria\\_2015-2020.pdf](http://www.hotelstars.eu/fileadmin/download/kriterien/Hotelstars_Union_-_Classification_Criteria_2015-2020.pdf).
- Wang, R.** (2012). The Investigation of Green Best Practices for Hotels in Taiwan. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 57, 140-145.
- Γεωργακέλλος Δ, Καρβούνης Σ.** (2010) Οδηγίες, Προβλήματα, Υποδείγματα για Οικονομοτεχνικές Μελέτες, Εκδόσεις Σταμούλη
- Δημήτριος Βασιλείου, Νικόλαος Ηρειώτης** (2008) "Χρηματοοικονομική Διοίκηση, θεωρία και πρακτική", Εκδόσεις Rosili, Αθήνα
- Ζήσης, Ι.** "Πράσινο Επιχειρείν." ΠΑΝ. Δ. ΟΙΚ. Ο. ΥΠΕΧΩΔΕ, Αθήνα (2003).
- Ιωαννίδης, Σ. και Γιωτόπουλος, Ι.** (2015), "Η Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2013-2014: Η Δυναμική της Νεανικής Επιχειρηματικότητας", IOBE.

**Ιωαννίδης, Σ., Κόρρα, Ε. και Γιωτόπουλος, Ι.** (2016), “Επιχειρηματικότητα 2014-2015: Η Δυναμική του Επιχειρηματικού Συστήματος στην Ελλάδα της Κρίσης”, IOBE.

**Ιωαννίδης, Στ.** (2005) Η Επιχειρηματικότητα στη θεωρία και την Ιστορία

**Καλδέλλης Ιωάννης, Χαλβατζής Ι. Κωνσταντίνος, Κωνσταντινίδης Παύλος, Λαμπρίδου Ελένη-Καλομοίρα** (2005) Περιβάλλον και Βιομηχανική Ανάπτυξη Τόμος Β' εκδόσεις Σταμούλη

**Καλδέλλης Ιωάννης, Χαλβατζής Ι. Κωνσταντίνος, Κωνσταντινίδης Παύλος, Λαμπρίδου Ελένη-Καλομοίρα.** (2005) Περιβάλλον και βιομηχανική ανάπτυξη, Αειφορία και ανάπτυξη, ατμοσφαιρική ρύπανση: Τόμος Α', εκδόσεις Σταμούλη

**Καρβούνης, Σωτήρης Κ.** Διαχείριση του περιβάλλοντος : Επιχειρήσεις και βιώσιμη ανάπτυξη /Σωτήρης Κ. Καρβούνης, Δημήτριος Α. Γεωργακέλλος. - 2η έκδ. - Αθήνα : Σταμούλη Α.Ε., 2003

**Κλαδική Μελέτη της ICAP Group** (2015). Αποτελέσματα Πρωτογενούς Έρευνας Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σε Επιχειρήσεις,

**Κοκκώσης, Χ., & Τσάρτας, Π.** (2014). Βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη και περιβάλλον.

**Κουσουρής, Θ. Αθανασάκης, Α.** (1999) Περιβάλλον- οικολογία-εκπαίδευση. Αθήνα : Δαρδάνος. 7. Κυνηγός Χ.(1995)

**Παπαδημητρίου, Β.** (1998). Περιβαλλοντική εκπαίδευση και σχολείο. Εκδόσεις Τυπωθήτω, Αθήνα.

**Ρωσσίδης Ιωάννης** (2015) Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Εκδόσεις Σταμούλη

**Χατζηκωνσταντίνου, Γ., & Γωνιάδης, Η. (2009).** Επιχειρηματικότητα και καινοτομία.

Στρατηγική μελέτη για την εξοικονόμηση ενέργειας, την προώθηση των ΑΠΕ & μείωση εκπομπών στα νησιά του Αιγαίου (2009) Ενεργειακό Γραφείο Αιγαίου

Η Επιχειρηματική Ηθική απαραίτητη για την Εταιρική Διακυβέρνηση και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής ( <http://www.eben.gr>)



## **Ηλεκτρονικές Πηγές**

<http://traveldailynews.gr/news/article/64427#sthash.1VTDD5H8.dpuf>

<http://greekbreakfast.gr/el/>

<http://www.greenkey.global/criteria/>

<http://www.wttc.org/>

Εικόνα 1: Πίνακας κριτηρίων Hotelstars Union .....	53
Εικόνα 2: Τα ελάχιστα υποχρεωτικά κριτήρια ανά κατηγορία .....	54
Εικόνα 3: Γεωγραφική Συγκέντρωση των ξενοδοχείων στη Μύκονο .....	62
Εικόνα 4: Κέντρα Διανομής Fresh-Hotel .....	70
Εικόνα 5: Πίνακας 9: Δυνάμεις & Αδυναμίες Εσωτερικού Περιβάλλοντος Re-Fresh Hotel ....	81
Εικόνα 6: Απειλές & Ευκαιρίες Εξωτερικού Περιβάλλοντος Re-Fresh Hotel.....	81
Εικόνα 7: Front Office Department .....	91
Εικόνα 8: F&B Department.....	92
Εικόνα 9: Housekeeping Department .....	92
Εικόνα 10: Προϋπολογισμός Κόστους Μισθοδοσίας 2017.....	95
Εικόνα 11:Κόστος Μισθοδοσίας 2017 .....	96
Εικόνα 12:Κόστος Μισθοδοσίας 2018 .....	97
Εικόνα 13: Πρόταση 1 της Legrand .....	107
Εικόνα 14: Πρόταση 2 της Legrand .....	107
Εικόνα 15: Πρόταση 3 της Legrand .....	108
Εικόνα 16:Πρόγραμμα «Ελληνικό Πρωινό» .....	111