

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις και Σχέδια Βιωσιμότητας.
Μελέτη περίπτωσης: νέα ξενοδοχειακή μονάδα 4 αστέρων
στην Περιφερειακή Ενότητα Αργολίδας**

Γεώργιος Τζαμαλής

**Επιβλέπων Καθηγητής
Σωτήρης Καρκαλάκος**

Δεκέμβριος 2018

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις και Σχέδια Βιωσιμότητας.
Μελέτη περίπτωσης: νέα ξενοδοχειακή μονάδα 4 αστερών
στην Περιφερειακή Ενότητα Αργολίδας**

Γεώργιος Τζαμαλής

**Επιβλέπων Καθηγητής
Σωτήρης Καρκαλάκος**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Δεκέμβριος 2018

Περίληψη

Στόχος της παρούσας διατριβής ήταν η εκπόνηση ενός σχεδίου βιωσιμότητας σχετικά με τη δημιουργία μιας νέας ξενοδοχειακής μονάδας στην περιοχή Κάντια της ΠΕ Αργολίδας. Για την εκπόνηση του σχεδίου χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά δευτερογενή δεδομένα. Η ανάλυση της ακαδημαϊκής θεωρίας έδειξε ότι οι βασικοί παράγοντες επιτυχίας (success factors) των σχεδίων βιωσιμότητας για ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σχετίζονται με τη λεπτομερή ανάλυση της τουριστικής αγοράς και των χαρακτηριστικών της με στόχο να αναπτυχθούν στρατηγικές και να δημιουργηθούν μονάδες που θα ικανοποιούν άρτια τις ανάγκες των καταναλωτών, μετατρέποντας έτσι την επένδυση σε κερδοφόρα. Το σχέδιο βιωσιμότητας που παρουσιάστηκε αφορούσε τη δημιουργία μιας μονάδας, τεσσάρων αστέρων, 20 δωματίων και 45 κλινών, η οποία θα δημιουργήσει 17 νέες θέσεις πλήρους απασχόλησης.

Βασικό χαρακτηριστικό του νέου εγχειρήματος είναι η ανάδειξη της ταυτότητας της περιοχής και η σύνδεσή της με τις προσφερόμενες ξενοδοχειακές υπηρεσίες. Σε αυτό το πλαίσιο, η νέα μονάδα εστιάζει στην παροχή υπηρεσιών ξενάγησης και οργάνωσης εκδρομών στην περιοχή, οι οποίες θα πραγματοποιούνται σε σημεία ιδιαίτερου πολιτιστικού και ιστορικού ενδιαφέροντος. Παράλληλα, η νέα επιχείρηση θα περιλαμβάνει και υπηρεσίες εστίασης, οι οποίες θα βασίζονται στην προβολή των τοπικών γεύσεων και των τοπικών προϊόντων. Το συνολικό κόστος της επένδυσης υπολογίζεται στα 1.173.000,00 €, ενώ σταδιακά και μέχρι το 2022 τα ετήσια έσοδα από όλες τις υπηρεσίες της νέας μονάδας αναμένεται να φτάσουν τα 1.036.000,00 € με 60 % πληρότητα και με το καθαρό κέρδος μετά από φόρους να ανέρχεται στα 440.768,00 €.

Εν κατακλείδι, η παρούσα εργασία προτείνει την πραγματοποίηση μιας επένδυσης που συμβάλει στην οικονομική ανάπτυξη της περιοχής της Αργολίδας, αξιοποιώντας τα ιδιαίτερα τοπικά χαρακτηριστικά της και συμβάλλοντας στη βελτίωση της ποιότητας ζωής της τοπικής κοινωνίας.

Summary

The aim of this project was to elaborate a sustainability plan for the creation of a new hotel unit in the region of Kandia in Argolida, Greece. The analysis was based exclusively in secondary data. The review of the academic literature showed that the key success factors of sustainability plans for hotel businesses are related with the detailed analysis of the characteristics of the tourism industry in order to develop strategies that will meet the needs of consumers. Therefore, the plan presented in the current paper concerned the creation of a four-star, 20-room and 45-bed unit, which will create 17 new full-time jobs.

The main strategy of the new venture is to promote the identity and the cultural character of Argolida. In this context, the new unit focuses on the provision of sightseeing and touring services, which will take place in sights with particular cultural and historical interest. Additionally, the new hotel will provide catering services based in the usage of local food products and local flavors. The total cost of the investment is estimated at € 1,173,000, while gradually by 2022 the annual revenues from all the services of the new unit are expected to reach at € 1,036,000 and net profits after taxes to 440,768 €.

In conclusion, the dissertation proposes an investment that contributes to the economic development of the area of Argolida, taking advantage of its local distinctive characteristics, and contributing to the improvement of the quality of life of the community.

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή Σωτήρη Καρκαλάκο για την πολύτιμη καθοδήγηση και τη συνεχή ενθάρρυνση που μου προσέφερε σε όλη τη διάρκεια της εκπόνησης αυτής της διατριβής.

Περιεχόμενα:

Κεφάλαιο 1	8
Εισαγωγή	8
1.1 Στόχος και συνεισφορά της διατριβής.....	8
1.2 Ερευνητική μεθοδολογία	9
1.3 Δομή της διατριβής.....	9
Κεφάλαιο 2	11
Ξενοδοχειακές Υπηρεσίες και σχέδια βιωσιμότητας	11
2.1 Σχέδια βιωσιμότητας - Θεωρητικό υπόβαθρο.....	11
2.2 Η δομή των σχεδίων βιωσιμότητας	12
2.3 Οι ξενοδοχειακές υπηρεσίες.....	15
2.4 Τα χαρακτηριστικά των ξενοδοχειακών υπηρεσιών	15
2.5 Σχέδια βιωσιμότητας και ξενοδοχειακές υπηρεσίες - Κρίσιμοι παράγοντες	18
Κεφάλαιο 3	22
Χωρική ανάλυση (Location analysis) ως προς το σχέδιο βιωσιμότητας	22
3.1 Οι επιπτώσεις της κρίσης στην Ελληνική οικονομία	22
3.2 Η τοπική οικονομία στην Αργολίδα	23
3.3 Ξενοδοχειακό Δυναμικό της ΠΕ Αργολίδας	27
Κεφάλαιο 4	31
Ανάλυση τουριστικής αγοράς στην Ελλάδα και δημιουργία μήτρας SWOT	31
4.1 Η σημασία του τουρισμού για την Ελληνική οικονομία.....	31
4.2 Τουριστικά έσοδα και αφίξεις στην Ελλάδα	32
4.3 Διανυκτερεύσεις και αφίξεις στην ΠΕ Αργολίδας.....	35
4.4 Ανάλυση SWOT.....	37
Κεφάλαιο 5	39
Ανάλυση της έννοιας του επιχειρηματικού σχεδίου	39
5.1 Τα επιχειρηματικά σχέδια	39

