



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
ΙΔΡΥΣΗΣ ΠΟΛΥΤΕΛΟΥΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ
ΣΤΗ ΝΑΞΟ



ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Δ. ΓΕΩΡΓΑΚΕΛΛΟΣ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

ΚΟΡΔΗ ΓΕΩΡΓΙΑ

ΑΓΡΟΝΟΜΟΣ ΚΑΙ ΤΟΠΟΓΡΑΦΟΣ ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ Ε.Μ.Π.

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2018



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο: *«Οικονομοτεχνική ανάλυση και αξιολόγηση ίδρυσης πολυτελούς ξενοδοχειακής μονάδας στη Νάξο»* έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακής Φοιτήτριας:

Όνοματεπώνυμο: Κορδή Γεωργία

Ημερομηνία: 31/05/2018

«Η παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε για εκπαιδευτικούς σκοπούς και ορισμένα από τα στοιχεία που περιέχει ενδέχεται να μην είναι απολύτως ακριβή»

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ & ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ & ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	1
2.1 Ανάλυση τουριστικής αγοράς	1
2.1.1 Η τουριστική βιομηχανία.....	2
2.1.2 Παγκόσμια τουριστική αγορά.....	3
2.1.3 Η θέση της Ελλάδας στην παγκόσμια τουριστική αγορά.....	4
2.1.4 Η βιομηχανία του τουρισμού στην Ελλάδα	7
2.1.5 Χαρακτηριστικά της ελληνικής τουριστικής αγοράς.....	9
2.1.5.1 Το φαινόμενο της εποχικότητας	11
2.2 Ανάλυση του ξενοδοχειακού κλάδου	13
2.2.1 Ορισμός του κλάδου.....	13
2.2.2 Γενικά χαρακτηριστικά του ξενοδοχειακού κλάδου	13
2.2.3 Δομή και διάρθρωση του κλάδου	14
2.2.4 Ξενοδοχειακό δυναμικό της Ελλάδας	16
2.2.5 Γεωγραφική κατανομή του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας	18
2.2.6 Ξενοδοχειακό δυναμικό Κυκλάδων.....	22
2.3 Νάξος.....	23
2.3.1 Ανάπτυξη του νησιού	23
2.3.2 Υποδομές Νάξου.....	24
2.3.2.1 Κύρια σημεία πρόσβασης.....	24
2.3.2.2 Σημεία Εστίασης, Αγορές & Βοηθητικές Υπηρεσίες	25
2.3.3 Χαρακτηριστικά τουριστών της Νάξου	26
2.3.4 Τουριστικό Προϊόν.....	29
2.3.4.1 Ήλιος και Θάλασσα	30
2.3.4.2 Πολιτιστικός και Θρησκευτικός Τουρισμός	30
2.3.5 Η εξέλιξη της ζήτησης.....	32
2.3.6 Προσφορά του κλάδου	36

2.4	Γενικευμένο Περιβάλλον – PESTLE Analysis	40
2.5	Άμεσο περιβάλλον – Porter Analysis	51
2.6	Εσωτερικό περιβάλλον	55
2.6.1	Ανάλυση SWOT	55
2.7	Στρατηγική Μάρκετινγκ.....	57
2.7.1	Στρατηγική της επιχείρησης.....	57
2.7.2	Αποστολή της επιχείρησης.....	58
2.7.3	Μείγμα Marketing	58
2.8	Προϋπολογισμός εσόδων.....	65
2.8.1	Έσοδα από δωμάτια	65
2.9	Προϋπολογισμός κόστους Μάρκετινγκ	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΧΕΔΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ		67
3.1	Πρώτες ύλες και λοιπά εφόδια.....	67
3.1.1	Χαρακτηριστικά πρώτων υλών και λοιπών εφοδίων	67
3.1.2	Επιλογή προμηθευτών	69
3.1.3	Κόστος προμήθειας πρώτων υλών και λοιπών εφοδίων	70
3.2	Μηχανολογία και τεχνολογία	70
3.2.1	Επιλογή εξοπλισμού μονάδας.....	71
3.2.2	Δυναμικότητα και Χωροταξία μονάδας	72
3.2.3	Έργα πολιτικού μηχανικού	75
3.2.4	Τεχνικές προδιαγραφές επιλογής τεχνολογίας και εξοπλισμού.....	76
3.2.5	Συνοπτικός προϋπολογισμός κόστους κατασκευής και εξοπλισμού.....	78
3.3	Οργάνωση μονάδας και γενικά έξοδα.....	78
3.3.1	Οργανωτική δομή	78
3.3.2	Γενικά έξοδα.....	80
3.4	Ανθρώπινοι Πόροι.....	84
3.4.2	Κατηγορίες προσωπικού.....	84
3.4.3	Κόστος ανθρώπινου δυναμικού.....	88

3.5	Προγραμματισμός & προϋπολογισμός εκτελέσεως του έργου.....	89
3.5.2	Στάδια εκτελέσεως του έργου.....	89
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....		95
4.1	Ανάλυση συνολικού κόστους επένδυσης.....	95
4.1.1	Πάγο ενεργητικό.....	95
4.1.2	Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης (ΚΚΚ).....	96
4.1.3	Συνολικό κόστος επένδυσης.....	98
4.2	Πηγές χρηματοδότησης.....	99
4.3	Ανάλυση κόστους παραγωγής και κεφαλαίου κίνησης.....	99
4.4	Ανάλυση λογιστικών καταστάσεων.....	100
4.4.1	Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης.....	100
4.4.2	Κατάσταση ταμειακών ροών.....	101
4.4.3	Ισολογισμοί.....	101
4.5	Χρηματοοικονομική αξιολόγηση επένδυσης.....	103
4.5.1	Μέθοδος Επανείσπραξης του Κόστους Επένδυσης.....	103
4.5.2	Μέθοδος απλού συντελεστή απόδοσης κεφαλαίου.....	104
4.5.3	Μέθοδος καθαρής παρούσας αξίας.....	105
4.5.4	Μέθοδος εσωτερικού συντελεστή απόδοσης.....	106
4.6	Χρηματοοικονομική αξιολόγηση σε συνθήκες αβεβαιότητας.....	107
4.6.1	Ανάλυση νεκρού σημείου.....	107
4.6.2	Ανάλυση ευαισθησίας.....	109
4.7	Συμπεράσματα.....	110
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....		111

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1: Προβλέψεις εξέλιξης διεθνών τουριστικών αφίξεων (σε εκατομμύρια).....	3
Πίνακας 2: Παγκόσμια κατάταξη τουριστικών προορισμών ως προς τις διεθνείς αφίξεις (σε εκατομμύρια).....	5
Πίνακας 3: Βασικά Μεγέθη του Ελληνικού Τουρισμού Διαχρονικά (2012-2016)	8
Πίνακας 4: Αφίξεις μη κατοίκων από το εξωτερικό, κατά τρίμηνο 2010 – 2016.....	12
Πίνακας 5: Οι σημαντικότερες παραλίες την Νάξου	30
Πίνακας 6: Αξιοθέατα πολιτιστικού και θρησκευτικού ενδιαφέροντος της Νάξου	31
Πίνακας 7: Επισκέπτες Μουσείων και Αρχαιολογικών Χώρων της Νάξου (2010 – 2016)	31
Πίνακας 8: Διαχρονική εξέλιξη της κίνησης Κρουαζιερόπλοιων και επιβατών στο λιμάνι της Νάξου (2013 – 2017)	35
Πίνακας 9: Ξενοδοχειακό Δυναμικό Νάξου – 2016 και ποσοστά επί του συνόλου	37
Πίνακας 10: Ενοικιαζόμενα δωμάτια Νάξου – 2017 και ποσοστά επί του συνόλου	39
Πίνακας 11: Βασικά Μεγέθη Εισερχόμενου Τουρισμού της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου 2016	47
Πίνακας 12: Η απασχόληση στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου 2010 - 2016 (σε χιλ.)...	48
Πίνακας 13: Ξενοδοχεία 4* και 5* της Νάξου.....	52
Πίνακας 14: Βασικές ανταγωνιστικές τουριστικές επιπλωμένες κατοικίες – ανεξάρτητες βίλλες και σουίτες της Νάξου.....	52
Πίνακας 15: Βίλλες και Σουίτες – χαρακτηριστικά	59
Πίνακας 16: Παροχές δωματίων.....	60
Πίνακας 17: Παροχές ξενοδοχείου	60
Πίνακας 18: Τιμές δωματίων ανά κατηγορία και ανά περίοδο	61
Πίνακας 19: Έσοδα από διανυκτερεύσεις	66
Πίνακας 20: Συνολικό κόστος Μάρκετινγκ και προμηθειών	67
Πίνακας 21: Κόστος προμήθειας πρώτων υλών και λοιπών εφοδίων	70
Πίνακας 22: Γενικός ξενοδοχειακός εξοπλισμός.....	71
Πίνακας 23: Μέγεθος μονάδας – 1 ^ο επίπεδο	73

Πίνακας 24: Μέγεθος μονάδας – 2ο επίπεδο	73
Πίνακας 25: Κόστος κατασκευής και εξοπλισμού μονάδας.....	78
Πίνακας 26: Λειτουργικά έξοδα μονάδας.....	83
Πίνακας 27: Ποσοστιαία κατανομή λειτουργικών εξόδων	83
Πίνακας 28: Μερισμός λειτουργικών εξόδων 2020	84
Πίνακας 29: Κόστος εκτέλεσης του προγράμματος.....	93
Πίνακας 30: Πάγιο Ενεργητικό επιχείρησης	96
Πίνακας 31: Ετήσιες αποσβέσεις	97
Πίνακας 32: Ετήσιο κόστος παροχής υπηρεσιών.....	97
Πίνακας 33: Υπολογισμός καθαρού κεφαλαίου κίνησης.....	98
Πίνακας 34: Συνολικό κόστος επένδυσης	98
Πίνακας 35: Εξέλιξη κόστους παραγωγής.....	99
Πίνακας 36: Εξέλιξη κεφαλαίου κίνησης.....	100
Πίνακας 37: Καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης	101
Πίνακας 38: Καταστάσεις ταμειακών ροών	101
Πίνακας 39: Ισολογισμός	102
Πίνακας 40: Καθαρές ταμειακές ροές.....	103
Πίνακας 41: Συντελεστής απόδοσης μετοχικού κεφαλαίου.....	104
Πίνακας 42: Υπολογισμός παρούσας αξίας	105
Πίνακας 43: Υπολογισμός παρούσας αξίας	107
Πίνακας 44: Καταμερισμός Μεταβλητών & Σταθερών Εξόδων 1ης Εταιρικής Χρήσης	108

Ευρετήριο εικόνων

Εικόνα 1: Οι επιδόσεις της Ελλάδας ως προς τον δείκτη ανταγωνιστικότητας τουρισμού	
Πηγή: Παγκόσμιο οικονομικό φόρουμ (World Economic Forum) - 2017	6
Εικόνα 2: Γενική άποψη συγκροτήματος της μονάδας	72

Ευρετήριο διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Αφίξεις Τουριστών 1981 – 2030	9
Διάγραμμα 2: Αφίξεις μη κατοίκων από το εξωτερικό, κατά τρίμηνο 2010 – 2016.....	12
Διάγραμμα 3: Διαχρονική εξέλιξη ξενοδοχειακού δυναμικού 1990 – 2015	17
Διάγραμμα 4: Κατανομή Ξενοδοχειακών Κλινών ανά Περιφέρεια (2016).....	19
Διάγραμμα 5: Ποσοστιαία κατανομή ξενοδοχειακού δυναμικού (αρ. κλινών) των Περιφερειών ανά κατηγορία αστεριών – 2016.....	20
Διάγραμμα 6: Κατανομή ξενοδοχείων με βάση την κατηγορία 1990 – 2015	21
Διάγραμμα 7: Κατανομή ξενοδοχειακών καταλυμάτων με βάση τους μήνες λειτουργίας τους, 2016	22
Διάγραμμα 8: Ποσοστό ξενοδοχειακών κλινών των Κυκλάδων ανά κατηγορία ως προς το σύνολο της χώρας, 2016	23
Διάγραμμα 9: Δραστηριότητες επισκεπτών της Νάξου.....	26
Διάγραμμα 10: Ποσοστά επίσκεψης άλλων νησιών σε συνδυασμό με τη Νάξο	27
Διάγραμμα 11: Μέση παραμονή των επισκεπτών της Νάξου	28
Διάγραμμα 12: Προτιμώμενο κατάλυμα επισκεπτών της Νάξου	29
Διάγραμμα 13: Η εξέλιξη των διανυκτερεύσεων σε ξενοδοχειακά καταλύματα στο δήμο Νάξου και Μικρών Κυκλάδων κατά κατηγορία επισκέπτη για την περίοδο 2010 -201632	
Διάγραμμα 14: Διαχρονική εξέλιξη της αεροπορικής κίνησης στο νησί της Νάξου – Αφίξεις επιβατών της περιόδου 2009 – 2016	33
Διάγραμμα 15: Συνολικές αεροπορικές αφίξεις τουριστών στο νησί της Νάξου ανά μήνα για το έτος 2016.....	34
Διάγραμμα 16: Διαχρονική εξέλιξη των διακινηθέντων κατά την αποβίβαση (κατάπλοι) στο λιμάνι της Νάξου (2013 – 2016).....	35
Διάγραμμα 17: Διαχρονική Εξέλιξη πληρότητας σε Νάξο και Μικρές Κυκλάδες (2010 – 2016)	36
Διάγραμμα 18: Ποσοστιαία κατανομή ξενοδοχειακών κλινών στο νησί της Νάξου, 2016	38
Διάγραμμα 19: Διαχρονική εξέλιξη κλινών ανά κατηγορία στο νησί της Νάξου	38

Διάγραμμα 20: Ποσοστιαία κατανομή κλινών των ενοικιαζόμενων δωματίων της Νάξου, 2018	39
Διάγραμμα 21: Τουριστικές επιπλωμένες κατοικίες και επαύλεις της Νάξου (2018)...	40
Διάγραμμα 22: Δείκτες διευκόλυνσης της επιχειρηματικότητας	45
Διάγραμμα 23: Πληθυσμιακή κατανομή Κυκλάδων (1991 – 2001 – 2011).....	48
Διάγραμμα 24: Οργανόγραμμα μονάδας	79
Διάγραμμα 25: Κόστος ανθρώπινου δυναμικού το 1 ^ο έτος λειτουργίας	88
Διάγραμμα 26: Διαχρονικό κόστος ανθρώπινου δυναμικού	88
Διάγραμμα 27: Χρονοδιάγραμμα Gantt για την εκτέλεση του προγράμματος	94

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ & ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Η ιδέα της επένδυσης για την δημιουργία μιας τουριστικής επιπλωμένης κατοικίας στο νησί της Νάξου, προέκυψε από επιθυμία του επενδυτή να χτίσει μια νέα μονάδα. Ο επενδυτής διαθέτει και άλλη μία ξενοδοχειακή μονάδα στο νησί και θέλησε να προσθέσει μια νέα επιχείρηση βασισμένη στην διαφοροποίηση της από τα υπόλοιπα.

Ο επιχειρηματίας θέλει να δημιουργήσει μια μικρομεσαία επιχείρηση αφού απώτερος στόχος του είναι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών 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.

Η νομική μορφή της μονάδας θα είναι ατομική επιχείρηση κυρίως λόγω της ευελιξίας και της αμεσότητας στη λήψη και εκτέλεση αποφάσεων, στο περιορισμένο κόστος οργάνωσης και διοίκησης και την σχετικά απλή διαδικασία σύστασης. Στην Ατομική επιχείρηση, είτε απασχολούνται κι άλλα άτομα είτε όχι, ο επιχειρηματίας είναι ταυτόχρονα ιδιοκτήτης και διαχειριστής. Ως μοναδικός εταίρος λοιπόν, ευθύνεται κατά αποκλειστικότητα τόσο για τις αποφάσεις και τη λειτουργία της επιχείρησης όσο και για τις υποχρεώσεις της, με το σύνολο της προσωπικής του περιουσίας. Από τη σχέση αυτή εξαρτώνται σοβαρά θέματα της επιχείρησης όπως η πιστοληπτική της ικανότητα και εν τέλει η ίδια της η ύπαρξη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ & ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύονται και περιγράφονται τα βασικά χαρακτηριστικά τόσο της ευρύτερης όσο και της τοπικής τουριστικής και ξενοδοχειακής αγοράς στην οποία θα δραστηριοποιηθεί η ξενοδοχειακή μονάδα καθώς και προσδιορίζεται η στρατηγική και το σχέδιο μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει. Επιπλέον, πραγματοποιείται ανάλυση εσόδων και καταγράφεται το κόστος προβολής και προώθησης της μονάδας.

2.1 Ανάλυση τουριστικής αγοράς

Για τη διεξαγωγή της παρούσας ανάλυσης, κρίνεται σκόπιμη η ανάλυση της αγοράς του τουριστικού κλάδου τόσο παγκοσμίως όσο και σε τοπικό επίπεδο.

2.1.1 Η τουριστική βιομηχανία

Ο τουρισμός κατατάσσεται διεθνώς μεταξύ των πλέον σημαντικών βιομηχανιών καθώς παρουσιάζει ταχείς ρυθμούς αύξησης του κύκλου εργασιών του και σημαντική συμβολή στην οικονομική ανάπτυξη, τόσο σε εθνικό όσο και σε περιφερειακό επίπεδο. Ιδιαίτερα, η οικονομική σημασία του τουρισμού εντοπίζεται στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, στην πραγματοποίηση επενδύσεων για ανάπτυξη υποδομών (τουριστικών και μη), στη συμμετοχή της τουριστικής παραγωγής στο Α.Ε.Π. και στη συνεισφορά της τουριστικής δραστηριότητας στους εθνικούς φόρους (W.T.T.C., 1993).

Με τον όρο «Τουρισμός» νοείται η πολυσύνθετη επιχειρηματική δραστηριότητα της μεταφοράς, διαμονής, εξυπηρέτησης και διασκέδασης των τουριστών. Επομένως, με σκοπό την καλύτερη και πιο αποδοτική καταγραφή και ανάλυση των στοιχείων του τουρισμού, οι επιχειρήσεις της τουριστικής βιομηχανίας χωρίζονται στις παρακάτω γενικές κατηγορίες:

1. **Προμηθευτές:** Επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών (Μονάδες καταλυμάτων, επισιτιστικές μονάδες, μονάδες αναψυχής, επιχειρήσεις ενοικίασης αυτοκινήτων)
2. **Μεταφορείς:** Επιχειρήσεις που προσφέρουν τη μεταφορά των τουριστών (αεροπορικές, ναυτιλιακές εταιρείες)
3. **Μεσάζοντες:** Επιχειρήσεις που παρεμβάλλονται μεταξύ του τουρίστα και των τουριστικών επιχειρήσεων με στόχο την πώληση τουριστικών πακέτων (ταξιδιωτικά γραφεία)
4. Διάφοροι τουριστικοί οργανισμοί προώθησης και μάρκετινγκ τουριστικών προορισμών (ΕΟΤ)

Το τουριστικό προϊόν ως ένα ετερογενές και άυλο προϊόν παρουσιάζει ορισμένες ιδιαιτερότητες και διαθέτει μια σειρά χαρακτηριστικών:

- ✚ Αδυναμία αποθήκευσης.
- ✚ Κατανάλωση στον τόπο παραγωγής του με την παραγωγή να πραγματοποιείται ταυτόχρονα με την κατανάλωση.
- ✚ Τα τουριστικά προϊόντα θεωρούνται συμπληρωματικά.
- ✚ Τα τουριστικά προϊόντα μπορούν να υποκατασταθούν μεταξύ τους. Το διαθέσιμο εισόδημα είναι συχνά καθοριστικός παράγοντας για να υποκατασταθεί ένα ξενοδοχείο 5 αστέρων με ένα ξενοδοχείο 2 αστέρων, το αεροπλάνο με το αυτοκίνητο ή το λεωφορείο.
- ✚ Ανελαστικότητα του τουριστικού προϊόντος ως προς την προσφορά. Μια αύξηση της τουριστικής ζήτησης δεν συνεπάγεται παράλληλη αναλογική αύξηση των τουριστικών προϊόντων που προσφέρει ένας τουριστικός προορισμός.

2.1.2 Παγκόσμια τουριστική αγορά

Οι προοπτικές του διεθνούς τουρισμού εκτιμώνται ως ευοίωνες, καθώς τα βασικά τουριστικά μεγέθη τα επόμενα χρόνια αναμένεται να καταγράψουν θετική εξέλιξη. Σύμφωνα με τη μελέτη του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (W.T.O.) “Tourism 2020 vision” (2001) οι προβλέψεις για την εξέλιξη των τουριστικών αφίξεων στις κύριες γεωγραφικές περιοχές για τα επόμενα 10 και 20 χρόνια έχουν ως ακολούθως:

Περιοχή	2000	2010	2020
Αφρική	27,4	47	77,3
Αμερική	130,2	190,4	282,3
Α. Ασία	92,9	195,2	397,2
Ευρώπη	393,4	527,3	717
Μ. Ανατολή	18,3	35,9	68,5
Ν. Ασία	5,5	10,6	18,8
ΣΥΝΟΛΟ	667,7	1.006,40	1.561,10

Πίνακας 1: Προβλέψεις εξέλιξης διεθνών τουριστικών αφίξεων (σε εκατομμύρια)

Πηγή: W.T.O.

Εκτός όμως από την θετική πορεία των τουριστικών μεγεθών, θετική επίδραση στον κλάδο φαίνεται να παρουσιάζει η αλλαγή των χαρακτηριστικών της ζήτησης. Οι κυριότερες αλλαγές συνοψίζονται παρακάτω:

- ✚ Η αύξηση του ποσοστού του οικογενειακού εισοδήματος που προορίζεται για διακοπές σε συνδυασμό με την αύξηση των απαιτήσεων του σύγχρονου τουρίστα.
- ✚ Η σταδιακή επικράτηση του προτύπου των ολιγοήμερων διακοπών (3 – 4 ημερών).
- ✚ Η αύξηση της συχνότητας των διακοπών που σχετίζεται άμεσα με την μείωση της διάρκειας τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της τάσης είναι οι σύντομες διακοπές του Σαββατοκύριακου ή των αργιών, οι οποίες κερδίζουν διεθνώς όλο και μεγαλύτερο έδαφος στις προτιμήσεις των σύγχρονων τουριστών, κυρίως αυτών που κατοικούν στα μεγάλα αστικά κέντρα.
- ✚ Η σταδιακή ενίσχυση της ζήτησης για τους μήνες εκτός περιόδου αιχμής. Ωστόσο, η τουριστική ζήτηση εξακολουθεί ακόμη να χαρακτηρίζεται από έντονη εποχικότητα.

- ✚ Η αύξηση του αριθμού των ατόμων τρίτης ηλικίας που κάνουν διακοπές, ως αποτέλεσμα της επέκτασης του μέσου όρου ζωής.
- ✚ Η τάση για διακοπές φιλικές προς το περιβάλλον.
- ✚ Η αύξηση της διεθνούς ζήτησης για διακοπές σε μη – ξενοδοχειακά καταλύματα.

Φυσικό επακόλουθο των παραπάνω αλλαγών στις προτιμήσεις των διεθνών τουριστών είναι η αλλαγή και της τουριστικής προσφοράς ως αποτέλεσμα της προσπάθειας των επιχειρήσεων του κλάδου να προσαρμοστούν στο νέο περιβάλλον και να αντιμετωπίσουν τον συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνισμό. Οι σημαντικότερες αλλαγές σε επίπεδο τουριστικής προσφοράς συνοψίζονται παρακάτω:

- ✚ Η τμηματοποίηση της τουριστικής αγοράς μέσα από την προώθηση των εναλλακτικών μορφών τουρισμού.
- ✚ Η καθετοποίηση του τουριστικού προϊόντος και ως εκ τούτου αύξηση των επιχειρήσεων που προσφέρουν το σύνολο του τουριστικού προϊόντος εντός των εγκαταστάσεων της μονάδας.
- ✚ Η διαρκώς αυξανόμενη χρήση των νέων τεχνολογιών από τις τουριστικές επιχειρήσεις.
- ✚ Η βελτίωση της ποιότητας του τουριστικού προϊόντος ως αποτέλεσμα των ολοένα και μεγαλύτερων απαιτήσεων του διεθνούς τουρίστα.
- ✚ Η τάση ανάπτυξης σχέσεων συνεργασίας μεταξύ των τουριστικών επιχειρήσεων.
- ✚ Η εμφάνιση στη διεθνή τουριστική αγορά νέων προορισμών οι οποίοι προσφέρουν φθηνά τουριστικά προϊόντα. Παρά το γεγονός ότι αυτοί οι προορισμοί εντοπίζονται μακριά από τις κύριες περιοχές προέλευσης των τουριστών, η ανάπτυξη των αερομεταφορών έχει διευκολύνει την προσέγγισή τους. Παράλληλα, οι μεγάλοι διεθνείς τουριστικοί οργανισμοί με σκοπό την εξασφάλιση της ανταγωνιστικότητάς τους, τους χρησιμοποιούν για να εμπλουτίσουν τις επιλογές διακοπών και για να εξασφαλίσουν φθηνά τουριστικά πακέτα.

2.1.3 Η θέση της Ελλάδας στην παγκόσμια τουριστική αγορά

Το μέγεθος της τουριστικής δραστηριότητας με βάση τον εισερχόμενο τουρισμό αποτελεί έναν από τους βασικούς παράγοντες που επηρεάζει την ζήτηση του ξενοδοχειακού κλάδου. Στον **Πίνακας 2** παρουσιάζονται οι διεθνείς αφίξεις 20 χωρών.

Κατάταξη Χώρας	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1. Γαλλία	79.2	76.8	77.1	81.6	82.0	83.6	83.8
2. ΗΠΑ	57.9	54.9	59.8	62.7	66.7	70.0	74.8
3. Ισπανία	57.2	52.2	52.7	56.2	57.5	60.7	65.0

4. Κίνα	53.0	50.9	55.7	57.6	57.7	55.7	55.6
5. Ιταλία	42.7	43.2	43.6	46.1	46.4	47.7	48.6
6. Τουρκία	25.0	25.5	27.0	34.7	35.7	37.8	39.8
7. Γερμανία	24.9	24.2	26.9	28.4	30.4	31.5	33.0
8. Ηνωμένο Βασίλειο	30.1	28.2	28.3	29.3	29.3	31.1	32.6
9. Ρωσική Ομοσπονδία	21.6	19.4	20.3	22.7	25.7	28.4	29.8
10. Μεξικό	22.6	22.3	23.3	23.4	23.4	24.2	29.3
11. Χονγκ-Κονγκ (Κίνα)	17.3	16.9	20.1	22.3	23.8	25.7	27.8
12. Μαλαισία	22.1	23.6	24.6	24.7	25.0	25.7	27.4
13. Αυστρία	21.9	21.4	22.0	23.0	24.2	24.8	25.3
14. Ταϊλάνδη	14.6	14.1	15.9	19.2	22.4	26.5	24.8
15. ΕΛΛΑΣ	15.9	14.9	15.0	16.4	15.5	17.9	22.0
16. Σαουδική Αραβία	14.8	10.9	10.9	17.5	16.3	15.8	18.3
17. Καναδάς	17.1	15.7	16.1	16.0	16.3	16.1	16.5
18. Πολωνία	13.0	11.9	12.5	13.4	14.8	15.8	16.0
19. Μακάο (Κίνα)	10.6	10.4	11.9	12.9	13.6	14.3	14.6
20. Κορέα	6.9	7.8	8.8	9.8	11.1	12.2	14.2

Πίνακας 2: Παγκόσμια κατάταξη τουριστικών προορισμών ως προς τις διεθνείς αφίξεις (σε εκατομμύρια)

Πηγή: UNWTO

Η Ελλάδα λόγω της γεωγραφικής της θέσης, της πολιτιστικής της κληρονομιά καθώς και του κλίματος της, αποτελεί πόλο έλξης για πολλούς τουρίστες διεθνώς. Μάλιστα, το 2014, με 22 εκ. αφίξεις, κατέλαβε την 15η θέση στην παγκόσμια κατάταξη χωρών με βάση τον αριθμό αφίξεων τουριστών. Παρά τη θεαματική άνοδο κατά 23% που σημείωσαν οι αφίξεις μη κατοίκων στα σύνορα, η χώρα μας κέρδισε μόνο μια θέση ως προς το προηγούμενο έτος 2013. Ωστόσο, σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού (UNWTO) ανάμεσα στις χώρες της Μεσογείου η Ελλάδα κατέχει την τέταρτη θέση με βάση τις αφίξεις με κύριες ανταγωνίστριες την Ισπανία, την Ιταλία και την Τουρκία.

Γενική κατάταξη 24 ^η	
11 ^η	Υγεία και υγιεινή
15 ^η	Υψηλή ιεράρχηση του τουρισμού
18 ^η	Υποδομές τουριστικών υπηρεσιών
26 ^η	Υποδομές αεροπορικών μεταφορών
27 ^η	Πολιτισμικοί πόροι και επαγγελματικά ταξίδια
32 ^η	Ανοικτή στις σχέσεις με άλλες χώρες
32 ^η	Φυσικοί πόροι
39 ^η	Βιωσιμότητα περιβάλλοντος
48 ^η	Επίγειες υποδομές - Λιμάνια
49 ^η	Ανθρώπινοι πόροι - Αγορά εργασίας
51 ^η	Τεχνολογική ετοιμότητα
53 ^η	Ασφάλεια
90 ^η	Ανταγωνιστικότητα τιμών
103 ^η	Επιχειρηματικό περιβάλλον

Εικόνα 1: Οι επιδόσεις της Ελλάδας ως προς τον δείκτη ανταγωνιστικότητας τουρισμού
Πηγή: Παγκόσμιο οικονομικό φόρουμ (World Economic Forum) - 2017

Την 24^η θέση μεταξύ 136 χωρών κατέλαβε η Ελλάδα ως προς τον γενικό δείκτη ανταγωνιστικότητας του τουρισμού για το 2017, σύμφωνα με το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ. Μάλιστα, σε σχέση με το προηγούμενο έτος η χώρα μας ανέβηκε στην κατάταξη κατά 7 θέσεις. Βρίσκεται ωστόσο σε χαμηλότερη θέση από τρεις ανταγωνιστικές ευρωπαϊκές αγορές (Ισπανία, Ιταλία και Πορτογαλία), αλλά σε υψηλότερη από την Κύπρο και την Τουρκία. Ωστόσο, δεν θα πρέπει να μας διαφεύγει ότι πίσω από αυτήν τη σημαντική βελτίωση, κρύβεται η πολύ χαμηλή κατάταξη της χώρας σε θέματα φορολογίας και προσέλκυσης διεθνών επενδύσεων.

Όσον αφορά την ικανοποίηση των τουριστών από το ελληνικό τουριστικό προϊόν, πιο ικανοποιημένοι σε σχέση με τις υπηρεσίες που έλαβαν κατά τη διάρκεια των διακοπών τους στη χώρα μας για το έτος 2016 εμφανίζονται οι ξένοι τουρίστες σε σχέση με τους τουρίστες άλλων ανταγωνιστικών προορισμών υψηλής δαπάνης όπως το Σαίντ Τροπέ, η Σαρδηνία και η Ίμπιζα, σύμφωνα με το Σύνδεσμο Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων. Συνολικά για την Ελλάδα ο Γενικός Δείκτης ικανοποίησης τουριστών είναι στο 84,5% όταν για το Σαίντ Τροπέ ο δείκτης διαμορφώνεται στο 83,9%, για τη Σαρδηνία στο 83,3% και για την Ίμπιζα στο 81,5%. Ανά γεωγραφική περιοχή την πρώτη θέση για την νησιωτική Ελλάδα καταλαμβάνουν οι Κυκλάδες με δείκτη 88,4% και ακολουθούν το Β. Αιγαίο 84,5%, τα Δωδεκάνησα (84%), η Κρήτη (83,4%) και το Ιόνιο (82%). Επίσης, σε

όλους τους προορισμούς παρατηρείται έντονο το φαινόμενο της εποχικότητας με επιδείνωση των δεικτών τους καλοκαιρινούς μήνες.

2.1.4 Η βιομηχανία του τουρισμού στην Ελλάδα

Η σημαντική αύξηση της τουριστικής κίνησης στη χώρα μας τα τελευταία χρόνια επηρέασε θετικά τον κλάδο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αυξάνοντας τα συνολικά έσοδα τους. Οι συνολικές αφίξεις αλλοδαπών τουριστών ανήλθαν στο νέο επίπεδο «ρεκόρ» των 24,7 εκατ. το 2016, παρουσιάζοντας αύξηση της τάξης του 5% σε σχέση με το 2015, ενώ εντυπωσιακή ήταν η αύξηση των αφίξεων στα σύνορα της χώρας το 2014 σε σχέση με το προηγούμενο έτος κατά 23%. Η αύξηση αυτή μπορεί να ερμηνευτεί, τουλάχιστον εν μέρει, από την αποκατάσταση της σχετικής ευστάθειας της διεθνούς οικονομίας και τη βραδεία ανάκαμψη της ανάπτυξης στις ισχυρότερες οικονομίες. Οι απώλειες των προηγούμενων ετών, καλύφθηκαν μέσω της αναπροσαρμογή της τιμολόγησης των τουριστικών υπηρεσιών, ώστε να αυξηθεί η ελκυστικότητα του προορισμού. Όπως επισημαίνει σε έκθεση της η Τράπεζας της Ελλάδος «ο βασικός παράγοντας της αύξησης των αφίξεων και των ταξιδιωτικών εισπράξεων την περίοδο 2013-2014 είναι η πτώση των τιμών των τουριστικών υπηρεσιών και των υπηρεσιών που σχετίζονται με αυτές».

Παρά τη παρατεταμένη περίοδο οικονομικής κρίσης που βιώνει η χώρα μας, ο τουρισμός αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα του αρνητικού οικονομικού κλίματος. Μάλιστα, 9,6% του ελληνικού ΑΕΠ παράγεται άμεσα από την τουριστική δραστηριότητα ενώ, συνυπολογίζοντας και τα έμμεσα οφέλη, ο τουρισμός συνεισφέρει 1 στα 4 ευρώ του ελληνικού ΑΕΠ. Επιπλέον, ενδεικτικό της θετικής επίδρασης του τουριστικού τομέα στην ελληνική οικονομία είναι ότι το 2014 ο δείκτης του κύκλου εργασιών αυξήθηκε κατά 13,7%, ενώ η αύξηση συνεχίστηκε και το 2015 με μειωμένο όμως ρυθμό και κυμάνθηκε στο 3,5%. Αντίθετα, ο δείκτης κύκλου εργασιών στη βιομηχανία το 2015 μειώθηκε κατά 10,4% και το 2014 κατά 1,1%. Ωστόσο, αξιοσημείωτα θετική είναι η επίδραση του τουρισμού στις νησιωτικές περιφέρειες, συνεισφέροντας σε ποσοστό μεγαλύτερο του 50% του ΑΕΠ των νησιωτικών Περιφερειών Κρήτης, Νοτίου Αιγαίου και Ιονίων Νήσων

Μέγεθος	2012	2013	2014	2015	2016
Έσοδα (δισ. €)	10,4	11,7	13	13,6	12,7
Συμμετοχή στο ΑΕΠ (%)	16,4	16,3	17,3	18,5	18,6
Απασχολούμενοι	688.800	657.100	699.000	821.900	860.315
Συμμετοχή στην Απασχόληση (%)	18,3	18,2	17,3	23,1	23,4
Αριθμός Ξενοδοχείων	9.670	9.677	9.851	9.757	9.730
Αριθμός Κλινών	771.271	773.445	792.304	784.315	788.553
Μέση Κατά Κεφαλή Δαπάνη (€)	616	653	590	580	514
Αφίξεις αλλοδαπών (εκατ.)	16,9	17,9	22	23,6	24,7
Μερίδιο Αγοράς (% παγκόσμια)	1,5	1,6	1,8	2	2
Μερίδιο Αγοράς (% Ευρώπη)	2,9	2,9	3,8	3,1	3,1

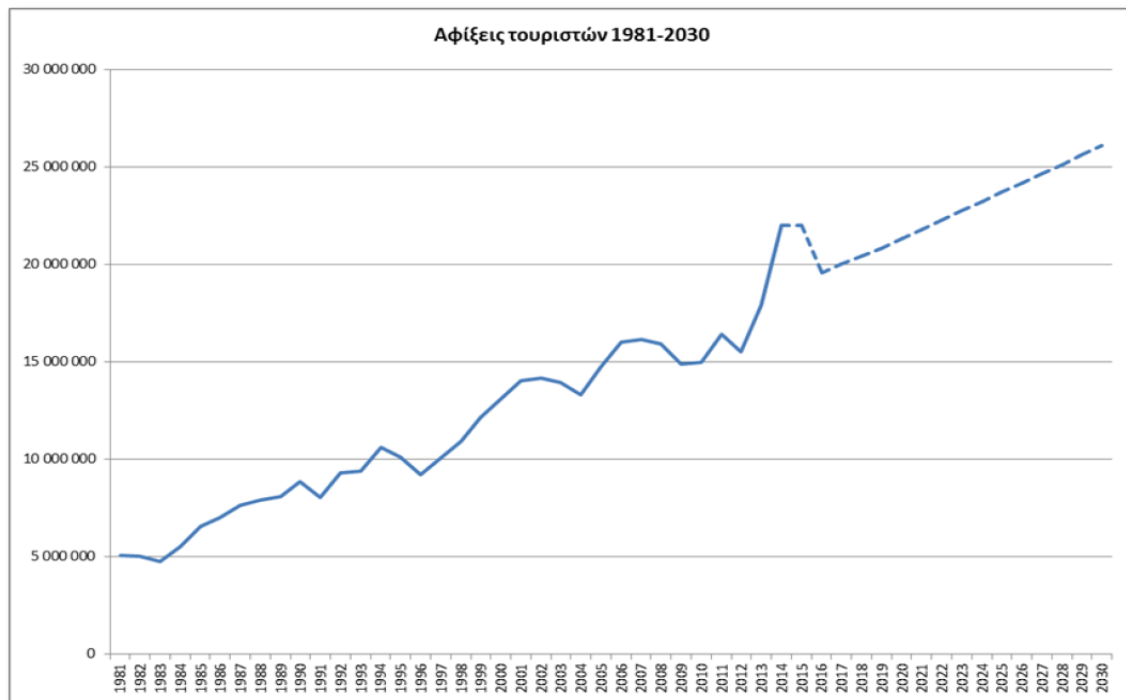
Πίνακας 3: Βασικά Μεγέθη του Ελληνικού Τουρισμού Διαχρονικά (2012-2016)

Πηγή: ΣΕΤΕ

Παράλληλα, η σπουδαιότητα του προκύπτει τόσο από τις προοπτικές του όσο και από το ρόλο που ήδη κατέχει στην οικονομία της χώρας αποτελώντας σημαντικό παράγοντα ανάπτυξης και πηγή απασχόλησης, απασχολώντας σύμφωνα με τον ΣΕΤΕ το 2016, 860.315 εργαζομένους.

Επιπλέον, από το 2014 στο 2015 παρατηρείται η μεγαλύτερη μείωση της κατά κεφαλήν δαπάνης κατά -1,3%. Ωστόσο, σύμφωνα με την ΕΛ.ΣΤΑΤ υπήρχε μια γενικευμένη μείωση της ΜΚΔ και σε ανταγωνιστικούς προορισμούς πλην όμως μικρότερου μεγέθους.

Όσον αφορά την μελλοντική πορεία του τουριστικού κλάδου στην Ελλάδα, το μέλλον προβλέπεται ευόινο. Έρευνες αναφέρουν ότι η ανάπτυξη της πληροφορικής θα επιφέρει μείωση των ωρών εργασίας και κατά συνέπεια αύξηση του ελεύθερου χρόνου. Επιπλέον, η μετακίνηση καθίσταται συνεχώς και ευκολότερη, ταχύτερη και οικονομικότερη, γεγονός το οποίο διευκολύνει την παραπάνω τάση για μετακινήσεις. Σύμφωνα με τα παραπάνω, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι ο αριθμός των ατόμων που ταξιδεύουν θα αυξηθεί και κατ' επέκταση και η τουριστική δραστηριότητα. Σύμφωνα με μια ενδεικτική απόπειρα προβολής που στηρίζεται σε γραμμική διπλή παλινδρόμηση, εκτιμάται ότι οι αφίξεις τουριστών (μη μόνιμων κατοίκων) στην Ελλάδα το 2030 θα ξεπεράσουν τα 26 εκατομμύρια όπως φαίνεται στο **Διάγραμμα 1**. (Χατζηδάκης, 2015 σελ. 59).



Διάγραμμα 1: Αφίξεις Τουριστών 1981 – 2030

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ. Επεξεργασία ενδεικτικής πρόγνωσης: Α. Χατζηδάκης

2.1.5 Χαρακτηριστικά της ελληνικής τουριστικής αγοράς

Η υψηλή θέση της Ελλάδας στην παγκόσμια κατάταξη τουριστικών προορισμών και το υψηλό επίπεδο της ξενοδοχειακής υποδομής της χώρας μας αποτελούν δυνατά σημεία του κλάδου, ενώ στα αδύνατα σημεία συγκαταλέγονται η μονομερής «εξάρτηση» των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων από τους μεγάλους διεθνείς τουριστικούς οργανισμούς (tour operators) και τα χρόνια διαρθρωτικά προβλήματα του ελληνικού τουρισμού (εποχικότητα, γεωγραφική συγκέντρωση κλπ.). Η ανάπτυξη νέων εναλλακτικών μορφών τουρισμού, η προσέλκυση τουριστών από νέες «αναδυόμενες» τουριστικές αγορές, η στοχευμένη διαφημιστική προβολή της χώρας καθώς και η αναβάθμιση των τουριστικών υποδομών συνιστούν ευκαιρίες για τον κλάδο. Από την άλλη πλευρά, η κρίση που μαστιάζει τον εσωτερικό τουρισμό σε συνδυασμό με την παρατεταμένη περίοδο οικονομικής ύφεσης που βιώνει η χώρα, ο έντονος ανταγωνισμός από γειτονικές μας χώρες και οι πτωχεύσεις τουριστικών οργανισμών του εξωτερικού, αποτελούν απειλές για τον κλάδο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού, ο τουρισμός στη χώρα μας παρουσιάζει τα εξής χαρακτηριστικά:

- ✚ Ενίσχυση της ανάγκης για πιο ποιοτικό, εμπλουτισμένο και διαφοροποιημένο τουριστικό προϊόν.
- ✚ Το κύριο μονοδιάστατο τουριστικό προϊόν της Ελλάδας είναι το Ήλιος – Θάλασσα, με αποτέλεσμα ο τουρισμός στη χώρα μας να χαρακτηρίζεται από έντονη εποχικότητα και παράλληλα από αυξημένη γεωγραφική συγκέντρωση του τουρισμού (χωρική και χρονική πόλωση) καθώς και εύκολη υποκατάσταση από άλλες μεσογειακές χώρες. Η έντονη εποχικότητα καθιστά αναγκαίο τον εμπλουτισμό του τουριστικού προϊόντος με δραστηριότητες που επιμηκύνουν την τουριστική περίοδο (προώθηση αστικού τουρισμού, συνεδριακού τουρισμού, τουρισμού γκολφ).
- ✚ Τα τελευταία χρόνια αύξηση παρουσιάζει ο πληθυσμός των ξενοδοχειακών μονάδων που λειτουργούν με το σύστημα “all inclusive” που προσφέρουν πακέτα διακοπών στην τιμή των οποίων περιλαμβάνονται όλες οι υπηρεσίες όπως διαμονή, εστίαση και αναψυχή εντός της ξενοδοχειακής μονάδας.
- ✚ Ένα ακόμη χαρακτηριστικό του ελληνικού τουρισμού αποτελεί η ανάπτυξη μιας ντόπιας μικρομεσαίας επιχειρηματικότητας η οποία προκύπτει από την χωρική πόλωση της τουριστικής δραστηριότητας. Χαρακτηριστικό γνώρισμα αυτού του είδους επιχειρηματικότητας αποτελεί η απουσία μηχανισμών ελέγχου και πιστοποίησης και ουσιαστικά ευθύνεται για την ανάπτυξη του άτυπου κλάδου παροχής καταλύματος γνωστή ως παραξενοδοχεία, η οποία σε συνδυασμό με την απουσία τουριστικής πολιτικής, έχει οδηγήσει στην παροχή χαμηλού επιπέδου υπηρεσιών καθώς και στην προσέλκυση ζήτησης χαμηλής εισοδηματικής κατηγορίας. (ΓΙΩΡΓΟΣ ΜΕΛΙΣΣΟΥΡΓΟΣ, Δρ. Γεωγραφίας, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ ΤΣΑΚΟΠΟΥΛΟΥ, υποψήφια διδάκτωρ, τμήμα Γεωγραφίας, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, 2016)
- ✚ Έντονη εξάρτηση των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων από τους μεγάλους διεθνείς τουριστικούς οργανισμούς, τα συμφέροντα των οποίων επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τόσο την τουριστική δραστηριότητα όσο και την τελική τιμή του τουριστικού προϊόντος της χώρας μας.
- ✚ Ανάγκη βελτίωσης του επιπέδου εκπαίδευσης και κατάρτισης των απασχολούμενων στις τουριστικές επιχειρήσεις καθώς οι ευκαιρίες σπουδών και το παρεχόμενο επίπεδο εκπαίδευσης στην Ελλάδα είναι είτε χαμηλού επιπέδου (οι σχολές τουριστικών επαγγελματιών) είτε δεν καλύπτουν τις τρέχουσες ανάγκες (ιδιαίτερα για διευθυντικές θέσεις), γεγονός που δεν συμβαδίζει με τη σημασία του κλάδου στην ελληνική οικονομία.
- ✚ Αυξανόμενη συμμετοχή του εσωτερικού τουρισμού με συνέπεια τη δυνατότητα χρονικής κατανομής της ζήτησης.

