**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ & ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**MBA – TOURISM MANAGEMENT**

**Διπλωματική Εργασία**

# Οικονομοτεχνική Ανάλυση και Αξιολόγηση Ξενοδοχειακής Μονάδας στη Μάνη

**Ονοματεπώνυμο Φοιτήτριας:** Μόσχου Ελένη

**ΑΜ**: ΔΕΜΤ2025

**Επιβλέπων Καθηγητής:** κ. Γεωργακέλλος Δημήτριος, Καθηγητής

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2023

# ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη «Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού» με τίτλο:

«..ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ ΞΕΝΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΣΤΗΝ ΜΑΝΗ.....»

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

Ονοματεπώνυμο

.....ΜΟΣΧΟΥ ΕΛΕΝΗ.....

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

# Ευχαριστίες

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Γεωργακέλλο Δημήτριο, για τη στήριξη και την επιστημονική του καθοδήγηση κατά τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την αμέριστη στήριξη που μου προσέφεραν καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Σας ευχαριστώ!

# Περίληψη

Μία μελέτη σκοπιμότητας αποσκοπεί στην επίλυση ενός επιχειρηματικού προβλήματος καθώς περιλαμβάνει ενδελεχείς πληροφορίες σχετικά με όλα τα στοιχεία που δομούν μία επιχείρηση, από τον κλάδο δραστηριοποίησής της, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει, έως και την οργανωτική δομή και ζητήματα που αφορούν τη λειτουργία της. Για το λόγο αυτό και αποτελεί το κατάλληλο εργαλείο για την εξέταση της εφικτότητας μίας νέας επένδυσης. Η παρούσα μελέτη ασχολείται με τη σύσταση μίας νέας ξενοδοχειακής μονάδας «Boutique» 5 αστέρων, με την επωνυμία «Kourouni» στο χωριό Αργιλιά του Δήμου Ανατολικής Μάνης του Νομού Λακωνίας. Συνολικά, από την ανάλυση προκύπτει ότι η υπό εξέταση επένδυση είναι εφικτή και βιώσιμη.

**Λέξεις – Κλειδιά:** Μελέτη Σκοπιμότητας, Ξενοδοχείο Boutique, Ίδρυση Ξενοδοχειακής Μονάδας

# Abstract

A feasibility study aims to solve a business problem as it includes thorough information about all the elements that constitute a business, such as the industry, the products, and services it offers, to the organizational structure and issues concerning its operation. For this reason, it is the most appropriate tool in order to examine the feasibility of a new investment. The present study is about the establishment of a new 5-star boutique hotel unit, with the name “Kourouni” in the village of Argilia, Municipality of Eastern Mani, Prefecture of Laconia. Overall, the analysis shows that the investment under consideration is feasible and sustainable.



**Keywords:** Feasibility Study, Boutique Hotel, Establishment of a Hotel Unit

# Πίνακας Περιεχομένων

Ευχαριστίες ..... iii

Περίληψη ..... iv

Abstract ..... v

Πίνακας Περιεχομένων ..... vi

Κατάλογος Εικόνων ..... ix

Κατάλογος Διαγραμμάτων ..... ix

Κατάλογος Πινάκων ..... ix

1. Σύνοψη Μελέτης Σκοπιμότητας ..... 1

1.1. Βασική Ιδέα και Ιστορικό του Προγράμματος ..... 1

1.2. Ανάλυση Τουριστικής Αγοράς και Μάρκετινγκ ..... 1

1.3. Πρώτες Ύλες και Άλλα Εφόδια ..... 2

1.4. Μηχανολογία και Τεχνολογία ..... 2

1.5. Οργάνωση Μονάδας και Γενικά Έξοδα ..... 2

1.6. Ανθρώπινοι Πόροι ..... 3

1.7. Τοποθεσία, Χώρος Εγκαταστάσεων και Περιβάλλον ..... 3

1.8. Προγραμματισμός και Προϋπολογισμός του Έργου ..... 3

1.9. Χρηματοοικονομική Ανάλυση και Αξιολόγηση του Επενδυτικού Σχεδίου ..... 4

2. Βασική Ιδέα και Ιστορικό του Προγράμματος ..... 5

2.1. Η Ιστορία του Τουριστικού Κλάδου ..... 5

2.2. Περιγραφή της Ιδέας και Ταυτότητα Επένδυσης ..... 7

2.3. Ιστορικό του Επενδυτικού Σχεδίου ..... 9

2.4. Μελέτη Σκοπιμότητας ..... 9

2.5. Κόστος Εκπόνησης Προεπενδυτικών και Σχετικών Μελετών ..... 10

3. Ανάλυση Τουριστικής Αγοράς και Μάρκετινκ ..... 12

3.1. Ανάλυση Ξενοδοχειακής και Τουριστικής Αγοράς ..... 12

3.1.1. Ξενοδοχειακή Βιομηχανία ..... 13
3.1.2. Τουριστική Αγορά ..... 15
3.1.3. Είδη Τουρισμού ..... 18
3.2. Τουριστική Ζήτηση ..... 19
3.3. Τουριστική Προσφορά ..... 20
3.4. Η περίπτωση της Μάνης ..... 22
3.5. Ανάλυση PEST ..... 24
3.6. Ανάλυση Δυνάμεων Porter ..... 28
3.7. Ανάλυση SWOT ..... 31
3.8. Στρατηγικός Σχεδιασμός Μάρκετινγκ ..... 34
3.9. Μείγμα Μάρκετινγκ ..... 35
4. Πρώτες Ύλες και Άλλα Εφόδια ..... 45
4.1. Επιλογή Πρώτων Υλών και Άλλων Εφοδίων ..... 45
4.2. Υπολογισμός Κόστους Πρώτων Υλών και Άλλων Εφοδίων ..... 47
5. Μηχανολογία και Τεχνολογία ..... 49
5.1. Περιγραφή Χώρων ..... 49
5.2. Επιλογή Τεχνολογικού Εξοπλισμού ..... 53
6. Οργάνωση Μονάδας και Γενικά Έξοδα ..... 55
6.1. Οργάνωση και Λειτουργία της Ξενοδοχειακής Μονάδας ..... 55
6.2. Γενικά Έξοδα ..... 57
7. Ανθρώπινοι Πόροι ..... 59
7.1. Κατηγορίες Προσωπικού ..... 61
7.2. Προσδιορισμός Δαπανών Μισθοδοσίας ..... 62
8. Τοποθεσία, Χώρος Εγκαταστάσεων και Περιβάλλον ..... 65
8.1. Κριτήρια Επιλογής Τοποθεσίας ..... 65
8.2. Επιλογή Τοποθεσίας και Χώρου Εγκατάστασης της Μονάδας ..... 66
8.3. Περιβαλλοντικές Επιπτώσεις ..... 69

9. Προγραμματισμός και Προϋπολογισμός του Έργου ..... 71
9.1. Στόχοι του Προγραμματισμού Εκτέλεσης του Έργου ..... 71
9.2. Ομάδα Επίβλεψης και Εκτέλεσης Έργου ..... 71
9.3. Στάδια Εκτέλεσης Έργου ..... 72
9.4. Προϋπολογισμός Έργου ..... 76
10. Χρηματοοικονομική Ανάλυση και Αξιολόγηση του Επενδυτικού Σχεδίου .... 78
10.1. Εκτίμηση Συνολικού Κόστους Επένδυσης ..... 78
10.2. Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων ..... 80
10.3. Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση ..... 81
Βιβλιογραφικές Αναφορές ..... 85

# Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1 Λογότυπο Kourouni Boutique Hotel ..... 7

Εικόνα 2 Χαρακτηριστικό παράδειγμα παραδοσιακής αρχιτεκτονικής της Μάνης (Πηγή: https://familyhotelsgreece.com/hotel/istorikos-pyrgos-arapaki/) ..... 38

Εικόνα 3 Σχέδιο τυπικού μανιάτικου πυργόσπιτου ..... 50

Εικόνα 4 Ενδεικτική κάτοψη τυπικού μανιάτικου πυργόσπιτου ..... 51

Εικόνα 5 Εσωτερική τομή πυργόσπιτου ..... 52

Εικόνα 6 Εσωτερική τομή πυργόσπιτου ..... 52

Εικόνα 7 Η περιοχή της Μάνης στην Πελοπόννησο (Πηγή: Giannakopoulou, Xypolitakou, Damigos, & Kaliampakos, 2017) ..... 67

Εικόνα 8 Ο οικισμός της Βάθειας (Πηγή: Giannakopoulou, Xypolitakou, Damigos, & Kaliampakos, 2017) ..... 68

# Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1 Οργανόγραμμα ξενοδοχειακής μονάδας ..... 56

# Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1 Κόστος Προεπενδυτικών και Σχετικών Μελετών ..... 11

Πίνακας 2 Προσφορά σε ξενοδοχειακές μονάδες Στην Ελλάδα (Πηγή: ΙΤΕΠ https://www.itep.gr/wp-content/uploads/2022/01/itep-annual-survey-2021-public.pdf) ..... 21

Πίνακας 3 Προσφορά σε ξενοδοχειακές μονάδες Στην Π. Πελοποννήσου (Πηγή: ΙΤΕΠ https://www.itep.gr/wp-content/uploads/2022/01/itep-annual-survey-2021-public.pdf) ..... 21

Πίνακας 4 Έσοδα ξενοδοχειακών μονάδων το 2021 σε σύγκριση με το 2019 (Πηγή: ΙΤΕΠ https://www.itep.gr/wp-content/uploads/2022/01/itep-annual-survey-2021-public.pdf) ..... 22

Πίνακας 5 Διαμόρφωση τιμής ανά περίοδο ζήτησης, ανά τύπο δωματίου ..... 39

Πίνακας 6 Ποσοστιαία αύξηση τιμών δωματίων ανά έτος ..... 39

Πίνακας 7 Διαμόρφωση μέσης τιμής ανά διανυκτέρευση ανά έτος ..... 40

Πίνακας 8 Διαμόρφωση μέσης τιμής ανά διανυκτέρευση ανά έτος ..... 40

Πίνακας 9 Εκτίμηση Πληρότητας Δωματίων ..... 41

Πίνακας 10 Εκτίμηση Εσόδων από τα Δωμάτια ..... 41

Πίνακας 11 Έσοδα χώρου εστίασης ..... 41

Πίνακας 12 Εκτίμηση κόστους προβολής/ προώθησης ..... 43

Πίνακας 13 Εκτίμηση εξόδων πρώτων υλών ..... 48

Πίνακας 14 Κόστη Μηχανολογικού Εξοπλισμού ..... 53

Πίνακας 15 Κόστη Τεχνολογικού Εξοπλισμού ..... 54

Πίνακας 16 Γενικά Έξοδα ..... 57

Πίνακας 17 Δαπάνες μισθοδοσίας ..... 63

Πίνακας 18 Πρόβλεψη συνολικού κόστους μισθοδοσίας ανά έτος ..... 64

Πίνακας 19 Προγραμματισμός Έργου ..... 75

Πίνακας 20 Προϋπολογισμός Επενδυτικού Σχεδίου ..... 77

Πίνακας 21 Πάγιο ενεργητικό ..... 78

Πίνακας 22 Εκτίμηση ετήσιου κόστους παροχής υπηρεσιών ..... 79

Πίνακας 23 Συνολικό κόστος επένδυσης..... 80

Πίνακας 24 Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως..... 81

Πίνακας 25 Πίνακας χρηματικών ροών..... 81

Πίνακας 26 Μέθοδος απόδοσης κόστους επένδυσης ..... 82

Πίνακας 27 Δείκτης ROI επένδυσης..... 83

Πίνακας 28 Μέθοδος ΚΠΑ..... 83

Πίνακας 29 Υπολογισμός εσωτερικού συντελεστή απόδοσης..... 84

# 1. Σύνοψη Μελέτης Σκοπιμότητας

## 1.1. Βασική Ιδέα και Ιστορικό του Προγράμματος

Η παρούσα μελέτη σκοπιμότητας αφορά την ανέγερση μίας ξενοδοχειακής μονάδας στην Αργιλιά, Λακωνίας. Πρόκειται για ένα «Boutique» ξενοδοχείο 5 αστέρων με την επωνυμία «Kourouni», το οποίο θα στεγαστεί σε έναν οικισμό πυργόσπιτων, προσφέροντας υπηρεσίες πολυτελείας στους επισκέπτες του, τόσο κατά τη διαμονή τους, όσο και στο χώρο του καφέ – εστιατορίου – μπαρ που θα ενσωματώσει στις εγκαταστάσεις του. Χαρακτηριστικό του ξενοδοχείου θα είναι η φιλικότητα προς τα άτομα με αναπηρίες, αφού στόχος είναι να υπάρχουν προσβάσιμοι χώροι για όλους, ενώ τμήμα, αν όχι το σύνολο του προσωπικού θα είναι εκπαιδευμένο στη χρήση της νοηματικής γλώσσας. Επίσης, ένα βασικό στοιχείο που θα δομεί την ταυτότητα του εν λόγω ξενοδοχείου αποτελεί η σύνδεσή του με τον τόπο, την ιστορία, τις παραδόσεις και τα τοπικά προϊόντα. Το συνολικό κόστος της επένδυσης αναμένεται να ανέλθει στις 550.071,8 €.

## 1.2. Ανάλυση Τουριστικής Αγοράς και Μάρκετινγκ

Ο τουρισμός αποτελεί βασικό πυλώνα για την ελληνική γι’ αυτό και οι επενδύσεις σε αυτό τον τομέα είναι εξαιρετικά σημαντικές για την οικονομική ανάπτυξη της χώρας εν γένει. Ιδιαιτέρως στις τρέχουσες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες, όπου ως απότοκο και της πανδημίας της COVID-19 έχουν αυξηθεί οι τουριστικές ροές από εγχώριους τουρίστες, ιδίως στους χερσαίους προορισμούς, έχει παρουσιαστεί μία ευκαιρία στην αγορά για περεταίρω ενίσχυση. Σε αυτό το στάδιο είναι σημαντικό να υπολογιστούν τα διάφορα μεγέθη της προσφοράς και της ζήτησης, να αξιολογηθεί η τοποθεσία και να χαραχθεί η στρατηγική μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Σε αυτό το στάδιο καθορίζεται και η τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθηθεί στο πλαίσιο στρατηγικής εφαρμογής του επενδυτικού σχεδίου.

## 1.3. Πρώτες Ύλες και Άλλα Εφόδια

Οι πρώτες ύλες και τα σχετικά εφόδια αποτελούν το σύνολο των αγαθών που θα πρέπει να προμηθευτεί η ξενοδοχειακή μονάδα προκειμένου να εκκινήσει απρόσκοπτα τη λειτουργία της. είναι σημαντικό να γίνει προσεκτικός σχεδιασμός, ούτως ώστε να μη διαπιστώνονται ελλείψεις κατά τη λειτουργία της μονάδας και οι προμήθειες να ανανεώνονται στους κατάλληλους χρόνους. Οι πρώτες ύλες διακρίνονται σε πρώτες ύλες για επισιτιστικό σύστημα, πρώτες ύλες για καθαριότητα, γραφική ύλη, φαρμακείο, στολές προσωπικού και τα εφόδια παροχής ενέργειας. Το συνολικό κόστος των πρώτων υλών και των σχετικών εφοδίων υπολογίζεται ότι θα ανέλθει στις 140.990 €.

## 1.4. Μηχανολογία και Τεχνολογία

Σε αυτό το σημείο αναλύεται ο μηχανολογικός και τεχνολογικός εξοπλισμός που απαιτείται για την κατασκευή και εξόπλιση της υπό σύσταση ξενοδοχειακής μονάδας. Πιο συγκεκριμένα, με τον όρο μηχανολογία εννοούνται όλα τα θέματα που αφορούν το σχεδιασμό της φυσικής και λειτουργικής χωροθέτησης της ξενοδοχειακής μονάδας και του περιβάλλοντος χώρου της. Στην τεχνολογία συγκαταλέγεται ο σχετικός τεχνολογικός εξοπλισμός που θα πρέπει να προμηθευτεί η ξενοδοχειακή μονάδα προκειμένου να λειτουργήσει απρόσκοπτα. Το κόστος της μηχανολογίας μαζί με την κατασκευή των κτιρίων αναμένεται να ανέλθει σε 1.357.000 € και το κόστος του τεχνολογικού εξοπλισμού σε 30.000 €.

## 1.5. Οργάνωση Μονάδας και Γενικά Έξοδα

Σε αυτό το σημείο αναλύεται η οργανωσιακή δομή της υπό εξέταση ξενοδοχειακής μονάδας. Για να καταστεί εφικτή η διοίκηση της είναι απαραίτητη η τμηματοποίηση, ούτως ώστε να μπορέσει να λειτουργήσει ομαλά. Επιπλέον, υπολογίζονται τα γενικά

έξοδα, τα οποία δεν εντάσσονται στα βασικά τακτικά έξοδα της επιχείρησης, τα οποία ανέρχονται σε 38.000 €.

## 1.6. Ανθρώπινοι Πόροι

Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν τον κινητήριο μοχλό για μία ξενοδοχειακή μονάδα. Άλλωστε, οι άνθρωποι διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών όταν πρόκειται για τέτοιου τύπου αγαθά. Για το λόγο αυτό είναι σημαντικό να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στη διαδικασία επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού που θα στελεχώσει την ξενοδοχειακή μονάδα. Για τη στελέχωση της ξενοδοχειακής μονάδας απαιτείται η διάκριση του ανθρώπινου δυναμικού σε τρεις κύριες κατηγορίες, το διοικητικό προσωπικό, το τεχνικό – βοηθητικό προσωπικό και το ξενοδοχειακό προσωπικό. Όσον αφορά τις δαπάνες για το προσωπικό του ξενοδοχείου, αυτές αναμένεται να ανέλθουν σε 642.000 €.

## 1.7. Τοποθεσία, Χώρος Εγκαταστάσεων και Περιβάλλον

Η επιλογή της τοποθεσίας αποτελεί ένα εξαιρετικά σημαντικό στάδιο κατά την εκπόνηση της μελέτης σκοπιμότητας, αφού η τοποθεσία αποτελεί καίριο κομμάτι και της ταυτότητας του ξενοδοχείου. Η διαδικασία αυτή βασίζεται σε κάποια συγκεκριμένη στρατηγική, η οποία μεθοδεύει τα βήματα που είναι απαραίτητο να ακολουθηθούν προκειμένου να επιλεγεί η ακριβής τοποθεσία, η οποία μπορεί να αναλυθεί σε δύο στάδια, την επιλογή του μέρους, με την έννοια της ευρύτερης γεωγραφικής χωροθέτησης, και εν συνεχεία την ακριβή επιλογή του οικοπέδου ή του κτιρίου που θα στεγάσει την επιχείρηση. Στην προκειμένη περίπτωση επιλέχθηκε το χωριό Αργιλία, το οποίο ανήκει στο Δήμο Ανατολικής Μάνης του Νομού Λακωνίας, και, πιο συγκεκριμένα, το οικόπεδο θα είναι στα περίχωρα του βασικού οικισμού, σε σημείο με θέα το υπόλοιπο χωριό και τη θάλασσα.

## 1.8. Προγραμματισμός και Προϋπολογισμός του Έργου

Αυτό το στάδιο αποτελεί ένα σημαντικό βήμα που διασφαλίζει την τήρηση των τεχνικών προδιαγραφών του έργου σε συνδυασμό με την τήρηση του χρονικού προγραμματισμού. Σε αυτό το πλαίσιο εκτιμάται ότι η ξενοδοχειακή επιχείρηση που μελετάται θα είναι σε θέση να εκκινήσει τη λειτουργία της τον Ιούνιο του 2023, ενώ ο προϋπολογισμός της υπολογίζεται στις 264.490 €.

## 1.9. Χρηματοοικονομική Ανάλυση και Αξιολόγηση του Επενδυτικού Σχεδίου

Σε αυτό το στάδιο επιχειρήθηκε η χρηματοοικονομική αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου προκειμένου να αξιολογηθεί κατά πόσο είναι εφικτή και η βιώσιμη η πραγματοποίησή του. Από τα αποτελέσματα της αξιολόγησης αναφέρονται χαρακτηριστικά η απόδοση της επένδυσης, η οποία αναμένεται να επανεισπραχθεί κατά τον 4$^{ο}$ χρόνο λειτουργίας της επιχείρησης, ενώ συνολικά η επένδυση κρίθηκε συμφέρουσα με βάση τη μέθοδο καθαρής παρούσας αξίας.

# 2. Βασική Ιδέα και Ιστορικό του Προγράμματος

## 2.1. Η Ιστορία του Τουριστικού Κλάδου

Ο τουρισμός αναγνωρίζεται ως οικονομική δραστηριότητα παγκόσμιας σημασίας. Πρόκειται για μια δραστηριότητα που υπερβαίνει τους συμβατικούς τομείς της οικονομίας. Απαιτεί εισροές οικονομικής, κοινωνικής, πολιτιστικής και περιβαλλοντικής φύσης. Υπό αυτή την έννοια, συχνά, περιγράφεται ως πολύπλευρο φαινόμενο. Το πρόβλημα στην περιγραφή του τουρισμού ως «βιομηχανίας» είναι ότι δεν έχει τη συνήθη επίσημη λειτουργία παραγωγής, ούτε έχει μια παραγωγή που μπορεί να μετρηθεί, σε αντίθεση με άλλους κλάδους της βιομηχανίας (Mason, 2020).

Το πρόβλημα του ορισμού της έννοιας του τουρισμού, λόγω της πολυπλοκότητας που παρουσιάζει ως φαινόμενο δυσχεραίνει τους μελετητές, οι οποίοι δε μπορούν να καταλήξουν σε έναν κοινώς αποδεκτό ορισμό του τι συνιστά την τουριστική βιομηχανία. Ειδικότερα, η άμορφη φύση της τουριστικής βιομηχανίας έχει καταστήσει δύσκολη την αξιολόγηση των επιπτώσεών της στην οικονομία σε σχέση με άλλους τομείς της οικονομίας. Παρόλα αυτά έχουν αναπτυχθεί τεχνικές για τη διευκόλυνση της μέτρησης του αντίκτυπου της (Sharpley, 2018).

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (World Tourism Organization, 2022) έχει υιοθετήσει έναν ορισμό, όσο το δυνατόν πιο περιεκτικό, ώστε να συμπεριλάβει τις περισσότερες και πιο ουσιαστικές πτυχές του φαινομένου. Έτσι, ο τουρισμός ορίζεται ως «*ένα κοινωνικό, πολιτιστικό και οικονομικό φαινόμενο που συνεπάγεται τη μετακίνηση ανθρώπων σε χώρες ή μέρη εκτός του συνηθισμένου τους περιβάλλοντος για προσωπικούς ή επιχειρηματικούς/ επαγγελματικούς σκοπούς. Αυτοί οι άνθρωποι ονομάζονται επισκέπτες (που μπορεί να είναι είτε τουρίστες είτε εκδρομείς, κάτοικοι ή μη) και ο τουρισμός έχει να κάνει με τις δραστηριότητές τους, μερικές από τις οποίες περιλαμβάνουν τουριστικές δαπάνες*».

Αν και οι συνιστώσες της τουριστικής βιομηχανίας διαφέρουν μεταξύ των διαφορετικών προορισμών και χωρών, υπάρχουν, ωστόσο, ορισμένοι υποτομείς που προσδιορίζονται σαφώς ως συστατικά στοιχεία της τουριστικής δραστηριότητας, όπως ο τομέας των καταλυμάτων που θα περιλαμβάνει όχι μόνο επίσημα καταλύματα, ξενοδοχεία, ξενώνες κ.λπ., αλλά και κάμπινγκ, δωμάτια σε ιδιωτικές κατοικίες και ολόκληρες ενοικιαζόμενες κατοικίες. Οι ταξιδιωτικοί πράκτορες

αναγνωρίζονται ότι αποτελούν έναν άλλο ξεχωριστό υποτομέα. Ο τομέας των μεταφορών, ο οποίος περιλαμβάνει τις αεροπορικές εταιρείες, τη ναυτιλία, τις σιδηροδρομικές εταιρείες, τις εταιρείες ενοικίασης αυτοκινήτων, τα αυτοκίνητα και τα λεωφορεία, μπορούν να θεωρηθούν, επίσης, ως σημαντικές εισροές στον τουριστικό τομέα. Σε αυτό το πλαίσιο, είναι δύσκολο να μετρηθεί ο βαθμός στον οποίο η παραγωγή των διαφόρων τομέων συνεισφέρει στην τουριστική βιομηχανία. Αυτό δημιουργεί πολλές δυσκολίες στην προσπάθεια προσδιορισμού της οικονομικής αξίας του τουρισμού (Hsu & Gartner, 2012).

Γενικά, λαμβάνοντας το 1945 ως ορόσημο αλλαγής, ο τουρισμός έχει εξελιχθεί σε μια σημαντική διεθνή βιομηχανία, καθώς έχει αναπτυχθεί, έχει γίνει και πιο εξειδικευμένη, με κάθετες και οριζόντιες συγχωνεύσεις εταιρειών που δημιουργούν διαφορετικές κλίμακες λειτουργίας σε διάφορα τμήματα της αγοράς. Η ανάπτυξη των διεθνών αεροπορικών εταιρειών, η πρόοδος στην τεχνολογία των πληροφοριών και η αυξανόμενη ευελιξία στις ρυθμίσεις περιηγήσεων χωρίς αποκλεισμούς συνέβαλαν στην παρούσα δομή και χαρακτηριστικά της τουριστικής βιομηχανίας. Μεταξύ των πιο σημαντικών αναφέρονται τα ακόλουθα (Lickorish & Jenkins, 2007):

- Ο αυξανόμενος όγκος του διεθνούς τουρισμού.
- Ο εκδημοκρατισμός των διακοπών, με τη συμμετοχή ευρύτερου φάσματος κοινωνικοοικονομικών ομάδων.
- Η σημασία των αερομεταφορών στην παγκοσμιοποίηση του τουρισμού.
- Η αυξανόμενη ευελιξία της περιήγησης χωρίς αποκλεισμούς για τη διατήρηση της τουριστικής ζήτησης και τη διευκόλυνση των ταξιδιών μεγάλων αποστάσεων.
- Η εμφάνιση εξειδικευμένων ταξιδιωτικών υπηρεσιών, π.χ. ταξιδιωτικοί πράκτορες και ταξιδιωτικά γραφεία, για τη διευκόλυνση της επιλογής και την παροχή πληροφοριών.
- Η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας των πληροφοριών για τη διαχείριση της «έκρηξης πληροφοριών» που σχετίζεται με την τουριστική βιομηχανία.
- Η αυξανόμενη αναγνώριση από πολλές κυβερνήσεις της πιθανής σημασίας του τουρισμού στην εθνική τους οικονομία.

## 2.2. Περιγραφή της Ιδέας και Ταυτότητα Επένδυσης

Η παρούσα επένδυση αποτελείται από τη δημιουργία ενός «Boutique» Ξενοδοχείου, με την επωνυμία «Kourouni» στο χωριό Αργιλιά του Δήμου Ανατολικής Μάνης του νομού Λακωνίας. Η ιδέα για την παρούσα επένδυση προέκυψε ως απόρροια του προσωπικού ενδιαφέροντος και αγάπης της επιχειρηματία για την περιοχή επιλογής. Επιπλέον, η επιχειρηματίας θέλησε να εκμεταλλευτεί την αύξηση της τουριστικής κίνησης στην περιοχή, η οποία επήλθε ως απότοκο της αναζήτησης χερσαίων προορισμών από εγχώριους τουρίστες κατά την περίοδο της πανδημίας της ασθένειας «COVID-19».

