



Διπλωματική Εργασία:

«Οικονομοτεχνική Ανάλυση και Αξιολόγηση Τουριστικής Επένδυσης στην νήσο Καστό»

Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ – Executive MBA»

Φοιτήτρια: Ελένη Μοτάκη

A.M.: EMBA1834

Επιβλέπων Καθηγητής: Δημήτριος Γεωργακέλλος

Πειραιάς, Οκτώβριος 2021

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας




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

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : Ε-MBA» με τίτλο «Οικονομοτεχνική Ανάλυση και Αξιολόγηση Τουριστικής Επένδυσης στην νήσο Καστό» έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.....

Όνοματεπώνυμο: Μοτάκη Ελένη

Ημερομηνία: 21 Οκτωβρίου 2021

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

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1: Σύνοψη Μελέτης Σκοπιμότητας	1
1.1 Σύνοψη ιστορικού και ιδέας.....	1
1.2 Σύνοψη Ανάλυσης Αγοράς	1
1.3 Πρώτες ύλες κ.ά.....	2
1.4 Μηχανολογία και τεχνολογία.....	2
1.5 Οργάνωση και γενικά έξοδα.....	2
1.6 Ανθρώπινοι πόροι.....	3
1.7 Χωρική ανάλυση	3
1.8 Χρονοδιάγραμμα	3
1.9 Χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση επένδυσης	3
Κεφάλαιο 2: Περιγραφή ιδέας και επενδυτικού σχεδίου	4
Κεφάλαιο 3: Ανάλυση Αγοράς.....	5
3.1 Ορισμός Αγοράς Τουρισμού.....	5
3.1.1 Η τουριστική βιομηχανία στην Ελλάδα – Ιστορική αναδρομή	6
3.1.2 Δομή και χαρακτηριστικά του τουριστικού κλάδου	8
3.1.3 Περιγραφή προϊόντων του κλάδου	9
3.1.4 Χαρακτηριστικά τουριστικού προϊόντος	10
3.2 Ορισμός αγοράς ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.....	12
3.2.1 Δομή και διάρθρωση	12
3.2.2. Περιγραφή των προϊόντων του κλάδου	15
3.2.3 Τμηματοποίηση πελατείας.....	17
3.3 Ανάλυση Αγοράς.....	18
3.3.1 Εξέλιξη Ξενοδοχειακού Δυναμικού Ελλάδας	18

3.3.3 Χαρακτηριστικά αφίξεων και δαπανών	20
3.3.4 Στοιχεία Αγοράς.....	23
3.3.5 Διαδικασία Ανάλυσης Αγοράς.....	25
3.3.6 Εθνική τουριστική πολιτική	32
3.3.7 Εναλλακτικές μορφές τουρισμού	35
3.4 Νομός Λευκάδας.....	38
3.4.1 Ιστορία: Λευκάδα και Καστός.....	38
3.4.2 Δημοτική Ενότητα Καστού.....	39
3.5 Πρόβλεψη πωλήσεων και Σύστημα Μάρκετινγκ	41
3.5.1 Ανάλυση Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος	41
3.5.2 Ανάλυση εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος.....	47
3.6 Ανάλυση SWOT	50
3.6.1 Δυνατά σημεία.....	51
3.6.2 Αδυναμίες	52
3.6.3 Ευκαιρίες.....	52
3.6.4 Απειλές.....	53
3.7 Στρατηγική Επενδυτικού Σχεδίου	53
3.7.1 Περιγραφή	53
3.7.2 Γεωγραφική περιοχή	54
3.7.3 Διαμόρφωση στρατηγικής.....	55
3.7.4 Μείγμα μάρκετινγκ.....	58
3.7.5 Ανάλυση πινάκων προϋπολογισμού εσόδων, πληρότητας και τιμολογιακής πολιτικής.....	60
Κεφάλαιο 4: Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια.....	66

4.1 Χαρακτηριστικά των πρώτων υλών και των άλλων εφοδίων	67
4.2 Επιλογή πρώτων υλών και των άλλων εφοδίων	68
4.3 Επιλογή και αξιολόγηση των προμηθευτών	69
4.4 Κόστος πρώτων υλών	70
Κεφάλαιο 5: Μηχανολογία και τεχνολογία	71
5.1 Δυναμικότητα της μονάδας.....	71
5.2 Εξοπλισμός.....	71
5.3 Χωρομετρικά σχέδια.....	72
5.4 Διαμόρφωση κτηρίου	80
Επιχρίσματα εξωτερικών-εσωτερικών τοίχων	80
Ηλεκτρομηχανολογικά.....	80
Επιστρώσεις δαπέδων	82
Εγκατάσταση Συναγερμού και Πυρασφάλειας.....	82
Είδη υγιεινής.....	82
Κουζίνα.....	82
Κεφάλαιο 6: Οργάνωση μονάδας και γενικά έξοδα	83
6.1 Οργάνωση και λειτουργία ξενοδοχειακής μονάδας	83
6.1.1 Οργανόγραμμα	83
6.1.2 Υπηρεσίες επαγγελματιών.....	84
6.2 Γενικά έξοδα	85
6.2.1 Λειτουργικά έξοδα.....	85
Κεφάλαιο 7: Ανθρώπινοι πόροι.....	87
7.1 Οργάνωση ανθρωπίνων πόρων	88
7.2 Δαπάνες μισθοδοσίας	90

Κεφάλαιο 8: Τοποθεσία, χώρος εγκαταστάσεως, περιβάλλον.....	92
8.1 Διαθέσιμος χώρος/κτίριο	92
8.2 Περιβαλλοντικές επιπτώσεις.....	95
Κεφάλαιο 9: Προγραμματισμός και προϋπολογισμός εκτελέσεως του έργου	96
9.1 Στάδια εκτελέσεως έργου.....	96
9.2 Εκτιμήσεις εκτελέσεως έργου	98
Κεφάλαιο 10: Χρηματοοικονομική και οικονομική ανάλυση και αξιολόγηση επενδυτικού σχεδίου	99
10.1 Ανάλυση συνολικού κόστους επένδυσης.....	100
10.1.1 Πάγιο Ενεργητικό.....	100
10.1.2 Καθαρό κεφάλαιο κίνησης	101
10.1.3 Συνολικό Κόστος επένδυσης	104
10.2 Χρηματοδότηση του επενδυτικού σχεδίου.....	104
10.3 Ανάλυση κόστους παραγωγής.....	105
10.3.1 Συνολικό κόστος	105
10.3.2 Υπολογισμός αναγκών με καθαρό κεφάλαιο κίνησης	106
10.4 Ανάλυση λογιστικών καταστάσεων.....	108
10.4.1 Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης	108
10.4.2 Ταμειακές ροές	108
10.4.3 Ισολογισμός	109
10.4.4 Αριθμοδείκτες.....	111
10.5 Χρηματοοικονομική αξιολόγηση.....	113
10.5.1 Μέθοδος επανείσπραξης κόστους επένδυσης	113
10.5.2 Μέθοδος απλού συντελεστή απόδοσης κεφαλαίου	114

10.5.3 Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας.....	115
10.5.4 Μέθοδος Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης.....	116
10.6 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση σε συνθήκες αβεβαιότητας	117
10.6.1 Νεκρό σημείο.....	117
11. Συμπεράσματα.....	119
Βιβλιογραφία	120

Κεφάλαιο 1: Σύνοψη Μελέτης Σκοπιμότητας

Σκοπός της μελέτης σκοπιμότητας είναι η απόκτηση μιας ουδέτερης, επαγγελματικής και εξειδικευμένης γνώμης καθώς και η διεξοδική ανάλυση του μελλοντικού έργου. Όλες οι παραδοχές σε αυτήν τη μελέτη σκοπιμότητας σχετικά με το έργο, το μέγεθος, τη διάταξη και το σχεδιασμό, καθώς και την επιλογή του χειριστή, βασίζονται σε σχέδια που είχε ήδη παρουσιάσει ο ιδιοκτήτης.

1.1 Σύνοψη ιστορικού και ιδέας

Στην Ελλάδα το τουριστικό προϊόν χαρακτηρίζεται από μεγάλη εποχικότητα και έντονο ανταγωνισμό. Το υπό μελέτη κατάλυμα θα προσπαθήσει να ανταπεξέλθει σε αυτά τα δύο στοιχεία, προωθώντας ένα μοντέλο περιβαλλοντικά βιώσιμου τουρισμού με δραστηριότητες όλο το χρόνο, στην νήσο Καστό.

Η μονάδα θα ονομαστεί 'Ερημίτης' και θα έχει ως στόχο την υψηλή ποιότητα προσφερόμενης υπηρεσίας, με ιδιαίτερη έμφαση στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Η στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση είναι αυτή της διαφοροποίησης προϊόντος. Θα αποτελεί ξενοδοχειακή μονάδα 4 αστέρων δυναμικότητας 3 διαμερισμάτων, με εξωτερικό χώρο.

Η πληρότητα της μονάδας εκτιμάται, με συντηρητικά σενάρια, να κυμανθεί κατά μέσο όρο στο 60% για το 2022 και στο 63% για το 2023. Για την επικράτηση και αύξηση αυτών των ποσοστών, η προβολή της μονάδας θα είναι δυναμική με χρήση του κατάλληλου μείγματος μάρκετινγκ.

1.2 Σύνοψη Ανάλυσης Αγοράς

Καθώς ο κλάδος του τουρισμού είναι παγκοσμίως ταχέως αναπτυσσόμενος, έτσι και στην Ελλάδα αποτελεί ένα κρίσιμο ζήτημα για την αναπτυξιακή πορεία της χώρας. Μάλιστα, λόγω των χωρικών και περιβαλλοντικών διαστάσεων που λαμβάνει είναι πολύ επίκαιρο.

Στην Ελλάδα, ο τουριστικός κλάδος είναι μεγάλη πηγή εισοδήματος για μεγάλο μέρος του πληθυσμού, αφού αποτελεί το 18-20% του ΑΕΠ. Το τουριστικό προϊόν στην χώρα χαρακτηρίζεται από μεγάλη εποχικότητα, ενώ οι επισκέπτες χαρακτηρίζονται από την επιλογή της Ελλάδας ως προορισμό χαλάρωσης και διακοπών. Ωστόσο, λαμβάνοντας υπόψη διάφορες κοινωνικοοικονομικές, οικολογικές και πολιτιστικές συνέπειες που προκαλούνται από τη σημαντική συγκέντρωση τουριστών σε συγκεκριμένη εποχή του χρόνου αλλά και σε συγκεκριμένους τόπους, έχουν δημιουργηθεί ανησυχίες σχετικά με τη βιωσιμότητα του μαζικού τουρισμού.

Έτσι, η έννοια της αειφόρου ανάπτυξης κέρδισε σημαντικό έδαφος στις συζητήσεις για το τουρισμό και στον επιχειρηματικό τομέα, αλλά και σε επίπεδο χάραξης πολιτικών. Ο βιώσιμος τουρισμός είναι ένας τρόπος αντιμετώπισης των αντιφάσεων που δημιουργούνται μεταξύ της τουριστικής ανάπτυξης από τη μία πλευρά και της προστασίας του περιβάλλοντος από την άλλη.

1.3 Πρώτες ύλες κ.ά.

Στις πρώτες ύλες περιλαμβάνονται η γραφική ύλη, τα εφόδια καθαριότητας και συντήρησης, τα οποία θα προμηθεύονται από εταιρείες όσο γίνεται πιο κοντά στην εγκατάσταση της μονάδας.

1.4 Μηχανολογία και τεχνολογία

Η επιλογή της τεχνολογίας και του μηχανολογικού εξοπλισμού θα γίνει σύμφωνα με τα τεχνικά χαρακτηριστικά και τους κανονισμούς που ορίζει ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού για την αδειοδότηση και λειτουργία μονάδας 4 αστέρων, ενώ παράλληλα θα πληροί τις προϋποθέσεις ώστε να είναι περιβαλλοντικά φιλικός.

1.5 Οργάνωση και γενικά έξοδα

Στην κορυφή του οργανογράμματος της επιχείρησης είναι ο επενδυτής που θα είναι και ο γενικός διευθυντής της επιχείρησης και ο οποίος θα είναι υπεύθυνος για την συνολικά εύρυθμη λειτουργία του καταλύματος. Δεδομένου του οικογενειακού χαρακτήρα της επένδυσης, άτομο του στενού οικογενειακού κύκλου του επενδυτή θα ασχολείται με τις προμήθειες και το μάρκετινγκ της μονάδας.

Τα γενικά έξοδα χωρίζονται σε:

- Ασφάλιστρα
- Αμοιβές εξωτερικών συνεργατών
- Αμοιβές προσωπικού
- Κόστη πρώτων υλών

1.6 Ανθρώπινοι πόροι

Η μονάδα κατά τη περίοδο την οποία θα έχει φιλοξενούμενους, θα απασχολεί, με μειωμένο ωράριο, έναν υπάλληλο υποδοχής και έναν υπάλληλο καθαριότητας, αλλά και έναν υπεύθυνο για τον εξωτερικό χώρο. Ο επενδυτής και ο υπεύθυνος μάρκετινγκ και προμηθειών θα ασχολούνται με τη μονάδα όλο το χρόνο.

1.7 Χωρική ανάλυση

Η επιλογή της συγκεκριμένης τοποθεσίας προέκυψε καθώς ο επενδυτής διαθέτει ήδη κτίριο στο συγκεκριμένο σημείο που μπορεί να διαμορφωθεί κατάλληλα για να λειτουργήσει ως κατάλυμα. Το σημείο που επιλέχθηκε έχει καλές μετεωρολογικές συνθήκες ακόμα και τους χειμερινούς μήνες, έχει λιμάνι και αεροδρόμιο κοντά, θα έχει αποδοχή από τη τοπική κοινωνία, ενώ το συγκεκριμένο σημείο μπορεί να προωθηθεί ως προορισμός βιώσιμου τουρισμού.

1.8 Χρονοδιάγραμμα

Το χρονοδιάγραμμα του έργου διακρίνεται σε διαφορετικές φάσεις που αφορούν όλες τις απαραίτητες μελέτες που χρειάζονται για τη διαμόρφωση του υπάρχοντος χώρου, αλλά και την απόκτηση και εγκατάσταση του μηχανολογικού εξοπλισμού. Αφορά επίσης το προ-παραγωγικό μάρκετινγκ, την εκπαίδευση του προσωπικού, αλλά και τέλος, το συντονισμό και έλεγχο των διαδικασιών. Η όλη διαδικασία προβλέπεται να διαρκέσει 11 μήνες.

1.9 Χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση επένδυσης

Το συνολικό κόστος την επένδυσης ανέρχεται στα 50.214€, από τα οποία το πάγιο ενεργητικό διαμορφώνεται στα 47.700€, ενώ το καθαρό κεφάλαιο κίνησης, που θα

καλύπτει τα πρώτα έξοδα της επιχείρησης, είναι 2.514€. Το 56% (28.000€) είναι το ποσό που θα καλυφθεί από κρατική επιχορήγηση, αφού αφορά στην εγκατάσταση φωτοβολταϊκού συστήματος παραγωγής ενέργειας, ενώ το υπόλοιπο 44% (22.214€) θα καλυφθεί από ίδια κεφάλαια. Υπενθυμίζουμε σε αυτό το σημείο ότι η κτηριακή εγκατάσταση υπάρχει ήδη.

Κεφάλαιο 2: Περιγραφή ιδέας και επενδυτικού σχεδίου

Η ιδέα της επένδυσης για τη δημιουργία μιας μικρής μονάδας καταλυμάτων στην νήσο Καστός της Λευκάδας προέκυψε από την επιθυμία της επενδύτριας να εκμεταλλευτεί ένα κτίσμα και τον περιβάλλοντα χώρο, ιδιοκτησίας της, ο οποίος μέχρι στιγμής είναι ανεκμετάλλευτος.

Ο Καστός, σε αντίθεση με τη γειτονική Λευκάδα που βρίθεται από μαζικό τουρισμό ειδικά το καλοκαίρι, δεν έχει μεγάλα τουριστικά ρεύματα, πέρα από τα πολλά ιστιοπλοϊκά που στηρίζουν την οικονομία του νησιού. Ενδεικτικό είναι ότι όλο το νησί έχει τρεις ταβέρνες, μόλις δύο καφέ μπαρ και ένα παντοπωλείο, ενώ διαθέτει ελάχιστα ενοικιαζόμενα δωμάτια και αυτά κυρίως μέσω της πλατφόρμας Airbnb. Ο Καστός βρίσκεται σε ιδανική τοποθεσία για την ανάπτυξη ενός οικολογικά φιλικού καταλύματος που θα μπορούσε να γίνει πόλος έλξης για όσους ενδιαφέρονται για εναλλακτικό τουρισμό, όπως η υπό μελέτη μονάδα.

Ο επενδυτής στοχεύει στη δημιουργία μιας μικρής επιχείρησης, που θα ονομάζεται 'Ερημίτης' με άξονα τον εναλλακτικό τουρισμό και τη βιωσιμότητα της περιοχής. Δεδομένου ότι ο Καστός βρίσκεται σε θαλάσσια περιοχή που προστατεύεται από το δίκτυο Natura 2000¹, όποια παρέμβαση γίνεται στο νησί πρέπει να γίνεται με άξονα τη

¹ Το Natura 2000 είναι ένα δίκτυο βασικών χώρων αναπαραγωγής και ανάπαυσης για σπάνια και απειλούμενα είδη, καθώς και ορισμένους σπάνιους φυσικούς οικοτόπους. Απλώνεται και στις 27 χώρες της ΕΕ, τόσο στην ξηρά όσο και στη θάλασσα. Ο Καστός περιβάλλεται από τη μεγαλύτερη περιοχή Natura 2000 που βρίσκεται στο Ιόνιο. Ο κωδικός της περιοχής είναι: GR2220003, και το επίσημο όνομα: ESOTERIKO ARCHIPELAGOS IONIOU (MEGANISI, ARKOUDI, ATOKOS, VROMONAS). Το θαλάσσιο περιβάλλον της τοποθεσίας προσφέρει καταφύγιο σε πολλά σημαντικά είδη αρπακτικών που δείχνουν τον βιολογικό πλούτο της περιοχής. Τα κοινά δελφίνια (*Delphinus delphis*) και διάφορα είδη καρχαριών είναι

διατήρηση του θαλάσσιου περιβάλλοντος και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του. Έτσι, ο επενδυτής θέλοντας να ακολουθήσει τα περιβαλλοντικά δεδομένα και το πλούσιο οικοσύστημα της περιοχής, θέλει να διαφοροποιήσει τη μονάδα ως προς τη σχέση της με τη φύση. Έτσι, στόχος είναι να δημιουργηθεί μια μονάδα που θα ελκύει άτομα με ενδιαφέρον προς το φυσικό περιβάλλον.

Πιο συγκεκριμένα για τη μονάδα, οι κτιριακές εγκαταστάσεις υπάρχουν ήδη αλλά θα διαμορφωθούν, όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο, ώστε να γίνουν πιο περιβαλλοντικά φιλικές, αλλά και να ταιριάζουν στο φυσικό περιβάλλον και την τοποθεσία. Δεδομένου ότι το κτήριο υπάρχει ήδη, υπολογίζεται ότι η δυναμικότητα του θα είναι 3 δωματίων με 14 κλίνες. Για να ενισχυθεί το περιβαλλοντικό προφίλ της μονάδας, η τροφοδοσία σε ηλεκτρικό ρεύμα θα γίνεται με αυτόνομο φωτοβολταϊκό σύστημα (χειμώνα-καλοκαίρι), το οποίο θα υποστηρίζει τις βασικές λειτουργίες, χωρίς σύνδεση με το δίκτυο της ΔΕΗ. Η μονάδα θα απευθύνεται τόσο σε εγχώριους όσο και σε ξένους τουρίστες.

Κεφάλαιο 3: Ανάλυση Αγοράς

3.1 Ορισμός Αγοράς Τουρισμού

Η τουριστική βιομηχανία είναι μια από τις μεγαλύτερες βιομηχανίες παγκοσμίως, με υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης. Στην ελληνική οικονομία ο τουρισμός παίζει σημαντικό ρόλο. Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού των Ηνωμένων Εθνών ορίζει τον τουρισμό ως *ένα κοινωνικό, πολιτιστικό και οικονομικό φαινόμενο που συνεπάγεται τη μεταφορά ανθρώπων σε χώρες ή μέρη εκτός του συνήθους περιβάλλοντος για προσωπικούς ή επαγγελματικούς σκοπούς. Αυτοί οι άνθρωποι καλούνται επισκέπτες (που μπορεί να*

κάτοικοι της τοπικής θαλάσσιας πανίδας. Οι ακτές όλης της περιοχής περιέχουν πολλές θαλάσσιες σπηλιές, τον ιδανικό βιότοπο για φώκιες *Monachus monachus*. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο αποτελούν ένα από τα πιο σημαντικά σημεία της εθνικής επικράτειας (και της Μεσογείου γενικότερα) για τα πιο απειλούμενα με εξαφάνιση θηλαστικά στην Ευρώπη. Επίσης τα θαλάσσια ύδατα προστατεύονται λόγω των μεγάλων λιβαδιών Ποσειδωνίας. Παράλληλα στη ξηρά προστατεύονται 6 διαφορετικά είδη ζώων.

είναι είτε τουρίστες είτε εκδρομές, κάτοικοι ή μη κάτοικοι) και ο τουρισμός έχει να κάνει με τις δραστηριότητές τους, μερικές από τις οποίες συνεπάγονται τουριστικές δαπάνες.'

Είναι σύνηθες να συγχέουμε τους όρους *τουρισμός, ταξίδι και φιλοξενία*, ή να τους ορίζουμε ως το ίδιο πράγμα. Ενώ ο τουρισμός είναι ο γενικός όρος για τις δραστηριότητες και τη βιομηχανία που δημιουργούν την τουριστική εμπειρία, το 2020 ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού των Ηνωμένων Εθνών ορίζει το ταξίδι ως δραστηριότητα μετακίνησης μεταξύ διαφορετικών τοποθεσιών, για οποιονδήποτε σκοπό, αλλά περισσότερο για αναψυχή. Από την άλλη πλευρά, η φιλοξενία μπορεί να οριστεί ως 'ο επιχειρηματικός τομέας όπου βοηθάει τους ανθρώπους να αισθάνονται ευπρόσδεκτοι, χαλαροί και να διασκεδάζουν'. Με απλά λόγια, η βιομηχανία της φιλοξενίας είναι ο συνδυασμός καταλυμάτων και εστίασης που αποτελούν συνολικά και το μεγαλύτερο τμήμα της βιομηχανίας του τουρισμού (UNWTO, 2008).

3.1.1 Η τουριστική βιομηχανία στην Ελλάδα – Ιστορική αναδρομή

Η Ελλάδα έχει μακρά παράδοση στον τουρισμό και τη φιλοξενία, κυρίως λόγω της ιστορίας και του αρχαίου πολιτισμού της, καθώς οι ξένοι θεωρούνταν ιεροί στην αρχαία Ελλάδα. Ο Ξένιος Δίας, ο πατέρας των θεών, έγινε επίσης ο θεός της φιλοξενίας που προστατεύει τους ξένους και εμπνέει τους ντόπιους να φροντίζουν τους επισκέπτες τους. Μια γη πλούσια οικονομικής, θρησκευτικής και πνευματικής δραστηριότητας για περισσότερες από τρεισήμισι χιλιετίες και γεωγραφικά εξαπλωμένη σε ένα αρχιπέλαγος με περισσότερα από 2500 νησιά - βρίσκεται στη νοτιοανατολική γωνία της Ευρώπης - σε ένα σταυροδρόμι προς την Αφρική και την Ασία, ήταν αναπόφευκτο να έχει μεγάλη ταξιδιωτική δραστηριότητα από την αρχή της καταγεγραμμένης ιστορίας (Μπριασούλης, 1993, Σκουλάς, 1985). Στη σύγχρονη εποχή, η επιστημονική τεκμηρίωση του τουρισμού στην Ελλάδα ξεκίνησε μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, ενώ η σημαντική τουριστική ανάπτυξη ξεκίνησε στα μέσα της δεκαετίας του 1970, όταν η έλλειψη δημοτικότητας των ισπανικών θέρετρων, αύξησε τη ζήτηση για εναλλακτικούς μεσογειακούς προορισμούς. Η πιο μεγάλη αύξηση των τουριστικών ροών προς την Ελλάδα σημειώθηκε τα τέλη της δεκαετίας του 1970 και του 1980, λόγω των πολλών φυσικών, πολιτιστικών και περιβαλλοντικών πόρων, της ανάπτυξης των υφιστάμενων υποδομών αεροδρομίων σε

μεγάλα νησιά, αλλά και λόγω του χαμηλού κόστους σε σύγκριση με το μεγαλύτερο μέρος της Ευρώπης (EIU, 1993). Τα ελληνικά θέρετρα έχουν διαφορετικά προφίλ προϊόντων και αγορών, καθιστώντας τα ικανά να ικανοποιήσουν μια μεγάλη ποικιλία τουριστικής ζήτησης (Boniface & Cooper, 1994). Η τουριστική βιομηχανία αναπτύχθηκε ραγδαία, ειδικά σε νησιωτικούς προορισμούς και περιοχές με ιστορικά μνημεία (Leontidou, 1991; Papadopoulos, 1989).

Τώρα, ο τουρισμός είναι ένας από τους σημαντικότερους τομείς της ελληνικής οικονομίας και βασικός πυλώνας της οικονομικής ανάπτυξης. Ο κλάδος του τουρισμού κατείχε το 6,8% της συνολικής ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας το 2017. Στον τουριστικό τομέα απασχολούνταν 381.800 άτομα το 2018, αντιπροσωπεύοντας το 10,0% της συνολικής απασχόλησης στη χώρα. Ο τουρισμός είναι πρωταθλητής εξαγωγών στην ελληνική οικονομία, με τις εξαγωγές ταξιδιών να αντιπροσωπεύουν το 43,3% των συνολικών εξαγωγικών υπηρεσιών το 2018.

Το 2018, ο εισερχόμενος τουρισμός στην Ελλάδα ήταν ο υψηλότερος καταγεγραμμένος, με ρεκόρ 33,1 εκατομμυρίων διεθνών τουριστικών αφίξεων και με αύξηση 9,7% σε σχέση με το 2017. Οι τουρίστες από άλλες χώρες της ΕΕ αντιπροσώπευαν σχεδόν τα δύο τρίτα των συνολικών επισκέψεων, ενώ αυξήθηκαν κατά 15,1% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Οι αφίξεις από τη Γερμανία (+ 18,2%) και τη Γαλλία (+ 7,3%) αυξήθηκαν σημαντικά, με συνολικά 4,4 εκατομμύρια και 1,5 εκατομμύρια επισκέπτες αντίστοιχα, όπως και οι αφίξεις από τις Ηνωμένες Πολιτείες που έφτασαν τα 1,1 εκατομμύρια, σημειώνοντας μια ετήσια αύξηση της τάξης του 26,9%. Οι πληρότητα σε όλα τα είδη διαμονής αυξήθηκε κατά 8,1% σε σύγκριση με το 2017.

Οι εγχώριοι τουρίστες πραγματοποίησαν 5,7 εκατομμύρια ταξίδια το 2018, υπήρξε δηλαδή μια αύξηση της τάξης του 3,6% σε σχέση με το 2017. Το 4,7% των εσωτερικών ταξιδιών πραγματοποιήθηκαν για επαγγελματικούς σκοπούς το 2017, ενώ η συντριπτική πλειοψηφία των εγχώριων ταξιδιών είχε ως στόχο την αναψυχή. Η πλειοψηφία των εγχώριων επισκεπτών έμεινε με φίλους ή συγγενείς ή σε άλλα μη ενοικιαζόμενα

καταλύματα, με μόνο το 34,2% των εγχώριων επισκέψεων να χρησιμοποιούν μίσθωση καταλύματος.

Το Υπουργείο Τουρισμού είναι υπεύθυνο για τη χάραξη της τουριστικής πολιτικής στην Ελλάδα. Εισάγει νομοθεσία για τον τουρισμό, συμφωνεί με το στρατηγικό σχέδιο μάρκετινγκ, ενθαρρύνει τις επενδύσεις και εργάζεται για τη βελτίωση της ποιότητας και της ανταγωνιστικότητας του ελληνικού τουρισμού. Το Υπουργείο συνεργάζεται στενά με άλλα σχετιζόμενα υπουργεία και φορείς τουρισμού, όπως ο Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων και το Ερευνητικό Ινστιτούτο Τουρισμού.

Η υλοποίηση της στρατηγικής μάρκετινγκ πραγματοποιείται από τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού (ΕΟΤ), ο οποίος λειτουργεί ένα δίκτυο 16 γραφείων στο εξωτερικό. Το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος είναι ο νόμιμος σύμβουλος της κυβέρνησης για τον τουρισμό, καθώς και η αρμόδια αρχή που είναι υπεύθυνη για την επίσημη ταξινόμηση ξενοδοχείων, δωματίων και διαμερισμάτων.

Το Υπουργείο Τουρισμού έχει ένα δίκτυο 14 Περιφερειακών Τουριστικών Γραφείων που εποπτεύουν και ελέγχουν τις τουριστικές επιχειρήσεις, διεξάγουν ποιοτικό έλεγχο, παρακολουθούν επίσημες ταξινομήσεις και ρυθμίζουν ό,τι ζήτημα προκύπτει. Σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, οι περιφέρειες και οι δήμοι σχεδιάζουν και εφαρμόζουν προγράμματα και δραστηριότητες για την ανάπτυξη και προώθηση του τουρισμού. Όμως όλες οι διαφημιστικές δραστηριότητες απαιτούν την έγκριση του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού, έτσι ώστε να διασφαλίζεται ότι όλες οι εκστρατείες ευθυγραμμίζονται με την εθνική στρατηγική για την προώθηση του τουρισμού.

Ο συνολικός προϋπολογισμός για το Υπουργείο Τουρισμού αυξήθηκε κατά 6,3% το 2018 σε 63,7 εκατομμύρια ευρώ, από 59,9 εκατομμύρια ευρώ το 2017. Από αυτά, 20,6 εκατομμύρια ευρώ διατέθηκαν για τη στήριξη των δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ και της προώθησης του Ελληνικού Εθνικού Οργανισμού Τουρισμού (OECD, 2020).

3.1.2 Δομή και χαρακτηριστικά του τουριστικού κλάδου

Ο τουριστικός τομέας επηρεάστηκε πρόσφατα από διάφορους παράγοντες, τρεις από τους οποίους είναι οι πιο σημαντικοί: Πρώτον, η παγκοσμιοποίηση, που συνεπάγεται την

απορρύθμιση και τον αυξημένο ανταγωνισμό στον τομέα του τουρισμού. Ο αριθμός των τουριστών αυξάνεται σταθερά ενώ παράλληλα έχουν εύκολη πρόσβαση σε περισσότερες περιοχές / αγορές. Επομένως, σε αυτό το πλαίσιο, οι επιχειρήσεις του τουρισμού και οι τουριστικοί προορισμοί, πρέπει να προσαρμοστούν στη νέα κατάσταση και να αναπτύξουν στρατηγικές για τη βελτίωση ή τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Δεύτερον, το τουριστικό προφίλ έχει αλλάξει. Οι τουρίστες είναι πιο έμπειροι και πιο ενημερωμένοι. Η τεχνολογία πληροφοριών διευκολύνει την πρόσβαση σε πληροφορίες και συμβάλλει στη ζήτηση για εναλλακτικά και πιο διαφοροποιημένα προϊόντα. Επίσης, οι τουρίστες σήμερα είναι πιο ανεξάρτητοι και τείνουν να οργανώνουν οι ίδιοι τις διακοπές τους. Τρίτον, η βιωσιμότητα είναι απαραίτητη για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι τουριστικές επιχειρήσεις πρέπει να διαχειρίζονται με προσοχή στις οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές διαστάσεις. Αυτοί οι τρεις παράγοντες: παγκοσμιοποίηση, τουριστικό προφίλ και βιωσιμότητα, πρέπει να ληφθούν υπόψη στην στρατηγική ενός οργανισμού για την επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Carvalho & Sarkar, 2014).

Άλλα χαρακτηριστικά του τουριστικού κλάδου είναι ο αυξανόμενος διεθνής τουρισμός, η συνεχόμενη αυξανόμενη σημασία των αεροπορικών μεταφορών, αλλά και η αναγνώριση του τουρισμού ως βασικού οικονομικού πυλώνα των οικονομιών (Gössling & Hall, 2016).

3.1.3 Περιγραφή προϊόντων του κλάδου

Πρώτα από όλα πρέπει να κατανοήσουμε την έννοια του 'προϊόντος' και του Τουριστικού Προϊόντος. Με απλά λόγια, ένα προϊόν είναι οτιδήποτε κατασκευάζεται και διατίθεται προς πώληση. Ένα προϊόν είναι το αποτέλεσμα της διαδικασίας παραγωγής και ικανοποιεί μια επιθυμία. Στην αγορά, ένα προϊόν μπορεί να είναι 'αγαθό' (το οποίο είναι ορατό) ή 'υπηρεσία' (το οποίο είναι άυλο). Τα τουριστικά προϊόντα είναι ένας συνδυασμός αγαθών και υπηρεσιών που απαιτούνται από έναν τουρίστα κατά τη διάρκεια του ταξιδιού και της διαμονής του σε έναν προορισμό. Αυτά περιλαμβάνουν φυσικά, πολιτιστικά και ανθρωπογενή αξιοθέατα, αλλά και εγκαταστάσεις, όπως ξενοδοχεία και μεταφορές. Σε αυτήν τη διαδικασία, οι τουρίστες αντλούν μια εμπειρία

που διαφέρει από άτομο σε άτομο. Ευρύτερα μιλώντας, το άθροισμα των εμπειριών που παρέχονται στους τουρίστες σε ένα ολόκληρο ταξίδι, μπορεί να θεωρηθεί ως ένα προϊόν. Τα τουριστικά προϊόντα ικανοποιούν τις ανάγκες των τουριστών και αγοράζονται από αυτούς μέσω τουριστικών επιχειρήσεων. Το τουριστικό προϊόν μπορεί να είναι 'συγκεκριμένο', δηλαδή μεμονωμένα διαφορετικά προϊόντα, όπως δωμάτιο σε ξενοδοχείο ή θέση αεροπορικής εταιρείας που πωλείται από επιχειρήσεις τουρισμού, ή 'συνολικό' προϊόν, που είναι πολλαπλά απτά και άυλα προϊόντα που βασίζονται σε μια δραστηριότητα για ένα συγκεκριμένο προορισμό (Middleton, 1988). Τα τουριστικά προϊόντα μπορεί να θεωρηθούν ότι αποτελούνται από βασικές και συμπληρωματικές (ή δευτερεύουσες) υπηρεσίες. Το αξιοθέατο είναι το βασικό προϊόν σε έναν προορισμό. Για να ταξιδέψουν στον προορισμό, και ενώ βρίσκονται στον προορισμό, οι τουρίστες απαιτούν άλλες υπηρεσίες όπως μεταφορά, διαμονή, φαγητό και ποτά και υπηρεσίες υποστήριξης, οι οποίες αποτελούν συμπληρωματικές υπηρεσίες.

3.1.4 Χαρακτηριστικά τουριστικού προϊόντος

Στη συνέχεια θα επισημάνουμε κάποια χαρακτηριστικά του τουριστικού προϊόντος:

1. Προϊόν πολύ ευπαθές - Όσο τα τουριστικά προϊόντα παραμένουν αχρησιμοποίητα, οι πιθανότητες να πωληθούν μειώνονται. Το αδιάθετο δωμάτιο ξενοδοχείου ή το κάθισμα μιας πτήσης δεν μπορεί να αποθηκευτεί για μεταγενέστερη πώληση, όπως μπορεί να συμβεί με άλλα αγαθά. Αυτό το χαρακτηριστικό απαιτεί μεγαλύτερη προσπάθεια για την πλήρωση των δωματίων ενός ξενοδοχείου ή των θέσεων ενός αεροσκάφους.
2. Προϊόν υπηρεσιών - Το προϊόν που πωλείται στους τουρίστες είναι υπηρεσίες. Αυτό απαιτεί υψηλό βαθμό προσωπικής δέσμευσης, φαντασίας, προσαρμογής κ.λπ.
3. Η παρουσία των χρηστών είναι απαραίτητη - Για τη χρήση των υπηρεσιών, είναι απαραίτητο οι χρήστες (δηλαδή οι τουρίστες) να προσέρχονται σε συγκεκριμένα σημεία. Τα τουριστικά προϊόντα δεν μπορούν να μεταφερθούν στους χρήστες, αλλά οι χρήστες στο προϊόν.
4. Ανομοιογενές προϊόν - Είναι σημαντικό εδώ να αναφέρουμε ότι ο τουρισμός δεν είναι ένα ομοιογενές προϊόν, καθώς τείνει να ποικίλλει σε επίπεδο ποιότητας με την πάροδο

του χρόνου, σε αντίθεση υλικό αγαθό. Μια περιήγηση σε πακέτο ή ακόμη και μια πτήση σε αεροσκάφος δεν μπορεί να είναι πάντα ίσης ποιότητας, υπάρχουν πολλές διακυμάνσεις.

5. Ψυχολογική προσέλκυση - Τα τουριστικά προϊόντα είναι σε μεγάλο βαθμό εμπειρίες. Όταν ένας τουρίστας αγοράζει ένα πακέτο περιήγησης στο εξωτερικό, αγοράζει κάτι περισσότερο από μια απλή συλλογή υπηρεσιών. Αγοράζει, δηλαδή, την προσωρινή εμπειρία ενός παράξενου περιβάλλοντος, νέων γεωγραφικών χαρακτηριστικών, τροπικών τοπίων, πολιτισμού και κληρονομιάς της περιοχής που παραθερίζει και κάποια άλλα άυλα οφέλη.