5.2 Η σχέση των επιχειρηματικών σχεδίων με τη στρατηγική της εταιρείας	41
5.3 Οφέλη από τη κατάρτιση επιχειρηματικών σχεδίων	42
5.4 Λάθη που πρέπει να αποφεύγονται κατά τη διαδικασία εκπόνησης των επιχειρηματικών σχεδίων	44
Κεφάλαιο 6.....	45
Μελέτη Περίπτωσης.....	45
(Παράδειγμα επιχειρηματικού σχεδίου για το Irion Hotel)	45
6.1 Σύντομη περιγραφή του εγχειρήματος	45
6.2 Υπηρεσίες της νέας επιχείρησης.....	46
6.3 Όραμα και αποστολή της νέας επιχείρησης.....	47
6.4 Οργανόγραμμα της νέας εταιρείας.....	47
6.5 Ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης.....	50
6.5.1 Η Δύναμη των ανταγωνιστών.....	50
6.5.2 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.....	52
6.5.3 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.....	53
6.5.4 Είσοδος νέων ανταγωνιστών στην αγορά	53
6.5.5. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή/και υπηρεσίες.....	53
6.6 Μάρκετινγκ – 4 P	54
6.6.1 Προϊόν/υπηρεσία.....	55
6.6.2 Πολιτικές τιμολόγησης.....	56
6.6.3 Τοποθεσία – Διανομή.....	57
6.6.4 Προωθητικές ενέργειες	59
6.7 Χρηματοοικονομικά στοιχεία.....	60
Κεφάλαιο 7.....	67
Συμπεράσματα	67
7.1 Συμπεράσματα.....	67
7.2 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες	69
Βιβλιογραφία	70

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1 Στόχος και συνεισφορά της διατριβής

Ο τουρισμός είναι ένας από τους δυναμικότερους – αν όχι ο δυναμικότερος – κλάδους της ελληνικής οικονομίας, τόσο από πλευράς απασχόλησης, όσο και συνεισφοράς στο ΑΕΠ (ΕΛΣΤΑΤ, 2018; ΣΕΤΕ, 2018). Σε αυτό το πλαίσιο, ο ρόλος των τουριστικών επιχειρήσεων, και κατ' επέκταση των ξενοδοχειακών μονάδων είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Για να επιβιώσουν όμως οι επιχειρήσεις στο σύγχρονο και ανταγωνιστικό οικονομικό περιβάλλον έχουν ανάγκη από συντονισμένο σχεδιασμό και λεπτομερή επιχειρηματικά πλάνα, τα οποία θα τις βοηθήσουν να λάβουν υπόψη τους παράγοντες που καθορίζουν τη λειτουργία τους. Συνθέτοντας λοιπόν όλα τα παραπάνω, στόχος της παρούσας διατριβής είναι η εκπόνηση ενός σχεδίου βιωσιμότητας σχετικά με τη δημιουργία μιας νέας ξενοδοχειακής μονάδας τεσσάρων αστέρων στην περιοχή Κάντια της Αργολίδας.

Τα αποτελέσματα της διατριβής αναμένεται να φανούν ωφέλιμα για τους εν δυνάμει επενδυτές στον ξενοδοχειακό κλάδο, δεδομένου ότι θα τους βοηθήσουν να αποτυπώσουν την επιρροή των παραμέτρων που επηρεάζουν την επένδυσή τους. Παράλληλα, θα βοηθήσουν όλους τους εργαζόμενους του ξενοδοχειακού κλάδου να κατανοήσουν καλύτερα τις ιδιαιτερότητες της τουριστικής αγοράς. Τέλος, η διατριβή θα συμβάλλει στον εμπλουτισμό της υπάρχουσας ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας, που είναι σχετική με την εκπόνηση επιχειρηματικών σχεδίων σχετικά με τη δημιουργία ξενοδοχειακών μονάδων στον Ελλαδικό χώρο. Αν ληφθεί υπόψη η δυναμική του κλάδου και η σημασία της λειτουργίας μικρομεσαίων μονάδων για την εγχώρια οικονομία, τα αποτελέσματα της μελέτης αποκτούν αυξανόμενο ενδιαφέρον.

1.2 Ερευνητική μεθοδολογία

Για την εκπόνηση του σχεδίου βιωσιμότητας χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά δευτερογενή στοιχεία. Όπως αναφέρουν οι Malhotra & Bricks (2003; 2006), τα δευτερογενή δεδομένα είναι στοιχεία που έχουν συλλεχθεί για άλλους σκοπούς και οι ερευνητές τα βρίσκουν έτοιμα. Στα επιχειρηματικά σχέδια και στις μελέτες βιωσιμότητας χρησιμοποιούνται κυρίως δευτερογενή δεδομένα (Καρβούνης, 1998). Τα πλεονεκτήματα από τη χρήση δευτερογενών δεδομένων είναι: η ευελιξία των δεδομένων, το χαμηλό τους κόστος και το γεγονός ότι πολλά από τα απαραίτητα δεδομένα είναι μόνο σε μορφή δευτερογενών πληροφοριών (Malhotra & Bricks, 2006; Saunders et al. 2009). Ειδικότερα, χρησιμοποιήθηκαν πληροφορίες από οργανισμούς όπως ο ΟΟΣΑ, ο ΣΕΤΕ, η Ελληνική Στατιστική Αρχή, το ΞΕΕ, κτλ., καθώς και ακαδημαϊκά άρθρα και μελέτες σχετικές με το εξεταζόμενο θέμα.