- ✚ Χαμηλή διείσδυση των διαδικτυακών πωλήσεων των ελληνικών ξενοδοχείων η οποία αντικατοπτρίζει τη γενικότερη χαμηλή χρήση και εξοικείωση του ελληνικού επιχειρηματικού τομέα με τις δυνατότητες που προσφέρει το διαδίκτυο (μόλις 2% των πωλήσεων το 2014, έναντι 15% στην Ευρώπη).
- ✚ Τα πρακτορεία εξωτερικού συμβάλλουν στην χωρική πόλωση της τουριστικής δραστηριότητας κατευθύνοντας τους τουρίστες κυρίως σε νησιωτικές περιοχές και ξενοδοχεία υψηλής ποιότητας 4 ή 5 αστέρων (καλύπτοντας το 1/2 των αφίξεων έναντι 27% σε ξενοδοχεία 2-3 αστέρων).
- ✚ Η κυριαρχία του αεροπλάνου ως μέσου άφιξης αλλοδαπών επισκεπτών.
- ✚ Το μη ικανοποιητικό επίπεδο υπηρεσιών και οι ελλείψεις σε ειδικές τουριστικές υποδομές καθώς και οι δυσλειτουργίες (κυκλοφοριακή συμφόρηση, έλλειψη χώρων στάθμευσης κ.λπ.) που παρουσιάζουν πολλοί τουριστικοί προορισμοί με την παρεπόμενη υποβάθμιση του περιβάλλοντος.

2.1.5.1 Το φαινόμενο της εποχικότητας

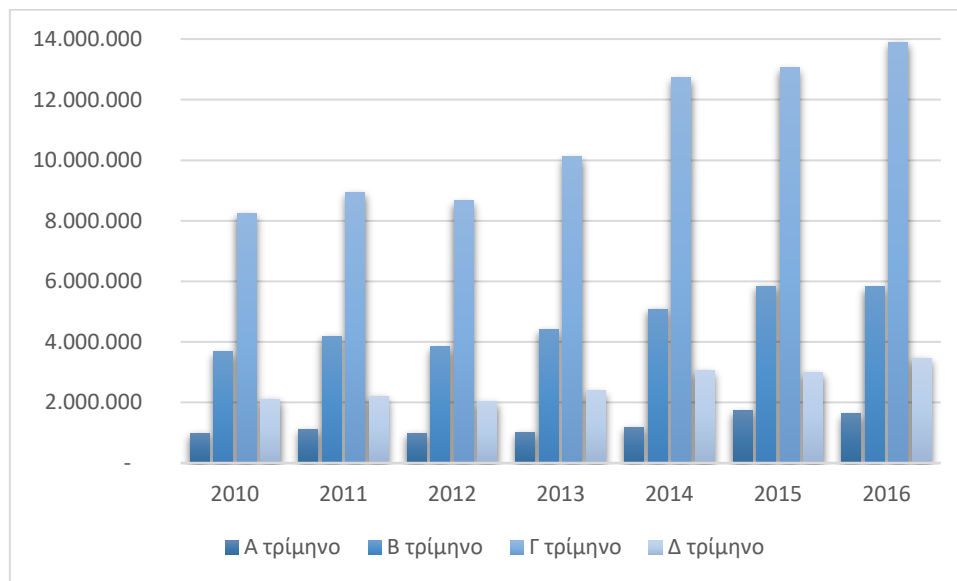
Το φαινόμενο της εποχικότητας αποτελεί ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά του ελληνικού τουρισμού. Σύμφωνα με στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Υπηρεσίας (ΕΛ.ΣΤΑΤ), το έτος 2014, το 70% των συνολικών αφίξεων σε ξενοδοχειακά καταλύματα πραγματοποιήθηκε την περίοδο Ιουνίου – Σεπτεμβρίου. Μάλιστα, το ποσοστό αυτό αυξάνεται δραματικά διαχρονικά. Ενδεικτικά, το 2004 το αντίστοιχο ποσοστό ήταν 67,5% και το 2009 70,1%. Ωστόσο, το 2016 παρατηρήθηκε μια μικρή μείωση του ποσοστού κατά 2 ποσοστιαίες μονάδες (68%) παραμένοντας όμως σε υψηλά επίπεδα. Αξίζει να σημειωθεί σε αυτό το σημείο, ότι η εποχικότητα του τουρισμού σύμφωνα με έρευνα του ΙΤΕΠ ήταν πιο έντονη σε σχέση με ανταγωνίστριες χώρες.

Μήνας	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
A τρίμηνο	980.411	1.108.387	978.559	1.023.356	1.186.903	1.728.411	1.620.966
Ιανουάριος	274.952	362.517	352.320	365.603	404.293	606.133	559.058
Φεβρουάριος	296.529	333.197	266.067	295.653	325.954	509.187	433.185
Μάρτιος	408.930	412.673	360.172	362.100	456.656	613.091	628.723
B τρίμηνο	3.674.753	4.195.768	3.849.245	4.397.484	5.077.137	5.837.279	5.825.248
Απρίλιος	563.415	669.391	625.838	557.498	727.964	934.234	901.581
Μάιος	1.247.893	1.342.966	1.179.714	1.467.136	1.651.704	1.870.169	1.952.667
Ιούνιος	1.863.445	2.183.411	2.043.693	2.372.850	2.697.469	3.032.876	2.971.000
Γ τρίμηνο	8.238.133	8.925.699	8.655.186	10.113.076	12.722.925	13.051.726	13.898.283
Ιούλιος	2.783.843	2.984.058	2.863.095	3.263.920	4.222.873	4.408.556	4.664.388
Αύγουστος	3.155.878	3.352.934	3.269.203	3.885.718	4.856.356	4.993.468	5.084.156
Σεπτέμβριος	2.298.412	2.588.707	2.522.888	2.963.438	3.643.696	3.649.702	4.149.739

Δ τρίμηνο	2.114.193	2.197.393	2.034.632	2.385.674	3.046.503	2.982.037	3.454.849
Οκτώβριος	1.316.460	1.428.961	1.310.986	1.547.627	1.840.600	1.852.678	2.174.081
Νοέμβριος	458.142	423.107	392.800	435.304	668.174	641.460	716.782
Δεκέμβριος	339.591	345.325	330.846	402.743	537.729	487.899	563.986
Σύνολο	15.007.490	16.427.247	15.517.622	17.919.590	22.033.468	23.599.453	24.799.346
Δείκτης Εποχικότητας (ΗΗΙ)	0,1364	0,1357	0,1392	0,1424	0,1438	0,1371	0,1378

Πίνακας 4: Αφίξεις μη κατοίκων από το εξωτερικό, κατά τρίμηνο 2010 – 2016

Πηγή: Έρευνα Συνόρων της Τράπεζας της Ελλάδος



Διάγραμμα 2: Αφίξεις μη κατοίκων από το εξωτερικό, κατά τρίμηνο 2010 – 2016

Πηγή: Έρευνα Συνόρων της Τράπεζας της Ελλάδος

Ο δείκτης Herfindahl-Hirschman είναι ένας δείκτης συγκέντρωσης, ο οποίος μπορεί να χρησιμεύσει ως δείκτης εκτίμησης της εποχικότητας δείχνοντάς τον βαθμό στον οποίο η τουριστική ζήτηση συγκεντρώνεται σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους. Θεωρητικά, ο δείκτης παίρνει τιμές από 0 έως 1. Για την εκτίμηση της εποχικότητας της τουριστικής ζήτησης, η υπό εξέταση περίοδοι είναι 12 και αντιστοιχούν στους μήνες του έτους. Συνεπώς, η ελάχιστη τιμή του δείκτη είναι $1/12=0,083$. Στην περίπτωση που ο δείκτης πάρει την τιμή $1/12$, αυτό θα συνεπάγεται ότι η τουριστική ζήτηση κατανέμεται ισομερώς σε όλους τους μήνες του έτους και, άρα, δεν παρατηρείται καθόλου το φαινόμενο της εποχικότητας. Αντιθέτως, στην περίπτωση που ο δείκτης λάβει την μέγιστη τιμή του, τιμή 1, θα συνεπάγεται ότι η τουριστική ζήτηση συγκεντρώνεται σε έναν και μόνο μήνα του

έτους και, άρα, παρατηρείται ο μέγιστος δυνατός βαθμός εποχικότητας της τουριστικής ζήτησης.

Σύμφωνα με τον πίνακα 2 το διάστημα 2010 – 2016 σημειώθηκαν αυξητικές τάσεις στις αφίξεις εισερχόμενου τουρισμού, η οποία οδήγησε σε κορύφωση της εποχικότητας το 2014 όπου ο δείκτης εποχικότητας πήρε την τιμή 0,1438. Ωστόσο, παρά τη μείωση της εποχικότητας που σημειώθηκε από το 2015 και μετά το ζήτημα της εποχικότητας παραμένει. Συμπερασματικά, η εικόνα των αφίξεων καταδεικνύει την έντονη εξάρτηση του τουρισμού της χώρας μας από το κυρίαρχο προϊόν Ήλιος και Θάλασσα.

2.2 Ανάλυση του ξενοδοχειακού κλάδου

Για τη διεξαγωγή της παρούσας ανάλυσης, κρίνεται σκόπιμη η ανάλυση της αγοράς του ξενοδοχειακού κλάδου τόσο στη χώρα μας όσο στο νομό Κυκλάδων και τελικά στο νησί της Νάξου.

2.2.1 Ορισμός του κλάδου

Ο κλάδος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αποτελεί την καρδιά του τουριστικού κλάδου. Σύμφωνα με το IOBE (2012), τα έσοδα των καταλυμάτων, που δεν περιλαμβάνουν μόνο ξενοδοχεία αλλά και ενοικιαζόμενα δωμάτια, βίλλες κλπ., αντιπροσωπεύουν το 45,0% της τουριστικής δραστηριότητας. Γίνεται εύκολα αντιληπτό, ότι η ποιότητα και το μέγεθος της τουριστικής δραστηριότητας μιας περιοχής επηρεάζονται μεταξύ των άλλων, και από το επίπεδο και την ποιότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος. Ωστόσο, πρόκειται για μια αμφίδρομη σχέση, σύμφωνα με την οποία όσο μεγαλύτερη είναι η τουριστική κίνηση τόσο μεγαλύτερη είναι η κίνηση στα ξενοδοχειακά καταλύματα αυτής. Επομένως, ο κλάδος των τουριστικών επιχειρήσεων εντάσσεται και αλληλοεπιδρά μέσα στον ευρύτερο τουριστικό κλάδο και αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι αυτού και αποτελεί το σημαντικότερο τμήμα της τουριστικής βιομηχανίας.

2.2.2 Γενικά χαρακτηριστικά του ξενοδοχειακού κλάδου

Ο κλάδος των ξενοδοχείων σε ευρωπαϊκό επίπεδο χαρακτηρίζεται από έντονη τμηματοποίηση της αγοράς, γεγονός το οποίο σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις του κλάδου προσφέρουν «εμπειρίες» που καλύπτουν όλες τις κατηγορίες. Επιπλέον, η ξενοδοχειακή αγορά χαρακτηρίζεται από εύκολη είσοδο και έξοδο των επιχειρήσεων. Ωστόσο,

ανταγωνισμός αναπτύσσεται τόσο μεταξύ όσο και μέσα στα τμήματα της αγοράς, αλλά και μεταξύ ξενοδοχειακών και μη επιχειρήσεων όπως τα καταλύματα.

Όσον αφορά την δομή της ξενοδοχειακής αγοράς στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται ως μονοπωλιακά ανταγωνιστική διότι ο κλάδος αποτελείται από μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων που προσφέρουν προϊόν ελαφρώς διαφοροποιημένο. Ωστόσο, επειδή τα ξενοδοχεία προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες μαζί, χαρακτηρίζονται ως μονάδες που προσφέρουν «εμπειρίες» παρά προϊόντα.

Κύριο χαρακτηριστικό του κλάδου είναι η εποχικότητα η οποία αποτελεί εμπόδιο τόσο για την ποιοτική αναβάθμιση όσο και για τη μείωση του κόστους παραγωγής.

Κατά την εξέταση των χαρακτηριστικών του ελληνικού ξενοδοχειακού δυναμικού, εντοπίζονται σημαντικές διαφορές μεταξύ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων των νησιωτικών και των ορεινών περιοχών. Η κύρια διαφορά εντοπίζεται στο πρότυπο του μαζικού τουρισμού που χαρακτηρίζει κυρίως τις νησιωτικές μονάδες. Ωστόσο, οι ορεινές περιοχές από την άλλη παρουσιάζουν προοπτικές αξιοποίησης των ενναλακτικών μορφών τουρισμού.

2.2.3 Δομή και διάρθρωση του κλάδου

Με βάση το Π.Δ. 43/7.3.2002 καθορίζονται τα κριτήρια με βάση τα οποία κατηγοριοποιούνται τα ξενοδοχειακά καταλύματα στην Ελλάδα. Τα κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα (ξενοδοχεία) κατατάσσονται, ανάλογα με τη λειτουργική τους μορφή, σε πέντε κατηγορίες αστέρων βάσει συστήματος υποχρεωτικών προδιαγραφών. Οι λειτουργικές μορφές είναι οι εξής:

- ✚ **Ξενοδοχεία κλασικού τύπου:** Είναι ξενοδοχείο, που περιλαμβάνει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης και αναψυχής πελατών, υπνοδωμάτια (τουλάχιστον δέκα) απλά ή με ιδιαίτερα λουτρά και βοηθητικούς χώρους. Τα ξενοδοχεία κλασικού τύπου κατατάσσονται σε πέντε κατηγορίες αστέρων.
- ✚ **Ξενοδοχείο τύπου MOTEL:** Είναι ξενοδοχείο που περιλαμβάνει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης και αναψυχής πελατών, υπνοδωμάτια (τουλάχιστον δέκα) με ιδιαίτερα λουτρά και βοηθητικούς χώρους. Ιδρύονται απαραίτητως επί οδικών αρτηριών μεγάλης κυκλοφορίας που ενώνουν μεγάλα αστικά ή τουριστικά κέντρα και εμφανίζουν σημαντική κίνηση αυτοκινήτων και αποβλέπουν κατά κύριο λόγο στην εξυπηρέτηση όσων διακινούνται με αυτοκίνητο. Υποχρεωτικά διαθέτει εκτεταμένο χώρο στάθμευσης αυτοκινήτων,

δηλαδή μία θέση αυτοκινήτου ανά δωμάτιο, και επί πλέον χώρο για στάθμευση τουριστικών λεωφορείων. Επίσης μπορεί να διαθέτουν εκτεταμένο χώρο εστίασης και αναψυχής, που απευθύνεται και σε διερχόμενους πελάτες. Επιτρέπεται επίσης να διαθέτουν σταθμό βενζίνης. Τα ξενοδοχεία τύπου μοτέλ κατατάσσονται σε δύο (2) κατηγορίες: τεσσάρων αστέρων (4*) και τριών αστέρων (3*).

- ✚ **Ξενοδοχείο τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων:** Είναι ξενοδοχείο που διαθέτει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής και παραμονής πελατών, βοηθητικούς χώρους και περιλαμβάνει διαμερίσματα ενός, δύο ή περισσότερων κύριων χώρων με πλήρες λουτρό και μικρό μαγειρείο. Τα ξενοδοχεία τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων κατατάσσονται σε πέντε κατηγορίες αστέρων.
- ✚ **Ξενοδοχείο κλασσικού τύπου και επιπλωμένων διαμερισμάτων (μικτού τύπου):** Το ξενοδοχείο κλασσικού τύπου και τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων (ξενοδοχείο μικτού τύπου) διαθέτει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης και αναψυχής πελατών, καταστήματα για την εξυπηρέτηση των πελατών, βοηθητικούς χώρους καθώς και χώρους διανυκτέρευσης σε δωμάτια με λουτρό ή διαμερίσματα ενός, δύο ή περισσότερων κυρίων χώρων με πλήρες λουτρό και μικρό μαγειρείο. Κύριο χαρακτηριστικό της λειτουργικής αυτής μορφής ξενοδοχείου είναι το ελάχιστο μέγεθος, που δεν μπορεί να είναι μικρότερο των τριακοσίων (300) κλινών. Κατατάσσονται στις κατηγορίες πέντε αστέρων (5*) και τεσσάρων αστέρων (4*).

Σύμφωνα με τον ΕΟΤ, η κατάταξη των κύριων ξενοδοχείων σε κατηγορίες αστεριών με κλίμακα από το 1 έως το 5, πραγματοποιείται σε συνάρτηση όχι μόνο με παράγοντες που αφορούν την κατασκευή του ξενοδοχείου όπως είναι π.χ. η ποιότητα κατασκευής, η ποιότητα υλικών κ.ο.κ. αλλά που έχουν σχέση με το επίπεδο και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ο τρόπος κατάταξης προσδίδει μια πραγματική και ολοκληρωμένη εικόνα στην ξενοδοχειακή υποδομή τόσο για τους καταναλωτές όσο και για τους επιχειρηματίες.

Ωστόσο, τα μη κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα διακρίνονται σε:

- ✚ **Αυτοεξυπηρετούμενα καταλύματα - τουριστικές επιπλωμένες επαύλεις (βίλες):** Ως τουριστικές επιπλωμένες επαύλεις (βίλες) ορίζονται μονοκατοικίες, επιφάνειας τουλάχιστον 80 τ.μ., οι οποίες έχουν ανεξάρτητη εξωτερική προσπέλαση και παρουσιάζουν αυτοτέλεια οικοπέδου/γηπέδου και κτίσματος. Δομούνται με όρους δόμησης κατοικίας.
- ✚ **Αυτοεξυπηρετούμενα καταλύματα - τουριστικές επιπλωμένες κατοικίες:** Ως τουριστικές επιπλωμένες κατοικίες ορίζονται μεμονωμένες ή σε συγκρότημα

μονοκατοικίες, επιφανείας τουλάχιστον 40 τ.μ. εκάστη, με αυτοτέλεια λειτουργίας και ανεξάρτητη εξωτερική προσπέλαση. Δομούνται με όρους δόμησης κατοικίας. Επιτρέπονται κατά ανώτατο όριο δέκα (10) κατοικίες ανά οικόπεδο/γήπεδο.

✚ **Ενοικιαζόμενα επιπλωμένα δωμάτια - διαμερίσματα:** Ως ενοικιαζόμενα επιπλωμένα δωμάτια - διαμερίσματα ορίζονται εγκαταστάσεις διαμονής που διαθέτουν χώρους διανυκτέρευσης σε δωμάτια ή και σε διαμερίσματα ενός ή δύο ή περισσότερων χώρων με λουτρό.

Οι ανωτέρω μορφές καταλυμάτων ιεραρχούνται με κριτήριο την “ποιότητα” των υπηρεσιών που παρέχουν, με κλίμακα περίπου αντίστοιχη με εκείνη των αστεριών, σε 4 κατηγορίες. Διακριτικό της ποιοτικής κατάταξης είναι ο αριθμός των “κλειδιών”. Η ανώτατη κατηγορία είναι 4 κλειδιών και η κατώτατη 1 κλειδιού.

Τέλος, ειδική ομάδα καταλυμάτων αποτελούν οι **οργανωμένες τουριστικές κατασκηνώσεις” (campings) με οικίσκους**. Σύμφωνα με το ΦΕΚ 557/23.10.1987 Τεύχος Β΄, πρόκειται για «υπαίθριους χώρους στους οποίους παρέχεται η δυνατότητα διαμονής, σίτισης και αναψυχής τουριστών, οι οποίοι διαθέτουν ίδια μέσα μεταφοράς και διανυκτέρευσης, περιλαμβάνουν δε κοινόχρηστους κλειστούς χώρους υποδοχής, εστίασης και υγιεινής πελατών. Επιπλέον, παρέχεται η δυνατότητα κατασκευής μικρού αριθμού υπνωδωματίων.

Η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθεί το κάθε ξενοδοχείο καθορίζεται από τον πίνακα των ελαχίστων τιμών που εκδίδονται από τον ΕΟΤ σε συνεργασία με το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο, από τη διαπραγματευτική δύναμη της κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης, από την οικονομική της κατάσταση κ.λπ. Ωστόσο, καθοριστικό ρόλο στην κατεύθυνση αυτή κατέχει και η δυναμική που έχει ο ελληνικός προορισμός σε διεθνές επίπεδο.

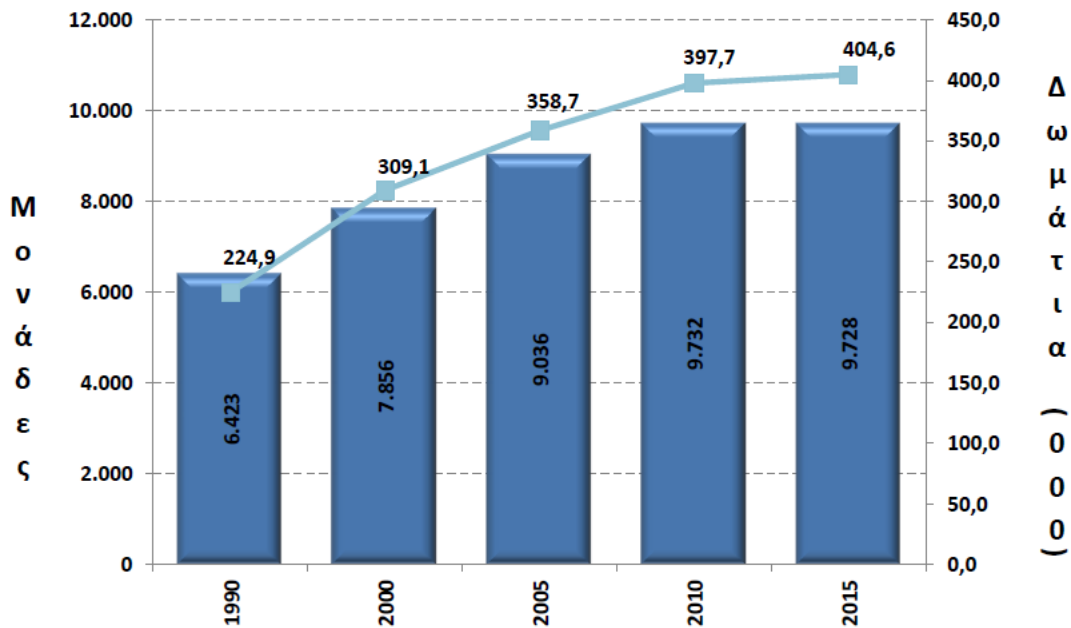
2.2.4 Ξενοδοχειακό δυναμικό της Ελλάδας

Λόγω της δυσκολίας καταγραφής και μέτρησης των στοιχείων του τουριστικού δυναμικού στην Ελλάδα, στη συνέχεια της εργασίας θα γίνεται αναφορά αποκλειστικά σε επίσημα διαθέσιμα δεδομένα του ΕΟΤ, ΕΛ.ΣΤΑΤ, ΣΕΤΕ και ΞΕΕ, τα οποία δίνουν μια αντιπροσωπευτική εικόνα της υφιστάμενης κατάστασης.

Η διαθέσιμη ξενοδοχειακή υποδομή μιας χώρας μαρτυρά σε μεγάλο βαθμό το μέγεθος της τουριστικής δραστηριότητας της. Όσον αφορά την Ελλάδα, ο όγκος των τουριστικών καταλυμάτων υποδηλώνει την τεράστια συνεισφορά του ξενοδοχειακού κλάδου στο σύνολο της τουριστικής βιομηχανίας. Σύμφωνα με τα στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος (ΞΕΕ) που ήταν διαθέσιμα μέχρι το τέλος Δεκεμβρίου 2015, η

χώρα μας διαθέτει 9.728 ξενοδοχειακές μονάδες συνολικής δυναμικότητας 404.600 κλινών, έναντι 397.700 κλινών το 2010.

Το 2015 το ξενοδοχειακό δυναμικό αυξήθηκε κατά 0,6% σε όρους δωματίων. Από το 1990, όμως, το ξενοδοχειακό δυναμικό αυξήθηκε κατά 51% σε μονάδες, κατά 80% σε δωμάτια και κατά 84% σε κλίνες. Επίσης, το μέσο μέγεθος των ξενοδοχείων σε δωμάτια αυξήθηκε κατά 19% περίπου στην περίοδο 1990-2015, από 35 δωμάτια σε 41,6 δωμάτια.



Διάγραμμα 3: Διαχρονική εξέλιξη ξενοδοχειακού δυναμικού 1990 – 2015

Πηγή: ΞΕΕ

Από το 2004 και μετά, η ξενοδοχειακή υποδομή της χώρας μας αναβαθμίστηκε σημαντικά, καθώς μεγάλος αριθμός ξενοδοχειακών μονάδων ανά την επικράτεια ανακαινίσθηκε, ενώ νέες μονάδες υψηλού επιπέδου υπηρεσιών ξεκίνησαν τη λειτουργία τους. Η συνεχής αύξηση του συνολικού αριθμού των μονάδων και της δυναμικότητάς τους σε αριθμό δωματίων και αριθμό συνοδεύεται και από σταδιακή ενίσχυση του μεριδίου των προσφερόμενων καταλυμάτων υψηλότερης ποιότητας. Αναλυτικότερα, τα ξενοδοχεία 5 αστέρων έχουν υπερτετραπλασιαστεί και παράλληλα αύξησαν το μερίδιό τους στο συνολικό ξενοδοχειακό δυναμικό από 1% το 2000 σε 4,2% το 2015. Αναφορικά με τα ξενοδοχεία 4 αστέρων αυξήθηκαν το ίδιο διάστημα κατά 74% και τα ξενοδοχεία 3 αστέρων κατά 65%. Αύξηση παρουσίασε και το μερίδιό τους στο συνολικό ξενοδοχειακό δυναμικό, από 10% περίπου τα 4άστερα το 2000 σε 14% το 2015 και από 19% τα 3στερα το 2000 σε 25% το 2015. Τέλος, τα ξενοδοχεία 1 αστεριού μειώθηκαν κατά 13%, ενώ τα

ξενοδοχεία 2 αστέρων αυξήθηκαν μόνο κατά 4%, ενώ και των δύο αυτών κατηγοριών συρρικνώθηκε το μερίδιό τους στο σύνολο του ξενοδοχειακού δυναμικού.

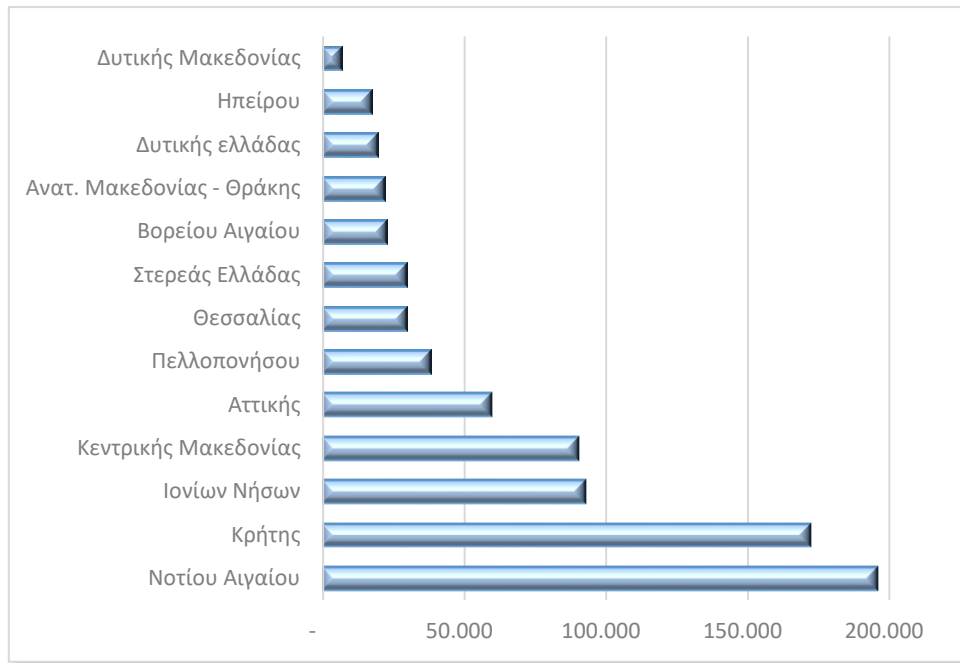
Το 2015 πάνω από το 64% των ξενοδοχείων ήταν ενταγμένο στις 3 ανώτερες κατηγορίες, ενώ το 2000 το ποσοστό αυτό ήταν περίπου 55%. Σε γενικές γραμμές, Τα ξενοδοχεία των δύο αστέρων αντιπροσωπεύουν το 2016 το μεγαλύτερο ποσοστό στο σύνολο του ξενοδοχειακού δυναμικού (ποσοστό 27% περίπου) το ποσοστό των οποίων όμως μειώθηκε κατά 4,9% από 1990 έως το 2015. Ενώ μέχρι το 1995 τα ξενοδοχεία 3* ακολουθούσαν σε υπεροχή, από το 2000 και μετά τη θέση τους λαμβάνουν ξενοδοχεία 4*. Συγκεκριμένα, κατά τη διάρκεια της περιόδου αυτής το ποσοστό των ξενοδοχείων 3* μειώνεται από 28,70 το 1990 σε 23,80 το 2015, ενώ τα ξενοδοχεία 4* αυξάνονται από 22,30% το 1990 σε 25,10% το 2015. Ως εκ τούτου, μπορεί να υποστηριχτεί ότι πραγματοποιήθηκε μια προσπάθεια προς υψηλότερης κατηγορίας ξενοδοχεία.

2.2.5 Γεωγραφική κατανομή του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας

Στο παρακάτω διάγραμμα αποτυπώνεται το ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας ανά διοικητική περιφέρεια με βάση τον αριθμό των κλινών.

Σε γενικές γραμμές παρατηρείται γεωγραφική συγκέντρωση της τουριστικής προσφοράς σε συγκεκριμένες περιφέρειες της χώρας. Σύμφωνα με τα δεδομένα του ΞΕΕ, το 2016 η Περιφέρεια του Νοτίου Αιγαίου (24,8%) και της Κρήτης (21,8%) παραμένουν οι δύο πρώτες περιοχές της χώρας ως προς τη συγκέντρωση του ξενοδοχειακού δυναμικού με βάση τις κλίνες, με 195.247 και 171.516 κλίνες αντίστοιχα. Ακολουθούν οι Περιφέρειες των Ιονίων Νήσων (11,7%) και της Κεντρικής Μακεδονίας (11,4%).

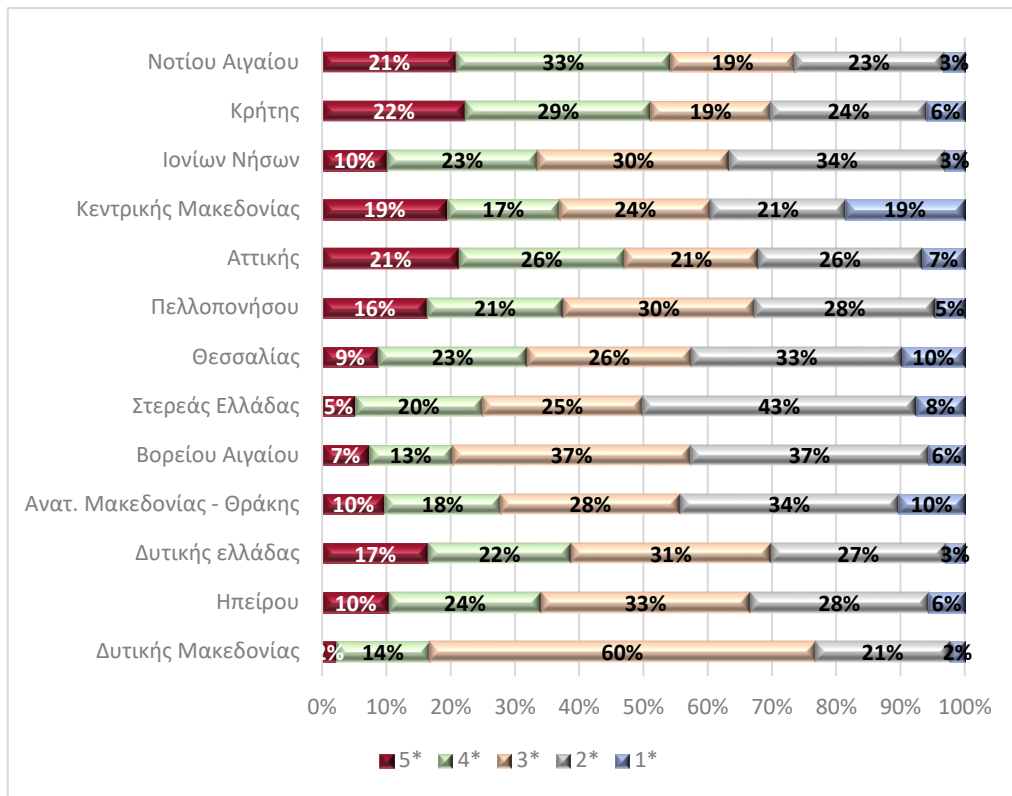
Ωστόσο, το 2016, το 58,2% της δυναμικότητας σε κλίνες ήταν συγκεντρωμένο σε 3 περιφέρειες της χώρας (Νοτίου Αιγαίου, Κρήτης και Ιονίων νήσων)



Διάγραμμα 4: Κατανομή Ξενοδοχειακών Κλινών ανά Περιφέρεια (2016)

Πηγή: ΞΕΕ

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η κατανομή του ξενοδοχειακού δυναμικού (σε κλίνες) κάθε διοικητικής περιφέρειας ως προς την κατηγορία τους. Σε σχέση με το σύνολο της χώρας, όπου το δυναμικό 5 αστέρων ανέρχεται σε 17,4% περίπου, στα νησιά του Νοτίου Αιγαίου και στην Αττική το αντίστοιχο ποσοστό κυμαίνεται γύρω στο 21%, ενώ στην Κρήτη στο 22%.



Διάγραμμα 5: Ποσοστιαία κατανομή ξενοδοχειακού δυναμικού (αρ. κλινών) των Περιφερειών ανά κατηγορία αστεριών – 2016

Πηγή: ΞΕΕ

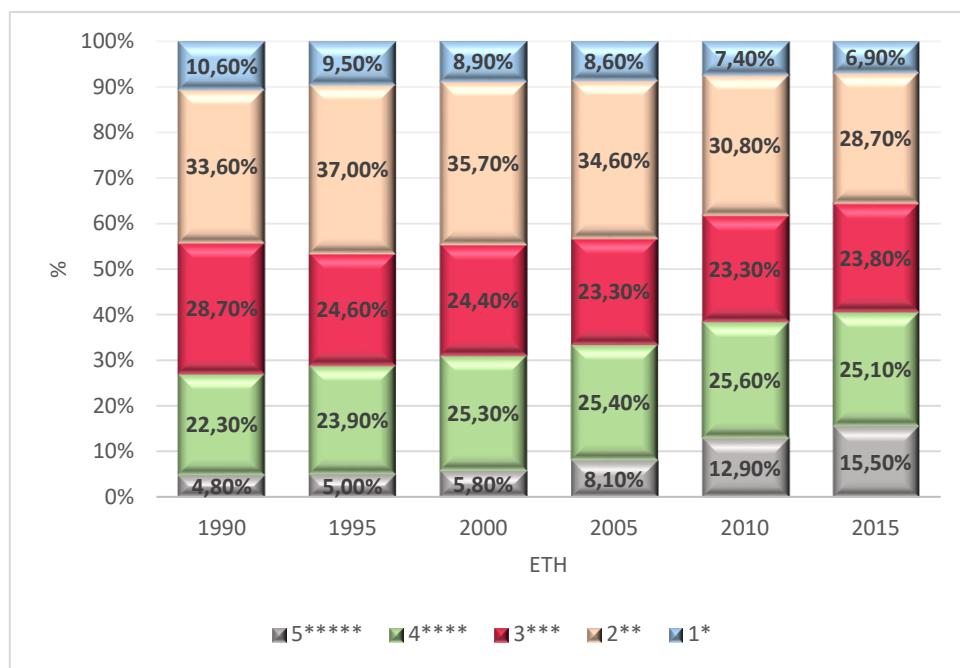
Παρατηρούμε ότι ο κύριος όγκος των ξενοδοχειακών μονάδων, δωματίων και κλινών το 2016 συγκεντρώνεται στο Νότιο Αιγαίο και στην Κρήτη. Συγκεκριμένα, στις δύο αυτές νησιωτικές Περιφέρειες συγκεντρώνεται αθροιστικά πάνω από το ένα τρίτο του συνόλου των μονάδων (ποσοστό 37,5%) και σχεδόν το ήμισυ του συνολικού αριθμού δωματίων και του συνολικού αριθμού κλινών της χώρας (46,5%).

Ως προς την περιφερειακή κατανομή των ξενοδοχειακών κλινών ανά κατηγορία, διαπιστώνουμε ότι τις περισσότερες κλίνες πέντε αστέρων διαθέτει η Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου (40.742 κλίνες) και ακολουθεί η Κρήτη (38.274 κλίνες).

Σαφής αναβάθμιση παρατηρείται στα ξενοδοχεία 5 αστέρων σε όλες τις περιφέρειες της χώρας. Η Ήπειρος είναι μια περιοχή, στην οποία καταγράφηκε ουσιαστική αναβάθμιση του ξενοδοχειακού της δυναμικού κατά την περίοδο 2009-2016, καθώς τα 5άστερα ξενοδοχεία της περιοχής αυξήθηκαν κατά 175% (ποσοστό, όμως, που αναφέρεται σε μικρό απόλυτο αριθμό μονάδων). Η δεύτερη μεγαλύτερη αύξηση σε 5άστερα ξενοδοχεία παρατηρήθηκε στην Πελοπόννησο, όπου το 2016 τα ξενοδοχεία αυτής της κατηγορίας αυξήθηκαν κατά 120% σε σχέση με το 2009 και κατά 10% σε σχέση με το 2015.

Σημαντική αύξηση παρατηρήθηκε και στα 5άστερα ξενοδοχεία του Νοτίου Αιγαίου (115%), με την αύξηση στα Δωδεκάνησα να ανέρχεται στο 81% και στις Κυκλάδες στο 157%.

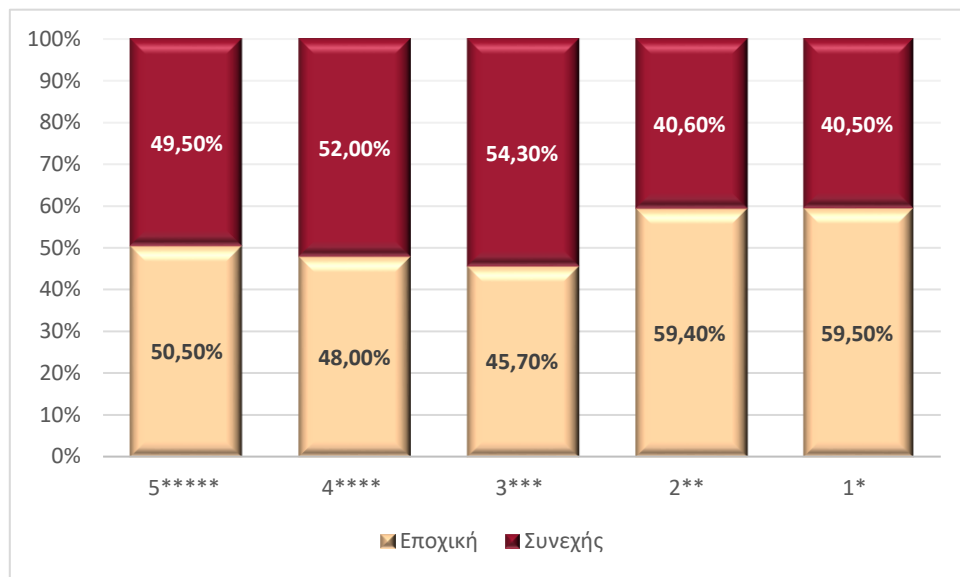
Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη της κατανομής του ξενοδοχειακού δυναμικού από το 1990 έως το 2016. Το 2015 περίπου το 65% των ξενοδοχείων ήταν ενταγμένο στις 3 ανώτερες κατηγορίες, ενώ το 2000 το ποσοστό αυτό ήταν περίπου 55%.



Διάγραμμα 6: Κατανομή ξενοδοχείων με βάση την κατηγορία 1990 – 2015

Πηγή: ΞΕΕ

Σε γενικές γραμμές, το μεγαλύτερο μέρος του ξενοδοχειακού δυναμικού παρουσιάζει εποχιακή λειτουργία. Συγκεκριμένα, το 2016, συνεχή λειτουργία καθ' όλη τη διάρκεια του έτους εμφανίζει το 46,1% των ξενοδοχείων της χώρας, έναντι 44% περίπου το 2009, ενώ εποχιακά λειτουργεί το 53,9% περίπου έναντι 56% το 2009. Σταθερά και διαχρονικά τα ξενοδοχεία 3 αστέρων έχουν τα υψηλότερα ποσοστά συνεχούς λειτουργίας. Όπως είναι αναμενόμενο, τη μεγαλύτερη εποχικότητα εμφανίζουν τα ξενοδοχεία 1* και 2*, με ποσοστά που κυμαίνονται γύρω στο 60,0% περίπου, και παραμένουν αμετάβλητα από το 2009. Τέλος, περίπου ίσο ποσοστό των ξενοδοχείων 5* εμφανίζει εποχιακή και συνεχή λειτουργία.



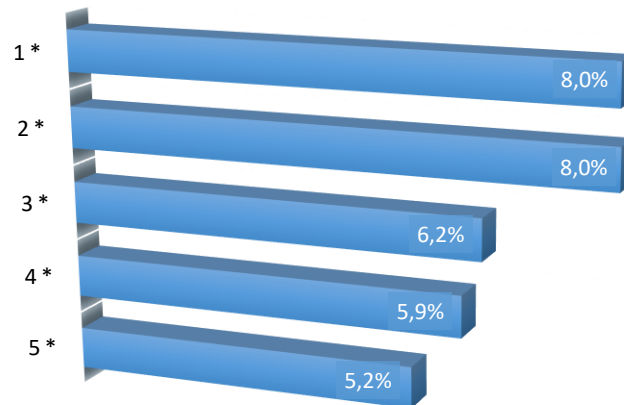
Διάγραμμα 7: Κατανομή ξενοδοχειακών καταλυμάτων με βάση τους μήνες λειτουργίας τους, 2016

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος. Επεξεργασία ΙΤΕΠ.

2.2.6 Ξενοδοχειακό δυναμικό Κυκλάδων

Η συνολική έκταση των Κυκλάδων είναι 2.572 τετραγωνικά χιλιόμετρα και καλύπτει το 2% της γεωγραφικής έκτασης της χώρας. Το νησί της Νάξου βρίσκεται ακριβώς στο κέντρο του Αιγαίου, στις ανατολικές Κυκλάδες και αποτελεί το μεγαλύτερο νησί των Κυκλάδων με έκταση 442 τετρ. Χλμ. και πληθυσμό 18.864 κατοίκους σύμφωνα με την απογραφή του 2011. Οι Κυκλάδες αποτελούν τον δεύτερο σε σειρά δημοφιλέστερο προορισμό μετά την Αττική για του Έλληνες. Το Ξενοδοχειακό δυναμικό των Κυκλάδων αποτελείται από 1.883 μονάδες δυναμικότητας 51.591 κλινών, αριθμός που αντιστοιχεί στο 6,5% του συνολικού δυναμικού κλινών της Ελλάδας. Αναλυτικότερα, όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα, οι Κυκλάδες διαθέτουν το 8% των συνολικών κλινών της χώρας όσον αφορά τα ξενοδοχεία 1*. Το ίδιο ισχύει και για τα ξενοδοχεία 2* ενώ σε δεύτερη θέση έρχονται τα 3* αποτελώντας το 6,2% του συνολικού εγχώριου δυναμικού σε κλίνες.

ΚΥΚΛΑΔΕΣ



Διάγραμμα 8: Ποσοστό ξενοδοχειακών κλινών των Κυκλάδων ανά κατηγορία ως προς το σύνολο της χώρας, 2016

Πηγή: ΞΕΕ

2.3 Νάξος

2.3.1 Ανάπτυξη του νησιού

Μέχρι στιγμής στο νησί της Νάξου έχει πραγματοποιηθεί μονόπλευρη ανάπτυξη του πεδινού τμήματος λόγω της απουσίας ενός ολοκληρωμένου χωροταξικού σχεδιασμού. Αυτή η έλλειψη είχε ως αποτέλεσμα η ορεινή πλευρά, που είναι και η μεγαλύτερη πλευρά του νησιού, να είναι πολύ υποβαθμισμένη και να αντιμετωπίζει σήμερα σοβαρά προβλήματα σε επίπεδο απασχόλησης-εισοδήματος.