*Εικόνα 1 Λογότυπο Kourouni Boutique Hotel*

Σε αυτό το σημείο κρίθηκε σκόπιμο να αναφερθούν ορισμένα στοιχεία σχετικά με τον τύπο του καταλύματος που επιλέχθηκε, ώστε να καταστεί σαφής ο προσδιορισμός της ιδέας και ταυτότητας της επένδυσης. Η διαμονή είναι ένας από τους θεμελιώδεις παράγοντες του τουριστικού προϊόντος για τους τουρίστες και τα τελευταία χρόνια

έχει καταγραφεί μία ουσιαστική μεταβολή όσον αφορά τον τύπο καταλυμάτων που επιλέγουν οι τουρίστες. Μια πτυχή αυτής της αυξανόμενης διαφοροποίησης της ξενοδοχειακής βιομηχανίας είναι ένα «boutique» ξενοδοχείο. Διεθνώς, η εμφάνιση των αυτού του τύπου ξενοδοχείων αναγνωρίζεται ως μία από τις πιο ενδιαφέρουσες εξελίξεις στον τομέα της φιλοξενίας της βιομηχανίας αναψυχής. Έχει αναγνωριστεί ότι είναι μια καινοτόμος απάντηση στην τυποποίηση και την εμπορευματοποίηση του ξενοδοχείου και των διεθνών ξενοδοχειακών εξελίξεων που συνέβησαν κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1970 και του 1980 (Victorino, Verma, Plaschka, & Dev, 2005).

Η βιβλιογραφία σχετικά με τα καταλύματα τύπου «boutique» τονίζει τη βιωματική φύση αυτής της μορφής διαμονής. Σύμφωνα με τον Van Hartesvelt (2006) «*ένα boutique ξενοδοχείο είναι κάτι σαν τέχνη, δύσκολο να οριστεί, αλλά το ξέρεις όταν το βλέπεις*». Αν και ο ορισμός του «boutique» ξενοδοχείου είναι αμφιλεγόμενος, γενικά θεωρείται ότι ο συγκεκριμένος τύπος καταλύματος αντιπροσωπεύει μια «μοναδική εμπειρία διαμονής» με έμφαση στη στιλιστική μοναδικότητα, τα υψηλά πρότυπα εξυπηρέτησης και την εξατομίκευση των προσφερόμενων υπηρεσιών. Σε μια από τις πρώτες ακαδημαϊκές έρευνες για τα «boutique» καταλύματα, οι McIntosh και Siggs (2005) εντοπίζουν πέντε διαστάσεις που τα διακρίνουν από ένα συμβατικό ξενοδοχείο, τα οποία είναι ο μοναδικός χαρακτήρας του ακινήτου, η προσωπική πινελιά, η οικεία αίσθηση του καταλύματος, η υψηλή ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών και η προστιθέμενη αξία της φυσικής τοποθεσίας, καθώς και η γνώση και η κουλτούρα των οικοδεσποτών. Γενικώς, ένα «boutique» ξενοδοχείο έχει μικρή δυναμικότητα με μια πιο οικεία αίσθηση, ενώ κάθε ξενοδοχείο θεωρείται ότι έχει ατομική ταυτότητα και με βάση αυτή διακοσμείται και δομούνται οι υπηρεσίες του, οι οποίες είναι εξατομικευμένες ώστε να ανταποκρίνονται στις ιδιάζουσες ανάγκες των επισκεπτών του (Rogerson, 2010).

Σε αυτό το πλαίσιο, επιλέχθηκε η δημιουργία ενός «boutique» ξενοδοχείου στην περιοχή της Λακωνικής Μάνης, η ταυτότητα του οποίου έγκειται στην παράδοση του τόπου, στον οποίο θα βρίσκεται. Από την αρχιτεκτονική του κτιρίου, τη διακόσμηση των χώρων, μέχρι και το μενού του εστιατορίου, θα δοθεί έμφαση στο σεβασμό και την προβολή του τόπου, των ηθών του και των προϊόντων που παράγει. Άλλωστε, οι πετρόχτιστοι πύργοι και σπίτια είναι σήμα κατατεθέν της περιοχής, τα οποία προσελκύουν πλήθος επισκεπτών.

## 2.3. Ιστορικό του Επενδυτικού Σχεδίου

Η ιδέα για τη δημιουργία του παρόντος επενδυτικού σχεδίου και την ανέγερση ενός «boutique» ξενοδοχείου στην περιοχή της Αργιλιάς, στην Ανατολική Μάνη υπήρχε στο μυαλό της επιχειρηματία για αρκετό καιρό πριν την απόφαση για την υλοποίησή της. Ουσιαστικά, η ευκαιρία με την άνοδο της τουριστικής κίνησης στον εγχώριο τουρισμό και την αναζήτηση χερσαίων προορισμών λόγω της πανδημίας της «COVID-19», οδήγησε στην έναρξη των προκαταρκτικών ερευνών για την υλοποίηση του σχεδίου, ήδη από το φθινόπωρο του 2020, όποτε και ανατέθηκε η μελέτη σκοπιμότητας και αναζητήθηκε ο κατάλληλος χώρος, ο οποίος θα ήταν ικανός να φιλοξενήσει την ξενοδοχειακή μονάδα. Παράλληλα, ξεκίνησαν και οι έρευνες σχετικά με την προσφορά και τη ζήτηση στην περιοχή, καθώς και οι λοιπές υποδομές που πλαισιώνουν την περιοχή, ώστε να εκτιμηθούν και τυχόν δραστηριότητες που μπορεί να προσφέρονται για τους τουρίστες.

## 2.4. Μελέτη Σκοπιμότητας

Η μελέτη σκοπιμότητας, ουσιαστικά, αποτελεί την ανάλυση ενός επιχειρησιακού προβλήματος, προκειμένου να διαπιστωθεί αν αυτό μπορεί να επιλυθεί αποτελεσματικά. Πρόκειται για μια διαδικασία εντοπισμού προβλημάτων και ευκαιριών, στοχοθέτησης, εξεύρεσης κατάλληλων λύσεων, καθώς και στάθμισης πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων των διάφορων εναλλακτικών λύσεων. Στόχος μίας τέτοιου τύπου μελέτης είναι η διερεύνηση της οικονομικής σκοπιμότητας και πραγματοποιείται στο πλαίσιο μιας συνολικής μελέτης ενός έργου, ή, σε ορισμένες περιπτώσεις ως ανεξάρτητη μελέτη, τα αποτελέσματα της οποίας ενσωματώνονται, εν συνεχεία, στη συνολική μελέτη (Shen, Tam, Tam, & Ji, 2010).

Μία μελέτη σκοπιμότητας περιλαμβάνει ενδελεχείς πληροφορίες σχετικά με όλα τα στοιχεία που δομούν μία επιχείρηση, από τον κλάδο δραστηριοποίησής της, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει, έως και την οργανωτική δομή και ζητήματα που αφορούν τη λειτουργία της. Γενικώς σε μία τέτοια μελέτη συμπεριλαμβάνεται οποιαδήποτε πληροφορία κρίνεται ως σημαντική και επηρεάζει

άμεση τη λειτουργία της επιχείρησης. Μέσα από τη διεξαγωγή της μελέτης σκοπιμότητας επιχειρείται η αξιολόγηση μίας εταιρείας ή η αξιολόγηση των συνθηκών για τη σύσταση μίας εταιρείας, καθώς σε αυτή περιλαμβάνονται όλα τα απαιτούμενα δεδομένα σχετικά με τα λειτουργικά και οικονομοτεχνικά χαρακτηριστικά του προς υλοποίηση έργου, καθορίζοντας πλήρως τις παραμέτρους που δικαιολογούν τη δρομολόγηση της επένδυσης (Heralova, 2017).

## 2.5. Κόστος Εκπόνησης Προεπενδυτικών και Σχετικών Μελετών

Σε αυτό το σημείο, προκειμένου να προσδιοριστεί το κόστος που θα προκύψει για την εκπόνηση των προεπενδυτικών μελετών, είναι σημαντικό να προσδιοριστούν ορισμένα από τα βήματα που είναι απαραίτητο να ακολουθηθούν προκειμένου να καταστεί εφικτή η δημιουργία της ξενοδοχειακής μονάδας. Έτσι, βάσει της νομοθεσίας του Ελληνικού Κράτους, η δημιουργία μίας ξενοδοχειακής μονάδας απαιτεί την ολοκλήρωση ορισμένων διαδικασιών, ώστε να εξασφαλιστεί η αδειοδότηση. Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να γίνουν τα εξής:

- Προκαταρκτική περιβαλλοντική εκτίμηση
- Έγκριση της καταλληλότητας του επιλεχθέντος οικοπέδου
- Έγκριση της αρχιτεκτονικής μελέτης από το Περιφερειακό Γραφείο Τουρισμού
- Άδεια για την ανοικοδόμηση των κτιριακών εγκαταστάσεων από την αρμόδια Διεύθυνση Πολεοδομίας
- Άδεια λειτουργίας από το Περιφερειακό Γραφείο Τουρισμού.

Με βάση τις παραπάνω ενέργειες, προσδιορίστηκαν τα βήματα τα οποία θα πρέπει να ακολουθήσει η επιχειρηματίας, προκειμένου να θέσει σε εφαρμογή το επενδυτικό σχέδιο. Τα κόστη που προκύπτουν από αυτή τη διαδικασία αναφέρονται αναλυτικότερα στον πίνακα που ακολουθεί.

*Πίνακας 1 Κόστος Προεπενδυτικών και Σχετικών Μελετών*

| Περιγραφή | Κόστος |
|---|---|
| **Μελέτη Σκοπιμότητας** | 12.000 € |
| **Τεχνική Υποστήριξη** | 80.000 € |
| **Περιβαλλοντική Μελέτη** | 6.000 € |
| **Λοιπά Έξοδα** | 2.000 € |
| **Σύνολο** | 100.000 € |

# 3. Ανάλυση Τουριστικής Αγοράς και Μάρκετινκ

## 3.1. Ανάλυση Ξενοδοχειακής και Τουριστικής Αγοράς

Χάρη στην ανάλυση της αγοράς, οι επιχειρήσεις δύνανται να διαλέξουν και να συντάξουν ένα σωστό επιχειρηματικό πλάνο, μέσα από διάφορες στρατηγικές μάρκετινγκ οι οποίες τους προσφέρουν το πλέον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δίνοντάς τους ταυτόχρονα, μια σωστή κατεύθυνση μέσα σε αυτήν. Στο παρόν κεφάλαιο επιχειρείται η ανάλυση αυτού και ειδικότερα της ξενοδοχειακής και τουριστικής αγοράς και των στοιχείων που περιλαμβάνει, τα οποία δύνανται να βοηθήσουν στην δημιουργία νέων επιχειρήσεων στον κλάδο. Ειδικότερα, αναλύονται τα αγαθά και τα είδη του τουρισμού, όπως και των πελατών του, διαμέσου της ανάλυσης δομικών χαρακτηριστικών και προτιμήσεων που ορίζουν την αγορά και τη ζήτηση στον κλάδο (Ηγουμενάκης, 1999).

Η τουριστική οικονομική (Λαγός, 2005), αποτελεί τμήμα της οικονομικής επιστήμης που ακολουθεί τους κανόνες της τουριστικής ζήτησης, συνάρτηση επιμέρους παραγόντων που την διαμορφώνουν, όπως την τουριστική προσφορά, στην οποία εμπεριέχεται το σύνολο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και υπηρεσιών. Για την καλύτερη προσέγγιση αυτού, κρίνεται απαραίτητη μια επεξήγηση του μεγέθους των πωλήσεων και του μεριδίου της αγοράς που αναμένεται η επιχείρηση να καταλάβει, αναφορικά με την τουριστική ζήτηση της ευρύτερης περιοχής, που βασίζεται στην ανάλυση ιστορικών δεδομένων αφίξεών και διανυκτερεύσεων, όπως, επίσης, και στο ποσοτικό και ποιοτικό μέγεθος της υπάρχουσας τουριστικής προσφοράς, αναλύοντας τα προ υπάρχοντα καταλύματα αλλά και ανταγωνιστικές και συμπληρωματικές υπηρεσίες (Mill & Morrison, 1992).

Για την ανάλυση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις έχουν στη διάθεσή τους μία πληθώρα εργαλείων για την ανάλυση του. Τα κυριότερα από αυτά είναι η ανάλυση του Οικονομικού – Τεχνολογικού – Πολιτικού – Κοινωνικού πλαισίου, ή ανάλυση PEST, όπως είναι ευρύτερα γνωστή, η οποία είναι χρήσιμη για την ανάλυση του μάκρο-περιβάλλοντος. Επιπλέον, για την ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος, ένα χρήσιμο εργαλείο είναι η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter. Ακόμη, η ανάλυση SWOT, παρέχει την ικανότητα αποτύπωσης των δυνατών και αδύνατων σημείων του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης,

αλλά και τις αντίστοιχες ευκαιρίες και απειλές που παρουσιάζονται στο εξωτερικό της περιβάλλον. Σε αυτό το πλαίσιο, μέσω της διαδικασίας STP (Segmentation, Targeting, Possitioning) οι επιχειρήσεις οδηγούνται στη διαμόρφωση μιας στρατηγικής υψηλού ανταγωνισμού, διαμορφώνοντας έτσι το τελικό πλάνο μάρκετινγκ, με το οποίο θα πορευθεί η επιχείρηση. Στο παρόν κεφάλαιο, λοιπόν, επιχειρείται η βαθύτερη κατανόηση και εστίαση ενός ρεαλιστικού και διεξοδικού πλάνου γύρω από την κατασκευή μιας ξενοδοχειακής μονάδας στην Μάνη, και η επιτυχία αυτής διαμέσου της ανάλυσης του μακροοικονομικού και μικροοικονομικού περιβάλλοντος της (Ηγουμενάκης & Κραβαρίτης, Τουρισμός: Βασικές Έννοιες, 2004).

### 3.1.1. Ξενοδοχειακή Βιομηχανία

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία, αποτελεί παρακλάδι της ευρύτερης τουριστικής, φέροντας ως βασικό χαρακτηριστικό, την δυνατότητα παροχής υπηρεσιών διαμονής στους πελάτες της. Το χαρακτηριστικό αυτό, συνάρτηση του συνόλου των αγαθών και υπηρεσιών που προσφέρονται παράλληλα, κατατάσσει τις ξενοδοχειακές μονάδες στον τομέα των υπηρεσιών, περισσότερο από ότι σε αυτό των προϊόντων, ενώ το σύνολο των κτιριακών εγκαταστάσεων που προσφέρει τις εν λόγω υπηρεσίες, δηλαδή τα μοτέλ, οι ξενώνες, τα μπανγκαλόου, τα κάμπινγκ και άλλα, ανάλογα με το είδος, την έκταση αλλά και τον συνδυασμό τους, κατατάσσονται σε διαφορετικές κατηγορίες και τύπους (Γεωργιάδης, 1977).

Ανάλογα με την αποτελεσματικότητα που επιφέρει, αλλά και την ικανότητα μίας ξενοδοχειακής μονάδας, να αποκρίνεται στις προσδοκίες και τις απαιτήσεις των πελατών της, γεγονός το οποίο στηρίζεται και στην ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών αυτού, δύναται να κατατάσσονται σε πέντε κατηγορίες αστέρων, δηλαδή σε: Α) Πεντάστερα, Β) Τετράστερα, Γ) Δυο αστέρων και Δ) ενός αστέρα, όπως ορίζει και το σύστημα υποχρεωτικών προδιαγραφών και βαθμολογούμενων κριτηρίων, που καθορίζει ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού. Κάποιοι βασικοί τύποι ξενοδοχείων είναι τα εξής (Γεωργιάδης, 1977):

- Ξενοδοχείο Κλασσικού Τύπου
- Ξενοδοχείο Τύπου Μοτέλ

- Ξενοδοχείο Τύπου Ξενώνα
- Ξενοδοχείο επιπλωμένων διαμερισμάτων
- Μικτή Εγκατάσταση Ξενοδοχείου Κλασικού Τύπου και Επιπλωμένων Διαμερισμάτων
- Παραδοσιακά Καταλύματα
- Αυτοεξυπηρετούμενα τουριστικά καταλύματα (βίλες)
- Camping
- Τουριστικές εγκαταστάσεις με ειδικές χρήσεις (Πρόκειται για κέντρα παραθερισμού γυμνιστών, υδροθεραπευτήρια, χιονοδρομικά κέντρα και πολλά άλλα.)
- Κρουαζιερόπλοια

Κάποια βασικά είδη ξενοδοχειακών καταλυμάτων είναι τα:

- Ξενοδοχεία πόλης ή Business Hotels
- Ξενοδοχεία Αεροδρομίου
- Suite Hotels (Ξενοδοχεία Σουιτών)
- Ξενοδοχεία διακοπών ή μεγάλης διαμονής
- Ξενοδοχεία Κατοικιών
- Resort Hotels
- Bed and Breakfast
- Καταλύματα Χρονομεριστικής Μίσθωσης
- Καζίνο Ξενοδοχεία
- Ξενοδοχεία Συνεδριάσεων
- Boutique Hotels
- Theme Hotels (Θεματικά Ξενοδοχεία)

Επιπλέον μια ξενοδοχειακή μονάδα ανάλογα με τον τομέα στον οποίο υπάγεται μπορεί να παρουσιάζει την ακόλουθη τμηματοποίηση:

- Διεύθυνση
- Τμήμα Μάρκετινγκ
- Τμήμα Πωλήσεων
- Τμήμα Οικονομικό/Λογιστήριο
- Front Office
- Τμήμα κρατήσεων (Τμήμα υποδοχής, Θυρωρείο, Τηλεφωνικό κέντρο, Τμήμα ταμείου).
- Τμήμα Ορόφων (Τμήμα καθαριότητας δωματίων, Τμήμα καθαριότητας κοινοχρήστων χώρων, Τμήμα λινοθήκης και πλυντηρίου)
- Τμήμα Συντήρησης
- Τμήμα Ασφάλειας
- Τμήμα Ψυχαγωγίας και Άθλησης.
- Τμήμα Επισιτιστικών (F & B)
- Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού.
- Τμήμα Προμηθειών.

### 3.1.2. Τουριστική Αγορά

Τα τουριστικά προϊόντα που απαρτίζουν την εν λόγω αγορά, αποτελούν το σύνολο των αγαθών και υπηρεσιών, υπό τη μορφή συνδυασμένης ή μεμονωμένης προσφοράς, ούτως ώστε να ικανοποιούν συγκεκριμένες τουριστικές ανάγκες και ανθρώπινες επιθυμίες. Εννοιολογικά, ο ορισμός του τουρισμού ως φαινόμενο, αποτελεί ένα πολυδιάστατο φαινόμενο διαφόρων μορφών, με αποτέλεσμα ένας απλός ορισμός, να μην αρκεί ούτως ώστε να το περιγράψει. Το 1991, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού, οδηγήθηκε στη δημιουργία ενός ορισμού, που περιλαμβάνει τις δραστηριότητες του ατόμου που ταξιδεύει εκτός του καθημερινού περιβάλλοντός του, για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, αποσκοπώντας σε μη αμειβόμενες δραστηριότητες στον προορισμό του.

Βάσει αυτού, ο τουρισμός διατυπώνεται ως ένα οικονομικό και κοινωνικό φαινόμενο πολλών διαστάσεων, που λαμβάνει χώρα δια μέσου της αλλαγής του φυσικού περιβάλλοντος και των ρυθμών και τρόπων ζωής, ούτως ώστε να ικανοποιηθούν οι προκείμενες ψυχοσωματικές ο πνευματικές ανάγκες του ατόμου. Η μετακίνηση σε νέους γεωγραφικούς και περιβαλλοντικούς προορισμούς, αποτελούν αποτέλεσμα ακριβώς αυτών των αναγκών και οδηγούν στην αναπόφευκτη ανάπτυξη συγκεκριμένων δραστηριοτήτων αναψυχής διακοπών αλλά και επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Κατά τους Mill και Morrison (1992), Η εξέταση του τουρισμού ως δραστηριότητα, συνάδει με τη συσχέτιση της προετοιμασίας και της πραγμάτωσης ενός ταξιδιού, όπως επίσης και της παραμονής και της επιστροφής συναρτήσει των αναμνήσεων που συλλέγονται κατά την διάρκεια της περάτωσης του. Ιστορικά ωστόσο, το φαινόμενο του τουρισμού δεν αποτελεί αντικείμενο μελέτης των τελευταίων δεκαετιών, καθότι απαντάτε σε πολλά σημεία της ιστορίας (Ηγουμενάκης & Κραβαρίτης, Τουρισμός: Βασικές Έννοιες, 2004).

Τόσο στην αρχαία Ελλάδα, όσο και στην αρχαία Ρώμη η ανάπτυξη του οδικού δικτύου, οδήγησε στην αύξηση των ταξιδιών τόσο για εμπορικούς και επιχειρηματικούς λόγους, όσο και για θρησκευτικούς, με κύριο παράδειγμα να αποτελεί το μέγεθος των μετακινήσεων προς τον ναό του Απόλλωνα στους Δελφούς και τον ναό του Δία στην αρχαία Ολυμπία. Ένα ακόμα παράδειγμα, αποτελεί και η μετακίνηση του πληθυσμού για την παρακολούθηση των ολυμπιακών αγώνων αλλά και η επίσκεψη σε ιαματικές πηγές, όπως αυτές της Χιμάρας, Σκοτούσσας και Αιδηψού, εισάγοντας, έτσι, την πρώτη έννοια τουρισμού, με σκοπό την ιατρική περίθαλψη και αναψυχή. Αντίστοιχα στην Αναγεννησιακή Αγγλία, συναντάται η μετακίνηση νέων ταξιδιωτών όπως οι φοιτητές, οι καθηγητές, οι διπλωμάτες αλλά και σύνολο της βρετανικής αριστοκρατίας, που πραγματοποιεί ταξίδια γνώσης και εξερεύνησης κυριότερα σε διάφορες ιταλικές και γαλλικές περιοχές. Με την πάροδο του χρόνου, το σύνολο αυτών των ταξιδιών, εξελίχθηκε σε ταξίδια αναψυχής και διασκέδασης εισάγοντας τον όρο του τουρίστα για πρώτη φορά το 1800, περιγράφοντας τους συμμετέχοντες στο «Grand Tour», ενώ το 1845 έλαβε χώρα και η διοργάνωση του πρώτου οργανωμένου ταξιδιού από τον Άγγλο Thomas Cook (Βαρβαρέσος, 2013).

Ένα τουριστικό προϊόν, λοιπόν, αναλόγως του περιεχομένου του από υλικά και υπηρεσίες, διαφέρει σημαντικά. Έτσι μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι η ενοικίαση

ενός δωματίου σε μια ξενοδοχειακή μονάδα, πέραν των υλικών αγαθών, προϋποθέτει και ένα σύνολο συγκεκριμένων υπηρεσιών, όπως η καθαριότητα και η εξυπηρέτηση, καθιστώντας το έτσι διαφορετικό, ως προς την σύνθεση, σε σχέση ειδικά με άλλα τουριστικά προϊόντα. Αντίστοιχα, στην εστίαση κατά την δημιουργία του μενού του κάθε εστιατορίου, απαιτούνται οι απαραίτητες πρώτες ύλες αλλά και οι υπηρεσίες που οδηγούν στην επεξεργασία αυτών. Βάσει αυτού τα τουριστικά προϊόντα, παρουσιάζουν ορισμένες ιδιαιτερότητες οι οποίες αναλύονται ακολούθως (Βαρβαρέσος, 2013):

- **Αϋλότητα (intangibility)**: Το σύνολο των υπηρεσιών που αποτελούν τα τουριστικά προϊόντα, δεν φέρει φυσικές διαστάσεις δημιουργώντας έτσι ένα κάποιο επίπεδο δυσκολίας αξιολογήσεις του παρόχου από τον λήπτη.
- **Συμμετοχή του πελάτη (customer participation)**: Συχνά ο πελάτης συμμετέχει στην παραγωγική διαδικασία διαμέσου προτάσεων και ιδεών, καθιστώντας έτσι τον εαυτό τους συμπαραγωγό.
- **Ταυτόχρονη παραγωγή & κατανάλωση (simultaneity**): Οι υπηρεσίες καταναλώνονται την ίδια στιγμή που παράγονται, στον χώρο παραγωγής τους.
- **Άμεση χρονική απαξίωση/αναλωσιμότητα (perishability):** Αποτελεί την ανικανότητα αποθήκευσης των περισσευούμενων προϊόντων ή υπηρεσιών, δημιουργώντας έτσι ένα περιττό πλεόνασμα αυλών και μη αγαθών και υπηρεσιών.
- **Ετερογένεια (heterogeneity)**: Ως ετερογένεια ορίζεται το αποτέλεσμα προκύπτει από την παραγωγή και την δημιουργία μιας διαφορετικής υπηρεσίας, πού οφείλεται στην ποικιλομορφία που υπάρχει τόσο μεταξύ των πελατών, όσο και των υπαλλήλων εξυπηρέτησης. Αντίστοιχα κατά την παραγωγή ενός τουριστικού προϊόντος, αποφεύγεται η τυποποίηση παρά το γεγονός, πως το τελικό αποτέλεσμα εξαρτάται κυριότερα από την εκπαίδευση την δεξιότητα και την εξάσκηση αυτού που το δημιουργεί.
- **Μη ιδιοκτησία (non transferable ownership):** Με τον όρο μη ιδιοκτησία, εννοείται η αγορά εκ μέρους του πελάτη, ενός υλικού αγαθού ή μιας άυλης υπηρεσίας και η χρήση αυτού, εκ του πρώτου, για ένα ορισμένο συμφωνηθέν χρονικό διάστημα.

### 3.1.3. Είδη Τουρισμού

Κατά την εξέταση των ειδών και διακρίσεων του τουρισμού, απαντάται μεγάλη ποικιλία ανάλογα με τον τρόπο ταξιδιού αλλά και το είδος των ταξιδιωτών. Με βάση αυτά, ο τουρισμός διακρίνεται στις ακόλουθες κύριες κατηγορίες (Λαγός, 2005):

1. Εγχώριος Τουρισμός: Ο εγχώριος τουρισμός, αφορά το ταξίδι εντός της χώρας προέλευσης των τουριστών (π.χ. Έλληνες εντός της Ελλάδας).
2. Εξερχόμενος Τουρισμός: Κατηγορία, στην οποία υπάγονται οι τουρίστες που μεταβαίνουν από τον τόπο καταγωγής τους, σε μια διαφορετική χώρα για αναψυχή.
3. Διεθνής Τουρισμός: Εξερχόμενος και ο εισερχόμενος τουρισμός μαζί.
4. Εσωτερικός Τουρισμός: Αφορά τον εγχώριο και τον εισερχόμενο τουρισμό.
5. Εθνικός Τουρισμός: Περιλαμβάνει τον εγχώριο και τον εξερχόμενο τουρισμό.

Επιπλέον, υπάρχουν και οι ακόλουθες κατηγοριοποιήσεις οι οποίες αφορούν άλλα χαρακτηριστικά των τουριστών:

1. Μαζικός Τουρισμός: Αφορά το σύνολο των τουριστών που εστιάζουν κατά κύριο λόγο στους τομείς της ξεκούρασης και της διασκέδασης σε τροπικούς και ηλιόλουστους προορισμούς, αποτελώντας έτσι και χαρακτηριστικότερη μορφή του τουρισμού, η οποία έχει καθιερωθεί τα τελευταία χρόνια.
2. Τουρισμός Ειδικών Ενδιαφερόντων: Η συγκεκριμένη κατηγορία, απευθύνεται σε ένα συγκεκριμένο καταναλωτικό κοινό, το οποίο ασχολείται με ένα πλήθος επιμέρους μορφών, ανάλογο με τα σχετικά ενδιαφέροντα και κίνητρα των τουριστών (Θρησκευτικός, επαγγελματικός, συνεδριακός, υγείας, θεματικός, εκπαιδευτικός, κοινωνικός, αστικός, κινήτρων).
3. Εναλλακτικός Τουρισμός: Αφορά διαφορετικές τουριστικές μορφές, που εστιάζουν σε περιβαλλοντικές και κοινωνικές αξίες και παρέχουν μια πολύπλευρη αλληλεπίδραση και ένα μεγάλο έυρος θετικών και αξιόλογων

εμπειριών, οι οποίες αποτελούν την πρώτη επιλογή των καταναλωτών, που εστιάζουν σε διαφορετικά πρότυπα διακοπών. Η παρούσα κατηγορία δε, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη, με την αειφόρο τουριστική ανάπτυξη, εστιάζοντας κυριότερα στην προστασία και την ανάπτυξη του ανθρωπογενούς περιβάλλοντος της τοπικής κουλτούρας, αλλά και των νέων αξιών και τρόπων ζωής.