1.3 Δομή της διατριβής

Η διατριβή έχει επτά κεφάλαια με την εξής δομή (*Κεφάλαιο 1 – Εισαγωγή*):

Κεφάλαιο 2 - Ξενοδοχειακές υπηρεσίες και σχέδια βιωσιμότητας: στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η ακαδημαϊκή θεωρία που είναι σχετική με την παροχή ξενοδοχειακών υπηρεσιών και τα σχέδια βιωσιμότητας. Πιο συγκεκριμένα, στο δεύτερο κεφάλαιο περιγράφεται το θεωρητικό υπόβαθρο και η δομή των σχεδίων βιωσιμότητας, τα χαρακτηριστικά των ξενοδοχειακών υπηρεσιών και οι κρίσιμοι παράγοντες που καθορίζουν τα σχέδια βιωσιμότητας στις ξενοδοχειακές υπηρεσίες.

Κεφάλαιο 3 - Χωρική ανάλυση (Location analysis) ως προς το σχέδιο βιωσιμότητας: στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται συνοπτικά οι επιπτώσεις της κρίσης στην ελληνική οικονομία (ΑΕΠ, ανεργία, κτλ.), τα χαρακτηριστικά της τοπικής οικονομίας της Αργολίδας και μια ανάλυση του υπάρχοντος ξενοδοχειακού δυναμικού της περιοχής.

Κεφάλαιο 4 - Ανάλυση τουριστικής αγοράς στην Ελλάδα και δημιουργία μήτρας SWOT: το τέταρτο κεφάλαιο περιέχει τέσσερις παραγράφους στις οποίες περιγράφεται η σημασία του τουρισμού για την Ελληνική οικονομία, στατιστικά στοιχεία σχετικά με τα τουριστικά έσοδα, τις αφίξεις και τις διανυκτερεύσεις στην ΠΕ Αργολίδας και μια ανάλυση SWOT με βάση τα στοιχεία που αναφέρθηκαν στα κεφάλαια 3 και 4.

Κεφάλαιο 5 - Ανάλυση της έννοιας του επιχειρηματικού σχεδίου: στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η έννοια των επιχειρηματικών σχεδίων, η σχέση τους με τη στρατηγική της εταιρείας, τα οφέλη από την κατάρτιση επιχειρηματικών σχεδίων και τα λάθη που πρέπει να αποφεύγονται κατά τη διαδικασία εκπόνησής τους.

Κεφάλαιο 6 - Μελέτη περίπτωσης: στο έκτο κεφάλαιο, που αποτελεί έναν από τους βασικούς «πυρήνες» της διατριβής, παρουσιάζεται το επιχειρηματικό σχέδιο για τη νέα ξενοδοχειακή μονάδα στην περιοχή της Αργολίδας. Στην εκπόνηση του σχεδίου χρησιμοποιούνται στοιχεία που παρουσιάστηκαν σε προηγούμενα κεφάλαια. Πιο αναλυτικά, στο μέρος αυτό της διατριβής περιγράφεται η νέα επιχείρηση και οι υπηρεσίες που θα παρέχει, το όραμα και η αποστολή της επιχείρησης, το οργανόγραμμα της νέας εταιρείας, η ανάλυση της ανταγωνιστικής της θέσης, τα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ της (προϊόν, τιμολογιακή πολιτική, τοποθεσία, επικοινωνία), και τα χρηματοοικονομικά στοιχεία της επένδυσης.

Κεφάλαιο 7 - Συμπεράσματα: τέλος, στο έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της διατριβής και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

Κεφάλαιο 2

Ξενοδοχειακές Υπηρεσίες και σχέδια βιωσιμότητας

2.1 Σχέδια βιωσιμότητας – Θεωρητικό υπόβαθρο

Όπως αναφέρει ο Καρβούνης (2006; 1999), τα σχέδια βιωσιμότητας αποτελούν μέρος της πρώτης φάσης ενός επενδυτικού προγράμματος. Ειδικότερα, μια μελέτη βιωσιμότητας πρέπει να παρέχει τη βάση για να αποφασισθεί – ή όχι – η πραγματοποίηση μιας επένδυσης, προσφέροντας στους δυνάμει επενδυτές αναλυτικές πληροφορίες (Καρβούνης, 1999).

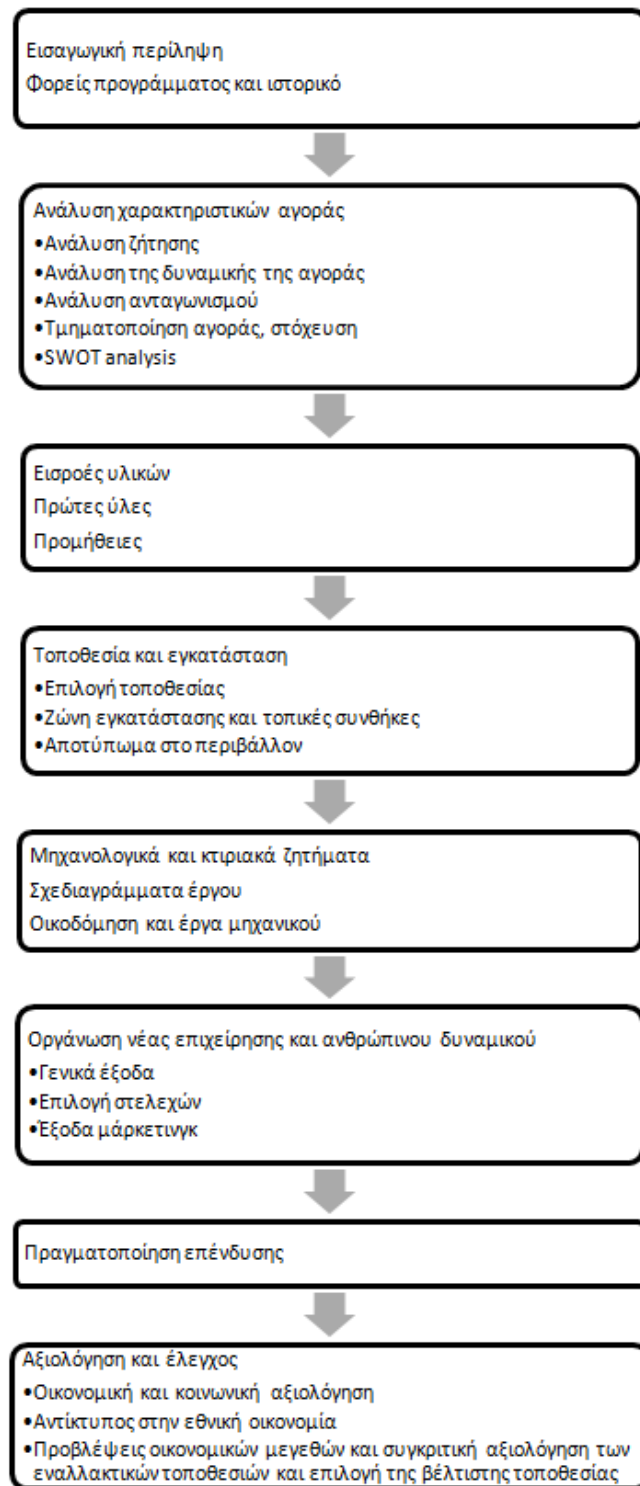
Για να επιτευχθεί ο παραπάνω στόχος, πρέπει να ακολουθηθεί μια επαναληπτική διαδικασία με ένα κύκλο αναδράσεων και αλληλο-συσχετίσεων που να καλύπτουν: τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις του επενδυτικού προγράμματος, την τοποθεσία, την τεχνολογία που θα χρησιμοποιηθεί, το μηχανολογικό και κτιριακό εξοπλισμό, την οργάνωση της νέας επιχείρησης, κτλ (Καρβούνης, 2006;1999). Συνεπώς, το σχέδιο βιωσιμότητας σκιαγραφεί όλα τα πιθανά έξοδα και κόστη που θα έχει η νέα επένδυση. Από την άλλη πλευρά, τα σχέδια βιωσιμότητας περιέχουν και τις εκτιμήσεις για τα πιθανά έσοδα που θα έχει η επένδυση, οι οποίες βασίζονται στην ενδελεχή ανάλυση της αγοράς και στη δημιουργία μοντέλων πρόβλεψης (Johnson et al. 2008). Με άλλα λόγια εξετάζεται η βιωσιμότητα μιας επένδυσης. Σε αυτό το πλαίσιο, τα συγκεκριμένα σχέδια έχουν μεγάλη βαρύτητα, αφού σε αρκετές περιπτώσεις οι αποφάσεις των επενδυτών βασίζονται σε αυτά (Καρβούνης, 2006).