Ωστόσο, η ανάπτυξη των πεδινών παραλιακών τουριστικών περιοχών του νησιού σε βάρος των ορεινών προκάλεσε επιπτώσεις και στο φυσικό περιβάλλον. Η τουριστική επέκταση συνοδεύτηκε με άναρχη δόμηση και περιορισμένη παρέμβαση στις υποδομές με αποτελέσματα την υποβάθμιση του φυσικού περιβάλλοντος στις περιοχές τουριστικής συγκέντρωσης. Ταυτόχρονα πέρα από τη μείωση του πληθυσμού της ορεινής Νάξου σε όφελος της πεδινής περιοχής, έχουμε σοβαρές αλλαγές στο επίπεδο των οικονομικών δραστηριοτήτων που επηρεάζουν καθοριστικά την ποιότητα ζωής ανάμεσα στις δυο ζώνες άνισης ανάπτυξης. Στην πεδινή-παραθαλάσσια ζώνη αναπτύσσονται συνεχώς νέες οικονομικές δραστηριότητες που δημιουργούν πολλές (έστω και εποχιακές) νέες θέσεις εργασίας στους τομείς:

- ✚ Τουρισμού (ξενοδοχεία, ενοικιαζόμενα δωμάτια, διαμερίσματα).

- ✚ Της οικοδομικής δραστηριότητας.
- ✚ Της εστίασης-αναψυχής.
- ✚ Των υπηρεσιών (διανομή, ασφάλειες, λοιπές υπηρεσίες).

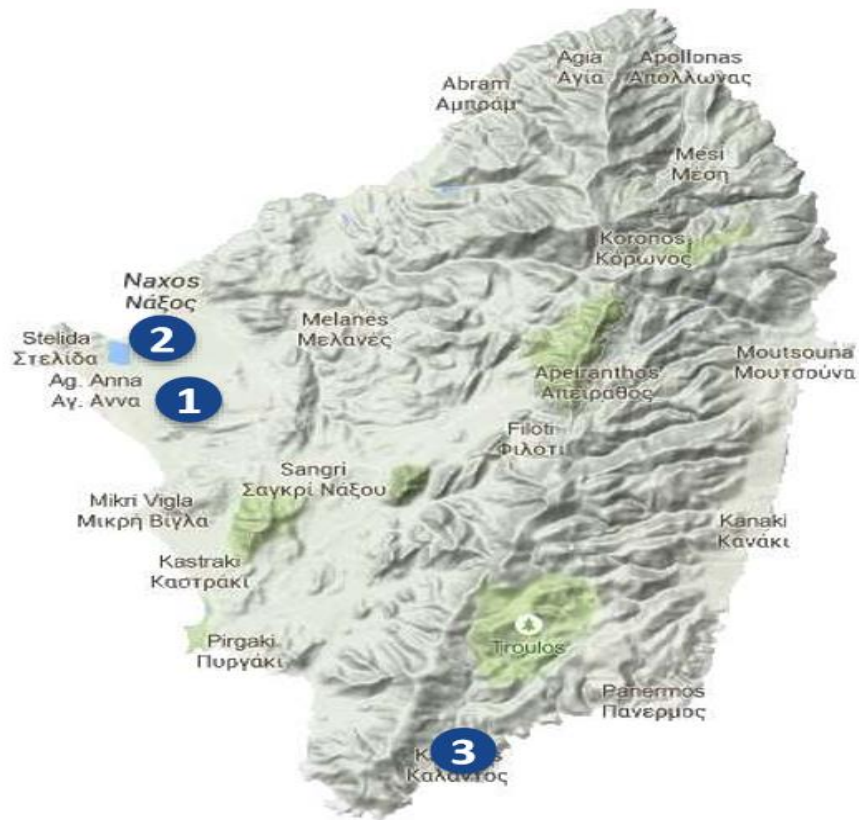
2.3.2 Υποδομές Νάξου

Δεδομένου ότι οι επαρκείς και ποιοτικές μεταφορικές υπηρεσίες είναι ζωτικής σημασίας για την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη των νησιών, η Νάξος είναι προσβάσιμη τόσο αεροπορικώς μέσω του αεροδρομίου της όσο και ακτοπλοϊκώς μέσω των δυο διαθέσιμων λιμανιών της όπως φαίνονται στον παρακάτω χάρτη.

2.3.2.1 Κύρια σημεία πρόσβασης

Το κεντρικό λιμάνι της Νάξου (2) απέχει από το λιμάνι του Πειραιά 103 ναυτικά μίλια και από το λιμάνι της Ραφήνας 87 ναυτικά μίλια και εξυπηρετεί επιβατικά και εμπορικά πλοία. Ακόμα υπάρχει προβλήτα για μικρότερα πλοία καθώς και επιβατικά πλοία ενδοκυκλαδικών νησιών. Ιδιαίτερα τους καλοκαιρινούς μήνες, οι υπάρχουσες υποδομές του λιμένα δεν δείχνουν να επαρκούν. Το 2006 το Συμβούλιο της Επικρατείας ακύρωσε έργο επέκτασης του προβλήτα της αποβάθρας και της εκβάθυνσής του λόγω της ύπαρξης ενάλιων αρχαιοτήτων. Ο συνολικός αριθμός σκαφών που μπορούν να αγκυροβολήσουν στη μαρίνα της Νάξου είναι 49 σκάφη, έως 18 μέτρα μήκος. Η Νάξος διαθέτει επίσης άλλο ένα μικρό λιμάνι που αποτελεί αλιευτικό καταφύγιο στον Καλαντό (3) το οποίο διαθέτει μερικές θέσεις για μικρά και μεσαία σκάφη. Αδειοδοτημένο αλιευτικό καταφύγιο προβλέπεται επίσης και στον όρμο Απόλλωνα αλλά η κατασκευή του έχει ανασταλεί.

Ο κρατικός αερολιμένας της Νάξου (1) βρίσκεται 3 χλμ. από το κέντρο της πόλης και αποτελεί ένα μικρό αεροδρόμιο. Ο αερολιμένας της Νάξου δε διαθέτει τις ανάλογες υποδομές για την προσγείωση και απογείωση μεγάλων αεροσκαφών, επομένως οι αεροπορικές εταιρείες πραγματοποιούν πτήσεις με αεροπλάνα μικρής χωρητικότητας (ελικοφόρα). Στο αεροδρόμιο εκτελούνται πτήσεις εσωτερικού με σύνδεση μόνο με το αεροδρόμιο "Ελευθέριος Βενιζέλος" μέσω της Olympic Air και της Sky Express και η διάρκεια του ταξιδιού είναι μόλις 45 λεπτά. Κατά τους καλοκαιρινούς μήνες η συχνότητα των δρομολογίων αυξάνεται για την εξυπηρέτηση της αυξημένης τουριστικής κίνησης.



Χάρτης 1: Χάρτης βασικών σημείων πρόσβασης της Νάξου

Πηγή: “Έρευνα, Ανάλυση και Χαρτογράφηση τουριστικού περιβάλλοντος Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου”, ΣΕΤΕ

2.3.2.2 Σημεία Εστίασης, Αγορές & Βοηθητικές Υπηρεσίες

Στην Νάξο λειτουργούν 268 εστιατόρια η πλειοψηφία των οποίων έχουν ως βάση τη μεσογειακή κουζίνα. Τοπικό πιάτο είναι το Απειραθίτικο ρόστο και τοπικά προϊόντα είναι τα τυροκομικά, με τη γνωστή γραβιέρα Νάξου, το λικέρ και το γλυκό κίτρο καθώς και η πατάτα Νάξου.

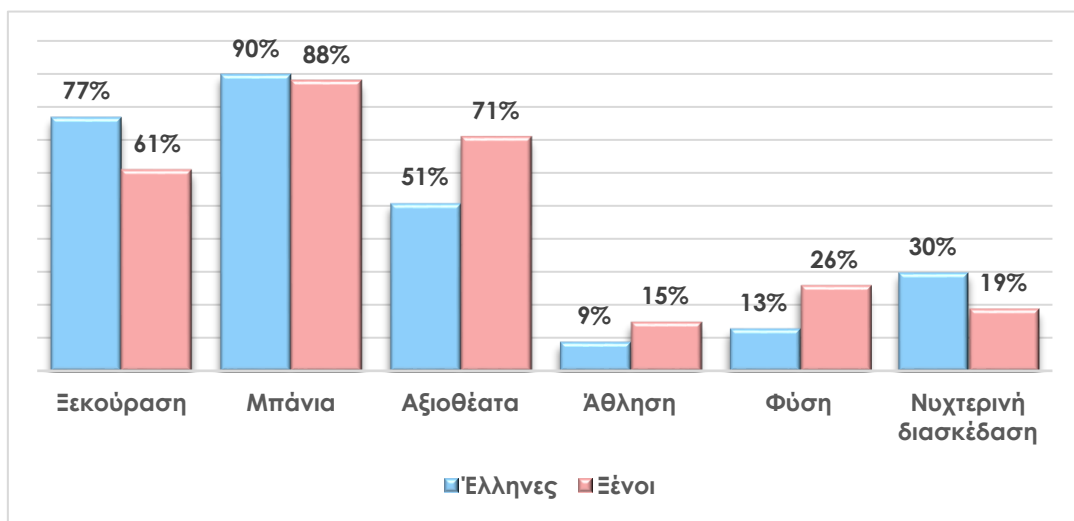
Όσον αφορά τη νυχτερινή ζωή του νησιού χαρακτηρίζεται σε γενικές γραμμές σχετικά ήπια και συγκεντρώνεται στην παραλία της χώρας της Νάξου όπου υπάρχουν μπαρ με έντονη νυχτερινή δραστηριότητα, ειδικά την υψηλή τουριστική περίοδο.

Σχετικά με την αγορά του νησιού, καταστήματα με ενδύματα, υποδήματα, τοπικά προϊόντα (μαρμάρια, κεραμικά αλλά και φαγώσιμα) και κοσμήματα εντοπίζονται στη Χώρα, γύρω από τον κεντρικό εμπορικό δρόμο του νησιού, την οδό Παπαβασιλείου.

Επιπλέον, στο νησί διαθέτουν παρουσία 4 τράπεζες. Συγκεκριμένα, η Alpha Bank διαθέτει 4 καταστήματα, η Πειραιώς 2 καταστήματα και η Eurobank και η Εθνική Τράπεζα από 1 κατάστημα. Τέλος, τα ΕΛΤΑ διαθέτουν 5 καταστήματα.

2.3.3 Χαρακτηριστικά τουριστών της Νάξου

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο λιμάνι της Νάξου με στόχο την καταμέτρηση του βαθμού ικανοποίησης των επισκεπτών της Νάξου (Δρ. Δ. Κούτουλας, 2012), περίπου οι μισοί από όσους κάνουν διακοπές στο νησί είναι Έλληνες. Επίσης, με ποσοστό που αγγίζει το 90%, ο συχνότερος λόγος επίσκεψης του νησιού αποτελεί το μοντέλο «ήλιος-θάλασσα», τόσο από Έλληνες όσο και από ξένους επισκέπτες. Επίσης, υψηλά ποσοστά έχουν η ξεκούραση, ιδίως για τους Έλληνες επισκέπτες, και ακολουθούν οι επισκέψεις σε αξιοθέατα, κυρίως από ξένους επισκέπτες. Συγκριτικά με τους Έλληνες, οι ξένοι δείχνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για άθληση και δραστηριότητες στη φύση ενώ η νυχτερινή διασκέδαση φαίνεται να έχει μεγαλύτερη σημασία για τους Έλληνες σε σχέση με τους ξένους επισκέπτες της Νάξου.



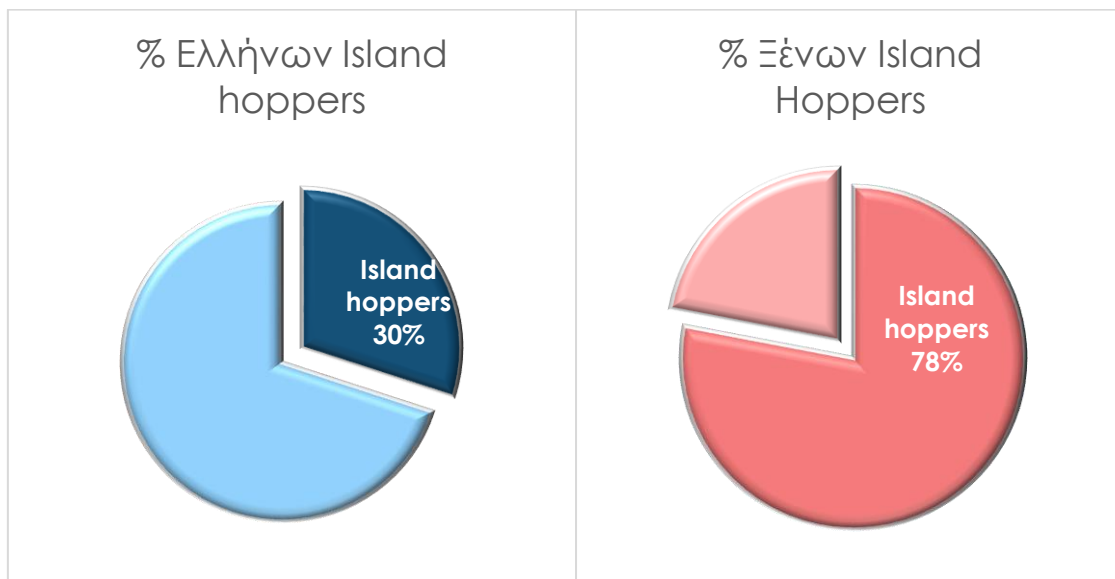
Διάγραμμα 9: Δραστηριότητες επισκεπτών της Νάξου

Πηγή: Έκθεση Συμπερασμάτων για την Έρευνα Ικανοποίησης Επισκεπτών Νάξου 2012, Δρ. Δημήτρης Κούτουλας

Βασικό χαρακτηριστικό κυρίως των ξένων επισκεπτών της Νάξου είναι ότι πραγματοποιούν συνδυασμένες διακοπές επισκεπτόμενοι διαδοχικά τουλάχιστον δυο νησιά (island hopping). Το Island Hopping είναι ζωτικής σημασίας για τον ξένο κυρίως

τουρισμό του νησιού, καθώς το 78% του συνόλου των ξένων επισκεπτών επιδίδονται σε island hopping σε αντίθεση με το μόλις 30% των Ελλήνων.

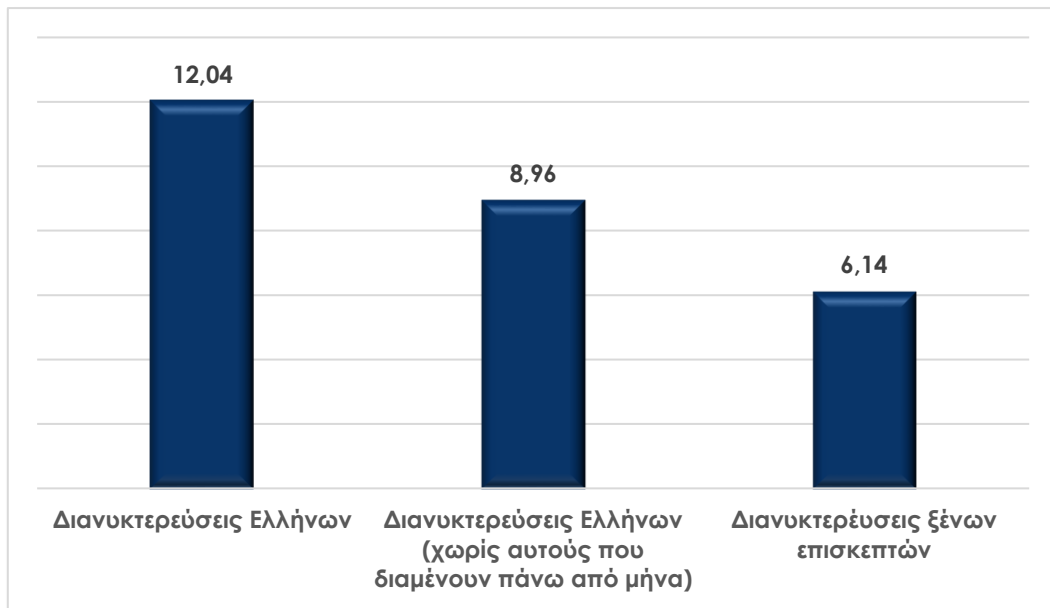
Ένας στους τρεις Έλληνες Island Hoppers συνδυάζει τις διακοπές του στη Νάξο με μια επίσκεψη στην Πάρο. Άλλοι συνδυασμοί που γίνονται με μικρότερη συχνότητα περιλαμβάνουν τη Σαντορίνη, τις Μικρές Κυκλάδες, τη Μύκονο και την Αμοργό. Μεταξύ των ξένων Island Hoppers είναι ιδιαίτερα δημοφιλής ο συνδυασμός της Νάξου με τη Σαντορίνη και τη Μύκονο. Ακολουθεί η Πάρος και με σημαντικά μικρότερη συχνότητα η Μήλος, η Αμοργός και η Ίος.



Διάγραμμα 10: Ποσοστά επίσκεψης άλλων νησιών σε συνδυασμό με τη Νάξο

Πηγή: Έκθεση Συμπερασμάτων για την Έρευνα Ικανοποίησης Επισκεπτών Νάξου 2012, Δρ. Δημήτρης Κούτουλας

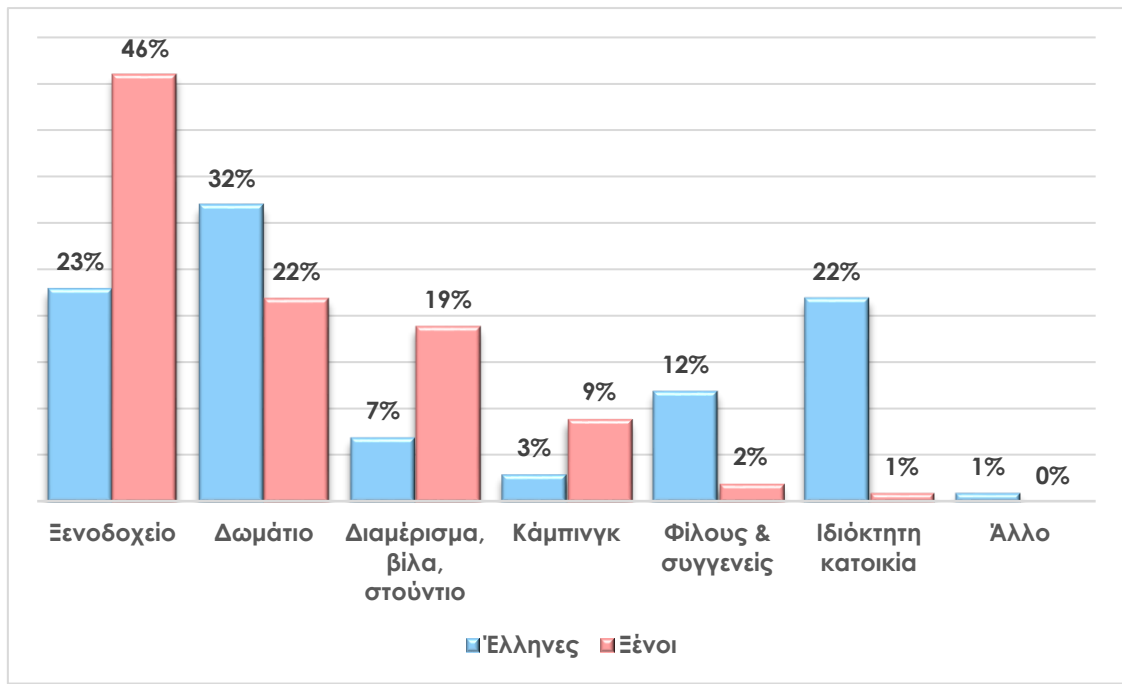
Ενδιαφέρον παρουσιάζει και η μέση παραμονή των επισκεπτών στη Νάξο. Αναλυτικά, οι Έλληνες επισκέπτες παραμένουν στη Νάξο σχεδόν διπλάσιο χρονικό διάστημα (περίπου 12 ημέρες) σε σχέση με τους ξένους (περίπου 6 ημέρες). Ωστόσο, αν δεν ληφθούν υπόψη όσοι έχουν μια ιδιαίτερα μακρά παραμονή στο νησί – ίσως άτομα με καταγωγή από την Νάξο – η μέση παραμονή των Ελλήνων ανέρχεται στις 9 ημέρες.



Διάγραμμα 11: Μέση παραμονή των επισκεπτών της Νάξου

Πηγή: Έκθεση Συμπερασμάτων για την Έρευνα Ικανοποίησης Επισκεπτών Νάξου 2012, Δρ. Δημήτρης Κούτουλας

Τέλος, όσον αφορά το προτιμώμενο κατάλυμα, προκύπτουν σημαντικές διαφορές μεταξύ Ελλήνων και ξένων επισκεπτών. Σχεδόν ένας στους δύο ξένους επισκέπτες προτιμούν τη διαμονή σε ξενοδοχείο, ποσοστό διπλάσιο από αυτό των Ελλήνων. Ωστόσο, αυξημένη προτίμηση παρουσιάζουν οι ξένοι για τα αυτοεξυπηρετούμενα καταλύματα (διαμερίσματα, βίλες, στούντιο) σε σχέση με τους Έλληνες οι οποίοι προτιμούν ως επί το πλείστον τα ενοικιαζόμενα δωμάτια, ενώ ένα μεγάλο ποσοστό τους διαθέτει ιδιόκτητη κατοικία πιθανότατα λόγω καταγωγής.



Διάγραμμα 12: Προτιμώμενο κατάλυμα επισκεπτών της Νάξου

Πηγή: Έκθεση Συμπερασμάτων για την Έρευνα Ικανοποίησης Επισκεπτών Νάξου 2012, Δρ. Δημήτρης Κούτουλας

2.3.4 Τουριστικό Προϊόν

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις εκπροσώπων των συλλόγων ξενοδόχων, το ποσοστό διεξόδου των πακέτων διακοπών στα ξενοδοχεία της Νάξου είναι μόνο περίπου 10%, ενώ μόλις 5 μονάδες προσφέρουν υπηρεσίες πλήρους πακέτου διακοπών.

Τα ιδιαίτερα αυτά χαρακτηριστικά της Νάξου εξηγούνται από την ιστορία της τουριστικής της ανάπτυξης, η οποία ξεκίνησε από το 1980. Η περιορισμένη διαθεσιμότητα μεγάλων εκτάσεων γης, η «εκλαΐκευση» των επενδυτικών κινήτρων κατά τη δεκαετία του 1980, η παραμένουσα σημασία της γεωργικής και κτηνοτροφικής παραγωγής και η έλλειψη διεθνούς αεροδρομίου συνέβαλαν στη διαμόρφωση ενός σχετικά ήπιου ρυθμού ανάπτυξης, με μονάδες κυρίως μικρού μεγέθους οι οποίες αρχικά απευθύνονταν στους τουρίστες-εξερευνητές και στη συνέχεια στην τότε διαμορφωνόμενη εσωτερική ζήτηση.

Με βάση το μοντέλο ανάπτυξης τουριστικού προϊόντος McKinsey, οι κύριες κατηγορίες τουριστικού προϊόντος που διαθέτει η Νάξος είναι ο Ήλιος και Θάλασσα και ο Πολιτιστικός / Θρησκευτικός Τουρισμός.

2.3.4.1 Ήλιος και Θάλασσα

Το μοντέλο Ήλιος και θάλασσα αποτελεί είδος τουρισμού που περιλαμβάνει διακοπές σε παραθαλάσσιες περιοχές με έμφαση στη διασκέδαση και αναψυχή. Ο **Πίνακας 5** παρουσιάζει τις σημαντικότερες παραλίες της Νάξου.

Παραλία	Γαλάζια Σημαία	Περιγραφή
Αγία Άννα	✓	Μεγάλη, οργανωμένη, αμμώδης, παραλία με καθαρά ρηχά νερά που συγκεντρώνει πολύ κόσμο και είναι ιδανική για μικρά παιδιά. Διαθέτει πολλά εστιατόρια και καφετέριες.
Άγιος Προκόπιος	✓	Μεγάλη, οργανωμένη, αμμώδης, παραλία με καθαρά νερά που συγκεντρώνει πολύ κόσμο. Διαθέτει πολλά εστιατόρια και καφετέριες.
Άγιος Γεώργιος	✓	Αμμώδης παραλία, που συγκεντρώνει πολύ κόσμο, με πολλές επιλογές εστίασης.
Μικρή Βίγλα		Μικρή παραλία με βότσαλο και κρυστάλλινα νερά. Ενδείκνυται για kite and windsurf.
Πλάκα		Μεγάλη, οργανωμένη, αμμώδης, παραλία. Στην περιοχή υπάρχουν εστιατόρια και καφετέριες
Απόλλωνας		Μικρή αμμώδης παραλία με ποικιλία εγκαταστάσεων εστίασης.
Πάνορμος		Μικρή παραλία με φοίνικες.
Άλυκο		Αμμώδης παραλία, που δεν συγκεντρώνει πολύ κόσμο.
Πυργάκι		Μεγάλη, αμμώδης παραλία, με χρυσή άμμο και καθαρά νερά. Ιδανική για εξερεύνηση με μάσκα.

Πίνακας 5: Οι σημαντικότερες παραλίες την Νάξου

Πηγή: “Έρευνα, Ανάλυση και Χαρτογράφηση τουριστικού περιβάλλοντος Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου”, ΣΕΤΕ

2.3.4.2 Πολιτιστικός και Θρησκευτικός Τουρισμός

Ο Πολιτιστικός / Θρησκευτικός τουρισμός αποτελεί έναν τύπο τουρισμού κατά τον οποίο στις διακοπές δίνεται έμφαση σε επισκέψεις σε μνημεία, αρχαιολογικούς χώρους, μουσεία, σημεία με θρησκευτικό και πολιτισμικό ενδιαφέρον και στην επαφή με την τοπική κουλτούρα. Η Νάξος περιλαμβάνει ένα πλήθος ιστορικών μνημείων όλων των εποχών. Ο επισκέπτης έχει την δυνατότητα να γνωρίσει ένα πλήθος ιστορικών στοιχείων από τη νεολιθική, την κυκλαδική, την μυκηναϊκή καθώς και την κλασική εποχή είτε στους αρχαιολογικούς χώρους της Νάξου είτε στο μουσείο της Νάξου. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει αναλυτικά τα πολιτιστικού και θρησκευτικού ενδιαφέροντος αξιοθέατα του νησιού.

Αξιοθέατο	Περιγραφή
Ναός Απόλλωνα/ Πορτάρα	Μεγαλοπρεπής μαρμάρινη πύλη του 6ου αιώνα π.Χ., βρίσκεται σε υψηλό σημείο κι έχει θέα ολόκληρο το νησί. Συγκεντρώνει πολύ κόσμο ιδιαίτερα την ώρα της δύσης του ήλιου.
Ναός Δήμητρας	Τον 6ο μ.Χ. αιώνα το αρχαίο ιερό διαμορφώθηκε σε χριστιανική εκκλησία. Κάτω από το αρχαϊκό ιερό υπάρχει μουσείο, το οποίο φιλοξενεί αρχαιολογικά τμήματα που δεν χρησιμοποιήθηκαν στην αναστήλωση του ναού.
Ενετικό Μουσείο	Βρίσκεται στην είσοδο του κάστρου της Χώρας και στεγάζεται στον πύργο Della Rocca Barozzi. Ο χώρος αποτελεί λαογραφικό μουσείο. Το καλοκαίρι στην αυλή του διοργανώνεται φεστιβάλ με μουσικά και θεατρικά δρώμενα και εικαστικές εκθέσεις.
Αρχαιολογικό Μουσείο	Στεγάζεται σε ένα 5όροφο κτίριο, ενδιαφέρουσας αρχιτεκτονικής, που κατασκευάστηκε τον 17ο αιώνα και αποτελεί μέρος του φράγκικου τείχους.
Αρχαιολογικό Μουσείο (Απείρανθος)	Μουσείο που λειτουργεί από το 1960. Μεταξύ των εκθεμάτων υπάρχουν διάφορες πλάκες λατρευτικού χαρακτήρα που αναπαριστούν στιγμές της καθημερινότητας των αρχαίων.
Ελαιοτριβείο Εγγαρών	Πετρόκτιστος χώρος του 19ου αιώνα όπου εκτίθενται όλα τα μηχανήματα της παραγωγικής διαδικασίας παραγωγής ελαιόλαδου.
Παλιά Πόλη Νάξου	Γραφική πόλη κυκλαδίτικου χαρακτήρα, με σοκάκια και διάφορα καταστήματα καθώς και πολλές επιλογές εστίασης.

Πίνακας 6: Αξιοθέατα πολιτιστικού και θρησκευτικού ενδιαφέροντος της Νάξου

Πηγή: “Ερευνα, Ανάλυση και Χαρτογράφηση τουριστικού περιβάλλοντος Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου”, ΣΕΤΕ

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η επισκεψιμότητα των Μουσείων της Νάξου. Παρατηρούμε ότι τα τελευταία χρόνια ο αριθμός των επισκεπτών των Μουσείων του νησιού αυξήθηκε σταδιακά και κορυφώθηκε το 2016 φανερώνοντας έτσι τον πολιτιστικό χαρακτήρα του νησιού. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι η Νάξος είναι τρίτη σε κατάταξη ως προς την επισκεψιμότητα των Μουσείων ανάμεσα στα νησιά της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου μετά την Ρόδο και τη Σαντορίνη.

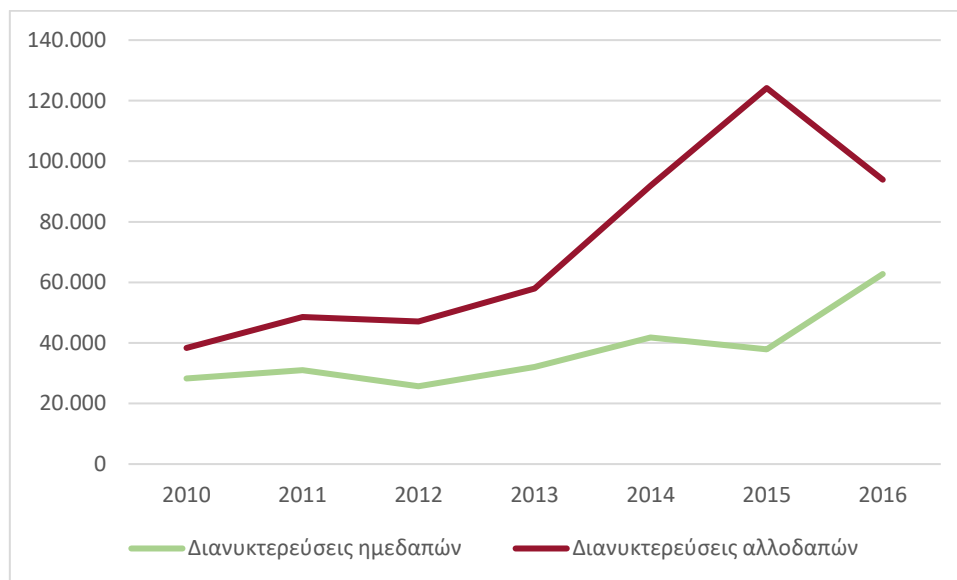
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Μουσεία	13.471	13.200	11.605	14.576	17.013	17.414	17.831

Πίνακας 7: Επισκέπτες Μουσείων και Αρχαιολογικών Χώρων της Νάξου (2010 – 2016)

Πηγή: SETE INTELLIGENCE, Βασικά Τουριστικά Μεγέθη Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου

2.3.5 Η εξέλιξη της ζήτησης

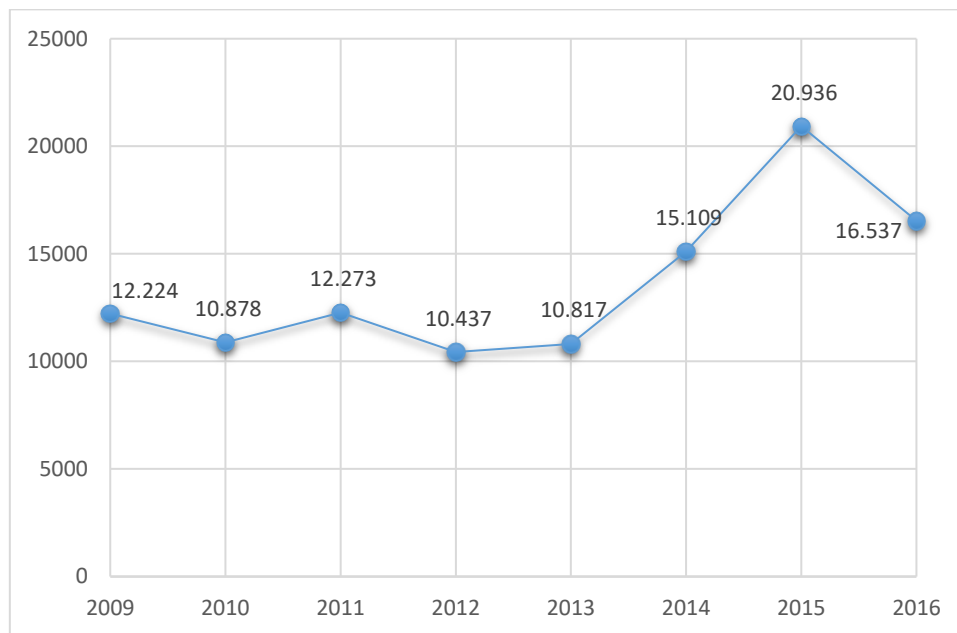
Αναφορικά με την εξέλιξη του αριθμού των επισκεπτών του δήμου Νάξου και Μικρών Κυκλάδων, τα σχετικά μεγέθη αποτυπώνονται στο παρακάτω διάγραμμα. Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΛ. ΣΤΑΤ, παρατηρούμε ότι σε κάθε περίπτωση οι διανυκτερεύσεις των αλλοδαπών υπερέχουν από των ημεδαπών. Οι αλλοδαποί τουρίστες άλλωστε αποτελούν τον κύριο «πελάτη» για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της χώρας μας, καθώς πάνω από το 80% του συνόλου των διανυκτερεύσεων στα διάφορα ξενοδοχειακά καταλύματα πραγματοποιούνται από αλλοδαπούς. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι το ποσοστό των διανυκτερεύσεων αλλοδαπών στην Νάξο είναι μικρό σε σχέση με τα αντίστοιχα ποσοστά των υπόλοιπων ελληνικών προορισμών. Συγκεκριμένα, παρά το γεγονός ότι οι διανυκτερεύσεις ημεδαπών μειονεκτούν σε αριθμό, παρατηρείται ότι σημειώνουν μια διαρκώς ανοδική πορεία ενώ ο ρυθμός αύξησης κορυφώνεται από το 2015 στο 2016 που φτάνει στο 65,8%. Την ίδια περίοδο ωστόσο, σημειώθηκε μια απότομη και παράδοξη μείωση του αριθμού των αλλοδαπών επισκεπτών στο δήμο Νάξου κατά 24,3%. Σε γενικές γραμμές η συνολική εικόνα του Δήμου μπορεί να χαρακτηριστεί ως ενθαρρυντική καθώς ο αριθμός διανυκτερεύσεων διπλασιάστηκε από το 2010 έως το 2016 τόσο για την κατηγορία ημεδαπών όσο και των αλλοδαπών.



Διάγραμμα 13: Η εξέλιξη των διανυκτερεύσεων σε ξενοδοχειακά καταλύματα στο δήμο Νάξου και Μικρών Κυκλάδων κατά κατηγορία επισκέπτη για την περίοδο 2010 - 2016

Πηγή: ΕΛ. ΣΤΑΤ

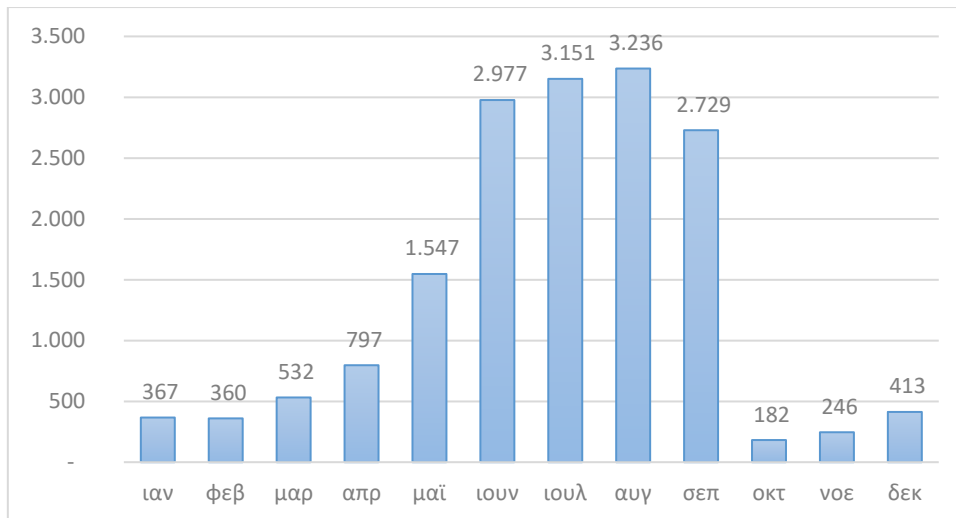
Η αεροπορική κίνηση στο νησί της Νάξου φαίνεται να ακολουθεί παρόμοια πορεία με τις διανυκτερεύσεις στο δήμο Νάξου και Μικρών Κυκλάδων. Αναλυτικά, η αεροπορική κίνηση στο νησί κορυφώνεται το 2015, με τις αφίξεις να αυξάνονται κατά 39% σε σχέση με το 2014 και να φτάνουν τις 20.936. Αντίθετα, από το 2015 στο 2016, σημειώνεται μείωση κατά 21% των συνολικών αφίξεων στο νησί, που πιθανώς σχετίζεται με την μείωση των διανυκτερεύσεων των αλλοδαπών σε ολόκληρο τον δήμο.



Διάγραμμα 14: Διαχρονική εξέλιξη της αεροπορικής κίνησης στο νησί της Νάξου – Αφίξεις επιβατών της περιόδου 2009 – 2016

Πηγή: Υπουργείο υποδομών και μεταφορών, Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας

Στο ίδιο μοτίβο με το σύνολο του Δήμου κυμαίνεται η κατανομή των αφίξεων των τουριστών στο νησί της Νάξου, παρουσιάζοντας δείγματα έντονης συγκέντρωσης της τουριστικής δραστηριότητας. Συγκεκριμένα, το 82,5% των συνολικών αφίξεων πραγματοποιείται την περίοδο από τον Μάιο έως και τον Σεπτέμβριο, με το αντίστοιχο ποσοστό το 2009 να κυμαίνεται στο 51,6%. Μάλιστα η εποχικότητα των αφίξεων φαίνεται ότι αυξάνεται διαχρονικά, με την μεγαλύτερη τιμή να σημειώνεται το 2016 όπου η εποχικότητα έφτασε στο 0,1483.

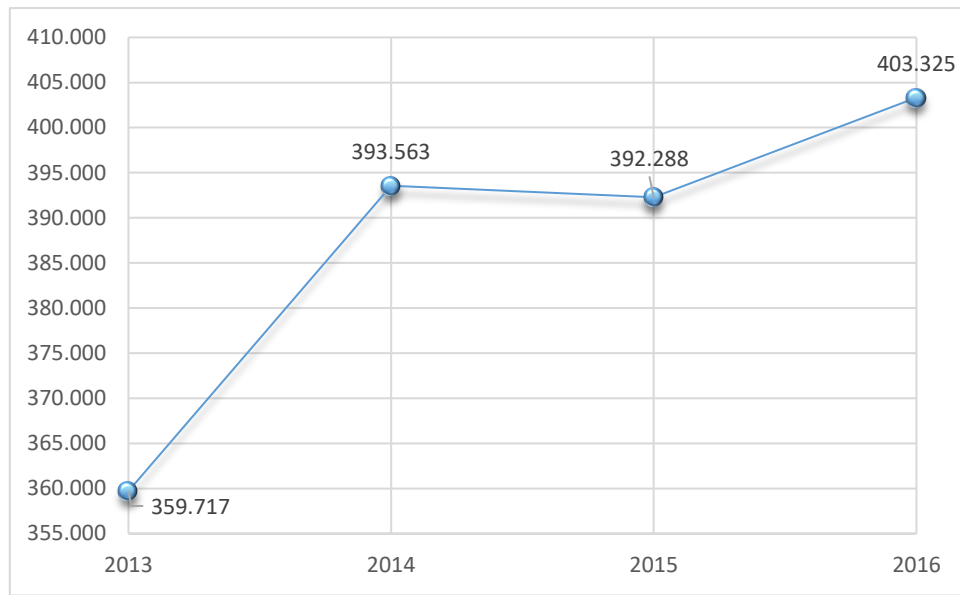


Διάγραμμα 15: Συνολικές αεροπορικές αφίξεις τουριστών στο νησί της Νάξου ανά μήνα για το έτος 2016

Πηγή: Υπουργείο υποδομών και μεταφορών, Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας

Όσον αφορά την τουριστική κίνηση στο λιμάνι της Νάξου, φαίνεται να ακολουθεί και αυτή παρόμοια πορεία με τις διανυκτερεύσεις στο δήμο Νάξου και Μικρών Κυκλάδων. Αναλυτικά, η κίνηση στο λιμάνι του νησιού κορυφώθηκε το 2016, με τις αφίξεις να αυξάνονται κατά 2,8% σε σχέση με το 2015 και να φτάνουν τις 403.325. Ωστόσο, από το 2014 στο 2015 σημειώθηκε μια μικρή μείωση της τάξης 0,3% η οποία πιθανώς σχετίζεται με την μείωση των διανυκτερεύσεων των ημεδαπών στα καταλύματα του νησιού το αντίστοιχο χρονικό διάστημα. Τέλος, ραγδαία αύξηση των λιμενικών αφίξεων παρατηρήθηκε το 2014 σε σχέση με το 2013 με τους διακινηθέντες κατά την αποβίβαση να φτάνουν τους 393.563 σημειώνοντας αύξηση της τάξης του 10%.

Συγκρίνοντας τα στατιστικά στοιχεία των αφίξεων στο λιμάνι του νησιού από το 2012 και μετά παρατηρείται ότι χρόνο με το χρόνο ο Ιούνιος πηγαίνει ολοένα και καλύτερα με μοναδική εξαίρεση ο Ιούνιος του 2016 όπου είχε πτώση 6,4% σε σχέση με τον Ιούνιο του 2015.



Διάγραμμα 16: Διαχρονική εξέλιξη των διακινήθόντων κατά την αποβίβαση (κατάπλοι) στο λιμάνι της Νάξου (2013 – 2016)

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

Παρά τις προβλέψεις των στελεχών της αγοράς κρουαζιέρας για πτώση τόσο στις αφίξεις κρουαζιερόπλοιων όσο και στις επισκέψεις επιβατών κρουαζιέρας στους Ελληνικούς προορισμούς η Νάξος το 2017 βρέθηκε 28 στην κατάταξη δεδομένου ότι είναι φτωχός συγγενής σε σχέση με τα άλλα νησιά των Κυκλάδων. Αναλυτικά, παρά την μείωση του αριθμού των κρουαζιερόπλοιων κατακόρυφα κατά 40,7% σε σχέση με το 2016 στο οποίο οι αφίξεις κρουαζιερόπλοιων παρουσιάζουν τη μέγιστη τιμή, οι επιβάτες κρουαζιέρας παρουσιάζουν αύξηση κατά 71,5%.

	2013	2014	2015	2016	2017
Κρουαζιερόπλοια	16	16	23	27	16
% μεταβολή		0,0%	43,8%	17,4%	-40,7%
Επιβάτες	1.023	780	4.738	2.470	4.236
% μεταβολή		-23,8%	507,4%	-47,9%	71,5%

Πίνακας 8: Διαχρονική εξέλιξη της κίνησης Κρουαζιερόπλοιων και επιβατών στο λιμάνι της Νάξου (2013 – 2017)

Πηγή: Ένωση Λιμένων Ελλάδος

Πολύ σημαντικός παράγοντας για την παρακολούθηση της τουριστικής ζήτησης της Νάξου αποτελούν και τα ποσοστά πληρότητας. Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα

η πληρότητα του νησιού φαίνεται να ακολουθεί αυξητική πορεία με την μέγιστη τιμή να σημειώνεται το 2015.



Διάγραμμα 17: Διαχρονική Εξέλιξη πληρότητας σε Νάξο και Μικρές Κυκλάδες (2010 – 2016)

Πηγή: SETE INTELLIGENCE, Βασικά Τουριστικά Μεγέθη της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου

2.3.6 Προσφορά του κλάδου

Η ανάλυση της διαχρονικής εξέλιξης της προσφοράς του κλάδου μέσα από την παρατήρηση και ανάλυση των στοιχείων του ξενοδοχειακού δυναμικού, αποτελεί εξαιρετική ευκαιρία στοιχειοθέτησης του ανταγωνισμού που πρόκειται να αντιμετωπίσει η υπό μελέτη ξενοδοχειακή μονάδα.