## 3.2. Τουριστική Ζήτηση

Η τουριστική ζήτηση διαμορφώνεται από το σύνολο τριών διαφορετικών παραγόντων, που επηρεάζουν άμεσα την ετήσια τάση στο σύνολο του κλάδου. Αν και υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα την επιλογή προορισμού των καταναλωτών, συνοπτικά αυτοί περιστρέφονται γύρω από:

- Τις χώρες προέλευσης αυτών.
- Τον προορισμό τους.
- Τον συνδυασμό αυτών των δυο, συνάρτηση ορισμένων θεσμικών αιτιών (εθιμοτυπική, κοινωνική, παραδοσιακή).

Σημαντικοί, ωστόσο, παράγοντες, παραμένουν ο χρόνος που μπορεί να διαθέτει ο μέσος εργαζόμενος, επηρεάζοντας σημαντικά την ζήτηση, η αντίστοιχης χρονική περίοδος προγραμματισμού την διεξαγωγή του ταξιδιού του, το κλίμα του εκάστοτε προορισμού το φυσικό και ανθρωπογενές περιβάλλον, οι κύριοι οικονομικοί παράγοντες συμπεριλαμβανομένων των διαφόρων ισοτιμιών νομισμάτων των χωρών αλλά κι οικονομικοί περιορισμοί. Ακόμα, αν και σε δεύτερο επίπεδο, σημαντικοί θεωρούνται οι λόγοι επιλογής εξαιτίας του μορφωτικού και παιδευτικού επιπέδου του εκάστοτε λαού, η ασφάλεια που παρέχεται τόσο κατά το ταξίδι, όσο και στον προορισμό, όπως επίσης και η ποιότητα των διαφόρων τουριστικών προϊόντων και ειδικότερα αυτό της φιλοξενίας και της εξυπηρέτησης.

Βάσει αυτού, λοιπόν, γίνεται αντιληπτό ότι η πορεία της διεθνούς οικονομίας, με ιδιαίτερη εστίαση στις χώρες υποδοχής αλλά και τις χώρες προέλευσης των καταναλωτών, επηρεάζει σημαντικά τη διαμόρφωση της ζήτησης των ξενοδοχειακών μονάδων, αναλόγως με τα γεωπολιτικά γεγονότα της εκάστοτε χώρας. Το γεγονός

αυτό, πέραν της επιρροής που ασκεί στο σύνολο των καταναλωτών των χωρών προέλευσης, ασκεί σημαντική επιρροή και στους καταναλωτές του εγχώριου τουρισμού σε οικονομικό όσο και σε επίπεδο ασφάλειας. Πρόσφατες έρευνες , έχουν δείξει για την εισερχόμενη ταξιδιωτική κίνηση στην Ελλάδα από τις ΗΠΑ, ότι:

- Το 2020 περιορίστηκε στις 106,6 χιλ. ταξιδιώτες, από 1.179,0 χιλ.
- Το 2019 (+7,4%), από 1.097,4 εκατ.
- Το 2018 (+26,9%) και από 864,9 εκατ. το 2017.

Όσον αφορά τις ταξιδιωτικές εισπράξεις από κατοίκους των ΗΠΑ, έλαβαν:

- 86,1 εκατ. € το 2020,
- 1,19 δις € το 2019 (+14,3%), €
- 1,04 δις. € το 2018 (+27,8%),
- 813,9 εκατ. € το 2017 (+11,8%),
- 727,9 εκατ. € το 2016 (-22,8%)
- 943,3 εκατ. € το 2015.

Στο 8μηνο του 2021, οι αφίξεις από τις ΗΠΑ ανήλθαν στις 210,5 χιλ., έναντι 787,2 χιλ. το 2019 και οι εισπράξεις από κατοίκους των ΗΠΑ ανήλθαν στα € 339,7 εκατ., έναντι 811,2 εκατ. το 2019. Μεγαλύτερη αύξηση των αφίξεων και των τουριστικών εισπράξεων από τις ΗΠΑ, αναμένεται το 2022 και το 2023.

## 3.3. Τουριστική Προσφορά

Η τουριστική προσφορά, αναφέρεται στην ποσότητα τουριστικών προϊόντων που παρέχονται σε μια αγορά υπό το πρίσμα μιας συγκεκριμένης τιμής. Δια μέσω αυτού, τα εν λόγω προϊόντα, στοχεύουν στην ικανοποίηση των τουριστικών αναγκών και της αντίστοιχης ζήτησης, ταυτιζόμενα, έτσι, με την αντίστοιχη ορολογία, που χρησιμοποιείται στις βασικές οικονομικές αρχές. Ωστόσο, εντοπίζεται και η ετερογένεια, από την οποία χαρακτηρίζεται η τουριστική προσφορά, δηλαδή έναν αριθμό ποικίλων προϊόντων που είτε προσφέρονται ως υλικά αγαθά και φυσικοί πόροι, είτε υπό τη μορφή διαφόρων υπηρεσιών. Συνεπώς, η τουριστική προσφορά,

μπορεί να αποτελείται από το σύνολο των ξενοδοχειακών καταλυμάτων, τις υπηρεσίες παροχής προϊόντων από τις επιχειρήσεις, αλλά και την φυσική προσφορά αυτών.

*Πίνακας 2 Προσφορά σε ξενοδοχειακές μονάδες Στην Ελλάδα (Πηγή: ΙΤΕΠ https://www.itep.gr/wp-content/uploads/2022/01/itep-annual-survey-2021-public.pdf)*

| Έτος | Μονάδες | Δωμάτια (000) | Κλίνες (000) | Δ% δωματίων ως προς το προηγούμενο έτος | Μέσο Μέγεθος σε Δωμάτια |
|---|---|---|---|---|---|
| **2015** | 9.728 | 404,6 | 781,1 | - | 41,6 |
| **2016** | 9.730 | 407,1 | 788,6 | 0,6% | 41,8 |
| **2017** | 9.783 | 414,1 | 806,1 | 1,7% | 42,3 |
| **2018** | 9.873 | 426,0 | 835,8 | 2,9% | 43,1 |
| **2019** | 9.971 | 433,7 | 856,3 | 1,8% | 43,5 |

*Πίνακας 3 Προσφορά σε ξενοδοχειακές μονάδες Στην Π. Πελοποννήσου (Πηγή: ΙΤΕΠ https://www.itep.gr/wp-content/uploads/2022/01/itep-annual-survey-2021-public.pdf)*

| Έτος | Μονάδες | Δωμάτια | Κλίνες | Δ% ως προς το προηγούμενο έτος | Μέσο Μέγεθος σε Δωμάτια |
|---|---|---|---|---|---|
| **2015** | 655 | 19.614 | 38.404 | 1,0% | 29,9 |
| **2016** | 660 | 19.082 | 37.614 | -2,7% | 28,9 |
| **2017** | 659 | 19.128 | 37.733 | 0,2% | 29,0 |
| **2018** | 672 | 19.447 | 38.461 | 1,7% | 28,9 |
| **2019** | 685 | 19.853 | 39.384 | 2,1% | 29,0 |

*Πίνακας 4 Έσοδα ξενοδοχειακών μονάδων το 2021 σε σύγκριση με το 2019 (Πηγή: ΙΤΕΠ https://www.itep.gr/wp-content/uploads/2022/01/itep-annual-survey-2021-public.pdf)*

| | 2021 *(σε εκατ. €)* | 2019 *(σε εκατ. €)* | Δ% 2021/2019 |
|---|---|---|---|
| Συνεχούς | 966,2 | 2.250,6 | -57,1% |

| | 2021 *(σε εκατ. €)* | 2019 *(σε εκατ. €)* | Δ% 2021/2019 |
|---|---|---|---|
| Εποχικής | 4.514,7 | 6.166,7 | -26,8% |

| | 2021 *(σε εκατ. €)* | 2019 *(σε εκατ. €)* | Δ% 2021/2019 |
|---|---|---|---|
| Σύνολο | 5.480,8 | 8.417,3 | -34,9% |

Αναλύοντας τους παραπάνω πίνακες πίνακες, παρατηρείται σημαντική μείωση των εσόδων των ξενοδοχειακών μονάδων συνεχούς λειτουργίας το 2021 κατά 57% σε σχέση με το 2019, ενώ ο μέσος όρος στα ξενοδοχεία της χώρας μειώθηκε κατά 35% σε σχέση με το 2019. Έτσι χάρη στα εν λόγω αποτελέσματα, δίνεται μια σχολαστική εικόνα σχετικά με την προσφορά και την αντίστοιχη ζήτηση όπως καταγράφηκε πρωτύτερα σε ξενοδοχειακές μονάδες όπου παρά την σημαντική αυτή πτώση λόγω εξωτερικών και απρόβλεπτων παραγόντων (οικονομική ύφεση, πόλεμος Ουκρανίας, πανδημία), παρατηρείται μια συνεχής σταθερή εξέλιξη, όπου τα επόμενα χρόνια πρόκειται να ξεπεράσει τα σημεία ρεκόρ που καταγράφτηκαν το 2019.

## 3.4. Η περίπτωση της Μάνης

Η Μάνη γεωγραφικά, εντοπίζεται μεταξύ των νομών Μεσσηνίας, στον οποίο υπάγεται η δυτική Μάνη και στο νομό Λακωνίας, στον οποίο υπάγεται η ανατολική. Αποτελεί μια εκ των χερσονήσων της Πελοποννήσου, η οποία συναντά στην δύση τον Μεσσηνιακό κόλπο και στην ανατολή τον Λακωνικό. Ο δήμος της Δυτικής Μάνης, με έδρα την Καρδαμύλη, φέρει έκταση 402,8 $km^2$ και υπάγεται στην

περιφερειακή ενότητα Μεσσηνίας. Αριθμεί περί 7.280 κατοίκους, ενώ η τοπική οικονομία, στηρίζεται στις αγροτικές καλλιέργειες και ιδιαίτερα σε αυτή της ελιάς, την κτηνοτροφία, την Αλιεία κλπ.. Ωστόσο, ο κύριος πυλώνας της οικονομίας της, αποτελεί ο τουρισμός, που χαίρει ιδιαίτερα ευνοϊκών συνθηκών, εξαιτίας του άγριου φυσικού κάλλους και της πολιτιστικής της κληρονομιάς.

Στην περίπτωση της Ανατολικής Μάνης, έδρα αποτελεί το Γύθειο. Η συνολική της έκταση, φτάνει έως 510,5 km2 και ανήκει στην Περιφερειακή Ενότητα της Λακωνίας. Αριθμεί περί τους 17.157 κατοίκους, ενώ η εδώ τοπική οικονομία στηρίζεται στους ίδιους οικονομικούς παράγοντες με την δυτική.

Χάρη στη γεωγραφική της θέση, η Μάνη αποτελείται από απότομες βουνοπλαγιές, πετρώδες έδαφος, δύσβατες και πετρώδεις ακτές, αλλά και μια αραιή προς μηδαμινή βλάστηση, δημιουργώντας έτσι ένα ιδιαίτερο και αρκετά γραφικό περιβάλλον. Η ονομασία της περιοχής, προέρχεται κυριότερα από το αρχαίο επίθετο «Μανός», δηλαδή γυμνός από βλάστηση, ενώ η γεωγραφική της θέση αποτελεί φυσικό οχυρό και χρησιμοποιήθηκε ιδιαίτερα κατά την επαναστατική περίοδο. Οι χαρακτηριστικοί πέτρινοι πύργοι, που αποτελούν βασικό αρχιτεκτονικό γνώρισμα της περιοχής, κατά τους περασμένους ιστορικούς χρόνους, έλαβαν ιδιαίτερη αμυντική χρήση, με το ιδιόμορφο ύψος τους, να παρέχει ευρύ πεδίο βολής για τους εισερχόμενους εχθρούς.

Διασχίζοντας τη συνολική επικράτεια της, μπορεί κανείς να συναντήσει διάφορους παραδοσιακούς οικισμούς όπως αυτούς του Γυθείου, της Αερόπολης, τη Βάθεια και το Πόρτο Στέρνες, στο οποίο βρίσκεται χαρακτηριστική πύλη του Άδη, μέσα από την οποία ο βαρκάρης μετέφερε τις ψυχές των νεκρών, στον κάτω κόσμο και αποτελεί έναν εκ των χαρακτηριστικότερων τουριστικών προορισμών της περιοχής. Επιπρόσθετα, οι πέτρινοι πύργοι όντας ιδιόμορφοι μορφή λαϊκών αρχιτεκτονικών έργων, αποτελούν κύριο χαρακτηριστικό της Μάνης, καθότι από το σύνολο των 118 παραδοσιακών οικισμών της Πελοποννήσου, οι 98 υπάγονται σε αυτήν και σε αυτή τη μοναδική αρχιτεκτονική.

Καταλήγοντας, ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο για την ανάπτυξη του τουρισμού στην εν λόγω περιοχή, αποτελεί ο συνεχής και αλλεπάλληλος τουρισμός σε όλες τις εποχές του χρόνου, καθότι εξαιτίας της ιδιόμορφης γεωγραφικής της θέσης, καταφέρνει να ικανοποιεί μία πληθώρα απαιτήσεων και αναγκών πολλών ειδών τουριστών. Η μοναδική της ακτογραμμή, με τις ιδιαίτερες και ιδιόμορφες παραλίες, όσο και τα

γραφικά μοναδικής αρχιτεκτονικής χωριά και οικισμοί της, συνάρτηση του πολιτισμικού παράγοντα, την καθιστούν ένα ειδυλλιακό τοπίο, τόσο για τους θερινούς όσο και για τους χειμερινούς παραθεριστές.

## 3.5. Ανάλυση PEST

Η ανάλυση PEST, αποτελεί τη μέθοδο ανάλυσης του ευρύτερου περιβάλλοντος λειτουργίας μιας επιχείρησης και οδηγεί στην λήψη στρατηγικών αποφάσεων και πρωτοβουλιών, για τον τρόπο λειτουργίας της και την αποδοτικότητά της. Είναι ένα από τα χαρακτηριστικότερα εργαλεία του μάνατζμεντ, καθότι προβαίνει στην πλήρη ανάλυση του συνόλου των παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος άμεσης λειτουργίας και επιρροής της επιχείρησης, αλλά και των ανταγωνιστών αυτής. Ο κλάδος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, δομείται σε ένα σύνθετο εμπορικό, οικονομικό, πολιτικό και τεχνολογικό περιβάλλον, στο οποίο λαμβάνοντας υπόψη ορισμένους παράγοντες προερχόμενους εκ του τοπικού περιβάλλοντος, μπορούν να διακριθούν ακόμα σε 2 κατηγορίες δηλαδή τον το ηθικό και το κοινωνικό. Το σύνολο ωστόσο αυτών των παραγόντων, δεν παραμένει σταθερό, αντίθετα μεταβάλλεται ανάλογα με την μετεξέλιξη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων τόσο μεμονωμένα όσο και χωριστά, δημιουργώντας έτσι νέες επιχειρηματικές στρατηγικές. Τόσο η χρήση της ανάλυσης PEST, όσο και των δυνάμεων Porter, όπως αυτές αναλύονται στη συνέχεια, οδηγούν στη διεξαγωγή σημαντικών πορισμάτων για τη λειτουργία του μάκρο περιβάλλοντος της επιχείρησης, επιτρέποντας έτσι τον σχεδιασμό ενός στοχευμένου πλάνου μάρκετινγκ (Γεωργόπουλος, 2013).

Το αρκτικόλεξο PEST αντιστοιχεί στις λέξεις «Political – Economic – Social – Techological» και δομείται ακολούθως:

<u>Πολιτικό Περιβάλλον:</u>

Εντός αυτής της υποκατηγορίας, περιλαμβάνεται το σύνολο της πολιτικής κατάστασης της εκάστοτε χώρας, στην οποία βρίσκεται ή ξενοδοχειακή επιχείρηση, όπως επίσης και το σύνολο των νόμων και της κυβερνητικής πολιτικής που ασκεί το εκάστοτε καθεστώς. Βάσει αυτού, οι οποιεσδήποτε αλλαγές και μεταβολές δύναται

να συμβάλουν με ποικίλους τρόπους (φορολογικοί έλεγχοι, νομοθεσία, εργασιακές σχέσεις) τον τρόπο λειτουργίας των ξενοδοχειακών μονάδων, ενώ ακόμα νέτος αυτής, περιέχονται παγκόσμιες πολιτικές συγκυρίες οι οποίες φέρουν είτε άμεση, είτε έμμεση αλληλεπίδραση εξαιτίας της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας.

Οικονομικό Περιβάλλον:

Το οικονομικό περιβάλλον, αφορά το γενικότερο μάκρο-περιβάλλον με ιδιαίτερη εστίαση στο σύνολο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και τις διάφορες οικονομικές πολιτικές και επιρροές που δέχονται. Μεταξύ των διαφόρων αυτών χαρακτηριστικών παραγόντων, εντοπίζονται ο πληθωρισμός, οι μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα, το σύνολο των εισόδων και των εξόδων και άλλες επιχειρηματικές πρακτικές και δραστηριότητες. Επιπρόσθετα, σημαντική επιρροή ασκεί και στο ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον της επιχείρησης, το οποίο σε συνδυασμό με την παγκόσμια και την Ευρωπαϊκή οικονομία, οδηγεί σε ορισμένες μεταβολές της τουριστικής κίνησης, επηρεάζοντας σημαντικά την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων.

Κοινωνικό Περιβάλλον:

Στην παρούσα υποκατηγορία, εντάσσονται το σύνολο των προτύπων ιδανικών και αξιών που διακατέχουν την ξενοδοχειακή επιχείρηση, ορίζοντας έτσι ταυτοχρόνως τον τρόπο λειτουργίας και δραστηριοποίησής της. Το κοινωνικό περιβάλλον, αποτελεί αντικείμενο μελέτης και δραστηριοποίησης της εκάστοτε ξενοδοχειακής μονάδας, ούτως ώστε να αποφευχθούν οι οποιεσδήποτε διανοίξεις με αυτό. Οφείλει δηλαδή, να προβαίνει στην ανάλυση αυτού ούτως ώστε να μπορεί να συμβαδίζει κι να υιοθετεί ενδεχομένως, ορισμένα εκ των βασικών χαρακτηριστικών του. Ταυτόχρονα, ιδιαίτερα σημαντική θεωρείται η προσαρμογή σε οποιεσδήποτε μεταβολές και αλλαγές αυτού, ούτως ώστε να αποφευχθεί η οποιαδήποτε αρρυθμία στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

Η κουλτούρα της επιχείρησης και της οργανώσεις του ξενοδοχείου, συχνά πηγάζει ακριβώς από το κοινωνικό περιβάλλον, εξαιτίας διαφόρων ηλικιακών οικονομικών και κοινωνικών προτύπων της εκάστοτε περιοχής, όπου η επιχείρηση εδρεύει. Το γεγονός αυτό, μπορεί να αποτελέσει τόσο πλεονέκτημα, όσο και μειονέκτημα, που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στον εκάστοτε στρατηγικό σχεδιασμό.

Τεχνολογικό Περιβάλλον:

Η ανάπτυξη των αντίστοιχων τεχνολογικών παροχών, προς την βελτίωση των προϊόντων της εκάστοτε επιχείρησης αποτελεί βασική προϋπόθεση για την οποιαδήποτε ξενοδοχειακή μονάδα κατά τον στρατηγικό σχεδιασμό και την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της. Η συνεχής εξέλιξη της τεχνολογίας, δημιουργεί νέες βάσεις όπως:

- Την διαχείριση των παροχών και των υπηρεσιών της ξενοδοχειακής μονάδας διαμέσου λογισμικών συστημάτων.
- Την βελτιστοποίηση της προώθησης, της εικόνας της ξενοδοχειακής μονάδας και την αύξηση των κρατήσεων σε αυτή μετά ελαχίστου κόστους
- Την αυτοματοποίηση του συνόλου των υπηρεσιών και των παροχών, με άμεσο αποτέλεσμα τη μείωση του λειτουργικού κόστους.
- Την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών.
- Εισαγωγή νέων τεχνολογιών στη διατήρηση των τροφίμων και των υλικών αγαθών, παρέχοντας έτσι την δυνατότητα προσφοράς ευρύτερης γκάμας φαγητών.

Φυσικό περιβάλλον

Η ανάγκη του ανθρώπου για την επίσκεψη και την ανακάλυψη νέων προορισμών, οδήγησε στην δημιουργία διαφημιστικών προτύπων, που βασίζονται στις τοποθεσίες και στον φυσικό πλούτο της εκάστοτε χώρας. Έτσι, δημιουργήθηκε η σημαντική μεταβλητή του φυσικού περιβάλλοντος, με άμεση επιρροή στο σύνολο της τουριστικής οικονομίας, ανάλογο με τις εποχικές αλλαγές αυτού, είτε και τις αντίστοιχες καταστροφές που δέχεται από την ανθρώπινη επιρροή.

Έτσι λοιπόν, στην προκείμενη μελέτη περίπτωσης μιας ξενοδοχειακής μονάδας στην περιοχή της Μάνης προβλέπονται τα ακόλουθα:

- **Πολιτικό περιβάλλον:**

1. Ασταθής πολιτική κατάσταση στην χώρα
2. Ασταθής εξωτερική πολιτική ειδικότερα στα ζητήματα με τις γείτονες χώρες
3. Συνεχής φορολογικές αλλαγές

4. Επίσημη έξοδος της χώρας από το μνημονικό καθεστώς

- **Οικονομικό Περιβάλλον:**

1. Προγράμματα ΕΣΠΑ
2. Ενδιαφέρον και ζήτηση για τουριστικές επενδύσεις
3. Οι ευκαιρίες που προσφέρονται από την παγκόσμια οικονομική ύφεση
4. Ελλιπή επενδυτικά κεφάλαια για την ανάπτυξη των συγκοινωνιών και των οδικών δικτύων της ευρύτερης περιοχής, όσο και της χώρας
5. Αύξηση του επενδυτικού κεφαλαίου στην χώρα

- **Κοινωνικό Περιβάλλον:**

1. Η τάση των ταξιδιωτών προς τα οικολογικά ξενοδοχεία
2. Η αύξηση των τιμών σε παγκόσμιο επίπεδο, που αναπόφευκτα οδηγεί σε οικονομικό περιορισμό του συνόλου του πληθυσμού
3. Η συνεχής ανάπτυξη της τάσης Δημιουργίας ποιοτικότερων ξενοδοχειακών μονάδων
4. Η αύξηση την περαιτέρω ανάπτυξη του πνεύματος φιλοξενίας της τοπικής κοινότητας.

- **Τεχνολογικό περιβάλλον**

1. Κόστος λογισμικών και νέων τεχνολογιών
2. Χρήση διαδικτύου και των scocial media, ως προς την προώθηση της επιχείρησης
3. Δημιουργία νέων προϊόντων διαμέσου νέων τεχνολογιών
4. Ποιοτικότερη ανάπτυξη των ήδη υπαρχόντων υπηρεσιών
5. Διευκόλυνση ως προς τη χρήση του συστήματος κρατήσεων, προς την αποφυγή λαθών και την αύξηση του πελατολογίου.

## 3.6. Ανάλυση Δυνάμεων Porter

Στο σύγχρονο μάνατζμεντ, το περιβάλλον δραστηριοποίησης στις μεσαίες επιχειρήσεις, διαχωρίζεται σε μάκρο-περιβάλλον και έμμεσο περιβάλλον. Στο μέσο εξωτερικό περιβάλλον, απαντάται το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον της αγοράς, το οποίο στην προκειμένη περίπτωση, απαρτίζεται από τον ξενοδοχειακό κλάδο και το σύνολο των πολυτελών καταλυμάτων της υπό μελέτη περιοχής. Η ανάλυση του εν λόγω, επιτυγχάνεται μέσα από την μελέτη των 5 βασικών ανταγωνιστικών δυνάμεων Porter, όπως αυτές αναλύονται στη συνέχεια, για την περίπτωση της Μάνης:

– **Απειλή Εισόδου Νεοεισερχόμενων Επιχειρήσεων**

Η αύξηση της τουριστικής ζήτησης είτε λόγω του υψηλού βαθμού αρεσκείας της περιοχής, είτε λόγω της τάσης που προκύπτει την εκάστοτε χρονιά εξαιτίας των προτιμήσεων και των ιδιαίτερων συμφωνιών που δημιουργούνται από τα ταξιδιωτικά πρακτορεία, δημιουργούν βάσεις εισόδου νέων επιχειρήσεων. Ωστόσο, κατά κύριο κανόνα για απειλή των νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων, οφείλεται στο ποσοστό εμφάνισης διαφόρων εμποδίου εισόδου στον κλάδο. Βάσει αυτού παρατηρούνται τα ακόλουθα:

1. **Η Ύπαρξη Οικονομίων Κλίμακας:**

Κατά το παρόν φαινόμενο, υφιστάμενοι ανταγωνιστές κατέχουν ένα σημαντικό πλεονέκτημα κόστους, ακριβώς εξαιτίας του μεγέθους της οικονομικής κλίμακας και της ανάλογης δυναμικής προκύπτει. Στις οικονομίες κλίμακας, το σύνολο των επιχειρήσεων δομείται στις επιχειρήσεις που βρίσκονται χρόνια στον χώρο και σε αυτές που φέρουν μεγάλη δυναμική ούτως ώστε να παραμένουν σε μια κάποια θέση, στην οποία διατηρούν χαμηλό κοστολόγιο σε υπηρεσίες και προϊόντα με άμεσο αποτέλεσμα την υψηλή κερδοφορία. Στον ξενοδοχειακό κλάδο, δεν υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις τέτοιου δυναμικού ώστε να πετύχουν σε μεγάλο βαθμό οικονομίες κλίμακας.

2. **Οι κεφαλαιακές απαιτήσεις:**

Εξαιτίας των υψηλών κεφαλαιακών απαιτήσεων που απαιτούνται για τη δημιουργία μιας ξενοδοχειακής μονάδας, η είσοδος στον χώρο αποτελεί ένα από τα κυριότερα

προβλήματα του κλάδου. Τόσο το κόστος κατασκευής, όσο και το κόστος απόκτησης των απαραίτητων αγροτεμαχίων σε ακριβές και υψηλής ζήτησης τουριστικές περιοχές, δημιουργούν την ανάγκη για υψηλή κεφαλαιακή κάλυψη, που συχνά οδηγεί στον δανεισμό και την δημιουργία μεγάλων οικονομικών οφειλών και υποχρεώσεων σε τρίτους.

3. **Η Διαφοροποίηση προϊόντος**:

Ως παράγοντας διαφοροποίησης, θα μπορούσε να είναι η τοποθεσία ή η ποιότητα και το είδος της υπηρεσίας που παρέχεται.

4. **Brand Loyalty:**

Αφορά κυριότερα την δημιουργία αλυσίδων ξενοδοχείων υψηλού φήμης που δεν αντικατοπτρίζουν την ελληνική ξενοδοχειακή βιομηχανία. Συνεπώς και το Brand Loyalty, δεν αποτελεί συχνό φαινόμενο.

5. **Απόκτηση καναλιών διανομής:**

Αφορά την ελλιπή πρόσβαση σε κανάλια διανομής, που οι εδραιωμένες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δεν έχουν.

6. **Κυβερνητική πολιτική:**

Οι επενδυτικές τακτικές και στρατηγικές που εφαρμόζουν οι εκάστοτε κυβερνήσεις για την σύμπραξη και την συνεργασία με άλλα κράτη, ως προς την αύξηση της τουριστικής κίνησης, αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιρροής των τουριστικών μονάδων. Ταυτόχρονα, τα μέτρα στήριξης της βαρέας τουριστικής βιομηχανίας της χώρας, συνάρτηση του γραφειοκρατικού συστήματος δίνουν να αποτελέσουν μεγάλο χρονικό περιορισμό για τη δημιουργία και την περαιτέρω ανάπτυξη νέων και ήδη υπαρχουσών ξενοδοχειακών μονάδων, ενώ ένα ακόμα πρόβλημα, αποτελεί και η συνεχής αλλαγή της φορολογικής πολιτικής, αναλόγως με την οικονομική κατάσταση της χώρας. Τέλος, τα τελευταία χρόνια, με την άφιξη της πανδημίας του κορονοϊού, τα νέα κυβερνητικά και υγειονομικά πρωτόκολλα έχουν δημιουργήσει μια ακόμα μεγαλύτερη οικονομική και λειτουργική επιβάρυνση.

