



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ & ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΒΙΟΟΙΚΟΝΟΜΙΑ, ΚΥΚΛΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ & ΒΙΩΣΙΜΗ
ΑΝΑΠΤΥΞΗ**

**«ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ
ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΜΙΑΣ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ
ΜΟΝΑΔΑΣ ΣΤΗΝ ΚΥΘΝΟ»**

Αλέξανδρος Ουίλιαμς

Πειραιάς, Φεβρουάριος, 2026



UNIVERSITY OF PIRAEUS

SCHOOL OF ECONOMICS, BUSINESS AND INTERNATIONAL STUDIES

DEPARTMENT OF ECONOMICS

**MSc. in Bioeconomy, Circular Economy & Sustainable
Development**

**“ANALYSIS OF THE FEASIBILITY OF
ESTABLISHING AND OPERATING A SUSTAINABLE
TOURISM UNIT IN KYTHNOS”**

Alexandros Ouiliams

Piraeus, Greece, February 2026

«Το έργο που εκπονήθηκε έχει γραφτεί από εμένα αποκλειστικά στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε 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.

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 διπλώματός μου.»

Ευχαριστίες

Η ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας σηματοδοτεί την κορύφωση μιας ουσιαστικής ακαδημαϊκής διαδρομής. Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου για την καθοδήγηση, τις εύστοχες παρατηρήσεις και τη συνεχή υποστήριξή του καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας.

Ευχαριστώ επίσης τους καθηγητές του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών για τη γνώση, την έμπνευση και τα επιστημονικά ερεθίσματα που μου προσέφεραν, τα οποία συνέβαλαν ουσιαστικά στη διαμόρφωση της σκέψης και της προσέγγισής μου.

Η εργασία αυτή δεν αποτελεί μόνο μια ακαδημαϊκή υποχρέωση, αλλά και μια προσωπική επιδίωξη: την αναζήτηση ενός βιώσιμου μοντέλου τουριστικής ανάπτυξης που να σέβεται τον τόπο, τους φυσικούς πόρους και την τοπική κοινωνία. Το όραμα μιας ισορροπημένης και υπεύθυνης ανάπτυξης αποτέλεσε σταθερή πηγή έμπνευσης καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής.

Περίληψη

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας

Ανάλυση της δυνατότητας δημιουργίας και λειτουργίας μιας βιώσιμης τουριστικής μονάδας στην Κύθνο.

Σημαντικοί Όροι

Βιώσιμος τουρισμός, μελέτη σκοπιμότητας, επιχειρηματικό σχέδιο, ανάλυση κινδύνων, περιβαλλοντικός αντίκτυπος, τοπική ανάπτυξη, κυκλική οικονομία, μικροί νησιωτικοί προορισμοί.

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει τη δυνατότητα δημιουργίας και λειτουργίας μιας βιώσιμης τουριστικής μονάδας στην Κύθνο, προσεγγίζοντας το ζήτημα μέσα από το πρίσμα της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης και της οικονομικής αποδοτικότητας. Η μελέτη λαμβάνει τη μορφή μελέτης σκοπιμότητας (feasibility study) και συνοδεύεται από ολοκληρωμένο Σχέδιο Επιχειρηματικής Ανάπτυξης (Business Plan), με στόχο να διερευνηθεί εάν και υπό ποιες προϋποθέσεις μπορεί να συνδυαστεί η περιβαλλοντική υπευθυνότητα με τη χρηματοοικονομική βιωσιμότητα.

Αρχικά παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο του βιώσιμου τουρισμού, της κυκλικής οικονομίας και των διεθνών προτύπων βιωσιμότητας, καθώς και οι σύγχρονες προκλήσεις που καθιστούν αναγκαία τη μετάβαση σε πιο υπεύθυνα πρότυπα ανάπτυξης. Στη συνέχεια αναλύεται η υφιστάμενη κατάσταση της τουριστικής αγοράς διεθνώς και σε τοπικό επίπεδο, εντοπίζονται οι ευκαιρίες διαφοροποίησης και αξιολογούνται οι βασικοί κίνδυνοι που σχετίζονται με την αβεβαιότητα της ζήτησης, τη διαχείριση φυσικών πόρων, το θεσμικό πλαίσιο και τις επιχειρησιακές απαιτήσεις.

Το ενσωματωμένο business plan μετατρέπει τα θεωρητικά ευρήματα σε εφαρμοσμένο εργαλείο αξιολόγησης επενδυτικής σκοπιμότητας. Περιλαμβάνει ανάλυση κόστους-οφέλους, εκτιμήσεις ταμειακών ροών, δείκτες απόδοσης, ανάλυση κινδύνων και εκτίμηση περιβαλλοντικού, κοινωνικού και οικονομικού αντίκτυπου. Παράλληλα εξετάζεται η

αξιοποίηση χρηματοδοτικών εργαλείων και επιχορηγήσεων ως μέρος της χρηματοδοτικής δομής.

Τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι η περιβαλλοντική υπευθυνότητα και η οικονομική αποδοτικότητα μπορούν να συνυπάρξουν, υπό την προϋπόθεση ύπαρξης ρεαλιστικών παραδοχών, στρατηγικής διαφοροποίησης και συστηματικής διαχείρισης κινδύνων. Η περίπτωση της Κύθνου αναδεικνύει τις δυνατότητες αλλά και τους περιορισμούς μιας τέτοιας προσέγγισης σε μικρού μεγέθους νησιωτικούς προορισμούς, συμβάλλοντας στον ευρύτερο διάλογο για τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη στην Ελλάδα.

Abstract

Title

Analysis of the Feasibility of Establishing and Operating a Sustainable Tourism Unit in Kythnos

Keywords

Sustainable tourism; feasibility study; business plan; risk analysis; environmental impact; local development; circular economy; small island destinations.

Abstract

This thesis examines the feasibility of establishing and operating a sustainable tourism accommodation unit on the island of Kythnos, approaching the issue through the lens of sustainable tourism development and financial performance. The study is structured as a feasibility analysis and is accompanied by a comprehensive Business Plan, aiming to investigate whether, and under which conditions, environmental responsibility can be combined with financial viability.

The theoretical framework reviews key concepts related to sustainable tourism, circular economy principles, and internationally recognized sustainability standards, while also addressing contemporary challenges that necessitate a transition toward more responsible development models. The current state of the tourism market is analyzed at both international and local levels, identifying opportunities for strategic differentiation and assessing key risks associated with demand uncertainty, natural resource constraints, regulatory factors, and operational challenges.

The integrated Business Plan translates theoretical insights into a practical investment evaluation tool. It includes cost–benefit analysis, projected cash flows, financial performance indicators, risk analysis, and an assessment of environmental, social, and economic impacts. The potential utilization of financial instruments and public subsidies is also examined as part of the funding structure.

The findings suggest that environmental responsibility and economic profitability can coexist, provided that realistic assumptions, strategic positioning, and systematic risk management are in place. The case of Kythnos highlights both the opportunities and limitations of implementing such a model in small island destinations, contributing to the broader discussion on sustainable tourism development in Greece.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	v
Abstract	vii
Περιεχόμενα	ix
Κατάλογος Πινάκων.....	xiii
1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	1
1.1 Εισαγωγή.....	1
1.2 Ορισμοί και Βασικές Έννοιες	1
1.2.1 Βιώσιμος Τουρισμός	2
1.2.2 Πράσινα καταλύματα	2
1.2.3 Υπεύθυνος τουρισμός.....	3
1.2.4 Κυκλική οικονομία στον τουρισμό	3
1.3 Διεθνή πρότυπα βιωσιμότητας στον τουρισμό	4
1.3.1 Global Sustainable Tourism Council (GSTC).....	5
1.3.2 Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs) και τουρισμός.....	5
1.4 Ανακεφαλαίωση	6
2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ	7
2.1 Εισαγωγή.....	7
2.2 Περιβαλλοντική Επιβάρυνση και Κλιματική Αλλαγή	8
2.3 Οικονομική Ανισότητα και Κοινωνικός Αποκλεισμός.....	9
2.4 Υπερτουρισμός.....	10
2.5 Η Απώλεια της Αυθεντικότητας των Προορισμών.....	10
2.6 Ενεργειακή και Υδάτινη Κρίση: Ο Αόρατος Κίνδυνος	11
2.7 Ανάγκη για Βιώσιμες Πολιτικές	11
2.8 Ανακεφαλαίωση	12
3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΛΛΑΔΑ, ΚΥΘΝΟΣ ΚΑΙ ΒΙΩΣΙΜΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ.....	13
3.1 Εισαγωγή.....	13
3.2 Η Κατάσταση στον Ελλάδα	14
3.3 Η περίπτωση της Κύθνου	15
3.4 Παράγοντες που Επηρεάζουν την Βιώσιμη Τουριστική Ανάπτυξη.....	16
3.4.1 Ικανότητα τοπικών επιχειρήσεων να υιοθετήσουν βιώσιμες πρακτικές.....	16

3.4.2	Ευαισθητοποίηση και προτιμήσεις επισκεπτών.....	18
3.4.3	Δημόσιες πολιτικές και χρηματοδοτικά εργαλεία.....	19
3.5	Ανακεφαλαίωση.....	21
4	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ.....	23
4.1	Εισαγωγή.....	23
4.2	Ερευνητικός Σκοπός και Στόχοι.....	23
4.3	Ερευνητικά Ερωτήματα.....	24
4.4	Επιλογή της Κύθνου ως Μελέτη Περίπτωσης.....	25
4.5	Ανακεφαλαίωση.....	25
5	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	27
5.1	Εισαγωγή.....	27
5.2	Μεθοδολογικό Πλαίσιο.....	27
5.3	Πηγές Δεδομένων.....	28
5.4	Εργαλεία Ανάλυσης.....	29
5.5	Βασικές Υποθέσεις.....	30
5.6	Περιορισμοί της Έρευνας.....	30
5.7	Ανακεφαλαίωση.....	31
6	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΒΙΩΣΙΜΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ ΣΤΗΝ ΚΥΘΝΟ.....	33
6.1	Εισαγωγή.....	33
6.2	Περιγραφή της Επενδυτικής Πρότασης.....	33
6.2.1	Εταιρική Δομή και Διακυβέρνηση.....	34
6.2.2	Τοποθεσία και Χαρακτηριστικά Γηπέδου.....	34
6.2.3	Δυναμικότητα και Διάρθρωση Χώρων.....	35
6.3	Αρχιτεκτονικός Σχεδιασμός και Βιοκλιματικές Τεχνολογίες.....	35
6.3.1	Υπόσκαφη Αρχιτεκτονική και Ενσωμάτωση στο Τοπίο.....	36
6.3.2	Τεχνολογίες Ενεργειακής Αποδοτικότητας.....	37
6.3.3	Διαχείριση Υδάτινων Πόρων.....	37
6.3.4	Φύτευση και Διαχείριση Περιβάλλοντος Χώρου.....	38
6.4	Ανάλυση Τοπικής Αγοράς.....	38
6.4.1	Τουριστικά Μεγέθη και Υποδομή.....	38
6.4.2	Χαρακτηριστικά Τουριστικής Ζήτησης.....	39

6.5	Πιστοποίηση Βιωσιμότητας	39
6.6	Ανάλυση Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος.....	40
6.6.1	Απειλή Νεοεισερχομένων	40
6.6.2	Ένταση Υφιστάμενου Ανταγωνισμού.....	41
6.6.3	Απειλή Υποκατάστατων.....	41
6.6.4	Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών	41
6.6.5	Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών.....	42
6.7	Επιχειρηματικό Μοντέλο	42
6.7.1	Τμήματα Πελατών (Customer Segments).....	42
6.7.2	Προτάσεις Αξίας (Value Propositions)	43
6.7.3	Κανάλια (Channels)	43
6.7.4	Σχέσεις με Πελάτες (Customer Relationships)	44
6.7.5	Ροές Εσόδων (Revenue Streams).....	44
6.7.6	Βασικοί Πόροι (Key Resources)	44
6.7.7	Βασικές Δραστηριότητες (Key Activities).....	44
6.7.8	Βασικές Συνεργασίες (Key Partners).....	44
6.7.9	Δομή Κόστους (Cost Structure)	45
6.8	Στρατηγική Ανάλυση SWOT	45
6.8.1	Δυνάμεις (Strengths)	46
6.8.2	Αδυναμίες (Weaknesses).....	46
6.8.3	Ευκαιρίες (Opportunities)	46
6.8.4	Απειλές (Threats)	46
6.9	Στρατηγική Μάρκετινγκ.....	47
6.9.1	Προϊόν (Product)	47
6.9.2	Τιμή (Price)	47
6.9.3	Διανομή (Place).....	48
6.9.4	Πρόωθηση (Promotion).....	48
6.10	Ανακεφαλαίωση	48
7	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ... 51	
7.1	Εισαγωγή.....	51
7.2	Προϋπολογισμός Επένδυσης.....	51
7.2.1	Ανάλυση Κόστους Κατασκευής.....	52

7.2.2	Πηγές χρηματοδότησης.....	52
7.3	Προβλέψεις Εσόδων.....	53
7.3.1	Παραδοχές λειτουργίας (περίοδος, δυναμικότητα, πληρότητα)	53
7.3.2	Τιμολογιακή πολιτική	55
7.3.3	Προβλέψεις ετήσιων εσόδων πενταετίας	55
7.4	Λειτουργικά Έξοδα	56
7.4.1	Δομή λειτουργικών εξόδων.....	56
7.4.2	Σύγκριση με συμβατικό κατάλυμα και ρόλος βιωσιμότητας.....	57
7.5	Αποτελέσματα Οικονομικής Ανάλυσης.....	58
7.5.1	Βασικά συμπεράσματα πενταετίας	59
7.5.2	Σημεία ελέγχου βιωσιμότητας.....	59
7.5.3	Απάντηση στο ΕΕ1.....	60
7.6	Ανακεφαλαίωση	61
8	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ & ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΥ	63
8.1	Εισαγωγή.....	63
8.2	Ανάλυση Κινδύνων	63
8.2.1	Οικονομικοί κίνδυνοι	67
8.2.2	Περιβαλλοντικοί κίνδυνοι.....	67
8.2.3	Θεσμικοί/Γραφειοκρατικοί Κίνδυνοι.....	68
8.2.4	Επιχειρησιακοί κίνδυνοι.....	68
8.3	Εκτίμηση Αντίκτυπου	68
8.3.1	Περιβαλλοντικός αντίκτυπος	69
8.3.2	Κοινωνικός αντίκτυπος	69
8.3.3	Οικονομικός αντίκτυπος.....	70
8.4	Ανακεφαλαίωση	70
9	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	73
9.1	Εισαγωγή.....	73
9.2	Απαντήσεις στα Ερευνητικά Ερωτήματα.....	73
9.3	Συμβολή της Έρευνας	74
9.4	Περιορισμοί και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα.....	75
9.5	Ανακεφαλαίωση	75
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	77

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 7.1: Προϋπολογισμός Επένδυσης	52
Πίνακας 7.2: Δομή Μείγματος Χρηματοδότησης.....	52
Πίνακας 7.3: Ποσοστό Πληρότητας ανά Μήνα και Έτος Λειτουργίας (%)	54
Πίνακας 7.4: Ετήσιες Διανυκτερεύσεις ανά Μήνα και Έτος Λειτουργίας (#)	54
Πίνακας 7.5: Τιμολογιακή Πολιτική ανά Μήνα και Έτος Λειτουργίας (€).....	55
Πίνακας 7.6: Προβλέψεις Μηνιαίων και Ετήσιων Εσόδων Πενταετίας (€)	55
Πίνακας 7.7: Δομή Λειτουργικών Εξόδων (Μηνιαία και Ετήσια Βάση)	57
Πίνακας 7.8: Ενδεικτική Επίδραση Βιώσιμων Τεχνολογιών στο Λειτουργικό Κόστος.....	58
Πίνακας 7.9: Βασικά Χρηματοοικονομικά Μεγέθη Πενταετίας	59
Πίνακας 8.1: Κίνδυνοι, Πιθανότητες, Επίπτώσεις και Μέτρα Αντιμετώπισης.....	64
Πίνακας 8.2: Συνοπτική Αποτύπωση Θετικών και Αρνητικών Επιπτώσεων	69

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

1.1 Εισαγωγή

Ο τουρισμός αποτελεί έναν από τους ταχύτερα αναπτυσσόμενους κλάδους της παγκόσμιας οικονομίας, συμβάλλοντας σημαντικά στη δημιουργία εισοδήματος, απασχόλησης και περιφερειακής ανάπτυξης. Ωστόσο, η εντατικοποίηση της τουριστικής δραστηριότητας τις τελευταίες δεκαετίες έχει οδηγήσει σε αυξανόμενες περιβαλλοντικές πιέσεις, κοινωνικές ανισότητες και αλλοίωση της πολιτιστικής ταυτότητας πολλών προορισμών. Τα φαινόμενα αυτά καθιστούν επιτακτική την ανάγκη επαναπροσδιορισμού του τρόπου με τον οποίο σχεδιάζεται και αναπτύσσεται ο τουρισμός, με την βιωσιμότητα ως κεντρικό άξονα. (UNWTO; UNEP, 2005).

Στο πλαίσιο αυτό, η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης έχει αναδειχθεί σε κεντρικό άξονα στρατηγικού σχεδιασμού για τον τουριστικό τομέα. Η ενσωμάτωση περιβαλλοντικών, κοινωνικών και οικονομικών παραμέτρων στη λήψη αποφάσεων αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη διασφάλιση της μακροχρόνιας ανθεκτικότητας των τουριστικών προορισμών και επιχειρήσεων (Bramwell & Lane, 2011).

Παρά την ευρεία αποδοχή των αρχών της βιώσιμης ανάπτυξης σε θεωρητικό και θεσμικό επίπεδο, η πρακτική εφαρμογή τους παρουσιάζει σημαντικές προκλήσεις, καθώς συχνά παρατηρείται απόκλιση μεταξύ στρατηγικών δεσμεύσεων και πραγματικών πρακτικών στον τουριστικό τομέα.

Σε κάθε περίπτωση, το παρόν κεφάλαιο αποσκοπεί στην παρουσίαση του θεωρητικού πλαισίου της έρευνας. Αρχικά, αναλύονται βασικοί ορισμοί και έννοιες που σχετίζονται με τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη. Στη συνέχεια, εξετάζονται σύγχρονες προσεγγίσεις, όπως τα πράσινα καταλύματα, ο υπεύθυνος τουρισμός και η εφαρμογή της κυκλικής οικονομίας στον τουριστικό κλάδο. Τέλος, παρουσιάζονται διεθνή πρότυπα και πλαίσια αξιολόγησης της βιωσιμότητας στον τουρισμό.

1.2 Ορισμοί και Βασικές Έννοιες

Η έννοια της βιωσιμότητας στον τουρισμό δεν αποτελεί έναν ενιαίο όρο, αλλά ένα πολυδιάστατο πλαίσιο που ενσωματώνει διαφορετικές προσεγγίσεις και πρακτικές. Στη διεθνή βιβλιογραφία συναντώνται όροι όπως βιώσιμος τουρισμός, υπεύθυνος τουρισμός, πράσινα καταλύματα και κυκλική οικονομία, οι οποίοι, αν και διαφοροποιούνται εννοιολογικά,

συγκλίνουν στον κοινό στόχο της μείωσης των αρνητικών επιπτώσεων της τουριστικής δραστηριότητας. Οι παραπάνω έννοιες συνθέτουν ένα ιδεατό πλαίσιο αναφοράς, το οποίο στην πράξη καλείται να προσαρμοστεί στις ιδιαίτερες συνθήκες κάθε προορισμού και στο εκάστοτε θεσμικό, οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον.

1.2.1 Βιώσιμος Τουρισμός

Ο βιώσιμος τουρισμός είναι μια μορφή τουριστικής ανάπτυξης που επιδιώκει να ισορροπήσει την οικονομική ανάπτυξη, την κοινωνική ευημερία και την προστασία του περιβάλλοντος. Αντί να επικεντρώνεται μόνο στην αύξηση των τουριστικών ροών και των εσόδων, δίνει προτεραιότητα στη μακροπρόθεσμη διατήρηση των φυσικών και πολιτιστικών πόρων, εξασφαλίζοντας ότι και οι μελλοντικές γενιές θα μπορέσουν να απολαύσουν τους ίδιους προορισμούς με βιώσιμο τρόπο.

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού (UNWTO; UNEP, 2005), ο βιώσιμος τουρισμός «ικανοποιεί τις ανάγκες των τουριστών και των περιοχών υποδοχής, προστατεύοντας και ενισχύοντας παράλληλα τις ευκαιρίες για το μέλλον». Ο ορισμός αυτός βασίζεται στις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης, όπως αυτές διατυπώθηκαν από την Επιτροπή Brundtland, και ενσωματώνει τρεις βασικούς πυλώνες:

- περιβαλλοντική προστασία
- κοινωνική συνοχή
- οικονομική βιωσιμότητα

Παράλληλα, κατά τον (Weaver, 2006), ο βιώσιμος τουρισμός δεν αποσκοπεί απλώς στη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων, αλλά και στη δημιουργία θετικών αποτελεσμάτων για τις τοπικές κοινωνίες μέσω της απασχόλησης, της ενίσχυσης της τοπικής επιχειρηματικότητας και της διατήρησης της πολιτιστικής κληρονομιάς.

1.2.2 Πράσινα καταλύματα

Τα ξενοδοχεία αποτελούν σημαντικούς καταναλωτές ενέργειας και νερού στον τουριστικό τομέα, γεγονός που καθιστά κρίσιμη την εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών στη λειτουργία τους (Gössling, et al., 2012). Τα πράσινα καταλύματα (green hotels και eco-lodges), είναι τουριστικές εγκαταστάσεις που λειτουργούν με γνώμονα τη μείωση του περιβαλλοντικού τους αποτυπώματος. Αυτό σημαίνει ότι μπορεί να υιοθετούν μέρος ή και όλες τις παρακάτω πρακτικές που περιλαμβάνουν: την εξοικονόμηση ενέργειας, την χρήση ανανεώσιμων πηγών

ενέργειας, την διαχείριση υδάτινων πόρων και την μείωση και ανακύκλωση των αποβλήτων (Acampora, Lucchetti, Merli, & Ali, 2022).

Μελέτες στον ξενοδοχειακό κλάδο δείχνουν ότι η εφαρμογή τέτοιων μέτρων μπορεί να οδηγήσει σε ουσιαστική μείωση της κατανάλωσης φυσικών πόρων και του λειτουργικού κόστους. Η (Bohdanowicz, 2006) τεκμηριώνει ότι πρακτικές ενεργειακής αποδοτικότητας και ορθολογικής διαχείρισης πόρων όχι μόνο μειώνουν τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις των ξενοδοχείων, αλλά ενισχύουν και τη μακροχρόνια οικονομική τους βιωσιμότητα.

Σε αυτό το πλαίσιο, η δημιουργία διεθνών πιστοποιήσεων, όπως Green Key, EU Ecolabel και LEED, λειτουργεί ως μηχανισμός αξιοπιστίας και διαφοροποίησης στην αγορά, καθώς σηματοδοτεί τη δέσμευση των επιχειρήσεων σε πρακτικές βιώσιμης λειτουργίας (Font & Buckley, 2001), (Font, Elgammal, & Lamond, 2017).

1.2.3 Υπεύθυνος τουρισμός

Ο υπεύθυνος τουρισμός πηγαίνει ένα βήμα παραπέρα από τη γενική έννοια της βιωσιμότητας, καθώς εστιάζει στη συνειδητή επιλογή των τουριστών να έχουν θετικό αντίκτυπο στον τόπο που επισκέπτονται. Σύμφωνα με τον (Goodwin, 2011), ο υπεύθυνος τουρισμός βασίζεται στην μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, την ενίσχυση της τοπικής οικονομίας και τον σεβασμό στην πολιτιστική ταυτότητα. Παράλληλα, μετατοπίζεται και η ευθύνη από τους θεσμούς προς τους ίδιους τους ταξιδιώτες, ενθαρρύνοντας επιλογές που έχουν θετικό κοινωνικό και περιβαλλοντικό αποτύπωμα (Scheyvens, 2012).

1.2.4 Κυκλική οικονομία στον τουρισμό

Η κυκλική οικονομία είναι ένα εναλλακτικό μοντέλο παραγωγής και κατανάλωσης που στοχεύει στη διατήρηση των πόρων σε χρήση για όσο το δυνατόν μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, στη μείωση της παραγωγής αποβλήτων και στη μέγιστη ανάκτηση της αξίας των υλικών. Βασικές αρχές της είναι η πρόληψη της παραγωγής αποβλήτων, η επαναχρησιμοποίηση, η ανακύκλωση και η ανάκτηση ενέργειας από απορρίμματα. Το Ellen MacArthur Foundation ορίζει την κυκλική οικονομία ως ένα σύστημα που είναι «restorative and regenerative by design», με στόχο τη μείωση της χρήσης πόρων και της ρύπανσης μέσω κλειστών κύκλων ροής υλικών και ενέργειας. (Ellen MacArthur Foundation, 2020)

Στον τουριστικό τομέα, η υιοθέτηση των αρχών της κυκλικής οικονομίας μπορεί να εφαρμοστεί σε διάφορα επίπεδα λειτουργίας και διαχείρισης, όπως:

- Επαναχρησιμοποίηση νερού (π.χ. συλλογή βρόχινου νερού, επεξεργασία και επαναχρησιμοποίηση για άρδευση ή καθαρισμό)
- Κομποστοποίηση οργανικών αποβλήτων (μετατροπή βιοαποδομήσιμων υπολειμμάτων σε λιπάσματα)
- Χρήση ανακυκλωμένων ή ανακυκλώσιμων υλικών σε συσκευασίες, προϊόντα και υλικά κατασκευών
- Τοπικές αλυσίδες προμηθειών που μειώνουν αποστάσεις μεταφοράς και ενισχύουν την τοπική οικονομία

Οι στρατηγικές αυτές όχι μόνο μειώνουν τις περιβαλλοντικές πιέσεις από την παραγωγή αποβλήτων και την κατανάλωση φυσικών πόρων, αλλά συνδέονται επίσης με την επίτευξη περιβαλλοντικών και κοινωνικο-οικονομικών στόχων βιωσιμότητας. (Strippoli, Gallucci, & Ingraio, 2024)

Μελέτες δείχνουν ότι η εφαρμογή κυκλικών πρακτικών στον τουρισμό μπορεί να έχει σημαντικά οφέλη για την αποκλιμάκωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος και την ενίσχυση της ανθεκτικότητας των επιχειρήσεων και προορισμών. Η έννοια της κυκλικής οικονομίας στον τουρισμό έχει αναγνωριστεί ως εργαλείο για τη μείωση της χρήσης πόρων (όπως ενέργειας, νερού και ενδιάμεσων υλικών), της παραγωγής αποβλήτων και των αρνητικών περιβαλλοντικών επιπτώσεων, συμβάλλοντας έτσι στην επίτευξη των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης SDGs. (Sorin & Einarsson, 2020)

1.3 Διεθνή πρότυπα βιωσιμότητας στον τουρισμό

Η εφαρμογή της βιωσιμότητας στον τουρισμό δεν περιορίζεται πλέον σε εθελοντικές πρακτικές επιχειρήσεων, αλλά στηρίζεται σε διεθνή πρότυπα, κατευθυντήριες γραμμές και μηχανισμούς πιστοποίησης που λειτουργούν ως εργαλεία αξιολόγησης και διακυβέρνησης. Οι μηχανισμοί αυτοί συμβάλλουν στην τυποποίηση της έννοιας της βιωσιμότητας και επιτρέπουν τη συγκρισιμότητα μεταξύ προορισμών και επιχειρήσεων (UNWTO; UNEP, 2005).

Κεντρικό ρόλο στη διαμόρφωση του πλαισίου βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης διαδραματίζουν διεθνείς οργανισμοί όπως ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (UNWTO), το Πρόγραμμα Περιβάλλοντος των Ηνωμένων Εθνών (UNEP) και ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών (UN), οι οποίοι έχουν ενσωματώσει τη βιωσιμότητα στον πυρήνα των πολιτικών τους. Τα σημαντικότερα εργαλεία εφαρμογής περιλαμβάνουν τα κριτήρια του Global Sustainable Tourism Council, τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης SDGs, και το πλαίσιο ESG, τα οποία

χρησιμοποιούνται ευρέως για την αξιολόγηση της βιωσιμότητας στον τουρισμό (United Nations General Assembly, 2015) (Global Sustainable Tourism Council, 2023) (OECD, 2020).

1.3.1 Global Sustainable Tourism Council (GSTC)

Το Global Sustainable Tourism Council αποτελεί τον βασικό διεθνή οργανισμό που έχει αναπτύξει παγκόσμια αναγνωρισμένα πρότυπα βιωσιμότητας για τον τουρισμό. Τα κριτήρια GSTC λειτουργούν ως σημείο αναφοράς τόσο για ξενοδοχειακές επιχειρήσεις όσο και για τουριστικούς πράκτορες. Τα πρότυπα αυτά οργανώνονται γύρω από τέσσερις βασικούς πυλώνες: την βιώσιμη διαχείριση, τον κοινωνικο-οικονομικό αντίκτυπο, την πολιτιστική κληρονομιά και την περιβαλλοντική προστασία.

Χρησιμοποιούνται ως βάση για την πιστοποίηση από ανεξάρτητους φορείς πιστοποίησης που έχουν διαπιστευθεί με το πρότυπο GSTC Accredited Certification Body (Global Sustainable Tourism Council, 2023). Επιπλέον, στη βιβλιογραφία επισημαίνεται ότι οι διεθνείς μηχανισμοί πιστοποίησης συμβάλλουν στη διαφάνεια και στην αξιοπιστία των ισχυρισμών βιωσιμότητας, αφού παρέχουν αντικειμενικές αξιολογήσεις στις επιχειρήσεις που πληρούν καθορισμένα κριτήρια, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη των καταναλωτών και μειώνοντας τον κίνδυνο greenwashing (Elhoushy, Elzek, & Font, 2025).

Παρά τη σημασία των συστημάτων πιστοποίησης, η ύπαρξή τους δεν διασφαλίζει πάντοτε ουσιαστική βιωσιμότητα, καθώς σε ορισμένες περιπτώσεις η συμμόρφωση περιορίζεται σε τυπικό επίπεδο, χωρίς βαθιές λειτουργικές αλλαγές.