Το νησί της Νάξου ανήκει στην Περιφερειακή ενότητα Νάξου η οποία περιλαμβάνει τον δήμο Αμοργού και τον Δήμο Νάξου και Μικρών Κυκλάδων. Ο μεγαλύτερος όγκος των ξενοδοχείων της Νάξου βρίσκεται στο δυτική πλευρά και κυρίως στην πόλη της Νάξου. Υψηλή συγκέντρωση υπάρχει και στην Αγία Άννα, αλλά και κατά μήκος των ακτών γύρω από τη Μικρή Βίγλα. Η Νάξος σύμφωνα με το ΙΤΕΠ (Ινστιτούτου Ξενοδοχειακών Ερευνών και Προβλέψεων) το 2016, διαθέτει συνολικά 132 ξενοδοχειακές μονάδες δυναμικότητας 5.951 κλινών, αριθμός που η κατηγορία αντιστοιχεί στο 11,5% των συνολικών κλινών των Κυκλάδων.



Χάρτης 2: Γεωγραφική συγκέντρωση ξενοδοχείων της Νάξου

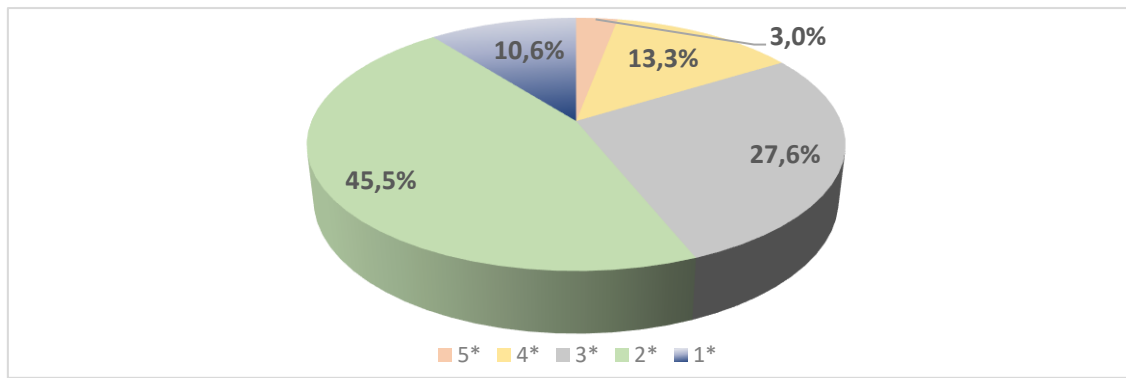
Πηγή: SETE INTELLIGENCE, Βασικά Τουριστικά Μεγέθη της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου

Σύμφωνα με τα στοιχεία του ΞΕΕ, στην Νάξο το μεγαλύτερο μέρος των ξενοδοχειακών καταλυμάτων ανήκει στην κατηγορία 2* τα οποία αποτελούν το 56,8% του συνολικού δυναμικού του νησιού όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 12, ενώ από τις 132 ξενοδοχειακές μονάδες που λειτουργούν στο νησί, στην κατηγορία 5* ανήκει μόνο το 2,3%. Όσον αφορά τις μονάδες κατηγορίας 3* αποτελούν το 15,5% του συνολικού δυναμικού. Ωστόσο, ενώ οι μονάδες 4* αποτελούν μόλις το 7,6%, σε αυτές αντιστοιχεί το 13,3% του συνόλου των κλινών του νησιού, γεγονός το οποίο μαρτυρά το σχετικά μεγάλο μέγεθος αυτών των εγκαταστάσεων.

ΝΑΞΟΣ 2016	Μονάδες	Δωμάτια	Κλίνες	% Μονάδων επί του συνόλου	% Δωματίων επί του συνόλου	% κλινών επί του συνόλου
5*	3	87	177	2,27%	2,88%	2,97%
4*	10	375	790	7,58%	12,42%	13,28%
3*	20	830	1645	15,15%	27,49%	27,64%
2*	75	1408	2707	56,82%	46,64%	45,49%
1*	24	319	632	18,18%	10,57%	10,62%
ΣΥΝΟΛΟ	132	3019	5951	100,00%	100,00%	100,00%

Πίνακας 9: Ξενοδοχειακό Δυναμικό Νάξου – 2016 και ποσοστά επί του συνόλου

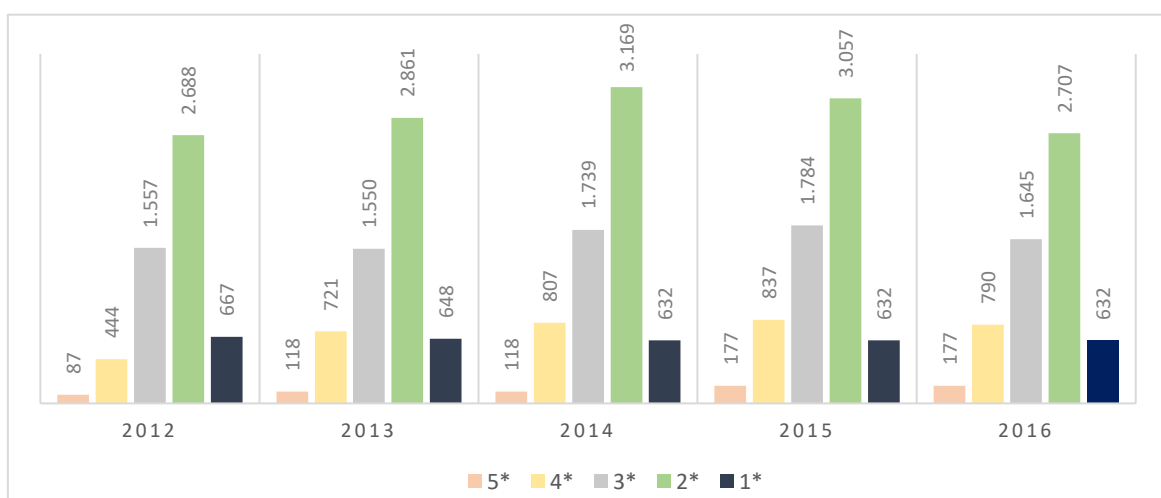
Πηγή: ΞΕΕ



Διάγραμμα 18: Ποσοστιαία κατανομή ξενοδοχειακών κλινών στο νησί της Νάξου, 2016

Πηγή: ΞΕΕ

Το **Διάγραμμα 19** παρουσιάζει την μεταβολή του αριθμού των κλινών από το 2012 έως το 2016. Πιο αναλυτικά, οι κλίνες των ξενοδοχείων 5*, παρά το γεγονός ότι αποτελούν πλέον μόνο το 3% του συνολικού δυναμικού, διπλασιάστηκαν από το 2012 στο 2016, σε αντίθεση με τις κλίνες 1* οι οποίες παρουσίασαν φθίνουσα πορεία έως το 2014. Συνολικά, από το 2015 στο 2016 πραγματοποιήθηκε μείωση των κλινών κατηγορίας 2*, 3* και 4*, ενώ οι κλίνες 1* και 5* παρέμειναν στα ίδια επίπεδα για το νησί με αποτέλεσμα την μείωση του συνολικού δυναμικού κλινών από 6.487 (2015) σε 5.951 (2016). Σε όρους ξενοδοχειακών μονάδων η παραπάνω μείωση μεταφράζεται σε 26 ξενοδοχειακές μονάδες.



Διάγραμμα 19: Διαχρονική εξέλιξη κλινών ανά κατηγορία στο νησί της Νάξου

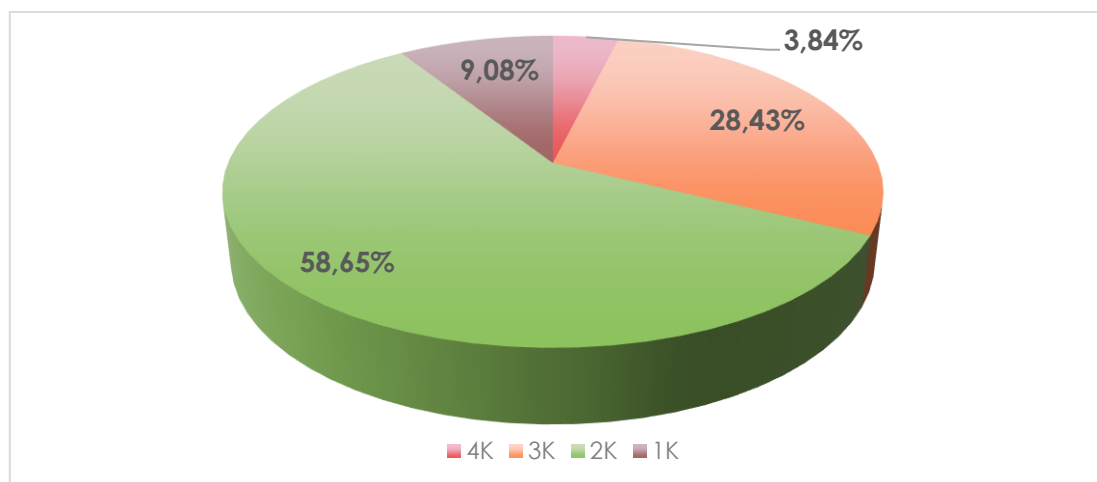
Πηγή: ΞΕΕ

Όσον αφορά τα μη κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα, το μεγαλύτερο μέρος των ενοικιαζόμενων δωματίων του νησιού ανήκει στην κατηγορία των 2 Κλειδιών, τα οποία διαθέτουν το 58,65% των κλινών του νησιού. Ακολουθούν τα ενοικιαζόμενα δωμάτια 3 Κλειδιών στα οποία αντιστοιχεί το 28,43% τω συνολικών κλινών του νησιού. Τέλος, οι 46 από τις 470 μονάδες είναι ενοικιαζόμενα δωμάτια 1 Κλειδιού, ενώ μόλις οι 15 ξενοδοχειακές μονάδες ανήκουν στην κατηγορία των 4 Κλειδιών.

ΝΑΞΟΣ 2018	Μονάδες	Δωμάτια	Κλίνες	% Μονάδων επι του συνόλου	% Μονάδων επι του συνόλου ²	% κλινών επι του συνόλου
4K	15	132	306	3,19%	3,81%	3,84%
3K	135	970	2265	28,72%	27,99%	28,43%
2K	274	2041	4672	58,30%	58,89%	58,65%
1K	46	323	723	9,79%	9,32%	9,08%
ΣΥΝΟΛΟ	470	3466	7966	100,00%	100,00%	100,00%

Πίνακας 10: Ενοικιαζόμενα δωμάτια Νάξου – 2017 και ποσοστά επί του συνόλου

Πηγή: ΜΗΤΕ. Τελευταία ενημέρωση 16/02/2018



Διάγραμμα 20: Ποσοστιαία κατανομή κλινών των ενοικιαζόμενων δωματίων της Νάξου, 2018

Πηγή: ΜΗΤΕ. Τελευταία ενημέρωση 16/02/2018

Για το 2018 σύμφωνα με τα στοιχεία Μητρώου Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΜΗΤΕ) στο νησί της Νάξου είναι καταγεγραμμένες επίσης 176 Τουριστικές Επιπλωμένες κατοικίες & Επαύλεις. Αναλυτικότερα, από αυτές οι 125 ανήκουν στην κατηγορία Τουριστικών Επιπλωμένων Κατοικιών και οι 51 μονάδες αποτελούν Τουριστικές Επιπλωμένες

Επαύλεις. Επιπλέον, στο νησί λειτουργούν 3 εγκαταστάσεις οργανωμένων τουριστικών κατασκηνώσεων (Camping).

Τουριστική Επιπλωμένη Κατοικία		Τουριστική Επιπλωμένη Έπαυλη		Σύνολο
Μονάδες	125	Μονάδες	51	176
Δωμάτια	159	Δωμάτια	78	237
Κλίνες	821	Κλίνες	429	1250

Διάγραμμα 21: Τουριστικές επιπλωμένες κατοικίες και επαύλεις της Νάξου (2018)

Πηγή: ΜΗΤΕ. Τελευταία ενημέρωση 16/02/2018

2.4 Γενικευμένο Περιβάλλον – PESTLE Analysis

Η ανάλυση PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) αποτελεί ένα από τα βασικά στρατηγικά εργαλεία στα χέρια μιας επιχείρησης καθώς αναγνωρίζει, καταγράφει, κατανοεί και αναλύει τους παράγοντες εκείνους του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν τόσο την επιχείρηση όσο και τους ανταγωνιστές της και ως εκ τούτου καθορίζει τη στρατηγική της θέση. Συνεπώς, με στόχο την ανάλυση του γενικευμένου περιβάλλοντος το οποίο επηρεάζει έμμεσα μια επιχείρηση μέσω του άμεσου (Ν. Γεωργόπουλος), η ανάλυση PESTEL κατηγοριοποιεί τους παράγοντες του περιβάλλοντος βάσει έξι διαστάσεων: της πολιτικής, της οικονομικής, της κοινωνικής, της τεχνολογικής, της περιβαλλοντικής και της νομικής.

Πολιτική διάσταση

Η σημασία του τουρισμού για την χώρα μας, καθιστά απαραίτητη την υλοποίηση ενός μοντέλου χάραξης τουριστικής πολιτικής προσανατολισμένο στην βελτίωση του παρεχόμενου τουριστικού προϊόντος. Βασικός φορέας ασκήσεως τουριστικής πολιτικής είναι το Υπουργείο Τουρισμού, υπό την εποπτεία του οποίου τελούν ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (ΕΟΤ) και το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας (ΞΕΕ). μέτρων εφαρμογής.

Σε γενικές γραμμές, το πολιτικό περιβάλλον της Ελλάδας χαρακτηρίζεται ασταθές. Στο παρελθόν απεργίες σε πολλούς κλάδους (απεργία εναέριων ελεγκτών, οδηγών ταξί, απεργίες στα λιμάνια) οδήγησαν σε ακυρώσεις επίσκεψης της χώρας μας και διαμονής στα ελληνικά ξενοδοχεία. Συνεπώς, αυτή η αβέβαιη πολιτική κατάσταση έπληξε

σημαντικά την τουριστική δραστηριότητα της χώρας και συνέβαλλε σε μεγάλο βαθμό στην δυσφήμιση της Ελλάδας στις διεθνείς τουριστικές αγορές.

Από την άλλη το γεωπολιτικό περιβάλλον στην περιοχή της Ανατολικής Μεσογείου και η κρίση στις σχέσεις Ρωσίας – Τουρκίας φαίνεται να έχουν θετική επίπτωση στην τουριστική κίνηση της Ελλάδας. Αυτό, ωστόσο, δεν επαληθεύτηκε στο 4ο 3μηνο 2015, όπου οι αφίξεις τουριστών από βασικές αγορές ήταν μειωμένες (Γερμανία: -2,4%, Ηνωμένο Βασίλειο: -3,1%, Συνολικές αφίξεις: -2,1%).

Οι περιορισμοί στην κίνηση κεφαλαίων που τέθηκαν σε ισχύ στις 28 Ιουνίου του 2015, δεν άφησαν ανεπηρέαστο τον κλάδο του τουρισμού παρά το γεγονός ότι το αρχικό καθεστώς έχει χαλαρώσει σημαντικά μέχρι σήμερα. Παρόλο που οι ξένοι επισκέπτες είχαν εξαιρεθεί από τα capital controls, η εικόνα της χώρας μας υπέστη μεγάλο πλήγμα, γεγονός που φάνηκε από την μείωση των κρατήσεων έως και 20% τις τρεις πρώτες εβδομάδες του Ιουλίου. Ωστόσο, μεγαλύτερο ήταν το πλήγμα του εγχώριου τουρισμού καθώς η επιβολή των capital controls οδήγησε σε ακυρώσεις των προγραμματισμένων διακοπών των Ελλήνων ταξιδιωτών. Τέλος, ακόμα χειρότερη κατάσταση είχαν να αντιμετωπίσουν οι ξενοδοχειακές μονάδες, που συνάντησαν μεγάλα προβλήματα στην τροφοδοσία τους, καθώς οι προμηθευτές ζητούσαν από τους ξενοδόχους να πληρώνουν τους μετρητοίς για τα τρόφιμα και τα είδη που απαιτούνται για την ομαλή λειτουργία των καταλυμάτων.

Επιπλέον, η επιβολή των νέων φόρων και η εκτίναξη του ΦΠΑ στο 24%, φέρνουν τους επιχειρηματίες απέναντι στο δίλημμα είτε της δραματικής μείωσης του περιθωρίου κέρδους τους είτε της εκτόξευσης των τιμών προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις νέες συνθήκες. Εκτός από την επιβολή του φόρου διαμονής για το 2018 σύμφωνα με το άρθρο 120 του πρόσφατου Ν. 4514/2018 και το Τέλος Πλοίων Αναψυχής και Ημερόπλοιοι, επιβλήθηκε το μέτρο της συμπληρωματικής φορολόγησης των ακινήτων των επιχειρήσεων του τομέα διαμονής, μέσω του συμπληρωματικού ΕΝΦΙΑ, με συντελεστή 0,1%. Σύμφωνα με μελέτη καταγραφής και συγκριτικής αξιολόγησης του φορολογικού πλαισίου που υλοποίησαν οι επαγγελματίες του Τουρισμού (ΣΕΤΕ) προκύπτει ότι η Ελλάδα έχει τις μεγαλύτερες φορολογικές επιβαρύνσεις σε σχέση με τις λοιπές ανταγωνίστριες χώρες. Επιπλέον, από 1ης Ιανουαρίου 2018 εντάσσονται σε κανονικό καθεστώς ΦΠΑ όλα τα νησιά του Αιγαίου και δεν θα έχουν πλέον μειωμένους συντελεστές. Εξαιρεση αποτελούν 5 νησιά (Λέσβος, Χίος, Σάμος, Κως, Λέρος) που έχουν δεχτεί σημαντικές προσφυγικές ροές για τα νησιά αυτά παραμένουν οι μειωμένοι συντελεστές έως τις 30/06/18.

Εκτός από τη φοροκαταιγίδα που έχει χτυπήσει τον τουρισμό οι Ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις έχουν να αντιμετωπίσουν και τις επιπτώσεις του προσφυγικού, του οποίου οι χειρισμοί και η διεθνής δημοσιότητα δημιούργησαν αρνητικό κλίμα στις ξένες αγορές για την κατάσταση στην Ελλάδα. Αναλυτικότερα, οι εικόνες από τα ελληνικά νησιά και τους πρόσφυγες που κάνουν το γύρο του κόσμου, δημιούργησαν σίγουρα εντυπώσεις οι οποίες αν δεν αποτρέπουν τον μέσο ταξιδιώτη, σίγουρα τον προβληματίζουν, για το κατά πόσο κατάλληλη είναι η τρέχουσα χρονική στιγμή για μια επίσκεψη στην Ελλάδα. Μιλώντας με δεδομένα, σύμφωνα με το CNN Greece οι αφίξεις σε νησιά με προσφυγικές ροές (νησιά του Βορείου Αιγαίου και μέρος των Δωδεκανήσων) όπως η Κως, η Σάμος και η Μυτιλήνη, μειώθηκαν μέχρι και κατά 50% το πρώτο πεντάμηνο του 2016.

Στο yachting οι επιβαρύνσεις που επιβάλλει η χώρα μας, δεν εφαρμόζονται πουθενά στις ανταγωνίστριες χώρες, με αποτέλεσμα οι φόροι στις μαρίνες, για παράδειγμα, να απομακρύνουν κάθε επίδοξο επενδυτή. Οι οριζόντιες αυξήσεις επιβαρύνουν όλες τις άλλες δομές του ελληνικού τουρισμού επηρεάζοντας καταλυτικά τους κλάδους ενοικίασης αυτοκινήτων, μεταφορών, τουριστικών λεωφορείων, διοργάνωσης συνεδρίων, ταξιδιωτικών γραφείων, εστίασης, επιβατηγού ναυτιλίας κλπ.

Καθοριστικό παράγοντα της πολιτικής ανάπτυξης του τουρισμού αποτελούν οι σχετικές διακρατικές συμφωνίες και τα μνημόνια συνεργασίας. Πλέον οι Ρώσοι τουρίστες παίρνουν βίζα μέσα σε 48 ώρες ενώ έχει αρχίσει και αποδίδει η προσπάθεια για προσέλκυση τουριστών με υψηλότερο του μέσου όρου εισόδημα. Το 2016, ωστόσο, ανακηρύχθηκε ως Έτος Ελλάδας στη Ρωσία και αντίστοιχα ως Έτος της Ρωσίας στην Ελλάδα, βάσει της συμφωνίας, η οποία υπεγράφη μεταξύ των δύο χωρών τον Οκτώβριο του 2013. Κατά τη διάρκεια του 2016, στο πλαίσιο αυτού του γεγονότος πραγματοποιήθηκαν περισσότερες από 100 εκδηλώσεις.

Η πολιτεία, προς την κατεύθυνση της βελτίωσης του ελληνικού τουριστικού προϊόντος και προκειμένου να περιορίσει τις αρνητικές συνέπειες της οικονομικής κρίσης, περιλαμβάνει τον κλάδο του τουρισμού στα κυβερνητικά πακέτα κινήτρων. Το καλοκαίρι του 2016 δημοσιεύτηκε ο νέος αναπτυξιακός νόμος 4399/2016 ο οποίος δίνει ιδιαίτερη έμφαση στον κλάδο του τουρισμού καθώς θεωρείται βασικός πυλώνας ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας. Σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία, τον Τουρισμό αφορούν τα περισσότερα επενδυτικά σχέδια, με ποσοστό 33,4% επί του συνόλου των υποβληθέντων και προϋπολογισμό, 46,3 εκατ ευρώ. Αυτό το ποσοστό μεταφράζεται σε 251 σχέδια που αφορούν ξενοδοχεία και 76 σχέδια που αφορούν υπηρεσίες εκτός ξενοδοχείων. Ο Αναπτυξιακός Νόμος προσφέρει στήριξη από 10% έως 55%, ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης και την περιφέρεια υλοποίησης, σε νέες επενδύσεις με τη μορφή επενδυτικά Κινήτρων όπως:

- ✚ Φορολογική απαλλαγή
- ✚ Επιχορήγηση
- ✚ Επιδότηση χρηματοδοτικής μίσθωσης
- ✚ Επιδότηση κόστους δημιουργούμενης απασχόλησης
- ✚ Σταθεροποίηση συντελεστή φορολογίας εισοδήματος
- ✚ Χρηματοδότηση επιχειρηματικού κινδύνου μέσω ταμείου συμμετοχών

Σημαντικό σημείο επίσης αποτελεί ότι το ελάχιστο ύψος ενός επενδυτικού σχεδίου που απαιτείται προκειμένου να ενταχθεί στον νόμο είναι για πολύ μικρές επιχειρήσεις 100.000€, για μικρές 150.000 €, για μεσαίες 250.000 €, ενώ για τις μεγάλες είναι 500.000 €. Τέλος, πρόκειται να δοθεί έμφαση στην στήριξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων ενώ απαραίτητη προϋπόθεση είναι να πραγματοποιηθούν επενδύσεις οι οποίες θα εστιάζουν στην καινοτομία, στην παροχή υψηλής προστιθέμενης αξίας, στην βελτίωση του τεχνολογικού επιπέδου και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και ανάπτυξη συνεργατικών σχημάτων και ενθάρρυνση των συγχωνεύσεων.

Τα εναλλακτικά είδη τουρισμού αποτελεί ακόμα έναν τομέα στον οποίο η πολιτεία έχει δείξει ιδιαίτερο ενδιαφέρον μέσα από τον αναπτυξιακό νόμο. Συνεδριακά κέντρα, γήπεδα γκολφ, τουριστικοί λιμένες, χιονοδρομικά κέντρα, θεματικά πάρκα, εγκαταστάσεις ιαματικού τουρισμού (μονάδες ιαματικής θεραπείας, κέντρα ιαματικού τουρισμού - θερμαλισμού, κέντρα θαλασσοθεραπείας, κέντρα αναζωογόνησης (spa), κέντρα προπονητικού αθλητικού τουρισμού, ορειβατικά καταφύγια και αυτοκινητοδρόμια είναι μερικές από τις επενδύσεις τις οποίες στηρίζει το αναπτυξιακό πακέτο.

Μέσα στο 2017 ανακοινώθηκε η δράση ΕΣΠΑ Ξενοδοχείων 2017 “Ενίσχυση της Ίδρυσης και λειτουργίας Μικρομεσαίων Τουριστικών Επιχειρήσεων” η οποία αφορά στην ενίσχυση της υλοποίησης επενδυτικού σχεδίου για τη δημιουργία νέας μικρομεσαίας τουριστικής επιχείρησης και στην υποστήριξη της λειτουργίας της για διάστημα έως 6 μηνών από την έναρξη. Ο συνολικός προϋπολογισμός της δράσης θα ανέλθει σε 266,6 εκατ. ευρώ, με τη δημόσια δαπάνη να αγγίζει τα 120.000.000 ευρώ.

Όσον αφορά τις αερομεταφορές, πολύ σημαντική εξέλιξη αποτελεί η απελευθέρωση του πλαισίου λειτουργίας από το 1988 επιτρέποντας την ελεύθερη και ανταγωνιστική ανάπτυξη του αεροπορικού δικτύου. Επιπλέον, ο Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών έχει αναγνωριστεί ως ένα από τα καλύτερα αεροδρόμια του κόσμου, ενώ, το 2009 αποτέλεσε το μοναδικό αεροδρόμιο που παρουσίασε αύξηση στον αριθμό των πτήσεων. Παράλληλα, τουριστική κίνηση ενισχύεται με απευθείας πτήσεις από τις ΗΠΑ, την Κίνα και την Κορέα, καθώς και άλλες χώρες. Ακόμα, θετική εξέλιξη για τις αερομεταφορές αποτελεί η ανάπτυξη των 14 περιφερειακών αεροδρομίων που πρόκειται να επιτευχθεί

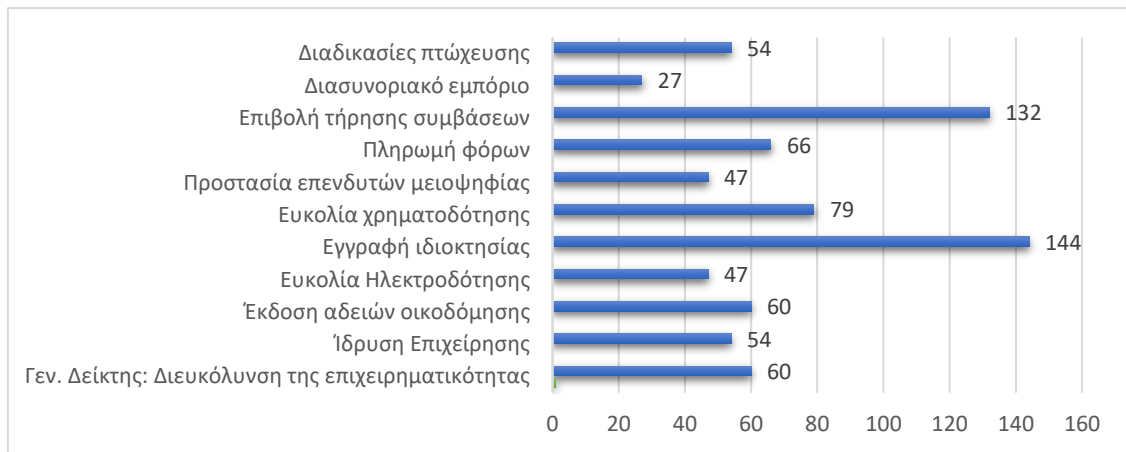
μέσω της εκμετάλλευσής τους από την Fraport. Τα περισσότερα εκ των έργων αναβάθμισης αυτών θα ξεκινήσουν μετά το τέλος της καλοκαιρινής σαιζόν του 2017 ενώ άμεσα η εν λόγω εταιρεία θα προχωρήσει σε μια σειρά παρεμβάσεων όπως βελτίωση του φωτισμού και της σηματοδότησης στους εσωτερικούς και εξωτερικούς χώρους, αναβάθμιση των εγκαταστάσεων υγιεινής, νέες υπηρεσίες όπως η δυνατότητα δωρεάν σύνδεσης με το διαδίκτυο (Wi-Fi) αλλά και εργασίες για τη βελτίωση της πυρασφάλειας σε όλους τους χώρους και γενικό καθαρισμό.

Απελευθέρωση υφίσταται και στην ελληνική ακτοπλοΐα από την 1η Νοεμβρίου 2002 με στόχο την ενίσχυση του ανταγωνισμού και την αναβάθμιση του επιπέδου ποιότητας των υπηρεσιών. Γενικά, η ελληνική ακτοπλοΐα στο σύνολο της έχει φτάσει σε επίπεδα ωρίμανσης καθώς τα ετήσια μεγέθη παρουσιάζουν οριακές αυξομειώσεις παρά το γεγονός ότι η επιβατική κίνηση παρουσιάζει διακυμάνσεις μεγαλύτερου εύρους.

Οικονομική διάσταση

Εκτός από την πολιτική σταθερότητα, ακόμα ένας κρίσιμος παράγοντας που επηρεάζει τον τουρισμό αποτελεί η οικονομική σταθερότητα. Η οικονομική κρίση μετά το 2008, σε συνδυασμό με τις πολιτικές αναταραχές σε διεθνές επίπεδο, επηρέασαν τον τουριστικό τζίρο, αν και γενικά παρέμεινε σε τροχιά αύξησης. Ο κ. Σπύρος Βενεσιάνος, Assistant General Manager της Eurobank, επισημαίνει ότι η Ελλάδα πέρασε από την εποχή που οι τράπεζες χορηγούσαν δάνεια με μεγάλη ευκολία, στην εποχή που η χορήγηση δανείου ήταν πολύ δύσκολη υπόθεση, με αποτέλεσμα σήμερα να διανύει μια περίοδο όπου η χρηματοδότηση πραγματοποιείται ύστερα από προσεκτική εξέταση ποιοτικότερων δεικτών.

Πάντως, στην ετήσια Έκθεση της Παγκόσμιας Τράπεζας Doing Business 2016, ως προς το γενικό δείκτη της διευκόλυνσής της επιχειρηματικότητας η Ελλάδα κατατάσσεται στην 60η θέση μεταξύ 189 χωρών, έναντι της 44ης θέσης που κατατάσσεται η Ιταλία, της 97ης θέσης που κατατάσσεται η Αλβανία, της 131ης θέσης η Αίγυπτος και της 55ης θέσης της Τουρκίας.



Διάγραμμα 22: Δείκτες διευκόλυνσης της επιχειρηματικότητας

Πηγή: World Bank, *Doing Business 2016*

Την ίδια στιγμή, η ανταγωνιστικότητα της οικονομίας της Ελλάδας στο παγκόσμιο χάρτη επιδεινώνεται. Πιο αναλυτικά, η χώρα καταλαμβάνει την 86η θέση μεταξύ 138 κρατών στον κόσμο, σύμφωνα με την έκθεση “Global Competitiveness Report 2016 - 2017” του World Economic Forum, από την 81η μεταξύ 140 κρατών, που κατείχε στην προηγούμενη αξιολόγηση. Ωστόσο, τις πέντε πρώτες θέσεις καταλαμβάνουν η Ελβετία, η Σιγκαπούρη, οι ΗΠΑ, η Ολλανδία και οι Γερμανία.

Στα τέλη του 2016, σύμφωνα με στοιχεία που είχε παρουσιάσει ο διοικητής της Τράπεζας της Ελλάδας Γιάννης Στουρνάρας, τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια τουριστικών επιχειρήσεων αντιπροσώπευαν το 54% των δανείων του τομέα. Ωστόσο, μέσα στο 2017 το ποσοστό αυτό μειώθηκε κατά 15%.

Η ρευστότητα είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωση μιας ξενοδοχειακής μονάδας όπως και κάθε επιχείρησης. Η έννοια της ρευστότητας σε ξενοδοχειακές μονάδες αναφέρεται στην ικανότητα της επιχείρησης να μπορεί να ικανοποιεί τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της και να διαθέτει επιπλέον χρηματικά διαθέσιμα, ώστε να αντιμετωπίζει έκτακτες ταμειακές εκροές ή να μπορεί να δράσει επιχειρηματικές ευκαιρίες που παρουσιάζονται, να διαθέτει δηλαδή χρηματοοικονομική ευκαμψία. Όπως αναφέρει ο πρόεδρος του Ξ.Ε.Ε. κ. Γιώργος Τσακίρης, η επιτυχία της ανόδου στις αφίξεις τουριστών στην Ελλάδα το 2016 δεν κεφαλαιοποιήθηκε ανάλογα από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και παρά την αυξημένη τουριστική ζήτηση για τη χώρα, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ασθμαίνουν, υπό το βάρος της έλλειψης ρευστότητας.

Ωστόσο, μια τουριστική μονάδα στην Ελλάδα έχει τη δυνατότητα να αξιοποιήσει μια σειρά σημαντικών εργαλείων για την χρηματοδότηση της με σκοπό την υλοποίηση των επενδυτικών της έργων αλλά και την ομαλή και συνάμα αποδοτική λειτουργία της.

Θεσμός αναφοράς ειδικά για την ανάπτυξη μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων είναι η ΕΤΕΑΝ Α.Ε μέσω της δράσης «Νησιωτική - Τουριστική Επιχειρηματικότητα» που χρηματοδοτείται από το Ταμείο Επιχειρηματικότητας (ΤΕΠΙΧ). Σκοπός της δράσης είναι η στήριξη των πολύ μικρών και μικρών επιχειρήσεων των νησιωτικών περιοχών της χώρας, μέσω της κάλυψης των κενών ρευστότητάς τους, με τελική επιδίωξη την αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος της χώρας.

Επιπλέον, με την ενίσχυση της παρουσίας διεθνών τραπεζών προσφέρεται στους επιχειρηματίες η δυνατότητα κάλυψης των αναγκών χρηματοδότησης που δεν ικανοποιούνται από άλλες πηγές ή από το μετοχικό κεφάλαιο. Παράλληλα, στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται 21 εταιρείες διαχείρισης κεφαλαίων επιχειρηματικών συμμετοχών που διαχειρίζονται περίπου 1,2 δισ. Ευρώ.

Όσον αφορά το γενικότερο οικονομικό κλίμα των Κυκλάδων σημειώνεται μείωση του ΑΕΠ της τάξης του 26% από το 2008 έως το 2012, ελαφρώς μεγαλύτερη από τη συνολική μείωση της χώρας (25%). Ωστόσο, από το 2012 μέχρι το 2015 παρατηρείται ένα κλίμα σταθερότητας στα επίπεδα του ΑΕΠ.

Κοινωνικο-δημογραφική διάσταση

Ο τουριστικός κλάδος είναι άμεσα συνδεδεμένος με τις δημογραφικές τάσεις τόσο εντός της χώρας όσο και παγκοσμίως. Για παράδειγμα, οικογένειες με παιδιά στατιστικά ταξιδεύουν λιγότερο σε σχέση με ζευγάρια μικρότερης ή μεγαλύτερης ηλικίας.

Ακόμη, οι προτιμήσεις των καταναλωτών αλλάζουν συνεχώς καθώς προσανατολίζονται όλο και περισσότερο σε ειδικές μορφές τουρισμού. Οι δύσκολοι ρυθμοί ζωής και οι απαιτήσεις της καθημερινότητας οδηγούν σε όλο και μεγαλύτερη ανάγκη για νέες εμπειρίες και νέες εικόνες.

Κατά γενική ομολογία, η σύνθεση των αφίξεων των τουριστών όσον αφορά την εθνικότητα, αποτελεί μια ένδειξη της ποιότητας του τουρισμού με βάση την υπόθεση ότι η προέλευση προσδιορίζει το εισοδηματικό επίπεδο.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι κυριότερες χώρες προέλευσης των ξένων τουριστών στην Περιφέρεια του Νοτίου Αιγαίου με βάση την Έρευνα Συνόρων της Τράπεζας της Ελλάδος. Από τον **Πίνακα 11** προκύπτει για το 2016 η Γερμανία αποτελεί την κύρια χώρα εισερχόμενου τουρισμού στην περιφέρεια με 798,7 χιλιάδες επισκέψεις. Ακολουθεί

το Ηνωμένο Βασίλειο με 671,8 χιλιάδες επισκέψεις, ενώ Τρίτη με βάση τις αφίξεις κατατάσσεται η Ιταλία. Στην κατάταξη ακολουθούν η Γαλλία, οι ΗΠΑ, η Πολωνία, η Ολλανδία και η Ρωσία. Ωστόσο, παρατηρώντας τα στοιχεία γίνεται αντιληπτό ότι η Γερμανία παρά το γεγονός ότι έρχεται πρώτη με βάση της αφίξεις, η δαπάνη ανά επίσκεψη και ανά διανυκτέρευση του Γερμανού τουρίστα είναι μικρότερη κατά 7,6% και 9% αντίστοιχα σε σχέση με το Ηνωμένο βασίλειο, δεδομένου ότι η μέση διάρκεια παραμονής των δύο χωρών είναι σχεδόν η ίδια.

Χώρες Προέλευσης	Επισκέψεις (χιλ.)	Εισπράξεις (εκ. €)	Διανυκτερεύσεις (χιλ.)	Δαπάνη/ Επίσκεψη (€)	Δαπάνη/ Διανυκτέρευση (€)	Μέση Διάρκεια Παραμονής
Γερμανία	798,7	469,8	6.511,9	588,2	72,1	8,2
Ην. Βασίλειο	671,8	425,4	5.411,1	633,2	78,6	8,1
Ιταλία	488,3	249,5	3.796,1	511,1	65,7	7,8
Γαλλία	421,6	269,9	3.356,3	640,1	80,4	8,0
ΗΠΑ	357,5	267,2	2.358,0	747,6	113,3	6,6
Πολωνία	220,7	109,5	1.770,3	496,1	61,9	8,0
Ολλανδία	213,1	121,7	1.931,4	571,0	63,0	9,1
Ρωσία	176,5	111,5	1.450,9	631,8	76,8	8,2
Λοιπές	1.878,4	1.111,6	13.410,2	-	-	-
Σύνολο	5.226,5	3.136,1	39.996,1	600,0	78,4	7,7

Πίνακας 11: Βασικά Μεγέθη Εισερχόμενου Τουρισμού της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου 2016

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος

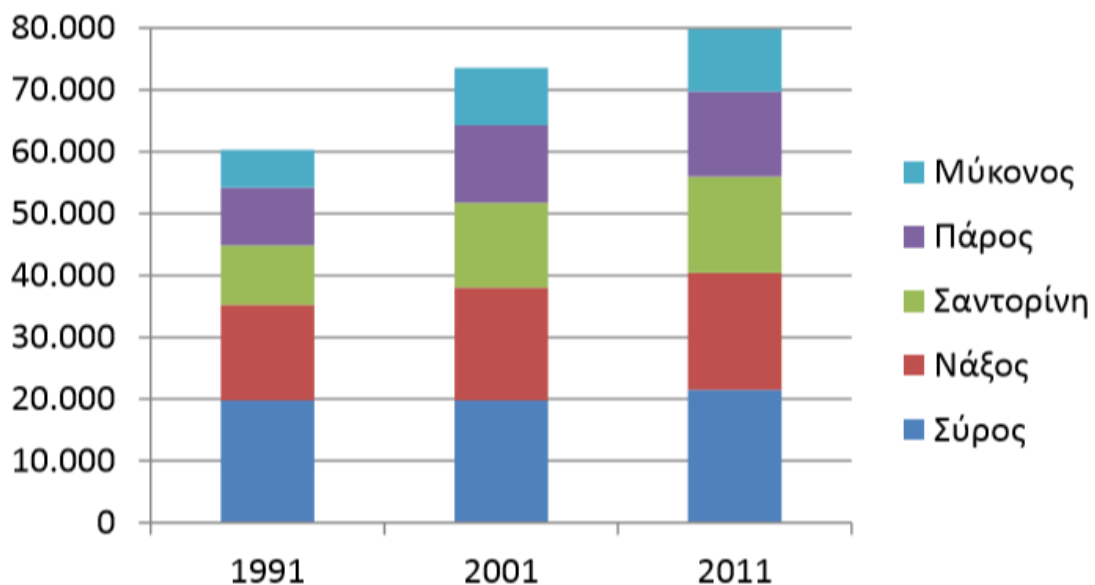
Υψηλή παραμένει η συμβολή του τουρισμού στην αύξηση της απασχόλησης. Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με την ΕΡΓΑΝΗ, από την αύξηση της μισθωτής απασχόλησης κατά 89.534 θέσεις εργασίας τον Μάιο του 2017, οι 42.871 προέρχονται από τα καταλύματα και οι 19.952 από την εστίαση. Όσον αφορά την κατάσταση που επικρατεί στην περιφέρεια του Νοτίου Αιγαίου τα δεδομένα παρουσιάζονται στον **Πίνακα 12**. Αναλυτικά, παρατηρούμε ότι διαχρονικά στην περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου η απασχόληση στον τομέα του τουρισμού σε σχέση με το σύνολο της απασχόλησης της περιφέρειας αυξήθηκε από 16,2% το 2010 σε 23,2% το 2016. Ωστόσο, η παραπάνω αύξηση συνοδεύεται με αντίστοιχη μείωση της απασχόλησης στους υπόλοιπους κλάδους. Το γεγονός αυτό αντικατοπτρίζει τόσο την ταχεία ανάπτυξη του τουρισμού στην περιφέρεια όσο και την σημασία του για την τοπική κοινωνία.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Τουρισμός	21,3	22,7	22,2	23,5	31,3	28,3	30,1
Λοιποί κλάδο	110,2	108,0	108,8	99,3	92,5	104,1	99,7
Σύνολο απασχόλησης	131,4	130,7	131,0	122,8	123,8	132,3	129,8
Σύνολο Χώρας	4.389,8	4.054,3	3.695,0	3.513,2	3.536,2	3.610,7	3.673,6
% Τουρισμού επί του συνόλου Περιφέρειας	16,2%	17,4%	17,0%	19,2%	25,3%	21,4%	23,2%
% Λοιπών κλάδων επί του συνόλου Περιφέρειας	83,8%	82,6%	83,0%	80,8%	74,7%	78,6%	76,8%

Πίνακας 12: Η απασχόληση στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου 2010 - 2016 (σε χιλ.)

Πηγή: Έρευνα Εργατικού Δυναμικού ΕΛΣΤΑΤ

Όσον αφορά την πληθυσμιακή κατανομή, συγκρίνοντας το 2011 με το 2001 φαίνεται πως ο μόνιμος πληθυσμός των Κυκλάδων αυξήθηκε κατά 9%. Την ίδια περίοδο στη Μύκονο, την Πάρο και τη Σύρο σημειώθηκε αύξηση ίση με 9%. Στη Νάξο ο ρυθμός αύξησης ήταν μικρότερος (4%), ενώ στη Σαντορίνη εντονότερος (13%).



Διάγραμμα 23: Πληθυσμιακή κατανομή Κυκλάδων (1991 – 2001 – 2011)

Πηγή: Έρευνα, Ανάλυση και Χαρτογράφηση τουριστικού περιβάλλοντος

Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου, ΣΕΤΕ

Τεχνολογική Διάσταση

Το τεχνολογικό περιβάλλον μίας επιχείρησης, αποτελείται από τάσεις που επιδρούν στον τρόπο με τον οποία η διοίκηση σχεδιάζει τη στρατηγική της. Σύμφωνα με το Παγκόσμιο

Οικονομικό Φόρουμ και τον δείκτη ανταγωνιστικότητας τουρισμού η Ελλάδα κατέχει την 51η θέση μεταξύ 136 χωρών ως προς την τεχνολογική ετοιμότητα για το 2016.

Ο κ. Σπύρος Τιμοθεάτος, Business Development Senior Manager, Fixed & Mobile του ΟΤΕ group αναφέρει ότι αυξάνεται με υψηλούς ρυθμούς σε ετήσια βάση η ζήτηση τεχνολογικών εφαρμογών στο χώρο των τουριστικών επιχειρήσεων, μια τάση η οποία αναμένεται να συνεχιστεί και τα επόμενα χρόνια. Επίσης, τόνισε ότι οι νέες τεχνολογίες έφεραν σημαντικές αλλαγές στη λειτουργία της τουριστικής βιομηχανίας.

Ο κ. Γιάννης Μαντάς, Εμπορικός Διευθυντής Business Solutions της LG Electronics Ελλάς Α.Ε τονίζει τη σημασία των τεχνολογικών λύσεων που στηρίζουν τη λειτουργία των ξενοδοχειακών μονάδων. Με αυτό τον τρόπο τα ξενοδοχεία μπορούν να προσφέρουν υψηλού επιπέδου υπηρεσίες στους πελάτες τους και παράλληλα να εξοικονομήσουν ενέργεια μειώνοντας τις δαπάνες τους.

Τα τελευταία χρόνια υπάρχουν διάφορες τεχνολογικές πλατφόρμες, όπως η airbnb και η incrediblue, μέσω των οποίων ενοικιάζονται διαμερίσματα και σκάφη αντίστοιχα από ιδιώτες σε τουρίστες. Οι πλατφόρμες αυτές έχουν αρκετές καταχωρήσεις διαμερισμάτων/σκαφών προς ενοικίαση στις Κυκλάδες.