– **Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών:**

Οι προμηθευτές, κοστολογώντας τις τιμές και την ποιότητα του προϊόντος, ασκούν μεγάλη δύναμη σε μια εταιρεία. Στο σύνολό τους, αποτελούν τους βασικούς συνεργάτες μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, καταφέρνοντας να έχουν ακόμα μεγαλύτερη δύναμη, όταν ο αριθμός αυτών αποτελεί ιδιαιτέρως μικρός με αποτέλεσμα να προμηθεύουν ένα μοναδικό και εξειδικευμένο προϊόν στην εκάστοτε περίπτωση. Πλέον, σε περιπτώσεις όπου το αγοραστικό κοινό παραμένει σχετικά μικρό, αυξάνεται η επιρροή τους στην επιχείρηση ενώ το κόστος της αντικατάστασής τους παραμένει ιδιαίτερα ψηλό. Τέλος, συχνά απαντώνται φαινόμενα κατά τα οποία ο ίδιος ο προμηθευτής, δύναται να προωθήσει το προϊόν χωρίς την διαμεσολάβηση μιας τουριστικής ή ξενοδοχειακής επιχείρησης. Το σύνολο των γεγονότων αυτών, συνάρτηση της λανθασμένης διαλογής προμηθευτή στον οποιοδήποτε τομέα, μπορεί να οδηγήσει σε μεγάλη οικονομική αιμορραγία της ξενοδοχειακής επιχείρησης, όπως επίσης και στην πτώση της αποδοτικότητας των υλικών προϊόντων αυτής, εξαιτίας τις χαμηλής τους ποιότητας.

– **Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών:**

Εξετάζοντας την δύναμη των αγοραστών, παρατηρείται μια σειρά σημαντικών παραγόντων όπως, η συμπίεση του κόστους, η απαίτηση καλύτερης εξυπηρέτησης αναπόφευκτα οδηγούν στην δημιουργία υψηλού ανταγωνισμού (Γεωργόπουλος, 2013). Τα 2 είδη τουριστών, που απαντώνται στην εν λόγω βιομηχανία, αποτελούν τις μεμονωμένες εξορμήσεις των πελατών και της συνοδευόμενες εκ των ταξιδιωτικών γραφείων. Στην περίπτωση των μεμονωμένων καταναλωτών, παρατηρείται μειωμένη διαπραγματευτική δύναμη, καθιστώντας τους έτσι στόχο του συνόλου των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ενώ αντιστρόφως, ο περιορισμένος τους αριθμός εξάρτηση από τα ταξιδιωτικά πρακτορεία αυξάνοντας έτσι τι είναι η πραγματική τους δύναμη, προς την επίτευξη της αύξησης των κερδών τους.

– **Απειλή υποκατάστατων προϊόντων:**

Στον κλάδο του τουρισμού και ιδιαίτερα της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, απαντώνται υποκατάστατα προϊόντα χαμηλότερου κόστους και ενδεχομένως και ποιότητος διαμονής, όπου τα τελευταία χρόνια αποτελούν αντικείμενο υψηλής προτίμησης εκ των καταναλωτών. Ξενώνες νεότητας, οργανωμένα κάμπινγκ, ενοικιαζόμενα δωμάτια και τα airbnb, αποτελούν μόνο μερικές εκ των χαρακτηριστικών περιπτώσεων, που εξαναγκάζει τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να προβούν σε ανταγωνιστικές τιμές,

κυριότερα σε χαμηλές τουριστικές περιόδους αλλά και στη δημιουργία νέων και ποιοτικότερων υπηρεσιών, ούτως ώστε να προσεγγίσουν εκ νέου και να δελεάσουν διαμέσου των προϊόντων τους, χτυπώντας έτσι τα υπάρχοντα υποκατάστατα (Λαλούμης & Ρούπας, 1998).

– **Ο Ανταγωνισμός των υφιστάμενων επιχειρήσεων:**

Τέλος, αναφορικά με το ανταγωνισμό μεταξύ των προϋπαρχόντων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων Αν και τελευταία στη λίστα παρατηρείται η σημαντικότητα του ως προς την διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής της οποιασδήποτε ξενοδοχειακής επιχείρησης, σε περίπτωση ύπαρξης πολλών και ποικίλων ανταγωνιστών, που εστιάζουν στο ίδιο καταναλωτικό κοινό, με αντίστοιχα αρεστά και ελκυστικά προϊόντα, τότε παρατηρείται η λανθασμένη διαχείριση και ρύθμιση της επιχείρησης σε διοικητικό επίπεδο. Ο ανταγωνισμός που αναπτύσσεται σε αυτές τις περιπτώσεις, εστιάζει κυριότερα γύρω από τις τιμές την εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών, την αναβάθμιση της ποιότητας των προ-υπαρχόντων, την δημιουργία νέων εγκαταστάσεων και πολλά άλλα.

Η ένταση του υψηλού ανταγωνισμού, στηρίζεται σε μια σειρά από ποικίλες μεταβλητές. Ειδικότερα, το σύνολο των συμφωνιών που αποφασίζεται εκ της διοίκησης της εκάστοτε επιχείρησης με τα μεγάλα και τα διεθνή πρακτορεία, εξασφαλίζει σε μεγάλο βαθμό διοίκηση των προϊόντων και των υπηρεσιών της τουριστικής μονάδας. Επιπλέον, η διάρκεια της τουριστικής περιόδου όπως επίσης και η επιλογή της περιοχής των μονάδων, αποτελούν εκ των σημαντικότερων μεταβλητών προτίμησής των καταναλωτών, όπως επίσης και το μέγεθος αλλά και την αντίστοιχη κατηγορία, στην οποία υπάγεται η αντίστοιχη ξενοδοχειακή μονάδα. Τέλος, ανάλογα με την κεφαλαιακή ικανότητα υποστήριξης του οποίου ξενοδοχείου, γίνονται και οι αντίστοιχες κινήσεις για την επίτευξη υψηλού ανταγωνισμού.

## 3.7. Ανάλυση SWOT

Η παρούσα ανάλυση, αποτελεί μέθοδο εκτίμησης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της υπό εξέταση επιχείρησης. Αποτελεί απαραίτητο εργαλείο για τον σχεδιασμό ενός βραχυπρόθεσμου στρατηγικού προγραμματισμού και προβαίνει στην ανάλυση των δυνατών σημείων, των αδύνατων σημείων και τις ευκαιρίες και τις

απειλές που παρουσιάζονται στον εκάστοτε επιχειρηματία. Τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία, προκύπτουν από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και τα βασικά χαρακτηριστικά και δεξιότητες που το συντελούν, ενώ η ανάλυση των απειλών και των ευκαιριών, προέρχονται κυριότερα από το εξωτερικό περιβάλλον. Προβαίνοντας σε μια πρώτη ανάλυση της υπό μελέτη ξενοδοχειακής μονάδας στην περιοχή της Μάνης, προκύπτουν τα ακόλουθα σημαντικά σημεία (Καρβούνης, 2006):

**Δυνατά Σημεία:**

- Εισαγωγή και καλλιέργεια τοπικών προϊόντων
- Έντονο εύκρατο και μεσογειακό κλίμα που επικρατεί στα παράλια της Πελοποννήσου.
- Υψηλός και ιδιόμορφος φυσικός πλούτος
- Έντονο στοιχείο της αρχιτεκτονικής και της παράδοσης της Μάνης
- Ποιοτική παροχή υπηρεσιών φιλοξενίας, βασισμένη στα πρότυπα φιλοξενίας της τοπικής παράδοσης.
- Παροχή ψηφιακών υπηρεσιών
- Εγκαταστάσεις εύκολης πρόσβασης σε κεντρικούς δρόμους και σημεία υψηλής τουριστικής κίνησης.
- Πρόσφατα ανακαινισμένα δωμάτια, στα πλαίσια της τοπικής αρχιτεκτονικής, πλήρως εξοπλισμένα με τον πλέον σύγχρονο εξοπλισμό.
- Έντονη επιχειρησιακή κουλτούρα.
- Ασφαλής προορισμός.
- Μεγάλος αριθμός ιστορικών και αρχιτεκτονικών μνημείων της γύρω περιοχής.
- Υψηλή προσβασιμότητα σε θάλασσα και βουνό

**Αδύναμα Σημεία:**

- Εξειδικευμένο μάρκετινγκ.
- Μεγάλη απόσταση από λιμάνι και αεροδρόμιο.

- Μικρό δυναμικό προσωπικού.
- Υψηλό κόστος επένδυσης της μονάδας, με αυξητική τάση του χρόνου επιστροφής κεφαλαίων.
- Μικρός αριθμός προμηθευτών.
- Επιβάρυνση ξενοδοχειακής μονάδας, με την επιβολή υψηλής φορολογίας και του ειδικού τέλους ακίνητης περιουσίας.
- Ελλιπές και κακώς συντηρημένο οδικό δίκτυο.
- Ελλιπής ικανότητα πρόβλεψης μελλοντικής ζήτησης, σε υπηρεσίες και προϊόντα.

**Ευκαιρίες:**

- Ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών τουρισμού σε εγχώριο και παγκόσμιο επίπεδο( οινοτουρισμός).
- Η χρήση του διαδικτύου για την εξάπλωση της φήμης και της γνωστοποίησης της επιχείρησης.
- Εξαγωγή μέρους της παραγωγής των τοπικών προϊόντων στην αγορά.
- Εκμετάλλευση της τάσεις προτίμησης των τουριστών, σε μικρότερες ξενοδοχειακές μονάδες.

**Απειλές:**

- Η κυβερνητική πολιτική και η οποιαδήποτε οικονομική ύφεση.
- Ο ευάλωτος τουρισμός σε οποιαδήποτε πανδημική και υγειονομική κρίση.
- Οι έντονες φυσικές καταστροφές
- Οι μεταβολές και η σημαντική αύξηση της φορολογίας.
- Οι στοχεύσεις σε εξειδικευμένο καταναλωτικό κοινό και η ανικανότητα προσέγγισης ενός ευρύτερου φάσματος (οικογενειακό και ρομαντικό κλήμα που απευθύνεται σε συγκεκριμένες κατηγορίες καταναλωτικού κοινού.)
- Η συνεχής εξάρτηση των τουριστικών επιχειρήσεων, από μεγάλους εθνικούς αλλά και διεθνείς φορείς.

- Η υψηλή ανταγωνιστικότητα που αναπτύσσεται την τελευταία χρονική περίοδο, με το σύνολο των γειτονικών χωρών.

## 3.8. Στρατηγικός Σχεδιασμός Μάρκετινγκ

Λαμβάνοντας υπόψιν τις προηγούμενες αναλύσεις, είναι εφικτό να λάβει χώρα ο στρατηγικός σχεδιασμός μάρκετινγκ, που αφορά το όραμα της επιχείρησης, την επιλογή της αγοράς, καθώς και του κοινού στόχευσης, όπως επίσης και την οριοθέτηση των προϊόντων και των υπηρεσιών που πρόκειται να παρέχονται. Η μονάδα ανήκοντας κυριότερα στην κατηγορία του μαζικού τουρισμού, πρόκειται να δημιουργήσει μια μάρκετινγκ πολιτική, η οποία θα βασίζεται γύρω από μια STP τακτική (Kotler & Keller, 2011).

Το STP, η αλλιώς «Segmetation – Targeting – Positioning», ορίζει το τρίπτυχο της τμηματοποίησης στόχευσης και χωροθέτησης. Μέσα από την εν λόγω τακτική η επιχείρηση επιτυγχάνει να οριοθετήσει τον εαυτό της και το σύνολο του καταναλωτικού της κοινού, καταφέρνοντας έτσι να προωθήσει τις παροχές και τις υπηρεσίες της, με μεγαλύτερη ευκολία αποτελεσματικότητα και ποιότητα, η οποία επρόκειτο να την διαφοροποιήσει από το σύνολο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της ευρύτερης περιοχής. Ειδικότερα, χάρη στην τμηματοποίηση επιτυγχάνεται η ομαδοποίηση των πελατών σε μικρότερες ομάδες, με κοινά χαρακτηριστικά βάσει των ακόλουθων στοιχείων:

- Δημογραφικά στοιχεία (ηλικιακή ομάδα, εισόδημα, κλπ.)
- Ψυχολογικά και ψυχογραφικά στοιχεία, που αφορούν στο προφίλ και τον τρόπο ζωής.
- Χαρακτηριστικά στοιχεία συμπεριφοράς
- Γεωγραφική θέση της εκάστοτε ομάδας.

Στη συνέχεια, μέσω της στόχευσης, του δεύτερου σταδίου της διαδικασίας, επιτυγχάνεται η επιλογή του κοινού – στόχου από το σύνολο της αγοράς και εξετάζονται παράγοντες, όπως η ένταση του ανταγωνισμού οι ρυθμοί ανάπτυξης και το συνολικό μέγεθος της αγοράς. Βάσει αυτού η προσεγγίσεις που δύναται να υιοθετηθούν, αφορούν κυριότερα (Γεωργόπουλος, 2013):

- Το μαζικό μάρκετινγκ, που αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι των εμπορικών επιχειρήσεων και των αγορών, αν και αναμένεται να επιφέρει μικρά ποσοστά επιτυχίας.
- Προσέγγιση διαφοροποίησης, επιδιώκοντας έτσι την επικράτηση μέσω διαφορετικών τακτικών μάρκετινγκ σε διαφορετικά άλλα στοχευμένα τμήματα της αγοράς.
- Την διαφοροποίηση, που βασίζεται σε μια εστιασμένη κατεύθυνση σε μια αγορά με έναν και μοναδικό στόχο.

Τέλος, με την χωροθέτηση επιτυγχάνεται η ανάδειξη της σχέσης ενός προϊόντος με το σύνολο των υπολοίπων ανταγωνιστικών προϊόντων της ίδιας κατηγορίας. Έτσι, επιτυγχάνεται η δημιουργία ενός στοχευμένου καταναλωτικού προτύπου με στόχο την άμεση ευθυγράμμιση του brand με την αγορά, στην οποία αυτή υπάγεται ως πρώτη επιλογή. Η εν λόγω αντίληψη, κατά κύριο κανόνα, βασίζεται στην διαφορετικότητα και την μοναδικότητα ή την μεγαλύτερη αξία, που παρέχεται στα προϊόντα της επιχείρησης, σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών της.

## 3.9. Μείγμα Μάρκετινγκ

Η προέλευση της θεωρίας του μείγματος μάρκετινγκ αποδίδεται στους Borden (1964) και McCarthy (1960) και είναι η πιο θεμελιώδης έννοια της θεωρίας μάρκετινγκ. Το μείγμα μάρκετινγκ αντιπροσωπεύει ένα πρωταρχικό σύνολο συστατικών, ένα αμάλγαμα, ένα σύνολο ελεγχόμενων εργαλείων, τα οποία ένας οργανισμός αναμιγνύει με διαφορετικές μορφές για να επηρεάσει τη ζήτηση, την αξία και την ικανοποίηση των πελατών του με κερδοφόρο τρόπο. Ο McCarthy (1960) πρότεινε το σχήμα του μείγματος μάρκετινγκ των «4P», το οποίο περιλαμβάνει το προϊόν (product), την τιμή (price), τη διανομή (place) και την προώθηση (promotion). Αυτά τα 4P έχουν υποβληθεί σε τροποποιήσεις από αρκετούς μελετητές, ώστε να ταιριάζουν σε διαφορετικά περιβάλλοντα. Οι Booms και Bitner (1981) πρόσθεσαν τους ανθρώπους (people), τις διαδικασίες (procedure) και φυσικά στοιχεία/ περιβάλλον (physical evidence), στοιχεία τα οποία αφορούν το μάρκετινγκ υπηρεσιών.

Το μείγμα μάρκετινγκ είναι ένα ιδιαίτερα δημοφιλές εργαλείο, ήδη από τη δημιουργία και καθιέρωσή του, λόγω της απλότητάς του, καθώς είναι εύκολο να κατανοηθεί, να απομνημονευτεί και αποτελεί ένα εύχρηστο εργαλείο που μπορεί να προσαρμοσθεί πολύ εύκολα σε διάφορα περιβάλλοντα μάρκετινγκ. Παράλληλα, επιτρέπει τη διάκριση των λειτουργιών μάρκετινγκ από άλλες δραστηριότητες της εταιρείας, επιτρέπει την τυποποίηση, είναι εκλεπτυσμένο και ολοκληρωμένο. Επίσης, διευκολύνει την κατανομή και τον καταμερισμό της εργασίας σε ειδικούς και λειτουργεί ως εργαλείο για τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για τις επιχειρήσεις. Το μείγμα μάρκετινγκ είναι το βασικό στοιχείο του μάρκετινγκ και πηγή διαφοροποίησης για τις τουριστικές επιχειρήσεις (Matura, Mbaiwa, & Mago, 2021).

Μια στρατηγική μείγματος μάρκετινγκ είναι το μέσο, ο τρόπος ή το σχέδιο με το οποίο μια τουριστική επιχείρηση φτάνει ή προσπαθεί να εξυπηρετήσει την αγορά – στόχο της, για την επιδίωξη των επιχειρηματικών της στόχων. Η βασική λειτουργία της στρατηγικής του μίγματος μάρκετινγκ είναι «να προσδιορίσει τη φύση, τη δύναμη, την κατεύθυνση και την αλληλεπίδραση μεταξύ των στοιχείων του μείγματος μάρκετινγκ και των περιβαλλοντικών παραγόντων σε μια συγκεκριμένη κατάσταση, βοηθώντας έτσι στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την εκάστοτε επιχείρηση (Suherly, Affif, & Guterres, 2016).

Σε αυτό το σημείο παρουσιάζονται αναλυτικά τα «4P» της υπό μελέτη επένδυσης:

- **Προϊόν**

Προϊόν είναι οτιδήποτε μπορεί να προσφερθεί σε μια αγορά για να ικανοποιήσει μια επιθυμία ή ανάγκη, και αυτό περιλαμβάνει αγαθά, υπηρεσίες, εκδηλώσεις, οργανισμούς, ανθρώπους και ιδέες. Ένα προϊόν παρέχει μια κατάλληλη δέσμη οφελών που ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών για τις οποίες έχει σχεδιαστεί. Ένα τουριστικό προϊόν μπορεί να είναι φυσικό ή μη φυσικό, μπορεί να είναι απτό ή άυλο και μπορεί να είναι ένας ολόκληρος προορισμός ή ένα στοιχείο της βιομηχανίας, όπως ένα αξιοθέατο ή ένα ξενοδοχείο. Το προϊόν είναι η βασική μεταβλητή της στρατηγικής του μείγματος τουριστικού μάρκετινγκ και καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία μιας τουριστικής επιχείρησης. Έτσι, σε αυτό το πλαίσιο οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προσφέρουν καταλύματα, συνεδριακές εγκαταστάσεις, εστιατόρια, πισίνες και αθλητικές εγκαταστάσεις ως τμήμα του προϊόντος τους,

προκειμένου να ικανοποιήσουν και να δελεάσουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μέρος της αγοράς στην οποία στοχεύουν (Kotler, Bowen, & Makens, 2014).

Στην υπό εξέταση περίπτωση, το προϊόν είναι ένα πολυτελές «Boutique» ξενοδοχείο 5 αστέρων. Το ξενοδοχείο θα βρίσκεται στο χωριό Αργιλιά, το οποίο ανήκει στο Δήμο Ανατολικής Μάνης του νομού Λακωνίας. Πρόκειται για έναν διατηρητέο παραδοσιακό οικισμό, χτισμένο σε υψόμετρο περί τα 200 μ., όπου ζουν μερί τους 50 μόνιμους κατοίκους. Το ξενοδοχείο θα είναι δομημένο με την παραδοσιακή αρχιτεκτονική, όπως οι πέτρινοι πύργοι, χαρακτηριστικό γνώρισμα της μανιάτικης αρχιτεκτονικής. Συνολικά, το ξενοδοχείο θα διαθέτει 10 πολυτελή δωμάτια, εκ των οποίων τα 6 θα είναι δίκλινα και τα υπόλοιπα 4, θα είναι σουίτες ικανές να φιλοξενήσουν 5-6 άτομα. Επιπλέον, στις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου θα λειτουργεί και χώρος εστίασης, στα πρότυπα των σύγχρονων καταστημάτων, που λειτουργούν ως καφέ – εστιατόρια – μπαρ. Χαρακτηριστικό γνώρισμα του χώρου εστίασης θα είναι η έμφαση στα παραδοσιακά τοπικά προϊόντα και εδέσματα. Άλλωστε η παράδοση του τόπου είναι και αυτή που θα προσδίδει την ταυτότητα στο ξενοδοχείο. Κάτι ακόμα που αξίζει να σημειωθεί σχετικά με τις εγκαταστάσεις αποτελεί το γεγονός ότι οι χώροι θα είναι προσβάσιμοι σε άτομα με κινητικά προβλήματα. Παράλληλα, στόχος είναι το προσωπικό να γνωρίζει τη νοηματική γλώσσα, ώστε να μπορούν να επισκέπτονται το ξενοδοχείο και άτομα με προβλήματα ακοής.

*Εικόνα 2 Χαρακτηριστικό παράδειγμα παραδοσιακής αρχιτεκτονικής της Μάνης (Πηγή: https://familyhotelsgreece.com/hotel/istorikos-pyrgos-arapaki/)*

- **Τιμή**

Η τιμή είναι τα χρήματα που ανταλλάσσονται μεταξύ του τουρίστα και του παρόχου υπηρεσιών για προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις ανάγκες του. Η τιμή αντιπροσωπεύει την αξία ενός προϊόντος και αποφέρει χρήματα για τον οργανισμό. Οι πελάτες εστιάζουν περισσότερο στην τιμή όταν λαμβάνουν αποφάσεις αγοράς, καθώς τη θεωρούν βασικό δείκτη ποιότητας. Οι βασικοί καθοριστικοί παράγοντες της τιμής περιλαμβάνουν το κόστος, τη ζήτηση της αγοράς και τον ανταγωνισμό. Οι βασικές προσεγγίσεις τιμολόγησης περιλαμβάνουν διακρίσεις με βάση το κόστος, τον ανταγωνισμό, τη ζήτηση και τη διάκριση τιμών. Η τιμή είναι βασικός καθοριστικός παράγοντας της ζήτησης και της κερδοφορίας για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (Vives, Jacob, & Payeras, 2018).

Όσον αφορά την τιμή που θα καθοριστεί για το συγκεκριμένο προϊόν, έχοντας κάνει έρευνα αγοράς σχετικά με τις τιμές διανυκτέρευσης ξενοδοχείων με αντίστοιχες παροχές στην ευρύτερη περιοχή, προσδιορίσθηκε η τιμή διανυκτέρευσης για την υπό εξέταση ξενοδοχειακή μονάδα. Πιο συγκεκριμένα, όπως φαίνεται και στον πίνακα που ακολουθεί, η τιμή ανά διανυκτέρευση ορίζεται στα 220€ κατά τη χαμηλή

τουριστική περίοδο και στα 250€ κατά την υψηλή τουριστική περίοδο, ενώ για τις σουίτες στα 320€ και στα 350€, αντίστοιχα. Αυτές οι τιμές θα είναι τιμές γνωριμίας, κατά το πρώτο έτος λειτουργίας του ξενοδοχείου, ενώ θα εξετασθεί η δυνατότητα αύξησής τους κατά τα επόμενα έτη, ανάλογα με τη ζήτηση και την τιμολογιακή πολιτική ανταγωνισμού. Επιπλέον, θα εξετασθεί η δυνατότητα περισσότερο προνομιακών τιμών για τακτικούς πελάτες, αλλά και η δημιουργία προσφορών για να ενισχυθεί η επισκεψιμότητα σε περιόδους χαμηλής ζήτησης.

*Πίνακας 5 Διαμόρφωση τιμής ανά περίοδο ζήτησης, ανά τύπο δωματίου*

| **Τύπος Δωματίου** | **Τουριστική Περίοδος Χαμηλής Ζήτησης** | **Τουριστική Περίοδος Υψηλής Ζήτησης** |
|---|---|---|
| **Δίκλινο** | €220 | €250 |
| **Σουίτα** | €320 | €350 |

Στον πίνακα που ακολουθεί καταγράφεται το σχέδιο αύξησης των τιμών ανά έτος σε βάθος τριετίας.

*Πίνακας 6 Ποσοστιαία αύξηση τιμών δωματίων ανά έτος*

| **Περιγραφή/Ετος** | **2023** | **2024** | **2025** |
|---|---|---|---|
| **Τουριστική Περίοδος Χαμηλής Ζήτησης** | | | |
| **Δίκλινο** | 220 € | 231 € | 242,55 € |
| **Σουίτα** | 320 € | 336 € | 352,8 € |
| **Τουριστική Περίοδος Χαμηλής Ζήτησης** | | | |
| **Δίκλινο** | 250 € | 262,5 € | 275,63 € |
| **Σουίτα** | 350 € | 367,5 € | 385,9 € |
| **Ποσοστό αύξησης** | - | **5%** | **5%** |

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία ακολουθεί η πρόβλεψη των εσόδων που θα προκύψουν μέσα στα πρώτα 3 έτη λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας επένδυσης.

*Πίνακας 7 Διαμόρφωση μέσης τιμής ανά διανυκτέρευση ανά έτος*

| Περιγραφή/Ετος | Συντελεστής Βαρύτητας | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|
| **Τουριστική Περίοδος Χαμηλής Ζήτησης** | | | | |
| **Δίκλινο** | 60% | 132 € | 138,6 € | 145,53 € |
| **Σουίτα** | 40% | 128 € | 134,4 € | 141,12 € |
| **Σύνολα/ Μέση Τιμή** | **100%** | **260 €** | **273 €** | **286,65 €** |
| **Τουριστική Περίοδος Χαμηλής Ζήτησης** | | | | |
| **Δίκλινο** | 60% | 150 € | 157,5 € | 165,38 € |
| **Σουίτα** | 40% | 140 € | 147 € | 154,36 € |
| **Σύνολα/ Μέση Τιμή** | **100%** | **290 €** | **334,5 €** | **319,74 €** |

*Πίνακας 8 Διαμόρφωση μέσης τιμής ανά διανυκτέρευση ανά έτος*

| Περιγραφή/Ετος | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| **Μήνες Λειτουργίας** | 6,5 | 12 | 12 |
| **Μέση Ετήσια Τιμή Δωματίου** | 285 € | 299.25 € | 314,22 € |
| **Μέσος Όρος ατόμων/ Δωμάτιο** | 2 | 2 | 2 |
| **Μέση Ετήσια Τιμή/ Διανυκτέρευση** | 142,5 € | 149,63 € | 157,11 € |

*Πίνακας 9 Εκτίμηση Πληρότητας Δωματίων*

| Περιγραφή/Έτος | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| **Αριθμός δωματίων** | 10 | 10 | 10 |
| **Αριθμός κλινών** | 36 | 36 | 36 |
| **Συνολική δυναμικότητα** | 360 | 360 | 360 |
| **Εκτιμώμενη πληρότητα** | 75% | 79% | 85% |
| **Εκτιμώμενες διανυκτερεύσεις** | 270 | 284 | 306 |

*Πίνακας 10 Εκτίμηση Εσόδων από τα Δωμάτια*

| Περιγραφή/Έτος | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| **Μέση Ετήσια Τιμή Δωματίου** | 285 € | 299.25 € | 314,22 € |
| **Εκτιμώμενες διανυκτερεύσεις** | 270 | 284 | 306 |
| **Σύνολο Εσόδων Δωματίων** | 76.950 € | 84.987 € | 96.151,32 € |

Ακολούθως, θα πρέπει σε αυτό το σημείο να υπολογιστεί το επίπεδο των εσόδων που θα προέρχονται από το χώρο εστίασης. Για τον υπολογισμό αυτό υποτέθηκε ότι το ποσοστό των προβλεπόμενων διανυκτερεύσεων που θα επιλέγει το εστιατόριο του ξενοδοχείου για καφέ και γεύμα στο εστιατόριο θα ανέρχεται σε ποσοστό 70% επί του συνόλου των επισκεπτών. Επιπλέον, για τους εξωτερικούς πελάτες υπολογίστηκε ότι θα προσελκυσθούν σε όλες τις ώρες της μέρας περί τους 5.000 επισκέπτες για τον πρώτο χρόνο λειτουργίας με ετήσια αύξηση της τάσης του 10% ανά έτος. Σε αυτό το πλαίσιο, ως μέσο επίπεδο κατά κεφαλήν δαπάνης ορίστηκαν τα 45€, με αύξηση της τάξης του 5% ανά έτος. Από αυτά προκύπτουν τα στοιχεία που παρατίθενται στον πίνακα που ακολουθεί.