6. Προϊόν με υψηλό κίνδυνο - Ο κίνδυνος για τη χρήση αυξάνεται, καθώς η αγορά τις περισσότερες φορές προηγείται της πραγματικής κατανάλωσης του προϊόντος. Η εμπειρία ενός εξαιρετικού ξενοδοχείου μπορεί να αμαυρωθεί από μια απογοητευτική πτήση προς τον προορισμό και οι διακοπές σε ένα παραθαλάσσιο μέρος μπορούν να καταστραφούν από μια δυσάρεστη διαδρομή σιδηροδρόμου.

7. Άκαμptos εφοδιασμός – Το τουριστικό προϊόν εξαρτάται από πολλούς παράγοντες που είναι υπεύθυνοι για την ακαμψία ή την ελαστικότητα του εφοδιασμού, όπως οι μεταφορές με την έννοια και της προσβασιμότητας - οι σιδηρόδρομοι, οι δρόμοι, τα αεροδρόμια κ.λπ. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι όλα αυτά είναι εντάσεως κεφαλαίου και χρειάζονται χρόνο για να ολοκληρωθούν και μπορέσουν να χρησιμοποιηθούν.

8. Η ζήτηση είναι ασταθής - Είναι σωστό να πούμε ότι τα τουριστικά προϊόντα υπόκεινται σε αστάθεια της ζήτησης. Αυτό επιδεινώνει το μέγεθος του κινδύνου και δημιουργεί πολυδιάστατα προβλήματα στον τουριστικό σχεδιασμό. Παράγοντες που επηρεάζουν είναι οι εποχιακές διακυμάνσεις και η υψηλή ελαστικότητα της ζήτησης, οι ξαφνικές επιπτώσεις εξωτερικών και περιβαλλοντικών παραγόντων, για παράδειγμα η τρέχουσα επιδημία του ιού Covid έχει θέσει σε κίνδυνο ολόκληρη την τουριστική βιομηχανία.

9. Εντάσεως ανθρώπινου κεφαλαίου - Απαιτείται εκπαιδευμένο και έμπειρο προσωπικό για τη διάθεση των υπηρεσιών. Η έλλειψη εξοπλισμού και εγκαταστάσεων μπορεί να

αντισταθμιστεί με τη χρήση αποτελεσματικού προσωπικού, αλλά τίποτα δεν μπορεί να αντικαταστήσει το ικανό προσωπικό (Yin, 2005).

3.2 Ορισμός αγοράς ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

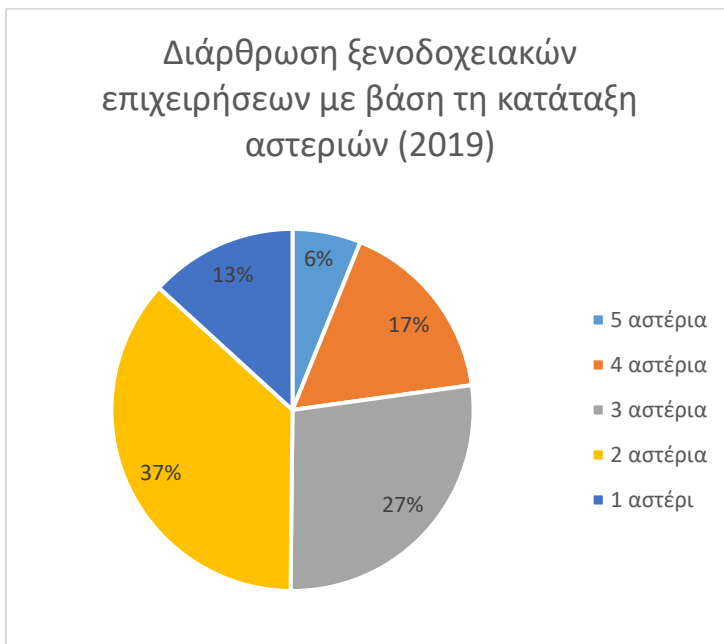
Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού (UNWTO), τα 'ξενοδοχεία και συναφείς εγκαταστάσεις' ορίζονται ως 'αυτά που χαρακτηρίζονται από την ύπαρξη δωματίων, σε αριθμό τέτοιο που να υπερβαίνει έναν ελάχιστο. Βρίσκονται υπό κοινή διοίκηση, παρέχουν συγκεκριμένες υπηρεσίες, περιλαμβανομένης της υπηρεσίας δωματίων, καθημερινή περιποίηση του δωματίου και των χώρων υγιεινής, και ομαδοποιούνται σε τάξεις και κατηγορίες ανάλογα με τις υπηρεσίες και τις διευκολύνσεις που παρέχουν, ενώ δεν ανήκουν στην κατηγορία των ειδικών εγκαταστάσεων'.

3.2.1 Δομή και διάρθρωση

Η διάρθρωση του τομέα των καταλυμάτων – ξενοδοχείων είναι διαφορετική σε κάθε χώρα. Καθώς οι χώροι φιλοξενίας αναπτύσσονται σε μέγεθος και πολυπλοκότητα, αρχίζουν να περιλαμβάνουν και δραστηριότητες πέρα από τη διαμονή. Για παράδειγμα, τα περισσότερα ξενοδοχεία πλέον διαθέτουν εγκαταστάσεις όπου μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες συνεδρίων ή υπηρεσιών ευεξίας κ.λπ. Ένα ζωντανό παράδειγμα είναι από το Λας Βέγκας, όπου υπάρχουν 29 ξενοδοχεία, το καθένα με περισσότερα από 1000 δωμάτια. Κάθε ξενοδοχείο περιλαμβάνει συνήθως ένα μεγάλο καζίνο, πάνω από ένα εστιατόριο, ένα θέατρο, ένα συνεδριακό και εκθεσιακό κέντρο, ένα εμπορικό κέντρο, ένα κέντρο ευεξίας, ενώ κάποια από αυτά έχουν τσίρκο ή και γκαλερί. Αυτό το φάσμα δραστηριοτήτων είναι νόμιμο και συμπληρωματικό για τις ξενοδοχειακές μονάδες και πλέον καταλαβαίνουμε ότι η βιομηχανία έχει εξελιχθεί και αγκαλιάζει πολλές και διαφορετικές δραστηριότητες. Ένας βασικός λόγος που το φάσμα των δραστηριοτήτων που προσφέρουν και διαχειρίζονται οι ξενοδοχειακές μονάδες έχει επεκταθεί, είναι γιατί επιδιώκουν να εντοπίσουν και να παρέχουν υπηρεσίες, ώστε να βρίσκονται πάντα στο επίκεντρο της ζήτησης, όπου συνεχώς αλλάζει και ποικίλει (Slattery, 2002).

Δυστυχώς, μιλώντας για την Ελλάδα, ενώ γνωρίζουμε ότι το επίπεδο αλλά και η ποικιλία παρεχόμενων υπηρεσιών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχει ανέβει, δεν μπορούμε να βρούμε τα κατάλληλα στοιχεία για να αποτυπώσουμε το πώς διαμορφώνεται το τοπίο και ποιες είναι οι νέες υπηρεσίες που έχουν εισχωρήσει στο κλάδο αυτή τη στιγμή. Κοιτώντας τα παρακάτω διαγράμματα, μπορούμε μόνο να δούμε τη διάρθρωση του κλάδου σύμφωνα με τη κατάταξη των αστεριών. Παρατηρούμε ότι, ενώ η πλειοψηφία των ξενοδοχειακών μονάδων είναι 2 και 3^{ων} αστεριών, η πλειοψηφία των κλινών είναι 4^{ων} αστεριών. Αυτό μας δείχνει ότι ο τομέας αναβαθμίζεται σε ποιότητα όσο περνάει ο χρόνος. Βέβαια, στη περιοχή που μας ενδιαφέρει, δηλαδή στον νομό Λευκάδας, η συντριπτική πλειοψηφία των κλινών (46%) είναι 2 αστεριών.

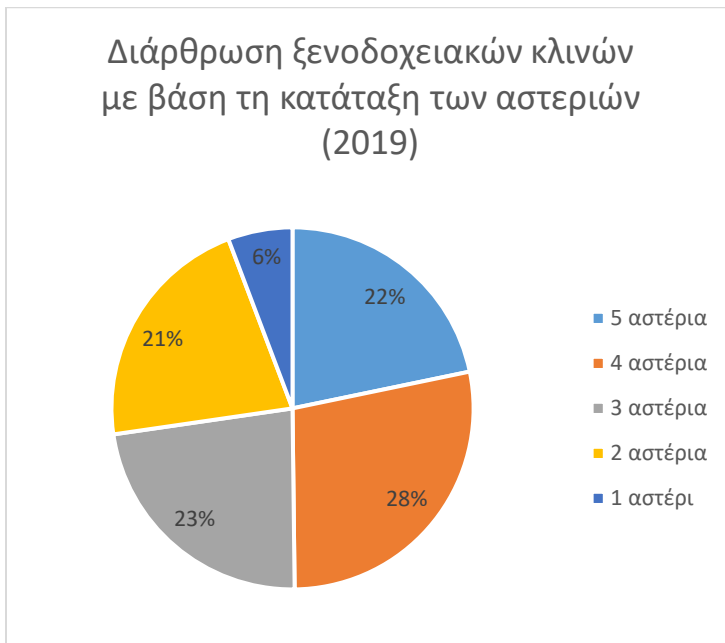
Διάγραμμα 3.1: Διάρθρωση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων με βάση τη κατάταξη αστεριών για το έτος 2019



Πηγή: Επεξεργασία του συγγραφέα²

² Στοιχεία ΕΛΣΤΑΤ

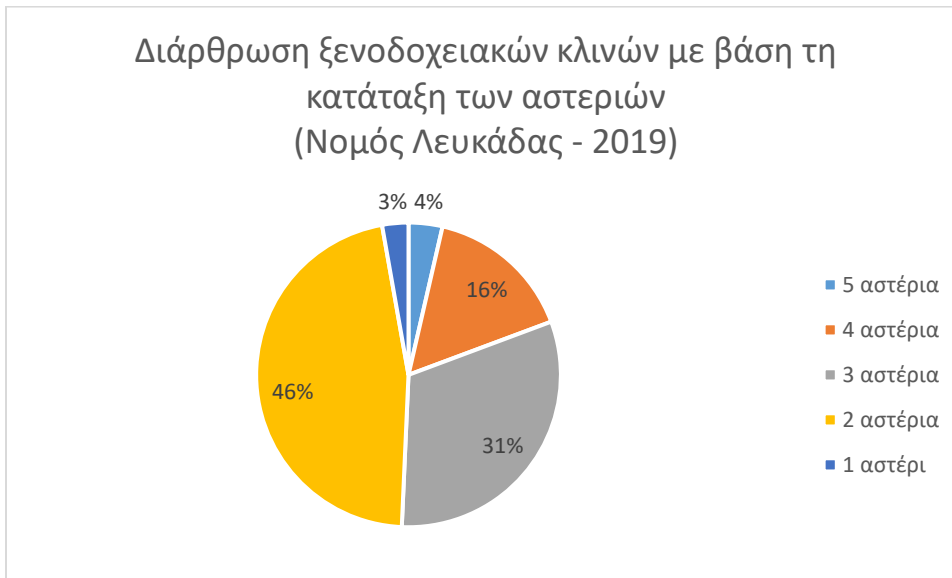
Διάγραμμα 3.2: Διάρθρωση ξενοδοχειακών κλινών με βάση τη κατάταξη των αστεριών για το έτος 2019



Πηγή: Επεξεργασία του συγγραφέα³

³ Στοιχεία ΕΛΣΤΑΤ

Διάγραμμα 3.3: Διάρθρωση ξενοδοχειακών κλινών με βάση τη κατάταξη των αστεριών, Νομός Λευκάδας για το έτος 2019



Πηγή: Επεξεργασία του συγγραφέα⁴

3.2.2. Περιγραφή των προϊόντων του κλάδου

Διάφορες επιλογές είναι διαθέσιμες στον ξενοδοχειακό τομέα, που μπορεί να φιλοξενεί επισκέπτες διαφορετικών προφίλ και διαφορετικών αναγκών και απαιτήσεων. Παρακάτω βλέπουμε τις βασικότερες κατηγορίες διαμονής και τα προϊόντα που διαμορφώνονται.

Ξενοδοχεία πλήρη υπηρεσιών

Τα Συμβατικά ξενοδοχεία: Αυτά τα ξενοδοχεία διαθέτουν ένα μεγάλο κτίριο με αρκετά μεγάλο αριθμό δωματίων για να φιλοξενήσουν διάφορους πελάτες.

Τα πολυτελή ξενοδοχεία: Αυτά τα ξενοδοχεία συνήθως εξυπηρετούν άτομα με υψηλή οικονομική κατάσταση και παρέχουν ξεχωριστές εγκαταστάσεις και ανέσεις. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες των ξενοδοχείων τους είναι συνήθως πολύ ακριβά. Φροντίζουν τόσο για ταξιδιώτες αναψυχής, όσο και για επαγγελματίες.

⁴ Στοιχεία ΕΛΣΤΑΤ

Ξενοδοχειακά θέρετρα: Σε αυτού του είδους τα καταλύματα, η τοποθεσία παίζει το κυριότερο ρόλο. Ένα τέτοιο ξενοδοχείο μπορεί να βρίσκεται κοντά σε κάποια αξιοθέατα, όπως παραλίες, κτήρια πολιτιστικής κληρονομιάς ή πάρκα κ.λπ.

Ξενοδοχείο παρατεταμένης διαμονής: Είναι ένα μέρος όπου οι επισκέπτες μπορούν να μείνουν για περισσότερο από 5 ημέρες ή μπορούν να παρατείνουν τη διαμονή τους σύμφωνα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους.

Ξενοδοχεία περιορισμένων υπηρεσιών

Ξενοδοχεία περιορισμένης εξυπηρέτησης: Αυτά τα ξενοδοχεία συνήθως παρέχουν υπηρεσίες και εγκαταστάσεις μέτριας ποιότητας. Το πρωινό μπορεί να είναι ή όχι μέρος της τιμής τους.

Οικονομικά ξενοδοχεία: Αυτά τα ξενοδοχεία είναι τα καλύτερα μέρη για όσους θέλουν να ξοδέψουν λιγότερα χρήματα στις υπηρεσίες φιλοξενίας.

Ειδικοί τύποι διαμονής

Ολόκληρες κατοικίες: Τα καταλύματα αυτά παρέχουν μόνο δωμάτιο και υπηρεσία καθαρισμού στον επισκέπτη και έχουν περίπου 10-100 δωμάτια.

Συνεδριακά: Αυτά τα ξενοδοχεία χρησιμοποιούνται κυρίως για τη φιλοξενία μεγάλων συνεδρίων. Είναι σχεδιασμένα μόνο για αυτό το σκοπό και συνήθως το φαγητό προσφέρεται από εταιρείες κέτερινγκ.

Ξενώνες: Στους ξενώνες καλύπτονται οι βασικές ανάγκες, όπως δωμάτιο, φαγητό και ποτό αλλά δεν παρέχονται υπηρεσίες καθαρισμού. Είναι συνήθως χαμηλοί σε κόστος, ενώ η διάρκεια της διαμονής είναι πάντα μεγαλύτερη από το συνηθισμένο.

Bed and Breakfast: Αυτά τα καταλύματα παρέχουν μια πιο σπιτική ατμόσφαιρα. Είναι μέρη που ανήκουν σε οικογένειες και οι επισκέπτες μπορούν να αλληλεπιδράσουν με την οικογένεια. Πρόκειται για ιδιωτικές κατοικίες που παρέχουν δωμάτιο και πρωινό στον ξενώνα. Τα δωμάτια μπορούν να ποικίλουν από ένα έως πέντε σε ένα μόνο μέρος.

Κάμπινγκ: Εγκαταστάσεις όπως εγκαταστάσεις μπάνιου, νερού και απορριμμάτων ενδέχεται να υπάρχουν ή να μην υπάρχουν σε αυτόν τον τύπο καταλύματος.

3.2.3 Τμηματοποίηση πελατείας

Η στρατηγική τμηματοποίησης είναι σημαντική για έναν οργανισμό και μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά στον ξενοδοχειακό κλάδο καθώς υπάρχουν πολλά διαφορετικά είδη πελατών. Η ιδέα της διαφοροποίησης της αγοράς μέσω της τμηματοποίησης παρουσιάστηκε από τον Smith το 1956, ενώ οι Pride και Farrell το 1983 υποστήριξαν ότι η κατάτμηση είναι μια διαδικασία διαίρεσης του γκρουπ των πελατών σε διάφορες ομάδες που έχουν τα ίδια χαρακτηριστικά αλλά και ανάγκες. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι τμηματοποίησης (Ahmad et al., 2011). Τα παρακάτω είναι τα πιο σημαντικά:

Η γεωγραφική κατάτμηση που ορίζεται ως τμηματοποίηση του πελάτη ανά χώρα ή πόλη. Για παράδειγμα, ένα ξενοδοχείο στη Σιγκαπούρη μπορεί να προσελκύσει το μεγαλύτερο μέρος των πελατών του από την Αμερική ή την Ιαπωνία, αντίστοιχα ένα ξενοδοχείο στη Βόρεια Ελλάδα μπορεί να προσελκύει το μεγαλύτερο μέρος πελατών του από τη Ρωσία ή τα Βαλκάνια. Γενικά, η γνώση της γεωγραφικής θέσης και της έκτασης μιας αγοράς είναι ζωτικής σημασίας για τον σχεδιασμό και την αξιολόγηση της στρατηγικής μάρκετινγκ. Η γνώση της προέλευσης των πελατών μπορεί να βοηθήσει στην ανάλυση των πωλήσεων, στον προσδιορισμό των περιοχών πωλήσεων, στην αξιολόγηση των διαφορών, στην απόκριση των μέσων προώθησης, στον προσδιορισμό της θέσης των νέων εγκαταστάσεων, στον προσδιορισμό των προσπαθειών προώθησης, στην πρόβλεψη των πωλήσεων και στην ανάλυση του δυναμικού της αγοράς (Marzano, 201; Shoemaker et al., 2007).

Η δημογραφική τμηματοποίηση περιλαμβάνει δημογραφικές μεταβλητές όπως ηλικία, φύλο, φυλή, εισόδημα, οικογενειακή κατάσταση και επίπεδο εκπαίδευσης. Αυτή η τμηματοποίηση είναι χρήσιμη καθώς παρέχει αρκετά δεδομένα για το συγκεκριμένο γκρουπ πελατών, αλλά ενδέχεται να μην διακρίνει τον πελάτη από την άποψη της αγοραστικής δύναμης, καθώς ένας υδραυλικός μπορεί να έχει εισόδημα περισσότερο

από έναν δικηγόρο. Πάντως η χρήση δημογραφικών στοιχείων των πελατών μπορεί να βοηθήσει στον προσδιορισμό των υποψήφιων πελατών και να χρησιμοποιηθεί στην επιλογών στόχων μάρκετινγκ (Marzano, 201; Shoemaker et al., 2007).

Η ψυχογραφική τμηματοποίηση εστιάζει στις δραστηριότητες, τα ενδιαφέροντα και τις απόψεις, τη κουλτούρα και τη στάση ζωής (Shoemaker et al., 2007).

Η τμηματοποίηση χρήσης είναι μια ομπρέλα που καλύπτει μια μεγάλη ομάδα υπηρεσιών φιλοξενίας. Το κριτήριο σύμφωνα με το οποίο γίνεται η τμηματοποίηση είναι ο σκοπός της επίσκεψης των πελατών στο ξενοδοχείο. Έτσι, με αυτό το κριτήριο, οι πελάτες χωρίζονται σε αυτούς τους πελάτες που ταξιδεύουν για επαγγελματικό ταξίδι και σε αυτούς που ταξιδεύουν για αναψυχή. Άλλος ένας διαχωρισμός που μπορεί να προκύψει από αυτή τη τμηματοποίηση είναι αν οι πελάτες θα χρησιμοποιήσουν τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου ή όχι (Shoemaker et al., 2007).

Η τμηματοποίηση τιμής-οφέλους βασίζεται στο όφελος που αναζητούν οι πελάτες όταν αγοράζουν ένα προϊόν και σχετίζονται στενά με την ικανοποίηση. Η τιμή του προϊόντος για τους πελάτες, περιλαμβάνει συχνά στοιχεία παροχών που περιλαμβάνουν άνεση, κύρος, χαμηλή τιμή, αναγνώριση, προσοχή και ρομαντισμό. Η τμηματοποίηση τιμής-οφέλους είναι η πιο χρήσιμη για το σχεδιασμό και την τροποποίηση εγκαταστάσεων και αξιοθέατων, πακέτων διακοπών, προγραμματισμού δραστηριοτήτων και μέτρησης ποιότητας των υπηρεσιών. Ωστόσο, το στοιχείο της τιμής είναι ένα ευαίσθητο ζήτημα για τον πελάτη. Ο καθορισμός της σωστής τιμής που υποστηρίζεται μέσα από το όφελος των παρεχόμενων υπηρεσιών, βοηθά στη μείωση της ευαισθησίας ως προς τη τιμή (Marzano, 201; Shoemaker et al., 2007).

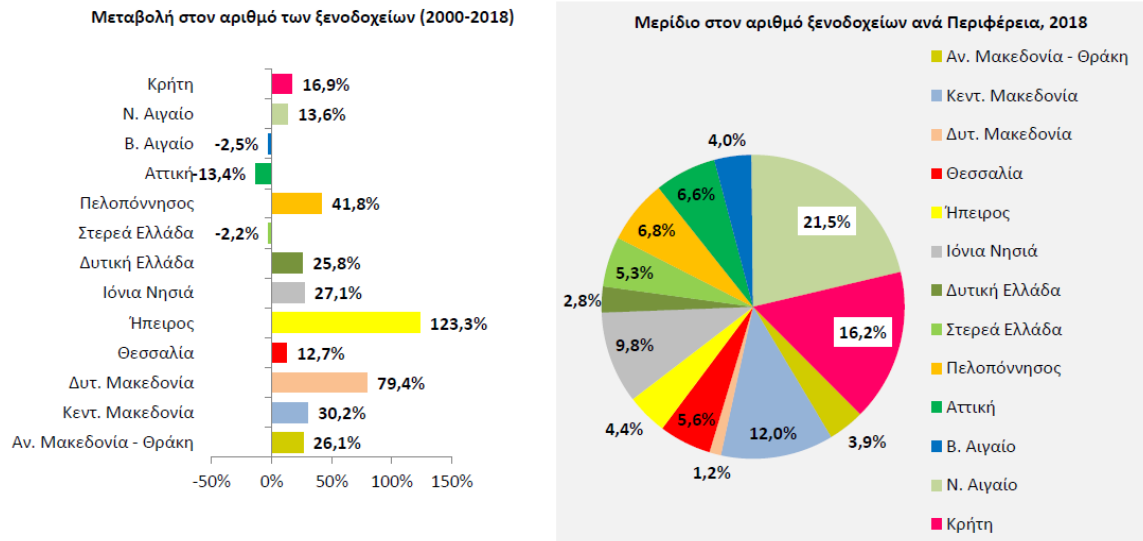
3.3 Ανάλυση Αγοράς

3.3.1 Εξέλιξη Ξενοδοχειακού Δυναμικού Ελλάδας

Στα παρακάτω διαγράμματα βλέπουμε την εξέλιξη του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας από το 2008 έως το 2018, σύμφωνα με τη τελευταία διαθέσιμη κλαδική μελέτη που έγινε το 2019. Όπως βλέπουμε, τις μεγαλύτερες αυξήσεις στον αριθμό των ξενοδοχειακών μονάδων έχει η Ήπειρος με αύξηση 123% και η Δυτική Μακεδονία με

αύξηση 79,4%. Αντιθέτως, βλέπουμε ότι στην Αττική, έχουμε τη μεγαλύτερη μείωση των μονάδων για τα ίδια χρόνια, της τάξης του 13,4%. Στο συνολικό μερίδιο στην αγορά για το έτος 2018, πρώτη είναι η περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου με 21,5% και ακολουθεί η Κρήτη με 16,2%.

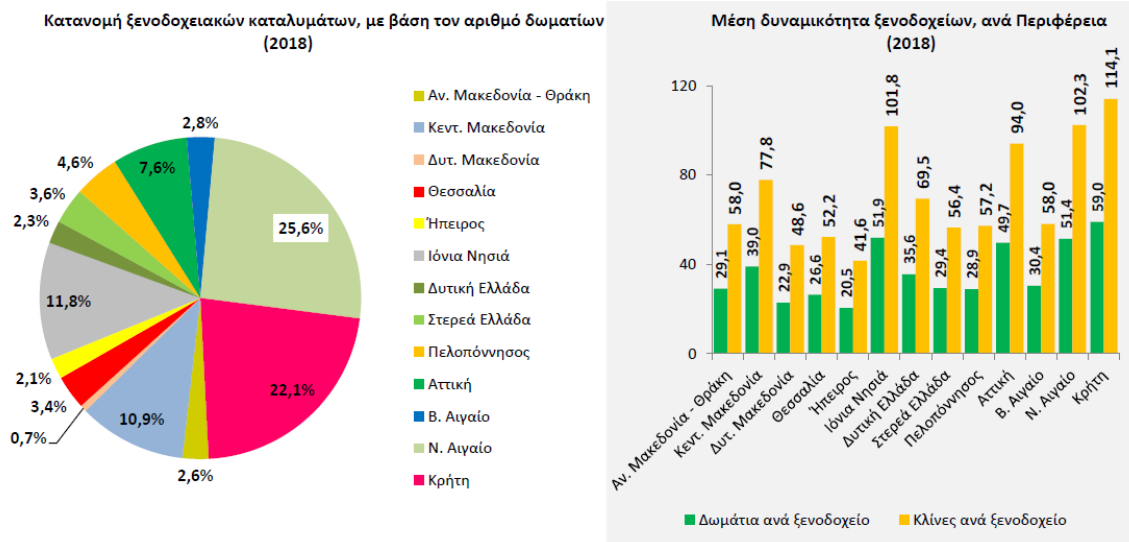
Διαγράμματα 3.4: Περιφερειακή διάρθρωση ξενοδοχειακών μονάδων



Πηγή: ΣΤΟΧΑΣΙΣ Σύμβουλοι Επιχειρήσεων Α.Ε., 2019

Με βάση τον αριθμό δωματίων, οι ισορροπίες δεν αλλάζουν πολύ, καθώς και πάλι πρώτη στο μερίδιο αγοράς είναι η περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου και ακολουθεί η Κρήτη, ενώ πρώτη στα δωμάτια ανά ξενοδοχείο και τις κλίνες ανά ξενοδοχείο είναι η Κρήτη.

Διαγράμματα 3.5: Περιφερειακή διάρθρωση κλινών



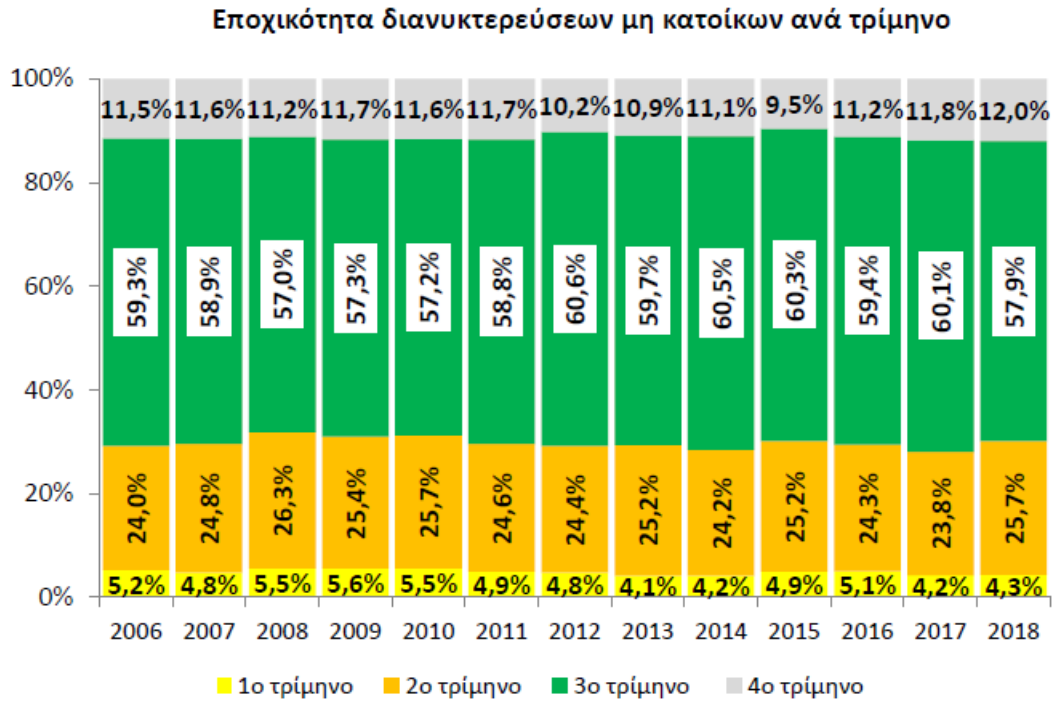
Πηγή: ΣΤΟΧΑΣΙΣ Σύμβουλοι Επιχειρήσεων Α.Ε., 2019

3.3.3 Χαρακτηριστικά αφίξεων και δαπανών

Παρατηρώντας την εποχικότητα των διανυκτερεύσεων ανά τρίμηνο αλλά και τις μηνιαίες αφίξεις στα αντίστοιχα διαγράμματα, βλέπουμε ξεκάθαρα ότι οι καλοκαιρινοί μήνες είναι η περίοδος κατά την οποία στην Ελλάδα τα ξενοδοχεία είναι γεμάτα και ο τουριστικός κλάδος κάνει τον μεγαλύτερο τζίρο.

Αν και η έννοια της εποχικότητας μπορεί να θεωρηθεί οικεία σε πολλούς, ωστόσο, δεν υπάρχει μοναδικός και ακριβής ορισμός της. Ο πιο σημαντικός ορισμός δόθηκε από τον Hylleberg (1992), ο οποίος ορίζει την εποχικότητα ως τη συστηματική, όχι απαραίτητα τακτική, ετήσια κίνηση που προκαλείται από αλλαγές στον καιρό, το ημερολόγιο (αργίες, διακοπές κ.λπ.) και η οποία άμεσα ή έμμεσα επηρεάζεται από τις αποφάσεις παραγωγής και κατανάλωσης που λαμβάνονται από τους παράγοντες της οικονομίας. Αυτές οι αποφάσεις επηρεάζονται από τις προσδοκίες και τις προτιμήσεις των ατόμων, αλλά και τις συνθήκες εργασίας. Η εποχικότητα είναι ένα από τα πιο εμφανή και σημαντικά χαρακτηριστικά του τουρισμού (Corluka, 2019) και βλέπουμε ότι είναι και βασικό χαρακτηριστικό της ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας.

Διάγραμμα 3.6: Εποχικότητα διανυκτερεύσεων μη κατοίκων ανά τρίμηνο



Πηγή: ΣΤΟΧΑΣΙΣ Σύμβουλοι Επιχειρήσεων Α.Ε., 2019

Διάγραμμα 3.7: Μηνιαίες αφίξεις σε τουριστικά καταλύματα (σε εκ.)

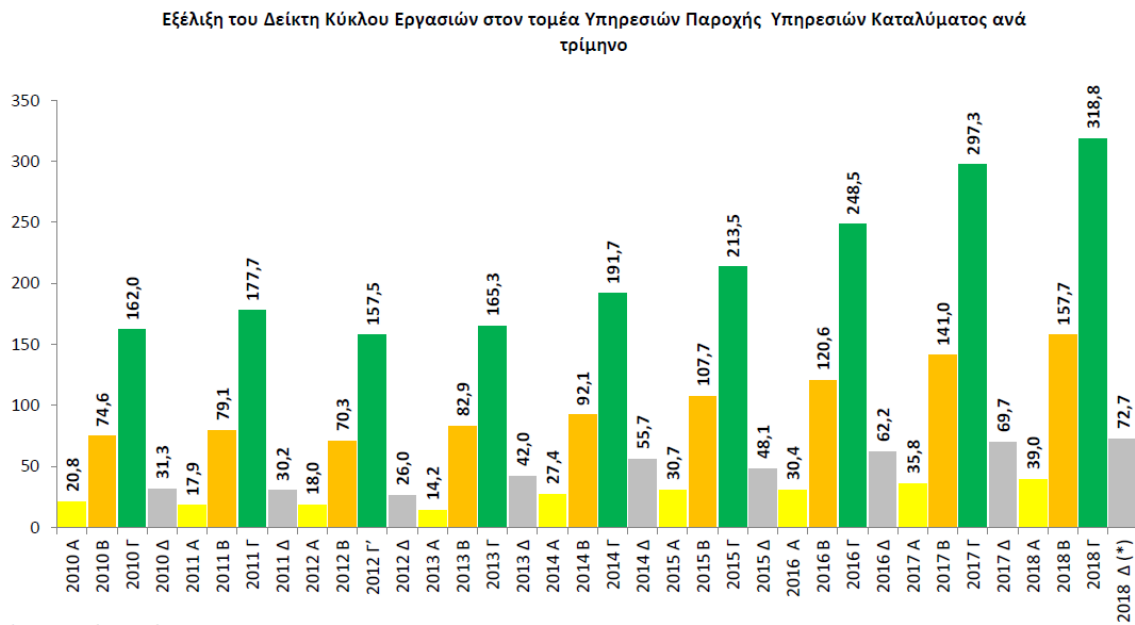


Πηγή: Επεξεργασία του συγγραφέα⁵

⁵ Στοιχεία ΕΛΣΤΑΤ

Το φαινόμενο της εποχικότητας έχει σημαντικές επιπτώσεις στο κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών και κατά συνέπεια, στην ανταγωνιστικότητα ολόκληρης της τουριστικής βιομηχανίας. Φυσικά, βλέποντας και στο διάγραμμα τον κύκλο εργασιών, καταλαβαίνουμε ότι η εποχικότητα του τουρισμού φέρνει και εποχικότητα της εργασίας και του εισοδήματος. Στην Ελλάδα είναι πάρα πολύ σύνηθες, όσοι ασχολούνται με τον τουρισμό, να δουλεύουν σε αυτόν τον τομέα το μισό χρόνο και τον υπόλοιπο ή να έχουν άλλη απασχόληση ή να ζουν με το εισόδημα από τη τουριστική τους δραστηριότητα.

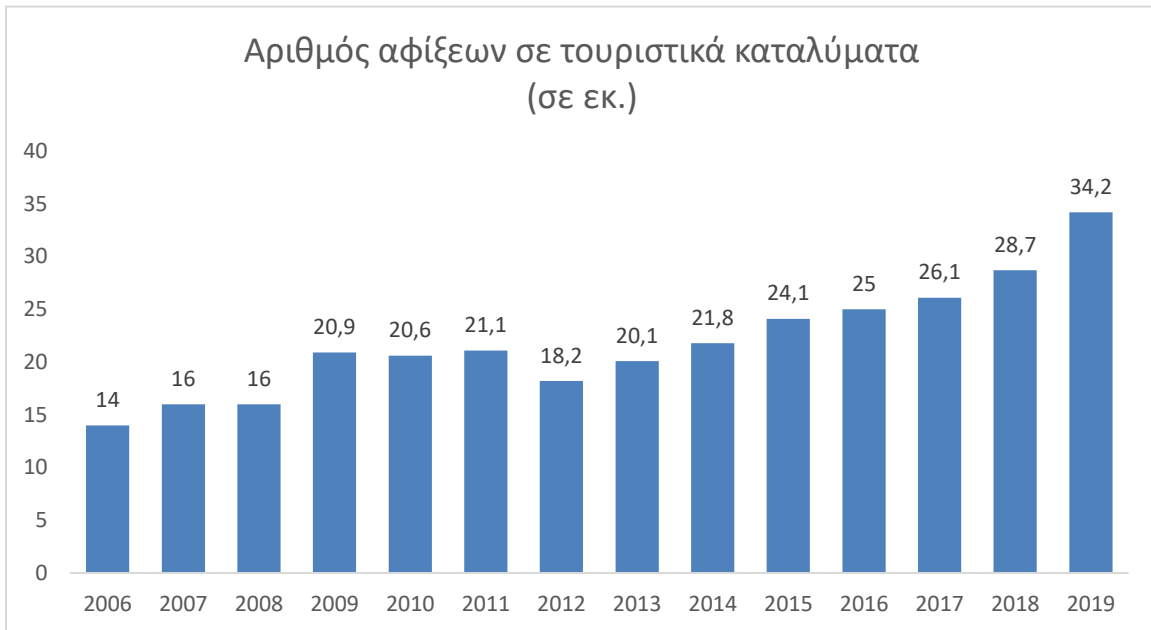
Διάγραμμα 3.8: Εξέλιξη του κύκλου εργασιών στον τομέα παροχής υπηρεσιών καταλύματος ανά τρίμηνο



Πηγή: ΣΤΟΧΑΣΙΣ Σύμβουλοι Επιχειρήσεων Α.Ε., 2019

Επίσης, πρέπει παράλληλα να τονίσουμε ότι οι αφίξεις σε καταλύματα παρουσιάζουν σταθερή αύξηση τα τελευταία 7 χρόνια (διάγραμμα).

Διάγραμμα 3.9: Αριθμός αφίξεων σε τουριστικά καταλύματα (σε εκ.)