1.3.2 Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs) και τουρισμός

Οι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (Sustainable Development Goals) της Ατζέντας 2030 του ΟΗΕ αποτελούν το πιο ολοκληρωμένο παγκόσμιο πλαίσιο βιώσιμης ανάπτυξης. Ο τουρισμός συνδέεται άμεσα ή έμμεσα με πολλούς από τους 17 στόχους, ιδιαίτερα δε με εκείνους που συνδέονται με την απασχόληση και την οικονομική ανάπτυξη (SDG 8), τη βιώσιμη ανάπτυξη των πόλεων και κοινοτήτων (SDG 11), την υπεύθυνη κατανάλωση και παραγωγή (SDG 12), τη δράση για το κλίμα (SDG 13) και τη ζωή στο νερό (SDG 14), οι οποίοι περιλαμβάνουν συγκεκριμένους στόχους και σχετικούς δείκτες.

Σε επίσημα έγγραφα και εργαλεία που συνδέουν τον τουρισμό με την Ατζέντα 2030, όπως η έκδοση *Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030* (UNWTO & UNDP, 2017), τονίζεται η δυνατότητα του τουρισμού να λειτουργήσει ως καταλύτης για την επίτευξη των SDGs μέσα από τη δημιουργία θέσεων εργασίας, την ενίσχυση της τοπικής

οικονομίας και την προστασία των φυσικών και πολιτιστικών πόρων. Παράλληλα, η διεθνής βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι η συμβολή του τουρισμού στην επίτευξη των SDGs δεν είναι αυτόματη, αλλά προϋποθέτει στοχευμένες πολιτικές, θεσμική διακυβέρνηση και συστήματα παρακολούθησης και αξιολόγησης για να ενισχυθεί η θετική του επίδραση και να περιοριστούν οι αρνητικές συνέπειες.

Επιπλέον, τα κριτήρια ESG αποτελούν σήμερα βασικό εργαλείο αξιολόγησης επιχειρήσεων από επενδυτές, χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και ρυθμιστικές αρχές. Στον τουριστικό τομέα, τα ESG χρησιμοποιούνται για την αποτίμηση τόσο της περιβαλλοντικής απόδοσης όσο και της κοινωνικής υπευθυνότητας και της ποιότητας διακυβέρνησης.

1.4 Ανακεφαλαίωση

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάστηκε το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας, εστιάζοντας στις βασικές έννοιες που συνδέονται με τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη. Αρχικά αναλύθηκαν οι ορισμοί του βιώσιμου τουρισμού, των πράσινων καταλυμάτων, του υπεύθυνου τουρισμού και της κυκλικής οικονομίας, αναδεικνύοντας τόσο τις εννοιολογικές διαφοροποιήσεις όσο και τα σημεία σύγκλισής τους ως προς τον κοινό στόχο της μείωσης των αρνητικών επιπτώσεων της τουριστικής δραστηριότητας.

Στη συνέχεια, παρουσιάστηκαν τα βασικά διεθνή πρότυπα και εργαλεία εφαρμογής της βιωσιμότητας στον τουρισμό, με ιδιαίτερη έμφαση στα κριτήρια του Global Sustainable Tourism Council (GSTC), στους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs) της Ατζέντας 2030 και το πλαίσιο ESG. Τα συγκεκριμένα εργαλεία αποτελούν θεμέλιο για τη διαμόρφωση πολιτικών και επιχειρηματικών στρατηγικών βιωσιμότητας, συμβάλλοντας στη διαφάνεια, τη συγκρισιμότητα και την αξιοπιστία των τουριστικών επιχειρήσεων και προορισμών.

Η κατανόηση των εννοιών και των διεθνών αυτών πλαισίων αποτελεί τη βάση για την ερμηνεία των σύγχρονων προκλήσεων του τουριστικού κλάδου και για την αξιολόγηση της δυνατότητας εφαρμογής βιώσιμων πρακτικών σε τοπικό επίπεδο, όπως στην περίπτωση της Κύθνου. Τα ζητήματα αυτά θα αναλυθούν εκτενέστερα στα επόμενα κεφάλαια της παρούσας εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

2.1 Εισαγωγή

Ο τουρισμός αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους κλάδους της παγκόσμιας οικονομίας, συμβάλλοντας περίπου στο 10% του παγκόσμιου ΑΕΠ και δημιουργώντας περισσότερες από 330 εκατομμύρια θέσεις εργασίας (World Travel & Tourism Council, 2024). Στην Ελλάδα, η συμβολή του είναι ακόμη πιο καθοριστική, καθώς το 2024 καταγράφηκαν 40,7 εκατομμύρια αφίξεις τουριστών, με τα άμεσα έσοδα να ανέρχονται σε 21,6 δισεκατομμύρια ευρώ. Παράλληλα, οι επισκέπτες κρουαζιέρας ξεπέρασαν τα 2,5 εκατομμύρια, ενισχύοντας περαιτέρω τη σημασία του τουρισμού για την οικονομία της χώρας (Τράπεζα της Ελλάδος, 2025). Ωστόσο, αυτή η αλματώδης ανάπτυξη του κλάδου έχει οδηγήσει και σε σημαντικές προκλήσεις, οι οποίες καθιστούν επιτακτική την ανάγκη για ένα νέο, πιο βιώσιμο μοντέλο τουριστικής ανάπτυξης.

Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που σχετίζονται με τον τουρισμό είναι η επιβάρυνση του περιβάλλοντος. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, η τουριστική δραστηριότητα ευθύνεται για περίπου 8% των παγκόσμιων εκπομπών CO₂ (Lenzen, et al., 2018), με τις αερομεταφορές, τη διαμονή και τις τουριστικές μετακινήσεις να αποτελούν τις κυριότερες πηγές ρύπανσης. Παράλληλα, η αυξανόμενη κατανάλωση νερού και ενέργειας στα τουριστικά καταλύματα και τις υποδομές οδηγεί σε έντονες πιέσεις στους φυσικούς πόρους, ιδιαίτερα σε περιοχές με ευαίσθητα οικοσυστήματα, όπως επισημαίνεται στη διεθνή βιβλιογραφία (Herntrei & Jánová, 2024).

Σε δημοφιλείς ελληνικούς προορισμούς, όπως η Σαντορίνη και η Μύκονος, η μαζική εισροή επισκεπτών έχει οδηγήσει σε υπερβολική δόμηση, αύξηση του κόστους ζωής και αλλοίωση της αυθεντικότητας των τοπικών κοινοτήτων. Παράλληλα, ενώ ο τουρισμός παράγει τεράστια οικονομικά οφέλη, αυτά συχνά δεν κατανέμονται δίκαια. Οι μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων, αφήνοντας τις μικρότερες επιχειρήσεις και τις τοπικές κοινωνίες να επωφελούνται λιγότερο από την τουριστική ανάπτυξη (Gössling S. &, 2019).

Μπροστά σε αυτές τις προκλήσεις, ο βιώσιμος τουρισμός προτείνεται ως μια εναλλακτική στρατηγική που επιδιώκει να εξισορροπήσει την τουριστική ανάπτυξη με την προστασία του περιβάλλοντος και την ενίσχυση των τοπικών κοινωνιών. Σύμφωνα με τον ορισμό της (UNWTO, 2025) ο βιώσιμος τουρισμός είναι εκείνος που «ικανοποιεί τις ανάγκες των

παρόντων και μελλοντικών γενεών, ενώ παράλληλα διατηρεί το περιβάλλον, τον πολιτισμό και την οικονομία των προορισμών».

Η ανάγκη για βιώσιμες τουριστικές πρακτικές είναι ιδιαίτερα κρίσιμη στην Ελλάδα, όπου ο τουριστικός κλάδος αποτελεί βασικό μοχλό ανάπτυξης. Αυτό ισχύει ακόμα περισσότερο για μικρότερα νησιά, όπως η Κύθνος, όπου οι φυσικοί και κοινωνικοί πόροι είναι περιορισμένοι. Η παρούσα μελέτη επιχειρεί να αναλύσει την κατάσταση του τουρισμού στο νησί, να εντοπίσει τα κενά στη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη και να προτείνει στρατηγικές για τη μετάβαση σε ένα πιο φιλικό προς το περιβάλλον και την τοπική κοινωνία μοντέλο τουρισμού.

2.2 Περιβαλλοντική Επιβάρυνση και Κλιματική Αλλαγή

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, τουριστική δραστηριότητα συνδέεται άμεσα με σημαντικές περιβαλλοντικές πιέσεις. Οι αερομεταφορές, η λειτουργία των τουριστικών καταλυμάτων και οι μετακινήσεις των επισκεπτών συμβάλλουν ουσιαστικά στις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου, με αποτέλεσμα ο τουρισμός να ευθύνεται για περίπου το 8% των παγκόσμιων εκπομπών (Lenzen, et al., 2018). Το μέγεθος αυτό αναδεικνύει τον ρόλο του τουριστικού τομέα όχι μόνο ως αποδέκτη των επιπτώσεων της κλιματικής αλλαγής, αλλά και ως παράγοντα που συμβάλλει ενεργά στη διαμόρφωσή της.

Πέραν των εκπομπών, η τουριστική ανάπτυξη ασκεί έντονες πιέσεις σε κρίσιμους φυσικούς πόρους, όπως το νερό και το έδαφος, ιδίως σε προορισμούς με περιορισμένες φέρουσες ικανότητες. Η αυξημένη ζήτηση για ύδρευση, ενέργεια και υποδομές, σε συνδυασμό με την εποχικότητα της τουριστικής δραστηριότητας, οδηγεί συχνά σε υπερκατανάλωση και υποβάθμιση των τοπικών οικοσυστημάτων. Στη διεθνή βιβλιογραφία επισημαίνεται ότι η ανεξέλεγκτη τουριστική ανάπτυξη συνδέεται με φαινόμενα όπως η αποψίλωση δασών, η ρύπανση θαλάσσιων και παράκτιων περιοχών και η απώλεια βιοποικιλότητας, ιδιαίτερα σε ευαίσθητα φυσικά περιβάλλοντα (Herntrei & Jánová, 2024).

Οι περιβαλλοντικές αυτές πιέσεις εντείνονται περαιτέρω στο πλαίσιο της κλιματικής αλλαγής, η οποία αναμένεται να επηρεάσει δυσανάλογα πολλούς τουριστικούς προορισμούς. Η αύξηση της θερμοκρασίας, τα συχνότερα ακραία καιρικά φαινόμενα, η λειψυδρία και η άνοδος της στάθμης της θάλασσας δημιουργούν νέες προκλήσεις για τη βιωσιμότητα του τουρισμού, ιδιαίτερα σε νησιωτικές περιοχές. Όπως επισημαίνεται στη σχετική βιβλιογραφία, οι νησιωτικοί προορισμοί εμφανίζουν αυξημένη ευαλωτότητα στην κλιματική αλλαγή, καθώς διαθέτουν περιορισμένους φυσικούς πόρους και εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τον τουρισμό για την οικονομική τους ανάπτυξη (Scott, Hall, & Gössling, 2019).

Ως εκ τούτου, η αντιμετώπιση της περιβαλλοντικής επιβάρυνσης και των επιπτώσεων της κλιματικής αλλαγής αποτελεί κρίσιμο ζήτημα για τον σχεδιασμό τουριστικών πολιτικών και πρακτικών. Η ανάγκη μετάβασης σε πιο βιώσιμα πρότυπα λειτουργίας καθίσταται ιδιαίτερα επιτακτική για προορισμούς με περιορισμένες αντοχές, όπου η ισορροπία μεταξύ τουριστικής ανάπτυξης και προστασίας του φυσικού περιβάλλοντος είναι καθοριστικής σημασίας για τη μακροχρόνια βιωσιμότητά τους. Και παρότι η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών σε τοπικό επίπεδο δεν μπορεί από μόνη της να ανατρέψει τις παγκόσμιες περιβαλλοντικές πιέσεις, οι τουριστικοί προορισμοί δύνανται να λειτουργήσουν ως χώροι ενημέρωσης, εμπειρίας και ευαισθητοποίησης των επισκεπτών, συμβάλλοντας στη διαμόρφωση περιβαλλοντικής συνείδησης και ενδεχομένως στην ενίσχυση περαιτέρω ατομικής ή συλλογικής δράσης.

2.3 Οικονομική Ανισότητα και Κοινωνικός Αποκλεισμός

Ο τουρισμός μπορεί να αποτελεί βασικό μοχλό οικονομικής ανάπτυξης για πολλές περιοχές, ωστόσο τα οφέλη που παράγει δεν κατανέμονται πάντα με δίκαιο και ισόρροπο τρόπο. Στη διεθνή βιβλιογραφία επισημαίνεται ότι ένα σημαντικό μέρος των εσόδων του τουριστικού κλάδου συγκεντρώνεται σε μεγάλες επιχειρήσεις και πολυεθνικούς ομίλους, περιορίζοντας τη δυνατότητα ουσιαστικής συμμετοχής των τοπικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην οικονομική αξία που δημιουργείται (Sharpley & Telfer, 2015). Το φαινόμενο αυτό συνδέεται συχνά με το λεγόμενο economic leakage, κατά το οποίο τα τουριστικά έσοδα απομακρύνονται από την τοπική οικονομία και δεν επανεπενδύονται στην περιοχή υποδοχής.

Παράλληλα, η έντονη τουριστική ανάπτυξη σε δημοφιλείς προορισμούς έχει σημαντικές κοινωνικές επιπτώσεις, ιδίως στον τομέα της στέγασης και του κόστους ζωής. Όπως επισημαίνουν οι (Dodds & Butler, 2019) για τους δημοφιλείς τουριστικούς προορισμούς, η αυξημένη τουριστική πίεση συνδέεται με κοινωνικές πιέσεις και επιβάρυνση της καθημερινότητας των κατοίκων. Στο ίδιο πλαίσιο, θεσμικές αναλύσεις και σύγχρονες καταγραφές αναδεικνύουν ότι η εξάπλωση των βραχυχρόνιων μισθώσεων σε τουριστικές περιοχές έχει συμβάλει στην αύξηση των τιμών ακινήτων και ενοικίων, περιορίζοντας την πρόσβαση των μόνιμων κατοίκων στη στέγαση (OECD, 2023).

Οι παραπάνω εξελίξεις αναδεικνύουν ότι, χωρίς κατάλληλο σχεδιασμό και ρυθμιστικές παρεμβάσεις, ο τουρισμός μπορεί να ενισχύσει υφιστάμενες ανισότητες αντί να συμβάλει στη βιώσιμη και κοινωνικά δίκαιη ανάπτυξη. Η αντιμετώπιση των φαινομένων οικονομικής ανισότητας και κοινωνικού αποκλεισμού προϋποθέτει πολιτικές που ενισχύουν τη συμμετοχή

των τοπικών κοινωνιών, στηρίζουν τις μικρές επιχειρήσεις και διασφαλίζουν ότι η τουριστική ανάπτυξη λειτουργεί προς όφελος του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου.

2.4 Υπερτουρισμός

Σε αρκετούς τουριστικούς προορισμούς παγκοσμίως, η ένταση και η συγκέντρωση της τουριστικής δραστηριότητας έχει υπερβεί τα όρια αντοχής των τοπικών συστημάτων, οδηγώντας στο φαινόμενο του υπερτουρισμού. Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (UNWTO, 2018) ορίζει τον υπερτουρισμό ως την κατάσταση κατά την οποία ο αριθμός των επισκεπτών επηρεάζει αρνητικά την ποιότητα ζωής των κατοίκων και την ποιότητα της εμπειρίας των επισκεπτών, αναδεικνύοντας ζητήματα λειτουργικής και κοινωνικής βιωσιμότητας των προορισμών.

Ο υπερτουρισμός δεν συνδέεται αποκλειστικά με τον συνολικό αριθμό των επισκεπτών, αλλά με τη χωρική και χρονική συγκέντρωση της τουριστικής ζήτησης, την εποχικότητα και την αδυναμία αποτελεσματικής διαχείρισης των ροών. Σε αυτό το πλαίσιο, η φέρουσα ικανότητα των προορισμών – τόσο σε επίπεδο υποδομών όσο και κοινωνικής αποδοχής – αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την κατανόηση του φαινομένου.

Η Σαντορίνη αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα προορισμού όπου η υπέρβαση των ορίων φέρουσας ικανότητας έχει αναδείξει τις προκλήσεις του υπερτουρισμού. Όπως επισημαίνουν οι (Sarantakou & Terkenli, 2019) η έντονη συγκέντρωση επισκεπτών σε περιορισμένο γεωγραφικό χώρο και χρονικό διάστημα έχει οδηγήσει σε πιέσεις στη λειτουργία βασικών υποδομών, στη διαχείριση αποβλήτων και στην καθημερινότητα των μόνιμων κατοίκων. Το παράδειγμα αυτό αναδεικνύει την ανάγκη μετάβασης από μοντέλα ανεξέλεγκτης τουριστικής μεγέθυνσης σε στρατηγικές ενεργής διαχείρισης τουριστικών ροών και χωρητικότητας.

2.5 Η Απώλεια της Αυθεντικότητας των Προορισμών

Μια ακόμη σοβαρή πρόκληση που συνδέεται με τη σύγχρονη τουριστική ανάπτυξη είναι η αλλοίωση της πολιτιστικής ταυτότητας και της αυθεντικότητας των προορισμών. Η εντατικοποίηση της τουριστικής δραστηριότητας συχνά μεταβάλλει τη λειτουργία και τη σημασία των τοπικών κοινωνιών, μετατρέποντας παραδοσιακούς οικισμούς και πολιτισμικές πρακτικές σε καταναλώσιμα τουριστικά προϊόντα.

Στην ελληνική πραγματικότητα, μελέτες έχουν δείξει ότι η εντατικοποίηση της τουριστικής δραστηριότητας επιφέρει μεταβολές στη δομή και στις κοινωνικές σχέσεις των τοπικών

κοινοτήτων, επηρεάζοντας ιδιαίτερα ευάλωτες κοινωνικές ομάδες, όπως οι νέοι και οι γυναίκες (Τσάρτας, 1988).

Σε θεωρητικό επίπεδο, ο (MacCannell, 1999) εισάγει την έννοια της «σκηνοθετημένης αυθεντικότητας» (staged authenticity), υποστηρίζοντας ότι πολλές τουριστικές εμπειρίες κατασκευάζονται με στόχο την ικανοποίηση των προσδοκιών των επισκεπτών, παρά την έκφραση της πραγματικής πολιτιστικής ζωής των τοπικών κοινωνιών. Αντίστοιχα, ο (Cohen, 2004) επισημαίνει ότι η τουριστική εμπορευματοποίηση οδηγεί συχνά σε μια διαδικασία επαναπροσδιορισμού της τοπικής κουλτούρας, κατά την οποία τα έθιμα, οι τελετουργίες και οι πολιτιστικές εκδηλώσεις προσαρμόζονται στις ανάγκες της τουριστικής αγοράς, με αποτέλεσμα τη σταδιακή αποδυνάμωση της αυθεντικότητάς τους.

Πιο πρόσφατες προσεγγίσεις τονίζουν ότι η απώλεια αυθεντικότητας δεν αποτελεί μόνο πολιτιστικό ζήτημα, αλλά συνδέεται και με τη βιωσιμότητα των προορισμών, καθώς η ομογενοποίηση της τουριστικής εμπειρίας μειώνει τη μοναδικότητα και τη μακροχρόνια ελκυστικότητά τους (Richards, 2018). Στο πλαίσιο αυτό, η διατήρηση της πολιτιστικής ταυτότητας αναδεικνύεται σε κρίσιμο παράγοντα για την ισορροπημένη τουριστική ανάπτυξη και την ουσιαστική σύνδεση του τουρισμού με τις τοπικές κοινωνίες.

2.6 Ενεργειακή και Υδάτινη Κρίση: Ο Αόρατος Κίνδυνος

Ο τουρισμός δεν καταναλώνει μόνο πολιτιστικούς και φυσικούς πόρους, αλλά και βασικά αγαθά, όπως το νερό και η ενέργεια. Σύμφωνα με τους (Gössling, et al., 2012), ένας τουρίστας καταναλώνει έως και 8 φορές περισσότερο νερό σε σχέση με έναν μόνιμο κάτοικο. Η Σαντορίνη και η Μύκονος είναι χαρακτηριστικά παραδείγματα νησιών που δυσκολεύονται να ανταποκριθούν στις αυξημένες ανάγκες σε νερό και ενέργεια κατά τη διάρκεια της τουριστικής περιόδου. Παράλληλα, οι (Becken & Hay, 2007) τονίζουν ότι η αυξημένη ζήτηση ενέργειας στα ξενοδοχεία και τις τουριστικές εγκαταστάσεις συμβάλλει στην κλιματική αλλαγή και στην εξάντληση των φυσικών αποθεμάτων.

2.7 Ανάγκη για Βιώσιμες Πολιτικές

Για να διατηρηθεί η ισορροπία ανάμεσα στην τουριστική ανάπτυξη και την προστασία των πόρων, απαιτούνται βιώσιμες πολιτικές που θα εξασφαλίσουν ένα πιο υπεύθυνο μοντέλο τουρισμού. Οι (Bramwell, Higham, Lane, & Miller, 2017) υποστηρίζουν ότι η ενσωμάτωση πρακτικών όπως η προώθηση της κυκλικής οικονομίας, η χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και η στήριξη της τοπικής επιχειρηματικότητας είναι ζωτικής σημασίας για τη

μελλοντική ανθεκτικότητα του κλάδου. Επιπλέον, οι (Dodds & Butler, 2019) επισημαίνουν ότι η περιβαλλοντική εκπαίδευση των επισκεπτών και η ενημέρωση της τοπικής κοινωνίας μπορούν να παίξουν καθοριστικό ρόλο στη διαχείριση των τουριστικών προορισμών με πιο βιώσιμο τρόπο.

Ο τουρισμός πρέπει να αναπτυχθεί με τρόπο που θα διατηρήσει τη φυσική και πολιτιστική κληρονομιά των προορισμών, χωρίς να εξαντλεί τους διαθέσιμους πόρους. Μέσα από στρατηγικές και πολιτικές που λαμβάνουν υπόψη τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα, μπορούμε να διαμορφώσουμε έναν τουριστικό κλάδο που δεν θα λειτουργεί εις βάρος του περιβάλλοντος και των τοπικών κοινωνιών, αλλά θα ενισχύει την ευημερία τους.

2.8 Ανακεφαλαίωση

Το παρόν κεφάλαιο ανέλυσε τις κυριότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο σύγχρονος τουρισμός σε παγκόσμιο και εθνικό επίπεδο, εστιάζοντας ιδιαίτερα στις επιπτώσεις της υπερβολικής τουριστικής ανάπτυξης. Η περιβαλλοντική επιβάρυνση, η αύξηση των εκπομπών CO₂, η υπερκατανάλωση νερού και ενέργειας, καθώς και η πίεση στους φυσικούς πόρους αποτελούν κρίσιμα ζητήματα που επηρεάζουν ιδιαίτερα ευαίσθητους προορισμούς, όπως τα ελληνικά νησιά. Παράλληλα, εξετάστηκαν οι κοινωνικοοικονομικές συνέπειες του τουρισμού, όπως η άνιση κατανομή των οικονομικών οφελών, η απώλεια αυθεντικότητας και η αλλοίωση της πολιτιστικής ταυτότητας.

Επιπλέον, το κεφάλαιο ανέδειξε τις προκλήσεις που συνδέονται με τον υπερτουρισμό, ο οποίος δημιουργεί σημαντικές πιέσεις στις τοπικές υποδομές και στην ποιότητα ζωής των μόνιμων κατοίκων. Τέλος, παρουσιάστηκε η ανάγκη υιοθέτησης βιώσιμων πολιτικών και πρακτικών, οι οποίες μπορούν να συμβάλουν στη διατήρηση των φυσικών και κοινωνικών πόρων, στην ενίσχυση της τοπικής επιχειρηματικότητας και στη μακροχρόνια ανθεκτικότητα του τουριστικού κλάδου και κατ' επέκταση των τουριστικών επιχειρήσεων. Η κατανόηση αυτών των ζητημάτων αποτελεί απαραίτητη βάση για την αξιολόγηση της κατάστασης σε προορισμούς όπως η Κύθνος και για τη διαμόρφωση στρατηγικών βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης.

Τα ζητήματα αυτά αποτελούν το υπόβαθρο πάνω στο οποίο θα εξεταστεί, στο επόμενο κεφάλαιο, η υφιστάμενη κατάσταση και οι δυνατότητες εφαρμογής βιώσιμων πρακτικών στον συγκεκριμένο προορισμό της Κύθνου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΛΛΑΔΑ, ΚΥΘΝΟΣ ΚΑΙ ΒΙΩΣΙΜΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

3.1 Εισαγωγή

Ο τουρισμός αποτελεί έναν από τους πλέον στρατηγικούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας, με σημαντική συμβολή στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ), στην απασχόληση και στη στήριξη της οικονομικής δραστηριότητας σε περιφέρειες με έντονα χωρικά και εποχικά χαρακτηριστικά, όπως οι νησιωτικές περιοχές. Η μεταπανδημική περίοδος ανέδειξε εκ νέου τον ρόλο του τουρισμού ως βασικού μοχλού ανάκαμψης και ανθεκτικότητας, καθώς ο κλάδος επανήλθε δυναμικά στο επίκεντρο της εθνικής αναπτυξιακής ατζέντας (Συνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, 2021).

Παράλληλα, η εντατικοποίηση της τουριστικής δραστηριότητας δημιουργεί ακόμα μεγαλύτερες πιέσεις στους φυσικούς πόρους και στα τοπικά οικοσυστήματα, ιδίως σε προορισμούς με περιορισμένη φέρουσα ικανότητα. Ζητήματα όπως η υψηλή κατανάλωση νερού και ενέργειας, η παραγωγή αποβλήτων και η επιβάρυνση των υποδομών τείνουν να εντείνονται κατά τις περιόδους αιχμής, αυξάνοντας τους κινδύνους περιβαλλοντικής υποβάθμισης και συγκρούσεων χρήσεων. Η διεθνής βιβλιογραφία τεκμηριώνει ότι ο τουρισμός μπορεί να ενισχύσει σημαντικά τη ζήτηση γλυκού νερού και να επιτείνει συνθήκες υδατικού στρες, ιδίως σε κλιματικά ευάλωτες και εποχικές περιοχές (Gössling, et al., 2012).

Στο πλαίσιο αυτό, ο βιώσιμος τουρισμός συνιστά κρίσιμη κατεύθυνση πολιτικής και επιχειρησιακής μετάβασης. Σύμφωνα με τον ορισμό του (UNWTO, 2025), ο βιώσιμος τουρισμός προϋποθέτει τη βέλτιστη αξιοποίηση των περιβαλλοντικών πόρων, τον σεβασμό προς τις κοινωνικοπολιτισμικές ιδιαιτερότητες των κοινοτήτων υποδοχής και τη διασφάλιση μακροπρόθεσμα βιώσιμων οικονομικών λειτουργιών, ώστε τα οφέλη να κατανέμονται δίκαια μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών.

Ωστόσο, η μετάβαση προς πιο βιώσιμα τουριστικά μοντέλα δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τον στρατηγικό σχεδιασμό, αλλά και από τη δυνατότητα προσαρμογής της ίδιας της αγοράς. Παρότι η ζήτηση για υπεύθυνες μορφές τουρισμού και για καταλύματα που υιοθετούν περιβαλλοντικές και κοινωνικές πρακτικές παρουσιάζει αυξητική τάση, η διάχυση της βιωσιμότητας στον τουριστικό κλάδο παραμένει άνιση. Περιορισμοί που σχετίζονται με την επενδυτική δυνατότητα, την τεχνογνωσία και τους μηχανισμούς κινήτρων και διακυβέρνησης επηρεάζουν ουσιαστικά τον βαθμό υιοθέτησης βιώσιμων πρακτικών, ιδίως σε μικρής κλίμακας

και νησιωτικούς προορισμούς. Στο ελληνικό πλαίσιο, η ενσωμάτωση της βιωσιμότητας αναδεικνύεται ως κεντρική προτεραιότητα για το μέλλον του τουριστικού τομέα

3.2 Η Κατάσταση στην Ελλάδα

Παρά το μέγεθος και τη δυναμική του ελληνικού τουριστικού τομέα, η ενσωμάτωση πρακτικών βιωσιμότητας παραμένει περιορισμένη και άنيση. Η Ελλάδα διαθέτει μεγάλο αριθμό τουριστικών καταλυμάτων, ωστόσο μόνο ένα μικρό ποσοστό αυτών έχει υιοθετήσει πιστοποιημένα περιβαλλοντικά συστήματα διαχείρισης ή έχει ενταχθεί σε διεθνώς αναγνωρισμένα σχήματα βιωσιμότητας.

Η ενδεικτική αυτή αποτύπωση αποκτά μεγαλύτερη ερμηνευτική αξία όταν εξεταστεί συγκριτικά με άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Σε διερευνητικές αναζητήσεις στην πλατφόρμα Booking.com, με ενιαίες ημερομηνίες και τα ίδια κριτήρια αναζήτησης, καταγράφηκαν για την Ελλάδα περισσότερα από 57.000 διαθέσιμα καταλύματα, εκ των οποίων λιγότερα από 500 έφεραν πιστοποίηση βιωσιμότητας, γεγονός που αντιστοιχεί ενδεικτικά σε ποσοστό μικρότερο του 1% (Booking.com, 2026).

Αντίστοιχα, στη Σουηδία καταγράφηκαν περίπου 7.265 διαθέσιμα καταλύματα, εκ των οποίων 412 με πιστοποίηση βιωσιμότητας (ποσοστό της τάξης του 5–6%), ενώ στην Ισπανία, από σύνολο περίπου 107.000 καταλυμάτων, περίπου 1.935 έφεραν σχετική πιστοποίηση (ποσοστό της τάξης του 2%). Παρότι τα στοιχεία αυτά δεν αποτελούν επίσημα στατιστικά δεδομένα και βασίζονται σε ενδεικτική διερευνητική αποτύπωση μέσω ψηφιακής πλατφόρμας κρατήσεων, υποδηλώνουν διαφοροποιήσεις στον βαθμό ενσωμάτωσης πιστοποιημένων πρακτικών βιωσιμότητας μεταξύ ευρωπαϊκών τουριστικών αγορών.