*Πίνακας 11 Έσοδα χώρου εστίασης*

| Περιγραφή/Έτος | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Αριθμός επισκέψεων** | 11.804 | 12.985 | 14.284 |
| **Ποσοστό αύξησης** | **-** | **10%** | **10%** |
| **Μέση κατά κεφαλήν δαπάνη** | 45 € | 47,25€ | 49,61 € |
| **Ποσοστό αύξησης** | **-** | **5%** | **5%** |
| **Σύνολο Εσόδων Χώρου Εστίασης** | **531.180 €** | **613.541,25 €** | **708.629,24 €** |

- **Διανομή**

Η τοποθέτηση ή το κανάλι διανομής χρησιμεύει για να κάνει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες προσβάσιμα και διαθέσιμα στους καταναλωτές με τον πιο βολικό τρόπο. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν άμεσα και έμμεσα, παραδοσιακά και μοντέρνα, διαδικτυακά και offline κανάλια. Η άμεση διανομή συνεπάγεται ότι οι ίδιες οι επιχειρήσεις αναλαμβάνουν την πλήρη ευθύνη για την παράδοση, την προώθηση και την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών στις αγορές – στόχους τους. Η έμμεση διανομή συνεπάγεται την ευθύνη για την προώθηση του προϊόντος και η παράδοσή του δίνεται σε ταξιδιωτικούς μεσάζοντες, τόσο online όσο και εκτός σύνδεσης. Ως εκ τούτου, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις θα πρέπει να στοχεύουν στην παροχή του σωστού προϊόντος ή υπηρεσίας τη σωστή στιγμή και το σωστό μέρος, χρησιμοποιώντας το σωστό κανάλι για τη βελτίωση της απόδοσης (Dolasinski, Roberts, & Zheng, 2019).

Ακολουθώντας τις προσταγές της σύγχρονης εποχής η υπό εξέταση ξενοδοχειακή μονάδα θα αξιοποιήσει όλους τα πιθανά κανάλια διανομής, τα οποία έχει στη διάθεσή της. Έτσι, αρχικά, θα αξιοποιήσει παραδοσιακά κανάλια, όπως τα τουριστικά γραφεία, με τα οποία θα επιδιώξει συμφωνίες ούτως ώστε να δημιουργηθούν προνομιακά πακέτα προσφορών που θα δελεάσουν τους εν δυνάμει καταναλωτές. Παράλληλα, η επιχείρηση θα εγγραφεί σε συστήματα ηλεκτρονικών κρατήσεων, ώστε να καταστήσει το τουριστικό της προϊόν διαθέσιμο σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερη μερίδα της αγοράς – στόχου. Τέλος, στόχος είναι μετά το πέρας του πρώτου έτους η επιχείρηση θα δημιουργήσει τη δική της ιστοσελίδα μέσω της οποίας

πέρα από την προώθηση του προϊόντος της, οι εν δυνάμει πελάτες θα μπορούν να κάνουν κρατήσεις απευθείας στην επιχείρηση.

- **Προώθηση**

Η προώθηση αφορά το πώς οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ενημερώσουν, να πείσουν και να υπενθυμίσουν στους καταναλωτές, άμεσα ή έμμεσα για τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τα εμπορικά σήματα που πωλούν (Kotler & Keller, 2011). Η προώθηση είναι η φωνή της επωνυμίας που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να χτίζουν κερδοφόρες σχέσεις με τους τουρίστες, επηρεάζει τα μοντέλα αγορών των τουριστών. Η προώθηση πραγματοποιείται μέσω ενός μείγματος προώθησης που περιλαμβάνει διαφήμιση, προσωπικές πωλήσεις, προώθηση πωλήσεων, δημόσιες σχέσεις, εκθέσεις, χορηγίες, merchandising, κοινωνικά δίκτυα. Η χρήση εργαλείων ψηφιακού μάρκετινγκ όπως οι ιστότοποι και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μπορούν να βοηθήσουν στην προώθηση των τουριστικών επιχειρήσεων (Dadzie, Amponsah, Dadzie, & Winston, 2017).

Σε αυτό το πλαίσιο, το μείγμα προώθησης που θα ακολουθήσει η επιχείρηση, θα βασίζεται κατά κύριο λόγο στα ψηφιακά κανάλια. Έτσι, θα δημιουργηθούν λογαριασμού σε όλα τα δημοφιλή μέσα κοινωνικής δικτύωσης και θα επιδιωχθούν συνεργασίες με influencers. Επιπλέον, θα δομηθεί μία καμπάνια e-mail marketing. Σημαντική είναι, επίσης και η υιοθέτηση τεχνικών SEO για την καλύτερη δυνατή εμφάνιση στα αποτελέσματα των δημοφιλών μηχανών αναζήτησης. Τέλος, η επιχείρηση θα εγγραφεί Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος και θα επιδιώξει τη συμμετοχή της σε σχετικές εκθέσεις.

Τέλος, σε αυτό το σημείο κρίθηκε σημαντικό να γίνει η εκτίμηση του κόστους εφαρμογής του σχεδίου μάρκετινγκ, όπως φαίνεται στον πίνακα που ακολουθεί, μέσα από την εκτίμηση του κόστους προβολής και προώθησης.

*Πίνακας 12 Εκτίμηση κόστους προβολής/ προώθησης*

| Περιγραφή/ Έτος | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Έξοδα προώθησης | 12.000 € | 10.000 € | 5.000 € |
| Ποσοστό επί των εσόδων από τα δωμάτια | 27,7% | 20,7% | 9% |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Σύνολο** | **12.000 €** | **10.000 €** | **5.000 €** |

# 4. Πρώτες Ύλες και Άλλα Εφόδια

Στην παρούσα ενότητα αναλύονται οι πρώτες ύλες και τα εφόδια που είναι απαραίτητο να προμηθευτεί η υπό εξέταση ξενοδοχειακή μονάδα προκειμένου να μπορεί να λειτουργήσει και να προσφέρει το σύνολο των υπηρεσιών της. Η επιλογή και η παραγγελία των αγαθών αυτών είναι μία περίπλοκη διαδικασία, η οποία απαιτεί να ακολουθηθούν διάφορα βήματα, ούτως ώστε να διασφαλισθεί η κάλυψη των σχετικών αναγκών με το πιο συμφέρον κόστος. Για καθένα από αυτά τα επιμέρους στοιχεία μπορεί να ακολουθείται διαφορετική διαδικασία, η οποία μεθοδεύεται από τη διεύθυνση και τα συνήθη στάδια που την αποτελούν συνοψίζονται στην εξασφάλιση του προϋπολογισμού, την έρευνα αγοράς, την επιλογή προμηθευτών, την αγορά, την παραλαβή, την αποθήκευση και τελική χρήση των εκάστοτε αγαθών.

Σε ένα ξενοδοχείο λαμβάνει χώρα μία πληθώρα διαφορετικών δραστηριοτήτων, οι οποίες απαιτούν και διαφορετικές πρώτες ύλες ούτως ώστε να ευοδωθούν απρόσκοπτα όλες οι λειτουργίες του. Σε αυτό το σημείο είναι κρίσιμο να δοθεί ένας σύντομος ορισμός των πρώτων υλών, οι οποίες λογίζονται ως οι μη πάγιες προμήθειες, οι οποίες αναπληρώνονται μόνον εφόσον κριθεί από τους υπεύθυνους ως απαραίτητη ενέργεια βάσει του προγραμματισμού και του επιχειρηματικού σχεδίου. Το απόθεμα των πρώτων υλών παρακολουθείται από τους αρμόδιους κάθε τμήματος, ανάλογα με το είδος των προμηθειών, ώστε να ανανεώνεται. Στην περίπτωση των ξενοδοχειακών μονάδων, οι πρώτες ύλες διακρίνονται σε αυτές που αφορούν το τμήμα επισιτισμού, σε αναλώσιμα για την καθαριότητα και εξοπλισμό σχετικά με τη συντήρηση της μονάδας, στις στολές του προσωπικού, τη γραφική ύλη, φαρμακείο, καθώς και τον εξοπλισμό σχετικό με την εξασφάλιση της ενεργειοδότησης του ξενοδοχείου (Τζένος, 2007).

## 4.1. Επιλογή Πρώτων Υλών και Άλλων Εφοδίων

Η στελέχωση του τμήματος προμηθειών είναι άμεσα εξαρτώμενη από τη δυναμικότητα της ξενοδοχειακής μονάδας, ενώ θα πρέπει να ληφθεί υπόψιν και το σύστημα οργάνωσης της εκάστοτε μονάδας. Σε αυτό το πλαίσιο, ο υπεύθυνος του τμήματος προμηθειών πρέπει να είναι σε άμεση συνεργασία με τους υπευθύνων των

επιμέρους τμημάτων, ώστε να ενημερώνεται για το απόθεμα των πρώτων υλών και εφοδίων, ούτως ώστε να προβαίνει στις απαραίτητες ενέργειες. Ουσιαστικά, ο υπεύθυνος των προμηθειών θα πρέπει να κάνει έρευνα αγοράς, να αναλαμβάνει την παραγγελία και να επιβλέπει την παραλαβή των σχετικών ειδών στις σχετικές περιπτώσεις, ούτως ώστε να μην προλαβαίνει να διαπιστωθεί η έλλειψη, αλλά να προλαμβάνεται. Σε κάθε περίπτωση, επίσης, τηρείται αρχείο σχετικά με τους επιλεχθέντες προμηθευτές, το οποίο αξιολογείται, ενώ ανάλογα με το είδος των προϊόντων και το διάστημα ανανέωσης, ώστε να ανευρεθούν νέοι, εφόσον κριθεί απαραίτητο. Απαραίτητες σε αυτή τη διαδικασία είναι οι ενέργειες μάρκετινγκ, οι οποίες θα εξασφαλίσουν την ελαχιστοποίηση του κόστους των πρώτων υλών σε συνδυασμό με την ελαχιστοποίηση του συνακόλουθου κινδύνου, αλλά και τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης με τους προμηθευτές (Τζωρακοελευθεράκης, 1999).

Οι πρώτες ύλες που θα επιλεχθούν για την κάλυψη των αναγκών της υπό εξέταση ξενοδοχειακής μονάδας μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως ακολούθως:

- Πρώτες ύλες για το επισιτιστικό τμήμα: Σε αυτές περιλαμβάνονται προμήθειες για το εστιατόριο, πρώτες ύλες που θα προέρχονται αποκλειστικά από τοπικούς παραγωγούς. Ο ανεφοδιασμός σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να γίνεται σε καθημερινή βάση, ανάλογα με τον τύπο των προϊόντων, καθώς είναι σημαντικό να προσφέρονται στους πελάτες φρέσκα προϊόντα από το καφέ – εστιατόριο του ξενοδοχείου.
- Αναλώσιμα καθαριότητας και συντήρησης του ξενοδοχείου: Σε αυτά περιλαμβάνονται απορρυπαντικά και εργαλεία καθαρισμού, καθώς, επίσης, και τα κλινοσκεπάσματα, οι πετσέτες, τα είδη περιποίησης και τυχόν υλικά αγαθά, όπως λάμπες ή υλικά επισκευών. Όσον αφορά τον ανεφοδιασμό σε αυτή την περίπτωση, θα πρέπει τα αρμόδια τμήματα να φροντίζουν για τα αναλώσιμα της καθαριότητας, σε εβδομαδιαία βάση, ενώ στην περίπτωση του εξοπλισμού που αφορά τη συντήρηση του ξενοδοχείου, ο έλεγχος θα πραγματοποιείται σε τριμηνιαία βάση.
- Γραφική ύλη και σχετικά αναλώσιμα: Σε αυτά περιλαμβάνονται είδη όπως χαρτί εκτύπωσης, στυλό, μολύβια, μελάνια για εκτυπωτές, κ.ά.. Σε αυτή την περίπτωση, ο έλεγχος των αποθεμάτων θα λαμβάνει χώρα ανά δίμηνο.

- Στολές προσωπικού: Οι στολές του προσωπικού είναι απαραίτητες για να μπορούν οι επισκέπτες να τους αναγνωρίσουν, καθώς και για να υπάρχει ομοιομορφία. Είναι σημαντικό να σημειωθεί σε αυτό το σημείο ότι ανάλογα με την ειδικότητα των εργαζομένων, θα πρέπει να δημιουργηθούν διαφορετικές στολές, με το διακριτικό σήμα του ξενοδοχείου. Η ανανέωση των στολών σε αυτή την περίπτωση θα γίνεται σε ετήσια βάση.
- Φαρμακείο: Σε αυτή την περίπτωση εντάσσεται ο βασικός ιατροφαρμακευτικός εξοπλισμός που θα πρέπει να υπάρχει στο ξενοδοχείο για την κάλυψη βασικών αναγκών που ενδέχεται να προκύψουν είτε σε επισκέπτες ή στο προσωπικό. Η ανανέωση του φαρμακείου θα γίνεται τακτικά σε μηνιαία βάση, ενώ σε έκτακτες περιπτώσεις θα λαμβάνει χώρα και πιο σύντομα, αν διαπιστωθεί ανάγκη.
- Πρώτες ύλες σχετικές με την παροχή ενέργειας: Σε αυτές τις πρώτες ύλες περιλαμβάνονται οι εγκαταστάσεις που αφορούν την ενεργειακή αυτονομία της μονάδας. Σε αυτή την περίπτωση θα γίνει μέριμνα για την εξασφάλιση της παροχής νερού, την ηλεκτρική ενέργεια, τη θέρμανση, καθώς και την εγκατάσταση φωτοβολταϊκών. Ο εξοπλισμός θα ελέγχεται και θα συντηρείται σε ετήσια βάση, ώστε να αποφευχθούν τυχόν βλάβες.

## 4.2. Υπολογισμός Κόστους Πρώτων Υλών και Άλλων Εφοδίων

Ο υπολογισμός του κόστους των πρώτων υλών και των σχετικών εφοδίων είναι σημαντικός για την κατάρτιση του προϋπολογισμού και ακολούθως για την εξασφάλιση της βιωσιμότητας της ξενοδοχειακής μονάδας, αφού πρόκειται για ένα σημαντικό τμήμα των πάγιων εξόδων, η αφαίρεση των οποίων από τα συνολικά έσοδα μπορεί να αποδώσει το περιθώριο κέρδους που θα έχει η μονάδα.

Αναλυτικότερα, ανά κατηγορία προμηθειών, προκύπτουν τα εξής:

- Κόστος πρώτων υλών για το επισιτιστικό τμήμα: σε αυτή την περίπτωση, το κόστος των πρώτων υλών θα αποτελεί το 25% των συνολικών εσόδων που προέρχονται από το χώρο εστίασης. Σε αυτό προβλέπεται αύξηση του ποσοστού κατά 3% ανά έτος, για τα δύο επόμενα έτη.

- Κόστος προμηθειών καθαριότητας και συντήρησης του ξενοδοχείου: υπολογίζεται ότι θα ανέρχεται σε ποσοστό 2% επί των εσόδων του ξενοδοχείου.
- Κόστος γραφικής ύλης και σχετικών αναλώσιμων: πρόκειται για ένα σταθερό κόστος της τάξεως του 0,5% των εσόδων του ξενοδοχείου.
- Κόστος στολών προσωπικού: αποτελεί ένα πάγιο κόστος που δε θα πρέπει να ξεπερνά το 0,5% των εσόδων.
- Κόστος ιατροφαρμακευτικού εξοπλισμού: υπολογίζεται ως σταθερό κόστος περί τα 500€ ανά έτος.
- Κόστος πρώτων υλών σχετικών με την παροχή ενέργειας: το εν λόγω κόστους αναμένεται να ανέρχεται σε ποσοστό 7% επί των εσόδων του ξενοδοχείου.

*Πίνακας 13 Εκτίμηση εξόδων πρώτων υλών*

| **Περιγραφή/ Έτος** | **2023** | **2024** | **2025** |
|---|---|---|---|
| **Πρώτες ύλες για επισιτιστικό σύστημα** | 132.795 € | 195.587,91 € | 257.528,82 € |
| **Πρώτες ύλες για καθαριότητα** | 1.539 € | 13.970,56 € | 16.095,55 € |
| **Γραφική ύλη** | 384,75 € | 3.492,65 € | 4.023,88 € |
| **Φαρμακείο** | 500 € | 500 € | 500 € |
| **Στολές προσωπικού** | 384,75 € | 3.492,65 € | 4.023,88 € |
| **Εφόδια παροχής ενέργειας** | 5.386,5 € | 48.896,98 € | 56.334,42 € |
| **Σύνολο** | **140.990 €** | **265.940,75 €** | **338.506,55 €** |

# 5. Μηχανολογία και Τεχνολογία

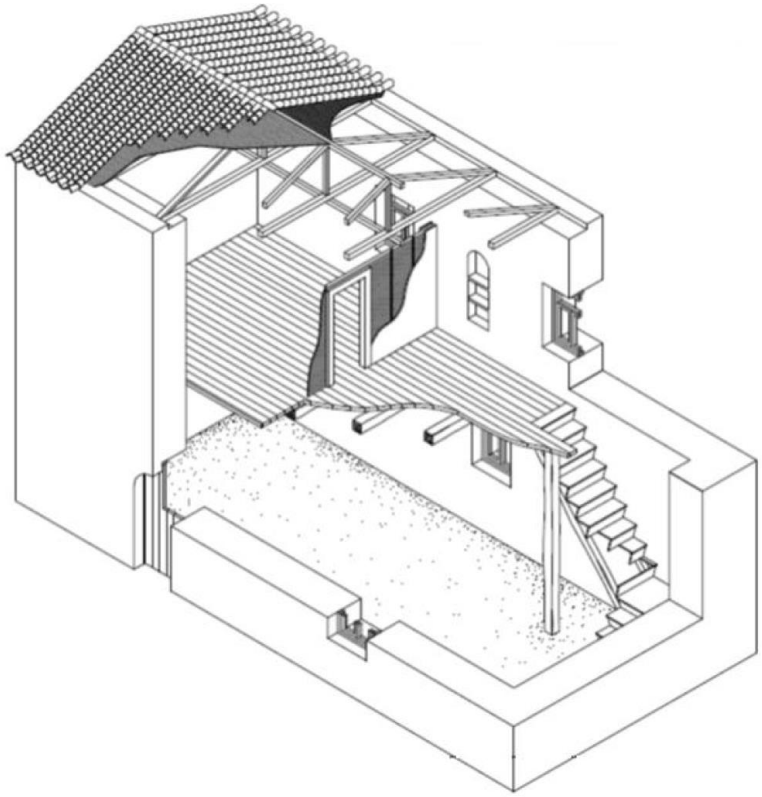
Σε αυτή την ενότητα της μελέτης σκοπιμότητας επιχειρείται ο προσδιορισμός του συνόλου των τεχνικών απαιτήσεων του επενδυτικού προγράμματος. Πιο συγκεκριμένα προσδιορίζονται οι πτυχές που αφορούν τα μηχανολογικά και τεχνολογικά του ζητήματα. Ως μηχανολογικά λογίζονται όλα εκείνα τα θέματα που αφορούν το σχεδιασμό της φυσικής και λειτουργικής χωροθέτησης της ξενοδοχειακής μονάδας και του περιβάλλοντος χώρου της. Από την άλλη, στα τεχνολογικά θέματα συγκαταλέγεται ο σχετικός τεχνολογικός εξοπλισμός που θα πρέπει να προμηθευτεί η ξενοδοχειακή μονάδα προκειμένου να λειτουργήσει απρόσκοπτα. Ασφαλώς, η τεχνογνωσία σε αυτό το στάδιο είναι εξαιρετικής σημασίας, ούτως ώστε να διασφαλισθεί η επιλογή του κατάλληλου κατά περίπτωση εξοπλισμού. Κάτι ακόμη που πρέπει να ληφθεί υπόψιν είναι η δυναμικότητα της υπό σύσταση ξενοδοχειακής μονάδας, ούτως ώστε να σχεδιαστεί το κατάλληλο πλάνο σχετικά με τα μηχανολογικά και τεχνολογικά της ζητήματα. Συνεπώς, τα σχέδια θα πρέπει να ανταποκρίνονται στα τυπικά πυργόσπιτα της Μάνης, ενώ θα πρέπει να γίνει μέριμνα για τις ειδικές προδιαγραφές και το πώς θα φτιαχτεί ο οικισμός από τα αυτόνομα πυργόσπιτα που θα συνθέτει την ξενοδοχειακή μονάδα.

## 5.1. Περιγραφή Χώρων

Η ξενοδοχειακή μονάδα θα αποτελείται από ένα συγκρότημα 8 πυργόσπιτων. Με βάση τη δυναμικότητα της, σε καθένα από αυτά τα κτίρια θα στεγάζονται και τα αντίστοιχα δωμάτια. Πιο αναλυτικά, δεδομένου ότι το ξενοδοχεία θα έχει δυναμικότητα 10 δωματίων, εκ των οποίων τα 6 θα είναι δίκλινα δωμάτια και τα 4 σουίτες, αποφασίστηκε ότι θα δομηθούν 3 διώροφα πυργόσπιτα, τα οποία σε κάθε όροφο θα στεγάζουν κι από ένα δωμάτιο, 4 διώροφα πυργόσπιτα, τα οποία θα είναι αυτόνομα και το καθένα θα στεγάζει κι από μία σουίτα και ένα μεγαλύτερο κτίσμα, επίσης, δύο ορόφων, στο οποίο ισόγειο του οποίου θα στεγάζεται η υποδοχή, και ο χώρος εστίασης, ενώ στον πρώτο όροφο θα στεγάζονται τα γραφεία των στελεχών και θα υπάρχει ένα μεγάλο μπαλκόνι, στο οποίο θα τοποθετηθούν επιπλέον τραπεζοκαθίσματα, ούτως ώστε να εξυπηρετούν το χώρο εστίασης. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα γραφεία και η πρόσβαση σε αυτά θα γίνεται

από ανεξάρτητη σκάλα και όχι από αυτή που θα εξυπηρετεί το καφέ – εστιατόριο και δε θα είναι προσβάσιμα από τον όροφο, ούτως ώστε να μη μπορούν να έχουν πρόσβαση σε αυτά οι επισκέπτες. Τέλος, θα υπάρχει ένα επιπλέον κτίριο, αντίστοιχης τεχνοτροπίας, το οποίο θα έχει 8 δωμάτια ικανά να στεγάσουν ορισμένους από τους υπαλλήλους. Επιπλέον, το κτίριο αυτό θα έχει και υπόγειο, το οποίο θα λειτουργεί ως αποθήκη.

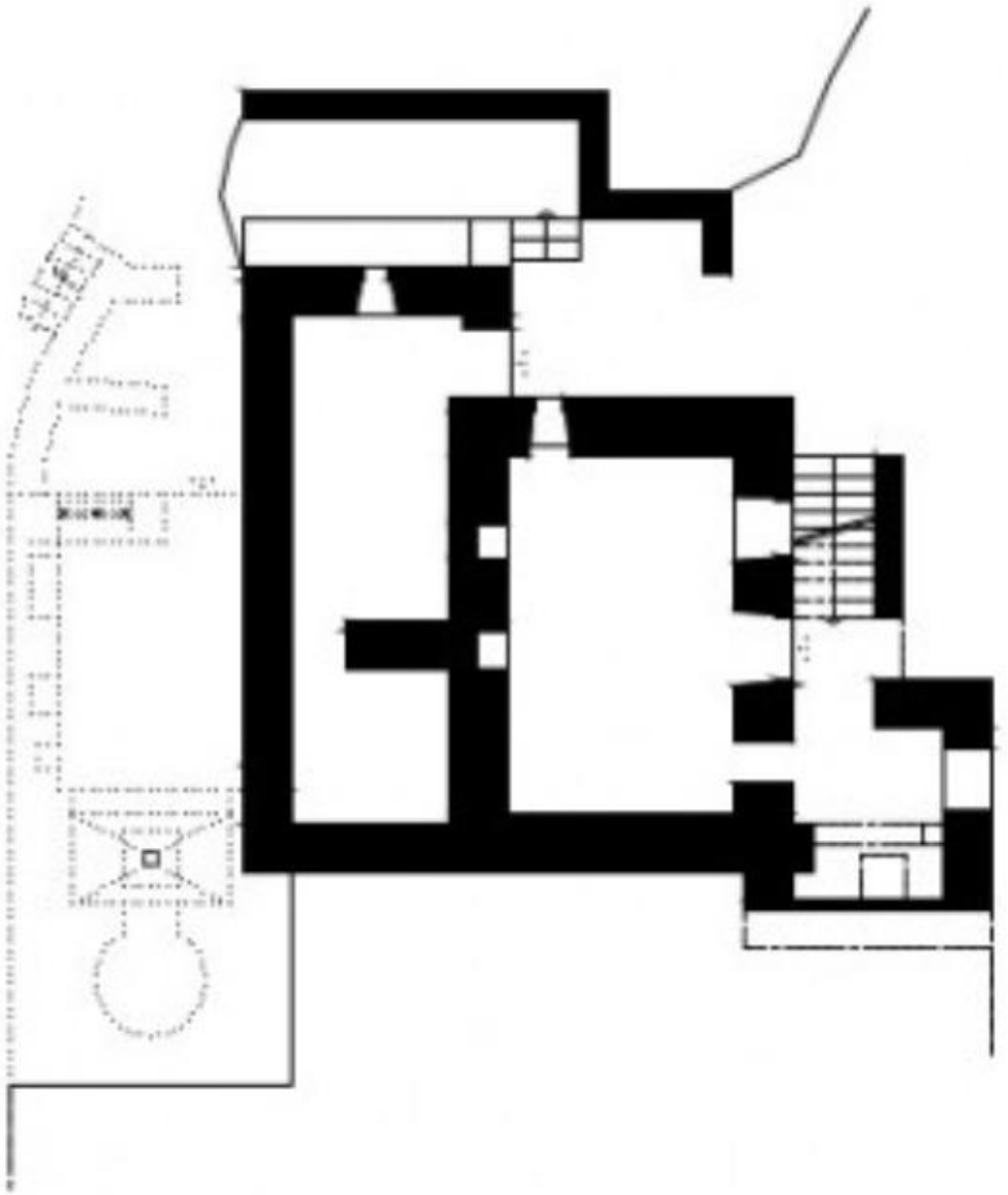
Στην εικόνα που ακολουθεί παρατίθεται το σχέδιο, ενός τυπικού πυργόσπιτου Μάνης, στο οποίο θα βασιστεί και η οικοδόμηση του οικοδομικού συγκροτήματος, το οποία θα συνθέτει την εν λόγω ξενοδοχειακή μονάδα.