Πηγή: Επεξεργασία του συγγραφέα⁶

3.3.4 Στοιχεία Αγοράς

Στην Ελλάδα, η επενδυτική δραστηριότητα στον ξενοδοχειακό κλάδο μέχρι και το 2019, ήταν συνεχώς αυξανόμενη, με τη περιοχή της Αθήνας να κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο επενδυτικής δραστηριότητας. Οι πιο σημαντικές συναλλαγές, που όλες έγιναν το 2017, ήταν η εξαγορά του ξενοδοχείου Athens Ledra από την Hines για 33,5 εκατομμύρια ευρώ, το ξενοδοχείο του King George από τη Λάμψα Α.Ε. για 43 εκατομμύρια ευρώ και η εξαγορά του θέρετρου 'Asteria Glyfadas' από τη Grivalia Hospitality για 29,5 εκατομμύρια ευρώ. Το 2018, οι πιο σημαντικές συναλλαγές ήταν η εξαγορά του Lakitira Hotels στο νησί της Κω έναντι 62,9 εκατομμύρια ευρώ από την Atlantica Hotels και την TUI AG τον Φεβρουάριο, η εξαγορά του Amanzoe Luxury Hotel & Resort στο Πόρτο Χέλι για 82,3 εκατομμύρια ευρώ από την Grivalia Hospitality και η εξαγορά του Grand Hotel στη Ρόδο για 50,1 εκατομμύρια ευρώ από την ομάδα των ξενοδοχείων Mitsis. Για το 2019, οι σημαντικότερες συναλλαγές ήταν μια συμφωνία μίσθωσης του πρώην Esperia Hotel από μια ισραηλινή εταιρεία φιλοξενίας, με μηνιαίο ενοίκιο 95.830 € και μια συμφωνία

⁶ Στοιχεία ΕΛΣΤΑΤ

μίσθωσης της Zeus International για να λειτουργήσει το πρώην 'Kanigos 21 Hotel' στο κέντρο της Αθήνας.

Οι σημαντικές επενδυτικές προοπτικές που παρουσίασε η ξενοδοχειακή βιομηχανία τα τελευταία χρόνια αναγνωρίστηκαν από την Real Estate Investment Trusts (REIT) παγκοσμίως. Μόνο για το 2018, ο όγκος αγορών στην Ευρώπη αυξήθηκε κατά 9% σε σύγκριση με το 2017. Στην Ελλάδα, μέσω της δημιουργίας εταιρειών ειδικού σκοπού, οι εγχώριες REIT δεσμεύτηκαν να αναγνωρίσουν τις τεράστιες προοπτικές του κλάδου, ενώ παράλληλα δεσμεύτηκαν με ένα αναλογικά σημαντικό χρηματικό ποσό για την ανάπτυξη του ξενοδοχειακού τους χαρτοφυλακίου, εκμεταλλευόμενοι τη θετική συγκυρία του κλάδου και τη μεγάλη απόδοση του τουρισμού. Πιο συγκεκριμένα, για το 2018, από άποψη αξίας, οι επενδύσεις σε τουριστικές μονάδες αντιπροσώπευαν το 21,7% των συνολικών επενδύσεων που πραγματοποιήθηκαν, παρουσιάζοντας απότομη άνοδο σε σύγκριση με το 2017, όταν το αντίστοιχο ποσοστό ήταν μόνο 2,4%.

Αναγνωρίζοντας τις τεράστιες προοπτικές του κλάδου, όλες οι μεγάλες εγχώριες και διεθνείς ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ενίσχυσαν την παρουσία τους στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια. Για το 2019, η πιο αναμενόμενη άφιξη ήταν η επανέναρξη του 'Astir Vouliagmenis' στο Καβούρι της Αθήνας υπό τη διαχείριση των Four Seasons Hotels & Resorts, ανοίγοντας τις πόρτες του τον Μάρτιο του 2019. Εκτός από μεμονωμένα έργα ξενοδοχειακών μονάδων που αναπτύσσονται επί του παρόντος στην Ελλάδα, βρίσκεται σε εξέλιξη μια σειρά από μεγάλα έργα. Πληθώρα πολυτελών ξενοδοχειακών μονάδων αναμένεται να υλοποιηθούν τα επόμενα χρόνια, καθιστώντας την Ελλάδα ως πολυτελή προορισμό παγκοσμίως. Με 1,5 δισ. ευρώ προϋπολογισμό, το έργο 'Atalanti Hills' στο Λοκρό Φθιώτιδας, θα είναι ένα ολοκληρωμένο έργο που θα εστιάζει στο γκολφ και που αναμένεται να αναμορφώσει τον τουρισμό στην Ελλάδα.

Παρά τη βελτίωση των ισολογισμών των ξενοδοχείων, διατίθεται προς πώληση ένας σημαντικός αριθμός ξενοδοχειακών μονάδων. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τα πιο πρόσφατα διαθέσιμα στοιχεία για το 2018, περίπου 1 στα 10 ξενοδοχεία πωλούνται επί του παρόντος στην Ελλάδα. Ο πραγματικός αριθμός εκτιμάται ότι είναι μεγαλύτερος,

καθώς αρκετοί ιδιοκτήτες δεν έχουν δημοσιεύσει ανακοίνωση πώλησης σε ιστότοπο ή εφημερίδα, αλλά χρησιμοποιούν άλλα κανάλια επικοινωνίας για να γνωστοποιήσουν τη διαθεσιμότητά τους στο κοινό. Κατά τη γνώμη μας, η αυξημένη προσφορά που παρατηρείται μπορεί να ερμηνευτεί με δύο τρόπους: α) Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, τόσο στην εγχώρια αγορά (νέες ξενοδοχειακές μονάδες πολυτελείας, είσοδος μεγάλων ξενοδοχειακών αλυσίδων στην αγορά, ανακαίνιση και αναβάθμιση υφιστάμενων ξενοδοχειακών μονάδων), όσο και στο εξωτερικό (αυξανόμενες αφίξεις τουριστών σε ανταγωνιστικούς προορισμούς στη Μεσόγειο), οδηγούν τους ξενοδόχους σε ξενοδοχεία χαμηλότερης κατηγορίας (1, 2 και 3 αστέρια) για αποεπένδυση ή και αναζήτηση εναλλακτικών τρόπων επένδυσης, β) Πολλοί ξενοδόχοι θεωρούν ότι είναι καλή στιγμή να πουλήσουν την επιχείρησή τους, καθώς πιστεύουν ότι θα επιτύχουν τη μέγιστη τιμή. Προς το παρόν, ο τουρισμός βρίσκεται στο αποκορύφωμά του και τα επόμενα χρόνια αναμένεται αναδιάρθρωση σε αρκετά βασικά χαρακτηριστικά του τουριστικού κλάδου. Αυτό είναι πιθανό να έχει αρνητικό αντίκτυπο στα οικονομικά αποτελέσματα των εταιρειών και, κατ' επέκταση, στις τιμές που ζητούν τα ξενοδοχεία. Δεδομένου ότι, τόσο ο εγχώριος, όσο και ο διεθνής ανταγωνισμός δεν αναμένεται να επιβραδυνθεί στο εγγύς μέλλον, αναμένεται να συνεχίζεται η αναδιάρθρωση της αγοράς, με περισσότερες νέες ή / και ανακαινισμένες μονάδες να αντικαθιστούν τις παλιές.

3.3.5 Διαδικασία Ανάλυσης Αγοράς

3.3.5.1 Ζήτηση

Η βιβλιογραφία που εξετάζει θέματα τουρισμού είναι αρκετά εκτεταμένη, με το γεγονός αυτό να εξηγείται κυρίως από τα χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου τομέα. Πιο συγκεκριμένα, όπως οι Stabler et al. (2010) έχουν επισημάνει, το 'προϊόν' του τουρισμού αποτελείται από ξεχωριστά αγαθά και υπηρεσίες, που αγοράζονται ταυτόχρονα ή διαδοχικά, αλλά, η ζήτηση για το ένα επηρεάζει σίγουρα τη ζήτηση για το άλλο. Το πρόβλημα γίνεται πιο περίπλοκο καθώς αυτά τα αγαθά και οι υπηρεσίες επηρεάζονται από διαφορετικούς παράγοντες (Agiomirgianakis & Sfakianakis, 2014).

Η έρευνα έως τώρα δείχνει ότι οι βασικοί προσδιοριστικοί παράγοντες της ζήτησης είναι οι παρακάτω:

- Το εισόδημα της χώρας προέλευσης των επισκεπτών: Η αγοραστική δύναμη των ανθρώπων σε μια χώρα επηρεάζει θετικά την ικανότητά τους για εσωτερικό, όσο και για εξωτερικό τουρισμό.
- Το κόστος ζωής στη χώρα προορισμού σε σχέση με τη χώρα προέλευσης: Όπως προκύπτει, η απόφαση των επισκεπτών για το εάν θα επισκεφθούν ή όχι μια χώρα, εξαρτάται από το σχετικό κόστος διαβίωσης. Πιο συγκεκριμένα, είναι λογικό να υποθέσουμε ότι, αφού κάθε ταξιδιώτης έχει περίπου τα ίδια έξοδα διαβίωσης όπου και αν βρίσκεται, συγκρίνει τις τιμές της χώρας που θα πάει με τις τιμές που έχει συνηθίσει.
- Το κόστος διαβίωσης μεταξύ προορισμών: Δεδομένου ότι οι ταξιδιωτικοί προορισμοί είναι υποκατάστατα προϊόντα, μια αύξηση τιμών προς ένα προορισμό, αναμένεται να στρέψει τους επισκέπτες σε άλλους παρόμοιους προορισμούς.
- Κόστος μεταφοράς: Αυτό είναι στην πραγματικότητα μέρος του συνολικού κόστους ταξιδιού, οπότε είναι εύκολο να υποθέσουμε ότι επηρεάζει τις αποφάσεις των ταξιδιωτών.
- Το πόσο 'ανοιχτή' και προσβάσιμη είναι η κάθε χώρα: Δεδομένου ότι αυτό επηρεάζει τους φόρους ταξιδιού κ.λπ.
- Κλίμα: Δεδομένου ότι μεγάλο μέρος των επισκεπτών έχουν στόχο τις διακοπές, είναι λογικό η απόφαση για το πού θα πάνε, να επηρεάζεται από το κλίμα. Ένας χειμωνιάτικος προορισμός προσφέρει τελείως διαφορετικές εμπειρίες από έναν παραθαλάσσιο το καλοκαίρι.
- Η αντίληψη περί ασφάλειας: Δεδομένου ότι κάθε επισκέπτης θέλει να αισθάνεται ασφάλεια κατά τη διαμονή του, είναι λογικό ότι χώρες οι οποίες βρίσκονται σε εσωτερικές διαταραχές ή σε πολεμικές συρράξεις, να παρατηρούν μειωμένες τουριστικές ροές. Παράλληλα, έχει παρατηρηθεί ότι οι σχέσεις των χωρών προέλευσης και υποδοχής επισκεπτών, επηρεάζουν τον όγκο των τουριστικών ροών.
- Η τουριστική προσφορά της χώρας προορισμού: Η προσφορά αντιπροσωπεύει το σύνολο των αγαθών και των υπηρεσιών που προσφέρονται στον επισκέπτη για να

ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες του (Agiomirgianakis & Sfakianakis, 2014; Βαρβαρέσος, 2000).

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφέρουμε και τα συστατικά στοιχεία της τουριστικής προσφοράς⁷, όπως φαίνονται και στο σχήμα.

- Αξιοθέατα: Είναι τα μέρη που οι τουρίστες θεωρούν ότι ικανοποιούν τις ανάγκες τους για αναψυχή και μπορεί να είναι:

Φυσικά αξιοθέατα - Σπήλαια, φαράγγια, παραλίες, ποτάμια, λίμνες, κτλ.

Αξιοθέατα ανθρώπινης κατασκευής - Θεματικά πάρκα, πύργοι, γέφυρες, κτήρια αρχιτεκτονικής αξίας, θρησκευτικά μνημεία.

Πολιτιστικά αξιοθέατα - Ιστορικοί χώροι, μνημεία, τοπικές τέχνες και χειροτεχνίες, μουσική και χορός.

- Μεταφορά: Είναι όλοι οι πιθανοί τρόποι μετακίνησης.

Οδικές μεταφορές: Αυτοκίνητο, λεωφορείο.

Σιδηροδρομικές μεταφορές: τρένα μεγάλης απόστασης, μεγάλης ταχύτητας, αστικά ή υπεραστικά.

Θαλάσσιες μεταφορές: πλοία, σκάφη, ιστιοπλοϊκά, κρουαζιερόπλοια.

Αερομεταφορές

- Διαμεσολαβητές: Είναι υπηρεσίες που διαμεσολαβούν ανάμεσα στον επισκέπτη και το τελικό προϊόν. Συνήθως είναι τουριστικά γραφεία και τουριστικοί πράκτορες.

- Προορισμός: Είναι το μέρος που επισκέπτονται οι επισκέπτες και περιλαμβάνει:

Διαμονή: Ξενοδοχείο, μοτέλ, ξενώνας, ξενώνας, B&B κ.λπ.

Εστιατόρια: Θεματικά εστιατόρια, επώνυμα εστιατόρια, Bistros, τοπικά εστιατόρια.

Τουριστικές εγκαταστάσεις - Παμπ, πάρκα ψυχαγωγίας, εμπορικά κέντρα και καζίνο.

- Δραστηριότητες: Περιλαμβάνουν δραστηριότητες στις οποίες οι επισκέπτες ενδιαφέρονται να συμμετάσχουν, όπως:

Adventure Sports: ποδηλασία βουνού, bungee jumping, rafting κ.λπ.

⁷ Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ), Τουριστικός Σχεδιασμός και Προβολή, Διαθέσιμο στο:

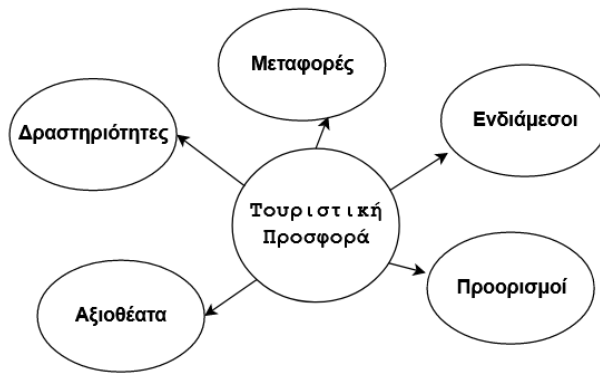
https://www.eetaa.gr/tourismos/egxeiridio_touristikou_sxediasmou_kai_provolhs_11_6.pdf

Δραστηριότητες αναψυχής: χρόνος στις παραλίες, το κολύμπι κ.λπ.

Επιχειρηματικές δραστηριότητες: παρακολούθηση σεμιναρίων, επαγγελματικών συναντήσεων, προωθήσεων.

Δραστηριότητες Υγείας: παρακολούθηση σεμιναρίων αθλημάτων, άσκηση, summer camp, παρόμοιες δραστηριότητες.

Σχήμα 3.1: Τουριστική προσφορά

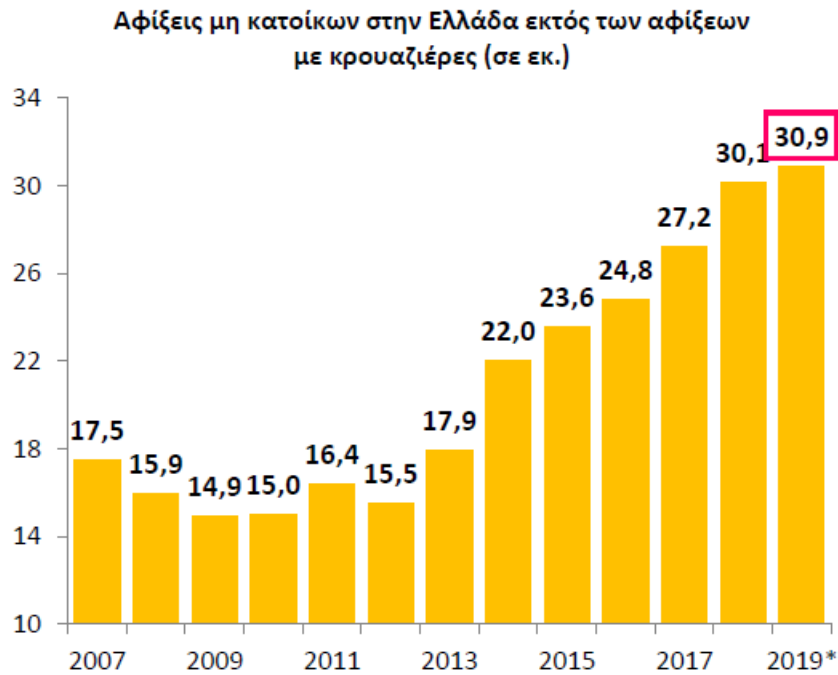


Πηγή: Επεξεργασία του συγγραφέα

3.3.5.2 Αφίξεις και Διανυκτερεύσεις

Στη συνέχεια βλέπουμε τις αφίξεις τουριστών στην Ελλάδα από το 2007 έως το 2019. Παρατηρείται ότι από το 2009 και μετά, κάθε χρόνο οι αφίξεις ξένων τουριστών αυξάνουν. Αυτό μας δείχνει τις ευκαιρίες ανάπτυξης που παρουσιάζει ο κλάδος. Γενικά, οι μεσογειακές χώρες χαρακτηρίζονται από μια τάση ανάπτυξης στις αφίξεις επισκεπτών που σχετίζεται ταυτόχρονα με μια σημαντική αύξηση της εποχικότητας (όπως ήδη έχουμε αναφέρει), σε αντίθεση με άλλους ανταγωνιστικούς προορισμούς, όπως η περιοχή της Ασίας και του Ειρηνικού όπου χαρακτηρίζεται από την αυξανόμενη ζήτηση, με ταυτόχρονη μείωση της εποχικότητας (Tsiotas et al., 2020).

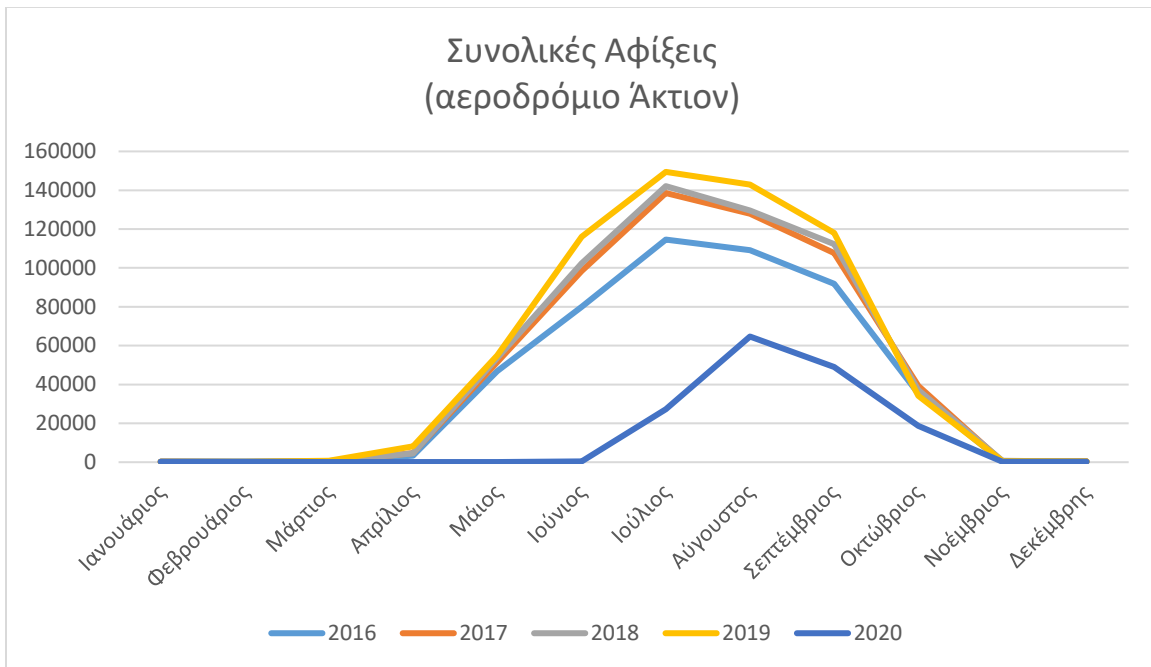
Διάγραμμα 3.10: Αφίξεις μη κατοίκων στην Ελλάδα εκτός των αφίξεων με κρουαζιέρες



Πηγή: ΣΤΟΧΑΣΙΣ Σύμβουλοι Επιχειρήσεων Α.Ε., 2019

Στο κατωτέρω διάγραμμα, βλέπουμε πώς διαμορφώνονται οι αφίξεις στο αεροδρόμιο της Λευκάδας και της Πρέβεζας 'Άκτιον', το οποίο είναι και το κοντινότερο αεροδρόμιο στον Καστό. Βλέπουμε και εδώ την εποχικότητα των αφίξεων αλλά και την αυξανόμενη τάση. Εξάριση, προφανώς, αποτελεί το 2020, το οποίο λόγω της πανδημίας και των ταξιδιωτικών περιορισμών, επηρέασε αρνητικά τις αφίξεις.

Διάγραμμα 3.11: Συνολικές Αφίξεις Αεροδρόμιο Άκτιον

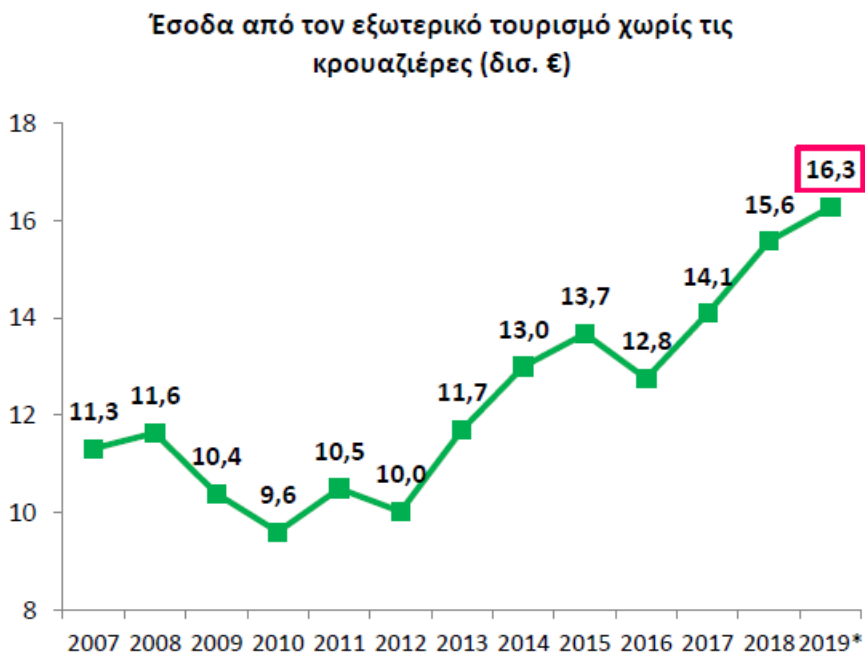


Πηγή: Επεξεργασία του συγγραφέα⁸

Αντίστοιχη είναι και η τάση των εσόδων από τον εξωτερικό τουρισμό: τα τελευταία χρόνια υπάρχει συνεχόμενη αύξηση. Ενώ, όπως είναι αναμενόμενο, η αυξητική τάση επιβεβαιώνεται παρατηρώντας και τον Γενικό Δείκτη Κύκλου Εργασιών στον τομέα Υπηρεσιών Παροχής Καταλύματος και Εστίασης.

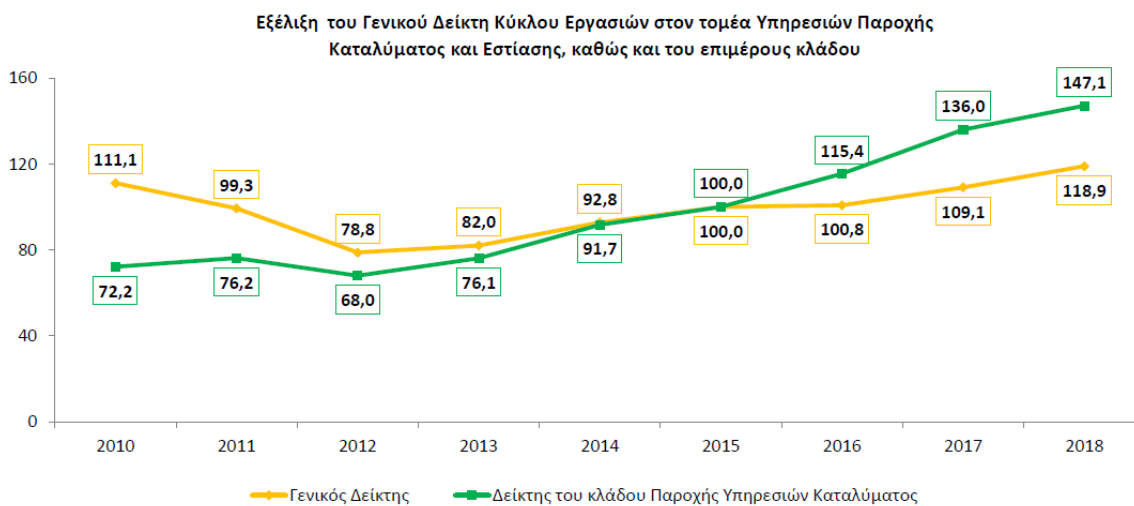
⁸ Διαθέσιμα δεδομένα στο: <https://www.pvk-airport.gr/en/pvk/air-traffic-statistics>

Διάγραμμα 3.12: Έσοδα από τον εξωτερικό τουρισμό χωρίς κρουαζιέρες (σε δις €)



Πηγή: ΣΤΟΧΑΣΙΣ Σύμβουλοι Επιχειρήσεων Α.Ε., 2019

Διάγραμμα 3.13: Εξέλιξη του Γενικού Δείκτη Κύκλου Εργασιών στον τομέα Υπηρεσιών Παροχής Καταλύματος και Εστίασης, καθώς και του επιμέρους κλάδου



Πηγή: ΣΤΟΧΑΣΙΣ Σύμβουλοι Επιχειρήσεων Α.Ε., 2019

3.3.5.3 Εκτιμήσεις μελλοντικής ζήτησης

Η ταχεία ανάπτυξη που παρατηρήθηκε στον τουρισμό τα τελευταία χρόνια είχε θετικό αντίκτυπο στη βελτίωση και την ανάπτυξη του ξενοδοχειακού κλάδου. Η ανάγκη διατήρησης θετικών ποσοστών στις διεθνείς αφίξεις και στις τουριστικές δαπάνες, κατέστησε επιτακτική ανάγκη την αναβάθμιση των ξενοδοχείων, τόσο σε ποιότητα όσο και σε ποσότητα. Έτσι, η θετική δυναμική που δημιουργείται από τον ολοένα αυξανόμενο ρυθμό ανάπτυξης του τουρισμού, προσέλκυσε το ενδιαφέρον μεγάλων ξενοδοχειακών αλυσίδων, τουριστικών πρακτόρων και θεσμικών επενδυτών, που είδαν τις τεράστιες επενδυτικές προοπτικές της βιομηχανίας. Το μέλλον του ξενοδοχειακού τομέα φαίνεται ευοίωνο. Η συνεχώς αυξανόμενη τάση των τουριστικών αριθμών παγκοσμίως, σε συνδυασμό με τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που προσφέρει το ελληνικό τουριστικό προϊόν, παρέχουν μια εξαιρετική ευκαιρία για την περαιτέρω ανάπτυξη του κλάδου. Για τον λόγο αυτό, είναι απαραίτητο να αντιμετωπιστούν τα υπάρχοντα προβλήματα που δημιουργούν εμπόδια στον κλάδο (φορολογία των επιχειρήσεων, απλοποίηση της γραφειοκρατίας, ενημέρωση του κανονιστικού πλαισίου χωροταξικού σχεδιασμού) και αποτελούν τροχοπέδη ώστε, όχι μόνο να φτάσει, αλλά και να ξεπεράσει τις πραγματικές του δυνατότητες.

3.3.6 Εθνική τουριστική πολιτική

Σύμφωνα με το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς για τον Τουριστικό Τομέα⁹ ορίζονται οι κατευθυντήριες γραμμές για την ανάπτυξη του κλάδου την περίοδο 2014-2020. Η τουριστική στρατηγική της Ελλάδας στοχεύει στην προβολή της χώρας ως παγκόσμιου και ελκυστικού προορισμού όλο το χρόνο, προσφέροντας μοναδικές και αυθεντικές ταξιδιωτικές εμπειρίες. Ο τουρισμός βρίσκεται στο επίκεντρο της κυβερνητικής πολιτικής για την εθνική ανάπτυξη, την καινοτομία και το άνοιγμα της οικονομίας στη διεθνή αγορά. Οι κύριες προτεραιότητες για την εθνική πολιτική τουρισμού είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, της ποιότητας, της αυθεντικότητας, της ανθεκτικότητας και της βιωσιμότητας του τουριστικού προϊόντος,

⁹ Ελληνική Δημοκρατία – Υπουργείο Τουρισμού, Strategic Plan for the Greek Tourism Sector, Μάιος 2016, διαθέσιμο στο: <https://mintour.gov.gr/stratigiko-schedio-gia-ton-elliniko-to/>

καθώς και η ενίσχυση των επενδύσεων σε καταλύματα υψηλής ποιότητας και σε άλλες τουριστικές επενδύσεις με χαμηλό περιβαλλοντικό αποτύπωμα. Έτσι, λαμβάνει υπόψη τους στόχους της αειφόρου ανάπτυξης του ΟΗΕ.

Οι πέντε άξονες του Εθνικού Στρατηγικού Σχεδίου Τουρισμού είναι οι εξής:

1. Υψηλά πρότυπα υποδομής, με βελτιώσεις στο καθεστώς αδειών για την προσέλκυση επενδύσεων υψηλής ποιότητας, το περιορισμό της αχρείαστης γραφειοκρατίας και τη βελτιστοποίηση της χωρικής κατανομής του τουρισμού.
2. Σεβασμός στις αρχές της αειφορίας.
3. Βελτιωμένη προσβασιμότητα και συνδεσιμότητα, ενισχύοντας το δίκτυο αεροπορικών δρομολογίων της χώρας και επεκτείνοντας και αναβαθμίζοντας το εθνικό δίκτυο λιμανιών και μαρίνων.
4. Καλύτερη διαχείριση της τουριστικής εμπειρίας, για την αύξηση της ποιότητας και της ελκυστικότητας μέσω της εστίασης στη βιώσιμη διαχείριση προορισμών και την εκπαίδευση των εμπλεκόμενων με το τουρισμό εργαζομένων και ιδιοκτητών.
5. Επανασχεδιασμός του τουριστικού προϊόντος και επαναπροσδιορισμός της επωνυμίας και των επικοινωνιών, ώστε να αντικατοπτρίζεται η εστίαση στην ποιότητα, την αυθεντικότητα, την ανθεκτικότητα, τη βιωσιμότητα και την αξία.

Σε αυτό το πλαίσιο, το Υπουργείο Τουρισμού εφαρμόζει πολιτική για τη διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος, την αναβάθμιση της τουριστικής υποδομής και την ενσωμάτωση του τουρισμού στην τοπική οικονομία. Αυτές οι δράσεις αποσκοπούν στη δημιουργία θέσεων εργασίας υψηλής ποιότητας, στην αύξηση των δαπανών των επισκεπτών, στην διασπορά της ζήτησης και στην προστασία και βελτίωση των φυσικών και πολιτιστικών πόρων, καθώς και στη δημιουργία θετικών αποτελεσμάτων στην τοπική, αλλά και στην εθνική οικονομία.

Μια κορυφαία πολιτική προτεραιότητα είναι η ανάπτυξη ενός νέου στρατηγικού σχεδίου για βιώσιμο τουρισμό με μακροπρόθεσμο ορίζοντα, παρέχοντας κατευθυντήριες

γραμμές για την εφαρμογή της πολιτικής, ενθαρρύνοντας τα αναπτυξιακά έργα και δημιουργώντας συνεργασίες και για την ενίσχυση αυτών των δράσεων. Άλλες πολιτικές πρωτοβουλίες που αναπτύσσονται επί του παρόντος, περιλαμβάνουν μια σειρά από οριζόντιες δραστηριότητες με άλλα υπουργεία και τον ιδιωτικό τομέα, όπως:

- Μια σημαντική συνεργασία δημόσιου-ιδιωτικού τομέα για την τόνωση της ανάπτυξης του θαλάσσιου τουρισμού βελτιώνοντας και ενισχύοντας το εθνικό δίκτυο τουριστικών λιμένων.
- Εφαρμογή προγραμμάτων πρακτικής άσκησης στον τουρισμό για μαθητές μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και λειτουργία προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης για την ενίσχυση των δεξιοτήτων και της απασχόλησης.
- Βελτιώσεις στην εκπαίδευση και την αδειοδότηση των τουριστικών οδηγών.
- Μια νέα Διυπουργική Ομάδα Εργασίας για τη βελτίωση της συνεργασίας και του συντονισμού μεταξύ του Υπουργείου Τουρισμού και του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού σε θέματα κοινού ενδιαφέροντος.
- Συνεργασία με την Ελληνική Στατιστική Αρχή για τη βελτίωση των εισερχόμενων τουριστικών στατιστικών και άλλων δεδομένων σχετικά με την πληρότητα, τη δομή του κλάδου κ.λπ.

Μια βασική πρόκληση για τον τουριστικό τομέα στην Ελλάδα είναι η συμφόρηση που προκαλείται από τον υπερβολικό όγκο τουριστών κατά τη διάρκεια της καλοκαιρινής περιόδου αιχμής. Νέα νομοθετικά εργαλεία, σχετικά με την ανάπτυξη θεματικών προϊόντων, δημιουργούν το κατάλληλο θεσμικό πλαίσιο που επιτρέπει τη διαφοροποίηση των προϊόντων, με απώτερο στρατηγικό στόχο τη μείωση της εποχικότητας. Σε στενή συνεργασία με τους μεγάλους ταξιδιωτικούς πράκτορες, το σχέδιο στοχεύει να αναδείξει νέους προορισμούς και να προσελκύσει τους επισκέπτες να γνωρίσουν λιγότερο γνωστά μέρη με πλούσια πολιτιστική κληρονομιά και φυσική ομορφιά κατά τη διάρκεια όλου του έτους.

Το Σχέδιο Μάρκετινγκ για τον Ελληνικό Τουρισμό, του Ελληνικού Εθνικού Τουριστικού Οργανισμού¹⁰ για το 2019-2020, διακρίνει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα καθεμιάς από τις 13 Περιφέρειες και προτείνει μια σειρά πακέτων που συνδυάζουν γνωστούς προορισμούς με νέους, αναδυόμενους προορισμούς, προσφέροντας στους ταξιδιώτες μια ποικιλία επιλογών καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Επιπλέον, το Υπουργείο Τουρισμού συνεργάστηκε στενά με την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Ανασυγκρότησης και Ανάπτυξης για την ανάπτυξη σχεδίων διαχείρισης για την προώθηση του βιώσιμου τουρισμού σε δύο από τα πιο δημοφιλή νησιά διακοπών της χώρας: τη Ρόδο και τη Σαντορίνη. Τα σχέδια στοχεύουν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις και τις τοπικές κοινότητες των νησιών να διασφαλίσουν ότι οι προορισμοί αναπτύσσονται, διαχειρίζονται και προωθούνται με βιώσιμο, χωρίς αποκλεισμούς, τρόπο με σαφή εστίαση στη τοπική κοινωνία.

3.3.7 Εναλλακτικές μορφές τουρισμού

Ο εναλλακτικός τουρισμός ενσωματώνει κάθε μορφή βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης που στοχεύει να φέρει τον επισκέπτη-τουρίστα σε επαφή με τη φύση και όλες τις δραστηριότητες που μπορούν να αναπτυχθούν στην ύπαιθρο.

Το παράδειγμα του βιώσιμου τουρισμού εμφανίστηκε και συνεχίζει να εξελίσσεται, ως αποτέλεσμα των εξελίξεων, τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του τουριστικού κλάδου. Η ανάπτυξη του τουρισμού στον κόσμο σήμερα ασχολείται με τη πτυχή της βιωσιμότητας, είτε αυτό αφορά στην διατήρηση της πολιτιστικής κληρονομιάς, είτε στην διατήρηση του φυσικού περιβάλλοντος. Πολλοί προορισμοί έχουν αρχίσει να ελαχιστοποιούν τις κοινωνικοπολιτιστικές επιπτώσεις και τις επιπτώσεις στο περιβάλλον λόγω του τουρισμού. Η τουριστική ανάπτυξη έτσι όπως, θεσμικά τουλάχιστον, προωθείται, δεν προσανατολίζεται πλέον στο μαζικό τουρισμό,

¹⁰ Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ), Τουριστικός Σχεδιασμός και Προβολή, Διαθέσιμο στο:

https://www.eetaa.gr/tourismos/egxeiridio_touristikou_sxediasmou_kai_provolhs_11_6.pdf

& ΕΟΤ:

<http://www.gnto.gov.gr/el/%CE%A3%CE%A4%CE%A1%CE%91%CE%A4%CE%97%CE%93%CE%99%CE%9A%CE%97>

αλλά περισσότερο στην εναλλακτική τουριστική ανάπτυξη. Αυτή η κατεύθυνση τουριστικής ανάπτυξης απευθύνεται περισσότερο στην ευημερία των τοπικών κοινοτήτων από ότι ο μέχρι τώρα μαζικός τουρισμός. Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού το 1993, αναγνώρισε την αναγκαιότητα η αειφόρος ανάπτυξη να περιλαμβάνει τις τρεις βασικές πτυχές βιωσιμότητας: την οικολογική, τη κοινωνική και την οικονομική, τόσο για τις σημερινές όσο και τις γενιές που θα έρθουν (Amerta, 2018).