Η εικόνα αυτή επιβεβαιώνεται και από εμπειρικές μελέτες που εξετάζουν την εφαρμογή περιβαλλοντικών πρακτικών σε 50 Αθηναϊκά ξενοδοχεία. Η έρευνα *Environmental Sustainability Application in Athenian Hotels* (Samartzi, 2023) καταδεικνύει ότι στην πλειονότητα των ξενοδοχειακών μονάδων παρατηρούνται σοβαρές ελλείψεις σε τομείς όπως η ανακύκλωση, η συστηματική διαχείριση αποβλήτων, η εξοικονόμηση νερού και η περιβαλλοντική εκπαίδευση του προσωπικού. Τα ευρήματα αυτά υποδηλώνουν ότι η βιωσιμότητα αντιμετωπίζεται συχνά αποσπασματικά και όχι ως ολοκληρωμένη στρατηγική.

Παράλληλα, η ενεργειακή διάσταση αποτελεί έναν από τους πλέον κρίσιμους παράγοντες περιβαλλοντικής επιβάρυνσης του τουριστικού κλάδου στην Ελλάδα. Σύμφωνα με έρευνα του INΣΕΤΕ, πάνω από το 70% των τουριστικών επιχειρήσεων δεν εφαρμόζει ολοκληρωμένα συστήματα ενεργειακής διαχείρισης, γεγονός που οδηγεί σε αυξημένη κατανάλωση ενέργειας

και υψηλότερο λειτουργικό κόστος. Η εξάρτηση από συμβατικές πηγές ενέργειας παραμένει έντονη, παρά το υψηλό δυναμικό αξιοποίησης ανανεώσιμων πηγών που διαθέτει η χώρα. (INΣΕΤΕ & Deloitte, 2023)

Παράλληλα, η μελέτη *Sustainability in the Hotel Sector: A Research Study in Greece* (Vagena, 2023) επιβεβαιώνει ότι οι κύριες περιβαλλοντικές επιπτώσεις του ελληνικού ξενοδοχειακού κλάδου σχετίζονται με την υπερκατανάλωση ενέργειας και νερού, καθώς και με την αυξημένη παραγωγή αποβλήτων. Παρά τη σταδιακή ενίσχυση της ευαισθητοποίησης, η μετάβαση σε βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα προχωρά με αργούς ρυθμούς, γεγονός που αναδεικνύει την ανάγκη για συστηματικές πολιτικές παρεμβάσεις, οικονομικά κίνητρα και ενίσχυση της τεχνογνωσίας στον κλάδο.

3.3 Η περίπτωση της Κύθνου

Η Κύθνος αποτελεί έναν αναπτυσσόμενο νησιωτικό τουριστικό προορισμό των Κυκλάδων, με αυξανόμενο ενδιαφέρον τα τελευταία χρόνια, κυρίως λόγω της εγγύτητάς της στην Αττική και του ήπιου, μη μαζικού τουριστικού της χαρακτήρα. Παρά τα συγκριτικά αυτά πλεονεκτήματα, το τουριστικό μοντέλο του νησιού παραμένει σε μεγάλο βαθμό μικρής κλίμακας και περιορισμένης οργανωμένης υποδομής. (Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, 2022) Η τουριστική δραστηριότητα βασίζεται κυρίως σε μικρές ξενοδοχειακές μονάδες χαμηλών κατηγοριών και ενοικιαζόμενα δωμάτια οικογενειακού χαρακτήρα, γεγονός που δικαιολογεί την απουσία διεθνών προτύπων βιωσιμότητας και πιστοποιημένων συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης.

Ως μικρό νησιωτικό σύστημα, η Κύθνος αντιμετωπίζει διαχρονικά περιορισμούς στη διαχείριση βασικών φυσικών πόρων, ιδίως κατά την τουριστική περίοδο αιχμής, όταν η ζήτηση αυξάνεται δυσανάλογα σε σχέση με τον μόνιμο πληθυσμό. Η διεθνής βιβλιογραφία αναδεικνύει ότι στα νησιωτικά τουριστικά καταλύματα η κατανάλωση φυσικών πόρων, και ιδιαίτερα του νερού, μπορεί να είναι πολλαπλάσια σε σύγκριση με τις ανάγκες των μόνιμων κατοίκων, επιβαρύνοντας τα τοπικά οικοσυστήματα (Gössling, et al., 2012). Στην περίπτωση της Κύθνου, οι περιορισμένες υποδομές εξοικονόμησης πόρων και η περιορισμένη αξιοποίηση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας εντείνουν τις πιέσεις αυτές.

Πέραν της θεωρητικής τεκμηρίωσης, η περιορισμένη ενσωμάτωση πιστοποιημένων πρακτικών βιωσιμότητας στην Κύθνο αναδεικνύεται και εμπειρικά σε τοπικό επίπεδο. Σε διερευνητική αναζήτηση στην ψηφιακή πλατφόρμα Booking.com, με ενιαίες ημερομηνίες και την εφαρμογή του φίλτρου «sustainability certification», δεν εντοπίστηκε κανένα κατάλυμα

στην Κύθνο με σχετική πιστοποίηση, σε σύνολο περίπου 105 διαθέσιμων καταλυμάτων, που περιλάμβαναν τόσο ξενοδοχεία όσο και ενοικιαζόμενα δωμάτια. Το εύρημα αυτό δεν αποτελεί επίσημο στατιστικό στοιχείο, ωστόσο λειτουργεί ενδεικτικά της απουσίας οργανωμένων και πιστοποιημένων σχημάτων βιωσιμότητας στον τοπικό τουριστικό τομέα.

Η απουσία αυτή δεν συνιστά μόνο περιβαλλοντική αδυναμία, αλλά ταυτόχρονα αναδεικνύει ένα σημαντικό ανεκμετάλλευτο πεδίο διαφοροποίησης και ποιοτικής αναβάθμισης του τουριστικού προϊόντος. Η ανάπτυξη μικρής κλίμακας, ενεργειακά αποδοτικών και περιβαλλοντικά πιστοποιημένων καταλυμάτων θα μπορούσε να λειτουργήσει ως μοχλός βιώσιμης ανάπτυξης, ενισχύοντας τόσο την προστασία των φυσικών πόρων όσο και την οικονομική ανθεκτικότητα των τοπικών τουριστικών επιχειρήσεων, σε ευθυγράμμιση με τις αρχές της κυκλικής οικονομίας και του υπεύθυνου τουρισμού (Rodríguez, Pérez-López, & Izquierdo, 2020).

3.4 Παράγοντες που Επηρεάζουν την Βιώσιμη Τουριστική Ανάπτυξη

Η μετάβαση προς ένα πιο βιώσιμο τουριστικό μοντέλο δεν εξαρτάται αποκλειστικά από θεωρητικές αρχές ή στρατηγικές κατευθύνσεις πολιτικής, αλλά επηρεάζεται από ένα σύνολο αλληλένδετων παραγόντων που διαμορφώνουν το πραγματικό πεδίο εφαρμογής της βιωσιμότητας. Στην περίπτωση μικρών νησιωτικών προορισμών, όπως η Κύθνος, η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών επηρεάζεται τόσο από τη δυνατότητα των τοπικών επιχειρήσεων να προσαρμοστούν σε νέες απαιτήσεις, όσο και από τη συμπεριφορά και τις προτιμήσεις των επισκεπτών, καθώς και από το θεσμικό και χρηματοδοτικό περιβάλλον. Η ανάλυση των παραγόντων αυτών είναι κρίσιμη για την κατανόηση των δυνατοτήτων και των περιορισμών μιας στρατηγικής βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης σε τοπικό επίπεδο.

3.4.1 Ικανότητα τοπικών επιχειρήσεων να υιοθετήσουν βιώσιμες πρακτικές

Η δυνατότητα των τοπικών επιχειρήσεων φιλοξενίας να υιοθετήσουν βιώσιμες πρακτικές εξαρτάται από ένα σύνολο παραγόντων που αφορούν τη γνώση και την κατάρτιση, την οργανωτική ωριμότητα και τη διαθεσιμότητα οικονομικών πόρων. Η διεθνής βιβλιογραφία αναγνωρίζει ότι οι μικρές και οικογενειακές επιχειρήσεις φιλοξενίας συχνά δεν διαθέτουν τις απαιτούμενες δεξιότητες και τη διοικητική υποστήριξη για να εφαρμόσουν ολοκληρωμένες στρατηγικές βιωσιμότητας, ιδιαίτερα όταν δραστηριοποιούνται σε απομακρυσμένους ή

νησιωτικούς προορισμούς με περιορισμένη πρόσβαση σε τεχνική ενημέρωση και υποστήριξη (Jones, Hillier, & Comfort, 2016).

Στην περίπτωση της Κύθνου, η κυρίαρχη μορφή τουριστικής επιχειρηματικότητας —μικρής κλίμακας μονάδες με περιορισμένο διοικητικό προσωπικό— δημιουργεί πρόσθετες δυσκολίες ως προς τη συστηματική παρακολούθηση της κατανάλωσης πόρων και την υιοθέτηση τυποποιημένων περιβαλλοντικών διαδικασιών. Η απουσία τυπικής εκπαίδευσης στη βιώσιμη φιλοξενία, σε συνδυασμό με τη χαμηλή συμμετοχή σε επιμορφωτικά προγράμματα, περιορίζει τη δυνατότητα σχεδιασμού και εφαρμογής αποτελεσματικών παρεμβάσεων. Όπως υποστηρίζουν οι (Font, Garay, & Jones, 2016), η γνώση και η κατανόηση των πρακτικών βιωσιμότητας αποτελεί έναν από τους ισχυρότερους προβλεπτικούς παράγοντες για την επιτυχή υιοθέτησή τους από τις επιχειρήσεις.

Παράλληλα, κρίσιμο εμπόδιο αποτελεί η πρόσβαση σε χρηματοδότηση. Παρότι αναγνωρίζονται τα οφέλη της βιωσιμότητας, το υψηλό αρχικό κόστος επενδύσεων -ακόμη και για παρεμβάσεις σχετικά μικρής κλίμακας- μπορεί να λειτουργήσει αποτρεπτικά, ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις με περιορισμένη ρευστότητα. Επιπλέον, η δυνατότητα αξιοποίησης επιδοτήσεων ή επενδυτικών προγραμμάτων επηρεάζεται από διοικητικές απαιτήσεις, γραφειοκρατικές διαδικασίες και έλλειψη τεχνικής καθοδήγησης, στοιχεία που συχνά δυσχεραίνουν τη συμμετοχή μικρών επιχειρήσεων σε χρηματοδοτικά εργαλεία (Bramwell & Lane, 2011).

Ωστόσο, η διεθνής βιβλιογραφία δείχνει ότι, παρά τους περιορισμούς σε κεφάλαια και τεχνική υποστήριξη, οι μικρές τουριστικές επιχειρήσεις μπορούν να υιοθετήσουν βιώσιμες πρακτικές μέσω σταδιακών και οργανωτικών παρεμβάσεων χαμηλού κόστους. Οι (Revell, Stokes, & Hsin, 2010) επισημαίνουν ότι οι μικρές επιχειρήσεις τείνουν να ξεκινούν την περιβαλλοντική τους προσαρμογή με πρακτικές που δεν απαιτούν σημαντικές επενδύσεις, όπως η εξοικονόμηση ενέργειας και νερού, η μείωση αποβλήτων και η βελτίωση καθημερινών λειτουργικών διαδικασιών. Οι παρεμβάσεις αυτές συχνά υιοθετούνται όχι μόνο για περιβαλλοντικούς λόγους, αλλά και λόγω άμεσων λειτουργικών ωφελειών και μείωσης κόστους, γεγονός που ενισχύει τη βιωσιμότητά τους σε βάθος χρόνου. Συνεπώς, η ικανότητα των επιχειρήσεων της Κύθνου να υιοθετήσουν βιώσιμες πρακτικές δεν εξαρτάται αποκλειστικά από μεγάλες επενδύσεις, αλλά κυρίως από τη σταδιακή ενσωμάτωση απλών, εφαρμόσιμων πρακτικών και την υποστήριξη σε επίπεδο γνώσης και καθοδήγησης.

Στην επόμενη ενότητα εξετάζονται οι στάσεις, οι προτιμήσεις και ο βαθμός ευαισθητοποίησης των επισκεπτών, καθώς η ζήτηση αποτελεί κρίσιμο παράγοντα που μπορεί να επιταχύνει -ή να επιβραδύνει- την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών στη φιλοξενία.

3.4.2 Ευαισθητοποίηση και προτιμήσεις επισκεπτών

Η ζήτηση για βιώσιμες μορφές φιλοξενίας αποτελεί κρίσιμο παράγοντα που επηρεάζει άμεσα την υιοθέτηση περιβαλλοντικά υπεύθυνων πρακτικών από τις τουριστικές επιχειρήσεις. Αν και τα τελευταία χρόνια παρατηρείται αυξανόμενη ευαισθητοποίηση των ταξιδιωτών σε ζητήματα περιβάλλοντος και κοινωνικής υπευθυνότητας, η διεθνής βιβλιογραφία καταδεικνύει ότι η δηλωμένη πρόθεση επιλογής βιώσιμων καταλυμάτων δεν μεταφράζεται πάντοτε σε αντίστοιχη καταναλωτική συμπεριφορά. Το φαινόμενο αυτό περιγράφεται ως «intention/action gap» και αναφέρεται στη διάσταση μεταξύ περιβαλλοντικών στάσεων και πραγματικών επιλογών διαμονής (Juvan & Dolnicar, 2014).

Ένας από τους βασικούς λόγους για την ύπαρξη αυτού του χάσματος είναι η δυσκολία των επισκεπτών να αναγνωρίσουν και να αξιολογήσουν τη βιωσιμότητα ενός καταλύματος. Οι περισσότεροι ταξιδιώτες αδυνατούν να διακρίνουν τις περιβαλλοντικές επιδόσεις μιας μονάδας φιλοξενίας όταν αυτές δεν συνοδεύονται από σαφή, αναγνωρίσιμη και αξιόπιστη πιστοποίηση. Η απουσία τυποποιημένης πληροφόρησης οδηγεί συχνά σε σύγχυση ή δυσπιστία, περιορίζοντας την προθυμία των επισκεπτών να πληρώσουν υψηλότερο τίμημα για βιώσιμες επιλογές.

Στο πλαίσιο αυτό, οι μηχανισμοί πιστοποίησης και σήμανσης διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ πρόθεσης και συμπεριφοράς. Διεθνώς αναγνωρισμένα σχήματα, όπως το GSTC, το Green Key, το EU Ecolabel και το LEED, λειτουργούν ως εγγυήσεις περιβαλλοντικής αξιοπιστίας και ενισχύουν την εμπιστοσύνη των επισκεπτών. Παράλληλα, ψηφιακές πλατφόρμες κρατήσεων, όπως το Booking.com, έχουν ενσωματώσει σήματα βιωσιμότητας όπως το Travel Sustainable Badge που χρησιμοποιήσαμε ήδη στο κεφάλαιο 2, αυξάνοντας την ορατότητα των πράσινων καταλυμάτων και διευκολύνοντας τη λήψη πιο ενημερωμένων αποφάσεων από τους ταξιδιώτες (Booking.com, 2023). Η ύπαρξη τέτοιων εργαλείων έχει αναγνωριστεί ως κρίσιμη για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης και της ζήτησης για βιώσιμες διαμονές (Font, Garay, & Jones, 2016).

Η περίπτωση της Κύθνου παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον ως προς το προφίλ των επισκεπτών της. Η απουσία απευθείας αεροπορικών συνδέσεων και η πρόσβαση μέσω Αθήνας και ακτοπλοϊας διαμορφώνουν ένα κοινό που, κατά κανόνα, οργανώνει αυτοτελώς τις διακοπές

του και επιλέγει προορισμούς με έμφαση στην αυθεντικότητα, το φυσικό περιβάλλον και τη χαμηλή τουριστική ένταση. Η βιβλιογραφία υποδεικνύει ότι οι ταξιδιώτες που δεν χρησιμοποιούν οργανωμένα πακέτα ή charter πτήσεις εμφανίζουν συχνότερα αυξημένη περιβαλλοντική ευαισθησία και ενδιαφέρον για υπεύθυνες μορφές τουρισμού (Dolnican, Geoffrey, & Long, 2008).

Επιπλέον, έρευνες δείχνουν ότι συγκεκριμένα κοινωνιοδημογραφικά χαρακτηριστικά συνδέονται με υψηλότερη πιθανότητα επιλογής βιώσιμων διαμονών, όπως νεότερες ηλικιακές ομάδες, υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο και προέλευση από χώρες της Βόρειας και Κεντρικής Ευρώπης (Font, Garay, & Jones, 2016)· (European Commission, 2021)). Το προφίλ αυτό συμπίπτει εν μέρει με τα χαρακτηριστικά των επισκεπτών που ήδη επιλέγουν την Κύθνο, γεγονός που υποδηλώνει ότι η ζήτηση για βιώσιμα καταλύματα στο νησί είναι υπαρκτή, αλλά παραμένει σε μεγάλο βαθμό ανεκμετάλλευτη.

Συνεπώς, η ευαισθητοποίηση και οι προτιμήσεις των επισκεπτών μπορούν να λειτουργήσουν ως καταλύτης για τη μετάβαση προς πιο βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα, υπό την προϋπόθεση ότι η προσφορά συνοδεύεται από σαφή, αξιόπιστη και αναγνωρίσιμη πληροφόρηση. Η ενίσχυση της ορατότητας των βιώσιμων πρακτικών και η ύπαρξη πιστοποιήσεων αποτελούν κρίσιμες συνθήκες ώστε η υφιστάμενη ζήτηση να μεταφραστεί σε πραγματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις τοπικές επιχειρήσεις, δημιουργώντας τη γέφυρα μεταξύ επιχειρηματικής ικανότητας και αγοραστικής συμπεριφοράς.

3.4.3 Δημόσιες πολιτικές και χρηματοδοτικά εργαλεία

Η ανάπτυξη βιώσιμων τουριστικών καταλυμάτων σε μικρά νησιωτικά συστήματα, όπως η Κύθνος, εξαρτάται σε καθοριστικό βαθμό από τη διαμόρφωση και την αποτελεσματική εφαρμογή δημόσιων πολιτικών και χρηματοδοτικών εργαλείων. Η διεθνής βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι η μετάβαση προς τη βιώσιμη φιλοξενία δεν μπορεί να βασιστεί αποκλειστικά σε ιδιωτικές πρωτοβουλίες, ιδίως όταν πρόκειται για μικρής κλίμακας επιχειρήσεις με περιορισμένους πόρους και χαμηλή επενδυτική αντοχή. Αντίθετα, απαιτείται ένα συνεκτικό πλαίσιο κινήτρων, τεχνικής υποστήριξης και θεσμικής σταθερότητας, προσαρμοσμένο στις ιδιαιτερότητες των νησιωτικών περιοχών.

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, η βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη έχει ενταχθεί ρητά στις πολιτικές συνοχής, στην Πράσινη Συμφωνία και στα χρηματοδοτικά εργαλεία της προγραμματικής περιόδου 2021–2027. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα των εργαλείων αυτών συχνά περιορίζεται από προβλήματα εφαρμογής (implementation gaps), τα οποία περιλαμβάνουν

πολύπλοκες διαδικασίες, αυξημένες διοικητικές απαιτήσεις, καθυστερήσεις αδειοδοτήσεων και έλλειψη συντονισμού μεταξύ διαφορετικών επιπέδων διακυβέρνησης. Η διεθνής βιβλιογραφία επισημαίνει ότι τέτοιου είδους θεσμικές δυσλειτουργίες μπορούν να ακυρώσουν στην πράξη τον αναπτυξιακό ρόλο ακόμη και επαρκώς χρηματοδοτημένων πολιτικών (Börzel, 2010).

Στον ελληνικό χώρο, οι προκλήσεις αυτές είναι εντονότερες, ιδιαίτερα σε νησιωτικούς προορισμούς. Ζητήματα όπως η αστάθεια του χωροταξικού πλαισίου, οι συχνές αλλαγές στους όρους οικοδομησιμότητας, η πολυδιάσπαση αρμοδιοτήτων και η αυξημένη γραφειοκρατία δημιουργούν σημαντική αβεβαιότητα για τους επενδυτές και λειτουργούν αποτρεπτικά για την υλοποίηση βιώσιμων τουριστικών έργων. Η βιβλιογραφία καταγράφει ότι οι καθυστερήσεις και η έλλειψη σαφών κανόνων πλήττουν δυσανάλογα τις μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες δεν διαθέτουν τους διοικητικούς και χρηματοοικονομικούς μηχανισμούς για να διαχειριστούν παρατεταμένες διαδικασίες (Mitsopoulos & Pelagidis, 2011).

Παράλληλα, η οικονομική συγκυρία των τελευταίων ετών έχει επιβαρύνει σημαντικά τη βιωσιμότητα νέων τουριστικών επενδύσεων. Η πανδημία COVID-19 και η ενεργειακή κρίση που ακολούθησε τον πόλεμο στην Ουκρανία οδήγησαν σε έντονες πληθωριστικές πιέσεις, με άμεσο αντίκτυπο στο κόστος κατασκευής, υλικών και ενέργειας. Σύμφωνα με στοιχεία της (Τράπεζα της Ελλάδος, 2023) και της (European Central Bank, 2022), το κόστος κατασκευής αυξήθηκε σημαντικά την περίοδο 2021–2023, επηρεάζοντας ιδιαίτερα τις νησιωτικές περιοχές όπου οι μεταφορές υλικών συνεπάγονται πρόσθετο κόστος. Στο πλαίσιο αυτό, η πρόσβαση σε ενισχυμένα χρηματοδοτικά εργαλεία καθίσταται κρίσιμη προϋπόθεση για την υλοποίηση βιώσιμων τουριστικών επενδύσεων.

Η ενεργοποίηση του Temporary Crisis and Transition Framework από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και η προσωρινή αύξηση των ορίων κρατικών ενισχύσεων αντανακλούν την αναγνώριση αυτών των πιέσεων σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα των μέτρων αυτών σε τοπικό επίπεδο εξαρτάται από την ικανότητα των εθνικών και περιφερειακών μηχανισμών να τα μεταφράσουν σε προσβάσιμα, διαφανή και λειτουργικά εργαλεία για τις μικρές τουριστικές επιχειρήσεις.

Η διεθνής βιβλιογραφία συγκλίνει στο συμπέρασμα ότι η βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη δεν είναι απλώς ζήτημα χρηματοδότησης, αλλά πρωτίστως ζήτημα διακυβέρνησης. Πολιτικές που στερούνται διαφάνειας, συνέπειας και θεσμικής αξιοπιστίας ενδέχεται να αναπαράγουν ανισότητες και να αποδυναμώσουν τον στόχο της βιωσιμότητας (Bramwell & Lane, Tourism

Governance: Critical Perspectives on Governance and Sustainability, 2011). Για την Κύθνο, η ενίσχυση της τοπικής και υπερτοπικής διακυβέρνησης, η αποσαφήνιση του χωροταξικού πλαισίου και η επιτάχυνση των διαδικασιών αδειοδότησης αποτελούν κρίσιμες προϋποθέσεις ώστε τα διαθέσιμα χρηματοδοτικά εργαλεία να μετατραπούν σε πραγματικό μοχλό βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης.

3.5 Ανακεφαλαίωση

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύθηκε το πλαίσιο της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης στην Ελλάδα και ειδικότερα στην Κύθνο, με έμφαση στις διαρθρωτικές συνθήκες που επηρεάζουν την υιοθέτηση περιβαλλοντικά υπεύθυνων πρακτικών στον τομέα της φιλοξενίας. Αρχικά, παρουσιάστηκε η κατάσταση του βιώσιμου τουρισμού σε εθνικό επίπεδο, όπου διαπιστώθηκε ότι, παρά τη δυναμική και το μέγεθος του ελληνικού τουριστικού κλάδου, η ενσωμάτωση πιστοποιημένων πρακτικών βιωσιμότητας παραμένει περιορισμένη και άνιση σε σύγκριση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Η εικόνα αυτή επιβεβαιώθηκε τόσο από θεσμικές μελέτες όσο και από ενδεικτικά εμπειρικά δεδομένα που καταδεικνύουν χαμηλή διάδοση οργανωμένων συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης.

Στη συνέχεια, εξετάστηκε η περίπτωση της Κύθνου ως μικρού νησιωτικού προορισμού με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, όπως η εποχικότητα, η περιορισμένη φέρουσα ικανότητα και η κυριαρχία μικρής κλίμακας οικογενειακών επιχειρήσεων. Η ανάλυση ανέδειξε ότι οι πιέσεις στους φυσικούς πόρους, ιδίως στο νερό και την ενέργεια, σε συνδυασμό με την απουσία πιστοποιημένων βιώσιμων καταλυμάτων, δημιουργούν ένα σαφές έλλειμμα βιωσιμότητας αλλά και ένα ταυτόχρονο περιθώριο ποιοτικής αναβάθμισης του τοπικού τουριστικού προϊόντος. Η εμπειρική διερεύνηση μέσω ψηφιακών πλατφορμών επιβεβαίωσε την περιορισμένη παρουσία οργανωμένων σχημάτων βιωσιμότητας σε τοπικό επίπεδο.

Τέλος, αναλύθηκαν οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη στην Κύθνο, εστιάζοντας στην ικανότητα των τοπικών επιχειρήσεων να υιοθετήσουν βιώσιμες πρακτικές, στις προτιμήσεις και την ευαισθητοποίηση των επισκεπτών, καθώς και στον ρόλο των δημόσιων πολιτικών και χρηματοδοτικών εργαλείων. Διαπιστώθηκε ότι, παρά τα εμπόδια που σχετίζονται με την έλλειψη τεχνογνωσίας, το κόστος επενδύσεων και τις διοικητικές δυσλειτουργίες, υπάρχουν ευνοϊκές προϋποθέσεις για τη μετάβαση προς ένα πιο βιώσιμο μοντέλο φιλοξενίας. Η υφιστάμενη ζήτηση για υπεύθυνες μορφές τουρισμού, σε συνδυασμό με την κατάλληλη θεσμική υποστήριξη και στοχευμένες πολιτικές παρεμβάσεις,

μπορεί να λειτουργήσει ως καταλύτης για την ανάπτυξη βιώσιμων τουριστικών καταλυμάτων στην Κύθνο. Τα συμπεράσματα αυτά αποτελούν τη βάση για τη διατύπωση του σκοπού και των ερευνητικών ερωτημάτων που ακολουθούν στο επόμενο κεφάλαιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

4.1 Εισαγωγή

Η διατύπωση σαφών ερευνητικών ερωτημάτων αποτελεί θεμελιώδες βήμα για κάθε επιστημονική μελέτη, καθώς καθορίζει την κατεύθυνση της έρευνας και τα κριτήρια αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της. Στο πλαίσιο της εφαρμοσμένης έρευνας, τα ερευνητικά ερωτήματα λειτουργούν ως γέφυρα μεταξύ του θεωρητικού υποβάθρου και της πρακτικής εφαρμογής, επιτρέποντας τη συστηματική διερεύνηση συγκεκριμένων προβλημάτων με μετρήσιμα αποτελέσματα.

Η ανάλυση του θεωρητικού πλαισίου και των σύγχρονων προκλήσεων του τουριστικού κλάδου στα προηγούμενα κεφάλαια, σε συνδυασμό με την εξέταση της κατάστασης στην Ελλάδα και ειδικότερα στην Κύθνο, ανέδειξε ένα σημαντικό κενό: την απουσία βιώσιμων, πιστοποιημένων τουριστικών καταλυμάτων σε έναν προορισμό με αναπτυξιακό δυναμικό και περιορισμένη ακόμη τουριστική πίεση. Το κενό αυτό δημιουργεί ταυτόχρονα μια ερευνητική ευκαιρία και ένα πρακτικό ερώτημα: είναι εφικτή και οικονομικά βιώσιμη η ανάπτυξη ενός πράσινου καταλύματος σε αυτό το περιβάλλον;

Το παρόν κεφάλαιο αποσκοπεί στον προσδιορισμό του σκοπού της έρευνας, στη διατύπωση των ερευνητικών ερωτημάτων που θα καθοδηγήσουν την ανάλυση, καθώς και στην αιτιολόγηση της επιλογής της Κύθνου ως μελέτης περίπτωσης. Η σαφής οριοθέτηση αυτών των στοιχείων αποτελεί προϋπόθεση για την επιλογή της κατάλληλης μεθοδολογίας που παρουσιάζεται στο επόμενο κεφάλαιο.

4.2 Ερευνητικός Σκοπός και Στόχοι

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι διττός. Αφενός, επιδιώκει να διερευνήσει κατά πόσο η δημιουργία ενός βιώσιμου τουριστικού καταλύματος σε ένα μικρό νησιωτικό περιβάλλον μπορεί να αποτελέσει οικονομικά βιώσιμη επένδυση. Αφετέρου, στοχεύει να αναδείξει τον τρόπο με τον οποίο οι αρχές της βιωσιμότητας και της κυκλικής οικονομίας μπορούν να ενσωματωθούν πρακτικά σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο, γεφυρώνοντας το χάσμα μεταξύ θεωρητικών προσεγγίσεων και εφαρμοσμένης επιχειρηματικότητας.

Η έρευνα δεν περιορίζεται σε μια θεωρητική ανάλυση της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης, αλλά επιχειρεί να απαντήσει σε ένα ουσιαστικό ερώτημα που απασχολεί τόσο την ακαδημαϊκή

κοινότητα όσο και τους επιχειρηματίες του κλάδου: μπορεί η περιβαλλοντική υπευθυνότητα να συνυπάρξει με την κερδοφορία; Όπως επισημαίνουν οι (Bramwell & Lane, 2011), η βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη προϋποθέτει την ταυτόχρονη ικανοποίηση περιβαλλοντικών, κοινωνικών και οικονομικών στόχων, ωστόσο η πρακτική εφαρμογή αυτής της ισορροπίας παραμένει ερευνητικά υποφωτισμένη, ιδίως σε μικρούς νησιωτικούς προορισμούς.

4.3 Ερευνητικά Ερωτήματα

Με βάση τον σκοπό της έρευνας και τα κενά που εντοπίστηκαν στη βιβλιογραφία, διατυπώνονται τρία ερευνητικά ερωτήματα. Τα ερωτήματα αυτά είναι αλληλένδετα και καλύπτουν τις τρεις βασικές διαστάσεις της μελέτης: την οικονομική βιωσιμότητα, τις τεχνολογικές επιλογές και το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η απάντησή τους επιχειρείται μέσω της ανάπτυξης και ανάλυσης ενός ολοκληρωμένου επιχειρηματικού σχεδίου, το οποίο λειτουργεί ως το κύριο εργαλείο της εμπειρικής διερεύνησης.