Ελπιδοφόρο μήνυμα αποτελεί το γεγονός ότι οι νέοι επιχειρηματίες του κλάδου έχουν αντιληφθεί την αναγκαιότητα των νέων τεχνολογιών για τη βιωσιμότητα της επιχείρησής τους και θέτουν την τεχνολογία ως βασική προτεραιότητα. Θετικό στοιχείο αποτελεί επίσης η αύξηση της απορροφητικότητας των δράσεων του ΕΣΠΑ για την ενίσχυση του κλάδου του τουρισμού. Χαρακτηριστικό είναι το πρόγραμμα «digi-lodge» το οποίο αφορά στην ψηφιακή ενίσχυση των καταλυμάτων για τη δημιουργία ιστοσελίδων με σύστημα ηλεκτρονικών κρατήσεων. Μέχρι σήμερα έχουν καταβληθεί επιχορηγήσεις ύψους 16.536.252,43εκ. ευρώ σε 1105 δικαιούχους που έχουν συμμετάσχει και υλοποιήσει επιτυχώς την επένδυσή τους στο πλαίσιο της δράσης. Τα σημαντικότερα εργαλεία των νέων τεχνολογιών που μπορούν να εξασφαλίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση ανάμεσα σε άλλα τα εξής:

- ✚ προωθητικές πολιτικές e-marketing
- ✚ ηλεκτρονική διαχείριση πελατείας με συστήματα εξατομικευμένων πληροφοριών και υπηρεσιών
- ✚ προωθητικές ενέργειες μέσω κοινωνικής δικτύωσης (social networking)
- ✚ τεχνολογίες web 2.0 όπως είναι τα διαδικτυακά περιοδικά, τα blogs, το podcasting, η τεχνολογία RSS

- ✚ πολυμέσα, ψηφιακοί χάρτες και τεχνικές εικονικής πραγματικότητας που χρησιμοποιούνται στις διαδικτυακές πύλες τουριστικού ή γεωγραφικού περιεχομένου

Νομική διάσταση

Στις αρχές του 2018, βιώνουμε ήδη τις ανατρεπτικές συνέπειες που προκαλεί η ανάπτυξη και εξάπλωση της sharing economy όπως έχει επικρατήσει να ονομάζεται η ενοικίαση σπιτιών ως τουριστικών καταλυμάτων. Η αδυναμία μέχρι σήμερα της πολιτείας να θεσμοθετήσει ένα νομοθετικό περιβάλλον για μια ανάλογη με των δανειοδοτημένων, φορολογική αντιμετώπιση των βραχυχρόνια ενοικιαζόμενων κατοικιών έπληξε, σε πρώτο στάδιο, τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Ωστόσο, θετική εξέλιξη αποτέλεσε η απόφαση της ΑΑΔΕ σχετικά με την φορολόγηση των καταλυμάτων βραχυχρόνιας μίσθωσης (τύπου Airbnb), με ισχύ από 01/01/18, κάνοντας το πρώτο βήμα για την εξομάλυνση της αγοράς αυτής και την αντιμετώπιση του sharing economy.

Σημαντικό γεγονός αποτελεί επίσης η απόφαση της Αρχής Διαφημιστικών Προτύπων με την οποία απαγορεύτηκε διαφήμιση της Booking που αναφερόταν στη δυνατότητα δωρεάν ακύρωσης, από τη στιγμή που προσφερόταν χαμηλότερη τιμή σε κρατήσεις χωρίς δικαίωμα ακύρωσης.

Περιβαλλοντική διάσταση

Η βιωσιμότητα των τουριστικών επιχειρήσεων συνδέεται άμεσα με το φυσικό περιβάλλον. Η ανοικοδόμηση τουριστικών περιοχών χωρίς προηγηθείσα περιβαλλοντική μελέτη όλα αυτά τα χρόνια, οδήγησε σε μια σειρά σημαντικών περιβαλλοντικών επιπτώσεων όπως η ηχορύπανση και η αισθητική ρύπανση, η ρύπανση των υδάτων με στερεά και υγρά απόβλητα, του εδάφους και της ατμόσφαιρας καθώς και η εξάντληση της φυσικής χωρητικότητας. Οι επιπτώσεις από την άναρχη ανάπτυξη της τουριστικής δραστηριότητας ήταν ιδιαίτερα αισθητές στις παράκτιες περιοχές.

Με σκοπό την ύπαρξη ισορροπίας μεταξύ τουριστικής ανάπτυξης και προστασίας του φυσικού περιβάλλοντος δημιουργήθηκε το Ειδικό Χωροταξικό Σχέδιο για τον Τουρισμό. Επιπροσθέτως, η τουριστική ανάπτυξη με σεβασμό στο περιβάλλον, δεν μπορεί παρά να εμπεριέχει και παρεμβάσεις για την ανάπτυξη των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας. Το Ειδικό Πλαίσιο Χωροταξικού Σχεδιασμού και Αειφόρου Ανάπτυξης για τις Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας περιλαμβάνει ρυθμίσεις σχετικά με την ανάπτυξη των μη

ορυκτών πηγών ενέργειας όπως η αιολική, η ηλιακή, η ενέργεια των κυμάτων, η παλιρροϊκή και η βιομάζα, καθώς αυτές συνιστούν πηγές ενέργειας φιλικές προς το περιβάλλον και αποτελούν μοχλό βιώσιμης ανάπτυξης για τον τουρισμό, αλλά και για το σύνολο της ελληνικής οικονομίας.

Στην κατεύθυνση αυτή κατατέθηκε το 2009 το επενδυτικό σχέδιο των Ομίλων Κοπελούζου – Σαμαρά στη Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας (ΡΑΕ) το οποίο προβλέπει την ανάπτυξη αιολικών πάρκων σε Άνδρο, Τήνο, Πάρο και Νάξο και τη διασύνδεσή τους μέσω Σύρου στο Λαύριο με ένα σύνδεσμο συνεχούς ρεύματος. Υπολογίζεται ότι θα παράγονται μέσω αυτών 1.300 χιλ. μεγαβατώρες ετησίως. Το έργο αποσκοπεί αφ' ενός στην αύξηση της αξιοπιστίας τροφοδότησης των διασυνδεόμενων νησιών και αφ' ετέρου στη μείωση του κόστους παραγωγής μέσω της υποκατάστασης του πετρελαίου με φυσικό αέριο. Η Β' φάση του έργου που περιλαμβάνει τη σύνδεση Πάρου – Νάξου και Νάξου – Μυκόνου πρόκειται να τεθεί σε λειτουργία εντός του 2018 ή το αργότερο το 2019.

2.5 Άμεσο περιβάλλον – Porter Analysis

Ο κλάδος που ανήκει μια επιχείρηση αποτελεί το άμεσο περιβάλλον της το οποίο αποτελείται από ένα σύνολο ομάδων και στοιχείων που επηρεάζουν και επηρεάζονται άμεσα από την επιχείρηση. Ως κλάδος ορίζεται το σύνολο των ομοειδών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε μία αγορά. Σύμφωνα με τον Porter, η ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο προσδιορίζεται από πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις οι οποίες καθορίζουν την κερδοφορία των επιχειρήσεων του κλάδου και κατά συνέπεια ορίζουν την ελκυστικότητα του κλάδου.

Ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων του κλάδου

Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα σε επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου είναι αποτέλεσμα της προσπάθειας τους να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά. Συνήθως, κάθε σημαντική στρατηγική κίνηση από μια επιχείρηση έχει ως αποτέλεσμα κάποια αντίδραση από τις άλλες επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τον Porter, η ένταση με την οποία αντιδρούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο.

Στο ευρύτερο ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης ανήκουν όλες οι επιχειρήσεις του νησιού που παρέχουν υψηλού επιπέδου τουριστικές υπηρεσίες. Αυτές είναι τα ξενοδοχεία 4* και 5* (**Πίνακας 13**) καθώς και οι τουριστικές επιπλωμένες κατοικίες

ορισμένες από τις οποίες παρουσιάζονται στον **Πίνακας 14**. Αναλυτικά, ο αριθμός των επιχειρήσεων είναι μικρός και το μέγεθος τους άνισο. Επίσης, το “προϊόν” που παρέχουν είναι αρκετά διαφοροποιημένο γεγονός που σημαίνει ότι το κόστος μετακίνησης για τους καταναλωτές είναι υψηλό. Ακόμα, ο κλάδος του τουρισμού χαρακτηρίζεται από υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης. Συνεπώς, ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων δεν είναι ιδιαίτερα έντονος.

Κατηγορία	Ξενοδοχείο	Τοπωνύμιο	Δωμάτια	Κλίνες
5*	Naxos Imperial*	Άγιος Προκόπιος	42	87
	Naxos Island Hotel	Άγιος Προκόπιος	17	31
	Nissaki Beach Hotel	Χώρα	26	50
	18 Grapes Hotel*2	Άγιος Προκόπιος	18	56
4*	Alkyoni Beach Hotel	Χώρα	47	89
	Cycladic Islands	Αγία Άννα	16	39
	Iria Beach Art Hotel	Αγία Άννα	21	45
	Argo Boutique Hotel	Χώρα	17	32
	Lagos Mare Hotel	Άγιος Προκόπιος	32	67
	Kouros Art Hotel	Στελίδα	17	39
	Porto Naxos	Χώρα	33	66
	Ξενοδοχείο Φοίνικας	Πυργάκι	27	53
	Naxos Palace Hotel	Χώρα	75	150

Πίνακας 13: Ξενοδοχεία 4* και 5* της Νάξου

Πηγή: ΞΕΕ

Τουριστική Επιπλωμένη Κατοικία	Τοπωνύμιο
Naxian Collection	Άγιος Προκόπιος - Στελίδα
Plaka Collection	Πλάκα
Sea & Olives Villas	Πλάκα
Villa Christina P	Πλάκα
Plaka Sunset With Pool	Χώρα
Villa Mozaik	Πλάκα
Villa Blue	Στελίδα
Villa Heritage	Στελίδα
Naxos Rock Villas	Στελίδα
Montana Villa	Στελίδα
Diadema Villa	Στελίδα

Πίνακας 14: Βασικές ανταγωνιστικές τουριστικές επιπλωμένες κατοικίες – ανεξάρτητες βίλλες και σουίτες της Νάξου

Πηγή: ΞΕΕ

Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Η αυξητική τάση της τουριστικής ζήτησης οδηγεί στην είσοδο νέων επιχειρήσεων οι οποίες προσπαθούν να εδραιωθούν στον κλάδο αυξάνοντας τον ανταγωνισμό εντός του κλάδου καθώς αποτελούν απειλή για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις. Η απειλή της εισόδου μιας νέας επιχείρησης εξαρτάται από τα εμπόδια εισόδου στον κλάδο.

Λόγω της φύσης του κλάδου, τα κεφάλαια που απαιτούνται για την είσοδο μιας νέας επιχείρησης σε συνδυασμό με την έντονη γραφειοκρατία του ελληνικού κράτους θεωρούνται ένας ανασταλτικός παράγοντας για τη δραστηριοποίησή της στο συγκεκριμένο κλάδο. Ωστόσο, η οικονομική κρίση έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους απόκτησης γης. Επιπλέον, σε ένα νησί σαν τη Νάξο του οποίου η οικονομία στηρίζεται στον τουρισμό για τον τοπικό επιχειρηματία ο οποίος έχει γνώση του τοπικού περιβάλλοντος δεν αποτελεί ιδιαίτερο ρίσκο η επένδυση σε μια μικρομεσαία ξενοδοχειακή μονάδα, δεδομένης και της ύπαρξης κινήτρων για την μικρομεσαία επιχειρηματικότητα. Υπάρχουν, επίσης, ξένοι επενδυτές που διαθέτουν εμπειρία, που αγαπούν τον κίνδυνο και παίρνουν το ρίσκο δημιουργίας ξενοδοχειακής μονάδας κυρίως λόγω των υψηλών αποδόσεων που αποφέρει μια τέτοια επένδυση. Ακόμη, η είσοδος στον κλάδο είναι δυνατόν να διευκολυνθεί στην περίπτωση που ο νέος ανταγωνιστής προσφέρει διαφοροποιημένες υπηρεσίες με ποιότητα και σεβασμό στον πελάτη, αυξάνοντας τη χρησιμότητα του πελάτη, δεδομένου ότι ο εν λόγω κλάδος απαρτίζεται από επιχειρήσεις που προσφέρουν διαφοροποιημένο “προϊόν”. Συμπερασματικά, η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο είναι μεγάλη.

Υποκατάστατα

Υποκατάστατο ενός προϊόντος χαρακτηρίζεται οποιοδήποτε προϊόν φαινομενικά είναι διαφορετικό αλλά ικανοποιεί την ίδια ανάγκη με αυτό. Η ύπαρξη υποκατάστατων περιορίζει την κερδοφορία των επιχειρήσεων του κλάδου καθώς τοποθετεί άνω όριο στις τιμές των προϊόντων. Η ένταση της απειλής των υποκατάστατων εξαρτάται από την τιμή τους. Αν οι τιμές των προϊόντων μια επιχείρησης είναι υψηλότερες από αυτές των υποκατάστατων τότε οι πελάτες είναι πολύ πιθανό να στραφούν προς τα τελευταία.

Ως υποκατάστατο του κλάδου, είναι δυνατόν να θεωρηθεί οποιοδήποτε άλλη υπηρεσία προσφέρει ανάλογη πολυτέλεια όπως το σκάφος, το ιστιοφόρο και οι κρουαζιέρες. Οι αγοραστές μπορούν εύκολα να επιλέξουν αυτό τον τρόπο υποκατάστασης καθώς προσφέρει παροχές πολυτέλειας σε μέρη που τα καταλύματα του κλάδου δεν μπορούν να προσφέρουν. Ακόμα, η διαμονή σε σπίτι φίλου ή συγγενή και η ανταλλαγή εξοχικού μπορεί να υποκαταστήσει το ξενοδοχείο. Επιπρόσθετα, από το 2008 η οικονομία

διαμοιρασμού (πχ. Airbnb) αποτελεί ένα νέο τρόπο διάθεσης και κατανάλωσης αγαθών και υπηρεσιών, δημιουργώντας ένα νέο υποκατάστατο στον κλάδο, το οποίο στερεί έσοδα από αυτόν, ενώ παράλληλα καταγράφονται απώλειες και σε επίπεδο δημοσίων εσόδων. Η είσοδος της οικονομίας διαμοιρασμού άλλαξε τα δεδομένα στον τουριστικό κλάδο με τα δωμάτια που προσφέρονται μέσω της ιστοσελίδας να ξεπερνούν πλέον τις 2 εκατ. καταχωρήσεις σε 34.000 πόλεις σε όλο τον κόσμο. Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι η απειλή από τα υποκατάστατα είναι αρκετά μεγάλη.

Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι αγοραστές επηρεάζουν τον κλάδο μέσα από την ικανότητα τους να πιέζουν τα επίπεδα τιμών προς τα κάτω ή μέσω της δυνατότητας τους να ζητήσουν καλύτερης ποιότητας προϊόντα με τις ίδιες τιμές.

Αγοραστές του κλάδου αποτελούν από τη μία οι τουριστικοί πράκτορες, τόσο οι Tour Operators για τους αλλοδαπούς τουρίστες όσο και τα διάφορα ελληνικά τουριστικά – ταξιδιωτικά γραφεία και από την άλλη οι μεμονωμένοι τουρίστες. Γενικά, το γεγονός ότι το “προϊόν” των επιχειρήσεων του κλάδου είναι διαφοροποιημένο μειώνει τη διαπραγματευτική δύναμη όλων των αγοραστών του κλάδου. Όσον αφορά τους τουριστικούς πράκτορες, η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι ιδιαίτερα ισχυρή. Αποτελούν στην ουσία τους μεσάζοντες και ο ρόλος τους είναι ιδιαίτερα σημαντικός καθώς αποτελούν ένα σημαντικό κομμάτι των καναλιών διανομής ενός ξενοδοχείου. Στην πραγματικότητα, έχουν την δυνατότητα να εξασφαλίζουν την έγκαιρη και επιθυμητή πληρότητα στα ξενοδοχεία (πχ: μέσω συμβολαίων Allotment). Σχετικά με τους μεμονωμένους τουρίστες, η διαπραγματευτική τους δύναμη εμφανίζεται περιορισμένη λόγω του μικρού τους μεγέθους. Ωστόσο, την διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνει το γεγονός ότι έχουν άφθονη πληροφόρηση για τη ζήτηση και τις τιμές της αγοράς.

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Οι προμηθευτές επηρεάζουν τον κλάδο και την ελκυστικότητα του αυξάνοντας τις τιμές είτε μειώνοντας την ποιότητα των υλών.

Ως προμηθευτές των επιχειρήσεων του κλάδου ορίζονται αυτοί που παρέχουν στις επιχειρήσεις του κλάδου τα απαραίτητα για τη δημιουργία των μονάδων και την καθημερινή λειτουργία αυτών. Βασικοί προμηθευτές των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων περιλαμβάνονται οι διάφορες επιχειρήσεις εμπορίας ξενοδοχειακού εξοπλισμού, καθώς επίσης τροφίμων και ποτών, μηχανημάτων/εξοπλισμού. Η διαπραγματευτική δύναμη

των συγκεκριμένων επιχειρήσεων είναι συνήθως περιορισμένη απέναντι σε μια ξενοδοχειακή εταιρεία καθώς ο αριθμός τους είναι μεγάλος, ιδιαίτερα αν πρόκειται για μεγάλη τουριστική μονάδα η οποία πραγματοποιεί αγορές σημαντικού ύψους.

2.6 Εσωτερικό περιβάλλον

Το εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες μιας επιχείρησης οι οποίες βραχυχρόνια μπορούν να ελεγχθούν από την ανώτερη διοίκηση. Οι εσωτερικές δυνάμεις αποτελούν πόρους που διαθέτει μια επιχείρηση και ικανότητες που έχει αναπτύξει ενώ οι αδυναμίες αποτελούν πόρους και ικανότητες που ενώ είναι απαραίτητοι δεν υπάρχουν. Μέσα από την ανάλυση του περιβάλλοντος αναγνωρίζονται οι στρατηγικοί παράγοντες οι οποίοι θα επηρεάσουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης με σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

2.6.1 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα εργαλείο που συνεισφέρει στην εξέταση της εν λόγω επιχείρησης ως προς το εξωτερικό της περιβάλλον, εντοπίζοντας ευκαιρίες και απειλές. Επίσης, ταιριάζει τις δυνάμεις με τις ευκαιρίες, καθώς μια ευκαιρία από μόνη της δεν έχει νόημα αν η επιχείρηση δεν διαθέτει τις δυνάμεις (τους πόρους) για να την εκμεταλλευτεί. Τέλος, συνδέει τις αδυναμίες με τις ευκαιρίες από όπου προκύπτουν οι περιορισμοί της επιχείρησης.

Δυνάμεις

- ✚ Τοποθεσία: Μόλις 500 μ. από τη διάσημη παραλία του Άγιου Προκόπιου, 2,5 χλμ. από το αεροδρόμιο και 5 χλμ. από τη Χώρα και το λιμάνι της Νάξου, το **Naxian Utopia Exclusive Villas & Suites Resort** θα λειτουργήσει σε κομβικό σημείο προσφέροντας εύκολη πρόσβαση τόσο στην πόλη της Νάξου όσο και στην ενδοχώρα και τις καλύτερες παραλίες του νησιού. Ο Άγιος Προκόπιος έχει αποσπάσει τις περισσότερες ελληνικές και διεθνείς διακρίσεις. Θεωρείται η 3η καλύτερη παραλία στην Ελλάδα και είναι μια από τις 10 ομορφότερες της Ευρώπης.
- ✚ Προσωποποιοιμένες παροχές: Η επιχείρηση θα εκμεταλλευτεί το μικρό μέγεθος και την κατηγορία της ώστε να αποκτήσει μία άμεση επαφή με τον πελάτη σε αντίθεση με τα απρόσωπα μεγάλα ξενοδοχεία.

- ✚ Design: Το ξενοδοχείο θα συνδυάζει την κυκλαδίτικη αρχιτεκτονική και την παραδοσιακή δεξιοτεχνία με μια διακριτική πολυτέλεια, κάτι που προσελκύει μεγάλο κομμάτι των επισκεπτών των Κυκλάδων και συγκεκριμένα της Νάξου.
- ✚ Γνωριμίες με τους τοπικούς παράγοντες: Ο επιχειρηματίας έχει πολύ καλή γνώση της περιοχής και διατηρεί καλές δημόσιες σχέσεις με τους κατοίκους και τους τοπικούς φορείς.
- ✚ Κουλτούρα: Η επιχείρηση θα δίνει μεγάλη βαρύτητα στην ενίσχυση της τοπικής κοινωνίας, επιλέγοντας τοπικά προϊόντα από ντόπιους παραγωγούς και δίνοντας προτεραιότητα στην πρόσληψη κατοίκων του νησιού.
- ✚ Η υψηλή τιμή των ποιοτικών παρεχόμενων υπηρεσιών του **Naxian Utopia Exclusive Villas & Suites Resort** θα προσελκύει τουρίστες με υψηλό μέσο εισόδημα οι οποίοι συνήθως ξοδεύουν περισσότερα χρήματα στις επιχειρήσεις που επισκέπτονται με αποτέλεσμα να υπάρχει αύξηση των πωλήσεων και των εσόδων.

Αδυναμίες

- ✚ Η υψηλή τιμή των παρεχόμενων υπηρεσιών ενδέχεται να εμποδίσει ένα σημαντικό μέρος των επισκεπτών του νησιού να επισκεφτούν το κατάλυμα.
- ✚ Το υψηλό κόστος επένδυσης της μονάδας, το οποίο θα αυξήσει τον χρόνο επιστροφής των κεφαλαίων.
- ✚ Η έλλειψη εμπειρίας των επενδυτών σε ίδρυση επιχείρησης.

Ευκαιρίες

- ✚ Περιορισμένος αριθμός καταλυμάτων στο νησί με παρόμοιες παροχές όπως ιδιωτική πισίνα σε κάθε βίλλα, ατομικό πρωινό στο δωμάτιο, επαγγελματικό μασάζ, περιποιήσεις ομορφιάς και πακετάρισμα και ξεπακετάρισμα αποσκευών.
- ✚ Ελκυστικοί φυσικοί πόροι (π.χ. παραλίες, ενδοχώρα) της περιοχής εγκατάστασης της μονάδας και τοπικά προϊόντα του νησιού.
- ✚ Αναμενόμενη αύξηση των αφίξεων στη Νάξο.
- ✚ Μικρός ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου.
- ✚ Αύξηση της φορολόγηση των υποκατάστατων καταλυμάτων βραχυχρόνιας μίσθωσης (τύπου Airbnb).

Απειλές

- ✚ Μεγάλη εποχικότητα της ζήτησης του τουριστικού προϊόντος καθώς η Νάξος όπως όλα τα νησιά των Κυκλάδων αποτελούν κατά κύριο λόγο θερινό τουριστικό προορισμό.
- ✚ Η δυσκολία εξασφάλισης κεφαλαίων κίνησης από τις τράπεζες περιορίζουν τη ρευστότητα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.
- ✚ Η γραφειοκρατία κατά τη διαδικασία αδειοδότησης της επένδυσης.
- ✚ Έντονος ανταγωνισμός από τα γειτονικά τουριστικά νησιά των Κυκλάδων όπως Μύκονος και Σαντορίνη.
- ✚ Απεργίες και στάσεις εργασίας ελεγκτών εναέριας κυκλοφορίας (αποτροπή για επίσκεψη προορισμού)
- ✚ Η οικονομική κρίση τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα που δεν έχει αφήσει ανεπηρέαστο και το τομέα του τουρισμού.
- ✚ Η αύξηση στη φορολόγηση του τουριστικού προϊόντος σε συνδυασμό με το ειδικό τέλος ακινήτων. Επιπλέον, από 1η Ιανουαρίου 2018 εντάσσονται σε κανονικό καθεστώς ΦΠΑ όλα τα νησιά του Αιγαίου
- ✚ Ύπαρξη μικρού αεροδρομίου χωρίς τη δυνατότητα επέκτασης και ελλιπείς υποδομές στο λιμάνι.
- ✚ Μεγάλη απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.

2.7 Στρατηγική Μάρκετινγκ

2.7.1 Στρατηγική της επιχείρησης

Το Naxian Utopia Exclusive Villas & Suites Resort πρόκειται να ακολουθήσει τη στρατηγική της διαφοροποίησης παρέχοντας υψηλής ποιότητας καινοτόμες υπηρεσίες. Στόχος της μέσα από αυτή τη στρατηγική είναι η δημιουργία πιστότητας που οδηγεί σε μικρότερη ευαισθησία των πελατών στην τιμή και αποτελεί εμπόδιο εισόδου νέων ανταγωνιστών. Η επιχείρηση θα απευθύνεται σε πελάτες μεσαίας και υψηλής εισοδηματικής τάξης, οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα να ανταποκριθούν στο υπό μελέτη κόστος. Βάση της διαφοροποίησης για την μονάδα θα αποτελέσουν οι υψηλής ποιότητας ολοκληρωμένες προσωποποιημένες παροχές προς τους πελάτες και το άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό, το οποίο θα είναι προσανατολισμένο αποκλειστικά στη μεγιστοποίηση του αισθήματος ικανοποίησης των πελατών και στην ανάδειξη της ελληνικής φιλοξενίας. Επιπλέον, η ύπαρξη ιδιωτικής πισίνας σε κάθε βίλα διαφοροποιεί

την εν λόγω μονάδα, καθώς από την ανάλυση του ανταγωνισμού προέκυψε ότι καμία ανταγωνιστική επιχείρηση του νησιού δεν διαθέτει αυτή τη παροχή.

2.7.2 Αποστολή της επιχείρησης

Ζωτικής σημασίας για την επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης είναι όχι μόνο ο προσδιορισμός του λόγου ύπαρξης της δηλαδή της αποστολής της αλλά και η εξασφάλιση ότι όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν, ενεργούν υποστηρικτικά και εμπνέονται από αυτή. Αποστολή της Naxian Utopia Exclusive Villas & Suites Resort είναι να προσφέρει μια ατόφια εμπειρία διακοπών όπου οι επιθυμίες των πελατών είναι προτεραιότητα.

2.7.3 Μείγμα Marketing

Μείγμα μάρκετινγκ σύμφωνα με τον Kotler, είναι ένα μείγμα ελεγχόμενων μεταβλητών που πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη του επιδιωκόμενου επιπέδου πωλήσεων στην αγορά-στόχο. Με άλλα λόγια, το μείγμα μάρκετινγκ αποτελεί ένα σύνολο εργαλείων τα οποία συμβάλλουν στην επίτευξη της αποστολής της.

Προϊόν

Το Ξενοδοχειακό Προϊόν (Product) αποτελείται από το σύνολό του, την τοποθεσία του, την διακόσμησή του, τις διάφορες υπηρεσίες που προσφέρει, την ατμόσφαιρα, την υποδοχή και αποτελεί συνισταμένη μιας βιωματικής εμπειρίας του τουρίστα. Στο παρόν επενδυτικό σχέδιο, το προϊόν είναι οι υψηλού επιπέδου υπηρεσίες. Το Naxian Utopia Exclusive Villas & Suites Resort ανήκει στην κατηγορία τουριστικών επιπλωμένων κατοικιών και θα προσφέρει κομψές σουίτες και βίλλες, όλες με ιδιωτική πισίνα και σιλ που ακολουθεί την κυκλαδίτικη αρχιτεκτονική συνδυάζοντας παραδοσιακά και μοντέρνα στοιχεία. Η μονάδα κατασκευάστηκε με αρχιτεκτονική, η οποία ταιριάζει με την αρχιτεκτονική των λοιπών οικοδομημάτων του νησιού, προσδίδοντας στον πελάτη το αίσθημα της οικειότητας σε ένα πολυτελές περιβάλλον. Το συγκρότημα θα αποτελείται από πέντε πολυτελή βίλλες και τέσσερις σουίτες οι οποίες θα έχουν επιπλωμένη βεράντα με θέα στον κήπο, τη λίμνη ή τη θάλασσα (**Πίνακας 15**).

Όνομα δωματίου	Περιγραφή	Εσωτερικός χώρος	Εξωτερικός χώρος	Επισκέπτες (έως)
HARMONY SUITE	Loft Suite με θέα κήπο και ιδιωτική πισίνα	55m ²	80m ²	4
AISTHESIS SUITE	Loft Suite με ιδιωτική πισίνα και θέα λίμνη	55m ²	90m ²	4
EXOTIC SUITE	Exotic Suite με θέα λίμνη, ιδιωτική πισίνα & hammam	65m ²	90m ²	4
HORIZON SUITE	Horizon Suite με θέα λίμνη, ιδιωτική πισίνα & hammam	60m ²	100m ²	4
MAJESTIC VILLA	Petite Villa 2 δωματίων με ιδιωτική πισίνα και θέα θάλασσα	70m ²	100m ²	4
AMNESIA VILLA	Executive Villa 2 δωματίων με ιδιωτική πισίνα και θέα θάλασσα	85m ²	100m ²	6
NOSTALGIA VILLA	Executive Villa 2 δωματίων με ιδιωτική πισίνα και θέα θάλασσα	80m ²	100m ²	6
MYSTIQUE VILLA	Signature Villa 2 δωματίων με ιδιωτική πισίνα και θέα θάλασσα	95m ²	100m ²	6
PARADISE VILLA	Elegant Villa 3 δωματίων με ιδιωτική πισίνα και θέα θάλασσα	120m ²	200m ²	9

Πίνακας 15: Βίλες και Σουίτες – χαρακτηριστικά

Το μείγμα τουριστικού προϊόντος που θα προσφέρει η επιχείρηση θα είναι τέτοιο ώστε ο πελάτης να επιλέξει αν θα το «αγοράσει» ολόκληρο ή κάποιο μέρος αυτού. Επίσης, κατά την κράτηση ο πελάτης έχει τη δυνατότητα δημιουργίας προσωπικού πακέτου στο οποίο δύναται να ζητήσει επιπλέον παροχές όπως: λουλούδια και κεριά στο δωμάτιο ή μια συγκεκριμένη μάρκα κρασιού, καθημερινή εφημερίδα ή ακόμα και ξεπακετάρισμα των αποσκευών του.

Το Naxian Utopia δε διαθέτει το ίδιο υπηρεσίες ψυχαγωγίας, ωστόσο προτείνει και συνεργάζεται με εταιρείες ενοικίασης αυτοκινήτων, με επαγγελματίες που έχουν ως αντικείμενο δραστηριότητας τα θαλάσσια σπορ και την οργάνωση εκδρομών με σκάφος. Παρακάτω παρουσιάζονται όλες οι παροχές του ξενοδοχείου και των δωματίων (όλες οι παροχές με αστερίσκο θα είναι διαθέσιμες κατόπιν αιτήματος).

Ιδιωτική πισίνα	✓
Δωρεάν πρόσβαση σε ασύρματο ίντερνετ	✓
Πλήρως εξοπλισμένη κουζίνα (όπου αυτή παρέχεται)	✓
Δορυφορική τηλεόραση με επίπεδη οθόνη LED	✓
DVD/CD/MP3-Radio player	✓
Κεριά (κατόπιν αιτήματος)	✓
Αυτόνομος κλιματισμός	✓

King size κρεβάτια Coco-mat (δυνατότητα 2 μονών αντί για διπλό)	✓
Απευθείας τηλεφωνική γραμμή	✓
Στεγνωτήρας μαλλιών	✓
Σίδερο και σιδερώστρα	✓
Μπάνιο με μπανιέρα και ντους ψηλής βροχής	✓
Διαθέσιμα δωμάτια για μη καπνίζοντες	✓
Παντόφλες	✓
Πετσέτες θαλάσσης	✓
Πετσέτες πισίνας	✓
Πολυτελή είδη περιποίησης	✓
Καθημερινή καθαριότητα	✓
Ολόσωμος καθρέφτης	✓
Μεγενθυντικός καθρέφτης	✓
Ιδιωτικό μπαλκόνι ή βεράντα	✓
Υπηρεσία δωματίου	✓
Χρηματοκιβώτιο	✓
Υπηρεσία αφύπνισης	✓
Μπουρνούζια	✓

Πίνακας 16: Παροχές δωματίων

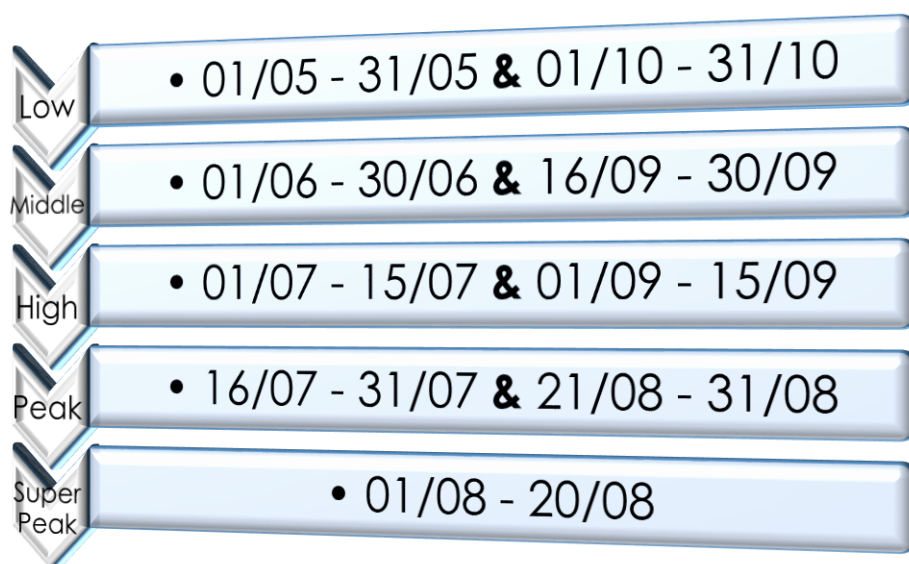
Πολυτελή μεταφορά από και προς το αεροδρόμιο / λιμάνι	✓
Γρήγορο check in / check out	✓
Πολύγλωσσο προσωπικό & υπηρεσίες γραμματειακής υποστήριξης	✓
Υπηρεσία στάθμευσης	✓
Πακετάρισμα και ξεπακετάρισμα αποσκευών*	✓
Δωρεάν πρόσβαση σε ασύρματο ίντερνετ	✓
Υπηρεσία καθαριότητας δύο φορές την ημέρα*	✓
Καθημερινή εφημερίδα*	✓
Φαξ & φωτοτυπίες*	✓
Υπηρεσίες καθαριστηρίου	✓
Γιατρός κατόπιν κλήσεως*	✓
Φύλαξη παιδιών*	✓
Επαγγελματικό μασάζ	✓
Υπηρεσία ενοικίασης αυτοκινήτων και προσωπικού σοφέρ*	✓
Εκδρομές με σκάφος*	✓
Καλάθι με πρωινό στη σουίτα/βίλα	✓
Welcome gift κατά την άφιξη	✓

Πίνακας 17: Παροχές ξενοδοχείου

Τιμολόγηση

Η τιμολογιακή πολιτική της μονάδας στηρίζεται στην επιχειρηματική στρατηγική της διαφοροποίησης που ακολουθεί. Η μονάδα θα υιοθετήσει μια στρατηγική δυναμικής τιμολόγησης ανάλογα με την ζήτηση, την διαθεσιμότητα και τα επιθυμητά έσοδα αλλά και τη διάρκεια παραμονής αλλά και την περίοδο. Για παράδειγμα, οι τιμές μπορεί να

είναι ευνοϊκότερες για προνομιούχους επισκέπτες, όπως τους επαναλαμβανόμενους, δίνοντας τους την αίσθηση της ανταμοιβής για την πιστότητα τους. Κατά συνέπεια, η τελική τιμή προσφοράς των υπηρεσιών του Naxian Utopia ενδέχεται να διαφέρει από τον επίσημο κατάλογο τιμών. Έχοντας ως στόχο την απόκτηση ικανοποιημένων πελατών προσφέροντας τους υπηρεσίες υψηλών προδιαγραφών και λαμβάνοντας υπόψη τις παρούσες συνθήκες του εξωτερικού οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντος, αλλά και τη δυναμική του προϊόντος, διαμορφώθηκαν οι παρακάτω τιμές (**Σφάλμα! Το αρχείο προέλευσης της αναφοράς δεν βρέθηκε.**). Οι τιμές των δωματίων είναι σε ευρώ ανά δωμάτιο και ανά διανυκτέρευση συμπεριλαμβανομένων των φόρων και επι αυτών υπολογίζεται μια ετήσια αύξηση 3% που ισχύει ως επακόλουθο του πληθωρισμού. Η σεζόν έχει κατηγοριοποιηθεί σε πέντε περιόδους:



ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΔΩΜΑΤΙΟΥ	Low	Middle	High	Peak	Super Peak
Harmony Suite	200 €	250 €	300 €	350 €	450 €
Aisthesis Suite	300 €	350 €	400 €	450 €	550 €
Exotic Suite	400 €	500 €	550 €	600 €	700 €
Horizon Suite	400 €	500 €	550 €	600 €	700 €
Majestic Villa	500 €	600 €	700 €	800 €	950 €
Amnesia Villa	600 €	750 €	900 €	1000 €	1150 €
Nostalgia Villa	600 €	750 €	900 €	1000 €	1150 €
Mystique Villa	700 €	850 €	1000 €	1150 €	1300 €
Paradise Villa	800 €	950 €	1150 €	1350 €	1500 €

Πίνακας 18: Τιμές δωματίων ανά κατηγορία και ανά περίοδο

Πρωώθηση

Η επιχείρηση με σκοπό να αυξήσει την προβολή της θα κατασκευάσει μια άριστα οργανωμένη και άκρως στοχευμένη ιστοσελίδα. Η ιστοσελίδα θα δημιουργηθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να μετατρέπει τον επισκέπτη σε πελάτη, θα είναι εύκολη στην πλοήγηση, θα είναι προσβάσιμη από οποιαδήποτε συσκευή (Responsive website) και θα διαθέτει ξεκάθαρα call-to-action σημεία όπως για παράδειγμα το κουμπί «BOOK NOW» θα βρίσκεται στο σωστό σημείο και θα έχει το κατάλληλο χρώμα. Επιπλέον, θα περιλαμβάνει εικονική ξενάγηση σε όλα τα δωμάτια, πλήρη κατάλογο με όλες τις παραλίες του νησιού, τα αξιοθέατα, προτάσεις για εξορμήσεις και λεπτομερή κατάλογο όλων των πρόσθετων υπηρεσιών. Το σύστημα κρατήσεων της ιστοσελίδας θα είναι απλό, γρήγορο και εύχρηστο. Ένα email επιβεβαίωσης και ένα εξατομικευμένο ευχαριστήριο σημείωμα θα αποστέλλεται σε όλους όσους κάνουν μια online κράτηση. Αυτό θα συμβάλει τόσο στο να γίνει κατανοητό στον πελάτη ότι οποιεσδήποτε ερωτήσεις ή συγκεκριμένα αιτήματα για τη διαμονή του θα έχουν ανταπόκριση, όσο και στην μείωση του αριθμού των ακυρώσεων. Ως επιπλέον τρόπο προώθησης η επιχείρηση θα προσθέσει στο site κατηγορία “Η γνώμη των πελατών μας”. Αυτή η προσθήκη θα συμβάλλει στην αύξηση του κύρους τόσο στις μηχανές αναζήτησης όσο και στους μελλοντικούς πελάτες.

Η μονάδα θα φροντίσει επίσης το site να είναι φιλικό προς τις μηχανές αναζήτησης, να διαθέτει δηλαδή τα κατάλληλα κείμενα – λέξεις κλειδιά και να έχει σωστά links, επενδύοντας στο Search Engine Optimization (SEO). Στόχος θα είναι η κατάταξη του site της στις υψηλότερες θέσεις των μηχανών αναζήτησης του διαδικτύου, ώστε να αυξηθεί ποιοτικά και ποσοτικά ο αριθμός επισκεπτών του.

Στο ίδιο πλαίσιο, ένας ακόμη τρόπος αύξησης της ποιότητας των επισκεπτών στην ιστοσελίδα της μονάδας είναι η διασφάλιση εγγραφών σε υψηλής ποιότητας τουριστικούς οδηγούς. Επιπλέον, ειδικά σε περιόδους με χαμηλή κίνηση, σκοπεύει να αξιοποιήσει τη Διαφήμιση Pay Per Click μέσω της Google. Ο εν λόγω τρόπος προώθησης έχει άμεση απόδοση αν η διαχείριση της καμπάνιας είναι σωστή και οι λέξεις κλειδιά είναι σχετικές με το ξενοδοχείο. Πολύ σημαντικό πλεονέκτημα των διαφημίσεων μέσω της Google είναι ότι η επιχείρηση πληρώνει μόνο όταν οι πελάτες κάνουν κλικ, για να επισκεφτούν τον ιστότοπό της ή για να την καλέσουν.

Επειδή η προώθηση είναι ζωτικής σημασίας για μια ξενοδοχειακή μονάδα, η Naxian Utopia θα προχωρήσει και σε δημιουργία λογαριασμού σε ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube κτλ.) αξιοποιώντας τις δυνατότητες του Web 2.0. Ωστόσο, προκειμένου η επιχείρηση να αποκτήσει μετρήσιμα αποτελέσματα

της παρουσίας της στις κοινωνικές πλατφόρμες, θα χρησιμοποιήσει τις επί πληρωμή υπηρεσίες που προσφέρουν τα Social Media Networks. Επιπρόσθετα, στα πλαίσια της ισχυροποίησης της παρουσίας της επιχείρησης στο διαδίκτυο και με σκοπό την προσέλκυση νέων πελατών η επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει την δωρεάν υπηρεσία Google my business. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση θα είναι σε θέση να ελέγξει τον τρόπο που εμφανίζονται οι πληροφορίες της επιχείρησης σας σε όλα τα προϊόντα Google, όπως η Αναζήτηση και οι Χάρτες.

Επιπλέον, η μονάδα με γνώμονα την προώθηση της θα πραγματοποιήσει καταχωρήσεις σε διαδικτυακούς τουριστικούς πράκτορες (Online Travel Agents) όπως τα TripAdvisor και Booking. Οι πλατφόρμες αυτές αυξάνουν συνεχώς το μερίδιο τους σε σχέση με τον παραδοσιακό τρόπο κράτησης αφού προσφέρουν αμεσότητα, ευκολία και τη δυνατότητα να «δεις τι παίρνεις». Η Naxian Utopia σκοπεύει επίσης να αξιοποιεί το feedback από τα reviews των επισκεπτών της στο TripAdvisor, να απαντάει στα σχόλια, ειδικά στα αρνητικά και να κρατάει υψηλό το rate της με διάφορες προωθητικές ενέργειες.

Επιπλέον, η τουριστική μονάδα πρόκειται να πραγματοποιήσει συνεργασίες με διάσημους blogger και πρόσωπα της δημοσιότητας όπως γνωστούς δημοσιογράφους που έχουν την ικανότητα να επηρεάζουν την κοινή γνώμη. Επιπλέον, θα προσφέρει φιλοξενία σε συντάκτες και αξιολογητές περιοδικών του κλάδου. Σε μια εποχή όπως τη σημερινή, αυτός ο τρόπος προώθησης αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς, αν όχι τον πιο σημαντικό.

Ένας τρόπος προώθησης που είναι δυνατόν να συνεισφέρει στην κερδοφορία της μονάδας, είναι η συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις της περιοχής (εστιατόρια, μαγαζιά, καφέ, γυμναστήρια, μουσεία, κινηματογράφους κτλ.). Οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις της περιοχής μπορούν να προτείνουν στους πελάτες τους να προτιμήσουν το Naxian Utopia και αυτό με τη σειρά του, να προτείνει στους πελάτες του να επισκεφθούν τις επιχειρήσεις αυτές. Υπάρχουν πολλοί τρόποι που μπορεί να επιτευχθεί αυτό, όπως με κάποια συγκεκριμένη έκπτωση για τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις μέσω της ιστοσελίδας της μονάδας.

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

ως σουβενίρ για αυτούς που το επέλεξαν για την διαμονή τους. Ακόμα, το ξενοδοχείο θα δίνει τη δυνατότητα αναβάθμισης του δωματίου χωρίς επιπλέον χρέωση δεδομένης της διαθεσιμότητας. Παρέχοντας ξεχωριστή εμπειρία αυτού του είδους, δίνει τη δυνατότητα στον πελάτη την επόμενη φορά να κάνει κράτηση σε πιο ακριβό δωμάτιο.

Το Naxian Utopia αναγνωρίζει ότι η απόκτηση ενός νέου πελάτη κοστίζει πολύ περισσότερο από την διατήρησή των υπαρχόντων πελάτων της. Για το λόγο αυτό, θα αξιοποιήσει το Email Marketing (αποστολή Newsletters) με σκοπό να στοχεύσει στην επιστροφή των επισκεπτών μέσω προσφορών και εκπτώσεων. Όσο για τους νέους πελάτες μια έξυπνη εφαρμογή μέσω του WIFI της μονάδας, θα μπορούσε να εξασφαλίσει τη συλλογή των emails τους.

Τέλος, επειδή ο ανθρώπινος παράγοντας είναι η καρδιά κάθε επιχείρησης, το Naxian Utopia θα εκπαιδεύσει το προσωπικό να προωθεί σωστά επιπλέον υπηρεσίες και να προτείνει στον πελάτη έξτρα υπηρεσίες στις κατάλληλες περιστάσεις.