Οι στόχοι για το βιώσιμο τουρισμό, σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμός Τουρισμού¹¹ είναι οι παρακάτω:

1. Οικονομική βιωσιμότητα: Να διασφαλιστεί η βιωσιμότητα και η ανταγωνιστικότητα των τουριστικών προορισμών και επιχειρήσεων, έτσι ώστε να είναι σε θέση να συνεχίσουν να ευημερούν και να αποφέρουν οφέλη μακροπρόθεσμα.
2. Τοπική Ευημερία: Να μεγιστοποιηθεί η συμβολή του τουρισμού στην ευημερία του προορισμού υποδοχής, συμπεριλαμβανομένου του ποσοστού των τοπικών επισκεπτών.
3. Ποιότητα Απασχόλησης: Ενίσχυση του αριθμού και της ποιότητας των τοπικών θέσεων εργασίας που δημιουργούνται και υποστηρίζονται από τον τουρισμό, συμπεριλαμβανομένου του επιπέδου αμοιβής, των συνθηκών εργασίας και της προσβασιμότητας σε όλους χωρίς διάκριση ανά φύλο, φυλή, αναπηρία ή οποιοδήποτε άλλο τρόπο.
4. Κοινωνική Ισότητα: Να επιδιωχθεί μια ευρεία κατανομή οικονομικών και κοινωνικών οφελών από τον τουρισμό σε όλη την κοινότητα των αποδεκτών, συμπεριλαμβανομένης της βελτίωσης των ευκαιριών, του εισοδήματος και των υπηρεσιών που διατίθενται στους πιο φτωχούς.
5. Ικανοποίηση επισκεπτών: Να παρέχει μια ασφαλή, ικανοποιητική εμπειρία για τους επισκέπτες, διαθέσιμη σε όλους χωρίς διάκριση ανά φύλο, φυλή, αναπηρία κ.λπ.

¹¹ Sustainable Tourism for Development Guidebook: Enhancing capacities for Sustainable Tourism for development in developing countries, 2011, UNWTO, Available at: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284415496>

6. Τοπικός Έλεγχος: Να εμπλακούν οι τοπικές κοινότητες στο σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη διαχείριση και τη μελλοντική ανάπτυξη του τουρισμού στην περιοχή τους, σε συνεννόηση με άλλους ενδιαφερόμενους.

7. Κοινοτική Ευημερία: Διατήρηση και ενίσχυση της ποιότητας ζωής στις τοπικές κοινότητες, συμπεριλαμβανομένων των κοινωνικών δομών και της πρόσβασης σε πόρους, παροχές και συστήματα υποστήριξης της ζωής, αποφεύγοντας οποιαδήποτε μορφή κοινωνικής υποβάθμισης ή εκμετάλλευσης.

8. Πολιτιστική Ανάταση: Σεβασμός και ενίσχυση της ιστορικής κληρονομιάς, του αυθεντικού πολιτισμού, των παραδόσεων και του διακριτικού χαρακτήρα των κοινοτήτων υποδοχής.

9. Φυσική Ακεραιότητα: Διατήρηση και βελτίωση της ποιότητας των τοπίων, τόσο των αστικών όσο και των αγροτικών, και αποφυγή της φυσικής και οπτικής υποβάθμισης του περιβάλλοντος

10. Βιοποικιλότητα: Να υποστηριχθεί η διατήρηση των φυσικών περιοχών, των οικοτόπων της άγριας ζωής και να ελαχιστοποιηθούν οι αρνητικές επιπτώσεις.

11. Αποδοτικότητα Πόρων: Ελαχιστοποίηση της χρήσης σπάνιων και μη ανανεώσιμων πόρων στην ανάπτυξη και λειτουργία τουριστικών εγκαταστάσεων και υπηρεσιών.

12. Περιβαλλοντικός Καθαρισμός: Ελαχιστοποίηση της ρύπανσης του αέρα, του νερού και της γης και της δημιουργίας αποβλήτων από τουριστικές επιχειρήσεις και επισκέπτες.

Στην Ελλάδα, από το 1990 άρχισαν να αναγνωρίζονται οι αρνητικές επιπτώσεις του μαζικού τουρισμού. Η δεκαετία 1990 έως 2000 μάλιστα, ήταν η περίοδος που έγιναν και οι πρώτες προσπάθειες το τουριστικό προϊόν να αναπτύξει πιο βιώσιμες πρακτικές. Οι προσπάθειες αυτές όμως, ήταν βασισμένες σε οδηγίες της ΕΕ και όχι σε κάποια εθνική πρωτοβουλία ή νομοθέτηση. Ο βιώσιμος τουρισμός της χώρας, ακόμα και τώρα, αποτελεί ένα πολύ μικρό κομμάτι της αγοράς, παρόλο που υπάρχουν πολύ σοβαρά προβλήματα που σχετίζονται με την ανάπτυξη του μαζικού τουρισμού, όπως η

υποβάθμιση του περιβάλλοντος και οι δυσμενείς κοινωνικοοικονομικές αλλαγές που φέρνει στις τοπικές κοινωνίες (Σακελλάρη, 2019).

3.4 Νομός Λευκάδας

3.4.1 Ιστορία: Λευκάδα και Καστός

Η ιστορία της νήσου Καστός είναι συνδεδεμένη με την ιστορία της Λευκάδας και ακολουθεί την ίδια πορεία. Σύμφωνα με τη μυθολογία, οι πρώτοι κάτοικοι του νησιού της Λευκάδας ήταν οι Λέλεγες. Το νησί πήρε το όνομά του από το νοτιότερο τμήμα του, το ακρωτήριο των Λευκάτων, με τους απότομους λευκούς βράχους του, από όπου, σύμφωνα με το μύθο, έπεσαν εκείνοι που δεν μπορούσαν να αντέξουν τα βασανιστήρια της αγάπης, όπως και η μεγάλη ποιήτρια Σαπφώ. Σύμφωνα με τις ανασκαφές που πραγματοποιήθηκαν από τον Γερμανό αρχαιολόγο Ντόρφελντ, οι πρώτοι οικισμοί στο νησί της Λευκάδας χτίστηκαν κατά τη Νεολιθική Εποχή (4η χιλιετία π.Χ.) και διατηρήθηκαν στα μυκηναϊκά χρόνια. Όταν οι πρώτοι άποικοι από την Κόρινθο ήρθαν στο νησί, τον 7ο αιώνα π.Χ., η μόνη πόλη του νησιού ήταν ο Νήρικος. Αφού έγινε ανεξάρτητη, η Λευκάδα παρέμεινε υπό κορινθιακή επιρροή. Το νησί συμμετείχε στους Περσικούς Πολέμους, στέλνοντας τρία πλοία για τη ναυτική μάχη της Σαλαμίνας (480 π.Χ.), και 800 άτομα για τη μάχη των Πλαταιών (479 π.Χ.), ενώ, το 431 π.Χ., η Λευκάδα συμμετείχε στον Πελοποννησιακό πόλεμο, υποστηρίζοντας τη Σπάρτη και την Κόρινθο. Οι Μακεδόνες κατέλαβαν το νησί όταν οι ντόπιοι υποστήριξαν τους Αθηναίους στη μάχη τους εναντίον των Μακεδόνων, αλλά το 312 π.Χ. η Λευκάδα ανέκτησε την ελευθερία της. Οι Ρωμαίοι παρενέβησαν για πρώτη φορά στην ιστορία της Λευκάδας, τον 3ο αιώνα π.Χ., για να διασπάσουν την ένωση του νησιού με τους αντιπάλους τους. Αργότερα, το 230 π.Χ., η Λευκάδα, υποστηριζόμενη από τους Μακεδόνες, αντιστάθηκε στη ρωμαϊκή επίθεση. Αν και οι ντόπιοι πολέμησαν γενναία, το 198 π.Χ. η Λευκάδα κατακτήθηκε από τον ρωμαϊκό στρατό του Τίτου Γκίντους Φλαμίνιου. Κατά τη Ρωμαϊκή Κυριαρχία, πραγματοποιήθηκαν σημαντικές φυσικές κατασκευές στο νησί. Μετά τη νίκη των Φράγκων στην Κωνσταντινούπολη, το 1204, το νησί της Λευκάδας τέθηκε υπό την ηγεσία τους και το 1294, προσφέρθηκε από τον Επίσκοπο Νικηφόρο Α' Άγγελο στην οικογένεια Σικελίας Ορσίνι, ως προίκα για το γάμο της κόρης του στον Τζιοβάνι Ορσίνι. Μετά από

μια σειρά από πολλές δυναστείες που κυβέρνησαν το νησί, η Λευκάδα, τέθηκε υπό τουρκική κυριαρχία το 1479. Παρά τις βενετσιάνικες επιθέσεις το 1572 και το 1658, η τουρκική κατοχή διήρκεσε μέχρι το 1684. Η πιο σημαντική κατασκευή της τουρκικής κατοχής ήταν το υδραγωγείο του νησιού. Το 1684, υπό την ηγεσία του Μοροζίνι, οι Ενετοί κατέλαβαν το νησί της Λευκάδας και απελευθέρωσαν τους ντόπιους από τους Τούρκους. Η Ενετική κατοχή διήρκεσε μέχρι το 1797, ενώ το 1715, για ένα χρόνο, οι Τούρκοι κατάφεραν να ανακτήσουν το νησί και να σφαγιάσουν τους ντόπιους. Στα τέλη του 17ου αιώνα, άρχισε η παρακμή της Βενετίας και η Λευκάδα τέθηκε υπό τη διοίκηση πέντε διαδοχικών ηγεμόνων σε μια περίοδο 13 ετών (1797 - 1810). Το νησί αρχικά καταλήφθηκε από τους Γάλλους και τον Ναπολέοντα (1797 - 1800), μετά από τους Ρώσους (1800 - 1807), όταν η Λευκάδα συμπεριλήφθηκε στο 'Ιόνιο κράτος'. Το 1810, οι Άγγλοι, με επικεφαλής τον στρατηγό Όσβαλντ, κατέλαβαν το νησί και το συμπεριέλαβαν στις 'Ηνωμένες Πολιτείες των Ιονίων Νήσων'. Η αγγλική κατοχή έληξε το 1815, ενώ το καθεστώς της αγγλικής προστασίας κράτησε μέχρι το 1864. Οι κάτοικοι της Λευκάδας προσέφεραν σημαντική βοήθεια στην ελληνική επανάσταση, παρά το γεγονός ότι το νησί παρέμεινε υπό αγγλική κατοχή. Μετά την απελευθέρωση της Ελλάδας και τα εγκαίνια του ελληνικού κράτους, το 1830, η αγγλική κατοχή των νησιών του Ιονίου κλονίστηκε. Το 1864 τα νησιά του Ιονίου, συμπεριλαμβανομένης της Λευκάδας, ενώθηκαν με την υπόλοιπη Ελλάδα. Παρά το γεγονός αυτό, η κατάσταση διαβίωσης των κατοίκων της Λευκάδας δεν βελτιώθηκε, καθώς μια νέα τάξη, η αστική, εκμεταλλεύτηκε τον πλούτο του νησιού, ενώ η πλειοψηφία των ανθρώπων ζούσε στη φτώχεια.

3.4.2 Δημοτική Ενότητα Καστού

3.4.3.1 Κλίμα-Γεωμορφολογία: Καστός

Ο Καστός είναι ένα χαμηλό, μακρύ και στενό μικρό νησί καλυμμένο με ελαιόδεντρα. Ο πληθυσμός των μόνιμων κατοίκων αγγίζει τους 80¹² ενώ αυξάνεται ραγδαία τους καλοκαιρινούς μήνες όπου και αγγίζει τα 500 άτομα. Στο νησί Καστός το μεγαλύτερο πλάτος που συναντάται είναι της τάξης των 900 μέτρων, ενώ η συνολική επιφάνειά του

¹² Σύμφωνα με την απογραφή του 2011 (ΕΛΣΤΑΤ)

είναι της τάξης των 6 τετραγωνικών χιλιομέτρων. Έχει πολλούς χαμηλούς λόφους, ο ψηλότερος από τους οποίους δεν υπερβαίνει τα 150 μέτρα (Bourli et al., 2019).

Οι δρόμοι στο νησί είναι λίγοι και για αυτόν τον λόγο υπάρχουν ελάχιστα αυτοκίνητα. Οι αποστάσεις είναι πολύ μικρές και οι άνθρωποι κινούνται με τα πόδια και, φυσικά, με βάρκα. Κάθε κάτοικος του νησιού έχει το δικό του σκάφος ή μικρό ταχύπλοο. Ο κόλπος του Σαρακήνικου, ο φυσικός κόλπος στα δυτικά του νησιού, διαθέτει επίσης ένα μικρό μόλο που καθιστά δυνατή την αγκυροβόληση ακόμη και σε κακές καιρικές συνθήκες, έτσι ώστε το νησί να μην αποκόπτεται λόγω των δυνατών νότιων ανέμων.

Γενικά, ο Καστός φαίνεται ότι δεν ερημώθηκε ποτέ, εξαιτίας, κυρίως, της σπουδαιότητας της γεωγραφικής του θέσης, αλλά και λόγω του κλίματος που επικρατούσε και ήταν ιδιαίτερος φιλικό στην ανθρώπινη δραστηριότητα (Μούτζαλη, 2011).

3.4.3.2 Χωριά-Παραλίες-Αρχαιολογικοί χώροι

Η δυτική ακτή του Καστού είναι απόκρημνη, ενώ η ανατολική του πλευρά έχει πολλές μικρές παραλίες με πρόσβαση και από την ξηρά και από τη θάλασσα. Είναι τα Αμπελάκια και το Αθίκι στα νότια, η Βάλη, η Κοιλιάδα, ο Άγιος Αιμιλιανός, η Λίμνη, το Καμίνι, το Βρισίδι. Μάλιστα η παραλία Βάλη έχει συγκεντρώσει και πολλές θετικές αξιολογήσεις στο TripAdvisor. Ένας επίσης πολύ ενδιαφέρον προορισμός είναι η σπηλιά Φωκότρυπα με 30 μέτρα βάθος και μια μικρή παραλία, με ένα μοναδικό φυσικό ανάγλυφο. Δυστυχώς, η πρόσβαση γίνεται μόνο από τη θάλασσα με κάποιο σκάφος ή ιστιοπλοϊκό.

Το ξωκλήσι του Αγίου Αιμιλιανού, είναι ένα από τα αξιοθέατα του νησιού. Έχει πρόσβαση από τη στεριά με στρωτό μονοπάτι, περίπου μισή ώρα περπάτημα από τον οικισμό, ενώ υπάρχει και πρόσβαση από τη θάλασσα, με σκάφος ή ιστιοπλοϊκό. Ο παλιός οικισμός βρισκόταν πάνω από το ξωκλήσι του Αγίου Αιμιλιανού, σε υψόμετρο 155μ., στο ψηλότερο σημείο του νησιού. Στην ανατολική πλευρά του, έχει ένα απάνεμο μικρό λιμάνι, πάνω από το οποίο απλώνεται ο νέος οικισμός που άρχισε να διαμορφώνεται τον 19^ο αιώνα. Στη δυτική πλευρά του νησιού υπάρχει και δεύτερο, φυσικό λιμάνι το οποίο είναι μεγαλύτερο. Ο όρμος εκεί ονομάζεται Σαρακήνικο, ονομασία που προέρχεται από το Βυζάντιο και οφείλεται στη δράση των Σαρακηνών Αράβων πειρατών. Βυζαντινό είναι

και το τοπωνύμιο Βίγλα που αναφέρεται σε ύψωμα πάνω από το Σαρακήνικο και από το οποίο υπάρχει ελεύθερη θέα μέχρι και την Ιθάκη.

Η εκκλησία του Αγίου Ιωάννου, μέσα στον οικισμό, αποτελεί επίσης αξιοθέατο, καθώς πέρα από τη θρησκευτική του σημασία, έχει και καλλιτεχνική, αφού κοσμείται από ελαιογραφίες του Σπυρίδωνα Γαζή¹³.

Επίσης, στον Καστό έχουν εντοπιστεί ευρήματα υστερο-ελληνιστικών, ρωμαϊκών και πρωτοβυζαντινών χρόνων. Το μεγαλύτερο αρχαιολογικό ενδιαφέρον παρουσιάζουν δύο καμαροσκέπαστοι τάφοι των πρώιμων χριστιανικών χρόνων, που οι ντόπιοι αποκαλούν 'κοιμητήριο'. Ο πρώτος βρέθηκε στο κέντρο του υπογείου της εκκλησίας του Αϊ-Γιάννη, μιας επτανησιακής τύπου βασιλικής, και ο δεύτερος δέκα μέτρα νοτιότερα. Η ύπαρξη των τάφων αυτών, καθώς και η ημικυκλική αφίδα του Αϊ-Γιάννη, δείχνουν ότι ενδεχομένως ο τελευταίος ναός κτίστηκε πάνω στη θέση παλαιότερου παλαιοχριστιανικού ναού.

Στο Καλικερίμι υπάρχει ένας ελαιώνας με πολύ παλιά ελαιόδεντρα. Τα ελαιόδεντρα είναι ψηλά με παχείς κορμούς και γιγαντιαίες ρίζες και υπολογίζεται ότι είναι αρκετών εκατοντάδων ετών.

Ο Καστός συνδέεται με την ηπειρωτική Ελλάδα καθημερινά προς και από την ακτή του Μύτικα στην άλλη πλευρά του νησιού, στην οποία βρίσκεται ο οικισμός και η κεντρική αγορά του Καστού (Μούτζαλη, 2011).

3.5 Πρόβλεψη πωλήσεων και Σύστημα Μάρκετινγκ

3.5.1 Ανάλυση Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος

Ο βασικός στόχος της στρατηγικής διαχείρισης μιας συγκεκριμένης μονάδας καταλύματος, είναι να διατηρήσει την παρουσία της στην αγορά και να διατηρήσει ευκαιρίες για ανάπτυξη. Επιπλέον, κύριος στόχος είναι η εξασφάλιση των απαραίτητων εσόδων για τη διασφάλιση των εξόδων λειτουργίας του καταλύματος, αλλά και

¹³ Ο Σ. Γαζής ήταν από τη Λευκάδα, μαθήτευσε στη Ζάκυνθο αλλά και την Ιταλία και ήταν ζωγράφος και αγιογράφος. Πολλές εκκλησίες των Ιονίων Νήσων κοσμούνται με τις δημιουργίες του.

μακροπρόθεσμα, την εξασφάλιση κάποιου κέδρου για τη χρηματοδότηση νέας επένδυσης, αλλά και για βιοποριστικούς λόγους. Σε αυτό το πλαίσιο, η ανάλυση στρατηγικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η τουριστική επιχείρηση, βοηθάει στη διατήρηση της επιχείρησης στην αγορά, μέσα από τη γνώση που προσφέρεται όταν προσδιορίζονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της (Goranczewski & Puciato, 2010).

Το μοντέλο των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων αναπτύχθηκε από τον Michael E. Porter στη δεκαετία του 1980 και από τότε αποτελεί μια ολοκληρωμένη ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Το μοντέλο του Porter βασίζεται στην αντίληψη ότι μια εταιρική στρατηγική πρέπει να ανταποκρίνεται στις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Ειδικά, η στρατηγική ανταγωνιστικού περιβάλλοντος πρέπει να βασίζεται στην κατανόηση των δομών του εκάστοτε κλάδου, εν προκειμένω του τουρισμού, και στον τρόπο που αλλάζει η δυναμική των σχέσεων εντός του κλάδου. Ο Porter έχει εντοπίσει πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις που διαμορφώνουν κάθε κλάδο και κάθε αγορά. Ο στόχος της εταιρικής στρατηγικής θα πρέπει να είναι η τροποποίηση αυτών των ανταγωνιστικών δυνάμεων με τρόπο τέτοιο που να βελτιώνει τη θέση της επιχείρησης στο κλάδο. Το μοντέλο του Porter απαρτίζεται από πέντε δυνάμεις, η ανάλυση των οποίων προσφέρει στην επιχείρηση τις απαραίτητες πληροφορίες, ώστε η διοίκηση της επιχείρησης να μπορεί να αποφασίσει πώς να επηρεάσει ή να εκμεταλλευτεί συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του κλάδου (Fleisher & Bensoussan, 2015).

Οι πέντε δυνάμεις του Porter είναι οι εξής:

1. Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
2. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών επιχείρησης
3. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών επιχείρησης
4. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
5. Ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις

(Fleisher & Bensoussan, 2015)

3.5.1.1 Ανταγωνιστικότητα Ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

Ένα σημαντικό ζήτημα στην αναγνώριση, την ανάπτυξη και την υποστήριξη της ανταγωνιστικότητας (μακροπρόθεσμα) σε ένα κλάδο της οικονομίας, είναι ο αριθμός των διαθέσιμων πόρων, η παραγωγικότητά του και η αποτελεσματικότητά του.

Στον ιδιαίτερα ανταγωνιστικό τομέα του τουρισμού και τη ξενοδοχειακή βιομηχανία, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μπορούν να προκύψουν μέσω της διαφοροποίησης που προκύπτει στις υπηρεσίες δικτύωσης και μάρκετινγκ, στον ανθρώπινο παράγοντα, στα φυσικά χαρακτηριστικά της τοποθεσίας, το κύρος ή ακόμα και την κουλτούρα της επιχείρησης. Η διαφοροποίηση λειτουργεί ως μέσο προσέλκυσης του ενδιαφέροντος των πελατών, προσφέροντας κάτι που θεωρείται νέο, δημιουργώντας μια μοναδική ευκαιρία για αποτελεσματικές δημόσιες σχέσεις, ανάπτυξη επιχειρηματικού κύρους, σχέσεις εμπιστοσύνης και δέσμευσης καθώς και υψηλότερα ποσοστά κερδοφορίας. Οι επιχειρήσεις που δίνουν έμφαση στην ποιότητα των υπηρεσιών έχουν θετικό συγκριτικό πλεονέκτημα διαφοροποίησης. Για παράδειγμα, οι πελάτες αξιολογούν θετικά τον φιλικό τρόπο και τη συμπεριφορά του προσωπικού, έτσι το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι καθοριστική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Είναι σημαντικό για μια εταιρεία να έχει υψηλά εκπαιδευμένο προσωπικό σε νέες τεχνικές και καινοτόμες μεθόδους παροχής υπηρεσιών. Επίσης, τα προσωπικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων, όπως η συναισθηματική νοημοσύνη, η ευγένεια και η φιλία είναι αυτό που οδηγεί στην παροχή υπηρεσιών με συνέπεια και ακρίβεια στο να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και τις επιθυμίες των πελατών (Paradourou, 2020; Belias et al., 2017).

Μάλιστα, αξίζει να τονίσουμε ότι στον τομέα του τουρισμού, οι κυβερνητικές στρατηγικές και οι οικονομικές πολιτικές συνδέονται σε μεγάλο βαθμό με τον αριθμό των τουριστικών αφίξεων σε κάθε χώρα. Τέλος, για τον τομέα του τουρισμού και της φιλοξενίας, δηλαδή και των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, τα ζητήματα αξιολόγησης σχετικά με την επιτυχία ενός μοντέλου μανάτζμεντ είναι πιο απαιτητικά σε σύγκριση με άλλους τομείς (Paradourou, 2020).

Όσον αφορά τη σχέση αξίας - τιμής, η Ελλάδα έχει χάσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, λόγω της αύξησης νέων ανταγωνιστών στην περιοχή της Ανατολικής Μεσογείου, οι οποίοι έχουν χαμηλότερο κόστος παραγωγής και πολύ χαμηλότερες τιμές, όσον αφορά το παραδοσιακό μαζικό τουριστικό προϊόν που προσφέρει η Ελλάδα. Η συρρίκνωση της τουριστικής περιόδου, η μείωση της διαπραγματευτικής δύναμης του κλάδου, η αυξανόμενη τάση για πακέτα all-inclusive και η σταθερή επιδείνωση του οικονομικού και κοινωνικού προφίλ του μέσου τουρίστα, είναι μερικά από τα στοιχεία που υπαγορεύουν μια θεμελιώδη επανεκτίμηση της κατάστασης. Σύμφωνα με το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, η εικόνα της Ελλάδας στο εξωτερικό και τα οικονομικά προβλήματα, οδήγησαν σε μείωση των κρατήσεων τα τελευταία χρόνια, σε σχεδόν όλους τους ελληνικούς προορισμούς, και ως εκ τούτου, στη μείωση των τιμών διαμονής. Όπως φαίνεται από την έρευνα του Τουριστικού Βαρόμετρου το 2011, οι ξενοδόχοι της πόλης ήταν ιδιαίτερα απαισιόδοξοι για τις προοπτικές της βιομηχανίας ως αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης και της πίεσης στην εικόνα της Αθήνας. Τέλος, το φαινόμενο της εποχικότητας είναι ένα από τα πιο σοβαρά ζητήματα που αντιμετωπίζει η βιομηχανία. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Eurostat, το 2012, το 63,72% των τουριστικών αφίξεων στην Ελλάδα πραγματοποιήθηκε την περίοδο Ιούνιος-Σεπτέμβριος. Τα διαθέσιμα στοιχεία για τις ανταγωνιστικές χώρες, δείχνουν ότι το ποσοστό φτάνει το 49,44% στην Ιταλία, το 48,8% στην Κύπρο, το 48,38% στην Πορτογαλία και το 46,91% στην Ισπανία, υποδεικνύοντας ότι η εποχικότητα του τουρισμού στην Ελλάδα είναι πιο έντονη. Αξίζει να σημειωθεί ότι κατά τα χρόνια πριν από την οικονομική κρίση, η εποχικότητα του τουρισμού ήταν χαμηλότερη στην Ελλάδα σε σύγκριση με ανταγωνιστικές χώρες – προορισμούς (Belias et al., 2017).

3.5.1.2 Υπάρχοντες Ανταγωνιστές & τα χαρακτηριστικά τους

Στον Καστό αυτή τη στιγμή υπάρχει μόλις ένας ανταγωνιστής. Πιο συγκεκριμένα τα χαρακτηριστικά του ανταγωνιστή φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 3.1: Ανταγωνιστές

ΟΝΟΜΑ	ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ	ΔΩΜΑΤΙΑ	ΚΛΙΝΕΣ
Villa Tati Studios	Καστός	4 studios	3 studios -6 κλίνες 1 studio – 5 κλίνες

Πηγή: <https://www.villatati.com/en/studios/>

Βλέπουμε ότι ο ανταγωνισμός δεν είναι μεγάλος. Επίσης ο ανταγωνιστής δεν δραστηριοποιείται στον οικοτουρισμό ενώ τα studios δεν είναι κατασκευασμένα με περιβαλλοντικά φιλικούς όρους. Παρατηρούμε επίσης, όμως, ότι ο ανταγωνιστής δεν βασίζεται στο μαζικό τουρισμό, κάτι το οποίο είναι και λογικό να συμβαίνει, αφού ο Καστός δεν έχει μαζικό τουρισμό. Παρ' όλα αυτά, βλέποντας αναλυτικά το site του ανταγωνιστή και τις πληροφορίες που προσφέρει, βλέπουμε ότι ανάμεσα στις υπηρεσίες που διαφημίζει είναι η δυνατότητα, με έξτρα κόστος, να ενοικιαστεί βάρκα που θα μπορεί να μεταφέρει τους ενοίκους στους πιο τουριστικούς προορισμούς του Φισκάρδου, του Βαθύ της Ιθάκης και μέρη της Λευκάδας.

Παράλληλα, πολύ ενδιαφέρον αποτελεί το ότι ο ανταγωνιστής έχει προβεί σε συμφωνίες με τρεις τοπικές ταβέρνες, οι οποίες προσφέρουν έκπτωση στους ενοίκους του καταλύματός του.

Προχωρώντας στο ζήτημα των τιμών, αξίζει, αρχικά, να αναφέρουμε ότι στην Ελλάδα υπάρχει ελεύθερη διαμόρφωση τιμών. Ωστόσο, στον κλάδο υπάρχει το σύστημα καθορισμού κατώτατης ανά τάξη τιμής. Το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος εισηγείται στο υπουργείο, το οποίο με τη σειρά του διαμορφώνει Υπουργικές Αποφάσεις που καθορίζουν τις κατώτατες τιμές των επιχειρήσεων: μια κατώτατη τιμή για τη χαμηλή περίοδο και μία κατώτατη τιμή για την υψηλή. Θεωρείται ότι η θέσπιση κατώτατων τιμών προστατεύει από τον αθέμιτο ανταγωνισμό. Οι ξενοδόχοι, λοιπόν, μπορούν να διαμορφώσουν τιμές ανώτερες αυτών της Υπουργικής Απόφασης αλλά όχι κατώτερες. Σε αντίθεση με τις τιμές, οι επιχειρήσεις μπορούν να καθορίσουν οι ίδιες τα χρονικά διαστήματα που θεωρούν οι ίδιες ως χαμηλή, μέση και υψηλή περίοδο, άρα και να διαμορφώσουν τις αντίστοιχες τιμές. Όλες οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πρέπει να

υποβάλλουν τους τιμοκαταλόγους τους στο Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος προς έγκριση και θεώρηση. Για τις τιμές, το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος πρέπει να ενημερώσει και τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού. Επίσης, είναι πολύ σημαντικό ότι οι εκπτώσεις μπορούν να φτάσουν μέχρι και το 50%, αλλά και πάλι, η νέα τιμή που προκύπτει μετά την έκπτωση, να μην είναι μικρότερη από την εγκεκριμένη κατώτατη τιμή της περιόδου¹⁴.

Στην ιστοσελίδα του ανταγωνιστή, βλέπουμε ότι έχει δημοσιεύσει τις τιμές χρέωσης των studio: το κόστος της χαμηλής περιόδου για μια διανυκτέρευση ανέρχεται στα 110€, ενώ το αντίστοιχο κόστος την υψηλή περίοδο (20 Ιουλίου – 20 Αυγούστου) στα 160€.

Είναι πολύ σημαντικό, η τιμολογιακή πολιτική του εγχειρήματος να περιλαμβάνει την κατανόηση της στρατηγικής τιμολόγησης των ανταγωνιστών.

3.5.1.3 Δυνατότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο

Υπάρχουν πολλά πραγματικά εμπόδια για την είσοδο στην τουριστική βιομηχανία, όπως ο προσδιορισμός του τουριστικού προορισμού, η έλλειψη περιφερειακού συντονισμού, οι ανεπαρκείς υπηρεσίες επικοινωνίας, η γεωγραφία και η απόσταση ταξιδιού, οι μεταφορές, τα δημογραφικά στοιχεία, η επιδείνωση ή η έλλειψη υποδομής, η έλλειψη κυβερνητικής ηγεσίας, κ.λπ. Πέρα από όλα αυτά, όμως, διαμορφώνονται εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων στο κλάδο, τα κυριότερα εκ των οποίων είναι τα ακόλουθα:

Αρχικό κεφάλαιο: Χρειάζεται μεγάλο αρχικό κεφάλαιο για να ξεκινήσει ένα ξενοδοχείο. Στην πραγματικότητα, οι ειδικοί του κλάδου πιστεύουν ότι τέτοιες νεοσύστατες εταιρείες καταναλώνουν σημαντικό αρχικό κεφάλαιο.

Τοποθεσία: Γενικά, η επιτυχία μιας ξενοδοχειακής μονάδας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το ταξιδιωτικό προορισμό. Έτσι, λοιπόν, είναι δεδομένο ότι για έναν νέο επενδυτή, είναι πιο δύσκολο να βρει μια καλή τοποθεσία όταν ήδη υπάρχει μεγάλη ανάπτυξη του τουριστικού προϊόντος.

¹⁴ Εθνικό Τυπογραφείο, ΦΕΚ Β' 336/ 29.3.2010

Κόστος: Οι επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται στο κλάδο έχουν πλεονεκτήματα κόστους, λόγω της παρουσίας τους στον κλάδο περισσότερο καιρό και των σχέσεων που έχουν δημιουργήσει.

Διανομή: Η πρόσβαση στα δίκτυα διανομής είναι δύσκολη, καθώς η εμπειρία έχει δείξει ότι τα δίκτυα διανομής είναι διστακτικά στους νέους επιχειρηματίες και προτιμούν τους ήδη υπάρχοντες.

Διαφοροποίηση προϊόντος: Λόγω του υψηλού ανταγωνισμού του κλάδου, η διαφοροποίηση του προϊόντος είναι αυτή που κρίνει κατά ένα μεγάλο μέρος το μερίδιο της αγοράς, αλλά η δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης με τους πελάτες αποτελεί πρόκληση.

Καταλαβαίνουμε, λοιπόν, ότι η είσοδος νέων ανταγωνιστών στο κλάδο δεν είναι εύκολη. Η κυριότερη, ίσως, πρόκληση, είναι ότι οι ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές έχουν δημιουργήσει πιστούς πελάτες.

(Lado-Sestayo et al., 2017; Rodousakis et al., 2017)

3.5.2 Ανάλυση εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος

Η εξέλιξη των οργανισμών, άλλαξε το σύστημα διαχείρισης στον σχεδιασμό και απαιτεί νέους τρόπους προσανατολισμού της επιχείρησης, ενώ, παράλληλα, απαιτεί από τους οργανισμούς να προσαρμόζονται συνεχώς στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Το περιβάλλον του οργανισμού περιλαμβάνει ένα σύνολο ομάδων συμφερόντων που εκπροσωπούνται: ιδιοκτήτες, διαχειριστές, πελάτες, προμηθευτές κ.λπ. - στη βιβλιογραφία συναντάμε και τον όρο 'ενδιαφερόμενοι' - που επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα από το έργο του οργανισμού και έχουν τα μέσα ελέγχου σε αυτό. Υπό αυτές τις συνθήκες, απαιτείται επίτευξη αρμονίας μεταξύ του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού (οικονομικό, πολιτικό, τεχνολογικό, νομικό) και εσωτερικό (πόροι, δομή, οργανωτική κουλτούρα, στυλ ηγεσίας, τρόπος άσκησης ηγεσίας) (Voiculet et al., 2010).

3.5.3.1 Πολιτική / Νομική διάσταση

Πρόκειται για το νομικό και πολιτικό πλαίσιο που περιλαμβάνει τον οργανισμό. Το νομικό πλαίσιο περιλαμβάνει όλους τους νόμους και τους νομικούς κανονισμούς, ενώ το πολιτικό πλαίσιο αναφέρεται στο σχεσιακό σύστημα που δημιουργήθηκε μεταξύ πολιτικής εξουσίας και επιχειρήσεων. Από αυτή την άποψη, μπορούμε να μιλήσουμε για την ανάγκη διασφάλισης ενός κλίματος πολιτικής και νομικής σταθερότητας, μειώνοντας τον κίνδυνο, το οποίο μπορεί να ενθαρρύνει ή να αποθαρρύνει τις επιχειρήσεις (Voiculet et al., 2010).

Έτσι, το κατάλυμα 'Ερημίτης', σύμφωνα με τον νόμο, υποχρεούται να φροντίσει την ασφάλεια και την υγιεινή και να έχει τις ακόλουθες άδειες:

- Παθητική και ενεργειακή πυροπροστασία, ελεγμένη από Πυροσβεστική υπηρεσία
- Έλεγχοι και βεβαιώσεις από Υγειονομική Υπηρεσία
- Έλεγχοι ποιότητας για να καταταχθεί σε κατηγορία 4 αστέρων

Η άδεια οικοδόμησης, που συνήθως είναι η πρώτη άδεια μιας νέας επιχείρησης, στην περίπτωση αυτής της επένδυσης δεν χρειάζεται, καθώς το κτήριο υπάρχει ήδη.

3.5.3.2 Οικονομική Ανάλυση

Οι οικονομικοί παράγοντες κάθε χώρας επηρεάζουν άμεσα τις επιχειρήσεις: τα επιτόκια, ο πληθωρισμός, η συναλλαγματική ισοτιμία, η δημοσιονομική πολιτική, οι διακυμάνσεις των τιμών είναι κάποια στοιχεία που καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την εξέλιξη της ζήτησης.

Πιο συγκεκριμένα, στην Ελλάδα, τα τελευταία χρόνια η κρίση του 2007-8 επηρέασε τον τουριστικό κλάδο, όπως και όλη την οικονομία, αλλά σε μικρότερο βαθμό από ότι άλλους κλάδους. Παράλληλα, πρέπει να ληφθούν υπόψιν τα παρακάτω:

- Οι μειωμένες κρατικές επενδύσεις
- Η υψηλή ανεργία
- Οι φόροι της εστίασης που συνεχώς αλλάζουν

- Η δυσκολία σύναψης τραπεζικών δανείων
- Η αύξηση του παγκόσμιου ανταγωνισμού

3.5.3.3 Τεχνολογική Διάσταση

Με τις νέες τεχνολογίες επιτυγχάνουμε πολύ γρήγορα παραγωγικότητα, δημιουργώντας νέα προϊόντα, ταυτόχρονα δημιουργώντας την ανάγκη για αυτά κατά την κατανάλωσή τους. Η διάδοση νέων τεχνολογιών πληροφορικής προσφέρει νέες ευκαιρίες στην ανάπτυξη τουριστικών δραστηριοτήτων και στην προσέγγιση δυνητικών πελατών σε μια δυναμική και ρευστή αγορά. Το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι μια από τις σημαντικότερες τεχνολογικές εφαρμογές για την πώληση και την αγορά αγαθών μέσω της χρήσης του διαδικτύου. Έτσι, έχει προκύψει ο όρος του ψηφιακού τουρισμού, ο οποίος αφορά στην ψηφιοποίηση όλων των διαδικασιών και των αλυσίδων αξίας στον τουρισμό που επιτρέπουν στους οργανισμούς να μεγιστοποιήσουν την αποτελεσματικότητά τους και περιλαμβάνει όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες: από το ηλεκτρονικό μάρκετινγκ και το ηλεκτρονικό εμπόριο, μέχρι και τον ηλεκτρονικό λογιστή (Nikoli & Lazakidou, 2019).