Ερευνητικό Ερώτημα 1: Είναι οικονομικά βιώσιμη η δημιουργία και λειτουργία ενός πράσινου τουριστικού καταλύματος στην Κύθνο;

Το ερώτημα αυτό εστιάζει στην αξιολόγηση της οικονομικής σκοπιμότητας μιας τέτοιας επένδυσης, λαμβάνοντας υπόψη το κόστος κατασκευής, τα λειτουργικά έξοδα, τις προβλέψεις εσόδων και τις διαθέσιμες πηγές χρηματοδότησης. Η απάντηση προϋποθέτει την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου επιχειρηματικού σχεδίου και την ανάλυση των οικονομικών του παραμέτρων.

Ερευνητικό Ερώτημα 2: Ποιες βιώσιμες τεχνολογίες και πρακτικές μπορούν να ενσωματωθούν σε ένα μικρής κλίμακας νησιωτικό κατάλυμα και με ποιον τρόπο επηρεάζουν το λειτουργικό κόστος;

Το δεύτερο ερώτημα διερευνά τις τεχνικές και λειτουργικές διαστάσεις της βιωσιμότητας, εξετάζοντας συγκεκριμένες τεχνολογικές λύσεις όπως ο βιοκλιματικός σχεδιασμός, τα φωτοβολταϊκά συστήματα, η επεξεργασία γκριζών υδάτων και η χρήση ενεργειακά αποδοτικού εξοπλισμού. Παράλληλα, επιχειρεί να ποσοτικοποιήσει την επίδραση αυτών των επιλογών στα λειτουργικά κόστη της επιχείρησης.

Ερευνητικό Ερώτημα 3: Ποιο είναι το ανταγωνιστικό περιβάλλον και η δυναμική της τοπικής αγοράς για βιώσιμα καταλύματα στην Κύθνο;

Το τρίτο ερώτημα εστιάζει στην ανάλυση της αγοράς, εξετάζοντας τη ζήτηση, τον ανταγωνισμό, τα χαρακτηριστικά του κοινού-στόχου και τις ευκαιρίες διαφοροποίησης που

προσφέρει η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών σε έναν προορισμό με χαμηλή ακόμη διείδυση πράσινων καταλυμάτων.

4.4 Επιλογή της Κύθνου ως Μελέτη Περίπτωσης

Η επιλογή της Κύθνου ως πεδίου μελέτης δεν είναι τυχαία, αλλά προκύπτει από τη σύγκλιση ερευνητικών και πρακτικών κριτηρίων.

Από ερευνητική σκοπιά, η Κύθνος παρουσιάζει χαρακτηριστικά που την καθιστούν αντιπροσωπευτική των μικρών Κυκλάδων με αναπτυξιακό δυναμικό αλλά περιορισμένη ακόμη τουριστική υποδομή. Με πλήρη απουσία πιστοποιημένων καταλυμάτων τεσσάρων κλειδιών σε ολόκληρο το νησί και απουσία καταλυμάτων με πιστοποίηση βιωσιμότητας, η Κύθνος αποτελεί παράδειγμα προορισμού όπου υπάρχει περιθώριο ανάπτυξης βιώσιμων τουριστικών μονάδων χωρίς τις αρνητικές συνέπειες που έχουν ήδη βιώσει κορεσμένοι προορισμοί όπως η Σαντορίνη ή η Μύκονος. Η εγγύτητα στην Αττική, ο ήπιος χαρακτήρας του τουρισμού και η διατήρηση της τοπικής αυθεντικότητας δημιουργούν ευνοϊκές συνθήκες για την ανάπτυξη ενός διαφοροποιημένου τουριστικού προϊόντος.

Παράλληλα, η παρούσα έρευνα συνδέεται με ένα πραγματικό επενδυτικό εγχείρημα του συγγραφέα, γεγονός που εξασφαλίζει πρόσβαση σε πρωτογενή δεδομένα: ολοκληρωμένη αρχιτεκτονική μελέτη, προσφορές κατασκευής, τοπική έρευνα αγοράς και ρεαλιστικές εκτιμήσεις κόστους. Η σύζευξη ακαδημαϊκής έρευνας και επιχειρηματικής πρακτικής προσδίδει στη μελέτη εφαρμοσμένο χαρακτήρα και ενισχύει την εγκυρότητα των συμπερασμάτων της.

Όπως υποστηρίζει ο (Yin, 2018), η μελέτη περίπτωσης αποτελεί κατάλληλη μεθοδολογική επιλογή όταν το ερευνητικό ερώτημα αφορά το «πώς» ή το «γιατί» ενός σύγχρονου φαινομένου εντός του πραγματικού του πλαισίου, ιδίως όταν τα όρια μεταξύ φαινομένου και πλαισίου δεν είναι σαφώς διακριτά. Η περίπτωση της Κύθνου πληροί αυτά τα κριτήρια, καθώς η βιωσιμότητα ενός τουριστικού καταλύματος δεν μπορεί να αξιολογηθεί ανεξάρτητα από το συγκεκριμένο γεωγραφικό, οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσεται.

4.5 Ανακεφαλαίωση

Το παρόν κεφάλαιο προσδιόρισε τον σκοπό της έρευνας, ο οποίος συνίσταται στη διερεύνηση της οικονομικής βιωσιμότητας ενός πράσινου τουριστικού καταλύματος και στην ανάδειξη του τρόπου ενσωμάτωσης βιώσιμων πρακτικών σε ένα πραγματικό επιχειρηματικό σχέδιο. Διατυπώθηκαν τρία ερευνητικά ερωτήματα που αφορούν την οικονομική σκοπιμότητα, τις

τεχνολογίες βιωσιμότητας και το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Τέλος, αιτιολογήθηκε η επιλογή της Κύθνου ως μελέτης περίπτωσης, με βάση τόσο τα ερευνητικά κριτήρια καταλληλότητας όσο και την πρόσβαση σε πρωτογενή δεδομένα μέσω του επενδυτικού σχεδίου του συγγραφέα. Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Εισαγωγή

Η μεθοδολογική προσέγγιση μιας έρευνας καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την εγκυρότητα και τη χρησιμότητα των συμπερασμάτων της. Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου δεν αποτελεί τεχνική απόφαση, αλλά συνδέεται άμεσα με τη φύση των ερευνητικών ερωτημάτων και τον σκοπό της μελέτης. Όπως επισημαίνουν οι (Robson & McCartan, 2016) η εφαρμοσμένη έρευνα διαφοροποιείται από τη βασική έρευνα ως προς τον προσανατολισμό της: δεν επιδιώκει απλώς την παραγωγή νέας γνώσης, αλλά την επίλυση συγκεκριμένων πρακτικών προβλημάτων με μετρήσιμα αποτελέσματα.

Στην περίπτωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, η φύση των ερευνητικών ερωτημάτων, τα οποία αφορούν την οικονομική βιωσιμότητα και την πρακτική εφαρμογή αρχών βιώσιμης ανάπτυξης σε ένα συγκεκριμένο επιχειρηματικό εγχείρημα, υπαγόρευσε την επιλογή μιας εφαρμοσμένης ερευνητικής προσέγγισης. Το κεντρικό ερώτημα «είναι οικονομικά βιώσιμη η δημιουργία ενός πράσινου καταλύματος στην Κύθνο» δεν μπορεί να απαντηθεί θεωρητικά, αλλά απαιτεί την ανάπτυξη και ανάλυση ενός ολοκληρωμένου επιχειρηματικού σχεδίου με συγκεκριμένα δεδομένα.

Το παρόν κεφάλαιο περιγράφει το μεθοδολογικό πλαίσιο που υιοθετήθηκε, τις πηγές δεδομένων που αξιοποιήθηκαν, τα εργαλεία ανάλυσης που εφαρμόστηκαν, καθώς και τις βασικές υποθέσεις και τους περιορισμούς της έρευνας. Η διαφάνεια ως προς τις μεθοδολογικές επιλογές αποτελεί προϋπόθεση για την κριτική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που παρουσιάζονται στα επόμενα κεφάλαια.

5.2 Μεθοδολογικό Πλαίσιο

Η παρούσα έρευνα υιοθετεί τη μεθοδολογία της μελέτης σκοπιμότητας (feasibility study), η οποία υλοποιείται μέσω της ανάπτυξης ενός ολοκληρωμένου επιχειρηματικού σχεδίου (business plan). Η επιλογή αυτή δεν είναι αυθαίρετη, αλλά ανταποκρίνεται στη φύση των ερευνητικών ερωτημάτων και στον εφαρμοσμένο χαρακτήρα της μελέτης.

Η μελέτη σκοπιμότητας αποτελεί καθιερωμένη μεθοδολογική προσέγγιση για την αξιολόγηση επενδυτικών σχεδίων, καθώς επιτρέπει τη συστηματική ανάλυση της τεχνικής, οικονομικής και λειτουργικής βιωσιμότητας ενός εγχειρήματος πριν από την υλοποίησή του (Justis & Kreigsmann, 1979). Στο πλαίσιο του τουρισμού, η προσέγγιση αυτή έχει

χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση νέων τουριστικών επιχειρήσεων και προορισμών, καθώς επιτρέπει την ενσωμάτωση ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων σε ένα ενιαίο αναλυτικό πλαίσιο (Tribe, 2016).

Το επιχειρηματικό σχέδιο που αναπτύχθηκε δεν αποτελεί απλώς ένα εργαλείο χρηματοδότησης, αλλά λειτουργεί ως το κύριο μεθοδολογικό εργαλείο της έρευνας. Μέσω αυτού επιχειρείται η ποσοτικοποίηση των παραγόντων που καθορίζουν τη βιωσιμότητα ενός πράσινου καταλύματος, η σύγκριση εναλλακτικών τεχνολογικών επιλογών και η τεκμηρίωση της απάντησης στα ερευνητικά ερωτήματα με συγκεκριμένα δεδομένα.

Παράλληλα, η έρευνα εντάσσεται στο πλαίσιο της μελέτης περίπτωσης (case study), η οποία σύμφωνα με τον (Yin, 2018) αποτελεί κατάλληλη μεθοδολογική επιλογή όταν το ερευνητικό ερώτημα αφορά το «πώς» ή το «γιατί» ενός σύγχρονου φαινομένου εντός του πραγματικού του πλαισίου. Η περίπτωση του Kythnos Slow Living αποτελεί μια ενσωματωμένη μελέτη περίπτωσης (embedded case study), όπου το επιχειρηματικό σχέδιο εξετάζεται ως μονάδα ανάλυσης εντός του ευρύτερου πλαισίου της νησιωτικής τουριστικής αγοράς.

5.3 Πηγές Δεδομένων

Η έρευνα αξιοποίησε συνδυασμό πρωτογενών και δευτερογενών δεδομένων, προκειμένου να διασφαλιστεί η εγκυρότητα και η πληρότητα της ανάλυσης.

Πρωτογενή δεδομένα: Η ανάπτυξη του επιχειρηματικού σχεδίου βασίστηκε σε στοιχεία που συλλέχθηκαν στο πλαίσιο της προετοιμασίας του επενδυτικού σχεδίου. Συγκεκριμένα, αξιοποιήθηκαν η αρχιτεκτονική μελέτη που εκπονήθηκε από το αρχιτεκτονικό γραφείο Ζαφρακοπούλου, προσφορές κατασκευαστικών εταιρειών για τον προϋπολογισμό του έργου, τεχνικές προδιαγραφές εξοπλισμού βιωσιμότητας (φωτοβολταϊκά συστήματα, κλιματιστικά A+++, συστήματα επεξεργασίας γκρίζων υδάτων), καθώς και παρατηρήσεις από επιτόπιες επισκέψεις στο νησί για την καταγραφή του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

Δευτερογενή δεδομένα: Για την ανάλυση της αγοράς και του ευρύτερου περιβάλλοντος χρησιμοποιήθηκαν δεδομένα από επίσημες πηγές. Τα δημογραφικά και οικονομικά στοιχεία για την Κύθνο προέρχονται από την Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ, 2021). Τα στοιχεία για την ξενοδοχειακή υποδομή του νησιού αντλήθηκαν από το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος (Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, 2022), ενώ για τις τάσεις της τουριστικής αγοράς αξιοποιήθηκαν εκθέσεις του Ινστιτούτου του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΙΝΣΕΤΕ & Deloitte, 2023). Επικουρικά, πραγματοποιήθηκε διερευνητική

αναζήτηση στην Booking.com για την καταγραφή των διαθέσιμων στην πλατφόρμα καταλυμάτων και την εκτίμηση του βαθμού διείσδυσης πιστοποιήσεων βιωσιμότητας στο νησί.

5.4 Εργαλεία Ανάλυσης

Για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων αξιοποιήθηκε μια σειρά καθιερωμένων εργαλείων στρατηγικής και οικονομικής ανάλυσης. Η επιλογή των εργαλείων έγινε με κριτήριο την καταλληλότητά τους για την ανάλυση τουριστικών επιχειρήσεων και την ευρεία αποδοχή τους τόσο στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία όσο και στην επιχειρηματική πρακτική.

Ανάλυση Πέντε Δυνάμεων του Porter: Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων (Porter, 1980) χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της Κύθνου, εξετάζοντας την απειλή νεοεισερχομένων, την ένταση του υφιστάμενου ανταγωνισμού, την απειλή υποκατάστατων, τη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών και τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Η ανάλυση αυτή συνέβαλε στην απάντηση του τρίτου ερευνητικού ερωτήματος σχετικά με τη δυναμική της τοπικής αγοράς.

Business Model Canvas: Το εργαλείο Business Model Canvas (Osterwalder & Alexander, 2010) αξιοποιήθηκε για την αποτύπωση του επιχειρηματικού μοντέλου σε εννέα διακριτές συνιστώσες: τμήματα πελατών, προτάσεις αξίας, κανάλια, σχέσεις με πελάτες, ροές εσόδων, βασικοί πόροι, βασικές δραστηριότητες, βασικές συνεργασίες και δομή κόστους. Η οπτικοποίηση αυτή διευκόλυνε τον εντοπισμό των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας και την αξιολόγηση της συνοχής του επιχειρηματικού σχεδίου.

Ανάλυση SWOT: Η ανάλυση SWOT χρησιμοποιήθηκε για τη συνθετική αξιολόγηση της στρατηγικής θέσης της επένδυσης, διακρίνοντας τους εσωτερικούς παράγοντες (δυνάμεις και αδυναμίες) από τους εξωτερικούς (ευκαιρίες και απειλές), σύμφωνα με το πλαίσιο που εισήγαγε ο (Wehrich, 1982) και την κριτική προσέγγιση των (Hill & Westbrook, 1997).

Marketing Mix (4P): Η ανάλυση του μείγματος μάρκετινγκ (Kotler & Keller, 2016) εφαρμόστηκε για τον προσδιορισμό της στρατηγικής τοποθέτησης του καταλύματος ως προς το προϊόν, την τιμολόγηση, τη διανομή και την προώθηση.

Οικονομική Ανάλυση: Για την αξιολόγηση της οικονομικής βιωσιμότητας πραγματοποιήθηκε ανάλυση που περιλάμβανε τον υπολογισμό του αρχικού κόστους επένδυσης, την πρόβλεψη εσόδων και εξόδων για χρονικό ορίζοντα πέντε ετών, και την αξιολόγηση της απόδοσης υπό διαφορετικά σενάρια πληρότητας. Η ανάλυση αυτή αποτελεί τον πυρήνα της απάντησης στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα.

5.5 Βασικές Υποθέσεις

Η ανάπτυξη του επιχειρηματικού σχεδίου και η οικονομική ανάλυση βασίστηκαν σε ορισμένες υποθέσεις που κρίνεται απαραίτητο να διατυπωθούν ρητά, καθώς επηρεάζουν την ερμηνεία των αποτελεσμάτων.

Ως προς τη λειτουργία, υποτέθηκε εποχιακή λειτουργία επτά μηνών (Απρίλιος-Οκτώβριος), μέση ετήσια πληρότητα περίπου 64%, και χρήση εννέα από τα δέκα δωμάτια για εκμετάλλευση, καθώς το δέκατο προορίζεται για τη διαμονή υπαλλήλου. Οι υποθέσεις αυτές βασίζονται στα χαρακτηριστικά της τουριστικής περιόδου στις Κυκλάδες και στις πρακτικές λειτουργίας αντίστοιχων μονάδων.

Ως προς την τιμολόγηση, οι τιμές διανυκτέρευσης υπολογίστηκαν με συντελεστή 0,75 επί της rack rate, ενσωματώνοντας τις προμήθειες προς τα κανάλια διανομής (OTAs). Δεν υπολογίστηκαν πιθανά έσοδα από εναλλακτική χρήση κατά τους χειμερινούς μήνες, διατηρώντας μια συντηρητική προσέγγιση στις προβλέψεις.

Ως προς τη χρηματοδότηση, υποτέθηκε η αξιοποίηση επιδότησης μέσω ΕΣΠΑ ύψους 300.000 ευρώ, σύμφωνα με τα αυξημένα όρια de minimis που προβλέπει το Temporary Crisis and Transition Framework (European Commission, 2023), σε συνδυασμό με ίδια κεφάλαια και τραπεζικό δανεισμό.

5.6 Περιορισμοί της Έρευνας

Όπως κάθε ερευνητική προσπάθεια, η παρούσα μελέτη υπόκειται σε ορισμένους περιορισμούς που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων.

Πρώτον, η έρευνα αφορά μια μεμονωμένη μελέτη περίπτωσης, γεγονός που περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσης των συμπερασμάτων. Αν και η Κύθνος παρουσιάζει χαρακτηριστικά κοινά με άλλα μικρά Κυκλαδονήσια, οι ιδιαίτερες συνθήκες κάθε προορισμού ενδέχεται να επηρεάσουν τη βιωσιμότητα παρόμοιων επενδύσεων. Ωστόσο, όπως σημειώνει ο Yin (2018), η γενίκευση από μελέτες περίπτωσης είναι αναλυτική και όχι στατιστική, δηλαδή αφορά τη συμβολή στη θεωρία και όχι την επέκταση σε πληθυσμούς.

Δεύτερον, οι οικονομικές προβλέψεις βασίζονται σε εκτιμήσεις και υποθέσεις που ενέχουν αβεβαιότητα. Παράγοντες όπως η μεταβολή της τουριστικής ζήτησης, η εξέλιξη του κόστους ενέργειας και υλικών, ή αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο, μπορούν να επηρεάσουν τα πραγματικά αποτελέσματα.

Τρίτον, η έρευνα δεν περιλαμβάνει πρωτογενή συλλογή δεδομένων από τουρίστες μέσω ερωτηματολογίων για την αποτίμηση της προθυμίας πληρωμής για βιώσιμα καταλύματα, αλλά βασίζεται σε δευτερογενείς πηγές και στη διεθνή βιβλιογραφία για το προφίλ του περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένου ταξιδιώτη (Font, Garay, & Jones, 2016).

Παρά τους περιορισμούς αυτούς, η μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθήθηκε εξασφαλίζει τη συστηματική και τεκμηριωμένη απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων, ενώ η διαφάνεια ως προς τις υποθέσεις και τους περιορισμούς επιτρέπει την κριτική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων από τον αναγνώστη.

5.7 Ανακεφαλαίωση

Το παρόν κεφάλαιο παρουσίασε τη μεθοδολογική προσέγγιση της έρευνας, η οποία βασίζεται στην ανάπτυξη και ανάλυση ενός ολοκληρωμένου επιχειρηματικού σχεδίου ως εργαλείου μελέτης σκοπιμότητας. Περιγράφηκαν οι πηγές δεδομένων, τόσο πρωτογενείς (αρχιτεκτονική μελέτη, προσφορές κατασκευής, επιτόπια έρευνα) όσο και δευτερογενείς (ΕΛΣΤΑΤ, ΞΕΕ, ΙΝΣΕΤΕ, Booking.com). Παρουσιάστηκαν τα εργαλεία ανάλυσης που αξιοποιήθηκαν -Porter's 5 Forces, Business Model Canvas, SWOT, Marketing Mix 4P, οικονομική ανάλυση- καθώς και οι βασικές υποθέσεις και οι περιορισμοί της έρευνας. Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζεται αναλυτικά η μελέτη περίπτωσης του Kythnos Slow Living, με την εφαρμογή των εργαλείων ανάλυσης και την παρουσίαση των δεδομένων του επιχειρηματικού σχεδίου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΒΙΩΣΙΜΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ ΣΤΗΝ ΚΥΘΟΝΟ

6.1 Εισαγωγή

Η μετάβαση από το θεωρητικό πλαίσιο στην πρακτική εφαρμογή αποτελεί κρίσιμο σημείο κάθε εφαρμοσμένης έρευνας. Όπως επισημαίνει ο (Yin, 2018), η αξία της μελέτης περίπτωσης έγκειται στη δυνατότητα διερεύνησης ενός φαινομένου εντός του πραγματικού του πλαισίου, όπου τα όρια μεταξύ φαινομένου και περιβάλλοντος δεν είναι σαφώς διακριτά. Στην περίπτωση της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης, η οικονομική βιωσιμότητα ενός πράσινου καταλύματος δεν μπορεί να αξιολογηθεί in abstracto, αλλά μόνο σε σχέση με τις συγκεκριμένες συνθήκες του προορισμού, της αγοράς και του επιχειρηματικού μοντέλου.

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει τη μελέτη περίπτωσης του Kythnos Slow Living, μιας πρότασης βιώσιμου τουριστικού καταλύματος στην Κύθνο. Η ανάλυση βασίζεται στο επιχειρηματικό σχέδιο που αναπτύχθηκε στο πλαίσιο ενός πραγματικού επενδυτικού εγχειρήματος, αξιοποιώντας πρωτογενή δεδομένα από αρχιτεκτονικές μελέτες, προσφορές κατασκευής και έρευνα της τοπικής αγοράς. Η προσέγγιση αυτή επιτρέπει την εμπειρική διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων που διατυπώθηκαν στο Κεφάλαιο 4, με συγκεκριμένα και μετρήσιμα δεδομένα.

Στις ενότητες που ακολουθούν παρουσιάζεται αναλυτικά η επενδυτική πρόταση, ο αρχιτεκτονικός σχεδιασμός και οι βιοκλιματικές τεχνολογίες που ενσωματώνονται, η ανάλυση της τοπικής αγοράς και του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, το επιχειρηματικό μοντέλο, η στρατηγική ανάλυση SWOT και το μείγμα μάρκετινγκ. Η οικονομική ανάλυση, λόγω της έκτασης και της σημασίας της για την απάντηση του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος, παρουσιάζεται χωριστά στο επόμενο κεφάλαιο.

6.2 Περιγραφή της Επενδυτικής Πρότασης

Η επενδυτική πρόταση αφορά την αποπεράτωση και λειτουργία ενός πιστοποιημένου βιώσιμου τουριστικού καταλύματος 20 κλινών της κατηγορίας Ενοικιαζόμενων Επιπλωμένων Δωματίων-Διαμερισμάτων (ΕΕΔΔ), κατ' ελάχιστον τεσσάρων κλειδιών, στην περιοχή Φλαμπούρια της Κύθνου.

6.2.1 Εταιρική Δομή και Διακυβέρνηση

Φορέας υλοποίησης της επένδυσης είναι η υπό σύσταση εταιρεία «Kythnos Slow Living I.K.E.». Η επιλογή της νομικής μορφής της Ιδιωτικής Κεφαλαιουχικής Εταιρείας (I.K.E.) ανταποκρίνεται στις ανάγκες μιας μικρής τουριστικής επιχείρησης, προσφέροντας ευελιξία στη διαχείριση και περιορισμένη ευθύνη των εταίρων.

Η ομάδα διαχείρισης συνδυάζει τεχνογνωσία σε τομείς κρίσιμους για την επιτυχία του εγχειρήματος. Ο διαχειριστής διαθέτει εμπειρία στην επιχειρηματική ανάλυση και την ανάλυση δεδομένων, καθώς και ακαδημαϊκό υπόβαθρο στη βιοοικονομία και την κυκλική οικονομία, γεγονός που διασφαλίζει την ενσωμάτωση βιώσιμων πρακτικών σε όλες τις διαστάσεις της λειτουργίας. Η συμμετοχή του στην Επιτροπή Βιωσιμότητας μεγάλης Ελληνικής Τράπεζας, παρέχει πρόσθετη εξοικείωση με τα σύγχρονα πρότυπα ESG και τις απαιτήσεις βιώσιμης επιχειρηματικότητας.

6.2.2 Τοποθεσία και Χαρακτηριστικά Γηπέδου

Το γήπεδο βρίσκεται εκτός ορίων οικισμού, στη θέση «Σκληρού» του Δημοτικού Διαμερίσματος Δρυοπίδας, Δήμου Κύθνου. Η συνολική έκταση ανέρχεται σε 4.350,40 τ.μ., με χρήση γης «ενοικιαζόμενες επιπλωμένες κατοικίες» σύμφωνα με τους ισχύοντες όρους δόμησης (ΦΕΚ 931Δ/2002, ΦΕΚ 60Α/2011, ΦΕΚ 270Δ/1985, ΦΕΚ 3212/2003 και ΦΕΚ 492/2025).



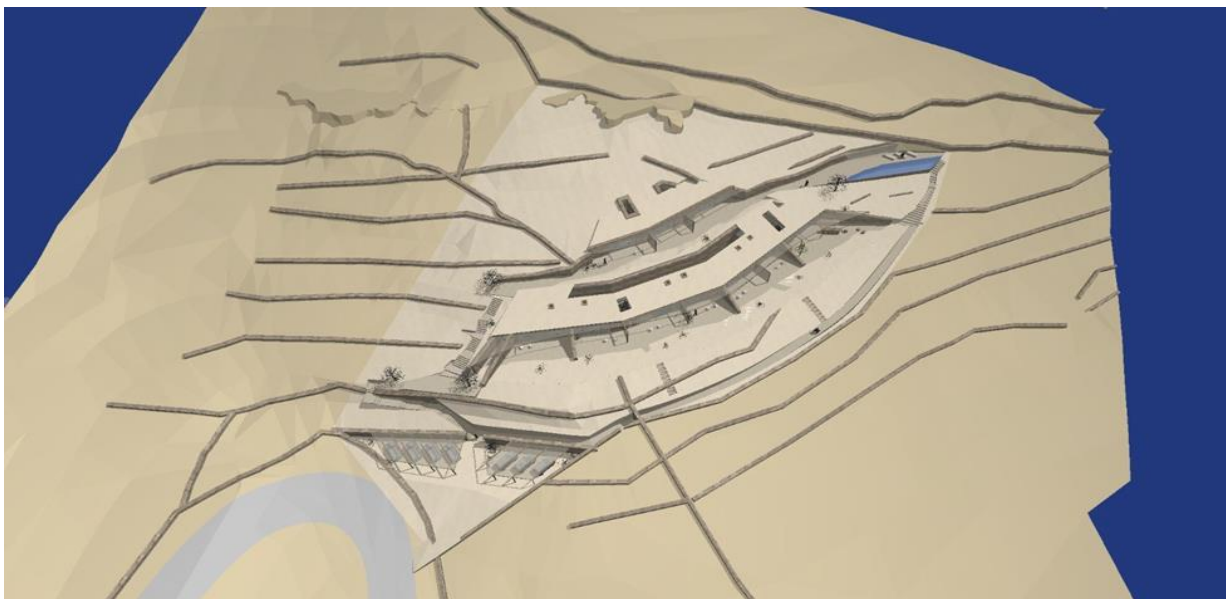
Εικόνα 6.1: Βορειοανατολική (αριστερά) & δυτική (δεξιά) άποψη του γηπέδου

Η τοποθεσία επιλέχθηκε με κριτήρια που συνδυάζουν την τουριστική ελκυστικότητα με τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης. Το γήπεδο προσφέρει απεριόριστη θέα προς τη θάλασσα και το φυσικό τοπίο, ενώ η έντονη κλίση του ανάγλυφου (29%) αξιοποιείται σχεδιαστικά για την ενσωμάτωση του κτίσματος στο περιβάλλον. Η πρόσβαση εξασφαλίζεται από ασφαλτοστρωμένη αναγνωρισμένη δημοτική οδό, ενώ η απόσταση από τους κεντρικούς

οικισμούς του νησιού διατηρεί την αίσθηση απομόνωσης που αναζητούν οι επισκέπτες που επιλέγουν προορισμούς χαμηλής τουριστικής έντασης.

6.2.3 Δυναμικότητα και Διάρθρωση Χώρων

Το τουριστικό κατάλυμα αναπτύσσεται σε δύο επίπεδα, με συνολική δυναμικότητα δέκα μονόχωρων διαμερισμάτων (studios) συνολικά είκοσι κλινών. Στο Α' επίπεδο (στάθμη ± 0.00) τοποθετούνται επτά studios, ενώ στο Β' επίπεδο (στάθμη +5,11) τα υπόλοιπα τρία. Κάθε studio έχει καθαρή επιφάνεια 25 τ.μ. και διαθέτει χώρο διαμονής με κρεβάτι, μικρή κουζίνα, γραφείο, γκαρνταρόμπα και ανεξάρτητο λουτρό επιφάνειας άνω των 2,50 τ.μ.



Εικόνα 6.2: Χωροθέτηση του καταλύματος εντός του γηπέδου

Πηγή: Αρχιτεκτονικό γραφείο Ζαφρακοπούλου (2025)

Ιδιαίτερη μέριμνα έχει ληφθεί για τους κοινόχρηστους και βοηθητικούς χώρους. Στην αυλή του Studio 7 διαμορφώνεται υπαίθριος χώρος εστίασης με μοναστηριακό τραπέζι και υπαίθρια κουζίνα για την παρασκευή πρωινού, ενώ υπόγειος αποθηκευτικός χώρος 25 τ.μ. εξυπηρετεί τις ανάγκες αποθήκευσης εξοπλισμού και τροφίμων. Ο περιβάλλον χώρος περιλαμβάνει στεγασμένο χώρο στάθμευσης έξι θέσεων με ξύλινη πέργκολα, λίθινες σκάλες και ράμπα προσβασιμότητας ΑμεΑ.