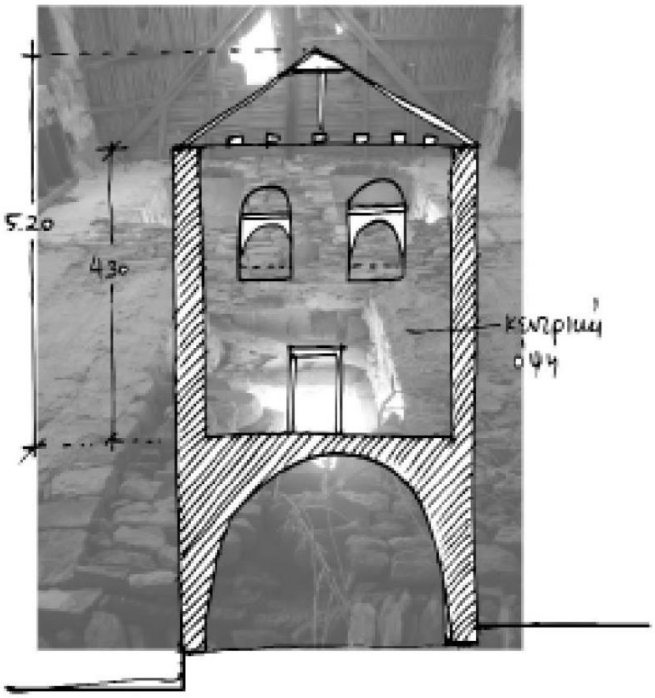
*Εικόνα 3 Σχέδιο τυπικού μανιάτικου πυργόσπιτου*

Το σύνολο των έργων θα βασιστεί στα σχέδια που θα ανατεθούν σε κάποιο γραφείο πολιτικών μηχανικών που εξειδικεύεται σε αυτού του τύπου τις κατασκευές. Σε αυτό το στάδιο, κατά την προετοιμασία των σχεδίων, θα πρέπει να γίνουν παράλληλα ενέργειες για τη βελτίωση του οικοπέδου και την προετοιμασία του χώρου

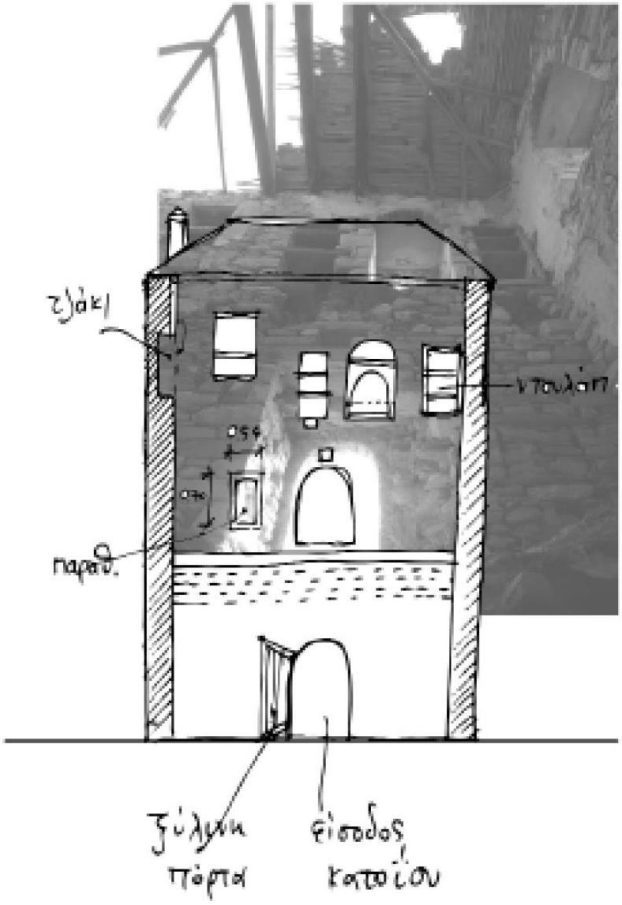
εγκατάστασης, καθώς και εργασίες που αφορούν τον περιβάλλοντα χώρο, όπως η περίφραξή του. Στις παρακάτω εικόνες παρατίθενται ενδεικτικά η κάτοψη ενός τυπικού πυργόσπιτου, καθώς και οι εσωτερικές τομές του.



*Εικόνα 4 Ενδεικτική κάτοψη τυπικού μανιάτικου πυργόσπιτου*




*Εικόνα 5 Εσωτερική τομή πυργόσπιτου*




*Εικόνα 6 Εσωτερική τομή πυργόσπιτου*

Για την κατάλληλη προετοιμασία του χώρου θα μεθοδευθούν εκχερσώσεις και ισοπεδώσεις, σύνδεση παροχής ύδρευσης, αποχέτευσης, ηλεκτροδότησης και τηλεπικοινωνιών. Επιπλέον, θα γίνει τοποθέτηση των σωληνώσεων και των καλωδιώσεων, καθώς και η προετοιμασία της εγκατάστασης φωτοβολταϊκών.

Στη συνέχεια, αφού ολοκληρωθούν τα προηγούμενα βήματα, θα ακολουθήσει η κατασκευή των κτιρίων και των σχετικών υποδομών, η εγκατάσταση του τεχνολογικού εξοπλισμού και, εν τέλει, αισθητική διαμόρφωση του χώρου, εσωτερικού και εξωτερικού, με την τοποθέτηση επίπλων, διακοσμητικών και φυτών.

Στον πίνακα που ακολουθεί αναλύονται τα κόστη που απαιτείται να καλυφθούν σε αυτό το στάδιο και αφορούν την αμοιβή του πολιτικού μηχανικού και τον εξοπλισμό που θα τοποθετηθεί στους χώρους της ξενοδοχειακής μονάδας.

*Πίνακας 14 Κόστη Μηχανολογικού Εξοπλισμού*

| Περιγραφή | Κόστος (€) |
|---|---|
| **Προετοιμασία χώρου κατασκευής** | 32.000 |
| **Κατασκευή κτιριακών εγκαταστάσεων** | 720.000 |
| **Διαμόρφωση περιβάλλοντος χώρου** | 35.000 |
| **Αμοιβή πολιτικού μηχανικού** | 20.000 |
| **Βασικός εξοπλισμός** | 550.000 |
| **Σύνολο** | **1.357.000** |

## 5.2. Επιλογή Τεχνολογικού Εξοπλισμού

Ο τεχνολογικός εξοπλισμός που θα επιλεχθεί θα πρέπει να πληροί ορισμένες προδιαγραφές ούτως ώστε, όχι μόνο να εξυπηρετεί το στόχο της και τους σκοπούς της εν λόγω ξενοδοχειακής μονάδας, αλλά και να είναι συμμορφωμένος με τις κείμενες νομοθετικές διατάξεις. Σύμφωνα, λοιπόν, με τους κανονισμούς και τις τεχνικές προδιαγραφές που θα πρέπει να ακολουθεί μία ξενοδοχειακή μονάδα θα

πρέπει να ολοκληρωθεί η ηλεκτρολογική εγκατάσταση του κτιρίου, ενώ επίσης, θα πρέπει να συμμορφώνεται με τα εξής χαρακτηριστικά:

- Σύστημα κλιματισμού, εξαερισμού και θέρμανσης
- Σύστημα πυρόσβεσης
- Σύστημα ασφάλειας και παρακολούθησης του χώρου
- Σύστημα τηλεπικοινωνιών
- Ηλεκτρολογικές εγκαταστάσεις και γεννήτρια
- Υδραυλικές εγκαταστάσεις.

Για την επιλογή του τεχνολογικού εξοπλισμού, οι υπεύθυνοι θα πρέπει να αξιολογούν το κατά πόσο είναι σύγχρονη και δοκιμασμένη, εάν έχει δυνατότητες αναβάθμισης στο μέλλον, ούτως ώστε να μη χάσει γρήγορα την αξία του, να είναι φιλική προς το περιβάλλον, ασφαλής ως προς τη χρήση της, εύχρηστη, να έχει καλή σχέση ποιότητας – κόστους και σε πλαίσιο που δε ζημιώνει την εταιρεία, καθώς, επίσης, να είναι ικανή να καλύψει τις ανάγκες της ξενοδοχειακής μονάδας στο μέγιστο δυνατό βαθμό.

Στον πίνακα που ακολουθεί περιγράφονται τα κόστη που αφορούν τον τεχνολογικό εξοπλισμό της ξενοδοχειακής μονάδας.

*Πίνακας 15 Κόστη Τεχνολογικού Εξοπλισμού*

| **Περιγραφή** | **Κόστος (€)** |
|---|---|
| **Σύστημα κλιματισμού, εξαερισμού και θέρμανσης** | 15.000 |
| **Σύστημα πυρόσβεσης** | 4.000 |
| **Σύστημα ασφάλειας και παρακολούθησης του χώρου** | 2.000 |
| **Σύστημα τηλεπικοινωνιών** | 1.500 |
| **Ηλεκτρολογικές εγκαταστάσεις και γεννήτρια** | 3.500 |
| **Υδραυλικές εγκαταστάσεις** | 4.000 |
| **Σύνολο** | **30.000** |

# 6. Οργάνωση Μονάδας και Γενικά Έξοδα

Σε αυτό το σημείο αναλύεται η οργανωσιακή δομή της υπό σύσταση ξενοδοχειακής μονάδας. Πρόκειται για ένα πολύ σημαντικό στάδιο καθώς η σωστή οργάνωση και διαχείριση της επιχείρησης αποτελεί αποφασιστικό παράγοντα για την επιτυχία και τη βιωσιμότητα του επιχειρηματικού της πλάνου.

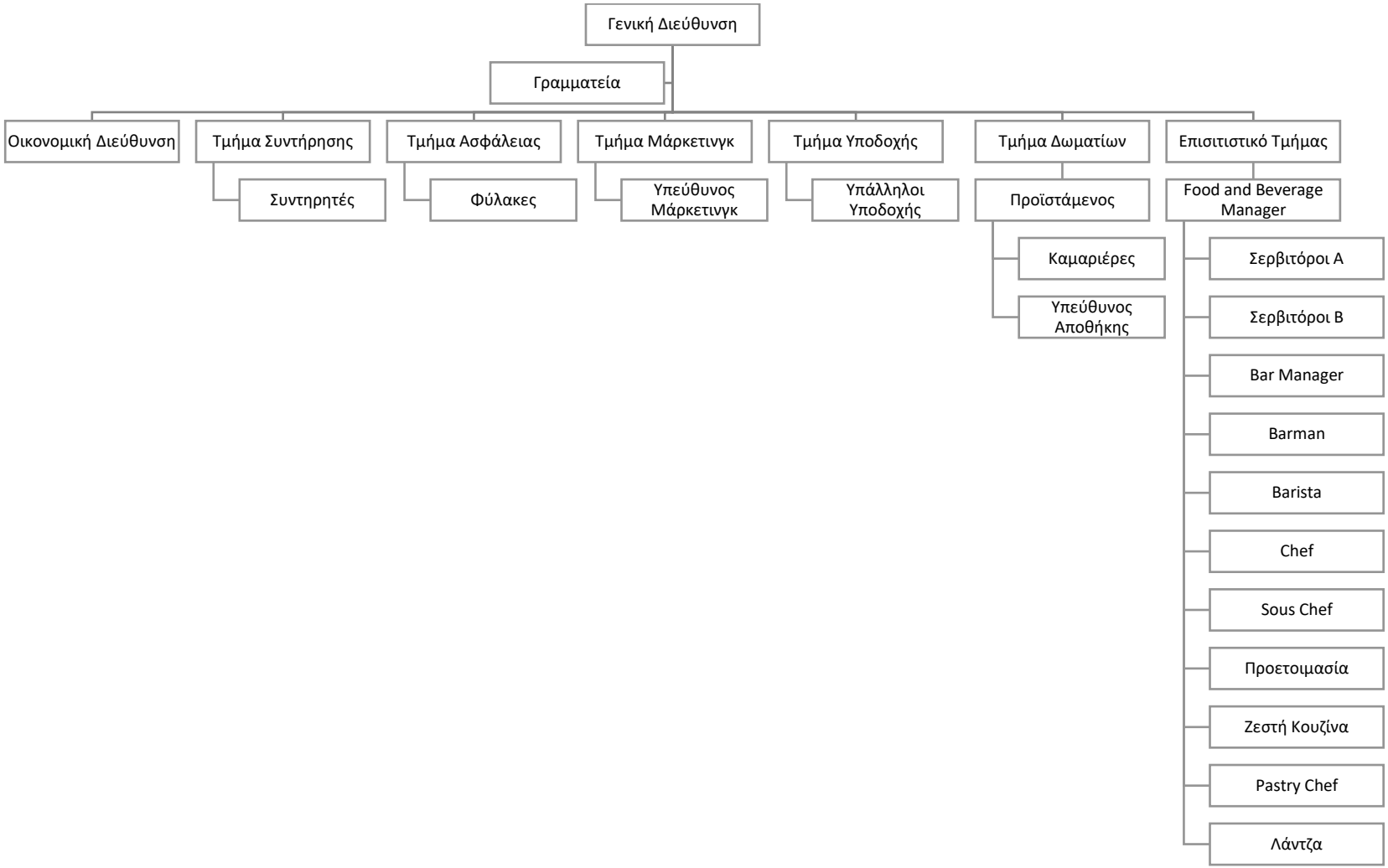
Η οργάνωση αποτελεί την πεμπτουσία της διαχειριστικής λειτουργίας που θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψιν από τους ιθύνοντες, ούτως ώστε να διασφαλίσουν την απρόσκοπτη λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας με τον πιο αποδοτικό τρόπο. Σε αυτή τη διαδικασία σημαντική είναι η κατάρτιση ενός οργανογράμματος μέσα από το οποίο θα αναλύεται η ιεραρχική δομή και από το οποίο θα απορρέουν τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες κάθε τμήματος. Αναλυτικότερα, η οργνωσιακή δομή μίας ξενοδοχειακής μονάδας αποτυπώνει τη μεταβίβαση των ευθυνών στα διάφορα τμήματα, ώστε ο έλεγχος να είναι πιο αποδοτικός και αποτελεσματικός και να συντελείται σε διαφορετικά στάδια.

## 6.1. Οργάνωση και Λειτουργία της Ξενοδοχειακής Μονάδας

Η οργάνωση, η ιεραρχία στη δομή της επιχείρησης αποτυπώνεται μέσα από το οργανόγραμμα, το οποίο αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο που βοηθά στην απεικόνιση αυτών των σχέσεων με τον πιο απλό και εναργή τρόπο. Στην κορυφή του διαγράμματος είναι η διοίκηση της μονάδας και ακολουθούν τα υπόλοιπα τμήματα, τα οποία στελεχώνονται από τους επιμέρους υπεύθυνους των τμημάτων και το σύνολο των εργαζομένων που υπάγονται σε αυτά.

Το ανθρώπινο δυναμικό, λοιπόν, της ξενοδοχειακής μονάδας διακρίνεται σε διάφορα τμήματα, με βάση το αντικείμενο δραστηριότητας, προκειμένου να εξασφαλισθεί η αποδοτικότερη λειτουργία της. Η τμηματοποίηση της οργανωσιακής δομής με αυτό τον τρόπο δύναται να συμβάλει στην ομαλή ολοκλήρωση όλων των επιμέρους εργασιών.

Όσον αφορά την υπό εξέταση επιχείρηση, παρακάτω παρατίθεται το οργανόγραμμα που ανταποκρίνεται στη δυναμικότητά της.




*Διάγραμμα 1 Οργανόγραμμα ξενοδοχειακής μονάδας*

Το παραπάνω οργανόγραμμα εξυπηρετεί την ύπαρξη μίας λειτουργικής οργανωσιακής δομής που ανταποκρίνεται στις ανάγκες της ξενοδοχειακής μονάδας που εξετάζεται και συγκροτείται από διάφορα επιμέρους τμήματα, που στελεχώνονται από το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό. Αναλυτικότερα να παρουσιαστούν οι επιμέρους ειδικότητες στο σχετικό κεφάλαιο για τους ανθρώπινους πόρους.

Σε αυτό το σημείο αναφέρονται συνοπτικά τα τμήματα, τα οποία υπάγονται στη γενική διεύθυνση του ξενοδοχείου, τα οποία είναι η οικονομική διεύθυνση, το τμήμα συντήρησης, το τμήμα ασφάλειας, το τμήμα μάρκετινγκ, το τμήμα υποδοχής, το τμήμα δωματίων και το επισιτιστικό τμήμα.

## 6.2. Γενικά Έξοδα

Ως γενικά έξοδα υπολογίζονται τα έμμεσα κόστη, τα οποία δεν μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με βάση κάποια από τις κύριες κατηγορίες εξόδων και δε συνδέονται με άμεσο τρόπο με τη λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας.

Στον πίνακα που ακολουθεί αναλύονται αυτά τα γενικά έξοδα που αναμένεται να έχει η επιχείρηση κατά το πρώτο έτος λειτουργίας της. Σε αυτά τα έξοδα αναμένεται να υπάρξει μία προσαύξηση περί του 3% ανά έτος για τα δύο επόμενα έτη.

*Πίνακας 16 Γενικά Έξοδα*

| Περιγραφή/ Έτος | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| **Διατροφή Προσωπικού** | 12.000 € | 12.360 € | 12.730,8 € |
| **Ασφάλιστρα** | 5.000 € | 5.150 € | 5.304,5 € |
| **Επικοινωνίες** | 3.000 € | 3.090 € | 3.182,7 € |
| **Έξοδα Διοίκησης** | 2.000 € | 2.060 € | 2.121,8 € |
| **Ταξίδια Στελεχών** | 3.000 € | 3.090 € | 3.182,7 € |
| **Δημοτικοί Φόροι** | 4.000 € | 4.120 € | 4.243,6 € |
| **Νομικά** | 3.000 € | 3.090 € | 3.182,7 € |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Λοιπά Γενικά Έξοδα** | 6.000 € | 6.180 € | 6.365,4 € |
| **Σύνολο** | **38.000 €** | **39.140 €** | **40.314,2 €** |

# 7. Ανθρώπινοι Πόροι

Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν τον κινητήριο μοχλό για μία ξενοδοχειακή μονάδα. Άλλωστε, οι άνθρωποι διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών όταν πρόκειται για τέτοιου τύπου αγαθά. Για το λόγο αυτό είναι σημαντικό να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στη διαδικασία επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού που θα στελεχώσει την ξενοδοχειακή μονάδα.

Για να κατανοηθούν καλύτερα οι δραστηριότητες που σχετίζονται με τη Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, αξίζει να γίνει μία απόπειρα ορισμού της. Έτσι, σύμφωνα με τον η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ορίζεται ως μια συλλογή προσπαθειών που στοχεύουν σε πρακτικές όπως ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η καθοδήγηση, ο συντονισμός και ο έλεγχος των δραστηριοτήτων μίας ομάδας ατόμων που αναζητούν κοινά αποτελέσματα (Gannon, Roper, & Doherty, 2015).

Στην περίπτωση της διοίκησης των ξενοδοχειακών μονάδων, οι πρακτικές της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στοχεύουν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των ξενοδοχείων, καθώς και στην προσθήκη αξίας στο προσφερόμενο προϊόν/ υπηρεσία. Η στρατηγική διαχείριση, στο οργανωτικό πλαίσιο, είναι μια μέθοδος που επιλέγεται από τον εκάστοτε οργανισμό έτσι ώστε οι στόχοι του να επιτυγχάνονται μακροπρόθεσμα. Συνδέεται με τον σχεδιασμό, την επένδυση και την ανάπτυξη των ικανοτήτων των συνεργατών (Aryee & Budhwar, 2008).

Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο μπορεί να εκληφθεί ως η διαδικασία διαχείρισης της ποικιλίας των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τους εργαζόμενους, με στόχο την υλοποίηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του ξενοδοχείου. Στο πλαίσιο αυτό, η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο περιλαμβάνει (Machado, de Castro Junior, Mondo, Silveira-Martins, & de Abreu, 2019):

– Επιλογή κατάλληλων ατόμων: η διαδικασία επιλογής αναφέρεται στον προσδιορισμό του προφίλ των υποψηφίων που προσλαμβάνονται, των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους που μπορούν να συμβάλουν και να προσθέσουν αξία στην οργανωτική γνώση. Αξίζει να σημειωθεί ότι η εναλλαγή εργαζομένων σε έναν οργανισμό μπορεί να υποδηλώνει αποτυχία σε αυτή τη διαδικασία επιλογής και να συνεπάγεται κόστος και αρνητικές επιρροές στο οργανωτικό κλίμα.

- Πρόσληψη: αποτελείται από τις προσπάθειες του οργανισμού να προσελκύσει υποψηφίους στις θέσεις τους. Λαμβάνει υπόψη απαιτήσεις που έχουν προκαθοριστεί από τους κλάδους της εταιρείας.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων των εργαζομένων: είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη της εταιρείας και για τη διάδοση της οργανωτικής γνώσης. Επιδιώκει να βελτιώσει τις δεξιότητες και να δώσει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να εκτελέσουν μια δεδομένη εργασία/ καθήκον. Για να είναι επιτυχής η κατάρτιση, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η παραγωγική ικανότητα του εκάστοτε εργαζομένου και οι προδιαθέσεις του για μάθηση. Επιπλέον, είναι απαραίτητος ο επαρκής σχεδιασμός, ο οποίος θα πρέπει να ξεκινά με τη διάγνωση της ανάγκης, την προετοιμασία ενός εκπαιδευτικού σχεδίου, να εφαρμόζεται με συνέπεια και να διεξάγεται μεθοδικά και αποτελεσματικά.
- Σχεδιασμός πολιτικών για τη διάρθρωση των θέσεων εργασίας, των παροχών και των αμοιβών: είναι δραστηριότητες που περιλαμβάνουν την περιγραφή των καθηκόντων για κάθε θέση και των ορίων των ευθυνών των εργαζομένων, καθώς και τον καθορισμό της αμοιβής που θα εφαρμοστεί για τις προσφερόμενες θέσεις εργασίας. Αν και αυτά τα στοιχεία δεν είναι οι μόνοι παράγοντες επιρροής των προσωπικών κινήτρων, είναι πρωταρχικής σημασίας για να είναι καλά δομημένα έτσι ώστε τα καθήκοντα που αποδίδονται να μπορούν να εκτελούνται αποτελεσματικά. Επίσης, μέσω της διάρθρωσης της εργασίας και των πολιτικών αμοιβών, είναι δυνατή η διαχείριση άλλων δραστηριοτήτων όπως η πρόσληψη, η χορήγηση προαγωγών και η διατήρηση ταλέντων. Ακόμη, όσον αφορά τις αμοιβές, θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο μισθός αποτελεί την πληρωμή για την εκτέλεση μιας εργασίας και ο κύριος στόχος του είναι να εδραιώσει τη δέσμευση εργασίας μεταξύ των μερών. Ωστόσο, δεν θα πρέπει να θεωρείται ως η μόνη μορφή αμοιβής, αλλά ως στοιχείο ενός πιο εύρωστου συστήματος που αποτελείται και από οφέλη. Με αυτόν τον τρόπο, η αμοιβή θεωρείται ως διαφορά και προσθέτει αξία στον οργανισμό.
- Αξιολόγηση απόδοσης: σαφές και καθορισμένο πεδίο εφαρμογής παρέχει υποστήριξη τόσο για τις αξιολογήσεις απόδοσης όσο και για τον προγραμματισμό σταδιοδρομίας.
- Δόμηση εργασίας: Κατά τη διεξαγωγή της δραστηριότητας της δόμησης εργασίας, είναι απαραίτητο οι ιθύνοντες να μεριμνούν πέρα από το εύρος της

εργασίας και να λαμβάνουν υπόψιν τις συμπεριφορές εκείνων που θα την εκτελέσουν. Αυτό επιτρέπει στις εταιρείες όχι μόνο να επιβλέπουν τις εργασίες, αλλά και να αναπτύξουν τα άτομα μέσω της εργασίας τους.

## 7.1. Κατηγορίες Προσωπικού

Για τη στελέχωση της ξενοδοχειακής μονάδας απαιτείται η διάκριση του ανθρώπινου δυναμικού σε τρεις κύριες κατηγορίες, το διοικητικό προσωπικό, το τεχνικό – βοηθητικό προσωπικό και το ξενοδοχειακό προσωπικό.

Αναλυτικότερα, όσον αφορά το διοικητικό προσωπικό, αυτό διαρθρώνεται σε δύο επιμέρους τμήματα, το τμήμα διεύθυνσης και το οικονομικό τμήμα. Το πρώτο θα στελεχώνεται από το γενικό διευθυντή κι έναν υπάλληλο γραφείου, που θα εκτελεί χρέη γραμματέως. Το δεύτερο θα στελεχώνεται από τον οικονομικό διευθυντή της μονάδας, ο οποίος θα είναι υπεύθυνος για το σύνολο των λογιστικών και χρηματοοικονομικών πράξεων που θα αφορούν τη μονάδα.

Το τεχνικό – βοηθητικό προσωπικό διαρθρώνεται, επίσης, σε δύο τμήματα, το τμήμα συντήρησης και το τμήμα ασφαλείας. Στο πρώτο θα στελεχώνονται δύο άτομα, τα οποία είναι υπεύθυνα για τη συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού της ξενοδοχειακής μονάδας, καθώς, επίσης για την εμφάνιση και καλή λειτουργία των εγκαταστάσεων. Παράλληλα, μεριμνούν για τυχόν βλάβες ή ζημιές. Στόχος αυτού του τμήματος είναι η αναζήτηση και η αποφυγή τεχνικών προβλημάτων, πριν αυτά εκδηλωθούν, καθώς και η διασφάλιση της τήρησης των προτύπων ασφαλείας. Όσον αφορά το τμήμα ασφαλείας από την άλλη, σε αυτό θα απασχολούνται τρεις φύλακες, οι οποίοι θα εναλλάσσονται για τη διαφύλαξη της ασφάλειας του χώρου καθ’ όλη τη διάρκεια της μέρας.

Όσον αφορά το ξενοδοχειακό προσωπικό, αυτό διακρίνεται σε τέσσερα επιμέρους τμήματα, το τμήμα μάρκετινγκ, το τμήμα υποδοχής, το τμήμα δωματίων και το τμήμα επισιτισμού. Αναλυτικότερα, στο τμήμα μάρκετινγκ θα απασχολείται ένα άτομο, το οποίο θα αναλάβει τη χάραξη εφαρμογή της στρατηγικής μάρκετινγκ για το ξενοδοχείο προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του. Το τμήμα υποδοχής αναλαμβάνει τη διαχείριση των κρατήσεων, το τηλεφωνικό κέντρο, την υποδοχή και εξυπηρέτηση των πελατών. Σε αυτό πρόκειται να απασχοληθούν τέσσερα άτομα,

ώστε να εξασφαλισθεί ότι θα υπάρχει τουλάχιστον ένα άτομο στην υποδοχή και δύο κατά τις ώρες αιχμής. Ακολούθως, όσον αφορά το τμήμα δωματίων, σε αυτό θα απασχολούνται δέκα άτομα εκ των οποίων ένας θα είναι προϊστάμενος, οι οκτώ θα είναι αρμόδιοι για τη φροντίδα των χώρων και την καθαριότητα και ένας θα απασχολείται στην αποθήκη, ώστε να μεριμνά για τη συνεχή διάθεση και ανανέωση καθαρών πετσετών και κλινοσκεπασμάτων, καθώς, επίσης, και για τις προμήθειες σε αναλώσιμα. Τέλος, το επισιτιστικό τμήμα έχει ως αρμοδιότητες την αγορά, παρασκευή και διάθεση των φαγητών και ποτών στους πελάτες αλλά και τον έλεγχο της υγιεινής των τροφίμων και ποτών, της ποιότητας, την ομαλή τροφοδοσία του ξενοδοχείου και των τμημάτων του, και τον έλεγχο του κόστους. Σε αυτό θα απασχολούνται ένας food and beverage manager, ο οποίος θα είναι υπεύθυνος για τους υπόλοιπους εργαζομένους, οι οποίοι θα είναι οι εξής: ένας maître, δύο σερβιτόροι Α, τρεις σερβιτόροι Β, ένας bar manager, ένας barman, ένας barista, ένας chef, ένας sous chef, ένας για την προετοιμασία, δύο για ζεστή κουζίνα, ένας pastry chef και τρεις λαντζιέρηδες.

Ο παραπάνω προγραμματισμός κρίνεται ότι καλύπτει τις ανάγκες της μονάδας με βάση τη δυναμικότητά της, αλλά μετά το πρώτο εξάμηνο λειτουργίας της αναμένεται να αξιολογηθεί εκ νέου, ώστε να διαπιστωθεί εάν απαιτείται η πρόσληψη επιπλέον προσωπικού, μόνιμου ή έκτακτου.

## 7.2. Προσδιορισμός Δαπανών Μισθοδοσίας

Με βάση τον προγραμματισμό του ανθρωπίνου δυναμικού που διενεργήθηκε, το σύνολο των ανθρώπινων πόρων που θα χρειαστεί η υπό μελέτη ξενοδοχειακή μονάδα ανέρχεται σε 42 άτομα μόνιμου προσωπικού.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται το σύνολο των ανθρώπινων πόρων ανά κατηγορία και ανά τμήμα, οι οποίοι θα προσληφθούν κατά το πρώτο έτος λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας. Επιπλέον, καταγράφεται η πρόβλεψη του ετήσιου κόστους των ατόμων αυτών, καθώς και οι μηνιαίες μικτές απολαβές τους.