Εστιάζοντας στην ελληνική τουριστική βιομηχανία, φαίνεται ότι οι επιχειρηματίες του τουρισμού κατανοούν τον ρόλο του ψηφιακού τουρισμού και του πλεονεκτήματος που φέρνει σε σχέση με ανταγωνιστές. Έτσι, βλέπουμε ότι οι ψηφιακές τουριστικές αγορές της Ελλάδας είναι ανεπτυγμένες: η πλειονότητα των τουριστικών εισροών της Ελλάδας προέρχεται από την Ευρώπη, όπου κατά μέσο όρο πάνω από το 60% των ταξιδιών διοργανώνονται διαδικτυακά. Σε ορισμένες χώρες, όπως το Ηνωμένο Βασίλειο - η δεύτερη μεγαλύτερη τουριστική αγορά της Ελλάδας - οι κρατήσεις πραγματοποιούνται σχεδόν αποκλειστικά στο διαδίκτυο. Σε σύγκριση, όμως, με τους γείτονες στην υπόλοιπη Μεσόγειο, ο ελληνικός τουριστικός τομέας χρησιμοποιεί πολύ λιγότερα διαδικτυακά εργαλεία για να προσελκύσει τουρίστες. Μόνο το 17% των ελληνικών τουριστικών εσόδων προέρχονται από ταξίδια που διοργανώνονται στο διαδίκτυο, ποσοστό που είναι

μόνο το ένα τρίτο του μέσου όρου της ΕΕ και το ένα τέταρτο του μεριδίου των τουριστικών εσόδων στην Ισπανία και την Κροατία¹⁵.

3.6 Ανάλυση SWOT

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελείται από την ανάλυση, τις αποφάσεις και τις ενέργειες που αναλαμβάνει ένας οργανισμός, προκειμένου να δημιουργήσει και να διατηρήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Η διαδικασία στρατηγικού μάνατζμεντ είναι ένα διαδοχικό σύνολο αναλύσεων και επιλογών που μπορούν να αυξήσουν την πιθανότητα μια επιχείρηση να επιλέξει 'καλή στρατηγική', δηλαδή δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Gürel & Tat, 2017).

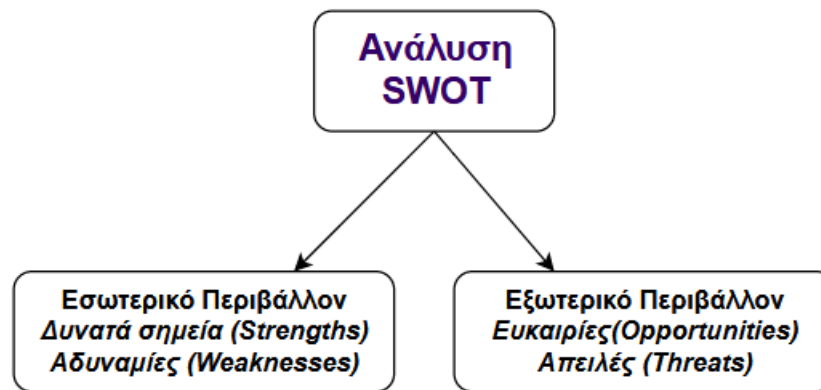
Οι επόμενες φάσεις της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η εξωτερική και εσωτερική ανάλυση, που ονομάζεται επίσης Ανάλυση SWOT. Με τη διεξαγωγή εξωτερικής ανάλυσης, μια επιχείρηση εντοπίζει τις κρίσιμες απειλές και ευκαιρίες στο ανταγωνιστικό της περιβάλλον. Εξετάζει, επίσης, πώς είναι πιθανό να εξελιχθεί ο ανταγωνισμός σε αυτό το περιβάλλον και ποιες επιπτώσεις θα φέρει η εξέλιξη στις απειλές και τις ευκαιρίες που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός. Ενώ η εξωτερική ανάλυση επικεντρώνεται στις απειλές και ευκαιρίες που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός στο περιβάλλον του, η εσωτερική ανάλυση βοηθά την επιχείρηση να εντοπίσει τα οργανωτικά της πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες. Βοηθά, επίσης, να κατανοήσει ποιοι από τους πόρους και τις δυνατότητές του είναι πιθανό να είναι πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ποιοι είναι λιγότερο πιθανό να είναι πηγές τέτοιων πλεονεκτημάτων. Με βάση την ανάλυση SWOT, οι επιχειρήσεις μπορούν να επιλέξουν την κατάλληλη στρατηγική (Gürel & Tat, 2017).

Η ανάλυση SWOT είναι ένα στρατηγικό πλαίσιο σχεδιασμού που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση μιας επιχειρηματικής ιδέας, ενός οργανισμού, ενός σχεδίου, ενός έργου ή μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Συνιστά, επομένως, ένα σημαντικό εργαλείο για την ανάλυση της κατάστασης που βοηθά τους διαχειριστές να εντοπίσουν οργανωτικούς

¹⁵ Accenture report, 2017, Digital Greece: The path to Growth, Tourism Industry Digital State, Available at: https://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/50550/Tourism_Industry.pdf

και περιβαλλοντικούς παράγοντες. Έχει δύο διαστάσεις: Εσωτερική και Εξωτερική. Διαθέτει τέσσερα στοιχεία: 'δυνατά σημεία', 'αδυναμίες', 'ευκαιρίες', 'απειλές'. Τα δυνατά σημεία και οι αδυναμίες είναι εσωτερικοί παράγοντες και χαρακτηριστικά του οργανισμού, οι ευκαιρίες και οι απειλές είναι εξωτερικοί παράγοντες και χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος (σχήμα) (Gürel & Tat, 2017).

Σχήμα 3.2: Ανάλυση SWOT



Πηγή: Επεξεργασία του Συγγραφέα

Στη συνέχεια παρατίθεται ανάλυση SWOT για τη μονάδα στην οποία αναφέρεται η παρούσα μελέτη σκοπιμότητας.

3.6.1 Δυνατά σημεία

- Καθημερινή σύνδεση με Στερεά Ελλάδα, με το λιμάνι του Μύτικα από όπου το κατάλυμα είναι πολύ εύκολα προσβάσιμο ακόμα και με τα πόδια.
- Το κατάλυμα είναι μέσα στη φύση, καθώς περιτριγυρίζεται από ελαιώνες.
- Η επενδύτρια γνωρίζει πολύ καλά το νησί και διατηρεί άριστες σχέσεις με τους κατοίκους και τους τοπικούς φορείς.
- Το κατάλυμα θα καλύπτει στο μέγιστο τα κριτήρια προσβασιμότητας για ανθρώπους με ειδικές ανάγκες.
- Το κατάλυμα χαρακτηρίζεται από περιβαλλοντικά φιλική δραστηριότητα υπηρεσιών αλλά και προϊόντων, ακολουθώντας τις νέες εξελίξεις στον κλάδο.

- Επιχειρησιακή κουλτούρα με όραμα για το μέλλον και τη βιωσιμότητα. Όλο το άμεσα εμπλεκόμενο ανθρώπινο δυναμικό θα έχει γνώσεις πάνω στη βιωσιμότητα και πώς αυτή προσεγγίζεται στον τουριστικό τομέα.
- Τουρισμός όλο τον χρόνο, λόγω της τοποθεσίας του καταλύματος.
- Όσον αφορά την οικονομική αποδοτικότητα, το κατάλυμα λόγω του περιβαλλοντικά φιλικού χαρακτήρα του, θα έχει αντοχή στο κόστος, πράγμα που ευνοεί τη μείωση του λειτουργικού κόστους.
- Για τη φήμη ενός ξενοδοχείου, το να γίνει περιβαλλοντικά φιλικό συμβάλλει στη βελτίωση της δημόσιας εικόνας, άρα και της δημοτικότητάς του.

3.6.2 Αδυναμίες

- Τα ξενοδοχεία που προωθούν την βιωσιμότητα έχουν πλεονέκτημα λειτουργικού κόστους όπως αναφέρθηκε, το οποίο μπορεί να μειώσει το κόστος, εξοικονομώντας πόρους. Ωστόσο, το αρχικό κόστος κατασκευής των πράσινων ξενοδοχείων είναι υψηλό με μεγάλο χρονικό ορίζοντα αποπληρωμής της επένδυσης.
- Η συνδεσιμότητα του νησιού, άρα και του καταλύματος, δεν είναι απευθείας με τις χώρες προέλευσης τουριστών.
- Μικρός αριθμός προμηθευτών πρώτων υλών, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και ο βαθμός εξάρτησης από αυτούς.
- Γραφειοκρατία για αδειοδότηση του κτηρίου ως κατάλυμα, αλλά και η γραφειοκρατία για την εγκατάσταση του αυτόνομου συστήματος παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας.

3.6.3 Ευκαιρίες

- Ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών τουρισμού στην Ελλάδα. Η περιβαλλοντικά φιλική ταυτότητα είναι μια ευκαιρία για αυτού του είδους τα καταλύματα να ανοιχτούν στη διεθνή αγορά.

- Στροφή των προτιμήσεων των τουριστών σε μικρότερα τουριστικά καταλύματα που δημιουργούν την αίσθηση του 'σπιτιού' όπου υπάρχει προσωπική επαφή με ντόπιους.
- Η έντονη ανάγκη των τουριστών για περιβαλλοντικά φιλικές πρακτικές και στη διαμονή, όπως και στη μετακίνηση.
- Η συνεχόμενη αύξηση του ιστιοπλοϊκού τουρισμού στη περιοχή.

3.6.4 Απειλές

- Ασταθές φορολογικό περιβάλλον
- Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες εξακολουθούν να μην αποτελούν το πρωταρχικό ζητούμενο για τους καταναλωτές
- Επιδημίες
- Περιορισμένο εισόδημα για τουρισμό λόγω οικονομικών υφέσεων ή κρίσεων

3.7 Στρατηγική Επενδυτικού Σχεδίου

3.7.1 Περιγραφή

Τα καταλύματα 'Ερημίτης' θα ανήκουν στην κατηγορία 4 αστέρων και θα είναι δυναμικότητας 14 κλινών και 3 δωματίων. Τα δύο δωμάτια θα είναι 4κλινα ενώ, το πιο μεγάλο κατάλυμα, θα διαθέτει 6 κλίνες. Τα τετράκλινα δωμάτια διαθέτουν ιδιωτικό μπάνιο, πλυντήριο ρούχων, κλιματισμό, ψυγείο και μικρή κουζίνα αλλά και μικρή τραπεζαρία, ενώ είναι ισόγεια με απευθείας πρόσβαση στην διαμορφωμένη αυλή. Το 6κλινο δωμάτιο διαθέτει ιδιωτικό μπάνιο και WC, πλυντήριο ρούχων, ψυγείο, κουζίνα, τραπεζαρία και μπαλκόνι.

Ο χώρος των καταλυμάτων περιλαμβάνει μια ειδικά διαμορφωμένη αυλή με σκιά, 3 διαφορετικά τραπέζια και καρέκλες εξωτερικού χώρου, δύο BBQ, δύο κούνιες για παιδιά, καθώς και κάποιες ξαπλώστρες.

Επίσης, θα υπάρχει και ένα μικρό σπιτάκι κήπου που θα λειτουργεί σαν ρεσεψιόν.

3.7.2 Γεωγραφική περιοχή

Το κτήριο που θα βρίσκονται τα καταλύματα είναι ήδη έτοιμο και το μόνο που χρειάζεται είναι η κατάλληλη διαμόρφωση. Η μονάδα, όπως φαίνεται και στις φωτογραφίες, βρίσκεται μόλις 450μέτρα από το λιμάνι του Καστού, λίγο έξω από το κέντρο του οικισμού. Οι λόγοι που επιλέχθηκε η περιοχή ήταν οι ακόλουθοι:

1. Καλή γνώση της περιοχής από τον επιχειρηματία
2. Τόπος καταγωγής του επιχειρηματία
3. Ιδιόκτητο οικόπεδο και έτοιμο κτήριο
4. Φυσικό περιβάλλον εξαιρετικής ομορφίας
5. Δυνατότητα επέκτασης
6. Δυνατότητα οργάνωσης δραστηριοτήτων στην διαμορφωμένη αυλή αλλά και στο υπόλοιπο οικόπεδο
7. Καλές σχέσεις του επιχειρηματία με την τοπική κοινότητα
8. Δυνατότητα στελέχωσης από μόνιμο προσωπικό
9. Τάση των τουριστών για διακόπες προσανατολισμένες στο φυσικό περιβάλλον

Εικόνα 3.1: Σημείο κτηρίου επένδυσης στο χάρτη



3.7.3 Διαμόρφωση στρατηγικής

Κατά τη διάρκεια πολλών δεκαετιών εμπειρικής έρευνας, ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει αποδειχθεί απαραίτητη προϋπόθεση για επιτυχημένους οργανισμούς. Η στρατηγική σχεδιασμού σχετίζεται με βασικές οργανωτικές διαδικασίες, διαρθρωτικές αλλαγές, διοικητικές διαδικασίες, διαχειριστικές αντιλήψεις για την προβλεψιμότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος και πολλαπλούς δείκτες απόδοσης. Εκτός από τον επίσημο προγραμματισμό που έχει διαφορετικούς ρόλους μεταξύ διαφόρων τύπων οργανισμών, η επικοινωνία μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης είναι σημαντική για την συνολική απόδοση (Phillips & Moutinho, 2000).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία:

Η αποστολή: Η επιχείρηση οραματίζεται να αποκτήσει ηγετική θέση στον τομέα του περιβαλλοντικά φιλικού τουρισμού, με ένα κατάλυμα που θα σχεδιαστεί με άξονα το φυσικό περιβάλλον και που θα εξυπηρετεί τόσο τους τοπικούς, όσο και τους διεθνείς επισκέπτες, που θα μοιράζονται την ίδια περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση και που θα επηρεάσουν θετικά την τοπική κοινωνία, ακολουθώντας όλες τις αρχές του βιώσιμου τουρισμού.

Οι στόχοι:

1. Η διατήρηση θετικής ανάπτυξης κάθε έτος
2. Η συνεχόμενη διείσδυση στην αγορά
3. Μείωση του κόστους λειτουργίας μέσω περιβαλλοντικά φιλικών πρακτικών
4. Η δημιουργία πιστών επισκεπτών
5. Η ενδυνάμωση της κουλτούρας του βιώσιμου τουρισμού

Οι στρατηγικές: Η βιβλιογραφία σχετικά με τη στρατηγική διαχείριση, συνήθως διακρίνει μεταξύ επιχειρηματικών (business) και εταιρικών (corporate) στρατηγικών. Η επιχειρηματική στρατηγική ασχολείται με τους τρόπους με τους οποίους μια επιχείρηση, ή μια μεμονωμένη επιχειρηματική μονάδα μιας μεγάλης εταιρείας, ανταγωνίζεται μέσα σε μια συγκεκριμένη βιομηχανία ή αγορά, ενώ η εταιρική στρατηγική ασχολείται με τους τρόπους με τους οποίους μια εταιρεία διαχειρίζεται ένα σύνολο διαφορετικών

επιχειρήσεων. Στην περίπτωσή μας, μας ενδιαφέρει η επιχειρηματική στρατηγική (Xiao et al., 2012). Επίσης, πρέπει να τονίσουμε το γεγονός ότι οι στρατηγικές επιλογές που είναι κατάλληλες για μεγάλες επιχειρήσεις, δεν είναι απαραίτητα κατάλληλες για μικρομεσαίες επιχειρήσεις και δεδομένου του μεγέθους του υπό ανάλυση καταλύματος, μιλάμε για μια μικρομεσαία επιχείρηση. Επίσης, δεδομένου του χαρακτήρα που ο επενδυτής έχει επιλέξει να δώσει στο κατάλυμα, οι επιχειρηματικές στρατηγικές που θα εφαρμοστούν θα χαρακτηρίζονται από περιβαλλοντικές πρακτικές που θα αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

Αρχικά, όπως φαίνεται από τη βιβλιογραφία, για μια μικρή μονάδα καταλυμάτων, είναι σημαντική η προώθηση διεπιχειρησιακών σχέσεων. Οι σχέσεις μεταξύ μικρών επιχειρήσεων, τους επιτρέπουν να επωφεληθούν από τα πλεονεκτήματα του να ανήκουν σε ένα δίκτυο, διατηρώντας, παράλληλα, την ανεξαρτησία τους. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η συγκεκριμένη περιοχή στην οποία βρίσκεται μια ΜΜΕ είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξή της. Έτσι λοιπόν, η περιοχή της δραστηριότητας, στη συγκεκριμένη περίπτωση το νησί Καστός, είναι ένας διακριτικός πόρος: είναι μια έκφραση του κοινωνικού και οικονομικού κεφαλαίου της κοινότητας, η οποία, με τη σειρά της, διαμορφώνει τις σχέσεις στις οποίες εμπλέκεται η επιχείρηση (Buffa et al., 2018).

Οι πολιτικές: Σε ευθυγράμμιση με την αποστολή, τους στόχους και τις στρατηγικές, η πολιτική που θα ακολουθηθεί θα είναι η συνεχής δέσμευση στις προσδοκίες των πελατών, των συνεργατών και της κοινωνίας, με σεβασμό στο περιβάλλον.

Οι αξίες:

- Φροντίδα

Η επιχείρηση θα χαρακτηρίζεται από φιλοξενία, θα φροντίζει τους φιλοξενούμενους, τη τοπική κοινωνία και το περιβάλλον.

- Σεβασμός

Σεβασμός στις μοναδικές δυνατότητες όλων.

- Επαγγελματισμός

Αξιοπιστία και υψηλή, συνεπής ποιότητα σε κάθε υπηρεσία.

- Τολμηρότητα

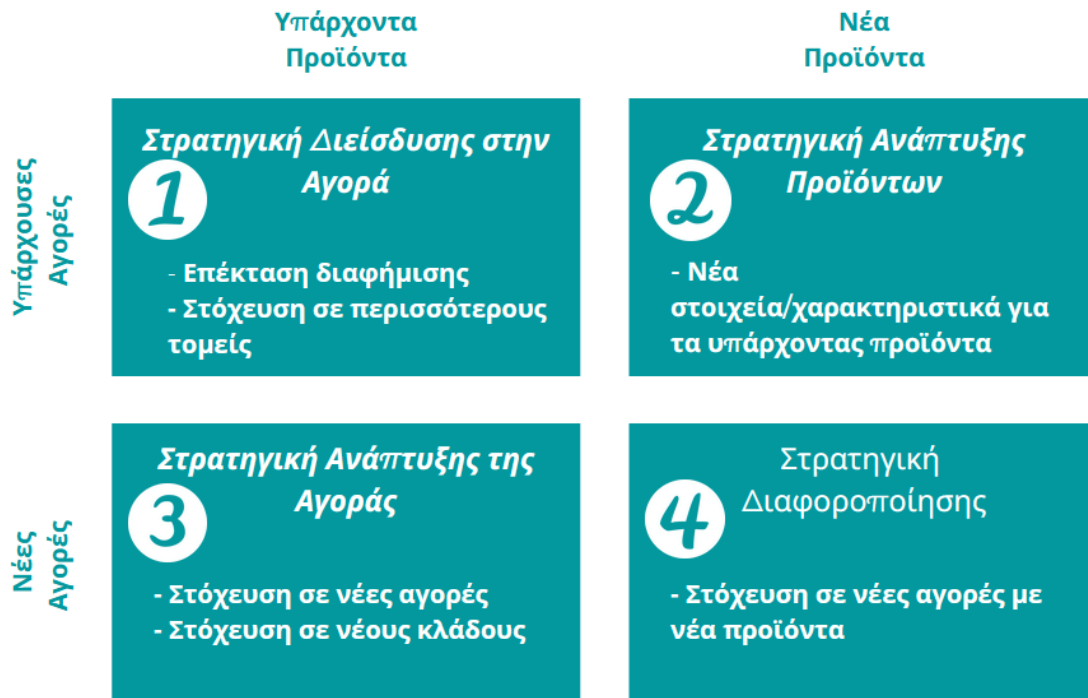
Τολμηρότητα σε μια διαφορετικού τύπου φιλοξενία, με έμπνευση από το τοπικό φυσικό περιβάλλον και τη τοπική κοινωνία, αλλά και προσπαθώντας προς τη διάδοση της περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης.

- Συνεχής βελτίωση

Καινοτομία και χρήση των κατάλληλων πρακτικών, για τη συνεχόμενη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών. Συνεχόμενη εκπαίδευση των εργαζομένων και συνεχόμενη καλλιέργεια της σχέσης της επιχείρησης με την τοπική κοινωνία.

Επίσης, σημαντικό στοιχείο στη διαμόρφωση στρατηγικής, είναι η διείσδυση στην αγορά. Η διείσδυση στην αγορά είναι μια στρατηγική ανάπτυξης που περιλαμβάνει την πώληση των υπάρχοντων υπηρεσιών στις υπάρχουσες αγορές-στόχους, με σκοπό την επίτευξη υψηλότερου μεριδίου αγοράς. Οι τεχνικές διείσδυσης στην αγορά θα ενθαρρύνουν τους επισκέπτες που ενδιαφέρονται για διαμονή στη περιοχή του Καστού να επιλέξουν τα καταλύματα 'Ερημίτης' και όχι αυτό των ανταγωνιστών. Η μήτρα Ansoff είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να αναλύσουν και να προγραμματίσουν τις στρατηγικές τους για ανάπτυξη. Ο πίνακας που ακολουθεί, δείχνει τέσσερις στρατηγικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να βοηθήσουν μια επιχείρηση να αναπτυχθεί και επίσης αναλύει τον κίνδυνο που σχετίζεται με κάθε στρατηγική (Varelas & Georgoroulos, 2017). Έτσι, μερικοί από τους τρόπους για να επιτευχθεί η διείσδυση στην αγορά είναι: η μείωση των τιμών, ώστε το κατάλυμα να είναι πιο ελκυστικό για τους επισκέπτες, η αύξηση των προσφορών, για προσέλκυση νέων αγοραστών και η επέκταση με στρατηγικές συνεργασίες.

Πίνακας 3.2: Ansoff Μάτριξ



Πηγή: Επεξεργασία του Συγγραφέα

3.7.4 Μείγμα μάρκετινγκ

Ο καθορισμός ενός σωστού μίγματος μάρκετινγκ για μια ξενοδοχειακή μονάδα είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία των προσπαθειών μάρκετινγκ. Ένα μείγμα μάρκετινγκ χρησιμοποιείται για να υποδείξει τις διάφορες μεταβλητές μάρκετινγκ που χρησιμοποιεί η μονάδα για να στοχεύσει συγκεκριμένους επισκέπτες ή συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς. Τα παρακάτω στοιχεία συνθέτουν το μείγμα μάρκετινγκ:

1. Εγκαταστάσεις/υπηρεσίες:

Αυτό θεωρείται ως το πρώτο βασικό στοιχείο, αφού, χωρίς αυτή τη διάσταση, η μονάδα δεν θα έχει τίποτα να παραδώσει στους δυνητικούς επισκέπτες/ πελάτες.

Στη μονάδα προσφέρονται προϊόντα όπως:

- Διαμονή
- Εγκαταστάσεις αναψυχής

- Εγκαταστάσεις υγείας και ευεξίας
- Εγκαταστάσεις στάθμευσης κ.λπ.
- Φαγητό και ποτό

Τα ξενοδοχεία εξυπηρετούν, γενικά, διαφορετικά τμήματα της αγοράς και καθένα από αυτά τα τμήματα της αγοράς έχει διαφορετικές απαιτήσεις. Για παράδειγμα, ένας επισκέπτης που ταξιδεύει για αναψυχή οικογενειακά, αναζητά εγκαταστάσεις αναψυχής και ευεξίας του ξενοδοχείου, αλλά ως επαγγελματίας ταξιδιώτης δίνει σημασία σε επιχειρηματικές εγκαταστάσεις ξενοδοχείων, όπως η καλή σύνδεση στο διαδίκτυο κ.λπ.

2. Τόπος και διανομή:

Αυτό το στοιχείο αναφέρεται στην προσβασιμότητα των προϊόντων στους καταναλωτές. Σε σύγκριση με άλλα προϊόντα, οι ξενοδοχειακές μονάδες δεν ταξιδεύουν στους πελάτες, αλλά οι πελάτες ταξιδεύουν στο προϊόν.

Κάθε μονάδα χρησιμοποιεί είτε άμεσες, είτε έμμεσες μεθόδους διανομής για να προσεγγίσει τους πιθανούς πελάτες της. Παρακάτω είναι μερικές μέθοδοι (ή κανάλια) που χρησιμοποιούνται από τα ξενοδοχεία.

Άμεσες μέθοδοι

- Πωλήσεις μέσω της ομάδας πωλήσεων του ξενοδοχείου
- Προσωπικές τηλεφωνικές κλήσεις
- Διαδικτυακή πληρωμή ανά κλικ ή διαφημίσεις Banner (διαφημίσεις Google, διαφημίσεις Facebook κ.λπ.)
- Διαφημίσεις έντυπων μέσων
- Άλλες διαφημίσεις μέσων
- Σύστημα κρατήσεων ιστότοπων ξενοδοχείων
- Παγκόσμιο σύστημα διανομής (GDS)¹⁶

¹⁶Ένα Παγκόσμιο Σύστημα Διανομής ή GDS, είναι ένα δίκτυο υπολογιστών που λειτουργούν ως μεσάζοντες μεταξύ ταξιδιωτικών πρακτόρων και πολλών παρόχων ταξιδιωτικών υπηρεσιών.

Έμμεσες μέθοδοι

- Ταξιδιωτικοί Πράκτορες
- Ανεξάρτητοι ταξιδιωτικοί πράκτορες
- Σχεδιαστές εκδηλώσεων
- Online ταξιδιωτικοί πράκτορες (Expedia, booking.com, Agoda κ.λπ.)
- Online ταξιδιωτικές πύλες (Trip Advisor, HotelIQ κ.λπ.)
- Ανεξάρτητος εκπρόσωπος ξενοδοχείου

3. Προώθηση και επικοινωνία:

Ο υπεύθυνος της μονάδας θα πρέπει να επεξεργαστεί το πιο αποτελεσματικό μείγμα προώθησης και επικοινωνίας για το κατάλυμα. Η προώθηση είναι ο τρόπος επικοινωνίας των ξενοδοχείων με τους πελάτες -στόχους.

Παρακάτω είναι μερικές προωθητικές ενέργειες και κανάλια επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται από όλων των ειδών τις ξενοδοχειακές μονάδες:

- Μπροσούρες
- Τηλεοπτικές διαφημίσεις
- Ιστοσελίδες ξενοδοχείων
- Twitter/Google +/Σελίδα στο Facebook
- Στυλό & μολύβια ξενοδοχείου
- Πινακίδες
- Τηλεοπτικές διαφημίσεις

(Resnick et al., 2016)

3.7.5 Ανάλυση πινάκων προϋπολογισμού εσόδων, πληρότητας και τιμολογιακής πολιτικής

Σκοπός του καταλύματος 'Ερημίτης' είναι η προσέλκυση επισκεπτών που επιθυμούν να βιώσουν μια διαφορετική εμπειρία διακοπών. Στην περιοχή, όπως είδαμε ανωτέρω,

Συλλέγει τα αποθέματα, τα χρονοδιαγράμματα και τους ναύλους από τους παρόχους και δίνει στους πράκτορες και τους ΟΤΑ την ευκαιρία να τα αναζητήσουν και να τα κλείσουν, χρησιμοποιώντας API συνδεσιμότητας για ΟΤAs και μέσω χειροκίνητου τερματικού για πράκτορες.

υπάρχει μόνο άλλο ένα κατάλυμα, αλλά δεν θεωρείται άμεσος ανταγωνιστής, όσον αφορά τον τύπο του καταλύματος, αλλά και τη ποιότητα των υπηρεσιών. Στόχος, επίσης, είναι η διεύρυνση του μεγέθους της τουριστικής αγοράς, προσελκύοντας παραθεριστές που συνήθιζαν να κάνουν διακοπές σε άλλα μέρη και όχι να απορροφήσει μερίδιο από τις άλλες επιχειρήσεις του νησιού.

Στη συνέχεια, θα αναλύσουμε την τιμολογιακή πολιτική του καταλύματος και την πληρότητα, ώστε να γίνει η πρόβλεψη του τζίρου για τα επόμενα 3 χρόνια. Η πηγή εσόδων του καταλύματος θα είναι τα δωμάτια, αλλά και η ενοικίαση της μεγάλης αυλής.

Η προβλεπόμενη πληρότητα της νέας μονάδας αναμένεται να κυμανθεί τον πρώτο χρόνο λειτουργίας στο 60%, ποσοστό πληρότητας της περιφέρειας Ιονίων Νήσων, σύμφωνα με τα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία από τη κλαδική μελέτη του 2019 για τον τουριστικό κλάδο. Αναμένεται μια αύξηση του ποσοστού πληρότητας κατά 3% για τον επόμενο χρόνο και 2% ετησίως κατά τα επόμενα χρόνια λειτουργίας της μονάδας.

Πίνακας 3.3: Πρόβλεψη πληρότητας

ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΛΗΡΟΤΗΤΑΣ			
ΠΕΡΙΟΔΟΣ	2022	2023	2024
Low Season	40%	43%	45%
Middle Season	60%	63%	65%
High Season	80%	83%	85%
Μέσος Όρος	60%	63%	65%

Στον παρακάτω πίνακα αναλύεται η τιμολογιακή πολιτική για τους μεμονωμένους πελάτες του ξενοδοχείου, καθώς παρουσιάζεται και η διαφοροποίηση των τιμών ανάλογα με την περίοδο. Το κατάλυμα θα λειτουργεί όλο το χρόνο και η τιμολογιακή πολιτική εξαρτάται από τις προβλέψεις της αγοράς για τη ζήτηση του προϊόντος, την τιμολογιακή πολιτική των ανταγωνιστών, τις εξελίξεις του πληθωρισμού αλλά και τα περιθώρια κέρδους.

Πίνακας 3.4: Τιμολόγηση

ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ			
2022			
ΠΕΡΙΟΔΟΙ	Low Season	Middle Season	High Season
	5/1-5/4 & 7/5-31/5 & 1/10-30/11	6/4-6/5 & 1/6-30/6 & 1/9-30/9	1/7-31/8 & 1/12-4/1
Δωμάτιο με αυλή (α)	100.00 €	130.00 €	150.00 €
Δωμάτιο με αυλή (β)	100.00 €	130.00 €	150.00 €
Σουίτα με μπαλκόνι	135.00 €	155.00 €	175.00 €
2023			
ΠΕΡΙΟΔΟΙ	Low Season	Middle Season	High Season
	5/1-5/4 & 7/5-31/5 & 1/10-30/11	6/4-6/5 & 1/6-30/6 & 1/9-30/9	1/7-31/8 & 1/12-4/1
Δωμάτιο με αυλή (α)	110.00 €	135.00 €	155.00 €
Δωμάτιο με αυλή (β)	110.00 €	135.00 €	155.00 €
Σουίτα με μπαλκόνι	140.00 €	165.00 €	180.00 €
2024			
ΠΕΡΙΟΔΟΙ	Low Season	Middle Season	High Season
	5/1-5/4 & 7/5-31/5 & 1/10-30/11	6/4-6/5 & 1/6-30/6 & 1/9-30/9	1/7-31/8 & 1/12-4/1
Δωμάτιο με αυλή (α)	115.00 €	140.00 €	160.00 €
Δωμάτιο με αυλή (β)	115.00 €	140.00 €	160.00 €
Σουίτα με μπαλκόνι	145.00 €	170.00 €	185.00 €

Η πρόβλεψη του τζίρου από τα δωμάτια προκύπτει από τα έσοδα των δωματίων και επηρεάζεται από τον αριθμό των δωματίων και τη μέση τιμή ανά διανυκτέρευση. Έτσι, τα έσοδα για κάθε περίοδο του χρόνου υπολογίζονται πολλαπλασιάζοντας τη μέση τιμή, με την αναμενόμενη πληρότητα επί τις ημέρες λειτουργίας. Βλέπουμε ότι τα αναμενόμενα έσοδα με αυτό τον τρόπο για τα επόμενα 3 χρόνια είναι 87,672.30€.

Πίνακας 3.5: Πρόβλεψη τζίρου δωματίων

ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΤΖΙΡΟΥ ΔΩΜΑΤΙΩΝ			
ΠΕΡΙΟΔΟΣ	2022	2023	2024
Low Season	7,906.00 €	9,133.20 €	9,956.25 €
Middle Season	7,553.00 €	8,312.85 €	8,872.50 €
High Season	12,160.00 €	13,014.40 €	13,736.00 €
Ετήσια Έσοδα	27,619.00 €	30,460.45 €	32,564.75 €
Συνολικά Έσοδα τριετίας			90,644.20 €

Επιπλέον, στο κατάλυμα θα υπάρχει μεγάλη διαμορφωμένη αυλή που θα λειτουργεί για διάφορες δραστηριότητες γυμναστικής και ευεξίας (πχ. σεμινάρια γιόγκα, πιλάτες κ.α.), αλλά και για υπαίθρια σεμινάρια σχετικά με τη φύση (πχ. σεμινάρια υγιεινής διατροφής, σεμινάρια βοτάνων, σεμινάρια κηπουρικής κ.α.). Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται η διάρθρωση του κόστους ενοικίασης της αυλής. Παράλληλα, η αυλή θα μπορεί να ενοικιαστεί για εκδηλώσεις μικρής κλίμακας, οι οποίες δεν θα ενοχλούν τη δραστηριότητα των δωματίων, όπως και για εκθέσεις π.χ. με τοπικά και χειροποίητα προϊόντα.

Πίνακας 3.6: Τιμολόγηση αυλής

ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΑΥΛΗΣ			
2022			
ΠΕΡΙΟΔΟΙ	Low Season	Middle Season	High Season
	5/1-5/4 & 7/5-31/5 & 1/10-30/11	6/4-6/5 & 1/6-30/6 & 1/9-30/9	1/7-31/8 & 1/12-4/1
<50 άτομα	80.00 €	100.00 €	150.00 €
>50 άτομα	150.00 €	200.00 €	250.00 €
2023			
ΠΕΡΙΟΔΟΙ	Low Season	Middle Season	High Season
	5/1-5/4 & 7/5-31/5 & 1/10-30/11	6/4-6/5 & 1/6-30/6 & 1/9-30/9	1/7-31/8 & 1/12-4/1
<50 άτομα	90.00 €	110.00 €	150.00 €
>50 άτομα	150.00 €	250.00 €	300.00 €
2024			
ΠΕΡΙΟΔΟΙ	Low Season	Middle Season	High Season
	5/1-5/4 & 7/5-31/5 & 1/10-30/11	6/4-6/5 & 1/6-30/6 & 1/9-30/9	1/7-31/8 & 1/12-4/1
<50 άτομα	100.00 €	120.00 €	150.00 €
>50 άτομα	150.00 €	250.00 €	350.00 €

Η πρόβλεψη του τζίρου από την ενοικίαση της αυλής παρουσιάζεται στο παρακάτω πίνακα. Γενικά, υπολογίζουμε ένα πολύ συντηρητικό σενάριο εσόδων, με μόνο 2 ενοικιάσεις ανά περίοδο τον πρώτο χρόνο και ένα διπλασιασμό τον δεύτερο χρόνο

λειτουργίας, ενώ τον τρίτο χρόνο θεωρούμε ότι οι ενοικιάσεις θα αυξηθούν κατά 50% από τον δεύτερο χρόνο.

Πίνακας 3.7: Πρόβλεψη τζίρου αυλής

ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΤΖΙΡΟΥ ΑΥΛΗΣ			
ΠΕΡΙΟΔΟΣ	2022	2023	2024
Low Season	230.00 €	460.00 €	710.00 €
Middle Season	300.00 €	720.00 €	1,110.00 €
High Season	400.00 €	900.00 €	1,500.00 €
Ετήσια Έσοδα	930.00 €	2,080.00 €	3,320.00 €
Συνολικά Έσοδα τριετίας			6,330.00 €

Τέλος, τα συνολικά λειτουργικά έσοδα από όλες τις δραστηριότητες, παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 3.8: Συνολικά έσοδα

Συνολικά Έσοδα			
	2022	2023	2024
Έσοδα Δωματίων	27,619.00 €	30,460.45 €	32,564.75 €
Έσοδα Αυλής	930.00 €	2,080.00 €	3,320.00 €
Σύνολο ανα έτος	28,549.00 €	32,540.45 €	35,884.75 €
Σύνολο τριετίας			96,974.20 €

Πίνακας 3.9: Ποσοστιαία Κατανομή εσόδων

Ποσοστιαία Κατανομή εσόδων			
	2022	2023	2024
Έσοδα Δωματίων	96.74%	93.61%	90.75%
Έσοδα Αυλής	3.26%	6.39%	9.25%
Σύνολο ανα έτος	100.00%	100.00%	100.00%
Σύνολο τριετίας			

Κεφάλαιο 4: Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια

Πριν από 25 χρόνια, όταν κατά την αγορά προϊόντων ή υπηρεσιών, δεν υπήρχε η ανησυχία για την ποια επίδραση που θα είχε αυτή η απόφασή στον πλανήτη και τα οικοσυστήματα, τα μόνα κριτήρια ήταν αν αυτό που αγοράζαμε ήταν κατάλληλο για το σκοπό που το θέλουμε, αν η ποιότητα είναι αυτή που επιθυμούμε, αν η αποτελεσματικότητα, η σχέση ποιότητας / τιμής, ο σχεδιασμός και η διάρκεια ζωής μας ικανοποιούν. Αυτοί οι προβληματισμοί είναι ακόμα σημαντικοί, αλλά τώρα η διαδικασία περιπλέκεται από το γεγονός ότι το περιβαλλοντικό κόστος εμφανίζεται όλο και περισσότερο στη ζωή μας. Έτσι, ένα κατάλυμα εναλλακτικού τουρισμού που προσπαθεί να μειώσει τις περιβαλλοντικές του επιπτώσεις, πρέπει να επιδείξει την αντίστοιχη ευαισθησία και στις πρώτες ύλες που θα αγοράζει και να προσπαθεί αυτές να είναι περιβαλλοντικά φιλικές.

