

**“ΜΕΛΕΤΗ ΑΝΑΔΟΜΗΣΕΩΣ ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝΤΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΣΤΗ  
ΠΕΡΙΟΧΗ ΤΟΥ ΓΥΘΕΙΟΥ ΛΑΚΩΝΙΑΣ”**

**ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ Α. ΑΚΑΡΕΠΗΣ  
Π.Μ.Σ. Δ.Ε. – ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2007**

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ -**  
**MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

**“ΜΕΛΕΤΗ ΑΝΑΔΟΜΗΣΕΩΣ ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝΤΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΣΤΗ**  
**ΠΕΡΙΟΧΗ ΤΟΥ ΓΥΘΕΙΟΥ ΛΑΚΩΝΙΑΣ”**

**ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ Α. ΑΚΑΡΕΠΗΣ**  
**ΠΤΥΧΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**  
**ΥΠΟΒΛΗΘΕΙΣΑ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΔΙΠΛΩΜΑ**  
**ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**2007**

Η παρούσα εργασία έγινε για εκπαιδευτικούς και μόνο σκοπούς. Επομένως η ακρίβεια των περιεχομένων στοιχείων πιθανώς να μην αντιστοιχεί στην πραγματικότητα.

Στην οικογένεια μου που με στήριξε υλικά και  
ηθικά όλα αυτά τα χρόνια...

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

|  |    |
|--|----|
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΣΥΝΟΨΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ</b> .....  | 8  |
| 1.1 Σύνοψη του ιστορικού και της ιδέας του προγράμματος .....  | 8  |
| 1.2 Σύνοψη αναλύσεως της αγοράς και θεμάτων μάρκετινγκ .....   | 9  |
| 1.3 Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια .....  | 13 |
| 1.4 Μηχανολογία και Τεχνολογία .....   | 15 |
| 1.5 Οργάνωση και Γενικά έξοδα .....  | 16 |
| 1.6 Οι ανθρώπινοι πόροι .....  | 17 |
| 1.7 Τοποθεσία, χώρος εγκατάστασης, περιβάλλον .....  | 19 |
| 1.8 Χρονοδιάγραμμα εκτελέσεως του επενδυτικού προγράμματος .....   | 21 |
| 1.9 Χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση της επένδυσης .....   | 22 |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ</b> .....  | 25 |
| 2.1 Περιγραφή της ιδέας του επενδυτικού σχεδίου .....  | 25 |
| 2.2 Υποστηρικτές και ενδιαφερόμενοι του επενδυτικού σχεδίου .....  | 29 |
| 2.3 Ιστορικό του επενδυτικού σχεδίου .....   | 31 |
| 2.4 Σύνθεση Ερευνητικής Ομάδας .....   | 34 |
| 2.5 Κόστος προεπενδυτικών μελετών και σχετικών ερευνών που καλύπτονται από το πρόγραμμα .....                      | 35 |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ</b> .....  | 38 |
| 3.1 Η παγκόσμια τουριστική αγορά .....   | 38 |
| 3.1.1 Λόγοι που οδήγησαν στην ανάπτυξη της παγκόσμιας τουριστικής κίνησης .....                                    | 38 |
| 3.1.2 Αλλαγές στις τάσεις των τουριστών .....  | 41 |
| 3.1.3 Διάκριση του Τουρισμού σε βασικές κατηγορίες και μορφές .....  | 42 |
| 3.1.4 Το τουριστικό σύστημα στις μέρες μας .....   | 46 |
| 3.1.5 Παράγοντες που καθορίζουν την επιλογή ενός τουριστικού προορισμού .....                                      | 47 |
| 3.1.5.1 Η σημασία των παραγόντων αυτών στην διαμόρφωση της τελικής απόφασης από τους τουρίστες - καταναλωτές ..... | 48 |
| 3.1.5.2 Ο ρόλος της διοίκησης των παρεχόμενων υπηρεσιών .....  | 49 |
| 3.1.6 Η τουριστική ζήτηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν .....   | 50 |
| 3.1.6.1 Η τουριστική κατανάλωση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν .....   | 50 |
| 3.1.7 Η Εποχικότητα (Το πρόβλημα της Ελληνικής Τουριστικής Αγοράς) .....   | 52 |
| 3.1.7.1 Αίτια εμφάνισης της εποχικότητας .....   | 53 |
| 3.1.7.2 Προβλήματα που παρουσιάζονται λόγω της εποχικότητας .....  | 54 |
| 3.1.7.3 Η θέση της χώρας μας έναντι των κυριότερων ανταγωνιστών .....  | 55 |
| 3.1.8 Το μέγεθος του τουριστικού τομέα στην Ελλάδα .....   | 56 |
| 3.1.8.1 Επισημάνσεις που αφορούν τον αλλοδαπό τουρισμό στην Ελλάδα .....   | 57 |
| 3.1.9 Η Συμβολή του τουρισμού στην Ελληνική Οικονομία .....  | 58 |
| 3.1.9.1 Απασχόληση .....   | 59 |
| 3.1.9.2 Περιφερειακή ανάπτυξη .....  | 60 |
| 3.1.9.3 Πολλαπλασιαστικές επιδράσεις στην τοπική οικονομία .....   | 61 |
| 3.1.9.4 Ισοζύγιο πληρωμών .....  | 61 |
| 3.1.9.5 Φορολογικά έσοδα για το κράτος .....   | 61 |
| 3.1.9.6 Πληθωρισμός και αύξηση τιμών της γης σε τοπικό επίπεδο .....   | 62 |
| 3.2 Στρατηγική του επενδυτικού σχεδίου .....   | 62 |
| 3.2.1 Στρατηγική του επενδυτικού σχεδίου – Παρεχόμενες Υπηρεσίες .....   | 62 |
| 3.2.2 Γεωγραφική περιοχή εγκατάστασης της μονάδας .....  | 63 |
| 3.2.3 Ο Πελάτης – Στόχος και οι ανάγκες του καταναλωτή .....   | 65 |
| 3.2.3.1 Εξωτερικοί μεμονωμένοι πελάτες .....   | 65 |
| 3.2.3.2 Εσωτερικοί μεμονωμένοι πελάτες .....   | 66 |
| 3.2.3.3 Τα τουριστικά γραφεία .....  | 67 |
| 3.2.3.4 Εταιρείες που διοργανώνουν ταξίδια κινήτρων .....  | 68 |
| 3.2.3.5 Αθλητικά σωματεία .....  | 69 |
| 3.2.4 Βασική στρατηγική του επενδυτικού σχεδίου .....  | 70 |

|   |            |
|---|------------|
| 3.2.5 Εκτιμώμενο μερίδιο αγοράς – πληρότητα της μονάδας.....  | 71         |
| 3.2.6 Μείγμα μάρκετινγκ και τιμολογιακή πολιτική.....   | 72         |
| 3.2.7 Ανάλυση – προϋπολογισμός εσόδων .....   | 75         |
| 3.3 Ανάλυση των Ανταγωνιστών.....   | 85         |
| 3.3.1 Ανάλυση ανταγωνισμού σε τοπικό επίπεδο .....  | 86         |
| 3.3.3 Άμεσοι Ανταγωνιστές της μονάδας.....  | 88         |
| 3.4 Προβολή και διαφήμιση του επενδυτικού σχεδίου.....  | 89         |
| 3.5 Εκτιμώμενο κόστος προβολής – προώθησης της μονάδας .....  | 90         |
| 3.6 Ανάλυση S.W.O.T. του επενδυτικού σχεδίου .....  | 91         |
| 3.6.1 Ευκαιρίες (O) και Απειλές (T).....  | 91         |
| 3.6.1.1 Ευκαιρίες (O).....  | 91         |
| 3.6.1.2 Απειλές (T) .....   | 92         |
| 3.6.2 Δυνάμεις (S) και Αδυναμίες (W) της μονάδας .....  | 93         |
| 3.6.2.1 Δυνάμεις (S).....   | 93         |
| 3.6.2.2 Αδυναμίες (W).....  | 94         |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΆΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ.....</b>  | <b>95</b>  |
| 4.1 Χαρακτηριστικά των πρώτων υλών και των άλλων εφοδίων .....  | 96         |
| 4.2 Επιλογή και περιγραφή των πρώτων υλών και των άλλων εφοδίων.....  | 98         |
| 4.3 Πρόγραμμα προμήθειας και Μάρκετινγκ προμηθειών .....  | 100        |
| 4.3.1 Βασικά κριτήρια επιλογής των προμηθευτών.....   | 103        |
| 4.3.2 Σημεία και στάδια ποιοτικού και ποσοτικού ελέγχου.....  | 104        |
| 4.4 Υπολογισμός του ετήσιου κόστους των πρώτων υλών και των άλλων εισροών .....   | 106        |
| 4.4.1 Κόστος συντήρησης και καθαρισμού δωματίων και λοιπών χώρων του ξενοδοχείου.....   | 107        |
| 4.4.2 Κόστος για ηλεκτρική ενέργεια, καύσιμη ύλη και νερό .....   | 107        |
| 4.4.3 Κόστος πρώτων υλών των επισιτιστικών τμημάτων του ξενοδοχείου.....  | 108        |
| 4.4.4 Κόστος αναλώσιμων ειδών γραφείου και γραφικής ύλης .....  | 109        |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ.....</b>  | <b>110</b> |
| 5.1 Η δυναμικότητα της μονάδας .....  | 110        |
| 5.2 Η επιλογή της τεχνολογίας .....   | 111        |
| 5.3 Περιγραφή των κτιριακών εγκαταστάσεων .....   | 112        |
| 5.4 Εργασίες αναδόμησης των κτιριακών εγκαταστάσεων .....   | 114        |
| 5.5 Επίπεδο ξενοδοχειακού εξοπλισμού και παρεχόμενες υπηρεσίες.....   | 117        |
| 5.6 Υπολογισμός του κόστους αποκατάστασης και εξοπλισμού της μονάδας.....   | 122        |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΟΝΑΔΑΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ.....</b>  | <b>124</b> |
| 6.1 Οργάνωση του τρόπου λειτουργίας της μονάδας.....  | 124        |
| 6.1.1 Προτεινόμενη οργανωσιακή δομή της μονάδας (οργανόγραμμα).....   | 125        |
| 6.1.2 Οργάνωση της διασφάλισης της ποιότητας και οργάνωση του προσωπικού σύμφωνα με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) ..... | 128        |
| 6.2 Προτεινόμενος τρόπος διαχείρισης της μονάδας και σύστημα λήψης αποφάσεων .....  | 129        |
| 6.3 Προσδιορισμός των γενικών εξόδων της μονάδας.....   | 131        |
| 6.3.1 Κατηγορίες λειτουργικών εξόδων .....  | 132        |
| 6.3.1.1 Έξοδα συντήρησης και καθαρισμού δωματίων & λοιπών χώρων του ξενοδοχείου.....  | 133        |
| 6.3.1.2 Έξοδα για ηλεκτρική ενέργεια, καύσιμη ύλη πάσης φύσεως, νερό.....   | 133        |
| 6.3.1.3 Έξοδα που σχετίζονται με τα επισιτιστικά τμήματα του ξενοδοχείου.....   | 134        |
| 6.3.1.4 Έξοδα για αναλώσιμα ειδών γραφείου και γραφική ύλη.....   | 134        |
| 6.3.1.5 Έξοδα προσωπικού .....  | 135        |
| 6.3.1.6 Έξοδα τηλεπικοινωνιών και ταχυδρομικά έξοδα .....   | 135        |
| 6.3.1.7 Έξοδα προμήθειας εξωτερικών συνεργατών .....  | 136        |
| 6.3.1.8 Έξοδα προώθησης του τουριστικού προϊόντος .....   | 136        |
| 6.3.1.9 Λοιπά γενικά έξοδα.....   | 137        |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ.....</b>  | <b>140</b> |
| 7.1 Κατηγοριοποίηση των ανθρώπινων πόρων της μονάδας .....  | 141        |
| 7.1.1 Ο γενικός διευθυντής της μονάδας.....   | 142        |
| 7.1.2 Λοιπό διοικητικό προσωπικό .....  | 143        |
| 7.1.3 Τεχνικό και βοηθητικό προσωπικό της μονάδας.....  | 144        |
| 7.1.4 Ξενοδοχειακό προσωπικό.....   | 144        |

|  |            |
|--|------------|
| 7.2 Εκτίμηση του ετήσιου κόστους της εργασίας των ανθρώπινων πόρων .....   | 146        |
| 7.3 Εκτίμηση του προβλεπόμενου κόστους εργασίας σε ορίζοντα πενταετίας 2009–2013 .....                                 | 148        |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 : ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ, ΧΩΡΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....</b>  | <b>151</b> |
| 8.1 Η τοποθεσία του επενδυτικού σχεδίου.....   | 152        |
| 8.2 Αναζήτηση και επιλογή χώρου (οικοπέδου) για την εγκατάσταση της μονάδας .....                                      | 172        |
| 8.2.1 Τεχνικές προδιαγραφές του χώρου εγκατάστασης (οικοπέδου) .....   | 174        |
| 8.3 Δίκτυα κοινής ωφέλειας .....   | 175        |
| 8.3.1 Ηλεκτρική ενέργεια.....  | 176        |
| 8.3.2 Ύδρευση.....   | 176        |
| 8.3.3 Απορρίμματα.....   | 176        |
| 8.3.4 Αποχέτευση.....  | 177        |
| 8.4 Περιβαλλοντικές επιπτώσεις .....   | 177        |
| 8.4.1 Γενικά.....  | 177        |
| 8.4.2 Η χρήση του νερού και της ενέργειας.....   | 178        |
| 8.4.3 Υγρά απόβλητα.....   | 179        |
| 8.4.3.1 Απόβλητα .....   | 180        |
| 8.4.4 Επίπεδο θορύβου.....   | 181        |
| 8.5 Επιδράσεις στο περιβάλλον του Γυθείου από τη λειτουργία της ξενοδ/κής μονάδας.....                                 | 181        |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 : ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΕΩΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ.....</b>                                       | <b>184</b> |
| 9.1 Πληροφορίες που σχετίζονται με την εκτέλεση του έργου.....   | 185        |
| 9.2 Φάσεις εκτελέσεως του επενδυτικού σχεδίου.....   | 186        |
| 9.3 Χρονικός προγραμματισμός εκτελέσεως του επενδυτικού σχεδίου .....  | 186        |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 : ΧΡΗΜΑΤ/ΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ.....</b>   | <b>190</b> |
| 10.1 Το συνολικό κόστος της επένδυσης .....  | 190        |
| 10.2 Τρόπος χρηματοδότησης και Κεφαλαιακή διάρθρωση του επενδυτικού σχεδίου .....                                      | 191        |
| 10.3 Ανάλυση του κόστους παραγωγής.....  | 194        |
| 10.4 Προϋπολογιστικές Καταστάσεις Αποτελεσμάτων Χρήσης .....   | 195        |
| 10.5 Προϋπολογιστικές Καταστάσεις Ταμειακών Ροών .....   | 197        |
| 10.6 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση Επενδυτικού Σχεδίου .....  | 198        |
| 10.6.1 Εναλλακτική Επιλογή Επένδυσης του Μετοχικού Κεφαλαίου .....   | 199        |
| 10.6.2 Περίοδος Επανείσπραξης του Μετοχικού Κεφαλαίου της επένδυσης.....   | 201        |
| 10.6.3 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση της επένδυσης με την μέθοδο της Καθαρής Παρούσας Αξίας (ΚΠΑ).....                  | 202        |
| 10.6.4 Ανάλυση του «νεκρού» σημείου (Break – Even Point) του Επενδυτικού Προγράμματος με τη Μέθοδο της Εξισώσεως ..... | 204        |
| 10.6.5 Ανάλυση Ευαισθησίας του Επενδυτικού σχεδίου.....  | 207        |
| 10.7 Οικονομική Αξιολόγηση του Επενδυτικού Προγράμματος.....   | 210        |
| <b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ .....</b>  | <b>213</b> |

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΣΥΝΟΨΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ

### 1.1 Σύνοψη του ιστορικού και της ιδέας του προγράμματος

► Το υπό μελέτη επενδυτικό πρόγραμμα, αφορά την αναδόμηση ενός μη λειτουργούντος ξενοδοχείου, που βρίσκεται στο Γύθειο Λακωνίας και έχει αναστείλει τη δραστηριότητά του. Οι βασικότεροι λόγοι που οδήγησαν σε αυτή την απόφαση το μánατζμεντ του ξενοδοχείου, με βάση τα αποτελέσματα της προκαταρκτικής έρευνας ήταν :

- ü η αναχρονιστική σχεδίαση (ακαλαισθησία) και υλικοτεχνική υποδομή της μονάδας
- ü το ελάχιστο μερίδιο αγοράς που κατάφερε να συγκεντρώσει κατά τη διάρκεια της υψηλής περιόδου για όσο καιρό λειτουργούσε
- ü ο ασαφής προσανατολισμός του τμήματος μάρκετινγκ, και η έλλειψη στρατηγικών στόχων από τη πλευρά της διοίκησης
- ü η έλλειψη των απαραίτητων χρηματικών πόρων (κεφαλαίων) για περαιτέρω δραστηριοποίηση
- ü το υψηλό κόστος περιόδου
- ü η ανικανότητα από την πλευρά της διοίκησης να μεταδώσει στο προσωπικό τις βασικές αρχές της επιχειρηματικότητας

► Η άριστη γεωγραφική θέση που είναι εγκατεστημένο το ξενοδοχείο και ο φυσικός πλούτος της περιοχής, με κατάλληλη αξιοποίηση μπορεί να αποτελέσει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού.

► Η γεωγραφική περιοχή στην οποία βρίσκεται η ξενοδοχειακή μονάδα, θα μπορούσε να ενταχθεί στις ευνοϊκές διατάξεις του αναπτυξιακού νόμου περί Κινήτρων Ιδιωτικών Επενδύσεων για την Οικονομική Ανάπτυξη και την Περιφερειακή Σύγκλιση. Σύμφωνα λοιπόν με τον αναπτυξιακό νόμο 2601/1998, όπως αυτός τελευταία τροποποιήθηκε (Νόμος υπ' αριθμ. 3299/2004 ΦΕΚ



261/A/23 Δεκεμβρίου 2004), προβλέπονται κρατικές ενισχύσεις τόσο στην επιχορήγηση της επένδυσης όσο και στην επιδότηση του επιτοκίου δανεισμού.

► Η συγκεκριμένη μελέτη αναδομήσεως, διενεργείται από την εταιρεία εκπονήσεως μελετών σκοπιμότητας ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ Α.Ε., για λογαριασμό της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, η οποία θα χρηματοδοτήσει και την διεξαγωγή της μελέτης αυτής.

► Η υπό μελέτη αδρανοποιημένη ξενοδοχειακή μονάδα, αποτελεί περιουσιακό στοιχείο της Εθνικής τράπεζας της Ελλάδος, η οποία διαπραγματεύεται την πώληση της στον επιχειρηματία Βασίλη Παπαγεωργίου.

► Ο επιχειρηματίας ασχολείται με τον τουρισμό, και γνωρίζει πολύ καλά την ευρύτερη περιοχή δράσης της ξενοδοχειακής μονάδας, καθώς διατηρεί πολύ καλές δημόσιες σχέσεις με τοπικούς φορείς και παράγοντες.

► Στόχος του επιχειρηματία, είναι η προοπτική δημιουργίας μιας τουριστικής επιχείρησης ικανής για την παροχή υπηρεσιών υψηλών ποιοτικών προτύπων στους επισκέπτες, συμβάλλοντας ταυτόχρονα στη διαφύλαξη του οικολογικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος της περιοχής.

► Η αναδομημένη ξενοδοχειακή μονάδα, προβλέπεται να ονομαστεί «Όναρ» και θα ακολουθήσει στρατηγική διαφοροποίησης του προϊόντος με εστίαση σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς.

► Στόχο της μονάδας, αποτελεί η διεκδίκηση και απόκτηση ενός ικανοποιητικού ποσοστού τουριστών, που εισρέουν στην Πελοπόννησο και ειδικά στο νομό της Λακωνίας. Οι τουρίστες αυτοί, θα είναι είτε εγχώριοι είτε αλλοδαποί προερχόμενοι κυρίως από τη Γερμανία και το Ηνωμένο Βασίλειο.

► Το κόστος εκπόνησης των μελετών και των υποστηρικτικών υπηρεσιών εκτιμάται στα 87.000 ευρώ.

## **1.2 Σύνοψη αναλύσεως της αγοράς και θεμάτων μάρκετινγκ**

► Σύμφωνα με τις διεθνείς τουριστικές τάσεις στην παγκόσμια αγορά, παρουσιάζεται μια εξέλιξη στα ισχύοντα στατιστικά τουριστικά μοντέλα. Υπάρχει

μια εμφανής στροφή των τουριστών από τους καθιερωμένους τουριστικούς προορισμούς, σε νέους και ανερχόμενους προορισμούς.

► Άμεση επιδίωξη των σύγχρονων τουριστών, αποτελεί η απόκτηση πραγματικής τουριστικής εμπειρίας έναντι των τυποποιημένων δραστηριοτήτων, κυρίως μέσω της εξεύρεσης εξειδικευμένων αγορών που διαφέρουν σημαντικά από το μαζικό μοντέλο τουρισμού.

► Η νέα τάση που επικρατεί σε διεθνές επίπεδο, θέλει τους τουρίστες να ενδιαφέρονται άμεσα για τις διακοπές τους, και να ασχολούνται ενεργά με τον σχεδιασμό του πακέτου των διακοπών τους.

► Οι σύγχρονοι παράγοντες που προσδιορίζουν την τουριστική ζήτηση είναι :

- Το μέγεθος του τουριστικού πλήθους
- Το ύψος των ατομικών εισοδημάτων
- Ο ελεύθερος χρόνος
- Η τιμή των τουριστικών αγαθών
- Η τιμή των μη τουριστικών αγαθών
- Οι προτιμήσεις του τουριστικού πλήθους
- Η διαφήμιση-προβολή
- Ο συρμός (μόδα)

► Η έντονη εποχικότητα που παρουσιάζουν οι αφίξεις αλλοδαπών τουριστών, είναι ίσως το σημαντικότερο πρόβλημα του ελληνικού τουρισμού, με σειρά αρνητικών συνεπειών στην οικονομία, την απασχόληση και άλλους τομείς.

► Η Ελλάδα ως τουριστικός προορισμός των Ευρωπαίων κυρίως, θεωρείται ιδιαίτερα δημοφιλής και τουριστικά αναπτυσσόμενος. Η χώρα μας, καταλαμβάνει τη 10<sup>η</sup> θέση στην παγκόσμια κατάταξη ως προς τις τουριστικές εισπράξεις.

► Ο τουρισμός αποτελεί για την Ελλάδα μια από τις κυριότερες πηγές παραγωγής εθνικού προϊόντος, απασχόλησης και ανάπτυξης. Συγκεκριμένα, ο τουρισμός συμβάλλει με ποσοστό 11,78% στο ΑΕΠ και η τουριστική οικονομία συμβάλλει με ποσοστό 12,62% στην συνολική απασχόληση.

► Η αναδομημένη ξενοδοχειακή μονάδα «Όναρ» στο Γύθειο Λακωνίας, ανήκει στην Α΄ κατηγορία και περιλαμβάνει 35 δωμάτια με χωρητικότητα 95 κλίνες συνολικά.

► Το σύνολο των δωματίων θα διαθέτει κλιματισμό ψύξης – θέρμανσης, καλωδιακή τηλεόραση και μίνι μπαρ.

► Στο σύνολο των παροχών του ξενοδοχείου κατατάσσεται το εστιατόριο χωρητικότητας 60 θέσεων, η καφετέρια, η εσωτερική και εξωτερική πισίνα, το γυμναστήριο καθώς και η αίθουσα εκδηλώσεων όπου διεξάγονται κοινωνικές εκδηλώσεις και συνέδρια μικρής έκτασης.

► Στον περιβάλλοντα χώρο της εξωτερικής πισίνας, υπάρχει γκαζόν με μικρό κήπο και χώρος στάθμευσης αυτοκινήτων (parking) χωρητικότητας 60 θέσεων.

► Οι πελάτες – στόχος της υπό μελέτη μονάδας, ανήκουν στην μεσαία και υψηλή εισοδηματική τάξη, είναι κυρίως Έλληνες και Ευρωπαίοι (Γερμανοί και Βρετανοί στην πλειοψηφία) ηλικίας από 28 έως 60 χρονών.

► Οι βασικές κατηγορίες των πελατών – στόχων της μονάδας, συνοψίζονται ως εξής:

- Ø Εξωτερικοί μεμονωμένοι πελάτες
- Ø Εσωτερικοί μεμονωμένοι πελάτες
- Ø Ταξιδιωτικά γραφεία που διοργανώνουν ταξίδια στην ελληνική ύπαιθρο
- Ø Εταιρείες που διοργανώνουν για το προσωπικό τους ταξίδια κινήτρων
- Ø Αθλητικά σωματεία που ξεκινούν την έναρξη της προετοιμασίας τους κατά τους καλοκαιρινούς μήνες

► Η βασική στρατηγική που θα ακολουθηθεί, είναι στρατηγική διαφοροποίησης που θα στοχεύσει στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Ταυτόχρονα, θα χρησιμοποιηθεί παράπλευρη στρατηγική εστίασης σε πελάτες μεσαίας και υψηλής εισοδηματικής τάξης.

► Το ετήσιο ποσοστό πληρότητας της ξενοδοχειακής μονάδας «Όναρ» για τον πρώτο χρόνο λειτουργίας (2009), θα κυμανθεί στο 40% και αναμένεται να φτάσει το 49% το 2013, παρουσιάζοντας ετήσια αύξηση περίπου 2%.

► Η αρχική εκτίμηση για το μερίδιο αγοράς, υπολογίζεται στο 12% επί των συνολικών διανυκτερεύσεων του νομού, από την ήδη υπάρχουσα τουριστική αγορά.

► Η τιμολογιακή πολιτική της μονάδας, αποτελεί ένα πολύ σημαντικό κομμάτι του μείγματος μάρκετινγκ, και προκειμένου για την χάραξη της ελήφθησαν υπόψη οι κάτωθι παράμετροι :

ü Η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθούν οι ανταγωνιστικές ξενοδοχειακές μονάδες σε πιο ανεπτυγμένες παραθαλάσσιες περιοχές της χώρας

ü Οι προοπτικές εξέλιξης του πληθωρισμού

ü Οι εκτιμήσεις – προβλέψεις της αγοράς για την ζήτηση του συγκεκριμένου τουριστικού προϊόντος

ü Το προσδοκώμενο περιθώριο κέρδους που επιθυμούν να έχουν οι μέτοχοι της μονάδας

ü Το επίπεδο των τιμών να ανταποκρίνεται στο επίπεδο ποιότητας των παρεχομένων από την μονάδα υπηρεσιών

► Τα λειτουργικά έσοδα της αναδομημένης ξενοδοχειακής μονάδας «Όναρ», σχετίζονται με τις ακόλουθες πηγές :

ü Έσοδα από την ενοικίαση δωματίων

ü Έσοδα από το εστιατόριο

ü Έσοδα από την καφετέρια

ü Έσοδα από την λέσχη

ü Έσοδα από την αίθουσα εκδηλώσεων

ü Λοιπά έσοδα από άλλες πηγές

► Με τον όρο ανταγωνιστές, η τουριστική επιχείρηση, θεωρεί το σύνολο των ξενοδοχείων Α΄ Κατηγορίας που δραστηριοποιούνται σε δωδεκάμηνη βάση, ειδικεύονται κυρίως στον θερινό – παραθεριστικό τουρισμό και εδρεύουν στο γεωγραφικό διαμέρισμα της Ανατολικής Πελοποννήσου.

► Η προβολή και προώθηση του επενδυτικού σχεδίου στους δυνητικούς πελάτες, θα επιτευχθεί μέσω διαφήμισης σε περιοδικά, εφημερίδες και ιστοσελίδες με μεγάλη επισκεψιμότητα. Παράλληλα, επιδιώκεται η συνεργασία με εταιρείες διοργανώσεως ταξιδιών κινήτρων, με τουριστικά γραφεία και γραφεία ενοικιάσεως μέσων μεταφοράς. Οι καλές δημόσιες σχέσεις του επιχειρηματία με την τοπική κοινωνία, θα φανούν πολύ χρήσιμες κυρίως κατά τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της μονάδας, σε ότι αφορά την προσέλκυση εξωτερικών πελατών που κυρίως είναι κάτοικοι του νομού Λακωνίας.

► Το κόστος προβολής και προώθησης του επενδυτικού προγράμματος, για τον πρώτο χρόνο λειτουργίας εκτιμάται στα 70.000 ευρώ. Από τον τρίτο χρόνο λειτουργίας της μονάδας και μετά, δηλαδή 2011 – 2013, τα έξοδα αυτά αναμένεται να μειωθούν και να σταθεροποιηθούν στις 40.000 ευρώ ετησίως.

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

► Οι πρώτες ύλες και τα άλλα εφόδια που κρίνονται απαραίτητα για την λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας «Όναρ», ταξινομούνται στις εξής κατηγορίες :

- ü Πρώτες ύλες που αφορούν τη συντήρηση και τον καθαρισμό των δωματίων και των λοιπών χώρων του ξενοδοχείου
- ü Οι ανάγκες για ηλεκτρική ενέργεια, καύσιμη ύλη πάσης φύσεως, νερό
- ü Πρώτες ύλες που σχετίζονται με την κουζίνα του ξενοδοχείου όπως τρόφιμα, ποτά, αναψυκτικά, ροφήματα, κ.α.
- ü Αναλώσιμα ειδών γραφείου και γραφική ύλη (π.χ. στυλό, μελάνι, διορθωτικά, μελάνι για εκτυπωτές και φαξ, κ.α.) για τη ρεσεψιόν, τη διοίκηση, το λογιστήριο, την αποθήκη, το τμήμα συντήρησης εξοπλισμού της μονάδας, την κουζίνα

► Οι τελικές αποφάσεις, που σχετίζονται με τις απαραίτητες επιλογές σε πρώτες ύλες και άλλα εφόδια, λαμβάνονται από τον υπεύθυνο του κάθε τμήματος σε συνεργασία πάντα με τους υφιστάμενους συνεργάτες τους.

► Στο πρόγραμμα προμηθειών της μονάδας, εκτός από το είδος, την ποσότητα, την ποιότητα και τις πηγές προμήθειας των απαραίτητων εισροών, περιλαμβάνεται και το ακριβές χρονοδιάγραμμα παραγγελιών των εισροών αυτών, σε σχέση πάντα με τις ανάγκες και την πληρότητα της μονάδας.

► Για τις πρώτες ύλες και τα εφόδια της μονάδας, υπάρχει ένα πλήρες μηχανογραφημένο πρόγραμμα προμηθειών που παρακολουθείται από το λογιστήριο σε τακτά χρονικά διαστήματα, προκειμένου να διασφαλιστεί η σωστή εφαρμογή του.

► Αντικειμενικός στόχος του μάρκετινγκ προμηθειών της μονάδας, είναι η επιλογή του «άριστου» προγράμματος προμηθειών, σχετικά με : α) τα ποσοτικά στοιχεία της προσφοράς, β) τις πηγές προμηθειών, γ) τα χρονοδιαγράμματα παραγγελιών και παραδόσεων καθώς και δ) τις δυνατότητες για την αποθήκευση.

► Η αναδομημένη ξενοδοχειακή επιχείρηση, επιλέγει τους προμηθευτές που θα συνεργαστεί σύμφωνα με την τιμολογιακή πολιτική που εφαρμόζουν, την τήρηση των στάνταρτ ποιότητας που αυτή θέτει και την ικανότητα τους να προσαρμόζονται με την εποχικότητα που υπάρχει στον κλάδο.

► Η διαπραγματευτική δύναμη της μονάδας είναι αυξημένη, καθώς υπάρχει μεγάλος αριθμός προμηθευτών στην ευρύτερη περιοχή γεγονός που εντείνει των μεταξύ τους ανταγωνισμό.

► Το κόστος των πρώτων υλών συντήρησης και καθαρισμού, υπολογίζεται σε σχέση με το ύψος των προβλεπόμενων ετήσιων συνολικών εσόδων και αντιστοιχεί στο 1,5% αυτών.

► Αντίστοιχα, το κόστος για την κάλυψη των αναγκών ενέργειας της μονάδας εκτιμάται στο 6% των συνολικών ετήσιων εσόδων.

► Το κόστος πρώτων υλών και εφοδίων, για το κάθε ένα από τα τρία επισιτιστικά τμήματα της μονάδας, υπολογίζεται σαν ποσοστό επί των συνολικών εσόδων

που συγκεντρώνει το κάθε τμήμα. Συγκεκριμένα, εκτιμάται σε : α) 33% για το εστιατόριο, β) 25% για την αίθουσα εκδηλώσεων και γ) 12% για την καφετέρια.

► Το προβλεπόμενο ετήσιο κόστος για αναλώσιμα είδη γραφείου και γραφική ύλη, θα ισούται με το 1% επί των ετήσιων συνολικών εσόδων της μονάδας.

#### 1.4 Μηχανολογία και Τεχνολογία

► Η επιλογή της τεχνολογίας, των ηλεκτρομηχανολογικών εγκαταστάσεων και του συνόλου της υλικοτεχνικής υποδομής για την αναδόμηση της ξενοδοχειακής μονάδας «Όναρ», είναι στα πρότυπα της Α΄ Κατηγορίας, όπως προκύπτει από τους ελληνικούς κανονισμούς που διέπουν τον Διαρκή Ερμηνευτικό Κώδικα Πολεοδομικής Νομοθεσίας του Τεχνικού Επιμελητηρίου της Ελλάδας.

► Το σύνολο των μηχανολογικών και ηλεκτρολογικών εγκαταστάσεων, εναρμονίζεται πλήρως με τις διατάξεις του ΕΟΤ για την Α΄ Κατηγορία και αφορά :

- Ø Το σύστημα κλιματισμού
- Ø Το σύστημα εξαερισμού
- Ø Το σύστημα της κεντρικής θέρμανσης
- Ø Τις υδραυλικές εγκαταστάσεις
- Ø Το αποχετευτικό σύστημα
- Ø Την ηλεκτρολογική εγκατάσταση
- Ø Την τηλεφωνική εγκατάσταση
- Ø Τους ανελκυστήρες
- Ø Την ποιότητα πόσιμου νερού
- Ø Τις κολυμβητικές δεξαμενές
- Ø Το σύστημα πυρόσβεσης

► Οι κτιριακές εγκαταστάσεις της τουριστικής επιχείρησης, είναι σύμφωνες με τους κανονισμούς που έχει θέσει ο ΕΟΤ για την Α΄ κατηγορία τεσσάρων αστέρων. Η μονάδα, θεωρείται μικρή καθώς διαθέτει 35 δωμάτια συνολικής δυναμικότητας 95 κλινών.

► Η αρχιτεκτονική διάταξη της αναδομημένης ξενοδοχειακής μονάδας «Όναρ», περιλαμβάνει το υπόγειο, το ισόγειο, τον πρώτο όροφο και τον δεύτερο όροφο και διατηρεί τον παραδοσιακό χαρακτήρα.

► Το επίπεδο εξοπλισμού για την αναδόμηση του ξενοδοχείου, έγινε σύμφωνα με τα κριτήρια και τις προδιαγραφές που ορίζει ο Διαρκής Ερμηνευτικός κώδικας Τεχνικών Προδιαγραφών του Τεχνικού Επιμελητηρίου Ελλάδας και ο ΕΟΤ.

► Το συνολικό κόστος για την αποκατάσταση και τον εξοπλισμό της ξενοδοχειακής μονάδας «Όναρ», ανέρχεται στα 2.043.000 ευρώ.

### **1.5 Οργάνωση και Γενικά έξοδα**

► Το ανθρώπινο δυναμικό της ξενοδοχειακής επιχείρησης, διακρίνεται σε διευθυντικό προσωπικό, υπεύθυνους τμημάτων και εργατικό δυναμικό. Αντικειμενικός στόχος αυτής της διάκρισης, είναι ο άρτιος συντονισμός και έλεγχος της αποδόσεως της μονάδας και η επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

► Η προτεινόμενη οργανωσιακή δομή της μονάδας, (οργανόγραμμα), βρίσκεται στην κορυφή της πυραμίδας το διοικητικό συμβούλιο της μονάδας και ακριβώς από κάτω τον γενικό διευθυντή. Στη συνέχεια, έπονται τα επιμέρους τμήματα αυτής. Ο γενικός διευθυντής, έχει την ευθύνη να οργανώσει και να συντονίσει τα υπόλοιπα τμήματα, ώστε η μονάδα να λειτουργεί με τον αποδοτικότερο δυνατό τρόπο.

► Η οργάνωση του προσωπικού, γίνεται σύμφωνα με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.)

► Οι αποφάσεις λαμβάνονται από το διοικητικό συμβούλιο της μονάδας, το οποίο συνεδριάζει για τακτικά θέματα δύο φορές το χρόνο τους μήνες Οκτώβριο και Μάρτιο και για έκτακτα όποτε αυτά προκύψουν με έκτακτες συναντήσεις των μελών του.

► Τα λειτουργικά έξοδα της ξενοδοχειακής επιχείρησης, μπορούν να συνοψιστούν στις εξής κατηγορίες :

ü έξοδα συντήρησης και καθαρισμού



- ü έξοδα για ενέργεια
- ü έξοδα για τα επισιτιστικά τμήματα του ξενοδοχείου
- ü έξοδα για αναλώσιμα ειδών γραφείου και γραφική ύλη
- ü έξοδα προσωπικού
- ü έξοδα τηλεπικοινωνιών και ταχυδρομικά έξοδα
- ü έξοδα προμήθειας εξωτερικών συνεργατών
- ü έξοδα προώθησης του τουριστικού προϊόντος
- ü λοιπά γενικά έξοδα

► Τα γενικά έξοδα αναφέρονται σε έμμεσα κόστη, διακρίνονται σε κόστος διοικητικής λειτουργίας και κόστος διαθέσεως, και προκύπτουν ως ποσοστό των επιμέρους λειτουργικών εξόδων της μονάδας.

► Σε αντίθεση με τα γενικά έξοδα, το κόστος πωληθέντων, υπολογίζεται ως ποσοστό των λειτουργικών εξόδων που βαραίνει απευθείας κάποιο από τα κέντρα κόστους.

► Από το σύνολο των λειτουργικών εξόδων για το έτος 2009, όπως αυτά επιμερίζονται, το κόστος πωληθέντων καταλαμβάνει ποσοστό 71,48% και τα γενικά έξοδα 28,52%.

## **1.6 Οι ανθρώπινοι πόροι**

► Το ανθρώπινο δυναμικό της ξενοδοχειακής μονάδας διακρίνεται σε τρεις βασικές κατηγορίες : α) διοικητικό, β) ξενοδοχειακό, και γ) τεχνικό – βοηθητικό προσωπικό. Παράλληλα, γίνεται διάκριση του προσωπικού σε μόνιμους και έκτακτους υπαλλήλους.

► Η διοίκηση της επιχείρησης, εκτίμησε τις ανάγκες σε προσωπικό και κατόπιν προέβη στην στελέχωση της μονάδας, συνυπολογίζοντας τους εξής παράγοντες:

- ü την περιγραφή της θέσεως (job specification)
- ü την περιγραφή των καθηκόντων (job description)

- ü την εκπόνηση ενός αποτελεσματικού προγράμματος εκπαίδευσης του εργατικού δυναμικού, και
- ü τον καθορισμό πολιτικής ανθρωπίνου δυναμικού, που θα στηρίζεται στη δημοσιότητα των αναγκών, τη γνωστοποίηση των μισθών και αμοιβών, την παροχή κινήτρων εργασίας και παραγωγικότητας, κ.λ.π.

► Το προσωπικό της μονάδας διακρίνεται σε μόνιμους και έκτακτους υπάλληλους.

► Το μόνιμο προσωπικό, περιλαμβάνει τους εργαζόμενους που απασχολούνται σαν διοικητικό και τεχνικό προσωπικό και ο αριθμός τους παραμένει σταθερός σε όλη την διάρκεια του έτους.

► Το ξενοδοχειακό προσωπικό, περιλαμβάνει μόνιμους και έκτακτους υπαλλήλους, των οποίων ο αριθμός αλλάζει σύμφωνα με τις απαιτήσεις. Οι έκτακτοι υπάλληλοι εκτιμάται ότι θα απασχολούνται στην μονάδα για τέσσερις μήνες ετησίως.

► Ο γενικός διευθυντής της ξενοδοχειακής μονάδας «Όναρ», έχει εμπειρία στην τουριστική αγορά και επιλέχθηκε από την διοίκηση πριν την έναρξη της λειτουργίας της, ώστε να έχει συνολική εποπτεία και ενημέρωση για σημαντικά θέματα που αφορούν την μονάδα.

► Το σύνολο του προσωπικού, διαμένει μόνιμα στην πόλη του Γυθείου ή στους γύρω οικισμούς του νομού Λακωνίας. Το γεγονός αυτό, συμβάλλει θετικά στην μείωση της ανεργίας σε τοπικό επίπεδο.

► Οι συνολικές δαπάνες μισθοδοσίας για την εξεταζόμενη περίοδο 2009 – 2013, κυμαίνονται από 51,32% έως 57,05% επί του συνόλου των λειτουργικών εξόδων της μονάδας.

► Ο μέσος όρος των δαπανών μισθοδοσίας, για την αντίστοιχη περίοδο καταλαμβάνει ποσοστό της τάξεως του 53,94% επί των συνολικών λειτουργικών εξόδων και συμβαδίζει με το μέσο όρο των ομοειδών επιχειρήσεων.

► Οι δαπάνες μισθοδοσίας, εναρμονίζονται με την συλλογική σύμβαση εργασίας των ξενοδοχοϋπαλλήλων, όπως αυτή ισχύει από την από την τελευταία

τροποποίησή της την 23η Μαΐου του 2006. Προκειμένου για τον υπολογισμό τους, η διοίκηση της μονάδας συνεκτίμησε όλες τις απαραίτητες παραμέτρους.

### **1.7 Τοποθεσία, χώρος εγκατάστασης, περιβάλλον**

► Η υπό εξέταση αναδομημένη ξενοδοχειακή μονάδα δραστηριοποιείται στο Γύθειο Λακωνίας. Η συγκεκριμένη τοποθεσία είχε επιλεγεί εξ αρχής από τους ίδιους τους προωθητές του επενδυτικού σχεδίου, καθώς η υπό εξέταση τουριστική επιχείρηση υπήρχε ήδη εκεί και απλά είχε διακόψει τη λειτουργία της. Ακόμα και σε αυτή την περίπτωση, η τοποθεσία εξετάστηκε κανονικά, για να εξακριβωθεί αν πληροί τις βασικές απαιτήσεις που θεωρούνται απαραίτητες για την εφικτή και βιώσιμη εφαρμογή του επενδυτικού σχεδίου.

► Η Λακωνία, παραδοσιακά αποτελεί περιοχή με ιδιαίτερο φυσικό κάλλος και μεγάλη πολιτιστική ομορφιά.

► Στη Λακωνία έχουν πραγματοποιηθεί και πραγματοποιούνται επενδύσεις, σύμφωνα με τα Κοινοτικά Πλαίσια Στήριξης Α΄, Β΄ και Γ΄ και έχουν προγραμματιστεί νέες, σύμφωνα με το Δ΄ Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης. Οι επενδύσεις αυτές, αναμένεται να βοηθήσουν στην ανάπτυξη όχι μόνο του νομού αλλά και της ευρύτερης περιφέρειας.

► Με την οικονομική ενίσχυση που απορρέει από τα κοινοτικά πλαίσια στήριξης, εκτιμάται ότι θα διορθωθούν πολλά από τα βασικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο νομός σε θέματα υποδομών.

► Ο δήμος Γυθείου παρουσιάζει συγκριτικά πλεονεκτήματα έναντι των γύρω δήμων, τα οποία συνοψίζονται στα εξής:

- ü Είναι από τους μεγαλύτερους και πιο άρτια αναπτυγμένους δήμους του νομού Λακωνίας
- ü Είναι εύκολα προσβάσιμος καθώς απέχει 40 λεπτά ή 46 χιλιόμετρα από τη πόλη της Σπάρτης που αποτελεί και την πρωτεύουσα του νομού, 2 ώρες από την Καλαμάτα και 3,5 ώρες ή 280 χιλιόμετρα από την Αθήνα, ενώ παράλληλα το οδικό δίκτυο είναι σε πολύ καλή κατάσταση

- ü Επικρατούν κατάλληλες κλιματολογικές συνθήκες για την ανακατασκευή της παραθεριστικής ξενοδοχειακής μονάδας
- ü Υπάρχουν επαρκή δίκτυα υποδομών ύδρευσης, ηλεκτροδότησης και αποχέτευσης
- ü Προσφέρει τη δυνατότητα προμήθειας των απαραίτητων πρώτων υλών και του εργατικού δυναμικού για τη λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας
- ü Παρέχει τη δυνατότητα εύκολης και γρήγορης μεταφοράς των απαιτούμενων υλικών προκειμένου για την ανακατασκευή της μονάδας
- ü Προσφέρεται για εξορμήσεις στη νότια περιφέρεια της Πελοποννήσου, σε σύντομα σχετικά χρονικά διαστήματα, λόγω της γεωγραφικής θέσης της πόλης και του λιμένα

► Στην ευρύτερη περιοχή του νομού Λακωνίας, και το δήμο Γυθείου πραγματοποιούνται ετήσιες πολιτιστικές εκδηλώσεις που θεωρούνται αρκετά δημοφιλείς και αποτελούν πόλο έλξης μετακινήσεως τουριστών.

► Στους αρχαιολογικούς χώρους και ιστορικούς τόπους της περιοχής με σημαντική τουριστική κίνηση, συγκαταλέγονται : α) το σπήλαιο Αλεπότρυπα, β) το σπήλαιο Βλυχάδα ή Γλυφάδα και γ) το σπήλαιο «Κοραλλίων» Δυρού Μάνης.

► Το οικόπεδο εγκατάστασης, διαθέτει όλα εκείνα τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά και προδιαγραφές που θέτει ο ΕΟΤ προκειμένου να εγκριθεί ως τόπος εγκατάστασης για την δημιουργία ξενοδοχειακής μονάδας Α΄ Κατηγορίας.

► Τα δίκτυα κοινής ωφέλειας που συναντάμε στην περιοχή του Γυθείου πληρούν τις αναγκαίες προϋποθέσεις για εξυπηρέτηση της αναδομημένης ξενοδοχειακής μονάδας.

► Σε ότι αφορά τις περιβαλλοντικές επιδράσεις, η επαναλειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας στην υπό εξέταση περιοχή, δεν ενδέχεται να επηρεάσει αρνητικά το περιβάλλον καθώς δεν αποτελεί ρυπογόνα βιομηχανική επιχείρηση και οι όποιοι ρύποι παράγονται κατά την λειτουργία της κυμαίνονται σε φυσιολογικά όρια.

► Η ανακατασκευή της ξενοδοχειακής μονάδας, είναι απολύτως σύμφωνη με όλους τους κανόνες περιβαλλοντικής προστασίας και κρίνεται φιλική προς το φυσικό περιβάλλον της περιοχής.

### **1.8 Χρονοδιάγραμμα εκτελέσεως του επενδυτικού προγράμματος**

► Στη φάση της εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου, έγινε ένας εμπειριστωμένος προγραμματισμός και προϋπολογισμός για την δημιουργία της ξενοδοχειακής μονάδας, δίνοντας έμφαση στα χαρακτηριστικά των κυριότερων εργασιών της εκτελέσεως του έργου καθώς και στους κυριότερους περιορισμούς που μπορούν να επιδράσουν αρνητικά στην εκτέλεση του επενδυτικού σχεδίου.

► Η «ΤΕΧΝΟΔΥΝΑΜΙΚΗ Α.Ε.» θα αναλάβει εκτός από το κατασκευαστικό μέρος του σχεδίου και την αντικατάσταση του απαρχαιωμένου μηχανολογικού εξοπλισμού της μονάδας, καθώς και την διαμόρφωση του περιβάλλοντα χώρου.

► Οι δραστηριότητες που περιλαμβάνονται στη φάση της εκτελέσεως, περιλαμβάνουν :

- ü Την αγορά του συνόλου των εγκαταστάσεων του μη λειτουργούντος ξενοδοχείου
- ü Τις μελέτες – υποστηρικτικές υπηρεσίες
- ü Τα έργα αποκαταστάσεως – υποδομής της μονάδας
- ü Τις κτιριακές εγκαταστάσεις
- ü Τη διαμόρφωση του περιβάλλοντα χώρου
- ü Το μηχανολογικό εξοπλισμό
- ü Το λοιπό εξοπλισμό

► Το χρονοδιάγραμμα που χρησιμοποιείται, είναι τύπου Gantt και διαιρεί την εκτέλεση του προγράμματος στις διάφορες δραστηριότητες, δείχνοντας τους απαιτούμενους χρόνους για κάθε μια από αυτές. Με αυτό τον τρόπο,

εξασφαλίζεται η άριστη ροή των εργασιών του προγράμματος, ώστε το πέρας μιας εργασίας να σηματοδοτεί την έναρξη της αμέσως επόμενης.

► Η εκτέλεση του έργου θα διαρκέσει συνολικά 24 μήνες. Ειδικότερα, η έναρξη των εργασιών θα γίνει την 1<sup>η</sup> Μαρτίου του 2007 και το πέρας την 31<sup>η</sup> Μαρτίου του 2009.

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

► Το συνολικό κόστος της επένδυσης ισοδυναμεί με το άθροισμα του κόστους αγοράς των εγκαταστάσεων του μη λειτουργούντος ξενοδοχείου, του κόστους των μελετών, του κόστους αποκατάστασης, του κόστους εξοπλισμού, καθώς και του κεφαλαίου κίνησης που απαιτείται για την έναρξη της λειτουργίας της αναδομημένης ξενοδοχειακής μονάδας.

► Το συνολικό κόστος της επένδυσης, διαμορφώνεται στα 2.755.000 ευρώ με την προσθήκη και του αρχικού κεφαλαίου κίνησης που ισούται με 125.000 ευρώ.

► Σύμφωνα με τις διατάξεις του Αναπτυξιακού νόμου (υπ' αριθμ. 3299/2004 ΦΕΚ 261/Α/23 Δεκεμβρίου 2004), προβλέπονται κρατικές ενισχύσεις τόσο στην επιχορήγηση της επένδυσης κατά 40% όσο και στην επιδότηση του επιτοκίου δανεισμού κατά 40%.

► Η συγκεκριμένη επένδυση, πληροί την προϋπόθεση που θέτει ο νόμος 3299/2004 σχετικά με την ίδια συμμετοχή του επενδυτή, καθώς τα ίδια κεφάλαια της επένδυσης υπερβαίνουν το 25%, που αποτελεί και το κατώτερο όριο της ίδιας συμμετοχής του επενδυτή επί του συνολικού ύψους της επένδυσης.

► Στο επενδυτικό σχέδιο χρησιμοποιείται μακροπρόθεσμο δάνειο δεκαετούς διάρκειας, και βραχυπρόθεσμο δάνειο τριετούς διάρκειας.

► Για την εξυπηρέτηση του χρέους, ακολουθείται η μέθοδος των ίσων χρεολυτικών δόσεων με βαθμιαία μείωση του τόκου και με σταθερές ετήσιες δόσεις κατά την διάρκεια τους.

► Με την επιδότηση του επιτοκίου δανεισμού, για το μακροπρόθεσμο δάνειο δεκαετούς διάρκειας, ύψους 701.500 ευρώ, το ετήσιο επιτόκιο ισοδυναμεί με 3,54% και η ετήσια τοκοχρεολυτική δόση υπολογίζεται σε 84.519 ευρώ.

Αντίστοιχα, για το βραχυπρόθεσμο δάνειο τριετούς διάρκειας, ύψους 125.000 ευρώ, το ετήσιο επιτόκιο ισούται με 5,22%, και η ετήσια τοκοχρεολυτική δόση υπολογίζεται σε 46.090 ευρώ.

► Το βραχυπρόθεσμο δάνειο ύψους 125.000 ευρώ, συμβάλλει στην αύξηση των οριακών καθαρών αποτελεσμάτων του πρώτου χρόνου λειτουργίας έτσι ώστε να υπάρχουν ικανοποιητικές ταμειακές ροές για όλα τα εξεταζόμενα έτη (2009 – 2013).

► Η υπό μελέτη επένδυση, παρουσιάζει μεγαλύτερη απόδοση στο τέλος της εξεταζόμενης πενταετίας 2009 – 2013, (1.352.241 € συνολικό κέρδος) σε σύγκριση με την εναλλακτική τοποθέτηση του μετοχικού κεφαλαίου σε προνομιακές καταθέσεις “Repos” για την ίδια περίοδο (155.597 € συνολικό κέρδος) .

► Στο χρηματοδοτικό σχήμα της επένδυσης, το μετοχικό κεφάλαιο ισοδυναμεί με 826.500 ευρώ. Σύμφωνα με τη μέθοδο των Αθροιστικών Ταμειακών Ροών, η επανείσπραξη του μετοχικού κεφαλαίου της επένδυσης, θα πραγματοποιηθεί μεταξύ του τρίτου και του τέταρτου χρόνου (2011 – 2012). Ειδικότερα, το ακριβές χρονικό διάστημα επανείσπραξης θα είναι 3 χρόνια και 7 μήνες.

► Το επενδυτικό πρόγραμμα αξιολογήθηκε με την μέθοδο της Καθαρής παρούσας αξίας, με συντελεστή προεξόφλησης 4%, και κρίθηκε συμφέρον, αφού η Κ.Π.Α. = 345.930 € > 0

► Κατά την εξεταζόμενη περίοδο (2009 – 2013), διαπιστώθηκε ότι το «νεκρό» σημείο διαχρονικά αντιστοιχεί σε χαμηλότερο επίπεδο απασχόλησης της παραγωγικής δυναμικότητας της ξενοδοχειακής μονάδας «Όναρ». Το γεγονός αυτό είναι πολύ θετικό για την κερδοφορία της μονάδας.

► Η ανάλυση της ευαισθησίας κατά το έτος 2010, οδήγησε στο συμπέρασμα ότι για να μπορέσει το επενδυτικό σχέδιο να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό μειώνοντας την τιμή κατά 5%, θα πρέπει να ξεπεράσει το όριο του 70% της παραγωγικής δυναμικότητας προκειμένου να αρχίσει να παρουσιάζει κέρδη. Το περιθώριο ασφαλείας για το ίδιο έτος θα ισούται με 11,5%.

► Τα οφέλη που θα δημιουργηθούν για την τοπική κοινωνία, σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο, θεωρούνται σημαντικά καθώς από την δραστηριοποίηση της

υπό μελέτης ξενοδοχειακής μονάδας θα προκύψουν σαράντα (40) νέες θέσεις εργασίας.

► Το 60% του συνόλου των θέσεων αυτών (24 θέσεις), θα καλυφθούν από μόνιμους υπαλλήλους, ενώ το υπόλοιπο 40% (16 θέσεις) από εποχιακό – έκτακτο προσωπικό.

► Το φυσικό αντικείμενο δράσης της ξενοδοχειακής μονάδας «Όναρ», θα αποτελέσει πόλο έλξης μετακινήσεων στην περιοχή, αυξάνοντας τον όγκο των μετακινήσεων και προσελκύοντας νέες επενδύσεις που θα έχουν σαν αποτέλεσμα την γενικότερη ανάπτυξη του νομού.

► Από οικολογικής σκοπιάς, η ανακατασκευή της ξενοδοχειακής μονάδας στο Γύθειο Λακωνίας, δεν ενδέχεται να επηρεάσει αρνητικά το περιβάλλον, καθώς είναι απολύτως σύμφωνη με όλους τους κανόνες περιβαλλοντικής προστασίας και κρίνεται φιλική προς το φυσικό περιβάλλον.

► Συμπερασματικά, η υπό μελέτη ξενοδοχειακή μονάδα «Όναρ», αποτελεί μια συμφέρουσα τοποθέτηση για τον επενδυτή καθώς πρόκειται για μια τουριστική επιχείρηση υψηλών τεχνικών και ποιοτικών προδιαγραφών, που κρίθηκε ελκυστική σύμφωνα με όλα τα χρηματοοικονομικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν, παρουσιάζοντας θετικά αποτελέσματα.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

### 2.1 Περιγραφή της ιδέας του επενδυτικού σχεδίου

Το έρεισμα για την ανάληψη, εκ μέρους της Εταιρείας Εκπονήσεως Μελετών Σκοπιμότητας (Ε.Ε.Μ.Σ.) ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ Α.Ε., μιας μελέτης αναδομήσεως ενός μη λειτουργούντος ξενοδοχείου στο Γύθειο Λακωνίας, δόθηκε από το γενικότερο κλίμα που επικρατεί σε πολλές αναπτυσσόμενες και αναπτυσσόμενες χώρες.

Η γενικότερη τάση στις προαναφερθείσες χώρες, επιτάσσει εκτεταμένες αναδομήσεις σε επιχειρησιακό, κλαδικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο. Ολοένα και περισσότερες «ασθενείς» επιχειρηματικές μονάδες που έχουν διακόψει την λειτουργία τους, υπόκεινται σε πλήρη τεχνική, εμπορική, χρηματοοικονομική και οικονομική αναθεώρηση προκειμένου να βρεθεί τρόπος να αυξηθεί η αποδοτικότητα των λειτουργιών τους και τελικά η κερδοφορία τους.

Το υπό μελέτη επενδυτικό πρόγραμμα αφορά την αναδόμηση ενός μη λειτουργούντος ξενοδοχείου, που εδρεύει στο Γύθειο Λακωνίας και έχει αναστείλει τη δραστηριότητά του. Οι βασικότεροι λόγοι που οδήγησαν σε αυτή την απόφαση το μάντζμεντ του ξενοδοχείου με βάση τα αποτελέσματα της προκαταρκτικής έρευνας ήταν :

- η αναχρονιστική σχεδίαση (ακαλαισθησία) και υλικοτεχνική υποδομή της μονάδας
- το ελάχιστο μερίδιο αγοράς που κατάφερε να συγκεντρώσει κατά τη διάρκεια της υψηλής περιόδου για όσο καιρό λειτουργούσε
- ο ασαφής προσανατολισμός του τμήματος μάρκετινγκ και η έλλειψη στρατηγικών στόχων από τη πλευρά της διοίκησης
- η έλλειψη των απαραίτητων χρηματικών πόρων (κεφαλαίων) για περαιτέρω δραστηριοποίηση
- το υψηλό κόστος περιόδου

ü η ανικανότητα από την πλευρά της διοίκησης, να μεταδώσει στο προσωπικό τις βασικές αρχές της επιχειρηματικότητας

Όλα τα παραπάνω στοιχεία αποτελούν σημαντικά μειονεκτήματα, που ενδεχομένως να δημιουργούν πολλά ερωτηματικά για το κατά πόσο το ξενοδοχείο αυτό μπορεί να αποτελέσει επενδυτική ευκαιρία για κάποιο επενδυτή.

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ο σημαντικότερος παράγοντας που λειτούργησε ως καθοδηγητική αρχή, για την ανάληψη εκπονήσεως της μελέτης.

Ο παράγοντας αυτός, σχετίζεται με την άριστη γεωγραφική θέση που κατέχει το ξενοδοχείο και τον φυσικό πλούτο που εκτείνεται γύρω από αυτό. Αξίζει να αναφερθεί, ότι η μονάδα είναι εγκατεστημένη σε ένα ύψωμα προσφέροντας πανοραμική θέα. Ακριβώς μπροστά, εκτείνεται η θάλασσα του Γυθείου που αποτελεί πόλο έλξης για τους τουρίστες που επιλέγουν να ταξιδέψουν στο Γύθειο Λακωνίας και να απολαύσουν το απaráμιλλο φυσικό κάλλος που πηγάζει από τη γραφικότητα και την άγρια ομορφιά του μέρους. Αυτό ακριβώς το στοιχείο, οδήγησε στην επιλογή του υπό μελέτη ξενοδοχείου, γιατί με κατάλληλη αξιοποίηση μπορεί να αποτελέσει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού.

Στο πλαίσιο της βασικής ιδέας της παρούσας μελέτης, περιλαμβάνεται και η προσπάθεια για δυναμική και πολυδιάστατη εξάλειψη όλων εκείνων των βασικών μειονεκτημάτων που οδήγησαν στην αναστολή της λειτουργίας του συγκεκριμένου ξενοδοχείου. Η επιτυχημένη λειτουργία της ξενοδοχειακής επιχείρησης, εκτιμάται ότι θα επιφέρει μια σειρά ευεργετικών επιπτώσεων για την πόλη του Γυθείου και το νομό Λακωνίας κατ' επέκταση. Πιο συγκεκριμένα:

- ü θα δοθούν νέες ευκαιρίες για απασχόληση στο νομό Λακωνίας καθώς η μονάδα θα επανδρωθεί με νέο προσωπικό
- ü θα αξιοποιηθούν αδρανοποιημένοι (ανενεργοί) τοπικοί πόροι
- ü θα επιτευχθεί ανάπτυξη σε τοπικό επίπεδο μέσα από τις παράπλευρες θετικές επιπτώσεις της επένδυσης

Για την επίτευξη των στόχων της μελέτης, η αναδομημένη τουριστική επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθήσει μια στρατηγική η οποία θα εξυπηρετεί τους στόχους που θα έχουν τεθεί. Ενδεχομένως, να μην είναι μόνο μια η στρατηγική που θα ακολουθηθεί, αλλά να χρειαστεί κάποιος ενδεδειγμένος συνδυασμός στρατηγικών. Αν και ουσιαστική ανάλυση της στρατηγικής θα γίνει εκτενέστερα στο κεφάλαιο 3, εντούτοις δεν αποκλείεται να υπάρξουν και παράλληλες υποστρατηγικές που θα υποστηρίζουν την λειτουργία της κύριας στρατηγικής.

Η βασική στρατηγική που θα υιοθετηθεί, εκτιμάται ότι θα είναι στρατηγική διαφοροποίησης, καθώς η επιχείρηση μέσα από τις αναβαθμισμένες παρεχόμενες υπηρεσίες θα επιδιώξει να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της. Κάτι τέτοιο ίσως να επιφέρει υψηλό κόστος, το οποίο όμως θα αντισταθμιστεί από την παράπλευρη στρατηγική εστίασης σε πελάτες μεσαίας και υψηλής εισοδηματικής τάξης ντόπιους και ξένους που θα είναι σε θέση να καταβάλλουν το τίμημα που απαιτεί μια αναβαθμισμένη και ποιοτική για τα δεδομένα υπηρεσία.

Σύμφωνα λοιπόν με τη βασική ιδέα του προγράμματος, η ξενοδοχειακή μονάδα «Όναρ», θα προσπαθήσει να διεκδικήσει ένα αρκετά σημαντικό ποσοστό τουριστών που εισρέουν στην Πελοπόννησο και ειδικά στο νομό της Λακωνίας. Οι τουρίστες αυτοί, θα είναι είτε εγχώριοι είτε αλλοδαποί, προερχόμενοι κυρίως από τις Ευρωπαϊκές χώρες. Το ποσοστό που θα καταφέρει τελικά να διεκδικήσει, θα εξυπηρετεί τους στόχους που έχουν τεθεί, ώστε να καλύπτεται χαμηλά το νεκρό σημείο της επιχείρησης.

Αρχικά βέβαια, κατά τα πέντε πρώτα χρόνια της λειτουργίας του ξενοδοχείου, η ειδική θέση που θα κατέχει η μονάδα δεν θα είναι ηγετική καθώς προέχει η αποκατάσταση της μέχρι τώρα κακής εικόνας που παρουσίαζε στην αγορά λόγω των δεδομένων προβλημάτων και λανθασμένων ενεργειών. Εν συνεχεία, καθώς θα εδραιώνεται στην αγορά, φιλοδοξούμε ότι αργά αλλά σταδιακά θα αυξάνεται χρόνο με το χρόνο το μερίδιο που θα κατέχει, βελτιώνοντας έτσι την θέση του στην αγορά δραστηριοποίησης.

Εκτός όμως από τον παραπάνω προσανατολισμό του επενδυτικού σχεδίου, σε ότι αφορά την αγορά του Γυθείου θα υπάρξει και ένας άρτια οργανωμένος προσανατολισμός προς τους φυσικούς και ανθρώπινους πόρους που συναντούμε στην περιοχή, με απώτερο σκοπό την όσο το δυνατόν πληρέστερη αξιοποίησή τους.

Το «προϊόν» που θα παράγει και θα διαθέτει στους πελάτες προς κατανάλωση, θα εστιάζεται στο συνδυασμό υπηρεσιών που σχετίζεται με διαμονή, διατροφή και διασκέδαση μεμονωμένων ή κατά ομάδες τουριστών κυρίως κατά την εαρινή περίοδο αλλά και κατά τους μήνες της χαρακτηριζόμενης ως χειμερινής περιόδου. Το σύνολο των υπηρεσιών αυτών, θα διατίθενται είτε μεμονωμένα η κάθε μια, είτε με τη μορφή πακέτου που θα αποτελεί πιο ολοκληρωμένη, άνετη και συμφέρουσα πρόταση για τον τελικό καταναλωτή - τουρίστα.