Για να εκπονηθεί ένα σχέδιο βιωσιμότητας πρέπει να ακολουθηθεί μια συστηματική διαδικασία, που ακολουθεί συγκεκριμένα βήματα. Αυτό δείχνει και τη θεωρητική προέλευση των σχεδίων βιωσιμότητας, τα οποία κινούνται στο φάσμα των οικονομικών και διοικητικών επιστημών. Στη σύγχρονη διοικητική επιστήμη, ο

προγραμματισμός και η εφαρμογή μιας συγκεκριμένης διαδικασίας για την λήψη αποφάσεων παίζει πρωτεύοντα ρόλο (Kotler & Keller, 2006; Schermerhorn, 2011), υποδεικνύοντας ότι οι κινήσεις και οι αποφάσεις δεν στηρίζονται στην τύχη, αλλά σε εκ βάθους ανάλυση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

2.2 Η δομή των σχεδίων βιωσιμότητας

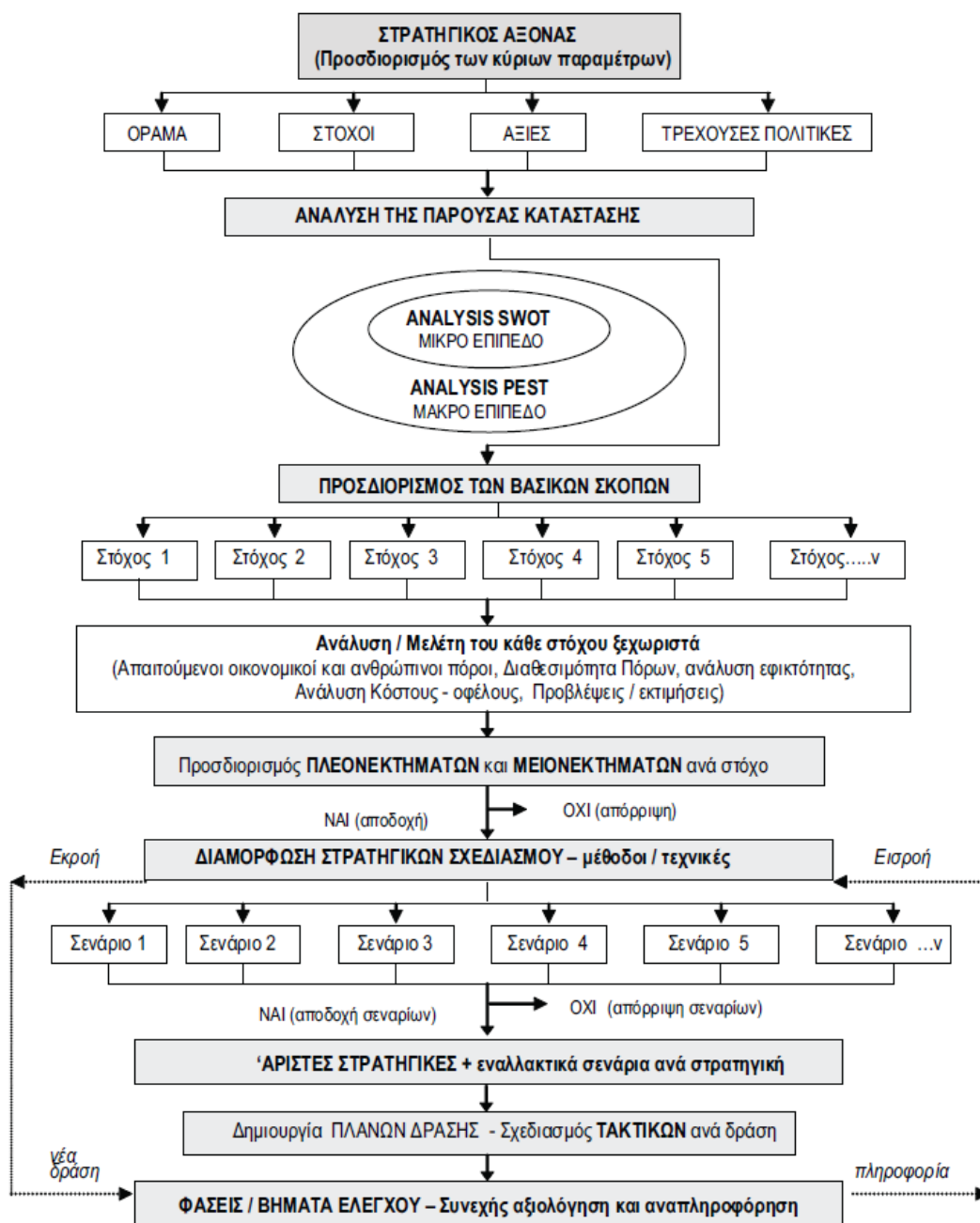
Τα περισσότερα σχέδια βιωσιμότητας έχουν παρόμοια δομή, αν και θα μπορούσαν να υπάρξουν διαφορές στον προσανατολισμό και την έμφαση που δίνει το κάθε σχέδιο, σε σχέση με παράγοντες όπως: η φύση της επιχείρησης και της αγοράς που δραστηριοποιείται, το μέγεθος της επιχειρηματικής μονάδας που θα δημιουργηθεί, το κεφάλαιο επένδυσης, κτλ. (Καρβούνης, 2006). Σε γενικές γραμμές, τα βήματα ενός σχεδίου βιωσιμότητας απεικονίζονται στο διάγραμμα 1:



Διάγραμμα 1 Στάδια ενός σχεδίου βιωσιμότητας, Προσαρμοσμένο από το συγγραφέα, *Πηγές: Καρβούνης, 2006, Κορρές, 2010*

Όπως φαίνεται λοιπόν παραπάνω, το σχέδιο βιωσιμότητας εμπεριέχει 8 βασικά στάδια, τα οποία συνδέονται μεταξύ τους, ξεκινάνε από την αρχική ανάλυση αγοράς και καταλήγουν στην αξιολόγηση και τον έλεγχο. Μπορεί να ειπωθεί ότι σε θεωρητικό

επίπεδο ένα σχέδιο βιωσιμότητας είναι συμβατό με τις αρχές του Στρατηγικού Σχεδιασμού (ΣΣ) (βλέπε διάγραμμα 2).



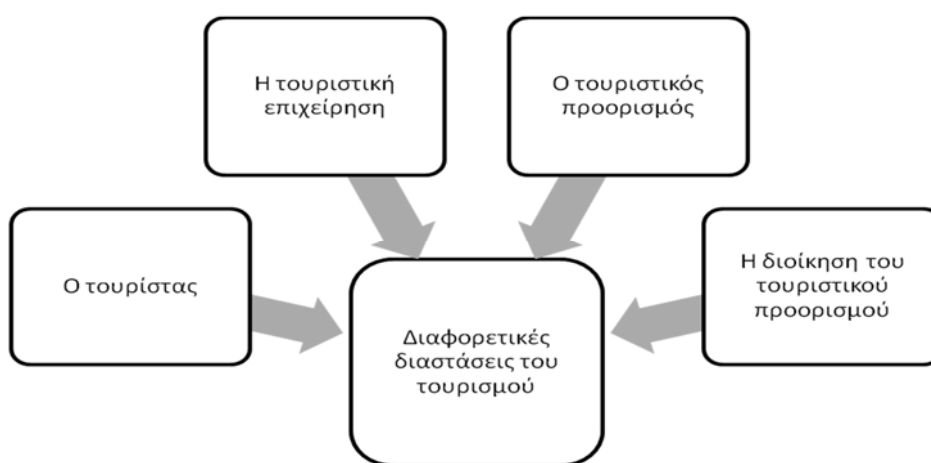
Διάγραμμα 2. Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού, Πηγή: Μεταξάς και Λαλένης (2006)

Τα βασικά βήματα σε αυτή την περίπτωση έχουν να κάνουν με τη χάραξη των στρατηγικών αξόνων, την ανάλυση της παρούσας κατάστασης, τον προσδιορισμό των στόχων του σχεδίου και τη κοστολογημένη χάραξη στρατηγικών για την επίτευξη των στόχων αυτών (Μεταξάς και Λαλένης, 2006). Όπως και να έχει, και τα δυο μοντέλα – αν και διαφέρουν ως προς τον προσανατολισμό τους, δεδομένου ότι ο ΣΣ αναφέρεται σε

ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις και δεν εστιάζει αποκλειστικά στη βιωσιμότητα – αντικατοπτρίζουν τη γενικότερη φιλοσοφία των διοικητικών επιστημών και της μεθοδικότητας που ακολουθούν για να προσεγγίσουν σύνθετα επιστημονικά προβλήματα.

2.3 Οι ξενοδοχειακές υπηρεσίες

Οι ξενοδοχειακές υπηρεσίες είναι ένα μια από τις βασικές διαστάσεις του εννοιολογικού πλαισίου του τουρισμού (διάγραμμα 3). Οι άλλες είναι ο ίδιος ο τουρίστας, ο προορισμός και τέλος η συνολική διοίκηση του τουριστικού προορισμού.



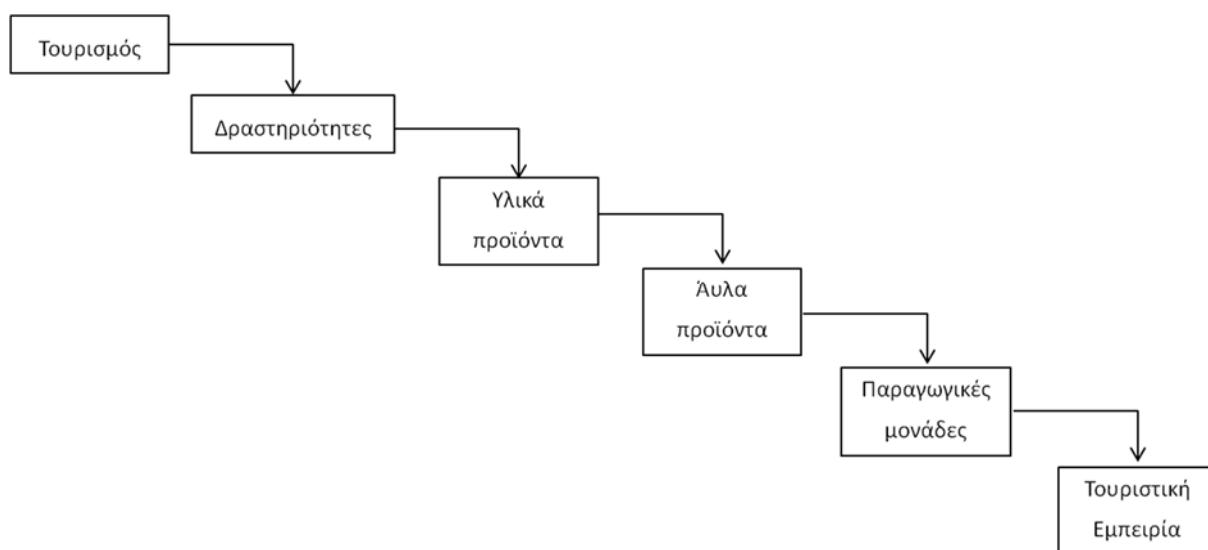
Διάγραμμα 3. Οι τέσσερις διαστάσεις του τουρισμού, Πηγή: Ηγουμενάκης (1999, σελ. 70)