6.3 Αρχιτεκτονικός Σχεδιασμός και Βιοκλιματικές Τεχνολογίες

Ο αρχιτεκτονικός σχεδιασμός, που εκπονήθηκε από το αρχιτεκτονικό γραφείο Ζαφρακοπούλου, αποτελεί θεμελιώδη συνιστώσα της βιώσιμης προσέγγισης του εγχειρήματος. Η ενότητα αυτή απαντά άμεσα στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, παρουσιάζοντας τις

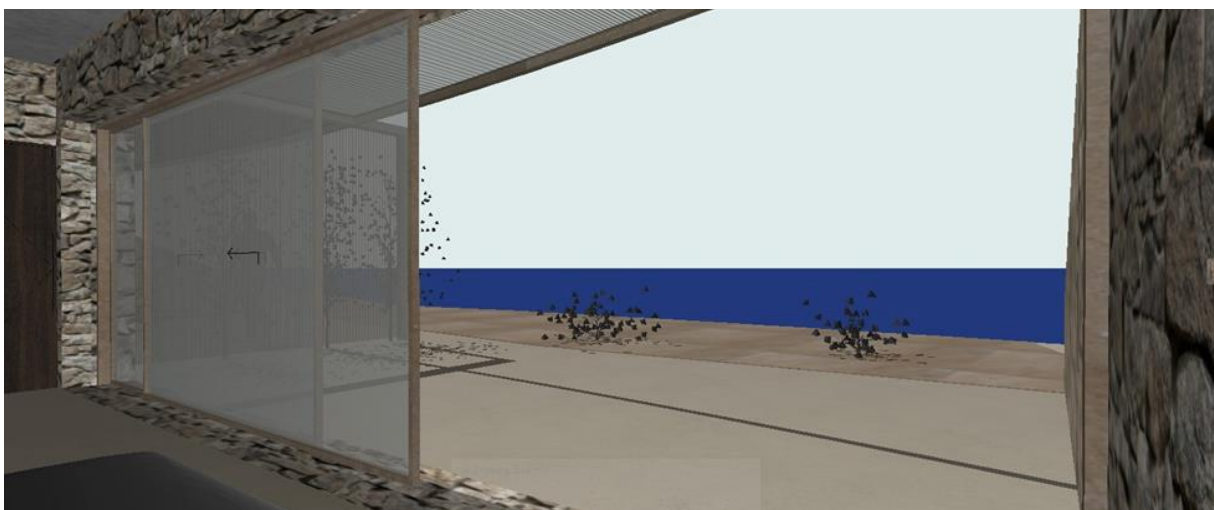
συγκεκριμένες τεχνολογίες και πρακτικές που ενσωματώνονται και τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζουν το λειτουργικό κόστος.

6.3.1 Υπόσκαφη Αρχιτεκτονική και Ενσωμάτωση στο Τοπίο

Η αρχιτεκτονική σύνθεση βασίζεται στην έννοια του υπόσκαφου κτιρίου, αξιοποιώντας την έντονη κλίση του γηπέδου (29%) για τη δημιουργία ενός αρχιτεκτονικού συνόλου που ενσωματώνεται άρτια στο φυσικό ανάγλυφο. Τα διαμερίσματα ακολουθούν τις χαράξεις του φυσικού εδάφους, με τη στάθμη του δαπέδου να καθορίζεται από τους εγκάρσιους πέτρινους τοίχους-ξερολιθιές που παραλαμβάνουν το χώμα και δημιουργούν το οριζόντιο επίπεδο.

Η προσέγγιση αυτή δεν είναι απλώς αισθητική, αλλά ανταποκρίνεται στις αρχές της βιώσιμης αρχιτεκτονικής όπως αυτές έχουν τεκμηριωθεί στη βιβλιογραφία. Σύμφωνα με τους (Roaf, Crichton, & Nicol, 2009), η ενσωμάτωση του κτιρίου στο έδαφος αποτελεί μια από τις πλέον αποτελεσματικές στρατηγικές παθητικού σχεδιασμού, καθώς αξιοποιεί τη θερμική αδράνεια του εδάφους για τη σταθεροποίηση της εσωτερικής θερμοκρασίας και τη μείωση των ενεργειακών αναγκών για θέρμανση και ψύξη.

Τα υλικά κατασκευής επιλέχθηκαν με κριτήριο την εναρμόνιση με την τοπική παράδοση και τη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος. Οι φέροντες λίθινοι τοίχοι πάχους 55 εκ. κατασκευάζονται από τοπική πέτρα, οι εξωτερικές επιφάνειες επιστρώνονται με πατητή τσιμεντοκονία και λίθινες πλάκες, ενώ οι πέργκολες κατασκευάζονται από ξύλο. Η χρήση τοπικών υλικών μειώνει το ενσωματωμένο άνθρακα (embodied carbon) της κατασκευής και ενισχύει την αυθεντικότητα του καταλύματος.



Εικόνα 6.3: Φωτορεαλιστικό σχέδιο στο οποίο διακρίνονται κάποια εκ των υλικών κατασκευής

Πηγή: Αρχιτεκτονικό γραφείο Ζαφρακοπούλου (2025)

6.3.2 Τεχνολογίες Ενεργειακής Αποδοτικότητας

Η ενεργειακή στρατηγική του καταλύματος βασίζεται σε τρεις πυλώνες: τον παθητικό σχεδιασμό, τον ενεργειακά αποδοτικό εξοπλισμό και την παραγωγή ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές.

Ο παθητικός σχεδιασμός αξιοποιεί τα χαρακτηριστικά του υπόσκαφου κτιρίου για τη μείωση των ενεργειακών αναγκών. Η θερμική αδράνεια του εδάφους παρέχει φυσική μόνωση, ενώ η διάταξη των ανοιγμάτων εξασφαλίζει διαμπερή αερισμό και επαρκή φυσικό φωτισμό. Οι φεγγίτες και οι κατακόρυφοι δίοδοι σε στρατηγικά σημεία επιτρέπουν τον αερισμό και τον φωτισμό παρά την υπόγεια τοποθέτηση.

Για τη θέρμανση και ψύξη επιλέχθηκαν κλιματιστικά μηχανήματα ενεργειακής κλάσης A+++, με δείκτη SEER (Seasonal Energy Efficiency Ratio) περίπου 8. Η επιλογή αυτή προέκυψε από συγκριτική ανάλυση με αντλίες θερμότητας, η οποία έδειξε ότι οι δύο τεχνολογίες έχουν παρόμοια ενεργειακή απόδοση, αλλά τα κλιματιστικά A+++ έχουν σημαντικά χαμηλότερο κόστος εγκατάστασης. Παρά το αυξημένο κόστος σε σχέση με μονάδες κατηγορίας A++, η εξοικονόμηση ενέργειας της τάξης του 25% αναμένεται να αποσβέσει τη διαφορά κόστους εντός των πρώτων ετών λειτουργίας.

Η εγκατάσταση φωτοβολταϊκών συστημάτων προβλέπεται τόσο για την παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας όσο και για την παροχή ζεστού νερού χρήσης. Η ακριβής διαστασιολόγηση του συστήματος θα καθοριστεί από εξειδικευμένη μελέτη, λαμβάνοντας υπόψη τις ενεργειακές ανάγκες της μονάδας, τους πολεοδομικούς περιορισμούς των Κυκλάδων και την ανάγκη εναρμόνισης με το φυσικό περιβάλλον.

6.3.3 Διαχείριση Υδάτινων Πόρων

Η διαχείριση του νερού αποτελεί κρίσιμο ζήτημα για κάθε τουριστικό κατάλυμα σε νησιωτικό περιβάλλον. Όπως τεκμηριώθηκε στο Κεφάλαιο 2, η κατανάλωση νερού στα τουριστικά καταλύματα μπορεί να είναι πολλαπλάσια εκείνης των μόνιμων κατοίκων, επιβαρύνοντας τους ήδη περιορισμένους υδάτινους πόρους των νησιών (Gössling, et al., 2012).

Για την αντιμετώπιση αυτής της πρόκλησης, προβλέπεται η εγκατάσταση συστήματος επεξεργασίας γκριζών υδάτων. Το σύστημα συλλέγει τα ύδατα από νιπτήρες, ντους, μπανιέρες και πλυντήρια ρούχων, τα επεξεργάζεται και τα επαναχρησιμοποιεί για τα καζανάκια και την άρδευση. Εκτιμάται ότι η τεχνολογία αυτή μπορεί να εξοικονομήσει άνω του 50% της συνολικής κατανάλωσης νερού ετησίως.

Αν και το κόστος εγκατάστασης είναι υψηλό και η απόσβεση με τις τρέχουσες τιμές νερού είναι αργή, η απόφαση ενσωμάτωσης βασίστηκε σε τρία επιχειρήματα: πρώτον, το περιβαλλοντικό και κοινωνικό όφελος σε μια περιοχή με υδατικό στρες· δεύτερον, η προστασία έναντι μελλοντικής ανόδου της τιμής του νερού· τρίτον, η αξιοποίηση ως ισχυρό selling point για την προσέλκυση περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένων επισκεπτών.

6.3.4 Φύτευση και Διαχείριση Περιβάλλοντος Χώρου

Η φύτευση του περιβάλλοντος χώρου σχεδιάστηκε με γνώμονα τη χρήση ενδημικών ειδών που ευδοκιμούν στις κλιματικές συνθήκες της Κύθνου και έχουν ελάχιστες απαιτήσεις σε νερό. Τα τοπικά αρωματικά φυτά -ρίγανη, θυμάρι, δεντρολίβανο, φασκόμηλο- όχι μόνο εναρμονίζονται με το φυσικό τοπίο, αλλά μπορούν να αξιοποιηθούν και για την παρασκευή πρωινού και γευμάτων, ενισχύοντας την τοπική ταυτότητα του καταλύματος.



Εικόνα 6.4: Φωτορεαλιστικά των φυτών επιλογής

Επιπλέον, εξετάζεται η δημιουργία μικρού αγροτουριστικού σημείου εντός του γηπέδου, με φύτευση λαχανικών και φρούτων που ευδοκιμούν στο περιβάλλον του νησιού, καθώς και μικρή μονάδα με πουλερικά με σκοπό τόσο την βελτιστοποίηση της διαχείρισης των οργανικών αποβλήτων όσο και την προμήθεια φρέσκων βιολογικών τοπικών προϊόντων στο τραπέζι των επισκεπτών.

6.4 Ανάλυση Τοπικής Αγοράς

Η κατανόηση της τοπικής αγοράς αποτελεί προϋπόθεση για την αξιολόγηση της βιωσιμότητας της επένδυσης. Η ενότητα αυτή συμβάλλει στην απάντηση του τρίτου ερευνητικού ερωτήματος, παρουσιάζοντας τα τουριστικά μεγέθη της Κύθνου και εντοπίζοντας το κενό αγοράς που επιδιώκει να καλύψει το Kythnos Slow Living.

6.4.1 Τουριστικά Μεγέθη και Υποδομή

Η Κύθνος διαθέτει περιορισμένη τουριστική υποδομή, αντιπροσωπεύοντας περίπου το 1% του ξενοδοχειακού δυναμικού των κυκλάδων. Σύμφωνα με στοιχεία του Ξενοδοχειακού

Επιμελητηρίου Ελλάδος (ΞΕΕ, 2022), στο νησί λειτουργούν τέσσερις ξενοδοχειακές μονάδες με συνολική δυναμικότητα 100 δωματίων και 193 κλινών. Στον τομέα των ενοικιαζόμενων δωματίων, η Περιφερειακή Ενότητα Κέας-Κύθνου διαθέτει 174 μονάδες με 998 δωμάτια και 2.506 κλίνες.

Ιδιαίτερη σημασία για την παρούσα μελέτη έχει η διαπίστωση ότι σε ολόκληρο το νησί υπάρχουν μόλις 86 πιστοποιημένες κλίνες τεσσάρων κλειδιών, δηλαδή ποσοστό μικρότερο του 10% (Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, 2022). Αυτό υποδηλώνει σημαντικό κενό στην προσφορά ποιοτικών καταλυμάτων, το οποίο επιτείνεται από την πλήρη απουσία μονάδων με πιστοποίηση βιωσιμότητας. Παράλληλα, διερευνητική αναζήτηση στην πλατφόρμα Booking.com επιβεβαίωσε ότι κανένα από τα περίπου 105 διαθέσιμα στην πλατφόρμα καταλύματα δεν φέρει σήμανση βιωσιμότητας (Booking.com, 2026), ενώ το ίδιο ισχύει και σε σχετική αναζήτηση στην ιστοσελίδα της Green Key.

6.4.2 Χαρακτηριστικά Τουριστικής Ζήτησης

Η τουριστική περίοδος στην Κύθνο εκτείνεται από τον Μάιο έως τα μέσα Σεπτεμβρίου, με τη μεγαλύτερη εισροή επισκεπτών να παρατηρείται από τις αρχές Ιουλίου έως τις 15 Αυγούστου. Η εποχικότητα αυτή είναι χαρακτηριστική των Κυκλάδων και επηρεάζει σημαντικά τον σχεδιασμό κάθε τουριστικής επένδυσης.

Όπως αναλύθηκε ήδη στο Κεφάλαιο 3, το προφίλ των επισκεπτών της Κύθνου διαμορφώνεται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο πρόσβασης στο νησί. Η απουσία απευθείας αεροπορικών συνδέσεων σημαίνει ότι οι επισκέπτες είναι κατά κανόνα independent travelers που οργανώνουν μόνοι τους τις διακοπές τους και επιλέγουν προορισμούς με βάση αυθεντικές εμπειρίες, φυσικό περιβάλλον και χαμηλή τουριστική ένταση (Dolnican, Geoffrey, & Long, 2008). Το προφίλ αυτό παρουσιάζει υψηλή συνάφεια με τα χαρακτηριστικά των περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένων ταξιδιωτών, δημιουργώντας ευνοϊκές προϋποθέσεις για τη ζήτηση βιώσιμων καταλυμάτων.

6.5 Πιστοποίηση Βιωσιμότητας

Η πλήρης απουσία καταλυμάτων με πιστοποίηση βιωσιμότητας στην Κύθνο αποτελεί ταυτόχρονα κενό αγοράς και ευκαιρία διαφοροποίησης. Το Kythnos Slow Living θα επιδιώξει την απόκτηση της διεθνούς πιστοποίησης Green Key εντός του πρώτου έτους λειτουργίας.

Το Green Key αποτελεί τη μεγαλύτερη διεθνή πιστοποίηση βιωσιμότητας για καταλύματα, με παρουσία σε περισσότερες από 80 χώρες και 7.500 πιστοποιημένες μονάδες παγκοσμίως.

Στην Ελλάδα, το πρόγραμμα διαχειρίζεται η Ελληνική Εταιρεία Προστασίας της Φύσης (ΕΕΠΦ) με την υποστήριξη του Υπουργείου Τουρισμού και του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος, ενώ ήδη συμμετέχουν περισσότερα από 620 ελληνικά καταλύματα.

Η επιλογή του Green Key βασίζεται στους ακόλουθους παράγοντες:

- Διεθνής αναγνώριση: Η πιστοποίηση αναγνωρίζεται από το GSTC (Global Sustainable Tourism Council) και είναι ιδιαίτερα γνωστή στις αγορές της Βόρειας Ευρώπης, που αποτελούν βασικό κοινό-στόχο.
- Κατάλληλη κατηγορία: Προσφέρει ειδική κατηγορία "Small Accommodations" για μονάδες έως 15 δωματίων, που ταιριάζει στο προφίλ του καταλύματος.
- Τοπική υποστήριξη: Η ΕΕΠΦ παρέχει καθοδήγηση και δωρεάν συμβουλευτική κατά τη διαδικασία πιστοποίησης.
- Προσιτό κόστος: Ως μη κερδοσκοπικό πρόγραμμα, τα τέλη συμμετοχής παραμένουν χαμηλά και προσβάσιμα για μικρές επιχειρήσεις.
- Ορατότητα: Τα πιστοποιημένα καταλύματα προβάλλονται στην πλατφόρμα κρατήσεων του Green Key και σε συνεργαζόμενους tour operators.

Η πιστοποίηση καλύπτει 13 θεματικές περιοχές, μεταξύ των οποίων περιβαλλοντική διαχείριση, εξοικονόμηση ενέργειας και νερού, διαχείριση αποβλήτων, εκπαίδευση προσωπικού και ενημέρωση επισκεπτών. Οι πρακτικές που ήδη προβλέπονται στο σχεδιασμό του Kythnos Slow Living καλύπτουν σημαντικό μέρος των απαιτήσεων, διευκολύνοντας a priori την επιτυχή πιστοποίηση.

Με την απόκτηση του Green Key, το Kythnos Slow Living θα καταστεί το πρώτο πιστοποιημένο βιώσιμο κατάλυμα της Κύθνου, ενισχύοντας τη διαφοροποίησή του και την εναρμόνισή του με τις προσδοκίες του κοινού-στόχου.

6.6 Ανάλυση Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος

Για την ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος εφαρμόστηκε το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του (Porter, 1980), το οποίο επιτρέπει τη συστηματική αξιολόγηση της ελκυστικότητας ενός κλάδου και των παραγόντων που επηρεάζουν την κερδοφορία των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτόν.

6.6.1 Απειλή Νεοεισερχομένων

Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στην τουριστική αγορά της Κύθνου αξιολογείται ως μέτρια προς χαμηλή. Αφενός, η περιορισμένη δυναμικότητα του νησιού σε κλίνες και η χαμηλή

ποιότητα των υφιστάμενων υπηρεσιών δημιουργούν χώρο για νέες επιχειρήσεις. Αφετέρου, τα εμπόδια εισόδου είναι σημαντικά: υψηλό κόστος κατασκευής σε νησιωτικό περιβάλλον, πολύπλοκες διαδικασίες αδειοδότησης και χρονοβόρες διοικητικές διαδικασίες.

Οι νέοι αναπτυξιακοί νόμοι και τα επενδυτικά προγράμματα αναμένεται να ενισχύσουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο. Ωστόσο, μια τουριστική επιχείρηση με σαφώς διαφοροποιημένο προϊόν, σχεδιασμένη σύμφωνα με τις αρχές της βιωσιμότητας και με παροχές άνω του μέσου όρου του νησιού, μπορεί να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για αρκετά χρόνια.

6.6.2 Ένταση Υφιστάμενου Ανταγωνισμού

Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων παραμένει χαμηλή. Ο αριθμός των λειτουργικών μονάδων έχει παραμείνει σχετικά σταθερός την τελευταία δεκαετία, ενώ η χωρητικότητα του προορισμού είναι κάτω από τη δυναμική του. Η χαμηλή ανταγωνιστικότητα τα προηγούμενα χρόνια οδήγησε σε αύξηση της διαπραγματευτικής ισχύος των υφιστάμενων επιχειρήσεων έναντι των πελατών και σε αισθητή αύξηση των τιμών διανυκτέρευσης, ιδίως τα έτη που ακολούθησαν την πανδημία.

6.6.3 Απειλή Υποκατάστατων

Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα αξιολογείται ως χαμηλή. Πέραν της απουσίας ξενοδοχείων τεσσάρων ή πέντε αστέρων και πιστοποιημένων καταλυμάτων τεσσάρων κλειδιών, ούτε η βραχυχρόνια μίσθωση μέσω πλατφορμών (Airbnb) μπορεί να θεωρηθεί πλήρες υποκατάστατο, καθώς δεν προσφέρει την εμπειρία ενός οργανωμένου βιώσιμου καταλύματος με υπηρεσίες slow living. Επιπλέον, η αυστηροποίηση του ρυθμιστικού πλαισίου για τη βραχυχρόνια μίσθωση ενδέχεται να περιορίσει την ανάπτυξή της στο μέλλον.

6.6.4 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

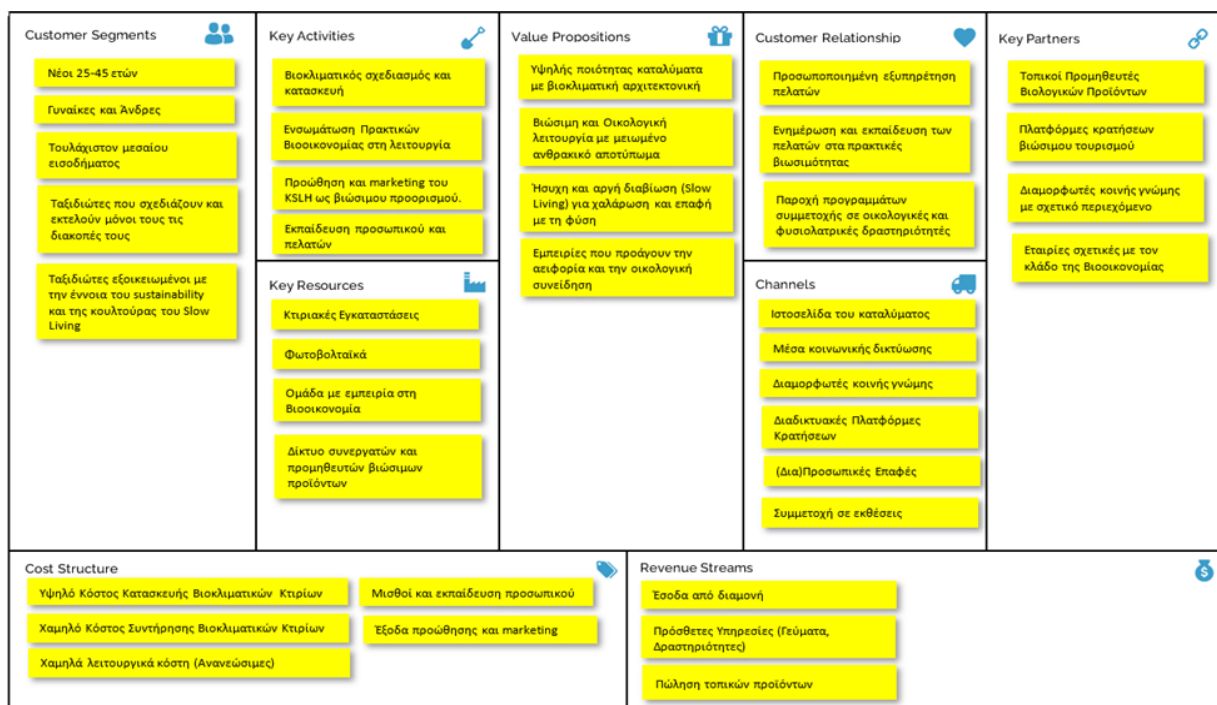
Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών έχει αυξηθεί σημαντικά με τη διάδοση του διαδικτύου και των πλατφορμών κρατήσεων. Οι σύγχρονοι ταξιδιώτες έχουν πρόσβαση σε πληθώρα πληροφοριών, συγκρίνουν τιμές και αξιολογήσεις, και αλληλοεπιδρούν μέσω κοινωνικών δικτύων. Ωστόσο, η σχετικά περιορισμένη προσφορά καταλυμάτων στην Κύθνο μετριάξει αυτή τη δύναμη, ιδίως κατά τους μήνες υψηλής ζήτησης.

6.6.5 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι σχετικά υψηλή για τα καταλύματα που επιθυμούν να προμηθευθούν τοπικά προϊόντα υψηλής ποιότητας. Η σύντομη τουριστική περίοδος και η περιορισμένη τοπική παραγωγή οδηγούν σε υψηλότερες τιμές για τις βασικές πρώτες ύλες. Αυτό αποτελεί παράγοντα κόστους που πρέπει να ληφθεί υπόψη στην τιμολογιακή πολιτική.

6.7 Επιχειρηματικό Μοντέλο

Για την αποτύπωση και ανάλυση του επιχειρηματικού μοντέλου του Kythnos Slow Living αξιοποιήθηκε το εργαλείο Business Model Canvas (Osterwalder & Alexander, 2010), το οποίο επιτρέπει την οπτικοποίηση των εννέα βασικών συνιστωσών ενός επιχειρηματικού μοντέλου και την αξιολόγηση της συνοχής και της βιωσιμότητάς τους.



Εικόνα 6.5: Business Model Canvas για το Kythnos Slow Living

6.7.1 Τμήματα Πελατών (Customer Segments)

Το κατάλυμα απευθύνεται σε συγκεκριμένα τμήματα της τουριστικής αγοράς που παρουσιάζουν υψηλή συνάφεια με την πρόταση αξίας του. Η στόχευση περιλαμβάνει ταξιδιώτες τουλάχιστον μεσαίου εισοδήματος, που σχεδιάζουν και εκτελούν μόνοι τους τις διακοπές τους (independent travelers). Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται σε επισκέπτες εξοικειωμένους με τις έννοιες της βιωσιμότητας και της κουλτούρας του slow living.

Η επιλογή αυτών των τμημάτων βασίζεται στην ανάλυση της βιβλιογραφίας που παρουσιάστηκε στο Κεφάλαιο 3. Οι Millennials και η Generation Z αποτελούν τις ομάδες με τη μεγαλύτερη περιβαλλοντική συνείδηση και υψηλότερη αποδοχή πράσινων πρακτικών (Booking.com, 2023), ενώ επισκέπτες από τη Βόρεια Ευρώπη -κυρίως Σκανδιναβία, Γερμανία και Ολλανδία- εμφανίζουν σταθερά υψηλότερη προθυμία να επιλέξουν βιώσιμες διαμονές.

6.7.2 Προτάσεις Αξίας (Value Propositions)

Η πρόταση αξίας του Kythnos Slow Living διαφοροποιείται σαφώς από τον υφιστάμενο ανταγωνισμό και βασίζεται σε πέντε πυλώνες. Πρώτον, στην προσφορά υψηλής ποιότητας καταλυμάτων με βιοκλιματική αρχιτεκτονική που σέβεται το τοπίο. Δεύτερον, στη βιώσιμη και οικολογική λειτουργία με μειωμένο ανθρακικό αποτύπωμα μέσω των τεχνολογιών που περιγράφηκαν στην ενότητα 6.3. Τρίτον, στην προώθηση της φιλοσοφίας του slow living, με ήσυχη διαβίωση, επαφή με τη φύση και ενθάρρυνση της αποχής από ψηφιακές συσκευές. Τέταρτον, στην παροχή εμπειριών που προάγουν την αειφορία και την οικολογική συνείδηση. Πέμπτον, στην πιστοποίηση της βιώσιμης λειτουργίας μέσω του διεθνούς προτύπου Green Key, καθιστώντας το Kythnos Slow Living το πρώτο πιστοποιημένο βιώσιμο κατάλυμα της Κύθνου.

Η πρόταση αξίας ανταποκρίνεται στις τάσεις που έχουν καταγραφεί στη διεθνή βιβλιογραφία για τη μετατόπιση της τουριστικής ζήτησης προς αυθεντικές εμπειρίες και υπεύθυνες μορφές ταξιδιού (UNWTO, 2025).

6.7.3 Κανάλια (Channels)

Η προσέγγιση των πελατών και η διανομή του προϊόντος θα πραγματοποιείται μέσω πολλαπλών καναλιών. Κύριο κανάλι αποτελεί η ιστοσελίδα του καταλύματος, η οποία θα λειτουργεί ως το βασικό σημείο επαφής και θα επιδιώκει απευθείας κρατήσεις με χαμηλότερο κόστος διαμεσολάβησης. Παράλληλα, θα αξιοποιηθούν διαδικτυακές πλατφόρμες κρατήσεων όπως το Booking.com, ιδίως για την προσέλκυση νέων πελατών, καθώς και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για την προβολή του καταλύματος και την αλληλεπίδραση με δυνητικούς επισκέπτες.

Επιπλέον, προβλέπεται η συνεργασία με προσεκτικά επιλεγμένους διαμορφωτές κοινής γνώμης (influencers) που ασχολούνται με τον βιώσιμο τουρισμό καθώς και η αξιοποίηση διαπροσωπικών επαφών και συστάσεων από ικανοποιημένους πελάτες.

6.7.4 Σχέσεις με Πελάτες (Customer Relationships)

Η στρατηγική για τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες βασίζεται στην προσωποποιημένη εξυπηρέτηση και τη δημιουργία συναισθηματικής σύνδεσης με τις αξίες του καταλύματος. Οι πελάτες θα ενημερώνονται και θα εκπαιδεύονται στις πρακτικές βιωσιμότητας που εφαρμόζονται, ενώ θα τους προσφέρονται ευκαιρίες συμμετοχής σε οικολογικές και φυσιολατρικές δραστηριότητες σε συνεργασία με τοπικούς διοργανωτές. Η προσέγγιση αυτή στοχεύει στη δημιουργία πιστών πελατών που θα επιστρέφουν και θα συστήνουν το κατάλυμα.

6.7.5 Ροές Εσόδων (Revenue Streams)

Η κύρια πηγή εσόδων είναι οι διανυκτερεύσεις. Συμπληρωματικά έσοδα αναμένονται από την παροχή πρόσθετων υπηρεσιών, όπως γεύματα και δραστηριότητες, καθώς και από την πιθανή πώληση τοπικών προϊόντων. Η τιμολογιακή πολιτική, που αναλύεται διεξοδικά στην ενότητα 6.8, λαμβάνει υπόψη την ποιότητα των υπηρεσιών, την εποχικότητα και τη διαφοροποίηση του προϊόντος.

6.7.6 Βασικοί Πόροι (Key Resources)

Οι βασικοί πόροι που απαιτούνται για τη λειτουργία του καταλύματος περιλαμβάνουν τις κτιριακές εγκαταστάσεις με τον βιοκλιματικό σχεδιασμό τους, τα φωτοβολταϊκά συστήματα και τον λοιπό εξοπλισμό βιωσιμότητας, την ομάδα διαχείρισης με εμπειρία στη βιοοικονομία, και το δίκτυο συνεργατών και προμηθευτών βιώσιμων προϊόντων.

6.7.7 Βασικές Δραστηριότητες (Key Activities)

Οι βασικές δραστηριότητες της επιχείρησης εκτείνονται πέρα από την απλή παροχή καταλύματος. Περιλαμβάνουν τον βιοκλιματικό σχεδιασμό και την κατασκευή, την ενσωμάτωση πρακτικών βιοοικονομίας στη λειτουργία, την προώθηση και το marketing του καταλύματος ως βιώσιμου προορισμού, και την εκπαίδευση τόσο του προσωπικού όσο και των πελατών στις αρχές της βιωσιμότητας.