Η δυναμικότητα της μονάδας «Όναρ», δεν θα διαφέρει σημαντικά από τη δυναμικότητα των υπολοίπων ξενοδοχείων που δραστηριοποιούνται στην ευρύτερη περιοχή της Λακωνίας, έτσι ώστε να ανταποκρίνεται πλήρως στις απαιτήσεις της περιοχής και να καλύπτει τις επιθυμίες των πελατών χωρίς να υπάρχει αδρανοποιημένη παραγωγική δυναμικότητα ή πόροι που παραμένουν ανενεργοί.

Η οικονομική συμβολή της μονάδας αυτής σε εθνικό, περιφερειακό και κλαδικό επίπεδο εκτιμάται ότι θα είναι αρκετά σημαντική αφού:

- ü θα συμβάλλει θετικά στην καταπολέμηση της ανεργίας προσφέροντας νέες ευκαιρίες απασχόλησης
- ü θα συνδράμει στην αξιοποίηση αδρανοποιημένων και ανεκμετάλλευστων εθνικών πόρων
- ü μέσω της επένδυσης θα επέλθουν παράπλευρες θετικές επιπτώσεις στο νομό Λακωνίας επιταχύνοντας κατά αυτό τον τρόπο την οικονομική ανάπτυξη ολόκληρης της περιφέρειας
- ü η οικονομική ανάπτυξη θα συμβάλλει στην καταπολέμηση του πληθωρισμού στο νομό
- ü θα επιτευχθεί άμεση προώθηση του παραγωγικού μηχανισμού
- ü θα ενισχυθεί η ανταγωνιστικότητα μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου
- ü θα υποστηριχθεί σαφέστατα το εθνικό εισόδημα – προϊόν, συμπληρώνοντας κατά αυτό τον τρόπο την γενικότερη οικονομική ανάπτυξη

## **2.2 Υποστηρικτές και ενδιαφερόμενοι του επενδυτικού σχεδίου**

Η συγκεκριμένη μελέτη αναδομήσεως, διενεργείται από την εταιρεία εκπονήσεως μελετών σκοπιμότητας ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ Α.Ε., για λογαριασμό της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, η οποία θα χρηματοδοτήσει και την διεξαγωγή της μελέτης αυτής. Το συγκεκριμένο υποκατάστημα της Εθνικής Τράπεζας που διαχειρίζεται την περίπτωση αναδόμησης του μη λειτουργούντος ξενοδοχείου στο Γύθειο Λακωνίας, εδρεύει στην οδό Πανεπιστημίου 24 και έχει Κωδικό Αριθμό 163.

Τα αποτελέσματα του υπό μελέτη επενδυτικού θα καθορίσουν και την περαιτέρω δυνατότητα αποκατάστασης της ξενοδοχειακής μονάδας, καθώς έχει εκδηλωθεί αγοραστικό ενδιαφέρον για αυτή από τον επιχειρηματία Βασίλη Παπαγεωργίου. Η υπό μελέτη ανενεργή ξενοδοχειακή μονάδα, αποτελεί περιουσιακό στοιχείο της Εθνικής τράπεζα της Ελλάδος, η οποία διαπραγματεύεται την πώληση της στον κ. Παπαγεωργίου έναντι προσυμφωνημένης μεταξύ των δύο τιμής. Πιο συγκεκριμένα, έχουν γίνει κάποιες διαπραγματεύσεις για την αγορά του μη

λειτουργούντος ξενοδοχείου από τον κύριο Παπαγεωργίου σε περίπτωση που η τελική έκβαση του επενδυτικού προγράμματος είναι θετική.

Ο υποστηρικτής του επενδυτικού αυτού σχεδίου, αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα της χώρας, είναι νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου και σαν τέτοιο δραστηριοποιείται με πολύ μεγάλη επιτυχία στα δρώμενα της Ελληνικής οικονομίας για πολλές δεκαετίες. Το συγκεκριμένο χρηματοπιστωτικό ίδρυμα, έχει αδιαμφισβήτητα μεγάλες οικονομικές δυνατότητες που λίγο έως πολύ είναι γνωστές σε όλους μέσα από τους δημοσιευμένους ισολογισμούς.

Η Εθνική τράπεζα δεν αποτελεί αποκλειστικά και μόνο τον χρηματοδότη, προκειμένου να γίνουν όλες οι απαιτούμενες προσπάθειες που θα οδηγήσουν στη δημιουργία της μελέτης, αλλά αποτελεί και «συνδετικό κρίκο» μεταξύ του γραφείου μας και της αγοράς. Δεν είναι η πρώτη φορά άλλωστε, που το γραφείο μας διεξάγει μια μελέτη σκοπιμότητας με πολύ σημαντικό αντικείμενο για λογαριασμό της συγκεκριμένης τράπεζας. Η καλή αυτή συνεργασία που έχει αναπτυχθεί μεταξύ του γραφείου μας και της Εθνικής τράπεζας, είναι πολύ προσοδοφόρα, γιατί αφενός συντηρεί και ενισχύει το καλό όνομα του γραφείου μας στην αγορά, και αφετέρου μας τροφοδοτεί με πολλά επιμέρους στοιχεία που είναι απαραίτητα για την διενέργεια μιας τέτοιας μελέτης.

Κατά την διάρκεια της συνεργασίας μεταξύ της εταιρείας μας και της Εθνικής τράπεζας, για οποιαδήποτε πληροφορία ερχόμαστε σε επαφή με τον κ. Πανάγο Παναγιώτη που κατέχει τη θέση του τμηματάρχη στο συγκεκριμένο υποκατάστημα. Κάτι τέτοιο συμφωνήθηκε, κατόπιν απαίτησης και από τις δύο πλευρές για συνεχή επικοινωνία και αμεσότητα στην επαφή, σε όλη την διάρκεια εκπονήσεως της μελέτης. Συνεπώς, μπορεί ο υποστηρικτής του σχεδίου να είναι νομικό πρόσωπο, αλλά ο συνδετικός κρίκος και υπεύθυνος επικοινωνίας, είναι ένα φυσικό πρόσωπο και έτσι επιτυγχάνεται το ζητούμενο που είναι η αμεσότητα στην επικοινωνία μεταξύ των δύο μερών.

### 2.3 Ιστορικό του επενδυτικού σχεδίου

Η ιστορική εξέλιξη του επενδυτικού σχεδίου, θεωρείται κάθε άλλο παρά πολύπλοκη και δυσνόητη, καθώς η σύλληψη της αρχικής ιδέας του σχεδίου έγινε όταν η ξενοδοχειακή μονάδα στο Γύθειο Λακωνίας ανακοίνωσε επίσημα την έπ' αόριστο αναστολή της δραστηριότητάς της στην περιοχή στις 11 Ιανουαρίου του 2004. Οι βασικοί λόγοι που συντέλεσαν στην λήψη αυτής της απόφασης, έχουν προαναφερθεί, αλλά ο σημαντικότερος όλων ήταν η στενότητα των απαραίτητων για την λειτουργία κεφαλαίων. Εν συνεχεία, παρόλο που η μονάδα ήταν κλειστή, εκδηλώθηκε έντονο επενδυτικό ενδιαφέρον για την αναδόμηση της ιδιαίτερα όταν η κυριότητα αυτής περιήλθε στις 12 Μαρτίου του 2004 στην Εθνική τράπεζα της Ελλάδος που είχε δανειοδοτήσει την προηγούμενη ιδιοκτησιακή αρχή.

Το επενδυτικό ενδιαφέρον ήταν μεγάλο, γιατί αφενός η συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή παρουσιάζει έντονη τουριστική δραστηριότητα κατά τους καλοκαιρινούς κυρίως μήνες, και αφετέρου λόγω της τοποθεσίας που κατέχει η μονάδα, σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Έτσι στις 19 Νοεμβρίου του 2005, η Εθνική τράπεζα ανέθεσε στην εταιρεία μας την εκπόνηση της μελέτης αναδομήσεως του συγκεκριμένου ξενοδοχείου, καθώς υπήρχε έντονο ενδιαφέρον εκ μέρους του επιχειρηματία κ. Βασίλη Παπαγεωργίου να αγοράσει την μελέτη και να προχωρήσει τελικά στην υλοποίησή της, σε περίπτωση πάντοτε που τα αποτελέσματα ήταν θετικά και προέτρεπαν για κάτι τέτοιο.

Έκτοτε, το γραφείο μας έχει εκπονήσει μια σειρά από απαιτούμενες μελέτες προκειμένου να καταλήξει σε ένα ασφαλές συμπέρασμα για τον επενδυτή που θα εκμηδενίζει όσο το δυνατό περισσότερο το ενδεχόμενο του λάθους. Αντικειμενικός σκοπός ήταν η εξασφάλιση της επενδυτικής αλληλουχίας. Η επενδυτική αλληλουχία αποτελείται από τρεις επιμέρους φάσεις:

α) την προεπενδυτική φάση, όπου εντοπίζεται η επενδυτική ιδέα και διεξάγεται η προμελέτη και η μελέτη σκοπιμότητας

- β) την επενδυτική φάση, κατά την οποία υλοποιείται η επένδυση
- γ) και τέλος την λειτουργική φάση, όπου τελικά αρχίζει η δραστηριοποίηση της μονάδας

Η προεπενδυτική φάση που αποτελεί και την πιο σημαντική για την πορεία του σχεδίου φάση, αποτελείται από διάφορα στάδια:

- α) Τη μελέτη επενδυτικών ευκαιριών από όπου θα αναγνωριστούν οι ενδεχόμενες επενδυτικές ευκαιρίες - ιδέες.
- β) Τη προμελέτη σκοπιμότητας όπου αναλύονται οι εναλλακτικές λύσεις του επενδυτικού σχεδίου που προκαταρκτικά επιλέγονται, ώστε να προετοιμαστεί το έδαφος για τη μελέτη σκοπιμότητας.
- γ) Τη μελέτη σκοπιμότητας στην οποία γίνεται η τελική αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου με πιο σαφή, λεπτομερειακό, χρονοβόρο και δαπανηρό τρόπο από την προμελέτη σκοπιμότητας.

Έτσι λοιπόν, το γραφείο μας ακολουθώντας τη παραπάνω δομή ξεκίνησε στις 10 Δεκεμβρίου του 2005 την εκπόνηση της μελέτης επενδυτικών ευκαιριών, η οποία είχε διάρκεια περίπου 20 μέρες. Η μελέτη αυτή, αποτέλεσε ένα πολύ σημαντικό τμήμα του επενδυτικού σχεδίου, καθώς αναλύθηκαν και διαπραγματεύθηκαν στοιχεία που κρίθηκαν ως σημαντικά για το όλο σχέδιο. Τέτοια στοιχεία είναι:

- ü οι φυσικοί πόροι που συναντώνται στην περιοχή του Γυθείου και που μπορούν να αξιοποιηθούν από τη μονάδα
- ü η μελλοντική ζήτηση για τουριστικά αγαθά και υπηρεσίες που παρουσιάζουν δυναμική ανάπτυξη
- ü οι σχετιζόμενες με την λειτουργία της μονάδας περιβαλλοντικές επιδράσεις
- ü οι επιτυχείς ξενοδοχειακοί κλάδοι σε άλλες περιοχές με όμοιο οικονομικό περιβάλλον και παρόμοια επίπεδα αναπτύξεως, κεφαλαίων και φυσικών πόρων



- ü η δυνατότητα διαφοροποίησης της λειτουργίας της μονάδας καθώς και των προσφερόμενων υπηρεσιών και αγαθών
- ü η δυνατότητα μελλοντικής επεκτάσεως της αναδομημένης ξενοδοχειακής μονάδας για την επίτευξη οικονομιών κλίμακας
- ü το γενικό επενδυτικό κλίμα
- ü οι ισχύουσες ξενοδοχειακές πολιτικές
- ü η διαθεσιμότητα και το κόστος των απαιτούμενων συντελεστών παραγωγής

Εν συνεχεία, μετά τα θετικά στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από την παραπάνω μελέτη, επακολούθησε η προμελέτη σκοπιμότητας στις 8 Ιανουαρίου του 2006. Αυτό συνέβη για να εξακριβωθεί πιο λεπτομερειακά η φύση των στοιχείων που προέκυψαν, ώστε να αποκλειστεί το ενδεχόμενο μιας περιττής μελέτης σκοπιμότητας που θα είχε μια απειροελάχιστη πιθανότητα να φτάσει στην επενδυτική φάση. Στην προμελέτη σκοπιμότητας, προβήκαμε επειδή όλες οι επενδυτικές ιδέες δεν είναι πάντοτε εφαρμόσιμες και συνεπώς έπρεπε να εξεταστεί κατά πόσο θα υπήρχε αγορά για την αναδομημένη ξενοδοχειακή μονάδα στην περιοχή του Γυθείου.

Επειδή λοιπόν από τη μελέτη αναγνώρισης επενδυτικών ευκαιριών, δεν ήμασταν 100% σίγουροι για την προέλευση κάποιων στοιχείων, ή διαφορετικά η αξιοπιστία τους κρίθηκε κάπως αμφιλεγόμενη, το γραφείο μας προχώρησε στην προμελέτη σκοπιμότητας. Τα αποτελέσματα της προμελέτης σκοπιμότητας, που παρουσιάστηκαν ήταν θετικά, ώστε να εκπονηθεί εν συνεχεία η μελέτη σκοπιμότητας.

Η μελέτη σκοπιμότητας που στην προκειμένη περίπτωση, ήταν μελέτη αναδομήσεως μιας ξενοδοχειακής μονάδας στο Γύθειο της Λακωνίας, άρχισε να διεξάγεται στις αρχές Μαρτίου του 2006 και είχε διάρκεια περίπου τεσσάρων μηνών.

## 2.4 Σύνθεση Ερευνητικής Ομάδας

Η επιλογή των μελετητών που συμμετείχαν στην ερευνητική ομάδα έγινε πολύ προσεκτικά, προκειμένου το αποτέλεσμα της μελέτης να είναι επιτυχημένο. Το θετικό αποτέλεσμα πάντοτε είναι απαραίτητο σε μια μελέτη αναδομήσεως προκειμένου να αποφασιστεί αν θα προχωρήσει η αποκατάσταση ή θα απορριφθεί η ιδέα. Αν η αναδόμηση της μονάδας δεν συνοδευόταν από μελέτη σκοπιμότητας, θα ήταν μια ριψοκίνδυνη ενέργεια, τόσο για τον επιχειρηματία, όσο και για την Εθνική τράπεζα.

Η σύνθεση της ομάδας αυτής, λόγω της πολυπλοκότητας του ζητήματος απαρτίζεται από μια σειρά εμπειρων ερευνητών με βαθιά γνώση του αντικειμένου. Συγκεκριμένα, αποτελείται από:

- ü το Μιχάλη Φανδρίδη αναλυτή μανάτζμεντ και χρηματοοικονομικών, ο οποίος θα έχει ηγετικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων και το συντονισμό των άλλων
- ü το Γιάννη Σταματόπουλο οικονομολόγο με ειδικές γνώσεις πάνω στην ξενοδοχειακή οργάνωση
- ü το Γεώργιο Μακρή ειδικό αναλυτή στο μάρκετινγκ και στην έρευνα αγοράς
- ü το Λάζαρο Ζούμπο ειδικό στη γενικότερη οργάνωση
- ü το Παναγιώτη Λάζο ειδικό μηχανικό σε θέματα που αφορούν την προς αποκατάσταση μονάδα
- ü τον περιβαλλοντολόγο Αντώνη Σταματίου και τον κοινωνιολόγο Δημήτριο Λάβδα ως διακεκριμένους συμβούλους για βραχύ χρονικό διάστημα κατά τα πρώτα στάδια της επένδυσης

## **2.5 Κόστος προεπενδυτικών μελετών και σχετικών ερευνών που καλύπτονται από το πρόγραμμα**

Το κόστος που αφορά τις προεπενδυτικές μελέτες και τις σχετικές έρευνες που καλύπτονται από το πρόγραμμα, αφορά :

- ü το κόστος της προκαταρκτικής μελέτης για την αναγνώριση επενδυτικών ευκαιριών στο Γύθειο της Λακωνίας
- ü το κόστος της αντίστοιχης προμελέτης σκοπιμότητας προκειμένου να εξεταστεί εκ πρώτης όψεως αν το επενδυτικό σχέδιο μπορεί τελικά να είναι εφικτό
- ü το κόστος της μελέτης σκοπιμότητας για λεπτομερέστερη και πληρέστερη ανάλυση των αποτελεσμάτων της προμελέτης σκοπιμότητας
- ü το κόστος επί μέρους μελετών και μελετών υποστηρίξεως
- ü τις αμοιβές των ειδικών, των συμβούλων και των σχεδιαστών
- ü τις προπαρασκευαστικές έρευνες

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί, ότι από την Ελληνική Νομοθεσία επιβάλλονται κάποιες διαδικασίες προκειμένου για την δημιουργία ξενοδοχειακών μονάδων ανεξάρτητα από τον τρόπο χρηματοδότησης αυτών ( αναπτυξιακός νόμος ή ίδια κεφάλαια). Πιο συγκεκριμένα, απαιτείται :

- Ø προέγκριση «χωροθέτησης» της εγκατάστασης και «έγκριση περιβαλλοντικών όρων» από το Υπουργείο Περιβάλλοντος Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων.
- Ø Έγκριση καταλληλότητας του οικοπέδου και της αρχιτεκτονικής μελέτης σύμφωνα με το Π.Δ. 43/2002 σχετικά με την «Κατάταξη των κύριων ξενοδοχειακών καταλυμάτων σε κατηγορίες αστέρων και τεχνικές προδιαγραφές αυτών». Οι εν λόγω εγκρίσεις χορηγούνται από τις Διευθύνσεις Τουρισμού των Περιφερειών της χώρας σε συνεργασία με τη Γενική Γραμματεία Τουριστικής Ανάπτυξης.

- Ø Ειδικό σήμα λειτουργίας που χορηγείται από τις Διευθύνσεις Τουρισμού των Περιφερειών της χώρας.
- Ø Οικοδομική άδεια για αναδόμηση της εγκατάστασης από τα κατά τόπους Πολεοδομικά γραφεία.

Η προκαταρκτική μελέτη για την αναγνώριση επενδυτικών ευκαιριών και η προμελέτη σκοπιμότητας κόστισαν 4.000 €. Εν συνεχεία, η μελέτη σκοπιμότητας, η οποία κόστισε 6.000 € μαζί με τη συμπλήρωση φακέλου.

Αναγκαία υπήρξε και η πρόσληψη αρχιτέκτονα ειδικευμένου στην αποκατάσταση παραθεριστικών ξενοδοχειακών συγκροτημάτων προκειμένου για τον ακριβή υπολογισμό του κόστους αναδόμησης και του χρόνου ανακατασκευής της εξεταζόμενης μονάδας. Παράλληλα, ήταν απαραίτητη και η παρουσία ομάδας ειδικών συνεργατών προκειμένου για την επίβλεψη, την τεχνική υποστήριξη και τις επιμετρήσεις του έργου. Η αμοιβή των παραπάνω ειδικών συνεργατών ανήλθε στα 55.000 € συνολικά.

Η αρχιτεκτονική μελέτη και η έκδοση της οικοδομικής άδειας κόστισε 20.000 €. Σε ότι αφορά το κόστος των προπαρασκευαστικών ερευνών (προέγκριση χωροθέτησης, μελέτη περιβαλλοντικών επιπτώσεων), αξίζει να αναφερθεί ότι αποτέλεσαν επιμέρους συμπληρωματικά κόστη των βασικών μελετών, συνολικού ύψους 2.000 €. Το γεγονός αυτό στηρίζεται στην περιορισμένη χρονική διάρκεια που έλαβαν δράση και στον υποστηρικτικό κυρίως ρόλο που διαδραμάτισαν στο πλαίσιο του επενδυτικού προγράμματος. Συνοψίζοντας λοιπόν τα παραπάνω έχουμε:

**Πίνακας 2.1 Κόστος προεπενδυτικών μελετών και σχετικών ερευνών**

| <b>A/A</b> | <b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ</b>  | <b>ΚΟΣΤΟΣ (€)</b> |
|------------|---|-------------------|
| <b>1</b>   | Συνολικό κόστος εκπόνησης Μελετών                                     | 10.000            |
| <b>2</b>   | Επιμέρους μελέτες τεχνικής υποστηρίξεως και επιβλέψεως – επιμετρήσεως | 55.000            |
| <b>3</b>   | Αρχιτεκτονική μελέτη – οικοδομική άδεια                               | 20.000            |
| <b>4</b>   | Προπαρασκευαστικές έρευνες  | 2.000             |
| <b>5</b>   | <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>   | <b>87.000</b>     |

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

### **3.1 Η παγκόσμια τουριστική αγορά**

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού (ΠΟΤ), το 2005 εξελίχθηκε σε ένα πολύ καλό έτος για τον παγκόσμιο τουρισμό. Εκτιμάται ότι κατά το οκτάμηνο Ιανουαρίου – Αυγούστου 2005, οι αφίξεις διεθνών τουριστών αυξήθηκαν με ρυθμό 12% σε σύγκριση με την ίδια περίοδο του 2004. Η αύξηση αυτή, αποτελεί ρεκόρ που υπερβαίνει κατά 3 ποσοστιαίες μονάδες το προηγούμενο ρεκόρ 9% που σημειώθηκε το 2003. Η υψηλή αυτή επίδοση δεν είναι μόνο αποτέλεσμα της άνθησης της παγκόσμιας οικονομίας, αλλά αποδίδεται και στην ανάκαμψη της αγοράς ύστερα από την κατάσταση ύφεσης που επικράτησε στο παρελθόν σε παγκόσμια κλίμακα, εξαιτίας του πολέμου στο Ιράκ, του ιού της άτυπης πνευμονίας και του αρκετά χαμηλότερου ρυθμού αναπτύξεως, ιδίως των ανεπτυγμένων οικονομιών, από όπου και προέρχεται ο κύριος όγκος των διεθνών τουριστών.

Πρέπει να σημειωθεί, ότι η πραγματοποιηθείσα θετική εξέλιξη του παγκόσμιου διεθνούς τουρισμού, η οποία σαφώς υπερβαίνει και τις πλέον αισιόδοξες προβλέψεις, αποτελεί χαρακτηριστικό όλων των περιοχών αλλά με χαρακτηριστικές ανισότητες.

#### **3.1.1 Λόγοι που οδήγησαν στην ανάπτυξη της παγκόσμιας τουριστικής κίνησης**

Οι συνθήκες στις οποίες αναπτύχθηκε η διεθνής τουριστική κίνηση στο διάστημα Ιανουαρίου - Αυγούστου 2005, ήταν εμφανώς βελτιωμένες σε σύγκριση με την αντίστοιχη περίοδο του 2004. Η μείωση των ευρύτερων γεωπολιτικών εντάσεων, και οι θετικές οικονομικές επιδόσεις στις χώρες πηγές τουριστικών ροών, οδήγησαν σε θεαματική ανάκαμψη της τουριστικής ζήτησης σε όλες τις περιοχές του κόσμου, ύστερα από τρία δύσκολα χρόνια. Υπολογίζεται ότι, με βάση τα

στοιχεία που έχει συγκεντρώσει ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού έως τον Οκτώβριο, ο αριθμός των διεθνών τουριστικών αφίξεων έφθασε τα 526 εκ., γεγονός που αντιστοιχεί σε αύξηση κατά 58 εκ. αφίξεις (+12%) ως προς την ίδια περίοδο του 2004.

Η θετική πορεία του διεθνούς τουρισμού, αντανακλάται και στην αύξηση των αεροπορικών ταξιδιών πέρα από τις προκαθορισμένες προβλέψεις. Την περίοδο Ιανουαρίου - Σεπτεμβρίου 2005, η αύξηση της επιβατικής κίνησης στις τακτικές πτήσεις ήταν 17,7% σε σχέση με την ίδια περίοδο του 2004. Η πορεία αυτή, όμως, ενδέχεται να επηρεαστεί δυσμενώς κατά το επόμενο διάστημα από την ενδεχόμενη διατήρηση της τιμής του πετρελαίου στα πρόσφατα ιδιαίτερα ψηλά επίπεδα.

Επιπλέον, ο αυξημένος ανταγωνισμός μεταξύ τουριστικών προορισμών, η εξάπλωση και ο πολλαπλασιασμός των αερογραμμών χαμηλού κόστους, η αναζήτηση προσφορών και κρατήσεων τελευταίας στιγμής, η διευρυνόμενη χρήση του διαδικτύου, η ανάκαμψη του επιχειρηματικού τουρισμού, το ισχυρό ευρώ αποτελούν τα κυριότερα χαρακτηριστικά που καθορίζουν τις τάσεις στον διεθνή τουρισμό για το 2005.

Στην Ευρώπη, ειδικότερα, η ισχύς του ευρώ εξακολούθησε να καθορίζει την κατανομή των ροών προς τους ευρωπαϊκούς προορισμούς, ενώ εμφανίστηκε ανάκαμψη της κίνησης από μακρινές αγορές, ΗΠΑ και Ιαπωνία, με προορισμό τις ευρωπαϊκές πόλεις. Έτσι, με βάση τα έως τώρα στοιχεία, τους πρώτους οκτώ μήνες του 2005 παρουσιάστηκε αύξηση του συνολικού αριθμού των αφίξεων κατά 6%. Στις χώρες της ευρωζώνης, σημειώθηκε σχετική στασιμότητα, ιδιαίτερα στους προορισμούς «ήλιου και θάλασσας». Ειδικότερα, σημειώθηκε αύξηση του εισερχόμενου τουρισμού στις χώρες της Βόρειας Ευρώπης, ιδιαίτερα στο Ηνωμένο Βασίλειο (+13%). Οι χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης, σημείωσαν σημαντική αύξηση. Στις τέσσερις χώρες της ευρωπαϊκής διεύρυνσης, και ιδιαίτερα στην Ουγγαρία και την Πολωνία η αύξηση έφθασε το 8,6% και το

20% αντίστοιχα, γεγονός που οφείλεται πιθανώς και στην προβολή των χωρών αυτών λόγω της ένταξής τους στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Στην Βόρειο Αφρική και τη Μέση Ανατολή, οι βελτιωμένες υποδομές, το ισχυρό ευρώ και η σχετική απομάκρυνση των τρομοκρατικών απειλών, επηρεάζουν θετικά την ανάκαμψη της τουριστικής κίνησης και τις θετικές προοπτικές ανάπτυξης. Οι διεθνείς αφίξεις στην Τυνησία και το Μαρόκο αυξήθηκαν κατά 19% και 17% αντίστοιχα. Η περιοχή όμως εξακολουθεί να είναι ευάλωτη στις διακυμάνσεις της διεθνούς πολιτικής συγκυρίας, όπως αποδεικνύουν και τα πρόσφατα κτυπήματα στην Αίγυπτο.

Στις χώρες της Ασίας και του Ειρηνικού, η τουριστική κίνηση το 2005 έχει δείξει αισθητά σημάδια ανάκαμψης, μετά τις πρόσφατες απώλειες λόγω της επιδημίας SARS. Ιδιαίτερα έντονες είναι οι ενδο-περιφερειακές ροές, με σημαντικά αυξανόμενη παρουσία του εξερχόμενου τουρισμού από την Κίνα (20,2 εκ. εξερχόμενοι τουρίστες το 2004). Η οικονομική ανάκαμψη της Ιαπωνίας, που συνέβαλε στην αύξηση του εξερχόμενου τουρισμού κατά 31%, για πρώτη φορά μετά το 2001. Η άνθηση της Ινδικής οικονομίας, έχει ήδη αρχίσει να τροφοδοτεί τόσο την εισερχόμενη, όσο και την εξερχόμενη τουριστική κίνηση από τη χώρα αυτή.

Σημαντική ανάκαμψη, παρουσίασε και ο εισερχόμενος τουρισμός στην Ινδονησία και την Ταϊλάνδη με βάση τα στατιστικά στοιχεία των προηγούμενων ετών. Δυστυχώς, όμως οι ζημιές στον τουριστικό κλάδο από τα κύματα τσουνάμι στις χώρες της νότιας και νοτιοανατολικής Ασίας ανέρχονται σε δισεκατομμύρια δολάρια. Η Ινδονησία και η Ταϊλάνδη είναι οι χώρες που έπαθαν τις μεγαλύτερες ζημιές από τα παλιρροϊκά κύματα, πλην όμως ο αντίκτυπος από την τεράστια φυσική καταστροφή που προκλήθηκε, έχει επιπτώσεις για την τουριστική βιομηχανία της ευρύτερης περιοχής.



Η εξασθένηση του δολαρίου, την τελευταία περίοδο, φέρνει τις χώρες της Αμερικανικής ηπείρου και της Καραϊβικής σε πλεονεκτική θέση και ενισχύει την ελκυστικότητα των προορισμών τόσο για την Ευρώπη και ιδιαίτερα τις χώρες της ευρωζώνης, όσο και για τις ΗΠΑ και τον Καναδά. Στην Καραϊβική, η αύξηση του αριθμού των αφίξεων έφθασε το 8% τους πρώτους οκτώ μήνες του 2005. Η ανάκαμψη του εξερχόμενου τουρισμού, ιδιαίτερα από τις ΗΠΑ, προς τους υπερπόντιους προορισμούς περιορίζεται εξαιτίας του δολαρίου.

Τέλος, η σταθεροποίηση του ρυθμού ανάκαμψης των οικονομιών στις κύριες πηγές εξερχόμενου τουρισμού, οι ισοτιμίες του ευρώ έναντι των άλλων νομισμάτων, η τιμή του πετρελαίου μετά την πρόσφατη ραγδαία άνοδο της, και η διεθνής πολιτική συγκυρία αποτελούν τους αποφασιστικούς παράγοντες που αναμένεται να καθορίσουν την πορεία της διεθνούς τουριστικής κίνησης και το επόμενο διάστημα.

### **3.1.2 Αλλαγές στις τάσεις των τουριστών**

Στον 21ο αιώνα, συναντούμε πολύ μεγάλες μεταβολές στις τάσεις και στις προτιμήσεις των τουριστών σε σχέση με αυτές που υπήρχαν για μεγάλο χρονικό διάστημα κατά τον προηγούμενο αιώνα. Οι μεταβολές αυτές, εντοπίζονται σε παγκόσμιο επίπεδο, και οφείλονται τόσο στην σημαντική εξέλιξη της τουριστικής βιομηχανίας, όσο και στην εξατομικευμένη μορφή τουρισμού που έχει αναπτυχθεί και προτιμάται έναντι του μαζικού τουρισμού.

Λόγω των αυξημένων καθημερινών υποχρεώσεων, και του μεγάλου φόρτου εργασίας που συναντάται στις αναπτυγμένες χώρες, οι προτιμήσεις των τουριστών έχουν αλλάξει σημαντικά καθώς οι διακοπές έχουν αποκτήσει πολύ μεγαλύτερη σημασία για τον σύγχρονο τουρίστα. Ο σύγχρονος επισκέπτης, επιδιώκει πιο άμεσες εμπειρίες από τα ταξίδια του, αναζητά την ηρεμία και την επαφή με την φύση, την επιστροφή στις οικογενειακές αξίες, την γνωριμία με τα

ήθη και τα έθιμα κάθε προορισμού. Οι επισκέπτες πια αναζητούν και άλλες αξίες πέρα από την ευχάριστη διαμονή τους σε ένα ξενοδοχείο πολυτελείας.

Σύμφωνα με τις διεθνείς τουριστικές τάσεις, παρουσιάζεται μια εξέλιξη στα ισχύοντα στατικά τουριστικά μοντέλα. Υπάρχει μια εμφανής στροφή των τουριστών από τους καθιερωμένους τουριστικούς προορισμούς, σε νέους και ανερχόμενους. Άμεση επιδίωξη των σύγχρονων τουριστών, είναι η απόκτηση πραγματικής τουριστικής εμπειρίας έναντι των τυποποιημένων δραστηριοτήτων κυρίως μέσω της εξεύρεσης εξειδικευμένων αγορών που διαφέρουν σημαντικά από το μαζικό μοντέλο τουρισμού.

Οι σύγχρονοι τουρίστες, ενδιαφέρονται άμεσα για τις διακοπές τους και ασχολούνται ενεργά με τον σχεδιασμό του πακέτου των διακοπών τους. Το γεγονός αυτό οφείλεται στην πολλαπλότητα των προσφερομένων δραστηριοτήτων οι οποίες καλλιεργούν το σώμα και το πνεύμα του τουρίστα, μεγιστοποιώντας έτσι την χρησιμότητα των διακοπών του. Τέλος, οι σύγχρονοι τουρίστες έχουν την τάση να επιδιώκουν το πέρασμα από τον εποχικό τουρισμό, στον ετήσιο τουρισμό ανεξάρτητα με τις καιρικές συνθήκες του προορισμού.

### **3.1.3 Διάκριση του Τουρισμού σε βασικές κατηγορίες και μορφές**

Το τουριστικό φαινόμενο είναι αρκετά σύνθετο στις μέρες μας, λόγω αφενός της εξέλιξης του και αφετέρου λόγω της αλλαγής στις τάσεις και στις προτιμήσεις των τουριστών. Προκειμένου να μπορέσουμε να αναλύσουμε πληρέστερα το τουριστικό φαινόμενο, χρησιμοποιούμε κάποια προσδιοριστικά κριτήρια. Έτσι έχουμε τις εξής επικρατέστερες μορφές ή τύπους τουρισμού :

A) Ο **μαζικός τουρισμός**. Ο μαζικός τουρισμός είναι μια κατηγορία του τουρισμού που χαρακτηρίζεται από ομαδικότητα συμμετοχής των τουριστών στις διάφορες φάσεις της τουριστικής δραστηριότητας. Σε καμία περίπτωση όμως, δε

συνδέεται αποκλειστικά με τον τουρισμό διακοπών-αναψυχής τύπου μακράς διαμονής.

Β) Ο **ατομικός τουρισμός**. Σε αντίθεση με τον μαζικό τουρισμό, ο ατομικός τουρισμός είναι πιο πρόσφατη μορφή τουρισμού και χαρακτηρίζεται κυρίως από την αυτόνομη δράση των τουριστών σε θέματα οργάνωσης και εκτέλεσης του ταξιδιού. Στην κατηγορία αυτή οι τουρίστες επιλέγουν τον προορισμό τους σύμφωνα με τις προτιμήσεις τους, που σχετίζονται με τη φυσική ομορφιά του τοπίου, τις κλιματολογικές συνθήκες, το κόστος ταξιδιού, το κόστος διαμονής, την κουλτούρα, το περιβάλλον, τη δυνατότητα απαλλαγής από τα τετριμμένα, κ.α.

Γ) Μια άλλη κατηγορία τουρισμού αποτελεί ο **εσωτερικός τουρισμός**. Ο εσωτερικός τουρισμός πραγματοποιείται από τον ντόπιο πληθυσμό μιας χώρας μέσα στα γεωγραφικά της όρια, δηλαδή μέσα στην επικράτεια της. Κατά την συγκεκριμένη κατηγορία τουρισμού, δεν υπάρχει εισροή συναλλάγματος στη χώρα, αλλά παρόλα αυτά παρουσιάζει σημαντικές οικονομικές και άλλες ωφέλειες για τη χώρα στην οποία αναπτύσσεται.

Δ) Ο **εξωτερικός τουρισμός** πραγματοποιείται από άτομα που διαμένουν μόνιμα σε μια χώρα και την εγκαταλείπουν προσωρινά για να επισκεφθούν κάποια άλλη ή κάποιες άλλες χώρες για τουριστικούς λόγους και με αυτόν τον τρόπο να ικανοποιήσουν συγκεκριμένες τουριστικές ανάγκες ή επιθυμίες τους. Κατά συνέπεια, εξωτερικό τουρισμό έχει οποιαδήποτε χώρα, όταν μόνιμοι κάτοικοι άλλων χωρών την επισκέπτονται ή όταν μόνιμοι κάτοικοι της επισκέπτονται άλλες χώρες για τουριστικούς λόγους.

Ε) **Συνεχής τουρισμός** : Χαρακτηριστική διάκριση του συνεχούς τουρισμού είναι ότι διαρκεί όλο το χρόνο, που σημαίνει ότι σε καμιά περίπτωση δεν επηρεάζονται οι δραστηριότητες του από τις κλιματολογικές συνθήκες που επικρατούν στις διάφορες εποχές σε όλη τη διάρκεια του χρόνου. Οι αντιπροσωπευτικότερες μορφές τουρισμού αυτής της κατηγορίας είναι ο συνεδριακός τουρισμός, ο τουρι-

σμός κινήτρων, ο τουρισμός εκθέσεων, ο τουρισμός πόλης και ο μορφωτικός τουρισμός.

ΣΤ) **Εποχιακός τουρισμός** : Χαρακτηριστική διάκριση του εποχιακού τουρισμού είναι ότι δε διαρκεί όλο το χρόνο, που σημαίνει ότι σε αντίθεση με το συνεχή τουρισμό οι δραστηριότητες του επηρεάζονται αποφασιστικά από τις κλιματολογικές συνθήκες που επικρατούν σε διαφορετικές εποχές, γι' αυτό και αναστέλλονται προσωρινά για ένα μικρό ή μεγάλο χρονικό διάστημα κάθε έτος. Οι αντιπροσωπευτικότερες μορφές τουρισμού αυτής της κατηγορίας είναι ο τουρισμός παραχείμασης και ο τουρισμός χειμερινών σπορ.



Διάγραμμα 3.1: Οι βασικές Κατηγορίες του Τουρισμού

Σύμφωνα με στοιχεία του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού (Ε.Ο.Τ.), οι κύριες μορφές τουρισμού συναντώνται με τον χαρακτηρισμό επικρατούσες ή παραδοσιακές. Ως επικρατούσες ή παραδοσιακές, λοιπόν, μορφές τουρισμού χαρακτηρίζονται οι μορφές θερινού τουρισμού και οι καθιερωμένες από τον Ε.Ο.Τ. μορφές του θεραπευτικού, θαλάσσιου, χιονοδρομικού τουρισμού. Οι μορφές αυτές, αποτελούν βασική υποδομή και κατευθυντήριο άξονα για την ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας.

Οι πιο πρόσφατες μορφές τουρισμού που αναπτύχθηκαν, ονομάστηκαν εναλλακτικές μορφές τουρισμού και αναφέρονται ως νέες ή ειδικές μορφές τουρισμού. Η ανάγκη για δημιουργία αυτής της μορφής τουρισμού

δημιουργήθηκε από την ανάπτυξη του μαζικού και οργανωμένου τουρισμού, τόσο στις χώρες υποδοχής όσο και στις χώρες προέλευσης των τουριστών. Αυτό συνέβη γιατί η ανάπτυξη αυτή του μαζικού τουρισμού ήρθε σε αντίθεση με τα βαθύτερα κίνητρα των τουριστών, γεγονός που οδήγησε στην ανάπτυξη κάποιων ειδικών και εναλλακτικών μορφών τουρισμού.

Εννοιολογικά, οι ειδικές μορφές τουρισμού, προσδιορίζονται από τα επιμέρους ειδικά κίνητρα που ωθούν τα άτομα στην τουριστική μετακίνηση, ενώ οι εναλλακτικές μορφές, οι οποίες αποτελούν τμήμα των ειδικών μορφών, ερμηνεύονται από τα κίνητρα των ατόμων που σχετίζονται με τον τρόπο οργάνωσης του ταξιδιού και τον προσανατολισμό της τουριστικής κατανάλωσης σε περιβαλλοντικά προϊόντα. Ουσιαστικά, η ομάδα κινήτρων που προσδιορίζει τον τύπο του ταξιδιού και την καταναλωτική συμπεριφορά του τουρίστα καθορίζει και την επιλογή μιας ή και περισσότερων ειδικών ή εναλλακτικών μορφών τουρισμού. Οι κυριότερες μορφές ειδικού ή εναλλακτικού τουρισμού είναι οι εξής :

- ü Κοινωνικός τουρισμός
- ü Αγροτουρισμός
- ü Αθλητικός τουρισμός
- ü Περιηγητικός τουρισμός
- ü Οικολογικός τουρισμός
- ü Ιαματικός τουρισμός
- ü Πολιτικός τουρισμός
- ü Συνεδριακός τουρισμός
- ü Επαγγελματικός τουρισμός
- ü Θρησκευτικός τουρισμός
- ü Χειμερινός τουρισμός

### 3.1.4 Το τουριστικό σύστημα στις μέρες μας

Ο τουρισμός σήμερα, έχει εξελιχθεί σε μεγάλο βαθμό και αποτελεί ένα σύνθετο δίκτυο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που περιλαμβάνει τη διανυκτέρευση, τη μεταφορά, τη διατροφή και τη ψυχαγωγία των ταξιδιωτών. Πιο συγκεκριμένα αυτές οι επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι :

- Οι καταλυματικές μονάδες, π.χ. ξενοδοχεία, μοτέλ, ενοικιαζόμενα δωμάτια, διαμερίσματα, ξενώνες, κ.λ.π.
- Οι επισιτιστικές μονάδες που καλύπτουν τις ανάγκες διατροφής των ταξιδιωτών, όπως είναι τα εστιατόρια, οι ταβέρνες, κ.λ.π.
- Οι επιχειρήσεις μεταφοράς, που καλύπτουν τις ανάγκες μεταφοράς των ταξιδιωτών, όπως είναι οι αεροπορικές, οι ναυτιλιακές εταιρίες, τα γραφεία ενοικίασης αυτοκινήτων, κ.λ.π.
- Τα τουριστικά ή ταξιδιωτικά γραφεία. Σε αντίθεση με τα άλλα τμήματα της τουριστικής βιομηχανίας, το τμήμα αυτό, είναι εγκατεστημένο στο σημείο που ξεκινά ο ταξιδιώτης, και όχι στον τόπο προορισμού.
- Οι μονάδες-εγκαταστάσεις αναψυχής, π.χ. πάρκα ή ειδικά διαμορφωμένοι φυσικοί χώροι για αναψυχή, κ.λ.π.
- Διάφορες άλλες επιχειρήσεις, οι οποίες ικανοποιούν δευτερεύουσες ανάγκες των ταξιδιωτών, όπως π.χ. τα καταστήματα που πωλούν μικροαντικείμενα εθνικού ή τοπικού χαρακτήρα ως αναμνηστικά.

Οι τουρίστες βέβαια, πέρα από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες των παραπάνω μονάδων, καταναλώνουν ή κάνουν χρήση αγαθών και υπηρεσιών, που κατά κύριο, λόγο προορίζονται ή παρέχονται στους κατοίκους των περιοχών όπου καταφθάνουν (π.χ. νοσοκομεία, ταχυδρομεία).

Για την καλύτερη λοιπόν εξέταση και ανάλυση των σύνθετων σχέσεων που αναπτύσσονται στα πλαίσια της τουριστικής βιομηχανίας, είναι προτιμότερο να αντιμετωπιστεί ο τουρισμός ως σύστημα. Η θεώρηση του τουρισμού ως

συστήματος δίνει τη δυνατότητα προσδιορισμού των ατόμων που εμπλέκονται σε αυτό. Σύμφωνα λοιπόν με την παραπάνω θεώρηση διακρίνονται τρία στάδια:

- **Οι εισροές:** εξοπλισμός, πόροι, δεξιότητες εργαζομένων, απαιτήσεις πελατών, επιχειρηματική δημιουργικότητα, δαπάνες, επενδυμένα κεφάλαια.
  - **Οι εκροές:** παρεχόμενες υπηρεσίες, κέρδος, θέσεις εργασίας, ικανοποίηση πελατών, αποδοχές, επιδράσεις στις τουριστικές περιοχές.
  - **Οι διαδικασίες:** το ενδιάμεσο στάδιο κατά το οποίο οι εσωτερικές διαδικασίες ενός οργανισμού μετατρέπουν τις εισροές σε εκροές
- Τα διάφορα συστατικά στοιχεία του συστήματος, αλληλοσυνδέονται μεταξύ τους και η απόδοση της λειτουργίας του επηρεάζεται από πιθανές αλλαγές σε ένα οποιοδήποτε στοιχείο του.

### **3.1.5 Παράγοντες που καθορίζουν την επιλογή ενός τουριστικού προορισμού**

Για την επιτυχή λειτουργία ενός οργανισμού μέσα σε αυτό το σύστημα θα πρέπει να είναι κατανοητή η διαδικασία με την οποία κάποιος αποφασίζει να επισκεφθεί ένα αξιοθέατο ή μία τουριστική εγκατάσταση. Πολύ σημαντικός παράγοντας στην επιλογή ενός τουριστικού προορισμού, είναι η διαδικασία λήψης απόφασης αναφορικά με το αν κάποιος προτίθεται να πραγματοποιήσει διακοπές. Μετά τη λήψη θετικής απόφασης, αναζητείται ο συγκεκριμένος τύπος διακοπών, και προσδιορίζονται οι στόχοι του λήπτη. Οι στόχοι μπορεί να είναι γενικοί, π.χ. ωραίο φυσικό τοπίο, έως πολύ συγκεκριμένοι, π.χ. πακέτο διακοπών με πρωινές ώρες πτήσεων.

Στη συνέχεια, συλλέγονται πληροφορίες για να προσδιοριστεί ποιες διακοπές πληρούν τους στόχους που έχουν θέσει, εντός βέβαια συγκεκριμένων χρηματικών και χρονικών ορίων. Η συλλογή πληροφοριών είναι μία συνεχής διαδικασία, βάσει της οποίας ο τουρίστας θα διαμορφώσει μια σφαιρική εικόνα για τον προορισμό των διακοπών του. Οι πληροφορίες φιλτράρονται για να

δημιουργηθούν οι πρώτες εικόνες των θέρετρων, οι οποίες θα συγκριθούν με την εικόνα των διακοπών που έχει διαμορφώσει ο λήπτης. Από τη στιγμή που θα δημιουργηθούν οι πρώτες εικόνες, ο τουρίστας είναι σε θέση να επιλέξει τον προορισμό που καλύπτει τους στόχους του.

Οι καταναλωτές γενικότερα, επιλέγουν να αγοράσουν ένα προϊόν λόγω των ιδιοτήτων του ή των χαρακτηριστικών του, χρησιμοποιώντας αρχικά την αντίληψη τους για να αξιολογήσουν τα χαρακτηριστικά αυτά και να εκτιμήσουν τη χρησιμότητα που θα αποκομίσουν αγοράζοντας το συγκεκριμένο προϊόν. Έτσι και οι υπηρεσίες τουρισμού αγοράζονται όταν ο καταναλωτής - τουρίστας πιστεύει πως τα οφέλη που θα αποκομίσει μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του. Η μόνη διαφορά είναι ότι δεν μπορεί ούτε να τις παρατηρήσει άμεσα, ούτε να τις δοκιμάσει χωρίς κάποιο κόστος πριν τις αγοράσει. Οι τουριστικές υπηρεσίες καταναλώνονται αποκλειστικά στον τόπο της παραγωγής.

### **3.1.5.1 Η σημασία των παραγόντων αυτών στην διαμόρφωση της τελικής απόφασης από τους τουρίστες - καταναλωτές**

Οι παραπάνω παράγοντες επηρεάζουν την επιλογή του κάθε ατόμου για την μετάβαση του σε έναν προορισμό για τουριστικούς λόγους. Καθοριστικό όμως στοιχείο επιλογής με ιδιαίτερη σημασία, αποτελούν τα χαρακτηριστικά που υποθέτει ο καταναλωτής ότι παρουσιάζει ένα συγκεκριμένο τουριστικό προϊόν. Καθώς το άτομο που προσπαθεί να διαμορφώσει άποψη για τις διακοπές του, έχει συνήθως περιορισμένες γνώσεις για τα χαρακτηριστικά των τοποθεσιών που δεν έχει προηγουμένως επισκεφθεί, η εικόνα που έχει σχηματίσει για αυτές αποτελούν ένα σημαντικό στοιχείο που επηρεάζουν την όλη διαδικασία επιλογής.

Η εικόνα αυτή όμως δεν είναι το πραγματικό παρεχόμενο προϊόν, αλλά αυτό που ο λήπτης υποθέτει. Επομένως, η αντίληψη κατά το στάδιο λήψης απόφασης για μετάβαση σε ένα συγκεκριμένο προορισμό είναι πιο σημαντική από την πραγματικότητα και συνεπώς οι οργανισμοί που παρέχουν τουριστικές



υπηρεσίες πρέπει να δίνουν πολύ μεγάλη προσοχή στη δημιουργία της επιθυμητής εικόνας της υπηρεσίας στο τμήμα των πιθανών αγοραστών που απευθύνονται.

### **3.1.5.2 Ο ρόλος της διοίκησης των παρεχόμενων υπηρεσιών**

Η δημιουργία της επιθυμητής εικόνας της υπηρεσίας στο τμήμα εκείνο των καταναλωτών στους οποίους απευθύνεται η συγκεκριμένη υπηρεσία, διαδραματίζει όπως προαναφέρθηκε πολύ σημαντικό ρόλο στην τελική επιλογή του προορισμού. Από την άλλη μεριά όμως, ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί και στη διοίκηση των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς μετά την αγορά της υπηρεσίας από τον καταναλωτή-τουρίστα υπάρχουν δύο πιθανά αποτελέσματα:

- Ο πελάτης να μείνει ικανοποιημένος από το προϊόν ή την υπηρεσία που καταναλώνει
- Κάποια στοιχεία της υπηρεσίας να μην καλύπτουν τις προσδοκίες του πελάτη

Στην πρώτη περίπτωση, το αποτέλεσμα είναι θετικό για την επιχείρηση γιατί το ιδεατό στοιχείο σχεδόν ταυτίζεται με το πραγματικό και συνεπώς οι επιθυμίες του καταναλωτή ικανοποιούνται και αυξάνεται η χρησιμότητά του. Επομένως, η διοίκηση των παρεχόμενων υπηρεσιών λειτούργησε μεθοδευμένα και με σύστημα και συνέβαλλε στην δημιουργία καλού κλίματος συνεργασίας μεταξύ της επιχείρησης και του τουρίστα καταναλωτή.

Στην δεύτερη περίπτωση, ο πελάτης δεν εισέπραξε αυτό το οποίο προσδοκούσε στο σύνολο του και για αυτό πρέπει να υπάρξει ανάδραση από την διοίκηση του οργανισμού ή της μονάδας, ώστε η παροχή της συγκεκριμένης υπηρεσίας να μπορέσει στο μέλλον να καλύψει το σύνολο των επιθυμιών του πελάτη. Σε κάθε περίπτωση, μεγάλη προσοχή θα πρέπει να δίνεται στην εικόνα που προβάλλεται, καθώς η ίδια εμπειρία είναι δυνατόν να οδηγήσει σε δυσάρεστα αποτελέσματα

και να διακόψει την όποια δυνατότητα για περαιτέρω συνεργασία μεταξύ των δύο μερών.

### **3.1.6 Η τουριστική ζήτηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν**

Για την πληρέστερη κατανόηση της τουριστικής βιομηχανίας, θα πρέπει να προσδιοριστούν οι παράγοντες τουριστικής ζήτησης και κατανάλωσης. Ο όρος τουριστική ζήτηση αναφέρεται στον συνολικό αριθμό των ατόμων στα οποία εμφανίζεται η τουριστική ανάγκη (αριθμός αγοραστών), και στον συνολικό όγκο των τουριστικών αγαθών τα οποία οι υποψήφιοι πελάτες προτίθενται να χρησιμοποιήσουν.

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την τουριστική ζήτηση είναι :

- Το μέγεθος του τουριστικού πλήθους
- Το ύψος των ατομικών εισοδημάτων
- Ο ελεύθερος χρόνος
- Η τιμή των τουριστικών αγαθών
- Η τιμή των μη τουριστικών αγαθών
- Οι προτιμήσεις του τουριστικού πλήθους
- Η διαφήμιση-προβολή
- Ο συρμός(μόδα)

#### **3.1.6.1 Η τουριστική κατανάλωση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν**

Με το όρο τουριστική κατανάλωση, καλείται η χρησιμοποίηση του τουριστικού προϊόντος (αγαθά ή υπηρεσίες) για την ικανοποίηση των τουριστικών αναγκών ενός ατόμου. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την τουριστική κατανάλωση ομαδοποιούνται σε δύο κύριες κατηγορίες :

- Ενδογενείς
- Εξωγενείς

Οι ενδογενείς παράγοντες διακρίνονται σε ψυχοφυσικούς και πολιτιστικούς.

◆ Οι ψυχοφυσικοί παράγοντες περιλαμβάνουν :

- Τον χαρακτήρα
- Την κατάσταση της υγείας
- Τα αισθήματα
- Τις επιθυμίες
- Τις μνήμες
- Τα βιώματα

◆ Οι πολιτιστικοί παράγοντες περιλαμβάνουν :

- Το μορφωτικό επίπεδο
- Το πολιτιστικό επίπεδο
- Τις θρησκευτικές πεποιθήσεις

Οι εξωγενείς παράγοντες με τη σειρά τους, περιλαμβάνουν το ατομικό εισόδημα, τις κοινωνικές συνθήκες, τις πολιτιστικές συνθήκες, τις οικονομικές συνθήκες και τη διαφήμιση.

• Στο ατομικό εισόδημα περιλαμβάνονται :

- Η αγοραστική ικανότητα του εισοδήματος
- Οι συναλλαγματικές αναστολές

• Στις κοινωνικές συνθήκες περιλαμβάνονται :

- Ο διαθέσιμος ελεύθερος χρόνος
- Ο θεσμός της άδειας
- Τα ήθη και τα έθιμα του τόπου

- Στις πολιτιστικές συνθήκες περιλαμβάνονται :

- ü Η πολιτική σταθερότητα της χώρας
- ü Η εδραίωση της διεθνούς ειρήνης
- ü Οι πόλεμοι
- ü Οι αναταραχές

- Στις οικονομικές συνθήκες περιλαμβάνονται:

- ü Το επίπεδο των τιμών
- ü Οι μεταβολές στο γενικό επίπεδο των τιμών (πληθωρισμός)
- ü Οι συναλλαγματικές ισοτιμίες
- ü Το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών

- Τέλος, στην διαφήμιση περιλαμβάνονται:

- ü Τα μέσα προβολής του τουριστικού προϊόντος
- ü Η διάρκεια προβολής του στη σεζόν

### **3.1.7 Η Εποχικότητα (Το πρόβλημα της Ελληνικής Τουριστικής Αγοράς)**

Με τον όρο Τουριστική Εποχικότητα, ορίζουμε το φαινόμενο της εκδήλωσης της τουριστικής δραστηριότητας σε ορισμένη εποχή του έτους. Είναι κοινά αποδεκτό ότι η εποχικότητα είναι ένα από τα σοβαρότερα προβλήματα και εμπόδια του τουριστικού κλάδου, το οποίο καλείται να αντιμετωπίσει η χώρα μας αποσκοπώντας στην περαιτέρω ανάπτυξη της τουριστικής αγοράς.

Σχετικά με το φαινόμενο της εποχικότητας, κρίνεται σκόπιμο να διευκρινιστεί ότι :

1. Λέγοντας εποχή του έτους κατά την οποία εκδηλώνεται η τουριστική δραστηριότητα, εννοείται πάντα η εποχή του έτους που επικρατεί στον τουριστικό προορισμό και όχι η εποχή του έτους που επικρατεί στους τόπους προέλευσης των τουριστών.

2. Αρκετές μορφές τουρισμού μπορούν να εκδηλωθούν σε περισσότερες από μία εποχές του έτους και δεν υπάρχουν σαφή χρονικά όρια στην τοποθέτησή τους στον ετήσιο κύκλο.
3. Δεν υφίσταται τουριστική εποχικότητα στους τόπους της μίας εποχής (τόποι αιώνιου θέρους, αιώνιας άνοιξης και αιώνιου χειμώνα).
4. Δεν υφίσταται τουριστική εποχικότητα στο διημισφαιρικό τουρισμό ή με άλλα λόγια, η τουριστική εποχικότητα είναι θέμα επιλογής των τουριστών.
5. Η τουριστική εποχικότητα ενισχύεται, και εξαρτάται από την εποχικότητα διαφόρων τακτικών, συνηθειών και θεσμών της ανθρώπινης δραστηριότητας (σχολική περίοδος, περίοδος αδειών, κ.λ.π.)

#### **3.1.7.1 Αίτια εμφάνισης της εποχικότητας**

Τα πιο σημαντικά αίτια εμφάνισης της τουριστικής εποχικότητας είναι :

1. Ορισμένες μορφές τουρισμού, από τη φύση τους, εκδηλώνονται υποχρεωτικά σε ορισμένη εποχή του έτους (π.χ. ο παράκτιος τουρισμός εκδηλώνεται υποχρεωτικά το θέρος, ο τουρισμός χειμερινών αθλημάτων επίσης το χειμώνα, κ.λ.π.). Αν μια από αυτές τις μορφές τουρισμού είναι μαζική τότε παρατηρείται χρονική και τοπική υπερσυγκέντρωση τουριστών.
2. Ορισμένες εποχές του έτους προσφέρονται καλύτερα, είναι δηλαδή καταλληλότερες για την εκδήλωση της τουριστικής δραστηριότητας και προτιμούνται από τους τουρίστες. Έτσι ορισμένες μορφές τουρισμού, αν και μπορούν να εκδηλωθούν και σε άλλες εποχές, εκδηλώνονται στις εποχές κατά τις οποίες ο καιρός είναι καλύτερος. Αυτό συμβαίνει γιατί ο καλός καιρός διευκολύνει και τους τουρίστες, προσωπικά, (προσωπικές ανάγκες, ενδυμασία, προφύλαξη υγείας, κ.λ.π.) και την εκδήλωση των τουριστικών

δραστηριοτήτων (διασκέδαση, αθλήματα, περιηγήσεις, κ.λ.π.). Εξάλλου είναι γνωστό ότι ο περισσότερος κόσμος ειδικά στη χώρα μας, προτιμά σχεδόν πάντα να κάνει τις διακοπές του κατά τη διάρκεια των θερινών μηνών για να ικανοποιήσει τη βιολογική του ανάγκη για ανάπαυση και χαλάρωση.

3. Ορισμένες δραστηριότητες, τακτικές, συνήθειες και θεσμοί της ανθρώπινης κοινωνίας επιβάλλουν την εκδήλωση της τουριστικής δραστηριότητας μόνο κατά τη διάρκεια ορισμένων εποχών του έτους, και κυρίως κατά τη διάρκεια του θέρους. (Σχολική περίοδος, περίοδος χορήγησης αδειών από τις επιχειρήσεις, κ.λ.π.).
4. Ορισμένα τμήματα της τουριστικής πελατείας, προτιμούν να κάνουν διακοπές κατά τη διάρκεια του θέρους είτε από συνήθεια (παραδοσιακά διακοπές σημαίνουν καλοκαίρι), είτε γιατί τους αρέσει η πολυκοσμία του μαζικού τουρισμού και τα προϊόντα του παράκτιου τουρισμού, είτε γιατί παρασύρονται από φίλους, γνωστούς, συγγενείς και κυρίως από τις παρέες τους.

#### **3.1.7.2 Προβλήματα που παρουσιάζονται λόγω της εποχικότητας**

Αποτέλεσμα της τουριστικής εποχικότητας είναι η παρουσία σημαντικών προβλημάτων μερικά από τα οποία είναι :

1. Η τουριστική εποχικότητα, είναι ένας από τους κυριότερους παράγοντες μαζικοποίησης του τουρισμού και της δημιουργίας των δυσμενών επιδράσεων του μαζικού τουρισμού στο περιβάλλον.
2. Λόγω της τουριστικής εποχικότητας δημιουργείται το φαινόμενο της υποεκμετάλλευσης της τουριστικής υποδομής κατά τη νεκρή τουριστική περίοδο, η οποία σε μερικές περιπτώσεις όπως π.χ. στην περίπτωση του παράκτιου τουρισμού μένει ανεκμετάλλευτη και ανενεργός 6 μήνες το χρόνο σε βάρος των επιχειρήσεων και της πολιτείας που την έχουν δημιουργήσει.

3. Λόγω της τουριστικής εποχικότητας, που αυξάνει τη ζήτηση των τουριστικών προϊόντων, αυξάνονται οι τιμές τους σημαντικά, σε βάρος των τουριστών και ντόπιου πληθυσμού.
4. Λόγω της υπερσυγκέντρωσης των τουριστών που προκαλεί η τουριστική εποχικότητα, και της αδυναμίας των τουριστικών επιχειρήσεων να ανταποκριθούν στην υπερβολική ζήτηση, παρατηρείται μείωση της ποιότητας των προσφερομένων τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Η έντονη εποχικότητα που παρουσιάζουν οι αφίξεις αλλοδαπών τουριστών, είναι ίσως το σημαντικότερο πρόβλημα του ελληνικού τουρισμού, με σειρά αρνητικών συνεπειών στην οικονομία, την απασχόληση και άλλους τομείς.

Είναι εντυπωσιακό ότι σε ολόκληρη την περασμένη δεκαετία, κατά το τρίμηνο Ιούλιος, Αύγουστος και Σεπτέμβριος, πραγματοποιείται σταθερά περισσότερο από το 50% των ετήσιων αφίξεων. Οι όποιες προσπάθειες άμβλυνσης της εποχικότητας δεν είχαν αποτέλεσμα, είτε διότι δεν είχαν συνέπεια και συνέχεια, είτε διότι δεν βασίσθηκαν στη διαφοροποίηση - εμπλουτισμό του προϊόντος. Η παράταση αυτής της κατάστασης, επιτείνει το πρόβλημα των αντοχών των υποδομών στην υψηλή περίοδο και περιορίζει την αποδοτικότητα των επενδύσεων.

### **3.1.7.3 Η θέση της χώρας μας έναντι των κυριότερων ανταγωνιστών**

Με δεδομένο το πρόβλημα της εποχικότητας θα επιχειρήσουμε μια σύγκριση μεταξύ της Ελλάδας και μερικών ανταγωνιστριών χωρών. Παρά τα γενικά προβλήματα στατιστικής συγκρισιμότητας, επιλεκτικές συγκρίσεις και κυρίως η καταγραφή των τάσεων, βοηθούν στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων.

- ∅ Η Ελλάδα και η Ισπανία, έχουν περίπου ίδιο ρυθμό ανάπτυξης (και χαμηλότερο των υπολοίπων), γεγονός που εξηγείται από το ότι και οι δύο προορισμοί έχουν εισέλθει σε φάση ωριμότητας.
- ∅ Η Τουρκία και η Αίγυπτος αναπτύσσονται ταχύτερα, αφού ως προορισμοί βρίσκονται ακόμη σε σχετικά νεαρή ηλικία.
- ∅ Η Κύπρος λόγω μεγέθους τουλάχιστον, αποτελεί ειδική περίπτωση, και συνεπώς δεν μπορούμε να την συγκρίνουμε άμεσα με την Ελλάδα.
- ∅ Η Πορτογαλία παρουσιάζει ταχύτερους ρυθμούς ανάπτυξης ως τουριστικός προορισμός «νεαρότερης ηλικίας».

Συμπερασματικά, ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα του ελληνικού τουρισμού είναι η έντονη εποχικότητα της ζήτησης. Το πρόβλημα της εποχικότητας, από την άλλη μεριά, σηματοδοτεί και τις δυνατότητες ανάπτυξης που υπάρχουν. Οι δυνατότητες αυτές, σχετίζονται άμεσα με την επέκταση της περιόδου καθώς και με την ανάπτυξη υποδομών για συνέδρια - εκθέσεις, golf, θαλασσοθεραπεία και μαρίνες.

Σημαντικές διαφορές, ποσοτικές και ποιοτικές, παρατηρούνται επίσης στο επίπεδο της υποστηρικτικής τουριστικής υποδομής δηλαδή στα συνεδριακά κέντρα, στις μαρίνες, στα γήπεδα γκολφ, στα κέντρα θαλασσοθεραπείας, κ.λ.π. Τα στοιχεία αυτά διαφοροποιούν ποιοτικά τη σύνθεση του τουριστικού προϊόντος, συμβάλλουν στην άμβλυνση της εποχικότητας και έχουν σαφέστερα καλύτερες αποδόσεις.

### **3.1.8 Το μέγεθος του τουριστικού τομέα στην Ελλάδα**

Με βάση τα διαθέσιμα στατιστικά στοιχεία του 2003 θα εξετάσουμε την θέση της χώρας μας σε διεθνές επίπεδο. Συγκεκριμένα:

- Στην πρόσφατη έκδοση του WTO "World Tourism Barometer" (Vol.2, No2, June 2004), μεταξύ άλλων στοιχείων και εκτιμήσεων περιλαμβάνεται



πίνακας που απεικονίζει τις τουριστικές αφίξεις και τις τουριστικές εισπράξεις των χωρών με τις καλύτερες επιδόσεις κατά το 2003. Στον πίνακα αυτόν, η Ελλάδα καταλαμβάνει τη 10<sup>η</sup> θέση στην παγκόσμια κατάταξη ως προς τις τουριστικές εισπράξεις το 2003, μετά την Τουρκία. Παρουσιάζει μάλιστα αύξηση, σε σχέση με τις εισπράξεις του 2002 κατά 9,7%. Η επίδοση αυτή θεωρείται σημαντική καθώς υπήρξε αισθητή βελτίωση σε σχέση με το 2002.