Ειδικότερα, ο Ηγουμενάκης (1999) αναφέρει ότι η τουριστική επιχείρηση βλέπει τον τουρισμό σαν μια ευκαιρία να πραγματοποιήσει κάποιο κέρδος με το να εφοδιάζει την τουριστική αγορά με αγαθά και υπηρεσίες που ζητούν οι τουρίστες (Ηγουμενάκης, 1999, σελ. 69).

2.4 Τα χαρακτηριστικά των ξενοδοχειακών υπηρεσιών

Οι ξενοδοχειακές υπηρεσίες ανήκουν στο φάσμα των τουριστικών υπηρεσιών. Και οι δυο αυτές κατηγορίες υπηρεσιών έχουν το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό ότι μετατρέπονται τελικώς σε εμπειρίες (βλέπε διάγραμμα 4). Ο συνδυασμός δραστηριοτήτων, υλικών και άυλων προϊόντων και παραγωγικών μονάδων διαμορφώνουν τη συνολική τουριστική εμπειρία. Για παράδειγμα, ο επισκέπτης ενός ξενοδοχείου διαμορφώνει τη συνολική του

εμπειρία μέσα από τις δραστηριότητες που θα κάνει (διασκέδαση, οργάνωση αθλητικών αγώνων, κολύμπι σε πισίνα, κτλ.), το πρωινό και τα γεύματα που θα καταναλώσει εντός του ξενοδοχείου, κτλ.



Διάγραμμα 4. Το τουριστικό σύνθετο, *Πηγή: Ηγουμενάκης, 1998, σελ. 71*

Σε αυτό το πλαίσιο λοιπόν, οι ιδιαιτερότητες των τουριστικών υπηρεσιών, σύμφωνα με τους Swarbrooke (1999) και Jolliffe and Farnworth (2003) είναι οι εξής:

- Το άυλο των τουριστικών υπηρεσιών
- Η ετερογένεια των τουριστικών υπηρεσιών
- Η εποχικότητα
- Η φθαρτότητα των τουριστικών υπηρεσιών
- Το αδιαχώριστο στοιχείο των τουριστικών υπηρεσιών
- Η αλληλεξάρτηση μεταξύ των τουριστικών υπηρεσιών
- Το υψηλό σταθερό κόστος στην παραγωγή τουριστικών υπηρεσιών

Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά θα πρέπει να ληφθούν υπόψη στην εκπόνηση του σχεδίου βιωσιμότητας, δεδομένου ότι επηρεάζουν το κόστος λειτουργίας αλλά και τη κερδοφορία της υπό εξέταση επιχείρησης.

Ακόμα πιο αναλυτικός είναι ο Baum (2007), ο οποίος πιστεύει ότι αυτό που διαφοροποιεί τις ξενοδοχειακές υπηρεσίες είναι η σημαντικότητα του ρόλου του ανθρώπινου στοιχείου στην διαδικασία παροχής τους. Σε αυτό το πλαίσιο, ο τελευταίος παραθέτει 5 βέλτιστες πρακτικές για την βελτίωση των τουριστικών υπηρεσιών που

αφορούν: τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, την παροχή κινήτρων και ανταμοιβών στο προσωπικό, την άρτια επικοινωνία μεταξύ υπαλλήλων και κορυφαίων στελεχών, την επαγγελματική ανάπτυξη προσωπικού και την ενδυνάμωση της προσπάθειας του προσωπικού σε περιόδους υψηλής ζήτησης στο να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των επισκεπτών (βλέπε πίνακα 1).

Πίνακας 1. Βέλτιστες πρακτικές για τις τουριστικές υπηρεσίες

Παράγοντας	Βέλτιστες πρακτικές για τις τουριστικές υπηρεσίες
Συμμετοχή των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία	Ενθάρρυνση της συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
Παροχή κινήτρων και ανταμοιβών στο προσωπικό	Συστηματική παρακολούθηση της απόδοσης των εργαζομένων και επιβράβευση αυτών που βελτιώνουν την παραγωγικότητα τους.
Επικοινωνία	Συστηματικές συναντήσεις μεταξύ υπαλλήλων και κορυφαίων στελεχών για την κατανόηση των προβλημάτων του προσωπικού. Η ανατροφοδότηση σε αυτό το στάδιο παίζει πολύ σημαντικό ρόλο.
Επαγγελματική Ανάπτυξη προσωπικού	Παροχή προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης προς το προσωπικό με στόχο τη συνολική βελτίωση των ξενοδοχειακών υπηρεσιών.
Ενδυνάμωση	Ενδυνάμωση της προσπάθειας του προσωπικού σε περιόδους υψηλής ζήτησης να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των επισκεπτών.

Πηγή: Baum (2007)

Συμπερασματικά, οι ξενοδοχειακές υπηρεσίες συνδυάζουν τόσο τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών, όσο και διακριτά στοιχεία που σχετίζονται με τη φύση της τουριστικής αγοράς. Ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας είναι ο ανθρώπινος και ειδικότερα ο ρόλος και η συμμετοχή των εργαζομένων κατά τη διάρκεια παροχής των υπηρεσιών. Ένα σχέδιο βιωσιμότητας λοιπόν πρέπει να λάβει υπόψη του τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά για να είναι αποτελεσματικό.