Υπάρχουν πολλά οφέλη για τα ξενοδοχεία από την εισαγωγή μιας περιβαλλοντικά υπεύθυνης στρατηγικής αγορών:

- Ως βασικό μέρος της αλυσίδας εφοδιασμού του τουρισμού, τα ξενοδοχεία θα υποστούν αυξανόμενη πίεση από τους ταξιδιωτικούς πράκτορες και τους μεμονωμένους πελάτες να εφαρμόσουν βιώσιμες πολιτικές προμηθειών το επόμενο διάστημα, αφού η περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση αυξάνεται.

- Δυνατότητα χαμηλότερου λειτουργικού κόστους μέσω αποδοτικότερης χρήσης ενέργειας και υδάτινων πόρων και μειωμένου κόστους διάθεσης απορριμμάτων.
- Μείωση του κινδύνου με την αποφυγή προμηθευτών με αμφίβολο ιστορικό σε περιβαλλοντικά και κοινωνικά ζητήματα.
- Αυξημένη ασφάλεια εφοδιασμού αγαθών ή υπηρεσιών μέσω της δυνατότητας διαπραγμάτευσης μακροπρόθεσμων συμβάσεων και καλύτερης διαπραγματευτικής θέσης (δηλαδή αυξημένη αγοραστική δύναμη).
- Μια καλύτερη σχέση με την κοινότητα της οποίας υποστηρίζεται η οικονομία αγοράζοντας τα τοπικά της προϊόντα.
- Δημιουργείται ένας ισχυρότερος προσορισμός με πιο αυθεντική ατμόσφαιρα, υποστηρίζοντας τους τοπικούς εργαζόμενους και διατηρώντας ζωντανές τις παραδόσεις.
- Ενισχύεται η φήμη και επιτυγχάνεται αφοσίωση των πελατών, δημιουργώντας ένα πλεονέκτημα της αγοράς για νέες επιχειρήσεις.

(International Hotels Environment Initiative, 2008; Floričić, 2020)

4.1 Χαρακτηριστικά των πρώτων υλών και των άλλων εφοδίων

Στο συγκεκριμένο κατάλυμα, θα χρειαστούν τα παρακάτω:

- ✓ Πρώτες ύλες συντήρησης-καθαριότητας των χώρων του καταλύματος. Συγκεκριμένα, αναφερόμαστε σε απορρυπαντικά, εργαλεία καθαρισμού, οι παραγγελίες των οποίων θα γίνονται μια φορά το μήνα. Αλλά και είδη όπως λάμπες και είδη περιποίησης που θα γίνονται μια φορά το χρόνο.
- ✓ Γραφική ύλη. Συγκεκριμένα, πρόκειται για αναλώσιμα είδη γραφείου, στυλό, μελάνια εκτυπωτή, χαρτί. Η γραφική ύλη θα είναι περιορισμένη και θα προτιμάται αυστηρά η χρήση ηλεκτρονικών μέσων (e-mail) για να μην καταναλώνεται ασκόπως χαρτί. Παραγγελίες θα γίνονται μια φορά το χρόνο.
- ✓ Φαρμακείο. Θα λειτουργεί ειδικός χώρος, εξοπλισμένος με τα απαραίτητα φάρμακα, για την αντιμετώπιση μικροτραυματισμών.

✓ Ενέργεια. Οι ανάγκες για ηλεκτρική ενέργεια θα καλύπτονται εξ ολοκλήρου από μονοφασικό αυτόνομο φωτοβολταϊκό σύστημα¹⁷ έως 90kWh ημερησίως, κατάλληλο για μικρή ξενοδοχειακή μονάδα. Το σύστημα είναι κατάλληλο για μεγάλη μόνιμη κατοικία ή μικρή επιχείρηση με χρήση χειμώνα-καλοκαίρι και μπορεί να τροφοδοτήσει:

- 5 ψυγεία
- 30 λάμπες
- 10 Ραδιόφωνα
- 3 Τηλεοράσεις
- 10 Ανεμιστήρες οροφής
- Φορτιστή κινητών
- 10 Μικρά κλιματιστικά
- 5 κουζίνες
- 5 πλυντήρια ρούχων
- Σεσουάρ/φορτιστές κινητών τηλεφώνων

Οι επισκέπτες θα ενημερώνονται για την ορθή και αποδοτική χρήση του ρεύματος για την αποφυγή υπερφορτώσεων.

✓ Ανακύκλωση Υλικών. Κάθε σκουπίδι που θα προκύπτει θα συλλέγεται σε ειδικούς κάδους ανακύκλωσης και σε συνεργασία με τον δήμο, θα περισυλλέγονται από ειδικά απορριμματοφόρα.

4.2 Επιλογή πρώτων υλών και των άλλων εφοδίων

Οι βασικές αρχές που πρέπει να ακολουθούν τα καταλύματα που θέλουν να είναι περιβαλλοντικά φιλικά είναι οι ακόλουθες:

- Μείωση κατανάλωσης και αγορά των απολύτως απαραίτητων.
- Προμήθεια προϊόντων και υπηρεσιών τοπικά, όπου είναι δυνατόν, για να ενισχυθούν οι τοπικές επιχειρήσεις και τεχνίτες, να δημιουργηθεί

¹⁷ Περισσότερες πληροφορίες: <https://www.mp-energy.gr/offer/32>

‘αυθεντικότητα’ και να μειωθεί η ενέργεια που χρησιμοποιείται για τη μεταφορά και τη διανομή.

- Αγορά προϊόντων με λιγότερες περιβαλλοντικές επιπτώσεις στην κατασκευή, χρήση και διάθεσή τους.
- Αγορά χύμα προϊόντων για να μειωθεί η ποσότητα της συσκευασίας.
- Μείωση, επαναχρησιμοποίηση και ανακύκλωση συσκευασιών.
- Συνεργασία με τους καλλιεργητές και τους προμηθευτές σε τοπικό επίπεδο, ώστε να μην υπάρχει ανάγκη εισαγωγής.
- Βεβαιότητα ότι όλοι οι προμηθευτές τηρούν ασφαλείς και ηθικές πρακτικές εργασίας.

(International Hotels Environment Initiative, 2008)

Έτσι, στο συγκεκριμένο κατάλυμα, ο επενδυτής θα προσπαθήσει να τηρήσει αυστηρά τις παραπάνω αξίες.

4.3 Επιλογή και αξιολόγηση των προμηθευτών

Ο επενδυτής, καθώς η μονάδα θα είναι σχετικά μικρή, θα είναι και ο υπεύθυνος των προμηθειών. Θα πρέπει δηλαδή να συντονίζει τα παρακάτω:

- Παραγγελία προϊόντων. Από ποιον πάροχο προϊόντων πρέπει να παραγγελθούν τα προϊόντα; Τι είδους προϊόντα πρέπει να παραγγελθούν και σε ποιες ποσότητες; Σε ποιο χρονικό διάστημα πρέπει να παραδοθούν τα προϊόντα;
- Παραγγελία μεταφοράς. Με ποιους παρόχους υπηρεσιών θα υπάρχει συνεργασία; Ποια ποσότητα πρέπει να μεταφερθεί και σε ποιο χρονικό διάστημα πρέπει να πραγματοποιηθεί η παραλαβή και παράδοση;
- Προγραμματισμός απογραφής. Ποιο απόθεμα πρέπει να αναπληρωθεί; Ποιες ποσότητες πρέπει να αναπληρωθούν και πότε;
- Επιπλέον, ο υπεύθυνος θα πρέπει να ελαχιστοποιεί το κόστος των προμηθειών κρατώντας όμως τα απαραίτητα στάνταρ ποιότητας. Έτσι, η σωστή επιλογή

προμηθευτών και η διατήρηση σχέσεων εμπιστοσύνης και εξυπηρέτησης, είναι απαραίτητα χαρακτηριστικά για τη σωστή διαχείριση. Ο υπεύθυνος προμηθειών, λόγω της μικρής κλίμακας της μονάδας, θα είναι ο ίδιος ο επενδυτής, όπου θα γνωρίζει τις ανάγκες και τις ελλείψεις της μονάδας.

4.4 Κόστος πρώτων υλών

Για τον υπολογισμό του συνολικού κόστους των πρώτων υλών και των εφοδίων, εξετάζεται το ανά μονάδα κόστος της κάθε εισροής και οι απαιτούμενες ποσότητες. Αυτό συμβαίνει γιατί τα συνολικά έσοδα της επιχείρησης, επηρεάζονται από τα συνολικά έξοδα και η διαφορά τους ορίζει το κέρδος της επιχείρησης. Στον παρακάτω πίνακα, λοιπόν, παρουσιάζονται τα επιμέρους κόστη για κάθε κατηγορία πρώτων υλών και άλλων εφοδίων. Πιο συγκεκριμένα:

- Κόστος συντήρησης και καθαριότητας: Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται όλες οι πρώτες ύλες, όπως καθαριστικά, απορρυπαντικά, σακούλες, λάμπες, χρώματα κ.λπ., που αφορούν στην καθαριότητα και την υγιεινή των χώρων του ξενοδοχείου, αλλά και στην συντήρηση αυτών.
- Νερό: Εδώ κανονικά προσμετράται το κόστος όλων των ενεργειακών πηγών, αλλά στην περίπτωση της υπό εξέταση μονάδας, δεν υπάρχουν ενεργειακά κόστη, αφού θα υπάρχει ενεργειακή αυτονομία μέσω της εγκατάστασης μονάδας φωτοβολταϊκού συστήματος. Έτσι, υπολογίζουμε μόνο το κόστος ύδρευσης.
- Κόστος γραφικής ύλης: Τα αναλώσιμα είδη γραφείου που καταναλώνονται στη μονάδα συνθέτουν τα κόστη αυτής της κατηγορίας.
- Κόστος προϊόντων φαρμακείου.

Πίνακας 4.1: Πρόβλεψη κόστους πρώτων υλών & άλλων εφοδίων

ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ & ΕΦΟΔΙΩΝ			
	2022	2023	2024
Συντήρηση & Καθαριότητα	150 €	158 €	165 €
Νερό	1,500 €	1,575 €	1,654 €
Γραφική ύλη	500 €	505 €	510 €
Φαρμακείο	200 €	200 €	200 €
Σύνολο	2,350 €	2,438 €	2,529 €
Γενικό Σύνολο			7,317 €

Κεφάλαιο 5: Μηχανολογία και τεχνολογία

5.1 Δυναμικότητα της μονάδας

Οι τεχνικές απαιτήσεις της επένδυσης, σχετικά με τα μηχανολογικά και τεχνολογικά ζητήματα, θα εξεταστούν σε αυτό το κεφάλαιο. Πιο συγκεκριμένα, τα μηχανολογικά θέματα ασχολούνται με την περιγραφή και την χωροθέτηση της μονάδας και του περιβάλλοντα χώρου της, ενώ τα τεχνολογικά αφορούν τα ζητήματα εξοπλισμού.

5.2 Εξοπλισμός

Η μονάδα θα περιλαμβάνει τεχνολογία σύμφωνη με την προσπάθειά της να είναι περιβαλλοντικά φιλική, ώστε να εξυπηρετούνται οι αντικειμενικοί σκοποί της. Επομένως, εξετάζονται εναλλακτικές προτάσεις και επιλέγεται η βέλτιστη λύση (οικονομικά και αποδοτικά). Παράλληλα, τηρούνται όλοι οι κανονισμοί και οι τεχνικές προδιαγραφές που ισχύουν από τον ΕΟΤ. Αυτά τα τεχνικά χαρακτηριστικά αφορούν:

- Το σύστημα πυρόσβεσης
- Τον εξοπλισμό κλιματισμού
- Την ποιότητα πόσιμου νερού
- Το σύστημα ασφαλείας του χώρου
- Τις τηλεφωνικές συνδέσεις

- Τις ηλεκτρολογικές εγκαταστάσεις και το αυτόνομο φωτοβολταϊκό σύστημα
- Τις υδραυλικές εγκαταστάσεις

Τα βασικά κριτήρια σύμφωνα με τα οποία θα γίνει η επιλογή της τεχνολογίας είναι τα κατωτέρω:

- Να είναι σύγχρονη, δοκιμασμένη και περιβαλλοντικά φιλική,
- Να υπάρχει δυνατότητα επέκτασης,
- Να είναι ασφαλής και εύχρηστη,
- Να υπάρχει συνάφεια κόστους-ωφέλειας,
- Να πληροί τεχνικές προδιαγραφές.

Στον πίνακα περιγράφονται τα βασικά κόστη για τον τεχνολογικό εξοπλισμό της μονάδας.

Πίνακας 5.1: Πρόβλεψη κόστους συστημάτων τεχνολογίας

ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	
	2025
Σύστημα Παραγωγής Αυτόνομης Ενέργειας	28,000 €
Σύστημα Πυρασφάλειας	300 €
Σύστημα Ηλεκτρολογικό	2,500 €
Σύστημα Υδραυλικό	3,000 €
Τηλεφωνικές Συνδέσεις/Ιντερνετ	500 €
Σύστημα Ασφαλείας	1,000 €
Συνολικά έξοδα	35,300 €

5.3 Χωρομετρικά σχέδια

Η εν λόγω μονάδα θα είναι μικρή και θα αποτελείται από 3 δωμάτια: 2 δωμάτια (28τμ. έκαστο) με άμεση πρόσβαση στον κήπο και 1 μεγαλύτερο διαμέρισμα-σουίτα (56τμ.)

που θα έχει πρόσβαση σε μπαλκόνι. Τα μικρότερα δωμάτια θα μπορούν να φιλοξενήσουν τέσσερα άτομα το καθένα, ενώ η σουίτα έξι άτομα.

Δεδομένου ότι το κτίσμα είναι ήδη διαθέσιμο, οποιαδήποτε άλλη μελέτη χρειαστεί, θα την ανατεθεί στην τεχνική εταιρεία 'Κατερίνα Μαυρίδου Τριποτσέρη', με έδρα τον Μύτικα Αιτωλοακαρνανίας. Γενικά, σε κάθε επίπεδο, θα προτιμηθούν υπηρεσίες και προϊόντα από τοπικούς ή κοντινούς προμηθευτές και επαγγελματίες. Τα τεχνικά έργα που θα υλοποιηθούν θα είναι: βελτίωση του οικοπέδου, εργασίες στον περιβάλλοντα χώρο, αναδιάταξη ηλεκτρολογικών εγκαταστάσεων και εγκατάσταση φωτοβολταϊκού συστήματος, υδραυλικές προσαρμογές, δίκτυα τηλεπικοινωνιών και διαμόρφωση του εσωτερικού χώρου. Παράλληλα, θα γίνει εγκατάσταση πυρασφάλειας, εργασίες ελαιοχρωματισμού, εργασίες δαπέδων και φωτισμός εσωτερικών και εξωτερικών χώρων. Στον εξωτερικό χώρο θα διαμορφωθεί κατάλληλα ένα μικρό κτίσμα της αυλής, ώστε λειτουργεί ως υποδοχή/ρεσεψιόν. Τα δωμάτια θα βρίσκονται όλα σε ένα ενιαίο δώροφο κτήριο.

Τα έξοδα του πολιτικού μηχανικού παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα και υπολογίζονται γύρω στα 1.200€.

Πίνακας 5.2: Κόστος έργων πολιτικού μηχανικού

ΚΟΣΤΟΣ ΕΡΓΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΟΥ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥ	
Διαμόρφωση περιβάλλοντος χώρου	1,000 €
Γενικά επιμέρους έξοδα	200 €
Συνολικά έξοδα	1,200 €

Επιπλέον, πρέπει να υπολογιστεί το κόστος συντήρησης του κτηρίου και των λοιπών υποδομών που θα κατασκευαστούν και το οποίο παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα, με μια αναπροσαρμογή της τάξης του 5% ετησίως.

Πίνακας 5.3: Κόστος συντήρησης κτηρίων και λοιπών έργων

ΚΟΣΤΟΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΚΤΙΡΙΩΝ & ΛΟΙΠΩΝ ΕΡΓΩΝ			
	2023	2024	2025
Κόστος συντήρησης κτηρίων & λοιπών έργων	800 €	840 €	882 €

Στον πίνακα παρουσιάζονται κάποιοι από τους βασικούς προμηθευτές της μονάδας. Όπως ήδη αναφέραμε, οι προμηθευτές μας επιλέγουμε να είναι σε τοπικό επίπεδο για την ενίσχυση της τοπικής κοινότητας.

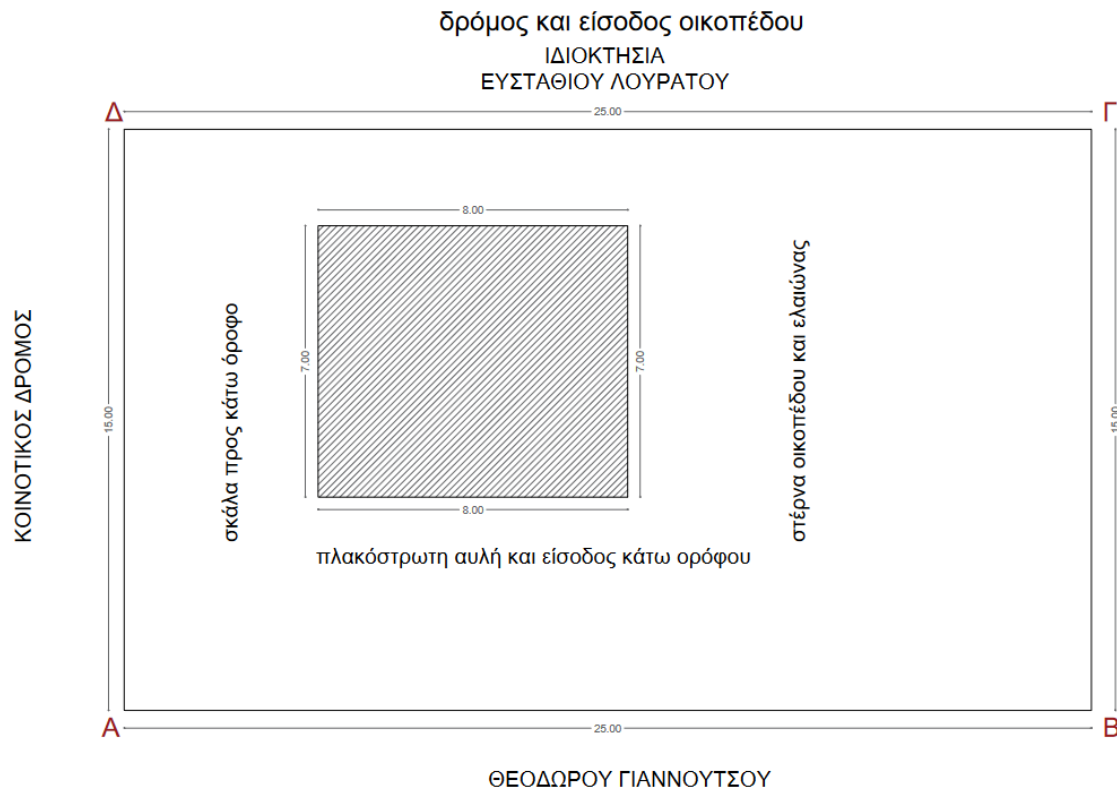
Πίνακας 5.4: Προμηθευτές, συνεργεία και συνεργαζόμενες εταιρείες

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ, ΣΥΝΕΡΓΕΙΑ & ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ		
Επωνυμία	Έδρα	Είδος επιχείρησης
Σάντας Νίκος & Σπύρος	Λευκάδα	Λευκά είδη, λινά, πετσέτες, κλινοσκεπάσματα, στρώματα, κ.ά.
Centro	Λευκάδα	Ξύλινα έπιπλα (καναπέδες, κρεβάτια, καρέκλες, κομοδίνα, γραφεία κ.ά.)
BioAction	Λευκάδα	Απολυμάνσεις, απεντομώσεις, καθαρισμοί
Karsaniko Kentima	Λευκάδα	Διακόσμηση
Porcelana	Λευκάδα	Είδη υγιεινής, είδη μπάνιου, είδη κουζίνας
Katsanos Energy	Πρέβεζα	Ηλεκτρολογικός εξοπλισμός
Κωτσόβολος	Λευκάδα	Κλιματισμός, ηλεκτρικές συσκευές

Σε όλα τα δωμάτια της μονάδας θα υπάρχει σύστημα κλιματισμού (ψύξη και θέρμανση), κατάλληλος φωτισμός, σημάνσεις των εισόδων και εξόδων και χάρτες διαφυγής σε περίπτωση κινδύνου, σύστημα πυρασφάλειας και δυνατότητα πρόσβασης στο διαδίκτυο από όλους τους χώρους του ξενοδοχείου.

Στην παρακάτω εικόνα, φαίνεται η κάτοψη από το ήδη υπάρχον κτήριο. Όπως βλέπουμε και από το ήδη υπάρχον σχέδιο, υφίσταται ήδη σχετική διαμόρφωση του χώρου.

Εικόνα 5.1: Σχέδιο υπάρχοντος κτηρίου



Πιο συγκεκριμένα, η πλακόστρωτη αυλή, αναμένεται να διαμορφωθεί όπως φαίνεται στην φωτογραφία. Πρόσβαση στην πλακόστρωτη αυλή θα έχουν όλοι οι φιλοξενούμενοι από τις 8 το πρωί έως τις 12, ώστε να μην ενοχλούνται οι επισκέπτες των ισόγειων δωματίων.

Εικόνα 5.1: Διαμόρφωση εξωτερικού χώρου (I)



Πηγή: <https://fr2.decorexpro.com/wp-content/uploads/2018/01/dvor-chastnyh-domov-102-826x650.jpg>

Αντιθέτως, στο σημείο του ελαιώνα που είναι πιο απομακρυσμένος από το κτήριο των δωματίων, θα υπάρχει δυνατότητα των επισκεπτών να παραμένουν όλο το 24ώρο. Η διαμόρφωση του ελαιώνα θα γίνει όπως στη φωτογραφία.

Εικόνα 5.2: Διαμόρφωση εξωτερικού χώρου (II)



Πηγή:

https://s.iha.com/3484200015124/%CE%A4%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC-%CE%BA%CE%B1%CF%84%CE%B1%CE%BB%CF%8D%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1-Saumane-de-vacluse-%CE%A0%CE%AD%CF%84%CF%81%CE%B9%CE%BD%CE%B7-%CE%BC%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BA%CE%B1%CF%84%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%AF%CE%B1_15.jpeg

Επίσης, στην αυλή θα αξιοποιηθεί σπιτάκι κήπου, το οποίο δεν φαίνεται στα αρχικά σχέδια και το οποίο θα λειτουργεί ως ρεσεψιόν για την εξυπηρέτηση των επισκεπτών. Η ρεσεψιόν θα λειτουργεί 2 ώρες το πρωί και 2 ώρες το απόγευμα, ενώ θα λειτουργεί και οποιαδήποτε ώρα χρειαστεί, ύστερα από συνεννόηση με τους φιλοξενούμενους.

Εικόνα 5.3: Σπιτάκι κήπου



Πηγή: <https://www.woodandsun.eu/files/200000302-8c1e98c1ec/MELITON.jpeg>

Στις παρακάτω φωτογραφίες βλέπουμε τα σχέδιά μας για τη διαμόρφωση των χώρων του μεγάλου διαμερίσματος σουίτας.

Εικόνα 5.4: Διαμόρφωση δωματίων



Πηγή: <https://media.designcafe.com/wp-content/uploads/2020/05/19182717/zesty-lime-green-bedroom.jpg>

Εικόνα 5.5: Διαμόρφωση σαλονιών



Πηγή: <https://media.istockphoto.com/photos/eco-living-room-with-plants-picture-id901546594>

Εικόνα 5.6: Διαμόρφωση κουζίνας



Πηγή: https://www.ikea.com/ca/en/images/products/sunnersta-mini-kitchen_0809325_ph147587_s5.jpg?f=s

Τέλος, στον παρακάτω πίνακα εμφανίζεται ο βασικός εξοπλισμός της μονάδας, καθώς και εκτίμηση του κόστους αυτού.

Πίνακας 5.5: Βασικός εξοπλισμός δωματίων και κόστος

ΒΑΣΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΔΩΜΑΤΙΩΝ & ΚΟΣΤΟΣ		
Έπιπλα	γραφείο εργασίας, κρεβάτια (μονά ή διπλά), πολυθρόνες, κομοδίνα, μπουντουάρ, ντουλάπα, έπιπλα εξωτερικού χώρου	4,700 €
Ηλεκτρικά είδη	τηλεόραση, στεγνωτήρας μαλλιών, ψυγείο, μικρή κουζίνα,	1,800 €
Μικροπράγματα	φώτα, διακοσμητικά, χρηματοκιβώτιο	1,500 €
Λευκά είδη	σεντόνια πετσέτες, χαλιά	1,500 €

5.4 Διαμόρφωση κτηρίου

Υπεύθυνοι για τη διαμόρφωση του ήδη κατασκευασμένου κτηρίου, είναι ο πολιτικός μηχανικός σε συνεργασία με τον επενδυτή. Εκείνοι θα συνεργαστούν ώστε ο χώρος να πάρει την μορφή που έχει εμπνευστεί ο επενδυτής, αλλά ταυτόχρονα να πληροί και τις κατασκευαστικές προδιαγραφές. Αναλυτικότερα, οι κυριότερες εργασίες για την κατάλληλη διαμόρφωση του κτηρίου είναι οι ακόλουθες:

Επιχρίσματα εξωτερικών-εσωτερικών τοίχων

Στα πλαίσια της ανακαίνισης, οι εσωτερικοί τοίχοι θα τριφτούν και θα βαφτούν εξ αρχής, ώστε να έχουν ένα ενιαίο, απόλυτα κατακόρυφο επίπεδο, με ακριβείς περασιές και γωνίες καλά ζυγισμένες.

Οι εξωτερικοί τοίχοι είναι πέτρινοι οπότε θα επιδιορθωθούν όπου αυτό κριθεί αναγκαίο και παράλληλα θα ενισχυθούν με παραδοσιακό κονίαμα μεταξύ των λίθων.

Ηλεκτρομηχανολογικά

1. Εγκατάσταση αυτόνομου φωτοβολταϊκού συστήματος.

Αρχικά, θα τοποθετηθούν τα φωτοβολταϊκά στις βάσεις στήριξης στην κεραμοσκεπή. Τα καλώδια των πλαισίων συνδέονται με κατάλληλη πολικότητα με το ρυθμιστή φόρτισης, ο οποίος συνδέεται, με τη σειρά του, στη συστοιχία συσσωρευτών. Κατάλληλο διακοπτικό και ασφαλιστικό υλικό, ελέγχει και ασφαλίζει και τις δύο συνδέσεις. Στη συνέχεια, η μπαταρία του φωτοβολταϊκού συνδέεται με κατάλληλα καλώδια και ασφάλιση με τον αντιστροφέα. Η επιλογή καλωδίων εξαρτάται από την ισχύ του αντιστροφέα, ο οποίος συνδέεται με τη γεννήτρια με κατάλληλο καλώδιο και ασφάλιση.

Ακολούθως, γίνεται σύνδεση με τον γενικό πίνακα, ο οποίος διαμορφώνεται κατάλληλα για τη νέα διαρρύθμιση του χώρου και τις νέες ανάγκες. Στον πίνακα υπάρχουν διακόπτες για:

- Γραμμή 2 δωματίων
- Γραμμή διαμερίσματος-σουίτας
- Γραμμή σπιτάκι κήπου-ρεσεψιόν
- Γραμμή εξωτερικών χώρων
- Γραμμή φωτισμού εσωτερικών χώρων
- Γραμμή συναγερμού
- Γραμμή κλιματισμών
- Γραμμή θερμοσίφωνα/ηλιακού
- Γραμμή τηλεόρασης

2. Δίκτυο υδραυλικής εγκατάστασης

Από το δίκτυο της περιοχής θα γίνεται η υδροδότηση της μονάδας με ειδικές σωληνώσεις, οι οποίες θα φτάνουν στα υδρόμετρα του κτηρίου και θα τροφοδοτούν μπάνια και κουζίνα. Μέσω του θερμοσίφωνα/ηλιακού, θα τροφοδοτούνται με ζεστό νερό όλοι οι χώροι. Μετά την ολοκλήρωση του έργου, την τοποθέτηση ειδών υγιεινής και μπαταριών, θα πραγματοποιηθεί τελική δοκιμή για την εύρυθμη λειτουργία.

3. Δίκτυο αποχέτευσης

Το αποχετευτικό δίκτυο του κτηρίου αποτελείται από οριζόντια και κατακόρυφα μικρότερα δίκτυα, ενώ στο ισόγειο, το οποίο θα χωριστεί σε δύο δωμάτια, θα γίνει η κατάλληλη προσαρμογή. Τα νερά της βροχής θα συγκεντρώνονται από τη στέγη και θα αποθηκεύονται με κατακόρυφους ενισχυμένους πλαστικούς σωλήνες, προκειμένου, εν συνεχεία, να χρησιμοποιούνται για πότισμα του ελαιώνα.

Επιστρώσεις δαπέδων

Τα ξύλινα δάπεδα θα παραμείνουν ως έχουν, απλά θα ξυστούν και θα περαστούν με βερνίκι, ώστε να ανανεωθούν, ενώ τα δάπεδα των μπάνιων θα επιστρωθούν με πέτρα, για μια φυσική αίσθηση του χώρου. Παράλληλα, θα γίνει και συντήρηση της πλακόστρωτης αυλής, αν και η κατάσταση της είναι πολύ καλή.

Εγκατάσταση Συναγερμού και Πυρασφάλειας

Θα υπάρξει εγκατάσταση συναγερμού με ραντάρ που θα καλύπτει όλους του εσωτερικούς χώρους, αλλά και μια κάμερα ασφαλείας στην είσοδο της μονάδας. Παράλληλα, όλοι οι χώροι θα διαθέτουν πυροσβεστήρες, βάσει των οδηγιών της πυροσβεστικής.

Είδη υγιεινής

Στα μπάνια θα τοποθετηθούν μόνο ντουζιέρες, καθώς στη μονάδα προωθείται ένα περιβαλλοντικά φιλικό πλαίσιο, το οποίο δεν συνάδει με την παρουσία μπανιέρας. Παράλληλα, θα τοποθετηθούν νιπτήρες με όλα τα εξαρτήματα, καθώς και καζανάκια οικονομίας.

Κουζίνα

Κάθε κουζίνα στα δωμάτια θα διαθέτει:

- Μικρό ψυγείο
- Μάτια με γκάζι
- Πιατοθήκη
- Κουταλοθήκη
- Μικρή συστραριέρα

- Κάδους απορριμμάτων (ανακύκλωσης)
- Βασικά σκεύη μαγειρικής-φαγητού
- Μικρό βραστήρα

Κεφάλαιο 6: Οργάνωση μονάδας και γενικά έξοδα

6.1 Οργάνωση και λειτουργία ξενοδοχειακής μονάδας

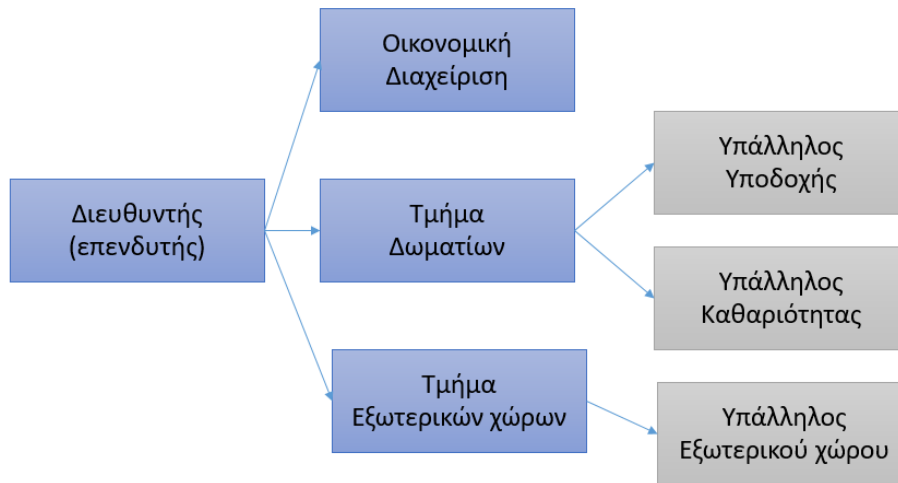
Βασικός στόχος για την επιτυχία του εγχειρήματος της μονάδας, θα είναι η ορθή διαχείριση και η κατάλληλη διοίκηση. Άρα, η σωστή ανάλυση και σχεδίαση της οργάνωσης μέσω του προγραμματισμού και του ελέγχου, θα οδηγήσουν στην επιτυχία του στην τουριστική αγορά του Καστού.

6.1.1 Οργανόγραμμα

Κάθε ξενοδοχείο, είτε είναι μεγάλο είτε μικρό, χρειάζεται μια οργανωτική δομή για να πραγματοποιήσει τις καθημερινές του δραστηριότητες. Το οργανόγραμμα χρησιμοποιείται για να βοηθήσει στον καταμερισμό των καθηκόντων, στον καθορισμό της εργασίας για κάθε τμήμα και στην ανάθεση εξουσίας εντός και μεταξύ των τμημάτων. Ο αποτελεσματικός καταμερισμός εργασιών αυξάνει την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα της εργασίας. Κάθε ξενοδοχείο οργανώνει το εργατικό δυναμικό με διαφορετικούς τρόπους (Mintzberg & Van der Heyden, 1999). Στην περίπτωση μας και επειδή η μονάδα είναι πολύ μικρή, το οργανόγραμμα είναι εξίσου μικρό, αφού υπάρχει συγκέντρωση αρμοδιοτήτων από τον επενδυτή.

Το οργανόγραμμα φαίνεται κατωτέρω:

Σχήμα 6.1: Οργανόγραμμα μονάδας



Λόγω του μικρού μεγέθους της μονάδας, τις περισσότερες αρμοδιότητες τις έχει ο επενδυτής, ο οποίος είναι και ο διευθυντής της μονάδας. Ο επενδυτής έχει σχετικές σπουδές οργάνωσης και διοίκησης, γεγονός που θα βοηθήσει στην ορθή διαχείριση, δεδομένου ότι υπάρχει η γνώση αλλά και η εμπειρία. Η οικονομική διαχείριση θα είναι του επενδυτή, αλλά θα εμπλέκεται και εξωτερικός συνεργάτης, λογιστής-φοροτεχνικός. Δεδομένου του οικογενειακού χαρακτήρα της επένδυσης, άτομο του στενού οικογενειακού κύκλου του επενδυτή θα ασχολείται με τις προμήθειες και το μάρκετινγκ της μονάδας. Επίσης, η μονάδα κατά την περίοδο λειτουργίας της, θα απασχολεί, με μειωμένο ωράριο, έναν υπάλληλο υποδοχής καθώς και έναν υπάλληλο καθαριότητας, αλλά και έναν υπεύθυνο για τον εξωτερικό χώρο.

6.1.2 Υπηρεσίες επαγγελματιών

Η επιχείρηση, λοιπόν, θα έχει συνεργασία με τους εξής εξωτερικούς συνεργάτες:

- Δικηγορικό γραφείο Chortis Petros & Associates, με έδρα την Λευκάδα, που θα αναλάβει την παροχή νομικών συμβουλών και οποιαδήποτε νομική εκπροσώπηση της εταιρείας, έναντι εφάπαξ αμοιβής, η οποία θα προσαρμόζεται ανάλογα τις έκτακτες διαδικασίες.

- Λογιστικό γραφείο Παλιογιάννη Χρυσούλα, με έδρα τον Μύτικα, το οποίο θα αναλάβει τις φορολογικές και φοροτεχνικές εργασίες της μονάδας, αλλά και την προετοιμασία των φακέλων για την έναρξη της εταιρείας, καθώς και για την ένταξη σε επιδοτούμενα προγράμματα, έναντι εφάπαξ αμοιβής, η οποία ανάλογα τις έκτακτες εργασίες, θα προσαρμόζεται.
- Η εταιρεία 'Γεωπονική Επιλογή' με έδρα τον Αστακό, η οποία θα αναλάβει εργασίες απολύμανσης και απεντόμωσης, έναντι αμοιβής τριμήνου.
- Το ασφαλιστικό γραφείο Αμπλιανίτης Νίκος, με έδρα τον Μύτικα, θα είναι υπεύθυνο για τα ασφαλιστικά θέματα της επιχείρησης, έναντι ετήσιας αμοιβής.
- Η εταιρεία 'Garden Care', με έδρα την Λευκάδα, θα αναλάβει τις εργασίες κηπουρικής του περιβάλλοντα χώρου, έναντι ετήσιας αμοιβής, αφού θα υπάρχει ξεχωριστός εργαζόμενος για τον εξωτερικό χώρο.

Πίνακας 6.1: Πρόβλεψη γενικών εξόδων επιχείρησης

ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΓΕΝΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ			
Εξωτερικοί Συνεργάτες	2022	2023	2024
Αμοιβή Νομικού Συμβούλου	100.00 €	105.00 €	110.25 €
Αμοιβή Λογιστή	200.00 €	210.00 €	220.50 €
Αμοιβή απολυμαντικής	200.00 €	210.00 €	220.50 €
Αμοιβή ασφαλιστρων	150.00 €	157.50 €	165.38 €
Σύνολο Γενικών Εξόδων	650.00 €	682.50 €	716.63 €

6.2 Γενικά έξοδα

Τα γενικά έξοδα αφορούν το άμεσο και το έμμεσο κόστος. Το άμεσο κόστος αφορά στο κόστος υλικών, εργασίας και άλλων δαπανών, ενώ το έμμεσο κόστος, αφορά στο κόστος που σχετίζεται με δύο ή περισσότερες υπηρεσίες και είναι δύσκολο να προσδιοριστεί με ακρίβεια τι μέρος αφορά στις επιμέρους λειτουργίες ή στους επιμέρους φορείς κόστους.