6.7.8 Βασικές Συνεργασίες (Key Partners)

Η επιτυχία του εγχειρήματος εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τη δημιουργία στρατηγικών συνεργασιών. Οι βασικοί συνεργάτες περιλαμβάνουν τοπικούς προμηθευτές βιολογικών προϊόντων για την εξασφάλιση της ποιότητας και της τοπικής προέλευσης των προσφερόμενων τροφίμων, πλατφόρμες κρατήσεων βιώσιμου τουρισμού για την προσέλκυση στοχευμένου

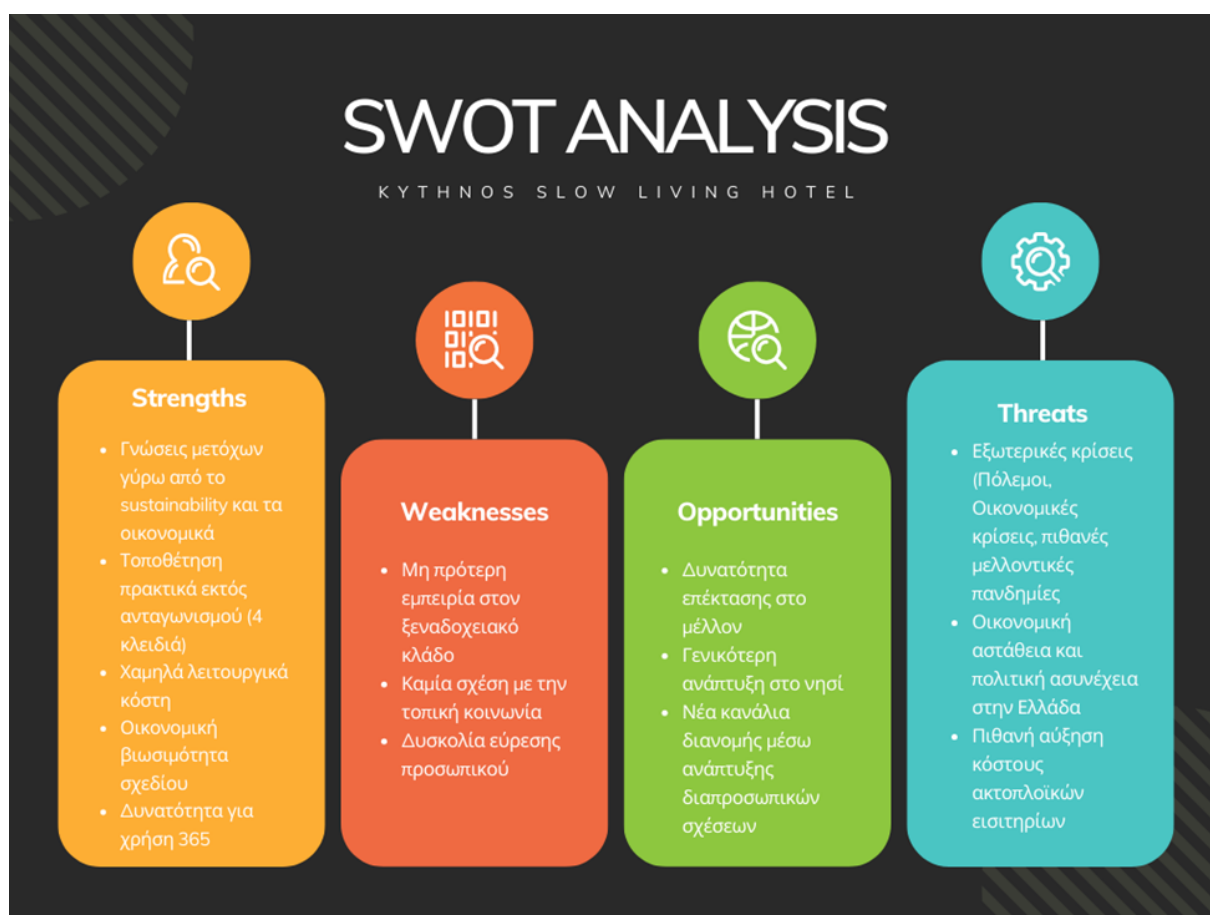
κοινού, διαμορφωτές κοινής γνώμης με σχετικό περιεχόμενο για την προβολή, και εταιρείες του κλάδου της βιοοικονομίας για πιθανές συνέργειες.

6.7.9 Δομή Κόστους (Cost Structure)

Η δομή κόστους του Kythnos Slow Living παρουσιάζει ένα χαρακτηριστικό που διαφοροποιεί τα βιώσιμα καταλύματα: υψηλό αρχικό κόστος κατασκευής των βιοκλιματικών κτιρίων, το οποίο αντισταθμίζεται από χαμηλότερο κόστος συντήρησης και χαμηλά λειτουργικά κόστη λόγω της αξιοποίησης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και της εξοικονόμησης νερού. Επιπλέον, στη δομή κόστους περιλαμβάνονται οι μισθοί και η εκπαίδευση του προσωπικού, καθώς και τα έξοδα προώθησης και marketing.

6.8 Στρατηγική Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT (Wehrich, 1982) αποτελεί ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού που επιτρέπει την αξιολόγηση των εσωτερικών δυνάμεων και αδυναμιών μιας επιχείρησης, καθώς και των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών που αντιμετωπίζει. Η εφαρμογή της στο Kythnos Slow Living παρουσιάζεται συνοπτικά παρακάτω.



Εικόνα: 6.6 - Ανάλυση SWOT για το Kythnos Slow Living

6.8.1 Δυνάμεις (Strengths)

Οι εσωτερικές δυνάμεις του εγχειρήματος περιλαμβάνουν τον καινοτόμο βιοκλιματικό σχεδιασμό που ελαχιστοποιεί το περιβαλλοντικό αποτύπωμα, τη μοναδική αρχιτεκτονική που σέβεται και αναδεικνύει το τοπίο, τα χαμηλά λειτουργικά κόστη λόγω της ενεργειακής αυτονομίας και της εξοικονόμησης νερού, και τη σαφή διαφοροποίηση από τον υφιστάμενο ανταγωνισμό. Επιπλέον, η ομάδα διαχείρισης διαθέτει εξειδικευμένη γνώση στη βιοοικονομία και την κυκλική οικονομία, καθώς και εμπειρία στην ανάλυση δεδομένων που θα επιτρέψει την τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων.

6.8.2 Αδυναμίες (Weaknesses)

Οι εσωτερικές αδυναμίες αφορούν κυρίως το υψηλό αρχικό κόστος επένδυσης που απαιτείται για την κατασκευή των βιοκλιματικών κτιρίων και την εγκατάσταση των συστημάτων βιωσιμότητας. Επιπλέον, η απουσία προηγούμενης εμπειρίας στη διαχείριση τουριστικού καταλύματος αποτελεί παράγοντα ρίσκου, όπως και η εξάρτηση από εποχιακό προσωπικό που πρέπει να εκπαιδευτεί στις αρχές της βιωσιμότητας. Τέλος, ως νέα επιχείρηση, το Kythnos Slow Living δεν διαθέτει αναγνωρισιμότητα στην αγορά.

6.8.3 Ευκαιρίες (Opportunities)

Το εξωτερικό περιβάλλον προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες. Η αυξανόμενη ζήτηση για βιώσιμο τουρισμό, όπως τεκμηριώθηκε στο Κεφάλαιο 3, δημιουργεί ευνοϊκές συνθήκες για καταλύματα με περιβαλλοντική πιστοποίηση. Η απουσία ανταγωνισμού στο συγκεκριμένο τμήμα αγοράς στην Κύθνο αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα πρώτου εισερχόμενου (first mover advantage). Τα διαθέσιμα χρηματοδοτικά εργαλεία, όπως το ΕΣΠΑ 2021-2027 και το αυξημένο πλαίσιο de minimis, διευκολύνουν την υλοποίηση της επένδυσης. Τέλος, η αυξανόμενη τουριστική κίνηση στην Κύθνο και η ανάδειξή της στον τουριστικό χάρτη δημιουργούν θετικές προοπτικές.

6.8.4 Απειλές (Threats)

Οι εξωτερικές απειλές περιλαμβάνουν τη γενικότερη γεωπολιτική και οικονομική αστάθεια, καθώς και τον πληθωρισμό, που επηρεάζει τόσο το κόστος κατασκευής όσο και τη διάθεση των καταναλωτών για ταξίδια. Οι πολύπλοκες και χρονοβόρες διαδικασίες αδειοδότησης, που αναλύθηκαν στο Κεφάλαιο 3, ενδέχεται να καθυστερήσουν την υλοποίηση. Η εποχικότητα του τουρισμού στις Κυκλάδες περιορίζει την περίοδο λειτουργίας και επηρεάζει τη ρευστότητα.

Τέλος, η κλιματική αλλαγή και τα ακραία καιρικά φαινόμενα αποτελούν μεσοπρόθεσμες απειλές για κάθε νησιωτικό προορισμό.

6.9 Στρατηγική Μάρκετινγκ

Για την ανάλυση της στρατηγικής μάρκετινγκ εφαρμόστηκε το μοντέλο του μείγματος μάρκετινγκ (Marketing Mix), γνωστό και ως 4P (Kotler & Keller, 2016). Η σωστή διαμόρφωση των τεσσάρων συνιστωσών —προϊόν, τιμή, διανομή και προώθηση— είναι κρίσιμη για την επίτευξη του επιδιωκόμενου επιπέδου πωλήσεων και την εδραίωση της θέσης του καταλύματος στην αγορά.

6.9.1 Προϊόν (Product)

Το προϊόν του Kythnos Slow Living δεν είναι απλώς ένα κατάλυμα, αλλά μια ολοκληρωμένη εμπειρία διαμονής βασισμένη στις αρχές της βιωσιμότητας και του slow living. Τα βασικά χαρακτηριστικά του προϊόντος περιλαμβάνουν υψηλής ποιότητας καταλύματα με βιοκλιματική αρχιτεκτονική, βιώσιμη λειτουργία με μειωμένο ανθρακικό αποτύπωμα, χρήση τοπικών και παραδοσιακών προϊόντων για το πρωινό και τα γεύματα, υπηρεσίες χαλάρωσης και αναζωογόνησης όπως γιόγκα και καλλισθενική γυμναστική σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο, και ενθάρρυνση της αποχής από ψηφιακές συσκευές για μια αυθεντική εμπειρία ξεκούρασης.

Η εμπειρία μιας ημέρας στο Kythnos Slow Living περιλαμβάνει κατά παραγγελία πρωινό με τοπικά προϊόντα ελάχιστης επεξεργασίας (τοπικά φρούτα, αυγά από τοπικούς παραγωγούς, τοπικά τυριά, θυμαρίσιο μέλι, φρέσκο ζυμωτό ψωμί), ευκαιρίες για γυμναστική σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο κάτω από τον εντυπωσιακό βράχο στις ανατολικές παρυφές του γηπέδου, περιήγηση στους υπαίθριους χώρους και επαφή με την τοπική φύση, χαλάρωση με θέα το κυκλαδίτικο ηλιοβασίλεμα, και δυνατότητα δείπνου με τοπικές συνταγές. Παρά την ενθάρρυνση για ψηφιακή αποτοξίνωση, το κατάλυμα διαθέτει πλήρεις ψηφιακές υποδομές (γρήγορο internet, τηλεόραση) για όσους τις χρειάζονται.

6.9.2 Τιμή (Price)

Η τιμολογιακή πολιτική λαμβάνει υπόψη την ποιότητα των υπηρεσιών και των εγκαταστάσεων, τη μειωμένη προσφορά ανάλογων καταλυμάτων στο νησί, και την εποχικότητα της ζήτησης. Οι τιμές διανυκτέρευσης διαφοροποιούνται ανάλογα με την περίοδο, με ενδεικτική τιμή κατά τη διάρκεια της υψηλής περιόδου (high season) να κυμαίνεται μεταξύ 200 και 300 ευρώ ανά δωμάτιο σε όρους τελικής τιμής.

Η τιμολογιακή στρατηγική στοχεύει στην τοποθέτηση του καταλύματος στο premium τμήμα της τοπικής αγοράς, δικαιολογώντας την υψηλότερη τιμή μέσω της διαφοροποιημένης πρότασης αξίας. Η στρατηγική αυτή συνάδει με τα ευρήματα της βιβλιογραφίας που υποδεικνύουν ότι οι περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένοι ταξιδιώτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν premium για βιώσιμες επιλογές (Font, Garay, & Jones, 2016).

6.9.3 Διανομή (Place)

Η στρατηγική διανομής συνδυάζει τη φυσική τοποθεσία του καταλύματος με τα ψηφιακά κανάλια διανομής. Η τοποθεσία στα Φλαμπούρια προσφέρει ισορροπία μεταξύ εγγύτητας στη θάλασσα και ενσωμάτωσης στο φυσικό περιβάλλον, με εύκολη πρόσβαση σε φυσικά και πολιτιστικά αξιοθέατα της Κύθνου.

Οι κρατήσεις θα πραγματοποιούνται μέσω της ιστοσελίδας του καταλύματος (στοχεύοντας σε υψηλότερο ποσοστό απευθείας κρατήσεων για τη μείωση των προμηθειών), μέσω δημοφιλών πλατφορμών κρατήσεων (Booking.com, Airbnb) για την προσέλκυση νέων πελατών, και μέσω συνεργασιών με ταξιδιωτικά πρακτορεία και οργανισμούς βιώσιμου τουρισμού για την προσέγγιση εξειδικευμένων τμημάτων της αγοράς.

6.9.4 Προώθηση (Promotion)

Η στρατηγική προώθησης επικεντρώνεται στην ανάδειξη της μοναδικότητας και της βιωσιμότητας του καταλύματος. Οι βασικές δραστηριότητες προώθησης περιλαμβάνουν ενεργή παρουσία στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης με έμφαση στην προβολή οπτικού υλικού που αναδεικνύει την ομορφιά του χώρου και τις παρεχόμενες εμπειρίες, συνεργασίες με διαμορφωτές κοινής γνώμης (influencers) και bloggers που ασχολούνται με τον βιώσιμο τουρισμό, συμμετοχή σε εκθέσεις τουρισμού και βιώσιμης ανάπτυξης, αξιοποίηση τεχνικών SEO και SEM για την ενίσχυση της διαδικτυακής παρουσίας, και προσφορά ειδικών πακέτων διαμονής μέσω των πλατφορμών κρατήσεων.

Η επικοινωνιακή στρατηγική θα αναδεικνύει τη σύνδεση του καταλύματος με τις αρχές της βιωσιμότητας, στοχεύοντας σε καταναλωτές που αναζητούν αυθεντικές εμπειρίες χαμηλού περιβαλλοντικού αποτυπώματος.

6.10 Ανακεφαλαίωση

Το παρόν κεφάλαιο παρουσίασε αναλυτικά τη μελέτη περίπτωσης του Kythnos Slow Living, ενός προτεινόμενου βιώσιμου τουριστικού καταλύματος στην Κύθνο. Η ανάλυση κάλυψε όλες

τις διαστάσεις του επιχειρηματικού σχεδίου, από την περιγραφή της επενδυτικής πρότασης και τον αρχιτεκτονικό σχεδιασμό έως την ανάλυση της αγοράς και τη στρατηγική μάρκετινγκ.

Αναφορικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, η ανάλυση του αρχιτεκτονικού σχεδιασμού και των βιοκλιματικών τεχνολογιών (ενότητα 6.3) ανέδειξε τις συγκεκριμένες πρακτικές που μπορούν να ενσωματωθούν σε ένα μικρής κλίμακας νησιωτικό κατάλυμα: υπόσκαφη αρχιτεκτονική για παθητική θερμομόνωση, φωτοβολταϊκά συστήματα για ενεργειακή αυτονομία, κλιματιστικά A+++ για υψηλή ενεργειακή απόδοση, και σύστημα επεξεργασίας γκρίζων υδάτων για εξοικονόμηση νερού άνω του 50%. Οι τεχνολογίες αυτές, αν και συνεπάγονται υψηλότερο αρχικό κόστος, αναμένεται να μειώσουν σημαντικά τα λειτουργικά έξοδα μακροπρόθεσμα.

Αναφορικά με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα, η ανάλυση της τοπικής αγοράς και του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος αποκάλυψε ένα σημαντικό κενό: μόλις 86 πιστοποιημένες κλίνες σε ολόκληρο το νησί και πλήρη απουσία καταλυμάτων τεσσάρων κλειδιών με πιστοποίηση βιωσιμότητας. Το ανταγωνιστικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από χαμηλή ένταση, περιορισμένη απειλή υποκατάστατων και ευνοϊκές συνθήκες για τη διαφοροποίηση μέσω βιώσιμων πρακτικών. Το προφίλ των επισκεπτών που ήδη επιλέγουν την Κύθνο - independent travelers με ενδιαφέρον για αυθεντικές εμπειρίες- παρουσιάζει υψηλή συνάφεια με το κοινό-στόχο του Kythnos Slow Living.

Το επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζει την οικονομική ανάλυση της επένδυσης, η οποία αποτελεί τον πυρήνα της απάντησης στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα σχετικά με την οικονομική βιωσιμότητα του εγχειρήματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ

7.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει την οικονομική ανάλυση του επενδυτικού σχεδίου Kythnos Slow Living, με στόχο την απάντηση στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα: «Μπορεί ένα μικρής κλίμακας κατάλυμα να συνδυάσει βιώσιμες πρακτικές με οικονομική βιωσιμότητα;». Η ανάλυση περιλαμβάνει τον προϋπολογισμό της επένδυσης, τις πηγές χρηματοδότησης, τις προβλέψεις εσόδων και εξόδων, καθώς και αξιολόγηση της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας του εγχειρήματος.

Η οικονομική αξιολόγηση βασίζεται σε συντηρητικές παραδοχές, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες της νησιωτικής τουριστικής αγοράς, την εποχικότητα της ζήτησης και τις τρέχουσες συνθήκες χρηματοδότησης. Παράλληλα, εξετάζεται η συμβολή των βιώσιμων τεχνολογιών στη μείωση των λειτουργικών εξόδων, αναδεικνύοντας το οικονομικό όφελος της περιβαλλοντικής υπευθυνότητας.

7.2 Προϋπολογισμός Επένδυσης

Η ανάλυση του προϋπολογισμού της επένδυσης αποτελεί κρίσιμο στάδιο της οικονομικής αξιολόγησης, καθώς προσδιορίζει το απαιτούμενο αρχικό κεφάλαιο και τη διάρθρωση των δαπανών που συνδέονται με την υλοποίηση του έργου. Στην παρούσα ενότητα εξετάζεται τόσο η κατανομή του συνολικού κόστους κατασκευής και εξοπλισμού, όσο και το χρηματοδοτικό σχήμα που επιλέγεται για την κάλυψή του.

Ο προσδιορισμός του επενδυτικού κόστους (CAPEX) δεν περιορίζεται σε μια λογιστική αποτύπωση δαπανών, αλλά λειτουργεί ως βάση για την εκτίμηση της αποδοτικότητας, του χρηματοοικονομικού κινδύνου και της βιωσιμότητας του εγχειρήματος σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Ιδιαίτερη σημασία έχει η αξιολόγηση της σχέσης μεταξύ αρχικού κόστους και μελλοντικών λειτουργικών ωφελειών, ιδίως όταν η επένδυση ενσωματώνει βιώσιμες τεχνολογίες και βιοκλιματικές πρακτικές.

Στις επόμενες υποενότητες παρουσιάζεται αναλυτικά η διάρθρωση του προϋπολογισμού και η επιλογή του χρηματοδοτικού μείγματος, με στόχο την αποτύπωση της κεφαλαιακής διάρθρωσης του έργου και της στρατηγικής διαχείρισης των χρηματοδοτικών πόρων.

7.2.1 Ανάλυση Κόστους Κατασκευής

Ο συνολικός προϋπολογισμός της επένδυσης ανέρχεται σε 1.100.000€ και κατανέμεται στις ακόλουθες κατηγορίες, όπως αυτές εμφανίζονται στον Πίνακα 7.1:

Πίνακας 7.1: Προϋπολογισμός Επένδυσης

Κατηγορία Δαπάνης	Ποσό (€)	Ποσοστό (%)
Κατασκευαστικές εργασίες	875.000,00	79,55
Ξενοδοχειακός & λοιπός εξοπλισμός	91.000,00	8,27
Μηχανολογικός Εξοπλισμός	75.000,00	6,82
Διαμόρφωση περιβάλλοντος χώρου	24.000,00	2,18
Μελέτες, αδειοδοτήσεις, λοιπά	24.000,00	2,18
Λοιπά (ιστοσελίδα, άυλα)	11.000,00	1,00
Σύνολο	1.100.000,00	100,00

Πηγή: Ίδια επεξεργασία (2026)

Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 7.1, το μεγαλύτερο μέρος του προϋπολογισμού (79,55%) αφορά τις κατασκευαστικές εργασίες, γεγονός που επιβεβαιώνει τον κεφαλαιοβόρο χαρακτήρα της επένδυσης. Το αυξημένο κόστος ανά τετραγωνικό μέτρο σε σχέση με συμβατικές κατασκευές αποδίδεται κυρίως στην υπόσκαφη αρχιτεκτονική και στην ενσωμάτωση βιοκλιματικών τεχνολογιών. Ωστόσο, το υψηλότερο αρχικό κόστος αντισταθμίζεται από τη μείωση των λειτουργικών εξόδων σε βάθος χρόνου.

7.2.2 Πηγές χρηματοδότησης

Η χρηματοδότηση της επένδυσης προβλέπεται να προέλθει από τρεις διακριτές πηγές, διαμορφώνοντας ένα μικτό χρηματοδοτικό σχήμα που συνδυάζει ίδια κεφάλαια, τραπεζικό δανεισμό και δημόσια επιχορήγηση. Ο Πίνακας 7.2 παρουσιάζει τη διάρθρωση του χρηματοδοτικού μείγματος, τόσο σε απόλυτα μεγέθη όσο και σε ποσοστιαία κατανομή.

Πίνακας 7.2: Δομή Μείγματος Χρηματοδότησης

Πηγή Χρηματοδότησης	Ποσό (€)	Ποσοστό (%)
Ίδια Κεφάλαια	450.000,00	40,91
Τραπεζικός Δανεισμός	350.000,00	31,82
Επιχορήγηση ΕΣΠΑ	300.000,00	27,27
Σύνολο	1.100.000,00	100,00

Πηγή: Ίδια επεξεργασία (2026)

Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 7.2, το 40,91% της επένδυσης καλύπτεται από ίδια κεφάλαια, γεγονός που περιορίζει την εξάρτηση από εξωτερικό δανεισμό και ενισχύει τη χρηματοοικονομική σταθερότητα του έργου. Ο τραπεζικός δανεισμός ανέρχεται στο 31,82% του συνολικού κόστους, ενώ η επιχορήγηση μέσω ΕΣΠΑ καλύπτει το 27,27%, και αντιστοιχεί στο μέγιστο επιτρεπόμενο ποσό βάσει του κανονισμού de minimis, όπως αυτός διαμορφώθηκε μετά την αναθεώρηση των ορίων στο πλαίσιο του Temporary Crisis and Transition Framework (European Commission, 2023). Η υψηλή συμμετοχή ιδίων κεφαλαίων αποτελεί στρατηγική επιλογή, δεδομένου του αυξημένου επιπέδου επιτοκίων κατά την τρέχουσα περίοδο. Σε ενδεχόμενη αποκλιμάκωση των επιτοκίων ή ενεργοποίηση πρόσθετων προγραμμάτων επιδότησης επιτοκίου, θα μπορούσε να εξεταστεί αναδιάρθρωση του χρηματοδοτικού μείγματος με μεγαλύτερη συμμετοχή δανειακών κεφαλαίων.

7.3 Προβλέψεις Εσόδων

Η εκτίμηση των εσόδων της επιχείρησης βασίζεται σε ανάλυση λειτουργικών παραδοχών που αφορούν τη διάρκεια λειτουργίας, τη διαθέσιμη δυναμικότητα, τα επίπεδα πληρότητας και την τιμολογιακή πολιτική. Η προσέγγιση που ακολουθείται είναι συντηρητική, ενσωματώνοντας τη σταδιακή ωρίμανση της επιχείρησης κατά τα πρώτα έτη λειτουργίας, καθώς και την εποχικότητα που χαρακτηρίζει τους νησιωτικούς τουριστικούς προορισμούς.

Στις παρακάτω υποενότητες παρουσιάζονται οι βασικές παραδοχές λειτουργίας, η διαμόρφωση των τιμών ανά περίοδο και οι προβλέψεις εσόδων πενταετίας.

7.3.1 Παραδοχές λειτουργίας (περίοδος, δυναμικότητα, πληρότητα)

Η μονάδα προβλέπεται να λειτουργεί εποχιακά από τον Απρίλιο έως τον Οκτώβριο (7 μήνες), ακολουθώντας τον κύκλο της τουριστικής περιόδου των νησιών του Αιγαίου. Οι προβλέψεις εσόδων βασίζονται σε ωφέλιμη δυναμικότητα 9 δωματίων, καθώς ένα από τα συνολικά 10 δωμάτια προορίζεται για τη στέγαση προσωπικού.

Η πληρότητα εκτιμάται με βάση συντηρητικό σενάριο σταδιακής αύξησης περιορισμένου ρυθμού (1–2% ετησίως), αντανakλώντας τη σταδιακή ενίσχυση της αναγνωρισιμότητας της μονάδας. Η μέση ετήσια πληρότητα διαμορφώνεται σε περίπου 64% κατά την πενταετία, με σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ χαμηλής και υψηλής τουριστικής περιόδου (high season).

Πίνακας 7.3: Ποσοστό Πληρότητας ανά Μήνα και Έτος Λειτουργίας (%)

	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Απρίλιος	35,00	35,35	35,70	36,06	36,42
Μάιος	55,00	55,55	56,11	56,67	57,23
Ιούνιος	65,00	65,65	66,31	66,97	67,64
Ιούλιος	85,00	85,85	86,71	87,58	88,45
Αύγουστος	90,00	90,90	91,81	92,73	93,65
Σεπτέμβριος	70,00	70,70	71,41	72,12	72,84
Οκτώβριος	40,00	40,40	40,80	41,21	41,62
Αριθμός Μηνών Λειτουργίας	7	7	7	7	7
Μέση Ετήσια Πληρότητα (%)	62,86	63,49	64,12	64,76	65,41

Πηγή: Ίδια επεξεργασία (2026)

Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 7.3, η πληρότητα κορυφώνεται τους μήνες Ιούλιο και Αύγουστο, ενώ παραμένει χαμηλότερη στις αρχές και στο τέλος της περιόδου. Η ήπια ετήσια αύξηση υποδηλώνει οργανική ανάπτυξη της μονάδας χωρίς υιοθέτηση επιθετικών παραδοχών ζήτησης.

Πίνακας 7.4: Ετήσιες Διανυκτερεύσεις ανά Μήνα και Έτος Λειτουργίας (#)

	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Απρίλιος	95	95	96	97	98
Μάιος	153	155	157	158	160
Ιούνιος	176	177	179	181	183
Ιούλιος	237	240	242	244	247
Αύγουστος	251	254	256	259	261
Σεπτέμβριος	189	191	193	195	197
Οκτώβριος	112	113	114	115	116
Σύνολο Ετήσιων Διανυκτερεύσεων (#)	1.212	1.224	1.237	1.249	1.262

Πηγή: Ίδια επεξεργασία (2026)

Η εξέλιξη των διανυκτερεύσεων αντικατοπτρίζει την πορεία της πληρότητας, παρουσιάζοντας σταδιακή αύξηση κατά την πενταετία. Η τάση αυτή συνάδει με τη στρατηγική σταθερής διεύδυσης στην αγορά.

7.3.2 Τιμολογιακή πολιτική

Η τιμολόγηση διαφοροποιείται ανά περίοδο, με υψηλότερες τιμές κατά την high season. Στον πίνακα 7.5 παρουσιάζεται η πλήρης ανάλυση ανά μήνα και ανά έτος:

Πίνακας 7.5: Τιμολογιακή Πολιτική ανά Μήνα και Έτος Λειτουργίας (€)

	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Απρίλιος	113	116	119	123	127
Μάιος	135	139	143	148	152
Ιούνιος	165	170	175	180	186
Ιούλιος	195	201	207	213	219
Αύγουστος	218	224	231	238	245
Σεπτέμβριος	180	185	191	197	203
Οκτώβριος	113	116	119	123	127
Μέση Τιμή (€)	160	164	169	174	180

Πηγή: Ίδια επεξεργασία (2026)

Η σταδιακή αναπροσαρμογή των τιμών ανά έτος ενσωματώνει πληθωριστικές πιέσεις και την αναμενόμενη ενίσχυση της φήμης της επιχείρησης στην αγορά.

7.3.3 Προβλέψεις ετήσιων εσόδων πενταετίας

Με βάση τις παραπάνω παραδοχές, τα προβλεπόμενα έσοδα υπολογίζονται ως το γινόμενο των μηνιαίων διανυκτερεύσεων επί της αντίστοιχης μηνιαίας τιμής, ώστε να αποτυπώνεται με ακρίβεια η εποχική διαφοροποίηση της ζήτησης.

Πίνακας 7.6: Προβλέψεις Μηνιαίων και Ετήσιων Εσόδων Πενταετίας (€)

	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Απρίλιος	10.631	11.060	11.505	11.969	12.451
Μάιος	20.716	21.551	22.419	23.323	24.262
Ιούνιος	28.958	30.124	31.339	32.601	33.915
Ιούλιος	46.244	48.108	50.047	52.064	54.162
Αύγουστος	54.614	56.815	59.105	61.487	63.965
Σεπτέμβριος	34.020	35.391	36.817	38.301	39.845
Οκτώβριος	12.555	13.061	13.587	14.135	14.705
Ετήσια Έσοδα (€)	207.738	216.110	224.819	233.879	243.305

Πηγή: Ίδια επεξεργασία (2026)

Όπως αποτυπώνεται στον Πίνακα 7.6, τα ετήσια έσοδα παρουσιάζουν σταθερή ανοδική πορεία, από 207.738 € το πρώτο έτος σε 243.305 € το πέμπτο έτος λειτουργίας. Η εξέλιξη αυτή οφείλεται στον συνδυασμό βελτιωμένης πληρότητας και σταδιακής αναπροσαρμογής των τιμών, ενισχύοντας τη χρηματοοικονομική ανθεκτικότητα της επένδυσης σε μεσοπρόθεσμο ορίζοντα.

7.4 Λειτουργικά Έξοδα

Μετά την ανάλυση των προβλεπόμενων εσόδων, η οικονομική αξιολόγηση εστιάζει στη διάρθρωση και το επίπεδο των λειτουργικών εξόδων (Operating Expenditures - OPEX), τα οποία καθορίζουν σε σημαντικό βαθμό την καθαρή κερδοφορία και τη χρηματοοικονομική βιωσιμότητα της επένδυσης.