2.5 Σχέδια βιωσιμότητας και ξενοδοχειακές υπηρεσίες – Κρίσιμοι παράγοντες

Αρκετοί ακαδημαϊκοί συγγραφείς έχουν διερευνήσει τους κρίσιμους παράγοντες των σχεδίων βιωσιμότητας στις ξενοδοχειακές υπηρεσίες. Καταρχάς, ο Hassan (2000) αναφέρει ότι τα σχέδια βιωσιμότητας για τα ξενοδοχεία δρουν ως συνδεδετικοί κρίκοι τεσσάρων βασικών παραγόντων, ήτοι: α) τους τουρίστες, β) τους επενδυτές, γ) τους φορείς –ιδιωτικούς και δημόσιους- του τουρισμού και δ) της κυβέρνησης και των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης. Ένα σχέδιο λοιπόν, με γνώμονα την παραγωγή κέρδους από την πλευρά των επενδυτών πρέπει να λαμβάνει υπόψη του και τις μελλοντικές σχέσεις της νέας επιχείρησης με τους προαναφερθέντες παράγοντες. Για να γίνει αυτό επιτυχώς, μια μελέτη βιωσιμότητας για ξενοδοχεία πρέπει να εμπεριέχει τα εξής στοιχεία: ανάλυση της δομής της τουριστικής αγοράς, αξιολόγηση του αντίκτυπου που θα έχει το ξενοδοχείο στο φυσικό περιβάλλον της περιοχής στην οποία θα λειτουργεί, ανάλυση της τοποθεσίας (ιστορία, κλίμα, οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες, πρόσβαση, δομή αγοράς στον προορισμό, κτλ.) και λεπτομερή ανάλυση της ζήτησης και των συνηθειών των τουριστών.

Σε κλίμα συμφωνίας, οι Rosenberg και Choufany (2009) αναφέρουν ότι οι μελέτες σκοπιμότητας για τα ξενοδοχεία πρέπει να κινούνται σε τρεις βασικούς άξονες: τα ζητήματα λειτουργίας του ξενοδοχείου, το σχεδιασμό των κτιριακών εγκαταστάσεων και τα οικονομικά ζητήματα. Οι λειτουργίες αφορούν πιο πολύ πρακτικά θέματα. Τα κτιριακά θέματα παίζουν και αυτά κρίσιμο ρόλο στην προσέλκυση τουριστών, δεδομένου ότι ξενοδοχεία με καλή διαρρύθμιση και αρχιτεκτονικό σχεδιασμό τείνουν να είναι πιο επιτυχημένα. Τέλος, η οικονομική αποτίμηση της επένδυσης, αλλά και η εξεύρεση χρηματοδότησης θα καθορίσει την απόφαση πραγματοποίησής της.

Επίσης οι Chung et al. (2004) πιστεύουν ότι τα σχέδια βιωσιμότητας που αφορούν ξενοδοχεία πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην ανάλυση της αγοράς και στην τμηματοποίηση της. Για το ξενοδοχείο, που εξετάζεται η ανέγερσή του, πρέπει να αποφασιστεί ποιες κατηγορίες πελατών θα εξυπηρετεί. Όπως αναφέρει και ο Doyle (2000), σημασία δεν έχει να εξυπηρετείς όλη την αγορά, αλλά συγκεκριμένα κομμάτια της, γιατί αυτό μπορείς να κάνεις αποτελεσματικά και θα σου αποφέρει μακροχρόνιο και σταθερό κέρδος. Σε αυτό το πλαίσιο, οι Chung et al. (2004) ανέπτυξαν ένα μοντέλο

τμηματοποίησης της τουριστικής αγοράς το οποίο βασίζεται στην κρισιμότητα μεταβλητών όπως: μέγεθος δωματίων και παροχή διευκολύνσεων στους επισκέπτες, άνεση (σε κρεβάτια, μαξιλάρια κτλ.), καθαριότητα χώρων, λειτουργικότητα δωματίου και παροχές προς τους επισκέπτες που έχουν έρθει για επαγγελματικό σκοπό.

Παράλληλα, οι Bornhorst, Ritchie & Sheehan (2010) σημειώνουν ότι τα σχέδια βιωσιμότητας για τα ξενοδοχεία πρέπει να δίνουν έμφαση σε παράγοντες όπως: α) αξιολόγηση της μελλοντικής οικονομικής απόδοσης μέσω της χρήσης χρηματοοικονομικών δεικτών, β) ανάπτυξη σχεδίων μάρκετινγκ για τη προσέλκυση τουριστών. Τα προγράμματα μάρκετινγκ θα πρέπει να είναι εναρμονισμένα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της περιοχής, γ) ποιότητα των ξενοδοχειακών υπηρεσιών και συστηματική μέτρηση της, δ) σχέσεις με την τοπική κοινωνία και ε) αποτίμηση του κόστους των λειτουργικών διαδικασιών του ξενοδοχείου. Εν συντομία, οι Bornhorst, Ritchie & Sheehan (2010) εστιάζουν σε δυο βασικούς άξονες, που είναι πρώτον, η μελλοντική πρόβλεψη εσόδων για το ξενοδοχείο και δεύτερον, η αποτίμηση του κόστους του σχεδίου.

Τέλος, ο Chen (2014) ανέπτυξε ένα ολοκληρωμένο μοντέλο αξιολόγησης της απόδοσης των ξενοδοχείων, και σε αυτό το πλαίσιο τονίζει ότι τα σχέδια βιωσιμότητας για τα ξενοδοχεία πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους παράγοντες όπως: μέγεθος του ξενοδοχείου, κτιριακός σχεδιασμός και εσωτερική διαρρύθμιση, υπηρεσίες εστίασης και διασκέδασης για τους ενοίκους, τιμολογιακή πολιτική, αποτελεσματική ανάλυση της αγοράς για την εύρεση ευκαιριών, χωρική ανάλυση (πρόσβαση στον προορισμό, ξενοδοχειακό δυναμικό περιοχής, τοπικά χαρακτηριστικά, κτλ.) και αποτίμηση του κόστους.