6.2.1 Λειτουργικά έξοδα

Τα λειτουργικά έξοδα της μονάδας συνοψίζονται στα εξής:

- Έξοδα συντήρησης και καθαρισμού δωματίων και λοιπών χώρων
- Έξοδα για ηλεκτρική ενέργεια, καύσιμη ύλη και νερό
- Έξοδα για αναλώσιμα είδη γραφείου
- Έξοδα προσωπικού
- Έξοδα προμήθειας εξωτερικών συνεργατών
- Έξοδα προώθησης τουριστικού προϊόντος
- Λοιπά γενικά έξοδα

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται όλα τα λειτουργικά έξοδα και η εξέλιξή τους μέσα στην τριετία. Γενικά, υπολογίζουμε μια αύξηση της τάξης του 5% ετησίως.

Πίνακας 6.2: Πρόβλεψη λειτουργικών εξόδων

ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ			
Εξωτερικοί Συνεργάτες	2022	2023	2024
Έξοδα συντήρησης & καθαριότητας	150.00 €	157.50 €	165.38 €
Έξοδα ενέργειας & νερού	1,500.00 €	1,575.00 €	1,653.75 €
Αναλώσιμα γραφείου & γραφικής ύλης	500.00 €	525.00 €	551.25 €
Έξοδα προώθησης τουριστικού προϊόντος	100.00 €	105.00 €	110.25 €
Λοιπά γενικά έξοδα	100.00 €	105.00 €	110.25 €
Σύνολο	2,350.00 €	2,467.50 €	2,590.88 €

Ενώ, στον παρακάτω πίνακα, φαίνεται η ποσοστιαία κατανομή των λειτουργικών εξόδων. Βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό λειτουργικών εξόδων, αφορά στα έξοδα ενέργειας και νερού, ενώ, γενικά, παρατηρούμε μια σταθερότητα των εξόδων, λόγω του μικρού μεγέθους της μονάδας.

Πίνακας 6.3: Ποσοστιαία κατανομή λειτουργικών εξόδων

ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ			
	2022	2023	2024
Έξοδα συντήρησης & καθαριότητας	6.38%	6.38%	6.38%
Έξοδα ενέργειας & νερού	63.83%	63.83%	63.83%
Αναλώσιμα γραφείου & γραφικής ύλης	21.28%	21.28%	21.28%
Έξοδα προώθησης τουριστικού προϊόντος	4.26%	4.26%	4.26%
Λοιπά γενικά έξοδα	4.26%	4.26%	4.26%
	100.00%	100.00%	100.00%

Κεφάλαιο 7: Ανθρώπινοι πόροι

Οι ανθρώπινοι πόροι θεωρείται ότι είναι η πηγή επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, λόγω της ικανότητάς τους να μετατρέπουν τους άλλους πόρους σε παραγωγή (προϊόν/υπηρεσία). Ο ανταγωνιστής μπορεί να μιμηθεί άλλους πόρους, όπως η τεχνολογία και το κεφάλαιο, αλλά το ανθρώπινο δυναμικό είναι μοναδικό (Tiwari & Saxena, 2012). Οι έρευνες παρέχουν στοιχεία που δείχνουν ότι οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού βοηθούν τον οργανισμό να βελτιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών του. Οι Tsaura και Lin (2004) διερεύνησαν εμπειρικά τη σχέση μεταξύ πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, συμπεριφοράς υπηρεσιών και ποιότητας υπηρεσιών στα τουριστικά ξενοδοχεία. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, είχαν άμεση επίδραση στην αντίληψη των πελατών για την ποιότητα των υπηρεσιών.

Ως χώρος φιλοξενίας, λοιπόν, το ξενοδοχείο είναι ένας τομέας εντάσεως εργασίας, του οποίου το ανθρώπινο δυναμικό παραμένει το θεμελιώδες πλεονέκτημα που οδηγεί στην επιτυχία. Αυτό είναι ζωτικής σημασίας, καθώς η συμπεριφορά των εργαζομένων που προσφέρουν τις υπηρεσίες, επηρεάζουν σημαντικά την ικανοποίηση των πελατών, με επιπτώσεις στις προθέσεις επαναγοράς, την κερδοφορία και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης (Appaw-Agbola, 2020).

Έτσι, ο επαγγελματισμός, η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και η ανάπτυξη κινήτρων, είναι βασικές κινήσεις προς μια επιτυχημένη ξενοδοχειακή επιχείρηση. Η τακτική εκπαίδευση του προσωπικού πρώτης γραμμής στον τομέα των δεξιοτήτων επικοινωνίας, συμβάλλει σημαντικά στην αναβάθμιση του προσωπικού ως προς την παροχή υπηρεσιών στους υποψήφιους πελάτες τους (Al Hrou & Mohamed, 2014).

7.1 Οργάνωση ανθρώπινων πόρων

Η αποτελεσματική οργάνωση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να οδηγήσει σε υψηλές οικονομικές επιδόσεις. Αναφερόμενος σε διάφορες μελέτες της βιβλιογραφίας, ο Pfeffer (1998) επικεντρώνεται σε επτά βασικές διαστάσεις στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Ειδικότερα:

1. Ασφάλεια εργασίας
2. Επιλεκτική πρόσληψη νέου προσωπικού
3. Αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες και αποκέντρωση της λήψης αποφάσεων, ως βασικές αρχές του σχεδιασμού της επιχείρησης
4. Συγκριτικά υψηλή αποζημίωση που εξαρτάται από την οργανωτική απόδοση
5. Συνεχόμενη εκπαίδευση
6. Ελαχιστοποίηση διακρίσεων και φραγμών, συμπεριλαμβανομένου του ντυσίματος, της γλώσσας, του φύλου και των μισθολογικών διαφορών σε όλα τα επίπεδα και
7. Εκτεταμένη ανταλλαγή οικονομικών πληροφοριών και επιδόσεων σε ολόκληρη την επιχείρηση.

Ενώ, οι πιο σημαντικές πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που ακολουθούνται στα ξενοδοχεία είναι οι ακόλουθες:

1. Διατήρηση εγκάρδιων σχέσεων με εργοδότες, εργαζόμενους και πελάτες
2. Έλεγχος φόρτου εργασίας
3. Προγραμματισμός στην διαδικασία πρόσληψης και επιλογής
4. Διαδικασίες και πολιτικές μείωσης των δραστηριοτήτων

5. Αποδοτική επικοινωνία
6. Μηχανισμός επίλυσης συγκρούσεων και προβλημάτων
7. Φυσικό περιβάλλον
8. Αναγνώριση Εξαιρετικής Απόδοσης

(Mohan & Arumugam, 2016)

Η βιβλιογραφία των οικογενειακών επιχειρήσεων προτείνει ένα 'πατριαρχικό' οικογενειακό μοντέλο στον καθορισμό των σχέσεων με τους εργαζόμενους, το οποίο περιλαμβάνει ασφάλεια εργασίας με αντάλλαγμα την οικογενειακή πίστη, υποκαθιστώντας την ανάγκη για κίνητρα. Ένα τέτοιο μοντέλο, ωστόσο, αναγνωρίζει έναν μοναδικό υπεύθυνο λήψης αποφάσεων, π.χ. ο ιδρυτής, μειώνοντας την πιθανότητα διερεύνησης περιπτώσεων περισσότερο πολύπλοκων και περιπτώσεων όπου διαφορετικά μέλη της οικογένειας μοιράζονται τη δύναμη λήψης αποφάσεων (Flamini & Gnan, 2019). Στη συγκεκριμένη μονάδα, θα υπάρχει μια συνεργατική προσέγγιση μεταξύ των μελών της, όπου οι υπεύθυνοι θα λαμβάνουν σοβαρά υπόψιν τις προτάσεις των εργαζομένων.

Έτσι, λοιπόν, για την σωστή και αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης, η επενδύτρια και το μέλος της οικογένειας που θα συμμετάσχει στη διοίκηση της μονάδας, θα εκπαιδευτούν σε ένα πρόγραμμα κρατήσεων και τιμολογίων από εξειδικευμένο πρόσωπο, διαδικασία η οποία κοστίζει 100€ το άτομο. Παράλληλα, τόσο οι υπεύθυνοι, όσο και οι τρεις υπάλληλοι που θα δουλεύουν στον χώρο της μονάδας, θα εκπαιδευτούν πάνω στις βασικές αρχές του βιώσιμου τουρισμού και του πώς αυτές εφαρμόζονται στις ξενοδοχειακές μονάδες, με κόστος 150€ το άτομο. Η συγκεκριμένη εκπαίδευση θεωρείται αρκετά σημαντική, ώστε τα μέλη να διαπνέονται από το ίδιο όραμα, ενώ η επιλογή να εκπαιδευτούν ταυτόχρονα οι υπεύθυνοι (και ο επενδυτής) με τους εργαζομένους, πιστεύουμε ότι θα λειτουργήσει θετικά στο 'δέσιμο' της ομάδας.

Σχετικά με τον επιλογή των υπαλλήλων, θα προτιμηθούν μόνιμοι κάτοικοι του νησιού και παράλληλα θα προσμετρηθούν οι γνώσεις τους, η εμπειρία τους, αλλά και η

προσωπική συνέντευξη. Παράλληλα, θα υπάρξει ξεκάθαρη περιγραφή της θέσης, ώστε οι εργαζόμενοι να συνεισφέρουν όπως πρέπει στον γενικό σκοπό.

7.2 Δαπάνες μισθοδοσίας

Για τον υπολογισμό του κόστους του απαιτούμενου προσωπικού, με στόχο την σωστή λειτουργία της μονάδας, θα ακολουθηθούν τα πρότυπα της κοινωνικής ασφάλισης του ΕΟΠΥΥ (Εθνικός Οργανισμός Παροχής Υπηρεσιών Υγείας) και φυσικά όλα τα απαραίτητα επιδόματα και δώρα (Χριστουγέννων, Πάσχα, αδειών κ.λπ.).

Ο γενικός Διευθυντής, όπως ήδη έχουμε αναφέρει, είναι ο επενδυτής, άρα δεν του λογίζεται μισθός, όπως και στον συνδιαχειριστή, ο οποίος είναι οικογενειακό μέλος.

Στο κομμάτι της καθαριότητας, θα απασχολείται ένας εργαζόμενος με σχετική προϋπηρεσία, ο οποίος θα είναι υπεύθυνος για την καθημερινή καθαριότητα όλων των εσωτερικών χώρων της μονάδας και θα προσέχει ώστε να ακολουθούνται τα πρότυπα καθαριότητας. Λόγω του μικρού μεγέθους της επιχείρησης, η απασχόληση θα είναι μερική.

Ο υπάλληλος υποδοχής θα είναι υπεύθυνος για:

- Την υποδοχή των πελατών
- Τηλεφωνικό κέντρο
- Κρατήσεις και πωλήσεις
- Πληροφορίες, κλειδιά και αποσκευές
- Γενική εξυπηρέτηση πελατών σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης.

Ο υπάλληλος υποδοχής θα απασχολείται επίσης με ημιαπασχόληση, κυλιόμενου ωραρίου, και τις υπόλοιπες ώρες θα είναι υπεύθυνος υποδοχής ο επενδυτής ή ο συνδιαχειριστής. Στις περιπτώσεις μικρής πληρότητας, θα μπορεί να εργάζεται μόνο αυτός. Ο υπάλληλος υποδοχής θα έχει σχετική προϋπηρεσία.

Τέλος, ο υπάλληλος εξωτερικού χώρου θα είναι υπεύθυνος:

- Για την καθαριότητα του εξωτερικού χώρου

- Για τη καθημερινή φροντίδα του ελαιώνα και των φυτών
- Για τη καταγραφή προβλημάτων στους εξωτερικούς χώρους, ώστε να γίνονται οι απαραίτητες ενέργειες.

Ο υπάλληλος εξωτερικού χώρου θα έχει σχετική προϋπηρεσία και θα εργάζεται, επίσης, με μειωμένο ωράριο καθημερινά.

Στον πίνακα παρουσιάζεται αναλυτικά το κόστος μισθοδοσίας των εργαζομένων της μονάδας. Όπως ήδη αναφέρθηκε, οι εισφορές υπολογίζονται με βάση τη σχετική νομοθεσία του ΕΟΠΥΥ, στο 14%. Στον πίνακα φαίνονται τόσο τα μηνιαία κόστη μισθοδοσίας, όσο και το ετήσιο.

Πίνακας 7.1: Πρόβλεψη κόστους ανθρώπινου δυναμικού (I)

ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ					
	Αριθμός ατόμων	Φορολογητέος μισθός	ΙΚΑ	Σύνολο	Ετήσιο κόστος
Τμήμα Υποδοχής	1	344.00 €	56.00 €	400.00 €	5,600.00 €
Τμήμα Καθαριότητας	1	344.00 €	56.00 €	400.00 €	5,600.00 €
Τμήμα εξωτερικών χώρων	1	344.00 €	56.00 €	400.00 €	5,600.00 €
Σύνολο	3	1,032.00 €	168.00 €	1,200.00 €	16,800.00 €

Παρατηρούμε ότι τα συνολικά ετήσια κόστη μισθοδοσίας διαμορφώνονται στα 16.800€ για το πρώτο έτος λειτουργίας, ενώ στον παρακάτω πίνακα, βλέπουμε την πρόβλεψη εξέλιξής τους στη διάρκεια της τριετίας, υπολογίζοντας μια ετήσια αύξηση της τάξης του 5% ετησίως.

Πίνακας 7.2: Πρόβλεψη κόστους ανθρώπινου δυναμικού (II)

ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ			
	2023	2024	2025
Κόστη μισθοδοσίας	16,800.00 €	17,640.00 €	18,522.00 €

Κεφάλαιο 8: Τοποθεσία, χώρος εγκατάστασης, περιβάλλον

Στο πλαίσιο κάθε οικονομικής μελέτης εντάσσεται και η επιλογή του χώρου εγκατάστασης της ξενοδοχειακής μονάδας. Για κάθε επενδυτικό σχέδιο εντοπίζονται οι κατάλληλοι τόποι εγκατάστασης και προκύπτει η τελική επιλογή.

8.1 Διαθέσιμος χώρος/κτίριο

Στην περίπτωση μας, το σημείο και το κτήριο προϋπάρχουν και θεωρούμε ότι καλύπτουν τα κριτήρια της ιδανικής τοποθεσίας:

- Ελκυστικό φυσικό περιβάλλον, μέσα σε ελαιώνες, με θέα στη θάλασσα
- Εύκολη πρόσβαση, μόλις 650μ. από το λιμάνι του Καστού
- Καλές περιβαλλοντολογικές συνθήκες
- Ικανοποιητική διαθεσιμότητα προσωπικού
- Καλές τηλεπικοινωνιακές συνδέσεις
- Θετική αποδοχή από την τοπική κοινωνία

Στον παρακάτω πίνακα, παρατίθενται τα στοιχεία θερμοκρασίας της περιοχής, σύμφωνα με τα δεδομένα της ΕΜΥ¹⁸ (Εθνικής Μετεωρολογικής Υπηρεσίας) του κοντινότερου σταθμού, στο Αργοστόλι της Κεφαλονιάς.

¹⁸ Διαθέσιμα στο:

http://www.hnms.gr/emy/el/climatology/climatology_city?perifereia=Ionian%20Islands&poli=Argostoli

Πίνακας 8.1: Μέσες ελάχιστες θερμοκρασίες ανά μήνα

	ΙΑΝ	ΦΕΒ	ΜΑΡ	ΑΠΡ	ΜΑΙ	ΙΟΥΝ	ΙΟΥΛ	ΑΥΓ	ΣΕΠ	ΟΚΤ	ΝΟΕ	ΔΕΚ
Ελάχιστη Μηνιαία Θερμοκρασία	8.5	8.3	9.3	11.3	14.6	18.3	20.8	21.4	19	16.1	12.7	9.8
Μέση Μηνιαία Θερμοκρασία	11.4	11.4	12.9	15.6	19.7	23.7	25.9	26.3	23.4	19.8	15.9	12.8
Μέγιστη Μηνιαία Θερμοκρασία	14.5	14.3	16	18.6	23	26.9	29.3	29.9	26.9	23.2	19	15.7

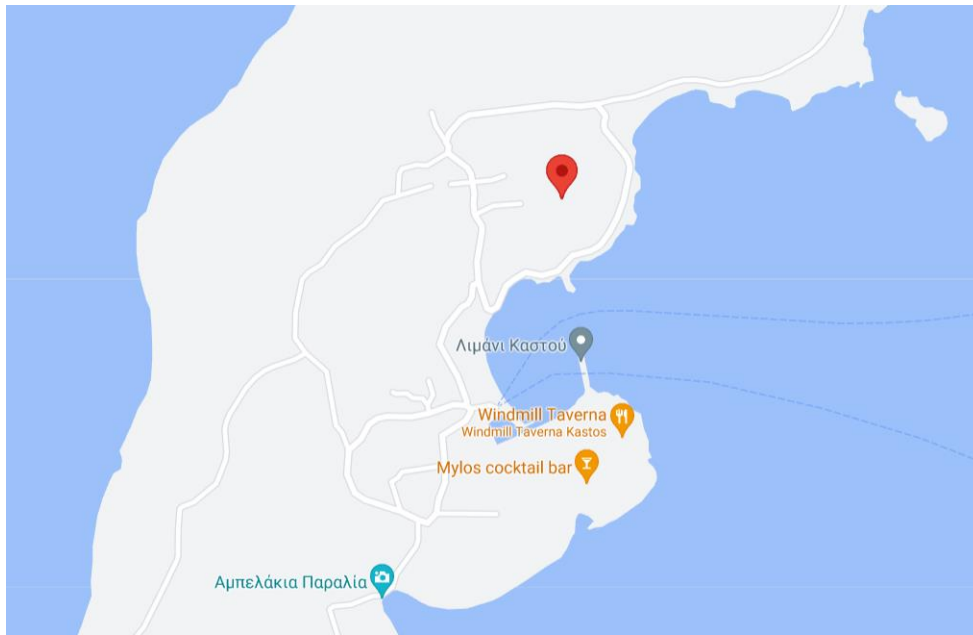
Βλέπουμε ότι οι θερμοκρασίες είναι πολύ ευνοϊκές χειμώνα-καλοκαίρι, χωρίς πολύ κρύο και χωρίς καύσωνες. Παράλληλα, βλέπουμε και την υγρασία, που επίσης κινείται σε φυσιολογικά επίπεδα.

Πίνακας 8.2: Μέσες μηνιαίες τιμές υγρασίας

	ΙΑΝ	ΦΕΒ	ΜΑΡ	ΑΠΡ	ΜΑΙ	ΙΟΥΝ	ΙΟΥΛ	ΑΥΓ	ΣΕΠ	ΟΚΤ	ΝΟΕ	ΔΕΚ
Μέση Μηνιαία Υγρασία	72.8	71.7	71.3	70.8	70.1	66.2	63.9	65.5	69.2	71	74.6	74.1

Στην φωτογραφία, σημειώνεται η ακριβής τοποθεσία του κτίσματος στον χάρτη.

Εικόνα 8.1: Ακριβές σημείο στο χάρτη του νησιού Καστός



Εικόνα 8.1: Φωτογραφία του κτηρίου



8.2 Περιβαλλοντικές επιπτώσεις

Ο τουρισμός και η ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι αρκετά αλληλένδετα και έχουν εξεταστεί ερευνητικά πολύ, η έννοια, όμως, του 'πράσινου ξενοδοχείου' ή αλλιώς ένα ξενοδοχείο περιβαλλοντικά φιλικό, είναι αρκετά νέα. Η έννοια του 'πράσινου' έχει επικρατήσει σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης ζωής και συνδέεται με την προσπάθεια για μειωμένες περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις, τραπεζικές εργασίες, κατασκευή κτιρίων, εκπαίδευση, συντήρηση γραφείων, γεωργία, εμπόριο κ.α. Αυτό, όμως, που σημαίνει, πραγματικά, η έννοια, είναι η διατήρηση της φύσης στην αρχική της κατάσταση, στο μέτρο του δυνατού. Στον 21ο αιώνα, θεωρείται, περισσότερο από ποτέ, απαραίτητο να ανακυκλώσουμε τους περιορισμένους πόρους που διαθέτουμε, να ελαχιστοποιήσουμε την επιθετική μας συμπεριφορά απέναντι στη φύση, με στόχο να διαφυλάξουμε και να σώσουμε το περιβάλλον από τη ρύπανση (Chand, 2007).

Τα καταλύματα είναι, ίσως, το πιο σημαντικό συστατικό της τουριστικής βιομηχανίας. Η παγκόσμια ξενοδοχειακή επιχείρηση ανησυχεί όλο και περισσότερο για περιβαλλοντικά ζητήματα. Στον πράσινο τουρισμό, τα καταλύματα/ξενοδοχεία διαδραματίζουν σημαντικό, άμεσο και ενεργό ρόλο στην αντιμετώπιση τέτοιων περιβαλλοντικών προβλημάτων, τα οποία μπορούν να τα οδηγήσουν σε 'πράσινη' πρακτική. Η τρέχουσα τάση δείχνει ότι τα ξενοδοχεία και τα θέρετρα σε όλο τον κόσμο, προσπαθούν να προσαρμοστούν στις 'πράσινες' πρακτικές για να γίνουν φιλικά προς το περιβάλλον, επειδή οι πελάτες το απαιτούν (Chand, 2007). Από αυτή την άποψη, ορισμένοι μελετητές ορίζουν το πράσινο ξενοδοχείο ως ένα περιβαλλοντικά ευαίσθητο ξενοδοχείο, που λειτουργεί τις επιχειρήσεις του με τρόπο που ελαχιστοποιεί την υποβάθμιση του περιβάλλοντος. Στο ίδιο πνεύμα, οι Manaktola και Jauhari (2007), ορίζουν ένα καταπράσινο ξενοδοχείο ως κατάλυμα που δεσμεύεται για οικολογικές πρακτικές, όπως εξοικονόμηση νερού, ενέργειας και απορριμμάτων.

Σε αυτή τη φιλοσοφία, θα στηθεί και θα λειτουργεί και η συγκεκριμένη μονάδα, ελπίζοντας να καταφέρει να έχει σημαντικά χαμηλό περιβαλλοντικό αποτύπωμα. Έτσι, θα χρησιμοποιηθούν οι παρακάτω πρακτικές (κάποιες από αυτές έχουν ήδη αναφερθεί):

- Νερό: θα χρησιμοποιηθούν κεφαλές ντους χαμηλής ροής και βρύσες για να μειώσουν τα απόβλητα
- Ενέργεια: εγκατάσταση αυτόνομου φωτοβολταϊκού συστήματος παροχής ενέργειας και εγκατάσταση αισθητήρων, έτσι ώστε να χρησιμοποιείται ενέργεια μόνο στα κατειλημμένα δωμάτια
- Επαναχρησιμοποίηση σεντονιών: η επαναχρησιμοποίηση σεντονιών και πετσετών εξοικονομεί νερό, απορρυπαντικό και ενέργεια που μειώνει την απελευθέρωση αερίων του θερμοκηπίου. Κάρτες πληροφοριών εξοικονόμησης νερού θα τοποθετηθούν στα δωμάτια προς ενημέρωση των επισκεπτών
- Στερεά απόβλητα: εγκατάσταση κάδων ανακύκλωσης
- Περιβαλλοντικές αγορές: αποφυγή προμήθειας πλαστικών και προτίμηση περιβαλλοντικά φιλικών υλικών και προϊόντων

Κεφάλαιο 9: Προγραμματισμός και προϋπολογισμός εκτελέσεως του έργου

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλυθεί ο προγραμματισμός εκτέλεσης τους έργου και το χρονοδιάγραμμα του επενδυτικού σχεδίου. Οι βασικές ενέργειες που απαιτούνται είναι οι ακόλουθες:

- Καθορισμός των απαραίτητων εργασιών εσωτερικού και εξωτερικού χώρου
- Ιεράρχηση των εργασιών αυτών
- Προετοιμασία χρονοδιαγράμματος ολοκλήρωσης εργασιών
- Προσδιορισμός πόρων και κόστους αυτών
- Προετοιμασία προϋπολογισμού εκτελέσεως έργου
- Εξασφάλιση χρηματοδότησης έργου

9.1 Στάδια εκτελέσεως έργου

Για την αναδιαμόρφωση του κτιρίου και τις απαραίτητες εργασίες, υπεύθυνος είναι ο πολιτικός μηχανικός και η ομάδα του, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο.

Η ομάδα αυτή είναι υπεύθυνη για την τήρηση του χρονοδιαγράμματος, αλλά και την άριστη εκτέλεση των εργασιών.

Βασικό χαρακτηριστικό του έργου είναι ότι κάποιες εργασίες μπορούν να συμβαίνουν ταυτόχρονα. Επομένως, ο αναλυτικός σχεδιασμός των επιμέρους σταδίων με τον χρονικό προγραμματισμό τους, είναι απαραίτητος για την άρτια εκτέλεση του έργου. Ο σχεδιασμός πρέπει να καλύπτει ολόκληρη τη φάση του επενδυτικού έργου, από το στάδιο της λήψης της απόφασης του επενδυτή για την έναρξη του εγχειρήματος, την αρχή της λειτουργίας του, έως και την πρόβλεψη της λειτουργίας του τα πρώτα χρόνια.

Ο προγραμματισμός της κάθε εργασίας είναι απαραίτητος, καθώς μια χρονική επέκταση κάποιου σταδίου οδηγεί στην καθυστέρηση της έναρξης λειτουργίας της μονάδας, φέρνοντας και πρόσθετο κόστος. Οι διαδικασίες που βοηθούν στην εκπόνηση του έργου είναι οι εξής:

- Ίδρυση της επιχείρησης
- Προγραμματισμός χρηματοδότησης
- Διαμόρφωση κτιρίου
- Διαμόρφωση περιβάλλοντος χώρου
- Απόκτηση και μεταφορά μηχανολογικού εξοπλισμού ενέργειας
- Προμήθεια α' υλών και εφοδίων
- Προ-παραγωγικό μάρκετινγκ
- Επιθεώρηση, συντονισμός και έλεγχος
- Έναρξη επιχείρησης

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται αναλυτικά το χρονοδιάγραμμα εκτέλεσης έργου, σύμφωνα με το διάγραμμα GANTT.

Πίνακας 9.1: Χρονοδιάγραμμα GANTT

ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ GANTT													
	ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ												
	1/12/2020	1/1/2021	1/2/2021	1/3/2021	1/4/2021	1/5/2021	1/6/2021	1/7/2021	1/9/2021	1/10/2021	1/11/2021	1/12/2021	1/1/2022
ΙΔΡΥΣΗ ΕΠΙΧ/ΣΗΣ	█												
ΛΕΠΤΟΜΕΡΗ ΜΗΧ/ΚΑ ΣΧΕΔΙΑ- ΑΝΑΘΕΣΗ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ	█	█											
ΕΝΤΑΞΗ ΣΕ ΕΠΙΔΟΤΟΥΜΕΝΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ		█											
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ			█	█									
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΥΠΟΔΟΜΗΣ				█									
ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΕΡΓΩΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΟΥ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥ					█	█							
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΧΩΡΟΥ							█	█					
ΑΠΟΚΤΗΣΗ & ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝ/ΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ									█	█			
ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ										█	█	█	
ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ Α΄ΥΛΩΝ											█	█	
ΠΡΟ-ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ						█	█	█	█	█	█	█	
ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ & ΕΛΕΓΧΟΣ												█	
ΕΝΑΡΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ													█

9.2 Εκτιμήσεις εκτελέσεως έργου

Τον καθορισμό των πόρων που απαιτούνται για την εκτέλεση του επενδυτικού σχεδίου επιμελείται ο προϋπολογισμός των εξόδων εκτελέσεως του έργου. Μέχρι τη στιγμή της έναρξης λειτουργίας της μονάδας, καθορίζεται το κόστος των πόρων που αναφέρθηκαν και το χρονικό όριο των σταδίων.

Πίνακας 9.2: Υπολογισμός κόστους επενδύσεως σχεδίου

ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΣ ΣΧΕΔΙΟΥ	
Ίδρυση της Επιχείρησης & οργάνωση	1,500.00 €
Μεταφορά Τεχνολογικού Εξοπλισμού	1,500.00 €
Λεπτομερή Μηχ/κά σχέδια- Ανάθεση διαμόρφωσης χώρου	1,500.00 €
Επίβλεψη & συντονισμός του έργου, εγκατάσταση και δοκιμές	2,000.00 €
Πρόσληψη και Εκπαίδευση προσωπικού	1,500.00 €
Προμήθεια α' υλών	1,700.00 €
Προ-παραγωγικό Μάρκετινγκ	500.00 €
Σύνολο	10,200.00 €

Κεφάλαιο 10: Χρηματοοικονομική και οικονομική ανάλυση και αξιολόγηση επενδυτικού σχεδίου

Για να αποφασίσει ο επενδυτής αν θα χρηματοδοτήσει και θα πραγματοποιήσει το έργο, συντάσσεται η μελέτη σκοπιμότητας, ώστε να δοθούν στον επενδυτή όλες οι απαραίτητες πληροφορίες. Η μελέτη σκοπιμότητας μπορεί να αποκαλύψει ότι η επένδυση που σχεδιάζεται δεν έχει τους απαραίτητους πόρους για να ανταγωνιστεί, οπότε και φαίνεται ότι δεν είναι ορθολογικό ο επενδυτής να προχωρήσει την επένδυση όπως την είχε σχεδιάσει.

Γενικά, τα οφέλη που προκύπτουν από τη χρηματοοικονομική ανάλυση της μελέτης σκοπιμότητας είναι τα παρακάτω:

- Ενημερώνει τον/τους επενδυτή/ές με στατιστικές πληροφορίες για οποιοδήποτε έργο, από την αγορά προϊόντων, ανάπτυξη ακινήτων, δημογραφικά στοιχεία, μέχρι και τις ροές εισοδήματος
- Δημιουργεί μια γνώση για το πόσα κεφάλαια, εάν υπάρχουν, χρειάζονται για την έναρξη και την επιτυχία του έργου.

- Βοηθά στις στρατηγικές, δεδομένου ότι οι ανάγκες χρηματοδότησης είναι γνωστές, αυτό μπορεί να βοηθήσει στη στρατηγική και για την έναρξη και για το μέλλον.
- Προσδιορίζει τους τομείς ανάπτυξης.
- Εμπνέει εμπιστοσύνη στην διοικητική ομάδα αφού, προσφέρει πολλές πληροφορίες και οικονομικά μεγέθη.

(Jebrin, 2017)

10.1 Ανάλυση συνολικού κόστους επένδυσης

Το κόστος επένδυσης αποτελείται από το άθροισμα του πάγιου ενεργητικού και του καθαρού κεφαλαίου κίνησης της επιχείρησης. Το πάγιο ενεργητικό αναφέρεται στους πόρους που απαιτούνται για την υλοποίηση των έργων του πολιτικού μηχανικού και του μηχανολογικού εξοπλισμού της μονάδας, ενώ το κεφάλαιο κίνησης αναφέρεται στους πόρους που απαιτούνται για να λειτουργήσει η μονάδα.

10.1.1 Πάγιο Ενεργητικό

Αρχικά βλέπουμε τη διάρθρωση του παγίου ενεργητικού που περιλαμβάνει το κόστος των αρχικών πάγιων επενδύσεων αλλά και των προ-παραγωγικών.

Πίνακας 10.1: Πάγιο ενεργητικό

ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ
ΠΑΓΙΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	36,500.00 €
<i>Μηχανολογικός εξοπλισμός</i>	35,300.00 €
<i>Έργα πολιτικού μηχανικού</i>	1,200.00 €
ΠΡΟΠΑΡΑΓΩΓΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	11,200.00 €
<i>Προ-επενδυτικές δαπάνες</i>	1,000.00 €
<i>Έξοδα εκτελέσεως προγράμματος</i>	10,200.00 €
Σύνολο	47,700.00 €

10.1.2 Καθαρό κεφάλαιο κίνησης

Η επιχείρηση για να μπορεί να πληρώνει τους λογαριασμούς της πρέπει να διατηρεί επαρκείς χρηματικούς πόρους, άρα να είναι κερδοφόρα. Το θετικό κεφάλαιο κίνησης υποδηλώνει την επάρκεια αυτή, αλλά και την ανεξαρτησία της ύπαρξης των κυκλοφοριακών στοιχείων, ως ένα βαθμό.

Το απαιτούμενο κεφάλαιο κίνησης προκύπτει από το κυκλοφορούν ενεργητικό (άθροισμα αποθεμάτων, εισπρακτέων λογαριασμών, πελατών και μετρητών) αν αφαιρέσουμε το παθητικό, δηλαδή τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις. Η έννοια του καθαρού κεφαλαίου κίνησης αναφέρεται στον καθορισμό του ποσού και της φύσεως του τρέχοντος κυκλοφορούντος ενεργητικού, που χρησιμοποιείται για να καλυφθεί το τρέχον παθητικό. Η όποια διαφορά αυτών, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τις μελλοντικές λειτουργικές ανάγκες της επιχείρησης.

Για να υπολογίσουμε το απαιτούμενο καθαρό κεφάλαιο κίνησης, πρέπει πρώτα να καθοριστεί η ελάχιστη κάλυψη ημερών για το τρέχον ενεργητικό και παθητικό, και στη συνέχεια να υπολογιστούν τα δεδομένα κόστους των στοιχείων του ενεργητικού και του παθητικού. Στη συνέχεια, καθορίζεται ο συντελεστής του κύκλου εργασιών για τα συγκεκριμένα στοιχεία ενεργητικού και παθητικού, διαιρώντας τις 360 ημέρες με τον αριθμό ημερών κάλυψης. Τελειώνοντας, τα ποσά που προκύπτουν, διαιρούνται με τους αντίστοιχους συντελεστές κύκλου εργασιών, ώστε να γίνει ο υπολογισμός των αναγκών του καθαρού κεφαλαίου κίνησης, αφαιρώντας το τρέχον παθητικό από το άθροισμα του τρέχοντος ενεργητικού.

Οι αποσβέσεις του πάγιου ενεργητικού υπολογίζονται γραμμικά, με ωφέλιμη ζωή παγίου τα 20 έτη. Έτσι, προκύπτει το ποσό της ετήσιας απόσβεσης. Στους παρακάτω πίνακες βλέπουμε ό,τι έχουμε συζητήσει έως τώρα.

Πίνακας 10.2: Ελάχιστες απαιτήσεις τρέχοντος ενεργητικού και παθητικού

ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΡΕΧΟΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ		
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΗΜΕΡΕΣ ΕΛΑΧΙΣΤΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ	
Λογαριασμοί Εισπρακτέοι	30	ημέρες στο ετήσιο κόστος παροχής υπηρεσιών, μείον τις αποσβέσεις και τους τόκους
Αποθέματα		
Πρώτες ύλες επισιτιστικού τμήματος	14	ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
Γραφική Ύλη	120	ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
Απορρυπαντικά- απολυμαντικά	90	ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
Φαρμακείο	360	ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
Μετρητά στο ταμείο	14	ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
Λογαριασμοί πληρωτέοι	30	ημέρες στο ετήσιο κόστος α' υλών και άλλων εφοδίων

Πίνακας 10.3: Ετήσιο κόστος λειτουργίας

ΕΤΗΣΙΟ ΚΟΣΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ			
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	2022	2023	2024
Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια	€ 2,350	€ 2,438	€ 2,529
Ανθρώπινο δυναμικό	€ 16,800	€ 17,640	€ 18,522
Εργασίες συντήρησης Η/Μ εξοπλισμού και έργων πολιτικού μηχανικού	800	840	882
Γενικά έξοδα*	€ 650.00	€ 682.50	€ 716.63
Έξοδα Μάρκετινγκ	€ 100.00	€ 105.00	€ 110.25
Αποσβέσεις	€ 1,825	€ 1,825	€ 1,825
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	€ 22,525	€ 23,530	€ 24,585

Βάσει των παραπάνω, προκύπτει το συνολικό κεφάλαιο κίνησης που απαιτείται για την μονάδα.

Πίνακας 10.4: Τελικός υπολογισμός κεφαλαίου κίνησης 2022

ΤΕΛΙΚΟΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΙΝΗΣΗΣ 2022				
ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΙΝΗΣΗΣ	ΚΟΣΤΟΣ 2022	ΗΜΕΡΕΣ ΕΛΑΧΙΣΤΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	Κ.Κ. 2022
Ι. ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				
1. Λογαριασμοί Εισπρακτέοι	19,200.00 €	30	12	1,600.00 €
2. Αποθέματα				
α. Γραφική ύλη	500.00 €	120	3	166.67 €
β. Απορρυπαντικά- Απολυμαντικά	150.00 €	90	4	37.50 €
γ. Φαρμακείο	200.00 €	360	1	200.00 €
Σύνολο αποθεμάτων				
3. Μετρητά στο Ταμείο	18,350.00 €	14	26	705.77 €
ΣΥΝΟΛΟ ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				2,709.94 €

II. ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ				
4. Λογαριασμοί Πληρωτέοι (προμηθευτές)	2,350.00 €	30	12	195.83 €
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ				195.83 €
III. ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ				
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ				2,514.10 €
IV. ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ				
Μείον: Πρώτες ύλες & άλλα εφόδια				2,350.00 €
Μείον: Αποσβέσεις & Τόκοι				1,825.00 €
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ				18,350.00 €
V. ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΜΕΤΡΗΤΑ				
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΜΕΤΡΗΤΑ				850.00 €

10.1.3 Συνολικό Κόστος επένδυσης

Σύμφωνα με τα παραπάνω, προκύπτει το συνολικό κόστος επένδυσης που περιλαμβάνει τα στοιχεία του πάγιου ενεργητικού και του καθαρού κεφαλαίου κίνησης για το πρώτο έτος λειτουργίας, το 2022. Όπως φαίνεται, το συνολικό κόστος είναι της τάξης του 50.214,10€.