*Πίνακας 17 Δαπάνες μισθοδοσίας*

| | Ειδικότητα | Μέση Αμοιβή/ Ειδικότητα | Σύνολο Ατόμων | Σύνολο Αμοιβών/ Μήνα | Σύνολο Αμοιβών/ Έτος |
|---|---|---|---|---|---|
| Διοικητικό Προσωπικό | Γενικός Διευθυντής | 4.000 | 1 | 4.000 | 48.000 |
| | Υπάλληλος Γραφείου | 1.500 | 1 | 1.500 | 18.000 |
| | Οικονομικός Διευθυντής | 2.500 | 1 | 2.500 | 30.000 |
| Τεχνικό - βοηθητικό | Συντηρητής | 1.000 | 2 | 2.000 | 24.000 |
| | Φύλακας | 1.000 | 3 | 3.000 | 36.000 |
| Ξενοδοχειακό Προσωπικό | Υπεύθυνος Μάρκετινγκ | 2.500 | 1 | 2.500 | 30.000 |
| | Υπάλληλος Υποδοχής | 1.000 | 4 | 4.000 | 48.000 |
| | Προϊστάμενος Τμήματος Δωματίων | 1.500 | 1 | 1.500 | 18.000 |
| | Καμαριέρες | 1.000 | 8 | 8.000 | 96.000 |
| | Υπάλληλος Προμηθειών Δωματίων | 1.000 | 1 | 1.000 | 12.000 |
| | Food and Beverage Manager | 2.500 | 1 | 2.500 | 30.000 |
| | Maître | 2.000 | 1 | 2.000 | 24.000 |
| | Σερβιτόρος Α | 1.500 | 2 | 3.000 | 36.000 |
| | Σερβιτόρος Β | 1.000 | 3 | 3.000 | 36.000 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Bar Manager | 1.000 | 1 | 1.000 | 12.000 |
| | Barman | 1.000 | 1 | 1.000 | 12.000 |
| | Barista | 1.000 | 1 | 1.000 | 12.000 |
| | Chef | 1.500 | 1 | 1.500 | 18.000 |
| | Sous Chef | 1.000 | 1 | 1.000 | 12.000 |
| | Προετοιμασία | 1.000 | 1 | 1.000 | 12.000 |
| | Ζεστή Κουζίνα | 1.000 | 2 | 2.000 | 24.000 |
| | Pastry Chef | 1.500 | 1 | 1.500 | 18.000 |
| | Λαντζιέρης | 1.000 | 3 | 3.000 | 36.000 |
| | **Σύνολο** | | | | **642.000 €** |

Συνεπώς, το συνολικό κόστος μισθοδοσίας για το πρώτο έτος λειτουργίας ανέρχεται στις 642.000 €. Αυτό το κόστος αναμένεται να αυξηθεί για τα επόμενα έτη σημειώνοντας μία άνοδο της τάξεως του 5% για τις απολαβές του μόνιμου ανθρώπινου δυναμικού. Έτσι, το κόστος του ανθρώπινου δυναμικού που προκύπτει για τα επόμενα έτη θα αγγίζει τις 674.100 € και 707.805 €, αντίστοιχα, όπως φαίνεται και στον πίνακα που ακολουθεί.

*Πίνακας 18 Πρόβλεψη συνολικού κόστους μισθοδοσίας ανά έτος*

| **Περιγραφή/ Έτος** | **2023** | **2024** | **2025** |
|---|---|---|---|
| **Συνολικό Κόστος Ανθρώπινου Δυναμικού** | 642.000 € | 674.100 € | 707.805 € |

# 8. Τοποθεσία, Χώρος Εγκαταστάσεων και Περιβάλλον

Η επιλογή της τοποθεσίας αποτελεί ένα εξαιρετικά σημαντικό στάδιο κατά την εκπόνηση της μελέτης σκοπιμότητας. Ασφαλώς, η διαδικασία αυτή βασίζεται σε κάποια συγκεκριμένη στρατηγική, η οποία μεθοδεύει τα βήματα που είναι απαραίτητο να ακολουθηθούν προκειμένου να επιλεγεί η ακριβής τοποθεσία, η οποία μπορεί να αναλυθεί σε δύο στάδια, την επιλογή του μέρους, με την έννοια της ευρύτερης γεωγραφικής χωροθέτησης, και εν συνεχεία την ακριβή επιλογή του οικοπέδου ή του κτιρίου που θα στεγάσει την επιχείρηση.

## 8.1. Κριτήρια Επιλογής Τοποθεσίας

Το πρωταρχικό στοιχείο που θα πρέπει να ληφθεί υπόψιν κατά τη διαδικασία επιλογής της τοποθεσίας και του σημείου όπου θα δομηθεί η νέα ξενοδοχειακή μονάδα είναι η δυναμικότητά της, καθώς αυτή θα καθορίσει την έκταση του οικοπέδου. Σε δεύτερο επίπεδο, η ταυτότητα της νέας ξενοδοχειακής μονάδας, μπορεί, επίσης, να επηρεάζεται από την τοποθεσία. Στην προκειμένη περίπτωση, όπου στόχος είναι η δημιουργία ενός πολυτελούς «Boutique» ξενοδοχείο 5 αστέρων, το οποίο θα αποτελείται από 8 κτίρια, θεωρήθηκε ότι το οικόπεδο που θα πρέπει να βρεθεί θα πρέπει να έχει έκταση τουλάχιστον 12 στρέμματα, καθώς πέρα από τα κτίρια θα πρέπει να υπάρχει αρκετός χώρος για να δημιουργηθεί αυλή, αλλά και χώροι στάθμευσης για εργαζόμενους και επισκέπτες.

Έπειτα από τον προσδιορισμό αυτών των στοιχείων, υπάρχουν ορισμένα κριτήρια, τα οποία θα πρέπει να πληρούνται προκειμένου να θεωρηθεί η τοποθεσία κατάλληλη για την ανέγερση της ξενοδοχειακής μονάδας. Αναλυτικότερα, αυτά είναι τα εξής (Καρβούνης, 2006):

- Η διαθεσιμότητα του απαραιτήτου προσωπικού στην ευρύτερη περιοχή εγκατάστασης
- Οι ικανοποιητικές περιβαλλοντικές συνθήκες
- Το φυσικό περιβάλλον
- Η ευκολία πρόσβασης
- Οι υπάρχουσες υποδομές στην ευρύτερη περιοχή́

- Η απόσταση από τους προμηθευτές
- Οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις που θα έχει η λειτουργία της μονάδας στην περιοχή εγκατάστασης
- Η δυνατότητα διαθέσεως των αποβλήτων
- Η δυνατότητα εύρεσης του κατάλληλου οικοπέδου και το κόστος του.

## 8.2. Επιλογή Τοποθεσίας και Χώρου Εγκατάστασης της Μονάδας

Όσον αφορά την τοποθεσία στην οποία θα εγκατασταθεί η υπό εξέταση ξενοδοχειακή μονάδα, όπως έχει αναφερθεί, αυτή θα είναι το χωριό Αργιλιά, το οποίο βρίσκεται στο Δήμο Ανατολικής Μάνης του νομού Λακωνίας. Σε αυτό το σημείο κρίνεται σκόπιμο να παρατεθούν ορισμένες πληροφορίες σχετικά με τη Μάνη, ώστε να καταστεί εναργές το ευρύτερο περιβάλλον μέσα στο οποίο θα βρίσκεται η ξενοδοχειακή μονάδα, δεδομένου ότι πρόκειται για μία περιοχή με ισχυρά αναγνωριστικά χαρακτηριστικά που της προσδίδουν την ταυτότητά της, και αντίστοιχα θα οικοδομήσουν και την ταυτότητα της «Boutique» ξενοδοχειακής μονάδας που θα δημιουργηθεί.

Η περιοχή της Μάνης είναι μια ορεινή περιοχή με πλούσια ποικιλία πολιτιστικών τοπόσημων, παραδοσιακών οικισμών και μεγάλης φυσικής ομορφιάς με πολύ σημαντική ιστορία, καθώς η παρέμεινε ελεύθερη επί Οθωμανικής Αυτοκρατορίας και ο ντόπιος πληθυσμός έπαιξε βασικό ρόλο στην ελληνική επανάσταση, το 1821. Την περίοδο 1821–1830, υπήρχαν σχεδόν 200 οικισμοί στη χερσόνησο της Μάνης, 7 κάστρα, 800 φρούρια και πύργοι και 6000–10.000 πολεμιστές. σε συνολικό πληθυσμό 32.000–35.000. Η Μάνη έχασε το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού της στις δεκαετίες του 1950-1970. Σήμερα, η Μάνη είναι μια σχετικά ζωντανή περιοχή 20.000 κατοίκων και ποικίλων οικονομικών δραστηριοτήτων. Ο τουρισμός, ειδικά σε ορισμένες περιοχές, αποτελεί μια βασική μορφή οικονομικής δραστηριότητας των κατοίκων, κυρίως, κατά την καλοκαιρινή περίοδο (Giannakopoulou, Xypolitakou, Damigos, & Kaliampakos, 2017).

*Εικόνα 7 Η περιοχή της Μάνης στην Πελοπόννησο (Πηγή: Giannakopoulou, Xypolitakou, Damigos, & Kaliampakos, 2017)*

Η τοπική αρχιτεκτονική κληρονομιά αποτελείται από ποικίλα μνημεία, διάσπαρτα κτίρια και αγροτικά χωριά. Η ύπαρξη πρωτόγονων, μονολιθικών μορφών κατασκευών αναδεικνύει στοιχεία που μαρτυρούν ότι η περιοχή κατοικείται, ήδη από την αρχαιότητα. Αυτές οι μορφές επηρέασαν τα μεταγενέστερα πρότυπα εξέλιξης των νεότερων μορφών οικισμών και την τοπική φυσιογνωμία, η οποία εδραιώθηκε κατά τον 18$^{ο}$ και 19$^{ο}$ αιώνα. Κύριο χαρακτηριστικό του παραδοσιακού δομημένου περιβάλλοντος είναι η χρήση της τοπικής πέτρας και του ξύλου ως βασικά οικοδομικά υλικά. Μορφολογικά, τα κτίρια της Μάνης είναι λιτά με λίγα περιμετρικά ανοίγματα και κεκλιμένες στέγες. Τα σπίτια είναι, κυρίως, μονώροφα ή διώροφα. Το πολύ μοναδικό τοπικό αρχιτεκτονικό στοιχείο είναι τα «πυργόσπιτα», που κατασκευάστηκαν ως σπίτια-φρούρια για λόγους ασφαλείας. Συνήθως, αυτού του τύπου τα σπίτια ανήκαν σε πλούσιους καπετάνιους ή μπέηδες (Σαΐτας, 2014).

Πολλοί από τους οικισμούς της Μάνης χαρακτηρίστηκαν ως «παραδοσιακοί οικισμοί» με νόμο το 1978 (ΦΕΚ 594/Δ/13-11-1978). Ο οικισμός της Βάθειας, συγκεκριμένα, σώζεται εξ ολοκλήρου στην αρχική του μορφή. Είναι ένας από τους έξι οικισμούς της Ελλάδας που εντάχθηκαν στο «Πρόγραμμα Αξιοποίησης των Παραδοσιακών Οικισμών από τον ΕΟΤ» τη δεκαετία του 1970, με στόχο την προστασία και τη διατήρηση της αρχιτεκτονικής κληρονομιάς. των οικισμών αυτών,

ενώ, παράλληλα αποσκοπούσε και στην τουριστική ανάπτυξη των περιοχών (Frangou, Georgiadou, & Marnellos, 2015).

*Εικόνα 8 Ο οικισμός της Βάθειας (Πηγή: Giannakopoulou, Xypolitakou, Damigos, & Kaliampakos, 2017)*

Η τοπική οικοδομική παράδοση άλλαξε από τη δεκαετία του 1950, όταν τα σύγχρονα υλικά και οι τεχνικές κατασκευής αντικατέστησαν τις παραδοσιακές. Ωστόσο, πολλά παλιά κτίρια έχουν αποκατασταθεί και επαναχρησιμοποιηθεί σήμερα. Πολλά από τα πυργόσπιτα έχουν, πλέον, μετατραπεί σε ξενοδοχεία υψηλής αισθητικής ποιότητας, ενώ στα παραδοσιακά χωριά και τα νεόδμητα κτίρια οφείλουν να μιμούνται την παραδοασιακή χαρακτηριστική αρχιτεκτονική του τόπου (Giannakopoulou, Xypolitakou, Damigos, & Kaliampakos, 2017).

Σε αυτό το πλαίσιο, το «Boutique» ξενοδοχείο 5 αστέρων που θα δημιουργηθεί θα είναι χτισμένο με βάση αυτά τα πρότυπα και θα βρίσκεται στο χωριό Αργιλιά, το οποίο αποτελεί έναν διατηρητέο παραδοσιακό οικισμό, χτισμένο σε υψόμετρο περί τα 200 μ. από την επιφάνεια της θάλασσας και σε αυτό ζουν μόνιμα περίπου 50 άτομα. Το χωριό επιλέχθηκε λόγω της αρχιτεκτονικής του ομορφιάς, καθώς, επίσης, επειδή πρόκειται για έναν μικρό οικισμό, ο οποίος μπορεί να προσφέρει την ιδιωτικότητα

και την που αναζητούν οι επισκέπτες, ενώ βρίσκεται πολύ κοντά σε πολλά σημεία τουριστικού ενδιαφέροντος.

Πιο συγκεκριμένα, για την επιλογή του σημείου, του κατάλληλου χώρου μέσα στο χωριό, όπου θα δομηθεί η μονάδα, αξιολογήθηκαν τα κριτήρια που παρατέθηκαν προηγουμένως, σε άμεση συνάρτηση με τις ανάγκες και τη δυναμικότητα της ξενοδοχειακής μονάδας και αποφασίστηκε η επιλογή ενός σημείου στα περίχωρα του οικισμού, ώστε να υπάρχει ο απαιτούμενος χώρος και, πιο συγκεκριμένα στο ψηλότερο διάζωμα του οικισμού, ώστε να εξασφαλισθεί και η καλύτερη δυνατή θέα, τόσο προς τον υπόλοιπο οικισμό, όσο και στη θάλασσα, στο βάθος. Σε αυτό το πλαίσιο, λαμβάνοντας υπόψιν όλα αυτά τα στοιχεία, εξετάσθηκε η καταλληλότητα ενός ιδιόκτητου οικοπέδου της επιχειρηματία, το οποίο κρίθηκε ότι πληροί σε ικανοποιητικό βαθμό τα προαναφερθέντα κριτήρια, επομένως, επιλέχθηκε για την κατασκευή της ξενοδοχειακής μονάδας.

Η ξενοδοχειακή μονάδα θα αποτελείται από ένα συγκρότημα μικρών πετρόχτιστων πύργων. Αναλυτικότερα, θα υπάρχουν συνολικά 9 κτίρια, τα οποία θα συνθέτουν το συγκρότημα. Πιο συγκεκριμένα, θα υπάρχει ένα κτίριο, το οποίο θα είναι και το μεγαλύτερο σε έκταση, όπου θα στεγάζεται η ρεσεψιόν, ο χώρος εστίασης και τα γραφεία, κι ένα άλλο κτίριο όπου θα υπάρχουν ορισμένα δωμάτια για το προσωπικό του ξενοδοχείου. Επιπλέον, θα υπάρχουν 3 διώροφα κτίρια, τα οποία σε κάθε όροφο θα έχουν από ένα δίκλινο δωμάτιο, και, τέλος θα υπάρχουν 4 ακόμη κτίρια, 2 επιπέδων, επίσης, τα οποία θα φιλοξενούν τις σουίτες. Είναι σημαντικό σε αυτό το σημείο να σημειωθεί ότι σε όλους τους χώρους θα υπάρχει μέριμνα για την προσβασιμότητα ατόμων με κινητικά προβλήματα.

## 8.3. Περιβαλλοντικές Επιπτώσεις

Η εξασφάλιση της ελαχιστοποίησης των περιβαλλοντικών επιπτώσεων είναι πολύ σημαντική κατά τη μελέτη για την ανέγερση μίας νέας ξενοδοχειακής μονάδας, καθώς σεβόμενη το περιβάλλον στο οποίο θα δομηθεί επωφελείται και η ίδια, καθώς θα αποτελεί τμήμα του. Έτσι, είναι βασικό να ληφθούν ορισμένα μέτρα, τα οποία θα διασφαλίσουν το σεβασμό προς τον περιβάλλοντα χώρο.

Σε αυτό το πλαίσιο, θα επιλεχθούν τα υλικά δόμησης με βάση τα θερμικά τους χαρακτηριστικά, ενώ θα προτιμηθούν βιώσιμα δομικά υλικά, ούτως ώστε να διασφαλισθεί σε μεγάλο βαθμό η μόνωση των κτιρίων. Σημαντικό βήμα προς αυτή την κατεύθυνση είναι και ο βέλτιστος προσανατολισμός τους, ώστε να εκμεταλλεύονται την ακτινοβολία του ήλιου και το φυσικό αερισμό, ούτως ώστε να μην απαιτείται σε μεγάλο βαθμό η χρήση μέσων θέρμανσης ή ψύξης του εκάστοτε χώρου. Ακόμη, θα τοποθετηθούν φωτοβολταϊκά πάνελ για την αξιοποίηση της ηλιακής ενέργειας.

Παράλληλα, η μονάδα θα υιοθετήσει υπεύθυνο πρόγραμμα διαχείρισης των απορριμμάτων της. Πέρα από τη διαχείριση των απορριμμάτων από πλευράς του ανθρώπινου δυναμικού της μονάδας με συγκεκριμένο πρόγραμμα ανακύκλωσης και κομποστοποίησης στην περίπτωση των οργανικών απορριμμάτων, θα τοποθετηθούν ειδικοί κάδοι, καθώς κι ένα φυλλάδιο με οδηγίες για ανακύκλωση και κομποστοποίηση και στα δωμάτια που θα φιλοξενούν τους επισκέπτες.

Τέλος, με στόχο την εναρμόνιση του περιβάλλοντος χώρου της ξενοδοχειακής μονάδας με τη γύρω περιοχή, στους εξωτερικούς χώρους των εγκαταστάσεων θα φυτευτούν διάφορα φυτά και λουλούδια, ενώ θα δοθεί έμφαση στο φύτεμα δέντρων ελιάς, που είναι χαρακτηριστικές της περιοχής.

# 9. Προγραμματισμός και Προϋπολογισμός του Έργου

## 9.1. Στόχοι του Προγραμματισμού Εκτέλεσης του Έργου

Σε αυτό το σημείο επιχειρείται ο σαφής προσδιορισμός των στόχων που απορρέουν από την εκτέλεση του παρόντος έργου. Ο προγραμματισμός κατέχει ιδιαίτερη σημασία για την επιτυχή εκτέλεση κάθε έργου, καθώς μέσα από το σαφή προσδιορισμό των βημάτων που πρέπει να ακολουθηθούν και την ανάθεση των επιμέρους εργασιών αποσοβείται ο κίνδυνος παρέκκλισης από το αρχικό πλάνο, καθυστέρησης του έργου καθώς και ο κίνδυνος υπέρβασης του προϋπολογισμού. Παράλληλα, με αυτό τον τρόπο υπάρχει δυνατότητα για καλύτερο έλεγχο και επίβλεψη των απαραίτητων διαδικασιών. Σε αυτό το πλαίσιο, είναι σημαντικό να ακολουθηθούν τα εξής βήματα (Καρβούνης, 2006):

- Προσδιορισμός του τύπου των απαραίτητων για την εκτέλεση του επενδυτικού σχεδίου εργασιών, εντός και εκτός των εγκαταστάσεων
- Προσδιορισμός της λογικής αλληλουχίας των επιμέρους εργασιών που συνθέτου το συνολικό έργο
- Χρονικός προγραμματισμός του έργου, με συγκεκριμένα ορόσημα και παραδοτέα
- Εκτίμηση του κόστους και προσδιορισμός απαιτούμενων πόρων ανά εργασία
- Κατάρτιση προϋπολογισμού, ώστε να εξασφαλισθεί η επάρκεια των κεφαλαίων και η βιωσιμότητα του επενδυτικού σχεδίου
- Τεκμηρίωση του συνόλου των στοιχείων που αφορούν στην εκτέλεση του έργου, τα οποία θα επιτρέπουν το σαφή χρονικό, χρηματοοικονομικό και τον προγραμματισμό των προβλέψεων
- Εξασφάλιση επαρκούς χρηματοδότησης του προγράμματος εκτέλεσης του έργου, έως και πέρα από την έναρξη λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας.

## 9.2. Ομάδα Επίβλεψης και Εκτέλεσης Έργου

Όσον αφορά τη σύσταση της ομάδας, η οποία θα είναι υπεύθυνη για την επίβλεψη, καθώς και για την εκτέλεση του έργου, αξίζει να σημειωθεί ότι πρόκειται για ένα

εξίσου σημαντικό βήμα, καθώς τα άτομα αυτά πρέπει να επιλεχθούν με σύνεση και αξιολογώντας τις ικανότητες και δεξιότητες του καθενός, ώστε να αναλάβει το κατάλληλο έργο. Η εφαρμογή και εκτέλεση του επενδυτικού σχεδίου και η πιστή ακολουθία και εκτέλεση του προγράμματος που έχει καταρτισθεί εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα άτομα, τις ηγετικές ικανότητες και τις δεξιότητες που διαθέτουν.

Στην ομάδα αυτή είναι σημαντικό να συμμετέχει και η ιδιοκτήτρια της ξενοδοχειακής μονάδας, ώστε να είναι σε θέση να γνωρίζει και να επιβλέπει όλα τα στάδια. Παράλληλα, οι σπουδές και η κατάρτιση που έχει την καθιστούν κατάλληλη, ώστε να μπορεί να ασκεί έλεγχο τόσο στο πρόγραμμα, όσο και στα επιμέρους στοιχεία και δραστηριότητες που το συνθέτουν, καθώς και στον προϋπολογισμό και την οικονομική διαχείριση του έργου, γεγονός το οποία την καθιστά κατάλληλη να αναλάβει το ρόλο της διευθύντριας. Επιπλέον, αυτή είναι που θα ορίσει τα άτομα που θα συνθέσουν την ομάδα ειδικών που θα αναλάβει το έργο.

Σε αυτό το πλαίσιο, αρχικά, θα πρέπει να διοριστεί ένα διοικητικό επιτελείο, απαρτιζόμενο από κάποιο νομικό και κάποιο λογιστή, οι οποίοι θα αναλάβουν τις απαιτούμενες προκαταρκτικές διαδικασίες, ώστε να ληφθούν οι απαραίτητες άδειες και να υποβληθούν τα απαραίτητα έγγραφα για τη λογιστική έναρξη της επιχείρησης. Ακόμη, θα διοριστεί ένα τεχνικό επιτελείο υπεύθυνο για το σχεδιασμό της μονάδας και την επίβλεψη των κατασκευαστικών εργασιών. Τέλος, σημαντική είναι και η σύσταση μίας ομάδας ειδικών επικοινωνίας και μάρκετινγκ για τη σωστή προώθηση και ένταξη της επιχείρησης στην αγορά.

## 9.3. Στάδια Εκτέλεσης Έργου

Η εκτέλεση του έργου απαιτεί τον εναργή σχεδιασμό της διαδικασίας και των επιμέρους σταδίων του, σε συνδυασμό με το χρονικό προγραμματισμό καθενός από αυτά. Σε αυτό το πλαίσιο, επιχειρείται και ο προσδιορισμός των απαιτούμενων για κάθε βήμα, πόρων, ώστε να καταστεί εφικτή η κατάρτιση ενός βιώσιμου προϋπολογισμού. Είναι σημαντικό σε αυτή τη διαδικασία σχεδιασμού των σταδίων εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου να ληφθούν υπόψιν όλες οι ιδιάζουσες συνθήκες και να γίνει προσπάθεια πρόβλεψης τυχόν εμποδίων, ώστε να διασφαλισθεί ότι τα

χρονικά ορόσημα που θα τεθούν, θα είναι εφικτά, καθώς οι καθυστερήσεις μπορούν να επιφέρουν επιπρόσθετα δυσβάσταχτα για την επένδυση κόστη.

Έτσι, μετά την εξεύρεση της τοποθεσίας και του κατάλληλου οικοπέδου, σε συνδυασμό με τις απαιτούμενες προκαταρκτικές μελέτες, τίθεται σε εφαρμογή ο χρονικός προγραμματισμός του έργου, ο οποίος θα διαρκέσει από τον Μάιο του 2022, έως και τον Ιούνιο του 2023, όποτε και θα εκκινήσει επίσημα η λειτουργία της νέας ξενοδοχειακής μονάδας. Η εκτέλεση του έργου, λοιπόν, θα περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

1. **Ίδρυση της επιχείρησης:** Η εν λόγω διαδικασία θα έχει διάρκεια περί τον ένα μήνα και θα γίνουν όλες οι απαιτούμενες ενέργειες για τη σύσταση της επιχείρησης και την κατάρτιση του καταστατικού λειτουργίας της.
2. **Λεπτομερή μηχανολογικά σχέδια – ανάθεση κατασκευής έργου:** Σε αυτό το στάδιο, το οποίο, επίσης, θα διαρκέσει περί τον ένα μήνα, θα γίνει έρευνα αγοράς σχετικά με τον απαιτούμενο μηχανολογικό εξοπλισμό, ο οποίος θα πρέπει να έχει την καλύτερη σχέση ποιότητας – τιμής, ώστε να γίνει εν συνεχεία η ανάθεση του έργου.
3. **Λήψη αδειών:** Η αδειοδότηση είναι ένα πολύ σημαντικό βήμα, απαραίτητο για τη νόμιμη ανοικοδόμηση και λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας. Σε αυτό το στάδιο με διάρκεια ένα μήνα, θα κατατεθούν τα απαραίτητα έγγραφα στις κατάλληλες υπηρεσίες για την αδειοδότηση της έναρξης των κατασκευαστικών διαδικασιών.
4. **Προγραμματισμός χρηματοδότησης:** Στο εν λόγω στάδιο, το οποίο πρόκειται να διαρκέσει δύο μήνες, θα πραγματοποιηθεί ο χρηματοοικονομικός προγραμματισμός του επενδυτικού σχεδίου, ώστε να εξασφαλισθούν οι απαραίτητοι πόροι για τη βιωσιμότητα του σχεδίου. Στην προκειμένη περίπτωση, οι πόροι θα εξασφαλισθούν από ίδια κεφάλαια της ιδρύτριας και ιδιοκτήτριας της εταιρείας σε συνδυασμό με κεφάλαια που θα προκύψουν από σχετική δανειοδότηση από χρηματοπιστωτικό ίδρυμα της χώρας.
5. **Έργα υποδομής:** Σε αυτό το στάδιο με διάρκεια περί τον ένα μήνα, θα εκτελεστούν όλα τα απαραίτητα έργα, στο οικόπεδο που θα στεγάσει την ξενοδοχειακή μονάδα, ώστε να προετοιμαστεί ο χώρος για να ξεκινήσουν οι κατασκευαστικές εργασίες.