Η ανάλυση των λειτουργικών δαπανών είναι ιδιαίτερα κρίσιμη σε μικρής κλίμακας τουριστικές μονάδες, όπου η συγκράτηση του κόστους και η αποτελεσματική διαχείριση πόρων επηρεάζουν άμεσα τα περιθώρια κέρδους. Παράλληλα, στο παρόν επιχειρηματικό μοντέλο εξετάζεται ο ρόλος των βιώσιμων τεχνολογιών και πρακτικών στη σταθεροποίηση και ενδεχόμενη μείωση συγκεκριμένων κατηγοριών εξόδων, κυρίως εκείνων που σχετίζονται με την ενέργεια και το νερό.

Στις ακόλουθες υποενότητες παρουσιάζεται αφενός η βασική δομή των λειτουργικών εξόδων της μονάδας και αφετέρου η εκτιμώμενη επίδραση της βιωσιμότητας στη διαμόρφωση του κόστους, σε σύγκριση με ένα συμβατικό κατάλυμα αντίστοιχης δυναμικότητας.

7.4.1 Δομή λειτουργικών εξόδων

Τα λειτουργικά έξοδα της μονάδας περιλαμβάνουν δαπάνες προσωπικού και καθαριότητας, προμήθειες και πρωινό, διοικητικές υπηρεσίες, συντηρήσεις εγκαταστάσεων, ενέργεια και νερό, καθώς και marketing και προώθηση. Στον Πίνακα 7.7 παρουσιάζεται η συνοπτική ομαδοποίηση των βασικών κατηγοριών εξόδων σε μηνιαία και ετήσια βάση.

Πίνακας 7.7: Δομή Λειτουργικών Εξόδων (Μηνιαία και Ετήσια Βάση)

Κατηγορία	Μηνιαίο (€)	Ετήσιο (€)
Προσωπικό & καθαριότητα	2.758,33	33.100,00
Προμήθειες / Πρωινό & αναλώσιμα	1.687,30	20.247,60
Διοικητικά & λοιπές υπηρεσίες	1.610,00	19.320,00
Συντήρηση / λειτουργία εγκαταστάσεων	700,00	8.400,00
Ενέργεια, νερό, τηλεφωνία	600,00	7.200,00
Marketing & προώθηση	519,35	6.232,14
Σύνολο	7.874,98	94.499,74

Πηγή: Ίδια επεξεργασία (2026)

Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 7.7, το μεγαλύτερο μέρος των λειτουργικών εξόδων αφορά τη μισθοδοσία και την καθαριότητα, γεγονός που είναι αναμενόμενο για μονάδα φιλοξενίας όπου η ποιότητα υπηρεσιών συνδέεται άμεσα με το ανθρώπινο δυναμικό. Ακολουθούν οι δαπάνες προμηθειών και διοικητικών υπηρεσιών, ενώ το κόστος ενέργειας και νερού αντιπροσωπεύει σχετικά περιορισμένο ποσοστό του συνολικού λειτουργικού κόστους, στοιχείο που συνδέεται με τον βιώσιμο σχεδιασμό της μονάδας.

Η διάρθρωση αυτή υποδηλώνει ότι το επιχειρηματικό μοντέλο χαρακτηρίζεται κυρίως από σταθερά λειτουργικά έξοδα, γεγονός που καθιστά κρίσιμη τη διατήρηση ικανοποιητικών επιπέδων πληρότητας για την επίτευξη βιώσιμων περιθωρίων κέρδους.

7.4.2 Σύγκριση με συμβατικό κατάλυμα και ρόλος βιωσιμότητας

Η προσέγγιση βιωσιμότητας αναμένεται να επηρεάσει τη δομή κόστους κυρίως μέσω της ενέργειας και του νερού. Σε ένα συμβατικό κατάλυμα αντίστοιχης δυναμικότητας, οι σχετικές δαπάνες τείνουν να είναι υψηλότερες και πιο ευμετάβλητες, ειδικά σε περιόδους αυξημένων τιμών ενέργειας. Στο παρόν επιχειρηματικό μοντέλο, η επίδραση της βιωσιμότητας αποτυπώνεται ως συγκράτηση και σταθεροποίηση λειτουργικών δαπανών, ενισχύοντας τη χρηματοοικονομική ανθεκτικότητα της επένδυσης.

Σύμφωνα με τεχνική εκτίμηση των μηχανικών-μελετητών του έργου, η εφαρμογή παθητικών και ενεργητικών λύσεων (υπόσκαφη/βιοκλιματική λογική, υψηλή ενεργειακή κλάση εξοπλισμού, ηλιακοί συλλέκτες, αξιοποίηση γκρίζων υδάτων) μπορεί να οδηγήσει σε ενδεικτική μείωση των ενεργειακών και υδατικών δαπανών σε σχέση με συμβατική λειτουργία.

Επειδή το τελικό αποτέλεσμα εξαρτάται από την πληρότητα, τις ώρες λειτουργίας, το προφίλ χρήσης και τις τιμές ενέργειας/νερού, οι εκτιμήσεις παρουσιάζονται ως εύρη.

Πίνακας 7.8: Ενδεικτική Επίδραση Βιώσιμων Τεχνολογιών στο Λειτουργικό Κόστος

Τεχνολογία / Πρακτική	Τι επηρεάζει	Ενδεικτική επίδραση (εύρος)	Παρατήρηση
Υπόσκαφη/βιοκλιματική αρχιτεκτονική (παθητική θερμική μάζα/θερμομόνωση)	Θερμικά φορτία → θέρμανση/ψύξη	~15–20% μείωση αναγκών HVAC	Εξαρτάται από προσανατολισμό, ανοίγματα, σκιάσεις
Κλιματιστικά υψηλής ενεργειακής κλάσης (A+++ vs A++)	Κατανάλωση ρεύματος για HVAC	έως ~20–25% μείωση	Εξαρτάται από SEER/SCOP & ώρες λειτουργίας
Ηλιακοί συλλέκτες	ZNX (ζεστό νερό χρήσης, ψύξη)	έως ~70–80% κάλυψη αναγκών ZNX	Υψηλότερη κάλυψη στη θερινή περίοδο
Σύστημα γκριζών υδάτων	Κατανάλωση πόσιμου νερού	~30–50% μείωση πόσιμου νερού	Για μη πόσιμες χρήσεις (π.χ. καζανάκια/άρδευση)

Πηγή: Ίδια επεξεργασία βάσει τεχνικών εκτιμήσεων (2026)

Συνολικά, με συντηρητική προσέγγιση, η ετήσια εξοικονόμηση σε σχέση με συμβατική λειτουργία εκτιμάται σε 3.000–5.000 €, αντιπροσωπεύοντας περίπου 3–5% των συνολικών λειτουργικών εξόδων. Πέραν του άμεσου οικονομικού οφέλους, σημαντικό πλεονέκτημα αποτελεί η μείωση της μεταβλητότητας των δαπανών ενέργειας και νερού, που περιορίζει την έκθεση σε μελλοντικές αυξήσεις τιμών και ενισχύει την ανθεκτικότητα του επιχειρηματικού μοντέλου.

Η ανάλυση αυτή καταδεικνύει ότι η βιωσιμότητα δεν λειτουργεί αποκλειστικά ως περιβαλλοντική επιλογή, αλλά και ως στρατηγικό εργαλείο διαχείρισης κινδύνου και ενίσχυσης της μακροπρόθεσμης οικονομικής ανθεκτικότητας.

7.5 Αποτελέσματα Οικονομικής Ανάλυσης

Η παρούσα ενότητα συνθέτει τα αποτελέσματα της ανάλυσης εσόδων και λειτουργικών εξόδων, με στόχο την αξιολόγηση της χρηματοοικονομικής επίδοσης της επένδυσης σε μεσοπρόθεσμο ορίζοντα. Παρουσιάζονται τα βασικά μεγέθη κερδοφορίας της πενταετίας, δείκτες βιωσιμότητας και εκτιμήσεις απόδοσης κεφαλαίου.

7.5.1 Βασικά συμπεράσματα πενταετίας

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης δείχνουν ότι η επιχείρηση εμφανίζει ισχυρή λειτουργική κερδοφορία ήδη από το πρώτο έτος λειτουργίας, με EBITDA περίπου 113 χιλ. €. Το περιθώριο EBITDA βελτιώνεται σταδιακά από 54,5% σε 61,0% κατά την πενταετία, ως αποτέλεσμα της αύξησης των εσόδων και της σχετικής σταθερότητας των λειτουργικών εξόδων.

Πίνακας 7.9: Βασικά Χρηματοοικονομικά Μεγέθη Πενταετίας

Έτος	Έσοδα (€)	Λειτουργικά έξοδα (€)	EBITDA (€)	EBITDA margin	Χρηματοοικ. έξοδα (€)	Καθαρό αποτέλεσμα μετά χρημ/κά (€)
1	207.738,00	94.499,74	113.238,26	54,50%	24.000,00	89.238,26
2	216.109,84	93.696,37	122.413,47	56,60%	24.000,00	98.413,47
3	224.819,07	94.104,58	130.714,49	58,10%	24.000,00	106.714,49
4	233.879,28	94.524,79	139.354,49	59,60%	24.000,00	115.354,49
5	243.304,61	94.957,43	148.347,18	61,00%	24.000,00	124.347,18

Πηγή: Ίδια επεξεργασία (2026)

Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 7.9, η επιχείρηση διατηρεί υψηλή λειτουργική αποδοτικότητα σε όλη την πενταετία, με αυξανόμενη κερδοφορία και βελτίωση περιθωρίων. Η σταθερότητα των λειτουργικών εξόδων, σε συνδυασμό με τη σταδιακή αύξηση εσόδων, ενισχύει τη χρηματοοικονομική βιωσιμότητα του εγχειρήματος.

7.5.2 Σημεία ελέγχου βιωσιμότητας

Για την ενίσχυση της αξιολόγησης (πέρα από την απλή παράθεση πινάκων), παρατίθενται ενδεικτικά οι παρακάτω δείκτες:

Break-even πληρότητας (Έτος 1):

- Σε επίπεδο λειτουργικής κερδοφορίας (EBITDA=0), απαιτείται περίπου 26,5% μέση πληρότητα σεζόν, ποσοστό σημαντικά χαμηλότερο από την προβλεπόμενη πληρότητα (~63%), γεγονός που παρέχει σημαντικό περιθώριο ασφαλείας.
- Αν συνυπολογιστεί και η ετήσια δανειακή δόση/χρηματοοικονομικό κόστος (24.000 €), το break-even ανεβαίνει σε περίπου **34%**, ποσοστό που αφήνει ικανοποιητικό περιθώριο σε σχέση με την αναμενόμενη πληρότητα.

Χρόνος αποπληρωμής (Payback):

Σε επίπεδο ιδίων κεφαλαίων (με βάση τα καθαρά αποτελέσματα μετά χρηματοοικονομικών εξόδων), ο ενδεικτικός χρόνος αποπληρωμής είναι περίπου **4,4 έτη**.

Ενδεικτική αξιολόγηση NPV/IRR:

Με ορίζοντα 10ετίας (έτη 6–10 με συντηρητική παραδοχή σταθερής ανάπτυξης ~4% ετησίως) και χωρίς ενσωμάτωση φόρων/αποσβέσεων, προκύπτουν ενδεικτικά:

- Project IRR ~ **12,3%** και NPV(10%) ~ **89.097 €** (λαμβάνοντας υπόψη ως καθαρή αρχική εκροή το κόστος επένδυσης μείον την επιδότηση ΕΣΠΑ).
- Equity IRR ~ **21%** και NPV(12%) ~ **205.000 €** (με αρχική εκροή τα ίδια κεφάλαια).

Σημειώνεται ότι οι δείκτες είναι ενδεικτικοί και εξαρτώνται από τις τελικές παραδοχές (discount rate, ρυθμός αύξησης τιμών/πληρότητας, φορολογία, συντήρηση/ανανεώσεις εξοπλισμού).

7.5.3 Απάντηση στο EE1

Το Ερευνητικό Ερώτημα 1 (EE1) εστιάζει στο κατά πόσο η επένδυση είναι οικονομικά βιώσιμη. Με βάση τα αποτελέσματα της πενταετίας, η απάντηση είναι:

Ναι, υπό ρεαλιστικές παραδοχές, η επένδυση εμφανίζεται οικονομικά βιώσιμη, διότι:

- Παρουσιάζει υψηλή λειτουργική κερδοφορία ήδη από το Έτος 1 (θετικό EBITDA) και βελτίωση του περιθωρίου κέρδους στην πενταετία.
- Έχει σχετικά χαμηλό break-even επίπεδο πληρότητας, κάτι που αυξάνει την ανθεκτικότητα σε μέτριες χρονιές.
- Η βιώσιμη-βιοκλιματική προσέγγιση λειτουργεί υποστηρικτικά μέσω περιορισμού ενεργειακών αναγκών και σταθεροποίησης λειτουργικών εξόδων.
- Το μεικτό σχήμα χρηματοδότησης με αξιοποίηση προγράμματος (ΕΣΠΑ) μειώνει την καθαρή επενδυτική επιβάρυνση και προάγει την εφικτότητα της επένδυσης.

Επιπλέον, οι δείκτες IRR (Project ~12,3%, Equity ~21%) υπερβαίνουν το τυπικό κόστος κεφαλαίου για αντίστοιχες επενδύσεις, ενισχύοντας την εκτίμηση για οικονομική βιωσιμότητα.

Παρά τα παραπάνω, η βιωσιμότητα εξαρτάται κρίσιμα από: (α) την επίτευξη των παραδοχών υψηλής ζήτησης στην high season, (β) την τελική διαμόρφωση επιτοκίων/όρων δανεισμού και (γ) την έκθεση σε γεωπολιτικές, υγειονομικές και οικονομικές κρίσεις, όπως θα δούμε αναλυτικότερα στο κεφάλαιο 8.

7.6 Ανακεφαλαίωση

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάστηκε η οικονομική ανάλυση του επενδυτικού σχεδίου για το Kythnos Slow Living, με στόχο την αξιολόγηση της χρηματοοικονομικής βιωσιμότητας του εγχειρήματος και την απάντηση στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα. Αρχικά αναλύθηκε ο προϋπολογισμός της επένδυσης, ύψους 1.100.000€, και η δομή χρηματοδότησης μέσω ιδίων κεφαλαίων, τραπεζικού δανεισμού και επιχορήγησης ΕΣΠΑ. Στη συνέχεια παρουσιάστηκαν οι παραδοχές λειτουργίας, η τιμολογιακή πολιτική και οι προβλέψεις εσόδων πενταετίας, καθώς και η δομή των λειτουργικών εξόδων, συμπεριλαμβανομένης της σύγκρισης με συμβατικό κατάλυμα αντίστοιχης δυναμικότητας.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης κατέδειξαν ότι η επένδυση εμφανίζει ισχυρή λειτουργική κερδοφορία από το πρώτο έτος λειτουργίας, χαμηλό break-even πληρότητας και ικανοποιητικούς δείκτες απόδοσης. Παράλληλα, αναδείχθηκε ο υποστηρικτικός ρόλος της βιώσιμης προσέγγισης στη συγκράτηση και σταθεροποίηση των λειτουργικών δαπανών. Ωστόσο, επισημάνθηκε ότι η οικονομική βιωσιμότητα εξαρτάται κρίσιμα από την επίτευξη των παραδοχών ζήτησης και τις εξωγενείς συνθήκες, ζητήματα τα οποία αναλύονται εκτενέστερα στο επόμενο κεφάλαιο μέσω της ανάλυσης κινδύνων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ & ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΥ

8.1 Εισαγωγή

Κάθε επενδυτικό εγχείρημα, ανεξαρτήτως μεγέθους ή τομέα δραστηριοποίησης, συνοδεύεται από ένα πλέγμα αβεβαιοτήτων που δύνανται να επηρεάσουν τόσο τη φάση υλοποίησης όσο και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά του. Στον τουριστικό τομέα, οι αβεβαιότητες αυτές εντείνονται λόγω της εξάρτησης από εξωγενείς παράγοντες, όπως η διεθνής οικονομική συγκυρία, οι γεωπολιτικές εξελίξεις, οι περιβαλλοντικές μεταβολές και η μεταβλητότητα της ζήτησης.

Παράλληλα, η λειτουργία μιας τουριστικής μονάδας δεν παράγει μόνο οικονομικά αποτελέσματα, αλλά επιφέρει και πολυδιάστατο αντίκτυπο στο φυσικό περιβάλλον, στην τοπική κοινωνία και στην οικονομική δραστηριότητα του προορισμού. Η αξιολόγηση ενός βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου οφείλει συνεπώς να εξετάζει όχι μόνο τη χρηματοοικονομική του απόδοση, αλλά και τις ευρύτερες επιδράσεις του.

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύονται οι βασικοί κίνδυνοι που αντιμετωπίζει το Kythnos Slow Living και εκτιμάται ο αναμενόμενος περιβαλλοντικός, κοινωνικός και οικονομικός του αντίκτυπος. Η ανάλυση αυτή συμβάλλει στην πληρέστερη αποτίμηση των προϋποθέσεων επιτυχούς λειτουργίας ενός μικρής κλίμακας βιώσιμου καταλύματος σε νησιωτικό περιβάλλον.

8.2 Ανάλυση Κινδύνων

Η αξιολόγηση της βιωσιμότητας ενός επενδυτικού σχεδίου προϋποθέτει τη συστηματική αναγνώριση και κατηγοριοποίηση των κινδύνων που ενδέχεται να επηρεάσουν την υλοποίηση και τη λειτουργία του. Στην περίπτωση του Kythnos Slow Living, οι κίνδυνοι διακρίνονται σε οικονομικούς, περιβαλλοντικούς, θεσμικούς και επιχειρησιακούς, αντανakλώντας τόσο τις ιδιαιτερότητες του τουριστικού κλάδου όσο και τις συνθήκες του νησιωτικού περιβάλλοντος.

Η ανάλυση που ακολουθεί δεν αποσκοπεί στην εξάλειψη της αβεβαιότητας -άλλωστε κάτι τέτοιο δεν είναι εφικτό- αλλά στην αποτίμηση του βαθμού έκθεσης της επένδυσης και στην ανάδειξη των μηχανισμών μετριασμού που έχουν ενσωματωθεί στον σχεδιασμό της.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται συνοπτικά οι κίνδυνοι, η πιθανότητα εκδήλωσής τους, η εκτιμώμενη βαρύτητα των επιπτώσεων καθώς και μέτρα αντιμετώπισης, όπως θα αναλυθούν εκτενέστερα και στη συνέχεια.

Πίνακας 8.1: Κίνδυνοι, Πιθανότητες, Επίπτώσεις και Μέτρα Αντιμετώπισης

Κατηγορία	Κίνδυνος	Πιθανότητα	Επίπτωση	Μέτρο αντιμετώπισης
Οικονομικοί	Αβεβαιότητα ζήτησης (γεωπολιτικά, υγειονομικές κρίσεις, ύφεση στις χώρες προέλευσης)	Μεσαία	Υψηλή	Διαφοροποίηση αγορών-στόχων & καναλιών (OTA + direct), ευέλικτη πολιτική ακυρώσεων/early booking, σενάρια πληρότητας και έλεγχος κόστους, ανάπτυξη shoulder season (Απρ/Μάι & Σεπ/Οκτ).
Οικονομικοί	Προθυμία πληρωμής premium τιμής (attitude-behaviour gap)	Μεσαία	Μεσαία	Τεκμηρίωση αξίας (unique experience + μετρήσιμα “green” στοιχεία), πακέτα/προσφορές ανά περίοδο, price fences (διαφορετικές τιμές ανά κανάλι/όρους), ενίσχυση brand & reviews για να δικαιολογείται το premium.
Οικονομικοί	Μεταβλητότητα κόστους κατασκευής/υλικών	Μεσαία	Μεσαία	Πρόβλεψη αποθεματικού (contingency), κλειστά συμφωνητικά/προσφορές όπου γίνεται, προαγορά κρίσιμων υλικών, φάσεις υλοποίησης (phasing), εναλλακτικοί προμηθευτές/υλικά.
Οικονομικοί	Επιτοκιακός κίνδυνος (αύξηση επιτοκίων επηρεάζει αποδόσεις)	Μεσαία	Μεσαία	Ενίσχυση ιδίων κεφαλαίων, επιλογή σταθερού επιτοκίου ή μερικής αντιστάθμισης, δυνατότητα αναχρηματοδότησης όταν βελτιωθούν οι συνθήκες, διατήρηση “μαξιλαριού” ρευστότητας.

Κατηγορία	Κίνδυνος	Πιθανότητα	Επίπτωση	Μέτρο αντιμετώπισης
Περιβαλλοντικοί	Λειψυδρία / περιορισμένη διαθεσιμότητα νερού θερινής περιόδου	Υψηλή	Υψηλή	Σύστημα γκριζών υδάτων, δεξαμενή συλλογής/αποθήκευσης, περιοριστές ροής & έλεγχος διαρροών, σχέδιο έκτακτης ανάγκης (υδροφόρες/συνεργασίες), ενημέρωση επισκεπτών για υπεύθυνη χρήση.
Περιβαλλοντικοί	Κλιματική αλλαγή (ακραία καιρικά, αύξηση θερμοκρασιών, μετατόπιση σεζόν)	Μεσαία	Μεσαία–Υψηλή	Βιοκλιματικός/παθητικός σχεδιασμός, σκιάσεις/φύτευση, επιλογή εξοπλισμού υψηλής απόδοσης, προσαρμογή περιόδου λειτουργίας & marketing σε shoulder season, ασφάλιση κινδύνων όπου διαθέσιμη.
Θεσμικοί	Καθυστερήσεις/εμπλοκές αδειοδοτήσεων (εκτός ορίων οικισμού, άδεια λειτουργίας κ.λπ.)	Μεσαία	Υψηλή	Έγκαιρη προ-αδειοδοτική προετοιμασία, πλήρης φάκελος με εξειδικευμένους μηχανικούς/νομικούς, ρεαλιστικό χρονοδιάγραμμα με buffer, συνεχής παρακολούθηση προόδου και “checkpoints”.
Θεσμικοί	Μεταβολές κανονιστικού/φορολογικού πλαισίου (τουριστικά καταλύματα, βραχυρόνια μίσθωση)	Μεσαία	Μεσαία	Παρακολούθηση νομοθεσίας, επιλογή νομικής μορφής/άδειας που μειώνει έκθεση, ευελιξία μοντέλου πωλήσεων (direct/OTA), πρόβλεψη “μαξιλαριού” στο pricing για φορολογικές μεταβολές.
Θεσμικοί	Κίνδυνος επιχορήγησης ΕΣΠΑ (επιλεξιμότητα, καθυστέρηση εκταμίευσης, όροι)	Μεσαία	Υψηλή	Προ-έλεγχος επιλεξιμότητας & συμμόρφωσης, αυστηρή τήρηση χρονοδιαγραμμάτων/παραστατικών, εναλλακτική χρηματοδότηση-γέφυρα (bridge), συντηρητική διαχείριση ταμειακών ροών.

Κατηγορία	Κίνδυνος	Πιθανότητα	Επίπτωση	Μέτρο αντιμετώπισης
Επιχειρησιακοί	Εύρεση/διατήρηση προσωπικού (εποχικότητα, εξειδίκευση)	Μεσαία	Μεσαία	Παροχή διαμονής προσωπικού, ανταγωνιστικό πακέτο αποδοχών, συνεργασία με τοπικούς παρόχους/σχολές, SOPs & εκπαίδευση σε πρακτικές βιωσιμότητας, διατήρηση core ομάδας για περισσότερους μήνες.
Επιχειρησιακοί	Συντήρηση ειδικών τεχνολογιών (PV, greywater) & περιορισμένη διαθεσιμότητα τεχνικών	Χαμηλή	Μεσαία–Υψηλή	Συμβόλαια συντήρησης, απομακρυσμένη παρακολούθηση/alerts, βασικά ανταλλακτικά on-site, συνεργασία με τεχνικούς Αθήνας/Κυκλάδων με SLA, προληπτική συντήρηση πριν την αιχμή σεζόν.
Επιχειρησιακοί	Διαχείριση φήμης (online reviews, μικρή μονάδα → δυσανάλογη επίδραση)	Μεσαία	Υψηλή	Πρότυπα εξυπηρέτησης (service standards), άμεση ανταπόκριση σε παράπονα, ενεργή διαχείριση κριτικών, συνέπεια ποιότητας/καθαριότητας, διαφανής επικοινωνία sustainability (χωρίς “greenwashing”).

Πηγή: Ίδια επεξεργασία (2026)

Όπως συνοψίζεται στον Πίνακα 8.1, οι κίνδυνοι με τη μεγαλύτερη συνδυαστική βαρύτητα εντοπίζονται στους οικονομικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες, ιδίως στην αβεβαιότητα της ζήτησης και στη λειψυδρία κατά τη θερινή περίοδο. Παράλληλα, οι θεσμικοί και επιχειρησιακοί κίνδυνοι, αν και σε ορισμένες περιπτώσεις παρουσιάζουν χαμηλότερη πιθανότητα εκδήλωσης, ενδέχεται να επιφέρουν δυσανάλογα υψηλές επιπτώσεις εφόσον δεν αντιμετωπιστούν έγκαιρα.

Η συστηματική αναγνώριση και κατηγοριοποίηση των κινδύνων επιτρέπει την ενσωμάτωση μηχανισμών μετριασμού ήδη από το στάδιο σχεδιασμού, ενισχύοντας την ανθεκτικότητα του επιχειρηματικού μοντέλου. Με τον τρόπο αυτό, η διαχείριση κινδύνου δεν αντιμετωπίζεται ως αντιδραστική διαδικασία, αλλά ως οργανικό στοιχείο της στρατηγικής βιωσιμότητας του εγχειρήματος.

8.2.1 Οικονομικοί κίνδυνοι

Η τουριστική ζήτηση χαρακτηρίζεται από υψηλή ευαισθησία σε εξωγενείς διαταραχές. Η πανδημία COVID-19 ανέδειξε τη δομική ευαλωτότητα του κλάδου, καθώς οι αφίξεις μη κατοίκων στην Ελλάδα μειώθηκαν κατά 78,2% το 2020 (Τράπεζα της Ελλάδος, 2023). Το πλήγμα αυτό αποτυπώνει τη δομική ευαλωτότητα του τουριστικού τομέα στις εξωγενείς κρίσεις. Παρά την ταχεία ανάκαμψη, ο κίνδυνος νέων υγειονομικών, γεωπολιτικών ή οικονομικών κρίσεων παραμένει υπαρκτός.

Επιπλέον, η τιμολογιακή στρατηγική της μονάδας βασίζεται στην υπόθεση ότι μέρος της αγοράς είναι διατεθειμένο να καταβάλει premium τιμή για βιώσιμες εμπειρίες. Παρότι έρευνες καταδεικνύουν αυξανόμενη περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση (European Commission, 2021), η βιβλιογραφία επισημαίνει το λεγόμενο «χάσμα στάσης-συμπεριφοράς» (Juvan & Dolnicar, 2014), σύμφωνα με το οποίο οι καταναλωτές δεν μεταφράζουν πάντοτε τις δηλωμένες προθέσεις τους σε πραγματική αγοραστική συμπεριφορά.

Η μεταβλητότητα του κόστους κατασκευής συνιστά επίσης σημαντικό παράγοντα κινδύνου. Η περίοδος 2021-2023 χαρακτηρίστηκε από έντονες αυξήσεις στις τιμές υλικών, γεγονός που επηρεάζει άμεσα τον αρχικό προϋπολογισμό επένδυσης. Παράλληλα, ο επιτοκιακός κίνδυνος είναι κρίσιμος, δεδομένου ότι ο τραπεζικός δανεισμός καλύπτει σημαντικό ποσοστό της χρηματοδότησης. Ενδεχόμενη αύξηση επιτοκίων θα επιβάρυνε τις ταμειακές ροές και θα μείωνε τις αποδόσεις.

8.2.2 Περιβαλλοντικοί κίνδυνοι

Η λειψυδρία αποτελεί διαχρονικό πρόβλημα για τα νησιά των Κυκλάδων. Η αυξημένη θερινή ζήτηση, σε συνδυασμό με περιορισμένους φυσικούς πόρους, ενδέχεται να δημιουργήσει πιέσεις στη λειτουργία της μονάδας. Το σύστημα επεξεργασίας γκρίζων υδάτων μειώνει σημαντικά την κατανάλωση καθαρού νερού, χωρίς ωστόσο να εξαλείφει πλήρως τον κίνδυνο σε περιόδους παρατεταμένης ξηρασίας.

Η κλιματική αλλαγή συνιστά επιπλέον παράγοντα αβεβαιότητας. Η αύξηση της θερμοκρασίας και η συχνότητα ακραίων καιρικών φαινομένων ενδέχεται να επηρεάσουν τόσο τη διάρκεια της τουριστικής περιόδου όσο και τις ενεργειακές ανάγκες της μονάδας. Η βιοκλιματική αρχιτεκτονική και η παθητική θερμομόνωση λειτουργούν ως μηχανισμοί μερικής προσαρμογής, ενισχύοντας τη λειτουργική ανθεκτικότητα.

8.2.3 Θεσμικοί/Γραφειοκρατικοί Κίνδυνοι

Η κατασκευή εκτός ορίων οικισμού συνεπάγεται αυξημένες διαδικασίες αδειοδότησης και ενδεχόμενες καθυστερήσεις. Το ελληνικό διοικητικό πλαίσιο, αν και βελτιωμένο τα τελευταία έτη, εξακολουθεί να χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο υλοποίησης.

Επιπλέον, το κανονιστικό πλαίσιο του τουρισμού και της βραχυχρόνιας μίσθωσης εξελίσσεται διαρκώς. Μεταβολές στη φορολογία ή στους όρους λειτουργίας ενδέχεται να επιδράσουν στη δομή κόστους και στην ανταγωνιστικότητα της μονάδας.

Τέλος, η επιχορήγηση ΕΣΠΑ αποτελεί κρίσιμο στοιχείο της χρηματοδοτικής δομής. Καθυστέρηση εκταμίευσης ή αδυναμία συμμόρφωσης με τους όρους του προγράμματος θα δημιουργούσε χρηματοδοτικές πιέσεις κατά τη φάση υλοποίησης.