Πίνακας 10.5: Συνολικό κόστος επένδυσης

ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ		
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	€ 47,700.00	95%
ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ	€ 2,514.10	5%
ΣΥΝΟΛΟ	€ 50,214.10	100%

10.2 Χρηματοδότηση του επενδυτικού σχεδίου

Λαμβάνοντας υπόψιν, λοιπόν, το συνολικό κόστος της επένδυσης, βλέπουμε στον πίνακα τις πηγές χρηματοδότησης. Υπολογίζοντας ότι το σύνολο του ποσού για το

αυτόνομο φωτοβολταϊκό σύστημα επιχορηγείται πλήρως από το κράτος, βλέπουμε ότι το ποσό που απομένει για να καλυφθεί το αρχικό κόστος, είναι 22.214,10€. Δεδομένου ότι η μονάδα είναι μια μικρή οικογενειακή επιχείρηση, οι δυνατότητες του επενδυτή αρκούν για να καλυφθεί αυτό το ποσό με ίδια κεφάλαια.

Πίνακας 10.6: Πηγές χρηματοδότησης

ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ		
<i>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ</i>	ΠΟΣΟ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΚΡΑΤΙΚΗ ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗ	€ 28,000.00	56%
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	€ 22,214.10	44%
ΣΥΝΟΛΟ	€ 50,214.10	100%

10.3 Ανάλυση κόστους παραγωγής

Στο συγκεκριμένο μέρος, αναλύονται όλα τα στοιχεία μέσω των οποίων υπολογίζεται το ετήσιο κόστος παραγωγής της μονάδας, αλλά και οι ανάγκες του κεφαλαίου κίνησης για τα τρία πρώτα χρόνια λειτουργίας. Έτσι, θα αναλυθεί το συνολικό ετήσιο κόστος παραγωγής της επιχείρησης, ώστε να εξασφαλιστεί η αποδοτικότητα και ανθεκτικότητα της επιχείρησης.

10.3.1 Συνολικό κόστος

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η εξέλιξη του ετήσιου κόστους παροχής υπηρεσιών για τα έτη 2022-2024, ενώ έχουν προστεθεί και οι αποσβέσεις.

Πίνακας 10.7: Ετήσιο κόστος λειτουργίας

ΕΤΗΣΙΟ ΚΟΣΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ			
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	2022	2023	2024
Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια	€ 2,350	€ 2,438	€ 2,529
Ανθρώπινο δυναμικό	€ 16,800	€ 17,640	€ 18,522
Εργασίες συντήρησης Η/Μ εξοπλισμού και έργων πολιτικού μηχανικού	€ 800	€ 840	€ 882
Γενικά έξοδα*	€ 650.00	€ 682.50	€ 716.63
Έξοδα Μάρκετινγκ	€ 100.00	€ 105.00	€ 110.25
Αποσβέσεις	€ 1,825	€ 1,825	€ 1,825
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	€ 22,525	€ 23,530	€ 24,585

10.3.2 Υπολογισμός αναγκών με καθαρό κεφάλαιο κίνησης

Στη συνέχεια, ο πίνακας εμφανίζει τις ανάγκες της επιχείρησης σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης, το οποίο ανέρχεται σε 2.514,10€, αλλά και τη διαχρονική του εξέλιξη για τα τρία πρώτα έτη λειτουργίας της μονάδας.

Πίνακας 10.8: Διαχρονικές απαιτήσεις κεφαλαίου κίνησης

ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΙΝΗΣΗΣ			
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	2022	2023	2024
I. ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ			
1. Λογαριασμοί Εισπρακτέοι	1,600.00 €	1,994.81 €	2,083.03 €
2. Αποθέματα			
α. Γραφική ύλη	166.67 €	168.33 €	170.00 €
β. Απορρυπαντικά- Απολυμαντικά	37.50 €	39.38 €	41.34 €
γ. Φαρμακείο	200.00 €	200.00 €	200.00 €
Σύνολο αποθεμάτων			
3. Μετρητά στο Ταμείο	705.77 €	905.00 €	945.58 €
ΣΥΝΟΛΟ ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	2,709.94 €	3,307.52 €	3,439.95 €
II. ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
4. Λογαριασμοί Πληρωτέοι (προμηθευτές)	195.83 €	203.13 €	210.76 €
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ	195.83 €	203.13 €	210.76 €
III. ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ			
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (I-II)	2,514.10 €	3,104.39 €	3,229.19 €
IV. ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	22,525.00 €	23,530.00 €	24,585.00 €
Μείον: Πρώτες ύλες & άλλα εφόδια	2,350.00 €	2,437.50 €	2,529.13 €
Μείον: Αποσβέσεις & Τόκοι	1,825.00 €	1,825.00 €	1,825.00 €
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	18,350.00 €	19,267.50 €	20,230.88 €
V. ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΜΕΤΡΗΤΑ			
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΜΕΤΡΗΤΑ	850.00 €	1,089.81 €	1,137.45 €

10.4 Ανάλυση λογιστικών καταστάσεων

Κάθε επιχείρηση, για να ενημερώνονται τα διοικητικά της στελέχη, αλλά και τα τρίτα μέρη που ενδιαφέρονται, τηρούν λογιστικές καταστάσεις. Με αυτό τον τρόπο γνωστοποιείται η χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Για την υπό εξέταση μονάδα, μέσω αυτών παρουσιάζονται τα στοιχεία για την ανάλυση της χρηματοδότησης και τον υπολογισμό του κόστους κεφαλαίου της επιχείρησης. Οι λογιστικές καταστάσεις που θα αναλυθούν είναι του ισολογισμού, της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης και της κατάστασης ταμειακών ροών.

10.4.1 Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης

Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης είναι η λογιστική κατάσταση, στην οποία συσχετίζονται οι προσδιοριστικοί παράγοντες του αποτελέσματος μιας περιόδου. Στον πίνακα παρουσιάζουμε τις καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης για τα έτη 2022-2024. Ο φόρος επί του εισοδήματος είναι 24%, σύμφωνα με το ισχύον φορολογικό σύστημα.

Πίνακας 10.9: Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ			
ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΧΡΗΣΕΙΣ			
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	2022	2023	2024
Πωλήσεις	28,549.00 €	32,540.45 €	35,884.75 €
Μείον: Κόστος Λειτουργίας	22,525.00 €	23,530.00 €	24,585.00 €
ΜΙΚΤΑ ΚΕΡΔΗ	6,024.00 €	9,010.45 €	11,299.75 €
Μείον: Φόρος εισοδήματος	1,445.76 €	2,162.51 €	2,711.94 €
ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ	4,578.24 €	6,847.94 €	8,587.81 €

10.4.2 Ταμειακές ροές

Στην κατάσταση ταμειακών ροών μπορούμε να δούμε ξεκάθαρα τις πηγές και τις χρήσεις των κεφαλαίων. Η κατάσταση ταμειακών ροών μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να

εκτιμηθεί η ικανότητα της επιχείρησης να εξοφλεί, να πληρώνει μερίσματα με ρευστότητα που προκύπτει από τις πωλήσεις της. Στον πίνακα βλέπουμε τις προβλεπόμενες ταμειακές εισροές και εκροές της επιχείρησης, για την πρώτη τριετία λειτουργίας της.

Πίνακας 10.10: Χρηματικές ροές

ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΡΟΕΣ				
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ 2021	2022	2023	2024
A. ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΕΙΣΡΟΕΣ	50,214.10 €	28,549.00 €	32,540.45 €	35,884.75 €
Σύνολο χρηματικών πόρων (Κεφάλαια χρηματοδότησης)	50,214.10 €			
Έσοδα από πωλήσεις	-	28,549.00 €	32,540.45 €	35,884.75 €
B. ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΕΚΡΟΕΣ	47,700.00 €	23,970.76 €	25,692.51 €	27,296.94 €
Σύνολο Πάγιου Ενεργητικού	47,700.00 €			
Κόστος λειτουργίας	-	22,525.00 €	23,530.00 €	24,585.00 €
Φόρος εισοδήματος	-	1,445.76 €	2,162.51 €	2,711.94 €
Γ. ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (Α-Β)	2,514.10 €	4,578.24 €	6,847.94 €	8,587.81 €
Δ. ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΟ ΤΑΜΕΙΑΚΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ	2,514.10 €	4,578.24 €	6,847.94 €	8,587.81 €

10.4.3 Ισολογισμός

Ο ισολογισμός αποτελεί μια από τις σημαντικότερες λογιστικές καταστάσεις, καθώς εμφανίζει συνοπτικά τα στοιχεία της επιχείρησης ανά ομάδες. Ο ισολογισμός αποτελείται από τα στοιχεία του ενεργητικού και του παθητικού. Τα στοιχεία του ενεργητικού ταξινομούνται με βάση τη ρευστότητα και τα στοιχεία του παθητικού με βάση το χρονικό πλαίσιο στο οποίο θα εξοφληθούν.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι ισολογισμοί της επιχείρησης για τα έτη 2022-2024.

Πίνακας 10.11: Ισολογισμοί 2022 έως 2024

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ 2022 ΕΩΣ 2024			
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	2022	2023	2024
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ			
A. Πάγιο Ενεργητικό			
Προ-παραγωγικές Δαπάνες	11,200.00 €		
Πάγιες Επενδύσεις	36,500.00 €		
Σύνολο Πάγιου Ενεργητικού αθροιστικά	47,700.00 €	45,875.00 €	44,050.00 €
Μείον: Αποσβέσεις	1,825.00 €	1,825.00 €	1,825.00 €
Σύνολο Πάγιο Ενεργητικό	45,875.00 €	44,050.00 €	42,225.00 €
B. Κυκλοφορούν Ενεργητικό			
Αποθέματα	404.17 €	407.71 €	411.34 €
Λογαριασμοί Εισπρακτέοι	1,600.00 €	1,994.81 €	2,083.03 €
Διαθέσιμα	705.77 €	905.00 €	945.58 €
Σύνολο Κυκλοφορούντος Ενεργητικού	2,709.94 €	3,307.52 €	3,439.95 €
Γ. Ισοζύγιο Μετρητών			
Σύνολο Ενεργητικού (A+B+Γ)	53,163.18 €	54,205.46 €	54,252.76 €
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
A. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις			
Προμηθευτές	195.83 €	203.13 €	210.76 €
Υποχρεώσεις από φόρους και τέλη	1,445.76 €	2,162.51 €	2,711.94 €
Σύνολο Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων	1,641.59 €	2,365.63 €	2,922.70 €
B. Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις			
Σύνολο Μακροπρόθεσμων Υποχρεώσεων	0.00 €	0.00 €	0.00 €
Σύνολο Παθητικού (A+B)	1,641.59 €	2,365.63 €	2,922.70 €
Καθαρή Θέση			
Μετοχικό κεφάλαιο	22,214.10 €	22,214.10 €	22,214.10 €
Κρατική Επιδότηση	28,000.00 €	28,000.00 €	28,000.00 €
Μείον: Αναλογούσα Απόσβεση	1,400.00 €	1,400.00 €	1,400.00 €

Σύνολο κρατικής επιδότησης	26,600.00 €	26,600.00 €	26,600.00 €
Υπόλοιπο κερδών εις νέο	2,707.48 €	3,025.72 €	2,515.96 €
Σύνολο Καθαρής Θέσης	51,521.58 €	51,839.83 €	51,330.06 €
Σύνολο Παθητικού και Καθαρής Θέσης	53,163.18 €	54,205.46 €	54,252.76 €

10.4.4 Αριθμοδείκτες

Πίνακας 10.12: Αριθμοδείκτες

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ					
<i>ΔΕΙΚΤΕΣ</i>	<i>ΕΙΔΟΣ</i>	<i>ΤΥΠΟΣ</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ					
ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	%	(ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ - ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ - ΤΟΚΟΙ) * 100 / ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	7.90%	13.26%	17.46%
ΜΙΚΤΟΥ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	%	(ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ - ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ - ΤΟΚΟΙ) * 100 / ΚΑΘΑΡΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	14.71%	22.08%	26.40%
ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΣ	ΚΑΘΑΡΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ / (ΠΑΓΙΟ+ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ)	0.59	0.69	0.79
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΠΑΓΙΟΥ	ΦΟΡΕΣ	ΚΑΘΑΡΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ / ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	0.62	0.74	0.85
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΣ	ΚΑΘΑΡΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ / ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	10.53	9.84	10.43
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	%	ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ * 100 / (ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ + ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟ & ΕΞΟΔΑ)	11.69%	17.38%	22.01%
ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ					

ΤΡΕΧΟΥΣΑΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΣ	ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ /ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1.65	1.40	1.18
ΑΜΕΣΗΣ ΡΕΥΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΦΟΡΕΣ	(ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ- ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ) / ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1.40	1.23	1.04
ΠΑΓΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ					
ΒΑΘΜΟΥ ΠΑΓΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ	ΦΟΡΕΣ	ΠΑΓΙΟ / ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ (ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ)	16.93	13.32	12.27

Οι αριθμοδείκτες παρέχουν τα στοιχεία που χρειάζονται για την εξαγωγή βασικών συμπερασμάτων για την οικονομική θέση της επιχείρησης. Στην παρούσα μελέτη επιλέγουμε να παρουσιάσουμε αυτούς που έχουν υπολογιστεί στον παραπάνω πίνακα και που εξηγούμε στη συνέχεια.

Δείκτες αποδοτικότητας:

Δείκτης συνολικής αποδοτικότητας: δείχνει την αποδοτικότητα των συνολικών περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης και όσο μεγαλύτερος είναι, τόσο μειώνεται η συμμετοχή των περιουσιακών στοιχείων στην επίτευξη κερδών.

Δείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους: δείχνει το πόσο επικερδής είναι η επιχείρησης και παρουσιάζει την λειτουργική της αποτελεσματικότητα.

Δείκτης συνολικής κυκλοφοριακής ταχύτητας: δείχνει το πόσο χρησιμοποιείται το ενεργητικό σε σχέση με τις πωλήσεις που πραγματοποιεί η επιχείρηση, δηλαδή τον αριθμό των κύκλων σε ένα έτος.

Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας παγίου: εκφράζει το βαθμό χρήσης των πάγιων περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης για την υλοποίηση των πωλήσεων.

Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας κυκλοφορούντος: παρουσιάζει το βαθμό χρήσης του κυκλοφορούντος ενεργητικού σε σχέση με τις πωλήσεις που επιτυγχάνονται.

Δείκτης αποδοτικότητας ίδιων κεφαλαίων: δείχνει την κερδοφορία που μπορεί να έχει η επιχείρηση, καθώς και το βαθμό επίτευξης του στόχου πραγματοποίησης ικανοποιητικού αποτελέσματος.

Δείκτες ρευστότητας:

Δείκτης τρέχουσας ρευστότητας: δείχνει το περιθώριο ασφάλειας που έχει η επιχείρηση σε εν δυνάμει ανεπιθύμητη εξέλιξη στη ροή των κεφαλαίων της. Γενικά, όσο υψηλότερος είναι, τόσο το καλύτερο αποτέλεσμα και μεταξύ των τιμών 1 και 2 θεωρείται ιδιαίτερα ικανοποιητικός, διότι εξασφαλίζει την ικανοποίηση των καθημερινών αναγκών της επιχείρησης.

Δείκτης άμεσης ρευστότητας: πρόκειται για την ικανότητα ικανοποίησης καθημερινών υποχρεώσεων της επιχείρησης.

Δείκτης παγιοποίησης περιουσίας:

Δείκτης βαθμού παγιοποίησης περιουσίας: εκφράζει το ποσοστό του κυκλοφορούντος ενεργητικού της επιχείρησης, που είναι επενδυμένο σε πάγια στοιχεία.

10.5 Χρηματοοικονομική αξιολόγηση

Η χρηματοοικονομική αξιολόγηση είναι απαραίτητη για να δούμε την χρηματοοικονομική απόδοση της εξεταζόμενης επένδυσης. Η χρηματοοικονομική απόδοση επί του συνολικού κεφαλαίου επένδυσης πρέπει να είναι υψηλή. Για την χρηματοοικονομική αξιολόγηση, οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι οι ακόλουθοι:

- Μέθοδος επανείσπραξης κόστους επένδυσης
- Καθαρή Παρούσα αξία
- Εσωτερικός συντελεστής απόδοσης
- Ανάλυση νεκρού σημείου
- Απόδοση επένδυσης (ROI)

10.5.1 Μέθοδος επανείσπραξης κόστους επένδυσης

Η μέθοδος επανείσπραξης κόστους επένδυσης υπολογίζει τον αριθμό ετών που απαιτούνται για να επανεισπραχθεί το κόστος κεφαλαίου της αρχικής επένδυσης, μέσω

των καθαρών ταμειακών ροών της επιχείρησης. Έτσι, υπολογίζουμε αρχικά τα καθαρά κέρδη της επιχείρησης για τα 3 πρώτα έτη λειτουργίας και στη συνέχεια τις καθαρές ταμειακές ροές για την ίδια περίοδο, όπως φαίνεται στους παρακάτω πίνακες.

Πίνακας 10.13: Υπολογισμός Καθαρών κερδών

ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΑΘΑΡΩΝ ΚΕΡΔΩΝ					
ΕΤΟΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ	ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	ΦΟΡΟΣ (24%)	ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ
	1	2	(1-2)		
2022	28,549.00 €	22,525.00 €	6,024.00 €	1,445.76 €	4,578.24 €
2023	32,540.45 €	23,530.00 €	9,010.45 €	2,162.51 €	6,847.94 €
2024	35,884.75 €	24,585.00 €	11,299.75 €	2,711.94 €	8,587.81 €

Πίνακας 10.14: Υπολογισμός ΚΤΡ

ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΤΡ				
ΕΤΟΣ	ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ	ΠΡΟΣΘΕΤΗ ΑΠΟΣΒΕΣΗ	ΚΤΡ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ ΚΤΡ
	1	2	(1+2)	
2022	4,578.24 €	1,825.00 €	6,403.24 €	6,403.24 €
2023	6,847.94 €	1,825.00 €	8,672.94 €	15,076.18 €
2024	8,587.81 €	1,825.00 €	10,412.81 €	25,488.99 €

Από τον πίνακα υπολογισμού των καθαρών ταμειακών ροών, βλέπουμε ότι το συνολικό κόστος της επένδυσης, που είναι της τάξης του 50.214,10€ δεν θα επανεισπραχθεί τα πρώτα τρία χρόνια που εξετάζουμε, αλλά αργότερα. Δεδομένου του μεγέθους της μονάδας και του χαρακτήρα της είναι αναμενόμενο.

10.5.2 Μέθοδος απλού συντελεστή απόδοσης κεφαλαίου

Ο απλός συντελεστής απόδοσης δείχνει τη σχέση του ετήσιου καθαρού κέρδους της επιχείρησης μετά τις αποσβέσεις, τους τόκους και τους φόρους, προς το επενδυτικό κεφάλαιο. Τα αποτελέσματα των συντελεστών που υπολογίζουμε φαίνονται στον παρακάτω πίνακα και είναι ικανοποιητικά. Ο πρώτος αφορά το συνολικό απασχολούμενο κεφάλαιο και ο δεύτερος το επενδυμένο κεφάλαιο.

Πίνακας 10.15: Υπολογισμός συντελεστών απόδοσης κεφαλαίου

ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (ROI)			
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	2022	2023	2024
ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ	4,578.24 €	6,847.94 €	8,587.81 €
ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	50214.10256	50214.10256	50214.10256
R	9%	14%	17%
ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ	4,578.24 €	6,847.94 €	8,587.81 €
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	22,214.10 €	22,214.10 €	22,214.10 €
Re	21%	31%	39%

10.5.3 Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας

Καθαρή Παρούσα Αξία (ΚΠΑ) είναι το άθροισμα των παρούσων αξιών των εισερχόμενων και εξερχόμενων ταμειακών ροών, κατά τη διάρκεια μιας χρονικής περιόδου. Μετράει το πλεόνασμα ή την έλλειψη ταμειακών ροών, σε όρους παρούσας αξίας, σε σχέση με το κόστος κεφαλαίων που χρησιμοποιήθηκαν για μια επένδυση. Η Καθαρή Παρούσα Αξία (ΚΠΑ) είναι ένα χρήσιμο εργαλείο που χρησιμοποιείται στην οικονομική επιστήμη, στα χρηματοοικονομικά και στη λογιστική, για να καθοριστεί αν μια επένδυση ή ένα έργο κρίνεται συμφέρον. Η καθαρή παρούσα αξία είναι η διαφορά μεταξύ της παρούσας αξίας των καθαρών ταμειακών ροών της επένδυσης και του κεφαλαίου που απαιτείται για την απόκτησή του. Υπολογίζεται από τον τύπο:

$$ΚΠΑ = \sum_{t=1}^v \frac{ΚΤΡ}{(1+i)^t} - K_0$$

Όπου:

ΚΠΑ= καθαρή παρούσα αξία

ΚΤΡ_t= καθαρή ταμειακή ροή στην χρονική περίοδο t

K_0 = Κόστος επένδυσης

i = επιτόκιο προεξόφλησης (1%)

v = αριθμός περιόδων

Πίνακας 10.16: Υπολογισμός παρούσας αξίας

ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΑΞΙΑΣ			
ΕΤΟΣ	ΚΤΡ	ΣΠΑ(15%, v)	ΠΑ
	1	2	(1*2)
2022	6,403.24 €	0.99	6,339.21 €
2023	8,672.94 €	0.98	8,499.48 €
2024	10,412.81 €	0.971	10,110.84 €
ΣΥΝΟΛΙΚΟ			24,949.53 €
		ΚΠΑ=	-25,264.57 €

Βλέπουμε ότι η επένδυση είναι αρνητική για τα τρία πρώτα χρόνια λειτουργίας της επιχείρησης. Σε αυτό το σημείο πρέπει να σημειώσουμε τα αρνητικά στοιχεία του υπολογισμού της ΚΠΑ. Το μεγαλύτερο μειονέκτημα της μεθόδου της καθαρής παρούσας αξίας είναι ότι απαιτεί εικασίες σχετικά με το κόστος κεφαλαίου αλλά και τα έσοδα της επιχείρησης. Η παραδοχή ενός κόστους κεφαλαίου που είναι πολύ χαμηλό θα έχει ως αποτέλεσμα την πραγματοποίηση μη βέλτιστων επενδύσεων. Αν υποθέσουμε ότι το κόστος κεφαλαίου είναι πολύ υψηλό, θα οδηγήσει σε παραίτηση από πάρα πολλές καλές επενδύσεις (McSweeney, 2006).

10.5.4 Μέθοδος Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης

Ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης (IRR) είναι μια μέθοδος που δείχνει την απόδοση των αρχικών χρημάτων που επενδύθηκαν, στενά συνδεδεμένη με την καθαρά παρούσα αξία και οδηγεί συνήθως σε παρόμοια αποτελέσματα. Χρησιμοποιείται για να βρεθεί ένας ενιαίος βαθμός απόδοσης, ο οποίος συνοψίζει τα κέρδη ενός έργου. Είναι ένας δείκτης αναφοράς για κάθε επένδυση και μπορεί να εκτιμηθεί σε σχέση με τη δομή κεφαλαίου μιας εταιρείας. Όταν οι ταμειακές ροές μιας επένδυσης δεν είναι συμβατικές,

ενδέχεται να μην υπάρχει IRR ή να υπάρχουν περισσότεροι από έναν. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η μέθοδος IRR μπορεί να έχει πλεονέκτημα έναντι της μεθόδου της καθαρής παρούσας αξίας, π.χ. όταν δεν μπορούμε να υπολογίσουμε την ΚΠΑ, επειδή δεν γνωρίζουμε το προεξοφλητικό επιτόκιο.

Στην συγκεκριμένη μελέτη, επειδή η ΚΠΑ τα τρία πρώτα χρόνια είναι αρνητική για τη συγκεκριμένη επένδυση, δεν μπορούμε να υπολογίσουμε τον IRR που θα εξισώνει την ΚΠΑ με μηδέν για τα τρία πρώτα χρόνια.

10.6 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση σε συνθήκες αβεβαιότητας

10.6.1 Νεκρό σημείο

Η ανάλυση νεκρού σημείου είναι μια οικονομική ανάλυση που αναγνωρίζει το επίπεδο πωλήσεων που απαιτείται, προκειμένου μια εταιρεία να καλύψει ακριβώς όλα τα κόστη της παραγωγικής διαδικασίας. Μπορεί να εκφραστεί με διάφορους τρόπους:

- Ως αξία πωλήσεων: σε τι ύψος πωλήσεων η επιχείρηση δεν πραγματοποιεί ούτε κέρδη ούτε ζημιές.
- Ως ποσοστό επί των πωλήσεων: σε ποιο ποσοστό επί των προβλεπόμενων πωλήσεων η επιχείρηση δεν πραγματοποιεί ούτε κέρδη ούτε ζημιές.
- Ως ποσότητα πωλήσεων: πόσα προϊόντα πρέπει να πωλήσει η επιχείρηση για να μην πραγματοποιεί ούτε κέρδη ούτε ζημιές.
- Ως χρόνος: σε ένα ετήσιο χρονικό ορίζοντα, πόσους μήνες θα χρειαστεί η επιχείρηση για να πραγματοποιήσει εκείνες τις πωλήσεις που θα την φέρουν σε ένα σημείο να μην πραγματοποιεί ούτε κέρδη ούτε ζημιές.

Ο υπολογισμός του νεκρού σημείου προκύπτει από τον παρακάτω τύπο:

$$P\nu = \frac{\Sigma K}{T - MMK}$$

&

$$T * P\nu = \Sigma K + P\nu * MMK$$

Όπου:

ΣΚ= το σταθερό κόστος

T= την τιμή πώλησης μίας μονάδας προϊόντος

Πν= η ποσότητα του νεκρού σημείου

ΜΜΚ= το μεταβλητό κόστος ανά μονάδα προϊόντος

Π= η ποσότητα προϊόντος που παράγεται και πωλείται

Λόγω του ότι εξετάζουμε μια ξενοδοχειακή μονάδα, ο καταμερισμός των εξόδων θα γίνει με βάση τον αριθμό επισκεπτών, είτε για διαμονή, είτε για οποιαδήποτε άλλη χρήση. Η τιμή ανά μονάδα υπολογίζεται στα 142€, και προκύπτει ότι ο αριθμός των επισκεπτών που πρέπει να έχει η μονάδα στο νεκρό σημείο είναι 135 και οι πωλήσεις 6.403€.

Πίνακας 10.17: Υπολογισμός νεκρού σημείου

ΚΑΤΑΜΕΡΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ & ΣΤΑΘΕΡΩΝ ΕΞΟΔΩΝ			
	ΣΤΑΘΕΡΑ	ΜΕΤΑΒΗΤΑ	ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ ΑΝΑ ΜΟΝΑΔΑ
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΜΚΤ		100.00 €	40.13 €
ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ & ΑΛΛΩΝ ΕΦΟΔΙΩΝ		2,350.00 €	943.00 €
ΚΟΣΤΟΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ	150.00 €		
ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	100.00 €		
ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	16,800.00 €		
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	1,825.00 €		
ΣΥΝΟΛΟ	18,875.00 €	2,450.00 €	983.13 €
ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ - ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΙΣΚΕΠΤΩΝ			135
ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ - ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ			6,403.88 €

11. Συμπεράσματα

Στα προηγούμενα κεφάλαια προσπαθήσαμε να σκιαγραφήσουμε και να αξιολογήσουμε το εγχείρημα δημιουργίας μιας μονάδας καταλύματος στην νήσο Καστό, με το όνομα 'Ερημίτης', το οποίο θα πληροί τις προϋποθέσεις του βιώσιμου τουρισμού, δηλαδή η λειτουργία του θα είναι περιβαλλοντικά φιλική.

Το συγκεκριμένο εγχείρημα παρουσιάζει δεδομένες δυσκολίες αλλά και πλεονεκτήματα τα οποία αναφέραμε και εξετάσαμε ενδελεχώς. Μέσα από την οικονομική ανάλυση προκύπτει αρχικά ένα βασικό συμπέρασμα που επιβεβαιώνει την ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία και οικονομική ανάλυση στον τομέα των περιβαλλοντικά φιλικών καταλυμάτων: το αρχικό κόστος κατασκευής του είναι σχετικά υψηλό και χαρακτηρίζεται από μεγάλο χρονικό ορίζοντα αποπληρωμής της επένδυσης. Καταλήγουμε, λοιπόν, στο συμπέρασμα, και δεδομένου ότι η διαμόρφωση του υπάρχοντος κτηρίου σε ένα κατάλυμα περιβαλλοντικά φιλικό είναι βασικός παράγοντας του σχεδιασμού, ότι πληρούνται οι κατάλληλες οικονομικές προϋποθέσεις για να προχωρήσει η επένδυση και να υλοποιηθεί το σχέδιο. Γενικά, οι χρηματοοικονομικοί δείκτες, αλλά και οι μέθοδοι χρηματοοικονομικής αξιολόγησης, υποδεικνύουν ότι η επένδυση θα είναι μεν βιώσιμη, αλλά με μεγάλο χρονικό ορίζοντα αποπληρωμής, όπως ήδη αναφέραμε και όπως αναμενόταν.

Βιβλιογραφία

Agiomirgianakis, G.M. and Sfakianakis, G., 2014. Determinants of tourism demand in Greece: a panel data approach. *Ekonometria*, 1, pp.15-26.

Ahmad, N.A., Kamarudin, S.Y., Abdul Aziz, A., Bakhtiar, M.F.S. and Che Ahmat, N.H., 2011. Customer segmentation approaches and hotel occupancy performance: a case study of 4 and 5 star hotels in Klang Valley. *Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts (JTHCA)*, 3(3), pp.109-125.

Al Hrou, S.A. and Mohamed, B., 2014. Human resource management practice tourism and hotel industry. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 12, p. 01076). EDP Sciences.

Amerta, I.M.S., Sara, I.M. and Bagiada, K., 2018. Sustainable tourism development. *International research journal of management, IT and social sciences*, 5(2), pp.248-254.

Appaw-Agbola, E.T., Mensah, C. and Kugbonu, M.A., 2020. Human Resource Practices and Discretionary Work Behaviour in Family-owned Hotels.

Βαρβαρέσος, Σ., Τουρισμός: έννοιες, μεγέθη, δομές, Προπομπός, Β' Έκδοση, Αθήνα, 2000

Belias, D., Trivellas, P., Koustelios, A., Serdaris, P., Varsanis, K. and Grigoriou, I., 2017. Human resource management, strategic leadership development and the Greek tourism sector. In *Tourism, culture and heritage in a smart economy* (pp. 189-205). Springer, Cham.

Boniface, B. and Cooper, C. (1994) *The Geography of Travel and Tourism* (2nd edn). London: Heinemann

Bourli, N., Kokkaliari, M., Iliopoulos, I., Pe-Piper, G., Piper, D.J., Maravelis, A.G. and Zelilidis, A., 2019. Mineralogy of siliceous concretions, cretaceous of ionian zone, western Greece: Implication for diagenesis and porosity. *Marine and Petroleum Geology*, 105, pp.45-63.

Briassoulis, H. (1993) *Tourism in Greece*. In W.Pompl and P.Lavery (eds) *Tourism in Europe: Structures and Developments*, pp.285–301, Oxford: CAB International.

Buffa, F., Franch, M. and Rizio, D., 2018. Environmental management practices for sustainable business models in small and medium sized hotel enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 194, pp.656-664.

Carvalho, L.M.C. and Sarkar, S., 2014. Market structures, strategy and innovation in tourism sector. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, Vol. 8 (2), pp. 153-172

Chand, Mohinder, 2007. *Travel Agency Management – An Introductory Text*, Printed India, 2nd revised and enlarged edition.

Corluka, G., 2019. Tourism seasonality—an overview. *Journal of Business Paradigms*, 4(1), pp.21-43.

EIU (1993) *Greece – Country Profile 1992–1993: Annual Survey of Political and Economic Background*. London: Economist Intelligence Unit.

Goranczewski, B. and Puciato, D., 2010. SWOT analysis in the formulation of tourism development strategies for destinations. *Turyzm*, 20(2), pp.45-53.

Gössling, S. and Hall, C.M., 2006. An introduction to tourism and global environmental change. *Tourism and global environmental change*, pp.1-34.

Gürel, E. and Tat, M., 2017. SWOT analysis: a theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51).

International Hotels Environment Initiative, 2008. *Environmental management for hotels: the industry guide to best practice*. 3rd edition, Butterworth-Heinemann Ltd.

Jebrin, A.H., 2017. The Theoretical Strategic Approach in the Feasibility Study. *Journal of Economics, Management and Trade*, pp.1-14.

Flamini, G. and Gnan, L., 2019. Family Firms' HRM Practices Configurations: An empirical analysis.

Fleisher, C.S. and Bensoussan, B.E., 2015. Business and competitive analysis: effective application of new and classic methods. FT press.

Floričić, T., 2020. Sustainable solutions in the hospitality industry and competitiveness context of “green hotels”. *Civil Engineering Journal*, 6(6), pp.1104-1113.

Lado-Sestayo, R., Vivel-Búa, M. and Otero-González, L., 2017. Drivers and barriers to entry for new hotel start-ups. *Tourism Management Perspectives*, 23, pp.87-96.

Leontidou, L.(1991) Greece: Prospects and contradictions of tourism in the 1980's. In A.M.Williams and G.J. Shaw (eds) *Tourism and Economic Development: Western European Experiences*, 2nd ed, pp. 94 –106, London: Belhaven Press.

Manaktola, K., Jauhari, V., 2007. Exploring consumer attitudes and behavior towards green practices in the lodging industry in India, *International Journal of Contemporary Hospitality*, 19(5), 364-377.

Marzano, G., 2008. Marketing Leadership in Hospitality and Tourism: Strategies and Tactics for Competitive Advantage. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

McSweeney, B., 2006. Net present value: the illusion of certainty. *Strategic Change*, 15(1), pp.47-51.

Middleton, V. T., Fyall, A., Morgan, M., & Ranchhod, A. (2009). *Marketing in travel and tourism*. Routledge.

Mintzberg, H. and Van der Heyden, L., 1999. Organigraphs: Drawing how companies really work. *Harvard business review*, 77, pp.87-95.

Mohan, A.K.L. and Arumugam, D., 2016. A Study on evaluation of Human Resource Practices in Hotel Industry with special reference to selected Hotels in Chennai City. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(4), pp.268-273.

Μούτζαλη, Α. (2011), Οι Ιόνιοι Γείτονες της Δυτικής Αρκασίας: Τα νησιά Κάλαμος και Καστός, Αρχαιολογία & Τέχνες, Vol. 88, pp. 71-79

Nikoli, G. and Lazakidou, A., 2019. The Impact of Information and Communication Technology on the Tourism Sector. *Almatourism-Journal of Tourism, Culture and Territorial Development*, 10(19), pp.45-68.

Papadopoulou, G., 2020. Management models of tourism industry: The case of Greece. *Open Science Journal*, 5(1).

Papadopoulos, S. (1989) Greek marketing strategies in the Europe tourism market. *Service Industries Journal*, Vol. 9, pp. 297–314

Pfeffer, J. 1998. Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2): 96–124.

Phillips, P.A. and Moutinho, L., 2000. The strategic planning index: A tool for measuring strategic planning effectiveness. *Journal of travel research*, 38(4), pp.369-379.

Resnick, S.M., Cheng, R., Simpson, M. and Lourenço, F., 2016. Marketing in SMEs: a “4Ps” self-branding model. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.

Rodousakis, N., Soklis, G. and Zacharatos, G., 2017. Concentration in the Greek hotel industry. *Tourismos*, 12(2).

Sakellari, M. (2019) «Ecotourism in the Greek islands: Lost in vagueness», *Diacronie. Studi di Storia Contemporanea : Identità, ambiente e regionalismo tra spazi mediterranei e atlantici*, 40, 4/2019, 29/12/2019,

Shoemaker, S., Lewis, R.C., Yesawich, P.C. and Chambers, R.E., 2007. *Marketing leadership in hospitality and tourism: Strategies and tactics for competitive advantage*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Skoulas, N. (1985) Holidays and travel in the year 2035 – Contribution of the National Tourist Organisation of Greece. *SDI Schriftey Wirtschafts und Unternehmenspolitik*, vol. 40, pp. 181–99.

Slattery, P., 2002. Finding the hospitality industry. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 1(1), pp.19-28.

Tiwari, P. and Saxena, K., 2012. Human resource management practices: A comprehensive review. *Pakistan business review*, 9(2), pp.669-705.

Tsaura S.H., Lin Y.C . (2004), “ Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior” *Tourism Management* 25 (2004) 471–481

Tsiotas, D., Krabokoukis, T. and Polyzos, S., 2020. Detecting interregional patterns in tourism seasonality of Greece: A principal components analysis approach. *Regional Science Inquiry*, 12(2), pp.91-112.

Rica, C., Million, E. U. R. (2020) *OECD Tourism Trends and Policies 2020*.

Varelas, S. and Georgopoulos, N., 2017. Competition as a critical factor of the strategic planning of hotel businesses. *J Hotel Bus Manag*, 6(167), p.17.

Voiculet, A., Belu, N., Parpandel, D.E. and Rizea, I.C., 2010. The impact of external environment on organizational development strategy.

World Tourism Organization- UNWTO (2008). *Tourism Highlights 2008 Edition*, UNWTO Publications Department

Xiao, Q., O'Neill, J.W. and Mattila, A.S., 2012. The role of hotel owners: the influence of corporate strategies on hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Yin, X. Y., Zhu, H., & Gan, M. Y. (2005). Study on product characteristics and developing modes of tourism, *Human Geography*, Vol. 2.