- Πρέπει να σημειωθεί ότι τα μεγέθη των εισπράξεων, εκφράζονται σε δολάρια ΗΠΑ (USD), γιατί αυτό διευκολύνει τις συγκρίσεις σε παγκόσμιο επίπεδο μεταξύ όλων των τουριστικών προορισμών, ενώ τα «τοπικά» νομίσματα, μεταξύ των οποίων βέβαια και το ευρώ, παρουσιάζουν ποικιλομορφία και διακυμάνσεις στις μεταξύ τους ισοτιμίες. Ωστόσο, οι εισπράξεις από τον τουρισμό εκφρασμένες σε ευρώ εμφανίζουν μείωση για τη χώρα μας ως προς το 2002, μολονότι οι εισπράξεις κατά το 2003 και το 2002 δεν είναι απολύτως συγκρίσιμες, λόγω αλλαγής μεθοδολογίας από την Τράπεζα της Ελλάδος.

#### **3.1.8.1 Επισημάνσεις που αφορούν τον αλλοδαπό τουρισμό στην Ελλάδα**

Η Ελλάδα ως τουριστικός προορισμός των Ευρωπαίων κυρίως, θεωρείται ιδιαίτερα δημοφιλής και τουριστικώς αναπτυγμένη χώρα. Σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία του ΕΟΤ, οι κυριότεροι προορισμοί των διακοπών των Ευρωπαίων το 2004 ήταν κατά σειρά η Ισπανία με το 15% του συνόλου, η Γαλλία 13%, η Ιταλία 10%, η Γερμανία 6%, η Αυστρία 6%. Η Ελλάδα κατέλαβε την έκτη θέση με μερίδιο 4% του συνόλου. Συνολικά, οι προορισμοί της νοτιοανατολικής Μεσογείου απέσπασαν το 14%, ενώ της νοτιοδυτικής το 29%.

Ειδικότερα :

- ✓ Πρώτος προορισμός διακοπών των Ευρωπαίων, ήταν η Ισπανία με 35,3 εκ. ταξίδια. Απέσπασε το 29% των Βρετανών, το 16% των Γερμανών και το 27% των Γάλλων ταξιδιωτών για διακοπές.

- ✓ Ακολουθεί η Ιταλία με 23 εκ. που είχε μερίδιο αγοράς στη Γερμανία 16%, την Αυστρία 35%, το Ηνωμένο Βασίλειο 7%.
- ✓ Η Ελλάδα προσέλκυσε 10,3 εκ. ταξίδια διακοπών, με μερίδιο αγοράς 7% στο Ηνωμένο Βασίλειο, 4% στη Γερμανία και 6% στην Ιταλία.
- ✓ Η Τουρκία δέχθηκε 7,9 εκ. ταξίδια διακοπών, με μερίδιο αγοράς 5% στη Γερμανία, 3% στο Ηνωμένο Βασίλειο και 5% στην Ολλανδία.
- ✓ Η Κροατία υποδέχθηκε 6,7 εκ. ταξίδια διακοπών, καταλαμβάνοντας το 8% της ιταλικής αγοράς, το 2% της γερμανικής και το 52% της σλοβένικης αγοράς (η Σλοβενία είναι η τρίτη κατά σειρά μεγέθους πηγή προέλευσης τουριστών της Κροατίας).
- ✓ Μακρινοί προορισμοί. Μόνο το 10% του συνόλου των ταξιδιών διακοπών των Ευρωπαίων είχαν μακρινό προορισμό, ενώ 90% είχαν προορισμό κάποια ευρωπαϊκή χώρα. Οι προορισμοί της Ασίας - Ειρηνικού απέσπασαν μερίδιο 4%, η Βόρεια Αμερική 3% και η Καραϊβική 1% των ταξιδιών διακοπών.

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία, με ποσοστό μεγαλύτερο από 93% της τουριστικής κίνησης, οι τουρίστες που επισκέπτονται την χώρα μας προέρχονται από την Ευρώπη. Συγκεκριμένα, με ποσοστό μεγαλύτερο του 37% προέρχεται από το Ηνωμένο Βασίλειο και την Γερμανία. Το ποσοστό αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η Ελλάδα έχει επιλεγθεί ως ένας από τους κύριους προορισμούς έκτακτων πτήσεων (charter), από τους μεγαλύτερους οργανωτές ταξιδιών στη Γερμανία και το Ηνωμένο Βασίλειο.

### **3.1.9 Η Συμβολή του τουρισμού στην Ελληνική Οικονομία**

Ο Τουρισμός αποτελεί, διεθνώς, μια από τις κυριότερες πηγές παραγωγής εθνικού προϊόντος, απασχόλησης και ανάπτυξης. Σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης - της μεγαλύτερης διεθνώς τουριστικής δύναμης - ο τουρισμός συμβάλλει με 11,78% στο ΑΕΠ και η τουριστική οικονομία συμβάλλει με 12,62% στην συνολική απασχόληση. Στην Ελλάδα, τα αντίστοιχα ποσοστά εμφανίζονται

να είναι αρκετά πάνω από τον μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (3η υψηλότερη θέση στην συμμετοχή στο ΑΕΠ με 15%, και 2η θέση στην Απασχόληση με 17,38%) (WTTC 2004). Οι κυριότερες από τις επιπτώσεις του τουρισμού στην οικονομία αφορούν στα εξής ζητήματα :

### 3.1.9.1 Απασχόληση

Ο τουρισμός αποτελεί τομέα εντάσεως εργασίας, και δημιουργεί συχνά πολλές θέσεις εργασίας. Βέβαια, ο εποχικός χαρακτήρας της λειτουργίας του, συνήθως επηρεάζει και τα χαρακτηριστικά αυτής της απασχόλησης, η οποία είναι σε μεγάλο ποσοστό εποχική, ανειδίκευτη και περιστασιακή. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η συμβολή του στην ενίσχυση της αυτοαπασχόλησης (τουριστικές επιχειρήσεις, εμπορικά καταστήματα, κ.λ.π.). Πολλές φορές, η απασχόληση στον τουρισμό συνδυάζεται και με παράλληλη απασχόληση σε κάποιο άλλο κλάδο της οικονομίας (π.χ. γεωργία, βιομηχανία), με αποτέλεσμα τη γενικότερη αύξηση των οικογενειακών εισοδημάτων. Ιδιαίτερα στις τουριστικές περιοχές που λειτουργούν εποχικά, η πολλαπλή απασχόληση με επίκεντρο τον τουρισμό αποτελεί τον κανόνα για υψηλό ποσοστό του πληθυσμού.

Σχετικά με τη συμβολή του τουρισμού (με την ευρεία έννοια) στα μεγέθη και την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας, ενδεικτικά είναι και τα συμπεράσματα :

- Στην περίοδο 1980 - 1997 η αύξηση της απασχόλησης στην τουριστική οικονομία ήταν 87%, έναντι μόνο 9,2% της συνολικής απασχόλησης και μείωσης 15% στη μεταποίηση, η δε συνεισφορά του τουρισμού στο ΑΕΠ ήταν 53% έναντι, μόνο, 4,6% της βιομηχανίας.

Οι εντυπωσιακές αυτές διαφορές δεν αποτελούν έκπληξη, αν αναλογισθεί κανείς ότι:

- Η τουριστική οικονομία, δηλαδή το σύνολο της προστιθέμενης αξίας που προσδιορίζεται άμεσα και έμμεσα από την τουριστική ζήτηση, κυμαίνεται σήμερα στο 18% του ΑΕΠ (σε σύγκριση με 3% που ήταν το 1960).
- Η συμβολή της τουριστικής οικονομίας στην οικονομική ανάπτυξη των τελευταίων 20 ετών, ήταν 12 περίπου φορές μεγαλύτερη από την αντίστοιχη της βιομηχανίας.
- Ο Τουρισμός έχει προκαλέσει το σύνολο σχεδόν της βελτίωσης της κατανομής του περιφερειακού εισοδήματος τα τελευταία 20 - 30 χρόνια.
- Το τουριστικό συνάλλαγμα είναι 2,5 φορές μεγαλύτερο από το συνάλλαγμα από Βιομηχανικές εξαγωγές και 1,8 φορές μεγαλύτερο από τη συνολική αξία των εξαγωγών.

Ενδιαφέρον, επίσης, είναι το γεγονός ότι σύμφωνα με τα στοιχεία του WTTC (World Travel & Tourism Council), ότι αργά αλλά σταθερά η σχέση του μεγέθους απασχόλησης στην τουριστική οικονομία προς την άμεση απασχόληση στον Τουρισμό, διευρύνεται (από 2,64 το 1997 σε περίπου 3,0 το 2010). Αυτό σημαίνει, ότι για κάθε θέση άμεσης απασχόλησης στον τουρισμό δημιουργούνται επιπλέον, τουλάχιστον 2,6 έως 3 θέσεις απασχόλησης στην οικονομία γενικά.

### **3.1.9.2 Περιφερειακή ανάπτυξη**

Σε πολλές περιπτώσεις ο τουρισμός έχει συμβάλει στην ενίσχυση της ανάπτυξης περιφερειών αποβιομηχανοποιημένων, γεωγραφικά απομονωμένων, ορεινών και μειονεκτικών ή με υποβαθμισμένο αγροτικό τομέα. Η ανάπτυξη του τουρισμού αύξησε τα εισοδήματα, την απασχόληση, τις επενδύσεις και διέυρυνε την παραγωγική βάση της τοπικής οικονομίας, με αποτέλεσμα να σταματήσει η μετανάστευση και να βελτιωθεί το επίπεδο και η ποιότητα ζωής. Ειδικότερα δε στις περιοχές που διαθέτουν πλούσιους τουριστικούς πόρους, η ανάπτυξη είναι εξαιρετικά δυναμική σε ετήσιους ρυθμούς.

### **3.1.9.3 Πολλαπλασιαστικές επιδράσεις στην τοπική οικονομία**

Έχουν γίνει προσπάθειες να εκτιμηθούν οι πολλαπλασιαστικές επιδράσεις της τουριστικής ανάπτυξης στους υπόλοιπους κλάδους της εθνικής ή τοπικής οικονομίας. Παρά τις διαφορετικές τελικές εκτιμήσεις, από τη λειτουργία ενός κοινού «πολλαπλασιαστή του τουρισμού», κοινή είναι η εκτίμηση ότι υπάρχουν θετικές επιδράσεις σε πολλούς κλάδους, οι δραστηριότητες των οποίων σχετίζονται με τον τουρισμό, όπως βιομηχανία, βιοτεχνία, κατασκευές, γεωργία, κτηνοτροφία, υπηρεσίες, μεταφορές, εμπόριο, κ.λ.π. Οι θετικές δε αυτές επιδράσεις καταγράφηκαν σε περιοχές και χώρες με πολύ διαφορετικά χαρακτηριστικά ανάπτυξης.

### **3.1.9.4 Ισοζύγιο πληρωμών**

Δύο ζητήματα κυρίως έχουν αναλυθεί : α) Η επιβάρυνση του ισοζυγίου πληρωμών των τουριστικών χωρών από την ανάγκη να εισαγάγουν είδη και προϊόντα αναγκαία για τη λειτουργία του τουριστικού τομέα, και β) Η θετική επίδραση των συναλλαγματικών εισροών από τον τουρισμό στο ισοζύγιο. Στις περισσότερες χώρες με τουριστική ανάπτυξη, και ιδιαίτερα στις αναπτυσσόμενες, διαπιστώνουμε και τις δυο παραπάνω επιδράσεις και το τελικό, θετικό ή μη αποτέλεσμα, εξαρτάται από τη δυνατότητα των χωρών αυτών να σχεδιάζουν και να προγραμματίζουν τη γενικότερη λειτουργία του τουρισμού.

### **3.1.9.5 Φορολογικά έσοδα για το κράτος**

Οι επενδύσεις στον ευρύτερο τουριστικό τομέα, αλλά και η ιδιότητα του τουρισμού να ενισχύει δυναμικά τη δημιουργία πολλών μικρών επιχειρήσεων στις περιοχές όπου αναπτύσσεται, οδηγούν στην αύξηση των φορολογικών εσόδων. Ένας άλλος παράγοντας που συμβάλλει σε αυτή την αύξηση, είναι και ο μεγάλος

αριθμός των απασχολούμενων στον τομέα, η πλειοψηφία των οποίων έχει υψηλά εισοδήματα και αντίστοιχη καταναλωτική δαπάνη.

#### **3.1.9.6 Πληθωρισμός και αύξηση τιμών της γης σε τοπικό επίπεδο**

Έχει παρατηρηθεί ότι ο τουρισμός συχνά δημιουργεί πληθωριστικές πιέσεις, με αποτέλεσμα να αυξάνεται το κόστος ζωής σε τοπικό επίπεδο, ιδιαίτερα σε περιοχές όπου η ανάπτυξη του είναι μαζική και οργανωμένη. Συχνά επίσης, εξαιτίας και της ταχύτατης οικοπεδοποίησης, υπάρχει υπερβολική αύξηση στις τιμές της γης, γεγονός που σχετίζεται και με τη γενικότερη τάση για χωρική επέκταση των δραστηριοτήτων του, ιδιαίτερα στις περιοχές με μαζικό οργανωμένο τουρισμό, όπου υπάρχει και η μεγαλύτερη ζήτηση.

### **3.2 Στρατηγική του επενδυτικού σχεδίου**

#### **3.2.1 Στρατηγική του επενδυτικού σχεδίου – Παρεχόμενες Υπηρεσίες**

Η αναδομημένη ξενοδοχειακή μονάδα στο Γύθειο Λακωνίας, θα ανήκει στην Α' κατηγορία και θα περιλαμβάνει 35 δωμάτια με χωρητικότητα 95 κλίνες συνολικά. Από τα δωμάτια αυτά, τα 20 θα είναι δίκλινα, τα 10 τετράκλινα και τα 5 τρίκλινα. Το σύνολο των δωματίων θα διαθέτει κλιματισμό ψύξης – θέρμανσης, καλωδιακή τηλεόραση και μίνι μπαρ.

Στο επισιτιστικό τμήμα της μονάδας περιλαμβάνεται εστιατόριο χωρητικότητας 60 θέσεων στο οποίο οι επισκέπτες μπορούν να απολαύσουν συνταγές παραδοσιακού χαρακτήρα αλλά και ευρωπαϊκού τύπου γεύσεις. Επιπλέον, υπάρχει και καφετέρια όπου σερβίρονται καφέδες όλων των διαδεδομένων ειδών, ροφήματα και γλυκίσματα. Στη μονάδα θα περιλαμβάνεται εσωτερική και

εξωτερική πισίνα, γυμναστήριο καθώς και αίθουσα εκδηλώσεων όπου διεξάγονται κοινωνικές εκδηλώσεις και συνέδρια μικρής έκτασης.

Στον περιβάλλοντα χώρο της εξωτερικής πισίνας υπάρχει γκαζόν με μικρό κήπο και προβλέπεται η δημιουργία μικρού υπαίθριου μπαρ που θα εξυπηρετεί κυρίως τον χώρο της πισίνας. Επίσης, προβλέπεται η δημιουργία παιδικής χαράς με γκαζόν και ένα μικρό πάρκο με παγκάκια. Τέλος, θα υπάρχει χώρος στάθμευσης αυτοκινήτων (parking) χωρητικότητας 60 θέσεων.

Πληρέστερη και αναλυτικότερη περιγραφή των χώρων και των εγκαταστάσεων της μονάδας γίνεται στο αντίστοιχο κεφάλαιο (Κεφάλαιο 5).

### **3.2.2 Γεωγραφική περιοχή εγκατάστασης της μονάδας**

Η ξενοδοχειακή μονάδα που πρόκειται να αναδομηθεί βρίσκεται στο νομό Λακωνίας και συγκεκριμένα στην πόλη του Δήμου Γυθείου. Η επιλογή της συγκεκριμένης τοποθεσίας έγινε για τους ακόλουθους λόγους:

- Ø Καλή γνώση της περιοχής από τον επιχειρηματία που πρόκειται να αγοράσει την εν λόγω ξενοδοχειακή μονάδα
- Ø Το κόστος απόκτησης της αδρανοποιημένης (κλειστής) ξενοδοχειακής μονάδας είναι ιδιαίτερα δελεαστικό και εμπεριείχε και το κόστος του οικοπέδου ( χώρου εγκατάστασης) στην τιμή αγοράς
- Ø Το οικόπεδο πληροί όλες τις απαραίτητες πολεοδομικές προϋποθέσεις και τις προδιαγραφές που έθετε ο ΕΟΤ προκειμένου να εγκριθεί για την συγκεκριμένη χρήση
- Ø Η περιοχή είναι τουριστικά αναπτυσσόμενη και διαθέτει τα απαιτούμενα αποχετευτικά δίκτυα προσφέροντας τη δυνατότητα διαθέσεως των αποβλήτων
- Ø Το κόστος διαμορφώσεως του χώρου εγκαταστάσεως της μονάδας και του περιβάλλοντος κυμαίνεται σε απόλυτα λογικά επίπεδα καθώς το οικόπεδο

αυτό είχε διαμορφωθεί για την εγκατάσταση της προηγούμενης ξενοδοχειακής μονάδας

- ∅ Το συγκεκριμένο οικόπεδο διέθετε όλα εκείνα τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά και προδιαγραφές που έθετε ο ΕΟΤ προκειμένου να εγκριθεί για την συγκεκριμένη χρήση
- ∅ Το περιβάλλον εγκατάστασης της μονάδας είναι εξαιρετικού κάλλους
- ∅ Η δυνατότητα για οργάνωση αλλά και παρακολούθηση πλήθους πολιτιστικών, αθλητικών και άλλων δραστηριοτήτων
- ∅ Οι καλές δημόσιες σχέσεις του επιχειρηματία με τους προμηθευτές της μονάδας στην περιοχή
- ∅ Η δυνατότητα στελέχωσης της μονάδας με μόνιμο και εποχιακό προσωπικό από κατοίκους των γύρω περιοχών λόγω της εύκολης πρόσβασης στην πόλη του Γυθείου
- ∅ Η προοπτική δημιουργίας μιας ξενοδοχειακής μονάδας ικανής για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους επισκέπτες, συμβάλλοντας ταυτόχρονα στη διαφύλαξη του οικολογικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος της περιοχής

Αναφορικά με την τοποθεσία, το οικόπεδο και τον περιβάλλοντα χώρο θα επακολουθήσει εκτενέστερη ανάλυση στο 8ο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης.

Σε σχέση με την γεωγραφική περιοχή, σύμφωνα με την έρευνα μάρκετινγκ και προγενέστερες μελέτες, παρατηρήθηκε ότι θα υπάρξει μια πηγή πελατείας προς την μονάδα. Με άλλα λόγια, οι κάτοικοι του νομού Λακωνίας και κυρίως αυτοί που μένουν στην πόλη του Γυθείου θα αποτελέσουν μεγάλο κομμάτι των μεμονωμένων πελατών. Το μεγαλύτερο μέρος των πελατών αυτών αναμένεται να λειτουργήσουν σαν εξωτερικοί πελάτες των συμπληρωματικών υπηρεσιών που θα παρέχει η ξενοδοχειακή μονάδα. Οι υπηρεσίες αυτές αφορούν κυρίως το εστιατόριο, την καφετέρια, την πισίνα με το εξωτερικό μπαρ, την αίθουσα εκδηλώσεων και το γυμναστήριο.



Επιπρόσθετα, από το σύνολο σχεδόν των νομών της Πελοποννήσου και ειδικά από το νομό Αχαΐας και την πόλη της Πάτρας αναμένεται να υπάρξει ενδιαφέρον και δυναμική ζήτηση των παρεχομένων υπηρεσιών της μονάδας. Αντίστοιχα, μεγάλο ενδιαφέρον και πηγή πελατείας αναμένεται να προκύψει από τα μεγάλα αστικά κέντρα της χώρας με επίκεντρο την Αθήνα και τον Πειραιά. Τέλος, από το εξωτερικό, πηγή πελατείας εκτιμάται ότι θα προκύψει από τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης με επίκεντρο την Γερμανία και το Ηνωμένο Βασίλειο.

### **3.2.3 Ο Πελάτης – Στόχος και οι ανάγκες του καταναλωτή**

Με βάση τις έρευνες αγοράς που προηγήθηκαν της συγκεκριμένης μελέτης αλλά και τις σημαντικότερες εξελίξεις και τάσεις που επικρατούν στον παγκόσμιο τουρισμό, διαμορφώνεται μια σαφής εικόνα για τον τουριστικό κλάδο στην χώρα μας. Σχετικά με την ξενοδοχειακή μονάδα, λαμβάνοντας υπόψη τις μελέτες αυτές και τις προτιμήσεις των σύγχρονων επισκεπτών καταλήξαμε στους πελάτες στόχους σε σχέση με το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Οι βασικές κατηγορίες των πελατών – στόχων της μονάδας συνοψίζονται ως εξής:

- Ø Εξωτερικοί μεμονωμένοι πελάτες
- Ø Εσωτερικοί μεμονωμένοι πελάτες
- Ø Ταξιδιωτικά γραφεία που διοργανώνουν ταξίδια στην ελληνική ύπαιθρο
- Ø Εταιρείες που διοργανώνουν για το προσωπικό τους ταξίδια κινήτρων
- Ø Αθλητικά σωματεία που ξεκινούν την έναρξη της προετοιμασίας τους κατά τους καλοκαιρινούς μήνες

#### **3.2.3.1 Εξωτερικοί μεμονωμένοι πελάτες**

Με τον όρο εξωτερικούς μεμονωμένους πελάτες εννοούμε κυρίως τους κατοίκους του νομού Λακωνίας, καθώς και τους περαστικούς από την πόλη του Γυθείου

που επιθυμούν να γευματίσουν στο εστιατόριο της μονάδας, να πιουν ένα ποτό στο μπαρ ή να ένα καφέ στην καφετέρια. Υπάρχει επιπλέον η δυνατότητα οργανώσεως κάποιας μορφής πολιτιστικής εκδήλωσης ή δεξίωσης στην αίθουσα εκδηλώσεων της μονάδας κατόπιν συνεννοήσεως με την διοίκηση του ξενοδοχείου. Τέλος, παρέχεται η δυνατότητα στην συγκεκριμένη κατηγορία πελατών να κάνουν χρήση μερικών εγκαταστάσεων της μονάδας όπως πισίνα, γυμναστήριο, κ.λ.π., με την αντίστοιχη εγγραφή τους ως μέλη.

### **3.2.3.2 Εσωτερικοί μεμονωμένοι πελάτες**

Η κατηγορία των εσωτερικών μεμονωμένων πελατών αφορά εκείνους τους πελάτες που προτιμούν να κάνουν τις διακοπές τους σε ξενοδοχεία παραθερισμού, και να απολαμβάνουν το σύνολο των παρεχόμενων από την μονάδα υπηρεσιών κατά την διαμονή τους. Πρόκειται για το μέσο Έλληνα που επιζητά εξορμήσεις στην ύπαιθρο προκειμένου για την αναψυχή του και την ανάπαυλα του. Η κατηγορία αυτή πελατών είναι αρκετά ευρεία, και αποτελεί επίκεντρο για το σύνολο των ξενοδοχείων αντίστοιχου τύπου και για αυτό απαιτείται διαφήμιση και ανάπτυξη καλής φήμης προκειμένου για την προσέλκυσή τους.

Η διαφήμιση αυτή αναμένεται να πραγματοποιηθεί μέσω καταχώρησης του ξενοδοχείου σε τουριστικούς καταλόγους και περιοδικά και μέσω της ιστοσελίδας που αναφέρεται στο Γύθειο Λακωνίας στο διαδίκτυο ([www.gythio.net](http://www.gythio.net)) σε μια προσπάθεια να προωθήσει τις τοπικές επιχειρήσεις. Στην φιλοσοφία της διοίκησης της μονάδας «Όναρ» περιλαμβάνεται και η δια στόματος διαφήμιση που πηγάζει από την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών με το πληρέστερο δυνατό τρόπο, ώστε οι τελευταίοι να προτείνουν το ξενοδοχείο και σε φίλους ή γνωστούς τους για διακοπές.

Με βάση το προφίλ του εσωτερικού μεμονωμένου πελάτη, τη φιλοσοφία της διοίκησης και το σύνολο των παρεχόμενων υπηρεσιών, η μονάδα απευθύνεται :

- Ø Σε άτομα όλων των ηλικιών που έχουν την διάθεση να γνωρίσουν από κοντά το φυσικό κάλλος του τόπου και να συμμετάσχουν στις δραστηριότητες που προσφέρει η περιοχή προκειμένου να χαλαρώσουν και να ξεκουραστούν
- Ø Σε άτομα που διαθέτουν ικανοποιητική οικονομική κατάσταση και επιλέγουν τουριστικά καταλύματα χωρίς το κόστος διαμονής να αποτελεί αποκλειστικό κριτήριο
- Ø Σε συνειδητοποιημένους πελάτες, με καλή γνώση της αγοράς και εμπειρία από την διαμονή τους σε αντίστοιχες μονάδες της χώρας, που επιλέγουν τουριστικά καταλύματα με βάση την ποιότητα του συνόλου των παρεχομένων από τη μονάδα υπηρεσιών

### **3.2.3.3 Τα τουριστικά γραφεία**

Ο ρόλος που διαδραματίζουν τα τουριστικά γραφεία για την ξενοδοχειακή μονάδα «Όναρ», είναι αμφίδρομος καθώς λειτουργούν και σαν μέσο προώθησης και διανομής του τουριστικού προϊόντος και σαν πελάτες. Στην προκειμένη περίπτωση, θα αναλυθεί ο ρόλος τους σαν πελάτες.

Είναι προφανές, ότι τα τουριστικά γραφεία λειτουργούν σαν πελάτες για την μονάδα, γιατί μέσω της διαμεσολάβησής αποστέλλουν πελάτες σε αυτή και αυξάνουν τα συνολικά της έσοδα. Βέβαια προκειμένου για καλή και επικερδή συνεργασία, πρέπει να γίνει σωστή επιλογή συνεργατών. Ένα αξιόπιστο κριτήριο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την σωστή επιλογή τουριστικών γραφείων είναι η φερεγγυότητα και η αξιοπιστία που αυτά διαθέτουν. Η συνεργασία γίνεται αποδοτικότερη σε περίπτωση που επιλεγούν εκείνα τα τουριστικά γραφεία που ασχολούνται με την προώθηση ταξιδιών σε ξενοδοχεία παραθερισμού και είναι εξειδικευμένα στο συγκεκριμένο τουριστικό προϊόν.

Παράλληλα είναι επιθυμητή και επιδιώκεται η συνεργασία με μεγάλα τουριστικά γραφεία πιστωτικών καρτών των μεγάλων τραπεζικών ομίλων. Τα τουριστικά

γραφεία αυτού του τύπου είναι ταχέως αναπτυσσόμενα την τελευταία δεκαετία και αρκετά δημοφιλή καθώς διοργανώνουν πακέτα διακοπών τόσο ανά την Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Στο πλαίσιο αυτής της συνεργασίας, η αποπληρωμή της διαμονής και των λοιπών υπηρεσιών που χρησιμοποιήθηκαν από τον πελάτη γίνεται μέσω χρήσης της πιστωτικής κάρτας του αντίστοιχου τραπεζικού ομίλου με διάφορες διευκολύνσεις.

Οι κυριότερες διευκολύνσεις που αποκομίζουν οι πελάτες μέσω αυτής της συνεργασίας, είναι η εξόφληση σε άτοκες δόσεις μέσα σε έξι μήνες από την αγορά του πακέτου ή μεμονωμένων υπηρεσιών και η το μεγάλο ποσοστό έκπτωσης επί της αρχικής τιμής των δωματίων. Η ενημέρωση των πελατών για τις υπηρεσίες που παρέχουν τα συγκεκριμένα τουριστικά γραφεία, γίνεται μέσω των μηνιαίων περιοδικών που αποστέλλονται δωρεάν κάθε μήνα σε όλους τους συνδρομητές των καρτών. Από την αποστολή αυτών των περιοδικών, γίνεται σημαντική διαφήμιση των ξενοδοχείων εκείνων που πραγματοποιούν την προαναφερθείσα συνεργασία.

#### **3.2.3.4 Εταιρείες που διοργανώνουν ταξίδια κινήτρων**

Κατά την τελευταία πενταετία έχει αρχίσει να γίνεται δημοφιλής και στη χώρα μας, η διοργάνωση εκ μέρους των εταιρειών ταξιδιών κινήτρων. Τα ταξίδια κινήτρων έχουν καθιερωθεί στον επιχειρηματικό κόσμο και αφορούν το προσωπικό της εταιρείας σε επίπεδο τόσο στελεχών όσο και υπαλλήλων.

Τα ταξίδια αυτά ξεκίνησαν από τις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής και αποσκοπούν στη σύσφιξη και βελτίωση των εργασιακών σχέσεων, στη διατήρηση ενός καλού κλίματος στο εργασιακό περιβάλλον, και στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Με τα ταξίδια αυτά επαναπροσδιορίζονται οι στόχοι, γίνονται μετρήσιμοι και συνεπώς πιο εφικτοί για τους εργαζομένους.

Από την πλευρά της ξενοδοχειακής μονάδας, βασικό στόχο αποτελεί η πραγματοποίηση επαφών και η διατήρηση καλών δημόσιων σχέσεων τόσο με τους υπεύθυνους των μεγάλων εταιρειών που προγραμματίζουν αυτά τα ταξίδια όσο και με τις εταιρείες που λειτουργούν ως μεσάζοντες και διοργανώνουν τέτοια ταξίδια. Τα οφέλη που πρόκειται να αποκομίσει η ξενοδοχειακή μονάδα εκτιμάται να είναι μεγάλα καθώς τα ταξίδια κινήτρων διοργανώνονται ως επί το πλείστον κατά τους μήνες της χαμηλής περιόδου, με αποτέλεσμα να τονώνεται η ζήτηση και τα έσοδα της μονάδας.

### **3.2.3.5 Αθλητικά σωματεία**

Η τελευταία από τις προαναφερθείσες κατηγορίες πελατών στόχων της ξενοδοχειακής μονάδας, αφορά τα αθλητικά σωματεία που ξεκινούν την προετοιμασία του επόμενου χρόνου κατά τους καλοκαιρινούς μήνες. Τα σωματεία αυτά είναι μικρής και μεσαίας δυναμικής από τα μεγάλα αστικά κέντρα της περιφέρειας Πελοποννήσου. Η διάρκεια της προετοιμασίας ποικίλει από 20 έως 30 ημέρες.

Η δυναμική αυτών των σωματείων είναι κατάλληλη για την διεξαγωγή της προετοιμασίας τους στο Γύθειο Λακωνίας καθώς δεν έχουν ιδιαίτερα αυξημένες απαιτήσεις σε θέματα αθλητικών υποδομών. Οι υποδομές της περιοχής θεωρούνται κατάλληλες, γιατί παρότι λίγες στον αριθμό, πληρούν τις προϋποθέσεις σε ότι αφορά τις διαστάσεις και τον περιβάλλοντα χώρο. Επιπλέον, η γενικότερη τοποθεσία και ο αναζωογονητικός της χαρακτήρας, δημιουργούν πρόσφορες συνθήκες για την έναρξη της ολιγοήμερης προετοιμασίας σε σχέση με την φυσική τους έδρα.

Οι ομάδες αυτές πρόκειται να διαμένουν στο ξενοδοχείο και να κάνουν χρήση των παρεχόμενων υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένης και της ειδικής διατροφής των αθλητών. Προκειμένου να κανονιστούν τέτοιες συμφωνίες μεταξύ της μονάδας και των αθλητικών σωματείων, θα χρησιμοποιηθούν οι καλές δημόσιες

σχέσεις που διατηρεί ο επιχειρηματίας, με τους αθλητικούς παράγοντες της περιφέρειας.

### **3.2.4 Βασική στρατηγική του επενδυτικού σχεδίου**

Ο νομός Λακωνίας είναι ένας νομός που κατά την διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών έχει γνωρίσει τουριστική ανάπτυξη. Η τουριστική δραστηριότητα στην περιοχή αναπτύσσεται με σταθερούς ρυθμούς και μια σειρά από βελτιωτικές υποδομές πραγματοποιούνται για να συντηρήσουν αυτή την κατάσταση. Το σύνολο των υπηρεσιών που παρέχονται από την μονάδα «Όναρ» θεωρείται πανομοιότυπο με εκείνο που παρέχουν οι άλλες τουριστικές επιχειρήσεις της περιοχής, αλλά στην ουσία διαφέρει και αποτελεί μια εναλλακτική πρόταση.

Η αναδομημένη ξενοδοχειακή μονάδα αποτελεί μια τουριστική επιχείρηση του νομού Λακωνίας που παρέχει υπηρεσίες υψηλών ποιοτικών προτύπων. Η εμπειρία για τους επισκέπτες της μονάδας θα είναι πραγματικά πρωτόγνωρη γιατί η σχέση που θα δημιουργείται δεν είναι μόνο πελατειακή. Μέσω της διαμονής, δίνεται η δυνατότητα στον επισκέπτη να απολαύσει το παρθένο φυσικό περιβάλλον της περιοχής, να επιδοθεί σε παραθαλάσσιες δραστηριότητες και παράλληλα να έχει όλες τις παροχές και τις ανέσεις που προσφέρει ένα ξενοδοχείο Α΄ κατηγορίας.

Η στρατηγική που θα ακολουθηθεί, δεν θα είναι μοναδική, αλλά θα χρειαστεί κάποιος ενδεδειγμένος συνδυασμός στρατηγικών. Βάσει των εμπειριστατωμένων ερευνών που έχουν διεξαχθεί, εκτιμάται ότι θα υπάρξουν και παράλληλες υποστρατηγικές που θα υποστηρίζουν την λειτουργία της κύριας στρατηγικής. Η βασική στρατηγική που θα υιοθετηθεί προβλέπεται να είναι η στρατηγική διαφοροποίησης καθώς η επιχείρηση μέσα από τις αναβαθμισμένες παρεχόμενες υπηρεσίες θα επιδιώξει να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της. Η στρατηγική διαφοροποίησης, θα στοχεύσει στην ποιοτική παροχή οποιασδήποτε υπηρεσίας της μονάδας και συνεπώς θα επιφέρει αύξηση του

συνολικού κόστους λειτουργίας. Η αύξηση του κόστους που θα προκληθεί, εκτιμάται ότι θα αντισταθμιστεί από την παράπλευρη στρατηγική εστίασης σε πελάτες μεσαίας και υψηλής εισοδηματικής τάξης ντόπιους και ξένους που θα είναι σε θέση να καταβάλλουν το τίμημα που απαιτεί μια αναβαθμισμένη και ποιοτική για τα δεδομένα υπηρεσία.

Σύμφωνα λοιπόν με τις μέχρι τώρα εκτιμήσεις, το κόστος διαμονής της μονάδας αναμένεται να είναι υψηλότερο από ότι στα υπόλοιπα ξενοδοχεία της περιοχής λόγω των υψηλών ποιοτικών προδιαγραφών τις οποίες θα πληροί. Η τιμολογιακή πολιτική και το εύρος των παρεχόμενων υπηρεσιών αναμένεται να αναλυθεί παρακάτω.

### **3.2.5 Εκτιμώμενο μερίδιο αγοράς – πληρότητα της μονάδας**

Η υπό εξέταση αναδομημένη ξενοδοχειακή μονάδα «Όναρ» δεν στοχεύει στην άμεση και πρόχειρη επίτευξη ικανοποιητικής πληρότητας που θα διαρκέσει μόνο για ένα βραχύ χρονικά διάστημα. Στη φιλοσοφία της διοίκησης της μονάδας η επίτευξη ικανοποιητικών ποσοστών πληρότητας για μακρό χρονικό ορίζοντα είναι στενά συνυφασμένη με την πολιτική του μάρκετινγκ και τον καλό προγραμματισμό των λειτουργιών που εκτελούνται από την μονάδα.

Σε πρώτη φάση, βασικό στρατηγικό στόχο αποτελεί η προσέλκυση στην περιοχή επισκεπτών οι οποίοι επιθυμούν μια εναλλακτική εμπειρία σε ότι αφορά τον παραθεριστικό τουρισμό από τις κοινότυπες προτάσεις που τους παρέχονταν μέχρι σήμερα. Θεωρούμε λοιπόν, ότι στο δήμο Γυθείου δεν υπάρχει άλλος άμεσος ανταγωνιστής όσον αφορά την ποιότητα και το εύρος των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η αρχική εκτίμηση για το μερίδιο αγοράς της αναδομημένης ξενοδοχειακής μονάδας υπολογίζεται στο 12% επί των συνολικών διανυκτερεύσεων του νομού, από την ήδη υπάρχουσα τουριστική αγορά. Βέβαια όπως είναι λογικό, από τη

δραστηριοποίηση της ξενοδοχειακής μονάδας στην περιοχή, αναμένεται να επηρεαστούν τα μερίδια αγοράς που κατέχουν τουριστικές επιχειρήσεις με πανομοιότυπες υπηρεσίες. Στο σημείο αυτό, πρέπει να διευκρινιστεί ότι φιλοσοφία της διοίκησης της μονάδας και σκοπός της στρατηγικής του μάρκετινγκ, δεν είναι τόσο η απορρόφηση μέρους των μεριδίων από τις υπόλοιπες μονάδες, όσο η προσέλκυση στο νομό Λακωνίας νέων επισκεπτών. Στους επισκέπτες αυτούς περιλαμβάνονται εκείνοι που παραθέριζαν σε άλλους νομούς της Πελοποννήσου ή της Ελληνικής επικράτειας ή ακόμα και στο εξωτερικό προκειμένου για τις καλοκαιρινές τους εξορμήσεις αλλά και για να απολαύσουν στιγμές ηρεμίας και χαλάρωσης.

Ο ανταγωνισμός που αναμένεται να δημιουργηθεί στην περιοχή με την έναρξη της λειτουργίας της αναδομημένης ξενοδοχειακής μονάδας αναμένεται να ευνοήσει και τους υπολοίπους επιχειρηματίες του νομού που ασχολούνται με την τουριστική δραστηριότητα. Η μέχρι τώρα εμπειρία έχει δείξει, πως κάθε τέτοιο εγχείρημα συνοδεύεται με αύξηση και τόνωση του τουριστικού ενδιαφέροντος και αποτελεί αφορμή για πλήθος επισκεπτών που επιθυμούν να γνωρίσουν την ευρύτερη περιοχή.

Η αναμενόμενη πληρότητα της νέας ξενοδοχειακής μονάδας «Όναρ» για τον πρώτο χρόνο λειτουργίας, βάσει των έως τώρα εκτιμήσεων θα κυμανθεί λίγο υψηλότερα (40%) από τον μέσο όρο του νομού που είναι 38% βάσει των τελευταίων στατιστικών στοιχείων του ΕΟΤ. Αναμένεται εν συνεχεία αύξηση της τάξεως του 3% για τον επόμενο χρόνο και 2% ετησίως για κάθε ένα από τα επόμενα χρόνια λειτουργίας της μονάδας για να φτάσει το 49% το 2013.

### **3.2.6 Μείγμα μάρκετινγκ και τιμολογιακή πολιτική**

Η τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθήσει η ξενοδοχειακή επιχείρηση, καθορίζεται από το πλαίσιο που τίθεται από την χάραξη της βασικής στρατηγικής του επενδυτικού σχεδίου. Η βασική στρατηγική που ακολουθείται είναι αυτή της



διαφοροποίησης των παρεχομένων υπηρεσιών και της εστίασης σε πελάτες που ανήκουν σε συγκεκριμένες εισοδηματικές τάξεις, ενώ η στρατηγική του μάρκετινγκ της μονάδας προσανατολίζεται προς την επέκταση της αγοράς. Με βάση τα όσα έχουν προαναφερθεί σχετικά στις παραγράφους 3.2.4 και 3.2.5 του παρόντος κεφαλαίου, στόχος της μονάδας δεν είναι τόσο η απόκτηση μεριδίου αγοράς που κατέχουν ανταγωνιστικές επιχειρηματικές μονάδες στον νομό αλλά η επέκταση της τοπικής τουριστικής αγοράς.

Επιπλέον, με τα δεδομένα που προκύπτουν από την έρευνα της εγχώριας και ξένης τάσης στον τουριστικό κλάδο, η επιχείρηση θεωρεί ότι για το πακέτο τουριστικών υπηρεσιών που προσφέρει υπάρχει ζήτηση από την ομάδα πελατών στην οποία στοχεύει. Αντικειμενικός σκοπός της μονάδας είναι να αποκομίσει όσο το δυνατόν περισσότερα οφέλη από το μείγμα υπηρεσιών που αυτή προσφέρει. Τα οφέλη που η μονάδα προσδοκά να αποκομίσει, διακρίνονται αφενός σε χρηματικούς όρους και αφετέρου σε μερίδιο αγοράς που εξασφαλίζει μακροχρόνια επιβίωση και ανάπτυξη.

Το μείγμα του παρεχόμενου από την μονάδα τουριστικού προϊόντος είναι τέτοιο ώστε να δίνεται η δυνατότητα στον πελάτη να επιλέξει αν επιθυμεί να αγοράσει ολόκληρο το πακέτο ή μέρος αυτού. Η δυνατότητα αυτή διάσπασης του τουριστικού προϊόντος σε επιμέρους υπηρεσίες, προσδίδει το πλεονέκτημα στην μονάδα να μπορεί να προσελκύσει και άλλες ομάδες πελατών, αυξάνοντας τον κύκλο εργασιών της με πολύ λίγα επιπρόσθετα έξοδα. Κάτι τέτοιο πηγάζει από το γεγονός, ότι η μονάδα ανήκει στην Α' κατηγορία και συνεπώς είναι υποχρεωμένη από τον ΕΟΤ να πληροί μια σειρά τεχνικών προδιαγραφών και να προσφέρει συγκεκριμένο μείγμα υπηρεσιών ούτως ή άλλως.

Η τιμολογιακή πολιτική της μονάδας, αποτελεί ένα πολύ σημαντικό κομμάτι του μείγματος μάρκετινγκ και προκειμένου για την χάραξη της ελήφθησαν υπόψη οι κάτωθι παράμετροι :

- ü Η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθούν οι ανταγωνιστικές ξενοδοχειακές μονάδες σε πιο ανεπτυγμένες παραθαλάσσιες περιοχές της χώρας
- ü Οι προοπτικές εξέλιξης του πληθωρισμού
- ü Οι εκτιμήσεις – προβλέψεις της αγοράς για την ζήτηση του συγκεκριμένου τουριστικού προϊόντος
- ü Το προσδοκώμενο περιθώριο κέρδους που επιθυμούν να έχουν οι μέτοχοι της μονάδας
- ü Το επίπεδο των τιμών να ανταποκρίνεται στο επίπεδο ποιότητας των παρεχομένων από την μονάδα υπηρεσιών

Η διοίκηση της ξενοδοχειακής μονάδας, όπως έχει προαναφερθεί, έχει επιλέξει μια στρατηγική σχετικά υψηλότερων τιμών σε σχέση με αυτές που επικρατούν στον νομό Λακωνίας, τις οποίες αντισταθμίζει με την έμφαση που προσδίδει στην ικανοποίηση του πελάτη από την ποιότητα των παρεχόμενων σε αυτόν υπηρεσιών. Οι αποφάσεις αυτές για την τιμολογιακή πολιτική της μονάδας, λαμβάνονται από το Διοικητικό Συμβούλιο, όπως αναλύεται στο κεφάλαιο 6 της παρούσας μελέτης.

Ο καθορισμός της τιμολογιακής πολιτικής στην συγκεκριμένη μελέτη, αφορά τις επίσημες τιμές που δίνει το ξενοδοχείο βάσει της Α΄ κατηγορίας που ανήκει σύμφωνα με τον ΕΟΤ. Η τιμολογιακή πολιτική περιλαμβάνει δύο τιμές ετησίως που αντιστοιχούν σε κάθε μια από τις δύο περιόδους που διακρίνουν ένα τουριστικό έτος. Έτσι, υπάρχει άλλη τιμή για την υψηλή περίοδο των καλοκαιρινών μηνών και άλλη για την περίοδο της χαμηλής τουριστικής ζήτησης που παρουσιάζουν τα παραθαλάσσια καταλύματα κατά τους χειμερινούς μήνες. Συνεπώς, ως περίοδος υψηλής τουριστικής ζήτησης ορίζεται η περίοδος από την 1η Μαΐου μέχρι και την 30η Σεπτεμβρίου και αντίστοιχα ως περίοδος χαμηλής τουριστικής ζήτησης ορίζεται η περίοδος από την 1η Οκτωβρίου μέχρι την 30η Απριλίου.

Στον πίνακα 3.1 του παρόντος κεφαλαίου αναλύονται οι επίσημες τιμές ανά κατηγορία δωματίου (μονόκλινο, δίκλινο, τρίκλινο, τετράκλινο), και ανά περίοδο

τουριστικής ζήτησης. Βέβαια στις τιμές των δωματίων υπολογίζεται και μια ετήσια αύξηση της τάξεως του 5%. Το συγκεκριμένο ποσοστό αύξησης, καθορίζεται από την διοίκηση και θεωρείται λογικό δεδομένου του πληθωρισμού των τιμών και της πορείας του κλάδου.

**Πίνακας 3.1 Τιμές δωματίων ανά περίοδο εκφρασμένες σε ευρώ**

| ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ            | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|----------------------|------|------|------|------|------|
| ΠΕΡΙΟΔΟΣ 1/5 – 30/9  |      |      |      |      |      |
| Μονόκλινο            | 75   | 79   | 83   | 87   | 91   |
| Δίκλινο              | 105  | 110  | 116  | 122  | 128  |
| Τρίκλινο             | 130  | 137  | 144  | 151  | 159  |
| Τετράκλινο           | 160  | 168  | 176  | 185  | 194  |
| ΠΕΡΙΟΔΟΣ 1/10 - 30/4 |      |      |      |      |      |
| Μονόκλινο            | 40   | 42   | 44   | 46   | 48   |
| Δίκλινο              | 60   | 63   | 66   | 69   | 72   |
| Τρίκλινο             | 75   | 79   | 83   | 87   | 91   |
| Τετράκλινο           | 95   | 100  | 105  | 110  | 116  |
| Ποσοστό αύξησης      |      | 5%   | 5%   | 5%   | 5%   |

### 3.2.7 Ανάλυση – προϋπολογισμός εσόδων

Η αναδομημένη ξενοδοχειακή μονάδα «Όναρ», εκτιμάται ότι θα παρουσιάζει έσοδα που σχετίζονται με τις ακόλουθες πηγές :

- ü Έσοδα από την ενοικίαση δωματίων
- ü Έσοδα από το εστιατόριο
- ü Έσοδα από την καφετέρια
- ü Έσοδα από την λέσχη
- ü Έσοδα από την αίθουσα εκδηλώσεων
- ü Λοιπά έσοδα από άλλες πηγές

#### ♦ Έσοδα από ενοικίαση δωματίων

Τα έσοδα που προκύπτουν από την ενοικίαση των δωματίων, αποτελούν πολύ σημαντική πηγή εσόδων για τη μονάδα. Προκειμένου για την εκτίμηση τους, χρειάζεται να λάβουμε υπόψη συγκεκριμένες παραμέτρους, όπως την δυναμικότητα της μονάδας, την πληρότητα που αυτή θα παρουσιάσει, τις συνολικά προβλεπόμενες κρεβατοημέρες (διανυκτερεύσεις), τους μήνες λειτουργίας της μονάδας και την μέση τιμή ανά κρεβατοημέρα.

Η αναδομημένη ξενοδοχειακή μονάδα θα περιλαμβάνει τεσσάρων ειδών δωμάτια, μονόκλινα, δίκλινα, τρίκλινα και τετράκλινα. Όπως θα αναλυθεί και στο κεφάλαιο 5, από τα 35 δωμάτια που διαθέτει συνολικά η μονάδα τα 20 είναι δίκλινα που όμως μπορούν να χρησιμοποιηθούν και σαν μονόκλινα από μεμονωμένους ταξιδιώτες, τα 10 είναι τετράκλινα και τα 5 τρίκλινα. Για κάθε τύπο δωματίου παρουσιάζεται διαφορετική ζήτηση την οποία πρέπει να εκτιμήσουμε, ώστε να υπολογίσουμε και τη μέση τιμή ανά κρεβατοημέρα. Η εμπειρία στον κλάδο των ξενοδοχείων έχει δείξει, ότι τη μεγαλύτερη ζήτηση παρουσιάζουν τα δίκλινα δωμάτια, εν συνεχεία τα τετράκλινα λόγω της φύσεως της μέσης ελληνικής οικογένειας, στη συνέχεια τα τρίκλινα και τελευταία τα μονόκλινα που χρησιμοποιούνται κυρίως για επαγγελματικούς ή συνεδριακούς λόγους.

Προκειμένου να προσδιορίσουμε την μέση τιμή δωματίου ανά κρεβατοημέρα, που αποτελεί και το τελικό ζητούμενο για τον υπολογισμό των εσόδων της μονάδας από πωλήσεις δωματίων, χρειαζόμαστε δύο επιπλέον στοιχεία. Το πρώτο από αυτά, αφορά την μέση τιμή δωματίου και το δεύτερο τον μέσο όρο των ατόμων ανά δωμάτιο. Με διαίρεση αυτών των δύο θα προκύψει η μέση τιμή δωματίου ανά κρεβατοημέρα.

Για τον υπολογισμό της μέσης τιμής δωματίου ανά κρεβατοημέρα υιοθετούμε ένα συντελεστή βαρύτητας ανάλογα με τον τύπο του δωματίου. Ο συντελεστής αυτός παραμένει σταθερός σε όλη την διάρκεια του έτους και κατά τα υπόλοιπα χρόνια

που εξετάζονται στην παρούσα μελέτη. Αρχικά υπολογίζεται η μέση τιμή δωματίου ανά κρεβατομέρα τόσο για την υψηλή όσο και για την χαμηλή περίοδο τουριστικής ζήτησης. Εν συνεχεία, από αυτές τις δύο τιμές προκύπτει η μέση ετήσια τιμή ανά δωμάτιο. Διαιρώντας έπειτα την μέση ετήσια τιμή δωματίου με τον μέσο όρο των ατόμων ανά δωμάτιο καταλήγουμε στην μέση ετήσια τιμή δωματίου ανά κρεβατομέρα. Στον πίνακα 3.3 που ακολουθεί παρουσιάζεται αναλυτικά ο τρόπος υπολογισμού της μέσης ετήσιας τιμής δωματίου ανά κρεβατομέρα.

Τα συνολικά έσοδα της μονάδας από την πώληση δωματίων προκύπτουν αν πολλαπλασιάσουμε την προβλεπόμενη πληρότητα της μονάδας σε κρεβατομέρες (πίνακας 3.2) με την μέση ετήσια τιμή δωματίου ανά κρεβατομέρα (πίνακας 3.3) για κάθε ένα από τα έτη του προγράμματος. Παρατηρούμε ότι κατά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της μονάδας το 2009, τα έσοδα από πωλήσεις δωματίων είναι σχετικά περιορισμένα σε σχέση με τα επόμενα έτη του επενδυτικού σχεδίου, καθώς το ξενοδοχείο λειτουργεί μόνο για έξι μήνες, και συγκεκριμένα από τον μήνα Ιούλιο. Αυτό άλλωστε φαίνεται και από τον πίνακα 3.2 όπου η συνολική δυναμικότητα της μονάδας είναι μειωμένη κατά τους πρώτους έξι μήνες.

**Πίνακας 3.2 Πληρότητα Δωματίων**

| ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ                              | 2009   | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| Αριθμός δωματίων                       | 35     | 35     | 35     | 35     | 35     |
| Αριθμός κλινών                         | 95     | 95     | 95     | 95     | 95     |
| Συνολική Δυναμικότητα 100%             | 17.100 | 34.675 | 34.675 | 34.675 | 34.675 |
| Εκτιμώμενη Πληρότητα σε (%)            | 40%    | 43%    | 45%    | 47%    | 49%    |
| Εκτιμώμενη Πληρότητα (σε κρεβατομέρες) | 6.840  | 14.910 | 15.604 | 16.297 | 16.991 |

**Πίνακας 3.3 Διαμόρφωση Μέσης Ετήσιας Τιμής ανά Διανυκτέρευση**

| ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ                              | Συντελεστής Βαρύτητας | 2009          | 2010          | 2011          | 2012          | 2013          |
|--|-----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>ΠΕΡΙΟΔΟΣ 1/5 - 30/9</b>             |                       |               |               |               |               |               |
| Μονόκλινο                              | 5%                    | 3,75          | 3,95          | 4,15          | 4,35          | 4,55          |
| Δίκλινο                                | 50%                   | 52,50         | 55,00         | 58,00         | 61,00         | 64,00         |
| Τρίκλινο                               | 15%                   | 19,50         | 20,55         | 21,60         | 22,65         | 23,85         |
| Τετράκλινο                             | 30%                   | 48,00         | 50,40         | 52,80         | 55,50         | 58,20         |
| <b>Σύνολα – Μέση τιμή</b>              | <b>100%</b>           | <b>123,75</b> | <b>129,90</b> | <b>136,55</b> | <b>143,50</b> | <b>150,60</b> |
| <b>ΠΕΡΙΟΔΟΣ 1/10 - 30/4</b>            |                       |               |               |               |               |               |
| Μονόκλινο                              | 5%                    | 2,00          | 2,10          | 2,20          | 2,30          | 2,40          |
| Δίκλινο                                | 50%                   | 30,00         | 31,50         | 33,00         | 34,50         | 36,00         |
| Τρίκλινο                               | 15%                   | 11,25         | 11,85         | 12,45         | 13,05         | 13,65         |
| Τετράκλινο                             | 30%                   | 28,50         | 30,00         | 31,50         | 33,00         | 34,80         |
| <b>Σύνολα – Μέση τιμή</b>              | <b>100%</b>           | <b>71,75</b>  | <b>75,45</b>  | <b>79,15</b>  | <b>82,85</b>  | <b>86,85</b>  |
| Μήνες Λειτουργίας                      |                       | 6             | 12            | 12            | 12            | 12            |
| <b>Μέση Ετήσια Τιμή Δωματίου</b>       |                       | <b>97,75</b>  | <b>98,14</b>  | <b>103,07</b> | <b>108,12</b> | <b>113,41</b> |
| <b>Μέσος Όρος Ατόμων / Δωμάτιο</b>     |                       | <b>2,7</b>    | <b>2,7</b>    | <b>2,7</b>    | <b>2,7</b>    | <b>2,7</b>    |
| <b>Μέση Ετήσια Τιμή / Κρεβατοημέρα</b> |                       | <b>36,20</b>  | <b>36,35</b>  | <b>38,17</b>  | <b>40,04</b>  | <b>42,00</b>  |

Στον πίνακα 3.8 του παρόντος κεφαλαίου, παρουσιάζονται τα συνολικά έσοδα της μονάδας από πωλήσεις δωματίων και για τα πέντε χρόνια του επενδυτικού σχεδίου. Αντίστοιχα στον πίνακα 3.9 παρουσιάζονται τα συνολικά έσοδα της μονάδας και για τα πέντε έτη 2009 – 2013 εκφρασμένα σε ποσοστά. Παράλληλα, απεικονίζεται και η ποσοστιαία αύξηση των εσόδων από την πώληση δωματίων. Τα έσοδα παρουσιάζουν μεγάλη αύξηση το 2010 γιατί είναι η πρώτη χρονιά που το ξενοδοχείο λειτουργεί σε δωδεκάμηνη βάση.

**Πίνακας 3.8 Ανάλυση Λειτουργικών Εσόδων της Μονάδας**

| ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ                         | 2009           | 2010             | 2011             | 2012             | 2013             |
|-----------------------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Έσοδα Δωματίων                    | 247.633        | 541.937          | 595.649          | 652.609          | 713.701          |
| Έσοδα Εστιατορίου                 | 153.900        | 263.477          | 324.135          | 398.813          | 490.851          |
| Έσοδα Καφετέριας                  | 123.000        | 206.640          | 238.850          | 275.832          | 318.696          |
| Έσοδα Αίθουσας Εκδηλώσεων         | 54.000         | 113.400          | 158.784          | 177.123          | 185.997          |
| Έσοδα Λέσχης                      | 12.000         | 23.250           | 25.575           | 32.226           | 33.840           |
| Λοιπά Έσοδα                       | 7.429          | 16.258           | 17.869           | 19.578           | 21.411           |
| <b>Σύνολο Λειτουργικών Εσόδων</b> | <b>597.962</b> | <b>1.164.962</b> | <b>1.360.862</b> | <b>1.556.180</b> | <b>1.764.496</b> |
| <b>Ποσοστιαία Ετήσια Αύξηση</b>   |                | <b>94%</b>       | <b>17%</b>       | <b>14%</b>       | <b>13%</b>       |

Από τον πίνακα 3.9 φαίνεται ότι το ποσοστό συμμετοχής των εσόδων από δωμάτια καλύπτει το μεγαλύτερο ποσοστό επί του συνόλου των εσόδων σε σχέση με τις υπόλοιπες κατηγορίες λειτουργικών εσόδων της μονάδας. Συγκεκριμένα, το ποσοστό συνεισφοράς των εσόδων από πωλήσεις δωματίων κυμαίνεται από 41% έως 46% στην εξεταζόμενη πενταετία 2009 – 2013, με μέσο όρο 42,82%.

**Πίνακας 3.9 Ποσοστιαία Κατανομή των Λειτουργικών Εσόδων της Μονάδας**

| ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ                         | 2009           | 2010           | 2011           | 2012           | 2013           | Μ.Ο.           |
|-----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Έσοδα Δωματίων                    | 41,41%         | 46,52%         | 43,77%         | 41,94%         | 40,45%         | 42,82%         |
| Έσοδα Εστιατορίου                 | 25,74%         | 22,62%         | 23,82%         | 25,63%         | 27,82%         | 25,13%         |
| Έσοδα Καφετέριας                  | 20,57%         | 17,74%         | 17,55%         | 17,72%         | 18,06%         | 18,33%         |
| Έσοδα Αίθουσας Εκδηλώσεων         | 9,03%          | 9,73%          | 11,67%         | 11,38%         | 10,54%         | 10,47%         |
| Έσοδα Λέσχης                      | 2,01%          | 2,00%          | 1,88%          | 2,07%          | 1,92%          | 1,98%          |
| Λοιπά Έσοδα                       | 1,24%          | 1,40%          | 1,31%          | 1,26%          | 1,21%          | 1,28%          |
| <b>Σύνολο Λειτουργικών Εσόδων</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> |

#### ♦ Έσοδα από το εστιατόριο

Για την εκτίμηση των συνολικών εσόδων που θα προκύψουν από το εστιατόριο της μονάδας χρειάζεται να γνωρίζουμε την εκτιμώμενη πληρότητα σε κρεβατοημέρες καθώς και τη μέση δαπάνη ανά επισκέπτη του εστιατορίου.

Η δυναμικότητα του εστιατορίου της μονάδας είναι 60 ατόμων. Με δεδομένο όμως ότι το εστιατόριο λειτουργεί ημερησίως σε δύο βάρδιες μεσημέρι και βράδυ η συνολική δυναμικότητα του χώρου διπλασιάζεται σε 120 άτομα ανά εικοσιτετράωρο. Η εκτιμώμενη πληρότητα της μονάδας σε κρεβατοημέρες για κάθε ένα από τα έτη του επενδυτικού σχεδίου έχει υπολογιστεί στον πίνακα 3.2 του παρόντος κεφαλαίου. Η μέση δαπάνη ανά πελάτη του εστιατορίου υπολογίζεται στα 15 ευρώ και επιδέχεται αύξησης 7% για κάθε χρόνο λειτουργίας της μονάδας. Τα συνολικά έσοδα που προκύπτουν από τον χώρο του εστιατορίου παρουσιάζονται στον πίνακα 3.4 που ακολουθεί.

**Πίνακας 3.4 Εκτιμώμενα Έσοδα Εστιατορίου**

| ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ                      | 2009           | 2010           | 2011           | 2012           | 2013           |
|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Αριθμός Επισκέψεων             | 10.260         | 16.416         | 18.878         | 21.710         | 24.967         |
| Μέση Δαπάνη / Επισκέπτη        | 15             | 16,05          | 17,17          | 18,37          | 19,66          |
| Ποσοστό αύξησης Μ. Δαπάνης     |                | 7%             | 7%             | 7%             | 7%             |
| <b>Συνολικά Έσοδα Περιόδου</b> | <b>153.900</b> | <b>263.477</b> | <b>324.135</b> | <b>398.813</b> | <b>490.851</b> |

Κατά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας οι πελάτες του εστιατορίου αναμένεται να είναι κυρίως εσωτερικοί, αλλά παράλληλα θα υπάρξει και ένα ποσοστό εξωτερικών πελατών. Αρχικά, κατά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας το 2009, υποθέτουμε ότι για κάθε μια κρεβατοημέρα θα αντιστοιχεί και ένα γεύμα. Η υπόθεση αυτή είναι αρκετά συντηρητική αλλά ο αριθμός αυτός ενδέχεται να αυξηθεί στο μέλλον. Κατά το 2009 όπου η μονάδα θα λειτουργήσει συνολικά για έξι μήνες, υπολογίζεται να επισκεφτεί το εστιατόριο της μονάδας, ένα ποσοστό



50% επί των συνολικά εκτιμώμενων κρεβατοημερών επιπλέον, που θα αφορά εξωτερικούς πελάτες.

Κατά το έτος 2010 προβλέπεται μια αύξηση της τάξεως του 60% στην επισκεψιμότητα του εστιατορίου, η οποία δικαιολογείται από την δωδεκάμηνη λειτουργία της μονάδας, αύξηση του ποσοστού πληρότητας της καθώς και την δημιουργία καλής φήμης που θα έχει δημιουργηθεί από τον προηγούμενο χρόνο λειτουργίας. Για τα επόμενα χρόνια λειτουργίας της μονάδας, η αύξηση στην επισκεψιμότητα του εστιατορίου σταθεροποιείται και υπολογίζεται σε 15% ετησίως.

Τα συνολικά έσοδα της μονάδας που προέρχονται από το εστιατόριο, παρουσιάζονται επίσης και στον συγκεντρωτικό πίνακα εσόδων 3.8 που προηγήθηκε. Αντίστοιχα, στον πίνακα 3.9 παρουσιάζεται η ποσοστιαία κατανομή των λειτουργικών εσόδων της μονάδας, και για τα πέντε χρόνια του επενδυτικού σχεδίου, και φαίνεται ότι τα έσοδα του εστιατορίου καταλαμβάνουν την δεύτερη θέση μετά τα έσοδα από ενοικίαση δωματίων με μέσο 25,13% επί του συνόλου των λειτουργικών εσόδων.

#### ♦ Έσοδα από την καφετέρια

Τα έσοδα από την καφετέρια της μονάδας σε αντιστοιχία με αυτά του εστιατορίου προέρχονται τόσο από εσωτερικούς όσο και από εξωτερικούς πελάτες. Κατά το 2009 που είναι και η πρώτη χρονιά λειτουργίας της μονάδας, ο προβλεπόμενος αριθμός επισκέψεων στην καφετέρια υπολογίζεται σε 20.500. Το μεγαλύτερο μέρος εξ αυτών, οι 12.000 επισκέψεις αναμένεται να είναι από εσωτερικούς πελάτες της μονάδας και οι υπόλοιπες 8.500 από εξωτερικούς.

Το 2010 που η μονάδα θα λειτουργήσει για πρώτη φορά και τους 12 μήνες προβλέπεται αύξηση των εσόδων της καφετέρας κατά 60% για τους λόγους που προαναφέρθηκαν και για τα έσοδα του εστιατορίου. Η αύξηση αυτή δικαιολογείται

κυρίως από την αύξηση της προσέλευσης εξωτερικών πελατών. Τα τρία τελευταία χρόνια του επενδυτικού προγράμματος 2011–2013 η αύξηση των επισκέψεων θα αυξηθεί κατά 10% για κάθε ένα από τα έτη αυτά και αναμένεται να παραμείνει σε αυτό το ποσοστό και για τα μετέπειτα χρόνια.

Η μέση δαπάνη που θα κάνει κάθε πελάτης που επισκέπτεται την καφετέρια της μονάδας υπολογίζεται σε 6 ευρώ κατά το έτος 2009 και αναμένεται ποσοστιαία αύξηση 5% κάθε χρόνο για τα επόμενα τέσσερα χρόνια.

### Πίνακας 3.5 Εκτιμώμενα Έσοδα Καφετέριας

| ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ                      | 2009           | 2010           | 2011           | 2012           | 2013           |
|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Αριθμός Επισκέψεων             | 20.500         | 32.800         | 36.080         | 39.688         | 43.657         |
| Μέση Δαπάνη / Επισκέπτη        | 6              | 6,30           | 6,62           | 6,95           | 7,30           |
| Ποσοστό αύξησης Μ. Δαπάνης     |                | 5%             | 5%             | 5%             | 5%             |
| <b>Συνολικά Έσοδα Περιόδου</b> | <b>123.000</b> | <b>206.640</b> | <b>238.850</b> | <b>275.832</b> | <b>318.696</b> |

Στον πίνακα 3.5, παρουσιάζεται αναλυτικά ο υπολογισμός των εσόδων της καφετέριας για τα πέντε χρόνια του σχεδίου. Στον πίνακα 3.8 παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη των εσόδων της καφετέριας μαζί με τις υπόλοιπες κατηγορίες λειτουργικών εσόδων. Στον πίνακα 3.9 που παρουσιάζεται η ποσοστιαία κατανομή των λειτουργικών εσόδων της μονάδας, φαίνεται ότι τα έσοδα από την καφετέρια είναι η τρίτη σημαντικότερη πηγή εσόδων της μονάδας μετά τα δωμάτια και το εστιατόριο με μέσο όρο 18,33%.

#### ♦ Έσοδα από την αίθουσα εκδηλώσεων

Η αίθουσα εκδηλώσεων που διαθέτει η ξενοδοχειακή μονάδα είναι ικανοποιητική σε μέγεθος, καθώς είναι συνολικής χωρητικότητας 150 ατόμων και ταυτόχρονα πολύ λειτουργική γιατί έχει πολύ καλή διαρρύθμιση. Η αίθουσα εκδηλώσεων του ξενοδοχείου «Όναρ» μπορεί να χρησιμοποιηθεί για κοινωνικές εκδηλώσεις,

συνεδριάσεις και συνέδρια μικρού μεγέθους τοπικού, αλλά και ευρύτερου χαρακτήρα.

Αρχικά κατά τα δύο πρώτα χρόνια 2009 – 2010 ο αριθμός των εκδηλώσεων που θα διοργανώνονται στην ξενοδοχειακή μονάδα υπολογίζονται σε δύο μηνιαίως. Το 2011 εκτιμάται αύξηση των εκδηλώσεων κατά 35% καθώς θα έχουν αρχίσει να αποδίδουν οι δημόσιες σχέσεις της μονάδας και το ξενοδοχείο μετά από δύο χρόνια λειτουργίας θα έχει πια αποκτήσει καλή φήμη για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του. Για τον ίδιο λόγο το 2012 προβλέπεται μια επιπλέον αύξηση του αριθμού των εκδηλώσεων κατά 5% και σταθεροποίηση στον αριθμό αυτό κατά τα επόμενα χρόνια. Η ανάλυση των εσόδων από εκδηλώσεις παρατίθεται στον πίνακα 3.6 της παρούσας ενότητας.

Η μέση δαπάνη ανά άτομο είναι 30 ευρώ και είναι σύμφωνη με την τιμή που καθορίζεται στην αγορά για παρόμοιες εκδηλώσεις σε ανταγωνιστικά ξενοδοχεία της επικράτειας. Η τιμή αυτή αυξάνεται όμοια κατά 5% ετησίως. Στον πίνακα 3.8 παρουσιάζονται τα έσοδα από εκδηλώσεις μαζί με τα υπόλοιπα λειτουργικά έσοδα της μονάδας και τέλος στον πίνακα 3.9 παρουσιάζεται η ποσοστιαία κατανομή των λειτουργικών εσόδων της μονάδας από όπου φαίνεται ότι τα έσοδα από την καφετέρια είναι η τέταρτη σημαντικότερη πηγή εσόδων της μονάδας μετά την καφετέρια με μέσο όρο 10,47%.

**Πίνακας 3.6 Εκτιμώμενα Έσοδα Αίθουσας Εκδηλώσεων**

| ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ                        | 2009          | 2010           | 2011           | 2012           | 2013           |
|----------------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Δυναμικότητα αίθουσας (σε άτομα) | 150           | 150            | 150            | 150            | 150            |
| Συνολικός αριθμός εκδηλώσεων     | 12            | 24             | 32             | 34             | 34             |
| Όφελος ανά άτομο                 | 30            | 31,50          | 33,08          | 34,73          | 36,47          |
| Ποσοστό Αύξησης                  |               | 5%             | 5%             | 5%             | 5%             |
| <b>Συνολικά Έσοδα Περιόδου</b>   | <b>54.000</b> | <b>113.400</b> | <b>158.784</b> | <b>177.123</b> | <b>185.997</b> |

#### ♦ Έσοδα από την λέσχη

Τα έσοδα από την λέσχη της μονάδας είναι αποτέλεσμα της χρήσης του γυμναστηρίου και των πισινών της μονάδας αποκλειστικά από τους εξωτερικούς πελάτες της. Οι εξωτερικοί πελάτες, δεν διαμένουν στην μονάδα αλλά κυρίως στην γύρω περιοχή και πληρώνουν συγκεκριμένο χρηματικό αντίτιμο ανά επίσκεψη στους χώρους αυτούς για προσωπική τους ικανοποίηση και απόλαυση. Το αντίτιμο αυτό ορίζεται στα 4 ευρώ ανά άτομο για το 2009, θα ανέλθει στα 5 ευρώ για τα έτη 2010 και 2011 και θα σταθεροποιηθεί στα 6 ευρώ από το 2012 και μετά.

Οι σχετικές προβλέψεις για τον αριθμό των επισκεπτών αυτής της κατηγορίας ξεκινούν από τις 3.000 επισκέψεις για το έτος 2009 και αναμένεται αύξηση κατά 55% το 2010. Εν συνεχεία, κατά το 2011 προβλέπεται μια επιπλέον αύξηση της τάξεως του 10% και σταθεροποίηση της αύξησης των επισκέψεων αυτών σε 5% για τα επόμενα δύο χρόνια.

Στον πίνακα 3.7 του τρέχοντος κεφαλαίου, παρατίθεται ανάλυση των εσόδων της λέσχης. Αντίστοιχα, στον πίνακα 3.8 παρακολουθείται η διαχρονική εξέλιξη των εσόδων αυτής της κατηγορίας σε σχέση με τα υπόλοιπα λειτουργικά έσοδα της μονάδας, ενώ στον πίνακα 3.9 παρουσιάζεται η ποσοστιαία κατανομή των εσόδων αυτών.

**Πίνακας 3.7 Εκτιμώμενα Έσοδα Λέσχης**

| ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ                      | 2009          | 2010          | 2011          | 2012          | 2013          |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Συνολικός αριθμός εισιτηρίων   | 3.000         | 4.650         | 5.115         | 5.371         | 5.640         |
| Τιμή Εισιτηρίου                | 4             | 5             | 5             | 6             | 6             |
| Ποσοστό αύξησης της τιμής      |               | 25%           | 0%            | 20%           | 0%            |
| <b>Συνολικά Έσοδα Περιόδου</b> | <b>12.000</b> | <b>23.250</b> | <b>25.575</b> | <b>32.226</b> | <b>33.840</b> |

#### ♦ Λοιπά έσοδα μονάδας

Στην κατηγορία των λοιπών εσόδων της αναδομημένης ξενοδοχειακής μονάδας «Όναρ» περιέχονται όλα τα λειτουργικά έσοδα που αποκομίζει η μονάδα και τα οποία δεν μπορούν να καταταχθούν σε καμία από τις παραπάνω κατηγορίες λειτουργικών εσόδων.

Στα λοιπά λοιπόν έσοδα της μονάδας συμπεριλαμβάνονται τα έσοδα που αφορούν τις όποιες μεσιτείες πραγματοποιεί η μονάδα, για την ενοικίαση αυτοκινήτων ή μοτοσικλετών, από συνεργαζόμενα γραφεία ενοικιάσεως για λογαριασμό των πελατών της, έσοδα από τηλεφωνα και επικοινωνίες, κ.λ.π.

Για τον υπολογισμό των εσόδων αυτής της κατηγορίας, υποθέτουμε ότι τα έσοδα αυτά ισοδυναμούν χονδρικά με το 3% επί των συνολικών εσόδων που αποκομίζει η μονάδα από την ενοικίαση δωματίων. Η διαχρονική πορεία αυτής της κατηγορίας εσόδων παρουσιάζεται στον πίνακα 3.8 και η ποσοστιαία συμβολή τους στο σύνολο των λειτουργικών εσόδων και για τα πέντε έτη του επενδυτικού σχεδίου φαίνεται αντίστοιχα στον πίνακα 3.9.

### 3.3 Ανάλυση των Ανταγωνιστών

Η γνώση των άμεσων ανταγωνιστών της ξενοδοχειακής μονάδας «Όναρ», οι πραγματικές δυνάμεις και αδυναμίες τους, οι μελλοντικές προθέσεις τους, η φιλοσοφία τους, η στρατηγική που ακολουθούν, κ.α. είναι μερικά χρήσιμα στοιχεία που πρέπει να γνωρίζει η διοίκηση της ξενοδοχειακής μονάδας προκειμένου να σχηματίσει μια άρτια εικόνα για το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί ώστε να μπορέσει τελικά να επιβιώσει.

Με τον όρο ανταγωνιστές, η τουριστική επιχείρηση «Όναρ», θεωρεί το σύνολο των ξενοδοχείων Α΄ Κατηγορίας που λειτουργούν σε δωδεκάμηνη βάση, ειδικεύονται κυρίως στον θερινό – παραθεριστικό τουρισμό και εδρεύουν

γεωγραφικό διαμέρισμα της Πελοποννήσου. Ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί, και στις προθέσεις των άμεσων ανταγωνιστών, οι οποίοι αποτελούν ουσιαστικά και τους κυριότερους ανταγωνιστές της μονάδας.

Άμεσοι ανταγωνιστές της ξενοδοχειακής μονάδας «Όναρ», θεωρούνται όλες εκείνες οι ξενοδοχειακές μονάδες που δραστηριοποιούνται στην γεωγραφική περιφέρεια της Πελοποννήσου, λειτουργούν δώδεκα μήνες το χρόνο, παρουσιάζουν ομοειδής στρατηγική με την υπό μελέτη ξενοδοχειακή μονάδα, στοχεύουν στο ίδιο πελατολόγιο και παρέχουν περίπου εφάμιλλες υπηρεσίες. Επιπλέον κριτήριο που υπεισέρχεται, είναι η ποιότητα του συνόλου των παρεχομένων υπηρεσιών, το εύρος και το μείγμα του τουριστικού προϊόντος.

### **3.3.1 Ανάλυση ανταγωνισμού σε τοπικό επίπεδο**

Στην ευρύτερη περιοχή του δήμου Γυθείου δραστηριοποιούνται ξενοδοχεία, ως επί τω πλείστων μικρότερης δυναμικότητας από αυτή που διαθέτει το υπό εξέταση ξενοδοχείο «Όναρ».

Στο σημείο αυτό της παρούσας μελέτης, παρατίθεται ένας κατάλογος με τα ξενοδοχεία που έχουν τον ίδιο τόπο δράσης την περιοχή του Γυθείου Λακωνίας :

#### **✓ ΑΚΤΑΙΟΝ**

Το ξενοδοχείο εδρεύει στη πόλη του Γυθείου, ανήκει στην Β΄ Κατηγορία, διαθέτει 22 δωμάτια με ατομικό λουτρό, τηλεόραση και κλιματισμό. Το ξενοδοχείο διαθέτει εστιατόριο δυναμικότητας 35 ατόμων, όπου προσφέρεται το πρωινό.

#### **✓ ΓΥΘΕΙΟΝ**

Το ξενοδοχείο βρίσκεται στο κέντρο της πόλης του Γυθείου και διαθέτει 7 άνετα δωμάτια. Είναι το μικρότερο σε δυναμικότητα από τα υπόλοιπα της περιοχής και ανήκει στην Β΄ Κατηγορία. Τα δωμάτια διαθέτουν ατομικό λουτρό, τηλεόραση και

κλιματισμό. Τέσσερα από αυτά έχουν θέα στη θάλασσα και διαθέτουν μικρές σχετικά βεράντες. Υπάρχει μικρό εστιατόριο δυναμικότητας 20 ατόμων.

#### **✓ ΚΡΑΝΑΗ**

Το ξενοδοχείο βρίσκεται στην Βασιλέως Παύλου 17 στο Γύθειο και διαθέτει 22 δωμάτια. Το ξενοδοχείο ανήκει στην Δ΄ Κατηγορία και μπορεί να παρέχει φιλοξενία σε 60 άτομα. Διαθέτει τηλεόραση και εστιατόριο.

#### **✓ ΚΑΒΟ ΓΚΡΟΣΟ**

Το ξενοδοχείο ανήκει στην Β΄ Κατηγορία και εδρεύει στο Μαυροβούνι ένα τέταρτο οδικώς από το κέντρο του Γυθείου. Έχει τη δυνατότητα φιλοξενίας 75 ατόμων στα 27 δωμάτια που διαθέτει. Τα δωμάτια είναι εξοπλισμένα με κλιματισμό, τηλεόραση και ατομικό λουτρό. Το εστιατόριο μπορεί να παρέχει υπηρεσίες εστίασης σε 80 άτομα. Η μονάδα ακολουθεί την παραδοσιακή αρχιτεκτονική.

#### **✓ ΜΙΑΤΩΝ**

Το ξενοδοχείο αυτό είναι Γ΄ Κατηγορίας και εδρεύει στο Μαυροβούνι. Διαθέτει 20 δωμάτια που ισοδυναμούν με 50 κλίνες. Το εστιατόριο – καφετέρια μπορεί να εξυπηρετήσει μέχρι 60 άτομα. Στο χώρο αυτό σερβίρεται και το πρωινό. Τα δωμάτια παρέχουν τηλεόραση και ατομικό λουτρό.

Από τον παραπάνω κατάλογο ξενοδοχείων μόνο το Κάβο Γκρόσο μπορεί να θεωρηθεί ως άμεσος ανταγωνιστής της υπό μελέτης μονάδας. Αν και δεν ανήκει στην Α΄ Κατηγορία, έχει πρόσφατα προβεί σε μια μικρή αποκατάσταση του συνόλου των χώρων, παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες για την κατηγορία του και ακολουθεί τοπική αρχιτεκτονική. Η καλή εικόνα που έχει στην αγορά, οφείλεται στην καλή στρατηγική του μάρκετινγκ.

### 3.3.3 Άμεσοι Ανταγωνιστές της μονάδας

Τα ξενοδοχεία που θεωρούνται ως άμεσοι ανταγωνιστές της αναδομημένης ξενοδοχειακής μονάδας δραστηριοποιούνται στο γεωγραφικό διαμέρισμα της Πελοποννήσου, ανήκουν στην Α΄ Κατηγορία και παρέχουν εφάμιλλες υπηρεσίες σε ποιότητα και εύρος.

► Στις παροχές δωματίου, είναι εφοδιασμένα με :

- ü Τηλεόραση
- ü Κλιματισμό
- ü Υπηρεσία Δωματίου όλο το 24ωρο
- ü Μίνι μπαρ
- ü Ατομικό λουτρό

► Οι παροχές ξενοδοχείου περιλαμβάνουν :

- ü Εστιατόριο – Καφετέρια
- ü Ανοικτή πισίνα
- ü Χώρο στάθμευσης αυτοκινήτων
- ü Εξυπηρέτηση ατόμων με ειδικές ανάγκες
- ü Αίθουσα συνεδρίων

Στον κατάλογο που ακολουθεί, περιέχονται τα ξενοδοχεία που θεωρούνται ανταγωνιστικά για την υπό εξέταση μονάδα, και που αποτελούν πρότυπο λειτουργίας για τον επιχειρηματία του επενδυτικού σχεδίου :

- ◆ ΕΛΙΤ (ΜΕΣΣΗΝΙΑ)
- ◆ ΟΛΥΜΠΙΑ ΓΚΟΛΝΤΕΝ ΜΠΗΤΣ (ΗΛΕΙΑ)
- ◆ ΠΟΡΤΟ ΡΙΟ (ΑΧΑΙΑ)
- ◆ ΠΟΣΕΙΔΩΝ ΠΑΛΛΑΣ (ΑΧΑΙΑ)
- ◆ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑ (ΜΕΣΣΗΝΙΑ)



### 3.4 Προβολή και διαφήμιση του επενδυτικού σχεδίου

Ο τρόπος με τον οποίο θα γίνει η προβολή και διαφήμιση της μονάδας στους δυνητικούς πελάτες της, αποτελεί πολύ σημαντικό μέρος της επιτυχίας όλου του επενδυτικού σχεδίου. Η διοίκηση της μονάδας, έχει λάβει σοβαρά υπόψη της τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των μελλοντικών πελατών που αποτελούν στόχο για την μονάδα και έχει χαράξει κατευθυντήριες γραμμές για την ικανοποίησή τους.

Οι τρόποι προβολής και προώθησης των παρεχόμενων από την μονάδα υπηρεσιών περιστρέφονται γύρω από τις επιθυμίες των πελατών – στόχων. Στο παρόν κεφάλαιο έχει οριστεί μια συγκεκριμένη γκάμα πελατών – στόχων στους οποίους απευθύνεται κατά κύριο λόγο η αναδομημένη ξενοδοχειακή μονάδα. Είναι πολύ σημαντικό για την διοίκηση του ξενοδοχείου «Όναρ», να καταφέρει να προσεγγίσει τους πελάτες που θεωρούνται στόχος, μέσα από κανάλια επικοινωνίας στα οποία θα έχει πρόσβαση ο πελάτης στόχος.

Οι πελάτες – στόχοι της υπό μελέτη μονάδας, όπως έχει προαναφερθεί, ανήκουν στην μεσαία και υψηλή εισοδηματική τάξη, είναι κυρίως Έλληνες και Ευρωπαίοι (Γερμανοί και Βρετανοί στην πλειοψηφία) ηλικίας από 28 έως 60 χρονών. Η γνωστοποίηση της ύπαρξης της αρχικά, και η προβολή των δραστηριοτήτων της εν συνεχεία, επιτυγχάνεται με διαφήμιση σε περιοδικά με αυτού του τύπου τους αναγνώστες, σε εφημερίδες γενικού ενδιαφέροντος, σε ιστοσελίδες με μεγάλη επισκεψιμότητα και σε διεθνείς εκθέσεις τουριστικού ενδιαφέροντος.

Παράλληλα, επιδιώκεται η συνεργασία με εταιρείες διοργάνωσης ταξιδιών κινήτρων, με τουριστικά γραφεία και γραφεία ενοικιάσεως μέσων μεταφοράς. Επιπρόσθετα, μέσω της συνεργασίας της με ομίλους πιστωτικών καρτών γνωστοποιούνται οι προσφορές που κάνει η μονάδα, αφού καταχωρούνται στο μηνιαίο περιοδικό που αποστέλλει η τράπεζα στους κατόχους των καρτών. Το τελευταίο κανάλι προβολής θεωρείται πολύ σημαντικό, γιατί ενδέχεται να

συμβάλλει θετικά στην αύξηση της πληρότητας της μονάδας κυρίως κατά τους χειμερινούς που σημειώνεται χαμηλή τουριστική ζήτηση.

Ταυτόχρονα μεγάλη προβολή για το σύνολο των παρεχόμενων υπηρεσιών της μονάδας «Όναρ», αναμένεται να επιτευχθεί μέσω των πολύ καλών χρόνιων δημόσιων σχέσεων που διατηρεί ο επιχειρηματίας του επενδυτικού σχεδίου με τους τοπικούς φορείς του νομού Λακωνίας. Οι δημόσιες αυτές σχέσεις, θα φανούν πολύ χρήσιμες κυρίως κατά τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της μονάδας, σε ότι αφορά την προσέλκυση εξωτερικών πελατών που κυρίως είναι κάτοικοι του νομού Λακωνίας.

### **3.5 Εκτιμώμενο κόστος προβολής – προώθησης της μονάδας**

Η προβολή του επενδυτικού σχεδίου στην αγορά, πρέπει να γίνει την κατάλληλη χρονική στιγμή, προκειμένου να είναι όλοι οι δυνητικοί πελάτες ενήμεροι τόσο για την ημέρα έναρξης της λειτουργίας της μονάδας, όσο για το σύνολο των παρεχόμενων υπηρεσιών. Για το λόγο αυτό, η προβολή της ξενοδοχειακής μονάδας σχεδιάζεται να ξεκινήσει σταδιακά τον Ιούλιο του 2008 για τους πελάτες του εξωτερικού και δύο μήνες πριν από τα εγκαίνια λειτουργίας της μονάδας, τον Μάιο του 2009 για τους πελάτες του εσωτερικού.

Το κόστος προβολής και διαφήμισης του ξενοδοχείου επειδή αφορά άμεσα το λειτουργικό κομμάτι του επενδυτικού σχεδίου, θα υπολογιστεί σαν λειτουργικό έξοδο κατά τα έτη λειτουργίας. Στον πίνακα 6.1 του αντίστοιχου κεφαλαίου που αφορά τα λειτουργικά έξοδα της μονάδας, φαίνεται ότι κατά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της μονάδας τα έξοδα προβολής και προώθησης ανέρχονται στις 70.000 €. Για το έτος 2010 τα εκτιμώμενα λειτουργικά έξοδα προβολής και προώθησης, αναμένεται να είναι ελαφρώς μειωμένα και συγκεκριμένα στις 60.000 €. Από τον τρίτο χρόνο λειτουργίας της μονάδας και πίσω δηλαδή 2011 – 2013 τα έξοδα αυτά μειώνονται και σταθεροποιούνται στις 40.000 € ετησίως.

Η παραπάνω μείωση των λειτουργικών εξόδων προβολής και προώθησης της ξενοδοχειακής μονάδας «Όναρ» οφείλεται στην πεποίθηση που έχει η διοίκηση ότι μετά τον δεύτερο χρόνο λειτουργίας, η μονάδα θα έχει γίνει αρκετά γνωστή τόσο στο νομό Λακωνίας και σε περιοχές της επικράτειας που αποτελούν περιοχές στόχο, όσο και στις χώρες – στόχους του εξωτερικού. Για τον λόγο αυτό, παρουσιάζεται και σταθεροποίηση των εξόδων αυτών από το 2011 και μετά. Η σταθεροποίηση αυτή, εκτός των άλλων, βασίζεται και στη πρόβλεψη ότι θα αρχίσει να αποφέρει οφέλη για την μονάδα και η «δια στόματος» ή «από στόμα σε στόμα» διαφήμιση του ξενοδοχείου από τους ίδιους τους πελάτες. Το τελευταίο είδος διαφήμισης, εμπεριέχεται στη φιλοσοφία της διοίκησης και αφορά την διαφήμιση που προέρχεται από τους ίδιους τους πελάτες λόγω των ποιοτικά αναβαθμισμένων υπηρεσιών που παρέχει η μονάδα.

### **3.6 Ανάλυση S.W.O.T. του επενδυτικού σχεδίου**

Με τον όρο ανάλυση S.W.O.T., εννοούμε την ανίχνευση των ευκαιριών και των απειλών που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς και τις δυνατότητες και αδυναμίες που προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Με βάση όσα έχουν προαναφερθεί στο παρόν κεφάλαιο καταλήγουμε στα ακόλουθα συμπεράσματα:

#### **3.6.1 Ευκαιρίες (Ο) και Απειλές (Τ)**

##### **3.6.1.1 Ευκαιρίες (Ο)**

- ∅ Η περιφερειακή ανάπτυξη του γεωγραφικού διαμερίσματος της Πελοποννήσου, που συντελείται στο πλαίσιο της αναπτυξιακής πολιτικής της Ελλάδας σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Ένωση και τα Κοινοτικά Πλαίσια Στήριξης
- ∅ Η βελτίωση των επαρχιακών οδικών δικτύων στο νομό Λακωνίας, και ειδικότερα η κατασκευή της περιφερειακής και περιμετρικής οδού του Γυθείου που διευκολύνουν την πρόσβαση στην περιοχή

- Ø Η ευκολότερη πρόσβαση στο νομό Λακωνίας λόγω των έργων στην Κακιά Σκάλα επί του εθνικού οδικού δικτύου Αθηνών – Κορίνθου και των βελτιωτικών έργων επί της εθνικής οδού Τριπόλεως – Σπάρτης
- Ø Η στροφή στις επιθυμίες των αλλοδαπών και εγχώριων τουριστών σε μικρότερους, πιο ήσυχους και ανεκμετάλλευτους προορισμούς.
- Ø Η στροφή στις προτιμήσεις των τουριστών στις μικρότερες και πιο προσωπικές ξενοδοχειακές μονάδες
- Ø Έλλειψη αξιόλογου ανταγωνισμού στο νομό Λακωνίας
- Ø Δυνατότητα εκμετάλλευσης - ικανοποίησης της ανάγκης των Ελλήνων τουριστών για χώρους διοργάνωσης συνεστιάσεων ή άλλων εκδηλώσεων
- Ø Η ανακαίνιση και βελτίωση του λιμένα Γυθείου, του παραλιακού δρόμου και κάποιων τουριστικών επιχειρήσεων
- Ø Το φυσικό περιβάλλον με το απaráμιλλο κάλλος, η ποικιλία των τοπίων και η δυνατότητα πολλών δραστηριοτήτων

### 3.6.1.2 Απειλές (Τ)

- Ø Το τουριστικό προϊόν της Ελλάδας χαρακτηρίζεται από έντονη εποχικότητα γεγονός που οδηγεί σε απότομες αυξομειώσεις της τουριστικής ζήτησης σε σχέση με την τουριστική προσφορά που παραμένει σχεδόν αμετάβλητη όλο το χρόνο
- Ø Ο έντονος ανταγωνισμός σε επίπεδο τιμών και κόστους διαμονής που προέρχεται κυρίως από τις Βαλκανικές χώρες και την Τουρκία
- Ø Ο νομός Λακωνίας αποτελεί μια τουριστική αγορά που γνωρίζει σταδιακή ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια, εντούτοις υπολείπεται σε αριθμό επισκέψεων από άλλους νομούς της Πελοποννήσου, όπως η Μεσσηνία
- Ø Το σχετικά υψηλό ποσοστό ανεργίας στο νομό Λακωνίας δεν βοηθά στη βελτίωση του επιπέδου διαβίωσης γεγονός που μπορεί να αποτελέσει απειλή για την επισκεψιμότητα από εξωτερικούς πελάτες οι οποίοι είναι κυρίως κάτοικοι του νομού
- Ø Η γενικότερη οικονομική ύφεση και η στενότητα των πόρων που επικρατεί σε όλη την Ελληνική επικράτεια

- ∅ Η μείωση των ημερών που αφιερώνει για διακοπές ένα μέρος των κατοίκων των μεγάλων αστικών κέντρων λόγω οικονομικής στενότητας

### **3.6.2 Δυνατότητες (S) και Αδυναμίες (W) της μονάδας**

#### **3.6.2.1 Δυνατότητες (S)**

- ∅ Το μείγμα προϊόντος της μονάδας είναι βασισμένο στις επιθυμίες και τις προτιμήσεις που έχουν οι πελάτες – στόχος της μονάδας
- ∅ Το μόνιμο προσωπικό της μονάδας, είναι στην πλειοψηφία του άρτια εξειδικευμένο, και ταυτόχρονα υπάρχει μεγάλη διαθεσιμότητα στον νομό για έκτακτους υπαλλήλους
- ∅ Η στελέχωση της μονάδας είναι υποδειγματική, καθώς απασχολεί τον κατάλληλο αριθμό μόνιμων και έκτακτων υπαλλήλων σε κάθε τμήμα ώστε να μην υπάρχει ούτε έλλειψη ούτε υπερεπάρκεια προσωπικού σε κανένα τμήμα της
- ∅ Σχεδόν το σύνολο του προσωπικού της μονάδας, προέρχεται από τον νομό Λακωνίας, με σκοπό αφενός την συμβολή στη μείωση της ανεργίας και αφετέρου την αποδοχή του από τους κατοίκους της περιοχής
- ∅ Ο επιχειρηματίας γνωρίζει πολύ καλά την περιοχή και διατηρεί πολύ καλές δημόσιες σχέσεις με τους τοπικούς φορείς
- ∅ Η ύπαρξη σχετικά μεγάλης διαθεσιμότητας προμηθευτών, πρώτων υλών και αναλωσίμων, έχει σαν συνέπεια τη μείωση της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών και του βαθμού εξάρτησης της ξενοδοχειακής μονάδας από αυτούς
- ∅ Η μονάδα διαθέτει μηχανογραφημένο σύστημα διαχείρισης και ελέγχου των αποθεμάτων που έχει στις αποθήκες της και μπορεί να προγραμματίζει νέες παραγγελίες την κατάλληλη χρονική στιγμή χωρίς να διατρέχει κινδύνους ελλείψεως
- ∅ Οι συνεργασίες που αναπτύσσει το ξενοδοχείο «Όναρ» με τουριστικά γραφεία και εταιρείες διοργάνωσης κινήτρων ενδέχεται να αποφέρει μακροπρόθεσμα

σημαντική βοήθεια στην καταπολέμηση της εποχικότητας που διακατέχει τον τουριστικό κλάδο

- ∅ Το μείγμα των τουριστικών υπηρεσιών που προσφέρει η αναδομημένη ξενοδοχειακή μονάδα είναι μεγάλης ποικιλίας και υψηλής ποιότητας σε σχέση με το αντίστοιχο μείγμα υπηρεσιών των ανταγωνιστών

#### **3.6.2.2 Αδυναμίες (W)**

- ∅ Η δυσκολίες που παρουσιάζονται στην ακριβή πρόβλεψη της ζήτησης για τις υπηρεσίες που προσφέρει η ξενοδοχειακή μονάδα, ειδικά κατά τον χρόνο έναρξης της λειτουργίας της
- ∅ Το σχετικά υψηλό κόστος επένδυσης που πρέπει να καταβληθεί για την πλήρη αναδόμηση της ξενοδοχειακής μονάδας
- ∅ Η ενδεχόμενη τοποθέτηση των κεφαλαίων αυτών, σε μια εναλλακτική πιο βραχυπρόθεσμη επένδυση στην αγορά χρήματος και κεφαλαίων με καλύτερο συντελεστή απόδοσης

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ

Το παρόν κεφάλαιο αφορά τις πρώτες ύλες και τα άλλα εφόδια που κρίνονται απαραίτητα προκειμένου να λειτουργήσει η αναδομημένη ξενοδοχειακή μονάδα «Όναρ» στο Γύθειο Λακωνίας. Με άλλα λόγια, το κεφάλαιο αυτό θα διαπραγματευτεί τη διαδικασία επιλογής των πρώτων υλών καθώς και την περιγραφή αυτών και άλλων εισροών που απαιτούνται για την παραγωγή των συγκεκριμένων υπηρεσιών από τη μονάδα. Εκτός όμως από την επιλογή των απαραίτητων πρώτων υλών και εφοδίων θα ασχοληθούμε επίσης με τον καθορισμό του προγράμματος προμήθειάς τους και τον υπολογισμό του κόστους τους.

Δεν υπάρχει σχεδόν καμία αμφιβολία, πως για τον ακριβή καθορισμό των απαιτούμενων για την λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας εισροών, χρειάζεται να εξεταστούν και άλλοι παράγοντες που συνδέονται στενά μεταξύ τους και επηρεάζουν το τελικό σύνολο των αναγκαίων πρώτων υλών και εφοδίων. Οι παράγοντες αυτοί προέρχονται κυρίως από τις άλλες φάσεις της σχεδιαζόμενης επενδύσεως και δεν είναι άλλοι από την δυναμικότητα της μονάδας, την τοποθεσία δραστηριοποίησης της και την επιλογή της τεχνολογίας. Είναι βέβαιο, ότι υπάρχει πολύ στενή σχέση μεταξύ των παραγόντων αυτών και του τελικού καθορισμού των απαιτούμενων εισροών, καθώς ανάλογα με τις αποφάσεις που θα παρθούν τελικά για τους παράγοντες αυτούς, και το μεταξύ τους συνδυασμό, ενδεχομένως να ποικίλλει και το ύψος των απαιτούμενων εισροών.

Εκτός όμως από τους προαναφερθέντες παράγοντες, η κυριότερη βάση για την επιλογή των πρώτων υλών και των άλλων εφοδίων που χρειάζεται η ξενοδοχειακή μονάδα είναι η ανάλυση της ζήτησεως, οι παρεχόμενες υπηρεσίες και η δυναμικότητα της μονάδας. Επιπλέον, η επιλογή των πρώτων υλών και των άλλων εφοδίων εξαρτάται βασικά από τις τεχνικές απαιτήσεις του επενδυτικού σχεδίου και από την ανάλυση της προσφοράς του στην αγορά.

Σπουδαίοι καθοριστικοί παράγοντες για την επιλογή των πρώτων υλών και των εφοδίων είναι επίσης εκτός των άλλων και οι περιβαλλοντικοί παράγοντες. Σημαντικότεροι από αυτούς είναι εξάντληση κάποιων φυσικών πόρων, λόγω της ευρείας χρήσης τους αλλά και η ρύπανση που συνδέεται με αυτήν. Τέλος, καθοριστικοί παράγοντες για τον καθορισμό των πρώτων υλών και των εφοδίων είναι και τα κριτήρια που σχετίζονται με τις στρατηγικές του επενδυτικού σχεδίου, όπως, για παράδειγμα, η ελαχιστοποίηση των κινδύνων προμήθειας και του κόστους των υλικών εισροών.

Οι πρώτες ύλες και τα άλλα εφόδια που χρειάζεται για να λειτουργήσει η υπό μελέτη ξενοδοχειακή μονάδα, συνεπάγονται κάποιο κόστος σε χρηματικές μονάδες το οποίο αρκετές φορές μπορεί να είναι και πολύ υψηλό με αποτέλεσμα να επηρεάζεται και να κινδυνεύει η εφικτότητα ολόκληρου του επενδυτικού σχεδίου. Για το λόγο αυτό και προκειμένου να παραμείνει το κόστος των μελετών σκοπιμότητας σε λογικά επίπεδα, τα βασικά θέματα που πρέπει να αναλυθούν στο παρόν κεφάλαιο είναι η διαθεσιμότητα των πρώτων υλών και των άλλων εφοδίων, το κόστος αυτών, και οι κίνδυνοι οι οποίοι μπορεί να είναι σημαντικοί για την εφικτότητα του επενδυτικού σχεδίου.

#### **4.1 Χαρακτηριστικά των πρώτων υλών και των άλλων εφοδίων**

Οι πρώτες ύλες και τα άλλα εφόδια που κρίνονται απαραίτητα για την λειτουργία της συγκεκριμένης ξενοδοχειακής μονάδας μπορούν να ταξινομηθούν στις εξής γενικές αλλά περιεκτικές κατηγορίες :

- ü Πρώτες ύλες που αφορούν τη συντήρηση και τον καθαρισμό των δωματίων και των λοιπών χώρων του ξενοδοχείου
- ü Οι ανάγκες για ηλεκτρική ενέργεια, καύσιμη ύλη πάσης φύσεως, νερό
- ü Πρώτες ύλες που σχετίζονται με την κουζίνα του ξενοδοχείου όπως τρόφιμα, ποτά, αναψυκτικά, ροφήματα, κ.α.



ü Αναλώσιμα ειδών γραφείου και γραφική ύλη (π.χ. στυλό, μελάνι, διορθωτικά, μελάνι για εκτυπωτές και φαξ, κ.α.) για τη ρεσεψιόν, τη διοίκηση, το λογιστήριο, την αποθήκη, το τμήμα συντήρησης εξοπλισμού της μονάδας, την κουζίνα

Οι τέσσερις παραπάνω κατηγορίες πρώτων υλών και άλλων εισροών δίνουν μια σαφή εικόνα για τα εφόδια που απαιτούνται για τη λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας. Οι τρεις από αυτές (1η, 2η & 4η) αφορούν πρώτες ύλες και εφόδια που δεν είναι αναλώσιμα σε σύντομο χρονικό διάστημα και που μπορούν να αποθηκευτούν στους αντίστοιχους αποθηκευτικούς χώρους προκειμένου να χρησιμοποιηθούν σε μεταγενέστερο χρονικό ορίζοντα. Για αυτές τις τρεις κατηγορίες πρώτων υλών και εφοδίων η διοίκηση της μονάδας μπορεί να κάνει σχεδόν ασφαλείς προβλέψεις για προμήθειες και συνεπώς μπορεί να ρυθμίσει σχετικά εύκολα το πρόγραμμα προμηθειών ανάλογα με τις ανάγκες της.

Εν αντιθέσει, ένα μεγάλο μέρος των πρώτων υλών που σχετίζονται με την κουζίνα του ξενοδοχείου και προορίζονται για κατανάλωση στους χώρους του εστιατορίου, της καφετέριας, ή ακόμα και στα δωμάτια από τους πελάτες της μονάδας, είναι αρκετά ευπαθείς και αναλώσιμες. Το γεγονός αυτό σημαίνει ότι πρέπει να γίνει εκ των προτέρων ένας ορθολογικός σχεδιασμός του προγράμματος προμηθειών προκειμένου να αποφευχθούν λάθη που θα επιβαρύνουν τη μονάδα με ένα επιπλέον κόστος αγοράς πρώτων υλών. Τόσο το έλλειμμα όσο και το πλεόνασμα σε ευπαθείς πρώτες ύλες μπορούν να βλάψουν την μονάδα επηρεάζοντας το κόστος των επισιτιστικών τμημάτων αλλά και το επίπεδο ποιότητας των παρεχομένων από αυτά υπηρεσιών. Επιπλέον, κατά τη σύνταξη του προγράμματος προμηθειών θα πρέπει να αξιολογηθεί σοβαρά και η χρονική στιγμή που θα επιλεγεί για την αγορά των πρώτων υλών και των εφοδίων, προκειμένου να αποφευχθούν ανεπιθύμητες μικροανατιμήσεις στις τιμές τους, με συνέπεια να αυξηθεί το κόστος της μονάδας.

## 4.2 Επιλογή και περιγραφή των πρώτων υλών και των άλλων εφοδίων

Οι τελικές αποφάσεις που σχετίζονται με τις απαραίτητες επιλογές σε πρώτες ύλες και άλλα εφόδια λαμβάνονται από τον υπεύθυνο του κάθε τμήματος που κάνει χρήση αυτών των εφοδίων, σε συνεργασία πάντα με τους υφιστάμενους συνεργάτες του.

Πιο συγκεκριμένα, για τις πρώτες ύλες που σχετίζονται με την καθαριότητα των δωματίων και των λοιπών εσωτερικών χώρων του ξενοδοχείου, αρμόδιος να αποφασίσει είναι ο υπεύθυνος για την καθαριότητα του ορόφου κατόπιν συνεργασίας και ενημερώσεως με τις καθαρίστριες του κάθε ορόφου.

Σχετικά με τις ανάγκες της μονάδας σε ηλεκτρική ενέργεια, καύσιμη ύλη και νερό, όπως θα αναλυθεί και διεξοδικότερα στο κεφάλαιο 5, που αφορά την μηχανολογία και την τεχνολογία, η ξενοδοχειακή μονάδα «Όναρ» είναι σύγχρονου τύπου και πληροί όλες εκείνες τις απαιτούμενες τεχνικές προδιαγραφές και τεχνολογίες προκειμένου να είναι φιλική προς το περιβάλλον και να εξοικονομεί όσο το δυνατόν περισσότερη ενέργεια. Οι απαιτούμενες προϋπολογιζόμενες ποσότητες ενέργειας βάση της δυναμικότητας της μονάδας καθώς επίσης και η δυνατότητα παροχής των ποσοτήτων αυτών αναλύονται στο αντίστοιχο κεφάλαιο (κεφάλαιο 8). Σε ότι αφορά την ορθολογική διαχείριση της ενέργειας και την αγορά των απαραίτητων εφοδίων – ανταλλακτικών που χρειάζεται η μονάδα προκειμένου να διατηρήσει το μηχανολογικό της εξοπλισμού σε άριστη κατάσταση για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, αρμόδιος για την λήψη αποφάσεων είναι ο τεχνικός συντήρησης.

Για τις πρώτες ύλες που σχετίζονται με το νευραλγικό χώρο της κουζίνας του ξενοδοχείου, αρμόδιος να αποφασίσει για το τι χρειάζεται δεν είναι άλλος από τον υπεύθυνο όλου του χώρου που είναι ο σεφ. Ο σεφ έχει την υποχρέωση να είναι πάντα καλά εφοδιασμένα τα επισιτιστικά τμήματα της μονάδας με όλα εκείνα τα υλικά που είναι απαραίτητα για την σωστή εκτέλεση των συνταγών του

εστιατορίου σύμφωνα με τα κριτήρια ποιότητας και ομοιογένειας που έχουν τεθεί. Επιπλέον, είναι αρμόδιος για την τήρηση και την ανανέωση της λίστας ποτών που σερβίρονται στο εστιατόριο. Τέλος, πρέπει να φροντίζει για την διατήρηση του κόστους παρασκευής των φαγητών στο επίπεδο που ορίζουν οι προδιαγραφές έτσι ώστε να αποφεύγεται η άσκοπη αύξηση του κόστους της μονάδας. Σε ότι αφορά το χώρο της καφετέριας και τις πρώτες ύλες που σχετίζονται με αυτό, όπως καφές, ζάχαρη, γάλα, αφέψημα, αναψυκτικά, κ.α. υπεύθυνος και πάλι να αποφασίσει για τις απαραίτητες πρώτες ύλες είναι ο σεφ σε συνεργασία με τον μπουφетζή ο οποίος τον ενημερώνει για τα επίπεδα αποθεμάτων των πρώτων υλών.

Σχετικά με τις ανάγκες της μονάδας για γραφικές ύλες που χρησιμοποιούνται από την διοίκηση, το λογιστήριο, την ρεσεψιόν, την κουζίνα, την αποθήκη, το τμήμα συντήρησης και άλλους χώρους της μονάδας, υπεύθυνος για την προμήθεια των αναλωσίμων που χρειάζονται είναι ο λογιστής της μονάδας. Ο υπεύθυνος λογιστηρίου συνεργάζεται με τον βοηθό του ο οποίος φροντίζει να ενημερώνεται και να ενημερώνει στη συνέχεια τον προϊστάμενο του για τις ανάγκες που έχουν τα διάφορα τμήματα της μονάδας σε γραφική ύλη. Η έγκαιρη προμήθεια των γραφικών πρώτων υλών και η άμεση διάθεσή τους στα αντίστοιχα τμήματα συμβάλλει θετικά στην εύρυθμη λειτουργία του ξενοδοχείου και στην αποφυγή μικροπαρεξηγήσεων μεταξύ του προσωπικού ειδικά σε ώρες αιχμής.

Σημαντικό ρόλο για την πλήρη οργάνωση και λειτουργία της μονάδας διαδραματίζει η σωστή εφαρμογή και συχνή ανανέωση του προγράμματος προμηθειών των πρώτων υλών και των λοιπών εφοδίων από τους αρμόδιους σε συνεργασία πάντα με τους προμηθευτές, των εισροών αυτών, της πόλης του Γυθείου και του νομού Λακωνίας. Για το λόγο αυτό τα χρονοδιαγράμματα παραδόσεως των πρώτων υλών από τους προμηθευτές της περιοχής θα πρέπει να τηρούνται με ακρίβεια και οι πρώτες ύλες θα πρέπει να διατίθενται πάντα στις

κατάλληλες ποσότητες και να πληρούν όλα τα κριτήρια ποιότητας που έχουν καθορισθεί εκ των προτέρων.

#### **4.3 Πρόγραμμα προμήθειας και Μάρκετινγκ προμηθειών**

Το πρόγραμμα προμήθειας σχετίζεται με όλες τις κατηγορίες των πρώτων υλών και των λοιπών εφοδίων που χρειάζεται η ξενοδοχειακή μονάδα προκειμένου να λειτουργήσει αποδοτικά και ποιοτικά. Εκτός όμως από το είδος, την ποσότητα, την ποιότητα και τις πηγές προμήθειας αυτών των εισροών, στο πρόγραμμα προμήθειας πρέπει να περιλαμβάνεται και το ακριβές χρονοδιάγραμμα παραγγελιών των εισροών αυτών σε σχέση πάντα με τις ανάγκες και την πληρότητα της μονάδας.

Όπως έχει προαναφερθεί, οι πρώτες ύλες της μονάδας διακρίνονται σε ευπαθείς και λιγότερο ευπαθείς. Οι προμήθειες που αφορούν ευπαθή υλικά πρέπει να πρέπει να πραγματοποιούνται σε καθημερινό επίπεδο προκειμένου να είναι η κουζίνα, το εστιατόριο και η καφετέρια σε πλήρη ετοιμότητα με την έναρξη της επόμενης ημέρας. Βέβαια σημαντικό ρόλο παίζει και το αν βρισκόμαστε στην υψηλή ή στη χαμηλή περίοδο του έτους καθώς οι ανάγκες αυτές μεταβάλλονται ανάλογα με τα επίπεδα πληρότητας. Επιπρόσθετα, ειδικά κατά την υψηλή περίοδο, για την σωστή δημιουργία του προγράμματος προμηθειών πρέπει να συνεκτιμώνται και οι προγραμματισμένες κρατήσεις που έχουν γίνει για την διεξαγωγή κοινωνικών εκδηλώσεων καθώς αυξάνουν την ανάγκη για προμήθειες. Ακόμα πρέπει να ληφθούν υπόψη και οι όποιες προβλέψεις έχουν γίνει για έκτακτους πελάτες από τον σεφ και τους βοηθούς του ειδικά για τις Παρασκευές και τα Σαββατοκύριακα. Αντικειμενικός σκοπός της κουζίνας και του σεφ της μονάδας είναι η όσο το δυνατόν πληρέστερη κάλυψη των αναγκών των πελατών με τους κατάλληλους συνδυασμούς των πρώτων υλών που είναι διαθέσιμες ανάλογα με την εποχή. Η χρήση τοπικών και εποχιακών προϊόντων στα πιάτα που παρασκευάζει η κουζίνα συμβάλλει θετικά στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των πρώτων υλών, στην διατήρηση του

επιπέδου παρεχομένων υπηρεσιών και στην συντήρηση του κόστους στα προκαθορισμένα από τη διοίκηση επίπεδα.

Σε ότι αφορά τις λιγότερο ευπαθείς πρώτες ύλες και αναλώσιμα που χρησιμοποιούν τα λοιπά τμήματα της μονάδας, εκτός από την κουζίνα, το εστιατόριο και την καφετέρια, οι παραγγελίες για προμήθεια είναι βάση του προγράμματος προμηθειών πιο αραιές και γίνονται συνήθως σε μηνιαία βάση. Σε περίπτωση εκτάκτου ανάγκης, γίνονται εξαιρέσεις και μπορούν να πραγματοποιηθούν παραγγελίες σε μικρότερο από μήνα χρονικό διάστημα. Βέβαια για να είναι εφικτή μια έκτακτη παραγγελία απαιτείται η σύμφωνη γνώμη του Γενικού Διευθυντή της μονάδας κατόπιν συνεννόησης με τον υπεύθυνο του τμήματος που χρειάζεται τις εισροές. Όλα τα τιμολόγια από τις παραγγελίες προμηθειών συγκεντρώνονται στο λογιστήριο όπου και ελέγχονται πριν ενταχθούν στα γενικά έξοδα της μονάδας.

Συμπερασματικά για όλες τις παραπάνω πρώτες ύλες και τα εφόδια που περιγράφονται αναλυτικά υπάρχει ένα πλήρες μηχανογραφημένο πρόγραμμα προμηθειών που παρακολουθείται από το λογιστήριο σε τακτά χρονικά διαστήματα περίπου κάθε δεκαπενθήμερο προκειμένου να διασφαλιστεί η σωστή εφαρμογή του. Η αγορά των απαραίτητων για κάθε τμήμα εισροών συνοδεύεται με την χρέωση του τιμολογίου στην αποθήκη και την πίστωση της μεταφοράς της αντίστοιχης ποσότητας των εισροών στα επιμέρους τμήματα. Από την άλλη μεριά υπεύθυνος για τον έλεγχο του επιπέδου των αποθεμάτων στην αποθήκη της μονάδας και την διεξαγωγή παραγγελιών είναι ο αποθηκάριος κατόπιν βέβαια συνεννόησης με τα λοιπά τμήματα του ξενοδοχείου.

® Το πρόγραμμα προμηθειών σε πρώτες ύλες και άλλα εφόδια που προηγήθηκε είναι στενά συνυφασμένο με το μάρκετινγκ προμηθειών της ξενοδοχειακής μονάδας. Το μάρκετινγκ προμηθειών αναφέρεται στο κομμάτι εκείνο του μάρκετινγκ αφορά και περιγράφει τις σχέσεις της μονάδας με τους προμηθευτές της, τους λόγους για τους οποίους οι δύο φορείς συνεργάζονται

καθώς και τα οφέλη που απορρέουν για τη μονάδα μέσα από αυτή την συνεργασία.

Ανάλογα με τη γενικότερη στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθείται από τη διοίκηση της μονάδας, χαράσσεται και το μάρκετινγκ προμηθειών που σχετίζεται με το τμήμα εκείνο του μάρκετινγκ που συνδέεται με τις προμήθειες σε πρώτες ύλες και άλλα εφόδια. Με βάση τη στρατηγική του μάρκετινγκ που αναλύθηκε στο κεφάλαιο 3 της συγκεκριμένης μελέτης σκοπιμότητας, η ξενοδοχειακή μονάδα ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης του προϊόντος με εστίαση σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς. Συνεπώς, το μάρκετινγκ προμηθειών πρέπει να κινείται μέσα σε αυτό το πλαίσιο και να εξυπηρετεί στο μέγιστο δυνατόν την πρακτική εφαρμογή αυτής της στρατηγικής.

Αντικειμενικός στόχος του μάρκετινγκ προμηθειών, είναι η επιλογή του «άριστου» προγράμματος προμηθειών. Το άριστο αυτό πρόγραμμα προμηθειών πρέπει να περιγράφεται αναλυτικά και να γίνεται σαφής αναφορά για τους λόγους που οδήγησαν στην επιλογή αυτή. Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη : α) τα ποσοτικά στοιχεία της προσφοράς, β) οι πηγές προμηθειών, γ) τα χρονοδιαγράμματα παραγγελιών και παραδόσεων καθώς και δ) οι δυνατότητες και τα μέτρα για την αποθήκευση.

Η επιλογή λοιπόν του «άριστου» σημείου κατά την κατάρτιση του προγράμματος προμηθειών, εξασφαλίζει την ελαχιστοποίηση του κινδύνου που επιτυγχάνεται κυρίως μέσω της αξιοπιστίας των προμηθευτών. Οι προμηθευτές με τους οποίους συνεργάζεται η μονάδα πληρούν όλες τις παραπάνω προϋποθέσεις καθώς δραστηριοποιούνται χρόνια στο χώρο και έχουν αποκτήσει πολύχρονη εμπειρία. Σε ότι αφορά την προμήθεια σε τρόφιμα και ποτά έχουν γίνει συμφωνίες με αγροτικούς και κτηνοτροφικούς συνεταιρισμούς της περιοχής του Γυθείου, και έχουν κατατεθεί προσφορές από μεγάλο τοπικό σούπερ μάρκετ και κάβες ώστε να αποφεύγονται άσκοπα έξοδα σε μεταφορικά. Επιπλέον η καλή και σύγχρονη υλικοτεχνική υποδομή της μονάδας της εξασφαλίζει την παροχή όλων

των απαραίτητων για τη λειτουργία μορφών ενέργειας. Ταυτόχρονα, προβλέπονται συγκεκριμένες συμφωνίες με τοπικά και μη συνεργεία συντήρησης του ηλεκτρολογικού εξοπλισμού που προέκυψαν με τον κατασκευαστή.

Εν συνεχεία, το μάρκετινγκ προμηθειών έχει σαν βασικό στόχο την ελαχιστοποίηση του κόστους που προκύπτει μέσω της επιλογής των κατάλληλων προμηθευτών, της σωστής τήρησης του χρονοδιαγράμματος παραγγελιών σε ότι αφορά συχνότητα, ποιότητα και ποσότητα και της ορθολογικής διαχείρισης των εν λόγω πρώτων υλών και εφοδίων. Παράλληλα συμβάλλει στην μέγιστη απόδοση των κεφαλαίων κίνησης της μονάδας μέσω της καλής συνεργασίας που εξασφαλίζει μεταξύ της αποθήκης και των λοιπών τμημάτων της μονάδας. Τέλος, με τον κατάλληλο σχεδιασμό επιτυγχάνεται αποτελεσματική διακίνηση και αποθήκευση των πρώτων υλών και έτσι ελαχιστοποιείται το κόστος αφού υπάρχει ισορροπία μεταξύ των αναγκών και της διαθεσιμότητας της μονάδας σε πρώτες ύλες.

Ένας περαιτέρω στόχος που εξυπηρετεί το μάρκετινγκ προμηθειών, προς όφελος της ξενοδοχειακής μονάδας, είναι το κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεργασίας που καλλιεργείται με τους προμηθευτές. Η δημιουργία ενός θετικού κλίματος μεταξύ της μονάδας και των προμηθευτών δημιουργεί καλές δημόσιες σχέσεις μεταξύ των δύο, γεγονός που οδηγεί στην αύξηση της διαπραγματευτικής ισχύος της μονάδας καθώς ο αριθμός των προμηθευτών που προμηθεύουν τις ίδιες ή παρόμοιες εισροές στην γύρω περιοχή είναι ικανοποιητικός και συνεπώς υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός μεταξύ τους.

#### **4.3.1 Βασικά κριτήρια επιλογής των προμηθευτών**

Το γεγονός ότι υπάρχει ένας εύλογος αριθμός προμηθευτών οδήγησε την μονάδα στη θέσπιση κάποιων χρήσιμων κριτηρίων προκειμένου να αποφασίσει η διοίκηση της με το ποιους από αυτούς είναι τελικά επικερδές για αυτή να συνεργαστεί.

Ένα πρώτο βασικό κριτήριο σχετίζεται με την τιμολογιακή πολιτική των προμηθευτών. Η ξενοδοχειακή μονάδα θα πρέπει να επιλέξει εκείνους τους προμηθευτές που θα προσφέρουν το προϊόν τους στις πιο ανταγωνιστικές τιμές και θα προσφέρουν ευκολίες στο πρόγραμμα πληρωμών έτσι ώστε να εξυπηρετείται η ρευστότητα μονάδας.

Επιπλέον, οι προμηθευτές θα πρέπει να εξασφαλίζουν κάποια στάνταρτ ποιότητας που θα συμφωνούν πλήρως με τα ποιοτικά κριτήρια που η μονάδα έχει θέσει. Για παράδειγμα, οι παραγγελίες θα πρέπει να παραδίδονται στον προκαθορισμένο τόπο, την προκαθορισμένη ώρα και στην προκαθορισμένη ποιότητα και ποσότητα σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα που η διοίκηση του ξενοδοχείου έχει θεσπίσει.

Οι προμηθευτές που τελικά θα επιλεγούν να συνεργαστούν με τη μονάδα θα πρέπει να έχουν την ικανότητα να προσαρμόζονται σύμφωνα με την εποχικότητα που υπάρχει στον κλάδο. Συνεπώς, οφείλουν να αντιδρούν άμεσα και ικανοποιητικά στις απρόσμενες μεταβολές της ζήτησης που παρουσιάζονται κατά την υψηλή περίοδο τους θερινούς κυρίως μήνες. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να είναι σε θέση να βελτιώνουν συνεχώς την ποιότητα των υπηρεσιών και των εφοδίων που προσφέρουν.

#### **4.3.2 Σημεία και στάδια ποιοτικού και ποσοτικού ελέγχου**

Η διοίκηση της ξενοδοχειακής μονάδας «Όναρ» προκειμένου να ελέγξει τις διαδικασίες που ακολουθούνται από την ώρα που παραλαμβάνονται οι απαραίτητες πρώτες ύλες μέχρι τη στιγμή που θα προσφερθούν στους πελάτες της μονάδας, έχει καθιερώσει κάποια στάδια και σημεία ελέγχου με έμφαση στη μεγιστοποίηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Καθορίζεται λοιπόν μια σειρά από ποιοτικά και ποσοτικά πρότυπα που αφορούν τις πρώτες ύλες, την εργασία και τα τελικώς παραγόμενα προϊόντα. Τα ποιοτικά



πρότυπα αφορούν το επίπεδο ποιότητας που πρέπει να ικανοποιούν τα παραγόμενα προϊόντα και υπηρεσίες, ενώ τα ποσοτικά ορίζουν τα μέτρα, το βάρος, την αρίθμηση ή τον όγκο αυτών, προκειμένου να μπορούν να πραγματοποιούνται συγκρίσεις.

Αντίστοιχη εφαρμογή των προτύπων αυτών συναντούμε και στο χώρο εργασίας του προσωπικού, αφού η εργασία αποτελεί τον συνδετικό κρίκο μεταξύ των πρώτων υλών που αγοράζονται από τους προμηθευτές και των τελικών παραγόμενων προϊόντων που καταναλώνουν οι πελάτες της μονάδας. Τα ποιοτικά και προσωπικά πρότυπα καθορίζουν για παράδειγμα τον αριθμό των γευμάτων που μπορεί να παρασκευάσει ένας μάγειρας, υπό κανονικές συνθήκες, σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και χώρο, με δεδομένες τις πρώτες ύλες, χωρίς να υπάρχουν αποκλίσεις ούτε στο μέγεθος των μερίδων αλλά ούτε και στην ποιότητα αυτών.

Εκτός όμως από την καθιέρωση προτύπων, η διοίκηση της μονάδας καθορίζει και μια σειρά από διαδικασίες που το προσωπικό οφείλει να ακολουθεί κατά την εκτέλεση εργασιών. Οι διαδικασίες αυτές περιέχουν και την αντίστοιχη μεθοδολογία προκειμένου να εκτελεστεί σωστά μια εργασία. Εκείνη η διαδικασία που περιλαμβάνει μεθόδους ή τεχνικές που έχουν κριθεί από την διοίκηση ως ορθές και πλέον κατάλληλες για την εκτέλεση μιας εργασίας σε καθημερινή βάση καλείται πρότυπη και όλοι θα πρέπει να συμμορφώνονται με αυτή. Οι πρότυπες διαδικασίες θεωρούνται απαραίτητες προκειμένου να μπορεί να ελεγχθεί αντικειμενικά το προσωπικό της μονάδας, και ταυτόχρονα να επιτευχθεί μεγιστοποίηση της ικανοποίησης που αποκομίζει ο πελάτης από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που καταναλώνει στο χώρο του ξενοδοχείου.

Ένα τρίτο στάδιο στη διαδικασία ποιοτικού ελέγχου της μονάδας είναι η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού. Η εκπαίδευση βοηθάει το ανθρώπινο δυναμικό να αφομοιώσει τα πρότυπα και τις διαδικασίες που η διοίκηση έχει θέσει και ταυτόχρονα του παρουσιάζει με σαφή τρόπο, τη μέθοδο που πρέπει να

ακολουθηθεί προκειμένου για την πρακτική εφαρμογή αυτών. Με άλλα λόγια η εκπαίδευση του προσωπικού της μονάδας αυξάνει την αποδοτικότητα και την ευελιξία του προσωπικού και για αυτό το λόγο οι υπεύθυνοι των τμημάτων πρέπει να εκπαιδεύουν συνεχώς τους υφισταμένους τους προκειμένου να είναι έτοιμοι να αντιμετωπίσουν κάθε πρόκληση.

Το τελικό στάδιο της διαδικασίας ελέγχου, περιλαμβάνει την καταγραφή των επιδόσεων των εργατικού δυναμικού της μονάδας σε αρχεία και αναφορές απολύτως συγκρίσιμα μεταξύ τους. Οι αναφορές αυτές, συντάσσονται από τους υπεύθυνους των τμημάτων και προορίζονται για τελική αξιολόγηση από τον γενικό διευθυντή. Τα αποτελέσματα των αναφορών, φυλάσσονται σε αρχεία ώστε να μπορεί να αξιολογηθεί η πρόοδος των εργαζομένων σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή. Οι υπάλληλοι, που παρόλη την εκπαίδευση και τις προτροπές των υπευθύνων δεν πειθαρχούν στα πρότυπα και στις διαδικασίες που θέτει η διοίκηση του «Όναρ», θα υπόκεινται σε κυρώσεις ώστε να συμμορφωθούν.

#### **4.4 Υπολογισμός του ετήσιου κόστους των πρώτων υλών και των άλλων εισροών**

Όπως έχει αναλυθεί, τα συνολικά έσοδα της μονάδας είναι στενά συνυφασμένα με τα συνολικά έξοδα γιατί από την διαφορά των δύο θα προκύψει και το κέρδος της μονάδας. Συνεπώς, προκειμένου για τον υπολογισμό του ετήσιου κόστους των πρώτων υλών και των άλλων εισροών θα εξετάσουμε τι ποσοστό επί των ετήσιων συνολικών εσόδων της μονάδας αντιστοιχεί σε κάθε μια από τις προαναφερθέντες κατηγορίες πρώτων υλών και άλλων εφοδίων.

#### **4.4.1 Κόστος συντήρησης και καθαρισμού δωματίων και λοιπών χώρων του ξενοδοχείου**

Το κόστος συντήρησης και καθαρισμού των δωματίων και των λοιπών χώρων του ξενοδοχείου, περιλαμβάνει όλες εκείνες τις πρώτες ύλες και τα εφόδια που είναι απαραίτητα προκειμένου να διατηρηθούν κυρίως τα δωμάτια αλλά και οι λοιποί χώροι του ξενοδοχείου σε άριστη κατάσταση για όσο το δυνατόν μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Σε αυτές περιλαμβάνονται, σαπούνια, απορρυπαντικά, χρώματα, λάμπες, σφουγγάρια, σφουγγαρίστρες, σκούπες, φάρασια, κ.α. Το κόστος των πρώτων υλών συντήρησης και καθαρισμού υπολογίζεται σε σχέση με το ύψος των προβλεπόμενων ετήσιων συνολικών εσόδων και αντιστοιχεί στο 1,5% αυτών. Για τις ανάγκες της συγκεκριμένης μελέτης σκοπιμότητας το ποσοστό αυτό παραμένει σταθερό και η πορεία του κόστους αυτού απεικονίζεται για την επόμενη πενταετία 2009 – 2013 στον πίνακα 4.1 στο τέλος του κεφαλαίου.

#### **4.4.2 Κόστος για ηλεκτρική ενέργεια, καύσιμη ύλη και νερό**

Το κόστος των ενεργειακών πηγών της μονάδας, αποτελεί ένα σημαντικά κομμάτι του κόστους, καθώς η μονάδα συμμετέχει μόνο στην κατανάλωση αυτών και όχι στην παραγωγή τους η οποία ρυθμίζεται εξωγενώς και προσφέρεται σε συγκεκριμένες ανά μονάδα τιμές. Συνεπώς, με γνώμονα την καλή διαχείριση της ηλεκτρική ενέργειας, της βενζίνης, του πετρελαίου, του αερίου και του νερού υπολογίζεται ότι το κόστος των ενεργειακών πηγών της μονάδας προβλέπεται ότι θα αντιστοιχεί στο 6% των συνολικών ετήσιων εσόδων για την περίοδο 2009 – 2013. Το ποσοστό αυτό θα παραμείνει σταθερό για την παραπάνω περίοδο και απεικονίζεται στο πίνακα 4.1 του παρόντος κεφαλαίου.

#### 4.4.3 Κόστος πρώτων υλών των επισιτιστικών τμημάτων του ξενοδοχείου

Ο ευρύτερος χώρος της κουζίνας του ξενοδοχείου αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά τμήματα του, καθώς αναλαμβάνει να οργανώσει και να συντονίσει τα άλλα επισιτιστικά τμήματα που είναι το εστιατόριο, η καφετέρια και ο χώρος εκδηλώσεων. Οι ανάγκες της κουζίνας για εισροές σε πρώτες ύλες, είναι ιδιαίτερα αυξημένες και απαιτείται και σχεδόν καθημερινός ανεφοδιασμός. Το ύψος του προβλεπόμενου κόστους είναι μεγαλύτερο σε σχέση με τις υπόλοιπες κατηγορίες που αναλύονται σε αυτό το κεφάλαιο.

Στο χώρο της κουζίνας, πρέπει να γίνεται πολύ ορθολογική διαχείριση των πρώτων υλών και ταυτόχρονα να εξυπηρετείται η βασική στρατηγική του ξενοδοχείου που είναι η μεγιστοποίηση της αποκομιζόμενης από τους πελάτες ικανοποίησης. Το σύνολο του προβλεπόμενου κόστους για πρώτες ύλες που αφορούν την κουζίνα της μονάδας, προκύπτει από άθροισμα του προβλεπόμενου κόστους για κάθε επιμέρους τμήμα που οργανώνει και διευθύνει η κουζίνα. Έτσι για το χώρο του εστιατορίου το εκτιμώμενο ποσοστό κόστους των πρώτων υλών θα ισούται με το 33% των συνολικών εσόδων του χώρου αυτού.

Αντίστοιχα, για τον χώρο εκδηλώσεων, το ποσοστό προβλέπεται να ισούται με το 25% των εσόδων του χώρου εκδηλώσεων. Αναφορικά με την καφετέρια, το ποσοστό του εκτιμώμενου κόστους για πρώτες ύλες και άλλα εφόδια θα είναι αρκετά χαμηλότερο και θα ισούται με το 12% επί των συνολικών εσόδων που συγκεντρώνει ο συγκεκριμένος χώρος.

Υπολογίζοντας τα τρία αυτά επιμέρους κόστη και αθροίζοντάς τα μεταξύ τους, προκύπτει το συνολικό ετήσιο κόστος σε πρώτες ύλες και άλλα εφόδια που σχετίζεται με το χώρο της κουζίνας. Τα επιμέρους ποσοστά που αναλύθηκαν πιο πάνω, εκτιμάται ότι θα παραμείνουν σταθερά για την αντίστοιχη περίοδο 2009 –

2013. Το κόστος των πρώτων υλών της κουζίνας παρουσιάζεται αντίστοιχα στον πίνακα 4.1 του τρέχοντος κεφαλαίου.

#### 4.4.4 Κόστος αναλώσιμων ειδών γραφείου και γραφικής ύλης

Το κόστος των αναλώσιμων ειδών γραφείου και γραφικής ύλης, περιλαμβάνει στυλό, μελάνια, μολύβια διορθωτικά, ανταλλακτικά μελάνια για εκτυπωτές και φαξ, χαρτί, δισκέτες, CD κ.α. που αφορούν τμήματα όπως τη ρεσεψιόν, τη διοίκηση, το λογιστήριο, την αποθήκη, το τμήμα συντήρησης εξοπλισμού της μονάδας, την κουζίνα. Το προβλεπόμενο ετήσιο κόστος για αναλώσιμα είδη γραφείου και γραφική ύλη θα ισούται με το 1% επί των ετήσιων συνολικών εσόδων για την περίοδο 2009 – 2013 και θα παραμείνει σταθερό για τα έτη αυτά. Τέλος η πορεία του κόστους αυτού για κάθε ένα από τα προαναφερθέντα έτη απεικονίζεται στον πίνακα 4.1 που ακολουθεί.

**Πίνακας 4.1 Κόστος Πρώτων Υλών και άλλων εφοδίων ανά κατηγορία**

| ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ                          | 2009           | 2010           | 2011           | 2012           | 2013           |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Έξοδα συντήρησης & καθαριότητας    | 8.969          | 17.474         | 20.413         | 23.343         | 26.467         |
| Ηλεκτρικό – καύσιμα – νερό         | 35.878         | 69.898         | 81.652         | 93.371         | 105.870        |
| Έξοδα πρώτων υλών κουζίνας         | 88.017         | 152.215        | 185.731        | 221.821        | 263.974        |
| Αναλώσιμα γραφείου και γραφική ύλη | 5.980          | 11.650         | 13.609         | 15.562         | 17.645         |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>                      | <b>138.844</b> | <b>251.237</b> | <b>301.405</b> | <b>354.097</b> | <b>413.956</b> |

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ**

Στο παρόν κεφάλαιο της μελέτης σκοπιμότητας θα αναλυθεί η σημασία που έχει για την επιτυχία του επενδυτικού σχεδίου να γίνει σωστή επιλογή σε θέματα που αφορούν την μηχανολογία και την τεχνολογία.

Για την υπό αναδόμηση ξενοδοχειακή μονάδα, έργο της μηχανολογίας είναι να σχεδιάσει τη λειτουργική και φυσική χωροθέτηση της, σε σχέση πάντα με αυτά που απαιτούνται για να παραχθεί με τον πιο αποδοτικό τρόπο το τουριστικό προϊόν. Επιπλέον, στο παρόν κεφάλαιο θα καθοριστούν οι δαπάνες για την επένδυση σχετικά με το εξοπλιστικό κόστος λειτουργίας του ξενοδοχείου «Όναρ». Η έκταση των μηχανολογικών δραστηριοτήτων περιλαμβάνει επίσης το οικόπεδο της μονάδας, τον περιβάλλοντα χώρο και όλες τις ενέργειες που απαιτούνται για να παραληφθούν οι εισροές και να παραδοθούν οι εκροές.

Πολύ σημαντικό ρόλο για την αποδοτική λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας διαδραματίζει και η επιλογή της κατάλληλης τεχνολογίας που επίσης θα αναλυθεί σε αυτό το κεφάλαιο. Η κατάλληλη τεχνολογία θα συνοδεύεται και από την κατάλληλη τεχνογνωσία. Επιπλέον, έχει γίνει και σωστός προγραμματισμός σχετικά με την διαχείριση και την μεταφορά της τεχνολογίας αυτής στο Γύθειο Λακωνίας με ευνοϊκούς όρους και συνθήκες. Τέλος, ο μηχανολογικός εξοπλισμός της μονάδας, έχει καθοριστεί σύμφωνα με την τεχνολογία και τις διεργασίες που θα χρησιμοποιηθούν, τις τοπικές συνθήκες, το επίπεδο τεχνικής αναπτύξεως και τις ανθρώπινες δυνατότητες.

### **5.1 Η δυναμικότητα της μονάδας**

Με βάση αυτά που έχουν αναλυθεί στο κεφάλαιο 2 της παρούσας μελέτης, η ξενοδοχειακή μονάδα απευθύνεται σε Έλληνες τουρίστες, αλλά και ξένους κυρίως προερχόμενους από χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Σε ότι αφορά τους Έλληνες, στόχο αποτελούν οι κάτοικοι του νομού Αττικής και οι κάτοικοι των

αστικών κέντρων της νοτίου Ελλάδας. Βέβαια, στο στόχο συμπεριλαμβάνονται και εξωτερικοί πελάτες προερχόμενοι από την τοπική κοινωνία.

Από την έρευνα της τουριστικής αγοράς, παρουσιάστηκε η ανάγκη για αναδόμηση της υπάρχουσας ξενοδοχειακής μονάδας στο Γύθειο Λακωνίας και μετατροπή της σε μονάδα υψηλών προδιαγραφών με δυναμικότητα 95 κλίνες ημερησίως.

Σύμφωνα με τη στρατηγική του μάρκετινγκ η διοίκηση της μονάδας προσανατολίζεται στη διαφοροποίηση του προϊόντος και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών σε ένα περιβάλλον με μεγάλη φυσική ομορφιά. Οι ποιοτικές αυτές υπηρεσίες αποτελούν στρατηγικό στόχο της μονάδας και σχετίζονται με την φιλοξενία, την σίτιση και την ψυχαγωγία. Με βάση το στόχο αυτό, το επενδυτικό σχέδιο αφορά τη δημιουργία ξενοδοχειακού καταλύματος τεσσάρων αστερών που ανήκει στην Α' κατηγορία σύμφωνα με τις προδιαγραφές που θέτει ο ΕΟΤ.

Οι κτιριακές εγκαταστάσεις που αναλυθούν πιο κάτω είναι σύμφωνες με τα κατασκευαστικά πρότυπα που αρμόζουν στην κατηγορία αυτή και επιλέχθηκαν με βάση το γενικότερο κλίμα που επικρατεί σε όλο το επενδυτικό σχέδιο για παροχή υψηλού επιπέδου ποιοτικών υπηρεσιών.

## **5.2 Η επιλογή της τεχνολογίας**

Η επιλογή της τεχνολογίας, των ηλεκτρομηχανολογικών εγκαταστάσεων και του συνόλου της υλικοτεχνικής υποδομής που αρμόζει στην κατηγορία της ξενοδοχειακής μονάδας και στους αντικειμενικούς στόχους που αυτή θέλει να επιτύχει, προκύπτει από τους ελληνικούς κανονισμούς που διέπουν τον Διαρκή Ερμηνευτικό Κώδικα Πολεοδομικής Νομοθεσίας του Τεχνικού Επιμελητηρίου της Ελλάδας. Σε περίπτωση κάποιας ελλείψεως της ελληνικής νομοθεσίας, ακολουθήθηκαν οι αντίστοιχοι διεθνείς αναγνωρισμένοι κανονισμοί (DIN, VDE, BS, κ.α.)

Οι κανονισμοί αυτοί εφαρμόστηκαν κατά την κατασκευή όλων των απαραίτητων ηλεκτρολογικών εγκαταστάσεων της ξενοδοχειακής μονάδας που προβλέπονται από τις διατάξεις του ΕΟΤ για την κατηγορία αυτή και αφορά :

- ∅ Το σύστημα κλιματισμού
- ∅ Το σύστημα εξαερισμού
- ∅ Το σύστημα της κεντρικής θέρμανσης
- ∅ Τις υδραυλικές εγκαταστάσεις
- ∅ Το αποχετευτικό σύστημα
- ∅ Την ηλεκτρολογική εγκατάσταση
- ∅ Την τηλεφωνική εγκατάσταση
- ∅ Τους ανελκυστήρες
- ∅ Την ποιότητα πόσιμου νερού
- ∅ Τις κολυμβητικές δεξαμενές
- ∅ Το σύστημα πυρόσβεσης

Αναφέρεται ότι η τεχνολογία που διέπει τις παραπάνω εγκαταστάσεις είναι σύγχρονου βελτιωμένου τύπου και είναι απόλυτα φιλική με το περιβάλλον, χωρίς να προκαλεί επιπρόσθετες επιβαρύνσεις από τις προβλεπόμενες.

### **5.3 Περιγραφή των κτιριακών εγκαταστάσεων**

Οι κτιριακές εγκαταστάσεις της μονάδας είναι σύμφωνες με τους κανονισμούς που έχει θέσει ο ΕΟΤ για την Α΄ κατηγορία τεσσάρων αστέρων. Η μονάδα θεωρείται μικρή καθώς διαθέτει 35 δωμάτια συνολικής δυναμικότητας 95 κλινών. Αποτελεί παραθεριστική μονάδα και θεωρείται ξενοδοχείο μεικτού τύπου. Το κτίριο αποτελείται από δύο ορόφους και το υπόγειο και παρουσιάζει ελαφρώς τοξοειδή διάταξη με θέα προς τη θάλασσα.



Στο υπόγειο του κτιρίου που είναι εκτάσεως 650 τ.μ. βρίσκονται οι βοηθητικοί χώροι : οι αποθήκες, οι λινοθήκες, τα πλυντήρια, τα κοινόχρηστα WC, τα λεβητοστάσια, ο μηχανολογικός εξοπλισμός, και η θερμαινόμενη πισίνα 8Χ5 τ.μ.

Στο ισόγειο της μονάδας που είναι 1200 τ.μ. βρίσκονται οι κοινόχρηστοι χώροι : η είσοδος, η ρεσεψιόν, ο χώρος υποδοχής, το λογιστήριο, το γραφείο του διευθυντή, ένα μικρό κατάστημα πώλησης εφημερίδων, περιοδικών και άλλων φιλικών, το γυμναστήριο, η αίθουσα εκδηλώσεων, η κουζίνα, το εστιατόριο και η καφετέρια.

Στον πρώτο όροφο του κτιρίου που έχει έκταση 780 τ.μ. βρίσκονται τα 20 δίκλινα δωμάτια εκ των οποίων τα 15 έχουν θέα προς τη θάλασσα και τα υπόλοιπα 5 προς τη πλαγιά που εκτείνεται στο πίσω μέρος του ξενοδοχείου.

Στον δεύτερο όροφο της μονάδας που έχει έκταση 700 τ.μ. βρίσκονται τα υπόλοιπα 15 δωμάτια εκ των οποίων τα 10 είναι τετράκλινα και τα υπόλοιπα 5 είναι τρίκλινα. Από τα 10 τετράκλινα δωμάτια τα 7 βρίσκονται στο μπροστινό μέρος της μονάδας με θέα προς τη θάλασσα και τα 3 στο πίσω μέρος με θέα την πλαγιά. Αντίστοιχα, τα από τα 5 τρίκλινα δωμάτια τα 3 βρίσκονται στο μπροστινό τμήμα με θέα προς τη θάλασσα και τα 2 στο πίσω μέρος με θέα στην πλαγιά.

Ο περιβάλλοντας χώρος του ξενοδοχείου διακρίνεται σε εσωτερικό και εξωτερικό. Ο εσωτερικός χώρος περιλαμβάνει την εξωτερική πισίνα 15 Χ 6 τ.μ., μια παιδική χαρά με γκαζόν και ένα μικρό πάρκο με παγκάκια. Τέλος, στον εξωτερικό χώρο του ξενοδοχείου υπάρχει χώρος στάθμευσης αυτοκινήτων (parking) χωρητικότητας 60 θέσεων.

#### 5.4 Εργασίες αναδόμησης των κτιριακών εγκαταστάσεων

Οι εργασίες αναδόμησης της ξενοδοχειακής μονάδας θα ανατεθούν στην κατασκευαστική εταιρεία «ΤΕΧΝΟΔΥΝΑΜΙΚΗ Α.Ε.». Και στην περίπτωση αυτή τα αρχιτεκτονικά και κατασκευαστικά σχέδια θα πληρούν όλες τις τεχνικές προδιαγραφές που θέτει ο Διαρκής Ερμηνευτικός Κώδικας Πολεοδομικής Νομοθεσίας του Τεχνικού Επιμελητηρίου Ελλάδας.

Προκειμένου για την αναδόμηση του κτιρίου και των λοιπών χώρων της ξενοδοχειακής μονάδας, θα ακολουθήσει μια σειρά από διαδικασίες. Οι διαδικασίες αυτές περιλαμβάνουν :

ü Αρχικά οι διαδικασίες θα ξεκινήσουν με την κατεδάφιση συγκεκριμένων ακαλαίσθητων χώρων εντός και εκτός του ξενοδοχείου. Οι χώροι αυτοί σχετίζονται με τα δωμάτια, το εστιατόριο, το χώρο υποδοχής, το λογιστήριο, το γραφείο του διευθυντή, τους βοηθητικούς χώρους στο υπόγειο της μονάδας. Το πρόβλημα που υπάρχει με τους χώρους αυτούς εντοπίζεται στο ότι είναι αρκετά πεπαλαιωμένοι (πάνω από 30 ετών) και δεν διαθέτουν σύγχρονη σχεδίαση και διαρρύθμιση. Δεν υπάρχει σωστή αξιοποίηση του χώρου της μονάδας και για αυτό πρέπει να αλλάξει εντελώς η εσωτερική τους διαρρύθμιση αφού πρώτα γκρεμιστούν. Επιπλέον, στο πλαίσιο της αναδόμησης περιλαμβάνεται και η αναπαλαίωση που θα γίνει στους χώρους που δε θα κατεδαφιστούν. Η αναπαλαίωση θα γίνει σύμφωνα με τον παραδοσιακό τύπο των κτιρίων του Γυθείου, γεγονός που θα προσδώσει στη μονάδα παραδοσιακό χαρακτήρα.

ü Κατά την αναδόμηση του κτιρίου θα χρησιμοποιηθεί σκυρόδεμα c16 και σίδηρος s400. Το μπετόν θα το προμηθευτούμε από το πλησιέστερο παρασκευαστήριο του Γυθείου σε απόσταση 10 χιλιομέτρων από το ξενοδοχείο. Σε όλες τις εξωτερικές κατακόρυφες επιφάνειες θα τοποθετηθεί μονωτικό υλικό.

- ü Οι τοιχοποιίες θα γίνουν εξωτερικά με διπλό τοίχο (τούβλο, μόνωση, τούβλο), και στις ενδιάμεσες των εγκαταστάσεων θα γίνουν επίσης με διπλό τούβλο για καλύτερη ηχομόνωση.
- ü Οι μονώσεις γίνονται εξίσου για όλες τις εξωτερικές επιφάνειες οριζόντιες και κατακόρυφες και κυρίως μεταξύ των ορόφων κτιρίου αλλά και της οροφής τόσο για ηχομόνωση όσο και για χαμηλότερες θερμοκρασίες κατά τους καλοκαιρινούς μήνες.
- ü Θα γίνουν ασβεστοκονιάματα σε τρεις στρώσεις, τριπτά σε όλες τις επιφάνειες των τοίχων. Το ίδιο θα γίνει και στις επιφάνειες εκείνες που πρόκειται να επενδυθούν με πλακάκια. Τα πλακάκια θα τοποθετηθούν με σοβά και κόλλα.
- ü Πάνω από την πλάκα του δεύτερου ορόφου βρίσκονται τα ξύλινα ζευκτά, οι τεγίδες, οι επιτεγίδες, το πέτσωμα, το ασφαλτόπανο και τα κεραμίδια. Περιμετρικά της στέγης τοποθετούνται ειδικά λούκια από όπου τα όμβρια ύδατα με κατακόρυφες υδρορροές οδηγούνται στο αποχετευτικό δίκτυο.
- ü Τα κουφώματα για τις πόρτες θα είναι από ξύλο όρεγκον, ενώ τα κουφώματα για τα παράθυρα από αλουμίνιο και τα παντζούρια θα είναι με διπλούς ηχομονωτικούς υαλοπίνακες.
- ü Στους εξώστες και στους ημιυπαίθριους χώρους θα κατασκευαστούν χαμηλά στηθαία από τσιμέντο και αλουμινένια κάγκελα, ενώ στην εξωτερική περίφραξη θα χρησιμοποιηθεί τσιμέντο και κάγκελα από σίδηρο μασίφ.
- ü Οι τοίχοι των λουτρών και των κουζινών επενδύονται με πλακάκια, ενώ οι εξωτερικοί τοίχοι είναι επενδεδυμένοι είναι από ακατέργαστη πέτρα με ενδιάμεση αρμολόγηση.

- ü Στο δάπεδο των χώρων υποδοχής θα τοποθετηθεί μάρμαρο, ενώ στο δάπεδο των δωματίων θα τοποθετηθεί πλακάκι. Στο χώρο της κουζίνας και στα μπάνια θα τοποθετηθεί κεραμικό πλακάκι.
- ü Στο εσωτερικό των δωματίων περιμετρικά του χώρου θα τοποθετηθούν γύψινες επενδύσεις με κρυφό φωτισμό. Στο χώρο των λουτρών πάνω από τα μπάνια σε ύψος 2,30 μέτρων θα τοποθετηθούν ψευδοροφές από κόντρα πλακέ.
- ü Σε κάθε ένα από τα 35 δωμάτια τοποθετούνται ντουλάπες με διαστάσεις 1,40 X 0,70 X 2,10
- ü Τα εξωτερικά τοιχώματα θα βαφτούν με τσιμεντόχρωμα σε λευκή ώχρα, ενώ τα πλαίσια των κουφωμάτων σε ανοικτό καφέ. Τα ξύλινα στοιχεία δεν βάφονται απλά, καθώς χρησιμοποιείται ειδικό λάδι και βερνίκι. Επίσης, με ειδικό βερνίκι βάφεται και η πέτρα. Στον εσωτερικό χώρο του κτιρίου οι τοίχοι βάφονται με πλαστικό χρώμα σε απαλές αποχρώσεις. Σε κάθε ένα από τους τύπους των δωματίων (δίκλινο, τρίκλινο, τετράκλινο) χρησιμοποιείται διαφορετικός χρωματισμός για να αποκτά ο χώρος την καλύτερη δυνατή αισθητική. Αντίστοιχες εικαστικές παρεμβάσεις ισχύουν και για το χώρο υποδοχής, το εστιατόριο και την αίθουσα εκδηλώσεων.
- ü Στα λουτρά των δωματίων τοποθετούνται τα προβλεπόμενα είδη υγιεινής, νιπτήρας, κάθισμα και μπανιέρα. Οι τοίχοι στα λουτρά είναι από πλακάκι. Στις κουζίνες των δωματίων υπάρχουν προκατασκευασμένα έπιπλα τύπου μίνι μπαρ που περιλαμβάνουν ηλεκτρική κουζίνα, ψυγείο, απορροφητήρα, νιπτήρα και ντουλάπια. Στις κουζίνες και τα λουτρά υπάρχει συνεχώς παροχή ζεστού νερού από ηλιακό θερμοσίφωνα ή μπόιλερ μέσω της κεντρικής θέρμανσης. Η κουζίνα του εστιατορίου και της καφετέριας είναι εφοδιασμένες με όλο τον προβλεπόμενο εξοπλισμό επαγγελματικού τύπου.

- Σε ότι αφορά την θέρμανση και τον κλιματισμό της μονάδας, θα κατασκευαστεί ένα κεντρικό σύστημα ηλεκτρονικά ελεγχόμενο που θα είναι αυτόνομο για τα δωμάτια και ξεχωριστό για τους κοινόχρηστους χώρους. Η διάκριση αυτή έγκειται στη χρήση των μαγνητικών καρτών των δωματίων αντί για κλειδιά οι οποίες απομονώνουν το ηλεκτρικό ρεύμα στα δωμάτια μετά την απομάκρυνση τους από την ειδική θέση.
- Τέλος, οι όψεις του κτιρίου διαμορφώθηκαν έτσι ώστε να προκύπτει ένα σύγχρονο τεχνολογικά κτίριο που θα διατηρήσει ταυτόχρονα την παραδοσιακή του μορφή. Το ξενοδοχείο έχει αναδομηθεί σύμφωνα με τους ειδικούς περιορισμούς διαμόρφωσης των όψεων που ισχύουν με την χρήση των προβλεπόμενων υλικών.

### **5.5 Επίπεδο ξενοδοχειακού εξοπλισμού και παρεχόμενες υπηρεσίες**

Η αναδόμηση της ξενοδοχειακής μονάδας και το επίπεδο εξοπλισμού της έγινε σύμφωνα με τα κριτήρια και τις προδιαγραφές που ορίζει ο Διαρκής Ερμηνευτικός κώδικας Τεχνικών Προδιαγραφών του Τεχνικού Επιμελητηρίου Ελλάδας. Σύμφωνα με τον κώδικα αυτό, ορίζεται το επίπεδο εξοπλισμού από άποψη υλικοτεχνικής υποδομής, αλλά και το σύνολο των προδιαγραφών που πρέπει να πληρούνται ανάλογα με την κατηγορία και το είδος της ξενοδοχειακής μονάδας. Στην προκειμένη περίπτωση, το ξενοδοχείο «Όναρ» ανήκει στην Α' κατηγορία (τεσσάρων αστέρων) και είναι μονάδα παραθερισμού μεικτού τύπου. Για την κατηγορία αυτή στον τόμο Γ2, περιοχή II των τεχνικών προδιαγραφών, προβλέπονται τα ακόλουθα :

- ◆ Σε ότι αφορά το κτίριο, στον εξοπλισμό και στις παρεχόμενες υπηρεσίες περιλαμβάνονται :
  - Χώρος παροχής Πρώτων Βοηθειών με το σχετικό εξοπλισμό
  - Κλιματισμός σε όλους τους κοινόχρηστους χώρους και σε όλα τα δωμάτια
  - Θέρμανση σε όλους τους κοινόχρηστους χώρους και σε όλα τα δωμάτια

- ü Επαρκής φωτισμός σε όλους τους εξωτερικούς και τους εσωτερικούς χώρους της μονάδας
  - ü Υπαίθριος χώρος στάθμευσης 60 αυτοκινήτων σε απόσταση 25 μέτρων από την είσοδο της μονάδας
  - ü Χώρος στάθμευσης τουριστικών λεωφορείων
  - ü Ειδική διαρρύθμιση σε όλες τις εξόδους και τις εισόδους της μονάδας, για να δίνεται πρόσβαση σε όλους τους κοινόχρηστους χώρους σε άτομα με ειδικές ανάγκες.
  - ü Παροχή ζεστού νερού καθόλη την διάρκεια του 24ωρου
- ◆ Τα δωμάτια της μονάδας είναι εξοπλισμένα με τα ακόλουθα :

- ü Έπιπλο τουαλέτας με καθρέφτη και φωτιστικό
- ü Κρεβάτια από ξύλο
- ü Δύο κομοδίνα
- ü Κουρτίνες
- ü Κατάλογος υπηρεσιών ξενοδοχείου
- ü Σκαμνί αποσκευών
- ü Καθιστικό με ξύλινες καρέκλες και τραπεζάκι
- ü Εντομοαπωθητικές συσκευές
- ü Καλάθι απορριμμάτων στο δωμάτιο
- ü Κουδούνι κινδύνου δίπλα στο κρεβάτι
- ü Δυνατότητα καλωδιακής τηλεόρασης
- ü Mini bar
- ü Φακέλους αλληλογραφίας
- ü Αυτόνομη ρύθμιση του συστήματος κλιματισμού και θέρμανσης

- ◆ Τα λουτρά των δωματίων περιλαμβάνουν :

- ü Αντιολισθητική μπανιέρα
- ü Μπουρνούζι λουτρού

- Πετσέτες προσώπου
- Πετσέτες χειρός
- Τάπητας λουτρού
- Καλάθι απορριμμάτων με σακούλα
- Καλύμματα για την λεκάνη
- Στεγνωτήρα μαλλιών
- Σαπούνι για τα χέρια
- Σαμπουάν για τα μαλλιά
- Αφρόλουτρο για το σώμα
- Καλύμματα κεφαλής μπάνιου
- Ανταλλακτικές σακούλες υγιεινής
- Βαμβάκι

♦ Ο χώρος υποδοχής της μονάδας προσφέρει τις ακόλουθες υπηρεσίες :

- Θυρίδες φύλαξης των τιμαλφών αντικειμένων για όλα τα δωμάτια στο χώρο της ρεσεψιόν
- Σύγχρονο και πλήρες μηχανογραφημένο σύστημα κρατήσεων το οποίο παρέχει τη δυνατότητα παρακολούθησης και ενημέρωσης των κρατήσεων, της κίνησης των πελατών της έκδοσης τιμολογίων κ.α.
- Υπηρεσία μεταφοράς των αποσκευών από την είσοδο στα δωμάτια
- Θυρωρός σε όλη τη διάρκεια του 24ωρου
- Φύλλο παρατηρήσεων και κουτί στη ρεσεψιόν
- Χάρτες και τουριστικοί οδηγοί για την ευρύτερη περιοχή

♦ Ο χώρος της εστίασης περιλαμβάνει τα εξής :

- Εστιατόριο δυναμικότητας 60 ατόμων
- Καφετέρια δυναμικότητας 80 ατόμων
- Πρωινός μπουφές

- Διάρκεια σερβιρίσματος του πρωινού από τις 7:30 έως τις 10:30 καθημερινά
  - Υπηρεσία δωματίου για όλα τα γεύματα της ημέρας από τις 8:00 έως τις 23:00
  - Εξοπλισμός εστίασης παιδιών
  - Υφασμάτινα τραπεζομάντιλα για όλα τα γεύματα
- ♦ Η αίθουσα εκδηλώσεων της μονάδας είναι φτιαγμένη με τέτοιο τρόπο ώστε να πληροί όλες τις προδιαγραφές ασφάλειας και άνεσης προκειμένου να διεξάγονται συνέδρια, διαλέξεις, κοινωνικές εκδηλώσεις, κ.α.
- ♦ Σε ότι αφορά την άθληση και την αναψυχή, η μονάδα προφέρει τις εξής υπηρεσίες :
- Πισίνα εξωτερική ανοιχτή
  - Πισίνα κλειστή θερμαινόμενη
  - Κέντρο αναζωογόνησης που περιλαμβάνει μασάζ (μυοχαλαρωτικό και αδυνατίσματος) και υπηρεσίες περιποίησης προσώπου και σώματος
  - Γυμναστήριο με όλα τα απαραίτητα όργανα άθλησης για αερόβια και αναερόβια προπόνηση, μηχανήματα step, ηλεκτρονικός διάδρομος, sky walker, κωπηλατική μηχανή, ποδήλατο, αλτήρες, πάγκους, τροχαλίες έξης, κ.α.
  - Παιδική χαρά με τσουλήθρα και κούνιες
  - Διοργάνωση πολιτιστικών και ψυχαγωγικών εκδηλώσεων σε συνεργασία με τους τοπικούς συλλόγους
  - Λειτουργία πισίνας – μπαρ στο περιβάλλοντα χώρο της πισίνας κατά τους καλοκαιρινούς μήνες
- ♦ Η πυρασφάλεια της μονάδας, περιλαμβάνει όλα τα αναγκαία συστήματα που επιβάλλουν οι σύγχρονοι κανονισμοί, προκειμένου για την ασφάλεια των πελατών και του προσωπικού :



- Ανιχνευτές καπνού και φωτιάς με αυτόματο σύστημα πυρόσβεσης
  - Συναγερμοί
  - Οπτικοί συναγερμοί για κωφούς
  - Οδηγίες χρήσης των πυροσβεστήρων και λοιπές οδηγίες σε περίπτωση πυρκαγιάς
  - Αναγόμευση των πυροσβεστήρων στις προκαθορισμένες ημερομηνίες
  - Τρία είδη πυροσβεστήρων (νερού, CO<sub>2</sub> και ξηράς κόνεως) ανάλογα με το που έχει ξεσπάσει πυρκαγιά
  - Κλειδαριές στα παράθυρα
- ♦ Συντήρηση – καθαριότητα της μονάδας :
- Καθημερινή αλλαγή ιματισμού
  - Καθημερινή αλλαγή πετσετών λουτρού
  - Καθημερινή σάρωση και σφουγγάρισμα των δωματίων, των διαδρόμων και των κοινόχρηστων χώρων
  - Δυνατότητα αποθήκευσης και διαχείρισης αποθεμάτων
  - Προσυμφωνημένη συντήρηση του εξοπλισμού και των κτιριακών εγκαταστάσεων της μονάδας σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα μετά την αναδόμηση της και κατά την διάρκεια λειτουργίας της
- ♦ Άλλες παρεχόμενες υπηρεσίες από την ξενοδοχειακή μονάδα :
- Διοργάνωση εκδρομών σε σημαντικά αξιοθέατα και πόλους έλξης της πόλης του Γυθείου και της γύρω περιοχής (π.χ. Νεολιθικό σπήλαιο του Δυρού, κ.α.)
  - Υπηρεσία τηλεφωνικής αφύπνισης των πελατών όλο το 24ωρο
  - Υπηρεσία τηλεφωνικής υπενθύμισης όλο το 24ωρο
  - Δυνατότητα ενοικίασεως αυτοκινήτου ή μοτοσικλέτας από συνεργαζόμενα γραφεία ενοικίασεως για λογαριασμό του πελάτη

## 5.6 Υπολογισμός του κόστους αποκατάστασης και εξοπλισμού της μονάδας

Για τον υπολογισμό του κόστους που αφορά τη μηχανολογία και την τεχνολογία που χρησιμοποιήθηκε στην αναδομημένη ξενοδοχειακή μονάδα «Όναρ», πρέπει να συμπεριλάβουμε όλες εκείνες τις δαπάνες που σχετίζονται με την αποκατάσταση του μη λειτουργούντος ξενοδοχείου. Οι δαπάνες αυτές σχετίζονται με ενέργειες που έγιναν προκειμένου να αναδομηθεί πλήρως η ανενεργή ξενοδοχειακή μονάδα και να μετατραπεί σε ξενοδοχείο που θα ανήκει στην Α΄ κατηγορία (τεσσάρων αστέρων). Στο σημείο αυτό, σημειώνεται ότι η αναδόμηση της μονάδας έγινε σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις που καθορίζονται από τον ΕΟΤ και το Τεχνικό Επιμελητήριο της Ελλάδας βάσει του Διαρκή Ερμηνευτικού Κώδικα Τεχνικών Προδιαγραφών και Πολεοδομικής Νομοθεσίας.

Για τον ακριβή υπολογισμό του κόστους αναδομήσεως, συμπεριλαμβάνονται και οι δαπάνες που σχετίζονται με τον εξοπλισμό και την ανανέωση της απαρχαιωμένης υλικοτεχνικής υποδομής της μονάδας. Στην εκτίμηση του κόστους αυτού συμπεριλαμβάνονται επιπλέον, τα εργολαβικά οφέλη καθώς και οι όποιες προσφορές ή εκπτώσεις επιτεύχθηκαν.

Η τελική λοιπόν εκτίμηση για το συνολικό κόστος αποκατάστασης και εξοπλισμού της ξενοδοχειακής μονάδας ανέρχεται στα 2.043.000 ευρώ. Πρέπει να σημειωθεί ότι το κόστος αυτό είναι σύμφωνο με το συμβατικό κόστος τουριστικών εγκαταστάσεων όπως αυτό δίνεται από το πρακτικό της Επιτροπής Διπλωματούχων Μηχανικών του ΕΟΤ.

Στον πίνακα 5.1 που ακολουθεί, δίνεται μια σαφής εικόνα για την διαμόρφωση του κόστους αποκατάστασης και κατασκευής του ξενοδοχείου «Όναρ».

**Πίνακας 5.1 Κατασκευαστικό και Εξοπλιστικό Κόστος Ξενοδοχειακής Μονάδας**

| <b>Α/Α</b> | <b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ</b>                             | <b>ΚΟΣΤΟΣ (€)</b> |
|------------|--|-------------------|
| 1          | Έργα Αποκαταστάσεως - Υποδομής               | 90.000            |
| 2          | Κτιριακές Εγκαταστάσεις                      | 1.550.000         |
| 3          | Διαμόρφωση Περιβάλλοντα Χώρου                | 70.000            |
| 4          | Μηχανολογικός Εξοπλισμός – Λοιπός Εξοπλισμός | 310.000           |
| 5          | ΣΥΝ. ΚΑΤΑΣΚ. & ΕΞΟΠΛ. ΚΟΣΤΟΣ                 | 2.020.000         |
| 6          | Απρόβλεπτα                                   | 23.000            |
|            | <b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ</b>                         | <b>2.043.000</b>  |

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΟΝΑΔΑΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ**

Το έκτο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης, αφορά αφενός την σχεδίαση της οργάνωσης που απαιτείται για να γίνει σωστή διαχείριση και έλεγχος της ξενοδοχειακής μονάδας, και αφετέρου τα γενικά έξοδα. Στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι να περιγράψει τη διαδικασία του οργανωσιακού προγραμματισμού και τη δομή των γενικών (έμμεσων) εξόδων με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλιστεί η χρηματοοικονομική εφικτότητα του επενδυτικού σχεδίου.

Αναλύεται η οργάνωση της ξενοδοχειακής μονάδας, με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι η καλύτερη δυνατή σε όλο το φάσμα της παραγωγικής διαδικασίας. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει το στάδιο προμήθειας όλων των απαραίτητων πρώτων υλών και εφοδίων, το στάδιο προετοιμασίας και παρασκευής των τελικών τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών, το στάδιο του ποιοτικού ελέγχου και το στάδιο της κατανάλωσης των τελικών παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών από τους πελάτες της μονάδας. Η καλή ξενοδοχειακή οργάνωση, συμβάλλει θετικά στο να αποκομίζουν οι πελάτες της μονάδας τη μέγιστη δυνατή χρησιμότητα σε σχέση με τις χρηματικές μονάδες που καταβάλλουν και στο να τηρείται επακριβώς το χρονοδιάγραμμα παραγωγής και λειτουργίας της μονάδας.

Παράλληλα, στο παρόν κεφάλαιο θα επισημανθούν και θα προσδιοριστούν τα κέντρα κόστους, ώστε να διερευνηθεί η ανταγωνιστικότητα και η αποδοτικότητα της μονάδας που αποτελούν τελικούς στόχους του σχεδίου της επενδύσεως.

### **6.1 Οργάνωση του τρόπου λειτουργίας της μονάδας**

Με τον όρο οργάνωση, εννοούμε τον τρόπο με τον δομούνται και καθορίζονται οι λειτουργίες και οι δραστηριότητες μέσα στη ξενοδοχειακή μονάδα. Προκειμένου για την οργάνωση της μονάδας, απαιτείται διαχωρισμός και τμηματοποίηση μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού της, ώστε να είναι σαφής η διάκριση σε διευθυντικό προσωπικό, υπεύθυνους τμημάτων και εργατικό δυναμικό.

Αντικειμενικός στόχος αυτής της διάκρισης είναι ο άρτιος συντονισμός και έλεγχος της αποδόσεως της μονάδας και η επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να τονισθεί ότι σκοπός της οργανωτικής δομής είναι να καθιερώσει ένα σύστημα ρόλων και εξειδικευμένων λειτουργιών, όπου κάθε εργαζόμενος μέσα στην ξενοδοχειακή μονάδα «Οναρ», να είναι σε θέση να συμβάλλει στην συλλογική προσπάθεια, για να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί σκοποί της μονάδας. Οι αντικειμενικοί αυτοί στόχοι ενδεικτικά σχετίζονται με την επίτευξη του άριστου σημείου παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών, την ελαχιστοποίηση του κόστους της μονάδας, την υψηλή αποδοτικότητα, την αύξηση της παραγωγικότητας, κ.α.

#### **6.1.1 Προτεινόμενη οργανωσιακή δομή της μονάδας (οργανόγραμμα)**

Με τον όρο οργανωσιακή δομή της μονάδας, απεικονίζουμε την μεταβίβαση υπευθυνότητας (εξουσιοδότηση), από τα ανώτερα διοικητικά τμήματα προς τους υφιστάμενους φορείς και είναι στην πραγματικότητα ένα διάγραμμα που αναφέρεται ως οργανόγραμμα.

Το οργανόγραμμα λοιπόν της συγκεκριμένης ξενοδοχειακής μονάδας είναι τέτοιο ώστε να παρουσιάζεται ξεκάθαρα ο τρόπος με τον οποίο είναι οργανωμένη και δομημένη η μονάδα ώστε να προκύψουν τα κέντρα κόστους και στη συνέχεια τα λειτουργικά και γενικά της έξοδα. Επιπλέον, το προτεινόμενο αυτό οργανόγραμμα είναι απόρροια της δυναμικότητας της μονάδας, του αριθμού των εργαζομένων καθώς και των προτύπων του ξενοδοχειακού κλάδου. Η επιλογή του ήταν τέτοια ώστε να ταιριάζει απόλυτα με τις απαιτήσεις αλλά και το μέγεθος της μονάδας και να εξασφαλίζει την άμεση, ομαλή και εύρυθμη λειτουργία της.

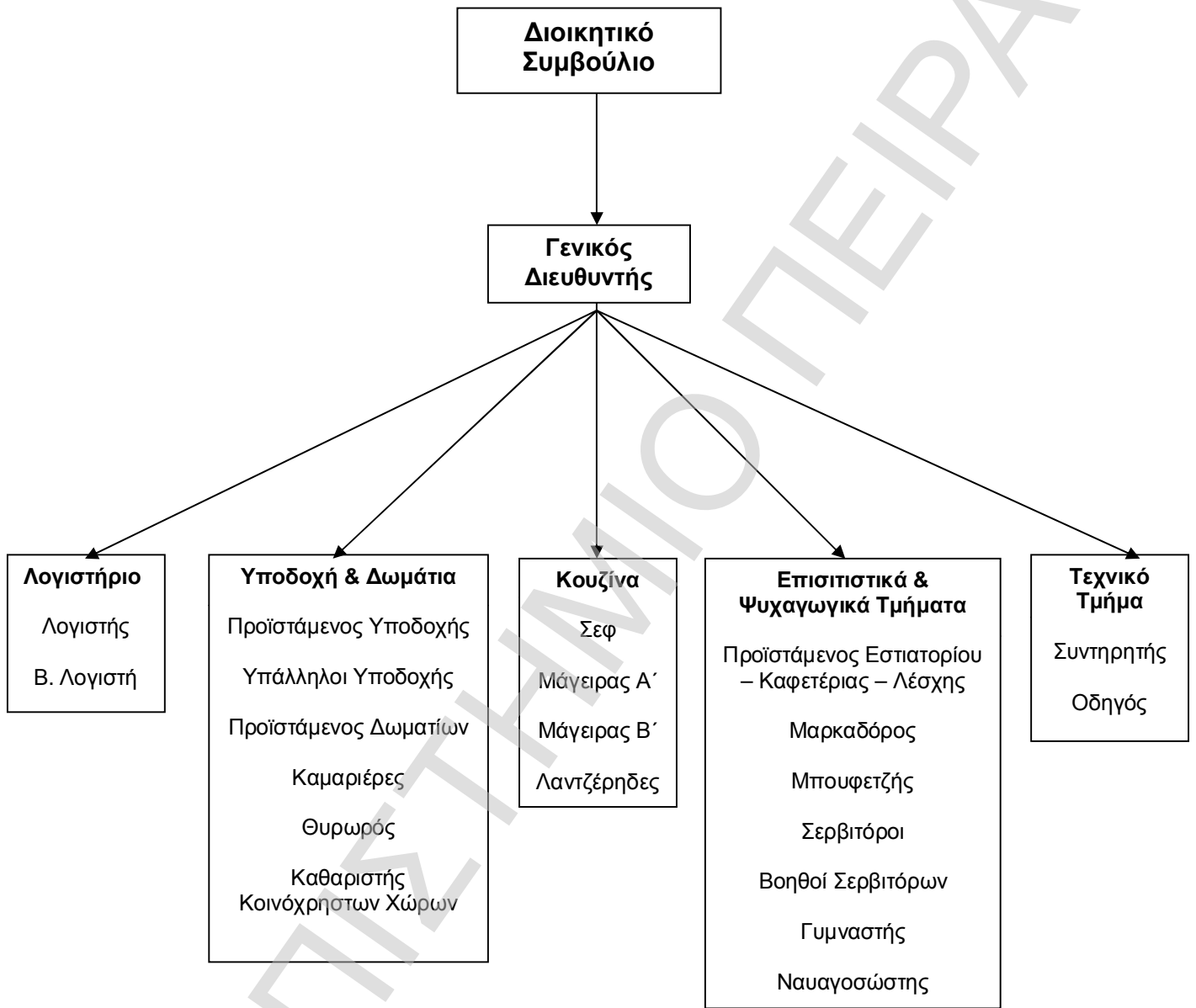
Από τους διάφορους τύπους οργανογραμμάτων, αυτός που επιλέχθηκε λοιπόν για την εν λόγω ξενοδοχειακή μονάδα είναι της κατακόρυφης μορφής. Πρόκειται για ένα κατακόρυφο οργανωτικό διάγραμμα, στο οποίο η οργανωτική δομή της

μονάδας παρουσιάζεται με την μορφή πυραμίδας καθώς οι γραμμές των εντολών προχωρούν από την κορυφή προς τη βάση. Στο υψηλότερο σημείο, δηλαδή στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκεται το διοικητικό συμβούλιο της μονάδας και αμέσως από κάτω βρίσκεται ο γενικός διευθυντής. Εν συνεχεία παρουσιάζονται τα υφιστάμενα τμήματα όπου αναγράφονται με σειρά ιεραρχίας οι χαρακτηρισμοί των θέσεων.

Βασικός στόχος που εξυπηρετείται μέσα από το οργανόγραμμα αυτό, είναι η ύπαρξη μιας λιτής αλλά λειτουργικής οργανωσιακής δομής, κατά την οποία ο γενικός διευθυντής της μονάδας έχει τον απόλυτο έλεγχο και εποπτεία των υφισταμένων καθώς δεν μεσολαβούν πολλοί ενδιάμεσοι και από την άλλη οι υφιστάμενοι έχουν την αμεσότητα να φτάσουν εύκολα στον γενικό διευθυντή. Ο γενικός διευθυντής με την σειρά του είναι υπεύθυνος για την ομαλή και αποδοτική λειτουργία όλου του ξενοδοχείου και λογοδοτεί στο διοικητικό συμβούλιο κατά τις προκαθορισμένες ή τις έκτακτες συναντήσεις.

Για τα τμήματα που βρίσκονται κάτω από τον γενικό διευθυντή υπάρχει ένας υπεύθυνος σε κάθε τμήμα ο οποίος καλείται να μεταφέρει με σαφήνεια τις εντολές που έχει λάβει από την διοίκηση, να δώσει τις απαραίτητες διευκρινίσεις στους υφισταμένους και να φροντίσει να εκτελεστούν όλες οι εργασίες σύμφωνα με τα πρότυπα που έχουν τεθεί.

Συνεπώς, για το οικονομικό τμήμα της μονάδας και τα σχετικά με αυτό υπεύθυνος είναι ο διευθυντής λογιστηρίου. Αντίστοιχα, για τα επισιτιστικά τμήματα (κουζίνα, εστιατόριο, καφετέρια, αίθουσα εκδηλώσεων) υπεύθυνος είναι ο σεφ και ο υπεύθυνος προσωπικού των τμημάτων αυτών. Για το τμήμα υποδοχής της μονάδας υπεύθυνος είναι ο προϊστάμενος υποδοχής και ορόφων και τέλος για το τμήμα συντήρησης και επισκευών υπεύθυνος είναι ο τεχνικός συντήρησης και βλαβών. Το προτεινόμενο οργανόγραμμα απεικονίζεται διαγραμματικά ως εξής:



### **6.1.2 Οργάνωση της διασφάλισης της ποιότητας και οργάνωση του προσωπικού σύμφωνα με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.)**

Η οργάνωση διασφάλισης της ποιότητας που εφαρμόζεται στην ξενοδοχειακή μονάδα ασχολείται με την ολική ποιότητα του προϊόντος από την υποδοχή της παραγγελίας των πρώτων υλών και των άλλων εφοδίων μέχρι την κατανάλωση των παραγόμενων προϊόντων – υπηρεσιών από τον τελικό χρήστη. Η οργάνωση του προσωπικού της μονάδας αναφέρεται σε όλα τα θέματα που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους, όπως είναι η πρόσληψη και εκπαίδευση του προσωπικού, ο εκσυγχρονισμός και η ανάπτυξη των ειδικοτήτων και των γνώσεων τους.

Η διοίκηση της ξενοδοχειακής μονάδας δίνει μεγάλη έμφαση στην οργάνωση της σύμφωνα με την φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας προκειμένου να εξασφαλίσει την διαρκή βελτίωση σε όλο το φάσμα της λειτουργίας της. Οι βασικές αρχές της (Δ.Ο.Π.) που διέπουν και την οργάνωση της μονάδας είναι οι εξής :

- ü Όλο το ανθρώπινο δυναμικό ασχολείται με την ποιότητα με σκοπό την παρακολούθηση, την μέτρηση και την βελτίωσή της
- ü Ο πελάτης είναι «βασιλιάς»
- ü Παραγωγή πληροφοριών και ανάλυση για όλους
- ü Διοίκηση προσωπικού προσανατολισμένη στην ποιότητα
- ü Ομαδική εργασία
- ü Αφύπνιση – τόνωση δημιουργικότητας
- ü Σωστά από την πρώτη φορά, κάθε φορά
- ü Στήριξη από την ανώτερη διοίκηση με την παροχή των απαραίτητων πόρων, μέσων, κ.λ.π.



Σύμφωνα λοιπόν με τις παραπάνω αρχές, η ποιότητα θα πρέπει να διακρίνεται στα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή στην παραγωγή της υπηρεσίας καθώς και στα στις θέσεις των εργαζομένων μέσα στη μονάδα «Οναρ». Αντικειμενικό στόχο του μανάτζμεντ της μονάδας, αποτελεί η επίτευξη της άριστης αξιοποίησης των πόρων που έχει στην διάθεση της για την εκπλήρωση των στόχων της μέσα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Η διοίκηση της αναδομημένης ξενοδοχειακής μονάδας επέλεξε να εφαρμόσει το μοντέλο της (Δ.Ο.Π.) στην οργανωσιακή της δομή προκειμένου να βελτιώνεται και να εξελίσσεται συνεχώς. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό η διοίκηση μπορεί να γνωρίζει σε πιο σημείο βρίσκεται η πορεία της μονάδας κάθε στιγμή, να μετράει τα αποτελέσματα της και να εκπαιδεύει συνεχώς το προσωπικό της με απώτερο σκοπό την περαιτέρω εξέλιξη. Για να το πετύχει αυτό, χρειάζεται μετρήσιμα στοιχεία και αποδείξεις ώστε να μπορούν να συγκριθούν με τα προβλεπόμενα, να εντοπίζονται οι αποκλίσεις και να επέρχεται η βελτίωση όπου χρειάζεται.

## **6.2 Προτεινόμενος τρόπος διαχείρισης της μονάδας και σύστημα λήψεως αποφάσεων**

Μετά την οργανωσιακή δομή της ξενοδοχειακής μονάδας, ένα σημαντικό τμήμα της γενικότερης οργάνωσης αφορά τον τρόπο διαχείρισης βασικών θεμάτων και τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις για το τι τελικά θα γίνει για τα θέματα αυτά. Κάποια από τα σημαντικότερα θέματα τα οποία αφορούν τη βιωσιμότητα της μονάδας και για τα οποία θα πρέπει να ληφθούν ουσιαστικές αποφάσεις είναι η στρατηγική μάρκετινγκ που θα ακολουθηθεί, η τιμολογιακή πολιτική, η βασική στρατηγική και οι στόχοι που θα πρέπει να υλοποιηθούν, η κατάρτιση του προϋπολογισμού, οι τρόποι ελαχιστοποίησης του κόστους, τα θέματα εργασιακής συμπεριφοράς, κ.α.

Στα παραπάνω σημαντικά θέματα, απάντηση καλείται να δώσει το διοικητικό συμβούλιο της μονάδας το οποίο συνεδριάζει για τακτικά θέματα δύο φορές το χρόνο τους μήνες Οκτώβριο και Μάρτιο και για έκτακτα όποτε αυτά προκύψουν με έκτακτες συναντήσεις των μελών του. Το διοικητικό συμβούλιο αριθμεί έξι μέλη εκ των οποίων σύμφωνα με το καταστατικό της μονάδας τρία είναι σταθερά και τα υπόλοιπα εναλλάσσονται ανάλογα με την περίπτωση. Ο γενικός διευθυντής και ο ιδιοκτήτης και ο διευθυντής λογιστηρίου της ξενοδοχειακής μονάδας αποτελούν τα τρία σταθερά μέλη του διοικητικού συμβουλίου. Τα έκτακτα μέλη του διοικητικού συμβουλίου καθορίζονται από τον γενικό διευθυντή της μονάδας με την σύμφωνη γνώμη του ιδιοκτήτη. Η σύσταση του διοικητικού συμβουλίου έχει διετή θητεία και ανάλογα με τον τρόπο διαχείρισης των σημαντικών θεμάτων που διαπραγματεύεται μπορεί να παραμείνει η ίδια ή να αλλάξει.

Με το πέρας της συνέλευσης και μέχρι την επόμενη, ο γενικός διευθυντής μέσω των προϊστάμενων των υφιστάμενων τμημάτων φροντίζει για την τήρηση στην πράξη των αποφάσεων της συνέλευσης και την διόρθωση οποιασδήποτε απόκλισης από αυτές. Για την πληρέστερη κατανόηση των πεπραγμένων της συνελεύσεως, η διοίκηση της μονάδας φροντίζει να ενημερώνει το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της με σύγκληση συμβουλίου των εργαζομένων στην επιχείρηση μια φορά το χρόνο στο οποίο παρίσταται σύσσωμη η ολομέλεια του διοικητικού συμβουλίου. Για πιο καθημερινά προβλήματα που χαρακτηρίζονται λιγότερο σημαντικά, πραγματοποιούνται κάποια άτυπα συμβούλια μεταξύ των εργαζομένων, τμηματικής κυρίως φύσεως, κατόπιν υποδείξεως του υπεύθυνου του τμήματος ή προτροπής του γενικού διευθυντή.

Η διοίκηση της μονάδας δίνει μεγάλη βαρύτητα στα άτυπα αυτά συμβούλια, γιατί επιτυγχάνεται ο στόχος που είναι η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων κατά την γνωστοποίηση σημαντικών θεμάτων. Τα θέματα αυτά εκτός από τους μελλοντικούς στόχους και επιδιώξεις της μονάδας, αφορούν και την αντιμετώπιση των τυχόν προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι.

Το μεγάλο ζητούμενο που η διοίκηση της μονάδας προσπαθεί να επιτύχει μέσα από αυτό το σύγχρονο και πρωτοποριακό στίλ διοίκησης, είναι η καλλιέργεια ενός κλίματος ενότητας, συνεργασίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ διοίκησης και προσωπικού, προκειμένου να επιτευχθούν οι κοινοί στόχοι. Η διοίκηση της μονάδας προβαίνει και στην παραχώρηση συγκεκριμένων κινήτρων που συνοδεύονται από τα αντίστοιχα πριμ αποδοτικότητας, έτσι ώστε να αποκομίζει το μέγιστο που μπορεί από τις δυνατότητες του κάθε εργαζομένου και να εξασφαλίζει την εύρυθμη και επικερδή λειτουργία της. Στόχος είναι όχι μόνο η αξιολόγηση και βελτίωση του προσωπικού της μονάδας, αλλά και η διαρκής αξιολόγηση και βελτίωση ολόκληρου του τρόπου διαχείρισης της μονάδας προς όφελος όλων.

### **6.3 Προσδιορισμός των γενικών εξόδων της μονάδας**

Με τον όρο γενικά έξοδα εννοούμε όλα εκείνα τα έμμεσα κόστη τα οποία διαφέρουν από τα άμεσα κόστη και δεν μπορούν να επιβαρύνουν απευθείας κάποιο κέντρο κόστους. Για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης, τα γενικά έξοδα διακρίνονται σε κόστος διοικητικής λειτουργίας και κόστος διαθέσεως και προκύπτουν ως ποσοστό των επιμέρους λειτουργικών εξόδων της μονάδας. Σε αντίθεση με τα γενικά έξοδα, στο κόστος πωληθέντων υπολογίζεται το ποσοστό των λειτουργικών εξόδων που βαραίνει απευθείας κάποιο από τα κέντρα κόστους όπως αυτά παρουσιάστηκαν στην ανάλυση της οργανωσιακής δομής της μονάδας.

Κατά την προσπάθεια υπολογισμού του κόστους πωληθέντων και των γενικών εξόδων της μονάδας θα γίνει μια παρουσίαση των λειτουργικών της εξόδων σε ορίζοντα πενταετίας 2009 – 2013.

### 6.3.1 Κατηγορίες λειτουργικών εξόδων

Τα λειτουργικά έξοδα της μονάδας όπως παρατίθενται στον πίνακα 6.1 του τρέχοντος κεφαλαίου για την περίοδο 2009 – 2013 μπορούν να συνοψιστούν στις εξής κατηγορίες :

- ü έξοδα που αφορούν τη συντήρηση και τον καθαρισμό των δωματίων και των λοιπών χώρων του ξενοδοχείου
- ü έξοδα για ηλεκτρική ενέργεια, καύσιμη ύλη πάσης φύσεως, νερό
- ü έξοδα που σχετίζονται με τα επισιτιστικά τμήματα του ξενοδοχείου όπως τρόφιμα, ποτά, αναψυκτικά, ροφήματα, κ.α.
- ü έξοδα για αναλώσιμα ειδών γραφείου και γραφική ύλη (π.χ. στυλό, μελάνι, διορθωτικά, μελάνι για εκτυπωτές και φαξ, κ.α.) για τη ρεσεψιόν, τη διοίκηση, το λογιστήριο, την αποθήκη, το τμήμα συντήρησης εξοπλισμού της μονάδας, την κουζίνα
- ü έξοδα προσωπικού (ξενοδοχειακού, διοικητικού και τεχνικού προσωπικού)
- ü έξοδα τηλεπικοινωνιών και ταχυδρομικά έξοδα
- ü έξοδα προμήθειας εξωτερικών συνεργατών
- ü έξοδα προώθησης του τουριστικού προϊόντος
- ü λοιπά γενικά έξοδα

Για την πληρέστερη διάκριση των λειτουργικών εξόδων σε κόστος πωληθέντων και γενικά έξοδα (κόστος διοικητικής λειτουργίας και κόστος διαθέσεως), κατασκευάστηκε ένας επιπλέον πίνακας 6.3 που παρουσιάζει αναλυτικά τον επιμερισμό των λειτουργικών εξόδων της μονάδας σε κάθε μια από τις παραπάνω κατηγορίες.

### **6.3.1.1 Έξοδα συντήρησης και καθαρισμού δωματίων και λοιπών χώρων του ξενοδοχείου**

Τα έξοδα συντήρησης και καθαρισμού των δωματίων και των λοιπών χώρων του ξενοδοχείου και το τι αυτά περιλαμβάνουν όπως αναλύθηκε στο κεφάλαιο 4 της παρούσας μελέτης, κατά την περίοδο 2009 – 2013 αντιστοιχούν κατά μέσο όρο στο 2,23% του συνόλου των λειτουργικών εξόδων. Όπως παρουσιάζεται και στον πίνακα 6.2 για το 2009 αντιστοιχούν στο 1,89% του συνόλου των λειτουργικών εξόδων ενώ για το 2013 το ποσοστό αυτό φτάνει το 2,48%.

Η καθαριότητα και η συντήρηση των δωματίων και των λοιπών χώρων της μονάδας μπορεί να θεωρηθεί ότι αποτελεί μέρος του πακέτου υπηρεσιών που η τελευταία προσφέρει και συνεπώς μπορεί να θεωρηθεί ότι το 80% της συγκεκριμένης κατηγορίας εξόδων επιβαρύνει το κόστος πωληθέντων και το υπόλοιπο 20% τα γενικά έξοδα και συγκεκριμένα το κόστος διοικητικής λειτουργίας. (πίνακας 6.3)

### **6.3.1.2 Έξοδα για ηλεκτρική ενέργεια, καύσιμη ύλη πάσης φύσεως, νερό**

Η παραπάνω κατηγορία λειτουργικών εξόδων σε μια βιομηχανική επιχείρηση επιβαρύνει κυρίως τα γενικά έξοδα. Επειδή όμως η υπό μελέτη ξενοδοχειακή μονάδα, αφορά μονάδα παροχής υπηρεσιών και ανήκει στον τριτογενή τομέα, μπορούμε να θεωρήσουμε ότι ένα μέρος από τα έξοδα αυτά όπως για παράδειγμα η πισίνα, η θέρμανση, το ζεστό νερό, αποτελεί μέρος του παρεχόμενου πακέτου υπηρεσιών που καταναλώνουν οι πελάτες. Συνεπώς το 60% των λειτουργικών αυτών εξόδων αφορά το κόστος πωληθέντων και το 40% αυτών επιβαρύνει τα γενικά έξοδα και συγκεκριμένα το κόστος διοικητικής λειτουργίας.

Από τον πίνακα 6.2 παρατηρούμε την πορεία των εξόδων που αφορούν την ηλεκτρική ενέργεια, την καύσιμη ύλη και το νερό αντιστοιχεί στο 7,55% για το 2009 και στο 9,90% το 2013. Ο μέσος όρος αυτών σε επίπεδο πενταετίας κυμαίνεται στο 8,90%.

#### **6.3.1.3 Έξοδα που σχετίζονται με τα επισιτιστικά τμήματα του ξενοδοχείου**

Με βάση το κεφάλαιο 4, τα λειτουργικά έξοδα της μονάδας που αφορούν τα επισιτιστικά τμήματα σχετίζονται με συγκεκριμένους χώρους όπως η κουζίνα, το εστιατόριο, η καφετέρια και η αίθουσα εκδηλώσεων. Επομένως, επιβαρύνουν απευθείας συγκεκριμένα τα παραπάνω κέντρα κόστους και αποτελούν κόστος πωληθέντων στο σύνολό τους. Με βάση τον πίνακα 6.2 του παρόντος κεφαλαίου παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος των εξόδων αυτών για την πενταετία 2009 - 2013 αντιστοιχεί στο 20,98% επί του συνόλου των λειτουργικών εξόδων.

#### **6.3.1.4 Έξοδα για αναλώσιμα ειδών γραφείου και γραφική ύλη**

Τα έξοδα για αναλώσιμα ειδών γραφείου και γραφική ύλη που αναλύθηκαν στο τέταρτο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης, κατά γενικό κανόνα εμπίπτουν στα γενικά έξοδα στο σύνολό τους. Εντούτοις, για τις ανάγκες του επενδυτικού προγράμματος επειδή ένα μικρό μέρος των εξόδων αυτών καταναλώνεται από τους πελάτες της μονάδας, ένα 8% από την κατηγορία αυτή των εξόδων θα επιβαρύνει το κόστος πωληθέντων και το υπόλοιπο 92% τα γενικά έξοδα. Πιο, συγκεκριμένα το 70% επιβαρύνει το κόστος διοικητικής λειτουργίας και το 22% το κόστος λειτουργίας διαθέσεως. (πίνακας 6.3)

Στον πίνακα 6.2 του παρόντος κεφαλαίου, παρουσιάζεται η πορεία αυτής της κατηγορίας των εξόδων για την πενταετία 2009 – 2013 με μέσο όρο ποσοστό 1,48% επί του συνόλου των λειτουργικών εξόδων.

### **6.3.1.5 Έξοδα προσωπικού**

Το κομμάτι των λειτουργικών εξόδων που αφορά τα έξοδα του προσωπικού είναι το μεγαλύτερο σε σχέση με τις λοιπές κατηγορίες. Όπως θα παρουσιαστεί και στο κεφάλαιο 7 που αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της μονάδας, το ανθρώπινο δυναμικό διακρίνεται σε αμιγώς ξενοδοχειακό και λοιπό προσωπικό. Το λοιπό προσωπικό περιλαμβάνει το διοικητικό και το τεχνικό προσωπικό. Επιπλέον, λόγω της εποχικότητας που χαρακτηρίζει τον κλάδο το προσωπικό διακρίνεται σε μόνιμους και έκτακτους υπαλλήλους, σύμφωνα με όλες τις απαραίτητες συλλογικές συμβάσεις εργασίας των ξενοδοχοϋπαλλήλων και τις ανάγκες της μονάδας. Στον πίνακα 6.2 φαίνεται καθαρά πως για την εξεταζόμενη πενταετία 2009 – 2013 τα έξοδα προσωπικού καταλαμβάνουν κατά μέσο όρο το 53,94% επί του συνόλου των λειτουργικών εξόδων.

Σύμφωνα με τον πίνακα 6.3 τα έξοδα του ξενοδοχειακού προσωπικού επιβαρύνουν απευθείας συγκεκριμένα κέντρα κόστους και για αυτό κατατάσσονται στο σύνολό τους στο κόστος πωληθέντων. Απεναντίας, τα έξοδα του λοιπού διοικητικού και τεχνικού προσωπικού θεωρείται ότι επιβαρύνουν σε ποσοστό 40% το κόστος πωληθέντων και σε ποσοστό 60% τα γενικά έξοδα.

Συνεπώς, για το σύνολο των εξόδων του προσωπικού το 87,49% επιβαρύνει το κόστος πωληθέντων και το 11,47% τα έξοδα διοικητικής λειτουργίας και το 1,04% τα έξοδα λειτουργίας διαθέσεως. (πίνακας 6.3)

### **6.3.1.6 Έξοδα τηλεπικοινωνιών και ταχυδρομικά έξοδα**

Τα έξοδα τηλεπικοινωνιών και τα ταχυδρομικά έξοδα, σχετίζονται άμεσα με το ποσοστό πληρότητας της μονάδας. Επομένως, ανάλογα με τον αριθμό διανυκτερεύσεων ανά περίοδο θα προκύψουν και τα έξοδα για αυτή την κατηγορία λειτουργικών εξόδων. Υποθέτουμε, ότι για κάθε διανυκτέρευση

υπάρχει μια επιβάρυνση της τάξεως των 0,80 ευρώ. Το γινόμενο του αριθμού των διανυκτερεύσεων ανά περίοδο με την εκτιμώμενη επιβάρυνση ανά διανυκτέρευση μας δίνει το σύνολο των εξόδων για τηλεπικοινωνίες και ταχυδρομικά έξοδα. Το σύνολο των εξόδων αυτής της κατηγορίας για την εξεταζόμενη περίοδο 2009 - 2013 αντιστοιχεί σε ένα ποσοστό της τάξεως του 1,32% επί του συνόλου των λειτουργικών εξόδων της μονάδας. (πίνακας 6.2)

Το κόστος αυτής της κατηγορίας επιμερίζεται σε κόστος πωληθέντων σε ποσοστό 40%, δεδομένου ότι και οι πελάτες της μονάδας έχουν συμμετοχή στο έξοδο αυτό και σε γενικά έξοδα σε ποσοστό 60%, εκ των οποίων το 40% αφορά τα έξοδα διοικητικής λειτουργίας και το 20% τα έξοδα διαθέσεως. (πίνακας 6.3)

#### **6.3.1.7 Έξοδα προμήθειας εξωτερικών συνεργατών**

Η υπό μελέτη ξενοδοχειακή μονάδα έχει συνάψει κάποιες σχέσεις συνεργασίας με εξωτερικούς συνεργάτες από τουριστικά γραφεία, προκειμένου να επιτύχει αύξηση των ποσοστών πληρότητας καθόλη την διάρκεια του έτους και συγκεκριμένα κατά την υψηλή περίοδο Ιούνιο, Ιούλιο και Αύγουστο. Η προμήθεια των εξωτερικών συνεργατών ορίζεται σαν ποσοστό 4% επί των εσόδων των δωματίων. Κατά το 2009 το ποσοστό των εξόδων για προμήθεια εξωτερικών συνεργατών υπολογίζεται σε 2,08% και φτάνει μέχρι το 2,67% το 2013. Ο μέσος όρος των εξόδων αυτών αντιστοιχεί σε ένα 2,54% επί του συνόλου των λειτουργικών εξόδων της εξεταζόμενης πενταετίας. Το 70% των εξόδων για προμήθεια εξωτερικών συνεργατών βαραίνει το κόστος πωληθέντων και το 30% τα γενικά έξοδα και συγκεκριμένα τα έξοδα διαθέσεως. (πίνακας 6.3)

#### **6.3.1.8 Έξοδα προώθησης του τουριστικού προϊόντος**

Τα έξοδα προώθησης του τουριστικού προϊόντος, αφορούν όλα εκείνα τα έξοδα στα οποία προβαίνει η μονάδα προκειμένου να διαφημίσει το προϊόν της και να



το κάνει ευρέως γνωστό στην αγορά. Τα έξοδα προώθησης περιλαμβάνουν έξοδα για διαφημίσεις στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, εφημερίδες, περιοδικά, τηλεόραση, διαδίκτυο, κ.α. Κατά τα δύο πρώτα χρόνια λειτουργίας τα έξοδα αυτά θα είναι υψηλά και στην συνέχεια θα επιδείξουν σταθεροποιητικές τάσεις. Ο μέσος όρος των εξόδων αυτών για την πενταετία 2009 – 2013 εκτιμάται σε 6,84% επί του συνόλου των λειτουργικών εξόδων.

Τα έξοδα προωθήσεως του τουριστικού προϊόντος, δεν επιβαρύνουν άμεσα κάποιο συγκεκριμένο κόστος και για αυτό θεωρούνται γενικά έξοδα στο σύνολό τους. Συγκεκριμένα, το 90% αυτών θεωρείται έξοδα λειτουργίας διαθέσεως και το 10% έξοδα διοικητικής λειτουργίας.

#### **6.3.1.9 Λοιπά γενικά έξοδα**

Τα λοιπά γενικά έξοδα αποτελούν μια κατηγορία εξόδων που περιλαμβάνει τα έξοδα διάθεσης των αποβλήτων της μονάδας, τα δημοτικά τέλη, κ.α. Τα λοιπά γενικά έξοδα, υπολογίζονται σαν ποσοστό 1,2% επί του συνόλου των εσόδων της μονάδας και ο μέσος όρος τους στο σύνολο των λειτουργικών εξόδων αντιστοιχεί σε 1,78%.

Τα λοιπά γενικά έξοδα δεν επιβαρύνουν άμεσα κάποιο κέντρο κόστους και για αυτό θεωρούνται γενικά έξοδα στο σύνολο τους που σύμφωνα με τον πίνακα 6.3 κατανέμονται σε 50% διοικητικά έξοδα και σε 50% έξοδα λειτουργίας διαθέσεως.

**Πίνακας 6.1 Εκτιμώμενα Λειτουργικά Έξοδα**

| ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ                              | 2009           | 2010           | 2011           | 2012           | 2013             |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Έξοδα συντήρησης & Καθαριότητας        | 8.969          | 17.474         | 20.413         | 23.343         | 26.467           |
| Ηλεκτρικό – Καύσιμα – Νερό             | 35.878         | 69.898         | 81.652         | 93.371         | 105.870          |
| Έξοδα Α΄ υλών επισιτιστικών τμημάτων   | 88.017         | 152.215        | 185.731        | 221.821        | 263.974          |
| Αναλώσιμα γραφείου και γραφική ύλη     | 5.980          | 11.650         | 13.609         | 15.562         | 17.645           |
| Έξοδα προσωπικού                       | 243.983        | 476.598        | 500.428        | 525.449        | 551.721          |
| Έξοδα τηλεπικοινωνιών & ταχυδρομείου   | 5.472          | 11.928         | 12.483         | 13.038         | 13.593           |
| Έξοδα προμήθειας εξωτερικών Συνεργατών | 9.905          | 21.677         | 23.826         | 26.104         | 28.548           |
| Έξοδα προώθησης τουριστικού προϊόντος  | 70.000         | 60.000         | 40.000         | 40.000         | 40.000           |
| Λοιπά γενικά έξοδα                     | 7.176          | 13.980         | 16.330         | 18.674         | 21.174           |
| <b>Σύνολο</b>                          | <b>475.380</b> | <b>835.420</b> | <b>894.472</b> | <b>977.362</b> | <b>1.068.992</b> |
| <b>Ποσοστό Ετήσιας Αύξησης</b>         |                | <b>76%</b>     | <b>8%</b>      | <b>9%</b>      | <b>9%</b>        |

**Πίνακας 6.2 Ποσοστιαία κατανομή των Λειτουργικών Εξόδων**

| ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ                              | 2009           | 2010           | 2011           | 2012           | 2013           | M.O.           |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Έξοδα συντήρησης & Καθαριότητας        | 1,89%          | 2,09%          | 2,28%          | 2,39%          | 2,48%          | 2,23%          |
| Ηλεκτρικό – Καύσιμα – Νερό             | 7,55%          | 8,37%          | 9,13%          | 9,55%          | 9,90%          | 8,90%          |
| Έξοδα Α΄ υλών επισιτιστικών τμημάτων   | 18,52%         | 18,22%         | 20,76%         | 22,70%         | 24,69%         | 20,98%         |
| Αναλώσιμα γραφείου και γραφική ύλη     | 1,26%          | 1,40%          | 1,52%          | 1,59%          | 1,65%          | 1,48%          |
| Έξοδα προσωπικού                       | 51,32%         | 57,05%         | 55,95%         | 53,76%         | 51,61%         | 53,94%         |
| Έξοδα τηλεπικοινωνιών & ταχυδρομείου   | 1,15%          | 1,43%          | 1,40%          | 1,33%          | 1,27%          | 1,32%          |
| Έξοδα προμήθειας εξωτερικών Συνεργατών | 2,08%          | 2,60%          | 2,66%          | 2,67%          | 2,67%          | 2,54%          |
| Έξοδα προώθησης τουριστικού προϊόντος  | 14,73%         | 7,18%          | 4,47%          | 4,09%          | 3,74%          | 6,84%          |
| Λοιπά γενικά έξοδα                     | 1,51%          | 1,67%          | 1,83%          | 1,91%          | 1,98%          | 1,78%          |
| <b>Σύνολο</b>                          | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> |

**Πίνακας 6.3 Μερισμός Λειτουργικών Εξόδων έτους 2009**

| ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ                              | ΣΥΝΟΛΟ         | ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ |                | ΕΞΟΔΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ |               | ΕΞΟΔΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΙΑΘΕΣΕΩΣ |               |
|--|----------------|-------------------|----------------|-------------------------------|---------------|-----------------------------|---------------|
|  |                | Ποσοστό (%)       | Ποσό (€)       | Ποσοστό (%)                   | Ποσό (€)      | Ποσοστό (%)                 | Ποσό (€)      |
| Έξοδα συντήρησης & Καθαριότητας        | 8.969          | 80,00%            | 7.175          | 20,00%                        | 1.794         | 0,00%                       | 0             |
| Ηλεκτρικό – Καύσιμα – Νερό             | 35.878         | 60,00%            | 21.527         | 40,00%                        | 14.351        | 0,00%                       | 0             |
| Έξοδα Α΄ υλών επισιτιστικών τμημάτων   | 88.017         | 100,00%           | 88.017         | 0,00%                         | 0             | 0,00%                       | 0             |
| Αναλώσιμα γραφείου και γραφική ύλη     | 5.980          | 8,00%             | 478            | 70,00%                        | 4.186         | 22,00%                      | 1.316         |
| Έξοδα Ξενοδοχ. Προσωπικού              | 193.109        | 100,00%           | 193.109        | 0,00%                         | 0             | 0,00%                       | 0             |
| Έξοδα Λοιπού Προσωπικού                | 50.874         | 40,00%            | 20.350         | 55,00%                        | 27.981        | 5,00%                       | 2.544         |
| Έξοδα προσωπικού                       | 243.983        | 87,49%            | 213.459        | 11,47%                        | 27.981        | 1,04%                       | 2.544         |
| Έξοδα τηλεπικοινωνιών & ταχυδρομείου   | 5.472          | 40,00%            | 2.189          | 40,00%                        | 2.189         | 20,00%                      | 1.094         |
| Έξοδα προμήθειας εξωτερικών Συνεργατών | 9.905          | 70,00%            | 6.934          | 0,00%                         | 0             | 30,00%                      | 2.972         |
| Έξοδα προώθησης τουριστικού προϊόντος  | 70.000         | 0,00%             | 0              | 10,00%                        | 7.000         | 90,00%                      | 63.000        |
| Λοιπά γενικά έξοδα                     | 7.176          | 0,00%             | 0              | 50,00%                        | 3.588         | 50,00%                      | 3.588         |
| <b>Σύνολο</b>                          | <b>475.380</b> | <b>71,48%</b>     | <b>339.779</b> | <b>12,85%</b>                 | <b>61.089</b> | <b>15,67%</b>               | <b>74.514</b> |

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Το 7ο κεφάλαιο του παρόντος επενδυτικού σχεδίου, επικεντρώνεται στους ανθρώπινους πόρους ή αλλιώς ανθρώπινο δυναμικό που θα εργασθεί στην ξενοδοχειακή μονάδα «Όναρ» και θα συμβάλει θετικά στην επίτευξη των στόχων της. Πρόκειται για ένα πολύ σημαντικό κεφάλαιο της όλης μελέτης, καθώς οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν την κινητήρια δύναμη όλης της μονάδας, η οποία θα κλιθεί να υλοποιήσει στην πράξη όλα αυτά που προβλέπει η συγκεκριμένη μελέτη αναδομήσεως.

Για να μπορέσει να πραγματοποιηθεί το επενδυτικό σχέδιο και να λειτουργήσει πλήρως αποδοτικά η ξενοδοχειακή μονάδα, πρέπει να γίνει η στελέχωσή του με την πρόσληψη του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού. Ο ανθρώπινος παράγοντας ή αλλιώς ανθρώπινο κεφάλαιο, είναι ο σημαντικότερος για την επιτυχία του σχεδίου και για αυτό πρέπει να προγραμματίζεται, να επιλέγεται και να αξιοποιείται με την μεγαλύτερη δυνατή προσοχή και φροντίδα από τα πλέον καταρτισμένα και έμπειρα άτομα.

Το εν λόγω επενδυτικό σχέδιο, αφορά μια ξενοδοχειακή επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, η οποία είναι εντάσεως εργασίας και συνεπώς καθίσταται αναγκαία η ύπαρξη ενός πλήρως εξειδικευμένου και ευχάριστου προσωπικού που θα προσφέρει την μέγιστη δυνατή ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της, σύμφωνα με τα πρότυπα που θέτει η διοίκηση.

Το ανθρώπινο δυναμικό της μονάδας διακρίνεται σε τρεις βασικές κατηγορίες : α) διοικητικό, β) ξενοδοχειακό, και γ) τεχνικό – βοηθητικό προσωπικό. Η διοίκηση της μονάδας, εκτίμησε τις ανάγκες σε προσωπικό και κατόπιν προέβη στην στελέχωση της μονάδας συνυπολογίζοντας τους εξής παράγοντες :

ü την περιγραφή της θέσεως (job specification), δηλαδή σύμφωνα με την περιγραφή των προσόντων που απαιτούνται για κάθε θέση, π.χ. ηλικία, μόρφωση, υγεία, ικανότητες, πρωτοβουλία, κ.λ.π.

- την περιγραφή των καθηκόντων (job description) κάθε κύριας θέσεως και προσλήψεις ύστερα από αυστηρή επιλογή
- την εκπόνηση ενός αποτελεσματικού προγράμματος εκπαίδευσης του εργατικού δυναμικού, και
- τον καθορισμό πολιτικής ανθρωπίνου δυναμικού, που θα στηρίζεται στη δημοσιότητα των αναγκών, τη γνωστοποίηση των μισθών και αμοιβών, την παροχή κινήτρων εργασίας και παραγωγικότητας, κ.λ.π.

Εν συνεχεία, για τον υπολογισμό του ετήσιου κόστους που αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, γίνεται μια αναλυτική εκτίμηση του κόστους του ανθρώπινου δυναμικού, όπως προϋπολογισμός μισθών, ημερομισθίων και άλλων αμοιβών του προσωπικού, κατά δραστηριότητες και κέντρα απασχολήσεως (διαχείριση, προώθηση, κ.λ.π.) και προγράμματα στελεχώσεως της μονάδας (ανακοινώσεις, προσλήψεις, εκπαίδευση, κ.λ.π.)

### **7.1 Κατηγοριοποίηση των ανθρώπινων πόρων της μονάδας**

Το σύνολο των απαιτούμενων ανθρώπινων πόρων της μονάδας διακρίνεται σε τρεις βασικές κατηγορίες. Οι κατηγορίες αυτές περιλαμβάνουν το διευθυντικό, το ξενοδοχειακό, το τεχνικό και βοηθητικό προσωπικό. Παράλληλα, γίνεται διάκριση του προσωπικού σε μόνιμους και έκτακτους υπαλλήλους. Το μόνιμο προσωπικό παραμένει σταθερό σε όλη τη διάρκεια του έτους, ενώ το έκτακτο εξαρτάται από τις ανάγκες που θέλει να καλύψει η μονάδα σύμφωνα πάντα με τα ποσοστά πληρότητας και ο αριθμός του αυξομειώνεται.

Οι προβλέψεις λοιπόν που γίνονται για τα διάφορα ποσοστά πληρότητας κατά τη διάρκεια του έτους και την εκτιμώμενη ζήτηση που θα δημιουργηθεί στην αγορά, σχετίζονται άμεσα με τον αριθμό των έκτακτων υπαλλήλων που θα απασχοληθούν στην μονάδα. Το συγκεκριμένο κόστος εργασίας είναι μεταβλητό αφού έχει άμεση σχέση με το επίπεδο της ζήτησης που θα διαμορφωθεί στην αγορά.

Το μόνιμο προσωπικό της μονάδας περιλαμβάνει όλους εκείνους τους εργαζόμενους που απασχολούνται σαν διοικητικό και τεχνικό προσωπικό και ο αριθμός τους παραμένει σταθερός σε όλη την διάρκεια του έτους. Το ξενοδοχειακό προσωπικό περιλαμβάνει μόνιμους και έκτακτους υπαλλήλους και ο αριθμός τους αλλάζει σύμφωνα με τις απαιτήσεις. Οι έκτακτοι υπάλληλοι εκτιμάται ότι θα απασχολούνται στην μονάδα για τέσσερις μήνες ετησίως. Το χρονικό διάστημα αυτό θα καλύπτει την καλοκαιρινή υψηλή περίοδο, τα Χριστούγεννα, το Πάσχα, τα τριήμερα και κάποια Σαββατοκύριακα.

### **7.1.1 Ο γενικός διευθυντής της μονάδας**

Στο συγκεκριμένο επενδυτικό σχέδιο ελήφθη σοβαρά υπόψη το γεγονός ότι υπάρχει σχετική έλλειψη στην αγορά πεπειραμένου, ικανού και πλήρως καταρτισμένου διευθυντικού προσωπικού, ειδικά όταν η επιλογή πρέπει να γίνει υπό πίεση χρόνου. Στην τελευταία περίπτωση οι επιλογές μειώνονται σημαντικά και οι πιθανότητες επιλογής του κατάλληλου προσώπου στην κατάλληλη θέση είναι ελάχιστες. Το γεγονός αυτό θέτει σε κίνδυνο όλη την πορεία ενός επενδυτικού σχεδίου και για αυτό πρέπει να αποφεύγεται, ειδικά στην επιλογή του γενικού διευθυντή μιας μονάδας.

Για την πληρέστερη κάλυψη των απαιτήσεων του επενδυτικού σχεδίου και την αποφυγή ενός τέτοιου λάθους, η επιλογή του γενικού διευθυντή της ξενοδοχειακής μονάδας «Όναρ», έγινε πριν την έναρξη της λειτουργία της και συγκεκριμένα κατά την διάρκεια εκπονήσεως της μελέτης σκοπιμότητας. Αντικειμενικός σκοπός της κίνησης αυτής ήταν η συνολική εποπτεία και ενημέρωση του γενικού διευθυντή για σημαντικά θέματα που αφορούν την μονάδα προτού αυτή λειτουργήσει, προκειμένου να υπάρχει υψηλή ετοιμότητα αλλά και αν αποφευχθούν λάθη.

Ο γενικός διευθυντής της ξενοδοχειακής μονάδας επιλέχθηκε με βάση τα προαναφερθέντα κριτήρια και θεωρείται πολύ καταξιωμένος στην τουριστική

αγορά. Αξίζει να αναφερθεί ότι έχει δεκαετή προϋπηρεσία σε ομοειδείς επιχειρήσεις του κλάδου με πολύ καλές συστάσεις. Είναι απόφοιτος του τμήματος οικονομικής επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς με μεταπτυχιακές σπουδές στην διοίκηση επιχειρήσεων του πανεπιστημίου London School of Economics (LSE). Μέχρι πρότινος εργαζόταν σε ομοειδή ξενοδοχειακή της Αθήνας ως γενικός διευθυντής, από όπου παραιτήθηκε προκειμένου να αναλάβει εξ ολοκλήρου την διοίκηση της αναδομημένης ξενοδοχειακής μονάδας στο Γύθειο Λακωνίας. Είναι έγγαμος με δύο παιδιά και θα μετακομίσει μόνιμα στο Γύθειο με την έναρξη της αναδόμησης της μονάδας.

### **7.1.2 Λοιπό διοικητικό προσωπικό**

Εκτός από το γενικό διευθυντή και την σπουδαιότητα του τόσο κατά την εκπόνηση της μελέτης όσο και κατά την λειτουργία του ξενοδοχείου, στο διοικητικό προσωπικό της μονάδας, ανήκουν και οι εργαζόμενοι στο τμήμα των οικονομικών υπηρεσιών. Σύμφωνα με το οργανόγραμμα που προηγήθηκε στο κεφάλαιο 6 της παρούσας μελέτης, στο τμήμα αυτό σύμφωνα με τις ανάγκες της μονάδας εργάζονται ο υπεύθυνος λογιστηρίου και ο βοηθός του. Και ο δύο ανήκουν στο μόνιμο προσωπικό της μονάδας και απασχολούνται όλο το χρόνο.

Ο λογιστής της μονάδας είναι απόφοιτος του τμήματος τραπεζικής και λογιστικής διοίκησης του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών και έχει 8 χρόνια σχετικής προϋπηρεσίας στο χώρο, εργαζόμενος σαν υπεύθυνος λογιστηρίου σε ξενοδοχείο της Σπάρτης. Είναι άγαμος και ζει μόνιμα στο Γύθειο.

Ο βοηθός λογιστή έχει 2 χρόνια προϋπηρεσίας, εργαζόμενος σαν βοηθός λογιστή σε λογιστικό και φοροτεχνικό γραφείο του Γυθείου. Είναι απόφοιτος του Τ.Ε.Ι. λογιστικής Πειραιά, διαμένει μόνιμα στο Γύθειο και είναι άγαμος.

### **7.1.3 Τεχνικό και βοηθητικό προσωπικό της μονάδας**

Το προσωπικό που απαρτίζει το τμήμα τεχνικής εξυπηρέτησης, συντήρησης και βοηθητικών εργασιών της μονάδας με βάση το οργανόγραμμα που αναλύθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο είναι δύο άτομα. Πρόκειται για τον συντηρητή του κτιρίου και των ηλεκτρομηχανολογικών εγκαταστάσεων της μονάδας και τον οδηγό - υπάλληλο γενικών καθηκόντων.

Ο τεχνικός συντήρησης έχει επταετή προϋπηρεσία στο χώρο, είναι απόφοιτος του Τ.Ε.Ι. μηχανολογίας Χαλκίδας και διαθέτει δίπλωμα μηχανικού Β΄ τάξεως. Ο οδηγός έχει εργασθεί σαν οδηγός τουριστικών λεωφορείων για πέντε χρόνια και έχει δίπλωμα οδήγησης τέταρτης κατηγορίας.

### **7.1.4 Ξενοδοχειακό προσωπικό**

Με τον όρο ξενοδοχειακό προσωπικό και με βάση όσο έχουν προαναφερθεί, εννοούμε το προσωπικό της μονάδας που εργάζεται στο τμήμα υποδοχής των πελατών, στους ορόφους και στα επισιτιστικά τμήματα (κουζίνα, εστιατόριο, αίθουσα εκδηλώσεων)

Το ξενοδοχειακό προσωπικό αριθμεί τους περισσότερους εργαζομένους λόγω της φύσης της επιχειρηματικής μονάδας. Επειδή ακριβώς πρόκειται για μια τουριστική επιχείρηση παροχής υπηρεσιών που διακρίνεται όπως και οι υπόλοιπες ομοειδείς επιχειρήσεις του κλάδου από το φαινόμενο της εποχικότητας, το ξενοδοχειακό προσωπικό αποτελείται από μόνιμους και έκτακτους υπαλλήλους. Η προσθήκη των έκτακτων ξενοδοχοϋπαλλήλων γίνεται σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας κατόπιν σχεδίου, με σκοπό την πληρέστερη κάλυψη των αυξημένων απαιτήσεων της υψηλής περιόδου κατά τους θερινούς μήνες.



Η ξενοδοχειακή μονάδα «Όναρ» απασχολεί συνολικά 35 ξενοδοχοϋπαλλήλους, εκ των οποίων οι 19 είναι μόνιμοι καθόλη την διάρκεια του έτους και οι 16 είναι έκτακτοι τετράμηνης απασχόλησης. Το γεγονός αυτό οφείλεται στο ότι κατά την καλοκαιρινή περίοδο, εκτιμάται ότι θα παρουσιαστεί σχεδόν διπλασιασμός των διανυκτερεύσεων στη μονάδα. Αντίστοιχη θα είναι η κίνηση και στα επισιτιστικά τμήματα όπου και εκεί θα χρειαστεί έξτρα βοήθεια.

Οι έκτακτοι υπάλληλοι αν και προσλαμβάνονται με απώτερο σκοπό την πληρέστερη αντιμετώπιση της τουριστικής κίνησης των καλοκαιρινών μηνών σε συγκεκριμένα τμήματα, παράλληλα λειτουργούν και επικουρικά προς τους μόνιμους υπαλλήλους της μονάδας προκειμένου να αντιμετωπιστεί τυχόν απρόβλεπτη αύξηση της ζήτησης σε κάποιο άλλο τμήμα της μονάδας. Στόχος της διοίκησης με την εποχιακή πρόσληψη εκτάκτων υπαλλήλων είναι να υπάρχει μια ορθολογική κατανομή των δαπανών προσωπικού που θα μεγιστοποιεί τους πόρους της μονάδας και ταυτόχρονα να επιτυγχάνεται ο απώτερος σκοπός που είναι η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Οι έκτακτοι υπάλληλοι διακρίνονται από χαμηλότερο βαθμό εξειδίκευσης και μέσο όρο ηλικίας. Το φαινόμενο αυτό, είναι απόλυτα λογικό αφού στη συντριπτική τους πλειοψηφία έχουν μόλις αποφοιτήσει από σχολές τουριστικών επαγγελμάτων με ελάχιστη προϋπηρεσία. Βέβαια ένα μέρος από αυτούς έχουν εργασθεί για κάποιο χρονικό διάστημα σε ομοειδείς επιχειρήσεις του κλάδου και έχουν σχετική εμπειρία.

Η διοίκηση της μονάδας προκειμένου να αντιμετωπίσει το πρόβλημα της μειωμένης εξειδίκευσης που χαρακτηρίζει τους εποχιακούς υπαλλήλους, ακολουθεί την πολιτική των κατατοπιστικών σεμιναρίων από τους υπεύθυνους των τμημάτων πριν από την έναρξη της σεζόν. Μέσω αυτών των σεμιναρίων, εξασφαλίζεται σε μεγάλο βαθμό η ομοιογένεια μεταξύ του μόνιμου και του έκτακτου προσωπικού και γίνεται πιο ξεκάθαρη η περιγραφή των καθηκόντων κάθε θέσεως εργασίας (job description).

Επιπλέον, στο πλαίσιο αυτής της πολιτικής που εφαρμόζει η διοίκηση εντάσσεται και η επαναπρόσληψη την επόμενη σεζόν, εκείνων των έκτακτων υπαλλήλων που αφομοίωσαν γρήγορα το ρόλο τους και συντάχθηκαν πλήρως με τις απαιτήσεις της μονάδας χωρίς να αποτελούν παραφωνία για το σύνολο. Μέσω αυτής της κίνησης παρουσιάζεται διπλό όφελος. Αφενός, οι υπάλληλοι αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη εμπειρία, ανανεώνοντας τη σύμβαση εργασίας την επόμενη σεζόν, και αφετέρου η διοίκηση δεν αναζητά νέους και ανειδίκευτους που θα πρέπει να τους εκπαιδεύσει πάλι από μηδενική βάση.

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι το σύνολο του προσωπικού διαμένει μόνιμα στην πόλη του Γυθείου ή στους γύρω οικισμούς του νομού Λακωνίας. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με την παραπάνω πολιτική που εφαρμόζει η διοίκηση, συμβάλλει θετικά στην μείωση της ανεργίας σε τοπικό επίπεδο.

Στο τέλος του τρέχοντος κεφαλαίου, παρουσιάζονται δύο πίνακες που κατηγοριοποιούν τους εργαζομένους ανάλογα με τον χαρακτηρισμό, τα έτη προϋπηρεσίας, το μισθό και τις εργοδοτικές εισφορές. Ο πίνακας 7.1 αφορά το μόνιμο προσωπικό της μονάδας ενώ ο πίνακας 7.2 αφορά τους έκτακτους ή εποχιακούς υπαλλήλους.

## **7.2 Εκτίμηση του ετήσιου κόστους της εργασίας των ανθρώπινων πόρων**

Για την εκτίμηση του κόστους εργασίας των ανθρώπινων πόρων της μονάδας, χρειάζεται να υπολογισθούν οι δαπάνες μισθοδοσίας. Οι δαπάνες αυτές απορρέουν από την συλλογική σύμβαση εργασίας ξενοδοχοϋπαλλήλων όπως αυτή ισχύει από την από την τελευταία τροποποίησή της την 23η Μαΐου του 2006. Προκειμένου για τον υπολογισμό τους η διοίκηση της μονάδας συνεκτίμησε όλες τις απαραίτητες παραμέτρους.

Πιο συγκεκριμένα, η πρώτη παράμετρος αφορά τις νόμιμες άδειες του προσωπικού. Οι άδειες, διακρίνονται σε προβλεπόμενες ετήσιες άδειες και σε

άδειες ασθενείας. Οι προβλεπόμενες άδειες του προσωπικού αποτελούν πολύ σημαντικό μέρος για τον ακριβή καθορισμό των δαπανών μισθοδοσίας.

Εκτός όμως από τις άδειες του προσωπικού, για τον καθορισμό του κόστους εργασίας των ανθρώπινων πόρων πρέπει να συνεκτιμηθούν τα διάφορα επιδόματα και το κόστος σίτισης των εργαζομένων. Τα επιδόματα που δίδονται στο προσωπικό είναι συγκεκριμένα και αφορούν το επίδομα πτυχίου, το επίδομα γάμου, το επίδομα τέκνων, το επίδομα εποχιακής εργασίας, το επίδομα ανθυγιεινής εργασίας, το επίδομα προϋπηρεσίας, το επίδομα αδείας, το επίδομα γιορτών, το επίδομα στολής, κ.λ.π.

Επόμενη παράμετρος που πρέπει να συνεκτιμηθεί είναι η κοινωνική ασφάλιση. Στην συγκεκριμένη περίπτωση η κοινωνική ασφάλιση αφορά το ΙΚΑ, όπου ανάλογα με το είδος της εργασίας υπάρχει διάκριση σε κανονικά και βαρέα και ανθυγιεινά ένσημα. Εκτός όμως από το ΙΚΑ, η κοινωνική ασφάλιση της συγκεκριμένης ξενοδοχειακής μονάδας αφορά και το ταμείο των ξενοδοχοϋπαλλήλων (ΤΑΞΥ).

Στους πίνακες 7.1 και 7.2, παρουσιάζεται μια συνολική εικόνα του εκτιμώμενου κόστους εργασίας των ανθρώπινων πόρων του ξενοδοχείου «Όναρ» για κάθε υπάλληλο ξεχωριστά ανάλογα με την κατηγορία και τη θέση του. Ο μηνιαίος μισθός του κάθε υπαλλήλου προκύπτει σύμφωνα με τα έτη προϋπηρεσίας και τα επιδόματα που δικαιούται ο κάθε εργαζόμενος. Εν συνεχεία, στον μικτό μηνιαίο μισθό του κάθε εργαζόμενου προστίθενται οι εργοδοτικές εισφορές που αφορούν το ΙΚΑ και το ΤΑΞΥ. Οι εργοδοτικές αυτές εισφορές προκύπτουν σαν ποσοστό επί του μικτού μηνιαίου μισθού του κάθε υπαλλήλου. Για τα κανονικά ένσημα του ΙΚΑ το ποσοστό αυτό ορίζεται σε 22,86% και για τα βαρέα ένσημα σε 25,01%. Το ποσοστό των εργοδοτικών εισφορών για το ΤΑΞΥ ισοδυναμεί με 6%.

### **7.3 Εκτίμηση του προβλεπόμενου κόστους εργασίας σε ορίζοντα πενταετίας 2009 – 2013**

Στο τέλος του κεφαλαίου, παρουσιάζεται και ένας άλλος πίνακας ο 7.3 που σχετίζεται με το εκτιμώμενο κόστος της εργασίας των ανθρώπινων πόρων της μονάδας για το χρονικό διάστημα 2009 – 2013.

Για το έτος 2009 το κόστος αυτό είναι αισθητά μικρότερο από τα υπόλοιπα καθώς κατά το έτος αυτό το ξενοδοχείο λειτούργησε μόνο έξι μήνες από τον μήνα Ιούλιο μέχρι και τον μήνα Δεκέμβριο. Τα έτη 2010, 2011, 2012 και 2013 η ξενοδοχειακή μονάδα εκτιμάται ότι θα λειτουργήσει και τους 12 μήνες της περιόδου. Κατά τα έτη αυτά, υπολογίζεται μια αύξηση του κόστους αυτού κατά 5% ετησίως που οφείλεται στην ετήσια αύξηση του μισθού των εργαζομένων λόγω του ότι ανεβαίνουν μισθολογικό κλιμάκιο και αυξάνονται τα χρόνια προϋπηρεσίας. Επιπλέον, μέσα στο ποσοστό αυτό συμπεριλαμβάνεται και η νόμιμη αύξηση που επιβάλλεται από την νομοθεσία λόγω του ρυθμού πληθωρισμού.

Με βάση τα στοιχεία του πίνακα 6.2, οι συνολικές δαπάνες μισθοδοσίας για την εξεταζόμενη περίοδο 2009 – 2013, κυμαίνονται από 51,32% έως 57,05% επί του συνόλου των λειτουργικών εξόδων της μονάδας. Ο μέσος όρος των δαπανών μισθοδοσίας, για την αντίστοιχη περίοδο καταλαμβάνει ποσοστό της τάξεως του 53,94% επί των συνολικών λειτουργικών εξόδων και συμβαδίζει με το μέσο όρο ομοειδών επιχειρήσεων.

Πίνακας 7.1 Δαπάνες μόνιμου προσωπικού ανά κατηγορία

| Α/Α | ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ                  | ΕΤΗ | ΜΙΣΘΟΣ           | ΕΡΓΟΔΟΤΙΚΕΣ ΕΙΣΦΟΡΕΣ |                 |                 | ΜΗΝΙΑΙΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ |
|-----|---------------------------------------|-----|------------------|----------------------|-----------------|-----------------|------------------|
|     |                                       |     |                  | ΙΚΑ                  | ΤΑΞΥ            | ΣΥΝΟΛΟ          | ΣΥΝΟΛΟ           |
|     | <b>ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ</b>                     |     |                  |                      |                 |                 |                  |
| 1   | Γενικός Διευθυντής                    | 10  | 2.300,00         | 525,78               | 138,00          | 663,78          | 2.963,78         |
| 2   | Λογιστής                              | 8   | 1.170,00         | 267,46               | 70,20           | 337,66          | 1.507,66         |
| 3   | Βοηθός Λογιστή                        | 2   | 780,00           | 178,31               | 46,80           | 225,11          | 1.005,11         |
|     | <b>Σύνολο Διοικητικού (3)</b>         |     | <b>4.250,00</b>  | <b>971,55</b>        | <b>255,00</b>   | <b>1.226,55</b> | <b>5.476,55</b>  |
|     | <b>ΤΕΧΝΙΚΟ</b>                        |     |                  |                      |                 |                 |                  |
| 4   | Συντηρητής Κτιρίου                    | 7   | 720,00           | 164,59               | 43,20           | 207,79          | 927,79           |
| 5   | Οδηγός-Γενικών Καθηκόντων             | 5   | 670,00           | 153,16               | 40,20           | 193,36          | 863,36           |
|     | <b>Σύνολο Τεχνικού (2)</b>            |     | <b>1.390,00</b>  | <b>317,75</b>        | <b>83,40</b>    | <b>401,15</b>   | <b>1.791,15</b>  |
|     | <b>ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ</b>                   |     |                  |                      |                 |                 |                  |
| 6   | Σεφ                                   | 7   | 1.179,44         | 269,62               | 70,77           | 340,39          | 1.519,83         |
| 7   | Μάγειρας Α΄                           | 4   | 893,66           | 204,29               | 53,62           | 257,91          | 1.151,57         |
| 8   | Μπουφετζής                            | 5   | 848,29           | 193,92               | 50,90           | 244,82          | 1.093,11         |
| 9   | Λατζέρης                              | 3   | 778,97           | 194,82               | 46,74           | 241,56          | 1.020,53         |
| 10  | Λατζέρης                              | 6   | 793,46           | 198,44               | 47,61           | 246,05          | 1.039,51         |
| 11  | Προϊστάμενος Εστιατορίου - Καφετέριας | 6   | 870,92           | 199,09               | 52,26           | 251,35          | 1.122,27         |
| 12  | Μαρκαδόρος                            | 4   | 843,41           | 192,80               | 50,60           | 243,40          | 1.086,81         |
| 13  | Σερβιτόρος                            | 7   | 809,47           | 185,04               | 48,57           | 233,61          | 1.043,08         |
| 14  | Σερβιτόρος                            | 5   | 800,27           | 182,94               | 48,02           | 230,96          | 1.031,23         |
| 15  | Σερβιτόρος                            | 3   | 791,07           | 180,84               | 47,46           | 228,30          | 1.019,37         |
| 16  | Βοηθός Σερβιτόρου                     | 1   | 766,46           | 175,21               | 45,99           | 221,20          | 987,66           |
| 17  | Βοηθός Σερβιτόρου                     | 0   | 761,86           | 174,16               | 45,71           | 219,87          | 981,73           |
| 18  | Προϊστάμενος Υποδοχής                 | 7   | 826,22           | 188,87               | 49,57           | 238,44          | 1.064,66         |
| 19  | Υπάλληλος Υποδοχής                    | 4   | 795,67           | 181,89               | 47,74           | 229,63          | 1.025,30         |
| 20  | Προϊστάμενος Υπνοδωματίων             | 5   | 866,04           | 197,98               | 51,96           | 249,94          | 1.115,98         |
| 21  | Καμαριέρα                             | 2   | 771,06           | 176,26               | 46,26           | 222,52          | 993,58           |
| 22  | Καμαριέρα                             | 8   | 797,86           | 182,39               | 47,87           | 230,26          | 1.028,12         |
| 23  | Καθαριστής Κοιν. Χώρων                | 1   | 732,68           | 167,49               | 43,96           | 211,45          | 944,13           |
| 24  | Γυμναστής                             | 3   | 791,07           | 180,84               | 47,46           | 228,30          | 1.019,37         |
|     | <b>Σύνολο Ξενοδοχειακού (19)</b>      |     | <b>15.717,88</b> | <b>3.626,89</b>      | <b>943,07</b>   | <b>4.569,96</b> | <b>20.287,84</b> |
|     | <b>Γενικό Σύνολο</b>                  |     | <b>21.357,88</b> | <b>4.916,19</b>      | <b>1.281,47</b> | <b>6.197,66</b> | <b>27.555,54</b> |

**Πίνακας 7.2 Δαπάνες έκτακτου προσωπικού ανά κατηγορία (για τετράμηνη συνολικά απασχόληση ανά έτος)**

| Α/Α | ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ             | ΕΤΗ | ΜΙΣΘΟΣ           | ΕΡΓΟΔΟΤΙΚΕΣ ΕΙΣΦΟΡΕΣ |                 |                  | ΜΗΝΙΑΙΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ |
|-----|----------------------------------|-----|------------------|----------------------|-----------------|------------------|------------------|
|     |                                  |     |                  | ΙΚΑ                  | ΤΑΞΥ            | ΣΥΝΟΛΟ           | ΣΥΝΟΛΟ           |
|     | <b>ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ</b>              |     |                  |                      |                 |                  |                  |
| 1   | Μάγειρας Β΄                      | 2   | 3.460,48         | 791,07               | 207,63          | 998,70           | 4.459,18         |
| 2   | Μπουφειτζής                      | 2   | 3.269,28         | 747,36               | 196,16          | 943,52           | 4.212,80         |
| 3   | Λατζέρης                         | 2   | 3.096,57         | 774,45               | 185,79          | 960,24           | 4.056,81         |
| 4   | Μαρκαδόρος                       | 2   | 3.334,64         | 762,30               | 200,08          | 962,38           | 4.297,02         |
| 5   | Σερβιτόρος                       | 4   | 3.373,64         | 771,21               | 202,42          | 973,63           | 4.347,27         |
| 6   | Σερβιτόρος                       | 3   | 3.354,12         | 766,75               | 201,25          | 968,00           | 4.322,12         |
| 7   | Σερβιτόρος                       | 2   | 3.334,64         | 762,30               | 200,08          | 962,38           | 4.297,02         |
| 8   | Σερβιτόρος                       | 2   | 3.334,64         | 762,30               | 200,08          | 962,38           | 4.297,02         |
| 9   | Σερβιτόρος                       | 2   | 3.334,64         | 762,30               | 200,08          | 962,38           | 4.297,02         |
| 10  | Βοηθός Σερβιτόρου                | 1   | 3.249,80         | 742,90               | 194,99          | 937,89           | 4.187,69         |
| 11  | Βοηθός Σερβιτόρου                | 0   | 3.230,28         | 738,44               | 193,82          | 932,26           | 4.162,54         |
| 12  | Υπάλληλος Υποδοχής               | 2   | 3.513,92         | 803,28               | 210,84          | 1.014,12         | 4.528,04         |
| 13  | Καμαριέρα                        | 3   | 3.288,88         | 751,84               | 197,33          | 949,17           | 4.238,05         |
| 14  | Καμαριέρα                        | 2   | 3.269,28         | 747,36               | 196,16          | 943,52           | 4.212,80         |
| 15  | Θυρωρός                          | 0   | 2.912,32         | 665,76               | 174,74          | 840,50           | 3.752,82         |
| 16  | Ναυαγοσώστης                     | 2   | 3.458,64         | 790,65               | 207,52          | 998,17           | 4.456,81         |
|     | <b>Σύνολο Εκτ. Προσ/κού (16)</b> |     | <b>52.815,77</b> | <b>12.140,27</b>     | <b>3.168,97</b> | <b>15.309,24</b> | <b>68.125,01</b> |

**Πίνακας 7.3 Ετήσια Έξοδα Προσωπικού (2009 – 2013)**

| ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ                           | 2009    | 2010    | 2011    | 2012    | 2013    |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Συνολικές Δαπάνες Μισθοδοσίας /έτος | 243.983 | 476.598 | 500.428 | 525.449 | 551.721 |

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ, ΧΩΡΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Στο πλαίσιο μιας οικονομοτεχνικής μελέτης, εντάσσεται και η επιλογή της τοποθεσίας μέσα στην οποία θα εγκατασταθεί η υπό εξέταση επιχειρηματική μονάδα. Η ανάλυση της τοποθεσίας αποτελεί ένα πολύ σημαντικό τμήμα της όλης μελέτης καθώς εντοπίζονται οι κατάλληλοι τόποι για την εγκατάσταση του επενδυτικού σχεδίου που μελετάται. Βέβαια για κάθε επενδυτικό σχέδιο μπορούν να υπάρχουν περισσότερες από μια εναλλακτικές περιοχές εγκατάστασης. Για το λόγο αυτό η επιλογή της τοποθεσίας θα πρέπει να γίνεται από ευρεία γεωγραφική περιοχή μέσα στην οποία θα πρέπει να εξετάζονται διάφοροι εναλλακτικοί χώροι. Σε τελική ανάλυση μέσα από την μελέτη θα παρουσιαστούν οι λόγοι που στηρίχθηκαν οι εναλλακτικές προτάσεις αλλά και οι λόγοι που τελικά απορρίφθηκαν για να επιλεγεί η άριστη τοποθεσία.

Η επιλογή της τοποθεσίας δεν βασίζεται πάντα σε συστηματική ανάλυση και αξιολόγηση βαθμιαία μειούμενου αριθμού πιθανών τοποθεσιών, καταλήγοντας στην άριστη λύση. Στην περίπτωση της ξενοδοχειακής μονάδας που εξετάζουμε, η τοποθεσία είχε επιλεγεί εξ αρχής από τους ίδιους τους προωθητές του επενδυτικού σχεδίου και ήταν συγκεκριμένη. Αυτό συνέβη γιατί όπως έχει προαναφερθεί και στο κεφάλαιο 2 του παρόντος επενδυτικού σχεδίου, η ξενοδοχειακή μονάδα που εξετάζουμε υπήρχε ήδη σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή (Γύθαιο Λακωνίας) απλά είχε διακόψει τη λειτουργία της για τους λόγους που έχουν προαναφερθεί. Ακόμα και σε αυτή την περίπτωση όμως, η τοποθεσία θα εξεταστεί κανονικά, για να εξακριβωθεί αν πληροί τις βασικές απαιτήσεις που θεωρούνται απαραίτητες και κρίσιμες για την εφικτή και βιώσιμη εφαρμογή – λειτουργία του επενδυτικού σχεδίου. Οι πιο σπουδαίες απαιτήσεις που οι επιπτώσεις που θα εξεταστούν στην παρούσα μελέτη εντοπίζονται και κατατάσσονται ως εξής :

- Το φυσικό περιβάλλον, οι γεωφυσικές συνθήκες και οι απαιτήσεις του επενδυτικού σχεδίου

- Οι οικολογικές επιπτώσεις του επενδυτικού σχεδίου και εκτίμηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων
- Οι κοινωνικοοικονομικές πολιτικές, τα κίνητρα, οι περιορισμοί, τα κρατικά σχέδια και οι πολιτικές
- Οι υπηρεσίες ή οι υποδομές, οι συνθήκες και οι απαιτήσεις, όπως η υπάρχουσα ξενοδοχειακή υποδομή, το θεσμικό πλαίσιο, η αστικοποίηση και η παιδεία

### **8.1 Η τοποθεσία του επενδυτικού σχεδίου**

Στην επιλογή της τοποθεσίας που πρόκειται να πραγματοποιηθεί το επενδυτικό σχέδιο συνέβαλε το γενικότερο επενδυτικό κλίμα που λαμβάνει χώρα στην ευρύτερη περιοχή του νομού Λακωνίας. Οι επενδύσεις αυτές αναμένεται να τονώσουν το επενδυτικό ενδιαφέρον για την εν λόγω περιοχή και οδηγήσουν στη περιφερειακή και τουριστική ανάπτυξη του νομού.

Η Λακωνία παραδοσιακά αποτελεί περιοχή με ιδιαίτερο φυσικό κάλλος και μεγάλη πολιτιστική ομορφιά που έχει προσφέρει πολλά στη μακραίωνη ιστορική της διαδρομή. Στη Λακωνία έχουν πραγματοποιηθεί και πραγματοποιούνται επενδύσεις σύμφωνα με Κοινοτικά Πλαίσια Στήριξης Α΄, Β΄ και Γ΄ και έχουν προγραμματιστεί νέες για το μέλλον σύμφωνα με το Δ΄ Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης. Οι επενδύσεις αυτές αναμένεται να βοηθήσουν στην ανάπτυξη όχι μόνο του νομού αλλά και της ευρύτερης περιφέρειας.

Με την οικονομική στήριξη που απορρέει από τα κοινοτικά πλαίσια στήριξης θα διορθωθούν πολλά από τα βασικότερα προβλήματα που αντιμετώπιζε ο νομός σε θέματα υποδομών. Το εθνικό επαρχιακό οδικό δίκτυο μεταξύ των νομών της Πελοποννήσου αναβαθμίζεται ώστε να μην δημιουργούνται προβλήματα στις μετακινήσεις κατά τις ημέρες των γιορτών που παρουσιάζεται αυξημένη κίνηση.



Μια σειρά από σημαντικά έργα υποδομής όπως η παράκαμψη των Κροκεών έχει παραδοθεί στην κυκλοφορία από το καλοκαίρι του 2004. Επίσης, στο στάδιο της εκτέλεσης είναι: ο δρόμος Σπάρτη - Καστόρι, η παράκαμψη της Παντάνασσας, η παράκαμψη Δαφνίου και ο λιμένας Νεαπόλεως. Στο στάδιο των μελετών, οι οποίες εκτελούνται από τη Νομαρχία, είναι 18 έργα. Στο Γ΄ ΚΠΣ έχουν ενταχθεί οι βιολογικοί καθαρισμοί: Γυθείου, Σκάλας - Βλαχιώτη, Γερακίου, Μονεμβασίας.

Βασική επιδίωξη για την ευρύτερη περιοχή της Λακωνίας, είναι η μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων του Νομού, η προετοιμασία και η ένταξη των μεγάλων έργων υποδομής του Γ΄ ΚΠΣ προκειμένου να δημιουργηθούν νέες προοπτικές.

Πιο συγκεκριμένα, με βάση τον πίνακα 8.1 του παρόντος κεφαλαίου, κατά το Γ΄ ΚΠΣ, κατά την περίοδο 2000 – 2006 στο νομό Λακωνίας έχουν ενταχθεί και εκτελούνται τα ακόλουθα έργα βελτίωσης της υποδομής.

**Πίνακας 8.1 : Έργα υποδομής στο νομό Λακωνίας για την περίοδο 2000 – 2006**

| Α/Α | ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΟΥ - ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ                    | Ποσά σε €  |
|-----|--|------------|
| 1   | Αγροτικός εξηλεκτρισμός                        | 528.000    |
| 2   | Αναδάσωση καμένων εκτάσεων κοινότητας Καρυών   | 293.000    |
| 3   | Ανάπλαση Σπάρτης                               | 352.000    |
| 4   | Αξιοποίηση Λάρνακα Μολάων                      | 851.000    |
| 5   | Αποχέτευση & Βιολογικός καθαρισμός Μονεμβασίας | 2.726.000  |
| 6   | Αρδευτικό Αμυκλών                              | 1.363.000  |
| 7   | Αρδευτικό Βασιλοπόταμου                        | 7.496.000  |
| 8   | Αρδευτικό Γράμμουσας                           | 4.089.000  |
| 9   | Βελτίωση Επαρχιακού Δικτύου                    | 2.930.000  |
| 10  | Βιολογικός Καθαρισμός Γυθείου                  | 14.670.000 |
| 11  | Βιολογικός Καθαρισμός Σκάλας                   | 14.670.000 |

|    |  |            |
|----|--|------------|
| 12 | Γέφυρα Σκάλας  | 477.000    |
| 13 | Γυμνάσιο Λύκειο Νεάπολης   | 4089.000   |
| 14 | Δασικός Δρόμος Κόκκινα Λουριά-Πολυάραβος -Σιδηρόκαστρο                 | 681.000    |
| 15 | Δασικός Δρόμος Μ. Παναγιάς – Τόμπλα                                    | 340.000    |
| 16 | Δεξαμενές Πυρόσβεσης Δασικών Συμπλεγμάτων Πάρνωνα – Ανατ. Ταυγέτου     | 817.000    |
| 17 | Δρόμος Σελλασία – Κονιδίτσα – Παρδάλι                                  | 851.000    |
| 18 | Δρόμος Σπάρτη – Καστόρι – Λογκανίκο                                    | 3.000.000  |
| 19 | Δρόμος Σπάρτη - Σκούρα   | 1.700.000  |
| 20 | Δρόμος Διασταύρωση Άρνας – Παλαιόβρυση                                 | 1.000.000  |
| 21 | Δρόμος Τρίπολη – Σπάρτη (Σελλασία – Γέφυρα Κελεφίνας)                  | 23.850.000 |
| 22 | 3 <sup>ο</sup> Ενιαίο Λύκειο Σπάρτης – 4 <sup>ο</sup> Γυμνάσιο Σπάρτης | 2.930.000  |
| 23 | Επισκευή ζημιών στο λιμάνι της Μονεμβασίας                             | 408.000    |
| 24 | Κατασκευή Περιμετρικής Οδού Γυθείου                                    | 238.000    |
| 25 | Λιμάνι Νεάπολης Βοιών  | 1.533.000  |
| 26 | Μελέτη Δρόμου Καλαμάτα-Καρδαμύλη-Αρεόπολη                              | 340.000    |
| 27 | Μελέτη Δρόμου Νεάπολη-Μονεμβάσια                                       | 272.000    |
| 28 | Μελέτη Δρόμου Νεάπολη-Παλαιόκαστρο                                     | 170.000    |
| 29 | Μελέτη Λιμένα Γυθείου  | 340.000    |
| 30 | Μελέτη Λυκείου – ΤΕΕ Γυθείου   | 136.000    |
| 31 | Μελέτη Οδικού Άξονα Χάνια-Κροκεές-Μολάοι-Μονεμβάσια                    | 238.000    |
| 32 | Μελέτη Παράκαμψης Σπάρτης(Σπάρτη-Σκούρα-ΚΕΕΜ-Γέφυρα Ρασίνας)           | 511.000    |
| 33 | Μελέτη Τοπικών Βελτιώσεων & τεχνικών έργων στο επαρχιακό οδικό δίκτυο  | 340.000    |
| 34 | Ολοκλήρωση Μουσείου Ελιάς  | 1.190.000  |
| 35 | Παράκαμψη Γυθείου – Δρόμος προς Σκουτάρι                               | 6.815.000  |
| 36 | Παράκαμψη Κροκεών – Δαφνίου  | 11.926.000 |
| 37 | Δρόμος Σπάρτης – Μονεμβάσιας (Μακρυνάρα Ολοκλήρωση Μελέτης κατασκευής) | 14.670.000 |
| 38 | Μονεμβάσια (στερέωση τειχών, διαδρομές, πληροφοριακές Πινακίδες,       | 1.363.000  |

|    |  |           |
|----|--|-----------|
|    | κ.α.)  |           |
| 39 | Διαχείριση ανάδειξη Αρχαιολογικού χώρου Μυστρά   | 681.000   |
| 40 | Αποκατάσταση Μνημείων αρμοδιότητας 5 <sup>ης</sup> ΕΒΑ (Αγ. Δημήτριος Καστρίου, Προφήτης Ηλίας Γεωργιτσίου, Προφήτης Ηλίας Κονιδίτσας, Κωδωνοστάσιο Αγ. Θεοδώρων Μυστρά) | 783.000   |
| 41 | Σπήλαια Διρού (Ενιαία μονάδα τουριστικού – πολιτιστικού και αρχαιολογικού ενδιαφέροντος)   | 2.044.000 |
| 42 | Δίκτυο Μουσείων Μάνης(Πύργος Πικουλάκη στην Αρεόπολη)  | 851.000   |
| 43 | Αναδασμός Καρυών – παράλληλα έργα Καρυών   | 1.115.187 |
| 44 | Ανέγερση 6 <sup>ου</sup> Δημοτικού Σχολείου Σπάρτης  | 1.907.557 |
| 45 | Βελτίωση επαρχιακού οδικού άξονα: Βρέσθena-Βαμβακού-Βαρβίτσα   | 1.495.000 |
| 46 | Βιολογικός Καθαρισμός Γερακίου   | 1.027.000 |
| 47 | Δημιουργία Κέντρου Πληροφόρησης & Προβολής Ν. Λακωνίας   | 880.000   |
| 48 | Δρόμος Κεραμωτή – Νεάπολη (Παράκαμψη Παντάνασσας)  | 1.350.000 |
| 49 | Δρόμος Σκάλα – Γύθειο Βελτιώσεις   | 1.174.000 |
| 50 | Επέκταση ΤΟΕΒ Γουβών (Μελέτη)  | 84.813    |
| 51 | Ι. Μονή Ευαγγελίστριας Ιέρακος (Συντήρηση Δημιουργία Ξενώνα)   | 293.470   |
| 52 | Ιερά Μονή Καστρίου   | 440.205   |
| 53 | Κατασκηνώσεις Νεάπολης (για ΑΜΕΑ)  | 1.027.000 |
| 54 | Κόμβος Πετρίνας  | 500.000   |
| 55 | Ύδρευση Δήμου Ζάρακα   | 1.300.000 |
| 56 | Βελτίωση – Κατασκευή του τμήματος από πέρασ παράκαμψης Δαφνίου μέχρι τη Χ.Θ 9+200 της Ε.Ο. Χάνια-Κροκεές-Μον/βάσια   | 5.341.159 |
| 57 | Βελτίωση – Κατασκευή του τμήματος από πέρασ παράκαμψης Δαφνίου μέχρι τη Χ.Θ 9+200 της Ε.Ο. Χάνια-Κροκεές-Μον/βάσια (Απαλλοτριώσεις)                                      | 586.940   |
| 58 | Περιφερειακός Δρόμος Γυθείου (Κατασκευή)   | 5.722.670 |
| 59 | Περιφερειακός Δρόμος Γυθείου (Απαλλοτριώσεις)  | 440.205   |
| 60 | Γυμνάσιο – Λύκειο Νεάπολης   | 8.603     |
| 61 | 4 <sup>ο</sup> Γυμνάσιο Σπάρτης – 3 <sup>ο</sup> Λύκειο Σπάρτης (Απαλλοτριώσεις)   | 2.650.036 |

|    |   |            |
|----|---|------------|
| 62 | 4 <sup>ο</sup> Γυμνάσιο Σπάρτης – 3 <sup>ο</sup> Λύκειο Σπάρτης (Απαλλοτριώσεις)  | 264.123    |
| 63 | Κατασκευή 1 <sup>ου</sup> Δημοτικού Σχολείου Δυτικής Μάνης  | 763.022    |
| 64 | Ανάπλαση αστικής περιοχής Δήμου Σπάρτης (Διαμόρφωση Κεντρικής Πλατείας) Β ΦΑΣΗ (π.κ. 2026516)                                       | 443.258    |
| 65 | Επιχορήγηση Δημοτικής Ανάπτυξης – Κατασκευαστικής Επιχείρησης του Δήμου Έλους για τη Δημιουργία Μονάδας Βοήθεια στο Σπίτι           | 267.562    |
| 66 | Επιχορήγηση Αναπτυξιακής Εταιρείας Πάρνωνα Α.Ε. για τη Δημιουργία Μονάδας Βοήθεια στο Σπίτι στο Δήμο Σκάλας                         | 159.816    |
| 67 | Επιχορήγηση Αναπτυξιακής Εταιρείας Πάρνωνα Α.Ε. για τη Δημιουργία Μονάδας Βοήθεια στο Σπίτι στο Δήμο Μονεμβασίας                    | 159.816    |
| 68 | Επιχορήγηση Αναπτυξιακής Εταιρείας Πάρνωνα Α.Ε. για την Υλοποίηση του Έργου Κέντρο Δημιουργικής Απασχόλησης Παιδιών στο Δήμο Μολάων | 206.752    |
| 69 | Επιχορήγηση Αναπτυξιακής Εταιρείας Πάρνωνα – Ταυγέτου Α.Ε. για της Υλοποίηση του Έργου Παιδικός Σταθμός στο Δήμο Φάριδος            | 143.565    |
| 70 | Αρδευτικό Έργο Γράμμουσας (π.κ. 2026508)  | 2.289.068  |
| 71 | Αναμόρφωση & επέκταση των χώρων του Γ.Ν.Ν. Σπάρτης (Λειτουργικός Εκσυγχρονισμός Νοσοκομειακών Μονάδων)                              | 10.500.000 |
| 72 | Αποπεράτωση λειτουργίας της Μονάδας Τεχνητού Νεφρού του Νοσοκομείου Μολάων  | 300.000    |
| 73 | Ολοκλήρωση δρόμου Παραδείσιου – Καστανέας - Σπηλαίου Καστανέας - Παραλίας Παναγιάς Δήμου Βοιών                                      | 1.000.000  |
| 74 | Αποχετευτικά έργα Γυθείου – εγκαταστάσεις καθαρισμού λυμάτων.   | 2.905.356  |
| 75 | Ύδρευση Δήμου Θεραπνών  | 700.000    |
| 77 | Ύδρευση Δήμου Μυστρά  | 300.000    |
| 78 | Ύδρευση Δήμου Σπάρτης   | 1.000.000  |
| 79 | Ύδρευση Δήμου Κροκεών   | 400.000    |
| 80 | Παράκαμψη Δρόμου Ασωπού – Παπαδιανίκων  | 200.000    |
| 81 | Δρόμος Αγίου Νικολάου – Μελιτίνης Δήμου Σμύνους   | 2.000.000  |
| 82 | Δρόμος από Εθνική οδό Τρίπολης – Σπάρτης προς Βασσαρά   | 500.000    |

|     |   |           |
|-----|---|-----------|
| 83  | Δημιουργία Λαογραφικού Μουσείου στο Νεοκλασικό κτήριο Μανουσάκη στη Σπάρτη            | 700.000   |
| 84  | Βιολογικός καθαρισμός Σκάλας – Έλους (προκαταβολή)                                    | 3.000.000 |
| 85  | Λιμάνι Ελαφονήσου   | 1.000.000 |
| 86  | Ύδρευση Δήμου Οπύλου  | 700.000   |
| 87  | Αξιοποίηση Γεωτρήσεων Δροσοπηγής - Κότρωνα  | 733.675   |
| 88  | Κατασκευή εξωτερικού αγωγού 5.500μ Σκουτάρι - Κότρωνα                                 | 381.511   |
| 89  | Τροφοδοσία ομβροδεξαμενών (Κυπαρισσίου, Ιέρακα, Λαμπόκαμπου, Χάρακα) του Δήμου Ζάρακα | 50.770    |
| 90  | Μελέτη Ύδρευσης Δήμου Ζάρακα  | 440.405   |
| 91  | Ύδρευση Δήμου Ζάρακα (με προϋπολογισμό)   | 1.300.000 |
| 92  | Δίκτυα αποχέτευσης και βελτίωση βιολογικού καθαρισμού Μονεμβασίας.                    | 3.375.000 |
| 93  | Εγκατάσταση επεξεργασίας λυμάτων Δήμου Γερονθρών                                      | 1.308.892 |
| 94  | Αρδευτικό Αμυκλών   | 1.270.000 |
| 95  | Αγροτικός εξηλεκτρισμός Δήμου Οινούντος   | 237.995   |
| 96  | Βελτίωση αξιοποίηση και διαχείριση βοσκοτόπων Δήμου Οινούντος                         | 299.440   |
| 97  | Εκσυγχρονισμός αρδευτικού δικτύου Κλαδά Δήμου Σπάρτης                                 | 268.000   |
| 98  | Ηλεκτροδότηση 4 οικιών στον οικισμό ΜΠΟΧΑ Δήμου Κροκεών                               | 66.264    |
| 99  | Ηλεκτροδότηση οικισμών Βελωτά και Κόκκινη εκκλησία Δήμου Γερονθρών                    | 284.920   |
| 100 | Ηλεκτροδότηση οικισμού Κούμπαρη στην ΠΑΛΑΙΟΠΑΝΑΓΙΑ                                    | 41.533    |
| 101 | Ηλεκτροδότηση οικισμού Πολιάνα στην ΠΑΛΑΙΟΠΑΝΑΓΙΑ                                     | 27.907    |
| 102 | Ηλεκτροδότηση οικισμού Σωτήρα στα ΑΝΩΓΕΙΑ   | 34.928    |
| 103 | Ηλεκτροδότηση οικισμού Διπτόταμα στην ΠΑΛΑΙΟΠΑΝΑΓΙΑ                                   | 23.287    |
| 104 | Ηλεκτροδότηση οικισμού Κουμουστά ΞΗΡΟΚΑΜΠΙΟΥ  | 80.012    |
| 105 | Βελτίωση Αξιοποίηση και Διαχείριση βοσκοτόπων Δήμου Φάριδος                           | 168.680   |
| 106 | Ηλεκτροδότηση οικισμού Γόλας ΓΟΡΑΝΩΝ  | 13.162    |
| 107 | Ηλεκτροδότηση οικισμού Δρυμόνας ΑΡΝΑΣ   | 18.677    |
| 108 | Ηλεκτροδότηση οικισμού Κάστωρ ΚΑΣΤΟΡΕΙΟΥ  | 123.553   |

|     |  |                    |
|-----|--|--------------------|
| 109 | Βελτίωση Αξιοποίηση βοσκοτόπων Δήμου Ζάρακα  | 300.000            |
| 110 | Βελτίωση Αξιοποίηση και Διαχείριση βοσκοτόπων Δήμου Βοιών  | 297.360            |
| 111 | Επέκταση δικτύου για τοποθέτηση φωτιστικών σωμάτων στον (οικισμό παλιάμπελα) Καλλονής και στον (οικισμό σωτήρα) Χρυσάφων                 | 48.335             |
| 112 | Βελτίωση Αξιοποίηση και Διαχείριση βοσκοτόπων Δήμου Θεραπνών.  | 299.753            |
| 113 | Αποστραγγιστικό έργο Απιδιάς   | 883.000            |
| 114 | Βελτίωση βοσκότοπου Μπελεχέρι – Μακριαλάκα Δήμου Νιάτων  | 73.400             |
| 115 | Προϋποθέσεις ηλεκτροδότησης 7 οικιών στον οικισμό Αχλαδόκαμπος Ρειχέας Δήμου Ζάρακα  | 29.967             |
| 116 | Επέκταση δικτύου για τοποθέτηση φωτιστικών σωμάτων στον (οικισμό Καψάλα) Κυπαρισσίου Δήμου Ζάρακα  | 135.456            |
| 117 | Βελτίωση Αξιοποίηση Διαχείριση βοσκοτόπων Δήμου Οιτύλου  | 168.380            |
| 118 | Βελτίωση Αξιοποίηση Διαχείριση βοσκοτόπων Δήμου Μυστρά   | 185.900            |
| 119 | Βελτίωση Αξιοποίηση Διαχείριση βοσκοτόπων Δήμου Πελλάνας   | 205.605            |
| 120 | Ηλεκτροδότηση οικισμού Κυπαρισσίου ΛΟΓΚΑΝΙΚΟΥ  | 4.685              |
| 121 | Βελτίωση βοσκότοπου Κουπιών – Μεταμόρφωσης Δήμου Σκάλας  | 291.291            |
| 122 | Βελτίωση Αξιοποίηση και Διαχείριση βοσκότοπων Δήμου Ανατολικής Μάνης.  | 291.291            |
| 123 | Βελτίωση Αξιοποίηση Διαχείριση βοσκότοπων Δήμου Γυθείου.   | 191.537            |
| 124 | Πρόγραμμα ολοκληρωμένης αστικής ανάπτυξης στην περιοχή «Λάκα – Ψυχικό» του Δήμου Σπάρτης.  | 4.100.000          |
| 125 | Πρόγραμμα ολοκληρωμένης αστικής ανάπτυξης στην περιοχή «Λάκα – Ψυχικό» του Δήμου Σπάρτης.  | 900.000            |
| 126 | Προώθηση της Απασχόλησης στην Παραταυγένεια ζώνη Νομού Λακωνίας.   | 642.247            |
| 127 | Στήριξη της απασχόλησης μέσω της εφαρμογής ενός τοπικού συμφώνου ποιότητας για τον αγροτουρισμό και τα αγροτικά προϊόντα Δήμου Θεραπνών. | 492.589            |
|     | <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>  | <b>211.887.590</b> |

### 8.1.1 Κριτήρια επιλογής τοποθεσίας

Το επενδυτικό σχέδιο επιλέχθηκε να πραγματοποιηθεί στο Γύθειο Λακωνίας, σε μια πόλη κτισμένη στους πρόποδες ενός καταπράσινου λόφου 46 χιλιόμετρα νοτιοανατολικά της Σπάρτης. Η περιοχή αυτή αποτελεί μια θαυμάσια περιοχή κυρίως για τις καλοκαιρινές διακοπές καθώς διαθέτει πλούσια υποδομή σε ότι αφορά τουριστικές υπηρεσίες. Παράλληλα η πόλη του Γυθείου προσφέρει και μια σειρά από εναλλακτικές επιλογές αναψυχής και διασκέδασης των τουριστών και αποτελεί όμορφο προορισμό για αποδράσεις όλο το χρόνο.

Αναμφίβολα, πόλο έλξης αποτελεί ο παραλιακός του δρόμος του Γυθείου που χαρίζει στους επισκέπτες μοναδικές στιγμές για περιπάτους με θέα το Λακωνικό Κόλπο. Στο λιμάνι της πόλης παρατίθενται στη σειρά εστιατόρια, ψαροταβέρνες, ουζερί, καφετέριες και καταστήματα, μπροστά στις βάρκες και τα ψαροκάικα. Το λιμάνι προσφέρει υπηρεσίες ελλιμενισμού στα σκάφη αναψυχής και αποτελεί αφετηρία για ταξίδια προς τα Κύθηρα, την Ελαφώνησο, τον Πειραιά και την Κρήτη με το επιβατηγό πλοίο «Μυρτιδιώτισσα». Το Γύθειο, αποτελεί βάση για τις εξορμήσεις σας στην Λακωνική Μάνη, που ταυτόχρονα προσφέρει πολλές δυνατότητες διαμονής, διασκέδασης και αγορών.

Ο δήμος Γυθείου είναι αξιοσημείωτο ότι παρουσιάζει συγκριτικά πλεονεκτήματα έναντι των γύρω δήμων, τα οποία είναι τα εξής:

- ü Είναι από τους μεγαλύτερους και πιο άρτια αναπτυγμένους δήμους του νομού Λακωνίας
- ü Είναι εύκολα προσβάσιμος καθώς απέχει 40 λεπτά ή 46 χιλιόμετρα από τη πόλη της Σπάρτης που αποτελεί και την πρωτεύουσα του νομού, 2 ώρες από την Καλαμάτα και 3,5 ώρες ή 280 χιλιόμετρα από την Αθήνα, ενώ παράλληλα το οδικό δίκτυο είναι σε πολύ καλή κατάσταση
- ü Επικρατούν κατάλληλες κλιματολογικές συνθήκες για την ανακατασκευή της παραθεριστικής ξενοδοχειακής μονάδας

- Υπάρχουν επαρκή δίκτυα υποδομών ύδρευσης, ηλεκτροδότησης και αποχέτευσης
- Προσφέρει τη δυνατότητα προμήθειας των απαραίτητων πρώτων υλών και του εργατικού δυναμικού για τη λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας
- Παρέχει τη δυνατότητα εύκολης και γρήγορης μεταφοράς των απαιτούμενων υλικών προκειμένου για την ανακατασκευή της μονάδας
- Προσφέρεται για εξορμήσεις στη νότια περιφέρεια της Πελοποννήσου σε σύντομα σχετικά χρονικά διαστήματα λόγω της γεωγραφικής θέσης της πόλης και του λιμένα

#### ♦ Κλιματολογικές συνθήκες

Στο δήμο Γυθείου παρατηρούνται κατά τη διάρκεια του έτους πολύ ευνοϊκές θερμοκρασίες για την λειτουργία μιας τουριστικής επιχείρησης, λόγω της νότιας γεωγραφικής θέσης της περιοχής. Συγκεκριμένα, κατά την διάρκεια της καλοκαιρινής περιόδου παρατηρούνται αρκετά υψηλές θερμοκρασίες που κινούνται από 33 – 40 βαθμούς Κελσίου. Το κλίμα κατά τους μήνες του θέρους χαρακτηρίζεται θερμό και υγρό, ενώ οι άνεμοι που πνέουν είναι από ασθενείς μέχρι μέτριοι 3 – 5 μποφόρ. Κατά την χειμερινή περίοδο παρουσιάζεται μια σημαντική πτώση της θερμοκρασίας της τάξεως των 15 – 20 βαθμών Κελσίου και σημειώνονται βροχοπτώσεις. Οι άνεμοι πνέουν από ασθενείς μέχρι ισχυροί 3 – 7 μποφόρ. Γενικά το κλίμα της περιοχής κατά την διάρκεια του έτους μπορεί να θεωρηθεί μεσογειακό.

#### •• Ενέργεια

Στον δήμο του Γυθείου αλλά και στην ευρύτερη περιοχή, έχει πραγματοποιηθεί μια σειρά από έργα υποδομής κατά την τελευταία δεκαετία ώστε υπάρχει η δυνατότητα ικανοποιητικής προμήθειας ενεργειακών πόρων όπως ο ηλεκτρισμός και το νερό. Τόσο το δίκτυο ηλεκτροδότησης όσο και το δίκτυο ύδρευσης παρουσιάζουν αυτονομία σε ότι αφορά τις ανάγκες του δήμου. Η αυτονομία στις δύο αυτές σημαντικές πηγές ενέργειας ενισχύεται και από την πρόσθετη κάλυψη



που παρέχεται στην πόλη του Γυθείου από την πρωτεύουσα του νομού Λακωνίας, τη Σπάρτη, στο πλαίσιο της στήριξης της τουριστικής δραστηριότητας του Γυθείου τους καλοκαιρινούς κυρίως μήνες

#### · **Αποχετευτικό δίκτυο**

Τα υπάρχοντα αποχετευτικά δίκτυα της περιοχής υπερκαλύπτουν τις ανάγκες των κατοίκων της περιοχής υπολογιζόμενων σε αυτές και του αριθμού των τουριστών που επισκέπτονται την περιοχή κατά την διάρκεια του έτους και ειδικά κατά την καλοκαιρινή περίοδο. Το γεγονός αυτό οφείλεται σε σημαντικό βαθμό στην επέκταση των δικτύων αυτών αλλά και την αναπαλαίωση κάποιων τμημάτων κατά την διάρκεια της τελευταίας εξαετίας κυρίως από τα συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα στήριξης του Γ' ΚΠΣ 2000 – 2006.

#### · **Διαχείριση απορριμμάτων**

Η συλλογή των απορριμμάτων στη πόλη του Γυθείου γίνεται κατά την καλοκαιρινή περίοδο σε καθημερινή βάση και κατά την χειμερινή κάθε τρίτη ημέρα από τα απορριμματοφόρα αυτοκίνητα του δήμου. Όπως φαίνεται, η συχνότητα των σκουπιδιών για το σύνολο της πόλης κρίνεται ικανοποιητική. Επιπλέον, υπάρχει σχετική συμφωνία και δέσμευση εκ μέρους του δημοτικού συμβουλίου της πόλης για αυστηρή τήρηση του προγράμματος αποκομιδής των απορριμμάτων προκειμένου για την διατήρηση και τη βελτίωση της καλής εικόνας της πόλης. Συμπεριλαμβάνεται δε στην παραπάνω δέσμευση, η έκτακτη συγκομιδή των απορριμμάτων όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο. Μέσα στα πλάνα της δημοτικής αρχής είναι και η προμήθεια ενός επιπλέον απορριμματοφόρου οχήματος μέσα στο επόμενο έτος για την πληρέστερη κάλυψη της πόλης.

#### · **Ιατροφαρμακευτική περίθαλψη**

Στην πόλη του Γυθείου για την κάλυψη των ιατροφαρμακευτικών αναγκών των πολιτών λειτουργεί ένα Κέντρο Υγείας. Το κτίριο του Κέντρου είναι σχετικά σύγχρονο και καλοσυντηρημένο χωρίς να παρατηρούνται ελλείψεις σε εξοπλισμό και ιατροφαρμακευτικό υλικό. Το μόνο αρνητικό σημείο του Κέντρου Υγείας της

πόλης, είναι η έλλειψη που παρουσιάζεται σε κάποιες ειδικότητες του ιατρικού προσωπικού όπως η ειδικότητα του παιδίατρου, του νευρολόγου και του χειρουργού.

Στο Δημοτικό διαμέρισμα του Γυθείου, στις κοινότητες γύρω από την πόλη, δραστηριοποιούνται αγροτικά ιατρεία για την εξυπηρέτηση των κατοίκων. Τονίζεται πως τα αγροτικά αυτά ιατρεία εξυπηρετούν με επάρκεια τους κατοίκους των γύρω περιοχών μέχρι βέβαια το βαθμό και τον σκοπό που δημιουργήθηκαν από το Υπουργείο Υγείας, δηλαδή την χορήγηση φαρμάκων και την παροχή πρώτων βοηθειών. Για την αντιμετώπιση έκτακτων περιστατικών και δυσκολότερων περιπτώσεων μπορεί να απευθυνθεί κανείς στο Νομαρχιακό νοσοκομείο Λακωνίας στην πόλη της Σπάρτης που απέχει 46 χιλιόμετρα από την πόλη του Γυθείου ή 40 λεπτά με το αυτοκίνητο.

#### · **Αθλητικές εγκαταστάσεις**

Στη πόλη του Γυθείου υπάρχει γήπεδο ποδοσφαίρου για την κάλυψη των αθλητικών αναγκών των κατοίκων. Επίσης, στο Γύθειο λειτουργεί και κλειστό γυμναστήριο για την διεξαγωγή αθλοπαιδιών σε όλη την διάρκεια του έτους και ειδικά κατά την χειμερινή περίοδο, λόγω των καιρικών συνθηκών. Στον δήμο δραστηριοποιούνται και αθλητικά σωματεία από τα οποία η συντριπτική πλειοψηφία αφορά ποδοσφαιρικά σωματεία, ενώ υπάρχει και ένα σωματείο πάλης, ένα σωματείο πετοσφαίρισης και ένα σωματείο κολύμβησης. Είναι ευνόητο πως οι παραπάνω αθλητικές εγκαταστάσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν και από αθλητικά σωματεία που ενδεχομένως επισκεφθούν το ξενοδοχείο κατά τους καλοκαιρινούς μήνες για την έναρξη της προετοιμασίας του επόμενου χρόνου.

#### · **Μεταφορές – Τηλεπικοινωνίες**

Για την διακομιδή των επισκεπτών στο Γύθειο Λακωνίας και τις γύρω περιοχές του δήμου γίνεται χρήση οδικού δικτύου που συνδέει το Γύθειο με την πόλη της Αθήνας. Η χιλιομετρική απόσταση που χωρίζει τις δύο πόλεις είναι 280 χιλιόμετρα. Από τη Θεσσαλονίκη, το δεύτερο μεγαλύτερο αστικό κέντρο της

χώρας η απόσταση είναι 781 χιλιόμετρα μέσω των υπαρχόντων εθνικών οδικών δικτύων.

Αξίζει να σημειωθεί πως για την πληρέστερη σύνδεση του Γυθείου με τα μεγάλα αστικά κέντρα και τις γύρω περιοχές γίνονται κατασκευαστικά έργα που η χρηματοδότηση τους στηρίζεται από το Γ΄ Κ.Π.Σ.. Τα έργα αυτά αφορούν την κατασκευή της περιφερειακής οδού του Γυθείου καθώς και της περιμετρικής οδού του Γυθείου προκειμένου να αντιμετωπιστούν ατέλειες και κακοτεχνίες του υπάρχοντος επαρχιακού δικτύου της περιοχής που δυσκολεύουν την διακομιδή.

Το Γύθειο απέχει από την Σπάρτη 46 χιλιόμετρα που ισοδυναμεί σε 40 λεπτά της ώρας με το αυτοκίνητο και δύο περίπου ώρες από την Καλαμάτα. Η σύνδεση του Γυθείου με την Αθήνα και τα λοιπά αστικά κέντρα γίνεται κυρίως με τη χρήση του αυτοκινήτου, αλλά και των λεωφορείων ΚΤΕΛ του νομού Λακωνίας με πολύ συχνά δρομολόγια. Το γεγονός αυτό αποτελεί πολύ σημαντικό πλεονέκτημα για την τοποθεσία που δραστηριοποιείται η ξενοδοχειακή μονάδα καθώς όλες οι μετακινήσεις μπορούν να γίνουν πολύ άμεσα, σε σύντομο σχετικά χρονικό διάστημα και με μεγάλη αυτονομία λόγω του μέσου μεταφοράς που χρησιμοποιείται.

Είναι προφανές, ότι το υπάρχον επαρχιακό οδικό δίκτυο με τις προγραμματισμένες ανακατασκευές και επεκτάσεις βάσει του Γ΄ Κ.Π.Σ., συνδέει το Γύθειο με όλες τις περιοχές του νομού Λακωνίας που εμφανίζουν τουριστική δραστηριότητα, όπως τη Μάνη, την Μονεμβάσια, μοναστήρια όπως της Ζερμπίτσας, της Φανερωμένης, της Γιάτρισσας και χωριά όπως η Άρνα στον Ταΰγετο, ο Κοσμάς στον Πάρνωνα το βυζαντινό Γεράκι και άλλα πολλά μοναδικής φυσικής ομορφιάς τοπία. Επιπλέον υπάρχει η δυνατότητα σύνδεσης με την Νεάπολη, την Ελαφόνησο με σχετικά καλό οδικό δίκτυο και τα Κύθηρα μέσω του λιμένος του Γυθείου.

Το τηλεπικοινωνιακό δίκτυο του Γυθείου κρίνεται απόλυτα επαρκές, καθώς όλες οι τηλεφωνικές συνδέσεις είναι ψηφιακές και υποστηρίζουν την σύνδεση με το ίντερνετ. Επιπρόσθετα, στην περιοχή έχουν από πενταετίας εγκατασταθεί όλοι οι

απαραίτητοι πομποί από τα συνεργεία των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας προκειμένου να υπάρχει καλή κάλυψη με συνεχές σήμα σε όλη την διάρκεια της ημέρας ανεξαρτήτως εποχής.

#### · Πολιτιστικές εκδηλώσεις στην ευρύτερη περιοχή του νομού Λακωνίας

Στο νομό Λακωνίας διεξάγονται μια σειρά από λαϊκά δρώμενα και εκδηλώσεις σε προκαθορισμένες ημερομηνίες το χρόνο που συνδέονται με τον πολιτισμό και την ιστορία της περιοχής. Οι εκδηλώσεις αυτές αποτελούν πόλο έλξης για τους τουρίστες από πολλά μέρη της επικράτειας και θεωρούνται πολύ δημοφιλής. Με έδρα το Γύθειο και ανάλογα με την εποχή του χρόνου οι τουρίστες έχουν τη δυνατότητα να παρακολουθήσουν πολλές από αυτές τις εκδηλώσεις που διεξάγονται τόσο στο Γύθειο όσο και στον ευρύτερο νομό Λακωνίας. Από τον Ιανουάριο μέχρι και τον Δεκέμβριο οι πολιτιστικές εκδηλώσεις που διεξάγονται είναι οι ακόλουθες :

#### **ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ**

- ü **06/01** Στο Γύθειο γιορτάζεται με μεγαλοπρέπεια η μέρα των Θεοφανίων
- ü **30/01** Στο Βρονταμά γιορτάζεται η μέρα των Τριών Ιεραρχών

#### **ΜΑΡΤΙΟΣ**

- ü **17/03** Στη Λακωνική Μάνη γιορτάζεται η επέτειος της τοπικής εξέγερσης στην επανάσταση του 1821. Ακολουθούν ομιλίες, αναπαραστάσεις, τοπικοί χοροί, παρέλαση

#### **ΑΠΡΙΛΙΟΣ**

- ü Πανηγύρι την Κυριακή και την Δευτέρα του Θωμά στην Παναγία την Χρυσοφίτισσα
- ü Τη Δευτέρα του Πάσχα πραγματοποιείται πανηγύρι στο Δαφνί στο εκκλησάκι της Παναγίτσας και ο Βλάχικος Γάμος την Καθαρή Δευτέρα
- ü **23/04** Γιορτάζεται στο χωριό Θεολόγος η γιορτή του Αγίου Γεωργίου με υπαίθριο γλέντι που περιλαμβάνει ιπποδρομίες

## **ΜΑΙΟΣ**

- ü **02/05** Τα πανηγύρια του Αγίου Γεωργίου στο Κάστρο και στο Γεράκι με χορευτικές εκδηλώσεις
- ü Εκδηλώσεις προς τιμήν του ποιητή Γιάννη Ρίτσου τον Μάιο στην Μονεμβάσια
- ü **29/05** Γιορτάζονται στον Μιστρά τα Παλαιολόγια. Μνημόσυνο των Παλαιολόγων με την συμμετοχή προσωπικοτήτων από όλη την χώρα

## **ΙΟΥΝΙΟΣ**

- ü Της Αγίας Τριάδος γίνεται διήμερο γλέντι στη Σελλασία
- ü **24/06** Πανηγύρι του Αγίου Ιωάννη στο Δαφνί
- ü **24/06** Πρώτη εκδήλωση του πολιτιστικού καλοκαιριού του Σαΐνοπούλειου Αμφιθεάτρου Σπάρτης.

## **ΙΟΥΛΙΟΣ**

- ü **01/07** Διεξάγεται γλέντι προς τιμή των Αγίων Αναργύρων στην Ζούπενα (Αγιοι Ανάργυροι) και στον Κοσμά
- ü **09/07** διοργανώνεται το πανηγύρι της Παναγίας της Κατωνησιώτισσας στην Ελαφόνησο
- ü **17/07** Εορταστικές εκδηλώσεις προς τιμή της Αγίας Μαρίας
- ü **20/07** Το πανηγύρι του Προφήτη Ηλία στο Βλαχιώτη
- ü **20/07** Γιορτάζεται ο προφήτης Ηλίας στο Λογγανίκο
- ü **23/07** Πραγματοποιούνται εορταστικές εκδηλώσεις στη Μονεμβάσια για την απελευθέρωση της πόλης το 1821 στις 23 Ιουλίου
- ü **26/07** Το πανηγύρι της Αγίας Παρασκευής στη Σκάλα
- ü **26/07** Το πανηγύρι της Αγίας Παρασκευής στους Μολάους
- ü **26/07** Διήμερο γλέντι στους Αγριάνους

ü **27/07** Γιορτάζεται η μέρα της γιορτής της Αγίας Παρασκευής και γίνονται γλέντια στους Μολάους, στη Βαμβακού, στη Μπεμπένη (Καλλονή) και στην Αράχοβα

ü **Τέλος Ιουλίου έως μέσα Αυγούστου** στο Δήμο Γυθείου (Μαραθονήσι) διεξάγονται παραστάσεις Αρχαίου Δράματος στο αρχαίο Θέατρο της πόλης στο εθνικό στάδιο και στην Κρανάη, ομιλίες, συναυλίες και αθλητικές εκδηλώσεις

### **ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ**

ü **06/08** Στην Καστάνιτσα γίνεται γιορτή προς τιμή της Σωτήρος

ü **15/08** Η Κοίμηση της Θεοτόκου γιορτάζεται στα περισσότερα μέρη της Λακωνίας, στα ΒρέσθENA, Γέρακα, Ελαφόνησο

ü **23/08** Τα εννιάμερα γιορτή στη Ζαραφώνα (Καλλιθέα)

ü **29/08** Η αποκεφάλιση του Αγίου Ιωάννου γιορτάζεται στην Καρύτσα

ü **26/08** Ξεκινάει το πανηγύρι του Μιστρά

ü **Το τελευταίο δεκαήμερο** γιορτή της μαρίδας στην Ελαφόνησο

### **ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ**

ü **08/09** Στην Αναβρυτή γίνεται πανηγύρι την ημέρα της Φανερωμένης

ü **26/09** Εκδηλώσεις προς τιμή του Αγιάνη του Θεολόγου

### **ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ**

ü **26/10** Του Αγίου Δημητρίου στο χωριό Αγ. Δημήτριος Ζάρακος

### **ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ**

ü **08/11** Το πανηγύρι του Αρχαγγέλου Μιχαήλ στον Αρχάγγελο Λακωνίας

ü **08-09/11** Στη συκιά το διήμερο πανηγύρι του Άγιου Νεκταρίου. Η πρώτη εκκλησία αφιερωμένη στον Άγιο Νεκτάριο που φτιάχτηκε στην Ελλάδα.

ü **26/11** Το πανηγύρι του Οσίου Νίκωνος στη Σπάρτη

ü **30/11** Εορταστικές εκδηλώσεις προς τιμή του Αγίου Ανδρέα

### **ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ**

ü **12/12** Διοργανώνεται πανηγύρι στην Ελαφόνησο για τον εορτασμό του Αγίου Σπυρίδωνα πολιούχου της περιοχής

### **Πολιτιστικές εκδηλώσεις στο Δήμο Γυθείου Λακωνίας**

Εκτός από τις διοργανώσεις που λαμβάνουν χώρα στο ευρύτερο πλαίσιο του νομού Λακωνίας, διεξάγονται πολιτιστικές εκδηλώσεις σε προκαθορισμένες ημερομηνίες στο Δήμο Γυθείου που τα τελευταία χρόνια γίνονται όλο και πιο δημοφιλείς προσελκύοντας το ενδιαφέρον των τουριστών από πολλές περιοχές της χώρας. Οι εκδηλώσεις αυτές έχουν σημειώσει αύξηση στη προσέλευση των τουριστών κυρίως την εαρινή περίοδο αλλά και μέσα στις εορταστικές περιόδους του έτους. Πιο συγκεκριμένα :

- Στις 6 Ιανουαρίου με ευλάβεια και κατανύξη και με συμμετοχή πλήθους κόσμου, γίνεται ο αγιασμός των υδάτων στο λιμάνι του Γυθείου.
- Κάθε χρόνο, το τελευταίο Σάββατο της Αποκριάς, έχει καθιερωθεί το καρναβάλι του Γυθείου. Ένας θεσμός που αρχίζει να έχει μεγάλη απήχηση.
- Τα Μαραθονήσια είναι μια σειρά πολιτιστικών και αθλητικών εκδηλώσεων που γίνονται από τα μέσα Ιουλίου ως τα μέσα Αυγούστου και περιλαμβάνουν θεατρικές, μουσικές και εικαστικές εκδηλώσεις, λαϊκό θέατρο σκιών και πολλούς αθλητικούς αγώνες.
- Κάθε χρόνο γιορτάζεται εντυπωσιακά η ναυτική εβδομάδα.
- Στις 14 Σεπτεμβρίου αρχίζει και διαρκεί για 8 ημέρες μεγάλη εμποροπανήγυρη.

- Στις 30 Σεπτεμβρίου γιορτάζεται η «γιορτή της μαρίδας», εν όψει της έναρξης της αλιευτικής περιόδου, με μουσικές εκδηλώσεις στο λιμάνι και μπουφέ με μαρίδες για τον επισκέπτη.

## · Αρχαιολογικοί χώροι και Ιστορικοί τόποι

### Ø Το σπήλαιο Αλεπότρυπα

**Το σπήλαιο Αλεπότρυπα** κατοικείται τουλάχιστον από την αρχή της Νεότερης Νεολιθικής περιόδου (5300 π.Χ.), όπως προκύπτει από τα ανασκαφικά δεδομένα και τις ραδιοχρονολογήσεις των στρωματολογικών επιχώσεων.

Το 1958, κυνηγώντας στην περιοχή του Δυρού της Μάνης, ο Αποστόλης Λαμπρινάκος βλέπει τον σκύλο του να χάνεται σε μια τρύπα ακολουθώντας μια αλεπού. Όταν ο σκύλος εμφανίστηκε βρεγμένος έγινε η αιτία ανακάλυψης του σπηλαίου της Αλεπότρυπας, το φημισμένο σπήλαιο Δυρού.

Αντίθετα, από ότι συμβαίνει στους καμπίσιους νεολιθικούς οικισμούς της Θεσσαλικής και της Μακεδονικής ενδοχώρας, στο Δυρό δεν υπάρχουν πεδιάδες με πλούσια βλάστηση, ούτε απέραντες εκτάσεις εύφορης καλλιεργήσιμης γης ή ποτάμια και πηγές με άφθονο νερό. Εδώ, οι απόκρημνες βραχώδεις ακτές, τα μικρά πετρώδη επίπεδα, οι χείμαρροι και οι βαθιές αυλακώσεις που κόβουν τη γη, τα ψηλά γυμνά βουνά και οι χαμηλές ελιές συνθέτουν τη σκληρή φύση της Μάνης, που δεν θα πρέπει να ήταν και πολύ διαφορετική στο μακρινό νεολιθικό παρελθόν της. Ο βαθύς κόλπος με τις αμμώδεις παραλίες, η θέση του σε καίριο σημείο της ναυσιπλοΐας στο νότιο παράπλου της Πελοποννήσου, η ύπαρξη άφθονου πόσιμου νερού μέσα στη σπηλιά, που η είσοδος της είναι πολύ κοντά στην παραλία, καθώς και το μέγεθος και η οριζόντια σχεδόν διάταξη των μεγάλων χώρων της, δημιουργούν τη δυναμική του γεωφυσικού παράγοντα που οδήγησε τους πρώτους ναυτικούς εποίκους στην επιλογή της θέσης για εγκατάσταση και παραμονή τουλάχιστον για 2.000 χρόνια.



Η σημερινή είσοδος του σπηλαίου βρίσκεται σε απόσταση 50μ. από την ακτή και σε επίπεδο 16μ. ψηλότερα από τη στάθμη της θάλασσας. Το σπήλαιο με πολυδαίδαλους διαδρόμους και πολλά μικρά και μεγάλα διαμερίσματα, έχει μήκος 280μ. Στο βάθος της μεγαλύτερης αίθουσας (μέγιστο μήκος 100μ., μέγιστο πλάτος 60μ. και μέγιστο ύψος 40μ.), βρίσκεται η λίμνη με το καθαρό πόσιμο νερό (μέγιστο βάθος 14μ).

Τα φυσικά αυτά χαρακτηριστικά του Δυρού τον καθιστούν μία από τις πιο ευνοημένες και ιδανικές τοποθεσίες, όπου βρήκαν πρόσφορο έδαφος ανάπτυξης η ναυσιπλοΐα και το εμπόριο, η ανώτερη δηλαδή βαθμίδα παραγωγικών σχέσεων της οικονομίας πέρα από τη γεωργοκτηνοτροφική παραγωγή.

#### ∅ Το σπήλαιο Βλυχάδα ή Γλυφάδα

**Βλυχάδα ή Γλυφάδα:** Το τρίτο σπήλαιο της περιοχής Δυρού, είναι το μοναδικό επισκέψιμο και το μεγαλύτερο γνωστό της χώρας, μήκους σχεδόν 3,5 χλμ. Βρίσκεται δυτικά της Αλεπότρυπας και είναι το γραφικότερο και καλύτερο λιμναίο σπήλαιο του κόσμου. Για το θαυμάσιο διάκοσμό του, που είναι πλουσιότατος και πολύχρωμος το σπήλαιο κατέλαβε τη πρώτη θέση ανάμεσα στα τρία ωραιότερα λιμναία σπήλαια του κόσμου, τα άλλα δύο είναι το Παντιράκ της Νότιας Γαλλίας και η Ζάϊτα της Βηρυτού.

Ανακαλύφθηκε από τον κ. Πέτρο Αραπάκη, ο οποίος εξερεύνησε το πρώτο τμήμα του σπηλαίου, αλλά η συστηματική εξερεύνηση άρχισε το 1949 από το ζεύγος Ιωάννη και Άννας Πετροχείλου.

Μέχρι τώρα εξερευνήθηκε έκταση άνω των 10.000 τ.μ. και στολίζεται από σταλαχτίτες και σταλαγμίτες, οι οποίοι σχηματίζουν επιβλητικές κολόνες και περιλαμβάνει πλήθος από στοές και θαλάμους. Στο πυθμένα του σπηλαίου ρέουν τα νερά του υπόγειου ποταμού Γλυφάδα, στον οποίο οφείλεται ο σχηματισμός τού σπηλαίου, ο οποίος σε μερικά σημεία φαρδαίνει και γίνεται λίμνη.

Αν και η κοίτη του τώρα έχει αλλάξει ολόγυρα υπάρχει πάντοτε ο θαυμάσιος διάκοσμος από τους πολύχρωμους σταλακτίτες, σταλαγμίτες και κολόνες. Η κοίτη του, από ασβεστόλιθο που έχει μεταμορφωθεί σε μάρμαρο, διανοίγεται σε δυο κεντρικούς παράλληλους διαδρόμους με πολλές διακλαδώσεις.

Για την εύκολη περιήγησή του, ανοίχτηκε τεχνητή είσοδος πλάτους 100 μ. αριστερά της φυσικής, και σε μήκος 1.000 μ. από την είσοδό του συνδέθηκαν με τεχνητή σήραγγα οι δύο παράλληλοι διάδρομοι, ώστε η τουριστική διαδρομή να διαγράφει κύκλο. Το μήκος των διαδρόμων του σπηλαίου που είναι τουριστικά αξιοποιήσιμο, ως σήμερα, φτάνει τα 3.100 μ. από τα οποία μόνο 300μ. είναι ξηρά.

Έχει 18° θερμοκρασία χειμώνα – καλοκαίρι, με δάπεδο ελάχιστα ψηλότερα από τη στάθμη της θάλασσας και το μεγαλύτερο μέρος της επιφάνειάς του σκεπάζεται από νερό, που διευκολύνει την επίσκεψη με βάρκες.

Το μέγιστο βάθος των νερών του είναι 15,5 μ. και η θερμοκρασία τους 12°. Η σκληρότητά τους είναι στην επιφάνεια 90°, στο μέσο 180° και στο βυθό 290°.

### **Ø Σπήλαιο «Κοραλλίων» Δυρού Μάνης**

Το σπήλαιο «Κοραλλίων» βρίσκεται στο Πύργου Δυρού του Δήμου Οιτύλου Νομού Λακωνίας, στη δυτική Μάνη. Απέχει 1.500 περίπου μέτρα τόσο από τη βόρεια πλευρά του όρμου Άρτση όσο και από το νότιο άκρο του συνοικισμού του Δυρού, Χαρούδα. (Ο όρμος Άρτση βρίσκεται στην ανατολική πλευρά του Μεσσηνιακού κόλπου, ακριβώς μετά και νότια του όρμου Δυρού).

Συγκεκριμένα, η είσοδος του σπηλαίου εφάπτεται της δυτικής πλευράς μικρού ρέματος στη θέση «Γαλούνια», ενώ απέχει περίπου 500 μέτρα βόρεια του γνωστού σπηλαίου «Βύθακας».

Από το χωριό Δυρός υπάρχει ασφαλτοστρωμένος δρόμος που οδηγεί στο συνοικισμό Χαρούδα. Από εκεί, συνεχίζοντας 1,5 περίπου χιλιόμετρο νότια,

φθάνουμε στη θέση «Γαλούνια» όπου στη δυτική πλευρά μιας ρεματιάς συναντάμε την είσοδο του σπηλαίου.

Η είσοδος του σπηλαίου είναι μια βαραθρώδης σχισμή διαστάσεων 2Χ0,5 μ. Ακολουθεί σχετικά εύκολη κάθετη κατάβαση 3 μ. που στον πυθμένα της συναντάμε την πρώτη αίθουσα του σπηλαίου, στο πρώτο επίπεδο, με διαστάσεις 11Χ7 μ. και ύψος από 1 έως 3,5 μέτρα.

Στη Ν.Δ. πλευρά αυτής της αίθουσας, υπάρχει διάδρομος πολύ στενός (πλάτος 0,5 -1 μ. και ύψος 0,5-0,7 μ.) που μετά από 7 μέτρα πορεία στενεύει περισσότερο έτσι ώστε να καθιστά αδύνατη την πιο πέρα διάβαση.

Το κυρίως σπήλαιο συνεχίζει βόρεια της πρώτης αίθουσας, ύστερα από κάθετη κατάβαση σε βάραθρο 15 μέτρων. Ο πυθμένας του βαραθρού προχωρεί καταφορικά και οδηγεί σε διάδρομο ανάμεσα από ογκόλιθους, σταλαγμίτες και κολόνες, στον πρώτο θάλαμο του δεύτερου επιπέδου του σπηλαίου, που ονομάστηκε θάλαμος «Των Κοραλλίων». Αυτός ο θάλαμος έχει διαστάσεις 15Χ6μ. με ύψος οροφής 2 - 4μ. Ολόκληρο το δάπεδο αυτού του τμήματος είναι στολισμένο με μεγάλους, κρυσταλλικής μορφής (αραγωνίτου) σταλαγμίτες, που δίνουν την εντύπωση τεράστιων κοραλλίων.

Το σπήλαιο κατόπιν εκτείνεται ανατολικά, στη δεύτερη αίθουσα του δεύτερου (κατώτερου) επιπέδου, που χωρίζεται από την προηγούμενη με τοίχο από συμπαγές σταλακτιτικό υλικό, αφήνοντας μόνο ένα μικρό πέρασμα. Η αίθουσα αυτή έχει διαστάσεις 16Χ7μ. με ύψος περίπου 4μ. Η βόρεια πλευρά της παρουσιάζει δύο επιβλητικούς σχηματισμούς από παραπετασματοειδούς μορφής σταλακτίτες, σε απόχρωση ροζ - κίτρινη (ώχρας). Το σπήλαιο τελειώνει με την τρίτη κατά σειρά αίθουσα που ουσιαστικά είναι συνέχεια της δεύτερης και έχει διαστάσεις 15Χ5μ. με ύψος 5μ. χωρίς ιδιαίτερα στοιχεία σταλακτιτικού στολισμού. Πρέπει να σημειωθεί ότι στην τελευταία αυτή αίθουσα υπάρχουν μικροδιαβάσεις που δημιουργούν υποψίες για συνέχιση του σπηλαίου, αφού προηγηθούν οι σχετικές διανοίξεις.

Το σπήλαιο σε ευθεία γραμμή έχει μήκος 48 μέτρα. Το συνολικό μήκος των διαδρόμων του είναι 95 περίπου μέτρα. Η κατώτερη υψομετρική διαφορά από το επίπεδο της εισόδου του είναι 31μ. ενώ το μεγαλύτερο ύψος οροφής στις διάφορες αίθουσες φθάνει, κατά μέσον όρο, τα 4 μέτρα. Το σπήλαιο γενικά καταλαμβάνει έκταση περίπου 410 τ.μ.

## **8.2 Αναζήτηση και επιλογή χώρου (οικοπέδου) για την εγκατάσταση της μονάδας**

Στο συγκεκριμένο επενδυτικό σχέδιο, η τοποθεσία ή διαφορετικά ο χώρος εγκατάστασης της μονάδας ήταν γνωστός εκ των προτέρων και αποτέλεσε το εφαλτήριο για την έναρξη της συγκεκριμένης μελέτης αποκαταστάσεως. Κάτι τέτοιο συνέβη γιατί η υπό εξέταση ξενοδοχειακή μονάδα υπήρχε στη συγκεκριμένη τοποθεσία και ανέστειλε την δράση της για λόγους που έχουν προαναφερθεί στο κεφάλαιο 2 του επενδυτικού σχεδίου. Οι λόγοι αυτοί δεν είχαν καμία σχέση με το τόπο δράσης της μονάδας που ούτως η άλλως αποτελούσε και το μόνο συγκριτικό πλεονέκτημα που διέθετε έναντι του ανταγωνισμού τόσα χρόνια.

Το πλεονέκτημα αυτό αναφέρεται στη άριστη γεωγραφική θέση που κατέχει το ξενοδοχείο αλλά και στον φυσικό πλούτο που εκτείνεται γύρω από αυτό. Αξίζει να αναφερθεί ότι η μονάδα είναι εγκατεστημένη σε ένα ύψωμα προσφέροντας πανοραμική θέα. Ακριβώς μπροστά εκτείνεται η θάλασσα του Γυθείου που αποτελεί πόλο έλξης για τους τουρίστες που επιλέγουν να ταξιδέψουν στο Γύθειο Λακωνίας και να απολαύσουν αυτό το απaráμιλλο φυσικό κάλλος που πηγάζει από τη γραφικότητα και την άγρια ομορφιά του μέρους. Αυτό ακριβώς το στοιχείο οδήγησε στην επιλογή προς μελέτη του συγκεκριμένου ξενοδοχείου γιατί με κατάλληλη αξιοποίηση μπορεί να αποτελέσει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού.

Η προκαθορισμένη επιλογή του χώρου εγκατάστασης, δεν σημαίνει ότι λειτούργησε ανασταλτικά στη διαδικασία εξέτασης για το αν αποτελεί συμφέρουσα λύση ή όχι. Η πανοραμική θέα και το φυσικό κάλλος μπορεί να είναι πολύ σημαντικά στοιχεία αλλά δεν είναι και τα μόνα που πρέπει να αξιολογηθούν στο πλαίσιο μιας εμπειριστατωμένης μελέτης. Μια σειρά από εξίσου σημαντικούς παράγοντες – κριτήρια οδήγησαν στην τελική επιλογή της συγκεκριμένης τοποθεσίας. Ειδικότερα :

- ü Το κόστος απόκτησης της αδρανοποιημένης (κλειστής) ξενοδοχειακής μονάδας ήταν ιδιαίτερα δελεαστικό και εμπεριείχε και το κόστος του οικοπέδου ( χώρου εγκατάστασης) στην τιμή αγοράς
- ü Οι τοπικές συνθήκες κοινωνικοοικονομικής υποδομής κρίθηκαν ιδιαίτερα ευνοϊκές για την εξέλιξη του επενδυτικού, με περαιτέρω ευοίωνες προοπτικές ανάπτυξης στο μέλλον
- ü Η αποδοχή της μονάδας από τους κατοίκους των γύρω οικισμών ήταν ιδιαίτερα αυξημένη και συνεπώς η αναδόμηση της στο συγκεκριμένο μέρος δεν συνάντησε κανένα εμπόδιο. Επιπλέον οι κάτοικοι στήριξαν την προσπάθεια αυτή από την αρχή γιατί διέβλεπαν ότι θα επέφερε μια σειρά νέων θετικών επιδράσεων και προοπτικών στην περιοχή του
- ü Η περιοχή ήταν τουριστικά αναπτυγμένη και διέθετε τα απαιτούμενα αποχετευτικά δίκτυα προσφέροντας τη δυνατότητα διαθέσεως των αποβλήτων
- ü Το κόστος διαμορφώσεως του χώρου εγκαταστάσεως της μονάδας και του περιβάλλοντος κυμαινόταν σε απόλυτα λογικά επίπεδα καθώς το οικόπεδο αυτό είχε διαμορφωθεί κατάλληλα για την εγκατάσταση της προηγούμενης ξενοδοχειακής μονάδας
- ü Η αγορά της μονάδας περιελάμβανε και το οικόπεδο και συνεπώς δεν θα υπήρχε καμία επιπρόσθετη καθυστέρηση για την απόκτησή του
- ü Ο χώρος εγκατάστασης και το είδος της επιχείρησης συνέβαλαν στη διαφύλαξη του οικολογικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος

- ü Το συγκεκριμένο οικόπεδο διέθετε όλα εκείνα τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά και προδιαγραφές που έθετε ο ΕΟΤ προκειμένου να εγκριθεί για την συγκεκριμένη χρήση

### **8.2.1 Τεχνικές προδιαγραφές του χώρου εγκατάστασης (οικοπέδου)**

Για το οικόπεδο εγκατάστασης της αναδομημένης ξενοδοχειακής μονάδας, με βάση τους παραπάνω παράγοντες, ήταν πολύ εύκολο να εξασφαλιστεί η έγκριση από τον ΕΟΤ για την συγκεκριμένη χρήση. Με άλλα λόγια, η θέση του οικοπέδου πληροί όλες εκείνες τις τεχνικές προδιαγραφές καταλληλότητας προκειμένου για την κατασκευή στο συγκεκριμένο μέρος ξενοδοχειακής μονάδας Α΄ κατηγορίας. Βέβαια για την απόκτηση της σχετικής έγκρισης, προσκομίστηκαν στον ΕΟΤ μια σειρά από απαιτούμενα δικαιολογητικά, όπως :

- ü Προέγκριση χωροθέτησης από την αρμόδια διεύθυνση περιβάλλοντος και χωροταξίας
- ü Τοπογραφικό διάγραμμα
- ü Γενικό τοπογραφικό
- ü Φωτογραφίες
- ü Υπεύθυνη δήλωση του αιτούντα
- ü Τεχνική έκθεση
- ü Λοιπές βεβαιώσεις
- ü Έγγραφα από συναρμόδιους φορείς
- ü Πρόσθετα στοιχεία
- ü Γραμμάτιο κατάθεσης στο ταμείο του ΕΟΤ

Το παραπάνω οικόπεδο βρίσκεται στην πόλη του Γυθείου στο νομό Λακωνίας, τριακόσια μέτρα από τον παραλιακό δρόμο της πόλης και καταλαμβάνει συνολική έκταση 5000 τ.μ. ενιαίου γηπέδου. Σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις και κανονισμούς χρήσεων γης για την περιοχή του Γυθείου, επιτρέπονται οι χρήσεις για την δημιουργία τουριστικών – ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων καθώς η

περιοχή χαρακτηρίζεται τουριστική και ήδη δραστηριοποιούνται στο μέρος αυτό αντίστοιχες μονάδες.

Στο οικοπέδο αυτό προβλέπεται να κατασκευαστεί τουριστική εγκατάσταση καθώς η επιφάνεια που καταλαμβάνει ξεπερνάει τα 4000 τ.μ. ή αλλιώς τα 4 στρέμματα. Επιπλέον σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις :

- ü Ο συντελεστής δόμησης ορίζεται στο 0,45
- ü Το μέγιστο επιτρεπόμενο ύψος των κτιρίων ορίζεται στα εικοσιπέντε (25) μέτρα
- ü Η ελάχιστη επιτρεπόμενη απόσταση από τα πλάγια όρια του οικοπέδου ορίζεται στα δεκαπέντε (15) μέτρα
- ü Το μέγιστο ποσοστό κάλυψης ορίζεται στο 25% της συνολικής επιφανείας του οικοπέδου, δηλαδή στα 1250 τ.μ.
- ü Επιτρέπεται η ανέγερση περισσότερων του ενός κτισμάτων μέσα στο γήπεδο
- ü Επιτρέπεται η δημιουργία νέων βοηθητικών και κύριων καταλυμάτων με ελάχιστη δυναμικότητα τις 90 κλίνες
- ü Επιτρέπεται και ενθαρρύνεται η δημιουργία ή η προσθήκη εγκαταστάσεων συμπλήρωσης των παρεχόμενων εξυπηρετήσεων και γενικά εγκαταστάσεων αναβάθμισης και εμπλουτισμού της τουριστικής προσφοράς (αίθουσες εκδηλώσεων, πισίνες, χώρους εστίασης και αναψυχής κ.α.

### **8.3 Δίκτυα κοινής ωφέλειας**

Τα δίκτυα κοινής ωφέλειας που συναντάμε στην περιοχή του Γυθείου Λακωνίας πληρούν τις αναγκαίες προϋποθέσεις για εξυπηρέτηση της αναδομημένης ξενοδοχειακής μονάδας.

### **8.3.1 Ηλεκτρική ενέργεια**

Οι ανάγκες για ηλεκτροδότηση της μονάδας θα καλύπτονται από τον τοπικό υποσταθμό της ΔΕΗ. Για την μεταφορά του ηλεκτρικού ρεύματος από τον τόπο παραγωγής στη μονάδα, γίνεται χρήση δικτύων υψηλής τάσεως 15 KV. Το δίκτυο καταλήγει σε σταθμό μετασχηματιστών 66 KV/ISKV από όπου με γραμμές μέσης τάσης μεταφέρεται η ηλεκτρική ενέργεια σε όλη τη πόλη όπου βρίσκεται και η μονάδα. Σύμφωνα πάντα με σχετικές βεβαιώσεις από τους αρμόδιους φορείς, θα καλύπτεται η τεχνική προδιαγραφή που αφορά τα ξενοδοχεία Α΄ κατηγορίας και ορίζει την παροχή ηλεκτρικού ρεύματος που αντιστοιχεί σε 1,5 KW / άτομο ημερησίως.

### **8.3.2 Ύδρευση**

Το δίκτυο ύδρευσης με το οποίο θα συνδεθεί η ξενοδοχειακή μονάδα είναι το υφιστάμενο δίκτυο που τροφοδοτεί με πόσιμο νερό την πόλη του Γυθείου. Θεωρείται σχετικά σύγχρονο, καθώς αναβαθμίστηκε την τελευταία δεκαετία για να μπορεί να αντεπεξέλθει στις αυξημένες απαιτήσεις που δημιουργούνται στην πόλη κατά την καλοκαιρινή κυρίως περίοδο. Η μεταφορά του νερού από το σταθμό ύδρευσης στην πόλη γίνεται με τη χρήση πλαστικών αγωγών Φ250. Το νερό είναι πόσιμο και σύμφωνα με τις σχετικές διαβεβαιώσεις τοπικών αρχών θα καλύπτει την τεχνική προδιαγραφή που τίθεται από τον ΕΟΤ για τα ξενοδοχεία της συγκεκριμένης κατηγορίας που αντιστοιχεί σε 400 λίτρα νερό ανά άτομο ημερησίως.

### **8.3.3 Απορρίμματα**

Τα απορρίμματα της μονάδας θα διατίθενται στο χώρο διαθέσεως (χωματερή) του δήμου Γυθείου καθώς υπάρχει αρκετός διαθέσιμος χώρος για τουλάχιστον δέκα (10) χρόνια ακόμα βάσει των εκτιμήσεων του δημοτικού συμβουλίου. Η μεταφορά δε των απορριμμάτων θα γίνεται με τα ειδικά απορριμματοφόρα



οχήματα του δήμου σε προκαθορισμένες ημερομηνίες που έχουν να κάνουν με την σεζόν που διανύουμε (χειμερινή ή εαρινή).

#### **8.3.4 Αποχέτευση**

Η αναδομημένη ξενοδοχειακή μονάδα «Όναρ», όπως άλλωστε και ο προκάτοχος της αναμένεται να συνδεθεί με το υπάρχον αποχετευτικό δίκτυο του δήμου του Γυθείου κατόπιν συμφωνίας με τους ιθύνοντες της τοπικής κοινωνίας.

#### **8.4 Περιβαλλοντικές επιπτώσεις**

Οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις αποτελούν πολύ σημαντικό κομμάτι του κεφαλαίου αυτού καθώς μπορεί να υπάρξουν δυσμενείς επιδράσεις, όπως σοβαρή ή ανεπανόρθωτη ρύπανση και βλάβη του οικοσυστήματος από τη λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας στη συγκεκριμένη περιοχή. Τέτοιες σοβαρές περιβαλλοντικές επιπτώσεις θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε απαιτήσεις αποζημιώσεων, σοβαρά έξοδα για καθαρισμό και αγορά εξοπλισμού, και πιθανώς στον κίνδυνο να διαταχθεί ακόμα και η διακοπή της λειτουργίας της μονάδας. Προκειμένου λοιπόν για την αποφυγή μιας τέτοιας δυσάρεστης κατάστασης, οι πιθανοί κίνδυνοι που συνδέουν την τοποθεσία του επενδυτικού σχεδίου με τις αρνητικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις εξετάστηκαν με τη δέουσα σοβαρότητα. Στο υπό εξέταση επενδυτικό πρόγραμμα, η λειτουργία της ξενοδοχείου «Όναρ» δεν αναμένεται να προκαλέσει δυσμενείς περιβαλλοντικές επιδράσεις στην ευρύτερη περιοχή.

##### **8.4.1 Γενικά**

Η συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα διαθέτει 35 δωμάτια που ισοδυναμούν με δυναμικότητα 95 κλινών, διαθέτει αίθουσα εκδηλώσεων 150 ατόμων και καλύπτει έκταση 1250 τ.μ.

Οι κτιριακές εγκαταστάσεις της υπό μελέτης ξενοδοχειακής μονάδας είναι σύμφωνες με τις προδιαγραφές, σε ότι αφορά τα όρια περί κάλυψης, δόμησης και ύψους που θέτει η πολεοδομία.

Η αρχιτεκτονική μελέτη της αναδομημένης ξενοδοχειακής μονάδας έχει σαν στόχο την πλήρη εναρμόνιση της με το περιβάλλον στο οποίο εντάσσεται. Η παραδοσιακή αρχιτεκτονική δομή που επιλέχθηκε να έχει η μονάδα είναι απόλυτα ταιριαστή με την αρχιτεκτονική της περιοχής του Γυθείου χωρίς να προκαλείται διατάραξη της ισορροπίας του περιβάλλοντος ή μη εναρμόνιση της με το τοπίο.

#### **8.4.2 Η χρήση του νερού και της ενέργειας**

Οι ανάγκες της ξενοδοχειακής μονάδας σε νερό, σύμφωνα με τις τεχνικές προδιαγραφές που θέτει ο ΕΟΤ, υπολογίζονται με βάση τη δυναμικότητα της και τις καθημερινές ημερήσιες ανάγκες που έχουν οι πελάτες της μονάδας. Πιο συγκεκριμένα με βάση τον ΕΟΤ οι ημερήσιες ανάγκες της μονάδας για νερό ανά άτομο υπολογίζονται σε 400 λίτρα και για τον περιβάλλοντα χώρο της υπολογίζονται σε 4 κ.μ. νερού ανά στρέμμα ημερησίως.

Με βάση τις παραπάνω εκτιμήσεις, θα υπολογιστούν οι μέγιστες ανάγκες σε νερό ημερησίως με την προϋπόθεση ότι η μονάδα λειτουργεί με πληρότητα 100%. Ταυτόχρονα, θα θεωρήσουμε ότι την ίδια ημέρα διεξάγεται κάποια κοινωνική εκδήλωση στην αίθουσα εκδηλώσεων, όπου οι συμμετέχοντες δεν διανυκτερεύουν στην μονάδα. Τέλος, θα υπολογιστούν και οι ανάγκες που έχει ο περιβάλλοντας χώρος της μονάδας, συνολικής έκτασης 4 στρεμμάτων.

Συνεπώς οι ποσότητες νερού που χρειάζεται η μονάδα υπολογίζονται ως εξής :

$$\dot{\cup} \ 95 \ \acute{\alpha}\tau\omicron\mu\alpha \ \times \ 400 \ \lambda\iota\tau\upsilon\alpha \ \nu\epsilon\rho\acute{\upsilon} \ \acute{\alpha}\nu\alpha \ \eta\mu\acute{\epsilon}\rho\alpha = 38.000 \ \lambda\iota\tau\upsilon\alpha \ / \ \eta\mu\acute{\epsilon}\rho\alpha \ \acute{\eta} \ 38 \ \kappa.\mu. \ \nu\epsilon\rho\acute{\upsilon} \ / \ \eta\mu\acute{\epsilon}\rho\alpha$$

Για την αίθουσα εκδηλώσεων χωρητικότητας 150 ατόμων, που δεν διαμένουν στη μονάδα, οι ανάγκες για νερό υπολογίζονται ως εξής :

ü 150 άτομα X 400 λίτρα / ημέρα = 60.000 λίτρα / ημέρα ή 60 κ.μ. νερού ανά ημέρα

Τέλος για τον περιβάλλοντα χώρο 4 στρεμμάτων οι ποσότητες νερού που χρειάζονται είναι :

ü 5 στρέμματα X 4 κ.μ. νερό / στρέμμα ημερησίως = 20 κ.μ. νερό / ημέρα

Συνολικά απαιτούνται 118 κ.μ. νερού ημερησίως για την κάλυψη των αναγκών του συνόλου της μονάδας. Από τα 118 κ.μ. νερού τα 98 κ.μ. προορίζονται για την κάλυψη των αναγκών υδροδότησης των ατόμων και τα 20 κ.μ. για τις ανάγκες άρδευσης των φυτών, των δέντρων, του γκαζόν και γενικά του περιβάλλοντα χώρου της μονάδας.

Αξίζει να αναφερθεί ότι οι παραπάνω ανάγκες για νερό εκφράζουν και τις μέγιστες ποσότητες νερού που θα χρειαστεί η μονάδα για μια ημέρα. Είναι ευνόητο ότι οι ποσότητες αυτές δεν θα καταναλώνονται όλες τις ημέρες καθώς έχουν άμεση σχέση με τα ποσοστά πληρότητας της μονάδας και τη σεζόν που διανύουμε. Ακόμα όμως και για τις μέγιστες αυτές ποσότητες, υπάρχουν θετικές σχετικές διαβεβαιώσεις από το δήμο Γυθείου, ότι μπορούν να παρασχεθούν χωρίς να δημιουργηθεί το οποιοδήποτε πρόβλημα στο δήμο ή τις γύρω περιοχές.

#### **8.4.3 Υγρά απόβλητα**

Τα υγρά απόβλητα της μονάδας σχετίζονται άμεσα τις ποσότητες του νερού που καταναλώνονται σε αυτή. Με βάση τα προαναφερθέντα η ημερήσια κατανάλωση νερού στη μονάδα με πληρότητα 100%, ταυτόχρονη διεξαγωγή κοινωνικής εκδήλωσης και τις ανάγκες του περιβάλλοντα χώρου αντιστοιχεί σε 118 κ.μ. νερού. Όπως επίσης έχει προαναφερθεί υπάρχει η δυνατότητα σύνδεσης της ξενοδοχειακής μονάδας με το υπάρχον αποχετευτικό δίκτυο του δήμου Γυθείου

και συνεπώς τα υγρά απόβλητα θα διοχετεύονται στο αποχετευτικό δίκτυο της περιοχής χωρίς να δημιουργούνται δυσμενείς περιβαλλοντικές επιδράσεις.

#### **8.4.3.1 Απόβλητα**

Η αναδομημένη μονάδα δεν θα δημιουργεί βλαβερά απόβλητα με τη ευρεία έννοια του όρου καθώς δεν πρόκειται για βιομηχανική μονάδα αλλά για ξενοδοχειακή. Επιπλέον, η λειτουργία της δεν επιβαρύνει την ατμόσφαιρα με επικίνδυνους ρύπους, σωματίδια και σκόνη. Κατά την κατασκευή των κτιριακών εγκαταστάσεων και ιδιαίτερα κατά τις χωματουργικές εργασίες θα παρθούν όλα τα απαραίτητα μέτρα που προβλέπονται για την ελαχιστοποίηση της σκόνης και των λοιπών σωματιδίων. Τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν θα είναι τα πλέον σύγχρονα και φιλικά προς το περιβάλλον.

#### **8.4.3.2 Στερεά απόβλητα**

Και στην περίπτωση των στερεών απορριμμάτων, η ποσότητα που παράγεται έχει άμεση σχέση με τα ποσοστά πληρότητας της μονάδας. Σε περίπτωση που το ξενοδοχείο έχει 100% πληρότητα και ταυτόχρονα διεξάγεται κάποια κοινωνική εκδήλωση στην αίθουσα εκδηλώσεων η υπολογιζόμενη ποσότητα στερεών απορριμμάτων αναμένεται να είναι :

$$\dot{\cup} 95 \text{ άτομα} \times 0,5 \text{ κιλά / ημέρα} + 150 \text{ άτομα} \times 0,5 \text{ κιλά / ημέρα} = 122,5 \text{ κιλά / ημέρα}$$

Σύμφωνα και πάλι και σχετικές διαβεβαιώσεις που υπάρχουν από την δημοτική αρχή της πόλης του Γυθείου, απορριμματοφόρα οχήματα του Δήμου θα συλλέγουν τα απορρίμματα της μονάδας επί καθημερινής βάσης για την υψηλή τουριστική περίοδο και κάθε τρίτη μέρα κατά την χαμηλή περίοδο.

#### **8.4.4 Επίπεδο θορύβου**

Το επίπεδο του θορύβου που θα προκαλείται κατά την λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας, θα είναι απολύτως φυσιολογικό, θα κυμαίνεται πάντα στα φυσιολογικά επίπεδα και δεν θα δημιουργείται κανένα πρόβλημα ηχορύπανσης στη γύρω περιοχή. Πιο συγκεκριμένα, το επίπεδο θορύβου κατά την λειτουργία της μονάδας κυμαίνεται εντός των ορίων της υπάρχουσας νομοθεσίας περί θορύβου δηλαδή, μικρότερο των 35 Db εντός των χώρων διαμονής των πελατών της μονάδας και των 50 Db στα όρια του οικοπέδου αυτής.

#### **8.5 Επιδράσεις στο περιβάλλον του Γυθείου από τη λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας**

Η λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας στη περιοχή του Γυθείου, εκ των πραγμάτων αναμένεται να επιφέρει κάποιες επιδράσεις στον περιβάλλοντα χώρο και την φυσιογνωμία της περιοχής.

Οι επιδράσεις που θα προκαλέσει, αναμένεται να είναι θετικές για την περιοχή καθώς η ξενοδοχειακή μονάδα θα αποτελέσει ένα πόλο έλξης για τουρίστες που ανήκουν κυρίως στη μεσαία ή ανώτερη εισοδηματική τάξη. Το γεγονός αυτό θα συμβάλλει στην δημιουργία θετικών προοπτικών για την γύρω περιοχή. Επιπλέον, η κατηγορία του ξενοδοχείου είναι τέτοια που η διαμονή απαιτεί κάποια οικονομική επιφάνεια, γεγονός που αποτρέπει την προσέλκυση ταχαοποιών στοιχείων νεαρής κυρίως ηλικίας που ενδεχομένως να δημιουργούσαν πρόβλημα στο κοινωνικό περίγυρο της τοπικής κοινωνίας.

Οι αρχιτεκτονικές εγκαταστάσεις της μονάδας έχουν παραδοσιακή μορφή και ταιριάζουν απόλυτα με την αρχιτεκτονική δομή του συνόλου των κτιρίων της περιοχής χωρίς να αποτελούν σε καμία περίπτωση παραφωνία στο σύνολο.

Ο περιβάλλοντας χώρος της μονάδας που εκτείνεται γύρω από τις κτιριακές εγκαταστάσεις μέχρι και τα όρια του οικοπέδου, είναι διακοσμημένος με τέτοιο τρόπο ώστε να αυξάνεται η κοινωνική ευημερία της περιοχής. Συγκεκριμένα, οι ελεύθεροι χώροι της μονάδας θα καλύπτονται με γκαζόν και καλλωπιστικά φυτά σε συνδυασμούς ώστε το αποτέλεσμα να αναβαθμίζει αισθητικά την περιοχή.

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί, ότι οι όποιες επιπτώσεις ενδέχεται να προκύψουν στο περιβάλλον αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά χωρίς να δημιουργείται κανένα πρόβλημα καλαισθησίας ή ρύπανσης του περιβάλλοντος. Ακόμα και οι προαναφερθείσες περιβαλλοντικές επιδράσεις που αναλύθηκαν, υπολογίστηκαν σε καθεστώς πλήρους απασχολήσεως της μονάδας. Συγκεκριμένα, θεωρήθηκε ότι η μονάδα παρουσιάζει πληρότητα 100% και ταυτόχρονα διεξάγεται και κοινωνική εκδήλωση 150 ατόμων που δεν διανυκτερεύουν στη μονάδα.

Το σενάριο αυτό χωρίς να είναι φανταστικό, δεν αντικατοπτρίζει την πραγματικότητα στο σύνολο της, καθώς τα ποσοστά αυτά πληρότητας δεν σημειώνονται πάντα κατά την ετήσια διάρκεια λειτουργίας της μονάδας. Η δυναμικότητα αυτή κατά μείζονα λόγο ενδέχεται να παρουσιαστεί κατά την εαρινή περίοδο και κυρίως κατά την περίοδο Ιουνίου – Σεπτεμβρίου (υψηλή περίοδο) όπου υπάρχει έντονο τουριστικό ενδιαφέρον για τις παρεχόμενες υπηρεσίες της μονάδας.

Αντιθέτως, κατά την χειμερινή περίοδο (χαμηλή περίοδο) από το Νοέμβριο μέχρι τον Απρίλιο, με εξαίρεση την περίοδο του Πάσχα, των Χριστουγέννων και των λοιπών αργιών και τριημέρων, τα ποσοστά πληρότητας της μονάδας είναι σαφώς μειωμένα και κυμαίνονται σε πολύ χαμηλότερα επίπεδα. Με δεδομένο ότι οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις που προκαλούνται στην περιοχή από τη δραστηριοποίηση της ξενοδοχειακής μονάδας είναι άμεση συνάρτηση των ποσοστών πληρότητας της, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι και οι όποιες δυσμενείς επιδράσεις δημιουργούνται θα είναι σχεδόν αμελητέες.

Σε τελική ανάλυση, το είδος της επιχείρησης που εξετάζει το συγκεκριμένο επενδυτικό σχέδιο δεν θεωρείται εκ φύσεως ρυπογόνα, ζημιογόνα, ή ακόμα και παρασιτική για το περιβαλλοντικό οικοσύστημα της περιοχής και σε συνδυασμό με τις σχετικές διαβεβαιώσεις που υπάρχουν από τις δημοτικές αρχές, δεν αναμένεται να δημιουργηθεί κάποια μη αναστρέψιμη ή αντιμετωπίσιμη επίπτωση.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΕΩΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ**

Στο παρόν κεφάλαιο, θα ασχοληθούμε με τον προγραμματισμό και τον προϋπολογισμό της εκτελέσεως του προγράμματος, που περιλαμβάνει την χρονική περίοδο από την απόφαση για την επένδυση μέχρι και την έναρξη της λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας.

Η φάση της εκτελέσεως περιλαμβάνει συγκεκριμένα στάδια, όπως το στάδιο των διαπραγματεύσεων και της υπογραφής των συμβολαίων για την ανάληψη του έργου, το στάδιο των σχεδίων του προγράμματος, το στάδιο της αποκατάστασης της ξενοδοχειακής μονάδας και το στάδιο της θέσεως σε λειτουργία. Κατά την φάση της εκτελέσεως της ξενοδοχειακής μονάδας, έγινε καλός και ακριβής προγραμματισμός από την πλευρά της ομάδας διοικήσεως της ξενοδοχειακής μονάδας «Όναρ», προκειμένου να μην επεκταθεί η εκτέλεση του έργου για μακρύ χρονικό διάστημα επιφέροντας αρνητικές επιπτώσεις στην οικονομική λειτουργία όλου του προγράμματος.

Στο συγκεκριμένο επενδυτικό σχέδιο, με το σωστό προγραμματισμό της εκτελέσεως του έργου, προσδιορίστηκαν οι οικονομικές επιπτώσεις της φάσεως αυτής, και εξασφαλίστηκε η αποτελεσματική χρηματοδότηση της προωθήσεως του προγράμματος μέχρι και πέρα από την έναρξη της λειτουργίας της μονάδας. Επειδή κατά την φάση εκτελέσεως του έργου, εντοπίστηκαν ταυτόχρονες και αλληλένδετες επενδυτικές δραστηριότητες με διαφορετικές οικονομικές επιπτώσεις, προετοιμάστηκε ένα άριστο χρονοδιάγραμμα εκτελέσεως. Το χρονοδιάγραμμα εκτελέσεως της ξενοδοχειακής μονάδας «Όναρ», αποτέλεσε τη βάση για τον έλεγχο και την παρακολούθηση της εκτελέσεως του επενδυτικού σχεδίου.

Στο άριστο πρόγραμμα εκτελέσεως του έργου παρουσιάζεται επίσης και το κόστος πραγματοποίησε του σχεδίου με πλήρεις καταστάσεις χρηματικών



ρών. Με βάση τις χρηματικές ροές αυτές, έγινε καθορισμός των αντίστοιχων εισροών κεφαλαίου που απαιτούνται για τη χρηματοδότηση του έργου.

Συνοψίζοντας, στο παρόν κεφάλαιο της μελέτης, έγινε ένας εμπειριστατωμένος προγραμματισμός και προϋπολογισμός για την δημιουργία της ξενοδοχειακής μονάδας, δίνοντας έμφαση στα χαρακτηριστικά των κυριότερων εργασιών της εκτελέσεως του έργου καθώς και στους κυριότερους περιορισμούς που μπορούν να επιδράσουν αρνητικά στην εκτέλεση του επενδυτικού σχεδίου.

### **9.1 Πληροφορίες που σχετίζονται με την εκτέλεση του έργου**

- ü Το κόστος της επένδυσης εκτιμάται στα 2.630.0000 ευρώ
- ü Η ολοκλήρωση του έργου περιλαμβάνει τρεις κύριες φάσεις: την προεπενδυτική, την κατασκευαστική και την εξοπλιστική φάση
- ü Η κατασκευαστική εταιρεία «ΤΕΧΝΟΔΥΝΑΜΙΚΗ Α.Ε.» που θα αναλάβει το έργο έχει πολύχρονη εμπειρία στο χώρο της κατασκευής ξενοδοχειακών καταλυμάτων και διακρίνεται για την συνέπεια της στην αυστηρή τήρηση του χρονοδιαγράμματος που έχει τεθεί. Απόδειξη αυτού, αποτελεί και η καταβολή προστίμου από την εταιρεία σε περίπτωση αργοπορίας πέραν του προκαθορισμένου χρονικού ορίζοντα
- ü Η «ΤΕΧΝΟΔΥΝΑΜΙΚΗ Α.Ε.» θα αναλάβει εκτός από το κατασκευαστικό μέρος του σχεδίου και την αντικατάσταση του απαρχαιωμένου μηχανολογικού εξοπλισμού της μονάδας καθώς και την διαμόρφωση του περιβάλλοντα χώρου
- ü Η έκπτωση που προσφέρεται από τον εργολάβο είναι της τάξεως του 16% επί του συνολικού κατασκευαστικού κόστους
- ü Τα εργολαβικά οφέλη είναι της τάξεως του 17%
- ü Το έργο θα παραδοθεί από τον εργολάβο το αργότερο μεταξύ 20 και 31 Μαρτίου του 2009

Για λόγους ευκολίας, κρίνεται αναγκαίο να αναφερθεί ότι τα εργολαβικά οφέλη και οι εκπτώσεις έχουν συνεκτιμηθεί στο κατασκευαστικό και εξοπλιστικό κόστος και δεν θα ακολουθήσει περαιτέρω ανάλυση.

## **9.2 Φάσεις εκτελέσεως του επενδυτικού σχεδίου**

Το έργο χωρίζεται σε επιμέρους δραστηριότητες, προκειμένου για την πληρέστερη ανάλυση των δαπανών που η κάθε μια προϋποθέτει. Στον πίνακα 9.1 του παρόντος κεφαλαίου περιγράφονται οι εξής δραστηριότητες :

- ü Αγορά του συνόλου των εγκαταστάσεων του μη λειτουργούντος ξενοδοχείου
- ü Μελέτες – υποστηρικτικές υπηρεσίες
- ü Έργα αποκαταστάσεως – υποδομής της μονάδας
- ü Κτιριακές εγκαταστάσεις
- ü Διαμόρφωση του περιβάλλοντα χώρου
- ü Μηχανολογικός εξοπλισμός
- ü Λοιπός εξοπλισμός

## **9.3 Χρονικός προγραμματισμός εκτελέσεως του επενδυτικού σχεδίου**

Το χρονοδιάγραμμα που επιλέχθηκε για να περιγράψει την πορεία του επενδυτικού σχεδίου, είναι τέτοιο που εξασφαλίζει την άριστη ροή των εργασιών του προγράμματος, ώστε το πέρας μιας εργασίας να σηματοδοτεί την έναρξη της αμέσως επόμενης.

Συγκεκριμένα, αρχικά ξεκίνησαν οι διαδικασίες που αφορούν την αποκατάσταση των κτιριακών εγκαταστάσεων και των βοηθητικών χώρων και στη συνέχεια θα εγκατασταθεί η τεχνολογία και ο απαιτούμενος μηχανολογικός εξοπλισμός. Με την ολοκλήρωση της κατασκευής της υλικοτεχνικής υποδομής και του εξοπλισμού της μονάδας, το επιλεγμένο για την επάνδρωση της μονάδας

ανθρώπινο δυναμικό θα είναι έτοιμο για άμεση στελέχωση της. Αμέσως μετά την επάνδρωση της μονάδας με τους κατάλληλους ανθρώπινους πόρους, σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα, θα φτάσουν στο ξενοδοχείο οι προεπιλεγμένες βάσει του σχεδίου πρώτες ύλες και άλλα εφόδια. Τη χρονική στιγμή αυτή, η ξενοδοχειακή μονάδα θα είναι σε θέση να ξεκινήσει τη λειτουργία της προετοιμάζοντας την παραγωγή του συνόλου των παρεχόμενων υπηρεσιών που θα διαθέσει στους πελάτες από τον Ιούλιο του 2009.

Το χρονοδιάγραμμα που θα χρησιμοποιηθεί στο κεφάλαιο αυτό, είναι διάγραμμα τύπου Gantt το οποίο διαιρεί την εκτέλεση του προγράμματος στις διάφορες δραστηριότητες και δείχνει τους απαιτούμενους χρόνους για κάθε μια από αυτές. Παράλληλα με το διάγραμμα παρουσιάζεται και το κόστος που αντιστοιχεί σε κάθε μια από τις φάσεις εκτελέσεως του επενδυτικού σχεδίου.

Με βάση λοιπόν το διάγραμμα του πίνακα 9.2 του τρέχοντος κεφαλαίου, η εκτέλεση του έργου θα διαρκέσει συνολικά 24 μήνες. Ειδικότερα, η έναρξη των εργασιών θα γίνει την 1<sup>η</sup> Μαρτίου του 2007 και το πέρας την 31<sup>η</sup> Μαρτίου του 2009. Στο χρονοδιάγραμμα αυτό, περιγράφονται όλες οι φάσεις και οι επιμέρους εργασίες που εμπεριέχονται σε αυτές. Ταυτόχρονα, οι παραπάνω εργασίες τοποθετούνται χρονικά στα πλαίσια υλοποίησης του έργου. Στον ίδιο πίνακα, παρουσιάζονται και τα χρηματικά ποσά που πρέπει να καταβληθούν κατά τα συγκεκριμένα διαστήματα.

Πίνακας 9.1 Περιγραφή Χρηματικών Εκροών ανά Δραστηριότητα

| ΚΩΔΙΚΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ | ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ  | ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΚΤΕΛΕΣΩΣ (ΕΤΗ) |           |         |                  |
|------------------------|---|--------------------------------|-----------|---------|------------------|
|                        |   | 2007                           | 2008      | 2009    | ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ  |
| A                      | Αγορά του συνόλου των εγκαταστάσεων του μη λειτουργούντος ξενοδοχείου | 500.000                        | 0         | 0       | 500.000          |
| B                      | Μελέτες – Υποστηρικτικές Υπηρεσίες                                    | 12.000                         | 65.000    | 10.000  | 87.000           |
| Γ                      | Έργα αποκατάστασης – υποδομής   | 0                              | 67.500    | 22.500  | 90.000           |
| Δ                      | Κτιριακές Εγκαταστάσεις   | 0                              | 1.400.000 | 150.000 | 1.550.000        |
| Ε                      | Διαμόρφωση Περιβάλλοντος χώρου  | 0                              | 0         | 70.000  | 70.000           |
| Z                      | Μηχανολογικός Εξοπλισμός  | 0                              | 120.000   | 120.000 | 240.000          |
| Η                      | Λοιπός Εξοπλισμός   | 0                              | 0         | 70.000  | 70.000           |
|                        | ΣΥΝΟΛΟ  | 512.000                        | 1.652.500 | 442.500 | 2.607.000        |
|                        | ΑΠΡΟΒΛΕΠΤΑ  |                                |           |         | 23.000           |
|                        | <b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ</b>                                      |                                |           |         | <b>2.630.000</b> |

Πίνακας 9.2 Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης του Επενδυτικού Σχεδίου

| Α/Α | ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ  | ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΣ |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ΚΟΣΤΟΣ (€) |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |           |
|-----|---|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----------|
|     |   | 2007                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 2008  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |            | 2009  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |           |
|     |   | ΜΗΝΕΣ                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ΜΗΝΕΣ |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |            | ΜΗΝΕΣ |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |           |
|     |   | Ι                         | Φ | Μ | Α | Μ | Ι | Ι | Α | Σ | Ο | Ν | Δ | Ι     | Φ | Μ | Α | Μ | Ι | Ι | Α | Σ | Ο | Ν | Δ | Ι          | Φ     | Μ | Α | Μ | Ι | Ι | Α | Σ | Ο | Ν | Δ |           |
| 1   | Αγορά του συνόλου των εγκαταστάσεων του μη λειτουργούντος ξενοδοχείου |                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |            |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |           |
|     | <b>Συν. Κόστος</b>  |                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |            |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 500.000   |
| 2   | Μελέτες – Υποστηρικτικές Υπηρεσίες                                    |                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |            |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |           |
|     | <b>Συν. Κόστος</b>  |                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |            |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 87.000    |
| 2.1 | Συμπλήρωση Φακέλου, Εκπόνηση μελετών                                  |                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |            |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |           |
|     | Κόστος  |                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |            |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 10.000    |
| 2.2 | Προπαρασκευαστικές έρευνες  |                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |            |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |           |
|     | Κόστος  |                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |            |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 2.000     |
| 2.3 | Αρχιτεκτονική μελέτη – οικοδομική άδεια                               |                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |            |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |           |
|     | Κόστος  |                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |            |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 20.000    |
| 2.4 | Επιμέρους μελέτες τεχνικής υποστηρίξεως και επιβλέψεως – επιμετρήσεως |                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |            |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |           |
|     | Κόστος  |                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |            |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 45.000    |
| 3   | Έργα αποκατάστασης – υποδομής   |                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |            |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |           |
|     | <b>Συν. Κόστος</b>  |                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |            |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 90.000    |
| 4   | Κτιριακές Εγκαταστάσεις   |                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |            |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |           |
|     | <b>Συν. Κόστος</b>  |                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |            |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 1.400.000 |
| 5   | Διαμόρφωση Περιβάλλοντος χώρου  |                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |            |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |           |
|     | <b>Συν. Κόστος</b>  |                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |            |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 70.000    |
| 6   | Μηχανολογικός Εξοπλισμός Παραγωγής                                    |                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |            |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |           |
|     | <b>Συν. Κόστος</b>  |                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |            |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 120.000   |
| 7   | Λοιπός Εξοπλισμός   |                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |            |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |           |
|     | <b>Συν. Κόστος</b>  |                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |            |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 70.000    |
|     | <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>   |                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |            |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 512.000   |
|     | Κτιριακά απρόβλεπτα   |                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |            |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 14.000    |
|     | Απρόβλεπτα εγκατάστασης   |                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |            |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 9.000     |
|     | <b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ</b>                                  |                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |            |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 2.630.000 |

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

### 10.1 Το συνολικό κόστος της επένδυσης

Το συνολικό κόστος της επένδυσης διαμορφώνεται με βάση τη μέχρι τώρα ανάλυση από το άθροισμα του κόστους αγοράς των εγκαταστάσεων του μη λειτουργούντος ξενοδοχείου, του κόστους των μελετών, του κόστους αποκατάστασης, του κόστους εξοπλισμού, καθώς και του κεφαλαίου κίνησης που απαιτείται για την έναρξη της λειτουργίας της αναδομημένης ξενοδοχειακής μονάδας. Με βάση τον πίνακα 10.1 του παρόντος κεφαλαίου το συνολικό κόστος της επένδυσης διαμορφώνεται στα 2.755.000 € με την προσθήκη και του αρχικού κεφαλαίου κίνησης. Για το κόστος των μελετών έχει προηγηθεί αναλυτική αναφορά στο κεφάλαιο 2 της παρούσας μελέτης, ενώ αντίστοιχα για το κόστος εξοπλισμού και αποκατάστασης στο κεφάλαιο 5. Το κεφάλαιο κίνησης, θα αντιστοιχεί στο 15% του συνολικού κόστους λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας για το έτος 2010 που αποτελεί και το πρώτο έτος πλήρους λειτουργίας και θα ισούται με 125.000 ευρώ.

**Πίνακας 10.1 : Συνολικό Κόστος Επένδυσης**

| Α/Α | ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ  | ΚΟΣΤΟΣ (€)       |
|-----|--|------------------|
| 1   | Αγορά εγκαταστάσεων του μη λειτουργούντος ξενοδοχείου  | 500.000          |
| 2   | Μελέτες - Υποστηρικτικές Υπηρεσίες                     | 87.000           |
| 3   | Έργα αποκατάστασης – υποδομής                          | 90.000           |
| 4   | Κτιριακές Εγκαταστάσεις                                | 1.550.000        |
| 5   | Διαμόρφωση Περιβάλλοντος χώρου                         | 70.000           |
| 6   | Μηχανολογικός Εξοπλισμός Παραγωγής & Λοιπός Εξοπλισμός | 310.000          |
| 7   | Απρόβλεπτα   | 23.000           |
| 8   | Κεφάλαιο Κίνησης                                       | 125.000          |
|     | <b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ</b>                                | <b>2.755.000</b> |

## 10.2 Τρόπος χρηματοδότησης και Κεφαλαιακή διάρθρωση του επενδυτικού σχεδίου

Σύμφωνα με όσα έχουν προαναφερθεί στο κεφάλαιο 2 της παρούσας μελέτης ένας από τους βασικούς παράγοντες που συνέβαλλαν στην προσπάθεια αποκατάστασης του μη λειτουργούντος ξενοδοχείου στο Γύθειο Λακωνίας ήταν και η γεωγραφική περιοχή στην οποία βρισκόταν η ξενοδοχειακή μονάδα, καθώς μπορούσε να ενταχθεί στις ευνοϊκές διατάξεις του αναπτυξιακού νόμου περί Κινήτρων Ιδιωτικών Επενδύσεων για την Οικονομική Ανάπτυξη και την Περιφερειακή Σύγκλιση. Σύμφωνα λοιπόν με τον αναπτυξιακό νόμο 2601/1998 όπως αυτός τελευταία τροποποιήθηκε (Νόμος υπ' αριθμ. 3299/2004 ΦΕΚ 261/Α/23 Δεκεμβρίου 2004), προβλέπονται κρατικές ενισχύσεις τόσο στην επιχορήγηση της επένδυσης όσο και στην επιδότηση του επιτοκίου δανεισμού.

Με βάση τον παραπάνω ισχύοντα αναπτυξιακό νόμο η προς αποκατάσταση ξενοδοχειακή μονάδα στο Γύθειο Λακωνίας περιλαμβάνεται στα επενδυτικά σχέδια των κατηγοριών της παραγράφου 1 του άρθρου 3 και συγκεκριμένα στην περιοχή Δ2 και κατηγορία 4 όπου παρέχονται οι ακόλουθες ενισχύσεις :

- ü Ποσοστό επιχορήγησης της επένδυσης της τάξεως του 40%.
- ü Ποσοστό επιδότησης του επιτοκίου των δανείων της τάξεως του 40%.

Η συγκεκριμένη επένδυση εκτός των άλλων πληροί και την προϋπόθεση που θέτει ο νόμος 3299/2004 σχετικά με την ίδια συμμετοχή του επενδυτή, καθώς τα ίδια κεφάλαια της επένδυσης υπερβαίνουν το 25%, που αποτελεί και το κατώτερο ποσοστό της ίδιας συμμετοχής του επενδυτή, επί του συνολικού ύψους της επένδυσης. Πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με τον πίνακα 10.2 το χρηματοδοτικό σχήμα του υπό μελέτη επενδυτικού σχεδίου έχει ως εξής:

**Πίνακας 10.2: Χρηματοδοτικό Σχήμα (ποσά σε ευρώ)**

| ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ            | ΠΟΣΟΣΤΟ     | ΠΟΣΟ              |
|----------------------|-------------|-------------------|
| Μετοχικό Κεφάλαιο    | 30%         | 826.500€          |
| Κρατική Επιδότηση    | 40%         | 1.102.000€        |
| Τραπεζικός Δανεισμός | 30%         | 826.500€          |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>        | <b>100%</b> | <b>2.755.000€</b> |

Στον τραπεζικό δανεισμό, συμπεριλαμβάνεται τόσο ο μακροπρόθεσμος δανεισμός που θα χρησιμοποιηθεί κυρίως για το κατασκευαστικό και εξοπλιστικό τμήμα της επένδυσης, όσο και ο βραχυπρόθεσμος δανεισμός που θα χρησιμοποιηθεί για το αρχικό κεφάλαιο κίνησης. Το μακροπρόθεσμο δάνειο αναμένεται να είναι δεκαετούς διάρκειας, ύψους 701.500 ευρώ με επιτόκιο 5,9% και το βραχυπρόθεσμο δάνειο τριετούς διάρκειας, ύψους 125.000 ευρώ με επιτόκιο 8,7%.

Και για τις δύο περιπτώσεις δανεισμού ισχύει η επιδότηση του επιτοκίου κατά 40%. Στους πίνακες 10.3 και 10.4 παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη της πορείας του μακροπρόθεσμου και του βραχυπρόθεσμου δανείου, με τα επιτόκια μειωμένα κατά 40% αντίστοιχα σε 3,54% για το μακροπρόθεσμο και 5,22% για το βραχυπρόθεσμο δάνειο. Για την εξυπηρέτηση του χρέους ακολουθείται η μέθοδος των ίσων χρεολυτικών δόσεων με βαθμιαία μείωση του τόκου και με σταθερές ετήσιες δόσεις κατά την διάρκεια τους.

Για μακροπρόθεσμο δάνειο δεκαετούς διάρκειας, ύψους 701.500 ευρώ με ετήσιο επιτόκιο 3,54%, η ετήσια τοκοχρεολυτική δόση υπολογίζεται σε 84.519 ευρώ.

| ΔΑΝΕΙΟ  | ΕΠΙΤΟΚΙΟ | ΕΤΗ | ΔΟΣΗ   |
|---------|----------|-----|--------|
| 701.500 | 3,54%    | 10  | 84.519 |



**Πίνακας 10.3: Υπολογισμός Τόκων και Χρεολυσίων Μακροπρόθεσμου Δανείου.**

| ΕΤΟΣ | ΔΟΣΗ   | ΤΟΚΟΣ  | ΧΡΕΟΛΥΣΙΟ | ΣΥΝ. ΤΟΚΟΙ | ΣΥΝ. ΧΡΕΟΛΥΣΙΟ |
|------|--------|--------|-----------|------------|----------------|
| 1    | 84.519 | 24.833 | 59.686    | 24.833     | 59.686         |
| 2    | 84.519 | 22.720 | 61.799    | 47.553     | 121.485        |
| 3    | 84.519 | 20.533 | 63.986    | 68.086     | 185.471        |
| 4    | 84.519 | 18.267 | 66.252    | 86.353     | 251.723        |
| 5    | 84.519 | 15.922 | 68.597    | 102.275    | 320.320        |
| 6    | 84.519 | 13.494 | 71.025    | 115.769    | 391.345        |
| 7    | 84.519 | 10.979 | 73.540    | 126.748    | 464.885        |
| 8    | 84.519 | 8.376  | 76.143    | 135.124    | 541.028        |
| 9    | 84.519 | 5.681  | 78.838    | 140.805    | 619.866        |
| 10   | 84.519 | 2.890  | 81.629    | 143.695    | 701.495        |

Αντίστοιχα, για βραχυπρόθεσμο δάνειο τριετούς διάρκειας, ύψους 125.000 ευρώ με ετήσιο επιτόκιο 5,22%, η ετήσια τοκοχρεολυτική δόση υπολογίζεται σε 46.090 ευρώ.

| ΔΑΝΕΙΟ  | ΕΠΙΤΟΚΙΟ | ΕΤΗ | ΔΟΣΗ   |
|---------|----------|-----|--------|
| 125.000 | 5,22%    | 3   | 46.090 |

**Πίνακας 10.4: Υπολογισμός Τόκων και Χρεολυσίων Βραχυπρόθεσμου Δανείου.**

| ΕΤΟΣ | ΔΟΣΗ   | ΤΟΚΟΣ | ΧΡΕΟΛΥΣΙΟ | ΣΥΝ. ΤΟΚΟΙ | ΣΥΝ. ΧΡΕΟΛΥΣΙΟ |
|------|--------|-------|-----------|------------|----------------|
| 1    | 46.090 | 6.525 | 39.565    | 6.525      | 39.565         |
| 2    | 46.090 | 4.460 | 41.630    | 10.985     | 81.195         |
| 3    | 46.090 | 2.287 | 43.803    | 13.272     | 124.998        |

### 10.3 Ανάλυση του κόστους παραγωγής

Το συγκεκριμένο επενδυτικό σχέδιο, αφορά μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών που δραστηριοποιείται στον τριτογενή τομέα, συνεπώς το κόστος παραγωγής της θα είναι ισοδύναμο με το κόστος που απορρέει από την λειτουργία της μονάδας προκειμένου για την παροχή των εν λόγω υπηρεσιών.

Στο συνολικό αυτό κόστος παραγωγής ή λειτουργίας περιλαμβάνεται το κόστος πωληθέντων και τα γενικά έξοδα που διακρίνονται σε έξοδα διοικητικής λειτουργίας και έξοδα διαθέσεως (όπως αυτά έχουν παρουσιαστεί στο κεφάλαιο 6), οι αποσβέσεις και το κόστος χρηματοδότησεως.

Το κόστος χρηματοδότησεως αποτελείται από τους τόκους τόσο του βραχυπρόθεσμου όσο και του μακροπρόθεσμου δανεισμού με βάση τους πίνακες 10.3 και 10.4 του παρόντος κεφαλαίου.

Τέλος, σε ότι αφορά τις αποσβέσεις για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης υιοθετούμε τη σταθερή μέθοδο υπολογισμού τους τουλάχιστον για τα κατά τη χρονική διάρκεια του προγράμματος. Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί, ότι κατά τον πρώτο χρόνο το ξενοδοχείο λειτουργεί για έξι μήνες και συνεπώς το ποσό των αποσβέσεων είναι αισθητά μειωμένο σε σχέση με τα επόμενα έτη.

Στον πίνακα 10.5 παρουσιάζεται ο υπολογισμός των ετήσιων αποσβέσεων για τα επόμενα πέντε χρόνια λειτουργίας της μονάδας.

**Πίνακας 10.5: Ανάλυση και Υπολογισμός Ετήσιων Αποσβέσεων**

| Περιγραφή                | Κόστος Κτήσης | Συντελεστής (%) | 2009   | 2010    | 2011    | 2012    | 2013    |
|--------------------------|---------------|-----------------|--------|---------|---------|---------|---------|
| Έξοδα Εγκατάστασης       | 87.000        | 20%             | 17.400 | 17.400  | 17.400  | 17.400  | 17.400  |
| <b>Πάγια Στοιχεία</b>    |               |                 |        |         |         |         |         |
| Κτίρια                   | 1.843.000     | 5%              | 46.075 | 92.150  | 92.150  | 92.150  | 92.150  |
| Έπιπλα & Σκεύη           | 200.000       | 20%             | 20.000 | 40.000  | 40.000  | 40.000  | 40.000  |
| <b>Σύνολο Παγίων</b>     | 2.043.000     |                 | 66.075 | 132.150 | 132.150 | 132.150 | 132.150 |
| <b>Σύνολο Αποσβέσεων</b> | 2.130.000     |                 | 83.475 | 149.550 | 149.550 | 149.550 | 149.550 |

Στο σημείο αυτό, μετά τον υπολογισμό των ετήσιων αποσβέσεων και με βάση την ανάλυση των επιμέρους ειδών κόστους που έχει προηγηθεί μπορούμε να εκτιμήσουμε το συνολικό κόστος παραγωγής – λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας για κάθε ένα από τα πέντε χρόνια του επενδυτικού σχεδίου. Η εκτίμηση για το συνολικό κόστος παραγωγής της μονάδας παρουσιάζεται στον πίνακα 10.6 του παρόντος κεφαλαίου.

**Πίνακας 10.6: Συνολικό Κόστος Παραγωγής**

| Περιγραφή Κόστους                | 2009    | 2010      | 2011      | 2012      | 2013      |
|----------------------------------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Κόστος Πωλήσεων                  | 339.779 | 597.158   | 639.369   | 698.618   | 764.115   |
| Κόστος Διοικητικής Λειτουργίας   | 61.089  | 107.351   | 114.940   | 125.591   | 137.365   |
| Κόστος Λειτουργίας Διαθέσεως     | 74.514  | 130.910   | 140.164   | 153.152   | 167.511   |
| Ετήσιες Αποσβέσεις               | 83.475  | 149.550   | 149.550   | 149.550   | 149.550   |
| Τόκοι Δανείων                    | 31.358  | 27.180    | 22.820    | 18.267    | 15.922    |
| <b>Συνολικό Κόστος Παραγωγής</b> | 590.215 | 1.012.149 | 1.066.843 | 1.145.178 | 1.234.463 |

#### 10.4 Προϋπολογιστικές Καταστάσεις Αποτελεσμάτων Χρήσης

Στο σημείο αυτό του επενδυτικού σχεδίου θα εκτιμηθούν με βάση όσα έχουν ήδη αναφερθεί τα αποτελέσματα χρήσης της ξενοδοχειακής μονάδας για τα πέντε

πρώτα χρόνια λειτουργίας της. Στον πίνακα 10.7 του παρόντος κεφαλαίου παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη των προϋπολογιζόμενων αποτελεσμάτων χρήσης της μονάδας για την περίοδο 2009 – 2013.

**Πίνακας 10.7: Προϋπολογιστικές Καταστάσεις Αποτελεσμάτων Χρήσης**

| ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ                                 | 2009         | 2010           | 2011           | 2012           | 2013           |
|---|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Κύκλος Εργασιών (Πωλήσεις)                | 597.962      | 1.164.962      | 1.360.862      | 155.6180       | 1.764.496      |
| (-) Κόστος Πωλήσεων                       | 339.779      | 597.158        | 639.369        | 698.618        | 764.115        |
| Μικτά Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης          | 258.183      | 567.804        | 721.493        | 857.562        | 1.000.381      |
| (-) Κόστος Διοικητικής Λειτουργίας        | 61.089       | 107.351        | 114.940        | 125.591        | 137.365        |
| (-) Κόστος Λειτουργίας Διαθέσεως          | 74.514       | 130.910        | 140.164        | 153.152        | 167.511        |
| Αποτελέσματα προ Φόρων, Τόκων, Αποσβέσεων | 122.580      | 329.543        | 466.389        | 578.819        | 695.505        |
| (-) Τόκοι Μακροπρόθεσμου Δανείου          | 24.833       | 22.720         | 20.533         | 18.267         | 15.922         |
| (-) Τόκοι Βραχυπρόθεσμου Δανείου          | 6.525        | 4.460          | 2.287          | 0              | 0              |
| (-) Αποσβέσεις                            | 83.475       | 149.550        | 149.550        | 149.550        | 149.550        |
| Αποτελέσματα προ Φόρων                    | 7.747        | 152.813        | 294.019        | 411.002        | 530.033        |
| Φόρος Εισοδήματος (29%)                   | 2.247        | 44.316         | 85.266         | 119.191        | 153.710        |
| <b>Καθαρά Αποτελέσματα (Κέρδη)</b>        | <b>5.500</b> | <b>108.497</b> | <b>208.753</b> | <b>291.811</b> | <b>376.323</b> |

Με βάση τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι κατά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας η ξενοδοχειακή μονάδα παρουσιάζει πολύ οριακά κέρδη, γεγονός που κατά κύριο λόγο οφείλεται στις μειωμένες πωλήσεις λόγω της εξάμηνης λειτουργίας της κατά το έτος αυτό. Το 2010 ο όγκος των πωλήσεων παρουσιάζει σημαντική αύξηση τόσο λόγω της δωδεκάμηνης λειτουργίας όσο και λόγω του καλού κλίματος που έχει δημιουργηθεί στην αγορά δραστηριοποίησης της μονάδας σαν αποτέλεσμα των καλών δημόσιων σχέσεων του επιχειρηματία με την τοπική αγορά και της στρατηγικής του μάρκετινγκ που έχει επιλεγεί από την διοίκηση.

## 10.5 Προϋπολογιστικές Καταστάσεις Ταμειακών Ροών

Στον πίνακα 10.8 του παρόντος κεφαλαίου παρουσιάζονται οι προϋπολογιστικές καταστάσεις ταμειακών ροών του επενδυτικού σχεδίου για τα πέντε πρώτα χρόνια λειτουργίας της μονάδας.

Το βραχυπρόθεσμο δάνειο ύψους 125.000 ευρώ, έρχεται να αυξήσει τα οριακά καθαρά αποτελέσματα του πρώτου χρόνου λειτουργίας έτσι ώστε να υπάρχουν ικανοποιητικές ταμειακές ροές για όλα τα εξεταζόμενα έτη (2009 – 2013). Άλλωστε το βραχυπρόθεσμο αυτό δάνειο επέχει θέση κεφαλαίου κίνησης προκειμένου να αντιμετωπισθούν ενδεχόμενες αντιξοότητες κατά την έναρξη λειτουργίας του ξενοδοχείου.

Οι Καθαρές Ταμειακές Ροές του προγράμματος, όπως παρουσιάζονται στον πίνακα 10.8 του τρέχοντος κεφαλαίου εμφανίζονται θετικές για το σύνολο της εξεταζόμενης πενταετίας 2009–2013. Μάλιστα, η προσθήκη του βραχυπρόθεσμου δανείου κατά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της μονάδας εξασφαλίζει ικανοποιητικές Καθαρές Ταμειακές Ροές για το 2009, γεγονός που θεωρείται σημαντικό για τη βιωσιμότητα του επενδυτικού σχεδίου.

Στον πίνακα 10.9 που ακολουθεί παρουσιάζεται ο ετήσιος ρυθμός αύξησης των Καθαρών Ταμειακών Ροών για την εξεταζόμενη περίοδο όπου φαίνεται ότι μετά το έτος 2011 το ποσοστό αύξησης των Καθαρών Ταμειακών Ροών είναι φθίνον καθώς η ξενοδοχειακή μονάδα έχει ωριμάσει και έχει σταθεροποιήσει τη θέση της και το μερίδιο που κατέχει στην τοπική αγορά.

**Πίνακας 10.8: Κατάσταση Ταμειακών Ροών**

| ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ                                    | 2009           | 2010           | 2011           | 2012           | 2013           |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Κύκλος Εργασιών (Πωλήσεις)                   | 597.962        | 1.164.962      | 1.360.862      | 1.556.180      | 1.764.496      |
| (-) Κόστος Πωλήσεων                          | 339.779        | 597.158        | 639.369        | 698.618        | 764.115        |
| Μικτά Αποτελέσματα Εκμετ/σης                 | 258.183        | 567.804        | 721.493        | 857.562        | 1.000.381      |
| (-) Κόστος Διοικητικής Λειτουργίας           | 61.089         | 107.351        | 114.940        | 125.591        | 137.365        |
| (-) Κόστος Λειτουργίας Διαθέσεως             | 74.514         | 130.910        | 140.164        | 153.152        | 167.511        |
| Αποτελέσματα προ Φόρων, Τόκων και Χρεολυσίων | 122.580        | 329.543        | 466.389        | 578.819        | 695.505        |
| (+) Βραχυπρόθεσμο Δάνειο                     | 125.000        | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Συνολικές Εισροές Έτους                      | 247.580        | 329.543        | 466.389        | 578.819        | 695.505        |
| (-) Τόκοι Μακροπρόθεσμου Δαν.                | 24.833         | 22.720         | 20.533         | 18.267         | 15.922         |
| (-) Τόκοι Βραχυπρόθεσμου Δαν.                | 6.525          | 4.460          | 2.287          | 0              | 0              |
| Αποτελέσματα προ Φόρων και Χρεολυσίων        | 216.222        | 302.363        | 443.569        | 560.552        | 679.583        |
| (-) Χρεολύσιο Μακροπρόθεσμου Δαν.            | 59.686         | 61.799         | 63.986         | 66.252         | 68.597         |
| (-) Χρεολύσιο Βραχυπρόθεσμου Δαν.            | 39.565         | 41.630         | 43.803         | 0              | 0              |
| Αποτελέσματα προ Φόρων                       | 116.971        | 198.934        | 335.780        | 494.300        | 610.986        |
| Φόρος Εισοδήματος (29%)                      | 2.247          | 44.316         | 85.266         | 119.191        | 153.710        |
| <b>Καθαρές Ταμειακές Ροές</b>                | <b>114.724</b> | <b>154.618</b> | <b>250.514</b> | <b>375.109</b> | <b>457.276</b> |

**Πίνακας 10.9: Ετήσια Ποσοστιαία Αύξηση των Καθαρών Ταμειακών Ροών**

| ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ   | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|------|------|------|------|------|
| Ετήσια Ποσοστιαία Αύξηση των Καθαρών Ταμειακών Ροών |      | 35%  | 62%  | 50%  | 22%  |

### 10.6 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση Επενδυτικού Σχεδίου

Αντικειμενικός σκοπός της χρηματοοικονομικής ανάλυσης είναι να αντιμετωπιστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο ο κίνδυνος (ρίσκο) και η αβεβαιότητα που περιλαμβάνεται σε κάθε επενδυτικό σχέδιο, ώστε το συνολικό κόστος, τα

συνολικά οφέλη και οι τελικές αποδόσεις που απορρέουν από το σχέδιο να μην διαφέρουν σημαντικά εκείνων που αρχικά προγραμματίστηκαν.

Όπως έχει ήδη προαναφερθεί στο παρόν κεφάλαιο, στην Κεφαλαιακή Διάρθρωση του επενδυτικού σχεδίου μεταξύ των άλλων, το 30% του χρηματοδοτικού σχήματος αποτελείται από το μετοχικό κεφάλαιο σύστασης της ξενοδοχειακής μονάδας. Το μετοχικό αυτό κεφάλαιο ισοδυναμεί με 826.500 ευρώ. Στις παραγράφους που ακολουθούν θα εξεταστεί η εναλλακτική τοποθέτηση του μετοχικού κεφαλαίου, ο χρονικός ορίζοντας επανείσπραξης του καθώς και η αξιολόγηση της επένδυσης με την μέθοδο της Καθαρής Παρούσας Αξίας.

#### 10.6.1 Εναλλακτική Επιλογή Επένδυσης του Μετοχικού Κεφαλαίου

Το μετοχικό κεφάλαιο ισοδυναμεί με 826.500 ευρώ σύμφωνα με τον πίνακα 10.2 του παρόντος κεφαλαίου. Μια εναλλακτική τοποθέτηση του κεφαλαίου αυτού, που θα μπορούσε να επιλέξει η επενδυτική ομάδα, είναι οι προνομιακές καταθέσεις σε “Repos” καθώς αποφέρουν σταθερές και σίγουρες ετήσιες αποδόσεις του κεφαλαίου που θεωρούνται αρκετά υψηλές με βάση τις αποδόσεις των απλών καταθέσεων. Η συνολική ετήσια απόδοση από την τοποθέτηση του μετοχικού κεφαλαίου σε “Repos” φαίνεται στον πίνακα 10.10 που ακολουθεί.

**Πίνακας : 10.10 Ετήσια απόδοση του μετοχικού κεφαλαίου επενδεδυμένου σε “Repos”**

| ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ                    | 2009          | 2010          | 2011          | 2012          | 2013          | ΣΥΝΟΛΟ ΠΕΝΤΑΕΤΙΑΣ |
|------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|
| Κεφάλαιο                     | 826.500       | 855.511       | 885.539       | 916.621       | 948.794       |                   |
| Απόδοση σε "Repos"           | 3,90%         | 3,90%         | 3,90%         | 3,90%         | 3,90%         |                   |
| Ετήσια Απόδοση               | 32.234        | 33.365        | 34.536        | 35.748        | 37.003        |                   |
| Φόρος Υπέρ Δημοσίου 10%      | 3.223         | 3.337         | 3.454         | 3.575         | 3.700         |                   |
| <b>Καθαρή Ετήσια Απόδοση</b> | <b>29.011</b> | <b>30.028</b> | <b>31.082</b> | <b>32.173</b> | <b>33.303</b> | <b>155.597</b>    |

Από τους πίνακες 10.7 και 10.8 του παρόντος κεφαλαίου, τόσο από τις προϋπολογιστικές καταστάσεις των αποτελεσμάτων χρήσης, όσο και από τις προϋπολογιστικές καταστάσεις των ταμειακών ροών, διαπιστώνεται ότι η επένδυση αρχίζει να παρουσιάζει οριακά έστω κέρδη από τον πρώτο χρόνο λειτουργίας. Με την προσθήκη και του βραχυπρόθεσμου δανείου ύψους 125.000 ευρώ, σαν κεφάλαιο κίνησης για τον πρώτο κυρίως χρόνο λειτουργίας, η επιχείρηση καταφέρνει να λειτουργήσει αξιοπρεπώς ακολουθώντας ανοδική πορεία για όλη την εξεταζόμενη περίοδο 2009 - 2013.

Η παραπάνω εναλλακτική επένδυση σε “Repos” αποδίδει για την ίδια με επενδυτικό σχέδιο χρονική περίοδο συνολικό κέρδος 155.597 ευρώ. Η συνολική απόδοση που θα αποκομίσει ο επενδυτής από την τοποθέτηση του μετοχικού κεφαλαίου στην αποκατάσταση της ξενοδοχειακής μονάδας δίνεται από τον παρακάτω πίνακα :

**Πίνακας 10.11: Απόδοση Επενδυτικού Σχεδίου (2009 – 2013)**

| ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ           | 2009    | 2010    | 2011    | 2012    | 2013    | ΣΥΝΟΛΟ    |
|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|
| Καθαρή Ταμειακή Ροή | 114.724 | 154.618 | 250.514 | 375.109 | 457.276 | 1.352.241 |

Από τον πίνακα 10.11 διαπιστώνουμε ότι η υπό μελέτη επένδυση, παρουσιάζει πολλαπλασίως μεγαλύτερη απόδοση από την αντίστοιχη τοποθέτηση σε προνομιακές καταθέσεις “Repos”. Από την άλλη μεριά, η αβεβαιότητα και κυρίως ο κίνδυνος (ρίσκο) παραμένουν αρκετά υψηλότερα στην υπό μελέτη επένδυση σε σχέση με την επένδυση σε “Repos”. Βέβαια, κάτι τέτοιο παραμένει σύμφωνο με την παγκόσμια οικονομική παραδοχή “High Risk, High Return”, δηλαδή όσο μεγαλύτερος ο κίνδυνος σε μια επένδυση, τόσο μεγαλύτερη θα είναι και η απόδοση από την επένδυση αυτή.



Στο παρόν επενδυτικό πρόγραμμα, εκτός όλων των άλλων υπάρχουν και κάποιες άλλες ευνοϊκές μεταβλητές που χαρακτηρίζουν την επένδυση ακόμα πιο ελκυστική και συμφέρουσα. Συγκεκριμένα :

- ü Τα χαμηλά επιτόκια καταθέσεων που επικρατούν στην αγορά, λειτουργούν αποτρεπτικά προς την αποταμίευση και ενθαρρυντικά προς την ανάληψη επενδύσεων.
- ü Τα χαμηλά, σε σχέση με το παρελθόν, επιτόκια δανεισμού από τις τράπεζες και οι ευνοϊκοί όροι αποπληρωμής των δανείων, δημιουργούν θετικό κλίμα για την τόνωση του επενδυτικού ενδιαφέροντος και την ανάληψη πρωτοβουλιών.
- ü Η επιχορήγηση της επένδυσης κατά 40% σύμφωνα με τις ευνοϊκές διατάξεις του Νόμου υπ' αριθμ. 3299/2004 περί Κινήτρων Ιδιωτικών Επενδύσεων για την Οικονομική Ανάπτυξη και την Περιφερειακή Σύγκλιση.
- ü Η περαιτέρω μείωση των επιτοκίων δανεισμού που επικρατούν στην αγορά, λόγω της επιδότησης τους σύμφωνα με τον Νόμο υπ' αριθμ. 3299/2004.

#### **10.6.2 Περίοδος Επανείσπραξης του Μετοχικού Κεφαλαίου της επένδυσης**

Η χρονική περίοδος στην οποία θα επιτευχθεί η επανείσπραξη του μετοχικού κεφαλαίου της επένδυσης, θα υπολογιστεί με την χρήση των Καθαρών Ταμειακών Ροών του σχεδίου.

#### **Πίνακας 10.12 : Καθαρές Ταμειακές Ροές επενδυτικού σχεδίου**

| <b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ</b>           | <b>2009</b> | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Καθαρή Ταμειακή Ροή</b> | 114.724     | 154.618     | 250.514     | 375.109     | 457.276     |

Σύμφωνα με το χρηματοδοτικό σχήμα της επένδυσης, το μετοχικό κεφάλαιο ισοδυναμεί με 826.500 ευρώ. Το έτος μέσα στο οποίο θα πραγματοποιηθεί η επανείσπραξη του προαναφερθέντος μετοχικού κεφαλαίου, θα βρεθεί με τη

χρήση της μεθόδου των Αθροιστικών Ταμειακών Ροών. Στο πίνακα 10.13 που ακολουθεί εμφανίζεται η Αθροιστική Ταμειακή Ροή για κάθε έτος του επενδυτικού σχεδίου.

**Πίνακας 10.13 : Αθροιστικές Ταμειακές Ροές επενδυτικού σχεδίου**

| ΕΤΗ  | ΚΑΘΑΡΗ ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΟΗ | ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ ΚΑΘΑΡΗ ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΟΗ |
|------|---------------------|--------------------------------|
| 2009 | 114.724             | 114.724                        |
| 2010 | 154.618             | 269.342                        |
| 2011 | 250.514             | 519.856                        |
| 2012 | 375.109             | 894.965                        |
| 2013 | 457.276             | 1.352.241                      |

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι η επανείσπραξη του μετοχικού κεφαλαίου της επένδυσης θα πραγματοποιηθεί μεταξύ του τρίτου και του τέταρτου χρόνου (2011 – 2012). Ειδικότερα, το ακριβές χρονικό διάστημα επανείσπραξης θα είναι 3 χρόνια και 7 μήνες.

### **10.6.3 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση της επένδυσης με την μέθοδο της Καθαρής Παρούσας Αξίας (ΚΠΑ).**

Η καθαρή παρούσα αξία ή συνολικό προεξοφλημένο κέρδος, είναι ίση με το αλγεβρικό άθροισμα των προεξοφλημένων ροών σε όλη τη διάρκεια ζωής του επενδυτικού σχεδίου. Με άλλα λόγια, η καθαρή παρούσα αξία είναι η παρούσα αξία των εισροών μείον την παρούσα αξία των εκροών.

Η μέθοδος αυτή, θεωρητικά είναι ο καλύτερος δείκτης της πραγματικής αξίας του επενδυτικού σχεδίου, και θεωρείται από τα πιο πλεονεκτικά κριτήρια αξιολογήσεως, καθώς μετατρέπει τις μελλοντικές ροές του επενδυτικού σχεδίου σε παρούσες αξίες.

Τα βασικά πλεονεκτήματα της μεθόδου της καθαρής παρούσας αξίας σε σχέση με την μέθοδο επανείσπραξης του μετοχικού κεφαλαίου της επένδυσης είναι τα κάτωθι :

- ∅ Λαμβάνεται υπόψη ο κίνδυνος που διατρέχουν οι μέτοχοι – επενδυτές του σχεδίου για το σύνολο των εξεταζόμενων ετών.
- ∅ Λαμβάνεται υπόψη το κόστος χρηματοδότησεως της επένδυσης.
- ∅ Οι παρούσες αξίες λαμβάνονται υπόψη από την ιδιότητα της προσθετικότητας.
- ∅ Λαμβάνεται υπόψη η διαχρονική αξία του χρήματος.

Για τον υπολογισμό της καθαρής παρούσας αξίας θα πρέπει να υιοθετήσουμε ένα συντελεστή προεξόφλησης. Ο συντελεστής αυτός σε περιπτώσεις που το επενδυτικό σχέδιο χρηματοδοτείται τόσο από δάνεια όσο και από ίδιους πόρους, όπως το υπό μελέτη, πρέπει να είναι τουλάχιστον υψηλότερος από το επιτόκιο στο οποίο η επιχείρηση μπορεί να δανεισθεί από την αγορά χρήματος. Συνεπώς, αφού το επιτόκιο δανεισμού μετά την κρατική επιδότηση ισοδυναμεί με 3,54%, το ποσοστό προεξόφλησης θα υποθέσουμε ότι ισούται με 4%.

Η καθαρά παρούσα αξία για την χρονική περίοδο 2009 – 2013 θα προκύψει αν προεξοφληθούν οι ταμειακές ροές για κάθε ένα από τα αντίστοιχα έτη και ληφθεί υπόψη η υπολειμματική αξία των παγίων στοιχείων στο τέλος του προγράμματος. Συγκεκριμένα :

$$Π.Α. = 114.724/1,04 + 154.618/1,0816 + 250.514/1,1249 + 375.109/1,1699 + 457.276/1,2167$$

$$Π.Α. = 1.172.430 \text{ €}$$

$$Κ.Π.Α. = 1.172.430 \text{ €} - 826.500 \text{ €} = 345.930 \text{ €}$$

Συνεπώς, Κ.Π.Α. > 0

Επειδή η Καθαρά Παρούσα Αξία είναι τελικά μεγαλύτερη του μηδενός, σύμφωνα με τις βασικές αρχές του κριτηρίου, η υπό μελέτη επένδυση κρίνεται συμφέρουσα και μπορεί να θεωρηθεί τελικά βιώσιμη.

#### **10.6.4 Ανάλυση του «νεκρού» σημείου (Break – Even Point) του Επενδυτικού Προγράμματος με τη Μέθοδο της Εξισώσεως**

Το «νεκρό» σημείο ή όπως για συντομία αποκαλείται BEP, ορίζεται ως το σημείο εκείνο όπου τα συνολικά έσοδα από πωλήσεις ισούνται με τα συνολικά έξοδα, μεταβλητά και σταθερά. Πρόκειται ουσιαστικά για ένα συγκεκριμένο επίπεδο απασχόλησης της ξενοδοχειακής μονάδας, κάτω από το οποίο η επιχείρηση θα παρουσιάσει ζημιές.

Στο υπό μελέτη επενδυτικό σχέδιο, ο υπολογισμός και η ανάλυση του νεκρού σημείου θα γίνει με την μέθοδο της εξισώσεως. Σύμφωνα με την μέθοδο αυτή έχουμε :

$$\text{Πωλήσεις} - (\text{Μεταβλητό κόστος} + \text{Σταθερό κόστος}) = \text{Κέρδη}$$

Στο «νεκρό» σημείο τα κέρδη θα είναι πάντα μηδέν. Επομένως, το BEP υπολογίζεται βρίσκοντας το σημείο στο οποίο οι πωλήσεις είναι ίσες με το άθροισμα των μεταβλητών και των σταθερών εξόδων. Δηλαδή :

$$\text{Πωλήσεις} = \text{Μεταβλητό κόστος} + \text{Σταθερό κόστος}$$

Επειδή το εξεταζόμενο επενδυτικό πρόγραμμα, αφορά ξενοδοχειακή μονάδα παροχής υπηρεσιών, για τον υπολογισμό του BEP τα συνολικά έσοδα από πωλήσεις θα εκφραστούν σε ευρώ ανά κρεβατοημέρα. Κατά τον ίδιο τρόπο θα γίνει αναγωγή του μεταβλητού κόστους σε ευρώ ανά κρεβατοημέρα ώστε τα στοιχεία να είναι συγκρίσιμα.

► Έτσι, για το έτος 2009 σύμφωνα με τους πίνακες 3.5, 3.11 και 6.1 που προηγήθηκαν και τους πίνακες 10.3, 10.4 και 10.5 του παρόντος κεφαλαίου θα έχουμε :

- ü Συνολικές Πωλήσεις = 597.962 €
- ü Συνολικό Μεταβλητό Κόστος = 475.380 €
- ü Συνολικό Σταθερό Κόστος = 114.833 € (Περιλαμβάνει ετήσιους τόκους και ετήσιες αποσβέσεις)
- ü Συνολικές εκτιμώμενες Κρεβατοημέρες για το 2009 = 6.840 κρεβατοημέρες
- ü Οι Συνολικές Πωλήσεις / Κρεβατοημέρα =  $597.962 / 6.840 = 87,42$  €
- ü Το Μεταβλητό Κόστος / Κρεβατοημέρα =  $475.380 / 6.840 = 69,50$  €
- ü Όπου X = ο αριθμός των πωλούμενων κρεβατοημερών που αντιστοιχεί στο BEP

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία θα έχουμε :

$$87,42 X = 69,50 X + 114.833 \quad \text{ή}$$

$$17,92 X = 114.833 \quad \text{ή}$$

$$X = 6.408 \text{ κρεβατοημέρες}$$

Το BEP σε ευρώ αντιστοιχεί σε 6.408 κρεβατοημέρες  $\times$  87,42 ευρώ = 560.187 €

Συνεπώς, για το πρώτο έτος λειτουργίας του ξενοδοχείου το «νεκρό» σημείο αντιστοιχεί σε πολύ υψηλό επίπεδο απασχόλησης αφού ισούται με :

$$6.408 / 6.840 = 94\%$$

Κάτι τέτοιο είναι λογικό αφού όπως έχει προαναφερθεί, το 2009 το ξενοδοχείο λειτουργεί μόνο για έξι μήνες (έναρξη λειτουργίας Ιούλιος του 2009) και δεν έχουν αξιοποιηθεί οι καλές δημόσιες σχέσεις του επιχειρηματία στην τοπική περιοχή ούτε η στρατηγική του μάρκετινγκ έχει εφαρμοστεί πλήρως.

► Κατά το δεύτερο χρόνο του επενδυτικού σχεδίου και πρώτο χρόνο πλήρους λειτουργίας, το 2010, τα αποτελέσματα είναι σαφώς βελτιωμένα. Σύμφωνα με την παραπάνω διαδικασία το BEP για το 2010 ισούται :

$$78 X = 56 X + 187.730 \quad \text{ή}$$

$$22 X = 187.730 \quad \text{ή}$$

$$X = 8.533 \text{ κρεβατοημέρες}$$

Το ΒΕΡ σε ευρώ αντιστοιχεί σε 8.533 κρεβατοημέρες χ 78 ευρώ = 665.574 €

Επομένως, για το δεύτερο έτος λειτουργίας του ξενοδοχείου το «νεκρό» σημείο αντιστοιχεί σε χαμηλότερο επίπεδο απασχόλησης και ισούται με :

$$8.533 / 14.910 = 57\%$$

Με τον ίδιο ακριβώς τρόπο υπολογισμού, για τα τρία τελευταία χρόνια του επενδυτικού σχεδίου το «νεκρό» σημείο παρουσιάζει αισθητή μείωση χρόνο με το χρόνο αντιστοιχεί στα ακόλουθα επίπεδα απασχόλησης της παραγωγικής δυναμικότητας :

► Για το έτος 2011 ισούται με 6.112 κρεβατοημέρες ή 39%

► Για το έτος 2012 ισούται με 5.109 κρεβατοημέρες ή 34%

► Για το έτος 2013 ισούται με 4.112 κρεβατοημέρες ή 31%

Στον πίνακα 10.14 που ακολουθεί, παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη του «νεκρού» σημείου για τα πέντε χρόνια του υπό μελέτη επενδυτικού προγράμματος, εκφρασμένο σε κρεβατοημέρες και ποσοστά επιπέδου απασχόλησης της παραγωγικής δυναμικότητας.

**Πίνακας 10.14 : Διαχρονική εξέλιξη του ΒΕΡ για τη περίοδο 2009 - 2013**

| ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ                     | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  |
|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ΒΕΡ σε κρεβατοημέρες          | 6.408 | 8.533 | 6.112 | 5.109 | 4.112 |
| ΒΕΡ σε % επιπέδου απασχόλησης | 94%   | 57%   | 39%   | 34%   | 31%   |

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, χρόνο με το χρόνο το «νεκρό» σημείο αντιστοιχεί σε χαμηλότερο επίπεδο απασχόλησης της παραγωγικής δυναμικότητας της ξενοδοχειακής μονάδας «Όναρ». Το γεγονός αυτό είναι πολύ θετικό για την κερδοφορία της μονάδας, αφού από το συγκεκριμένο επίπεδο απασχόλησης της παραγωγικής δυναμικότητας και πάνω τα ετήσια συνολικά έσοδα υπερβαίνουν τα ετήσια συνολικά έξοδα και συνεπώς η διαφορά τους είναι θετική.

#### 10.6.5 Ανάλυση Ευαισθησίας του Επενδυτικού σχεδίου

Για την ανάλυση της ευαισθησίας του επενδυτικού προγράμματος, και του τρόπου αντίδρασης της ξενοδοχειακής μονάδας «Όναρ» σε μια ενδεχόμενη μεταβολή της τιμής, θα παρατεθούν ορισμένα παραδείγματα.

Με βάση την ανάλυση που προηγήθηκε για το έτος 2010, το «νεκρό» σημείο καλύπτεται στις 8.533 κρεβατοημέρες ή 57% του επιπέδου απασχόλησης της παραγωγικής δυναμικότητας. Στο BEP τα έσοδα των πωλήσεων αντιστοιχούν σε  $8.533 \times 78 = 665.574$  ευρώ.

► Έστω ότι αποφασίζεται μείωση της μέσης τιμής ανά κρεβατοημέρα κατά 5%, προκειμένου να αντιμετωπιστεί ένας ενδεχόμενος σφοδρός ανταγωνισμός. Συνεπώς, με βάση τα δεδομένα στοιχεία, η τιμή θα μειωθεί από 78 € / κρεβατοημέρα σε 74 € / κρεβατοημέρα. Το BEP στην περίπτωση αυτή θα αλλάξει και θα ισούται με :

$$\text{BEP (\%)} = \frac{\text{Σταθερά Έξοδα}}{\text{Έσοδα Πωλήσεων} - \text{Μεταβλητά Έξοδα}}$$

$$\text{ή BEP (\%)} = \frac{187.730}{1.103.340 - 835.420}$$

$$\text{ή BEP (\%)} = \frac{187.730}{267.920}$$

|                          |
|--------------------------|
| $\text{BEP (\%)} = 70\%$ |
|--------------------------|

Το νέο BEP που προκύπτει μετά την μείωση της τιμής κατά 5% θα ισοδυναμεί με το 70% της παραγωγικής δυναμικότητας της ξενοδοχειακής μονάδας «Όναρ». Για να μπορέσει το επενδυτικό σχέδιο να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό μειώνοντας την τιμή κατά 5%, θα πρέπει να ξεπεράσει το όριο του 70% της παραγωγικής δυναμικότητας προκειμένου να αρχίσει να παρουσιάζει κέρδη. Θα πρέπει δηλαδή να «πουλήσει» τουλάχιστον  $14.910 \times 0,70 = 10.437$  κρεβατοημέρες. Τα έσοδα των πωλήσεων για αυτό το επίπεδο παραγωγικής δυναμικότητας θα ισούται με  $10.437 \times 74 = 772.338 \text{ €}$

► Το ερώτημα που προκύπτει τώρα, είναι μέχρι ποιο σημείο μπορεί να αντέξει το σχέδιο της επένδυσης να μειώσει την τιμή ανά κρεβατοημέρα (78 € για το 2010) και να διαθέσει τις 14.910 κρεβατοημέρες. Βέβαια, για τον υπολογισμό που θα ακολουθήσει θεωρούμε ότι όλες οι άλλες παράμετροι του σχεδίου παραμένουν σταθεροί. Για να υπολογίσουμε την ελάχιστη αποδεκτή μη καταστροφική τιμή, θα χρησιμοποιηθεί η ακόλουθη σχέση :

Πωλούμενες κρεβατοημέρες X Τιμή = Σταθερά έξοδα + Συνολικά μεταβλητά έξοδα

$$\text{ή } 14.910 \times \text{Τιμή} = 835.420 + 187.730$$

$$\text{ή Τιμή} \approx 69 \text{ ευρώ ανά κρεβατοημέρα (διανυκτέρευση)}$$

Αυτό σημαίνει ότι, αν το επενδυτικό σχέδιο δεν διαθέτει τις εκτιμώμενες κρεβατοημέρες τουλάχιστον στην τιμή των 69 € ανά κρεβατοημέρα, θα παρουσιάσει ζημιές. Η τιμή αυτή αποτελεί την τιμή του «νεκρού» σημείου και ισοδυναμεί με το κατώτατο όριο μείωσης για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού χωρίς ζημιές.



► Το Περιθώριο Ασφαλείας ως το οποίο μπορεί να μειωθεί η τιμή πώλησης, ώστε η ξενοδοχειακή μονάδα «Όναρ» να εφαρμόσει ακίνδυνα στρατηγική διείσδυσης στην αγορά υπολογίζεται ως εξής :

$$\text{Περιθώριο Ασφαλείας} = \frac{78 - 69}{78}$$

ή Περιθώριο Ασφαλείας = 0,115 ή 11,5%

Συνεπώς, ο υπεύθυνος σχεδιασμού των πωλήσεων μπορεί να εισηγηθεί μείωση των τιμών μέχρι 11,5%, χωρίς να αντιμετωπίσει η μονάδα επικίνδυνες καταστάσεις.

► Το Περιθώριο Ασφαλείας μπορεί να εφαρμοστεί και σε επίπεδο ζήτησης της αγοράς. Για παράδειγμα, αν στην αγορά εμφανιστεί μια αναπάντεχη μείωση της ζήτησης για τις παρεχόμενες υπηρεσίες της ξενοδοχειακής μονάδας «Όναρ», μέχρι ποιο σημείο μπορεί να μειωθεί η αρχική ζήτηση χωρίς να αρνητικά η αποδοτικότητα του σχεδίου ;

Για να απαντήσουμε στο παραπάνω ερώτημα θα πρέπει από την εκτίμηση της ζήτησης στο σημείο πλήρους απασχόλησης της δυναμικότητας (14.910 κρεβατομήρες), να αφαιρέσουμε τις κρεβατομήρες που αντιστοιχούν στο BEP (8.533 κρεβατομήρες) και το υπόλοιπο να διαιρεθεί με την αρχική ζήτηση :

$$\frac{14.910 - 8.533}{14.910}$$

= 0,42 ή 42%

Επομένως αν η ζήτηση μειωθεί πέρα από το 42%, η αποδοτικότητα του σχεδίου της επενδύσεως θα είναι πλέον αρνητική. Το μέγιστο ανεκτό όριο είναι το 42%.

## 10.7 Οικονομική Αξιολόγηση του Επενδυτικού Προγράμματος

Το επενδυτικό πρόγραμμα που αναλύθηκε στη παρούσα μελέτη δεν αποτελεί ένα στατικό και ανεξάρτητο τμήμα του εθνικού, οικονομικού, κοινωνικού και οικολογικού περιβάλλοντος, αλλά απεναντίας αποτελεί μέρος αυτού του ευρύτερου πλαισίου.

Αντικειμενικός σκοπός λοιπόν της οικονομικής αξιολόγησης στον παρόν σημείο της μελέτης, είναι ο προσδιορισμός, η περιγραφή και η ανάλυση των επιπτώσεων του επενδυτικού σχεδίου στην οικονομία ως σύνολο. Μέσα από την αξιολόγηση αυτή θα προκύψουν και τα συνολικά καθαρά οφέλη που δημιουργούνται από κοινωνικοοικονομικής σκοπιάς στο νομό Λακωνίας.

Τα οφέλη που θα δημιουργηθούν για την τοπική κοινωνία, σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο, θεωρούνται σημαντικά καθώς από την δραστηριοποίηση της υπό μελέτης ξενοδοχειακής μονάδας θα προκύψουν σαράντα (40) νέες θέσεις εργασίας. Το 60% του συνόλου των θέσεων αυτών (24 θέσεις) θα καλυφθούν από μόνιμους υπαλλήλους, ενώ το υπόλοιπο 40% (16 θέσεις ) από εποχιακό – έκτακτο προσωπικό.

Το γεγονός ότι η αναδομημένη ξενοδοχειακή μονάδα αποτελεί επιχείρηση παροχής υπηρεσιών εντάσεως εργασίας, σημαίνει ότι το ανθρώπινο δυναμικό που την πλαισιώνει απορροφά το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των λειτουργικών εξόδων. Ενδεικτικά αναφέρεται, ότι οι δαπάνες μισθοδοσίας κυμαίνονται από 51% έως και 57% του συνόλου των λειτουργικών εξόδων για την υπό εξέταση περίοδο και κατά το έτος 2013 φθάνουν τα 551.771 ευρώ.

Η δημιουργία της ξενοδοχειακής μονάδας «Όναρ» στο Γύθειο Λακωνίας συμβάλλοντας θετικά στο πρόβλημα της ανεργίας, αναμένεται να οδηγήσει στην ευρύτερη ανάπτυξη της περιοχής, γεγονός που ενδεχομένως λειτουργήσει

ανασταλτικά ως προς την ερήμωση και εγκατάλειψη της περιοχής από το νεότερο ηλικιακά πληθυσμό.

Το φυσικό αντικείμενο δράσης της ξενοδοχειακής μονάδας, είναι τέτοιο που θα αποτελέσει πόλο έλξης μετακινήσεων στην περιοχή. Η αύξηση του όγκου των μετακινήσεων, αναμένεται να τονώσει το τουριστικό ενδιαφέρον στην ευρύτερη περιοχή και μεταξύ των άλλων τελικά να προσελκύσει νέες επενδύσεις που θα έχουν σαν αποτέλεσμα την γενικότερη ανάπτυξη του νομού.

Από οικολογικής σκοπιάς, άξιο αναφοράς είναι το γεγονός ότι η επαναλειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας στο Γύθειο Λακωνίας, δεν ενδέχεται να επηρεάσει αρνητικά το περιβάλλον καθώς δεν αποτελεί ρυπογόνα βιομηχανική επιχείρηση και οι όποιοι ρύποι παράγονται κατά την λειτουργία της θεωρούνται αμελητέα ποσότητα. Άλλωστε, η ανακατασκευή της ξενοδοχειακής μονάδας είναι απολύτως σύμφωνη με όλους τους κανόνες περιβαλλοντικής προστασίας και κρίνεται φιλική προς το φυσικό περιβάλλον.

Αναφέρεται σχετικά, ότι πριν την έναρξη οποιασδήποτε εργασίας αναδόμησης της μονάδας εξασφαλίστηκε προέγκριση «χωροθέτησης» της εγκατάστασης και «έγκριση περιβαλλοντικών όρων» από το Υπουργείο Περιβάλλοντος Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων, όπως απαιτείται σύμφωνα με τα σύγχρονα τεχνικά κατασκευαστικά πρότυπα.

Με βάση τις εκτιμήσεις που προηγήθηκαν στο παρόν κεφάλαιο, η γενική εικόνα που παρουσιάζει η εξεταζόμενη ξενοδοχειακή μονάδα κρίνεται θετική. Από την αξιολόγηση της, προκύπτει ότι αποτελεί μια συμφέρουσα τοποθέτηση για τον επενδυτή καθώς πρόκειται για μια μονάδα υψηλών τεχνικών και ποιοτικών προδιαγραφών. Άλλωστε, κρίθηκε ελκυστική σύμφωνα με όλα τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν κατά την χρηματοοικονομική αξιολόγηση που προηγήθηκε, παρουσιάζοντας θετικά αποτελέσματα.

Στην κατεύθυνση αυτή βέβαια συνέβαλε και η κάλυψη ενός πολύ σημαντικού μέρους του συνολικού κόστους, από κρατικές ενισχύσεις στο πλαίσιο του αναπτυξιακού νόμου 3299/2004. Οι ευνοϊκές διατάξεις του νόμου αυτού, δημιούργησαν θετικό κλίμα καθώς οδήγησαν σε σημαντική μείωση του επιχειρηματικού κινδύνου (ρίσκο), της συνολικής αβεβαιότητας και του χρονικού ορίζοντα επανείσπραξης του μετοχικού κεφαλαίου.

Τέλος, εκτός όλων των άλλων απτών θετικών αποτελεσμάτων που αναφέρθηκαν, το συγκεκριμένο επενδυτικό πρόγραμμα κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικό για το μέλλον και την εξέλιξη της τοπικής κοινωνίας του χώρου δράσης για λόγους ψυχολογικούς και άλλους, που δεν αποτιμώνται σε οικονομικούς όρους και χρηματικές μονάδες.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ

1. Σωτήρης Κ. Καρβούνης, «Οικονομοτεχνικές Μελέτες, Μεθοδολογία – Τεχνικές - Θεωρία», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 2000.
2. Σωτήρης Κ. Καρβούνης, «Υποδείγματα Μελετών, Προβλήματα και Ασκήσεις για Οικονομοτεχνικές Μελέτες», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 2000.
3. Νίκος Γ. Ηγουμενάκης, «Τουριστικό Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Interbooks, 1996.
4. Νίκος Γ. Ηγουμενάκης, «Τουριστική Οικονομία», Τόμος Α', Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1997.
5. Γιάννης Κ. Πάγγειος, «Θεωρία Κόστους», Τεύχος Ι, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, 1993.
6. Γιάννης Κ. Πάγγειος, «Θεωρία Κόστους, Κοστολόγηση για Λήψη Επιχειρηματικών Αποφάσεων », Τεύχος ΙΙ, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, 1994.
7. Αρτίκης Π. Γεώργιος, «Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Αποφάσεις Χρηματοδοτήσεων & Αποφάσεις Επενδύσεων», Εκδόσεις Α. Σταμούλης, 2000.
8. Σ. Βαρβαρέσος, «Τουρισμός – Έννοιες, Μεγέθη, Δομές», Εκδόσεις Προπομπός, 2000.
9. Σ. Βαρβαρέσος, «Τουρισμός – Οικονομικές Προσεγγίσεις», Εκδόσεις Προπομπός, 2000.
10. Γ. Α. Ζαχαράτος, «Package Tour, Παραγωγή και Διάθεση του Τουριστικού Ταξιδιού», Εκδόσεις Προπομπός, 2000.
11. Μάριος Σωτηριάδης, «Ταξιδιωτικά Πρακτορεία Incoming & Outgoing Λειτουργία, Οικονομικά Σχεδιασμός Προϊόντων», Εκδόσεις Προπομπός, 2001.
12. Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman, Leonard L. Berry, «Delivering Quality Service», The Free Press, New York 1990.
13. Λ. Χυτήρης «Ποιότητα Υπηρεσιών στα Τουριστικά Γραφεία (IATA), ΚΕΠΠ, 2004.

14. Paul R. Dittmer – Gerald G. Griffin, Κοστολόγηση Τροφίμων, Ποτών, Εργασίας για Ξενοδοχεία και Εστιατόρια, Εκδόσεις Έλλην, 2000.
15. ΦΕΚ 261/Α/23-12-04, Εθνικό Τυπογραφείο, 2005.
16. Διαρκής Ερμηνευτικός Κώδιξ Τεχνικών Προδιαγραφών, Τουριστικές Εγκαταστάσεις, Τόμος Γ2, Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδας, 2002.
17. Διαρκής Ερμηνευτικός Κώδιξ Πολεοδομικής Νομοθεσίας, Τουριστικές Εγκαταστάσεις, Τόμος Γ2, Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδας, 2002.
18. Συμμετοχή της τουριστικής Οικονομίας σε Συνολικά Οικονομικά μεγέθη ΕΕ-15, 2002 – Εκτιμήσεις, WTTC 2003.
19. Συλλογική Σύμβαση Εργασίας Ξενοδοχοϋπαλλήλων, Π.Κ. 25/23-5-2006.
20. ΤΑΞΥ, Οδηγός Ασφάλισης, Ταμείο Ασφάλισης Ξενοδοχοϋπαλλήλων, 2005.
21. Αφίξεις στα Συλλογικά Τουριστικά Καταλύματα, κατά νομό, 2004 – 2005, Γενική Γραμματεία Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας Ελλάδος.
22. Διανυκτερεύσεις στα Συλλογικά Τουριστικά Καταλύματα, κατά νομό, 2004 – 2005, Γενική Γραμματεία Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας Ελλάδος.
23. Αφίξεις στα Συλλογικά Τουριστικά Καταλύματα, κατά μήνα, 2005, Γενική Γραμματεία Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας Ελλάδος.
24. Πληρότητα Κλινών κατά μήνα, 2005, Γενική Γραμματεία Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας Ελλάδος.
25. Δελτίο Τουριστικής Κίνησης 2004 – 2005, Τμήμα Προγραμματισμού Τουριστικής Ανάπτυξης, Διεύθυνση Μελετών και Επενδύσεων, ΕΟΤ.
26. [www.statistics.gr](http://www.statistics.gr)
27. [www.grhotels.gr](http://www.grhotels.gr)
28. [www.gythio.net](http://www.gythio.net)