8.2.4 Επιχειρησιακοί κίνδυνοι

Η εποχικότητα δυσχεραίνει την προσέλκυση και διατήρηση κατάλληλου προσωπικού. Παρότι η παροχή διαμονής αποτελεί κίνητρο, η εκπαίδευση σε πρακτικές βιωσιμότητας απαιτεί πρόσθετη οργανωτική προσπάθεια.

Επιπλέον, τα συστήματα ενεργειακής και υδατικής διαχείρισης απαιτούν εξειδικευμένη συντήρηση. Η περιορισμένη διαθεσιμότητα τεχνικών στο νησί ενδέχεται να αυξήσει το κόστος ή να προκαλέσει καθυστερήσεις.

Τέλος, η διαχείριση φήμης σε ψηφιακό περιβάλλον αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας. Για μικρής κλίμακας μονάδες, η συνέπεια στην ποιότητα υπηρεσιών και η άμεση ανταπόκριση σε αξιολογήσεις επηρεάζουν δυσανάλογα τη ζήτηση.

8.3 Εκτίμηση Αντίκτυπου

Πέραν της διαχείρισης κινδύνων, η αξιολόγηση ενός βιώσιμου τουριστικού εγχειρήματος οφείλει να εξετάζει τις επιδράσεις του στο ευρύτερο σύστημα στο οποίο εντάσσεται. Η έννοια της βιωσιμότητας δεν περιορίζεται στη μείωση αρνητικών επιπτώσεων, αλλά περιλαμβάνει και τη δημιουργία θετικής αξίας σε περιβαλλοντικό, κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο.

Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα ενότητα εκτιμά τον αναμενόμενο αντίκτυπο της μονάδας, αναδεικνύοντας τόσο τις άμεσες όσο και τις έμμεσες επιδράσεις της στη φυσική, κοινωνική και οικονομική δομή της Κύθνου.

Στον Πίνακα 8.2 παρουσιάζεται συνοπτικά ο αντίκτυπος ανά διάσταση, όπως αυτός θα αναλυθεί στα παρακάτω υποκεφάλαια.

Πίνακας 8.2: Συνοπτική Αποτύπωση Θετικών και Αρνητικών Επιπτώσεων

Διάσταση	Θετικός αντίκτυπος	Αρνητικός αντίκτυπος
Περιβαλλοντικός	Μείωση ενεργειακού/υδατικού αποτυπώματος, ένταξη στο τοπίο	Κατανάλωση πόρων (έστω μειωμένη)
Κοινωνικός	Απασχόληση, στήριξη παραγωγών, ευαισθητοποίηση	Πιθανή αύξηση τιμών ακινήτων μακροπρόθεσμα
Οικονομικός	Εισροές, πολλαπλασιαστικά οφέλη, πρότυπο ανάπτυξης	Ανταγωνισμός με υφιστάμενα καταλύματα

Πηγή: Ίδια επεξεργασία (2026)

Όπως αποτυπώνεται στον Πίνακα 8.2, η λειτουργία της μονάδας συνεπάγεται τόσο θετικές όσο και δυνητικά αρνητικές επιπτώσεις, οι οποίες συνιστούν αναπόφευκτα «trade-offs» κάθε αναπτυξιακής παρέμβασης. Η επιδίωξη της βιωσιμότητας δεν προϋποθέτει την πλήρη εξάλειψη των αρνητικών επιδράσεων, αλλά τη συνειδητή ελαχιστοποίησή τους και τη μεγιστοποίηση της καθαρής θετικής αξίας για τον προορισμό. Η ισορροπία αυτή αποτελεί βασικό κριτήριο αξιολόγησης ενός υπεύθυνου και ανθεκτικού τουριστικού μοντέλου.

8.3.1 Περιβαλλοντικός αντίκτυπος

Ο συνδυασμός υπόσκαφης αρχιτεκτονικής, ενεργειακά αποδοτικών συστημάτων και αξιοποίησης ηλιακής ενέργειας αναμένεται να μειώσει σημαντικά το ενεργειακό αποτύπωμα σε σχέση με συμβατική κατασκευή αντίστοιχου μεγέθους. Η εξοικονόμηση ενέργειας εκτιμάται σε επίπεδα 30-40%, συμβάλλοντας στη μείωση λειτουργικού κόστους και εκπομπών.

Η επαναχρησιμοποίηση γκρίζων υδάτων αναμένεται να μειώσει την κατανάλωση καθαρού νερού άνω του 50%, στοιχείο ιδιαίτερα κρίσιμο για νησιωτικό προορισμό με περιορισμένους πόρους.

Η οπτική ένταξη στο τοπίο και η χρήση τοπικών φυτών περιορίζουν την περιβαλλοντική παρέμβαση, ενώ η υιοθέτηση πρακτικών κυκλικής οικονομίας στοχεύει στη σταδιακή μείωση των αποβλήτων.

8.3.2 Κοινωνικός αντίκτυπος

Η δημιουργία εποχικών θέσεων εργασίας, παρότι περιορισμένη σε απόλυτους αριθμούς, αποκτά ιδιαίτερη σημασία σε μικρού μεγέθους νησιωτικές κοινότητες, όπου η οικονομική

δραστηριότητα χαρακτηρίζεται από έντονη εποχικότητα και περιορισμένη διαφοροποίηση. Η σταθερή απασχόληση, ακόμη και σε μικρή κλίμακα, συμβάλλει στη συγκράτηση εισοδήματος εντός της τοπικής οικονομίας.

Η προμήθεια τοπικών προϊόντων ενισχύει διασυνδέσεις με τον πρωτογενή τομέα, δημιουργώντας έμμεσες οικονομικές και κοινωνικές αλληλεπιδράσεις. Στη διεθνή βιβλιογραφία επισημαίνεται ότι η ενσωμάτωση τοπικών αλυσίδων αξίας στον τουρισμό ενισχύει τη βιωσιμότητα των μικρών προορισμών, περιορίζοντας τις διαρροές εισοδήματος (leakages).

Παράλληλα, η λειτουργία της μονάδας ως παράδειγμα εφαρμογής βιώσιμων πρακτικών δύναται να λειτουργήσει παιδευτικά, τόσο για επισκέπτες όσο και για την τοπική κοινωνία. Η ανάδειξη τοπικής γαστρονομίας, παραδοσιακής αρχιτεκτονικής και αυθεντικών εμπειριών συμβάλλει στη διατήρηση πολιτιστικής ταυτότητας, στοιχείο που η βιβλιογραφία θεωρεί κρίσιμο για την ανθεκτικότητα μικρών προορισμών έναντι των πιέσεων του μαζικού τουρισμού.

8.3.3 Οικονομικός αντίκτυπος

Τα ετήσια έσοδα της μονάδας αποτελούν άμεση εισροή στην τοπική οικονομία, μέρος της οποίας διοχετεύεται σε εργαζομένους και προμηθευτές. Η ενίσχυση τοπικών επιχειρήσεων μέσω συνεργασιών δημιουργεί τοπικό οικονομικό κύκλωμα, μειώνοντας τη διαρροή κεφαλαίων προς εξωγενείς φορείς.

Επιπλέον, οι δαπάνες των επισκεπτών εκτός του καταλύματος δημιουργούν δευτερογενείς επιδράσεις, ενισχύοντας κλάδους όπως η εστίαση, οι μεταφορές και το λιανεμπόριο. Η πολλαπλασιαστική αυτή επίδραση αποτελεί βασικό μηχανισμό μέσω του οποίου ο τουρισμός συνεισφέρει στην τοπική ανάπτυξη.

Σε μακροπρόθεσμο επίπεδο, η επιτυχής λειτουργία της μονάδας ενδέχεται να λειτουργήσει ως σημείο αναφοράς για παρόμοιες επενδύσεις, ενισχύοντας τη σταδιακή μετάβαση του προορισμού προς ένα διαφοροποιημένο και ποιοτικά αναβαθμισμένο μοντέλο τουριστικής ανάπτυξης.

8.4 Ανακεφαλαίωση

Η ανάλυση κινδύνων αναδεικνύει τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η επένδυση, με σημαντικότερες την αβεβαιότητα ζήτησης, τη λειψυδρία και τους γραφειοκρατικούς

κινδύνους. Ωστόσο, ο σχεδιασμός ενσωματώνει μέτρα αντιμετώπισης: χαμηλό break-even, συστήματα διαχείρισης νερού, και επαρκή ίδια κεφάλαια.

Η εκτίμηση αντίκτυπου καταδεικνύει ότι το Kythnos Slow Living μπορεί να αποτελέσει θετικό παράδειγμα βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης, με οφέλη που εκτείνονται πέρα από την οικονομική απόδοση της επένδυσης. Η μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος, η στήριξη της τοπικής οικονομίας και η προώθηση ενός εναλλακτικού μοντέλου τουρισμού αποτελούν στοιχεία που ενισχύουν τη συνολική αξία του εγχειρήματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

9.1 Εισαγωγή

Η παρούσα εργασία διερεύνησε τη δυνατότητα δημιουργίας και λειτουργίας μιας βιώσιμης τουριστικής μονάδας στην Κύθνο, επιδιώκοντας να συνδέσει το θεωρητικό πλαίσιο της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης με μια ρεαλιστική επιχειρηματική εφαρμογή. Μέσα από την ανάλυση των εννοιών του βιώσιμου τουρισμού, της κυκλικής οικονομίας και των διεθνών προτύπων βιωσιμότητας, επιχειρήθηκε η μετατροπή των θεωρητικών αρχών σε συγκεκριμένες επιχειρησιακές επιλογές.

Η μελέτη περίπτωσης του Kythnos Slow Living λειτούργησε ως εργαλείο ποσοτικοποίησης της βιωσιμότητας, επιτρέποντας την αξιολόγηση τόσο των περιβαλλοντικών όσο και των οικονομικών παραμέτρων της επένδυσης. Μέσω της ανάλυσης αγοράς, της στρατηγικής τοποθέτησης, της οικονομικής αποτίμησης και της εκτίμησης κινδύνων, εξετάστηκαν οι προϋποθέσεις υπό τις οποίες ένα μικρής κλίμακας νησιωτικό κατάλυμα μπορεί να λειτουργήσει με όρους περιβαλλοντικής υπευθυνότητας και οικονομικής ανθεκτικότητας.

Στο παρόν κεφάλαιο συντίθενται τα βασικά ευρήματα της έρευνας, παρέχονται απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα και αποτιμάται η συμβολή της εργασίας σε ακαδημαϊκό και πρακτικό επίπεδο, ενώ παράλληλα αναγνωρίζονται οι περιορισμοί και διατυπώνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

9.2 Απαντήσεις στα Ερευνητικά Ερωτήματα

Ερευνητικό Ερώτημα 1

Δυνατότητα συνδυασμού βιωσιμότητας και οικονομικής βιωσιμότητας.

Η οικονομική ανάλυση κατέδειξε ότι η ενσωμάτωση βιώσιμων πρακτικών δεν λειτουργεί ανασταλτικά ως προς την κερδοφορία, αλλά μπορεί να ενισχύσει τη μακροχρόνια οικονομική ανθεκτικότητα της επιχείρησης. Η επίτευξη χαμηλού σημείου ισορροπίας (break-even), η αξιοποίηση επιχορηγήσεων και οι μειωμένες λειτουργικές δαπάνες λόγω ενεργειακής και υδατικής εξοικονόμησης συνιστούν κρίσιμους παράγοντες βιωσιμότητας.

Ωστόσο, η θετική αυτή προοπτική εξαρτάται από την ρεαλιστική επίτευξη των παραδοχών πληρότητας και τη διατήρηση της στρατηγικής διαφοροποίησης μέσω premium τοποθέτησης στην αγορά. Συνεπώς, η βιωσιμότητα δεν αποτελεί αυτόματη συνέπεια της «πράσινης» ταυτότητας, αλλά αποτέλεσμα συνεκτικού στρατηγικού σχεδιασμού.

Ερευνητικό Ερώτημα 2

Εφαρμόσιμες βιώσιμες πρακτικές σε μικρής κλίμακας νησιωτικό κατάλυμα.

Η έρευνα ανέδειξε ότι τεχνολογίες και πρακτικές όπως η βιοκλιματική αρχιτεκτονική, η ενεργειακή αποδοτικότητα, η διαχείριση γκρίζων υδάτων και η ένταξη στο φυσικό τοπίο μπορούν να εφαρμοστούν αποτελεσματικά σε μικρής κλίμακας καταλύματα. Οι πρακτικές αυτές είναι τεχνολογικά ώριμες, προσαρμόσιμες στις νησιωτικές συνθήκες και παρουσιάζουν θετική σχέση κόστους–οφέλους.

Η ανάλυση καταδεικνύει ότι η βιωσιμότητα σε νησιωτικό περιβάλλον δεν περιορίζεται σε συμβολικές παρεμβάσεις, αλλά μπορεί να ενσωματωθεί στον αρχιτεκτονικό σχεδιασμό, στη λειτουργική δομή και στην εφοδιαστική αλυσίδα της επιχείρησης.

Ερευνητικό Ερώτημα 3

Ύπαρξη αγοραστικού κενού για βιώσιμα καταλύματα.

Η ανάλυση της τοπικής και εθνικής αγοράς ανέδειξε περιορισμένη παρουσία πιστοποιημένων βιώσιμων καταλυμάτων, γεγονός που δημιουργεί περιθώρια διαφοροποίησης. Το προφίλ των επισκεπτών της Κύθνου εμφανίζει υψηλή συμβατότητα με το μοντέλο slow living και βιώσιμης εμπειρίας, ενώ η χαμηλή ένταση ανταγωνισμού ενισχύει τη στρατηγική τοποθέτηση.

Συνεπώς, διαπιστώνεται η ύπαρξη αγοραστικού κενού, το οποίο μπορεί να αξιοποιηθεί υπό την προϋπόθεση ότι η βιωσιμότητα μεταφράζεται σε σαφή πρόταση αξίας και όχι απλώς σε επικοινωνιακό αφήγημα.

9.3 Συμβολή της Έρευνας

Σε ακαδημαϊκό επίπεδο, η εργασία συμβάλλει στη γεφύρωση θεωρίας και εφαρμογής, καθώς μετατρέπει τις έννοιες της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης σε μετρήσιμες μεταβλητές. Παράλληλα, εστιάζει σε μικρής κλίμακας μονάδες, οι οποίες αποτελούν τη ραχοκοκαλιά του ελληνικού τουριστικού συστήματος, προσφέροντας εμπειρικά δεδομένα για το νησιωτικό πλαίσιο.

Σε πρακτικό επίπεδο, η εργασία παρέχει ένα δομημένο υπόδειγμα αξιολόγησης επενδύσεων βιώσιμου τουρισμού, αναδεικνύοντας τόσο τις ευκαιρίες όσο και τους χρηματοοικονομικούς και θεσμικούς κινδύνους που συνοδεύουν τέτοιου είδους εγχειρήματα.

9.4 Περιορισμοί και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Η παρούσα μελέτη βασίζεται σε προβλέψεις και υποθέσεις λειτουργίας, γεγονός που συνεπάγεται αβεβαιότητα ως προς την πραγματική απόδοση της επένδυσης. Επιπλέον, τα ευρήματα αφορούν συγκεκριμένα την περίπτωση της Κύθνου και δεν μπορούν να γενικευθούν χωρίς περαιτέρω συγκριτική ανάλυση.

Μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να περιλάβει εμπειρική επαλήθευση μετά την έναρξη λειτουργίας, συγκριτικές μελέτες μεταξύ νησιών, ανάλυση προθυμίας πληρωμής για βιώσιμες διαμονές, καθώς και εφαρμογή μεθοδολογιών Life Cycle Assessment για ακριβέστερη αποτίμηση περιβαλλοντικού αποτυπώματος.

9.5 Ανακεφαλαίωση

Η παρούσα εργασία κατέδειξε ότι η βιωσιμότητα και η οικονομική αποδοτικότητα δεν αποτελούν αντικρουόμενους στόχους, αλλά δύνανται να λειτουργήσουν συμπληρωματικά, υπό την προϋπόθεση ύπαρξης συνεκτικού στρατηγικού σχεδιασμού. Η περίπτωση της Κύθνου αναδεικνύει ότι μικρά νησιά με ελεγχόμενη τουριστική πίεση μπορούν να υιοθετήσουν ένα μοντέλο ανάπτυξης που βασίζεται στη διαφοροποίηση, στην ποιοτική εμπειρία και στη διατήρηση των φυσικών πόρων.

Σε ένα περιβάλλον αυξανόμενων περιβαλλοντικών πιέσεων και μεταβαλλόμενων καταναλωτικών προτύπων, η μετάβαση σε βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα δεν συνιστά απλώς ηθική επιλογή, αλλά στρατηγική αναγκαιότητα για τη μακροχρόνια ανθεκτικότητα του ελληνικού τουρισμού.

Η συζήτηση για τη βιωσιμότητα στον τουρισμό συχνά κινείται ανάμεσα σε θεωρητικές διακηρύξεις και πρακτικές δυσκολίες. Η παρούσα μελέτη επιχείρησε να γεφυρώσει αυτό το χάσμα, εξετάζοντας αν οι αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης μπορούν να μεταφραστούν σε λειτουργικό και οικονομικά αποδοτικό επιχειρηματικό μοντέλο.

Σε τελική ανάλυση, η βιωσιμότητα δεν αποτελεί σύνθημα αλλά διαδικασία. Και κάθε διαδικασία απαιτεί επιλογές, συμβιβασμούς και διαρκή επαναξιολόγηση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Acampora, A., Lucchetti, M., Merli, R., & Ali, F. (2022). The theoretical development and research methodology in green hotels research: A systematic literature review. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 512-528.
- Becken, S., & Hay, J. (2007). *Tourism and Climate Change: Risks and Opportunities*. Clevedon: Channel View Publications.
- Bohdanowicz, P. (2006). Environmental awareness and initiatives in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 25(4), 662–682.
- Booking.com. (2026, 01 29). Comparative exploratory search results for accommodation listings in selected European countries using sustainability certification filter. Booking.com.
- Börzel, T. (2010). Why You Don't Always Get What You Want: EU Enlargement and Civil Society in Central and Eastern Europe. *Acta Politica*, 45((1-2)), 1-10. Ανάκτηση από https://www.researchgate.net/publication/43221788_Why_You_Don't_Always_Get_What_You_Want_EU_Enlargement_and_Civil_Society_in_Central_and_Eastern_Europe
- Bramwell, B., & Lane, B. (2011). *Tourism Governance: Critical Perspectives on Governance and Sustainability*. London: Routledge.
- Bramwell, B., Higham, J., Lane, B., & Miller, G. (2017). Twenty-five years of sustainable tourism and the Journal of Sustainable Tourism: looking back and moving forward. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(1), 1–9. doi:10.1080/09669582.2017.1251689
- Cohen, E. (2004). *Contemporary Tourism: Diversity and Change*. Amsterdam: Elsevier Science.
- Dodds, R., & Butler, R. (2019). The Phenomena of Overtourism: A Review. *International Journal of Tourism Cities*, 5(4), 519-528. doi:10.1108/IJTC-06-2019-0090
- Dolnican, S., Geoffrey, C. I., & Long, P. (2008). Environment-friendly tourists: What do we really know about them? *Journal of Sustainable Tourism*, 16(2), 197–210. doi:<https://doi.org/10.2167/jost738.0>
- Elhoushy, S., Elzek, Y., & Font, X. (2025). Sustainable tourism certification: a systematic literature review and suggested ways forward. *Journal of Sustainable Tourism*, 1–27.
- Ellen MacArthur Foundation. (2020). *What is the meaning of a circular economy and what are the main principles?* Retrieved from Ellen MacArthur Foundation: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-introduction/overview>

- European Central Bank. (2022). Economic Bulletin, Issue 8/2022. *Economic Bulletin, Issue 8/2022*. Frankfurt: ECB. Ανάκτηση από <https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/html/eb202208.en.html>
- European Commission. (2021). *Attitudes of Europeans towards tourism*. European Commission. doi:<https://doi.org/10.2875/8807>
- European Commission. (2023). *Temporary Crisis and Transition Framework for State Aid*. Brussels: European Commission. Retrieved from https://competition-policy.ec.europa.eu/state-aid/legislation/temporary-crisis-and-transition-framework_en
- Font, X., & Buckley, R. (2001). *Tourism Ecolabelling: Certification and Promotion of Sustainable Management*. Oxford: CABI Publishing.
- Font, X., Elgammal, I., & Lamond, I. (2017). Greenhushing: The deliberate under communicating of sustainability practices by tourism business. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(7), 1007–1023.
- Font, X., Garay, L., & Jones, S. (2016). Sustainability motivations and practices in small tourism enterprises in European protected areas. *Journal of Cleaner Production*, 137, 1439–1448. doi:10.1016/j.jclepro.2014.01.071
- Global Sustainable Tourism Council. (2023). *GSTC Criteria for Hotels and Tour Operators*. Washington, DC: Global Sustainable Tourism Council.
- Goodwin, H. (2011). *Taking Responsibility for Tourism*. Oxford: Goodfellow Publishers.
- Gössling, S. &. (2019). Sharing versus collaborative economy: how to align ICT developments and the SDGs in tourism? *Journal of Sustainable Tourism* 27(1), 74-96.
- Gössling, S., Peeters, P., Hall, C., Ceron, J.-P., Dubois, G., Lehmann, L., & Scott, D. (2012). Tourism and water use: Supply, demand, and security. *Tourism Management*, 33(1), 1–15.
- Herntrei, M., & Jánová, V. (2024). From Carrying Capacity to Overtourism - The changing perspective in the course of time. In H. Pechlaner, E. Innerhofer, & J. Philipp, *From Carrying Capacity to Overtourism: A New Tourism Era* (1st Edition ed., pp. 6-22). London: Routledge. Retrieved from <https://www.taylorfrancis.com/books/oa-edit/10.4324/9781003365815/overtourism-sustainability-governance-elisa-innerhofer-harald-pechlaner-julian-philipp?refId=386e36c8-2238-4c82-b85a-f782668f19d3&context=ubx>
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46–52. Retrieved from https://www.academia.edu/1526631/SWOT_analysis_Its_time_for_a_product_recall

- Jones, P., Hillier, D., & Comfort, D. (2016). Sustainability in the hospitality industry: Some personal reflections on corporate challenges and research agendas. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(1), 36-67. doi:10.1108/IJCHM-11-2014-0572
- Justis, R., & Kreigsmann, R. (1979). *The Feasibility Study as a Tool for Venture Analysis*. Westport, CT: Quorum Books.
- Juvan, E., & Dolnicar, S. (2014). The attitude–behaviour gap in sustainable tourism. *Annals of Tourism Research*, 48, 76-95. doi:https://doi.org/10.1016/j.annals.2014.05.012
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketing Management*. Harlow, England: Pearson Education. Retrieved from <https://studylib.net/doc/26296459/marketing-management-15e>
- Lenzen, M., Sun, Y.-Y., Faturay, F., Ting, Y.-P., Geschke, A., & Malik, A. (2018). The carbon footprint of global tourism. *Nature Climate Change* 8(6), 522–528.
- López-Ruiz, V., Alfaro-Navarro, J., Nevado-Peña, D., & Rodríguez-Bolívar, M. (2020). A circular economy approach to the tourism sector: A review and application to island destinations. *Sustainability*, 12(17).
- MacCannell, D. (1999). *The Tourist: A New Theory of the Leisure Class*. Berkeley: University of California Press. Retrieved from https://books.google.com/books/about/The_Tourist.html?id=6V_MQzy021QC
- Mitsopoulos, M., & Pelagidis, T. (2011). *Understanding the Crisis in Greece: From Boom to Bust*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. Ανάκτηση από <http://digamo.free.fr/pelagidis20112.pdf>
- OECD. (2020). *ESG Investing: Practices, Progress and Challenges*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2023). *Short-term rentals, tourism and housing affordability*. Retrieved from OECD: <https://www.oecd.org/en/topics/finance-and-investment.html>
- Osterwalder, A., & Alexander, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. Retrieved from https://mymyeo.com/wp-content/uploads/2022/12/Business-model-generation-_a-handbook-for-visionaries-game-changers-and-challengers-PDFDrive-1.pdf
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

- Revell, A., Stokes, D., & Hsin, C. (2010). Small businesses and the environment: Turning over a new leaf? *Business Strategy and the Environment*, 19(5), 273–288. doi:<https://doi.org/10.1002/bse.628>
- Richards, G. (2018). Cultural tourism: A review of recent research and trends. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, 12–21. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.03.005>
- Roaf, S., Crichton, D., & Nicol, F. (2009). *Adapting Buildings and Cities for Climate Change: A 21st Century Survival Guide* (2nd edition ed.). Oxford: Architectural Press (Elsevier). Retrieved from https://library.uniteddiversity.coop/Ecological_Building/Adapting_Buildings_and_Cities_for_Climate_Change.pdf
- Robson, C., & McCartan, K. (2016). *Real World Research* (4th edition ed.). Chichester, UK: John Wiley & Sons Ltd. Retrieved from https://www.academia.edu/86033008/Real_World_Research
- Rodríguez, C., Pérez-López, R., & Izquierdo, E. (2020). Circular Economy Contributions to the Tourism Sector: A Critical Literature Review. *Sustainability*. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/11/4338>
- Samartzi, I. (2023). Environmental Sustainability Application in Athenian Hotels. In V. Katsoni, *Tourism, Travel, and Hospitality in a Smart and Sustainable World* (pp. 39–54). Cham: Springer International Publishing. doi:10.1007/978-3-031-26829-8_3
- Sarantakou, E., & Terkenli, T. (2019). Non-Institutionalized Forms of Tourism Accommodation and Overtourism Impacts on the Landscape: The Case of Santorini, Greece. *Tourism Planning & Development*. doi:10.1080/21568316.2019.1569122
- Scheyvens, R. (2012). *Tourism for Development: Empowering Communities*. Harlow: Pearson Education.
- Scott, D., Hall, C., & Gössling, S. (2019). Global tourism vulnerability to climate change. *Annals of Tourism Research*, 77, 49–61.
- Sharpley, R., & Telfer, D. (2015). *Tourism and Development: Concepts and Issues*. Bristol: Channel View Publications.
- Sorin, F., & Einarsson, S. (2020). *Circular economy in travel and tourism: A conceptual framework for a sustainable, resilient and future-proof industry transition*. Paris: CE360 Alliance. Retrieved from https://www.oneplanetnetwork.org/sites/default/files/from-crm/circular_economy_paper_ce360_fabrice.pdf

- Strippoli, R., Gallucci, T., & Ingraio, C. (2024). Circular economy and sustainable development in the tourism sector – An overview of the truly-effective strategies and related benefits. *Heliyon*, 10, e36801.
- Tribe, J. (2016). *The Economics of Recreation, Leisure and Tourism* (5th edition εκδ.). London And New York: Routledge. Ανάκτηση από <https://www.book2look.com/embed/9781317668824>
- United Nations General Assembly. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York: United Nations General Assembly. Retrieved from <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- UNWTO & UNDP. (2017). *Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030*. Online: World Tourism Organization (UNWTO) & United Nations Development Programme (UNDP).
- UNWTO. (2018). "Overtourism?" – *Understanding and Managing Urban Tourism Growth beyond Perceptions (Volume 1)*. World Tourism Organization (UNWTO). Retrieved from <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284420070>
- UNWTO. (2025). *Sustainable development*. Retrieved from UN Tourism: <https://www.unwto.org/sustainable-development>
- UNWTO; UNEP. (2005). Making Tourism More Sustainable: A Guide for Policy Makers. (pp. 11-19). Department of Economic and Social.
- Vagena, A. (2023). Sustainability in the Hotel Sector: A Research Study in Greece. *Qeios*, 7(1). Retrieved from <https://www.qeios.com/read/MTACGZ.3>
- Weaver, D. (2006). *Sustainable Tourism: Theory and Practice*. London/Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Wehrich, H. (1982). The TOWS Matrix — A Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66. Retrieved from https://www.academia.edu/34211017/The_TOWS_Matrix_A_Tool_for_Situational_Analysis
- World Travel & Tourism Council. (2024). *Travel & Tourism Economic Impact*. World: World Travel & Tourism Council. Retrieved from https://assets-global.website-files.com/6329bc97af73223b575983ac/6643349dbfdbc3e3c03afcb8_EIR2024-World-130524.pdf
- Yin, R. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th edition ed.). Sage Publication, Inc.

- ΕΛΣΤΑΤ. (2021). *Αποτελέσματα Απογραφής Πληθυσμού – Κατοικιών 2021*. Αθήνα: Ελληνική Στατιστική Αρχή.
- ΙΝΣΕΤΕ & Deloitte. (2023). *Βιώσιμη τουριστική αγορά στην Ελλάδα / Sustainability in the Greek Tourism Market*. Αθήνα: ΙΝΣΕΤΕ / Deloitte. Ανάκτηση από https://insete.gr/wp-content/uploads/2024/01/23-12_Deloitte_INSETE_Sustainability-1.pdf
- ΙΝΣΕΤΕ. (χ.χ.). *INSETE*. Ανάκτηση από Βιώσιμη Ανάπτυξη: <https://insete.gr/sustainability/#stratigikes>
- Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος. (2022). *Ξενοδοχειακό Δυναμικό ανά Περιφερειακή Ενότητα*. Αθήνα: ΙΤΕΠ.
- Συνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων. (2021). *Ο Τουρισμός το 2040: Προτάσεις Στρατηγικής για έναν Βιώσιμο και Ανθεκτικό Τουριστικό Τομέα*. Αθήνα: ΙΝΣΕΤΕ.
- Τράπεζα της Ελλάδος. (2023). *Έκθεση Διοικητή για το έτος 2022*. Αθήνα: Τράπεζα της Ελλάδος. Ανάκτηση από <https://www.bankofgreece.gr/Publications/ekthdkth2022.pdf>
- Τράπεζα της Ελλάδος. (2025). *Εξελίξεις στο Ισοζύγιο Ταξιδιωτικών Υπηρεσιών (2024)*. Αθήνα: Τράπεζα της Ελλάδος.
- Τσάρτας, Π. (1988). Κοινωνικές επιπτώσεις της τουριστικής ανάπτυξης σε δύο ομάδες πληθυσμού: Νέοι – Γυναίκες. Στοιχεία από μια έρευνα στα νησιά Ίος και Σέριφος. *Σύγχρονα Θέματα*(34), 27–31. Ανάκτηση από <https://pandemos.panteion.gr/handle/123456789/18500>