Διανομή

Ο όρος διανομή περιλαμβάνει όλα τα μέσα που είναι απαραίτητα έτσι ώστε να φτάσει το ξενοδοχειακό «προϊόν» στον τελικό καταναλωτή. Στην περίπτωση του Naxian Utopia η διανομή των υπηρεσιών θα πραγματοποιείται μέσω των παρακάτω καναλιών:

- ✚ Επίσημη ιστοσελίδα της επιχείρησης η οποία θα διαθέτει μια ολοκληρωμένη πλατφόρμα κρατήσεων
- ✚ Τηλεφωνική επικοινωνία με το τμήμα κρατήσεων
- ✚ Διαδικτυακοί τουριστικοί πράκτορες (online travel agents) όπως η booking.com, expedia.com κλπ.
- ✚ Οι τοπικοί και μη τουριστικοί πράκτορες. Το εν λόγω κανάλι αποδεικνύεται ιδιαίτερα επικερδές για μια ξενοδοχειακή μονάδα, καθώς παρά το γεγονός ότι οι τιμές δωματίων δίνονται ιδιαίτερα μειωμένες, συγκριτικά με τις τιμές που δίνονται σε κρατήσεις που πραγματοποιούνται online από μεμονωμένους πελάτες, εξασφαλίζουν στο ξενοδοχείο υψηλά ποσοστά πληρότητας για όλη τη διάρκεια της σαιζόν.
- ✚ Διαφημίσεις σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης για απ' ευθείας κρατήσεις

2.8 Προϋπολογισμός εσόδων

Με σκοπό την αντιμετώπιση του απρόοπτου παράγοντα, θα πραγματοποιηθεί μια συντηρητική προσέγγιση των εσόδων της μονάδας από κάθε πηγή για τα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας της. Η βασική πηγή εσόδων του ξενοδοχείου θα είναι οι κρατήσεις δωματίων.

2.8.1 Έσοδα από δωμάτια

Στον παρακάτω πίνακα πραγματοποιείται σε πρώτη φάση μια συντηρητική πρόβλεψη της πληρότητας της μονάδας ανά μήνα για τα πρώτα 5 έτη λειτουργίας. Δεδομένου ότι οι ενέργειες του Μάρκετινγκ θα λειτουργήσουν αποτελεσματικά, στόχο της Naxian Utopia αποτελεί η αύξηση της πληρότητας κατά 2% ανά έτος. Στη συνέχεια, δεδομένου ότι η μονάδα θα λειτουργεί έξι μήνες ανά έτος (αρχές Μάϊου έως τέλη Οκτωβρίου) και ότι διαθέτει 9 δωμάτια (5 βίλλες και 4 σουίτες), υπολογίζεται ο αριθμός των διαθέσιμων δωματίων ανά μήνα. Από τον αριθμό των διαθέσιμων δωματίων με βάση την πληρότητα προκύπτουν οι διανυκτερεύσεις (κρατήσεις σε δωμάτια) που αναμένονται να πραγματοποιηθούν. Τέλος, με βάση μια μέση τιμή δωματίου ανά μήνα, η οποία διαμορφώθηκε με βάση τα επιθυμητά έσοδα, παρουσιάζονται τα αναμενόμενα έσοδα της μονάδας.

Πληρότητα(%)	2019	2020	2021	2022	2023
ΜΑΙΟΣ	30%	32%	34%	36%	38%
ΙΟΥΝΙΟΣ	50%	52%	54%	56%	58%
ΙΟΥΛΙΟΣ	80%	82%	84%	86%	88%
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	90%	92%	94%	96%	98%
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	70%	72%	74%	76%	78%
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	25%	27%	29%	31%	33%
Ημέρες λειτουργίας	2019	2020	2021	2022	2023
ΜΑΙΟΣ	31	31	31	31	31
ΙΟΥΝΙΟΣ	30	30	30	30	30
ΙΟΥΛΙΟΣ	31	31	31	31	31
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	31	31	31	31	31
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	30	30	30	30	30
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	31	31	31	31	31
Διαθέσιμα Δωμάτια	2019	2020	2021	2022	2023
ΜΑΙΟΣ	279	279	279	279	279
ΙΟΥΝΙΟΣ	270	270	270	270	270
ΙΟΥΛΙΟΣ	279	279	279	279	279

ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	279	279	279	279	279
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	270	270	270	270	270
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	279	279	279	279	279
Διανυκτερεύσεις	2019	2020	2021	2022	2023
ΜΑΙΟΣ	83,7	89,28	94,86	100,44	106,02
ΙΟΥΝΙΟΣ	135	140,4	145,8	151,2	156,6
ΙΟΥΛΙΟΣ	223,2	228,78	234,36	239,94	245,52
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	251,1	256,68	262,26	267,84	273,42
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	189	194,4	199,8	205,2	210,6
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	69,75	75,33	80,91	86,49	92,07
Μέση τιμή δωματίου	2019	2020	2021	2022	2023
ΜΑΙΟΣ	300 €	309 €	318 €	328 €	338 €
ΙΟΥΝΙΟΣ	350 €	361 €	371 €	382 €	394 €
ΙΟΥΛΙΟΣ	400 €	412 €	424 €	437 €	450 €
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	500 €	515 €	530 €	546 €	563 €
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	350 €	361 €	371 €	382 €	394 €
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	300 €	309 €	318 €	328 €	338 €
Έσοδα	2019	2020	2021	2022	2023
ΜΑΙΟΣ	25.110 €	27.588 €	30.191 €	32.926 €	35.798 €
ΙΟΥΝΙΟΣ	47.250 €	50.614 €	54.138 €	57.827 €	61.689 €
ΙΟΥΛΙΟΣ	89.280 €	94.257 €	99.453 €	104.876 €	110.534 €
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	125.550 €	132.190 €	139.116 €	146.338 €	153.868 €
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	66.150 €	70.081 €	74.189 €	78.480 €	82.961 €
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	20.925 €	23.277 €	25.751 €	28.353 €	31.088 €
ΣΥΝΟΛΟ	374.265 €	398.007 €	422.838 €	448.799 €	475.938 €

Πίνακας 19: Έσοδα από διανυκτερεύσεις

2.9 Προϋπολογισμός κόστους Μάρκετινγκ

Το κόστος Μάρκετινγκ αποτελεί ένα σημαντικό και ταυτόχρονα απαραίτητο έξοδο για την επιβίωση της μονάδας. Το κόστος των ενεργειών μάρκετινγκ θα υπολογιστεί με γνώμονα το ύψος των αναμενόμενων πωλήσεων και θα ανέρχεται σε ποσοστό της τάξεως περίπου του 4% επί αυτών. Το Naxian Utopia θεωρεί ότι η καλύτερη διαφήμιση της μονάδας είναι η ποιότητα των υπηρεσιών που η ίδια παρέχει. Για το λόγο αυτό το ποσοστό αυτό θα μειώνεται χρόνο με το χρόνο καθώς η μονάδα θα αρχίσει να γίνεται γνωστή με αποτέλεσμα το πέμπτο έτος να φτάσει σε ποσοστό της τάξεως του 3,4% επί των συνολικών αναμενόμενων πωλήσεων.

Επιπλέον του κόστους προώθησης κρίνεται αναγκαίο να υπολογιστούν σε αυτό το σημείο και τα έξοδα προμηθειών που διατίθενται σε μεσάζοντες κρατήσεων (πχ: tour operators). Εκτιμάται ότι περίπου το 70% των κρατήσεων της μονάδας θα

πραγματοποιούνται μέσω των μεσαζόντων. Κατά συνέπεια, η προμήθεια των μεσαζόντων, η οποία ανέρχεται περίπου στο 20%, υπολογίστηκε με βάση τα έσοδα των κρατήσεων που πραγματοποιήθηκαν μέσω αυτών των καναλιών.

Αναλυτικότερα, ο **Πίνακας 20** παρουσιάζει διαχρονικά τα παραπάνω έξοδα.

Έξοδα MRK	2019	2020	2021	2022	2023
Συνολικά έσοδα από διανυκτερεύσεις	374.265 €	398.007 €	422.838 €	448.799 €	475.938 €
% επι των εσόδων για προώθηση	2,0%	3,8%	3,5%	3,3%	3,2%
Έξοδα προώθησης	7.500 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €
Έσοδα από διανυκτερεύσεις (tour operators)	261.986 €	278.605 €	295.986 €	314.160 €	333.157 €
% επι των εσόδων σε tour operators	20%	20%	20%	20%	20%
Έξοδα προμηθειών σε tour operators	52.397 €	55.721 €	59.197 €	62.832 €	66.631 €
Συνολικά έξοδα	59.897 €	70.721 €	74.197 €	77.832 €	81.631 €

Πίνακας 20: Συνολικό κόστος Μάρκετινγκ και προμηθειών

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΧΕΔΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

3.1 Πρώτες ύλες και λοιπά εφόδια

Το παρόν κεφάλαιο περιλαμβάνει τόσο την έρευνα, αξιολόγηση και επιλογή των κατάλληλων προμηθευτών και των υλών και άλλων εφοδίων που είναι απαραίτητα για την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία του Naxian Utopia όσο και τον υπολογισμό του κόστους αυτών.

Στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, όπως η Naxian Utopia, η διαδικασία προμηθειών είναι απλή. Συνήθως συνίσταται στην καταγραφή των υλικών που χρησιμοποιεί η επιχείρηση σε ένα κατάλογο, στον έλεγχο των αποθεμάτων, βάσει του καταλόγου αυτού, για να εντοπιστούν τυχόν ελλείψεις και στην προμήθεια των απαραίτητων ειδών από την πλησιέστερη αγορά.

3.1.1 Χαρακτηριστικά πρώτων υλών και λοιπών εφοδίων

Προκειμένου να διευκολυνθεί η επιλογή των απαραίτητων για τη λειτουργία της μονάδας πρώτων υλών, κρίνεται σκόπιμη η ένταξη τους στις παρακάτω κατηγορίες:

Πρώτες ύλες για το πρωινό

Αφορά όλες τις απαραίτητες πρώτες ύλες για τη δημιουργία του πρωϊνού και περιλαμβάνει κυρίως τρόφιμα και ροφήματα. Πρόκειται στην πλειοψηφία τους για

ευπαθή πρώτες ύλες που έχουν ημερομηνία λήξης και συντηρούνται κυρίως στην συντήρηση. Ως εκ τούτου είναι απαραίτητη η ύπαρξη άριστης συνεργασίας της αποθήκης με το αρμόδιο τμήμα της κουζίνας για την προετοιμασία του πρωινού. Η τροφοδοσία θα πραγματοποιείται 1 ή 2 φορές εβδομαδιαία ανάλογα με την πληρότητα της μονάδας. Επιπλέον, θα δοθεί έμφαση στη χρήση τοπικών προϊόντων και επομένως θα προτιμηθούν κυρίως ντόπιοι μικροπαραγωγοί για τον ανεφοδιασμό των απαραίτητων πρώτων υλών.

Προϊόντα ατομικής υγιεινής και περιποίησης (Hotel guest amenities)

Περιλαμβάνει προϊόντα προσωπικής περιποίησης, διευκόλυνσης του πελάτη, είδη μπάνιου κ.ά. Πρόκειται για προϊόντα που αποτελούν σημαντική ένδειξη για την ποιότητα των παροχών ενός ξενοδοχείου και στόχος τους είναι να ικανοποιήσουν κυρίως την αίσθηση της σωστής επιλογής του πελάτη ενώ έρευνες έχουν δείξει ότι παίζουν σημαντικό ρόλο στην εικόνα που θα διαμορφώσει ο πελάτης και θα διατυπώσει προς τα έξω. Το Naxian Utopia θα δώσει ιδιαίτερη σημασία στο ύφος και την ποιότητα των παρεχόμενων amenities έτσι ώστε να βρίσκονται σε απόλυτη αρμονία με το συνολικό ύφος της μονάδας και να παραπέμπουν σε αντίστοιχο επίπεδο πολυτέλειας ανάλογο με τις προσδοκίες των πελατών από το κατάλυμα.

Πρώτες ύλες συντήρησης - καθαριότητα της μονάδας

Πρόκειται για όλες τις απαραίτητες πρώτες ύλες για την συντήρηση και τον καθαρισμό τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών χώρων του ξενοδοχείου και περιλαμβάνουν πολυκαθαριστικά επιφανειών, απορρυπαντικά για τον εξοπλισμό ιματισμού της μονάδας, εντομοκτόνα και εξειδικευμένα προϊόντα καθαρισμού των ιδιωτικών πισινών κάθε βίλας ή σουίτας, χαρτιά υγιείας, σακούλες απορριμμάτων και άλλα.

Λοιπές πρώτες ύλες

Περιλαμβάνουν αναλώσιμα είδη γραφείου και γραφική ύλη που είναι απαραίτητα για το χώρο της υποδοχής όπως στυλό, μελάνια, μολύβια, γόμες, διορθωτικά ανταλλακτικά υλικά για τον εκτυπωτή και το φαξ, χαρτί, συνδετήρες, φάκελοι, ανταλλακτικά συρραπτικού και άλλα.

Ακόμη, με σκοπό την παροχή πρώτων βοηθειών και την αντιμετώπιση μικροτραυματισμών μέχρι ο συνεργαζόμενος γιατρός να φτάσει στο χώρο του καταλύματος η μονάδα θα είναι εξοπλισμένη με τα απαραίτητα φάρμακα.

✚ Υπηρεσίες κοινής ωφέλειας και άλλα εφόδια

Σε αυτή τη κατηγορία περιλαμβάνονται οι ανάγκες για ηλεκτρική ενέργεια, ύδρευση και Internet.

Συμπερασματικά, εκτός από τις πρώτες ύλες που αφορούν το πρωϊνό, οι υπόλοιπες πρώτες ύλες δεν αφορούν ευπαθή προϊόντα και επομένως ο ανεφοδιασμός τους θα πραγματοποιείται μια φορά το χρόνο.

3.1.2 Επιλογή προμηθευτών

Η αξιολόγηση και επιλογή προμηθευτών είναι ίσως η πιο σημαντική δραστηριότητα των υπευθύνων στελεχών για τον ανεφοδιασμό καθώς τα προϊόντα που προμηθεύεται ένα ξενοδοχείο επηρεάζουν άμεσα τόσο το κόστος όσο και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι προμηθευτές αποτελούν συνεργάτες του ξενοδοχείου γιατί η επιτυχία αυτού εξαρτάται κατά ένα μεγάλο μέρος από την απόδοση των προμηθευτών του. Η Naxian Utopia έχοντας κατανοήσει την σημαντικότητα τους σκοπεύει να εφαρμόσει τη διαδικασία επιλογής των προμηθευτών της στις τρεις παρακάτω αγοραστικές δραστηριότητες:

- ✚ Αξιολόγηση Δυνητικών Προμηθευτών
- ✚ Αξιολόγηση Προσφορών: Αξιολόγηση των προμηθευτών γίνεται και κατά την επιλογή προσφορών για την προμήθεια ενός είδους
- ✚ Συνεχής Αξιολόγηση Ενεργών Προμηθευτών: Σε όλο το διάστημα της εταιρικής συνεργασίας τίθενται στόχοι συνεχούς βελτίωσης, η επίτευξη των οποίων υπόκειται σε αξιολόγηση σε τακτά διαστήματα.

Η Naxian Utopia δεν θα διαθέτει ξεχωριστό τμήμα προμηθειών και επομένως ο ανεφοδιασμός θα πραγματοποιείται από τους υπεύθυνους σε συνεννόηση με το διευθυντή. Ο υπεύθυνος προμηθειών δεν θα ενδιαφέρεται μόνο για την ποιότητα και την τιμή των προϊόντων που εμπορεύεται ο προμηθευτής, αλλά και για τις επιπλέον υπηρεσίες που προσφέρει, όπως ευκολίες πληρωμής, συχνή παράδοση, πληροφόρηση του ξενοδοχείου σχετικά με αναμενόμενες ανατιμήσεις των αγαθών, αποδοχή αντικατάστασης προϊόντων που δεν καλύπτουν τις προδιαγραφές, τήρηση των κανόνων υγιεινής κατά την μεταφορά των προϊόντων κλπ. Εκτός τούτων, ο υπεύθυνος προμηθειών ενδιαφέρεται και για το επαγγελματικό status του προμηθευτή, δηλαδή την οικονομική του κατάσταση, τη φήμη του στην αγορά και γενικότερα την αξιοπιστία του.

Η Naxian Utopia με σκοπό την διευκόλυνση της διαδικασίας και την αντικειμενική επιλογή της καλύτερης συμφωνίας με προμηθευτή πρόκειται να χρησιμοποιήσει μια σταθμισμένη μέθοδο επιλογής. Αυτή η μέθοδος λαμβάνει υπόψη τις βαθμολογίες που δίνει ο αγοραστής και η τελική βαθμολογία προκύπτει από τον συνδυασμό των επιμέρους βαθμολογιών με κάποιους συντελεστές βαρύτητας.

Ένα πρόσθετο στοιχείο το οποίο θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη στην πολιτική προμηθειών είναι ο αριθμός των προμηθευτών για την προμήθεια κρίσιμων υλικών. Όταν το ξενοδοχείο δέχεται να προμηθεύεται κατ' αποκλειστικότητα ορισμένα είδη από ένα προμηθευτή, τότε η διαδικασία προμηθειών για τα είδη αυτά απλοποιείται και η διαπραγματευτική ικανότητα για μείωση των τιμών κτήσης αυξάνεται. Από την άλλη πλευρά παρουσιάζεται ο κίνδυνος αθέτησης της από τον προμηθευτή, με αποτέλεσμα την αδυναμία του ξενοδοχείου να προμηθευτεί έγκαιρα τα είδη αυτά από άλλον προμηθευτή σε συμφέρουσα τιμή. Το Naxian Utopia προκειμένου να αποφύγει αυτή τη κατάσταση σκοπεύει να προμηθεύεται τα ίδια είδη από περισσότερους του ενός προμηθευτές, ώστε αν ο ένας δεν καταφέρει να το ανεφοδιάσει ή δεν διατίθεται να τηρήσει τη συμφωνία του, να απευθύνεται σε άλλον.

3.1.3 Κόστος προμήθειας πρώτων υλών και λοιπών εφοδίων

Το κόστος της κάθε κατηγορίας πρώτων υλών και άλλων εφοδίων θα υπολογιστεί ως ποσοστό επί των ετησίων συνολικών εσόδων της μονάδας. Τα αποτελέσματα των υπολογισμών παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

Έξοδα	% επί των εσόδων	2020	2021	2022	2023	2024
Πρωινό	1,0%	3,743 €	3.980 €	4.228 €	4.488 €	4.759 €
Amenities	0,7%	2.620 €	2.786 €	2.960 €	3.142 €	3.332 €
Λοιπές πρώτες ύλες	0,3%	1.123 €	1.194 €	1.269 €	1.346 €	1.428 €
Συντήρηση - καθαριότητα	1,8%	6.737 €	7.164 €	7.611 €	8.078 €	8.567 €
Υπηρεσίες κοινής ωφελείας	3,5%	13.099 €	13.930 €	14.799 €	15.708 €	16.658 €
Σύνολο		27.321 €	29.055 €	30.867 €	32.762 €	34.743 €

Πίνακας 21: Κόστος προμήθειας πρώτων υλών και λοιπών εφοδίων

3.2 Μηχανολογία και τεχνολογία

Πρωταρχικό αντικείμενο της παρούσας ενότητας αποτελεί ο σχεδιασμός της λειτουργικής και φυσικής χωροθέτησης της μονάδας με βάση τα αναμενόμενα επίπεδα

εκροών. Εν συνεχεία, πραγματοποιείται ο καθορισμός των δαπανών της επένδυσης αλλά και του κόστους που σχετίζεται με την εγκατάσταση και δημιουργείται κατά τη φάση της λειτουργίας της μονάδας.

3.2.1 Επιλογή εξοπλισμού μονάδας

Κρίσιμο στάδιο κατά τον σχεδιασμό της λειτουργικής και φυσικής χωροθέτησης της μονάδας είναι η επιλογή του κατάλληλου εξοπλισμού. Το στάδιο αυτό προϋποθέτει μια λεπτομερή θεώρηση και αξιολόγηση των εναλλακτικών προτάσεων για την επιλογή της καταλληλότερης τόσο από οικονομικής όσο και από αποδοτικής άποψης σε σχέση με το επενδυτικό σχέδιο, την επενδυτική στρατηγική και τις κοινωνικοοικονομικές και οικολογικές συνθήκες.

Ο γενικός εξοπλισμός της μονάδας περιλαμβάνει τον εξοπλισμό που πλαισιώνει την βασική υπηρεσία και χωρίς τον οποίο η μονάδα δεν θα ήταν σε θέση να λειτουργήσει και αποτελείται κατά κύριο λόγο από τον εξοπλισμό των δωματίων. Επιπλέον, είναι δυνατόν να περιλαμβάνει και βοηθητικό εξοπλισμό όπως για παράδειγμα τον εξοπλισμό της υποδοχής ή του περιβάλλοντος χώρου.

Εξοπλισμός μαγειρικής	Χρηματοκιβώτια
Έπιπλα	Συσκευές Η/Υ - Φαξ
Κάδοι	Πέργκολες
Τραπέζια και καρέκλες	Πουφ - ξαπλώστρες
Μαχαιροπίρουνα	Κλιματιστικά
Ποτήρια	Αισθητήρες ασφάλειας
Είδη υγιεινής	Είδη διακόσμησης
Στρώματα	Υλικά κήπου
Καθρέφτες	Μπουρνούζια
Είδη ιματισμού	Πετσέτες μπάνιου - Θαλάσσης
Μαξιλάρια	Καρότσια μεταφοράς
Τηλέφωνα	Θερμοσίφωνες
Φωτιστικά	Αξεσουάρ μπάνιου
Ψυγεία	Ταμειακές μηχανές
Τηλεοράσεις	Θερμοσίφωνες
Μικροσυσκευές	Πλυντήρια ρούχων - Στεγνωτήρια
Κουρτίνες	Εξοπλισμός για πρωϊνά
Φούρνοι - Κουζίνες	Κλειδαριές ηλεκτρονικής κάρτας

Πίνακας 22: Γενικός ξενοδοχειακός εξοπλισμός

3.2.2 Δυναμικότητα και Χωροταξία μονάδας

Το Naxian Utopia εντάσσεται στην κατηγορία των μη κύριων ξενοδοχειακών καταλυμάτων και συγκεκριμένα των τουριστικών επιπλωμένων κατοικιών. Συνολικά, το συγκρότημα θα αποτελείται από πέντε βίλες και 4 σουίτες και θα μπορεί να φιλοξενήσει μέχρι και 47 άτομα ανά ημέρα.

Το οικόπεδο που πρόκειται να χτιστεί το κατάλυμα είναι άρτιο και οικοδομήσιμο με έκταση 8 στρεμμάτων και βρίσκεται σε εντός σχεδίου περιοχή. Στο οικόπεδο θα ανεγερθούν βίλλες και οι σουίτες οι οποίες θα δημιουργούν ένα συγκρότημα από διόροφες ή ισόγειες μονοκατοικίες, που θα έχουν αυτοτέλεια λειτουργίας, ανεξάρτητη εξωτερική προσπέλαση και ιδιωτικότητα. Οι βίλες και οι σουίτες θα είναι διαμορφωμένες σε δυο επίπεδα και κάθε μία θα έχει θέα είτε προς τη θάλασσα είτε προς τη λίμνη και θα διαθέτει δικό της εξωτερικό και απομονωμένο χώρο ο οποίος θα περιλαμβάνει ιδιωτική πισίνα καθιστικό και χώρο με ξαπλώστρες όπως φαίνεται στην εικόνα.



Εικόνα 2: Γενική άποψη συγκροτήματος της μονάδας

Το κτιριακό συγκρότημα θα αποτελείται από 4 κτίρια. Το πρώτο επίπεδο θα αποτελείται από 1 κτίριο όπου θα βρίσκεται ο χώρος της reception, των βοηθητικών χώρων και οι 4 πολυτελείς σουίτες, ενώ το δεύτερο επίπεδο θα αποτελείται από 3 κτίρια τα οποία θα περιλαμβάνουν τις 5 ανεξάρτητες βίλες. Ο περιβάλλον χώρος της μονάδας περιλαμβάνει χώρο στάθμευσης. Οι εννιά εξωτερικές ιδιωτικές εξωτερικές πισίνες κάθε δωματίου είναι

μεγέθους 20 τ.μ. με αυξανόμενο βάθος έως 1,80 μέτρα. Στους **Πίνακας 23** και **Πίνακας 24** παρουσιάζεται αναλυτικά το μέγεθος της μονάδας.

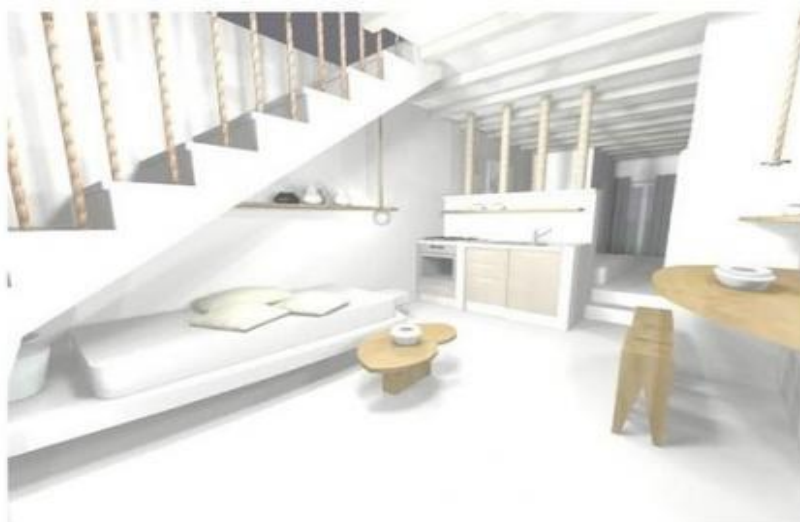
1ο επίπεδο	Εσωτερικός χώρος (m ²)	Εξωτερικός χώρος (m ²)
Harmony Suite	55	80
Aisthesis Suite	55	90
Exotic Suite	65	90
Horizon Suite	60	100
Reception	15	-
Χώρος στάθμευσης	-	150
Βοηθητικοί χώροι	40	-

Πίνακας 23: Μέγεθος μονάδας – 1^ο επίπεδο

2ο επίπεδο	Εσωτερικός χώρος (m ²)	Εξωτερικός χώρος (m ²)
Majestic Villa	70	100
Amnesia Villa	85	100
Nostalgia Villa	80	100
Mystique Villa	95	100
Paradise Villa	120	200

Πίνακας 24: Μέγεθος μονάδας – 2ο επίπεδο

Στη συνέχεια παρουσιάζονται ορισμένες ενδεικτικές φωτορεαλιστικές εικόνες των δωματίων του Naxian Utopia.





3.2.3 Έργα πολιτικού μηχανικού

Τα έργα του πολιτικού μηχανικού θα ανατεθούν σε κατασκευαστική εταιρεία κτιριακών εγκαταστάσεων και έργων υποδομής, η οποία πρόκειται να αναλάβει όλες τις εργασίες που απαιτούνται για τη κατασκευή των κτιρίων και την μετατροπή του περιβάλλοντα χώρου, τηρώντας όλες τις προδιαγραφές που ορίζονται από τη νομοθεσία και τα διεθνή πρότυπα αειφόρου οικοδόμησης. Τα έργα του πολιτικού μηχανικού περιλαμβάνουν την προετοιμασία των υποδομών της μονάδας και κατασκευή του χώρου.

Τα τεχνικά έργα που πραγματοποιούνται σε αυτό το σημείο είναι τα εξής:

ΕΡΓΑ ΥΠΟΔΟΜΗΣ	Εκχερσώσεις και ισοπεδώσεις
	Παροχές ύδρευσης
	Έργα αποχέτευσης
	Σύνδεση με δίκτυο τηλεπικοινωνιών (ΟΤΕ)
	Παροχές ηλεκτρικού ρεύματος
ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ	Κατασκευή των κτιρίων
	Φωτισμός εσωτερικών & εξωτερικών χώρων
	Υδραυλικές εγκαταστάσεις
	Συνδέσεις και καλωδιώσεις του ηλεκτρικού ρεύματος
	Μονώσεις των κτιρίων
	Εγκατάσταση πυρασφάλειας
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΧΩΡΟΥ	Κατασκευή ιδιωτικών πισίνων
	Δενδροφύτευση
	Φωτισμός εξωτερικού χώρου
	Κατασκευή συστήματος άρδευσης
	Διαμόρφωση parking

3.2.4 Τεχνικές προδιαγραφές επιλογής τεχνολογίας και εξοπλισμού

Για τον σχεδιασμό της κατασκευής των υποδομών και των εγκαταστάσεων καθώς και την επιλογή του απαραίτητου εξοπλισμού του Naxian Utopia λήφθηκαν υπόψη οι τεχνικές προδιαγραφές του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού (ΕΟΤ) για την έγκριση κατασκευής τουριστικών επιπλωμένων κατοικιών.

Συγκεκριμένα, για τις εγκαταστάσεις η μονάδα συμμορφώθηκε σύμφωνα με τα παρακάτω:

- ✚ **Θέρμανση - κλιματισμός:** Επειδή οι τουριστικές κατοικίες προβλέπονται υποχρεωτικά συνεχούς και όχι μόνο θερινής λειτουργίας, είναι υποχρεωτική η εγκατάσταση συστήματος κεντρικής θέρμανσης (καλοριφέρ ή αντίστοιχο σύστημα). Η εγκατάσταση κλιματισμού είναι προαιρετική.
- ✚ **Ύδρευση:** Από το δίκτυο πόλης ή από γεώτρηση οπότε θα πρέπει να υπάρχει η αντίστοιχη εγκατάσταση για την παροχή ζεστού - κρύου νερού σε όλους τους χώρους.
- ✚ **Ηλεκτρική εγκατάσταση φωτισμού** σε όλους τους εσωτερικούς χώρους τις βεράντες και τον κήπο όπου προβλέπονται καθιστικά. Ρευματολήπτες σε όλους τους κλειστούς χώρους σε κατάλληλες θέσεις. Επίσης, 1 ρευματολήπτης στο λουτρό για ξυριστική μηχανή.
- ✚ **Τηλεφωνική εγκατάσταση:** Τουλάχιστον μία τηλεφωνική γραμμή.
- ✚ **Σύστημα πυρασφάλειας**
- ✚ **Αποχέτευση:** Σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία για κατοικίες ή εγκατάσταση βιολογικού καθαρισμού κατά την κρίση της αρμόδιας αρχής.

Όσον αφορά τα ποιοτικά χαρακτηριστικά το Naxian Utopia κατά την προετοιμασία της λειτουργίας του έλαβε υπόψιν του και τήρησε τα παρακάτω:

- ✚ Ενσωμάτωση των ηλιακών συλλεκτών στην αρχιτεκτονική μορφή του κτιρίου.
- ✚ Εξασφάλιση με τον κατάλληλο προσανατολισμό και διάταξη, σχετική ιδιωτικότητα των κατοικιών του συγκροτήματος.
- ✚ Ύπαρξη ελεύθερης θέας κατά τον Γενικό Οικοδομικό Κανονισμό.
- ✚ Προσαρμογή της μορφής της τουριστικής κατοικίας στον αρχιτεκτονικό χαρακτήρα της περιοχής.
- ✚ Διατήρηση ενδιαφέρουσας αρχιτεκτονικής σύνθεσης ως προς:
 - α) την διαμόρφωση των όγκων και την ένταξη τους στο ευρύτερο φυσικό και δομημένο περιβάλλον.
 - β) την πετυχημένη προσαρμογή στις φυσικές κλίσεις τους εδάφους.

γ) την σωστή διάταξη των εσωτερικών χώρων

Σχετικά με τη δόμηση των κτιρίων τηρήθηκαν οι παρακάτω προδιαγραφές:

- ✚ Μονόχωρη κατοικία (2-3 ατόμων): Συνολική ελάχιστη επιφάνεια χώρου 40.00 τ.μ. Περιλαμβάνει 1 κύριο χώρο με μικτή λειτουργία υπνοδωματίου - καθιστικού - μαγειρείου και ένα λουτρό εμβαδού τουλάχιστον 2.80 τ.μ.
- ✚ Κατοικία δυο κυρίων χώρων: Συνολική ελάχιστη επιφάνεια χώρου 60.00 τ.μ. Περιλαμβάνει: 1 χώρο με χρήση καθιστικού, 1 χώρο με χρήση υπνοδωματίου, 1 χώρο μαγειρείου που μπορεί όμως να ενσωματώνεται στο καθιστικό υπό μορφή κόγχης όποτε όμως θα πρέπει υποχρεωτικά να έχει τεχνητό εξαερισμό, 1 λουτρό τουλάχιστον 2.80 τ.μ.
- ✚ Κατοικίες τριών κυρίων χώρων: Η συνολική ελάχιστη επιφάνεια χώρων προσαυξάνεται κατά 15.00 τ.μ. ανά υπνοδωμάτιο πέρα από τα 60.000 τ.μ. της παραπάνω παραγράφου.
- ✚ Μέγιστη δυναμικότητα ανά τουριστική κατοικία τα δέκα (10) άτομα.
- ✚ Δημιουργία χώρου στάθμευσης στην είσοδο του συγκροτήματος με πρόβλεψη μιας θέσης ανά οικία.
- ✚ Η διαμόρφωση του κήπου με λουλούδια, δένδρα, χλοοτάπητα περιλαμβάνει επίσης πλακόστρωτους δρόμους κυκλοφορίας προς τις εισόδους των σπιτιών και τις κοινόχρηστες εγκαταστάσεις.
- ✚ Διαμόρφωση περιβάλλοντα χώρου: πρόβλεψη χαμηλών διαχωριστικών στοιχείων (πράσινο - πέργκολες κ.λ.π.) που ξεχωρίζουν την προσπέλαση και τον κήπο του κάθε σπιτιού από το γειτονικό.

Σταθερός εξοπλισμός:

- ✚ Εντοιχισμένες ντουλάπες (1.50μ. X 0,60 μ. ανά υπνοδωμάτιο με τέσσερα συρτάρια)
- ✚ Λευκά ή έγχρωμα είδη υγιεινής α' ποιότητας
- ✚ Απορροφητήρας υποχρεωτικός αν η κουζίνα δεν είναι χωριστό δωμάτιο
- ✚ Ζεστό νερό σ' όλους τους υγρούς χώρους
- ✚ Κουζίνα: 2 τουλάχιστον εστίες μαγειρέματος (ηλεκτρικές ή υγραερίου) για κατοικίες άνω των 4 ατόμων, πλήρης συσκευή κουζίνας με φούρνο (ηλεκτρική ή υγραερίου)

3.2.5 Συνοπτικός προϋπολογισμός κόστους κατασκευής και εξοπλισμού

Συνοψίζοντας, το σύνολο των απαραίτητων βημάτων που πρέπει να υλοποιηθούν ώστε η μονάδα να ξεκινήσει τη λειτουργία της, από τα έργα του πολιτικού μηχανικού έως και τον ξενοδοχειακό εξοπλισμό τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών χώρων της μονάδας, παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Στοιχείο κόστους	Συνολικό κόστος
Έργα υποδομής	20.000 €
Κατασκευή	400.000 €
Διαμόρφωση περιβάλλοντος χώρου	60.000 €
Εξοπλισμός	200.000 €
Σύνολο	680.000 €

Πίνακας 25: Κόστος κατασκευής και εξοπλισμού μονάδας

3.3 Οργάνωση μονάδας και γενικά έξοδα

Ο αντικειμενικός σκοπός αυτής της ενότητας είναι διπλός. Σε πρώτη φάση, σκοπό αποτελεί ο προσδιορισμός της καλύτερης δυνατής οργάνωσης της μονάδας σε όλο το φάσμα της αλυσίδας αξίας της. Σε δεύτερη φάση, στόχος είναι η διερεύνηση της ανταγωνιστικότητας και αποδοτικότητας της μονάδας μέσα από τον αναλυτικό προσδιορισμό των κέντρων κόστους.

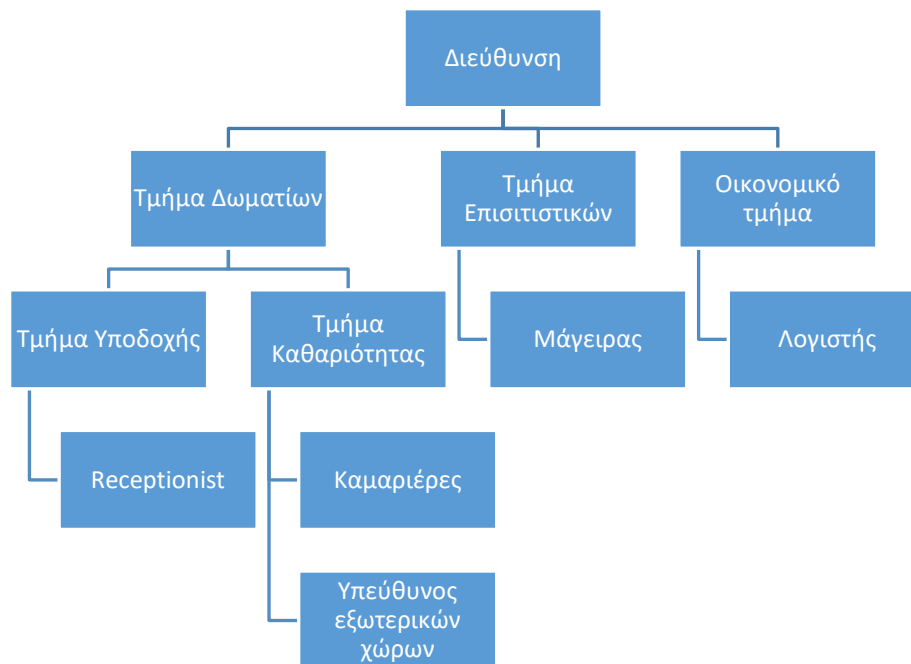
3.3.1 Οργανωτική δομή

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας ξενοδοχειακής μονάδας ανάλογα με την ειδικότητα του και τις ικανότητες του οργανώνεται σε τμήματα προκειμένου να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Η τμηματοποίηση αποτελεί μια διαδικασία δημιουργίας ομοιογενών ομάδων εργαζομένων που εκτελούν συναφή καθήκοντα και τοποθετούνται υπό την εποπτεία διοικητικών στελεχών. Η τμηματοποίηση σε μια επιχείρηση όπως και σε μια ξενοδοχειακή μονάδα είναι αναγκαία, καθώς ένα άτομο δεν είναι σε θέση να διοικήσει έναν απεριόριστο αριθμό υφισταμένων. Ωστόσο, η οργάνωση αποτελεί μια πιο σύνθετη διαδικασία που περιλαμβάνει:

- ✚ Τμηματοποίηση των διαφορετικών εργασιών.
- ✚ Επιμερισμού της συνολικής εργασίας σε ατομικά καθήκοντα.
- ✚ Έλεγχος σε διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας.

- ✚ Προκαθορισμένη ιεραρχία, ώστε ο κάθε εργαζόμενος να λαμβάνει εντολές από συγκεκριμένο προϊστάμενο.
- ✚ Προκαθορισμένες αρμοδιότητες του κάθε εργαζομένου.

Το οργανόγραμμα συμβάλλει στην αποσαφήνιση των ρόλων του κάθε εργαζομένου, ενισχύοντας έτσι την συλλογική προσπάθεια για την επίτευξη των σκοπών της μονάδας. Κατά συνέπεια, στόχος της μονάδας θα είναι η συγκρότηση των ομάδων και η οργάνωση των μελών τους με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται η αποστολή της που είναι η δημιουργία απόλυτα ικανοποιημένων πελατών. Για το σκοπό αυτό και με βάση τη δυναμικότητα και την στρατηγική του, το Naxian Utopia λειτουργεί με μια οργανωτική δομή που βασίζεται στην τμηματοποίηση ανά λειτουργία όπως φαίνεται στο **Διάγραμμα 24**.



Διάγραμμα 24: Οργανόγραμμα μονάδας

Τμήμα Δωματίων (Room Division Management)

Αποτελεί το κυριότερο τμήμα της μονάδας. Είναι το πρώτο σημείο επαφής της μονάδας με τον πελάτη, η πηγή εξυπηρέτησης κατά την παραμονή του, το σημείο διευθέτησης του λογαριασμού του και το σημείο όπου γίνεται η αναχώρηση. Επιπλέον, στο προσωπικό του τμήματος απευθύνεται ο πελάτης για οποιοδήποτε παράπονο ακόμα και αν αυτό αφορά άλλο τμήμα. Κατά συνέπεια, ο ρόλος του τμήματος στην διαμόρφωση της εικόνας του πελάτη για τη μονάδα είναι ζωτικής σημασίας.

Οικονομικό τμήμα (Financial Management)

Ο ρόλος του τμήματος είναι πολύ σημαντικός για την επιχείρηση. Αναλυτικά, το προσωπικό του τμήματος θα ασχολείται με τη λογιστική παρακολούθηση και τη στατιστική έρευνα σχετικά με την κίνηση του ταμείου, των πελατών, των αναλώσιμων υλικών κτλ. Επιπλέον, ρόλος του τμήματος είναι να πληροφορεί την διοίκηση με οποιαδήποτε πληροφορία είναι απαραίτητη για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με μελλοντικές κινήσεις (reporting). Τέλος, άλλες αρμοδιότητες περιλαμβάνουν τη μισθοδοσία, επικοινωνία με τράπεζες, πληρωμές οφειλόμενων ποσών, εισπράξεις και έλεγχο.

Τμήμα Επισιτιστικών (Food & Beverage Management)

Το τμήμα επισιτιστικών έχει σκοπό την κάλυψη επισιτιστικών αναγκών των πελατών. Συγκεκριμένα, αρμοδιότητα του τμήματος θα αποτελεί η προμήθεια, προετοιμασία και διανομή του πρωϊνού σε κάθε δωμάτιο.

3.3.2 Γενικά έξοδα

Η ομαδοποίηση του κόστους σε κατηγορίες είναι ζωτικής σημασίας τόσο για τη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων όσο και για την αξιολόγηση της αποτελεσματικής λειτουργίας των τμημάτων. Για το σκοπό αυτό, κάθε κόστος της μονάδας είναι δυνατό και επιβάλλεται να συσχετιστεί με ένα από τα τμήματα της επιχείρησης. Οποιοδήποτε τμήμα της επιχείρησης που είναι αιτία δημιουργίας κόστους μπορεί να θεωρηθεί σαν κέντρο κόστους.

Η δυνατότητα παρακολούθησης του κόστους σε σχέση με το εκάστοτε φορέα του – τμήμα της επιχείρησης, οποίος είναι και η αιτία ύπαρξης του κόστους αυτού, οδηγεί στην διάκριση του σε άμεσο και έμμεσο.

Άμεσο κόστος είναι αυτό που δημιουργείται λόγω ύπαρξης του φορέα - τμήματος του και είναι δυνατόν να ελεγχθεί από τον υπεύθυνο του τμήματος που το δημιουργεί. Το άμεσο κόστος είναι πάντα μεταβλητό και παύει να υπάρχει όταν παύει η ύπαρξη του αντίστοιχου κέντρου κόστους. Περιλαμβάνει το κόστος της άμεσης εργασίας, των άμεσων υλικών και των άμεσων δαπανών και θα μπορούσαμε να το ορίσουμε και ως το κόστος που επιβαρύνει την μονάδα για κάθε ένα κατειλημμένο δωμάτιο. Για παράδειγμα, αν μειωθούν οι κρατήσεις, θα μειωθούν αντίστοιχα και οι αναλώσεις πρώτων υλών καθώς και οι απαιτούμενες ώρες εργασίας.

Αντίθετα, έμμεσο κόστος θεωρείται οποιοδήποτε κόστος δεν είναι άμεσο, δηλαδή η δημιουργία του δεν συνδέεται με την ύπαρξη ενός συγκεκριμένου τμήματος – φορέα κόστους. Το έμμεσο κόστος καταρχήν συγκεντρώνεται ως γενικά έξοδα και στη συνέχεια επιμερίζεται ώστε να επιβαρύνει είτε όλους τους φορείς κόστους – τμήματα της μονάδας είτε ομάδα αυτών. Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας, τα γενικά έξοδα διακρίνονται σε κόστος διοικητικής λειτουργίας και κόστος διάθεσης και προκύπτουν ως ποσοστό των επιμέρους λειτουργικών εξόδων της μονάδας. Αντίθετα με τα γενικά έξοδα, στο κόστος πωληθέντων υπολογίζεται το ποσοστό των λειτουργικών εξόδων που επιβαρύνει απευθείας κάποιο από τα κέντρα κόστους όπως αυτά παρουσιάστηκαν στο οργανόγραμμα της μονάδας.

Προκειμένου να υπολογιστεί το κόστος πωληθέντων και τα γενικά έξοδα της υπό μελέτης μονάδας συνοψίζονται τα λειτουργικά έξοδα στις παρακάτω κατηγορίες:

Έξοδα συντήρησης – καθαριότητας

Τα έξοδα συντήρησης και καθαρισμού της μονάδας περιλαμβάνουν ό,τι αναλύθηκε στο 4ο κεφάλαιο και αποτελούν περίπου το 5% του συνόλου των λειτουργικών εξόδων. Σε μια ξενοδοχειακή μονάδα, η καθαριότητα και συντήρηση μπορεί να θεωρηθεί ότι παύουν να υπάρχουν όταν παύουν να υπάρχουν κρατήσεις και ότι αποτελεί μέρος των παρεχόμενων υπηρεσιών. Κατά συνέπεια, θεωρούμε ότι τα έξοδα συντήρησης και καθαριότητας επιβαρύνουν κατά 75% το κόστος πωληθέντων και κατά 25% το διοικητικό κόστος των γενικών εξόδων.