6. **Κατασκευή έργων πολιτικού μηχανικού:** Η κατασκευή των έργων του πολιτικού μηχανικού αναμένεται να διαρκέσει περί τον ένα μήνα και σε αυτό το στάδιο θα καταρτισθούν τα σχετικά σχέδια, στα οποία θα βασιστεί η κατασκευή των κτιριακών εγκαταστάσεων στο επόμενο βήμα.
7. **Κατασκευή κτιριακών εγκαταστάσεων:** Η κατασκευή των κτιριακών εγκαταστάσεων θα διαρκέσει αυστηρά πέντε μήνες. Σε αυτό το στάδιο θα προσδιοριστούν τα επιμέρους έργα με σαφή χρονικά ορόσημα, καθώς είναι σημαντικό να αποφευχθεί κάθε είδους καθυστέρηση για την επιτυχή και απρόσκοπτη ολοκλήρωση του επενδυτικού σχεδίου. Σε αυτό το στάδιο εντάσσεται και η διακόσμηση και επίπλωση των χώρων.
8. **Απόκτηση τεχνολογίας και μηχανολογικού εξοπλισμού:** Σε αυτό το στάδιο θα προσδιοριστεί, θα αναζητηθεί και θα αγοραστεί ο απαραίτητος τεχνολογικός εξοπλισμός που θα στελεχώσει την ξενοδοχειακή μονάδα. Το στάδιο αυτό θα έχει διάρκεια ένα μήνα.
9. **Διαμόρφωση περιβάλλοντος χώρου:** Κατά τη διάρκεια αυτού του στάδιου θα πραγματοποιηθούν οι εργασίες στον περιβάλλοντα χώρο της ξενοδοχειακής μονάδας, ώστε να διαμορφωθεί ο χώρος στάθμευσης, η αυλή και ο χώρος γύρω από το οικόπεδο. Οι εργασίες αυτής της φάσης αναμένεται να διαρκέσουν δύο μήνες.
10. **Εκπαίδευση προσωπικού:** Σε αυτό το στάδιο, το οποίο θα διαρκέσει περίπου ένα μήνα, θα επιλεγεί το κατάλληλο προσωπικό που θα επανδρώσει την ξενοδοχειακή μονάδα και θα διεξαχθούν σεμινάρια και ημέρες εκπαίδευσης, ώστε να επικοινωνηθεί η κουλτούρα της επιχείρησης και να αποκτηθούν οι κατάλληλες δεξιότητες.
11. **Προμήθειες και πρώτες ύλες:** Σε αυτό το στάδιο θα προσδιοριστούν και θα αγοραστούν οι πρώτες ύλες και τα αναλώσιμα που χρειάζονται για τα δωμάτια και το καφέ – εστιατόριο – μπαρ που θα διαθέτει το ξενοδοχείο. Η διάρκεια αυτού του σταδίου υπολογίζεται στον ένα μήνα.
12. **Μάρκετινγκ πριν την έναρξη:** Η ξενοδοχειακή μονάδα που πρόκειται να συσταθεί θα ακολουθήσει ένα σφαιρικό πλάνο επικοινωνίας, με σκοπό να εξασφαλίσει την ορατότητα, την κερδοφορία και την βιωσιμότητά της. Προκειμένου η υλοποίηση του πλάνου να είναι αποτελεσματική, οι δράσεις επικοινωνίας και τα προωθητικά μηνύματα έχουν σχεδιαστεί με βάση τα χαρακτηριστικά και το προφίλ των υποομάδων του στοχευμένου κοινού,

προβάλλοντας τα οφέλη που έχει η επιχείρηση. Τα καταλληλότερα μέσα για την υλοποίηση του σχεδίου επικοινωνίας θα βασίζονται, κυρίως, σε μεθόδους ψηφιακού μάρκετινγκ, με λογαριασμούς στα μέσα κοινωνικής δικτυωσης και εγγραφή σε πλατφόρμες διαχείρισης κρατήσεων. Το συγκεκριμένο στάδιο θα έχει διάρκεια πέντε μήνες και, ασφαλώς, οι δράσεις μάρκετινγκ θα συνεχιστούν και μετά την έναρξη και κατά τη διάρκεια λειτουργίας της επιχείρησης.

13. **Επιθεώρηση/ συντονισμός και έλεγχος:** Σε αυτό το στάδιο θα επιθεωρηθούν όλες οι διαδικασίες ώστε να διασφαλισθεί η εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης μετά την έναρξή της. Επιπλέον, σε αυτό το στάδιο θα γίνει και γνωριμία των στελεχών και υπαλλήλων με το φυσικό χώρο της επιχείρησης. Η διάρκεια αυτού του σταδίου θα είναι δυόμιση μήνες.
14. **Έναρξη επιχείρησης:** Έπειτα από την ολοκλήρωση των προηγούμενων σταδίων, η επιχείρηση θα είναι έτοιμη να εκκινήσει τη λειτουργία της, περί τα μέσα του Ιουνίου του 2023, βάσει του χρονικού προγραμματισμού του έργου.

Αναλυτικότερα, στον πίνακα και το γράφημα που ακολουθούν αναγράφονται οι ημερομηνίες και η διάρκεια των επιμέρους σταδίων που περιεγράφηκαν προηγουμένως.

*Πίνακας 19 Προγραμματισμός Έργου*

| **Προγραμματισμός Έργου** | | | |
|---|---|---|---|
| **Δραστηριότητα** | Έναρξη | Διάρκεια (μέρες) | Λήξη |
| **Ίδρυση της Επιχείρησης** | 1/5/22 | 30 | 31/5/22 |
| **Λεπτομερή Μηχανολογικά Σχέδια – Ανάθεση Κατασκευής Έργου** | 15/5/22 | 30 | 14/6/22 |
| **Λήψη Αδειών** | 15/6/22 | 30 | 15/7/22 |
| **Προγραμματισμός Χρηματοδότησης** | 16/7/22 | 66 | 20/9/22 |
| **Έργα Υποδομής** | 1/9/22 | 30 | 30/9/22 |
| **Κατασκευή Έργων Πολιτικού Μηχανικού** | 1/9/22 | 30 | 30/9/22 |
| **Κατασκευή Κτιριακών Εγκαταστάσεων** | 1/10/22 | 150 | 28/2/23 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Απόκτηση Τεχνολογίας και Μηχανολογικού Εξοπλισμού** | 15/2/23 | 33 | 20/3/23 |
| **Διαμόρφωση Περιβάλλοντος Χώρου** | 1/3/23 | 60 | 30/4/23 |
| **Εκπαίδευση Προσωπικού** | 1/5/23 | 30 | 31/5/23 |
| **Προμήθειες και Πρώτες Ύλες** | 1/5/23 | 30 | 31/5/23 |
| **Μάρκετινγκ πριν την έναρξη** | 5/1/23 | 146 | 31/5/23 |
| **Επιθεώρηση/ συντονισμός και έλεγχος** | 1/4/23 | 75 | 15/6/23 |
| **Έναρξη επιχείρησης** | 14/6/23 | 1 | 15/6/23 |

*Γράφημα 1 Γράφημα Gantt - Χρονικός Προγραμματισμός Έργου*

## 9.4. Προϋπολογισμός Έργου

Σημαντικό βήμα για τον προγραμματισμό του έργου και την υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου είναι η κατάρτιση του προϋπολογισμού. Στόχος σε αυτό το βήμα είναι ο προσδιορισμός των πόρων που απαιτούνται για την υλοποίηση της επένδυσης, καθώς και την εξεύρεση των πηγών που θα εξασφαλίσουν αυτούς τους πόρους. Αναλυτικά, τα απαιτούμενα κόστη παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί με τον συνολικό προϋπολογισμό για την ίδρυση της ξενοδοχειακής μονάδας να υπολογίζεται στις 243.500 €.

*Πίνακας 20 Προϋπολογισμός Επενδυτικού Σχεδίου*

| Δραστηριότητες | Κόστος (€) |
|---|---|
| **Διαχείριση έργου μέσω κατασκευαστικής εταιρείας** | 12.000 |
| **Ίδρυση ξενοδοχείου και οργανωτικό πρόγραμμα** | 1.500 |
| **Ενέργειες χρηματοδότησης** | 10.000 |
| **Αγορά εξοπλισμού και επίπλων** | 60.000 |
| **Σχέδια μηχανημάτων/ εξοπλισμού και εργασίες πολιτικού μηχανικού** | 20.000 |
| **Επίβλεψη project, εγκατάσταση, δοκιμές** | 6.000 |
| **Στρατολόγηση ανθρώπινου δυναμικού και εκπαίδευση** | 4.000 |
| **Πρώτες ύλες και εφόδια** | 120.000 |
| **Marketing (προγενέστερα από την έναρξη)** | 10.000 |
| **Σύνολο** | **243.500** |

# 10. Χρηματοοικονομική Ανάλυση και Αξιολόγηση του Επενδυτικού Σχεδίου

Τέλος, στο παρόν κεφάλαιο αναλύεται κατά πόσο η υπό εξέταση επένδυση είναι εφικτό να υλοποιηθεί αναλύοντας τις απαραίτητες πληροφορίες που τη συνθέτουν και εξετάζοντας τα χρηματοοικονομικά στοιχεία που τη συνθέτουν, όπως έχουν παρουσιαστεί στις προηγούμενες ενότητες. Στόχος σε αυτό το σημείο είναι να γίνει σαφές κατά πόσο είναι βιώσιμη η επένδυση που μεθοδεύτηκε.

## 10.1. Εκτίμηση Συνολικού Κόστους Επένδυσης

Το συνολικό κόστος της επένδυσης προσδιορίζεται ως το άθροισμα του πάγιου ενεργητικού και του καθαρού κεφαλαίου κίνησης κατά το πρώτο έτος λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας. Μία διευκρίνιση που πρέπει να γίνει αφορά το πάγιο ενεργητικό, το οποίο περιλαμβάνει το κόστος της αρχικής πάγιας επένδυσης και τις άλλες προπαραγωγικές δαπάνες. Το Πάγιο Ενεργητικό είναι το πιο σημαντικό τμήμα του μη κυκλοφορούντος ενεργητικού καθώς, διότι πρόκειται να χρησιμοποιηθεί μακροπρόθεσμα στην παραγωγή κέρδους, αποτελεί ένδειξη του κύκλου εργασιών και της παραγωγικής δυναμικότητας της επιχείρησης. Αναλυτικότερα, η εκτίμηση του κόστους επένδυσης αναλύεται στον πίνακα που ακολουθεί.

*Πίνακας 21 Πάγιο ενεργητικό*

| Περιγραφή | Κόστος (€) |
|---|---|
| **Πάγιες Επενδύσεις** | |
| **Εξοπλισμός** | 90.000 |
| **Έργα Πολιτικού Μηχανικού** | 20.000 |
| **Προπαραγωγικές Δαπάνες** | |

| | |
|---|---|
| **Οικόπεδο** | 120.000 |
| **Προεπενδυτικές Μελέτες** | 100.000 |
| **Έξοδα Εκτελέσεως Προγράμματος** | 165.000 |
| **Σύνολο** | **495.000** |

Ακολούθως, όσον αφορά το καθαρό κεφάλαιο κίνησης της επιχείρησης, αυτό αποτελείται από το κυκλοφορούν ενεργητικό, το οποίο αποτελείται από το άθροισμα των αποθεμάτων, των εισπρακτέων λογαριασμών των πελατών και των μετρητών, μείον το τρέχον παθητικό, το οποίο αποτελείται από τις εκάστοτε βραχυρπόθεσμες υποχρεώσεις. Ουσιαστικά, πρόκειται για αναπόσπαστο μέρος των αρχικών δαπανών που απαιτούνται για την υλοποίηση ενός επενδυτικού σχεδίου.

Η έννοια του καθαρού κεφαλαίου κίνησης άπτεται στον καθορισμό του ποσού και της φύσεως του τρέχοντος ενεργητικού που απαιτείται για την κάλυψη του τρέχοντος παθητικού. Ως εκ τούτου, το εναπομείναν ποσό έπειτα από τις σχετικές πληρωμές μπορεί να αξιοποιηθεί για την κάλυψη των μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης.

Για να υπολογιστεί το κόστος του τρέχοντος παθητικού υπολογίζονται τα συνολικά κόστη των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων, όπως προέκυψαν από την ανάλυση που προηγήθηκε. Αναλυτικά παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί. Σημαντική σημείωση σχετικά με τις αποσβέσεις είναι ότι υπολογίζονται ως το Σύνολο Πάγιων Επενδύσεων/Ετη, όπου ακολουθείται η γραμμική μέθοδος (20 έτη).

*Πίνακας 22 Εκτίμηση ετήσιου κόστους παροχής υπηρεσιών*

| **Περιγραφή** | **Κόστος (€)** |
|---|---|
| **Πρώτες Ύλες** | 140.990 |
| **Ανθρώπινο Δυναμικό** | 642.000 |
| **Έξοδα Μάρκετινγκ** | 12.000 |
| **Γενικά Έξοδα** | 38.000 |

| | |
|---|---|
| **Αποσβέσεις** | 36.250 |
| **Συνολικό κόστος** | **786.740** |

Σε αυτό το πλαίσιο, το συνολικό κόστος της επένδυσης αποτελείται από το ύψος του λογαριασμού των Παγίων αλλά και από το ύψος του λογαριασμού του Καθαρού Κεφαλαίου Κίνησης, το οποίο ορίζεται ότι ανέρχεται στο 7% του συνολικού κόστους παροχής υπηρεσιών. Έτσι για το πρώτο έτος προκύπτει το εξής:

Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης = 7%* 786.740 = 55.071,8.

Έτσι, το συνολικό κόστος της επένδυσης προκύπτει ως εξής:

*Πίνακας 23 Συνολικό κόστος επένδυσης*

| **Περιγραφή** | **Κόστος (€)** |
|---|---|
| **Πάγιο Ενεργητικό** | 495.000 |
| **Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης** | 55.071,8 |
| **Συνολικό Κόστος Επένδυσης** | **550.071,8** |

Όσον αφορά την προέλευση των απαιτούμενων κεφαλαίων, αυτά θα προέρχονται από ίδια κεφάλαια της επενδύτριας.

## 10.2. Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων

Σε αυτό το σημείο παρατίθενται οι πίνακες σχετικά με την ανάλυση των λογιστικών καταστάσεων, οι οποίες αποτελούν πρωταρχικό εργαλείο αξιολόγησης κάθε επένδυσης, καθώς βάσει αυτών θα ληφθεί η τελική απόφαση περί υλοποίησης ή μη της επένδυσης. Παρακάτω παρουσιάζονται οι εξής λογιστικές καταστάσεις:

- Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως
- Πίνακας χρηματικών ροών.

*Πίνακας 24 Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως*

| Περιγραφή/ Έτος | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| **Έσοδα** | 608.130 € | 698.528,25 € | 804.777,56 € |
| **(Κόστος Παροχής Υπηρεσιών)** | 550.071,8 € | 566.574 € | 583.571,22 € |
| **Μικτό Κέρδος** | 55.058,2 € | 131.954,25 € | 221.206,34 € |
| **(Φόρος Εισοδήματος 20%)** | 11.011,64 € | 26.390,85 € | 44.241,27 € |
| **Καθαρό Κέρδος** | **44.046,56 €** | **105.563,4 €** | **176.965,07 €** |

*Πίνακας 25 Πίνακας χρηματικών ροών*

| Έτος | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| **Έσοδα** | 608.130 € | 698.528,25 € | 804.777,56 € |
| **(Εξοδα)** | 550.071,8 € | 566.574 € | 583.571,22 € |
| **(Αποσβέσεις)** | 36.250 € | 36.250 € | 36.250 € |
| **ΚΠΦ** | **21.808,2 €** | **95.704,25 €** | **221.206,34 €** |
| **(Φόρος)** | 4.361,64 € | 19.140,85€ | 44.241,27 € |
| **ΚΜΦ** | **17.446,56 €** | **76.563,4 €** | **176.965,07€** |
| **(+) Αποσβέσεις** | 36.250 € | 36.250 € | 36.250 € |
| **ΚΤΡ** | **53.696,56 €** | **112.813,4 €** | **213.215,07 €** |

## 10.3. Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση

Σε αυτό το σημείο θα επιχειρηθεί η χρηματοοικονομική αξιολόγηση του επενδυτικού πλάνου προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσο είναι εφικτό να πραγματοποιηθεί. Ουσιαστικά, θα εξετασθεί η χρηματοοικονομική απόδοση επί του συνολικού επενδυτικού κεφαλαίου και επί του μετοχικού κεφαλαίου, η οποία πρέπει να είναι υψηλή ούτως ώστε να θεωρηθεί κατάλληλη η επένδυση. Σε αυτή την αξιολόγηση θα βασισθεί η απόφαση σχετικά με την υλοποίηση ή μη της επένδυσης.

Για να επιτευχθεί η χρηματοοικονομική αξιολόγηση υφίσταται διάφορα εργαλεία. Σε αυτό το σημείο επιλέχθηκαν ορισμένα τα οποία κρίθηκαν πιο κατάλληλα και πιο εύχρηστα, κατά περίπτωση, προκειμένου να παρουσιαστούν.

Αρχικά, παρουσιάζεται η μέθοδος απόδοσης του αρχικού κόστους επένδυσης, η οποία μετρά το χρονικό διάστημα που απαιτείται προκειμένου να εισπραχθεί το αρχικό επενδυτικό κεφάλαιο. Ασφαλώς, όσο μικρότερο το διάστημα, τόσο μικρότερο και το επιχειρηματικό ρίσκο. Ωστόσο, η εν λόγω μέθοδος δε λαμβάνει υπόψιν της το μέγεθος και το χρόνο πραγματοποίησης των καθαρών ταμειακών ροών (ΚΤΡ), γι' αυτό και είναι σημαντικό να χρησιμοποιείται παράλληλα με άλλες μεθόδους αξιολόγησης.

Σε αυτό το πλαίσιο, το πρώτο βήμα που πρέπει να γίνει πριν την παρουσίαση της αξιολόγησης είναι ο υπολογισμός των ετήσιων καθαρών ταμειακών ροών, οι οποίες υπολογίζονται ως εξής:

Καθαρή Ταμειακή Ροή = Ταμειακές Εισροές – Ταμειακές Εκροές

ή

Καθαρή Ταμειακή Ροή = Καθαρά Κέρδη + Αποσβέσεις.

Αναλυτικά η μέθοδος αξιολόγησης παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα. Θα πρέπει να σημειωθεί σε αυτό το σημείο ότι οι ταμειακές ροές για το έτος 2026 υπολογίστηκαν αναλογικά με την αυξητική τάση των προηγούμενων ετών.

*Πίνακας 26 Μέθοδος απόδοσης κόστους επένδυσης*

| Έτος | Ταμειακές Ροές (€) | Τέλος Περιόδου (€) |
|---|---|---|
| **Αρχή της Επένδυσης** | – | -550.071,8 |
| **2023** | 44.046,56 | -506.025,24 |
| **2024** | 105.563,4 | -400.461,84 |
| **2025** | 176.965,07 | -223.496,77 |
| **2026** | 327.385 | 103.888,48 |

Συνεπώς, η αρχική επένδυση θα αποδοθεί κατά το τέλος του 4$^{ου}$ έτους λειτουργίας της επιχείρησης.

Σε αυτό το πλαίσιο, είναι σημαντικό να εξετασθεί και ο δείκτης επιστροφής της επένδυσης (ROI), ο οποίος προκύπτει από τη σχέση του ετήσιου καθαρού κέρδους της επιχείρησης με το κόστος της επένδυσης. Ο εν λόγω δείκτης υπολογίζεται ως εξής:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Καθαρό Κέρδος Επένδυσης}}{\text{Κόστος Επένδυσης}} \times 100$$

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται ο δείκτης ROI για την παρούσα επένδυση.

*Πίνακας 27 Δείκτης ROI επένδυσης*

| Έτος | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|---|
| **Δείκτης ROI** | 8% | 19,1% | 32,2% | 59,5% |

Ακολούθως, παρουσιάζεται η μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας (ΚΠΑ), η οποία συνιστά μέτρο αξιολόγησης μιας επένδυσης με πλεονέκτημα της, την προεξόφληση των καθαρών ταμειακών ροών που αναμένονται σε κάθε έτος της επένδυσης. Ουσιαστικά, δηλαδή, λαμβάνει υπόψιν της τη διαχρονική αξία του χρήματος. Ως κόστος κεφαλαίου ορίστηκε το 5%, το οποίο είναι σύνηθες στον ξενοδοχειακό κλάδο. Επιπλέον, ο συντελεστής προεξόφλησης αντλείται έτοιμος για λόγους ευκολίας. Αναλυτικά, η αξιολόγηση καταγράφεται στον παρακάτω πίνακα.

*Πίνακας 28 Μέθοδος ΚΠΑ*

| Έτος | ΚΤΡ | Συντελεστής Προεξόφλησης | Παρούσα Αξία |
|---|---|---|---|
| **2023** | 44.046,56 € | 0,9709 | 42.764,8€ |
| **2024** | 105.563,4 € | 0,9426 | 99.504,06 € |
| **2025** | 176.965,07 € | 0,9151 | 161.940,73 € |
| **2026** | 327.385 € | 0,8885 | 290.881,57 € |
| **Συνολική Παρούσα Αξία** | | | **595.091,16€** |

Σε αυτό το πλαίσιο, η ΚΠΑ προκύπτει αν από την συνολική παρούσα αξία αφαιρεθεί το αρχικό κόστος επένδυσης. Αναλυτικότερα:

ΚΠΑ = ΠΑ - ΚΕ = 595.091,16 – 550.071,8 = 45.019,36 €.

Συνεπώς, δεδομένου ότι η ΚΠΑ είναι μεγαλύτερη του μηδενός θεωρείται ότι η επιχειρούσα επένδυση είναι συμφέρουσα.

Τέλος, σε αυτό το σημείο είναι σκόπιμο να εξετασθεί και ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης (IRR). Ουσιαστικά, πρόκειται για έναν συντελεστή που εξετάζει το επιτόκιο, το οποίο εξισώνει τη συνολική παρούσα αξία των καθαρών εισπράξεων με την παρούσα αξία της επένδυσης. Για τον υπολογισμό του εσωτερικού συντελεστή απόδοσης στην παρούσα μελέτη θα αξιοποιηθεί η έτοιμη συνάρτηση του Microsoft Excel, δεδομένου ότι πρόκειται για εξίσωση $5^{ου}$ βαθμού. Για την επίλυση της συνάρτησης είναι απαραίτητα τα εξής στοιχεία: ΚΤΡ για κάθε έτος, κόστος κεφαλαίου, το οποίο ανέρχεται σε ποσοστό 5%, κόστος επένδυσης ως αρνητική ΚΤΡ πριν το $1^{ο}$ έτος της επένδυσης. Αναλυτικότερα, τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα.

*Πίνακας 29 Υπολογισμός εσωτερικού συντελεστή απόδοσης*

| **Έτος** | **ΚΤΡ** |
|---|---|
| **Αρχή της Επένδυσης** | -550071,8 € |
| **2023** | 44046,56 € |
| **2024** | 105563,4 € |
| **2025** | 176965,07 € |
| **2026** | 327.385 € |
| **Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης** | **6%** |

Συνεπώς, εφόσον ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης είναι μεγαλύτερος από το κόστος κεφαλαίου θεωρείται ότι η επένδυση είναι συμφέρουσα.

# Βιβλιογραφικές Αναφορές


Aryee, S., & Budhwar, P. (2008). Human resource management and organizational performance. In M. J. Butler, *Strategic human resource management: building research-based perspective* (pp. 191- 212). London: CIPD.

Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). Deregulation and the future of the US travel agent industry. *Journal of Travel Research, 20*(2), 2-7.

Borden, N. H. (1964). The Concept of the Marketing Mix. *Journal of Advertising Research, 4*, 2-7.

Βαρβαρέσος, Σ. (2013). *Οικονομική του Τουρισμού.* Αθήνα: Προπομπός.

Dadzie, K. Q., Amponsah, D. K., Dadzie, C. A., & Winston, E. M. (2017). How firms implement marketing strategies in emerging markets: An empirical assessment of the 4Ps marketing mix framework. *Journal of Marketing Theory and Practice, 25*(3), 234-253.

Dolasinski, M. J., Roberts, C., & Zheng, T. (2019). Measuring hotel channel mix: A Dea-BSC model. *Journal of Hospitality & Tourism Research, 43*(2), 188-209.

Frangou, D., Georgiadou, Z., & Marnellos, D. (2015). The Inhabitation Experience as a Means of Promoting the Local Cultural Heritage. *IMIC 2015: 1st International Conference on Experiential Tourism* (σσ. 1-10). Santorini: IMIC 2015.

Gannon, J. M., Roper, A., & Doherty, L. (2015). Strategic human resource management: Insights from the international hotel industry. *International Journal of Hospitality Management, 47*, 65-75.

Giannakopoulou, S., Xypolitakou, E., Damigos, D., & Kaliampakos, D. (2017). How visitors value traditional built environment? Evidence from a contingent valuation survey. *Journal of Cultural Heritage*, *24*, 157–164.

Γεωργιάδης, Μ. (1977). *Ξενοδοχειακή Οικονομική.* Αθήνα: Παπαζήση.

Γεωργόπουλος, Ν. (2013). *Στρατηγικό Μανατζμεντ.* Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Heralova, R. S. (2017). Life cycle costing as an important contribution to feasibility study in construction projects. *Procedia engineering, 196*, 565-570.

Hsu, C. H., & Gartner, W. C. (2012). *The Routledge Handbook of Tourism Research.* New York: Routledge

Ηγουμενάκης, Ν. (1999). *Τουριστικό Μάρκετινγκ.* Αθήνα: INTERBOOKS.

Ηγουμενάκης, Ν., & Κραβαρίτης, Κ. (2004). *Τουρισμός: Βασικές Έννοιες.* Αθήνα: INTERBOOKS.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2011). *A framework for marketing management* (5th εκδ.). New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. (2014). *Marketing for hospitality and tourism.* Harlow: Prentice Hall.

Καρβούνης, Σ. (2006). *Μεθοδολογία, Τεχνικές & Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες.* Αθήνα: Σταμούλης.

Lickorish, L. J., & Jenkins, C. L. (2007). *Introduction to tourism.* New York: Routledge.

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

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

Machado, L. A., de Castro Junior, D. F., Mondo, T. S., Silveira-Martins, E., & de Abreu, J. C. (2019). Strategic human resources management and hotel performance. *Tourism & Management Studies, 15*(1), 65-79.

Mason, P. (2020). *Tourism impacts, planning and management.* New York: Routledge.

Matura, P., Mbaiwa, J., & Mago, S. (2021). Marketing Mix Strategies of Small and Medium Tourism enterprises in Masvingo Province, Zimbabwe. *Marketing, 10*(3), 1025-1047.

McCarthy, E. J. (1960). *Basic marketing: a managerial approach.* Homewood: Irwin.

McIntosh, A. J., & Siggs, A. (2005). An exploration of the experiential nature of boutique accommodation. *Journal of Travel Research, 44*(1), 74–81.

Mill, R. C., & Morrison, A. M. (1992). *The tourism system* (2nd ed.). London: Prentice Hall.

Rogerson, J. M. (2010). The Boutique Hotel Industry in South Africa: Definition, Scope, and Organization. *Urban Forum, 21*(4), 425–439.

Sharpley, R. (2018). *Tourism, tourists and society.* New York: Routledge.

Shen, L. Y., Tam, V. W., Tam, L., & Ji, Y. B. (2010). Project feasibility study: the key to successful implementation of sustainable and socially responsible construction management practice. *Journal of cleaner production, 18*(3), 254-259.

Suherly, H., Affif, F., & Guterres, A. D. (2016). Marketing performance as the impact of marketing mix strategy (7P) with determination of market attraction and company's resources survey on performers of tourism industry in Timor Leste. *International Journal of Economics, Commerce and Management, 4*(9), 569–587.

Σαΐτας, Ι. (2014). Σχεδιασμοί και δράσεις του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα στην ιστορική χερσόνησο της Μάνης, 1965 κ.ε. *Προστασία Παραδοσιακών Οικισμών και Σύγχρονος Αρχιτεκτονικός Σχεδιασμός – Πρακτικά Ημερίδων* (σσ. 1-48). Καλαμάτα: Ελληνική Εταιρεία Περιβάλλοντος και Πολιτισμού – Συμβούλιο Αρχιτεκτονικής Κληρονομιάς.

Τζένος, Χ. (2007). *Προμήθειες Κοστολόγηση Έλεγχος - Για την αποτελεσματική λειτουργία των επισιτιστικών επιχειρήσεων.* Αθήνα: Le Monde/ Les Livres du Tourisme.

Τζωρακοελευθεράκης, Ζ. (1999). *Προμήθειες Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, Εμπορευματογνωσία.* Αθήνα: Interbooks.

Van Hartesvelt, M. (2006). Building a better boutique hotel. *Lodging Hospitality, 62*(14), 32–44.

Victorino, L., Verma, R., Plaschka, G., & Dev, C. (2005). Service Innovation and Customer Choices in the hospitality industry. *Managing service quality, 15*(6), 555-576.

Vives, A., Jacob, M., & Payeras, M. (2018). Revenue management and price optimization techniques in the hotel sector: A critical literature review. *Tourism Economics, 24*(6), 720-752.

World Tourism Organization. (2022). *World Tourism Organization (UNWTO)*. Ανάκτηση 10 05, 2022, από Glossary of Tourism Terms: https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms