



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ &  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΜΕΛΕΤΗ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ ΑΝΕΓΕΡΣΗΣ ΚΑΙ  
ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΟΣ  
ΠΟΛΥΤΕΛΩΝ ΕΞΟΧΙΚΩΝ ΚΑΤΟΙΚΙΩΝ**

ΚΑΡΥΔΗ ΙΩΑΝΝΑ  
Α/Μ ΜΔΕ-ΟΠ/0515

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2007

Η παρούσα μελέτη σκοπιμότητας είναι για εκπαιδευτικούς σκοπούς  
επομένως κάποια από τα στοιχεία που περιέχει μπορεί να μην είναι  
απολύτως ακριβή.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή μου Δημήτρη Α. Γεωργακέλλο για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση του. Επιπλέον θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του MBA-TQM του Πανεπιστημίου Πειραιά. Ευχαριστώ πολύ την Ένωση Ξενοδόχων Λευκάδας για τα πολύτιμα στοιχεία και πληροφορίες που μου προσέφεραν. Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και όλους όσους ήταν κοντά μου κατά τη διάρκεια του μεταπτυχιακού για την βοήθεια και τη στήριξη που μου προσέφεραν.

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ-ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1: Διάρθρωση διαφημιστικής δαπάνης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (2000-2004)

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1 :Εξέλιξη διαφημιστικής δαπάνης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (2000-2004)

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2: Εξέλιξη ξενοδοχειακού δυναμικού Ελλάδας (1990-2004)

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3 : Γεωγραφική κατανομή ξενοδοχειακού δυναμικού Ελλάδας (2004)

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.4 :Αφίξεις / κλίνη (1960-2003)

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5:Μέση κατά κεφαλή τουριστική δαπάνη(1995-2003)

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.6: Συνολικό μέγεθος αγοράς ξενοδοχειακών επιχειρήσεων ΑΑ', Α' και Β' κατηγορίας (1998-2005)

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.7 : Μέγεθος αγοράς ξενοδοχειακών επιχειρήσεων ανά κατηγορία (1998-2005)

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.8: Μερίδια αγοράς ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και ομίλων (2004)

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.9:Μερίδια ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και ομίλων βάσει αριθμού κλινών κατά κατηγορία (ΑΑ' και Α' - 2003)

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.10 : Μερίδια ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και ομίλων βάσει αριθμού κλινών (ΑΑ\ Α" και Β" κατηγορίας) κατά γεωγραφική περιφέρεια (2004)

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.11:Αφίξεις αλλοδαπών τουριστών στην Ελλάδα (1994-2003)

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.12: Αφίξεις αλλοδαπών τουριστών ανά χώρα και γεωγραφική περιοχή προέλευσης (Ιανουάριος-Μάρτιος 2003 & 2004)

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.13: Διεθνείς αεροπορικές αφίξεις σε επιλεγμένα αεροδρόμια (Ιανουάριος-Μάιος 2004 &2005)

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.13:Διανυκτερεύσεις και πληρότητες ξενοδοχειακών καταλυμάτων (1994-2003)

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.14:Ανάλυση εσόδων της ξενοδοχειακής μονάδας ""ΘΕΑ""

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.15: Ανταγωνιστές του κλάδου

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.16: Γενικά έξοδα προώθησης

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.17: Ανάλυση εσόδων της ξενοδοχειακής μονάδας 'ΘΕΑ'

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.6.1:Κόστος πρώτων υλών και άλλων εφοδίων

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.6.1: Κόστος κατασκευής και εξοπλισμού της μονάδας

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.3: Γενικά έξοδα

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7**

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.3.1: Δαπάνες μόνιμου προσωπικού ανά κατηγορία

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.3.2: Δαπάνες έκτακτου προσωπικού ανά κατηγορία (για 4 μήνες)

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.4: Έξοδα προσωπικού

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9**

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9.3: Χρονοδιάγραμμα Gantt

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10**

ΠΙΝΑΚΑΣ 10.2.1: Συνολικό κόστος επένδυσης

ΠΙΝΑΚΑΣ 10.3.1: Αναγκαίο κεφάλαιο κίνησης

ΠΙΝΑΚΑΣ 10.4.1 Χρηματοδοτικό σχήμα (ποσά σε ευρώ)

ΠΙΝΑΚΑΣ 10.5.1: Ανάλυση ετήσιων αποσβέσεων (ποσά σε ευρώ)

ΠΙΝΑΚΑΣ 10.5.2: Συνολικό κόστος λειτουργίας (ποσά σε ευρώ)

ΠΙΝΑΚΑΣ 10.6.1 Προϋπολογιστικές καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης

ΠΙΝΑΚΑΣ 10.6.2 Προϋπολογιστικές καταστάσεις ταμειακών ροών

ΠΙΝΑΚΑΣ 10.6.3: Προβλεπόμενοι ισολογισμοί (2008-2012)

ΠΙΝΑΚΑΣ 10.7.1: Κατάσταση ταμειακών ροών

ΠΙΝΑΚΑΣ 10.7.2: Υπολογισμός παρούσας αξίας

ΠΙΝΑΚΑΣ 10.7.3: Εκτίμηση εσωτερικού συντελεστή απόδοσης

ΠΙΝΑΚΑΣ 10.8.1: Διαχωρισμός σταθερών και μεταβλητών εξόδων(2008)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

Σύνοψη της μελέτης σκοπιμότητας

## **1.1 Βασική ιδέα και ιστορικό του προγράμματος**

Το συγκεκριμένο επενδυτικό σχέδιο αναφέρεται στη δημιουργία μιας ξενοδοχειακής μονάδας -επιπλωμένες πολυτελείς εξοχικές κατοικίες- στο νόμο Λευκάδας, στο δήμο Λευκάδας και συγκεκριμένα στον οικισμό Καλαμίτσι. Η ίδρυση της συγκεκριμένης ξενοδοχειακής μονάδας αποτελεί έναυσμα για την ανάπτυξη ολόκληρης της περιοχής.

Οι ιδρυτές του επενδυτικού σχεδίου θα είναι ο Κατωπόδης Δημήτριος, απόφοιτος του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών επιχειρηματίας από τη Λευκάδα με ενδιαφέρον για την ίδρυση ξενοδοχειακής μονάδας. Δραστηριοποιείται στο χώρο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων από το 1990. Θα χρηματοδοτήσει την επένδυση με ίδια κεφάλαια και θα αποτελεί βασικό μέτοχο. Ο Παπαδόπουλος Σπύρος, επιχειρηματίας από την Κεφαλονιά, ιδιοκτήτης δύο εστιατορίων και μιας καφετέριας. Θα χρηματοδοτήσει την επένδυση με ίδια κεφάλαια και θα αποτελεί βασικό μέτοχο. Η Βεργίνη Αλεξάνδρα, απόφοιτος του τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιά και του μεταπτυχιακού MBA-Τουρισμού. Έχει εργαστεί ως υπεύθυνη για τη διαχείριση οικονομικών ζητημάτων σε πολλές ξενοδοχειακές μονάδες στο παρελθόν.

## **1.2 Ανάλυση Αγοράς και Μάρκετινγκ**

Οι σύγχρονες τάσεις στην παγκόσμια τουριστική αγορά καταδεικνύουν μια στροφή σε τουριστικές επιχειρήσεις που παρέχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και προϊόντα στους πελάτες τους. Η τουριστική ζήτηση γίνεται όλο και πιο απαιτητική ενώ προσανατολίζεται ταυτόχρονα σε διακοπές που συνδυάζουν την ξεκούραση με τη γνωριμία νέων προορισμών και τρόπων διαβίωσης.

Η ελληνική τουριστική αγορά είναι ιδιαίτερα δημοφιλής σε ολόκληρο τον κόσμο. Χαρακτηριστικό του ελληνικού τουριστικού προϊόντος είναι η έντονη εποχικότητα που παρουσιάζεται στους περισσότερους ελληνικούς προορισμούς. Επίσης, ιδιαίτερη ανάπτυξη γνωρίζουν οι παραθαλάσσιες

περιοχές της χώρας μας ενώ οι ορεινές περιοχές είναι τουριστικά αναξιοποίητες. Όλα αυτά όμως έχουν ήδη αρχίσει να αλλάζουν λόγω των θετικών αποτελεσμάτων και της μεγάλης προβολής που είχε η Ελλάδα κατά τη διάρκεια των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004.

Οι υπό μελέτη ξενοδοχειακή μονάδα θα ονομαστεί «ΘΕΑ» και θα έχει ως αποστολή την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσίες εστίασης και σίτισης στους πελάτες της. Η στρατηγική που θα ακολουθήσει η συγκεκριμένη επιχείρηση είναι αυτή της διαφοροποίησης, προκειμένου να μπορέσει να επικρατήσει στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η εξεταζόμενη μονάδα θα ανήκει στην Α' κατηγορία και θα αποτελείται από δύο δυόροφες πέτρινες κατοικίες χωρητικότητας 6 ατόμων η καθεμία. Η επιχείρηση θα διαθέτει ένα μικρό εστιατόριο, καφετέρια, δύο πισίνες και υπαίθριο πάρκινγκ.

Ο πελάτης στόχος είναι Έλληνας και αλλοδαπός τουρίστας, ηλικίας από οι 20 έως 70 ετών, καλής οικονομικής κατάστασης.

Η πληρότητα της μονάδας με βάση τα συντηρητικά σενάρια που έχουν γίνει ξεκινάει από 65% τον πρώτο χρόνο έως 87% την πέμπτη χρονιά των προβλέψεων μας για την θερινή περίοδο και από 50% έως 82% για την χειμερινή περίοδο.

Η προβολή και η διαφήμιση της συγκεκριμένης ξενοδοχειακής μονάδας θα γίνει μέσα από περιοδικά, εφημερίδες, το διαδίκτυο καθώς και μέσω της συμμετοχής της σε διεθνείς τουριστικές εκθέσεις. Πολύ σημαντικό ρόλο θα παίξουν και οι δημόσιες σχέσεις που θα κάνουν οι ιδρυτές της επιχείρησης λόγω των γνωριμιών που έχουν στο συγκεκριμένο χώρο καθώς και ο γενικός διευθυντής της επιχείρησης με τις γνώσεις που διαθέτει στο συγκεκριμένο τομέα.



### **1.3 Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια**

Η συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα θα έχει ανάγκη για τις εξής πρώτες ύλες και εφόδια: τρόφιμα και ποτά, ενέργεια, νερό, γραφική ύλη και αναλώσιμα, εφόδια συντήρησης και καθαριότητας. Όσον αφορά τα τρόφιμα και τα ποτά θα γίνεται ορθολογικός προγραμματισμός για την προμήθεια τους προκειμένου να αποφεύγονται ελλείψεις ή οποιοσδήποτε αλλοιώσεις αυτών. Οι περισσότεροι προμηθευτές θα είναι από το νομό της Λευκάδας και η επιλογή τους θα γίνει με βάση την αξιοπιστία, τη συνέπεια τους και την ποιότητα των προϊόντων τους. Προκειμένου να αποφεύγει οποιοδήποτε πρόβλημα η επιχείρηση θα συνεργάζεται με αρκετούς προμηθευτές έτσι ώστε να μην υπάρχει κίνδυνος ελλείψεων τις περιόδους υψηλής ζήτησης. Το κόστος των πρώτων υλών αποτελεί μεταβλητό κόστος και γι' αυτό είναι ανάλογο των εσόδων της μονάδας.

### **1.4 Μηχανολογία και τεχνολογία**

Η επιλογή της τεχνολογίας, των ηλεκτρικών και μηχανολογικών εγκαταστάσεων της ξενοδοχειακής μονάδας έγινε σύμφωνα με τις προδιαγραφές του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού προκειμένου να την αξιολόγησε ως συγκρότημα πολυτελών εξοχικών κατοικιών πέντε αστέρων και να της δώσει όλα τα απαραίτητα σήματα για την νόμιμη λειτουργία της.

### **1.5 Οργάνωση και γενικά έξοδα**

Σύμφωνα με το οργανόγραμμα της συγκεκριμένης ξενοδοχειακής μονάδας στην κορυφή της οργάνωσης βρίσκεται το Δ.Σ., ακολουθεί ο Γενικός Διευθυντής και στη συνέχεια όλα τα υπόλοιπα τμήματα (οικονομική υπηρεσία, τμήμα υποδοχής, κουζίνα, εστιατόριο, καφετέρια, τμήμα ασφαλείας, τεχνικό τμήμα).

Τα λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης «ΘΕΑ» αποτελούνται από τα έξοδα προσωπικού, τα έξοδα τροφίμων και ποτών, τα έξοδα για ενέργεια, τα έξοδα προώθησης, τα έξοδα συντήρησης και καθαριότητας, τα έξοδα για γραφική ύλη και αναλώσιμα και από τα λοιπά γενικά έξοδα.

## **1.6 Ανθρώπινοι πόροι**

Η ξενοδοχειακή μονάδα «ΘΕΑ» θα στελεχωθεί από εξειδικευμένο και έμπειρο προσωπικό. Λόγω των μεταβολών της ζήτησης κατά τους μήνες υψηλής τουριστικής ζήτησης η μονάδα θα απασχολεί και έκτακτο προσωπικό με αποτέλεσμα να έχουμε ένα διαχωρισμό μεταξύ μόνιμου και έκτακτου προσωπικού. Το μεγαλύτερο μέρος του ανθρώπινου δυναμικού θα είναι από το νομό της Λευκάδας κατά κύριο λόγο. Οι μισθοί των υπαλλήλων καθορίζονται με βάση τη συλλογική σύμβαση εργασίας ξενοδοχοϋπαλλήλων και λαμβάνονται υπόψη οι ετήσιες άδειες και άδειες ασθενείας, η κοινωνική ασφάλιση, τα διάφορα επιδόματα κ.λ.π.

## **1.7 Τοποθεσία, Χώρος εγκατάστασης, Περιβάλλον**

Πάρα πολλοί είναι οι παράγοντες που έπαιξαν ρόλο στην επιλογή της συγκεκριμένης τοποθεσίας για την εγκατάσταση της μονάδας «ΘΕΑ». Σημαντικός παράγοντας είναι η τοποθεσία του συγκεκριμένου οικοπέδου, το οποίο βρίσκεται σε πολύ κοντινή απόσταση από το κέντρο του νομού (νοσοκομείο, φαρμακεία, εστιατόρια, σουπερ μάρκετ κ.λ.π), συνδέεται με άριστο οδικό δίκτυο με το υπόλοιπο νησί και βρίσκεται σε διατηρητέο και παραδοσιακό οικισμό.

Ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας είναι τα οικονομικά κίνητρα που δίνει η πολιτεία για αντίστοιχες επενδύσεις σε ορεινές περιοχές, όπως στη συγκεκριμένη. Η συγκεκριμένη περιοχή έχει επαρκή ανθρώπινο δυναμικό έτσι ώστε να μην υπάρχουν προβλήματα στην ομαλή και ορθή λειτουργία της μονάδας. Αξίζει να επισημάνουμε ότι οι ιδρυτές της συγκεκριμένης

επιχείρησης έχουν καταγωγή από το συγκεκριμένο νόμο, οπότε έχουν καλή γνώση της αγοράς καθώς και των συνθηκών που επικρατούν σε αυτή.

## **1.8 Χρονοδιάγραμμα εκτέλεσης του επενδυτικού προγράμματος**

Η εκτέλεση του επενδυτικού προγράμματος χωρίζεται στις εξής φάσεις:

- την προεπενδυτική
- την κατασκευαστική
- και την εξοπλιστική φάση

Οι εργασίες για την εκτέλεση του έργου αναμένεται να διαρκέσουν 24 μήνες. Την κατασκευαστική και εξοπλιστική φάση θα την αναλάβει εξ ολοκλήρου η κατασκευαστική- τεχνική εταιρεία «ΔΟΜΗΣΗ Ο.Ε».

Το κόστος της επένδυσης το οποίο περιλαμβάνει τις μελέτες και τις υπηρεσίες υποστήριξης, τα έργα υποδομής, τις κτιριακές εγκαταστάσεις, τη διαμόρφωση του περιβάλλοντος χώρου, το μηχανολογικό και λοιπό εξοπλισμό ανέρχεται στα 430.000,00 ευρώ.

## **1.9 Χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση της επένδυσης**

Στο κόστος της επένδυσης εκτός από τις μελέτες και τις υπηρεσίες υποστήριξης, τα έργα υποδομής, τις κτιριακές εγκαταστάσεις, τη διαμόρφωση του περιβάλλοντος χώρου, το μηχανολογικό και λοιπό εξοπλισμό περιλαμβάνεται και το απαραίτητο κεφάλαιο κίνησης, το οποίο είναι της τάξης των 61.862,00 ευρώ. Επομένως το συνολικό κόστος της επένδυσης ανέρχεται στα 491.862,00 ευρώ. Το κόστος αυτό θα επιδοτηθεί από το κράτος σε ποσοστό 60% ενώ το υπόλοιπο 40% αποτελεί το μετοχικό κεφάλαιο που πρέπει να επενδύσουν οι ιδρυτές της μονάδας «ΘΕΑ».

Η μέθοδος υπολογισμού των αποσβέσεων είναι σταθερή κατά τη διάρκεια των ετών που εξετάζονται στη μελέτη. Οι προϋπολογιστικές καταστάσεις ταμειακών ροών για τα έτη 2008-2012 παρουσιάζουν θετικά αποτελέσματα με σημαντικούς ρυθμούς αύξησης. Ο φόρος εισοδήματος είναι της τάξης του 20%.

Τέλος, η χρηματοοικονομική αξιολόγηση της επένδυσης τόσο σε συνθήκες βεβαιότητας όσο και σε συνθήκες αβεβαιότητας κατέστησε την επένδυση αποδοτική. Η αξιολόγηση της επένδυσης βάσει της μεθόδου της επανείσπραξης του κεφαλαίου δείχνει ότι η περίοδος επανείσπραξης είναι μετά το τρίτο έτος λειτουργίας της μονάδας, η καθαρή παρούσα αξία αναμένεται να είναι θετική και η απόδοση κρίθηκε αποδεκτή. Επίσης, η ανάλυση του νεκρού σημείου και ανάλυση ευαισθησίας ενίσχυσαν τη σταθερότητα της επένδυσης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ II

Βασική Ιδέα και  
Ιστορικό του Προγράμματος

## 2.1 Περιγραφή της ιδέας του επενδυτικού σχεδίου

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια σημαντική αύξηση του τουρισμού στον ελλαδικό χώρο. Το ελληνικό τουριστικό προϊόν αναπτύχθηκε μεταπολεμικά και ιδιαίτερα τη δεκαετία του '60. Το ανεπανάληπτο φυσικό περιβάλλον, ο ήλιος και η θάλασσα, το ήπιο κλίμα, η παραδοσιακή και αυθόρμητη φιλοξενία των κατοίκων της χώρας μας, η πλούσια ιστορική και πολιτιστική μας κληρονομιά, η ανάπτυξη των θαλάσσιων και αεροπορικών μεταφορών και η σταδιακή βελτίωση της γενικής και τουριστικής υποδομής επέτρεψαν τη ραγδαία ανάπτυξη της τουριστικής μας βιομηχανίας, που προσφέρει κυρίως διακοπές αναψυχής σε ελκυστικές τιμές και γι' αυτό το 90% των ελληνικών τουριστικών επενδύσεων συγκεντρώνονται στις ακτές.

Η ταχύτατη εξέλιξη του τουρισμού στην Ελλάδα και το ενδιαφέρον των οργανωτών ταξιδίων έκανε τη χώρα μας έναν από τους δημοφιλέστερους τουριστικούς προορισμούς. Σύμφωνα με πρόσφατες εκτιμήσεις του παγκόσμιου οργανισμού τουρισμού η Ελλάδα είναι ο 15ος πιο δημοφιλής τουριστικός προορισμός και η δέκατη πιο κερδοφόρα τουριστική χώρα του κόσμου.

Η εξέλιξη και η άνθηση του τουρισμού στην Ελλάδα ήταν ένα φαινόμενο που επέφερε σημαντικές αλλαγές τόσο σε εθνικό όσο και σε τοπικό επίπεδο. Το κράτος άρχισε να εφαρμόζει αναπτυξιακά κίνητρα, για να βοηθήσει τους γηγενείς και ξένους επιχειρηματίες, σε περιοχές όπου υπήρχε τουριστική ζήτηση, να επενδύσουν στη δημιουργία ξενοδοχείων και άλλων τουριστικών επιχειρήσεων. Έτσι άρχισαν να αναπτύσσονται με ταχείς ρυθμούς ορισμένες περιοχές, όπως η Ρόδος, η Κέρκυρα, η Κρήτη, η Μύκονος, η Χαλκιδική, η Λευκάδα κ.ά., ανεβάζοντας το επίπεδο των τουριστικών υπηρεσιών της χώρας μας.

Σε κάθε περιοχή, εκτός από τις ξενοδοχειακές μονάδες άρχισαν παράλληλα να αναπτύσσονται από τον ντόπιο πληθυσμό των πόλεων ή των γύρω χωριών και άλλες τουριστικές επιχειρήσεις, όπως εστιατόρια, ταβέρνες,

καφετέριες, κέντρα διασκέδασης, τουριστικά καταστήματα γενικά μικρο-επιχειρήσεις για την προσφορά υπηρεσιών στους τουρίστες.

Η τουριστική ανάπτυξη μετέβαλε το χαρακτήρα αλλά και την επαγγελματική ενασχόληση των κατοίκων των συγκεκριμένων περιοχών. Σε ορισμένες περιπτώσεις, μάλιστα, σημειώθηκαν μεγάλες μετακινήσεις κατοίκων από ορεινές περιοχές σε παραθαλάσσιες, που συνήθως μετατρέπóταν σε τουριστικά θέρετρα. Οι γεωργικές καλλιέργειες μετατράπηκαν σε ξενοδοχεία, κάμπινγκ, ενοικιαζόμενα δωμάτια και ταβέρνες και ανέβηκε το βιοτικό επίπεδο των κατοίκων. Ορισμένες μάλιστα τουριστικές περιοχές συγκαταλέγονται σήμερα μεταξύ των περιοχών της χώρας με το υψηλότερο κατά κεφαλήν Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν.

Η νέα αυτή πραγματικότητα επηρεάζει και πρόκειται να επηρεάσει ακόμη περισσότερο τον τουριστικό κλάδο στην Ελλάδα. Ολοένα και περισσότεροι επαγγελματίες στις τουριστικές περιοχές ασχολούνται με τον τουρισμό. Τα τελευταία χρόνια έχει γίνει μια στροφή από πλευράς των ελληνικών επιχειρήσεων προς τον ποιοτικό τουρισμό οπότε διαφαίνεται να υπάρχει αυξημένη ζήτηση από πλευράς καταναλωτών. Η παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας είναι περιορισμένη λόγω της λανθασμένης πολιτικής που ακολουθούν οι τουριστικές επιχειρήσεις στον ελλαδικό χώρο. Στην Ελλάδα δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη δημιουργία σύγχρονων, λειτουργικών και υψηλού επιπέδου υποδομών για την κάλυψη των τουριστικών αναγκών της χώρας μας. Λαμβάνοντας υπόψη τις τάσεις της εποχής, εντοπίζεται η ευκαιρία δημιουργίας ενός συγκροτήματος πολυτελών εξοχικών κατοικιών που θα στοχεύει στην παροχή ποιοτικού τουρισμού.

Οι υποστηρικτές του συγκεκριμένου επενδυτικού σχεδίου έχουν την κατάλληλη εμπειρία και επάρκεια γνώσεων για τη δημιουργία ενός συγκροτήματος πολυτελών εξοχικών κατοικιών προσανατολισμένο στην υψηλή ποιότητα. Ύστερα από μελέτη της αγοράς και των γενικότερων οικονομικών συνθηκών εντόπισαν την ευκαιρία για τη δημιουργία ενός τέτοιου συγκροτήματος στην Λευκάδα και γι' αυτό το λόγο αποφάσισαν να υλοποιήσουν τη συγκεκριμένη επένδυση.

## 2.2 Γενικοί στόχοι και βασική στρατηγική του επενδυτικού σχεδίου

Βασικός στόχος των υποστηρικτικών του σχεδίου είναι η δημιουργία ενός σύγχρονου συγκροτήματος πολυτελών εξοχικών κατοικιών που θα παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες τόσο στους Έλληνες όσο και στους ξένους τουρίστες.

Η τουριστική επιχείρηση που πρόκειται να ιδρυθεί, θα διέπεται από τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και με αυτό τον τρόπο οργάνωσης θα αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και υψηλής ποιότητας υπηρεσίες με αποτέλεσμα η επιχείρηση να μπορέσει να μεγιστοποιήσει την αξία των υπηρεσιών της συνδυάζοντας την ανώτερη δυνατή ποιότητα στη χαμηλότερη δυνατή τιμή.

Η επιχείρηση θα είναι μικρομεσαία αφού στόχος της είναι η ποιότητα και όχι η ποσότητα. Οι κτιριακές εγκαταστάσεις καθώς και ο εξοπλισμός τους θα είναι σύγχρονος και πλήρως εναρμονισμένος με το φυσικό περιβάλλον και την τοποθεσία στην οποία θα εγκατασταθούν. Το συγκρότημα θα εγκατασταθεί σε περιοχή όπου δεν θα υπάρχει άλλη παρεμφερής επιχείρηση και στην οποία θα είναι εύκολη η πρόσβαση για τους τουρίστες.

Το συγκεκριμένο συγκρότημα πρόκειται να δημιουργηθεί σε μια ήδη «κορεσμένη» τουριστική αγορά και στόχος της επιχείρησης είναι να εδραιωθεί στην αγορά και να αποσπάσει σημαντικά μερίδια από τους ανταγωνιστές της. Το μερίδιο αγοράς που πρόκειται να αποσπάσει είναι ιδιαίτερα μικρό έτσι ώστε να μην υπάρξει αντίδραση από πλευράς των ανταγωνιστών κατά την είσοδό της στον κλάδο. Στόχος της επιχείρησης είναι η προσέλκυση Ελλήνων και ξένων τουριστών υψηλού βιοτικού επιπέδου.



## **2.3 Υποστηρικτές του Σχεδίου και Ιδρυτές**

Οι ιδρυτές του επενδυτικού σχεδίου θα είναι ο Κατωπόδης Δημήτριος, απόφοιτος του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών επιχειρηματίας από τη Λευκάδα με ενδιαφέρον για την ίδρυση ξενοδοχειακής μονάδας. Δραστηριοποιείται στο χώρο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων από το 1990. Θα χρηματοδοτήσει την επένδυση ίδια κεφάλαια και θα αποτελεί βασικό μέτοχο. Ο Παπαδόπουλος Σπύρος, επιχειρηματίας από την Κεφαλονιά, ιδιοκτήτης δύο εστιατορίων και μιας καφετέριας. Θα χρηματοδοτήσει την επένδυση με ίδια κεφάλαια και θα αποτελεί βασικό μέτοχο. Η Βεργίνη Αλεξάνδρα, απόφοιτος του τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιά και του μεταπτυχιακού MBA-Τουρισμού. Έχει εργαστεί ως υπεύθυνη για τη διαχείριση οικονομικών ζητημάτων σε πολλές ξενοδοχειακές μονάδες στο παρελθόν.

## **2.4 Ιστορικό του επενδυτικού σχεδίου**

Η σύλληψη της ιδέας για τη δημιουργία του συγκροτήματος των πολυτελών εξοχικών κατοικιών στη Λευκάδα έγινε τον Ιανουάριο του 2006. Η ανάθεση και η εκπόνηση της μελέτης σκοπιμότητας θα γίνει από την Καρύδη Ιωάννα. Τον Ιανουάριο του 2006 άρχισε η έρευνα αγοράς και η συλλογή στοιχείων μάρκετινγκ. Η ανάθεση της μελέτης αρχιτεκτονικού σχεδίου έγινε τον Φεβρουάριο του ίδιου έτους και τελείωσε τον Μάιο του 2006. Τον Ιούνιο του 2006 ολοκληρώθηκε η έρευνα αγοράς και η συλλογή των στοιχείων μάρκετινγκ και ξεκίνησε η έρευνα για τους ανθρώπινους πόρους όπου ολοκληρώθηκε κατά τον ίδιο μήνα και έγινε ανάθεση για τη μελέτη συστημάτων ποιότητας. Η μελέτη συστημάτων ποιότητας ολοκληρώθηκε τον Ιούλιο του ίδιου έτους. Η επεξεργασία των δεδομένων ήταν συνεχής μέχρι το τέλος της μελέτης .

## 2.5 Μελέτη σκοπιμότητας

Η συγγραφέας της μελέτης σκοπιμότητας είναι η Καρύδη Ιωάννα, Οικονομολόγος με μεταπτυχιακές σπουδές στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Οι φορείς που παρήγγειλαν τη μελέτη αυτή είναι οι τρεις ιδρυτές του συγκροτήματος πολυτελών εξοχικών κατοικιών.

## 2.6 Κόστος προεπενδυτικών μελετών και σχετικών ερευνών

Τα στοιχεία για τη συγγραφή της μελέτης προέκυψαν από έρευνες αγοράς, έρευνες μάρκετινγκ, ειδικούς σχεδιασμούς, έρευνες γραφείου, Benchmarking, προπαρασκευαστικές έρευνες κ.λ.π. που σχεδίασε, εκτέλεσε και επεξεργάστηκε η συγγραφέας της μελέτης. Το κόστος των προεπενδυτικών και προπαρασκευαστικών μελετών παρουσιάζεται στον Πίνακα 2.6.1.

Για την εκπόνηση εξειδικευμένων μελετών η ιδρυτική ομάδα απευθύνθηκε στο Αρχιτεκτονικό- Μελετητικό γραφείο «ΔΟΜΗΣΗ Ο.Ε» και στην Εταιρεία συμβούλων «TQM Α.Ε.» για τη μελέτη συστήματος ποιότητας ISO 9001:2000 που θα εφαρμόζει συγκεκριμένη επιχείρηση.

### **ΠΙΝΑΚΑΣ 2.6.1:Κόστος των προεπενδυτικών και προπαρασκευαστικών μελετών (ποσά σε ευρώ)**

Περιγραφή	Κόστος
Έρευνες αγοράς και μάρκετινγκ	3.000,00
Προπαρασκευαστικές έρευνες	1.000,00
Ειδικοί σχεδιασμοί	1.000,00
Μελέτη συστημάτων ποιότητας	4.000,00
Αρχιτεκτονική μελέτη	14.000,00

Μελέτη σκοπιμότητας	7.000,00
<b>Γενικό σύνολο</b>	<b>30.000,00</b>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## Κεφάλαιο III

Ανάλυση της αγοράς και μάρκετινγκ

### **3.1 Ορισμός της αγοράς και ανάλυση της δομής της**

#### **3.1.1 Η τουριστική βιομηχανία στην Ελλάδα- Το τουριστικό κύκλωμα**

Σύμφωνα με το παγκόσμιο συμβούλιο τουρισμού και ταξιδιών (WTTC) για το έτος 2005 και βάσει της μεθοδολογίας των δορυφορικών λογαριασμών του τουρισμού, ο τουριστικός τομέας κάλυψε περίπου το 7,2% του συνολικού Α.Ε.Π. της Ελλάδας το 2005. Σύμφωνα με προβλέψεις του ίδιου φορέα, ο τουριστικός τομέας θα συμβάλει με 7,8% στη διαμόρφωση του Α.Ε.Π. της χώρας το 2015 και η ζήτηση προβλέπεται να κυμανθεί στο ύψος των 6,3 δισεκατομμυρίων ευρώ το ίδιο έτος.

Σύμφωνα με τα στοιχεία του παγκόσμιου οργανισμού τουρισμού (WTO), το 2003 η Ελλάδα κατέλαβε την 10η θέση βάσει τουριστικών εισπράξεων μεταξύ των μεγαλύτερων τουριστικών αγορών. Αν και ο τουρισμός δεν αποτελεί φαινόμενο των τελευταίων δεκαετιών, αυτό που είναι καινούργιο είναι το μέγεθος του σύγχρονου μαζικού τουρισμού, η φύση και το είδος των τουριστικών υπηρεσιών, η οργάνωση και λειτουργία των επιχειρήσεων που προσφέρουν τουριστικές υπηρεσίες και η έμφαση που έχει δοθεί στην τουριστική βιομηχανία, τόσο από κρατικής πλευράς όσο και από πλευράς ιδιωτικών επιχειρήσεων.

Με τον όρο «τουρισμός» σήμερα εννοούμε την επιχειρηματική δραστηριότητα της μεταφοράς, διαμονής, εξυπηρέτησης και διασκέδασης των τουριστών. Είναι μια τεράστια βιομηχανία, συνισταμένες της οποίας είναι: οι καταλυματικές μονάδες, οι επισιτιστικές μονάδες, τα ταξιδιωτικά γραφεία, οι μονάδες-εγκαταστάσεις αναψυχής και πολλές άλλες επιχειρήσεις.

Πέρα από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες των παραπάνω τομέων, οι τουρίστες καταναλώνουν ή κάνουν χρήση αγαθών και υπηρεσιών που κατά κύριο λόγο παρέχονται στους κατοίκους των περιοχών που επισκέπτονται όπως για παράδειγμα ταχυδρομεία, πρακτορεία τύπου, κομμωτήρια, κινηματογράφοι-θέατρα, καταστήματα πώλησης τροφίμων κ.τ.λ.

Οι δύο βασικοί πόλοι του τουριστικού κυκλώματος είναι οι τουρίστες και τα καταλύματα προς τα οποία πρόκειται να μετακινηθούν. Τα καταλύματα και συμπληρωματικές υπηρεσίες διαμορφώνουν το τουριστικό προϊόν που προσφέρει ο προορισμός.

Οι μεμονωμένοι τουρίστες, επιλέγουν οι ίδιοι το κατάλυμα στο οποίο πρόκειται να διαμείνουν, οι δε συμπληρωματικές υπηρεσίες επιλέγονται συνήθως κατά τη διάρκεια της παραμονής στον τόπο του προορισμού. Αντίθετα, οι τουρίστες που μετακινούνται ομαδικώς, καταφεύγουν στις υπηρεσίες κάποιου ταξιδιωτικού γραφείου. Ο τουριστικός πράκτορας διαμορφώνει ένα προϊόν γνωστό ως τουριστικό πακέτο, το οποίο περιλαμβάνει τις υπηρεσίες μεταφοράς, διαμονής και ημιδιατροφής ή πλήρους διατροφής, ενώ συχνά συμπληρώνεται και με υπηρεσίες ψυχαγωγίας και ξενάγησης. Η ευθύνη της επιλογής των επιμέρους υπηρεσιών που συνθέτουν το πακέτο, ανήκει στον τουριστικό πράκτορα, καθώς ο τουρίστας αγοράζει ένα ολοκληρωμένο, αλλά και παράλληλα τυποποιημένο προϊόν. Σύμφωνα με εκπροσώπους του τουριστικού τομέα, σε ένα μέσο τουριστικό πακέτο εισερχόμενου τουρισμού εκτιμάται ότι η διανυκτέρευση αντιπροσωπεύει το 40% περίπου της συνολικής αξίας αυτού.

Ο τουριστικός πράκτορας, γνωρίζοντας πολύ καλά τις εναλλακτικές δυνατότητες που προσφέρει ένας τουριστικός προορισμός και εκμεταλλευόμενος τη διαπραγματευτική δύναμη που του παρέχει η δυνατότητα των μαζικών αγορών, επιτυγχάνει πολύ χαμηλές τιμές, συχνά δε επιβάλλει τους δικούς του κανόνες σε ολόκληρο το τουριστικό κύκλωμα. Η λειτουργία αυτού του μηχανισμού οδήγησε σε μια ολιγοπωλιακή διάρθρωση της παγκόσμιας αγοράς τουριστικών υπηρεσιών και ανέδειξε τον τουριστικό πράκτορα ως κυρίαρχο παράγοντα της τουριστικής βιομηχανίας.

Στην σημερινή εποχή της πλήρους πληροφόρησης, ο τουρίστας δεν είναι πλέον υποχρεωμένος να καταφύγει στις υπηρεσίες κάποιου ταξιδιωτικού γραφείου. Μέσω του διαδικτύου μπορεί να επιλέξει το ξενοδοχείο της αρεσκείας του, το μέσο μεταφοράς που επιθυμεί, καθώς και το πλήθος άλλων συμπληρωματικών υπηρεσιών με αποτέλεσμα ο κάθε πελάτης να

διαμορφώνει το δικό του τουριστικό πακέτο. Από την άλλη πλευρά, όλο και περισσότερες τουριστικές επιχειρήσεις διατηρούν τις δικές τους ιστοσελίδες και κατά συνέπεια το τουριστικό προϊόν μορφοποιείται και προβάλλεται στον κυβερνοχώρο. Με τον τρόπο αυτό εκτιμάται ότι ενισχύεται ο ρόλος του καταλύματος στην τουριστική βιομηχανία, ενώ ο υποψήφιος τουρίστας αποκτά τη δυνατότητα να επικοινωνεί απευθείας με τους παραγωγούς τουριστικών υπηρεσιών.

### **3.1.2 Η ιστορική αναδρομή, το παρόν και το μέλλον των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα**

Η διαχρονική εξέλιξη του ξενοδοχείου, ως οικονομικής μονάδας, η οποία παρέχει υπηρεσίες φιλοξενίας επί πληρωμή, μετριέται σε αιώνες. Η εξέλιξη αυτή συναρτάται με την οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη του ανθρώπου, αλλά και με την ανάπτυξη των μέσων μεταφοράς και επικοινωνίας.

Η πρώτη μορφή επαγγελματικής εκμετάλλευσης της φιλοξενίας ήταν τα πανδοχεία (πρόχειροι σταθμοί, χωρίς έπιπλα), τα οποία κτίστηκαν κοντά σε οδούς και μάλιστα σε διασταυρώσεις, στην αρχή παρείχαν μόνο στέγη αργότερα όμως και τροφή.

Όταν η δημόσια φιλοξενία παρήκμασε, η ιδιωτική πρωτοβουλία άρχισε να κτίζει ειδικά οικήματα που πληρούσαν τους στοιχειώδους όρους του ξενοδοχείου. Στην Αθήνα, τον Πειραιά και την Κόρινθο υπήρχαν ξενοδοχεία τα οποία εργάζονταν ικανοποιητικά κατά τις γιορτές των Διονυσίων. Κατά την εποχή μάλιστα εκείνη εμφανίστηκε το επάγγελμα του εξηγητού, ο οποίος, όπως ο σύγχρονος ξεναγός, εξηγούσε στους ξένους τα καλλιτεχνικά μνημεία καθώς και τα ήθη και τα έθιμα των κατοίκων της πόλης.

Μεγάλη ώθηση και τελειοποίηση στα ξενοδοχειακά κτίρια παρατηρήθηκε κατά τη βυζαντινή εποχή όπου η χριστιανική θρησκεία επέκτεινε τη δράση της προς όλες τις φιλανθρωπικές κατευθύνσεις. Τα καταγώγια, στα οποία κρύβονταν οι χριστιανοί κατά τους διωγμούς, μεταβλήθηκαν σε ξενώνες, οι οποίοι αργότερα

εξελίχθηκαν σε φιλανθρωπικά ιδρύματα, με σκοπό την περίθαλψη των ξένων και των ντόπιων.

Μετά την πτώση του Βυζαντίου ήταν φυσικό να καταρρεύσει και η τουριστική κίνηση κατά την εποχή εκείνη λειτουργούσαν μόνο «χάνια» για την εξυπηρέτηση των ταξιδιωτών, που αποτελούσαν σταθμούς και παρείχαν τροφή και στέγη για λίγες μόνο ώρες.

Μετά την επανάσταση του 1821 και επί βασιλείας Όθωνα, κτίστηκε στο Ναύπλιο το πρώτο ξενοδοχείο για τη φιλοξενία των ξένων επισήμων με την επωνυμία «Ξενοδοχείον του Λονδίνου». Με τη μεταφορά της ελληνικής πρωτεύουσας στην Αθήνα, ιδρύθηκε το πρώτο ξενοδοχείο στην Αθήνα. Το 1842 ιδρύθηκε το παλαιότερο από τα μέχρι σήμερα λειτουργούντα ξενοδοχεία, το ξενοδοχείο της «Μεγάλης Βρετανίας» το οποίο αρχικά χρησιμοποιήθηκε σαν κατοικία του ιδρυτή του και από το 1874 λειτούργησε σαν ξενοδοχείο. Μέχρι το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, η Αθήνα απέκτησε ξενοδοχεία διαφόρων τάξεων, από τα οποία όμως λίγα πληρούσαν τους όρους της ξενοδοχειακής επιχείρησης, όπως αυτή εννοείται στην υπόλοιπη Ευρώπη.

Μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, ο αριθμός και η οργάνωση των ξενοδοχείων, αλλά και η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, βελτιώθηκαν αλματωδώς, φτάνοντας το σημερινό επίπεδο της ελληνικής και παγκόσμιας ξενοδοχειακής αμχανίας. Σήμερα, μεγάλη ανάπτυξη παρουσιάζουν τόσο στο εξωτερικό όσο και στην Ελλάδα, στις μεν μεγαλουπόλεις τα μικρά-παραδοσιακά ξενοδοχεία γνωστά και ως boutique hotels, στην ίδια περιφέρεια τα μεγάλα ξενοδοχειακά συγκροτήματα -resorts- οι ένοικοι των οποίων μπορούν να απολαύσουν ποικίλες δραστηριότητες.



### 3.1.3 Κλάδος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

- **Ορισμός της αγοράς**

Η έννοια της αγοράς στο τουριστικό περιβάλλον ερμηνεύεται ως ο αριθμός των πελατών που υπάρχουν ή είναι δυνατόν να υπάρξουν (δυνητικοί) και οι οποίοι μπορούν να πειστούν να αγοράσουν τουριστικά προϊόντα.

Για κάθε κατηγορία πελατών μπορεί να υπάρξει και μια ξεχωριστή αγορά. Ο αριθμός των δυνητικών πελατών σχετίζεται με τα ειδικά τουριστικά κίνητρα. Όμως, η δυνητική αγορά για τα ειδικά προϊόντα είναι περιορισμένη και ιδιαίτερα ανταγωνιστική. Έτσι, κάθε ανταγωνιστής προσπαθεί να αποσπάσει το κατά το δυνατόν μεγαλύτερο μέρος της υπάρχουσας δυνητικής αγοράς.

- **Δομή και διάρθρωση του κλάδου**

Ο κλάδος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται για την ανομοιογένεια που υπάρχει ως προς το μέγεθος των επιχειρήσεων, τον τόπο εγκατάστασής τους καθώς και τον τρόπο οργάνωσης των μονάδων αυτών. Ο αριθμός των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που υπάρχουν στον ελλαδικό χώρο είναι πολύ μεγάλος και τα περισσότερα από αυτά είναι μικρομεσαίου μεγέθους δωμάτια και καταλύματα. Βέβαια στο συγκεκριμένο κλάδο υπάρχουν μεγάλοι μεγέθους ξενοδοχειακές μονάδες που παρέχουν υψηλής ποιότητας και μεγάλης ποικιλίας υπηρεσίες και προϊόντα στους πελάτες τους.

Η έντονη δραστηριότητα που υπάρχει τα τελευταία χρόνια στον τομέα του τουρισμού έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων με αποτέλεσμα να γίνεται μια προσπάθεια διαφοροποίησης των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχουν οι ξενοδοχειακές μονάδες έτσι ώστε να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις ανάγκες της αγοράς. Οι περισσότερες επιχειρήσεις προσπαθούν να αναβαθμιστούν και να προσφέρουν διαφοροποιημένες και υψηλής ποιότητας υπηρεσίες στους πελάτες τους.

Ανάλογα με το target group (αγορά-στόχο) που μας ενδιαφέρει μπορούμε να διακρίνουμε τις εξής κατηγορίες:

- Μέση αγορά (popular market) η οποία αποτελεί το μεγαλύτερο μέρος της συνολικής αγοράς. Μεγάλες ομάδες ταξιδεύουν συνήθως όσο πιο φθηνά μπορούν -με οργανωμένα πακέτα- προγράμματα. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται κυρίως οι συντηρητικοί, οι νέοι και τα άτομα που ανήκουν οικονομικά στη μεσαία ή στη χαμηλή τάξη. Συνήθως απευθύνονται σε μικρά και μεσαία ξενοδοχεία καθώς και σε ενοικιαζόμενα δωμάτια.
- Αγορά για μεμονωμένους (individual market) όπου τα άτομα που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία δεν προγραμματίζουν, αλλά αγοράζουν ό,τι θέλουν, όπως το θέλουν και όταν το θέλουν. Η κατηγορία αυτή διαμένει σε πολυτελή ξενοδοχεία.
- Αγορά κοινών ενδιαφερόντων (common interest market), εδώ εντάσσονται τα άτομα που ανήκουν σε ομάδες με κοινά ενδιαφέροντα όπως για παράδειγμα σύλλογοι, λέσχες, σωματεία. Τις περισσότερες φορές απευθύνονται σε ξενοδοχεία δεύτερης και τρίτης κατηγορίας.

Ως προς το σκοπό του ταξιδιού μπορούμε να κάνουμε την εξής διάκριση:

- Αγορά για αναψυχή και γνωριμία με διάφορα αξιοθέατα. Η αγορά αυτή έχει κοινά σημεία με τις προηγούμενες αλλά διαφοροποιείται από τα μέσα μεταφοράς- είτε κρουαζιερόπλοια είτε λεωφορεία ή ενοικιαζόμενα αυτοκίνητα. Τα κίνητρα βέβαια είναι διαφορετικά μεταξύ ατόμων με παρόμοιες προτιμήσεις, αλλά έχουν κοινά χαρακτηριστικά. Η διάρκεια του ταξιδιού συνήθως κυμαίνεται μεταξύ 1 και 4 εβδομάδων. Οι προορισμοί είναι κατά μεγάλο ποσοστό τα φυσικά και τεχνητά αξιοθέατα. Στην κατηγορία αυτής της αγοράς ανήκουν άνθρωποι συντηρητικοί, που επιθυμούν να γνωρίσουν μέρη και άλλους πολιτισμούς. Οι κρουαζιέρες απευθύνονται κυρίως στη μέση και ανώτερη αγορά ενώ οι περιοδείες τόσο στη μέση όσο και στη μαζική αγορά. Ενδιαφέρονται για καταλύματα υψηλής ποιότητας και προδιαγραφών.

- Αγορά για επίσκεψη φίλων ή συγγενών. Σε αυτή την κατηγορία διακρίνονται αυτοί που επισκέπτονται φίλους ή συγγενείς στο σπίτι τους καταναλώνοντας συνήθως τουριστικά προϊόντα μεταφοράς και σ' αυτούς που επισκέπτονται φίλους ή συγγενείς αξιοποιώντας την επίσκεψη για εξορμήσεις ή εκδρομές. Η αγορά αυτή έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον και γι' αυτό το λόγο οι οργανωτές ταξιδιών και οι αεροπορικές εταιρείες φτιάχνουν προγράμματα προς αυτή την κατεύθυνση.
- Αγορά διακοπών για προσωπική και πνευματική αναζήτηση. Οι άνθρωποι επιλέγουν συγκεκριμένους προορισμούς για να ικανοποιήσουν τα προσωπικά τους ενδιαφέροντα όπως για παράδειγμα τέχνη, επιστήμη, γλώσσα και άλλα. Δεν τους απασχολεί ο τόπος διαμονής τους και αρκούνται σε φθηνά ξενοδοχεία και ενοικιαζόμενα δωμάτια.
- Αγορά για διακοπές περιπέτειας. Η οποία περιλαμβάνει κυρίως νέους ή μη συντηρητικούς ανθρώπους. Πρόκειται για ακριβές διακοπές και περιλαμβάνουν καθετί που θα ικανοποιούσε όσους αναζητούν την περιπέτεια σε εξωτικούς προορισμούς. Σε αυτή την αγορά οι ταξιδιώτες επιθυμούν πολυτελή ξενοδοχεία με συγκεκριμένες παροχές.
- Αγορά επιχειρηματικών ταξιδιών. Ο κοινός τουρίστας επιλέγει τόπο προορισμού ενώ ο επιχειρηματίας συνήθως ταξιδεύει γιατί πρέπει να το κάνει. Οι προορισμοί του επιχειρηματία κατά τεκμήριο δεν είναι παραλίες, εξωτικά μέρη ή θέρετρα. Επίσης ο χρόνος του ταξιδιού δεν έχει εποχικότητα. Ο επιχειρηματίας δηλαδή ταξιδεύει συχνά, οποιαδήποτε εποχή, και συνήθως δεν έχει το χρόνο να ρυθμίσει τα ζητήματα που αφορούν το ταξίδι του. Γι' αυτό και οι τιμές που πληρώνονται στα επιχειρησιακά ταξίδια είναι υψηλές. Υπάρχουν βέβαια και πακέτα με χαμηλότερες τιμές, σε περιπτώσεις όπου στελέχη επιχειρήσεων έχουν κάνει κράτηση θέσεως. Η διάρκεια των ταξιδιών συχνά δεν μπορεί να προκαθορισθεί. Τέλος οι υπηρεσίες τις οποίες απαιτεί ο επιχειρηματίας είναι συνήθως υψηλής ποιότητας και κάθε μορφής. Συνήθως δεν τους ενδιαφέρει ο τόπος διαμονής τους ενώ κάποιες φορές είναι επιλεγμένος από τις επιχειρήσεις τους.

- Αγορά ειδικών γεγονότων π.χ. συνεδριακή αγορά. Αποτελεί συνέχεια της επιχειρηματικής αγοράς. Συγκεντρώνει σε ειδικούς χώρους π.χ. συνεδριακά κέντρα άτομα κοινών ενδιαφερόντων που επικοινωνούν μεταξύ τους για επιστημονικούς, εμπορικούς ή άλλους σκοπούς. Συχνά τα άτομα αυτά συνοδεύονται από κατάλληλο βοηθητικό προσωπικό. Τα συνέδρια παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τον τουρισμό, γιατί θεωρούνται από τις πλέον προσοδοφόρες ευκαιρίες ως αγορά. Για το λόγο αυτό, ο συνεδριακός τουρισμός ενδιαφέρει άμεσα τις χώρες που διαθέτουν την ανάλογη υλικοτεχνική υποδομή. Επιλέγονται μεγάλα και πολυτελή ξενοδοχεία τα οποία να παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για τη διοργάνωση των συνεδρίων καθώς επίσης και όλες τις ανέσεις για τους συμμετέχοντες σε αυτά.
- Αγορά επιχειρηματικών κινήτρων. Εταιρείες, οργανισμοί και άλλοι κοινωνικοί φορείς προσφέρουν ταξίδια ως αμοιβή για κάποια επαγγελματική επιτυχία σε μεμονωμένα άτομα ή ομάδες ατόμων. Τα ξενοδοχεία και τα καταλύματα είναι συνήθως δεύτερης και τρίτης κατηγορίας. Εξαιρούνται περιπτώσεις όπου στελέχη επιχειρήσεων είναι πιθανόν να κερδίσουν ταξίδια σε πολυτελή ξενοδοχεία ως ανταμοιβή για την προσφορά τους και το έργο τους.
- Αγορά για άτομα με ειδικές ανάγκες. Πρόκειται για ειδική αγορά με ιδιαιτερότητες, η οποία απαιτεί ιδιαίτερη υλικοτεχνική υποδομή τόσο από το κράτος όσο και από τους ιδιώτες. Συνήθως προτιμούν τα ξενοδοχεία πρώτης και δεύτερης κατηγορίας τα οποία διαθέτουν τις απαραίτητες υποδομές και τους εξασφαλίζουν την άνετη μετακίνηση και παραμονή τους σε αυτά.

- **Περιγραφή των προϊόντων του κλάδου**

Οι ξενοδοχειακές μονάδες διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με το επίπεδο του συνδυασμού αγαθών- υπηρεσιών που προσφέρουν, τον τύπο ιδιοκτησίας (ελληνικών ή ξένων συμφερόντων, αλυσίδα, όμιλος κλπ.) ή και τη γεωγραφική περιοχή στην οποία λειτουργούν.

Ανάλογα με την περιοχή και την δραστηριότητά τους, τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε **αστικά**, τα οποία είναι εγκατεστημένα στα αστικά κέντρα και λειτουργούν σε δωδεκάμηνη βάση και στα **εποχιακής λειτουργίας** ξενοδοχεία διακοπών, τα οποία είναι γεωγραφικά διάσπαρτα στη ευρύτερη περιφέρεια και στην πλειοψηφία τους βρίσκονται σε παραθαλάσσιες και κυρίως νησιωτικές περιοχές. Τα τελευταία κυρίως χρόνια, αύξηση παρουσιάζει ο πληθυσμός των ξενοδοχειακών μονάδων που λειτουργούν με το σύστημα «all inclusive», δηλαδή του πακέτου διακοπών στην τιμή του οποίου περιλαμβάνονται όλες οι υπηρεσίες (διαμονή, εστίαση, αναψυχή) εντός του ξενοδοχειακού συγκροτήματος. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι συχνά δημιουργείται δυσαρέσκεια στις τοπικές κοινωνίες των περιοχών όπου λειτουργούν all inclusive ξενοδοχεία, καθώς ο τουρίστας «κλείνεται» μέσα σε αυτά και δεν πραγματοποιεί δαπάνες εκτός ξενοδοχείου.

Διαφορετικά χαρακτηριστικά, τόσο όσον αφορά τη δομή λειτουργίας τους όσο και την οικονομική τους απόδοση, παρατηρούνται στις ξενοδοχειακές μονάδες που είναι εγκατεστημένες σε περιοχές όπου ο τουρισμός αποτελεί το μείζον τμήμα της τοπικής οικονομικής βάσης και οι οποίες χαρακτηρίζονται ως «κορεσμένες» και ως περιοχές «Ελέγχου Τουριστικής Ανάπτυξης». Είναι χαρακτηριστικό ότι το ήμισυ του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας βρίσκεται συγκεντρωμένο στις προαναφερόμενες περιοχές.

Παράλληλα, στις περισσότερες τουριστικά ανεπτυγμένες περιοχές δεν έχουν ισχύ τα κίνητρα του αναπτυξιακού νόμου σε ό,τι αφορά την ανέγερση και την επέκταση ξενοδοχειακών μονάδων.

Η διαθέσιμη ξενοδοχειακή υποδομή υποδηλώνει ως ένα βαθμό το μέγεθος της τουριστικής ανάπτυξης μιας περιοχής, γεγονός που μαρτυρεί ότι ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί το σημαντικότερο τμήμα της τουριστικής βιομηχανίας. Είναι βέβαιο, ότι ένα μεγάλο μέρος της συμβολής του τουρισμού στην περιφερειακή ανάπτυξη της χώρας οφείλεται στην ύπαρξη πολλών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Μάλιστα, η ποιότητα, αλλά και το μέγεθος της τουριστικής δραστηριότητας σε μια περιοχή, επηρεάζονται σημαντικά από την ποιότητα των χώρων και των υπηρεσιών που προσφέρουν τα τοπικά

ξενοδοχεία, σε συνδυασμό με την ευρύτερη υπάρχουσα υποδομή, όπως το δίκτυο μεταφορών/ συγκοινωνιών, οι υπηρεσίες υγείας, τα κέντρα αναψυχής, αλλά και το φυσικό περιβάλλον.

Η εξέταση των χαρακτηριστικών των ελληνικών ξενοδοχείων καταδεικνύει μια σειρά σημαντικών διαφοροποιήσεων μεταξύ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που είναι εγκατεστημένες στις νησιωτικές και παραθαλάσσιες περιοχές της χώρας και εκείνων που βρίσκονται σε ορεινές περιοχές.

Οι διαφορές αυτές οφείλονται στο πρότυπο του μαζικού/παραθεριστικού τουρισμού που έχει επικρατήσει στις περισσότερες περιφέρειες και έχει ως αποτέλεσμα να επωφελούνται, κυρίως, οι περιοχές που διαθέτουν θάλασσα. Από την άλλη πλευρά, οι ορεινές περιοχές παρουσιάζουν σημαντικές δυνατότητες ανάπτυξης εναλλακτικών μορφών τουρισμού. Είναι βέβαιο πως αν αυτές οι δυνατότητες αξιοποιηθούν κατάλληλα, θα υπερνικηθούν πολλά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και γενικότερα οι περιφέρειες στις οποίες αυτά δραστηριοποιούνται.

Σε ό,τι αφορά την ισχύουσα τουριστική πολιτική, ο βασικός άξονας είναι η ανάσχεση δημιουργίας νέων κλινών, με εξαίρεση τις περιοχές Ειδικά Ρυθμιζόμενης Πολεοδόμησης και τις μη ανεπτυγμένες τουριστικά περιοχές, καθώς και η μετατροπή παραδοσιακών κτισμάτων σε ξενοδοχεία, με στόχο να περιοριστούν οι αρνητικές επιπτώσεις της υπερσυγκέντρωσης κλινών στις κύρια ανεπτυγμένες τουριστικά περιοχές. Αυτό άλλωστε αποτελεί και χαρακτηριστικό σημείο στο μοντέλο ανάπτυξης που ακολούθησε ο ελληνικός τουρισμός, καθώς ένα μεγάλο μέρος των προβλημάτων του αντιμετωπίζεται στη συγκέντρωση τουριστικών δραστηριοτήτων σε ορισμένες περιοχές.

Στην Ελλάδα, μέχρι πρότινος, τα ξενοδοχεία κατατάσσονταν μεταξύ 6 διαφορετικών κατηγοριών, με κριτήρια που είχαν σχέση περισσότερο με την κατασκευή τους και λιγότερο με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Επρόκειτο για τις κατηγορίες Πολυτελείας (LUX), Α' τάξης, Β' τάξης, Γ' τάξης, Δ' τάξης και Ε' τάξης. Ωστόσο, πρόσφατα προωθήθηκε η διαδικασία αλλαγής της κατάταξης των ξενοδοχείων από κατηγορίες σε Αστέρια, με σκοπό την

καθιέρωση κλίμακας αστεριών από ένα έως πέντε, σε συνάρτηση όχι μόνο με παράγοντες που έχουν σχέση με την κατασκευή, αλλά και με το επίπεδο και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η τροποποίηση του συστήματος κατάταξης των ξενοδοχειακών μονάδων εκτιμάται ότι μελλοντικά θα προσδώσει μια νέα και περισσότερο πραγματική εικόνα στην ξενοδοχειακή υποδομή, με οφέλη τόσο για τους καταναλωτές όσο και τους επιχειρηματίες.

Καθοριστικές επιπτώσεις αναμένεται να επιφέρουν οι αλλαγές αυτές στην τιμολογιακή πολιτική των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθεί ο κάθε επιχειρηματίας καθορίζεται κύρια -με δεδομένο το μη ουσιαστικό ρόλο που διαδραματίζουν οι πίνακες των ελάχιστων τιμών που εκδίδονται κάθε χρόνο από τον Ε.Ο.Τ σε συνεργασία με το ξενοδοχειακό επιμελητήριο Ελλάδας- από τη διαπραγματευτική ικανότητα της εκάστοτε ξενοδοχειακής επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση βασίζεται στο προϊόν που εμπορεύεται, την οικονομική της κατάσταση, τη χώρα προέλευσης της πελατείας της και γενικότερα τους μακροπρόθεσμους στόχους που θέτει στον τομέα των συνεργασιών με τους τουριστικούς οργανισμούς που καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος της πελατείας της ελληνικής ξενοδοχειακής υποδομής.

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας με βάση τον οποίο διαμορφώνονται η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθείται τα τελευταία χρόνια, είναι η δυναμική την οποία έχει ο ελληνικός τουρισμός στις διεθνείς αγορές. Αυτό σημαίνει ότι λαμβάνεται σοβαρά υπόψη το επίπεδο των υποδομών, το είδος των καταλυμάτων, η απόσταση από τις χώρες προέλευσης, η διαφημιστική προβολή, οι δημόσιες σχέσεις καθώς και το είδος του τουρισμού που προωθείται.

- **Δομή και διάρθρωση της πελατείας**

Η ανάγκη για ξεκούραση και διακοπές είναι άμεσα συνδεδεμένες με την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών του ανθρώπου όσο και με την ικανοποίηση των προσωπικών του αναγκών. Ανάλογα με τον τύπο και τον

προορισμό των διακοπών υπάρχουν διάφορα είδη πελατείας για τις τουριστικές επιχειρήσεις.

Βασιζόμενοι στη θεώρηση της επιχείρησης σαν σύστημα, οι πελάτες μπορούν να θεωρηθούν σαν η κύρια εισροή, εκροή και αντικείμενο εργασιών του συστήματος «ξενοδοχείο». Με αυτό τον τρόπο επηρεάζουν τη δομή και τη λειτουργία του.

Πρώτα απ' όλα υπάρχουν οι πελάτες που ταξιδεύουν για αναψυχή. Ο τουρισμός αναψυχής είναι μια προγραμματισμένη φυγή προς την ξεγνοιασιά και την ξεκούραση. Σήμερα έχει πάρει σαφώς μαζική μορφή, όπου σε συσκευασία «πακέτου» καλύπτονται όλες οι απαιτήσεις του τουρίστα. Συνήθως στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι οικογένειες, οι οποίες δεν σπαταλούν μεγάλα χρηματικά ποσά για διανυκτέρευση σε πολυτελή ξενοδοχεία.

Μια άλλη διάκριση είναι αυτοί που ταξιδεύουν για επαγγελματικό σκοπό οι οποίοι είναι πρόθυμοι να δαπανήσουν μεγαλύτερα χρηματικά ποσά, αφού τις πιο πολλές φορές η εταιρεία τους είναι αυτή που πληρώνει τα έξοδα τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι βασικό πλεονέκτημα αυτής της κατηγορίας πελατών είναι ότι επισκέπτονται τα ξενοδοχεία συνήθως σε περιόδους εκτός τουριστικής σεζόν.

Ακόμη, υπάρχουν πελάτες που έχουν στραφεί στο χειμερινό τουρισμό σε συγκεκριμένες περιοχές της χώρας. Ο τύπος αυτός τουριστών είναι διατεθειμένος να δαπανήσει αρκετά χρήματα σε σύντομο χρονικό διάστημα όπως για παράδειγμα μέσα σε ένα σαββατοκύριακο.

Ο εκπαιδευτικός τουρισμός είναι μια μορφή τουρισμού που έχει αναπτυχθεί ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια. Πολλά σχολεία καθώς και πανεπιστήμια πραγματοποιούν εκδρομές σε πολλούς προορισμούς με στόχο τη διασκέδαση των νέων που έχει ως αποτέλεσμα τη δαπάνη μεγάλων χρηματικών ποσών από μέρος τους προκειμένου να περάσουν καλά. Τα ξενοδοχεία και γενικότερα όλες οι τουριστικές επιχειρήσεις επιθυμούν τέτοιου είδους πελάτες



γιατί πραγματοποιούν μεγάλο αριθμό κρατήσεων για μικρό χρονικό διάστημα και σε περιόδους όπου η τουριστική ζήτηση είναι μικρή.

Οι συνταξιούχοι αποτελούν μια άλλη μορφή πελατών οι οποίοι αναζητούν ζεστούς τόπους αναψυχής προκειμένου να περάσουν τις διακοπές τους. Είναι μια κατηγορία πελατών, η οποία δεν σπαταλά μεγάλα χρηματικά ποσά στα μέρη που επισκέπτεται, όμως είναι απαραίτητοι γιατί επισκέπτονται περιοχές εκτός τουριστικής σεζόν.

Εκτός από το είδος του τουρισμού θα μπορούσαμε να κατατάξουμε τους πελάτες με βάση το οικονομικό τους επίπεδο. Οι οικονομικά εύπορες τάξεις είναι διατεθειμένες να δαπανήσουν μεγάλα χρηματικά ποσά στις διακοπές τους για τη διαμονή τους. Συνήθως επιλέγουν πολυτελή ξενοδοχεία στα οποία θα μπορέσουν να συνδυάσουν διακοπές ξεκούρασης σε υψηλού επιπέδου εγκαταστάσεις. Οι μεσαίες οικονομικές τάξεις ανθρώπων επιθυμούν κατά τη διάρκεια των διακοπών τους να διαμένουν σε ξενοδοχεία μεσαίας κατηγορίας καθώς ο προϋπολογισμός των διακοπών τους είναι πιο περιορισμένος από ότι στην προηγούμενη κατηγορία. Δαπανούν και αυτοί χρήματα αλλά αποφεύγουν τις σπατάλες. Οι οικονομικά ασθενέστερες τάξεις προτιμούν άλλου είδους τουριστικά καταλύματα όπως για παράδειγμα, ενοικιαζόμενα δωμάτια όπου είναι πιο φθηνά και ανταποκρίνονται στις οικονομικές του δυνατότητες.

Στοιχεία από διάφορες έρευνες έχουν δείξει ότι οι νέοι και τα ζευγάρια που δεν έχουν παιδιά δαπανούν περισσότερα χρήματα για τη διασκέδασή τους κατά τη διάρκεια των διακοπών τους σε σχέση με τους οικογενειάρχες οι οποίοι σπαταλούν το μεγαλύτερο μέρος των χρημάτων τους στη διαμονή τους καθώς τους ενδιαφέρει η ποιότητα και οι παροχές του χώρου στον οποίο μένουν.

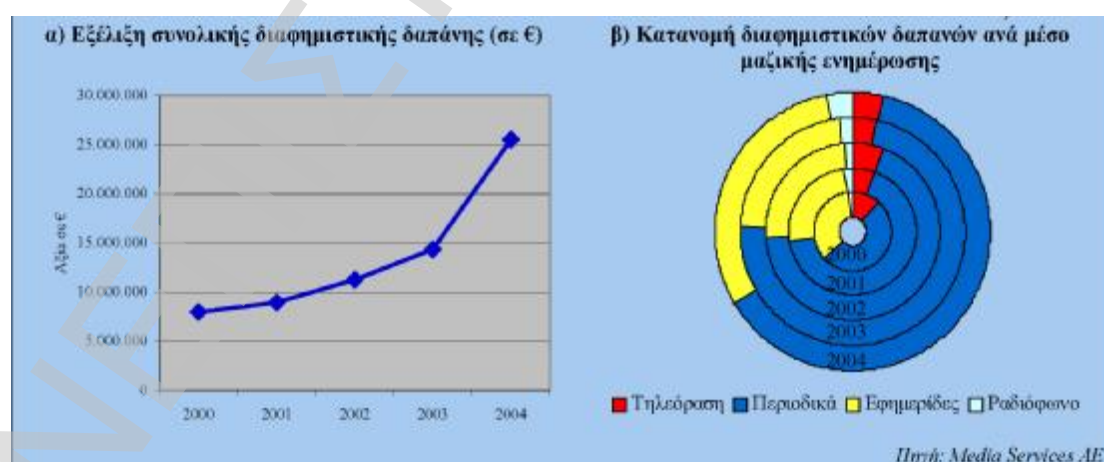
- **Διαφημιστική δαπάνη εταιρειών του κλάδου**

Στον πίνακα 3.1 παρουσιάζεται η διάρθρωση της διαφημιστικής δαπάνης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων ανά μέσο ενημέρωσης (τηλεόραση, περιοδικά, εφημερίδες και ραδιόφωνο) για τη χρονική περίοδο 2000- 2004. Στο

διάγραμμα 3.2 που ακολουθεί παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη των διαφημιστικών δαπανών του κλάδου για τη χρονική περίοδο 2000-2004, καθώς και η κατανομή τους στα μέσα μαζικής ενημέρωσης.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1: Διάρθρωση διαφημιστικής δαπάνης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (2000-2004)**

Διαφημιστικό μέσο	2000	2001	2002	2003	2004
Τηλεόραση	910.979	490.734	644.445	490.573	931.055
Περιοδικά	4.101.071	6.019.911	7.686.813	10.403.922	16.038.086
Εφημερίδες	2.779.061	2.271.746	2.782.769	3.205.612	7.777.104
Ραδιόφωνο	172.141	193.992	170.296	261.428	761.624
<b>Σύνολο</b>	<b>7.963.252</b>	<b>8.976.383</b>	<b>11.284.323</b>	<b>14.361.535</b>	<b>25.507.869</b>
αξία σε €					
Πηγή: MEDIA SERVICES AE					



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1: Εξέλιξη διαφημιστικής δαπάνης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (2000-2004)**

Σημαντική αύξηση παρουσίασε η συνολική διαφημιστική δαπάνη των ξενοδοχείων το 2004 σε σχέση με το 2003. Συγκεκριμένα, ανήλθε σε 25.507.869 ευρώ το 2004 έναντι 14.361.535 ευρώ το 2003, καταγράφοντας ποσοστιαία αύξηση 77,8%.

Κατά την τελευταία πενταετία, τα περιοδικά αποτελούν το σημαντικότερο διαφημιστικό μέσο για τον κλάδο (62,9%) και ακολουθούν με διάφορα οι εφημερίδες (30,5%), η τηλεόραση (3,7%) και τέλος το ραδιόφωνο (2,9%). Το 2003 τα περιοδικά κατέλαβαν μερίδιο 72,4%.

Από πλευράς διαφημιζόμενων, το μεγαλύτερο μερίδιο στο σύνολο της διαφημιστικής δαπάνης για το 2004 κατέλαβε το Regency Casino Mont Parnes με μερίδιο 6,6% (1,69 εκατ. Ευρώ) και ακολούθησε το Hyatt Regency Casino με 6,1% (1,57 εκατ. Ευρώ) και ο όμιλος Μήτση με 4,2%. Το 2003, την υψηλότερη διαφημιστική δαπάνη παρουσίασε το Hyatt Regency Casino με μερίδιο 3,9%, η Μεγάλη Βρετανία με 3,2% και το Loutraki Casino Club με 2,7%.

## **3.2 Ανάλυση της εγχώριας αγοράς ξενοδοχειακών επιχειρήσεων**

### **3.2.1 Εξέλιξη του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας**

Όπως προκύπτει από στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου (πίνακας 3.2) το 2004 λειτούργησαν σε ολόκληρη τη χώρα 8.899 ξενοδοχειακές μονάδες έναντι 6.423 το 1990 (6.423 νέα ξενοδοχεία σε διάστημα 15 ετών).

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2: Εξέλιξη ξενοδοχειακού δυναμικού Ελλάδας (1990-2004)**

Έτος	ΑΑ'	Α'	Β'	Γ'	Δ'&Ε'	Σύνολο
1990	45	470	1.571	2.722	1.615	<b>6.423</b>
1991	46	515	1.674	2.840	1.572	<b>6.647</b>

1992	46	560	1.773	2.910	1.567	<b>6.856</b>
1993	51	629	1.896	2.923	1.636	<b>7.135</b>
1994	52	595	1.294	3.592	1.637	<b>7.170</b>
1995	60	621	1.328	3.719	1.659	<b>7.387</b>
1996	62	656	1.362	3.750	1.647	<b>7.477</b>
1997	65	681	1.405	3.615	1.628	<b>7.394</b>
1998	72	728	1.449	3.870	1.666	<b>7.785</b>
1999	77	745	1.456	3.907	1.671	<b>7.856</b>
2000	79	766	1.474	3.967	1.650	<b>7.936</b>
2001	90	816	1.543	4.189	1.646	<b>8.284</b>
2002	97	847	1.579	4.329	1.658	<b>8.510</b>
2003	104	870	1.613	4.403	1.699	<b>8.689</b>
2004	139	896	1.660	4.473	1.731	<b>8.899</b>

Σημείωση: η κατάταξη των ξενοδοχείων για το 2004 έχει γίνει βάσει αστεριών (5\*=AA', 4\*=A', 3\*=B', 2\*=Γ' και 1\*=Δ' & E')

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο

Σχετικά με την κατανομή του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας κατά κατηγορία, τα περισσότερα είναι ξενοδοχεία Γ' κατηγορίας- 2 αστέρων ο αριθμός των οποίων ανήλθε το 2004 σε 4.473 (μερίδιο 50,3% επί του συνόλου). Ακολούθησαν τα ξενοδοχεία Δ' και Ε' κατηγορίας- 1 αστέρι με 1.731 μονάδες (μερίδιο 19,5%) και τα ξενοδοχεία Β' κατηγορίας-3 αστέρων με 1.660 μονάδες (μερίδιο 18,7%). Τα ξενοδοχεία Α' κατηγορίας-4 αστέρων ήταν αρκετά λιγότερα (896 μονάδες), και ακόμη λιγότερα ήταν τα πολυτελείας-5 αστέρων (139 μονάδες). Αναφορικά με τη γεωγραφική κατανομή το σύνολο των ξενοδοχειακών κλινών της χώρας, με βάση τα στοιχεία του 2004 (πίνακας 3.3) επί συνόλου 668.271 κλινών, στην περιφέρεια της Κρήτης λειτουργούσαν 140.502 κλίνες- μερίδιο 21%- και ακολουθούν οι περιφέρειες της Δωδεκανήσου με 112.990 κλίνες- μερίδιο 16,9%- και της Στερεάς Ελλάδας με 93.654 κλίνες- μερίδιο 14%.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3 : Γεωγραφική κατανομή ξενοδοχειακού δυναμικού Ελλάδας (2004)**

Περιφέρεια	Μονάδες	Δωμάτια	Κλίνες
Στερεά	1.260	49.819	93.654
Πελοπόννησος	688	23.372	44.871
Ιόνιο	853	42.003	80.157
Ήπειρος	244	5.575	10.797
Αιγαίο	404	11.457	21.858
Κρήτη	1.492	74.781	140.502
Δωδεκάνησα	988	59.415	112.990
Κυκλάδες	888	20.535	39.458
Θεσσαλία	553	13.909	26.706
Μακεδονία	1.439	48.157	91.797
Θράκη	90	2.868	5.481
<b>Σύνολο</b>	<b>8.899</b>	<b>351.891</b>	<b>668.271</b>
<b>Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο</b>			

Όσον αφορά την κατανομή κατά κατηγορία (πίνακας Π3.1 του παραρτήματος), στην περιφέρεια της Κρήτης βρίσκονται περισσότερες κλίνες πολυτελείας- 5 αστέρων για το 2004 (15.833- μερίδιο 30,5% επί του συνόλου των κλινών πολυτελείας), ενώ τα Δωδεκάνησα συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο αριθμό των ξενοδοχειακών κλινών Α' κατηγορίας (πίνακας Π3.2) με 47.591 κλίνες (μερίδιο 28,2% το σύνολο των κλινών Α' κατηγορίας).

Στις κατηγορίες Β' και Γ' (2 και 3 αστέρων) (πίνακας Π3.3 και Π3.4), οι περισσότερες κλίνες βρίσκονται συγκεντρωμένες στην Κρήτη με 30.410 και

43.613 κλίνες αντίστοιχα (μερίδιο 19,3% επί του συνόλου των κλινών Β' κατηγορίας και 18,9% επί του συνόλου των κλινών Γ' κατηγορίας), ενώ η Μακεδονία παρουσιάζει τη μεγαλύτερη συγκέντρωση σε κλίνες Δ' και Ε' κατηγορίας με 19.080 και μερίδιο 32% (πίνακας Π3.5).

### 3.2.2 Δείκτης αφίξεων τουριστών ανά ξενοδοχειακή κλίνη- μέση κατά κεφαλή δαπάνη

Η εξέλιξη του ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα θα πρέπει να εξεταστεί παράλληλα με το ρυθμό εξέλιξης της τουριστικής κίνησης στη χώρα. Σύμφωνα με τα στοιχεία του Ε.Ο.Τ (πίνακας 3.4), το 2003 καταγράφηκαν 14.784.560 αφίξεις τουριστών έναντι 14.918.177 αφίξεων το 2002. Αναλυτικότερα, κατά το διάστημα 1995-2003 οι αφίξεις τουριστών παρουσίασαν διαχρονική αύξηση με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 4,1%.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.4 :Αφίξεις / κλίνη (1960-2003)**

Έτος	Αφίξεις	Κλίνες	Αφίξεις / κλίνη
1960	400.000	55.000	7,3
1970	1.455.000	119.000	12,2
1980	5.271.000	278.000	19,0
1990	9.310.000	423.660	22,0
1995	10.712.145	533.818	20,1
1996	9.782.061	548.785	17,8
1997	10.588.489	561.068	18,9
1998	11.363.822	576.876	19,7
1999	12.605.928	853.814	21,6
2000	13.567.453	586.372	23,1
2001	14.678.688	608.140	24,1
2002	14.918.177	625.155	23,9
2003	14.784.560	644.898	22,9

Πηγή Ε.Ο.Τ./Ε.Σ.Υ.Ε.

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι, η πορεία του αριθμού αφίξεων των αλλοδαπών επισκεπτών στη χώρα μας, αποτελεί ένα μόνο παράγοντα με βάση τον οποίο μπορούν να εκτιμηθούν τα αποτελέσματα του ελληνικού τουρισμού. Είναι απαραίτητος ο συνυπολογισμός των διανυκτερεύσεων που πραγματοποιήθηκαν από τον αριθμό των τουριστών που αφίχθηκαν και κυρίως η συναλλαγματική απόδοση της τουριστικής κίνησης.

Σχετικά αντίστοιχοι των ρυθμών αύξησης του τουριστικού ρεύματος προς τη χώρα μας είναι οι ρυθμοί εξέλιξης των προσφερόμενων κλινών. Σύμφωνα με τα στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου, το 2003 καταγράφηκαν 644.898 κλίνες έναντι 533.818 κλινών το 1995. Στη δεκαετία του 1970 σημαντική αύξηση παρουσίασαν οι κλίνες υψηλών κατηγοριών σε αντίθεση με τη δεκαετία του 1980 κατά την οποία αυξήθηκαν οι κλίνες των μικρότερων κατηγοριών, γεγονός στο οποίο συνέβαλε σε σημαντικό βαθμό ο αναπτυξιακός νόμος 1262/82. Αντίθετα η δεκαετία του 1990 χαρακτηρίζεται ως η εποχή των επεκτάσεων, των ανακαινίσεων και του εκσυγχρονισμού των υφιστάμενων μονάδων, δεδομένου ότι η κρίση που ανέκυψε στον ελληνικό τουρισμό οδήγησε σε μείωση του ρυθμού ίδρυσης νέων ξενοδοχειακών καταλυμάτων.

Συσχετίζοντας τα παραπάνω στοιχεία, παρατηρείται διαχρονική αύξηση του δείκτη αφίξεων ανά ξενοδοχειακή κλίνη από το 1997 μέχρι και το 2001. Στην αύξηση αυτή και τη διαμόρφωση της σημερινής εικόνας του ξενοδοχειακού δυναμικού θα πρέπει παράλληλα να ληφθούν υπόψη, σύμφωνα με παράγοντες του εξεταζομένου κλάδου, τα εξής:

- Η πολιτική δημιουργίας νέων μονάδων δεν ακολούθησε τις συγκεκριμένες ανάγκες του ελληνικού τουρισμού τόσο σε ποιοτικό επίπεδο όσο και σε ό,τι αφορά στη χωροταξική κατανομή τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός ποσοτικά ικανοποιητικού αριθμού κλινών, χωρίς όμως να ακολουθούν ποιοτικές προδιαγραφές και να ληφθούν υπόψη μακροπρόθεσμες τάσεις της αγοράς. Οι επενδύσεις εκσυγχρονισμού αποτελούν ουσιαστικό στοιχείο για τη βελτίωση του ξενοδοχειακού δυναμικού, ωστόσο δεν μπορούν να επιλύσουν τη βασική ανάγκη απουσίας νέων ξενοδοχειακών μονάδων.

- Η πολιτική των κινήτρων δημιουργίας νέων μονάδων αλλά και γενικότερα της ενίσχυσης των τουριστικών επενδύσεων μέσω των αναπτυξιακών νόμων ήταν ασαφής, χωρίς να λαμβάνει υπόψη την ιδιαιτερότητα του τουρισμού. Αυτό έχει σχέση τόσο με το ύψος των κινήτρων όσο και με τη γεωγραφική κατανομή αυτών. Το αποτέλεσμα ήταν να παρέχονται ενισχύσεις για τη δημιουργία επενδύσεων σε περιοχές που ήταν εκτός τουριστικής αγοράς, με συνέπεια ή να μη συγκέντρωναν επενδυτές ή οι επενδύσεις στην πορεία να απέβαιναν μη βιώσιμες. Επιπλέον, τα κίνητρα αυτά περιέπλεξαν περισσότερο τα πράγματα, καθώς δεν αποτελούσαν μέρος ενός γενικότερου πλαισίου τουριστικής πολιτικής και είχαν μόνο οικονομική διάσταση, δημιουργώντας έτσι μια προβληματική κατάσταση.

Σχετικά με τη μέση κατά κεφαλή τουριστική δαπάνη στην Ελλάδα, όπως φαίνεται και από τον παρακάτω πίνακα 3.5, το συγκεκριμένο μέγεθος παρουσίασε διαχρονική αύξηση κατά την περίοδο 1996-1999 ενώ το 2000 μειώθηκε σε 691,5 δολάρια. Μείωση όμως παρουσιάζει τόσο το 2002 όσο και το 2003.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5: Μέση κατά κεφαλή τουριστική δαπάνη(1995-2003)**

Έτος	Αφίξεις	Έσοδα (εκ.\$)	ΜΚΤΔ (\$)
1995	10.712.145	4.136	386,1
1996	9.782.061	3.723	380,6
1997	10.588.489	5.151	486,5
1998	11.363.822	6.188	544,5
1999	12.605.928	8.785	696,7
2000	13.567.453	9.382	691,5
2001	14.678.688	10.580*	720,8**
2002	14.918.177	10.285*	689,4**



2003	14.784.560	9.460*	639,9**
<ul style="list-style-type: none"> <li>* σε € εκατ.</li> <li>** σε€</li> </ul> <p style="text-align: right;">Πηγή: Ε.Ο.Τ./Ε.Σ.Υ.Ε, Τράπεζα της Ελλάδος.</p>			

### 3.2.3 Μέγεθος αγοράς ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

Στον πίνακα 3.6 παρουσιάζεται το συνολικό μέγεθος της αγοράς (σε αξία) των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που εκμεταλλεύονται μονάδες πολυτελείας, Α' και Β' κατηγορίας την περίοδο 1998-2005.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.6: Συνολικό μέγεθος αγοράς ξενοδοχειακών επιχειρήσεων ΑΑ', Α' και Β' κατηγορίας (1998-2005)**

Έτος	Μέγεθος Αγοράς	Ρυθμός
1998	1.804.800	
1999	1.966.200	+8,9%
2000	2.142.300	+9,0%
2001	2.260.100	+5,5%
2002	2.199.000	-2,7%
2003	2.125.100	-3,4%
2004	2.131.200	+0,3%
2005	2.299.000	+7,9%
* πρόβλεψη σε €		Πηγή: ICAP, Εκτιμήσεις της αγοράς

Το συνολικό μέγεθος της εξεταζόμενης αγοράς εκτιμάται για το 2004 σε 2.131.200 χιλιάδες ευρώ έναντι 1.804.800 χιλιάδες ευρώ το 1998, παρουσιάζοντας μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 2,8% την περίοδο 1998-2004.

Η διαχρονική αύξηση του συνολικού μεγέθους της ξενοδοχειακής αγοράς μέχρι και το 2001 δικαιολογείται από τη συνεχή άνοδο του εισερχόμενου τουρισμού κατά τη συγκεκριμένη τετραετία. Ωστόσο η εικόνα διαφοροποιείται το 2002 και το 2003 χρονιές κατά τις οποίες παρατηρείται κάμψη του τουριστικού ρεύματος προς τη χώρα μας, με αποτέλεσμα το συνολικό μέγεθος της εξεταζόμενης αγοράς να βαίνει μειούμενο. Τη χρονιά των ολυμπιακών αγώνων, συνολικό μέγεθος εκτιμάται σε 2.131.200 ευρώ και δεν παρουσιάζει ιδιαίτερη μεταβολή σε σχέση με το 2003 καθώς οι απώλειες στα ξενοδοχεία Α' και Β' κατηγορίας από τη συνεχιζόμενη μείωση της τουριστικής κίνησης προς τη χώρα αντισταθμίστηκαν από την αύξηση στα έσοδα των ξενοδοχείων πολυτελείας καθώς και από την έναρξη λειτουργίας αρκετών νέων μονάδων.

Κατά κατηγορία ξενοδοχείου και με βάση τα στοιχεία του πίνακα 3.7, το μέγεθος της αγοράς των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων **πολυτελείας** εκτιμάται για το 2004 σε 563.700 χιλιάδες ευρώ έναντι 366.800 χιλιάδες ευρώ το 1998, παρουσιάζοντας μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 7,4% για τη συγκεκριμένη περίοδο. Όσον αφορά τη διετία 2003-2004, το μέγεθος αγοράς της συγκεκριμένης κατηγορίας εμφανίζει αύξηση κατά 23,9%, έναντι μείωσης 1,3% την περίοδο 2002-2003. Η σημαντική αυτή αύξηση που παρατηρείται στο μέγεθος αγοράς των ξενοδοχείων πολυτελείας, συνδέεται με τους ολυμπιακούς αγώνες της Αθήνας, χρονιά κατά την οποία οι μονάδες της συγκεκριμένης κατηγορίας όχι μόνο αύξησαν σημαντικά τα έσοδά τους, αλλά διευρύνθηκαν και σε αριθμό καθώς σε ολόκληρη τη χώρα οι κλίνες των πέντε αστέρων αυξήθηκαν κατά περίπου 10.500. Σε αρκετά υψηλότερα επίπεδα διαμορφώνεται το μέγεθος αγοράς των ξενοδοχείων **Α' κατηγορίας**, το οποίο εκτιμάται σε 1.017.000 χιλιάδες ευρώ για το 2004 έναντι 909.800 χιλιάδες ευρώ το 1998 (μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής 1,9%). Για τη διετία 2003-2004 το μέγεθος της συγκεκριμένης αγοράς εμφανίζεται μειωμένο κατά 5,8% έναντι μείωσης 3,6% την περίοδο 2002-2003. Τέλος, αναφορικά με το μέγεθος αγοράς των ξενοδοχείων **Β' κατηγορίας** αυτό εκτιμάται σε 550.500

χιλιάδες ευρώ το 2004 έναντι 528.200 χιλιάδες ευρώ το 1998 (μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής 0,7%). Ειδικότερα για τη διετία 2003-2004, το μέγεθος της εν λόγω αγοράς σημείωσε μείωση κατά 6,7%, έναντι μείωσης 4,5% την περίοδο 2002-2003.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.7 : Μέγεθος αγοράς ξενοδοχειακών επιχειρήσεων ανά κατηγορία (1998-2005)**

Έτος	ΑΑ'	Α'	Β'
1998	366.800	909.800	528.200
1999	381.500	1.027.100	557.600
2000	440.200	1.100.500	601.600
2001	465.600	1.154.900	639.600
2002	461.000	1.120.000	618.000
2003	455.100	1.080.000	590.000
2004	563.700	1.017.000	550.500
2005	614.000	1.100.000	585.000
* πρόβλεψη σε €		Πηγή: ICAP, Εκτιμήσεις της αγοράς	

Σύμφωνα με τα στοιχεία του 2004, τα ξενοδοχεία Α' κατηγορίας διατηρούν το μεγαλύτερο μερίδιο στη συνολική αξία της εξεταζόμενης ξενοδοχειακής αγοράς, αντιπροσωπεύοντας το 47,7%. Το υπόλοιπο της αγοράς μοιράζονται τα ξενοδοχεία πολυτελείας και Β' τάξης.

Για το 2005, το μέγεθος αγοράς των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων πολυτελείας διαμορφώθηκε σε 614.000 χιλιάδες ευρώ (ποσοστιαία αύξηση 8,9% σε σχέση με το 2004), των ξενοδοχείων Α' κατηγορίας σε 1.100.000 χιλιάδες ευρώ (ποσοστιαία αύξηση 8,2%) των ξενοδοχείων Β' κατηγορίας σε 585.00 (ποσοστιαία αύξηση 6,3%).

### 3.2.4 Μερίδια ξενοδοχειακών επιχειρήσεων με τις συνολικές αξίες της αγοράς

Τα μερίδια που καταλαμβάνουν ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και όμιλοι (ΑΑ', Α' και Β' κατηγορίας), στην αντίστοιχη αγορά του 2004, παρουσιάζονται στον πίνακα 3.8. Τα αναγραφόμενα μερίδια έχουν υπολογιστεί με βάση το συνολικό κύκλο εργασιών των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, σύμφωνα με τους δημοσιευμένους ισολογισμούς τους για το 2004. Όσον αφορά τους ομίλους, για τον υπολογισμό των μεριδίων τους έχουν ληφθεί υπόψη οι συνολικοί κύκλοι εργασιών όλων των ξενοδοχειακών εταιριών που απαρτίζουν τον εκάστοτε όμιλο.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.8: Μερίδια αγοράς ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και ομίλων (2004)**

Εταιρεία /Όμιλος	Μερίδιο (%)
Ξενοδοχεία GRECOTEL	6,4
Όμιλος Διβάνη	2,8
Όμιλος Μαντωνανάκη	2,5
Ιονική Ξενοδοχειακά Επιχειρήσεις Α.Ε.	2,2
Όμιλος Αγγελόπουλου (ALDEMAR HOTELS)	2,0
Ξενοδοχεία Λούης	1,6
Αθήναιον Α.Ε.	1,6
Λάμπα ΑΕ	1,4
Εσπερία Τουριστικά Επιχειρήσεις Α.Ε.	1,4
Καζίνο Πόρτο Καρράς Α.Ε.	1,3
Όμιλος Μήτση	1,2
MARIS HOTELS TEAB Α.Ε.	1,2
Ξενοδοχεία Χανδρή (Ελλάς) Α.Ε.	1,2
Όμιλος Εθνικής Τράπεζας (ASTIR HOTELS)	1,1
Σάνη Α.Ε.	1,1
Άστυ Α.Ε.&Τ.Ε.	1,0
CLUB MADITERRANEE Ελλάς Α.Ε.	0,9
Όμιλος Σμπώκου	0,9
Όμιλος Φωκά (ELECTRA HOTELS)	0,9
Κυπριώτης Γ. & Υιοί Α.Ε.	0,9
Σάνγουινγκ Χοτέλς Α.Ε.	0,8

Ξενοδοχειακή Εταιρεία Αεροδρομίου Αθηνών Α.Ε.	0,8
Μουσαμά Αφοί Α.Ξ.Ε.	0,7
Καφή Τουριστικό Συγκρότημα Α.Ε.	0,7
Τιπάνια Α.Ε.Ξ.Ε.	0,7
Όμιλος Μαμιδάκη	0,7
Ατλαντικά Ελλάς Α.Ε.	0,7
MAGIC LIFE GREECE Ε.Π.Ε.	0,7
Γέκε Α.Ε.	0,7
Μ.Ε.Τ.Α. Α.Ε.	0,6
Όμιλος Γρηγοριάδη (G HOTELS)	0,5
Όμιλος Κουλουβάτου (AMALIA HOTELS)	0,5
Στάνλεου Α.Ε.	0,5
Όμιλος AIROTEL	0,5
Λοιποί	57,6
<b>Σύνολο</b>	<b>100,0</b>
<b>Πηγή: ICAP, Επιχειρήσεις του κλάδου</b>	

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του πίνακα 3.8, το μεγαλύτερο μερίδιο- βάσει κύκλου εργασιών- για το 2004 κατέχουν τα ξενοδοχεία της Grecotel με ποσοστό 6,4%. Ακολουθεί ο όμιλος Διβάνη με μερίδιο 2,8% και ο όμιλος Μαντωνανάκη με μερίδιο 2,5%. Οι επιχειρήσεις του πίνακα 3.8 συγκεντρώνουν από κοινού το 42,4% του σύνολο της αξίας της ξενοδοχειακής αγοράς πολυτελείας, Α' και Β' κατηγορίας για το 2004.

### **3.2.5 Μερίδια ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στο σύνολο των κλινών ανά κατηγορία ξενοδοχείου**

Στον πίνακα 3.9 παρουσιάζονται μερίδια βάσει του αριθμού κλινών ανά κατηγορία για το 2004, για ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και ομίλους (ΑΑ' και Α' κατηγορίας) που συμπεριλαμβάνονται στον πίνακα 3.8.

#### **ΠΙΝΑΚΑΣ 3.9:Μερίδια ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και ομίλων βάσει αριθμού κλινών κατά κατηγορία (ΑΑ' και Α' - 2003)**

Εταιρεία /Όμιλος	Μερίδιο
<b>Ξενοδοχεία Πολυτελείας</b>	

Ξενοδοχεία GRECOTEL	13,8%
Όμιλος Αγγελόπουλου (ALDEMAR HOTELS)	7,4%
Όμιλος Μήτση	6,9%
Καφή Τουριστικό Συγκρότημα Α.Ε.	4,8%
MARIS HOTELS TEAB Α.Ε.	4,7%
Όμιλος Μαντωνανάκη	3,8%
Ατλαντικά Ελλάς Α.Ε.	3,8%
Όμιλος Διβάνη	3,5%
Ιονική Ξενοδοχειακά Επιχειρήσεις Α.Ε.	3,4%
Αθήναιον Α.Ε.	2,1%
Όμιλος Εθνικής Τράπεζας (ASTIR HOTELS)	2,0%
Όμιλος Μαμιδάκη	1,8%
Μουσαμά Αφοί Α.Ξ.Ε.	1,5%
Όμιλος Σμπώκου	1,4%
Ξενοδοχεία Χανδρή (Ελλάς) Α.Ε.	1,3%
Άστυ Α.Ξ.&Τ.Ε.	1,2%
Λάμπα Α.Ε.	1,1%
Κυπριώτης Γ. & Υιοί Α.Ε.	1,0%
Εσπερία Τουριστικά Επιχειρήσεις Α.Ε.	1,0%
Λοιποί	33,4%
<b>Ξενοδοχεία Α' Κατηγορίας</b>	
Ξενοδοχεία LOUIS	4,3%
Ξενοδοχεία GRECOTEL	3,6%
MAGIC LIFE GREECE Ε.Π.Ε.	2,3%
Όμιλος Μήτση	2,2%
CLUB MEDITERRANEE Ελλάς Α.Ε.	2,1%
Όμιλος Γρηγοριάδη	2,0%
Εσπερία Τουριστικοί Επιχειρήσεις Α.Ε.	1,8%
Κυπριώτης Γ. & Υιοί Α.Ε.	1,6%
Σάνγουινγκ Χοτέλς Α.Ε.	1,2%
Σάνη Α.Ε.	1,1%
Μ.Ε.Τ.Α. Α.Ε.	1,0%
Λοιποί	76,8%
<b>Πηγή: ICAP, Επιχειρήσεις του κλάδου</b>	

Από τα αναγραφόμενα στοιχεία προκύπτει από τα ξενοδοχεία Grecotel, κατέχουν το μεγαλύτερο μερίδιο μεταξύ των ξενοδοχείων πολυτελείας (13,8%) για το 2004. Ακολουθούν τα ξενοδοχεία του ομίλου Αγγελόπουλου με μερίδιο 7,4% επί των ξενοδοχείων πολυτελείας και ο όμιλος Μήτση με μερίδιο 6,9%.

Μεταξύ των ξενοδοχείων Α' κατηγορίας την πρώτη θέση λαμβάνουν τα ξενοδοχεία της αλυσίδας Louis με μερίδιο 4,3% και έπονται τα ξενοδοχεία της Grecotel με μερίδιο 3,6%.

Όσον αφορά τις ξενοδοχειακές κλίνες Β' κατηγορίας, υπάρχει μεγάλη διασπορά των μεριδίων μεταξύ των διαφόρων επιχειρήσεων. Σημαντική παρουσία έχουν ωστόσο τα ξενοδοχεία Airtel και οι όμιλοι Βασιλάκη, Μήτση και Κουλουβάτου χωρίς ωστόσο κανείς εξ αυτών να υπερβαίνει το 0,3% του συνολικού αριθμού των ξενοδοχειακών κλινών της συγκεκριμένης κατηγορίας.

### **3.2.6 Μεριδία ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στο σύνολο των κλινών ανά γεωγραφική περιφέρεια**

Στον πίνακα 3.10 παρουσιάζονται μερίδια ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και ομίλων με βάση τον αριθμό των κλινών τους (ΑΑ', Α' και Β' κατηγορίας) ανά γεωγραφική περιφέρεια για το 2004.

#### **ΠΙΝΑΚΑΣ 3.10 : Μεριδία ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και ομίλων βάσει αριθμού κλινών (ΑΑ' Α' και Β" κατηγορίας) κατά γεωγραφική περιφέρεια (2004)**

<b>Εταιρεία/Όμιλος</b>	<b>Μερίδιο</b>
<b>Περιφέρεια Δωδεκανήσου</b>	
Όμιλος Μήτση	8.2%
Εσπερία Τουριστικά Επιχειρήσεις	5.0%
Κυπριώτης Γ. & Υιοί ΑΕ	4.0%
Ατλαντικά Ελλάς ΑΕ	3.0%
MAGIC LIFE GREECE ΕΠΕ	2.5%
Ξενοδοχεία GRECOTEL	2.4%
Όμιλος Αγγελόπουλου (ALDEMAR HOTEL)	2.0%
Ξενοδοχεία LOUIS	1.9%
Καψή Τουριστικό Συγκρότημα ΑΕ	1.6%
Σάνγουινγκ Χοτέλς ΑΕ	1.6%
Λοιποί	67.8%

<b>Περιφέρεια Κρήτης</b>	
Ξενοδοχεία GRECOTEL	5,0%
MARIS HOTELS TEAB AE	3,5%
Όμιλος Μαντωνανάκη (HELIOS HOTELS)	2,7%
Όμιλος Αγγελόπουλου (AMALIA HOTELS)	2,5%
Όμιλος Σμπώκου	2,1%
M.E.T.A. AE	2,0%
Όμιλος Μαμιδάκη	2,0%
Όμιλος Μήτση	1,5%
Λοιποί	78,7%
<b>Περιφέρεια Στερεάς Ελλάδας</b>	
CLUB MEDITERRANEE HELLAS AE	5,2%
Ξενοδοχεία GRECOTEL	3,8%
Όμιλος Διβάνη	3,6%
Αθήναιοι AE	2,1%
Όμιλος Εθνικής Τράπεζας (ASTIR HOTELS)	2,1%
Ιονική Ξενοδ. Επιχειρήσεις AE (ALPHA BANK)	2,0%
Γέκε AE	1,8%
Όμιλος AIROTEL	1,5%
Μουσαμά Αφοί ΑΞΕ	1,5%
Τιπάνια ΑΕΞΕ	1,5%
Λοιποί	74,7%
<b>Περιφέρεια Μακεδονίας</b>	
Όμιλος Γρηγοριάδη (G-HOTELS)	7,6%
Σάνη AE	5,1%
Ξενοδοχεία GRECOTEL	2,0%
Λοιποί	85,3%
<b>Περιφέρεια Πελοποννήσου</b>	
Ξενοδοχεία GRECOTEL	9,4%
Όμιλος Αγγελόπουλου (ALDEMAR HOTELS)	4,0%
Όμιλος Κουλουβάτου (AMALIA HOTELS)	2,4%
Λοιποί	83,6%
<b>Περιφέρεια Θράκης</b>	
Ξενοδοχεία GRECOTEL	8,2%



Όμιλος Εθνικής Τράπεζας (ASTIR HOTELS)	3.4%
Λοιποί	88.4%

Ο όμιλος Μήτση κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο μεταξύ των ξενοδοχειακών μονάδων της Δωδεκανήσου (8,2%), ενώ μεταξύ των ξενοδοχείων της Κρήτης το μεγαλύτερο μερίδιο κατέχει η Grecotel (5%). Μεταξύ των ξενοδοχείων της Στερεάς Ελλάδας (συμπεριλαμβάνεται και η Αττική) το μεγαλύτερο μερίδιο κατέχει η Club Mediterranee (5,2%) και ακολουθεί η Grecotel (3,8%), ενώ μεταξύ των ξενοδοχείων της Μακεδονίας στην πρώτη θέση τοποθετείται ομίλος Γρηγοριάδη (7,6%) με μεγάλο αριθμό κλινών στην περιοχή της Χαλκιδικής. Η Grecotel κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο στην περιφέρεια της Πελοποννήσου (9,4%) και της Θράκης (8,2%), ενώ τα ξενοδοχεία της Louis κατέχουν το μεγαλύτερο μερίδιο στην περιφέρεια του Ιονίου (10%). Τέλος, στην περιφέρεια Θεσσαλίας ο όμιλος Διβάνη κατέχει μερίδιο 4,1%, στο Αιγαίο ο όμιλος Χανδρή μερίδιο 2,3% και στις Κυκλάδες η Grecotel καταλαμβάνει μερίδιο 1,2%.

### **3.3 Η ζήτηση για ξενοδοχειακές επιχειρήσεις**

#### **3.3.1 Βασικά χαρακτηριστικά της ζήτησης**

Ο βασικότερος παράγοντας ο οποίος επηρεάζει τη ζήτηση για ξενοδοχειακές υπηρεσίες, θεωρείται το μέγεθος της τουριστικής κίνησης της χώρας. Ιδιαίτερα δε σημασία έχει ο εισερχόμενος τουρισμός, καθώς οι κυριότεροι πελάτες των ελληνικών ξενοδοχείων είναι οι αλλοδαποί τουρίστες οι οποίοι επισκέπτονται την Ελλάδα για διακοπές κυρίως κατά τους θερινούς μήνες.

#### **3.3.2 Προσδιοριστικοί παράγοντες της ζήτησης**

Η ζήτηση για ξενοδοχεία χαρακτηρίζεται σε μεγάλο βαθμό από την εποχικότητα. Η περίοδος υψηλής ζήτησης ξεκινάει τον Απρίλιο και διαρκεί μέχρι τον Οκτώβριο. Η μεγαλύτερη ζήτηση παρατηρείται κατά τους μήνες Ιούλιο και Αύγουστο, ενώ κατά τους χειμερινούς μήνες εμφανίζεται ύφεση

στην αγορά. Η αυξημένη ζήτηση τους καλοκαιρινούς μήνες οφείλεται στις υψηλές θερμοκρασίες που επικρατούν, στις άδειες για διακοπές από την εργασία τους που έχουν οι περισσότεροι καθώς και στο γεγονός ότι την περίοδο αυτή τα σχολεία παραμένουν κλειστά για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Το διαθέσιμο εισόδημα του καταναλωτή επηρεάζει σημαντικά τη ζήτηση και κυρίως ποιοτικά. Δεδομένου ότι η Ελλάδα είναι μια τουριστική χώρα, η ανάγκη για διακοπές και ξεκούραση είναι διαδεδομένη σε όλα τα εισοδηματικά στρώματα. Η αύξηση του εισοδήματος οδηγεί τους τουρίστες σε καλύτερης ποιότητας διακοπές, σε ακριβότερα ξενοδοχεία και με καλύτερες παροχές. Σε περιόδους όπου το εισόδημα των καταναλωτών μειώνεται, περιορίζεται και η δαπάνη για διακοπές. Στις περιόδους αυτές οι διακοπές περιορίζονται σε φιλικά ή οικογενειακά σπίτια στην εξοχή χωρίς πρόσθετες δαπάνες.

Ο καθοριστικός παράγοντας της ζήτησης όπως συμβαίνει και με όλα σχεδόν τα προϊόντα είναι η τιμή, η οποία επηρεάζει την απόφαση των καταναλωτών σχετικά με το είδος και την ποιότητα των διακοπών τους. Σε ορισμένες όμως περιπτώσεις η τιμή δεν είναι ο καθοριστικός παράγοντας της ζήτησης. Όταν οι διακοπές γίνονται είδος πολυτελείας τότε η αύξηση της τιμής δεν επηρεάζει τη ζήτηση.

Το μέγεθος του πληθυσμού είναι ένας ακόμη παράγοντας που επηρεάζει τη ζήτηση για ενοικίαση τουριστικών καταλυμάτων. Οι προτιμήσεις και τα καταναλωτικά πρότυπα επιδρούν κάθε φορά διαφορετικά στη ζήτηση των ξενοδοχειακών μονάδων, που διαμορφώνονται με βάση μια σειρά παραγόντων, κοινωνικών και ψυχολογικών, που επηρεάζουν τον τρόπο συμπεριφοράς των καταναλωτών και κινούν την αγορά.

Η διαφήμιση επηρεάζει και αυτή με τον τρόπο της τη ζήτηση, κατευθύνοντας την σε συγκεκριμένους τύπους ξενοδοχείων του συγκεκριμένου κλάδου που πραγματοποιείται κυρίως μέσα από τα περιοδικά και τις εφημερίδες

### 3.3.3 Αφίξεις και προέλευση των αλλοδαπών τουριστών στην Ελλάδα

Ελαφρά μείωση παρουσιάζει ο αριθμός των αφίξεων των αλλοδαπών τουριστών στη χώρα μας το 2003 σε σχέση με το 2002. Ειδικότερα, όπως φαίνεται από τα στοιχεία της Ε.Σ.Υ.Ε., το 2003 αφίχθησαν στην Ελλάδα συνολικά 14.678.560 αλλοδαποί τουρίστες έναντι 14.918.177 το 2002 (μείωση 0,9% την περίοδο 2003-2002) και 14.678.688 το 2001 (αύξηση 1,6% την περίοδο 2001-2002). Οι αφίξεις αλλοδαπών τουριστών κατέγραψαν διαχρονική αύξηση, κατά την περίοδο 1996-2002 με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 7,3%.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.11: Αφίξεις αλλοδαπών τουριστών στην Ελλάδα (1994-2003)**

Έτος	Αφίξεις
1994	11.301.722
1995	10.712.145
1996	9.782.061
1997	10.588.489
1998	11.363.822
1999	12.605.928
2000	13.567.453
2001	14.678.688
2002	14.918.177
2003	14.784.560

Πηγή: ΕΣΥ.Ε

Θα πρέπει να διευκρινιστεί στο σημείο αυτό ότι στις αφίξεις αλλοδαπών τουριστών έχουν καταγραφεί και οι οικονομικοί μετανάστες που διαμένουν στην Ελλάδα και διέρχονται κατά καιρούς από το σύνολο της χώρας.

Η πλειοψηφία των αλλοδαπών τουριστών που επισκέπτονται τη χώρα μας επιλέγει το αεροπλάνο ως μέσο μεταφοράς και ειδικότερα τις ναυλωμένες πτήσεις (charter). Συγκεκριμένα, το 2003 το 70,5% του συνολικού αριθμού των τουριστών που έφθασαν στην Ελλάδα ταξίδεψαν αεροπορικώς. Αρκετά λιγότεροι ήταν οι τουρίστες που έφθασαν στη χώρα μας οδικώς (μερίδιο 19,1% επί των συνολικών αφίξεων), θαλασσίως (4,3%) και με κρουαζιέρες (5,5%), ενώ ελάχιστοι ήταν αυτοί που χρησιμοποίησαν τις υπηρεσίες των σιδηροδρόμων.

Οι αφίξεις των αλλοδαπών τουριστών στη χώρα μας κατά σταθμό εισόδου αλλά και κατά μήνα παρουσιάζονται στους πίνακες Π 3.6 και Π 3.7 Σύμφωνα με τα στοιχεία του 2003, στο αεροδρόμιο της Αθήνας αφίχθηκε το 29,1% του συνόλου των αεροπορικών αφίξεων και ακολούθησαν σε κίνηση τα αεροδρόμια του Ηρακλείου και της Ρόδου στα οποία αφίχθηκε το 19,1% και 11,9% αντίστοιχα. Οι λιμένες των Πατρών και της Ηγουμενίτσας αποτελούν τις κυριότερες θαλάσσιες πύλες εισόδου στη χώρα, με μερίδιο 39% και 20,5% αντίστοιχα επί του συνολικού αριθμού θαλάσσιων αφίξεων κατά το 2003. Τους μήνες Ιούλιο, Αύγουστο και Σεπτέμβριο συγκεντρώνεται το ήμισυ περίπου του συνόλου των ετήσιων αφίξεων στη χώρα μας.

Οι δύο σημαντικότερες αγορές για το ελληνικό τουριστικό προϊόν κατά τα τελευταία χρόνια, είναι η Αγγλία και Γερμανία. Συγκεκριμένα, το 2003 στη χώρα μας αφίχθησαν 3.008.382 Βρετανοί και 2.267.063 Γερμανοί τουρίστες, καταλαμβάνοντας μερίδια 20,3% και 15,3% αντίστοιχα επί του συνόλου των αφίξεων. Ακολουθήσαμε μικρότερα μερίδια οι αφίξεις από Ιταλία (5,9%), Γαλλία (4,8%) και Ολλανδία (4,3%). Οι χώρες της Ε.Ε. κάλυψαν το 63,1% των συνολικών αφίξεων στη χώρα μας κατά το 2003.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.12: Αφίξεις αλλοδαπών τουριστών ανά χώρα και γεωγραφική περιοχή προέλευσης (Ιανουάριος-Μάρτιος 2003 & 2004)**

Χώρα & Γεωγραφική Περιοχή	Ιανουάριος -Μάρτιος 2003	Ιανουάριος -Μάρτιος 2004	Ποσοστό μεταβολής
Ην. Βασίλειο	83.857	94.064	12,2%
Γερμανία	149.482	154.526	3,4%
Ιταλία	81.046	85.169	5,1%
Γαλλία	50.236	59.256	17,8%
Ολλανδία	30.948	32.580	5,3%
Σουηδία	3.055	5.178	69,5%
Αυστρία	16.287	13.021	-20,1%
Δανία	8.124	5.663	-30,3%
Η.Π.Α.	21.508	22.178	3,1%
Λοιπά Κράτη	584.083	673.018	15,2%
Κρουαζιέρες	21.816	36.865	69,0%
Σύνολο	1.050.442	1.181.518	12,5%
Σύνολο Ε.Ε.	456.290	491.121	7,6%
Ευρώπη	930.959	1.027.753	10,4%
Ασία	54.785	67.151	22,6%
Αφρική	7.979	9.484	18,9%
Αμερική	30.340	33.440	10,2%
Ωκεανία	4.563	6.825	49,6%
Κρουαζιέρες	21.816	36.865	69,0%
Σύνολο	1.050.442	1.181.518	12,5%

**Πηγή: Ε.Σ.Υ.Ε.**

Στον πίνακα 3.13 εμφανίζεται η εξέλιξη των διεθνών αεροπορικών αφίξεων σε επιλεγμένα αεροδρόμια της χώρας κατά το διάστημα Ιανουαρίου- Μαΐου του 2005 σε σύγκριση με το αντίστοιχο διάστημα του 2004, σύμφωνα με τα στοιχεία της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας. Θα πρέπει να αναφερθεί στο σημείο αυτό ότι, οι αφίξεις στα συγκεκριμένα αεροδρόμια, αντιπροσωπεύουν

πάνω από το 70% των διεθνών αφίξεων στη χώρα μας. Από τα στοιχεία του συγκεκριμένου πίνακα προκύπτει αύξηση 3,6% στις διεθνείς αεροπορικές αφίξεις για τη συγκεκριμένη περίοδο.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.13: Διεθνείς αεροπορικές αφίξεις σε επιλεγμένα αεροδρόμια (Ιανουάριος-Μάιος 2004 & 2005)**

Προορισμός	Ιανουάριος -Μάιος 2004	Ιανουάριος -Μάιος 2005	Ποσοστό μεταβολής
Αθήνα	1.507.721	1.697.349	12,6%
Θεσσαλονίκη	316.411	309.175	-2,3%
Ρόδος	211.320	171.730	-18,7%
Κως	91.164	79.802	-12,5%
Κέρκυρα	127.764	126.473	-1,1%
Ηράκλειο	390.599	362.517	-7,2%
Χανιά	94.123	96.655	2,7%
Ζάκυνθος	74.145	70.155	-5,4%
Σύνολο	2.813.247	2.913.856	3,6%
Πηγή: Υ.Π.Α.			

### 3.3.4 Διανυκτερεύσεις στα ξενοδοχειακά καταλύματα- κατανομή διανυκτερεύσεων και πληρότητες

Διαχρονική μείωση παρουσιάζει ο αριθμός των συνολικών διανυκτερεύσεων στα διάφορα καταλύματα της χώρας κατά την τριετία 2001-2003. Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα 3.14 προκύπτει μείωση κατά 2,4% στις διανυκτερεύσεις το 2003 σε σχέση με το 2002, έναντι ακόμη μεγαλύτερης μείωσης την περίοδο 2001-2002 (5,1%). Οι αλλοδαποί τουρίστες αποτελούν τη βασικότερη κατηγορία πελατών των ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.14: Διανυκτερεύσεις και πληρότητες ξενοδοχειακών καταλυμάτων (1994-2003)**

Έτος	Σύνολο Διανυκτερεύσεων	Πληρότητα(%)
1994	52.891.918	60,6
1995	51.294.196	56,3
1996	47.945.506	54,4
1997	53.364.507	58,4
1998	56.549.442	61,1
1999	60.256.902	63,5
2000	61.302.903	65,0
2001	58.832.656	62,7
2002	55.840.611	61,7
2003	54.502.104	51,7
<b>Πηγή: Ε.Σ.Υ.Ε.</b>		

Συγκεκριμένα επί συνόλου 54.502.104 διανυκτερεύσεων το 2003 οι αλλοδαποί αντιπροσωπεύουν του 74,1% ενώ το υπόλοιπο 25,9% αφορά διανυκτερεύσεις από ημεδαπούς. Ειδικότερα όσον αφορά τις διανυκτερεύσεις των αλλοδαπών καταγράφηκε μείωση 3,3% το 2003 σε σχέση με το 2002, έναντι αύξησης 0,3% στις διανυκτερεύσεις των ημεδαπών την ίδια περίοδο.

Από πλευράς κατανομής των συνολικών διανυκτερεύσεων ανά μήνα εξαιτίας του παράγοντα της εποχικότητας οι μήνες Ιούλιος, Αυγούστου και Σεπτέμβριος συγκεντρώνουν το 52,8% του συνόλου των διανυκτερεύσεων κατά το 2003.

Σχετικά με την κατανομή των διανυκτερεύσεων των αλλοδαπών τουριστών κατά γεωγραφική περιφέρεια το 2003 από τα στοιχεία του πίνακα Π 3.11 προκύπτει ότι η περιφέρεια των Δωδεκανήσων και των Κυκλάδων

συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο αριθμό διανυκτερεύσεων με μερίδια 33,5% επί του συνόλου και ακολουθούν οι περιφέρειες Κρήτης με 27,6%, Ιονίων Νήσων με 13,2% και η Αττική με 8,5%.

Όσον αφορά την κατανομή των διανυκτερεύσεων των ημεδαπών τουριστών κατά γεωγραφική περιφέρεια για το 2003 σύμφωνα με τον πίνακα Π 3.12, το μεγαλύτερο αριθμό διανυκτερεύσεων συγκεντρώνει η Αττική με μερίδιο 16,8% επί του συνόλου και ακολουθούν η Κεντρική Μακεδονία με 13,2% και το Νότιο Αιγαίο με 10,3%.

Η μέση ετήσια πληρότητα των ξενοδοχειακών καταλυμάτων της χώρας διαμορφώθηκε για το 2002 στο 61,66% έναντι του 62,74% το 2001 και 65% το 2000 όπως φαίνεται και από τον πίνακα Π 3.13. Την υψηλότερη μέση ετήσια πληρότητα παρουσιάζουν το 2002 τα ξενοδοχειακά καταλύματα του Ιονίου με 82,61%, του Νοτίου Αιγαίου με 77,43% της Κρήτης με 76,57%, ενώ τη χαμηλότερη μέση ετήσια πληρότητα παρουσιάζουν τα καταλύματα στην περιφέρεια της Δυτικής Μακεδονίας με 31,34%. Αξίζει να σημειωθεί ότι εξαιτίας της εποχικότητας τους δύο πρώτους μήνες του έτους παρουσιάζεται η χαμηλότερη πληρότητα στα ξενοδοχεία ενώ κατά τον μήνα Αύγουστο καταγράφεται η μέγιστη τιμή.

### **3.3.5 Προσδιορισμός της μελλοντικής ζήτησης**

Με βάση όσα έχουμε αναφέρει σε όλες τις προηγούμενες παραγράφους γίνεται αντιληπτό ότι με το πέρασμα των χρόνων η ζήτηση συνεχώς θα αυξάνει. Ο τουρισμός είναι ένα προϊόν που τα τελευταία χρόνια έχει γίνει είδος ανάγκης για τους περισσότερους σε σύγκριση με το παρελθόν που θεωρούνταν είδος πολυτελείας.

Προβλέπεται ότι τα επόμενα χρόνια ο ρυθμός αύξησης του τουρισμού θα είναι σημαντικός και καθοριστικός παράγοντας για την ελληνική οικονομία. Η τεράστια κληρονομιά που έχουμε από τους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2004 μας έχει δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των γειτονικών χωρών μας.



Η ομορφιά του τόπου μας, ο τεράστιος πολιτισμικός πλούτος καθώς και τα έθιμα και τα ήθη μας αποτελούν πόλο έλξης των τουριστών του εξωτερικού στη χώρα μας. Επίσης πολλοί είναι οι Έλληνες τουρίστες που θέλουν να γνωρίσουν νέα μέρη και νέους πολιτισμούς με αποτέλεσμα να ταξιδεύουν συχνά στο εσωτερικό της χώρας μας.

Τα τεράστια έργα υποδομής που έχουν γίνει στον ελλαδικό χώρο έχουν σαν αποτέλεσμα η μεταφορά και διαμονή στη χώρα μας να γίνεται όλο και καλύτερη. Σημαντικά έργα, όπως για παράδειγμα η γέφυρα Ρίου-Αντιρρίου έχουν συμβάλει σημαντικά την τουριστική ανάπτυξη της ευρύτερης περιοχής. Το έργο αυτό θα συμβάλει σημαντικά και στην αυξημένη τουριστική ζήτηση της Λευκάδας καθώς η πρόσβαση στο νησί γίνεται ολοένα και πιο εύκολη.

Γίνεται λοιπόν αντιληπτό, ότι τα επόμενα χρόνια προβλέπεται αυξημένη ζήτηση τον τομέα ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε ολόκληρο τον ελλαδικό χώρο και ειδικότερα στη δυτική Ελλάδα καθώς και στη Λευκάδα.

### **3.4 Ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος**

#### **3.4.1 Η ανταγωνιστικότητα των ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων**

Ο τουριστικός τομέας και ειδικότερα οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αποτελούν σημαντικό παράγοντα της ελληνικής οικονομίας, μιας και τα έσοδα από τον τουρισμό είναι πολύ μεγάλα και εξίσου σημαντικός είναι ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολούνται στις ξενοδοχειακές μονάδες.

Δυνατά σημεία της Ελλάδας τα οποία τονώνουν ιδιαίτερα την ανταγωνιστικότητα της είναι η φυσική ομορφιά, το απέραντο γαλάζιο, η πολιτισμική κληρονομιά, ο τρόπος ζωής των Ελλήνων και η εμπειρία του ανθρώπινου δυναμικού.

Ένα επιπλέον δυνατό σημείο του ελληνικού τουρισμού είναι ο μεγάλος αριθμός τουριστικών καταλυμάτων που υπάρχουν σε ολόκληρη την Ελλάδα

καθώς και η δημιουργία νέων επενδύσεων με τη χρήση επιδοτήσεων από την Ε.Ε.

### 3.4.2 Γενικές πληροφορίες για τους υπάρχοντες ανταγωνιστές

Βασικοί ανταγωνιστές της επιχείρησης που πρόκειται να δημιουργήσουμε είναι οι επιχειρήσεις αυτές οι οποίες δραστηριοποιούνται στον κλάδο και καταλαμβάνουν μεγάλο μερίδιο αγοράς αφού στόχος της εταιρίας είναι να διεισδύσει στην αγορά και να αποσπάσει μερίδιο από αυτούς. Επιπρόσθετα ανταγωνιστές είναι αυτοί που διαθέτουν παρεμφερείς επιχειρήσεις όπως για παράδειγμα ενοικιαζόμενα δωμάτια. Παρακάτω παρατίθενται γενικά στοιχεία των κυριότερων ανταγωνιστών της εταιρίας.

#### **ΠΙΝΑΚΑΣ 3.15:Ανταγωνιστές του κλάδου**

<b>ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ</b>	<b>ΠΕΡΙΟΧΗ</b>	<b>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ</b>
ΑΥΡΑ ΒΕΑΤΣΗ	ΝΥΔΡΙ	Β
ΕΥΑ ΒΕΑΤΣΗ	ΝΥΔΡΙ	Ε
ΛΕΦΚΟ	ΝΥΔΡΙ	Γ
ΝΙΔΡΙ ΒΕΑΤΣΗ Ι	ΝΥΔΡΙ	Γ
ΝΙΔΡΙ ΒΕΑΤΣΗ ΙΙ	ΝΥΔΡΙ	Γ
ΟΣΚΑΡ	ΝΥΔΡΙ	Γ
ΓΕΟΡΓΕ ΗΟΤ.ΑΡ	ΝΥΔΡΙ	-
ΑΤΗΟΣ	ΝΥΔΡΙ	2*
ΑΜΜΟΥΔΙΑ	ΝΥΔΡΙ	Γ
ΗΑΡΡΥΛΑΝΔ	ΝΥΔΡΙ	Γ
ΓΟΡΓΟΝΑ	ΝΥΔΡΙ	Ε
ΜΠΕΛ ΑΙΡ	ΝΥΔΡΙ	Ε
ΓΟΛΔΕΝ ΣΤΑΡ	ΝΥΔΡΙ	Γ
ΣΕΙΡΙΟΣ	ΚΑΘΙΣΜΑ	Γ
ΑΚΤΙ-ΚΑΤΗΙΣΜΑ	ΚΑΘΙΣΜΑ	Γ
ΠΟΛΙΤΕΙΑ	ΚΑΘΙΣΜΑ	Γ

ΛΕΝΙΑ	ΚΑΘΙΣΜΑ	Γ
KARIA VILLAGE	ΚΑΡΥΑ	Β
IONIAN BLUE	ΝΙΚΙΑΝΑ	5*
ALIKI	ΝΙΚΙΑΝΑ	Γ
PEGASOS	ΝΙΚΙΑΝΑ	Γ
PHILIPPOS	ΝΙΚΙΑΝΑ	Γ
RED TOWER	ΝΙΚΙΑΝΑ	Γ
SOFIA	ΝΙΚΙΑΝΑ	Γ
PORTO GALINI	ΝΙΚΙΑΝΑ	2*
DUKATO	ΝΙΚΙΑΝΑ	2*
IONION	ΝΙΚΙΑΝΑ	2*
SUNRISE	ΝΙΚΙΑΝΑ	2*
FLORENA	ΝΙΚΙΑΝΑ	2*
CAPTAINNICK	ΠΟΡΟΣ	2*
IONION SEA	ΠΟΡΟΣ	2*
EPTANISA	ΠΟΡΟΣ	Β
ADANI	ΤΣΟΥΚΑΛΑΔΕΣ	2*
CLEOPATRA	ΓΕΝΙ	Β
IONION STAR	ΛΕΥΚΑΔΑ	Β
NIRIKOS	ΛΕΥΚΑΔΑ	Γ
LEFKAS	ΛΕΥΚΑΔΑ	3*
SANTA MAURA	ΛΕΥΚΑΔΑ	Γ
IANOS	ΛΕΥΚΑΔΑ	3*
MEGANISI	ΜΕΓΑΝΗΣΙ	3*
LEFKATAS	ΒΑΣΙΛΙΚΗ	Γ
ODEON	ΒΑΣΙΛΙΚΗ	Β
PONTI BEACH	ΒΑΣΙΛΙΚΗ	Β
PORTO FICO	ΒΑΣΙΛΙΚΗ	Γ
VASSILIKI BAY	ΒΑΣΙΛΙΚΗ	Γ
APOLLO	ΒΑΣΙΛΙΚΗ	3*
COSMOS	ΒΑΣΙΛΙΚΗ	Γ

KALIAS	ΒΑΣΙΛΙΚΗ	2*
SURF HOTEL	ΒΑΣΙΛΙΚΗ	Γ
ΝΗΪΟΝ	ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ	Α
ST. GEORGE'S HOUSE	ΛΥΓΙΑ	-
KONAKI	ΛΥΓΙΑ	Β
PORTO LYGIA	ΛΥΓΙΑ	Β
ALKYON	ΛΥΓΙΑ	3*
PARADISE INN	ΛΥΓΙΑ	2*
ΛΕΥΚΑΔΑ ΜΠΙΤΣ	ΛΥΓΙΑ	3*
ΑΥΡΑ	ΛΥΓΙΑ	2*
POSIDONIO	ΠΕΡΙΓΙΑΛΙ	Β
POSIDONIO II	ΠΕΡΙΓΙΑΛΙ	2*
LOGAN'S BEACH	ΠΕΡΙΓΙΑΛΙ	Γ
NOSTOS	ΠΕΡΙΓΙΑΛΙ	Γ
OASIS	ΠΕΡΙΓΙΑΛΙ	Γ
VAYA	ΠΕΡΙΓΙΑΛΙ	Γ
SCORPIOS	ΠΕΡΙΓΙΑΛΙ	2*
TRIPKANA	ΠΕΡΙΓΙΑΛΙ	2*
ARION	ΠΕΡΙΓΙΑΛΙ	Δ
AG. NIKITAS	ΑΓΙΟΣ ΝΙΚΗΤΑΣ	-
KALYRSO	ΑΓΙΟΣ ΝΙΚΗΤΑΣ	-
ODYSSEY	ΑΓΙΟΣ ΝΙΚΗΤΑΣ	-
SANTA MARINA	ΑΓΙΟΣ ΝΙΚΗΤΑΣ	-
NEFELI	ΑΓΙΟΣ ΝΙΚΗΤΑΣ	-
OLIVE TREE	ΑΓΙΟΣ ΝΙΚΗΤΑΣ	-
OSTRIA	ΑΓΙΟΣ ΝΙΚΗΤΑΣ	-
SELLINI	ΑΓΙΟΣ ΝΙΚΗΤΑΣ	-

### **3.4.3 Η συμπεριφορά των ανταγωνιστών**

Οι παραπάνω επιχειρήσεις έχουν κοινούς στόχους με αποτέλεσμα να είναι ισχυρός ο ανταγωνισμός μεταξύ τους. Στόχος κάθε μιας από τις παραπάνω επιχειρήσεις είναι να διατηρήσει και αν είναι δυνατόν να αυξήσει το μερίδιο που καταλαμβάνει στην αγορά. Όλες οι επιχειρήσεις ανάλογα με την κατηγορία στην οποία ανήκουν προσπαθούν να προσφέρουν την υψηλότερη ποιότητα στη χαμηλότερη δυνατή τιμή. Γενικότερα σε όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου αυτού ακολουθείται μια πελατοκεντρική προσέγγιση όπου εφαρμόζονται όλοι οι σύγχρονοι τρόποι διοίκησης. Τα περισσότερα ξενοδοχεία καθώς και ενοικιαζόμενα δωμάτια επενδύουν μεγάλα ποσά για τον εκσυγχρονισμό των εγκαταστάσεών τους με απώτερο σκοπό να αυξήσουν τα έσοδά τους.

### **3.4.4 Οι παρεχόμενες υπηρεσίες των ανταγωνιστών**

Στο συγκεκριμένο κλάδο στην περιοχή της Λευκάδας ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα υψηλός. Πρόκειται για μια τουριστική περιοχή όπου το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού έχει ως βασική του ενασχόληση τουριστικές επιχειρήσεις. Το μείγμα των παρεχόμενων υπηρεσιών από την πλευρά των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα μεγάλο. Από τις περισσότερες επιχειρήσεις, τα τελευταία χρόνια δίνεται μεγάλη έμφαση στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν στους τουρίστες με κύριο σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και κατ' επέκταση την αύξηση των εσόδων τους. Οι περισσότεροι από τους ανταγωνιστές δίνουν μεγάλη έμφαση στις παρεχόμενες υπηρεσίες που έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν στους πελάτες τους. Οι περισσότερες από τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις διαθέτουν πισίνα, εστιατόριο, πάρκινγκ και μπαρ. Με αυτό τον τρόπο προσπαθούν να παρέχουν στους πελάτες τους όλα όσα νομίζουν ότι θα τους ζητήσουν.

### **3.4.5 Οι τιμές των ανταγωνιστών**

Οι τιμές των δωματίων στα ξενοδοχειακά συγκροτήματα και τα ενοικιαζόμενα δωμάτια τις περισσότερες φορές είναι οι ίδιες. Ο κατάλογος όλων αυτών των

επιχειρήσεων είναι προκαθορισμένος από την Ένωση Ξενοδόχων και Ενοικιαζόμενων Δωματίων κάθε περιοχής αλλά και από οδηγίες που δίνονται από τον Ε.Ο.Τ. καθώς και από το Επιμελητήριο των Ξενοδόχων.

#### **3.4.6 Τρόπος προώθησης των παρεχόμενων υπηρεσιών από τους ανταγωνιστές**

Ο ανταγωνισμός στο συγκεκριμένο κλάδο είναι μεγάλος και γι' αυτό γίνονται διάφορες προσπάθειες σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο προκειμένου να προωθηθούν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις του νησιού. Μεγάλα χρηματικά ποσά δαπανώνται για διαφήμιση των επιχειρήσεων του κλάδου αυτού. Κύριο μέσω διαφήμισης αποτελούν τα περιοδικά και οι εφημερίδες και τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια στροφή προς την τηλεόραση. Με τη ραγδαία ανάπτυξη του διαδικτύου σημαντική είναι και η διαφήμιση που κάνουν οι επιχειρήσεις προκειμένου να κερδίσουν μεγαλύτερα μερίδια στην αγορά. Μια άλλη μέθοδος προώθησης των τουριστικών επιχειρήσεων είναι η παροχή «πακέτου» διακοπών ως δώρου σε διάφορες εκπομπές μεγάλης ακροαματικότητας και με αυτό τον τρόπο έμμεση διαφήμιση στη συγκεκριμένη επιχείρηση.

#### **3.4.7 Τόπος εγκατάστασης των ανταγωνιστών**

Σκοπός όλων των ανταγωνιστών είναι οι επιχειρήσεις τους να είναι εγκατεστημένες σε εύκολα προσβάσιμες περιοχές, έτσι ώστε να είναι δυνατή η άμεση εξυπηρέτηση των πελατών τους. Έναν άλλο παράγοντα που λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους όλοι οι επενδυτές είναι φυσική ομορφιά, η θέα και η άμεση πρόσβαση στη θάλασσα. Τις περισσότερες φορές οι τουρίστες θέλουν ο τόπος διαμονής τους να τους δίνει τη δυνατότητα να μπορούν να συνδυάσουν όλα αυτά μαζί. Δεν είναι τυχαίο ότι στη Λευκάδα σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις είναι τοποθετημένες σε περιοχές όπου η πρόσβαση είναι εύκολη και συνδυάζουν το απέραντο γαλάζιο του Ιονίου με τις ξεχωριστές ομορφιές του νησιού.

### **3.4.8 Δυνατότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών στο κλάδο**

Η είσοδος στο συγκεκριμένο κλάδο θεωρείται σχετικά δύσκολη λόγω των οικονομικών κλίμακας. Τα κεφάλαια που απαιτούνται για να ιδρύσει κανείς μια τέτοια μονάδα είναι πολλά, όμως αρκετοί είναι αυτοί που παίρνουν το ρίσκο να δημιουργήσουν τέτοιες μονάδες εξαιτίας των υψηλών κερδών που έχουν οι επιχειρήσεις αυτές. Οι ηγέτες του κλάδου αυτού διαθέτουν εκσυγχρονισμένες ξενοδοχειακές μονάδες υψηλού επιπέδου με αποτέλεσμα να βρίσκονται σε ιδιαίτερα ανταγωνιστική θέση. Στην περίπτωση απειλής εισόδου από ένα νέο ανταγωνιστή ο ανταγωνισμός εντείνεται ακόμη περισσότερο και οδηγείται σε «πόλεμο τιμών» από τον οποίο είναι αδύνατον να επιβιώσει ο νέος ανταγωνιστής. Ωστόσο, λόγω της φύσης του κλάδου, η είσοδος είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί στην περίπτωση που ο νέος ανταγωνιστής προσφέρει διαφοροποιημένες υψηλού επιπέδου υπηρεσίες στους πελάτες.

### **3.4.9 Υποκατάστατες υπηρεσίες**

Ως υποκατάστατα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων θεωρούνται τα ενοικιαζόμενα δωμάτια και τα κάμπινγκ. Ο τύπος αυτός καταλυμάτων ασκεί έμμεσο ανταγωνισμό γιατί δεν παρέχει τις ίδιες ακριβώς υπηρεσίες στο τουρίστα. Μιλάμε για διαφορετικό τύπο επιχειρήσεων, διαφορετικού μεγέθους και διαφορετικής ποιότητας παρεχομένων υπηρεσιών. Συνήθως το κοινό στο οποίο απευθύνονται είναι διαφορετικό από αυτό των ξενοδοχείων. Στα κάμπινγκ διαμένουν κυρίως άτομα νεότερης ηλικίας που λατρεύουν τη φύση και στα ενοικιαζόμενα δωμάτια τουρίστες που δεν είναι διατεθειμένοι να δαπανήσουν μεγάλα χρηματικά ποσά για τη διαμονή τους.

## **3.5 Εθνική τουριστική πολιτική**

### **3.5.1 Η εθνική τουριστική πολιτική**

Ο τουρισμός στην Ελλάδα αποτελεί μια σημαντική οικονομική δραστηριότητα, που κατέχει κυρίαρχη θέση στον τριτογενή τομέα. Η Ελλάδα αποδείχτηκε από

την πρώτη στιγμή, που εμφανίστηκε στην αγορά, μια αξιόλογη περιοχή υποδοχής του τουριστικού ρεύματος και γρήγορα καθιερώθηκε ως παραδοσιακός προορισμός του οργανωμένου μαζικού τουρισμού.

Ο οργανωμένος μαζικός τουρισμός, που κυριαρχεί σήμερα στη χώρα μας, παρά τον όγκο και τις θετικές επιπτώσεις του, παρουσιάζει σοβαρά μειονεκτήματα που πηγάζουν από την ίδια την οργανωτική του διάρθρωση:

- Έντονο εποχικό χαρακτήρα αυτό ταυτίζεται σχεδόν με μια πεντάμηνη-επτάμηνη περίοδο, συμβάλλοντας στην εντατικοποίηση των διαθέσιμων πόρων του κάθε τουριστικού προορισμού. Έχει ήδη αποδειχτεί, ότι το πρόβλημα αυτό δεν αντιμετωπίζεται μόνο με παροχή ειδικών κινήτρων είτε στους επαγγελματίες του τουρισμού είτε στους τουρίστες/ καταναλωτές αν δεν συνοδεύεται από τη δημιουργία της απαραίτητης προσφοράς για τους εκτός τουριστικής περιόδου μήνες.
- Άνιση γεωγραφική κατανομή της τουριστικής δραστηριότητας και υπερσυγκέντρωση της τουριστικής προσφοράς σε ορισμένες περιοχές της χώρας, με όλα τα συνακόλουθα προβλήματα: στροφή της τοπικής οικονομίας σε «μονοκαλλιέργεια», αγορά ευπαθής και εξαρτημένη από τις διεθνείς συγκυρίες, έξοδος του ενεργού πληθυσμού από τον πρωτογενή τομέα και εγκατάλειψη της γεωργικής γης, υπερεκμετάλλευση φυσικών πόρων, ρύπανση κ.τ.λ..
- Χαμηλή ανταγωνιστικότητα. Μια βασική ελληνική ιδιορρυθμία είναι η ανάπτυξη έντονων τάσεων αυθαίρετης ανοικοδόμησης, που αφορά τόσο την παραθεριστική κατοικία, όσο και ένα μεγάλο αριθμό παραξενοδοχειακών καταλυμάτων, που συχνά δυσχεραίνει τις προσπάθειες αναβάθμισης της τουριστικής προσφοράς των περιοχών που στηρίζονται στο διεθνή μαζικό τουρισμό. Η ταχεία αύξηση των ξενοδοχειακών κλινών την τελευταία δεκαετία δημιούργησε υπερπροσφορά που, σε συνδυασμό με το συγκριτικό μειονέκτημα της μεγάλης χρονοαπόστασης από τις πηγές του τουριστικού ρεύματος,



οδήγησε το ελληνικό τουριστικό κύκλωμα σε διαρκή συμπίεση των τιμών των υπηρεσιών σε βάρος της ποιότητας, με δύο λόγια στη στήριξη της ανταγωνιστικότητας εξ ολοκλήρου στην τιμολογιακή πολιτική. Ήδη- στα πλαίσια της ενιαίας αγοράς- το φαινόμενο αυτό, με δεδομένες τις διαρκείς αυξήσεις του κόστους παραγωγής υπηρεσιών, είναι αντικειμενικά αδύνατον να συνεχιστεί.

Κατά συνέπεια, βασική επιδίωξη της τουριστικής πολιτικής είναι, σε εθνικό επίπεδο, η αναβάθμιση της ποιότητας και ο εμπλουτισμός- διαφοροποίηση του συνολικού ελληνικού τουριστικού προϊόντος ώστε να καθίσταται πιο ανταγωνιστικό, με παράλληλους στόχους την άμβλυση της κυριαρχίας του μαζικού τουρισμού, την επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου, την ανάδειξη και προστασία του περιβάλλοντος ως τουριστικού πόρου.

Σαν αποτέλεσμα, οι δημόσιες επενδύσεις κατευθύνονται εξ ολοκλήρου στην ανάπτυξη ειδικών μορφών τουρισμού, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνεται ο ορεινός, οικολογικός και ο πολιτιστικός τουρισμός. Γίνεται μια προσπάθεια ανάδειξης της αρχιτεκτονικής κληρονομιάς με επεμβάσεις αποκατάστασης σε παραδοσιακά κτίρια και οικισμούς, με τη χάραξη μονοπατιών και διαδρομών μέσω ορεινών κοινοτήτων. Προστατεύονται οι περιοχές πολιτιστικού ενδιαφέροντος καθώς και όλες οι δασικές εκτάσεις.

### **3.5.2 Κύρια ζητήματα της εθνικής τουριστικής πολιτικής**

Το Εθνικό Συμβούλιο Τουρισμού μαζί με την εκτελεστική γραμματεία αποτελούν σήμερα τα κύρια συμβουλευτικά όργανα της πολιτείας, σε συνδυασμό με τη θεσμοθέτηση της συμβολής των κοινωνικών εταίρων. Φορέας προώθησης και υλοποίησης της εθνικής τουριστικής πολιτικής καθίσταται ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού- ως εκτελεστικός βραχίονας του Υπουργείου Τουριστικής Ανάπτυξης- ενώ η Εταιρεία Τουριστικής Ανάπτυξης διαχειρίζεται και εκμεταλλεύεται την ακίνητη τουριστική περιουσία.

Στρατηγικοί στόχοι του Υπουργείου Τουριστικής Ανάπτυξης είναι :

α. η αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος

- β. η διερεύνηση και ο εμπλουτισμός του τουριστικού προϊόντος και
- γ. η απλούστευση και βελτίωση των διαδικασιών ιδιωτικών επενδύσεων.

Η τουριστική πολιτική της χώρας διαχωρίστηκε στις εξής επτά κύριες θεματικές ενότητες, μία για κάθε μέλος της νεοσύστατης 7μελούς Εκτελεστικής Γραμματείας :

1. Ποιοτική αναβάθμιση σε υποδομές, προϊόντα και υπηρεσίες
2. Τουριστική εκπαίδευση- συνείδηση
3. Θαλάσσιος τουρισμός
4. Εκθεσιακός- συνεδριακός τουρισμός
5. Νέες εναλλακτικές μορφές τουρισμού
6. Περιφερειακή τουριστική ανάπτυξη
7. Επενδύσεις και επενδυτικό περιβάλλον

Σύμφωνα με πηγές της αγοράς, τα σημαντικότερα ζητήματα της εθνικής τουριστικής πολιτικής τα οποία και βρίσκονται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος της μεταολυμπιακής πλέον περιόδου είναι τα εξής : εθνικός αερομεταφορέας, ολυμπιακά ακίνητα, εναλλακτικές μορφές τουρισμού, απελευθέρωση της τουριστικής αγοράς, διαφημιστική καμπάνια, ιδιωτικοποιήσεις τουριστικών ακινήτων, κατάταξη ξενοδοχείων σε αστέρια, Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού, Νέος Αναπτυξιακός Νόμος.

### **3.5.3 Εθνικός αερομεταφορέας**

Σχετικά με το μέλλον των Ολυμπιακών Αερογραμμών η αρμόδια επί του θέματος Διυπουργική Επιτροπή αποφάσισε ότι πρωταρχικός στόχος για την πολιτεία εξακολουθεί να παραμένει η ιδιωτικοποίηση της εταιρίας.

### **3.5.4 Ολυμπιακά Ακίνητα**

Υπεύθυνη για τη μεταολυμπιακή διαχείριση και λειτουργία των ολυμπιακών εγκαταστάσεων ορίστηκε η εταιρία Ολυμπιακά Ακίνητα Α.Ε. η οποία συστάθηκε και λειτουργεί σύμφωνα με τους κανόνες του ιδιωτικού δικαίου αν και το σύνολο των μετοχών της ανήκε στο Ελληνικό Δημόσιο. Προκειμένου να παραχωρηθεί δικαίωμα της μακροχρόνιας χρήσης τριών εγκαταστάσεων που

βρίσκονται στη μητροπολιτική περιοχή της Αθήνας (εγκατάσταση κανόε-καγιάκ σλάλομ στον Αγ. Κοσμά, αρένα badminton στο Γουδί και Διεθνές Κέντρο Ραδιοτηλεόρασης στο Μαρούσι), σε εξέλιξη επί ένα χρόνο βρίσκονταν τρεις διαγωνισμοί μέσα από τους οποίους επιλέχτηκαν οι τελικοί ανάδοχοι που θα έχουν το αποκλειστικό δικαίωμα μίσθωσης, διαχείρισης, συντήρησης και εκμετάλλευσης των αντίστοιχων εγκαταστάσεων. Κάθε διαγωνισμός έγινε σε δύο στάδια και συγκεκριμένα κατά το πρώτο έγινε η προεπιλογή και κατά το δεύτερο η υποβολή των δεσμευτικών προτάσεων από τους προεπιλεγέντες.

### 3.5.5 Εναλλακτικές μορφές τουρισμού

- Αθλητικός Τουρισμός

Μετά τη δημιουργία νέου τμήματος Ειδικών Μορφών Τουρισμού στο Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης αλλά και την ένταξη της δημιουργίας κέντρων προπονητικού αθλητικού τουρισμού στα κίνητρα του Νέου Αναπτυξιακού Νόμου, ξεκίνησε ήδη η μελέτη μιας σειράς θεμάτων του αθλητικού τουρισμού όπως οι διαστάσεις της αθλητικής τουριστικής βιομηχανίας, τα οφέλη από την οργάνωση ενός αθλητικού γεγονότος, η εξέταση των σημαντικότερων αγορών κλπ. Προς την κατεύθυνση αυτή μάλιστα αποφασίστηκε και η συνεργασία μεταξύ Υπουργείου Πολιτισμού και Γενικής Γραμματείας Αθλητισμού μέσα από τη σύσταση ειδικής επιτροπής.

- Θαλάσσιος τουρισμός

Κοινές και συντονισμένες δράσεις αποφασίστηκαν μεταξύ των Υπουργείων Τουριστικής Ανάπτυξης και Ναυτιλίας, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στις μαρίνες, στην ενίσχυση των κρουαζιερών και στην προώθηση προγραμμάτων υποστηριζόμενων από νομοθετήματα σχετικά με το θαλάσσιο και ιαματικό τουρισμό.

- Αγροτικός τουρισμός

Στον επανακαθορισμό του ρόλου του αγροτικού τουρισμού στην ελληνική οικονομία στοχεύει η ηγεσία του Υπουργείου Ανάπτυξης μέσα από τη

δημιουργία ανώνυμης εταιρίας από κοινού με το Υπουργείο Γεωργίας και με μέτοχο το ελληνικό δημόσιο. Ο ρόλος της εταιρείας αυτής θα είναι θεσμικός, θα λειτουργεί στα πρότυπα της Ε.Τ.Α Α.Ε. και θα έχει στόχο την αναδιαμόρφωση, τον έλεγχο και την πιστοποίηση του αγροτουρισμού στη χώρα. Τα πρώτα μάλιστα αγροτουριστικά σχέδια τα οποία και χαρακτηρίζονται ως «πιλοτικά» είναι 5 στον αριθμό και επικεντρώνονται στη Κεντρική Πελοπόννησο, στο Ρέθυμνο, στα Ιωάννινα, στη Βόρεια Εύβοια και την Ανατολική Μακεδονία και Θράκη και εμπεριέχουν δράσεις όπως την κατασκευή εργαστηρίων μεταποίησης προϊόντων, την ανοικοδόμηση πατητηριών, τη χάραξη πεζοπορικών διαδρομών, τη δημιουργία κτήματος κυνηγού κλπ.

- Ιαματικός τουρισμός

Σε εξέλιξη βρίσκεται η σύνταξη νομοσχεδίου από το Υπουργείο Ανάπτυξης με σκοπό την ανάπτυξη του ιαματικού τουρισμού. Ουσιαστικά, μέσα από το συγκεκριμένο νομοσχέδιο δρομολογείται η αναβάθμιση της λειτουργίας των υπάρχουσών ιαματικών πηγών και να διανέμονται οι ιαματικοί φυσικοί πόροι η διαχείριση των οποίων θα μπορεί να εκχωρηθεί έναντι μισθώματος σε τρίτους από τα Ε.Τ.Α ΑΕ.

- Συνεδριακός τουρισμός

Αποτελεί μια από τις βασικές προτεραιότητες της πολιτείας και χαρακτηρίζεται ως δυναμική και ουσιαστική παράμετρος για τη μεταολυμπιακή περίοδο του ελληνικού τουρισμού. Σύντομα πρόκειται να δημιουργηθεί ειδικό νομοθέτημα για το κλάδο των οργανωτών συνεδρίων, ενώ έχει δοθεί εντολή στον Οργανισμό Τουριστικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης για τη δημιουργία σύγχρονου κέντρου κατάρτισης συνεδριακού τουρισμού.

### **3.5.6 Απελευθέρωση τουριστικής αγοράς**

Δέσμη μέτρων μεταξύ των οποίων και η άρση του καθεστώτος κορεσμού, μείωση δικαιολογητικών, απλούστευση διαδικασιών περιβαλλοντικών μελετών κλπ. προωθεί το Υπουργείο Ανάπτυξης με σκοπό την απελευθέρωση της

τουριστικής αγοράς και τη διευκόλυνση της επιχειρηματικότητας στον τουρισμό. Έτσι, παρέχεται πλέον η δυνατότητα κατασκευής και επέκταση ξενοδοχειακών μονάδων 5 και 4 αστέρων αλλά και ενοικιαζόμενων δωματίων στις εν λόγω περιοχές, ενώ στις σχετικές ρυθμίσεις θα προβλέπεται και η περίπτωση της «απόσυρσης» παλαιών ξενοδοχειακών μονάδων (άνω των 25 ετών) με δυνατότητα αλλαγής της χρήσης. Σημαντικότερο ωστόσο όφελος από τις παραπάνω ρυθμίσεις θα είναι η χωροταξική αναδιάρθρωση των τουριστικών προορισμών της χώρας και η δυνατότητα ανέγερσης ποιοτικών ξενοδοχείων σε απαγορευμένες μέχρι σήμερα γεωγραφικές περιοχές.

### **3.5.7 Διαφημιστική καμπάνια**

Δεκαοκτώ είναι οι διαφημιστικές εταιρίες και κοινοπραξίες που κατέθεσαν τις προσφορές και προτάσεις τους στους τρεις για πρώτη φορά ξεχωριστούς διαγωνισμούς του Ε.Ο.Τ. και οι οποίοι συνθέτουν τη συνολική καμπάνια προβολής του ελληνικού τουρισμού στο εξωτερικό και εσωτερικό με συνολικό προϋπολογισμό 46 εκατομμύρια ευρώ. Οι χώρες στόχοι που έχουν επιλεγεί ανέρχονται σε 43 σε ολόκληρο τον κόσμο και σε όλες θα αναπτυχθεί ενιαία καμπάνια. Στο διαφημιστικό σλόγκαν για τις χώρες του εξωτερικού θα παραμείνει η λέξη «μύθος», δεδομένο είναι το λογότυπο του Ε.Ο.Τ. και το σλόγκαν «Μένουμε Ελλάδα» για το εσωτερικό.

### **3.5.8 Ιδιωτικοποιήσεις Τουριστικών Ακινήτων**

Οκτώ περιουσιακά στοιχεία περιλαμβάνει το «πρώτο πακέτο αξιοποίησης ακίνητης περιουσίας» της Ε.Τ.Α ΑΕ που σύμφωνα με απόφαση της Διυπουργικής Επιτροπής Αποκρατικοποιήσεων πρόκειται να εκμισθωθούν άμεσα. Πρόκειται για τη μαρίνα στο Σ.Ε.Φ και για έκταση στην περιοχή Αφάντου στη Ρόδο που θα ανατεθούν σε ιδιώτες κατόπιν διαγωνισμού, έκταση στην περιοχή της Αναβύσσου στην Αττική που θα ανατεθεί σε ιδιώτες κατόπιν διαγωνισμού, το καζίνο Κέρκυρας του οποίου οι μετοχές σταδιακά θα μεταβιβαστούν, καθώς επίσης και τα τέσσερα Ξενία. Βάσει του δεύτερου «πακέτου εκμίσθωσης» που είναι αρκετά μεγαλύτερο, πρόκειται να εκμισθωθούν από ιδιώτες εκτάσεις στο Παλιούρι Χαλκιδικής (μείζονος

σημασίας περιουσιακό στοιχείο της Ε.Τ.Α ΑΕ), διάφορα Ξενία, τουριστικά περιπτερά σε όλη την Ελλάδα, ξενώνες και αρχοντικά στο Πήλιο καθώς και η ιαματική πηγή Λουτρακίου. Ωστόσο, η Ε.Τ.Α ΑΕ έχει ήδη σχεδιάσει και ξεκινήσει να εφαρμόζει ειδική οργανωτική και λειτουργική διάρθρωση για τις ανάγκες διαδικασιών αξιοποίησης των ακινήτων που ενέκρινε η ΔΕΑ. Έχουν δημιουργηθεί πέντε επιτροπές συντονισμού έργου που αντιστοιχούν καθεμία για τα τέσσερα μείζονα περιουσιακά στοιχεία και μία για τα τέσσερα καζίνο. Τέλος, υπολογίζεται ότι κατά μέσο όρο οι διαδικασίες αξιοποίησης για κάθε ακίνητο θα διαρκέσουν έξι με εννέα μήνες.

### **3.5.9 Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού**

Σε περίοδο ριζικής αναδιοργάνωσης προχωρά ο Ε.Ο.Τ. καθώς προβλέπεται η δημιουργία τριών νέων διευθύνσεων. Πρόκειται για τη Γενική Διεύθυνση Μάρκετινγκ η οποία θα προέλθει από τη συνένωση των Διευθύνσεων Μελετών και Ανάπτυξης, Δημοσίων Σχέσεων και Διαφήμισης και Προβολής, τη Γενική Διεύθυνση Εφαρμογής Τουριστικής Πολιτικής και τη Γενική Διεύθυνση Διοίκησης και Περιφερειών η οποία θα έχει τον έλεγχο των γραφείων της περιφέρειας.

### **3.5.10 Νέος Αναπτυξιακός Νόμος**

Από την 1.1.2005 βρίσκεται σε ισχύ ο νέος αναπτυξιακός νόμος μέσα από τις ρυθμίσεις του οποίου επιδιώκεται η αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος της χώρας και η προσέλκυση μεγάλων τουριστικών επενδύσεων. Ορισμένα από τα βασικά σημεία του νόμου είναι τα εξής:

- ενίσχυση της δημιουργίας νέων τύπων καταλυμάτων
- πριμοδότηση της υπαγωγής ενός καταλύματος σε ανώτερη τάξη
- ενίσχυση με κίνητρα του θεματικού τουρισμού
- αύξηση των ποσοστών ενίσχυσης για ίδρυση, επέκταση και εκσυγχρονισμό των εγκαταστάσεων ειδικής τουριστικής υποδομής
- κατάργηση της διάκρισης παλαιών και νέων φορέων για επενδύσεις

- απλούστευση του συστήματος βαθμολόγησης επενδύσεων εκσυγχρονισμού ολοκληρωμένης μορφής
- βελτίωση των όρων καταβολής της επιχορήγησης
- περιορισμός του ποσοστού της υποχρεωτικής ίδιας συμμετοχής του επενδυτή
- απαγόρευση υπαγωγής στο νόμο των επενδύσεων εκσυγχρονισμού ξενοδοχειακών καταλυμάτων προ της παρέλευσης 7ετίας
- παροχή επιπλέον επιχορήγησης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις μέχρι 15%, ανάλογα με το νομό που πρόκειται να πραγματοποιηθεί η επένδυση.

### 3.5.11 Αγροτουρισμός

Οι στόχοι του προγράμματος αγροτουρισμός είναι:

1. Η συμπλήρωση και βελτίωση του γεωργικού εισοδήματος
2. Η βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης και εργασίας του αγροτικού πληθυσμού.
3. Η συγκράτηση του αγροτικού πληθυσμού στον τόπο διαμονής τους.
4. Η βελτίωση και διάθεση των τοπικών γεωργικών και βιοτεχνικών προϊόντων.
5. Η προστασία του περιβάλλοντος.
6. Η διατήρηση, η προβολή και αξιοποίηση της αρχιτεκτονικής και πολιτιστικής μας κληρονομιάς.
7. Η ανάπτυξη του αγροτουρισμού που όλο και περισσότερη ζήτηση φαίνεται να έχει στην αγορά του εξωτερικού και του εσωτερικού.

Ο αγροτουρισμός είναι μια μορφή τουρισμού που παρέχει στον επισκέπτη την ευκαιρία να κάνει τις διακοπές τους σε ένα ήσυχο περιβάλλον, κοντά στη φύση και κοντά στους απλούς ανθρώπους του χωριού που είναι ακόμα δεμένοι με τη γη και την παράδοση. Μπορεί να γνωρίσει από κοντά τα ήθη και τα έθιμα της ελληνικής υπαίθρου. Κυρίως όμως μπορεί να χαρεί τη δεύτερη ανθρώπινη φιλοξενία και την αυθόρμητη καλοσυνάτη συμπεριφορά τους.

Ο αγροτουρισμός αναπτύσσεται με ταχύ θα λέγαμε ρυθμό στη χώρα μας αλλά και στις άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Αυτό είναι αποτέλεσμα τόσο της πολιτικής στον τομέα του τουρισμού που ακολουθεί η ΕΟΚ και τα κράτη μέλη της, όσο και στην προτίμηση των ανθρώπων να κάνουν τις διακοπές τους στην ύπαιθρο.

Οι δύσκολες συνθήκες ζωής των μεγάλων πόλεων, δημιουργούν στους ανθρώπους έντονη επιθυμία να βρεθούν κοντά στη φύση για να απολαύσουν τη γαλήνη, την ησυχία αλλά και τον διαφορετικό τρόπο ζωής που τους προσφέρει η ελληνική ύπαιθρος. Οι γεωργοί διαθέτουν τα προϊόντα τους στους επισκέπτες με αποτέλεσμα να μπορούν να γευθούν νόστιμα φρούτα, φρέσκα λαχανικά και ντόπια γεωργικά και κτηνοτροφικά προϊόντα.

Με τον αγροτουρισμό επιδιώκεται η διαφύλαξη, η προβολή και η αξιοποίηση της πολιτιστικής μας κληρονομιάς. Ο αγροτικός κόσμος είναι η κοιτίδα της ελληνικής παράδοσης και μαζί με την όμορφη φύση αποτελούν την φυσιογνωμία της ελληνικής υπαίθρου.

Ο αγροτουρισμός είναι υπό διάφορες μορφές ιδιαίτερα ανεπτυγμένος σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες και παρουσιάζεται σαν ενδιαφέρουσα προσπάθεια να συνδεθεί η αγροτική με την τουριστική δραστηριότητα, με στόχο καθεμιά να ωφεληθεί από την άλλη και κυρίως να μην υποβαθμιστεί η γεωργία από τον τουρισμό.

### **3.5.12 Οι σύγχρονες τάσεις στον αγροτουρισμό**

Η Ελλάδα είναι μια χώρα ορεινή με εκτεταμένες ακτές, με πλήθος μικρών νησιών, με εθνικούς δρόμους, θαλάσσια πάρκα, λίμνες, ποτάμια και προστατευόμενους υδροβιότοπους, διαθέτει ορισμένα είδη ζώων, φυτών, πτηνών και θηλαστικών που έχουν εκλείψει από άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Συνεπώς, παρέχει πλούτο φυσικού κάλλους για την προσέλκυση επισκεπτών με οικολογικά ενδιαφέροντα. Η αξιοποίηση και η ένταξη στο



τουριστικό προϊόν νέων φυσικών πόρων σε συνδυασμό με την ανάδειξη του πολιτισμικού πλούτου, της παραδοσιακής αρχιτεκτονικής, την πρόθεση της ελληνικής κουζίνας και άλλων εναλλακτικών μορφών τουρισμού συμβάλλουν στη διαμόρφωση ενός πολύμορφου εμπλουτισμένου, ποιοτικού και πιο ανταγωνιστικού τουριστικού προϊόντος.

Στην Ελλάδα ο αγροτουρισμός αποτελεί ένα σημαντικό τουριστικό άξονα ώστε να επιτευχθούν δύο βασικοί στόχοι στον τουρισμό. Το πρώτο είναι να αρθούν οι περιορισμοί στο χρόνο- εποχικότητα στο χρόνο, εποχικότητα και στο χώρο. Το δεύτερο είναι να αναδειχθεί η ελληνική επικράτεια στο σύνολο της διότι η ελληνική φύση και η οικολογία μπορούν να διαμορφώσουν ένα τουριστικό προορισμό για μεγάλες ομάδες πληθυσμών.

### **3.6 Ανάλυση του εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος**

#### **3.6.1 Επενδύσεις στον κλάδο**

Σύμφωνα με στοιχεία της Διεύθυνσης Μελετών και Επενδύσεων του Ε.Ο.Τ. όπως αυτά προκύπτουν από τις αποφάσεις υπαγωγής των επενδυτικών σχεδίων στους Ν.2601/98 και Ν.3299/04, κατά την περίοδο Μάρτιος 1998- Σεπτέμβριος 2005, στο συγκεκριμένο αναπτυξιακό νόμο υπήχθησαν συνολικά 1.008 επενδυτικά σχέδια από όλη την επικράτεια, συνολικού προϋπολογισμού 1.062 εκατομμύρια ευρώ, συνολικής επιχορήγησης 302.9 εκατομμυρίων ευρώ (ποσοστό 28,5%) και συνολικών ιδίων κεφαλαίων 544.9 εκατομμυρίων ευρώ (πίνακας Π3.16). Κατά κατηγορία επένδυσης, η πλειοψηφία και συγκεκριμένα 637 επενδυτικά σχέδια, αφορά τον εκσυγχρονισμό ξενοδοχειακών μονάδων δηλαδή μερίδιο 51,9% επί του συνολικού προϋπολογισμού, 240 επενδυτικά σχέδια αφορούν τη μετατροπή διατηρητέων/ παραδοσιακών κτιρίων σε κύρια τουριστικά καταλύματα, ενώ 76 επενδυτικά σχέδια αφορούν την ανέγερση/ επέκταση ξενοδοχείων. Τα υπόλοιπα επενδυτικά σχέδια εντάσσονται στην

κατηγορία των λοιπών τουριστικών επενδύσεων όπως του εκσυγχρονισμού κάμπινγκ, των συμπληρωματικών εγκαταστάσεων καθώς και επενδύσεων ειδικής τουριστικής υποδομής.

### **3.6.2 Κοινωνικοί παράγοντες**

Η αύξηση που παρουσιάζει τα τελευταία χρόνια ο τουρισμός στον ελλαδικό χώρο επηρεάζουν θετικά τη ζήτηση για ενοικίαση δωματίων στα ξενοδοχειακά συγκροτήματα. Λόγω της αυξημένης προβολής της χώρας μας σε ολόκληρο τον κόσμο σε συνδυασμό με τις κοινωνικές, οικονομικές και κλιματολογικές συνθήκες που επικρατούν στον ελλαδικό χώρο, παρατηρήθηκε αύξηση της ζήτησης για δωμάτια σε ξενοδοχεία σε περιόδους που δεν ανήκουν στο διάστημα της καλοκαιρινής σεζόν.

Τα επόμενα χρόνια αναμένεται μεγαλύτερη αύξηση στη ζήτηση, γεγονός που λαμβάνεται πολύ σοβαρά υπόψη από όσους σχεδιάζουν να κάνουν επενδύσεις και να εισέλθουν στο συγκεκριμένο κλάδο. Οι νέες τάσεις και συνήθειες των καταναλωτών θα πρέπει να λαμβάνονται πολύ σοβαρά υπόψη από τους αρμόδιους, προκειμένου να μελετούνται και σε αυτές να προσαρμόζονται οι παρεχόμενες υπηρεσίες τους.

### **3.6.3 Τεχνολογικοί παράγοντες**

Τα τελευταία χρόνια το τεχνολογικό επίπεδο λειτουργίας των περισσότερων ξενοδοχειακών μονάδων έχει βελτιωθεί και οι περισσότερες λειτουργίες τους είναι πλήρως αυτοματοποιημένες. Πολλές μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες έχουν κάνει σημαντικά βήματα τεχνολογικής πρόοδου και πλησιάζουν τα διεθνή πρότυπα σε πολύ ικανοποιητικό βαθμό. Αξίζει να σημειωθεί ότι η πρόοδος αυτή δεν είναι εμφανής σε όλες τις μονάδες του κλάδου γιατί κάποιες από αυτές βρίσκονται ακόμα στα πρώτα στάδια της βελτίωσης τους. Προκειμένου να αποκτήσουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σαν χώρα θα πρέπει όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου να βελτιθούν και να προσαρμοστούν στα πρότυπα της Ε.Ε. με στόχο την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.

## **3.7 Η παγκόσμια ξενοδοχειακή αγορά**

### **3.7.1 Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ανά τον κόσμο**

Οι τρομοκρατικές επιθέσεις, καθώς και συνεχής άνοδος των τιμών του πετρελαίου σε συνδυασμό με την κακή περίοδο που διανύουν οι αεροπορικές εταιρείες, δεν έχουν αφήσει ανεπηρέαστο το ξενοδοχειακό τομέα την τελευταία τριετία. Παρά την κακή συγκυρία, η διαδικασία ανάκτησης των απωλειών για τον κλάδο βρίσκεται σε εξέλιξη, καθώς τουριστικοί κύκλοι εκτιμούν ότι ειδικά η ξενοδοχειακή βιομηχανία έχει τη δυνατότητα να δημιουργεί ζήτηση και να αναδομεί τις υποχρεώσεις του δανεισμού της.

Αισιόδοξα μηνύματα για την αγορά έρχονται από την παγκόσμια οικονομία, η οποία έχει αρχίσει να ανακάμπτει ύστερα από την ύφεση που είχε ως αποτέλεσμα να επηρεαστούν όχι μόνο οι μεγαλύτερες παγκόσμιες αγορές αλλά και αρκετές μικρότερες. Σύμφωνα με κλαδικές αναλύσεις διεθνών οίκων, οι προοπτικές ταχύτατης ανάπτυξης στην περιοχή της Ασίας με ηγέτη την Κίνα, αφήνει πολλές προσδοκίες για την ανάκαμψη της αγοράς, ενώ ιδιαίτερη αισιοδοξία ανάκαμψης υπάρχει και για την περιφέρεια της Βόρειας Αμερικής.

Τα τελευταία χρόνια ο όγκος των κεφαλαίων που διακινήθηκαν μέσω των διαφόρων χρηματιστηριακών αγορών προς τον ξενοδοχειακό τομέα, ήταν μεγάλος για την Ευρώπη, την Αμερική και την Ασία, ενώ οι ιδιοκτήτες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων εμφανίζονται ως οι πρωτοπόροι των επενδύσεων ακίνητης περιουσίας σε δεκάδες χώρες. Σημαντικές επενδύσεις κατά τη διάρκεια του 2003 πραγματοποιήθηκαν από την Hilton, την Starwood και την Intercontinental.

Μια από τις μεγαλύτερες απειλές που αντιμετωπίζει σήμερα η ξενοδοχειακή βιομηχανία φαίνεται να είναι το διαδίκτυο, καθώς ειδικές τιμές που ισχύουν για κρατήσεις μέσω ίντερνετ, επηρεάζουν προς τα κάτω

τα έσοδα ανά δωμάτιο. Αναλυτές εκτιμούν ότι ο αριθμός των κρατήσεων που πραγματοποιείται μέσω του διαδικτύου με εκπτώσεις στις τιμές των δωματίων βαίνει αυξανόμενος.

Μια καινούργια τάση που αρχίζει να διαφαίνεται μεταξύ των μεγάλων ξενοδοχειακών αλυσίδων, είναι η ένταση του ενδιαφέροντος τους περισσότερο στη λειτουργία των ξενοδοχειακών τους μονάδων και λιγότερο στην συνιδιοκτησία τους. Η τάση αυτή ενισχύεται από το γεγονός ότι από τις αρχές του 2005 τέσσερις μεγάλοι όμιλοι ανακοίνωσαν ήδη την πώληση μεγάλων τμημάτων της περιουσίας τους επενδύοντας μάλιστα τα κεφάλαιά τους σε μικρότερου μεγέθους ξενοδοχεία. Στις Η.Π.Α. ωστόσο, η Αμερικανική ξενοδοχειακή βιομηχανία φαίνεται να εισέρχεται σε περίοδο μεγάλων επενδύσεων σε ακίνητα, επωφελούμενη από τα χαμηλά επιτόκια και τη βελτίωση των προσδοκιών για μελλοντικά κέρδη. Μάλιστα, σημαντικό ρόλο στην αύξηση αυτή των επενδύσεων παίζουν τόσο η ανάπτυξη της αμερικανικής κτηματαγοράς όσο και η βελτίωση του δείκτη πληρότητας των δωματίων που αποτελεί αισιόδοξο στοιχείο για επενδυτές και κατασκευαστές.

### **3.8 Η στρατηγική του μάρκετινγκ**

#### **3.8.1 Σκοποί και στόχοι της υπό ίδρυση μονάδας**

Η επιχείρηση που πρόκειται να ιδρυθεί θα διέπεται από τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ο τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας της συγκεκριμένης επιχείρησης θα είναι τέτοιος έτσι ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα η επιχείρηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Όλες οι ενέργειες που θα λαμβάνουν χώρα θα είναι καθορισμένες, θα ελέγχονται και θα συγκρίνονται αν συμβαδίζουν με τους αρχικούς στόχους της επιχείρησης. Επίσης θα γίνεται εσωτερικός έλεγχος για όλες τις διεργασίες με σκοπό τη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης. Η ποιότητα των υπηρεσιών και η εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θα

διασφαλιστούν με την εφαρμογή και την πιστοποίηση του συστήματος τελειότητας ISO 9001:2000.

Η επιχείρηση θα είναι μικρομεσαία, με σύγχρονες εγκαταστάσεις και εξοπλισμό, θα εφαρμόζει σύγχρονους τρόπους διοίκησης και οργάνωσης με στόχο την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.

Στην περιοχή που θα εγκατασταθεί η επιχείρηση δεν θα υπάρχει άλλη αντίστοιχη ξενοδοχειακή μονάδα. Η υπό ίδρυση μονάδα πρόκειται να κάνει είσοδο σε μια ήδη κορεσμένη αγορά και στόχος της είναι να διεισδύσει στον κλάδο αποσπώντας μερίδια αγοράς από τους ανταγωνιστές της. Το μερίδιο που πρόκειται να αποσπάσει είναι ιδιαίτερα μικρό, έτσι ώστε να αποφευχθεί η αντίδραση των ανταγωνιστών κατά την είσοδό της στο συγκεκριμένο κλάδο.

Η μονάδα θα κατασκευαστεί με Ίδια Κεφάλαια των επενδυτών και με Κρατική Επιδότηση. Το προσωπικό θα εκπαιδευτεί πριν από την έναρξη της λειτουργίας της επιχείρησης έτσι ώστε να αποκτήσει εξειδίκευση με στόχο να επιτευχθεί η μέγιστη απόδοση. Η επιχείρηση θα είναι σε θέση να γνωρίζει τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία των εργαζομένων της και θα μπορεί να τους χρησιμοποιήσει κατάλληλα.

### **3.8.2 Όραμα και αποστολή της υπό ίδρυση μονάδας**

Όραμα της επιχείρησης είναι η κατασκευή και λειτουργία μιας σύγχρονης ξενοδοχειακής μονάδας που θα παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες σε έλληνες και ξένους τουρίστες και θα διέπεται από τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Αποστολή της επιχείρησης είναι η εξασφάλιση σαφούς υπεροχής στην ποιότητα έναντι των ανταγωνιστών της, η γρήγορη εξυπηρέτηση των απαιτήσεων των πελατών της, η άμεση ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της κάθε ηλικίας και χρήση σύγχρονων και πρωτοποριακών υποδομών.

Προκειμένου η επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστική θέση έναντι των υπολοίπων επιχειρήσεων του κλάδου θα προσπαθήσει να παρέχει υψηλής και σταθερής ποιότητας υπηρεσίες, μεγάλη ποικιλία υπηρεσιών για όλες τις ηλικίες και όλα τα γούστα, θα χρησιμοποιήσει προηγμένη τεχνολογία και θα βασιστεί την ισχυροποίηση του ονόματος της.

Η στρατηγική της επιχείρησης θα βασιστεί στη χρήση σύγχρονου ξενοδοχειακού εξοπλισμού, έμπειρου προσωπικού, την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και προϊόντων και στην εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

### **3.8.3 Στοχοθέτηση της αγοράς**

Η επιχείρηση πρόκειται να εγκατασταθεί στη Λευκάδα, μια περιοχή τουριστικά ανεπτυγμένη και με πάρα πολλές ξενοδοχειακές και άλλες παρεμφερείς επιχειρήσεις. Αρχικός στόχος είναι η διείσδυση στη συγκεκριμένη αγορά και η απόσπαση μεριδίου από τους ηγέτες του συγκεκριμένου κλάδου. Η επιχείρηση εξαιτίας της μορφής της στοχεύει να αποσπάσει ένα μικρό μερίδιο αγοράς από την αγορά των ενοικιαζόμενων δωματίων τα οποία θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως υποκατάστατο των ξενοδοχείων. Μακροπρόθεσμος στόχος στην υπό ίδρυση μονάδα είναι να γίνει διεθνώς γνωστή για τις υψηλής ποιότητας παρεχόμενες υπηρεσίες της και να προβάλλει την Ελλάδα στο εξωτερικό. Σχετικά με την τοπική αγορά, θα γίνει προσπάθεια να αποσπάσει ένα πολύ μικρό μερίδιο αγοράς από τους κυριότερους ανταγωνιστές του κλάδου, το οποίο θα είναι όμως ιδιαίτερα προσοδοφόρο.

### **3.8.4 Στρατηγικές για την κατάκτηση των μεριδίων αγοράς**

Η υπό ίδρυση επιχείρηση επιθυμεί στην αρχή να αποσπάσει μικρό μερίδιο αγοράς από τους ανταγωνιστές της έτσι ώστε να μην υπάρξουν μεγάλες αντιδράσεις. Η στρατηγική που θα ακολουθήσει προκειμένου να αποσπάσει πελατεία από τους ανταγωνιστές της είναι αυτή της διαφοροποίησης. Η συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα έχει ως στόχο την

παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών στους πελάτες της στην καλύτερη δυνατή τιμή. Προκειμένου να γίνει ευρέως γνωστή η ποιότητα της συγκεκριμένης ξενοδοχειακής μονάδας θα ακολουθήσει ισχυρή πολιτική μάρκετινγκ με κύριο σκοπό τη γνωστοποίηση της συγκεκριμένης επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

Το προσωπικό που θα απασχολεί η συγκεκριμένη επιχείρηση θα είναι εξειδικευμένο, έμπειρο, φιλικό, συνεργάσιμο και με κύριο σκοπό την σωστή και άμεση εξυπηρέτηση όλων των αναγκών των πελατών της μονάδας. Έμφαση θα δοθεί και στον τομέα της έρευνας και της ανάπτυξης, καθώς η επιχείρηση στοχεύει στη συνεχή βελτίωση της. Θα μελετώνται συνεχώς οι ανάγκες των πελατών, τα παράπονά τους, οι αδυναμίες των εργαζομένων, οι ελλείψεις της μονάδας καθώς και ό,τι άλλο χρειαστεί προκειμένου η μονάδα να βελτιώνεται συνεχώς με κύριο στόχο την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πελάτες της.

Οι υπηρεσίες που θα παρέχει η συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα θα απευθύνονται σε ομάδες ανθρώπων με υψηλές απαιτήσεις σε ένα ευχάριστο και άνετο περιβάλλον κατά τη διάρκεια των διακοπών τους. Η υπό ίδρυση επιχείρηση επιθυμεί οι πελάτες της να μένουν πάντα ευχαριστημένοι και να διαφημίζουν τη συγκεκριμένη μονάδα σε νέους πελάτες. Για να δημιουργήσει καλή φήμη η συγκεκριμένη μονάδα βασίζεται κυρίως στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της και στη συνεχή βελτίωση της έτσι ώστε οι πελάτες της να μένουν πάντα ευχαριστημένοι.

### **3.8.5 Εμπορικό σήμα της ξενοδοχειακής μονάδας**

Η υπό ίδρυση ξενοδοχειακή μονάδα θα ονομαστεί «ΘΕΑ». Το όνομα της συγκεκριμένης μονάδας οφείλεται στην ανεπανάληπτη θεά συνδυασμένη με το απέραντο γαλάζιο του Ιονίου που θα έχει συγκεκριμένη μονάδα. Το συγκεκριμένο όνομα μπορεί εύκολα να το θυμάται κάποιος και να αντιληφθεί το λόγο και τον οποίο έχει ονομαστεί έτσι η συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα.



Η μονάδα θα χρησιμοποιήσει δύο διαφορετικά λογότυπα. Το ένα θα απευθύνεται στην ελληνική αγορά και το άλλο στην ξένη αγορά.

Κάθε κτίριο της συγκεκριμένης ξενοδοχειακής μονάδας θα έχει και διαφορετικό όνομα, εμπνευσμένα και πλήρως εναρμονισμένα με το φυσικό περιβάλλον και τη θέση στην οποία είναι τοποθετημένη η συγκεκριμένη μονάδα.

### **3.9 Τιμολόγηση ξενοδοχειακών υπηρεσιών**

Στον ξενοδοχειακό κλάδο παρατηρείται μια υψηλή αναλογία σταθερών εξόδων και, κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις λειτουργούν με μεγάλα περιθώρια κέρδους.

Για παράδειγμα, ένα ξενοδοχείο πρώτης κατηγορίας μπορεί να χρεώσει 20€ το πρωινό, του οποίου το κόστος τροφίμων είναι μόνον 7€. Στην περίπτωση αυτή υφίσταται μεγάλη ευχέρεια τιμολόγησης, με άλλα λόγια, υπάρχει μια ευρεία ποικιλία τιμών χρέωσης. Αυτό αποτελεί ταυτόχρονα μειονέκτημα (δύσκολη τιμολόγηση) και πλεονέκτημα (ευχέρεια κινήσεων). Έτσι εξηγείται το γεγονός ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που επιβαρύνονται με υψηλά σταθερά έξοδα χρεώνουν διαφορετικές τιμές για την ίδια υπηρεσία ανάλογα με την περίοδο του χρόνου, τον πελάτη κ.τ.λ..



Η τιμολόγηση πρέπει να είναι συμβατή με τους κύριους στόχους της επιχείρησης. Ο πιο σημαντικός στόχος είναι η εξασφάλιση ενός ικανοποιητικού κέρδους. Για ένα δεδομένο αριθμό διανυκτερεύσεων, όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή πώλησης, τόσο υψηλότερα είναι και τα καθαρά κέρδη και αντίστροφα. Δηλαδή υπάρχει μια άμεση σχέση μεταξύ τιμολόγησης και αποδοτικότητας/ κερδοφορίας.

Αν κύριος στόχος μιας ξενοδοχειακής μονάδας είναι η εξασφάλιση ικανοποιητικών κερδών, η επιχείρηση δεν μπορεί να αδιαφορήσει για τις μακροπρόθεσμες επιδράσεις. Προσπαθεί λοιπόν να έχει το κατάλληλο επίπεδο κερδών, λαμβάνοντας ιδιαίτερα υπόψη την ανταγωνιστικότητα και τη μακρόχρονη επιτυχή λειτουργία της μονάδας. Θα είναι ιδιαίτερα επιζήμιο στις μακροπρόθεσμες επιδιώξεις της μονάδας να περικοπούν δραστικά τα εργατικά έξοδα και το κόστος τροφίμων και ποτών, καθώς η περικοπή αυτή θα έχει συνέπεια την υποβάθμιση της ποιότητας και το επίπεδο εξυπηρέτησης, θέτοντας σε άμεσο κίνδυνο τη βιωσιμότητα της μονάδας.

Ορισμένες νέες μονάδες καθορίζουν χαμηλές τιμές, με σκοπό την προσέλκυση πελατείας από πρωταγωνιστές. Στην περίπτωση αυτή θυσιάζεται ένα μέρος από τα κέρδη με απώτερο στόχο την καθιέρωση τους στην αγορά.

Το επίπεδο τιμών μιας επιχείρησης είναι ένα θέμα που χρήζει πολύ σοβαρής μελέτης και προβληματισμού αφού επηρεάζει τον αριθμό των πελατών- διανυκτερεύσεων, τον κύκλο εργασιών και την κερδοφορία της επιχείρησης. Η υψηλότερη τιμή χρέωσης δεν συνεπάγεται αναγκαστικά υψηλότερο κύκλο εργασιών ούτε περισσότερα καθαρά κέρδη.

Τα καθαρά κέρδη μεγιστοποιούνται από την επιλογή της κατάλληλης τιμής χρέωσης, η οποία έχει ως αποτέλεσμα ένα ικανοποιητικό αριθμό διανυκτερεύσεων και δημιουργεί ένα αποδεκτό και καλό επίπεδο λειτουργικών εξόδων και, επιπρόσθετα, λαμβάνει υπόψη τον ανταγωνισμό και τις συνθήκες της αγοράς. Αυτοί είναι οι κυριότεροι παράγοντες που

προσδιορίζουν την αποδοτικότητα και την κερδοφορία μιας ξενοδοχειακής μονάδας.

### 3.9.1 Μέθοδοι τιμολόγησης

Ουσιαστικά υφίστανται τρεις βασικές μέθοδοι τιμολόγησης προϊόντων και υπηρεσιών: η μέθοδος «έξοδα- συν», η μέθοδος περιθωρίου κέρδους και η μέθοδος αγοράς ή μάρκετινγκ.

#### (α) Η μέθοδος «έξοδα-συν» (συμβατική μέθοδος τιμολόγησης)

Καθορίζει μια τιμή πώλησης που καλύπτει τα συνολικά λειτουργικά έξοδα συν ένα κέρδος, το οποίο εξαρτάται από το συντελεστή απόδοση του επενδυτικού κεφαλαίου.

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, οι τιμές πώλησης καθορίζονται σε ένα επίπεδο ώστε να καλύψουν όλα τα έξοδα (άμεσα έξοδα και ένα μέρος των γενικών), συν ένα προκαθορισμένο κέρδος. Αυτό μπορεί να εκφραστεί με τον απλό τύπο:

#### **Συνολικά έξοδα+ Κέρδος= Τιμή πώλησης**

Μειονέκτημα αυτής της μεθόδου τιμολόγησης είναι η παραδοχή ότι η κατάλληλη και συνεπώς αποδεκτή τιμή για τον πελάτη είναι το άθροισμα όλων των λειτουργικών εξόδων μας, συν ένα προκαθορισμένο κέρδος. Πρόκειται για μια μέθοδο η οποία αγνοεί την πελατεία και τον ανταγωνισμό.

#### (β) Η μέθοδος περιθωρίου κέρδους (τιμολόγηση οριακού κόστους)

Η δεύτερη μέθοδος αποσκοπεί στη μεγιστοποίηση των περιθωρίων κέρδους για την κάλυψη των σταθερών εξόδων και τη δημιουργία ενός κέρδους. Η μέθοδος απαιτεί να αναλύσουμε τα έξοδα σε σταθερά και

μεταβλητά. Οι τιμές καθορίζονται με τη χρήση του οριακού κόστους (μεταβλητό κόστος ανά μονάδα) ως ανώτατου επιπέδου. Συνεπώς απαιτείται καλή γνώση της ανάλυσης εσόδων- εξόδων- κέρδους ή «νεκρού σημείου».

Η μέθοδος διευκολύνει την ευέλικτη τιμολογιακή πολιτική και χρησιμοποιείται για τακτικές φύσεως αποφάσεις τιμολόγησης, πλην όμως παρουσιάζει μειονεκτήματα για το μακροπρόθεσμο προγραμματισμό. Το πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ότι λαμβάνει υπόψη τόσο την πελατεία όσο και τα λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης.

#### (γ) Η μέθοδος αγοράς ή μάρκετινγκ

Είναι το αντίθετο της πρώτης μεθόδου, στο βαθμό που δίνει έμφαση στην πελατεία και στα λειτουργικά έξοδα. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, οι τιμές καθορίζονται ανάλογα με την αντιλαμβανόμενη ανάγκη της πελατείας και ανάλογα ρυθμίζονται τα έξοδα. Το ζητούμενο στη μέθοδο αυτή είναι ο αυστηρός έλεγχος των λειτουργικών εξόδων. Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις συνήθως υπάρχει μια χαμηλή αναλογία μεταβλητών εξόδων, η οποία δεν μας παρέχει σημαντικά περιθώρια συμπίεσης του λειτουργικού κόστους. Όταν χρησιμοποιείται αυτή η μέθοδος με απόλυτο τρόπο, υπάρχει ο κίνδυνος να περιορίσουμε τα λειτουργικά έξοδα σε ένα προκαθορισμένο επίπεδο. Αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την υποβάθμιση της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας.

#### **3.9.2 Κατάλληλη μέθοδος τιμολόγησης**

Δεν υπάρχει μια μοναδική προσέγγιση για το καθορισμό της συνολικής τιμολογιακής πολιτικής. Ούτε υφίστανται μια μοναδική μέθοδος τιμολόγησης που να μπορεί να εφαρμοστεί αποκλειστικά. Αφενός χρειάζεται να αναπτύξουμε μια τιμολογιακή διάρθρωση η οποία θα είναι αποδεκτή από την πελατεία, και αφετέρου θα πρέπει να προσπαθήσουμε να εξασφαλίσουμε τον κατάλληλο συντελεστή απόδοσης της επένδυσης. Η ισορροπία επιτυγχάνεται μόνο εάν πραγματοποιήσουμε μια συνολική

προσέγγιση, λαμβάνοντας υπόψη τα πλεονεκτήματα και των τριών μεθόδων τιμολόγησης.

Σε αρκετές περιπτώσεις, μπορούμε να αναπτύξουμε μια αποτελεσματική τιμολογιακή πολιτική στην πράξη χρησιμοποιώντας την προσέγγιση «δύο τρίτων», η οποία στηρίζεται και στις τρεις μέθοδος που εξεγέρθηκαν παραπάνω. Κατά αυτό τον τρόπο, μπορούμε κανονικά να ξεπεράσουμε τα εγγενή μειονεκτήματα κάθε μιας μεθόδου και να αναπτύξουμε μια πρακτική προσέγγιση η οποία θα ικανοποιεί ταυτόχρονα τις προσδοκίες της πελατείας και τις απαιτήσεις της επιχείρησης. Ας εξετάσουμε λοιπόν την προσέγγιση «δύο τρίτων».

#### Πρωταρχικές αποφάσεις τιμολόγησης

Με σκοπό να καθορίσουμε τις τιμές του εστιατορίου και των δωματίων, υπολογίζουμε την μέση δαπάνη ανά κουβέρ και τη μέση τιμή δωματίου, για να έχουμε μια εικόνα των εσόδων που απαιτούνται για την κάλυψη των εξόδων και την επίτευξη μιας λογικής απόδοσης του επενδυμένου κεφαλαίου. Στη συνέχεια, υπολογίζουμε τις τιμές των ειδών μενού και δωματίων σε σχέση με τις ανάγκες της αγοράς, προσαρμόζοντας τις τιμές προς τα πάνω ή προς τα κάτω, όπου είναι αναγκαίο. Σε αυτή την προσέγγιση βασιστήκαμε στη μέθοδο «έξοδα-συν» και στη μέθοδο αγοράς, αποσκοπώντας σε μια «λογική» τιμολογιακή διάρθρωση. Τα παραπάνω αποτελούν στην πραγματικότητα τις πρωταρχικές μας αποφάσεις τιμολόγησης, γιατί καθορίζουν τις γενικές τιμές δωματίων και τιμές χρέωσης μενού που θα έπρεπε κανονικά να προσφέρουμε στους πελάτες μας.

#### Δευτερεύουσες αποφάσεις τιμολόγησης

Όσο τέλεια και αν είναι η αρχική προσέγγιση μας, θα παρουσιαστούν περίοδοι με χαμηλή ζήτηση. Τότε οι δευτερεύουσες αποφάσεις τιμολόγησης μπορούν να συνεπικρατήσουν θετικά, συνδυάζοντας τις μεθόδους τιμολόγησης αγοράς και περιθωρίου κέρδους, για την παροχή ενός ευέλικτου εργαλείου τιμολόγησης, έτσι ώστε να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα της μειωμένης κίνησης. Επειδή οι τιμές είναι ένας σημαντικός

παράγοντας στη δημιουργία εσόδων, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε την ευελιξία της μεθόδου περιθωρίου κέρδους, για να προσφέρουμε μια ποικιλία τιμών που θα προσελκύσουν πρόσθετη πελατεία. Παραδείγματα ειδικές τιμές για ομαδικά γεύματα κ.τ.λ. Η μέθοδος περιθωρίου κέρδους είναι πολύ χρήσιμη, όμως θα πρέπει να χρησιμοποιείται με ιδιαίτερη προσοχή. Εάν εφαρμοστεί ευρέως σε σύντομες περιόδους χαμηλής ζήτησης, μπορεί να υπονομεύσει τις πρωταρχικές αποφάσεις τιμολόγησης, εξαιτίας της άρνησης της αγοράς να πληρώσει τις κανονικές τιμές όταν θα γίνουν και πάλι ευνοϊκές συνθήκες αγοράς.

### **3.9.3 Η μέθοδος της οριακής κοστολόγησης**

Πρόκειται για μια μέθοδο κοστολόγησης σύμφωνα με την οποία τα γενικά ή σταθερά έξοδα δεν επιμερίζονται στα κέντρα κόστους ή στις μονάδες κόστους παροχής υπηρεσιών (διανυκτερεύσεις ή κουβέρ). Απλά υπολογίζεται η διαφορά μεταξύ των εσόδων και του οριακού κόστους ή άμεσου ή μεταβλητού κόστους. Το αποτέλεσμα της αφαίρεσης του οριακού κόστους από τα έσοδα ονομάζεται συνεισφορά.

Οριακό κόστος είναι η μεταβολή στα συνολικά έξοδα, σε ένα δεδομένο όγκο παραγωγής, που προκύπτει από τη μεταβολή της παραγωγής κατά μια μονάδα. Στη ξενοδοχειακή μονάδα η μονάδα παραγωγής είναι το δωμάτιο ή η διανυκτέρευση.

Η συνεισφορά στα σταθερά έξοδα και το καθαρό κέρδος ανά διανυκτέρευση ή δωμάτιο ισούται με την τιμή πώλησης της διανυκτέρευσης ή δωματίου μείον το οριακό κόστος. Με άλλα λόγια, εάν πουλήσουμε ένα επιπλέον δωμάτιο, τα έξοδά μας θα αυξηθούν κατά το οριακό κόστος, εάν πουλήσουμε ένα λιγότερο, τα έξοδά μας θα μειωθούν επίσης κατά το οριακό κόστος.

Ο όρος οριακή κοστολόγηση χρησιμοποιείται για την περιγραφή της τεχνικής προσδιορισμού αυτού του πρόσθετου κόστους που προκύπτει από την πρόσθετη παραγωγή και πώληση. Μας υποβοηθά στην

αξιολόγηση των αποτελεσμάτων ορισμένων επιχειρηματικών αποφάσεων. Η σπουδαιότητα της μεθόδου στη λήψη αποφάσεων έγκειται ακριβώς στο γεγονός ότι βραχυπρόθεσμα η επιπλέον παραγωγή θα δημιουργήσει πρόσθετα έξοδα τα οποία αποτελούνται αποκλειστικά από το οριακό κόστος.

Τα βασικά πλεονεκτήματα της οριακής κοστολόγησης είναι:

- προσφέρει μια σαφή και απλή ανάδειξη της σχέσης μεταξύ εξόδων, τιμή πώλησης και επιπέδου κύκλου εργασιών
- ο υπολογισμός της συνεισφοράς κάθε υπηρεσίας/ προϊόντος μας επιτρέπει να επικεντρώσουμε το ενδιαφέρον μας στις υπηρεσίες που παρέχουν την υψηλότερη συνεισφορά
- καθιστά εφικτή τη σύγκριση των διαφόρων μειγμάτων πωλήσεων, έτσι ώστε να αποτιμήσουμε εκείνο το οποίο θα μας αποφέρει τα μεγαλύτερα κέρδη.

Το κύριο μειονέκτημα της μεθόδου κοστολόγησης είναι ότι με τη χρησιμοποίηση της μπορεί να αποφασίσουμε μειώσεις στις τιμές πώλησης.

### **3.10 Πολιτική προώθησης της ξενοδοχειακής μονάδας**

Ένας από τους στόχους της υπό ίδρυση μονάδας είναι η καθιέρωση του ονόματος της στην αγορά και η ισχυροποίηση αυτού. Από τη στιγμή που η επιχείρηση θα εφαρμόσει στρατηγική διαφοροποίησης θα πρέπει να δώσει μεγάλη έμφαση στο προφίλ και την επωνυμία της επιχείρησης. Για να μπορέσει λοιπόν η επιχείρηση να γίνει ανταγωνιστική και γνωστή στο ευρύ κοινό θα πρέπει να ακολουθήσει σωστή πολιτική προώθησης και προβολής.

### 3.10.1 Διαφήμιση

Για την προώθηση της η υπό ίδρυση μονάδα θα χρησιμοποιήσει διάφορα μέσα όπως για παράδειγμα επιχειρηματικά δώρα (μπλουζάκια, στυλό, αναπτήρες), διάφορα ενημερωτικά φυλλάδια σε αρκετές γλώσσες και διαφημιστικά μηνύματα σε ραδιόφωνα και τηλεοράσεις. Θα γίνουν επίσης, καταχωρήσεις σε τουριστικούς οδηγούς, χάρτες, φυλλάδια ξενοδοχείων και έντυπα πανελλαδικής κυκλοφορίας κ.τ.λ.

Οι υπεύθυνοι της μονάδας προκειμένου να προωθήσουν την επιχείρηση θα πραγματοποιήσουν μια σειρά από δημόσιες σχέσεις όπως για παράδειγμα πρόσκληση δημοσιογράφων για την παρουσίαση της μονάδας, των εγκαταστάσεων της και των παρεχόμενων υπηρεσιών της, χορηγίες σε διάφορες εκδηλώσεις, οργάνωση ειδικών εκδηλώσεων που θα έχουν στόχο την προώθηση της ξενοδοχειακής μονάδας, συμμετοχή σε σημαντικές εκθέσεις του εξωτερικού και εσωτερικού, συμμετοχή σε διεθνείς διαγωνισμούς.

Για το σκοπό της προώθησης της ξενοδοχειακής μονάδας η εταιρεία έχει σκοπό να δημιουργήσει μια ιστοσελίδα στο ίντερνετ προκειμένου να γνωστοποιήσει στο κοινό τις παρεχόμενες υπηρεσίες της, τις εγκαταστάσεις της και γενικότερα όλη τη δραστηριότητα της. Με αυτό τον τρόπο θα μπορέσει να προωθήσει την επιχείρηση και στο εξωτερικό μιας και οι ξένοι τουρίστες επισκέπτονται πολύ συχνά σελίδες ξενοδοχείων στο ίντερνετ. Με βάση τα στοιχεία της Ένωσης Ξενοδόχων Λευκάδας τα έξοδα προώθησης ισούται με το 2% επί των εσόδων της μονάδας.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.16: Γενικά έξοδα προώθησης (ποσά σε ευρώ)**

Περιγραφή	2008	2009	2010	2011	2012
Έξοδα προώθησης	7.686,00	8.339,00	8.993,00	9.646,00	10.300,00
<b>Σύνολο</b>	<b>7.686,00</b>	<b>8.339,00</b>	<b>8.993,00</b>	<b>9.646,00</b>	<b>10.300,00</b>

### 3.11 Το πρόγραμμα λειτουργίας της μονάδας

Η ξενοδοχειακή μονάδα «ΘΕΑ» πρόκειται να εγκατασταθεί στη Λευκάδα και θα αρχίσει να λειτουργεί από την 1 Ιανουαρίου του 2008. Στόχος της εταιρίας είναι κατά τη διάρκεια της πρώτης πενταετίας της λειτουργίας της να κερδίσει σημαντικό μερίδιο από την αγορά. Μετά από ερευνά σε στοιχεία της Ένωσης Ξενοδόχων Λευκάδας αναφορικά με την πληρότητα των ανταγωνιστών μας κατά την πρώτη πενταετία της λειτουργίας τους, προκύπτει ότι κατά το πρώτο έτος λειτουργίας της τη θερινή περίοδο θα έχει πληρότητα 65% ενώ κατά τη χειμερινή περίοδο 55%, όσον αφορά τα δωμάτια. Στον παρακάτω πίνακα 3.16 παρουσιάζονται τα αναμενόμενα ποσοστά πληρότητας για τα υπνοδωμάτια, το εστιατόριο και την καφετέρια κατά τη διάρκεια της θερινής και της χειμερινής περιόδου τα πρώτα πέντε χρόνια λειτουργίας της μονάδας.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.17:Ανάλυση εσόδων της ξενοδοχειακής μονάδας 'ΘΕΑ'**  
**(ποσά σε ευρώ)**

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΣΟΔΩΝ	Πλη ρ.%	2008	Πλη ρ.%	2009	Πλη ρ.%	2010	Πλη ρ.%	2011	Πλη ρ.%	2012
<b>ΑΠΟ ΥΠΝΟΔΩΜΑΤΙΑ:</b> Θερινή περίοδος Διαμ.2*180*280	65%	65.520	70%	70.560	75%	75.600	80%	80.640	85%	85.680
<b>ΑΠΟ ΥΠΝΟΔΩΜΑΤΙΑ:</b> Χειμερινή περίοδος Διαμ.2*180*200	55%	39.600	60%	43.200	65%	46.800	70%	50.400	75%	54.000
<b>ΑΠΟ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ:</b> Θερ.Περ. 30*180*45	60%	145.800	65%	157.950	70%	170.100	75%	182.250	80%	194.400
Χειμ.Περ. 30*180*35	55%	103.950	60%	113.400	65%	122.850	70%	132.300	75%	141.750
<b>ΑΠΟ</b>										



<b>ΚΑΦΕΤΕΡΙΑ:</b>	65%	17.550	70%	18.900	75%	20.250	80%	21.600	85%	22.950
Θερ.Περ. 30*180*5										
Χειμ.Περ. 30*180*4	55%	11.880	60%	12.960	65%	14.040	70%	15.120	75%	16.200
ΑΠΟ ΑΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ</b>		<b>384.300</b>		<b>416.970</b>		<b>449.640</b>		<b>482.310</b>		<b>514.980</b>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια

#### **4.1 Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια**

Προκειμένου να ξεκινήσει την λειτουργία της η συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα και να μπορέσει να δραστηριοποιηθεί στο συγκεκριμένο κλάδο θα πρέπει να είναι εφοδιασμένη με όλες τις απαραίτητες πρώτες ύλες και εφόδια που χρειάζεται για τη δραστηριότητα της.

Πρώτα απ' όλα, για να μπορέσει να λειτουργήσει η συγκεκριμένη μονάδα θα πρέπει να εξασφαλίσει εκ των προτέρων νερό, ηλεκτρικό ρεύμα και καύσιμα. Για τη λειτουργία του εστιατορίου και της καφετέριας του συγκροτήματος κρίνεται σκόπιμη η προμήθεια σε τρόφιμα και ποτά. Για να μπορέσουν να διατηρήσουν το συγκρότημα σε καλή κατάσταση θα χρειαστούν πρώτες ύλες συντήρησης και καθαριότητας του χώρου. Επίσης, για την ομαλή λειτουργία του λογιστηρίου και των γραφείων της διοίκησης είναι απαραίτητη η προμήθεια πρώτων υλών σε γραφική ύλη.

Ο προγραμματισμός για την προμήθεια πρώτων υλών θα πρέπει να γίνεται σύμφωνα με τις ανάγκες της μονάδας, έτσι ώστε να αποφεύγονται οι υπερβολές οι οποίες μπορούν να βλάψουν τα οικονομικά της μονάδας. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στις πρώτες ύλες του εστιατορίου, καθώς πρόκειται για ευπαθή προϊόντα τα οποία δεν μπορούμε να διατηρήσουμε για μεγάλο χρονικό διάστημα στις αποθήκες της μονάδας.

#### **4.2 Η διαδικασία επιλογής των πρώτων υλών και των άλλων εφοδίων**

Κάθε τμήμα είναι υπεύθυνο για την επιλογή και την προμήθεια των πρώτων υλών που είναι απαραίτητα για την ομαλή λειτουργία του. Ο υπεύθυνος Λογιστηρίου, είναι επιφορτισμένος για την προμήθεια της γραφικής ύλης που χρειάζεται για τη λειτουργία του τμήματος υποδοχής, των γραφείων της διοίκησης και του λογιστηρίου. Η καθαρίστρια είναι αυτή που ενημερώνει το γενικό διευθυντή αναφορικά με τις ελλείψεις που υπάρχουν σε προϊόντα

καθαριότητας και τι επιπλέον προϊόντα χρειάζονται για την σωστή εκτέλεση των καθηκόντων της.

Ο μάγειρας, είναι υπεύθυνος για την προμήθεια και την επιλογή τροφίμων που χρειάζονται για την παρασκευή των γευμάτων ολόκληρης της μέρας. Δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην ποιότητα των προϊόντων και των πρώτων υλών που χρησιμοποιεί καθώς στόχος της μονάδας είναι η παροχή προϊόντων υψηλής ποιότητας. Επιπλέον, είναι υπεύθυνος για την παραγγελία των ποτών, των αναψυκτικών και των κρασιών που βρίσκονται σε έλλειψη. Παράλληλα είναι υπεύθυνος για την προμήθεια των πρώτων υλών που χρειάζεται η καφετέρια δηλαδή καφέ, ζάχαρη, γάλα, σοκολάτα, ποτά κ.τ.λ..

### **4.3 Μάρκετινγκ προμηθειών**

Ένας από τους βασικούς στόχους του μάρκετινγκ προμηθειών είναι η ελαχιστοποίηση του κόστους των πρώτων υλών. Για να επιτευχθεί η ελαχιστοποίηση αυτή του κόστους θα πρέπει να γίνονται παραγγελίες στη σωστή ποιότητα, στο σωστό χρόνο, στη σωστή ποσότητα και από το σωστό προμηθευτή. Θα πρέπει να γίνεται κατάλληλος σχεδιασμός των αναγκών σε πρώτες ύλες και σωστή διαχείριση των αποθεμάτων τους.

Οι προμηθευτές της μονάδας θα πρέπει να είναι αξιόπιστοι και συνεπείς στους χρόνους παράδοσης όλων των προμηθειών. Για να ελαχιστοποιηθεί ο κίνδυνος μη έγκαιρης και έγκυρης προμήθειας θα πρέπει η μονάδα εκτός από τους μόνιμους συνεργάτες της να έχει σχέση και με άλλους προμηθευτές οι οποίοι να μπορούν να την εξυπηρετήσουν σε μια έκτακτη περίπτωση. Θα πρέπει να βρίσκονται σε κοντινή απόσταση από τη μονάδα και να διαθέτουν τα απαραίτητα μεταφορικά μέσα για την παράδοση των προμηθειών.

#### **4.4 Διαδικασία επιλογής προμηθευτών**

Για να επιλέξει η συγκεκριμένη μονάδα τους προμηθευτές των πρώτων υλών που χρειάζεται για την ομαλή λειτουργία της θα εξετάσει πολλούς παράγοντες. Ιδιαίτερη σημασία θα δοθεί στην ποιότητα των πρώτων υλών που προσφέρουν οι προμηθευτές της γιατί θέλει να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της μέσω της υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.

Ένας άλλος παράγοντας επιλογής προμηθευτών είναι η τιμή των πρώτων υλών. Θα προσπαθήσει να βρει τον προμηθευτή με τις πιο ανταγωνιστικές τιμές χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν θα δοθεί προσοχή στην ποιότητα των πρώτων υλών.

Επειδή η συγκεκριμένη μονάδα θέλει συνεχώς να βελτιώνεται και να επεκτείνεται θα προσπαθήσει να βρει προμηθευτές οι οποίοι θα προσπαθούν συνεχώς να βελτιώσουν τα προϊόντα τους όσον αφορά την ποιότητα, την τιμή αλλά και τους χρόνους παράδοσης.

Κατά τους καλοκαιρινούς μήνες που η ζήτηση είναι ιδιαίτερα αυξημένη και οι πρώτες ύλες τελειώνουν πιο γρήγορα είναι απαραίτητο οι προμηθευτές να έχουν την ικανότητα να αντιδρούν σε απρόβλεπτες μεταβολές. Δηλαδή, είναι σημαντικό οι προμηθευτές να έχουν μεγάλα αποθέματα πρώτων υλών και να είναι διατεθειμένοι να τροφοδοτήσουν τη μονάδα οποιαδήποτε στιγμή κι αν χρειαστεί.

#### **4.5 Διαδικασία ελέγχου των πρώτων υλών και των άλλων εφοδίων**

Για την ομαλή και σωστή λειτουργία της συγκεκριμένης ξενοδοχειακής μονάδας θα πρέπει να ακολουθηθεί μια συγκεκριμένη διαδικασία ελέγχου προκειμένου η επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της.

Πρώτα από όλα η διεύθυνση της μονάδας θα καθιερώσει συγκεκριμένες διαδικασίες για την παρασκευή και την παροχή όλων των προϊόντων που θα διαθέτει στους πελάτες της καθώς και για τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι θα εκτελούν τις εργασίες τους. Για παράδειγμα το μέγεθος της μερίδας του φαγητού και της ποσότητας των ποτών θα είναι προκαθορισμένο.

Είναι εξίσου σημαντικό οι εργαζόμενοι της συγκεκριμένης ξενοδοχειακής μονάδας να γνωρίζουν τα πρότυπα των διαδικασιών που έχει θέσει η διοίκηση και γι' αυτό το λόγο θα εκπαιδεύονται για τον τρόπο εργασίας και δράσης τους.

Η επιχείρηση θα καθιερώσει πρότυπα αναφορικά με την ποιότητα των πρώτων υλών, της εργασίας και των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχονται στους πελάτες. Θα καθιερωθούν βραβεία αριστείας και επιβράβευσης τόσο για τους προμηθευτές όσο και για τους εργαζόμενους στην επιχείρηση.

Προκειμένου να εντοπίσει η επιχείρηση αν ακολουθούνται τα πρότυπα και οι διαδικασίες που έχει καθιερώσει θα παρακολουθεί και θα ελέγχει τους προμηθευτές αλλά και τους εργαζόμενους της. Αυτό θα το επιτύχει μέσα από τη συμπλήρωση ειδικών εντύπων που θα συμπληρώνονται από τους πελάτες της επιχείρησης.

#### **4.6 Κόστος πρώτων υλών και άλλων εφοδίων**

Για να υπολογίσουμε το συνολικό κόστος των πρώτων υλών και των άλλων εφοδίων θα πρέπει πρώτα να υπολογίσουμε το κόστος των πρώτων υλών ξεχωριστά. Η Ένωση Ξενοδόχων Λευκάδας έχει υπολογίσει τα ποσοστά με βάση τα οποία προκύπτουν τα κόστη των πρώτων υλών και των άλλων εφοδίων. Το 5% των συνολικών εσόδων της μονάδας θα αποτελούν το κόστος της ενέργειας που θα καταναλώνει η συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα ετησίως.

Για την καφετέρια ισχύει ότι το κόστος των τροφίμων και των ποτών είναι ίσα με το 10% των προβλεπόμενων εσόδων της καφετέρας ενώ για το εστιατόριο είναι το 25% των προβλεπόμενων εσόδων του.

Σε ποσοστό της τάξεως του 1% επί των συνολικών εσόδων της επιχείρησης ανέρχεται το κόστος της γραφικής ύλης και των λοιπών αναλώσιμων ενώ σε ποσοστό 2% αντιστοιχεί το κόστος των υλικών συντήρησης και καθαριότητας.

Τα ποσοστά αυτά παραμένουν σταθερά κατά τα επόμενα χρόνια (2008-2012).

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4.6.1:Κόστος πρώτων υλών και άλλων εφοδίων (ποσά σε ευρώ)**

Περιγραφή	2008	2009	2010	2011	2012
Έξοδα τροφίμων-ποτών	65.381,00	71.024,00	76.667,00	82.310,00	87.953,00
Ρεύμα-νερό-καύσιμα	19.215,00	20.849,00	22.482,00	24.116,00	25.749,00
Γραφική ύλη-αναλώσιμα	3.843,00	4.170,00	4.496,00	4.823,00	5.150,00
Έξοδα συντήρησης-καθαριότητας	7.686,00	8.339,00	8.993,00	9.646,00	10.300,00
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>96.125,00</b>	<b>104.382,00</b>	<b>112.638,00</b>	<b>120.895,00</b>	<b>129.152,00</b>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

Μηχανολογία και τεχνολογία



## 5.1 Περιγραφή της τεχνολογίας

Στόχος της συγκεκριμένης ξενοδοχειακής μονάδας είναι η παροχή υπηρεσιών και προϊόντων υψηλής ποιότητας. Μετά από έρευνες που έγιναν στη συγκεκριμένη περιοχή διαπιστώθηκε η έλλειψη αντίστοιχης μονάδας και για το λόγο αυτό αποφασίστηκε η δημιουργία της επιχείρησης «ΘΕΑ». Η μονάδα απευθύνεται σε έλληνες και ξένους τουρίστες υψηλού βιοτικού επιπέδου.

Η επιλογή όλων των ηλεκτρικών και μηχανολογικών εγκαταστάσεων (ηλεκτρολογική εγκατάσταση, θέρμανση, κλιματισμός, συστήματα πυρασφάλειας, υδραυλική εγκατάσταση, ανελκυστήρες, σύστημα ύδρευσης) έγιναν σύμφωνα με τα τεχνικά χαρακτηριστικά που απαιτούνται από τον Ε.Ο.Τ. προκειμένου να χαρακτηριστεί η συγκεκριμένη μονάδα σαν «συγκρότημα πολυτελών εξοχικών κατοικιών».

## 5.2 Περιγραφή κτιριακών εγκαταστάσεων

Το συγκεκριμένο ξενοδοχειακό συγκρότημα αποτελείται από δύο πέτρινα κτίρια εμβαδού 86,20 τ.μ. το καθένα. Κάθε κτίριο χαρακτηρίζεται ως πολυτελής επιπλωμένη τρίχωρη κατοικία 6 ατόμων. Το συγκρότημα επίσης αποτελείται και από ένα ισόγειο κτίριο που περιλαμβάνει τους κοινόχρηστους χώρους (είσοδος, χώρος υποδοχής, γραφεία, λογιστήριο, εστιατόριο, καφετέρια).

Στον περιβάλλοντα χώρο και την εξωτερική πλευρά του συγκροτήματος βρίσκονται οι πισίνες, μια μικρή παιδική χαρά και χώρος στάθμευσης 15 θέσεων.

### 5.3 Κατασκευή κτιριακών εγκαταστάσεων

Την κατασκευή των κτιριακών εγκαταστάσεων της συγκεκριμένης μονάδα θα αναλάβει η εταιρία «ΔΟΜΗΣΗ Ο.Ε» και πρόκειται να ακολουθηθούν όλα τα αρχιτεκτονικά και κατασκευαστικά πρότυπα που θέτει ο Ε.Ο.Τ.

Σύμφωνα με τις αναλυτικές προμετρήσεις που έχουν γίνει οι εργασίες πρέπει να πραγματοποιηθούν για την κατασκευή του συγκεκριμένου συγκροτήματος είναι οι εξής:

Εκσκαφή: για κάθε κτίριο θα γίνει σκάφη και με τα προϊόντα αυτής θα γίνουν οι επιχώσεις των κτιρίων.

Σκυρόδεμα: για το σκελετό των κτιρίων θα χρειαστεί οπλισμένο σκυρόδεμα. Το σκυρόδεμα θα το προμηθευτούμε από την εταιρία «MASTER ΜΠΕΤΟΝ».

Κτίσιμο: για το κτίσιμο των κτιρίων τόσο εξωτερικά όσο και εσωτερικά, τις μονώσεις της στέγης, των ταρατσών και της τοιχοποιίας θα χρειαστούν οικοδομικά υλικά (τούβλα, τσιμέντα, ασβέστης, αμμοκωνία, μονωτικά κ.τ.λ) τα οποία θα προμηθευτούμε από την εταιρία «Σ. ΚΑΡΥΔΗΣ @ ΣΙΑ Ο.Ε».

Στέγη: τις στέγες των κτιρίων θα αναλάβει να κατασκευάσει η εταιρεία ΑΦΟΙ ΓΑΛΗΝΗ και θα χρησιμοποιηθούν ξύλα, πέτσωμα, ασφαλόπανο, μονωτικά και κεραμίδια που θα προμηθευτούμε από την εταιρία «Σ. ΚΑΡΥΔΗΣ @ ΣΙΑ Ο.Ε».

Ξύλινες κατασκευές: τα δάπεδα των οικοδομών, τα κουφώματα, τα κάγκελα και οι πόρτες (εσωτερικές και εξωτερικές), οι ντουλάπες, οι κουζίνες θα κατασκευαστούν από ξύλο όρεγκον από την εταιρία Γ. ΒΑΓΕΝΑΣ.

Πλακάκια/μπάνια: τις επενδύσεις των κουζινών και των λουτρών θα αναλάβει ο Γ. ΜΠΑΛΤΣΑΣ και όλα τα απαραίτητα υλικά θα προμηθευτούμε από την εταιρία ΚΤΙΣΜΑ.

Χρωματισμοί: όλα τα απαραίτητα χρώματα για το βάψιμο των τοίχων και όλων των ξύλινων κατασκευών θα τα προμηθευτούμε από την εταιρία ΒΕΡΥΚΙΟΣ-ΜΠΑΛΤΣΑΣ και τις εργασίες θα αναλάβει εξειδικευμένο συνεργείο.

Θέρμανση: η εταιρία Π. ΓΟΥΡΖΗΣ θα αναλάβει την κατασκευή συστήματος αυτόνομης θέρμανσης για τα δωμάτια και ξεχωριστό σύστημα θέρμανσης και

τους κοινόχρηστους χώρους. Τα τζάκια θα τα προμηθευτούμε από την εταιρία «Σ. ΚΑΡΥΔΗΣ @ ΣΙΑ Ο.Ε».

Διαμόρφωση χωρών: οι εξωτερικοί χώροι των κτιρίων θα επενδυθούν με πέτρα Άρτας που θα προμηθευτούμε από την εταιρία «Σ. ΚΑΡΥΔΗΣ @ ΣΙΑ Ο.Ε».

Πισίνες: την κατασκευή και την επένδυση θα αναλάβει η εταιρία Ideal Piscines όπου εξουσιοδοτημένος αντιπρόσωπος στο όνομα της Λευκάδας είναι η εταιρεία «Σ. ΚΑΡΥΔΗΣ @ ΣΙΑ Ο.Ε».

#### **5.4 Εξοπλισμός ξενοδοχειακής μονάδας**

Ο εξοπλισμός της συγκεκριμένης ξενοδοχειακής μονάδας θα γίνει σύμφωνα με τις προδιαγραφές των ξενοδοχειακών καταλυμάτων αντίστοιχου τύπου. Για να μπορέσει το συγκρότημα να πάρει όλες τις απαιτούμενες άδειες που χρειάζεται για τη λειτουργία του θα πρέπει να πληρεί όλα τα απαιτούμενα κριτήρια του Ε.Ο.Τ.

Στην υποδοχή του ξενοδοχείου θα υπάρχει συνέχεια ένα άτομο για να μπορεί να εξυπηρετεί τους πελάτες κατά την άφιξή τους, ο χώρος στάθμευσης θα βρίσκεται σε απόσταση 30 μέτρων από την κεντρική είσοδο του μονάδας, θα είναι εύκολη η προσπέλαση ατόμων με ειδικές ανάγκες σε όλους του χώρους του ξενοδοχείου, θα υπάρχει θέρμανση και κλιματισμός σε όλους τους χώρους του ξενοδοχείου και ο φωτισμός θα είναι επαρκής σε όλους τους χώρους. Επίσης θα υπάρχει θυρίδα της φύλαξης πολύτιμων αντικειμένων. Στη ρεσεψιόν του συγκροτήματος θα υπάρχουν ενημερωτικά φυλλάδια για τις παροχές της μονάδας καθώς και χάρτες με πληροφορίες για όλο το νησί.

Κάθε διαμέρισμα περιέχει δύο διπλά κρεβάτια, δύο μονά κρεβάτια, κομοδίνα, τρεις πολυθρόνες με ένα τραπεζάκι, τηλεόραση, μεγάλο καθρέφτη με συρτάρια, δοχείο απορριμμάτων, μίνι μπαρ και το δάπεδο θα είναι στρωμένο με μοκέτα.

Στο λουτρό θα υπάρχει μπανιέρα υδρομασάζ, πετσέτες, μπουρνούζια, χαλάκι, δοχείο απορριμμάτων, μπιστολάκι για τα μαλλιά, σαμπουάν, κρέμα μαλλιών, σαπούνι χεριών, σκουφάκι μπάνιου, σεντ ραπτικής.

## **5.5 Παρεχόμενες υπηρεσίες της ξενοδοχειακής μονάδας**

Στο εστιατόριο της μονάδας, δυναμικότητας 30 ατόμων, θα μπορεί κανείς να απολαύσει το μεσημεριανό και το βραδινό του κατά τη διάρκεια λειτουργίας του. Το πρωινό θα σερβίρεται από τις 7 έως τις 11 π.μ. και θα είναι μπουφές πολύ μεγάλης ποικιλίας. Θα υπάρχει ειδικός εξοπλισμός για την εστίαση των παιδιών καθώς και των ατόμων με ειδικές ανάγκες.

Οι πισίνες των συγκροτημάτων θα είναι ανοιχτές καθ' όλη τη διάρκεια της μέρας. Δίπλα από αυτές θα υπάρχει ντους με ζεστό νερό 24 ώρες το 24άωρο. Στον εξωτερικό χώρο θα υπάρχει επίσης μια μικρή παιδική χαρά για τα παιδιά, πλήρως εξοπλισμένη με παιχνίδια για κάθε ηλικία.

Το σύστημα πυρασφάλειας του ξενοδοχείου θα περιλαμβάνει πυροσβεστήρες σε όλους τους χώρους, οπτικό συναγερμό για τους κόμβους, ειδικούς αισθητήρες σε περίπτωση φωτιάς. Σε όλους τους κοινόχρηστους χώρους καθώς και σε όλα τα δωμάτια θα υπάρχει αναλυτικός κατάλογος με τις εξόδους κινδύνου σε περίπτωση φωτιάς.

Ιδιαίτερη προσοχή θα δοθεί στην καθαριότητα της μονάδας. Οι πετσέτες και τα σεντόνια των δωματίων θα αλλάζονται καθημερινώς και θα απολυμαίνονται σε ειδικά πλυντήρια. Οι χώροι των δωματίων θα καθαρίζονται μια φορά την ημέρα και όλοι οι κοινόχρηστοι χώροι θα καθαρίζονται δύο με τρεις φορές την ημέρα.

## **5.6 Κόστος κατασκευής και εξοπλισμού της μονάδας**

Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται αναλυτικά το κόστος της κατασκευής και του εξοπλισμού του συγκεκριμένου ξενοδοχειακού συγκροτήματος.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5.6.1: Κόστος κατασκευής και εξοπλισμού της μονάδας (ποσά σε ευρώ)**

<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ</b>	<b>ΚΟΣΤΟΣ</b>
Έργα υποδομής	10.000,00
Κτιριακές εγκαταστάσεις	200.000,00
Έργα περιβάλλοντα χώρου	70.000,00
Μηχανολογικός εξοπλισμός και λοιπός εξοπλισμός	110.000,00
Κόστος οικοπέδου	10.000,00
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>400.000,00</b>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI

Οργάνωση της μονάδας και Γενικά έξοδα

## 6.1 Οργάνωση της ξενοδοχειακής μονάδας

Στον ξενοδοχειακό κλάδο βρίσκει απασχόληση μια μεγάλη ποικιλία επαγγελματιών. Κοινή αποστολή όλων των επαγγελματιών του ξενοδοχειακού κλάδου είναι η παροχή φιλοξενίας και γενικότερα η εξυπηρέτηση ανθρώπων που βρίσκονται μακριά από το σπίτι τους. Το προϊόν που παρέχει μια ξενοδοχειακή επιχείρηση (δηλαδή η φιλοξενία και το κατάλυμα), όπως άλλωστε συμβαίνει και με κάθε επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον τομέα των υπηρεσιών, εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τα προσόντα και τις δεξιότητες που διαθέτει το εργατικό της δυναμικό. Το δυναμικό αυτό ανάλογα με τις ειδικότητες του οργανώνεται σε τμήματα, σύμφωνα με τις επιστημονικές αρχές της διοίκησης και των επιχειρήσεων και συγκεκριμένα της λειτουργίας της οργάνωσης.

Η οργάνωση είναι η διαδικασία με την οποία η συνολική εργασία διαιρείται σε επιμέρους καθήκοντα, κατανέμεται σε διαφορετικούς ανθρώπους, ελέγχονται οι δραστηριότητες των ανθρώπων, συνδέονται διάφορες εργασίες μεταξύ τους κατά τρόπο, ώστε να επιτυγχάνονται οι σκοποί της επιχείρησης.

Η διαδικασία της οργάνωσης βασίζεται σε συγκεκριμένες αρχές που είναι οι εξής:

1. Τμηματοποίηση των διαφορετικών εργασιών, που πρέπει να επιτελέσει η επιχείρηση.
2. Εξειδίκευση των εργασιών που είναι η διαδικασία διάσπασης μιας συνολικής εργασίας σε επιμέρους ατομικά καθήκοντα.
3. Η έκταση του ελέγχου, που επιτρέπεται στα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας.
4. Προκαθορισμένη ιεραρχία, ώστε ο κάθε εργαζόμενος να μη λαμβάνει εντολές από δύο προϊσταμένους.
5. Προκαθορισμένες αρμοδιότητες και υπευθυνότητες.

Η λειτουργία της οργάνωσης ασχολείται με τον καταμερισμό των εργασιών, δηλαδή ποιες δουλειές πρέπει να γίνουν για την επίτευξη των στόχων του

οργανισμού και ποιοι θα αναλάβουν να τις εκτελέσουν. Η εξειδίκευση των εργασιών γίνεται για την αποτελεσματική ανάθεση σε διαφορετικά πρόσωπα.

Είναι προφανές ότι το γεγονός της εξειδίκευσης μιας επιχείρησης εξαρτάται από το μέγεθος της. Οι πολύ μικρές επιχειρήσεις δεν έχουν την πολυτέλεια της μεγάλης εξειδίκευσης. Στην ακραία περίπτωση των ατομικών επιχειρήσεων, ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης αναλαμβάνει να φέρει σε πέρας όλες τις εργασίες της επιχείρησης. Όσο, όμως, μεγαλώνει η επιχείρηση δηλαδή αυξάνουν οι δραστηριότητες άρα και οι εργαζόμενοι τόσο διευρύνονται και οι δυνατότητες εξειδίκευσης των εργασιών. Στο συμπέρασμα που θα μπορούσαμε να καταλήξουμε είναι ότι η εξειδίκευση είναι συνώνυμη με την ανάπτυξη και τη μεγέθυνση της επιχείρησης.

Η εξειδίκευση των εργασιών, που πρέπει να γίνουν μέσα σε μια επιχείρηση, είναι αναγκαία, διότι οι εξειδικευμένες εργασίες μαθαίνονται σχετικά γρήγορα, εκτελούνται πιο αποτελεσματικά και εύκολα αλλά πληρώνονται οι εργαζόμενοι που αναλαμβάνουν τέτοιες εργασίες. Το μεγαλύτερο, ίσως, μειονέκτημα της εξειδίκευσης των εργασιών είναι η ανία και δυσαρέσκεια που δημιουργείται στους εργαζόμενους, με αποτέλεσμα να μειώνεται η αποδοτικότητά τους.

Η λειτουργία της οργάνωσης βασίζεται στην αρχή του προκαθορισμού της έκτασης του ελέγχου. Το πρόβλημα της έκτασης αναφέρεται στον αριθμό των ατόμων, που θα πρέπει να περιλαμβάνει μια οργανωτική μονάδα. Μικρός αριθμός σημαίνει ότι ο προϊστάμενος μπορεί να ελέγχει τις δραστηριότητες της μονάδας αποτελεσματικά και αποδοτικά. Μεγάλος αριθμός σημαίνει ότι αυξάνεται σημαντικά ο αριθμός των προϊσταμένων και συνεπώς το κόστος οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης. Ο άριστος αριθμός εργαζομένων σε μια οργανωτική μονάδα εξαρτάται από τους παρακάτω παράγοντες:

1. Το είδος της εργασίας που θα πρέπει να γίνει. Όσο πιο σύνθετες είναι οι διάφορες εργασίες που πρέπει να γίνουν μέσα σε μια επιχείρηση, τόσο πιο περιορισμένη πρέπει να είναι η έκταση του ελέγχου. Αντίθετα όσο πιο ομοιόμορφες είναι οι εργασίες που εκτελούνται, τόσο μεγαλύτερη μπορεί να είναι η έκταση του ελέγχου.



2. Από την ικανότητα και την εκπαίδευση των απασχολουμένων. Όσο μεγαλύτερη είναι η ικανότητα και η εκπαίδευση, τόσο περιορισμένη μπορεί να είναι η ανάγκη του ελέγχου.
3. Την ικανότητα και την εμπειρία του προϊσταμένου. Ικανοί και έμπειροι προϊστάμενοι μπορούν να ελέγχουν ένα μεγάλο αριθμό εργαζομένων.
4. Το στόχο που θέτει η επιχείρηση για την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παράγει. Πολλές φορές η ποιότητα της παραγωγής εξασφαλίζεται με περιορισμένη έκταση του ελέγχου.

Η αρχή της προκαθορισμένης ιεραρχίας αφορά το πρόβλημα που παρατηρείται σε πολλούς οργανισμούς, όπου ένας υπάλληλος υπηρετεί δύο προϊσταμένους. Στις σύγχρονες επιχειρήσεις που δίνεται έμφαση στην ομαδική εργασία, αυτό δεν είναι πρόβλημα. Το πρόβλημα αυτό συναντάται σε κρατικούς και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, όπου παρατηρείται το φαινόμενο ένα ανώτερο στέλεχος να παρακάμπτει ένα μεσαίο στέλεχος και να δίνει εντολές σε κατώτερα στελέχη.

Η αρχή των προκαθορισμένων αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων αναφέρει ότι κάθε εργαζόμενος, μέσα σε έναν οργανισμό, θα πρέπει να έχει συγκεκριμένες υπευθυνότητες, αλλά, ταυτόχρονα, και τις απαραίτητες αρμοδιότητες για να φέρει σε πέρας, κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, τις υποχρεώσεις του.

Η ίδια η έννοια της λειτουργίας της οργάνωσης προϋποθέτει μια οργανωτική δομή. Η δομή αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο εξειδικεύονται οι διάφορες εργασίες και στον τρόπο με τον οποίο συνδέονται οι διαφορετικές εργασίες μεταξύ τους.

Η οργανωτική δομή είναι απαραίτητη για όλους τους οργανισμούς, κερδοσκοπικούς, μη κερδοσκοπικούς και δημόσιους. Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωτική δομή μιας επιχείρησης. Βασικοί προσδιοριστικοί παράγοντες είναι η αποστολή της επιχείρησης και το μέλλον μέσα στο οποίο καλείται να δραστηριοποιηθεί. Η οργανωτική δομή συνδέεται άμεσα με την τμηματοποίηση των εργασιών.

Η επιχείρηση χωρίζει το σύνολο των εργασιών σε ατομικές δουλειές που αποτελούν την υπευθυνότητα ενός ατόμου. Αφού γίνει η πλήρης εξειδίκευση των εργασιών, θα πρέπει στη συνέχεια οι διάφορες εργασίες να ομαδοποιούνται. Η διαδικασία της ομαδοποίησης αποκαλείται τμηματοποίηση. Υπάρχουν πολλοί τρόποι τμηματοποίησης των εργασιών που θα πρέπει να γίνουν σε μια επιχείρηση. Οι διάφοροι τρόποι είναι οι εξής:

1. Τμηματοποίηση κατά λειτουργία
2. Τμηματοποίηση κατά πελάτη
3. Τμηματοποίηση κατά προϊόν
4. Τμηματοποίηση κατά παραγωγική διαδικασία
5. Τμηματοποίηση κατά γεωγραφική περιοχή
6. Αριθμητική τμηματοποίηση
7. Χρονολογική τμηματοποίηση

Η πιο διαδεδομένη μορφή οργάνωσης στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι η τμηματοποίηση κατά λειτουργία. Η τμηματοποίηση κατά λειτουργία στηρίζεται στις διάφορες δραστηριότητες που αναλαμβάνει επιχείρηση. Η μέθοδος αυτή είναι πιο διαδεδομένη, γιατί όλες οι επιχειρήσεις λίγο ή πολύ έχουν κοινές δραστηριότητες. Οι δραστηριότητες αυτές είναι η παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών, η πώλησή τους (μάρκετινγκ), η πρόσληψη και εκπαίδευση του προσωπικού τους και η χρηματοοικονομική ανάλυση της πορείας της επιχείρησης. Οι λειτουργίες αυτές είναι βασικές και εκτελούνται από όλες τις επιχειρήσεις. Η σπουδαιότητα κάθε δραστηριότητας διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση και από κλάδο σε κλάδο.

Η επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει τμήματα για τις δραστηριότητες της με τέτοιο τρόπο, ώστε κάθε λειτουργία να αποτελεί και ένα ξεχωριστό τμήμα. Το κάθε λειτουργικό τμήμα μπορεί να διαιρεθεί σε άλλα υπο-τμήματα. Τα πλεονεκτήματα της λειτουργικής τμηματοποίησης είναι τα εξής:

1. Είναι μια λογική μέθοδος τμηματοποίησης, γιατί ακολουθεί πιστά την αρχή της εξειδίκευσης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

2. Η μέθοδος αυτή επιτρέπει την εύκολη αναδιάρθρωση, σε περιπτώσεις που η επιχείρηση αυξάνει σημαντικά τον κύκλο εργασιών της.
3. Η λειτουργική τμηματοποίηση καθιστά εύκολη την ανάθεση αρμοδιοτήτων στο προσωπικό της επιχείρησης και δείχνει τον τρόπο με τον οποίο ένα διοικητικό στέλεχος μπορεί να ανεβεί μέσα στην επιχείρηση.
4. Βοηθά στον εύκολο έλεγχο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Η λειτουργική τμηματοποίηση έχει και αυτή τα προβλήματα της. Το βασικό μειονέκτημα είναι η απομόνωση των διαφορετικών λειτουργιών, με αποτέλεσμα τον πιθανό ανταγωνισμό μεταξύ των στελεχών διαφορετικών λειτουργιών της επιχείρησης.

## **6.2 Δομή οργάνωσης του προσωπικού ξενοδοχειακών μονάδων**

Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει το οργανόγραμμα της ξενοδοχειακής μονάδας μας. Το συγκεκριμένο οργανόγραμμα παρουσιάζει την οργανωσιακή δομή της μονάδας όπως αυτή προκύπτει από τη δυναμικότητα της, τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολεί και τα πρότυπα του ξενοδοχειακού κλάδου.

Στο συγκεκριμένο οργανόγραμμα η δομή οργάνωσης της επιχείρησης παρουσιάζεται υπό τη μορφή πυραμίδας. Οι γραμμές των εντολών προχωρούν από την κορυφή προς τη βάση και σε κάθε τμήμα αναγράφονται με σειρά ιεραρχίας οι χαρακτηρισμοί των θέσεων.

Στόχος της διοίκησης είναι η ύπαρξη μιας απλής μορφής οργάνωσης της επιχείρησης έτσι ώστε να υπάρχει αμεσότητα ανάμεσα στους υπαλλήλους και το γενικό διευθυντή ο οποίος έχει την ευθύνη για όλα τα επιμέρους τμήματα και θα λογοδοτεί στο Δ.Σ. της εταιρίας

Η ξενοδοχειακή μονάδα περιλαμβάνει τα εξής τμήματα:

Διοικητικό Συμβούλιο: Είναι υπεύθυνο για την τήρηση της επιχειρηματικής πολιτικής και την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

Οικονομικές υπηρεσίες (Λογιστήριο): Εδώ γίνονται οι ανάλογες εγγραφές ανοίγματος ή κλεισίματος των λογαριασμών πελατών και η παρακολούθησή τους. Ο Διευθυντής Λογιστηρίου πρέπει να έχει άριστη γνώση της ξενοδοχειακής λογιστικής και να τον διακρίνει τιμιότητα και η παρατηρητικότητα. Πρέπει να είναι πολύ προσεκτικός κατά τον έλεγχο των χρεοπιστώσεων των λογαριασμών, για αποφυγή λαθών και την καλή ευθύνη της μονάδας.

Δημόσιες σχέσεις: Ο υπεύθυνος δημοσίων σχέσεων πρέπει να έχει διοικητικά και οργανωτικά προσόντα, πλατιά μόρφωση, συνεχή ενημέρωση για τα ελληνικά και διεθνή γεγονότα, άψογη εμφάνιση και πολλές γνωριμίες. Εξυπηρετεί και λύνει κάθε πρόβλημα των πελατών, οργανώνει και επιβλέπει την εκδήλωση, είναι υπεύθυνος για την υποδοχή και ξενάγηση υψηλών προσωπικοτήτων, ενημερώνεται και έχει συνεχή επαφή με όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου. Είναι ο, μετά τη διεύθυνση, προωθητής της ξενοδοχειακής μονάδας. Τη θέση αυτή στη συγκεκριμένη μονάδα κατέχει ο γενικός διευθυντής.

### Οργανόγραμμα ξενοδοχειακής μονάδας «ΘΕΑ»



Νομική υπηρεσία: Ο υπεύθυνος πρέπει να έχει πτυχίο δικηγόρου με γνώσεις διεθνούς δικαίου και εργατικών και φορολογικών διατάξεων. Συντάσσει τα σύμβολα του ξενοδοχείου με το προσωπικό, επιμελείται και συμπληρώνει τα παραστατικά για τη σύναψη συνταξιοδοτήσεων των υπαλλήλων του ξενοδοχείου, εκπροσωπεί την επιχείρηση στα δικαστήρια και γενικά καλύπτει οποιοδήποτε νομικό θέμα απορρέει από τις συναλλαγές του ξενοδοχείου με τρίτους. Κάθε φορά που θα υπάρχει κάποιο πρόβλημα η μονάδα θα απευθύνεται σε δικηγόρο-εξωτερικό συνεργάτη της εταιρίας.

Υποδοχή: Ο chef de reception εκτός από εμφάνιση και εξυπνάδα, πρέπει να διαθέτει τιμότητα, μνήμη και εχεμύθεια. Να είναι γνώστης ξένων γλωσσών και επαγγελματικών οργανώσεων και να έχει ικανότητες «διπλωμάτη». Είναι υπεύθυνος για την οργάνωση του τμήματος με τέτοιο τρόπο, ώστε να διευκολύνεται η δουλειά των υφισταμένων του, για να περιορίζονται στο ελάχιστο τα λάθη και να εξασφαλίζεται η άριστη εξυπηρέτηση. Το τμήμα αυτό έχει άμεση επαφή με τον πελάτη, γι' αυτό η συμπεριφορά που υιοθετείται πρέπει να είναι φιλική, εξυπηρετική και γεμάτη υπομονή. Ο πελάτης άλλωστε είναι ο λόγος ύπαρξης μιας ξενοδοχειακής μονάδας.

Εστιατόριο: Ο maitre πρέπει να διαθέτει άψογη εμφάνιση, φιλική και εξυπηρετική συμπεριφορά, γνώσεις δημοσίων σχέσεων και ξένων γλωσσών. Είναι το άτομο που θα κληθεί να ακούσει κάποια παράπονα ή να δώσει πληροφορίες για κάποιο πιάτο. Πρέπει να είναι ιδιαίτερα ικανός, ώστε, από τη μια πλευρά να δημιουργεί άνετη ατμόσφαιρα για τους πελάτες και από την άλλη να βεβαιώνεται για τη σωστή συμπεριφορά των σερβιτόρων. Στη συγκεκριμένη περίπτωση υπεύθυνος για τη συγκεκριμένη θέση θα είναι ο σερβιτόρος ο οποίος διαθέτει όλα τα απαραίτητα προσόντα και δεξιότητες.

Ασφάλεια: Σε αυτό το τμήμα προσλαμβάνονται υπάλληλοι με ειδικές ικανότητες, ικανοί να αντιμετωπίσουν κάθε εσωτερικό ή εξωτερικό κίνδυνο και είναι αυτοί που μεριμνούν για την ασφάλεια του ξενοδοχείου από

αυτούς τους κινδύνους. Στον τομέα πυρασφάλειας, εκτός από τα τεχνικά μέτρα προστασίας, μπορεί να υπάρχει και ειδική ομάδα. Το συγκεκριμένο τμήμα στη μονάδα «ΘΕΑ» δεν θα απασχολεί κάποιο συγκεκριμένο άτομο αλλά όλο το προσωπικό θα εκπαιδευτεί ώστε να μπορέσει να αντιμετωπίσει όποιο πρόβλημα προκύψει.

Η λήψη αποφάσεων στη μονάδα «ΘΕΑ» θα γίνεται από το διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης. Σύμφωνα με το καταστατικό της μονάδας το διοικητικό συμβούλιο θα αποτελείται από πέντε άτομα, όπου σταθερά μέλη του θα είναι οι ιδιοκτήτες και ο γενικός διευθυντής, ενώ τα υπόλοιπα μέλη ορίζονται από τους ιδιοκτήτες της ξενοδοχειακής μονάδας. Η θητεία του Δ.Σ. θα είναι διάρκειας ενός έτους ενώ προβλέπεται να συνέρχεται σε συνεδρίαση όποτε αυτό είναι απαραίτητο για την ομαλή και σωστή λειτουργία της μονάδας.

Ο γενικός διευθυντής έχει την ευθύνη για την εφαρμογή όλων όσων αποφασίστηκαν από το Δ.Σ. καθώς και την ενημέρωση του προσωπικού για όλα όσα κρίνεται απαραίτητο. Σύμφωνα με το καταστατικό της επιχείρησης προβλέπεται σύγκληση συμβουλίου όλων των εργαζομένων τρεις φορές το χρόνο τουλάχιστον στα οποία θα παρίσταται και το Δ.Σ.. Επίσης, θα πραγματοποιούνται αν χρειαστεί άτυπα συμβούλια μεταξύ των εργαζομένων μιας και ένας από τους στόχους της διοίκησης είναι η επίτευξη της επικοινωνίας με όλους τους εργαζόμενους προκειμένου να γίνουν γνωστοί και κατανοητοί οι στόχοι της μονάδας και να γίνει πιο εύκολη η αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων που μπορεί να έχουν οι εργαζόμενοι. Η δημιουργία μιας κοινής πορείας της διοίκησης και του προσωπικού για την επίτευξη των στόχων της μονάδας αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την περαιτέρω ανάπτυξη της.

### **6.3 Γενικά έξοδα**

Η Ένωση Ξενοδόχων Λευκάδας έχει υπολογίσει τα ποσοστά με βάση τα οποία προκύπτουν τα γενικά έξοδα. Στα λοιπά γενικά έξοδα

περιλαμβάνονται για παράδειγμα η διάθεση των αποβλήτων, διάφορα εφόδια γραφείων, διάφορα δημοτικά τέλη κ.λ.π. και υπολογίζονται ως ποσοστό 0,5% επί των εσόδων της μονάδας.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 6.3: Γενικά έξοδα (ποσά σε ευρώ)**

Περιγραφή	2008	2009	2010	2011	2012
Λοιπά γενικά έξοδα	1.922,00	2.085,00	2.248,00	2.412,00	2.575,00
<b>Σύνολο</b>	<b>1.922,00</b>	<b>2.085,00</b>	<b>2.248,00</b>	<b>2.412,00</b>	<b>2.575,00</b>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ VII

Ανθρώπινοι πόροι



## **7.1 Κατηγορίες ανθρώπινων πόρων που δραστηριοποιούνται σε μια ξενοδοχειακή μονάδα**

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο επιχειρείται η ανάλυση των ανθρώπινων πόρων της ξενοδοχειακής μονάδας «ΘΕΑ». Στο συγκεκριμένο επενδυτικό σχέδιο δίνεται μεγάλη σημασία στον ανθρώπινο παράγοντα γιατί η συγκεκριμένη επιχείρηση είναι εντάσεως εργασίας, γεγονός που καταδεικνύει το μέγεθος της επένδυσης που πρέπει να γίνει σε ανθρώπινο δυναμικό. Επίσης, απαραίτητο συστατικό για την άριστη παροχή τουριστικών υπηρεσιών είναι η ύπαρξη εξειδικευμένου και ικανοποιημένου προσωπικού.

### **7.1.1 Τμήμα υποδοχής (Front office)**

Το προσωπικό της υποδοχής έχει την πρώτη και την τελευταία επαφή με τον πελάτη. Η πλειοψηφία των πελατών στη διάρκεια της διαμονής τους έχουν τη μεγαλύτερη επαφή με την υποδοχή συγκριτικά με τα υπόλοιπα τμήματα. Επομένως, η γνώμη που θα σχηματίσουν οι πελάτες για το ξενοδοχείο εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την εντύπωση που θα τους δημιουργήσαν οι εργαζόμενοι στο τμήμα υποδοχής.

Οι αρμοδιότητες του τμήματος υποδοχής διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες. Η πρώτη λειτουργία είναι οι κρατήσεις δωματίων μέσω τηλεφώνου, φαξ ή ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Η δεύτερη κατηγορία εργασιών είναι η υποδοχή των πελατών, η καταχώρηση τους στον κατάλογο των φιλοξενουμένων, ο έλεγχος της κράτησης του δωματίου, αν έχει προηγηθεί κράτηση, διαφορετικά ο έλεγχος για το αν υπάρχει διαθέσιμο δωμάτιο, η παράδοση του κλειδιού και ο τελικός έλεγχος διαφόρων εκκρεμοτήτων όταν πλέον ο πελάτης αναχωρεί από το ξενοδοχείο. Η διαδικασία αυτή είναι γνωστή και ως check in για την περίπτωση της άφιξης και check out στην περίπτωση της αναχώρησης.

Μια τρίτη λειτουργία που επιτελεί το τμήμα υποδοχής είναι η επικοινωνία με τον πελάτη. Το προσωπικό του τμήματος ενημερώνει τον πελάτη για τις υπηρεσίες, τις δραστηριότητες και τις εκδηλώσεις του ξενοδοχείου. Τέλος, το

προσωπικό είναι υπεύθυνο για την αλληλογραφία και τα μηνύματα του πελάτη. Η τακτοποίηση του λογαριασμού του πελάτη είναι η τέταρτη κατηγορία εργασιών που επιτελεί το τμήμα. Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τον καθορισμό του τρόπου πληρωμής (μετρητά ή πιστωτική κάρτα), τη διαδικασία που απαιτείται για να γίνει χρέωση του λογαριασμού στη πιστωτική κάρτα και την παρουσίαση του τελικού λογαριασμού στο check out. Επιπλέον, το τμήμα μπορεί να είναι επιφορτισμένο να τηρεί μια στατιστική διαθεσιμότητα των δωματίων και τις κρατήσεις και να έχει επαφή με το τμήμα τακτοποίησης των δωματίων.

Ο διευθυντής του τμήματος έχει τη γενική ευθύνη επίβλεψης του προσωπικού, σχεδιάζει τους στόχους του τμήματος και εφαρμόζει στο τμήμα του την πολιτική του ξενοδοχείου. Επίσης, συντονίζει τις εργασίες του τμήματος, αναθέτει καθήκοντα και τους ελέγχει. Στη συγκεκριμένη μονάδα το τμήμα αυτό δεν θα έχει διευθυντή. Οτιδήποτε χρειαστεί θα ενημερώνεται ο Γενικός Διευθυντής. Η επικοινωνία του τμήματος υποδοχής είναι ιδιαίτερα στενή με όλα τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου.

Το τμήμα κρατήσεων είναι αρμόδιο να λαμβάνει, να εγγράφει και να αναλύει τις προτιμήσεις δωματίων. Οι περισσότερες κρατήσεις γίνονται μέσω τηλεφώνου, φαξ και ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Σε ένα μεσαίο ξενοδοχείο, όπως είναι η συγκεκριμένη μονάδα που εξετάζουμε οι κρατήσεις μπορεί να γίνονται από τον διευθυντή ή από τον υπάλληλο του τμήματος υποδοχής

Ο υπάλληλος του τμήματος υποδοχής υποδέχεται τον πελάτη, ελέγχει την κράτηση του, επιβεβαιώνει τον τρόπο πληρωμής, ανακοινώνει στον πελάτη ποιο δωμάτιο του έχει δοθεί και του παραδίδει το κλειδί. Επίσης, παρέχει πληροφορίες στους πελάτες για τις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου και τις δραστηριότητες που αναπτύσσει, καθώς και πληροφορίες για τα αξιοθέατα της περιοχής καθώς και για τους τρόπους μετακίνησης μέσα σε αυτήν. Επιπλέον, κάνει κρατήσεις, χειρίζεται ειδικές προτιμήσεις των πελατών, λαμβάνει τα παράπονά τους, φροντίζει για τα μηνύματα και την αλληλογραφία τους και ενημερώνει τα υπόλοιπα τμήματα για τις κινήσεις των πελατών τους. Τέλος, ετοιμάζει και παραδίδει τον τελικό λογαριασμό του πελάτη.

Ο night auditor (νυχτερινός) δουλεύει στη νυχτερινή βάρδια και είναι επιφορτισμένος με δύο ρόλους. Πρώτον, έχει τα καθήκοντα του υπαλλήλου του τμήματος υποδοχής και δεύτερον, κάνει τη χρέωση του δωματίου στο λογαριασμό του πελάτη και των άλλων υπηρεσιών, όπως του τηλεφώνου, του εστιατορίου και στη συνέχεια συγκρίνει τις πληρωμές των πελατών και τις χρεώσεις με το κλείσιμο της προηγούμενης ημέρας. Επίσης, κάνει μια ανασκόπηση της πιστωτικής κατάστασης κάθε πελάτη και ελέγχει τους λογαριασμούς που υπερβαίνουν το προκαθορισμένο όριο. Μια άλλη από τις δραστηριότητες του είναι η προετοιμασία της λίστας με τους λογαριασμούς που αναμένεται να εξοφληθούν την επόμενη ημέρα. Τέλος, μια πολύ σημαντική ευθύνη του night auditor είναι η σύγκριση όλων των πωλήσεων που έγιναν στη διάρκεια της ημέρας με το σύνολο όλων των χρεώσεων που έγιναν στους λογαριασμούς των πελατών. Οι συνολικές πωλήσεις που αναφέρθηκαν από τα διάφορα τμήματα πρέπει να ταιριάζουν με το σύνολο όλων των λογαριασμών.

### **7.1.2 Τμήμα υπηρεσίας πελατών (Guest services)**

Το τμήμα υπηρεσίας πελατών αποτελείται από τον διευθυντή, τον ball captain, το γκρουμ (bell attendant), τον πορτιέρη και τους παρκαδόρους. Οι εργαζόμενοι στο τμήμα αυτό συχνά έχουν περισσότερη επαφή με τον πελάτη από τα άλλα τμήματα του ξενοδοχείου. Μολονότι η δουλειά τους φαίνεται απλή, ωστόσο πέρα από το άνοιγμα της πόρτας, τη μεταφορά των αποσκευών και το παρκάρισμα των αυτοκινήτων έχουν ένα σημαντικό ρόλο στις δημόσιες σχέσεις. Βέβαια η συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα εξαιτίας του μικρού μεγέθους της δε θα απασχολεί άτομα στο συγκεκριμένο τμήμα. Ο διευθυντής της συγκεκριμένης μονάδας θα διαθέτει προϋπηρεσία σε ομοειδείς επιχειρήσεις του συγκεκριμένου κλάδου. Είναι απόφοιτος του τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς και μέχρι πρόσφατα εργαζόταν ως διευθυντής μιας άλλης ξενοδοχειακής μονάδας του νομού.

### 7.1.3 Τμήμα καθαριότητας

Η προετοιμασία ενός δωματίου, προκειμένου αυτό να είναι όχι μόνο καθαρό, αλλά και ελκυστικό στον πελάτη, δεν είναι εύκολη υπόθεση. Δεδομένου ότι το δωμάτιο αποτελεί την τελική εκροή της ξενοδοχειακής επιχείρησης, οι λειτουργίες του τμήματος πρέπει να είναι όσο το δυνατόν περισσότερο αποδοτικές και οικονομικές. Επίσης και για τις λειτουργίες αυτές απαιτείται ένα ακριβές και λεπτομερές πρόγραμμα, το οποίο, όμως, παράλληλα θα είναι και ευέλικτο, καθώς και σε στενή επαφή με το τμήμα υποδοχής.

Ο προϊστάμενος του τμήματος έχει τη συνολική ευθύνη επίβλεψης του προσωπικού του τμήματος του, γεγονός που τον κάνει έναν από τους πιο σημαντικούς επικεφαλής τμημάτων. Μια από τις αρμοδιότητες του είναι η αγορά και η διατήρηση εξοπλισμού και αναλωσίμων που είναι απαραίτητες για τη δουλειά των εργαζομένων του τμήματος. Επίσης, είναι υπεύθυνος για την καταγραφή και την ανάλυση του κόστους της καθαριότητας, καθώς και για την ανάπτυξη και εφαρμογή διαδικασιών ελέγχου του κόστους. Ο αριθμός των εργαζομένων στο τμήμα, με δεδομένο το μέγεθος του ξενοδοχείου, εξαρτάται από το βαθμό πληρότητας των δωματίων. Οι καμαριέρες είναι υπεύθυνες για την καθαριότητα των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων του ξενοδοχείου.

Σε γενικές γραμμές, η συνεισφορά του τμήματος καθαριότητας δωματίων και κοινόχρηστων χώρων στη συνολική κατάσταση και λειτουργία του ξενοδοχείου είναι μεγάλη, εφόσον το δωμάτιο αποτελεί την τελική εκροή της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Όμως, ο αριθμός των εργαζομένων συνεπάγεται ένα υψηλό κόστος για τη λειτουργία του ξενοδοχείου. Ως εκ τούτου, όταν η πληρότητα των δωματίων είναι υψηλή και υπάρχει ανάγκη για επιπλέον προσωπικό στο τμήμα, το κόστος του επιπλέον εργαζόμενου πρέπει να αντισταθμίζεται με επιπρόσθετα έσοδα του δωματίου. Για να διατηρηθεί αυτή η ευαίσθητη ισορροπία, ο προϊστάμενος του τμήματος πρέπει να καταγραφεί και να προγραμματίζει σωστά το κόστος και τις ανάγκες του τμήματος του. Επομένως, το μέγεθος του προσωπικού πρέπει να είναι τέτοιο που αφενός να

ανταπεξέρχεται στις ανάγκες του ξενοδοχείου, αφετέρου δε να μη μειώνει τα κέρδη του ξενοδοχείου.

#### **7.1.4 Τμήμα συντήρησης**

Το προσωπικό στο τμήμα συντήρησης είναι υπεύθυνο για τη σωστή λειτουργία των ηλεκτρικών και υδραυλικών συστημάτων, του κλιματισμού, καθώς επίσης και για την επισκευή και συντήρηση των πατωμάτων και ολόκληρου του κτιρίου. Κύριος στόχος του τμήματος είναι η αναζήτηση και η αποφυγή τεχνικών προβλημάτων πριν αυτά εκδηλωθούν και η διασφάλιση των προτύπων ασφαλείας στο ξενοδοχείο.

#### **7.1.5 Τμήμα ασφαλείας**

Το αντικείμενο εργασίας του προσωπικού ασφαλείας είναι η προστασία της περιουσίας του ξενοδοχείου, των πελατών του και των εργαζομένων του και μπορεί να αποτελείται από έναν ή περισσότερους ένστολους και μη φρουρούς. Εκεί που δίνεται η μεγαλύτερη έμφαση είναι στην αποφυγή εγκλημάτων μέσα από οπτικοακουστικά συστήματα και αυστηρές επιβαλλόμενες δυνάμεις. Πρέπει να σημειωθεί ότι είναι ευθύνη κάθε εργαζόμενου στο ξενοδοχείο να συμμετέχει στη διαδικασία ασφαλείας. Πάντως, οι κλοπές μικρό-αντικειμένων όπως για παράδειγμα πετσέτες, σεντόνια, τασάκια συνεπάγονται για την ξενοδοχειακή επιχείρηση υψηλό κόστος ετησίως. Το ξενοδοχείο δεν θα διαθέτει τέτοιο τμήμα.

#### **7.1.6 Τμήμα φαγητού και ποτού**

Το τμήμα φαγητού και ποτού περιλαμβάνει τα εξής πεδία: αγορές φαγητού, προετοιμασία φαγητού, σερβίρισμα φαγητού, σερβίρισμα ποτού, προετοιμασία επίσημων γευμάτων/catering.

### 7.1.7 Τμήμα μάρκετινγκ και πωλήσεων

Αρχικά κρίνεται χρήσιμο να διευκρινιστεί ότι η τουριστική αγορά διατηρείται σε δύο κατηγορίες: την επαγγελματική αγορά και την αγορά ανάπαυσης και αναψυχής. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει όσους ταξιδεύουν για δουλειά, όπως αντιπροσώπους πωλήσεων, ανώτερα στελέχη εταιρειών, συμμετέχοντες σε συνέδρια, ενώ η δεύτερη κατηγορία βασίζεται σε όσους ταξιδεύουν για λόγους αναψυχής, ανάπαυσης, σπορ. Μολονότι όλα τα ξενοδοχεία έχουν πελάτες και στις δύο κατηγορίες, υπάρχουν, ωστόσο, πολλές ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις που είναι έτσι σχεδιασμένες ώστε να προσελκύουν είτε τη μια κατηγορία τουριστών είτε την άλλη. Ο επαγγελματικός τουρισμός παραμένει σταθερός σε όλη τη διάρκεια του χρόνου, ενώ ο τουρισμός αναψυχής είναι κυρίως εποχικός.

Τα δωμάτια ενός ξενοδοχείου πωλούνται στους τελικούς χρήστες με δύο τρόπους. Ο πρώτος τρόπος είναι η άμεση κράτηση του δωματίου από τον πελάτη και ο δεύτερος είναι η πώληση των δωματίων μέσω ταξιδιωτικών πρακτόρων. Ο οποιοσδήποτε πουλάει δωμάτια προς συμφέρον του ξενοδοχείου ονομάζεται κανάλι διανομής. Οι ταξιδιωτικοί πράκτορες πωλούν άμεσα στον πελάτη ένα αεροπορικό εισιτήριο ή κάνουν την κράτηση ενός δωματίου και κρατούν προμήθεια από την πώληση.

Επομένως, το τμήμα μάρκετινγκ και πωλήσεων επιτελεί πέντε βασικές λειτουργίες: αναζητά νέες αγορές, καλλιεργεί εταιρικούς λογαριασμούς, πουλάει τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου σε συνεδριακό τουρισμό, διαπραγματεύεται με τους τουρ οπερέιτορ και προβάλλει το ξενοδοχείο στους αρχικούς πελάτες του. Εξαρτάται από το μέγεθος του ξενοδοχείου, αν αυτές οι πέντε ξεχωριστές περιοχές ευθύνης θα αναλαμβάνονται από ξεχωριστά μέλη του προσωπικού. Σε πολλά ξενοδοχεία το τμήμα ονομάζεται απλώς τμήμα πωλήσεων, όμως, οι πωλήσεις αποτελούν ένα μόνο θέμα το μάρκετινγκ. Με άλλα λόγια το μάρκετινγκ έχει μια ευρύτερη έννοια στην οποία περιλαμβάνονται και οι πωλήσεις.

Είναι δυνατή, λοιπόν, η απασχόληση προσωπικού στο ξενοδοχείο (market planning staff), το οποίο είναι υπεύθυνο για την έρευνα αγοράς και την αναγνώριση δυνητικών πελατών. Το τμήμα ετοιμάζει μελέτες αγοράς και στρατηγικές προσέλκυσης πελατών.

Το προσωπικό πωλήσεων είναι υπεύθυνο για τη διαπραγμάτευση της με τους τουριστικούς πράκτορες. Ο διευθυντής του τμήματος αναπτύσσει και διατηρεί επαφές με την τουριστική αγορά. Ως εκ τούτου, πρέπει να την γνωρίζει καλά και να έχει εμπειρία στην προώθηση τουριστικών πακέτων και στις διαπραγματεύσεις τιμών.

Το προσωπικό του τμήματος διαφήμισης και δημοσίων σχέσεων ετοιμάζει διαφημιστικές καμπάνιες και προβάλλει το ξενοδοχείο στα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Ο διευθυντής διαφήμισης, συνήθως σε συνεργασία με μια διαφημιστική εταιρεία, σχεδιάζεται τις στρατηγικές προβολής του ξενοδοχείου και αναπτύσσει επαφές με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης (εφημερίδες, περιοδικά, ραδιόφωνο, τηλεόραση). Για το λόγο αυτό, ο διευθυντής του τμήματος πρέπει να έχει την ικανότητα να αναγνωρίζει τα πιο αποτελεσματικά μέσα προβολής και να αγοράζει διαφημιστικό χώρο σε περιοδικά, ραδιοφωνικούς σταθμούς, εταιρείες επιγραφών κ.τ.λ.. Επίσης, ο διευθυντής καθορίζει τα πρότυπα και εγκρίνει τα σχέδια για επιγραφές, αφίσες και σήματα που είναι τυπωμένα σε διάφορα υλικά του ξενοδοχείου όπως το μενού, τις πετσέτες, τα κλειδιά κ.τ.λ..

Στην κορυφή της ιεραρχίας του τμήματος μάρκετινγκ και πωλήσεων βρίσκεται ο διευθυντής μάρκετινγκ ο οποίος επιβλέπει, συντονίζει και αξιολογεί την απόδοση του προσωπικού. Ο διευθυντής καθορίζει τους στόχους του τμήματος, σχεδιάζει τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ και εγκρίνει ιδέες προώθησης του ξενοδοχείου. Ως κεφαλή του τμήματος πωλήσεων, συνεργάζεται στενά με το γενικό διευθυντή του ξενοδοχείου για τη διατύπωση βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων προγραμμάτων μάρκετινγκ. Υπεύθυνος για όλες τις δραστηριότητες του τμήματος αυτού θα είναι ο Γενικός Διευθυντής της μονάδας.

### **7.1.8 Οικονομικό τμήμα (Back office)**

Η ευθύνη του οικονομικού τμήματος είναι ο απολογισμός των εσόδων και εξόδων, ο προσδιορισμός των κερδών και ο μελλοντικός προγραμματισμός των οικονομικών θεμάτων. Το προσωπικό του τμήματος ετοιμάζει τους προϋπολογισμούς, χειρίζεται τις πιστωτικές απαιτήσεις, χειρίζεται τα λογιστικά αρχεία και βιβλία, είναι υπεύθυνο για τη μισθοδοσία και τις παραγγελίες των διαφόρων προμηθειών.

Επικεφαλής του τμήματος είναι ο οικονομικός διευθυντής (λογιστής), ο οποίος δίνει αναφορά κατευθείαν στο γενικό διευθυντή και είναι υπεύθυνος για το σχεδιασμό και την εφαρμογή των λογιστικών τακτικών, την επίβλεψη του προσωπικού, την ανάλυση των εσόδων και τον έλεγχο των λειτουργικών εξόδων.

## **7.2 Διοίκηση Ξενοδοχειακού Δυναμικού**

Επικεφαλής όλων των τμημάτων προσωπικού είναι ο γενικός διευθυντής του ξενοδοχείου. Ο γενικός διευθυντής είναι υπεύθυνος για το σχεδιασμό των δραστηριοτήτων του ξενοδοχείου, την οργάνωση των εργασιών που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της ξενοδοχειακής επιχείρησης, του ανθρώπινου δυναμικού και τέλος, τον έλεγχο των ενεργειών των διαφόρων μελών του ξενοδοχείου για την εξακρίβωση και τη διόρθωση τυχόν αποκλίσεων από τους στόχους που έχει θέσει η ξενοδοχειακή επιχείρηση.

Στην καθημερινότητα του ένας μάνατζερ μπορεί να αναθέσει σε υφιστάμενο του να κάνει κάποια συγκεκριμένη δουλειά, ένας δεύτερος μάνατζερ να μαθαίνει για κάποιο πρόβλημα του προσωπικού στο τμήμα καθαριότητας, ενώ ένας τρίτος να ανησυχεί για την απόδοση του τμήματος συνεδρίων στην οργάνωση μιας εκδήλωσης κ.τ.λ.. Το κοινό χαρακτηριστικό γνώρισμα και των τριών είναι ότι κάνουν υποθέσεις για το πώς οι υπάλληλοι τους θα συμπεριφερθούν. Εδώ έγκειται η δυσκολία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, και αυτό γιατί ο διευθυντής του ξενοδοχείου δεν μπορεί να



γνωρίζει τα συναισθήματα και τα κίνητρα του εργατικού δυναμικού που διοικεί. Το μόνο στοιχείο που έχει στη διάθεσή του ο μάνατζερ είναι τελικά η συμπεριφορά των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, η διοίκηση των εργαζομένων στηρίζεται σε υποθέσεις για τις αιτίες μιας συμπεριφοράς και προβλέψεις αναφορικά με το ποιες θα είναι οι συνέπειες αυτής της συμπεριφοράς.

Κάθε εργαζόμενος έχει το δικό του τρόπο σκέψης, τις ιδιαιτερότητες του, τα ταλέντα του, τα συναισθήματά του, τα δικά του κίνητρα για εργασία. Πέρα, όμως, από αυτή τη διαφορετικότητα που διαθέτει ο καθένας και μέσα από την οποία αναδεικνύεται ο χαρακτήρας και η προσωπικότητα του ατόμου, οι άνθρωποι μεταξύ τους έχουν πολλά κοινά χαρακτηριστικά. Είναι ολοφάνερο ότι ένα μεγάλο μέρος της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι κοινό και προβλέψιμο. Αυτή η κοινή συμπεριφορά των ανθρώπων αποτελεί ένα πολύ βοηθητικό στοιχείο για τον μάνατζερ και η αποδοχή της ιδέας αυτής, από μέρους του, είναι το σημείο από το οποίο θα ξεκινήσει για να γνωρίσει και να κατανοήσει τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στα άτομα και τη δουλειά τους.

Δεν υπάρχουν στο μάνατζμεντ κάποιες παγκόσμια αναγνωρισμένες αρχές που μπορεί να τις ακολουθήσει κανείς και να έχει σαν αποτέλεσμα μια πετυχημένη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Ένας μάνατζερ θα χρησιμοποιήσει την κοινή λογική για να καταλήξει σε κάποια συμπεράσματα για τη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού που διοικεί. Ο καθένας έχει κάποιες θεωρίες κοινής λογικής αναφορικά με το τι θα παρακινούσε ένα εργαζόμενο να είναι αποδοτικός στη δουλειά του.

Η σχέση μεταξύ υπαλλήλων και μάνατζερ ξεκινά τη στιγμή που ο μάνατζερ ανακοινώνει στον υποψήφιο ότι αρχίζει δουλειά και συνάπτεται έτσι μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη ένα συμβόλαιο το οποίο λήγει όταν ο υπάλληλος αποχωρήσει. Ο ρόλος ενός καλού μάνατζερ είναι να αποσαφηνίζει και να συγκεκριμενοποιεί στον υποψήφιο εργαζόμενο ποιες είναι οι απαιτήσεις της δουλειάς και η απόδοση που προσδοκά η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού από τον εργαζόμενο.

Σε γενικές γραμμές, ο γενικός διευθυντής του ξενοδοχείου θα ορίσει σε ένα σερβιτόρο ή σε έναν υπάλληλο της υποδοχής τις ώρες δουλειάς, τις βάρδιες, την ενδυμασία και θα ζητήσει από τον εργαζόμενο να προσφέρει καλή υπηρεσία στον πελάτη. Το να ορίσει, όμως, κανείς τι είναι καλή υπηρεσία είναι δύσκολο. Τα συμβόλαια εργασίας που συνάπτονται μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι από τα πιο ασταθή, εφόσον η τελική εκροή του ξενοδοχείου είναι η παροχή φιλοξενίας και είναι δύσκολο, όσο ικανός μάνατζερ και αν είναι κάποιος, να καθοδηγήσει τον εργαζόμενο περιγράφοντας του με σαφήνεια τις απαιτήσεις της δουλειάς.

Παρά τις δυσκολίες στη διοίκηση του ξενοδοχειακού δυναμικού, οι οποίες πηγάζουν από το γεγονός ότι η τελική εκροή του ξενοδοχείου είναι η παροχή υπηρεσίας, υπάρχουν ορισμένες τεχνικές που συμβάλλουν σημαντικά στην αρτιότερη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων του ξενοδοχείου.

Ο καθορισμός προτύπων απόδοσης αποτελεί μια τέτοια τεχνική. Προκειμένου να προσδιοριστούν τέτοια στάνταρ, πρέπει η επιλογή της μονάδας μέτρησης και η χρονική διάρκεια να είναι κατάλληλη για την υπό εξέταση επιχείρηση. Η επιλογή της χρονικής διάρκειας εξαρτάται από το πρόβλημα που είναι πιθανό να εντοπίσει η διοίκηση. Για παράδειγμα, αν παρατηρείται το φαινόμενο ένα τμήμα του προσωπικού κάποιες ώρες στη διάρκεια της ημέρας να υποαπασχολείται, ενώ κάποιες άλλες ώρες να έχει φόρτο εργασίας, τότε η μέτρηση της απόδοσής ανά ώρα είναι δυνατό να αποκαλύψει μεγάλες διακυμάνσεις στη διάρκεια της ημέρας.

Μετά τον καθορισμό προτύπων απόδοσης, η διοίκηση μπορεί να προβεί στη διαδικασία ανάλυσης του φόρτου εργασίας. Κατά τη διαδικασία αυτή, χρησιμοποιούνται οι προβλέψεις για τις πωλήσεις δωματίων, προκειμένου να προβλεφθεί η εργατική δύναμη που θα απαιτηθεί και να γίνουν οι τελικές προσαρμογές στο ανθρώπινο δυναμικό. Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειωθεί ότι η όλη διαδικασία βασίζεται σε προβλέψεις για τη ζήτηση των δωματίων και συνεπώς μπορεί η πραγματική ζήτηση για καθαρίστριες να είναι διαφορετική από την προβλεπόμενη. Εφόσον ολοκληρωθεί η παραπάνω

διαδικασία, είναι δυνατό να γίνει η σύγκριση της πραγματικής παραγωγικότητας με την προβλεπόμενη παραγωγικότητα.

Προκύπτει, λοιπόν, ότι ένα πολύ σημαντικό θέμα για τη διοίκηση είναι η σωστή προσαρμογή της προσφοράς εργασίας. Ο βαθμός στον οποίο μπορεί το μάνατζμεντ να προσαρμόζει την προσφορά εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στις εσωτερικές και εξωτερικές αγορές εργασίας του ξενοδοχειακού δυναμικού, καθώς και τις συλλογικές συμβάσεις. Μερικοί από τους μηχανισμούς που διαθέτει η διοίκηση για να προσαρμόσει την προσφορά εργασίας είναι: η αύξηση της παραγωγικότητας, η στρατολόγηση, οι υπερωρίες, η ευελιξία του ωραρίου εργασίας, η αύξηση της μερικής απασχόλησης, τα ρεπό, οι διακοπές, η σύνταξη, η αύξηση της εσωτερικής κινητικότητας, η πληρωμή, οι απολύσεις.

Επίσης, μια βασική τεχνική μάνατζμεντ ξενοδοχειακού δυναμικού είναι η καταγραφή των αυξομειώσεων της δουλειάς. Μια τέτοια συνεχής καταγραφή είναι δυνατή, αν σε κάθε λογαριασμό που εκδίδει για παράδειγμα η υποδοχή, είναι τυπωμένη και η ώρα έκδοσης του. Οι λογαριασμοί μπορούν να αρχειοθετηθούν κατά ώρα έκδοσης και να χρησιμοποιηθούν σαν βάση δεδομένων.

Τέλος, ένα πρακτικό εργαλείο για την ξενοδοχειακή διοίκηση είναι οι μελέτες που έχουν στόχο την αναζήτηση μεθόδων και μέσων που θα βελτιώσουν όσο το δυνατόν σε μεγαλύτερο βαθμό την απόδοση σε μια δουλειά. Δύο παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση μιας ομάδας εργαζομένων είναι η διανομή των εργασιών μεταξύ του προσωπικού και η σειρά με την οποία γίνονται οι δουλειές από κάθε άτομο χωριστά. Ένας τρόπος για να ελεγχθεί η διανομή των εργασιών και η σειρά εκτέλεσής τους είναι ο καθορισμός τακτικών χρονικών διαστημάτων και η καταγραφή στα διαστήματα αυτά το τι ακριβώς κάνει κάθε μέλος της ομάδας. Από τη διαδικασία αυτή, που πρέπει να επαναληφθεί πολλές φορές πριν παρουσιαστούν τα τελικά αποτελέσματα της, προκύπτουν: ο φόρτος εργασίας που αναλαμβάνει κάθε άτομο (διανομή), η ποσότητα του χαμένου χρόνου, η σειρά εκτέλεσης των εργασιών. Έτσι,

μπορεί να δημιουργηθεί ένα υπόδειγμα που να δείχνει τον καλύτερο δυνατό τρόπο σχετικά με τις προτεραιότητες που πρέπει να δοθούν.

### **7.3 Δαπάνες Μισθοδοσίας**

Οι δαπάνες μισθοδοσίας των εργαζομένων στη μονάδα καθορίζονται βάσει της συλλογικής σύμβασης εργασίας των ξενοδοχοϋπαλλήλων. Για τον υπολογισμό του κόστους του απαιτούμενου ανθρώπινου δυναμικού για τη λειτουργία της μονάδας λαμβάνονται υπόψη οι ετήσιες άδειες και οι άδειες ασθενείας, καθώς και η κοινωνική ασφάλιση που στην περίπτωση μας αφορά στο Ι.Κ.Α. και στο ταμείο των ξενοδοχοϋπαλλήλων (ΤΑΞΥ). Λαμβάνεται επίσης υπόψη, το κόστος σίτησης, τα διάφορα επιδόματα (πτυχίο, επίδομα γάμου, επίδομα τέκνων, επίδομα εποχιακού, ανθυγιεινό επίδομα, επίδομα προϋπηρεσίας κ.τ.λ.) ανά κατηγορία μισθωτού.

Στους παρακάτω πίνακες αναλύεται η μισθοδοσία κάθε υπαλλήλου στο συγκεκριμένο ξενοδοχειακό συγκρότημα ανά κατηγορία και ανά θέση. Ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας, την κατηγορία στην οποία υπάγεται και τα επιδόματα τα οποία δικαιούται προκύπτει, ο μικτός μηνιαίος μισθός για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά. Στο μικτό μηνιαίο μισθό κάθε υπαλλήλου προστίθενται οι εργοδοτικές εισφορές δηλαδή το Ι.Κ.Α. και το ΤΑΞΥ τα οποία προκύπτουν ως ποσοστό του μικτού μηνιαίου μισθού του εκάστοτε υπαλλήλου.

Οι εργαζόμενοι 15 μέρες πριν την έναρξη της λειτουργίας της επιχείρησης θα ενημερωθούν για την επιχείρηση, θα εκπαιδευτούν κατάλληλα όπου χρειάζεται και θα προετοιμαστούν ανάλογα για τη θέση που θα κατέχουν. Κατά τη διάρκεια αυτής της προετοιμασίας θα ελέγχονται από τους μετόχους προκειμένου η λειτουργία της επιχείρησης να είναι άριστη από την πρώτη κιόλας μέρα λειτουργίας της. Η προετοιμασία αυτή δεν θα επιβαρύνει επιπλέον την επένδυση γιατί η εκπαίδευση των εργαζομένων θα γίνει από τους ίδιους τους μετόχους οι οποίοι έχουν και τις γνώσεις και την κατάλληλη εμπειρία στο συγκεκριμένο τομέα. Οι εργαζόμενοι δεν θα πληρωθούν

επιπλέον για το διάστημα της εκπαίδευσης τους όπως έχει συμφωνηθεί με τους αρμόδιους της επιχείρησης. Η προετοιμασία των εργαζομένων είναι απαραίτητη για την σωστή και ομαλή λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας «ΘΕΑ».

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7.3.1: Δαπάνες μόνιμου προσωπικού ανά κατηγορία (για ένα μήνα) (ποσά σε ευρώ)**

A/A	Κατηγορία Προσωπικού	Έτη προϋπηρεσίας	Μισθός	ΙΚΑ	ΤΑΞΥ	ΣΥΝΟΛΟ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Γενικός Διευθυντής (1)	15	2.000,00	180,00	120,00	300,00	<b>2.300,00</b>
2	Λογιστής (1)	10	1.000,00	278,00	72,00	350,00	<b>1.350,00</b>
3	Υπάλληλος Υποδοχής (1)	3	800,00	200,00	50,00	250,00	<b>1.050,00</b>
4	Καμαριέρα (1)	0	700,00	210,00	40,00	250,00	<b>950,00</b>
5	Μάγειρας (1)	4	830,00	220,00	50,00	270,00	<b>1.100,00</b>
6	Λατζιέρης (1)	2	640,00	170,00	40,00	210,00	<b>850,00</b>
7	Σερβιτόρος (1)	2	780,00	175,00	45,00	220,00	<b>1.000,00</b>
8	Συντηρητής (1)	12	795,00	245,00	60,00	305,00	<b>1.100,00</b>
	<b>Γενικό σύνολο(8)</b>		<b>7.545,00</b>	<b>1.678,00</b>	<b>477,00</b>	<b>2.155,00</b>	<b>9.700,00</b>

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7.3.2: Δαπάνες έκτακτου προσωπικού ανά κατηγορία (για 4 μήνες) (ποσά σε ευρώ)**

A/A	Κατηγορία Προσωπικού	Έτη προϋπηρεσίας	Μισθός	ΙΚΑ	ΤΑΞΥ	ΣΥΝΟΛΟ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Καμαριέρα (1)	0	700,00	150,00	50,00	900,00	<b>3.600,00</b>
2	Βοηθός υποδοχής (1)	2	750,00	160,00	40,00	950,00	<b>3.800,00</b>
3	Ναυαγοσώστης (1)	2	740,00	110,00	0,00	850,00	<b>3.400,00</b>
4	Σερβιτόρος (1)	1	750,00	120,00	30,00	900,00	<b>3.600,00</b>
	<b>Σύνολο(4)</b>		<b>2.940,00</b>	<b>540,00</b>	<b>120,00</b>	<b>3.600,00</b>	<b>14.400,00</b>

## 7.4 Προγραμματισμός εξόδων προσωπικού

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι δαπάνες της μισθοδοσίας για τα επόμενα πέντε έτη. Οι δαπάνες προκύπτουν αν πολλαπλασιάσουμε τους μηνιαίους μισθούς των μόνιμων επί 14 και προσθέσουμε τις δαπάνες για τους έκτακτους. Υπολογίζεται για τα επόμενα έτη μία ποσοστιαία αύξηση της τάξεως του 5% καθώς αναμένεται οι εργαζόμενοι να ανεβαίνουν κλίμακα και να αυξάνονται τα χρόνια της προϋπηρεσίας τους. Επίσης, στο ποσοστό αυτό συμπεριλαμβάνεται και υποχρεωτική από το νόμο αύξηση

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7.4: Έξοδα προσωπικού (ποσά σε ευρώ)**

<b>Έτος</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Έξοδα προσωπικού</b>	150.200,00	157.710,00	165.596,00	173.876,00	182.570,00

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ VIII

Τοποθεσία, Χώρος εγκατάστασης,  
Περιβάλλον

## **8.1 Εκτίμηση των αναγκών της νέας ξενοδοχειακής μονάδας σε χώρους**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί πρωταρχικός στόχος της μονάδας είναι η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και προϊόντων στους πελάτες της. Προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος αυτός θα πρέπει ο χώρος στον οποίο θα κατασκευαστεί και θα δραστηριοποιείται η συγκεκριμένη μονάδα να είναι κατάλληλος και εναρμονισμένος σύμφωνα με τα πρότυπα του Ε.Ο.Τ.

Ο χώρος στον οποίο θα εγκατασταθεί το συγκρότημα θα πρέπει να πληρεί ορισμένες προϋποθέσεις. Για την κατασκευή της μονάδας απαιτείται μεγάλη έκταση για την εγκατάσταση τόσο των κτιρίων όσο και όλων των υπολοίπων εγκαταστάσεων που απαιτούνται για τη σωστή λειτουργία της.

Εκτός από τη μεγάλη έκταση, που είναι πρωταρχικό κριτήριο επιλογής μιας τοποθεσίας, θα πρέπει να λάβουμε σοβαρά υπόψη μας και πάρα πολλούς άλλους παράγοντες που συνδέονται είτε άμεσα είτε έμμεσα με την άριστη λειτουργία του συγκροτήματος.

## **8.2 Κριτήρια επιλογής τοποθεσίας**

Η επιλογή της περιοχής στην οποία πρόκειται να πραγματοποιηθεί το εν λόγω επενδυτικό σχέδιο βασίστηκε σε μια σειρά παραγόντων προκειμένου να εντοπιστεί η καλύτερη περιοχή.

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για την επιλογή της συγκεκριμένης περιοχής είναι το γεγονός ότι το συγκεκριμένο οικόπεδο βρίσκεται σε πολύ καλή τοποθεσία και η τιμή του είναι ιδιαίτερα ελκυστική. Επίσης η συγκεκριμένη περιοχή υπάγεται σε κοινοτικά προγράμματα και έτσι είναι πιο εύκολο να επιχορηγηθεί η επένδυση.

Επίσης πάρα πολλοί άλλοι είναι οι παράγοντες τους οποίους έχουμε λάβει σοβαρά υπόψη για την εγκατάσταση του ξενοδοχείου στη συγκεκριμένη περιοχή. Στη συγκεκριμένη περιοχή τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει πάρα



πολλά έργα με αποτέλεσμα τη δυνατότητα άμεσης ικανοποίησης σε ενεργειακούς πόρους όπως είναι ο ηλεκτρισμός και το νερό. Οι κλιματολογικές συνθήκες στη συγκεκριμένη περιοχή είναι κανονικές καθ' όλη τη διάρκεια του έτους χωρίς να παρουσιάζονται ακραία καιρικά φαινόμενα.

Όσον αφορά την μετακίνηση των πελατών από τα μεγάλα αστικά κέντρα η απόσταση είναι 380 χιλιόμετρα από την Αθήνα και 600 χιλιόμετρα από τη Θεσσαλονίκη. Το νησί μπορεί να εξυπηρετηθεί και από το αεροδρόμιο του Ακτίου, το οποίο απέχει από τη Λευκάδα 25 χιλιόμετρα. Εύκολη είναι η πρόσβαση και με λεωφορεία του ΚΤΕΛ όπου πραγματοποιούνται καθημερινά 4 δρομολόγια. Η σύνδεση της περιοχής του Καλαμιτσίου στο οποίο βρίσκεται το οικόπεδο με την πόλη της Λευκάδας να σχετικά εύκολη αφού από το κέντρο η απόσταση είναι 15 χιλιόμετρα και το οδικό δίκτυο είναι σε άριστη κατάσταση. Έπειτα από το σεισμό του 2003 έχουν γίνει πάρα πολλά έργα στο οδικό δίκτυο του νησιού με αποτέλεσμα να είναι εύκολη η πρόσβαση σε όλες τις περιοχές του νησιού οι οποίες παρουσιάζουν εξαιρετικό ενδιαφέρον για κάθε επισκέπτη.

Το τηλεπικοινωνιακό δίκτυο του νησιού είναι επαρκές. Οι τηλεφωνικές συνδέσεις είναι ψηφιακές και ταυτόχρονα εξυπηρετούνται όλες οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας.

Η μονάδα θα είναι άμεσα συνδεδεμένη με την αποχέτευση του δήμου η οποία καλύπτει σχεδόν το 90% του οικισμού, ενώ τα απορρίμματα τα συλλέγει το απορριμματοφόρο του δήμου δύο φορές την ημέρα κατά τους καλοκαιρινούς μήνες και μια φορά κατά τη διάρκεια του χειμώνα καθώς επίσης υπάρχει και μια μικρή σκούπα- οδοκαθαριστής που καθαρίζει και πλένει τους δρόμους όλου του δήμου.

Το νησί της Λευκάδας διαθέτει νοσοκομείο το οποίο έχει ανακαινιστεί πρόσφατα και δεν παρατηρούνται ελλείψεις σε εξοπλισμό και ιατρικό προσωπικό. Έχει τη δυνατότητα να αντιμετωπίσει σχεδόν όλα τα περιστατικά και για τα σοβαρά προβλήματα υγείας που χρειάζεται εντατική μονάδα μπορεί

να απευθυνθεί κάποιος στο Πανεπιστημιακό Νοσοκομείο των Ιωαννίνων το οποίο βρίσκεται σε απόσταση 120 χιλιομέτρων από το νησί.

Σχεδόν όλοι οι οικισμοί του νησιού έχουν χαρακτηριστεί ως παραδοσιακοί, πάρα πολλά είναι τα διατηρητέα κτίρια που υπάρχουν και παρουσιάζουν εξαιρετικό ενδιαφέρον για τους επισκέπτες όπως επίσης και οι αρχαιολογικοί και ιστορικοί χώροι του νησιού. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τους τουρίστες και τους επισκέπτες του νησιού παρουσιάζει ο μεγάλος αριθμός εκκλησιών που υπάρχει σε ολόκληρο το νομό που ξεπερνά τις 500.

Μεγάλος είναι ο αριθμός των πολιτιστικών εκδηλώσεων που λαμβάνουν χώρα καθ' όλη τη διάρκεια του έτους στο νόμο. Κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού πραγματοποιείται το διεθνές φεστιβάλ φολκλόρ στο οποίο παίρνουν μέρος συγκροτήματα από όλο τον κόσμο. Είναι το δεύτερο πιο παλιό φεστιβάλ στον ελληνικό χώρο, μετά από το φεστιβάλ Αθηνών και διαρκεί τρεις μήνες. Μια σειρά από εκδηλώσεις που πραγματοποιούνται όλο το καλοκαίρι με αποκορύφωμα τις τελευταίες δεκαπέντε μέρες του Αυγούστου όπου χορευτικά συγκροτήματα από όλο το κόσμο παρουσιάζουν τους τοπικούς και παραδοσιακούς χορούς κάθε χώρας.

Οι φυσικές ομορφιές που έχει να επισκεφτεί κάθε τουρίστας στη Λευκάδα είναι πάρα πολλές. Το νησί συνδυάζει το πράσινο με το απέραντο γαλάζιο. Ατελείωτες παραλίες και καταπράσινα δάση είναι το σκηνικό που επικρατεί σε ολόκληρο το νησί. Κάθε επισκέπτης θα πρέπει να επισκεφτεί το Πόρτο Κατσίκι, το Κάθισμα, τον Άγιο Νικήτα, τους Εγκρεμούς, τη Βασιλική, τα Σύβοτα, τον Άγιο Ιωάννη, τους Μύλους, το Κάστρο, την Αγία Μαύρα, το μοναστήρι της Φανερωμένης, τους καταρράκτες στο Νυδρί και πάρα πολλές ακόμα περιοχές.

### **8.3 Κριτήρια επιλογής του οικοπέδου**

Το οικόπεδο στο οποίο θα ανεγερθεί η συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα

πληρεί όλες τις τεχνικές προδιαγραφές καταλληλότητας για την κατασκευή του συγκεκριμένου τύπου τουριστικής μονάδας και έχει εγκριθεί από τον ΕΟΤ.

Έχουν κατατεθεί όλα τα απαραίτητα δικαιολογητικά που χρειάζονται στην πολεοδομία του Νομού προκειμένου να εκδοθεί η οικοδομική άδεια. Όλα τα απαραίτητα έγγραφα που χρειάζονται για την κατασκευή των κτιρίων αλλά και για την λειτουργία της συγκεκριμένης μονάδας είναι διαθέσιμα σε όλους τους αρμόδιους φορείς.

Το οικόπεδο διοικητικά υπάγεται στο δήμο Λευκάδας και βρίσκεται ανατολικά του οικισμού του Καλαμισίου επί της επαρχιακής οδού Λευκάδας-Καλαμισίου. Η έκταση του οικοπέδου είναι 4.000 τ.μ, είναι άρτιο και οικοδομήσιμο και είναι δυνατή η κατασκευή 400 τ.μ οικοδομής. Το οικόπεδο έχει μέτωπο στην επαρχιακή οδό Λευκάδας- Καλαμισίου. Ο δρόμος προσπέλασης είναι ένας παράπλευρος ασφαλτοστρωμένος δρόμος που αποτελεί μέρος της επαρχιακής οδού.

Σύμφωνα με τη νομοθεσία της πολεοδομίας ο συντελεστής δόμησης ορίζεται 0,10 και το μέγιστο επιτρεπόμενο ύψος των κτιρίων είναι 14 μέτρα. Η ελάχιστη απόσταση μεταξύ των κτιρίων ορίζεται σε 15 μ. Εντός του οικοπέδου επιτρέπεται η ανέγερση περισσότερων του ενός κτισμάτων καθώς επίσης επιτρέπεται και η δημιουργία βοηθητικών κτιρίων μεταξύ κυρίων.

#### **8.4 Περιβαλλοντικές επιπτώσεις**

Η κτιριακή εγκατάσταση της μονάδας θα είναι σύμφωνη με τους όρους δόμησης, κάλυψης και ύψους που επιβάλλει πολεοδομία για τη συγκεκριμένη περιοχή. Η αρχιτεκτονική μελέτη του κτιρίου έχει σαν στόχο την εναρμόνιση της μονάδας με το περιβάλλον και το τοπίο της συγκεκριμένης περιοχής.

Κατά τη φάση της κατασκευής της μονάδας θα ληφθούν όλα τα απαραίτητα μέτρα για την προστασία του περιβάλλοντος ενώ κατά τη φάση της λειτουργίας η ατμόσφαιρα δεν θα επιβαρύνεται από επικίνδυνους ρύπους. Η

μονάδα θα είναι συνδεδεμένη με το αποχετευτικό δίκτυο του δήμου οπότε τα υγρά απόβλητα του ξενοδοχείου δεν θα δημιουργούν προβλήματα στο περιβάλλον. Τα στερεά απορρίμματα της μονάδας θα συλλέγονται από τα απορριμματοφόρα οχήματα του δήμου Λευκάδας και θα απορρίπτονται στο χώρο απόθεσης των απορριμμάτων του Νομού.

Αναμένεται η συγκεκριμένη μονάδα να αποτελέσει πόλο έλξης για πολλούς τουρίστες ανώτερης οικονομικής βαθμίδας με αποτέλεσμα να υπάρξουν και θετικές οικονομικές επιπτώσεις στην περιοχή. Οι κτιριακές εγκαταστάσεις της μονάδας θα είναι πλήρως εναρμονισμένες με τον παραδοσιακό ρυθμό του οικισμού. Ο περιβάλλοντος χώρος θα καλύπτεται από πράσινο και κατασκευές από πέτρα και ξύλο.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Βιβλία

- Καρβούνης Σ., Οικονομοτεχνικές Μελέτες: Μεθοδολογία-Τεχνικές-Θεωρία, Εκδόσεις: Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2000.
- Σπαράς Θ.-Τζένος Χ., Μάρκετινγκ τουρισμού και ποιοτική εξυπηρέτηση: Τουρίστες και ταξιδιώτες στη σύγχρονη Ελλάδα. Εκδόσεις: Interbooks 2004.
- Σωτηριάδης Μ., Οικονομική Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις: Προπομπός 1999.
- Παπανίκος Γ., Η απασχόληση στα Ελληνικά Ξενοδοχεία, Εκδόσεις: Ι.Τ.Ε.Π Αθήνα 2004.
- Λαλούμης Δ.- Ρούπας Β., Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων Εκδόσεις: Interbooks 1996.
- Χυτήρης Λ., Το μάντζεμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων
  - Εκδόσεις: Interbooks 1996.

### Μελέτες

- ICAP: Κλαδική Μελέτη-Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, Νοέμβριος 2005

## Πηγες

- Εθνική Στατιστική Υπηρεσία (Ε.Σ.Υ.Ε)
- Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (Ε.Ο.Τ.)
- Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο
- Ένωση Ξενοδόχων Αττικής
- Ένωση Ξενοδόχων Λευκάδας

## Ιστοσελίδες στο Ίντερνετ

[www.lefkada.gr](http://www.lefkada.gr)

[www.EOT.gr](http://www.EOT.gr)

[www.ionianblue.gr](http://www.ionianblue.gr)