Amenities

Τα λειτουργικά έξοδα της μονάδας που αφορούν προϊόντα προσωπικής περιποίησης, διευκόλυνσης του πελάτη, είδη μπάνιου κ.ά. αποτελούν περίπου το 2% των λειτουργικών εξόδων και είναι δυνατόν να κατανεμηθούν στο σύνολο τους σε ένα κέντρο κόστους καθώς συνδέονται άμεσα με τον αριθμό των κρατήσεων. Συνεπώς, τα amenities της μονάδας αποτελούν άμεσο κόστος και επιβαρύνουν στο σύνολο τους το κόστος πωληθέντων.

Λοιπές πρώτες ύλες

Οι λοιπές πρώτες ύλες όπως τα αναλώσιμα γραφείου και η γραφική ύλη αποτελούν περίπου το 1% των λειτουργικών εξόδων και εμπίπτουν στα γενικά έξοδα στο σύνολο τους καθώς είναι αδύνατο να επιμεριστούν σε κάποιο κέντρο

κόστους. Κατά συνέπεια, το 75% επιβαρύνει το κόστος διοικητικής λειτουργίας και το 25% το κόστος λειτουργίας διαθέσεως.

Έξοδα πρωϊνού

Τα λειτουργικά έξοδα της μονάδας που αφορούν το επισιτιστικό τμήμα πρωϊνού αφορούν το 3% των συνολικών εξόδων. Επιπλέον, επιβαρύνουν απευθείας το κέντρο κόστους του τμήματος επισιτιστικών και αποτελούν κόστος πωληθέντων στο σύνολο τους.

Έξοδα μισθοδοσίας προσωπικού

Τα λειτουργικά έξοδα της μονάδας που αφορούν τη μισθοδοσία του προσωπικού αποτελούν το 33% των συνολικών εξόδων και επιβαρύνουν περισσότερο από ένα κέντρα κόστους. Ωστόσο, για το λόγο ότι οι υπηρεσίες των εργαζομένων αποτελούν μέρος τις παρεχόμενης υπηρεσίας της μονάδας θα συμπεριληφθεί στην προκειμένη ως άμεσο κόστος στο κόστος πωληθέντων.

Υπηρεσίες κοινής ωφελείας

Το κόστος των υπηρεσιών κοινής ωφελείας (θέρμανση, ζεστό νερό, κ.ά.) αποτελεί το 14% περίπου τω συνολικών εξόδων. Η κατηγορία αυτή των λειτουργικών εξόδων σε μια βιομηχανική επιχείρηση επιβαρύνει κυρίως τα γενικά έξοδα. Σε μια επιχείρηση του τριτογενή τομέα, όπως είναι η υπό μελέτη μονάδα, μπορεί να θεωρηθεί ότι ένα μέρος των εξόδων αποτελεί μέρος του παρεχόμενου πακέτου υπηρεσιών που καταναλώνουν οι πελάτες. Επομένως το 55% των λειτουργικών αυτών εξόδων αφορά το κόστος πωληθέντων ενώ το υπόλοιπο 45% επιβαρύνει τα γενικά έξοδα και συγκεκριμένα το κόστος διοικητικής λειτουργίας.

Έξοδα προώθησης

Πρόκειται τα έξοδα για τις ενέργειες της μονάδας που αφορούν τη διαφήμιση των υπηρεσιών της και τα οποία αποτελούν περίπου το 9% των συνολικών εξόδων. Τα έξοδα προώθησης δεν επιβαρύνουν άμεσα κάποιο κέντρο κόστους και για αυτό θεωρούνται γενικά έξοδα στο σύνολο τους και συγκεκριμένα συγκαταλέγονται έξοδα διάθεσης.

Έξοδα προμηθειών σε tour operators

Αποτελούν μαζί με τα έξοδα μισθοδοσίας το μεγαλύτερο μέρος τω συνολικών εξόδων της μονάδας. Πρόκειται για έξοδα προμηθειών που διατίθενται σε

μεσάζοντες κρατήσεων (πχ: tour operators). Τα έξοδα αυτά αυξάνονται καθώς αυξάνονται οι κρατήσεις της μονάδας και κατά συνέπεια, συγκαταλέγονται στο κόστος πωληθέντων ως άμεσα έξοδα.

✚ Λοιπά γενικά έξοδα

Στην κατηγορία αυτή κατατάσσονται δαπάνες που προβλέπονται για έκτακτα έξοδα σε αναλώσιμα. Τα λοιπά γενικά έξοδα δεν επιβαρύνουν άμεσα κάποιο κέντρο κόστους και για αυτό θεωρούνται γενικά έξοδα στο σύνολο τους και κατανέμονται κατά 50% σε διοικητικά έξοδα και κατά 50% σε έξοδα λειτουργίας διαθέσεως.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	2019	2020	2021	2022	2023
Πρωινό	3.743 €	3.980 €	4.228 €	4.488 €	4.759 €
Amenities	2.620 €	2.786 €	2.960 €	3.142 €	3.332 €
Λοιπές πρώτες ύλες	1.123 €	1.194 €	1.269 €	1.346 €	1.428 €
Συντήρηση - καθαριότητα	6.737 €	7.164 €	7.611 €	8.078 €	8.567 €
Υπηρεσίες κοινής ωφελείας	13.099 €	13.930 €	14.799 €	15.708 €	16.658 €
Έξοδα προώθησης	7.500 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €
Προμήθειες σε tour operators	52.397 €	55.721 €	59.197 €	62.832 €	66.631 €
Μισθοδοσία	44.400 €	45.732 €	47.104 €	48.517 €	49.973 €
Λοιπά γενικά έξοδα	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €
Άθροισμα	132.618 €	146.508 €	153.168 €	160.111 €	167.347 €

Πίνακας 26: Λειτουργικά έξοδα μονάδας

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	2019	2020	2021	2022	2023
Πρωινό	2,8%	2,7%	2,8%	2,8%	2,8%
Amenities	2,0%	1,9%	1,9%	2,0%	2,0%
Λοιπές πρώτες ύλες	0,8%	0,8%	0,8%	0,8%	0,9%
Συντήρηση - καθαριότητα	5,1%	4,9%	5,0%	5,0%	5,1%
Υπηρεσίες κοινής ωφελείας	9,9%	9,5%	9,7%	9,8%	10,0%
Έξοδα προώθησης	5,7%	10,2%	9,8%	9,4%	9,0%
Προμήθειες σε tour operators	39,5%	38,0%	38,6%	39,2%	39,8%
Μισθοδοσία	33,5%	31,2%	30,8%	30,3%	29,9%
Λοιπά γενικά έξοδα	0,8%	0,7%	0,7%	0,6%	0,6%
Άθροισμα	100%	100%	100%	100%	100%

Πίνακας 27: Ποσοστιαία κατανομή λειτουργικών εξόδων

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	ΣΥΝΟΛΟ	ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ		ΕΞΟΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ		ΕΞΟΔΑ ΔΙΑΘΕΣΗΣ	
	Ποσό (€)	Ποσοστό (%)	Ποσό (€)	Ποσοστό (%)	Ποσό (€)	Ποσοστό (%)	Ποσό (€)
Πρωϊνό	3.743 €	100%	3.743 €	0%	0 €	0%	0 €
Amenities	2.620 €	100%	2.620 €	0%	0 €	0%	0 €
Λοιπές πρώτες ύλες	1.123 €	0%	0 €	75%	842 €	25%	281 €
Συντήρηση - καθαριότητα	6.737 €	75%	5.053 €	25%	1.684 €	0%	0 €
Υπηρεσίες κοινής ωφελείας	13.099 €	55%	7.205 €	45%	5.895 €	0%	0 €
Έξοδα προώθησης	7.500 €	0%	0 €	0%	0 €	100%	7.500 €
Προμήθειες σε tour operators	52.397 €	100%	52.397 €	0%	0 €	0%	0 €
Μισθοδοσία	44.400 €	100%	44.400 €	0%	0 €	0%	0 €
Λοιπά γενικά έξοδα	1.000 €	0%	0 €	50%	500 €	50%	500 €
Άθροισμα	132.618 €	81%	115.417 €	8%	8.921 €	10%	8.281 €

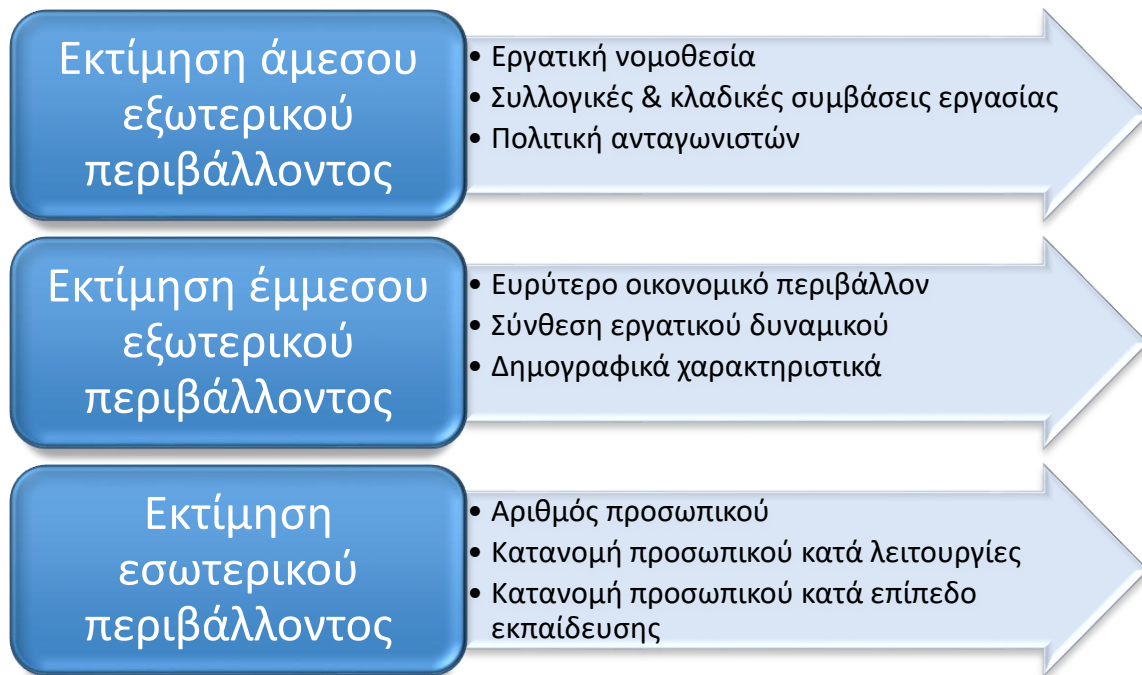
Πίνακας 28: Μερισμός λειτουργικών εξόδων 2020

3.4 Ανθρώπινοι Πόροι

Η αποτελεσματική υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου και η εύρυθμη λειτουργία της μονάδας απαιτεί την στελέχωση της με το απαραίτητο και κατάλληλα εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Στην παρούσα ενότητα επιχειρείται η εκτίμηση του προσωπικού που θα στελεχώσει τη μονάδα, λαμβάνοντας υπόψη τη δυναμικότητα, την πληρότητα, την στρατηγική της αλλά και το γενικότερο οικονομικό κλίμα καθώς και μια εκτίμηση του κόστους του ανθρώπινου δυναμικού.

3.4.2 Κατηγορίες προσωπικού

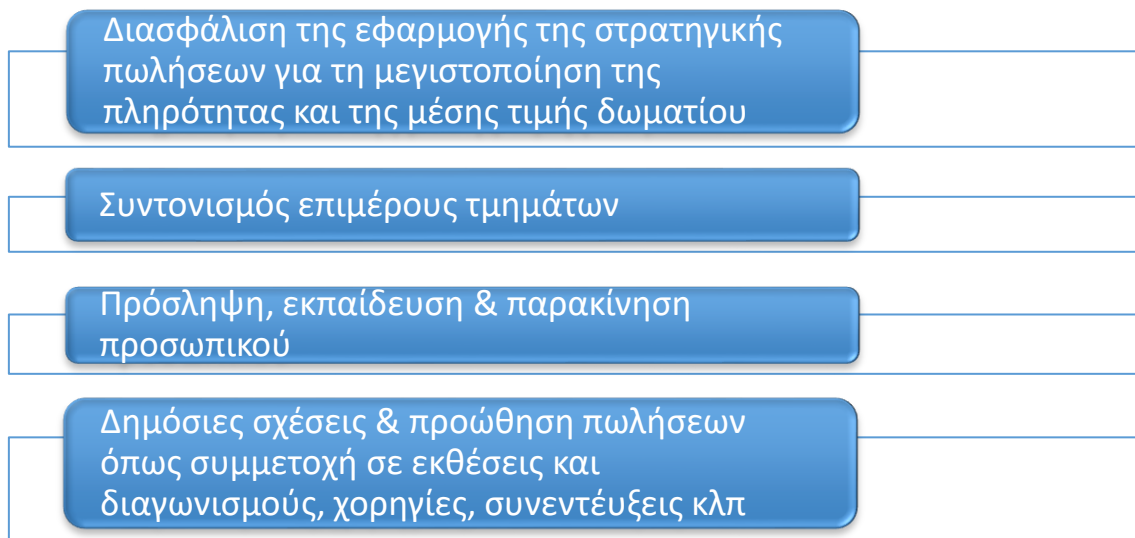
Κατά τη διαδικασία ανάπτυξης του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων η υπό μελέτη μονάδα πρόκειται να ακολουθήσει τα παρακάτω βήματα:



Ο συνολικός αριθμός ατόμων που θα απασχολεί η μονάδα θα είναι 9. Το 1 από αυτά αποτελεί τον ιδιοκτήτη – επενδυτή της επιχείρησης, ενώ τα υπόλοιπα 8 άτομα θα απασχολούνται εποχιακά στην επιχείρηση κατά την περίοδο λειτουργίας της από τον Μάιο έως και τον Οκτώβρη. Παρακάτω περιγράφονται αναλυτικά οι αρμοδιότητες και οι δεξιότητες των υπαλλήλων της μονάδας:

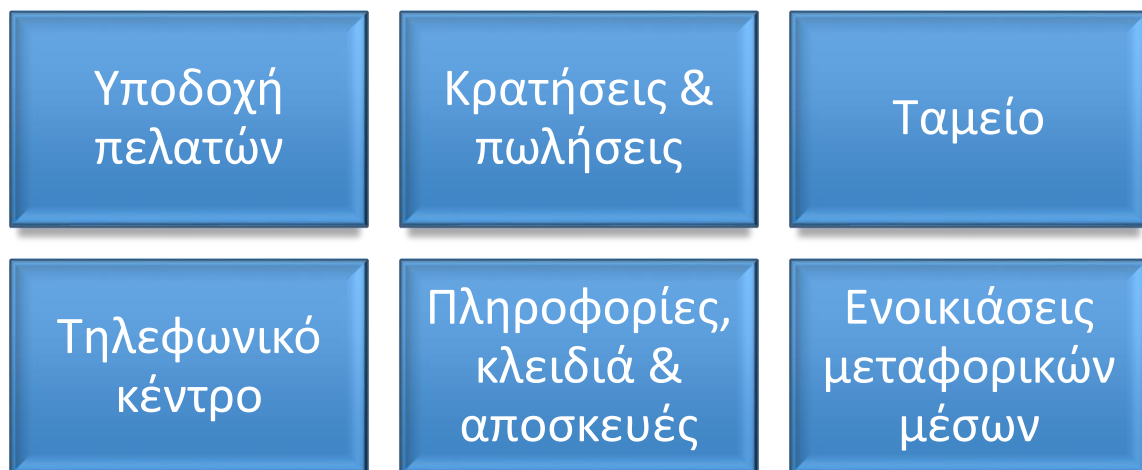
Γενικός Διευθυντής

Ο γενικός διευθυντής θα είναι ο ίδιος ο επιχειρηματίας – ιδρυτής της μονάδας ο οποίος διαθέτει πολυετή εμπειρία στον ξενοδοχειακό κλάδο καθώς έχει στην κατοχή του ακόμα μια ξενοδοχειακή μονάδα στο νησί της Νάξου. Ο ρόλος του γενικού διευθυντή στην οργανωτική δομή θα είναι καταλυτικός καθώς θα έχει υπό την επίβλεψη του όλα τα τμήματα και θα είναι υπεύθυνος για τη συνολική εικόνα της μονάδας. Ουσιαστικά, θα είναι το αρμόδιο πρόσωπο για τον προγραμματισμό, οργάνωση, διοίκηση, έλεγχο και συντονισμό των δραστηριοτήτων των διαφόρων διευθύνσεων με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών και στόχων. Απώτερος στόχος του θα είναι η εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Η παρουσία του θα είναι καταλυτική σε περίπτωση που παρουσιαστούν παράπονα ή προβλήματα ή σε περίπτωση που έχει επισκεφτεί το ξενοδοχείο κάποιος σημαντικός πελάτης. Πιο συγκεκριμένα, μερικές από τις αρμοδιότητες του θα είναι:



Receptionist

Το τμήμα υποδοχής αποτελεί τη καρδιά της μονάδας και θα απασχολεί 3 άτομα που εργάζονται σε οχτάωρη βάση με τις εξής αρμοδιότητες:



Τα άτομα που θα απαρτίσουν το τμήμα θα πρέπει να έχουν ανεπτυγμένο το αίσθημα της ευγένειας και της επικοινωνίας, να είναι ευχάριστες προσωπικότητες και να διαθέτουν προσεγμένη εμφάνιση. Θα πρέπει να χειρίζονται την αγγλική γλώσσα άριστα τόσο γραπτά όσο και προφορικά και να γνωρίζουν ακόμα μια ευρωπαϊκή γλώσσα σε προχωρημένο επίπεδο. Τέλος, επιπλέον προσόν αποτελεί η προϋπηρεσία σε αντίστοιχη θέση χωρίς αυτό να αποτελεί προϋπόθεση.

Καμαριέρες

Σε συνεργασία με το τμήμα υποδοχής οι καμαριέρες θα εκτελούν τα καθήκοντα τους με βάση το λεπτομερές πρόγραμμα αφίξεων των πελατών. Στο πόστο αυτό θα εργάζονται 3 άτομα και καθήκοντα τους θα είναι:

- ✚ Προετοιμασία των δωματίων με σκοπό να είναι τόσο καθαρά όσο και ελκυστικά προς τους πελάτες.
- ✚ Πλύσιμο και σιδέρωμα του ιματισμού του ξενοδοχείου, κ.ά.
- ✚ Έλεγχος των αποθεμάτων των απαραίτητων πρώτων υλών που αφορούν την καθαριότητα.

Το προσωπικό του τμήματος θα είναι ανειδίκευτοι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Απαραίτητα χαρακτηριστικά τους η προθυμία, το πνεύμα συνεργασίας, η ευγένεια και η διακριτικότητα. Τα προαιρετικά στοιχεία που θα πρέπει να διέπουν το προσωπικό αυτό είναι 5ετή προϋπηρεσία σε πολυτελές ξενοδοχείο και καλή χρήση της αγγλικής γλώσσας.

Υπεύθυνος εξωτερικών χώρων

Για την ελκυστικότητα των εξωτερικών χώρων θα οριστεί ξεχωριστά ένας υπεύθυνος από το τμήμα καθαριότητας στην θέση του κηπουρού και του καθαριστή εξωτερικών χώρων. Καθήκοντα του θα είναι ο καθημερινός καθαρισμός και η συντήρηση των εννιά ιδιωτικών πισίνων, η διαμόρφωση και φροντίδα των φυτών και των δέντρων των εξωτερικών χώρων και η καθαριότητα των αυλών. Το άτομο αυτό θα είναι επίσης ανειδίκευτο με απαραίτητα χαρακτηριστικά την εργατικότητα, την προθυμία, την διακριτικότητα και την συνέπεια.

Μάγειρας

Ο μάγειρας της μονάδας θα αναλάβει την προετοιμασία και το σερβίρισμα του πρωϊνού στο κάθε δωμάτιο κάθε πρωί. Ανάμεσα στα καθήκοντα του θα περιλαμβάνεται τόσο ο έλεγχος των αποθεμάτων των πρώτων υλών όσο και η καθημερινή τους προμήθεια. Η εργασία του θα είναι καθημερινή και εξάωρη. Αναλυτικά, το πρωινό θα σερβίρεται από τις 8 μέχρι τις 11 και η προετοιμασία στην κουζίνα θα ξεκινάει από τις 6 π.μ. και θα κλείνει 12 το μεσημέρι. Τα απαραίτητα προσόντα του μάγειρα είναι προϋπηρεσία τουλάχιστον δύο χρόνια και αντίστοιχο πτυχίο.

Λογιστής

Ο λογιστή θα βρίσκεται σε συνεχή συνεργασία με τον γενικό διευθυντή και θα είναι απόφοιτος Τ.Ε.Ι. Λογιστικής, με απαραίτητη ζετή προϋπηρεσία. Επιπλέον, απαραίτητο προσόν θα αποτελεί η άριστη γνώση λογιστικών προγραμμάτων και η δυνατότητα προσαρμογής σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο φορολογικό περιβάλλον. Τα καθήκοντα του υπαλλήλου αυτού του τμήματος συνίσταται στον απολογισμό της κατάστασης εσόδων και εξόδων, στον έλεγχο και καταγραφή των λειτουργικών εξόδων, στο χειρισμό των πιστωτικών απαιτήσεων, στην τήρηση των λογιστικών βιβλίων, στον υπολογισμό μισθοδοσίας, στην προετοιμασία προϋπολογισμών και στο μελλοντικό προγραμματισμό των οικονομικών θεμάτων.

3.4.3 Κόστος ανθρώπινου δυναμικού

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται το κόστος απασχόλησης του προσωπικού της μονάδας λαμβάνοντας υπόψιν τη διάρκεια απασχόλησης, τις εργοδοτικές ασφαλιστικές εισφορές και την αύξηση του μισθού για τις επίσημες αργίες και Κυριακές.

Κατηγορία προσωπικού	Αριθμός ατόμων	Μήνες απασχόλησης	Καθαρή αμοιβή	ΙΚΑ	Σύνολο	Ετήσιο κόστος
Receptionist	2	6	870 €	130 €	1.000 €	12.000 €
Καμαριέρες	3	6	783 €	117 €	900 €	16.200 €
Υπεύθυνος εξωτερικών χώρων	1	6	740 €	111 €	850 €	5.100 €
Μάγειρας	1	6	653 €	98 €	750 €	4.500 €
Λογιστής	1	6	957 €	143 €	1.100 €	6.600 €
Συνολικό κόστος						44.400 €

Διάγραμμα 25: Κόστος ανθρώπινου δυναμικού το 1^ο έτος λειτουργίας

Συνεπώς, το πρώτο έτος λειτουργίας της μονάδας το προβλεπόμενο κόστος για το ανθρώπινο δυναμικό ανέρχεται στις 54.900 €. Για τα επόμενα τέσσερα έτη λειτουργίας της μονάδας, με βάση τον πληθωρισμό 3%, το κόστος του ανθρώπινου δυναμικού αναμένεται να διαμορφωθεί ως εξής:

Έτος	2020	2021	2022	2023	2024
Κόστος	44.400 €	45.732 €	47.104 €	48.517 €	49.973 €

Διάγραμμα 26: Διαχρονικό κόστος ανθρώπινου δυναμικού

3.5 Προγραμματισμός & προϋπολογισμός εκτελέσεως του έργου

Σκοπός του σταδίου αυτού είναι ο σαφής καθορισμός του προγράμματος εκτελέσεως του επενδυτικού σχεδίου και ο προϋπολογισμός των επιμέρους δραστηριοτήτων του. Η φάση εκτελέσεως του έργου περιλαμβάνει τη χρονική περίοδο από την απόφαση για την επένδυση μέχρι την έναρξη λειτουργίας της μονάδας.

Ο προγραμματισμός και ο προϋπολογισμός της εκτελέσεως ενός επενδυτικού σχεδίου περιλαμβάνει τις παρακάτω βασικές ενέργειες:

- ✚ Προσδιορισμός όλων των απαραίτητων εργασιών, εντός και εκτός της μονάδας.
- ✚ Καθορισμός της αλληλεπίδρασης των εργασιών του συνολικού έργου.
- ✚ Δημιουργία ενός χρονοπρογράμματος του έργου, στο οποίο θα εμφανίζονται οι διάφορες εργασίες καθώς και τα επιτρεπτά χρονικά περιθώρια για την ολοκλήρωσή τους.
- ✚ Καθορισμός των απαιτούμενων πόρων για την ολοκλήρωση κάθε επιμέρους εργασίας και εκτίμηση του αντίστοιχου κόστους.
- ✚ Κατάρτιση του προϋπολογισμού του έργου.

3.5.2 Στάδια εκτελέσεως του έργου

Ο προγραμματισμός κάθε εργασίας κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικός διότι η χρονική επέκταση κάποιου σταδίου έχει ως αποτέλεσμα την καθυστέρηση της έναρξης λειτουργίας της μονάδας και επιπρόσθετο κόστος για τον επιχειρηματία.

Παρακάτω αναλύονται και περιγράφονται τα στάδια εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου. Ωστόσο, αρκετές από τις παραπάνω εργασίες κρίνεται σκόπιμο να πραγματοποιηθούν ή έστω να ξεκινήσουν ταυτόχρονα. Επομένως, τα στάδια εκτελέσεως του έργου αλλά και η χρονική αλληλουχία τους παρουσιάζεται στο διάγραμμα Gantt.

Σύσταση της ομάδας εκτελέσεως του έργου

Η εν λόγω ομάδα θα έχει ως βασικό αντικείμενο την εξασφάλιση της συμμόρφωσης της εκτέλεσης όλων των εργασιών με τον χρονικό και οικονομικό προγραμματισμό, ενώ σε περίπτωση που η εκτέλεση του έργου και του κόστους αποκλίνει από το πρόγραμμα θα λαμβάνονται διορθωτικά μέτρα. Η ομάδα εκτελέσεως θα απαρτίζεται από τον ιδρυτή της εταιρείας, ο οποίος διαθέτει τις απαραίτητες γνώσεις για την επίβλεψη του έργου καθώς και τον πολιτικό μηχανικό με την κατασκευαστική εταιρεία του. Το παρόν στάδιο

αναμένεται να διαρκέσει 15 μέρες κατά τη διάρκεια των οποίων θα γίνει έρευνα αγοράς και τελική επιλογή της κατάλληλης κατασκευαστικής εταιρείας μελετών.

Προετοιμασία έργου

Μετά την σύσταση της ομάδας εκτελέσεως του έργου, ο ιδρυτής της μονάδας σε συνεργασία με την κατασκευαστική μελετητική εταιρεία θα υλοποιήσουν τις παρακάτω ενέργειες:

- ✓ Ανάλυση αναγκών της τουριστικής μονάδας
- ✓ Χρονικός προγραμματισμός έργου
- ✓ Έλεγχος καταλληλότητάς γεωτεμαχίου
- ✓ Παρουσίαση πρότασης με οικονομοτεχνικά στοιχεία και 3D απεικόνιση
- ✓ Προκοστολόγηση έργου

Ίδρυση της επιχείρησης

Επιλογή νομικής μορφής

Η νομική μορφή της μονάδας θα είναι ατομική επιχείρηση. Η διαδικασία ίδρυσης της είναι εύκολη, γρήγορη και ανέξοδη χωρίς απαίτηση ελαχίστου κεφαλαίου σύστασης και με χαμηλά πάγια έξοδα (οργανωτικά – λειτουργικά), λόγω και της μη υποχρεωτικής συνεχούς λογιστικής παρακολούθησης. Σημαντικό πλεονέκτημα θεωρείτε ακόμη η ταχύτητα και η ευελιξία στη λήψη αποφάσεων καθώς ο ιδιοκτήτης είναι ο μοναδικός αρμόδιος για τη λήψη κάθε επιχειρηματικής απόφασης.

Ίδρυση – σύσταση

Η ίδρυση μιας Ατομικής επιχείρησης μπορεί εύκολα να διακριθεί στα παρακάτω στάδια.

- ✓ Προσδιορισμός της έδρας της επιχείρησης ο οποίος αποδεικνύεται με το συμβόλαιο ιδιοκτησίας ακινήτου.
- ✓ Βεβαίωση προκατοχύρωσης για το δικαίωμα χρήσης του Διακριτικού Τίτλου, που έχει επιλεγεί να χρησιμοποιείται, από το οικείο Επιμελητήριο.
- ✓ Ασφάλιση – Εγγραφή στο Υποχρεωτικό Ασφαλιστικό Ταμείο (Οργανισμός Ασφάλισης Ελεύθερων Επαγγελματιών - Ο.Α.Ε.Ε.).
- ✓ Βεβαίωση Έναρξης Δραστηριότητας και ΑΦΜ από την αρμόδια φορολογική αρχή της έδρας.
- ✓ Εγγραφή της επιχείρησης στο Επιμελητήριο για παραλαβή «Πιστοποιητικού εγγραφής και καταβολής των ετήσιων εισφορών».

Το κόστος σύστασης και λειτουργίας μιας Ατομικής επιχείρησης είναι ιδιαιτέρως χαμηλό και κατ' επέκταση «φιλικό» προς το νέο επιχειρηματία. Το συνολικό κόστος που καλείται να πληρώσει κάποιος για την ίδρυση μιας ατομικής επιχείρησης περιλαμβάνει τα έξοδα προεγγραφής και εγγραφής στο αρμόδιο Επιμελητήριο καθώς και την εγγραφή της στο Ο.Α.Ε.Ε.

Προκαταρκτική μελέτη πολιτικού μηχανικού - Φάση σχεδίασης έργου, αδειοδοτήσεις και προετοιμασία κατασκευής

Με σκοπό τη σύνταξη της μελέτης θα πρέπει να προηγηθεί η αποτύπωση της περιοχής με την σύνταξη ενός ολοκληρωμένου τοπογραφικού διαγράμματος για να μπορεί ο μελετητής να λάβει υπόψιν του την μορφολογία του εδάφους και τα όρια της ιδιοκτησίας. Στη συνέχεια, και προκειμένου να εκδοθεί η οικοδομική άδεια πρέπει να πραγματοποιηθούν μια σειρά από μελέτες:

- ✓ Σύνταξη αρχιτεκτονικής μελέτης
- ✓ Σύνταξη στατικής μελέτης οπλισμένου σκυροδέματος
- ✓ Μελέτη Η-Μ εγκαταστάσεων
- ✓ Μελέτη θερμομόνωσης
- ✓ Μελέτη αρχιτεκτονικής εσωτερικών χώρων – διακόσμησης (interior design)
- ✓ Μελέτη περιβάλλοντος χώρου (landscape design)

Φάση υλοποίησης του έργου

Κατά τη συγκεκριμένη φάση του προγραμματισμού θα πρέπει να λάβουν χώρα όλες οι ενέργειες, προκειμένου να υλοποιηθούν όλα τα έργα υποδομής και να προετοιμασθεί κατάλληλα ο χώρος εγκατάστασης ώστε να είναι εφικτή η κατασκευή των κτιριακών εγκαταστάσεων. Στη συνέχεια, θα πραγματοποιηθεί η κατασκευή κτιριακών εγκαταστάσεων και η διαμόρφωση του περιβάλλοντος χώρου. Κατά τη διάρκεια των παραπάνω εργασιών θα πραγματοποιείται από την ομάδα υλοποίησης του έργου ποιοτικό έλεγχο έτσι ώστε να τηρηθούν όλες οι υψηλές προδιαγραφές κατασκευής της μονάδας και να προληφθούν τυχόν αποκλίσεις.

Έκδοση ειδικού σήματος λειτουργίας ΕΟΤ

Το Ειδικό Σήμα Λειτουργίας τουριστικών επιπλωμένων κατοικιών είναι αόριστης διάρκειας και εκδίδεται εντός δέκα εργασίμων ημερών από την υποβολή των δικαιολογητικών. Για την έκδοση του ο επιβλέπων μηχανικός σε συνεργασία με τον

ιδρυτή της μονάδας θα υποβάλλουν στην οικεία Περιφερειακή Υπηρεσία Τουρισμού του Ε.Ο.Τ. τα ακόλουθα δικαιολογητικά:

- ✚ Υπεύθυνη δήλωση στην οποία αναγράφονται τα στοιχεία του αιτούντος νομικού προσώπου, ο αριθμός φορολογικού μητρώου (Α.Φ.Μ.) και η δημόσια οικονομική υπηρεσία (Δ.Ο.Υ.) στην οποία ανήκει.
- ✚ Αντίγραφο οικοδομικής άδειας
- ✚ Πιστοποιητικό πυρασφάλειας, το οποίο εκδίδεται από την οικεία Πυροσβεστική Υπηρεσία, για τις τουριστικές επιπλωμένες κατοικίες δυναμικότητας τουλάχιστον είκοσι κλινών.
- ✚ Βεβαίωση σύνδεσης με το αποχετευτικό δίκτυο του Δήμου, οι οποίες εκδίδονται από τον οικείο φορέα λειτουργίας του αποχετευτικού συστήματος.
- ✚ Τοπογραφικό διάγραμμα του γηπέδου, συντεταγμένο από μηχανικό, μέλος του ΤΕΕ, στο οποίο αποτυπώνονται οι κατοικίες, οι χώροι που διαθέτουν, ο περιβάλλων χώρος και η διαμόρφωση αυτού, καθώς και τυχόν προαιρετικές εγκαταστάσεις (κολυμβητικές δεξαμενές κ.λπ.)
- ✚ Τεχνική έκθεση μηχανικού στην οποία περιγράφονται οι πλήρεις διαστάσεις των κατοικιών, τα εμβαδά των εσωτερικών χώρων και η δυναμικότητά τους (κλίνες, δωμάτια).
- ✚ Υπεύθυνες δηλώσεις του μηχανικού ότι το κατάλυμα έχει ανεγερθεί και πληροί όλες τις τεχνικές και λειτουργικές προδιαγραφές που περιγράφονται στην υπουργική απόφαση αναφορικά με το οικόπεδο/γήπεδο και το κτίσμα του αιτούντος ότι είναι ιδιοκτήτης του γηπέδου που ορίζεται στο τοπογραφικό διάγραμμα.
- ✚ Απόδειξη κατάθεσης παραβόλου.

Για την συλλογή και προετοιμασία όλων των παραπάνω απαραίτητων δικαιολογητικών θα χρειαστούν περίπου δέκα εργάσιμες μέρες. Κατά συνέπεια, η άδεια λειτουργίας της μονάδας θα είναι έτοιμη σε 1 μήνα από την έναρξη των διαδικασιών του εν λόγω σταδίου.

Επιλογή και προμήθεια εξοπλισμού

Κατά την παρούσα φάση πραγματοποιείται από την ομάδα υλοποίησης έρευνα αγοράς και επίσκεψη σε εκθέσεις με σκοπό την επιλογή και την προμήθεια του απαραίτητου ξενοδοχειακού εξοπλισμού.

Προμήθεια ά υλών και άλλων εφοδίων

Κατά τη διάρκεια του συγκεκριμένου σταδίου, θα γίνει η παραγγελία και η παραλαβή των εφοδίων και των βοηθητικών υλικών για την ορθή λειτουργία της μονάδας. Κατά τη διάρκεια του συγκεκριμένου σταδίου Οι συγκεκριμένες ενέργειες θα διαρκέσουν ένα μήνα.

Πρόσληψη και εκπαίδευση προσωπικού

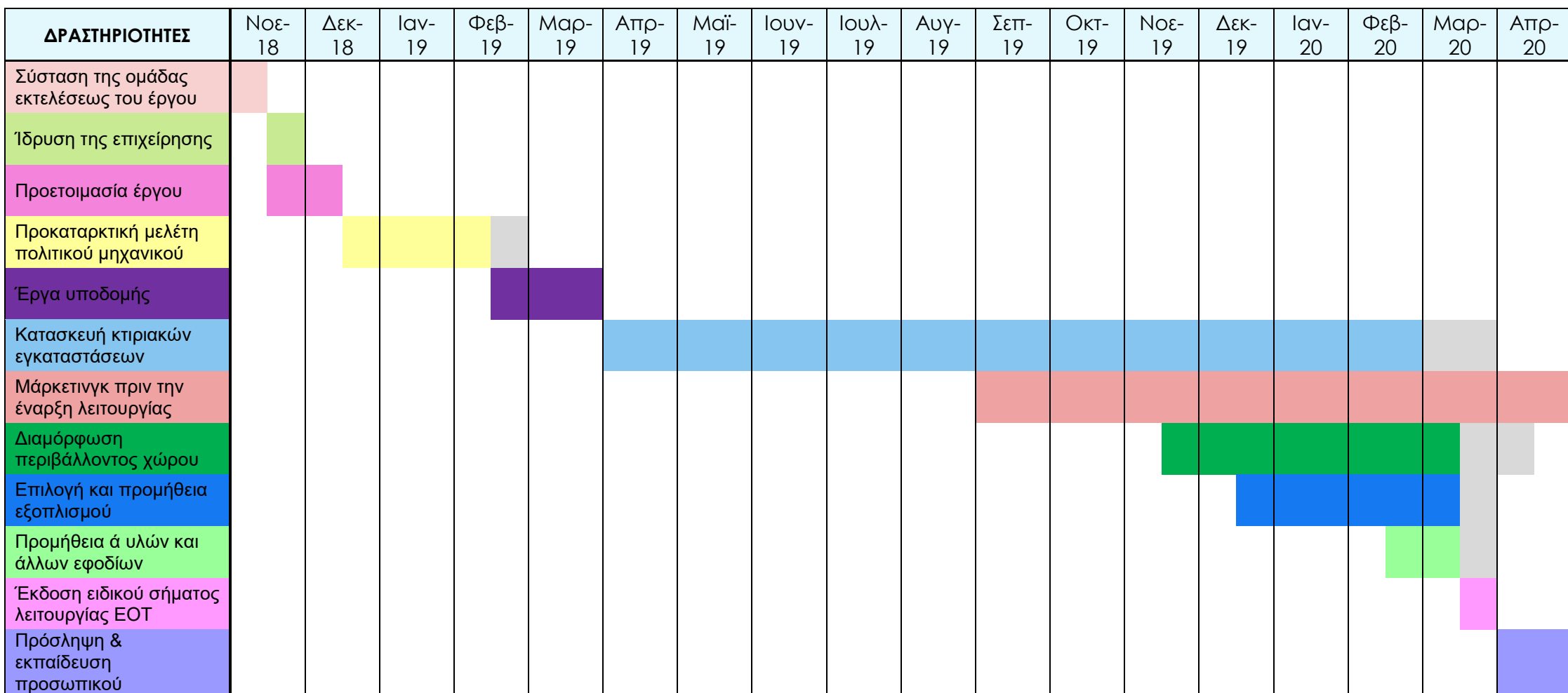
Η πρόσληψη του προσωπικού της μονάδας θα πρέπει να γίνει πριν την έναρξη της λειτουργίας της μονάδας, προκειμένου να εκπαιδευτεί καταλλήλως και να ενταχθεί ομαλά στην επιχείρηση, ώστε να μην παρουσιαστούν προβλήματα στην συνέχεια. Συγκεκριμένα, το προσωπικό της εταιρείας θα προσληφθεί ένα μήνα πριν την έναρξη λειτουργίας της. Οι διαδικασίες της προσέλκυσης θα πραγματοποιηθούν δύο μήνες πριν την πρόσληψη των ατόμων. Κατά συνέπεια, το στάδιο αυτό θα έχει διάρκεια συνολικά τρεις μήνες.

Προωθητικές ενέργειες πριν την έναρξη λειτουργίας

Καθώς είναι λογικό, η προσέλκυση πελατών θα πρέπει να αρχίσει αρκετά νωρίτερα από την έναρξη της επιχείρησης, προκειμένου να εξασφαλισθεί ότι θα πραγματοποιηθούν οι αναμενόμενες πωλήσεις, όπως προβλέπει το σχέδιο του μάρκετινγκ. Εκτός όσων έχουν αναφερθεί στο αντίστοιχο κεφάλαιο (Κεφάλαιο 2), ο ιδρυτής της μονάδας θα ξεκινήσει τη διαδικασία ανάπτυξης δικτύου με tour operators και θα προχωρήσει στη δημιουργία ιστοσελίδας της μονάδας μέσα από τη συνεργασία με εξειδικευμένο πάροχο.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	ΚΟΣΤΟΣ
Αμοιβή πολιτικού μηχανικού & έκδοση οικοδομικής άδειας	8.000 €
Κόστος σύστασης εταιρείας και λήψη αδειών	1.000 €
Ενέργειες προώθησης πριν την έναρξη λειτουργίας	7.500 €
Προλειτουργικό κόστος υπηρεσιών κοινής ωφέλειας	1.500 €
Πρόσληψη & εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού	4.650 €
Μεταφορά εξοπλισμού	1.500 €
Λοιπές δαπάνες	1.000 €
ΣΥΝΟΛΟ	25.150 €

Πίνακας 29: Κόστος εκτέλεσης του προγράμματος



Διάγραμμα 27: Χρονοδιάγραμμα Gantt για την εκτέλεση του προγράμματος

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Στο κεφάλαιο αυτό θα πραγματοποιηθεί η χρηματοοικονομική ανάλυση της υπό μελέτη επιχείρησης έτσι ώστε να αξιολογηθεί το επενδυτικό της σχέδιο. Βασικός στόχος της παρούσας μελέτης, όπως και κάθε μελέτης σκοπιμότητας, είναι να εξεταστεί κατά πόσο η επένδυση είναι οικονομικά συμφέρουσα και ελκυστική για τους ιδρυτές της επιχείρησης και για την ελληνική οικονομία. Σημειώνεται πως η παρούσα ανάλυση αποτελεί το βασικότερο τμήμα της προμελέτης σκοπιμότητας, καθώς από αυτήν ενδεχομένως να αναδειχτούν σημεία του σχεδίου που χρήζουν βελτίωσης προκειμένου η επένδυση να καταστεί επιτυχής. Επιπλέον, στο παρόν κεφάλαιο τα οικονομικά μεγέθη που έχουν παρουσιαστεί στα προηγούμενα κεφάλαια ενοποιούνται σε ένα ενιαίο σύνολο, προκειμένου να εξαχθούν πολύτιμα συμπεράσματα για την επένδυση.

4.1 Ανάλυση συνολικού κόστους επένδυσης

Το συνολικό κόστος της επένδυσης προκύπτει από το πάγιο ενεργητικό της εταιρείας και το καθαρό κεφάλαιο κίνησης βάσει της ακόλουθης σχέσης:



4.1.1 Πάγιο ενεργητικό

Το πάγιο ενεργητικό περιλαμβάνει το κόστος των έργων πολιτικού μηχανικού, του ξενοδοχειακού εξοπλισμού καθώς και τις προπαραγωγικές δαπάνες που απαιτούνται ώστε να φτάσει το επενδυτικό σχέδιο από το στάδιο της μελέτης σκοπιμότητας στο στάδιο της λειτουργίας.

ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΚΟΣΤΟΣ
ΠΑΓΙΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	
Έργα πολιτικού μηχανικού	480.000 €
Ξενοδοχειακός εξοπλισμός	200.000 €
ΠΡΟΠΑΡΑΓΩΓΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	
Έξοδα εκτελέσεως προγράμματος	25.150 €
ΣΥΝΟΛΟ	705.150 €

Πίνακας 30: Πάγιο Ενεργητικό επιχείρησης

4.1.2 Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης (ΚΚΚ)

Το καθαρό κεφάλαιο κίνησης (ΚΚΚ) της επιχείρησης αποτελείται από το τρέχον ή κυκλοφορούν ενεργητικό (το άθροισμα των αποθεμάτων, των εισπρακτέων λογαριασμών των πελατών και των μετρητών), μείον το τρέχον παθητικό (βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις).



Στο σημείο αυτό, προκειμένου να υπολογιστεί το ΚΚΚ, είναι ανάγκη να προσδιοριστεί το ύψος των αποσβέσεων. Η μέθοδος απόσβεσης που θα χρησιμοποιηθεί είναι η σταθερή μέθοδος, σύμφωνα με την οποία η αποσβεστέα αξία (η οποία ισούται με το συνολικό κόστος επένδυσης μείον την υπολειμματική αξία που θα θεωρηθεί πως θα είναι μηδενική) κατανέμεται ισόποσα στα έτη ωφέλιμης ζωής του παγίου (10 έτη) και το ποσό που προκύπτει αποτελεί το ετήσιο ποσό απόσβεσης. ($707.850 / 10 = 70.785 \text{ €}$).



ΕΤΟΣ	ΑΝΑΠΟΣΒΕΣΤΗ ΑΞΙΑ	ΑΠΟΣΒΕΣΗ	ΥΠΟΛΕΙΜΜΑΤΙΚΗ ΑΞΙΑ
1	705.150 €	70.515 €	634.635 €
2	634.635 €	70.515 €	564.120 €
3	564.120 €	70.515 €	493.605 €
4	493.605 €	70.515 €	423.090 €
5	423.090 €	70.515 €	352.575 €
6	352.575 €	70.515 €	282.060 €
7	282.060 €	70.515 €	211.545 €
8	211.545 €	70.515 €	141.030 €
9	141.030 €	70.515 €	70.515 €
10	70.515 €	70.515 €	0 €

Πίνακας 31: Ετήσιες αποσβέσεις

Το ΚΚΚ αποτελεί ουσιαστικό μέρος των αρχικών κεφαλαιακών δαπανών που απαιτούνται για ένα επενδυτικό σχέδιο, επειδή είναι απαραίτητο για τη σωστή χρηματοδότηση της λειτουργίας της μονάδας. Για τον υπολογισμό του ΚΚΚ θα πρέπει απαιτούνται τα παρακάτω βήματα:

- ✓ Καθορισμός της ελάχιστης κάλυψης ημερών (X) για το τρέχον ενεργητικό και παθητικό.
- ✓ Παράθεση των δεδομένων του κόστους για κάθε στοιχείο του τρέχοντος ενεργητικού και του παθητικού (A).
- ✓ Καθορισμός του συντελεστή του κύκλου εργασιών (Y) για τα στοιχεία του τρέχοντος ενεργητικού και του παθητικού, διαιρώντας τις 184 ημέρες λειτουργίας, με τον αριθμό των ημερών της ελάχιστης κάλυψης ($Y=184/X$).
- ✓ Διαίρεση των δεδομένων κόστους με τους αντίστοιχους συντελεστές του κύκλου εργασιών ($B=A/Y$), προκειμένου να λαμβάνονται οι ανάγκες του ΚΚΚ, αφαιρώντας το τρέχον παθητικό από το άθροισμα του τρέχοντος ενεργητικού.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΚΟΣΤΟΣ
Πρώτες ύλες & άλλα εφόδια	27.321 €
Ανθρώπινο δυναμικό	44.400 €
Έξοδα Μάρκετινγκ	59.897 €
Γενικά έξοδα	1.000 €
Αποσβέσεις	70.515 €
ΣΥΝΟΛΟ	203.133 €

Πίνακας 32: Ετήσιο κόστος παροχής υπηρεσιών

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ 2020	ΚΟΣΤΟΣ (Α)	ΑΡΙΘΜΟΣ ΗΜΕΡΩΝ ΕΛΑΧΙΣΤΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ (Χ)	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (Υ)	ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΚΚ 2020 (Β)
1. ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				40.483 €
A. Λογαριασμοί Εισπρακτέοι	132.618 €	30	6 φορές	21.623 €
B. Αποθέματα	27.321 €			10.276 €
Πρώτες ύλες πρωϊνού	3.743 €	15	12 φορές	305 €
Amenities	2.620 €	90	2 φορές	1.281 €
Λοιπές πρώτες ύλες	1.123 €	184	1 φορές	1.123 €
Συντήρηση - καθαριότητα	6.737 €	90	2 φορές	3.295 €
Υπηρεσίες κοινής ωφελείας	13.099 €	60	3 φορές	4.272 €
Γ. Μετρητά στο ταμείο	105.297 €	15	12 φορές	8.584 €
2. ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ				4.455 €
A. Λογαριασμοί πληρωτέοι	27.321 €	30	6 φορές	4.455 €
3. ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ				36.028 €
4. ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ				203.133 €
Μείον: Πρώτες ύλες & άλλα εφόδια				27.321 €
Μείον: Αποσβέσεις				70.515 €
Σύνολο				105.297 €
5. ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΜΕΤΡΗΤΑ				8.584 €

Πίνακας 33: Υπολογισμός καθαρού κεφαλαίου κίνησης

4.1.3 Συνολικό κόστος επένδυσης

Το άθροισμα του παγίου ενεργητικού και του καθαρού κεφαλαίου κίνησης αποτελεί το συνολικό κόστος της επένδυσης το οποίο παρουσιάζεται αναλυτικά στον **Πίνακας 34**.

ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	ΚΟΣΤΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Πάγιο Ενεργητικό	705.150 €	95%
Καθαρό κεφάλαιο κίνησης	36.028 €	5%
ΣΥΝΟΛΟ	741.178 €	100%

Πίνακας 34: Συνολικό κόστος επένδυσης

Το συνολικό κόστος της επένδυσης ανέρχεται στα 741.178 € και το μεγαλύτερο ποσοστό αυτής αφορά τις πάγιες επενδύσεις, ενώ το καθαρό κεφάλαιο κίνησης αποτελεί ένα ελάχιστο ποσοστό της τάξεως του 5%.

4.2 Πηγές χρηματοδότησης

Το προαναφερθέν συνολικό κόστος της επένδυσης θα καλυφθεί εξ ολοκλήρου από τον ιδρυτή της ξενοδοχειακής μονάδας χωρίς δανεισμό ή χρηματοδότηση. Η οικονομική ευμάρεια του ιδρυτή έχει ως συνέπεια την χρήση ίδιων κεφαλαίων για την επένδυση, κάτι που κάνει εφικτή την άμεση και γρήγορη πραγματοποίηση της.

4.3 Ανάλυση κόστους παραγωγής και κεφαλαίου κίνησης

Για την αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου κρίνεται σκόπιμο να εξεταστεί η διαχρονική εξέλιξη του Κόστους Παραγωγής, καθώς επίσης και του Καθαρού Κεφαλαίου Κίνησης. Μακροπρόθεσμα, η κερδοφορία και η βιωσιμότητα της επένδυσης θα κριθούν σε μεγάλο βαθμό από τον έλεγχο και την παρακολούθηση των μεγεθών αυτών.

Κάνοντας χρήση των αντίστοιχων συνιστωσών του κόστους παραγωγής για τις επόμενες εταιρικές χρήσεις από τους σχετικούς πίνακες, η εξέλιξη του Κόστους Παραγωγής συνοψίζεται στον παρακάτω πίνακα:

ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	2020	2021	2022	2023	2024
Πρώτες ύλες & άλλα εφόδια	27.321 €	29.055 €	30.867 €	32.762 €	34.743 €
Ανθρώπινο δυναμικό	44.400 €	45.732 €	47.104 €	48.517 €	49.973 €
Έξοδα Μάρκετινγκ	59.897 €	70.721 €	74.197 €	77.832 €	81.631 €
Γενικά έξοδα	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €
Αποσβέσεις	70.515 €	70.515 €	70.515 €	70.515 €	70.515 €
ΣΥΝΟΛΟ	203.133 €	217.023 €	223.683 €	230.626 €	237.862 €

Πίνακας 35: Εξέλιξη κόστους παραγωγής

Παράλληλα, η διαχρονική εξέλιξη του Καθαρού Κεφαλαίου Κίνησης, οι ανάγκες του οποίου υπολογίστηκαν για την 1η εταιρική χρήση σε προηγούμενη παράγραφο, παρουσιάζεται στον ακόλουθο Πίνακα:

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	2020	2021	2022	2023	2024
1. ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	40.483 €	44.390 €	46.553 €	48.809 €	51.163 €
A. Λογαριασμοί Εισπρακτέοι	21.623 €	23.887 €	24.973 €	26.105 €	27.285 €
B. Αποθέματα	10.276 €	10.928 €	11.610 €	12.322 €	13.068 €
Πρώτες ύλες πρωϊνού	305 €	324 €	345 €	366 €	388 €
Amenities	1.281 €	1.363 €	1.448 €	1.537 €	1.630 €
Λοιπές πρώτες ύλες	1.123 €	1.194 €	1.269 €	1.346 €	1.428 €
Συντήρηση - καθαριότητα	3.295 €	3.504 €	3.723 €	3.951 €	4.190 €

Υπηρεσίες κοινής ωφελείας	4.272 €	4.542 €	4.826 €	5.122 €	5.432 €
Γ. Μετρητά στο ταμείο	8.584 €	9.575 €	9.970 €	10.382 €	10.810 €
2. ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ	4.455 €	4.737 €	5.033 €	5.342 €	5.665 €
Α. Λογαριασμοί πληρωτέοι	4.455 €	4.737 €	5.033 €	5.342 €	5.665 €
3. ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ	36.028 €	39.653 €	41.520 €	43.468 €	45.498 €
4. ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	203.133 €	217.023 €	223.683 €	230.626 €	237.862 €
Μείον: Πρώτες ύλες & άλλα εφόδια	27.321 €	29.055 €	30.867 €	32.762 €	34.743 €
Μείον: Αποσβέσεις	70.515 €	70.515 €	70.515 €	70.515 €	70.515 €
Σύνολο	105.297 €	117.453 €	122.301 €	127.349 €	132.604 €
5. ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΜΕΤΡΗΤΑ	8.584 €	9.575 €	9.970 €	10.382 €	10.810 €

Πίνακας 36: Εξέλιξη κεφαλαίου κίνησης

4.4 Ανάλυση λογιστικών καταστάσεων

Με σκοπό τη χρηματοοικονομική ανάλυση του επενδυτικού σχεδίου, κρίνεται σκόπιμη η δημιουργία μιας ξεκάθαρης εικόνας των λογιστικών καταστάσεων. Οι βασικές λογιστικές καταστάσεις οι οποίες θα παρουσιαστούν παρακάτω είναι:

- ✓ Καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσεως (ΚΑΧ)
- ✓ Καταστάσεις ταμειακών ροών
- ✓ Ισολογισμοί

4.4.1 Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης

Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως, επισημαίνει το οικονομικό αποτέλεσμα, το οποίο προκύπτει από την λειτουργία της υπό μελέτη ξενοδοχειακής μονάδας κατά την διάρκεια του έτους. Αποδεικνύει δηλαδή αν το ξενοδοχείο από την λειτουργία του, το κάθε έτος μπόρεσε να πετύχει κέρδος ή ζημία. Ειδικότερα, η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως χρησιμοποιείται για να υπολογιστεί το καθαρό εισόδημα (καθαρό κέρδος) ή το έλλειμμα (ζημία) του επενδυτικού σχεδίου, όπως αυτό διαμορφώνεται ανά έτος. Επιπλέον, σύμφωνα με το πιο πρόσφατο φορολογικό καθεστώς η ατομική επιχείρηση φορολογείται ως εξής: τα πρώτα 50.000 € φορολογούνται με συντελεστή 26% και τα υπόλοιπα με 33%. Τα αποτελέσματα χρήσης της Naxian Utopia για τις πέντε πρώτες εταιρικές χρήσεις παρουσιάζονται παρακάτω:

ΚΑΧ	2020	2021	2022	2023	2024
Πωλήσεις	374.265 €	398.007 €	422.838 €	448.799 €	475.938 €
Κόστος Παραγωγής	203.133 €	217.023 €	223.683 €	230.626 €	237.862 €
Κέρδη προ φόρων	171.132 €	180.985 €	199.154 €	218.173 €	238.076 €

Φόρος εισοδήματος	52.973 €	56.225 €	62.221 €	68.497 €	75.065 €
Καθαρό κέρδος	118.158 €	124.760 €	136.933 €	149.676 €	163.011 €

Πίνακας 37: Καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης

4.4.2 Κατάσταση ταμειακών ροών

Η αξιοποίηση της κατάστασης ταμειακών ροών επιτρέπει τον χρηματοδοτικό προγραμματισμό του υπό μελέτη σχεδίου, διότι εκεί περιγράφονται τόσο οι πηγές που σχετίζονται με τις μεταβολές των μονίμων κεφαλαίων της επιχείρησης (αυξήσεις κεφαλαίων και αυξήσεις αποθεματικών), όσο και των προσωρινών ή μεταβλητών κεφαλαίων (βραχυχρόνιες υποχρεώσεις και τραπεζικά δάνεια). Οι μεταβολές αυτές στα μόνιμα κεφάλαια και τα επενδύσιμα στοιχεία, που εμφανίζονται με την κατάσταση πηγών και χρήσεων των χρηματικών ροών, και η μετέπειτα αξιολόγησή τους, υποδεικνύει τον τρόπο που επιλέγει η επιχείρηση για να ικανοποιήσει τις ανάγκες της σε κεφάλαια και την πηγή από την οποία αντλήθηκαν σε διαχρονική βάση. Παρακάτω παρουσιάζονται οι χρηματικές ροές των πέντε πρώτων ετών πρόβλεψης.

ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ	ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ	2020	2021	2022	2023	2024
Χρηματικοί Πόροι	741.178 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Έσοδα από πωλήσεις	0 €	374.265 €	398.007 €	422.838 €	448.799 €	475.938 €
ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΕΙΣΡΟΕΣ	741.178 €	374.265 €	398.007 €	422.838 €	448.799 €	475.938 €
Πάγιο Ενεργητικό	705.150 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Κόστος Παραγωγής	0 €	203.133 €	217.023 €	223.683 €	230.626 €	237.862 €
Φόρος εισοδήματος	0 €	52.973 €	56.225 €	62.221 €	68.497 €	75.065 €
ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΕΚΡΟΕΣ	705.150 €	256.107 €	273.248 €	285.904 €	299.123 €	312.927 €
Πλεόνασμα	36.028 €	118.158 €	124.760 €	136.933 €	149.676 €	163.011 €
ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΟ ΤΑΜΕΙΑΚΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ	36.028 €	154.186 €	278.946 €	415.879 €	565.555 €	728.566 €

Πίνακας 38: Καταστάσεις ταμειακών ροών

4.4.3 Ισολογισμοί

Ο ισολογισμός δείχνει την χρηματοοικονομική κατάσταση μιας επιχείρησης μια δεδομένη χρονική στιγμή. Αποτελείται από δύο μέρη, το ενεργητικό το οποίο δείχνει τα περιουσιακά στοιχεία που αποκτήθηκαν και το παθητικό δείχνει τον τρόπο με τον οποίο αυτά αποκτήθηκαν. Η βασική λογιστική ισότητα στην οποία στηρίζεται ο ισολογισμός είναι η εξής:



Ουσιαστικά ο ισολογισμός δείχνει με ποιο τρόπο χρηματοδοτείται το Ενεργητικό (μέσα δράσεως που κατέχει η επιχείρηση) μιας επιχείρησης από το Παθητικό (υποχρεώσεις προς τρίτους) και την Καθαρή Θέση (υποχρεώσεις προς το φορέα της). Οι προβλεπόμενοι ισολογισμοί της υπό εξέταση μονάδας για τα έτη 2020 – 2024 παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	2020	2021	2022	2023	2024
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	829.304 €	887.456 €	956.037 €	1.037.455 €	1.132.304 €
A. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	634.635 €	564.120 €	493.605 €	423.090 €	352.575 €
Πάγιο Ενεργητικό Αθροιστικά	705.150 €	634.635 €	564.120 €	493.605 €	423.090 €
Μείον: Αποσβέσεις	70.515 €	70.515 €	70.515 €	70.515 €	70.515 €
B. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	40.483 €	44.390 €	46.553 €	48.809 €	51.163 €
1. Αποθέματα	10.276 €	10.928 €	11.610 €	12.322 €	13.068 €
2. Πελάτες	21.623 €	23.887 €	24.973 €	26.105 €	27.285 €
3. Διαθέσιμα	8.584 €	9.575 €	9.970 €	10.382 €	10.810 €
Γ. ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΜΕΤΡΗΤΩΝ	154.186 €	278.946 €	415.879 €	565.555 €	728.566 €
ΠΑΘΗΤΙΚΟ	57.428 €	60.962 €	67.254 €	73.839 €	80.730 €
A. ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	57.428 €	60.962 €	67.254 €	73.839 €	80.730 €
1. Προμηθευτές	4.455 €	4.737 €	5.033 €	5.342 €	5.665 €
2. Υποχρεώσεις προς φόρους και τέλη	52.973 €	56.225 €	62.221 €	68.497 €	75.065 €
ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ	771.876 €	826.494 €	888.784 €	963.616 €	1.051.574 €
Μετοχικό κεφάλαιο	741.178 €	741.178 €	741.178 €	741.178 €	741.178 €
Κέρδη χρήσης εις νέων	30.698 €	85.316 €	147.606 €	222.438 €	310.396 €
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ & ΚΘ	829.304 €	887.456 €	956.037 €	1.037.455 €	1.132.304 €

Πίνακας 39: Ισολογισμός

4.5 Χρηματοοικονομική αξιολόγηση επένδυσης

Παρακάτω εφαρμόζονται οι πιο βασικές μέθοδοι χρηματοοικονομικής ανάλυσης προκειμένου να αξιολογηθεί το εν λόγω επενδυτικό σχέδιο.

4.5.1 Μέθοδος Επανείσπραξης του Κόστους Επένδυσης

Η μέθοδος επανείσπραξης του κόστους επένδυσης (payback period method) αποδίδει τον αριθμό των ετών που απαιτούνται για να επανεισπραχθεί το κόστος κεφαλαίου της αρχικής επένδυσης. Η συγκεκριμένη μέθοδος παρέχει μία ένδειξη του κινδύνου της επένδυσης. Με άλλα λόγια, όσο βραχύτερη είναι η περίοδος επανείσπραξης, τόσο λιγότερο «επικίνδυνη» είναι η επένδυση.

Παρόλα αυτά, η μέθοδος αυτή δε λαμβάνει υπόψη το μέγεθος και το χρόνο πραγματοποίησης των καθαρών ταμειακών ροών (ΚΤΡ) κατά τη διάρκεια της περιόδου επανείσπραξης, την οποία θεωρεί ως ενιαίο σύνολο. Για το λόγο αυτό, είναι σημαντικό να χρησιμοποιείται παράλληλα με τις επόμενες μεθόδους αξιολόγησης της παρούσας επένδυσης.

Για να βρεθεί ο αριθμός των ετών επανείσπραξης θα πρέπει να υπολογιστούν οι καθαρές ταμειακές ροές (ΚΤΡ), οι οποίες υπολογίζονται με τον εξής ακόλουθο τρόπο:



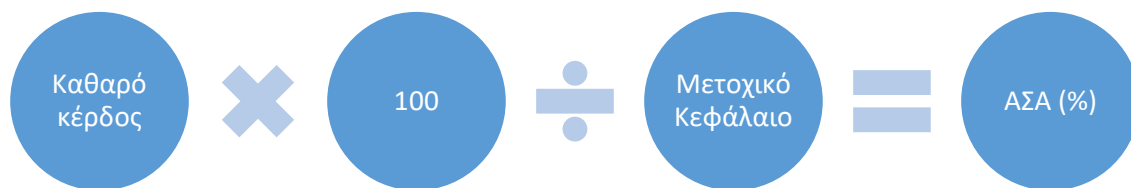
ΕΤΟΣ	ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΚΤΡ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ ΚΤΡ
2020	118.158 €	70.515 €	188.673 €	188.673 €
2021	124.760 €	70.515 €	195.275 €	383.948 €
2022	136.933 €	70.515 €	207.448 €	591.396 €
2023	149.676 €	70.515 €	220.191 €	811.587 €
2024	163.011 €	70.515 €	233.526 €	1.045.113 €

Πίνακας 40: Καθαρές ταμειακές ροές

Σύμφωνα με τον **Πίνακα 40** τα πρώτα 591.396 € από τα 741.178 € θα εισπραχθούν στο τρίτο έτος λειτουργίας της μονάδας. Τα υπόλοιπα 149.782 € κατά τη διάρκεια του τέταρτου έτους και συγκεκριμένα στον τέταρτο μήνα του 2023. Το γεγονός αυτό συνιστά την εξεταζόμενη μονάδα ιδιαίτερα ελκυστική περίπτωση επένδυσης.

4.5.2 Μέθοδος απλού συντελεστή απόδοσης κεφαλαίου

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



Όπως προκύπτει από τον παρακάτω πίνακα, ο απλός συντελεστής απόδοσης είναι αρκετά ικανοποιητικός, αφήνοντας το συμπέρασμα ότι η επένδυση έχει περιθώριο κέρδος και υποδεικνύοντας την ελκυστικότητά της.

ΕΤΟΣ	2020	2021	2022	2023	2024
ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ	118.158 €	124.760 €	136.933 €	149.676 €	163.011 €
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	741.178 €				
ΑΣΑ	16%	17%	18%	20%	22%

Πίνακας 41: Συντελεστής απόδοσης μετοχικού κεφαλαίου

4.5.3 Μέθοδος καθαρής παρούσας αξίας

Η Μέθοδος της Καθαρής Παρούσας Αξίας, γνωστή και ως Net Present Value (NPV) Method, στηρίζεται στην παραδοχή ότι όλες οι καθαρές ταμειακές ροές του επενδυτικού σχεδίου προεξοφλούνται στον παρόντα χρόνο. Ως συντελεστής προεξόφλησης χρησιμοποιείται το μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου, που ισχύει με βάση τα τραπεζικά δεδομένα, και το οποίο στα πλαίσια του παρόντος επενδυτικού σχεδίου λαμβάνεται ίσο με 6%. Το επιτόκιο προεξόφλησης εξαρτάται από το κόστος κεφαλαίου, το οποίο είναι συνάρτηση του σχήματος της χρηματοδότησης και του κινδύνου που ενέχει η συγκεκριμένη επένδυση. Ο τύπος για τον υπολογισμό της καθαρής παρούσας αξίας (ΚΠΑ) είναι ο εξής:

$$\text{Καθαρή Παρούσα Αξία} = \sum [\text{ΚΤΡ}_t * \text{ΣΠΑ}_{\text{κ},t}] - \text{Κόστος Επένδυσης}$$

Όπου:

- **ΚΤΡ_t** = Καθαρή Ταμειακή Ροή την περίοδο *t*
- **ΣΠΑ_{κ,t}** = $1 / (1 + \kappa)^t$
- **κ** = Μέσο Σταθμικό Κόστος Κεφαλαίου
- **t** = η υπό εξέταση περίοδος

Η Καθαρή Παρούσα Αξία υπολογίζεται ως το αλγεβρικό άθροισμα των παραπάνω μεγεθών σε κάθε μία από τις υπό εξέταση περιόδους. Σε περίπτωση που το αποτέλεσμα προκύψει θετικό, τότε η αποδοτικότητα των ταμειακών ροών της επένδυσης είναι υψηλότερες από την ελάχιστη αποδεκτή απόδοση και η επένδυση θεωρείται ελκυστική. Στον Πίνακα υπολογίζεται η Συνολική Παρούσα Αξία του επενδυτικού σχεδίου, με βάση την οποία η Καθαρή Παρούσα Αξία προκύπτει θετική.

ΕΤΟΣ	ΚΤΡ	ΣΠΑ (9%)	ΠΑ
2020	188.673 €	0,9174	173.089 €
2021	195.275 €	0,8417	164.363 €
2022	207.448 €	0,7722	160.192 €
2023	220.191 €	0,7084	155.983 €
2024	233.526 €	0,6499	151.768 €
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ			805.395 €

Πίνακας 42: Υπολογισμός παρούσας αξίας



Επομένως, προκύπτει ότι: $ΚΠΑ = 805.395 - 741.178 = 64.217 \text{ €} > 0$

Παρατηρούμε ότι η καθαρή παρούσα αξία είναι θετική. Επομένως, το παρόν επενδυτικό σχέδιο εμφανίζεται ιδιαίτερα ελκυστικό και μπορεί να γίνει αποδεκτό.

4.5.4 Μέθοδος εσωτερικού συντελεστή απόδοσης

Ο Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης (ΕΣΑ)-(internal rate of return - IRR) είναι το προεξοφλητικό επιτόκιο το οποίο μηδενίζει την Καθαρά Παρούσα Αξίας μιας επένδυσης. Αυτό σημαίνει ότι εάν ο IRR υπερβαίνει το κόστος κεφαλαίου της εταιρίας, τότε το επενδυτικό σχέδιο γίνεται αποδεκτό.

Για τον υπολογισμό του Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης υπολογίζονται οι καθαρές ταμειακές ροές και στη συνέχεια γίνεται η προεξόφληση των ταμειακών ροών στο παρόν, χρησιμοποιώντας δύο επιτόκια, ένα χαμηλό IRR1 και ένα υψηλό IRR2. Ο Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης υπολογίζεται τότε βάσει του μαθηματικού τύπου:

$$IRR = IRR1 + [\Theta ΚΠΑ * (IRR2 - IRR1)] / (\Theta ΚΠΑ + ΑΚΠΑ)$$

Όπου:

- $\Theta ΚΠΑ$: Θετική Καθαρή Παρούσα Αξία (στο χαμηλότερο επιτόκιο προεξόφλησης)
- $ΑΚΠΑ$: Αρνητική Καθαρή Παρούσα Αξία (στο υψηλότερο επιτόκιο προεξόφλησης)

Για τις ανάγκες των υπολογισμών τα επιτόκια προεξόφλησης που θα χρησιμοποιηθούν είναι $IRR1 = 11\%$ και $IRR2 = 15\%$. Στους παρακάτω πίνακες φαίνονται οι υπολογισμοί για τη Συνολική Παρούσα Αξία στα δύο αυτά επιτόκια προεξόφλησης.

ΕΤΟΣ	ΚΤΡ	ΣΠΑ (11%)	ΣΠΑ (15%)	ΠΑ (11%)	ΠΑ (15%)
2020	188.673 €	0,9009	0,8696	169.976 €	164.070 €
2021	195.275 €	0,8116	0,7561	158.485 €	147.647 €
2022	207.448 €	0,7312	0,6575	151.686 €	136.397 €
2023	220.191 €	0,6587	0,5718	145.040 €	125.905 €
2024	233.526 €	0,5935	0,4972	138.598 €	116.109 €
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ				763.784 €	690.129 €

Πίνακας 43: Υπολογισμός παρούσας αξίας

Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα προκύπτουν τα εξής:

- Για IRR1 = 11%, ΚΠΑ = 763.784 € – 741.178 € = 22.606 € > 0 (ΘΚΠΑ)
- Για IRR2 = 15%, ΚΠΑ = 690.129 € – 741.178 € = (51.049) < 0 (ΑΚΠΑ)

Συνολικά το IRR προκύπτει ως εξής:

$$\text{IRR} = 11\% + [22.606 * (15\% - 11\%)] / (22.606 + 51.049) = 12,2\%$$

Συμπερασματικά, το επιτόκιο που θα μπορούσαν να καλύψουν οι επενδυτές δίχως να έχουν απολύτως καμία ζημία των κεφαλαίων τους είναι 12.2%.

4.6 Χρηματοοικονομική αξιολόγηση σε συνθήκες αβεβαιότητας

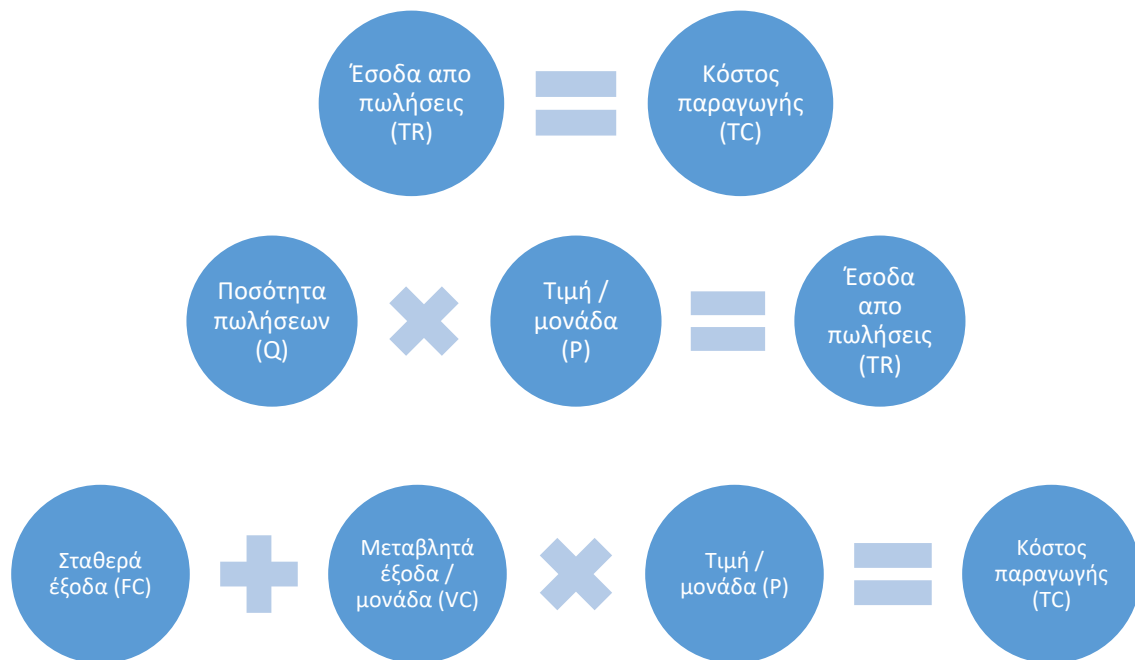
Μέχρι τώρα η ανάλυση βασίζεται σε υπολογισμούς, οι οποίοι γίνονται βάσει των προβλεπόμενων εισροών και εκροών για τις πρώτες εταιρικές χρήσεις. Κρίνεται σκόπιμο να μελετηθεί τι θα συμβεί σε περίπτωση που κάποιες από τις παραδοχές αυτών των προβλέψεων δεν υλοποιηθούν επακριβώς και τελικά η Naxian Utopia κληθεί να λειτουργήσει σε διαφορετικές επιχειρηματικές συνθήκες. Για το σκοπό αυτό θα υπολογιστεί το Νεκρό Σημείο (Break Even Point) της επένδυσης και θα γίνει Ανάλυση Ευαισθησίας (Sensitivity Analysis).

4.6.1 Ανάλυση νεκρού σημείου

Το «νεκρό» σημείο (Break Even Point ή BEP) ορίζεται ως το σημείο όπου τα συνολικά έσοδα από τις πωλήσεις ισούται με το προβλεπόμενο συνολικό κόστος παραγωγής. Με άλλα λόγια, λογίζεται το ποσό εκείνο του κύκλου εργασιών, το οποίο καλύπτει ακριβώς τα σταθερά και τα μεταβλητά της έξοδα, χωρίς να πραγματοποιεί ούτε κέρδος ούτε ζημιά.

Εάν οι πωλήσεις της επιχείρησης είναι περισσότερες από αυτές του νεκρού σημείου, τότε η επιχείρηση πραγματοποιεί κέρδος. Ομοίως, εάν επιθυμεί να αυξήσει τα κέρδη της

μπορεί να αποφασίσει σχετικά με τις ποσότητες προϊόντος που απαιτείται να πωληθούν. Αντιθέτως, εάν οι πωλήσεις της επιχείρησης είναι χαμηλότερες από αυτές του νεκρού σημείου, τότε η επιχείρηση πραγματοποιεί ζημιά.



ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	Συνολικά έξοδα	Σταθερά	Μεταβλητά	Μεταβλητά έξοδα / Μονάδα
Ά υλεις & άλλα εφόδια	27.321 €	0 €	27.321 €	30 €
Έξοδα Μάρκετινγκ	59.897 €	0 €	56.897 €	66 €
Γενικά έξοδα	1.000 €	1.000 €	0 €	0 €
Ανθρώπινο δυναμικό	44.400 €	44.400 €	0 €	0 €
Αποσβέσεις	70.515 €	70.515 €	0 €	0 €
ΣΥΝΟΛΟ	203.133 €	115.915 €	87.218 €	96 €

Πίνακας 44: Καταμερισμός Μεταβλητών & Σταθερών Εξόδων 1ης Εταιρικής Χρήσης

Επειδή το προϊόν της επιχείρησης αποτελεί υπηρεσίες διαμονής, ο καταμερισμός των εσόδων γίνεται με βάση τον αριθμό των διανυκτερεύσεων. Δεδομένου ότι η υπό ίδρυση μονάδα το πρώτο έτος λειτουργίας της θα πραγματοποιήσει περίπου 910 διανυκτερεύσεις από τις οποίες θα λάβει 374.265 €, προκύπτει ότι η τιμή ανά μονάδα είναι: $P = TR/Q = 374.265 / 910 = 411 \text{ €}$

Έτσι, με βάση τα στοιχεία του πίνακα ο όγκος των πωλήσεων στο «νεκρό» σημείο θα είναι: $Q_{(NE) \text{ MON}} = FC / (P - VC) = 115.915 \text{ €} / (411 \text{ €} - 96 \text{ €}) = 367 \text{ διανυκτερεύσεις.}$

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

$$Q_{(N\dot{\Sigma}) \text{ ΕΣΟΔΑ}} = Q_{\text{ΜΟΝ}} * P = 367 * 411 \text{ €} = 151.136 \text{ €}$$

4.6.2 Ανάλυση ευαισθησίας

Τα κλίμα ανταγωνισμού και αβεβαιότητας που επικρατεί στην αγορά επιβάλλει να εντοπιστούν οι κρίσιμες μεταβλητές οι οποίες ενδεχομένως να προσθέσουν ρίσκο στο όλο εγχείρημα. Στο πλαίσιο αυτό, τα πιο κρίσιμα μεγέθη, που χρειάζεται να αναλυθούν σε σχέση με το Νεκρό Σημείο, είναι το ποσοστό υλοποίησης του προβλεπόμενου πλάνου πωλήσεων και η τιμή πώλησης των προϊόντων, τα οποία μεγέθη αναλύονται παρακάτω.

Ποσοστό υλοποίησης προβλεπόμενων πωλήσεων στο Νεκρό σημείο

Παρατηρούμε ότι η υπό μελέτη μονάδα ξεκινά να πραγματοποιεί κέρδη μόλις φτάνει στο 40% των συνολικών εσόδων της από πωλήσεις.

$$\text{Ποσοστό πωλήσεων στο ΝΑ} = (151.136 \text{ €} / 374.265 \text{ €}) * 100 = 40\%$$

Εάν υπάρξει μια μείωση της τιμής πώλησης των προϊόντων μονάδας, προκειμένου να ανταπεξέλθει σε ενδεχόμενες κινήσεις του ανταγωνισμού, το Νεκρό Σημείο προφανώς θα μεταβληθεί. Σε μια περίπτωση μείωσης της τιμής κατά 15%, δηλαδή η νέα μέση τιμή να είναι περίπου 349 € από 411 €, τότε το ΝΣ γίνεται:

$$Q'_{(N\dot{\Sigma}) \text{ ΜΟΝ}} = = 457 \text{ διανυκτερεύσεις}$$

$$Q_{(N\dot{\Sigma}) \text{ ΕΣΟΔΑ}} = 159.699 \text{ €}$$

Αυτό σημαίνει ότι πλέον, η μονάδα ξεκινά να πραγματοποιεί κέρδη μόλις φτάσει στο 43% των συνολικών εσόδων της από πωλήσεις.

Προσδιορισμός Ελάχιστης Τιμής Πώλησης των Προϊόντων

Η ελάχιστη τιμή πώλησης των προϊόντων της μονάδας υπολογίζεται από τον ακόλουθο τύπο:

$$P_{\text{min}} = \text{Συνολικά Έξοδα} / \text{Όγκος Πωλήσεων} = 203.133 \text{ €} / 910 \text{ Διανυκτερεύσεις} = 223 \text{ €} / \text{Διανυκτέρευση}$$

Η παραπάνω τιμή αποτελεί το ελάχιστο όριο, στο οποίο μπορεί να καταφύγει η εταιρία, προκειμένου να αντιμετωπίσει την τιμολογιακή στρατηγική των ανταγωνιστών της.

4.7 Συμπεράσματα

Στο προηγούμενο κεφάλαιο έγινε χρηματοοικονομική ανάλυση του επενδυτικού σχεδίου, προσδιορίζοντας το συνολικό κόστος της επένδυσης, το συνολικό απαιτούμενο κεφάλαιο κίνησης, τις καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης, την ανάλυση του νεκρού σημείου και την καθαρά παρούσα αξία της επένδυσης για το φάσμα της πενταετίας μεταξύ 2020 και 2024 καθώς και της περιόδου κατασκευής. Τα αποτελέσματα αυτής της ανάλυσης υποδεικνύουν μια προσοδοφόρα επένδυση τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και για την τοπική κοινότητα.

Παρά τη δυσίωνη οικονομική κατάσταση που επικρατεί αυτή τη στιγμή στην Ελλάδα, με τη φορολογία και τα εργασιακά μέτρα να τροποποιούνται σε βάρος των επιχειρήσεων η εν λόγω επένδυση παρουσιάζεται να είναι συμφέρουσα. Ωστόσο, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι η παρούσα μελέτη έχει πραγματοποιηθεί με τα υφιστάμενα χρηματοοικονομικά δεδομένα (εργοδοτικές εισφορές, φόρους και ΦΠΑ) και θα πρέπει να γίνει επανεκτίμηση της μεθόδου επανείσπραξης κεφαλαίου σε περίπτωση κρατικών μεταρρυθμίσεων έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορεί να ρυθμίζει τα έξοδα της και να προγραμματίσει τις επόμενες επενδύσεις της.

Τέλος, ο κύκλος ζωής του τουριστικού προϊόντος της Νάξου βρίσκεται ακόμα στάδιο της ανάπτυξης συγκριτικά με τους πλησιέστερους δημοφιλείς τουριστικούς προορισμούς, το οποίο δίνει ελπίδες για περαιτέρω ανάπτυξη του νησιού. Αυτό, για την υπό μελέτη επιχείρηση σημαίνει μεγαλύτερες επενδυτικές ευκαιρίες, συνεχής αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών, περαιτέρω διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό και πιθανή στόχευση σε νέες αγορές.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Μάλλιαρης, Π. 2012, Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Δ' Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα

Καβουσάνος, Ε. 2004, ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 Αξιολόγηση – Απόφαση, ΕΜΠ

INSETE, Marketing Plan τουριστικού προϊόντος Νοτίου Αιγαίου, Οδικός χάρτης 2015-2020

Γεωργακέλλος Δ., Σημειώσεις από παραδόσεις του μαθήματος «ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ», μεταπτυχιακό πρόγραμμα MBA, τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Ακαδημαϊκό Έτος 2016 – 2017.

Ζήσης Β., Σημειώσεις από παραδόσεις του μαθήματος «ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ», μεταπτυχιακό πρόγραμμα MBA, τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Ακαδημαϊκό Έτος 2016 – 2017.

Γεωργόπουλος, Ν. (2010), «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Μπένου Γ., Αθήνα

Πανεπιστήμιο Αιγαίου 2013, ESPON EUROISLANDS Project: Άτλαντας των Ευρωπαϊκών Νησιών

Πανεπιστήμιο Αιγαίου Εργαστήριο Τουριστικών Ερευνών και Μελετών και Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών (ΕΚΚΕ) 2006, Μελέτη των τουριστικών τάσεων και της εξέλιξης του κλάδου στην ελληνική και παγκόσμια αγορά, Χίος

Πανεπιστήμιο Αιγαίου Εργαστήριο Τουριστικών Ερευνών και Μελετών 2010, Η σημασία του τουρισμού για την ελληνική οικονομία / κοινωνία & προτάσεις πολιτικής για την τουριστική ανάπτυξη, Χίος, σελ. 19

Χατζηδάκης, Α. 2015, Τάσεις της τουριστικής κίνησης 2008-2015, Αθήνα

INSETE 2017, Ελληνικός Τουρισμός Εξελίξεις – Προοπτικές, Τεύχος 3, σελ. 94

Μυλωνάς, Π., Τζάκου-Λαμπροπούλου, Ν. 2015, Μικρομεσαίες επιχειρήσεις: Έρευνα συγκυρίας, Ειδικό θέμα: Ξενοδοχεία

Πολύζος, Σ., Σαρατσής, Γ. 2013, Η γεωγραφία και τα χαρακτηριστικά του τουρισμού στην Ελλάδα, η θέση και οι προοπτικές της Περιφέρειας Θεσσαλίας, Λάρισα

Κουτούλας, Δ. 2012, Έκθεση Συμπερασμάτων για την Έρευνα Ικανοποίησης Επισκεπτών Νάξου

ICAP GROUP A.E 2012, Κλαδική Ανάλυση: Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις

ΣΤΟΧΑΣΙΣ Σύμβουλοι Επιχειρήσεων Α.Ε. 2011, Κλαδικές στοχεύσεις – ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, Αθήνα

Δημητροκάλλη, Μ. 2016, Οικονομοτεχνική ανάλυση και αξιολόγηση μετατροπής επιχείρησης ενοικιαζόμενων δωματίων σε ξενοδοχείο τριών αστέρων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΦΕΚ/Β/1987

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Kotler, P., «Marketing Management: Analysis, Planning and Control», 14th edition, Prentice-Hall

Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, Strategic Management and Business Policy, 13th edition, Pearson

Qian Ye, Rob Low & Bin Gu 2009, The impact of online user reviews on hotel room sales, Elsevier

Ray H. Garrison, Eric W. Noreen, Peter H. Brewer & Rania Uwaydah Nardini 2014, Managerial Accounting, 2nd edition, Mc Graw Hill Education

Clyde P. Stickney, Roman L. Weil, Katherine Schipper, Jennifer Francis 2010, Financial Accounting AN INTRODUCTION TO CONCEPTS, METHODS, AND USES, 13th edition, South-Western Cengage Learning

Earl K. Stice, James D. Stice, K. Fred Skousen 2010, Intermediate Accounting, 17th edition, South-Western Cengage Learning

Richard A. Brealey, Stewart C. Myers, Franklin Allen 2014, Principles of Corporate Finance, 11th edition, Mc Graw Hill Education

Richard A. Brealey, Stewart C. Myers, Alan J. Marcus 2012, Fundamentals of Corporate Finance, 17th edition, Mc Graw Hill Education

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

<http://www.kathimerini.gr/904260/article/oikonomia/epixeirhseis/mikrh-veltivsh-ths-antagwnistikothtas-ston-toyrismo>

<http://www.sepe.gr/gr/research-studies/article/7536105/weforum-gci-2016-2017/>

http://www.citybranding.gr/2016/04/blog-post_8.html

<https://law.mintour.gov.gr/resources/d11b4bdca7d66e2bcb44d6ebfaadc6ef13decd04>

<https://tourismarket.gr/2017/07/07/naxos-rekor-6etias-ton-iounio-me-60000-touristes/>

<http://www.naxostimes.gr/toyrismos/13429-katalogos-ellinikon-limanion-krouazieras-2017-deyteri-se-afikseis-i-mykonos-tetarti-i-santorini-pinakas>

<http://www.capital.gr/oikonomia/3136321/capital-controls-epiptoseis-se-oikonomia-trapezes-epixeiriseis-kai-agera>

http://www.insete.gr/Portals/0/statistics/Overviews/Overview_1712.pdf

http://www.insete.gr/Portals/0/statistics/Overviews/Overview_1711.pdf

http://www.insete.gr/Portals/0/statistics/2018/Overview_1801.pdf

<http://www.cnn.gr/oikonomia/insights/story/36685/eykairies-kindynoi-kai-prokliseis-gia-ton-elliniko-toyrismo>

<http://www.kathimerini.gr/864388/article/epikairothta/politikh/koyntoyra-oi-rwsoi-8a-pairnoyn-viza-eisodoy-entos-48-wrwn>

<https://www.enterprisegreece.gov.gr/h-ellada-shmera/giati-ellada/prosbash-se-xrhmatodothsh>

<http://www.taxhorizon.club/el/αρθρογραφία-7/αρθρογραφία-69/νέος-αναπτυξιακός-νόμος-και-ευκαιρίες-ενίσχυσης-για-τουριστικές-επιχειρήσεις-16510>

<http://www.mintour.gov.gr/el/Investments/DevelopmentLaw/>

<https://www.niriis.gr/epidotiseis/esp/esp-xenodoheion-2017-enisxisi-tourismou/>

<http://www.kathimerini.gr/901624/gallery/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/ola-ta-sxedia-ths-fraport-gia-ta-14-perifereiaka-aerodromia>

<http://sete.gr/media/8468/16o-sunedrio-sete- -sumperasmata.pdf>

<http://www.dimokratiki.gr/09-01-2018/kafti-patata-kokkinon-danion-3-dis-ston-tourismo/>

<http://www.etean.com.gr/PublicPages/CurrentProgram.aspx?ID=85>

<https://www.enterprisegreece.gov.gr/h-ellada-shmera/giati-ellada/prosbash-se-xrhmatodothsh>

<http://sete.gr/media/8468/16o-sunedrio-sete- -sumperasmata.pdf>

http://www.insete.gr/Portals/0/statistics/Overviews/Overview_1710.pdf

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

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

<http://www.euro2day.gr/news/economy/article/1570866/poioi-mporoy-na-paroy-epidothsh-gia-thn-idrysh-t.html>

<http://www.mintour.gov.gr/el/Investments/wizards/touristikeseplkatoikies/>

<http://services.grhotels.gr/cloud1/SearchAccomodation/Results?peripheryID=40102&peripheralUnitID=67&municipalityID=6702&islandID=33&chkHotel=on&chkStar2=on&btnSearch=%CE%91%CE%BD%CE%B1%CE%B6%CE%AE%CF%84%CE%B7%CF%83%CE%B7>

http://www.grhotels.gr/GR/xee/ITEP/DocLib2/Τουριστικά%20Καταλύματα%20Μικρού%20και%20Μεσαίου%20Μεγέθους.%20Ρόλος,%20Προοπτικές,%20Μέτρα/22_ΚΕΦΑΛΑΙΟ_03.pdf

<http://www.businesscoachinglab.gr/page.aspx?itemID=SPG74>

<http://www.ready.gr>

<https://www.internet-services.gr/>

<http://www.touristiki-agora.gr/article.asp?ID=2121>

<http://www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/diaxylikon/axiologisi.pdf>

<http://www.mavvidis.com/>

<https://www.supportbusiness.gr/financial/companies-legalforms/118-ksekinwntas-th-dikh-sou-epixeirhsh-oles-oi-nomikes-morfes-epixeirhsewn>

http://stirixis-xerovasilas.blogspot.gr/2013/11/39082011_70.html

<https://www.e-forologia.gr/>

<http://www.qnto.gov.gr/>

<http://www.booking.com/hotels>

www.tripadvisor.com

<https://el.wikipedia.org/wiki/Νάξος>