Ο πίνακας 2 συγκεντρώνει τους παράγοντες που αναφέρθηκαν σε αυτή την παράγραφο, ταξινομημένους ανά συγγραφέα:

Πίνακας 2. Παράγοντες επιτυχίας των σχεδίων βιωσιμότητας - Σύνοψη ευρημάτων

Συγγραφέας και έτος δημοσίευσης	Παράγοντες επιτυχίας των σχεδίων βιωσιμότητας
Hassan (2000)	<ul style="list-style-type: none"> - Ανάλυση της δομής της τουριστικής αγοράς - Αξιολόγηση του αντίκτυπου που θα έχει το ξενοδοχείο στο φυσικό περιβάλλον - Ανάλυση της τοποθεσίας (ιστορία, κλίμα, οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες, πρόσβαση, δομή αγοράς στον προορισμό, κτλ.) - Λεπτομερής ανάλυση ζήτησης
Rosenberg και Choufany (2009)	<ul style="list-style-type: none"> - Ζητήματα λειτουργίας του ξενοδοχείου - Σχεδιασμός κτιριακών εγκαταστάσεων - Οικονομικά ζητήματα
Chung et al. (2004)	<ul style="list-style-type: none"> - Μέγεθος δωματίων και παροχή διευκολύνσεων στους επισκέπτες - Άνεση (σε κρεβάτια, μαξιλάρια κτλ.) - Καθαριότητα χώρων - Λειτουργικότητα δωματίων - Παροχές προς τους επισκέπτες που έχουν έρθει για επαγγελματικό σκοπό
Bornhorst, Ritchie & Sheehan (2010)	<ul style="list-style-type: none"> - Αξιολόγηση της μελλοντικής οικονομικής απόδοσης μέσω της χρήσης χρηματοοικονομικών δεικτών - Ανάπτυξη σχεδίων μάρκετινγκ. Τα προγράμματα μάρκετινγκ θα πρέπει να είναι εναρμονισμένα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της περιοχής - Ποιότητα των ξενοδοχειακών υπηρεσιών και συστηματική μέτρηση της - Σχέσεις με την τοπική κοινωνία - Αποτίμηση του κόστους των λειτουργικών διαδικασιών του ξενοδοχείου
Chen (2014)	<ul style="list-style-type: none"> - Μέγεθος του ξενοδοχείου - Κτιριακός σχεδιασμός και εσωτερική διαρρύθμιση - Υπηρεσίες εστίασης και διασκέδασης για τους ενοίκους - Τιμολογιακή πολιτική - Αποτελεσματική ανάλυση αγοράς για την εύρεση ευκαιριών - Χωρική ανάλυση (πρόσβαση στον προορισμό, ξενοδοχειακό δυναμικό περιοχής, τοπικά χαρακτηριστικά, κτλ.) - Αποτίμηση του κόστους

Εν κατακλείδι, οι βασικοί παράγοντες των σχεδίων βιωσιμότητας για ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σχετίζονται με τη λεπτομερή ανάλυση της τουριστικής αγοράς και των χαρακτηριστικών της, με στόχο να αναπτυχθούν στρατηγικές και να δημιουργηθούν

μονάδες, που θα ικανοποιούν άρτια τις ανάγκες των καταναλωτών, μετατρέποντας την επένδυση σε κερδοφόρα. Επίσης, σημαντική είναι η πλήρης αποτίμηση του κόστους δημιουργίας των ξενοδοχείων, αλλά και των λειτουργικών τους εξόδων, που μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη χρήση δεικτών και σύγχρονων χρηματοοικονομικών εργαλείων. Τέλος, ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας είναι η χωρική ανάλυση που παραπέμπει στην ενδελεχή καταγραφή όλων των χαρακτηριστικών του προορισμού (τοπική οικονομία, ανταγωνισμός, γεωμορφολογικά χαρακτηριστικά, συμπεριφορά τοπικής κοινωνίας, κτλ.). Όπως αναφέρει και η Αυγερινού Κολώνια (2014), ο τουρισμός τελικώς είναι ένα χωρικό φαινόμενο και η σχέση του με αυτόν πρέπει να εξετάζεται διεξοδικά. Σε αυτό το πλαίσιο, στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζεται μια ανάλυση των τουριστικών χαρακτηριστικών της Αργολίδας.

Κεφάλαιο 3

Χωρική ανάλυση (Location analysis) ως προς το σχέδιο βιωσιμότητας

3.1 Οι επιπτώσεις της κρίσης στην Ελληνική οικονομία

Η οικονομική κρίση, που έκανε την εμφάνισή της στην Ελλάδα μετά το 2008, επηρέασε σημαντικά την πορεία της ελληνικής οικονομίας. Ειδικότερα, το κατά κεφαλήν ΑΕΠ σημείωσε μείωση και κινείται σε σταθερή βάση αρκετά χαμηλότερα του Ευρωπαϊκού μέσου όρου (ΟΟΣΑ, 2018; Eurostat, 2018). Στο ίδιο μήκος κύματος, το διαθέσιμο εισόδημα των Ελλήνων μειώθηκε αρκετά, ενώ η ανεργία τα τελευταία πέντε χρόνια κινείται σταθερά πάνω από το 20 % (βλέπε πίνακα 3). Παρά τα μέτρα λιτότητας, το δημόσιο χρέος ως ποσοστό του ΑΕΠ αυξήθηκε σημαντικά, υποδεικνύοντας την ανάγκη λήψης μέτρων που θα οδηγήσουν στην οικονομική ανάπτυξη.

Από την άλλη πλευρά, η χώρα μετά από πολλά χρόνια παρουσίασε πλεόνασμα, που είχε όμως σαν συνέπεια την αύξηση της φορολογίας, ειδικώς στις υπηρεσίες, και τον υψηλό φόρο επί των εργαζομένων. Τέλος, αυτό που έχει ξεχωριστή σημασία να παρατηρηθεί (προτελευταία γραμμή του πίνακα 3) είναι η σταδιακή αύξηση των άμεσων ξένων επενδύσεων, τάση που αναμένεται να συνεχιστεί στο μέλλον. Συμπερασματικά, η κρίση δημιούργησε νέα δεδομένα στην οικονομία, διαμορφώνοντας ένα επενδυτικό περιβάλλον μη φιλικό σε θέματα φορολογίας και κατανάλωσης, αλλά ελκυστικό στην αναζήτηση νέων επενδυτικών ευκαιριών, ειδικώς στο χώρο του τουρισμού.

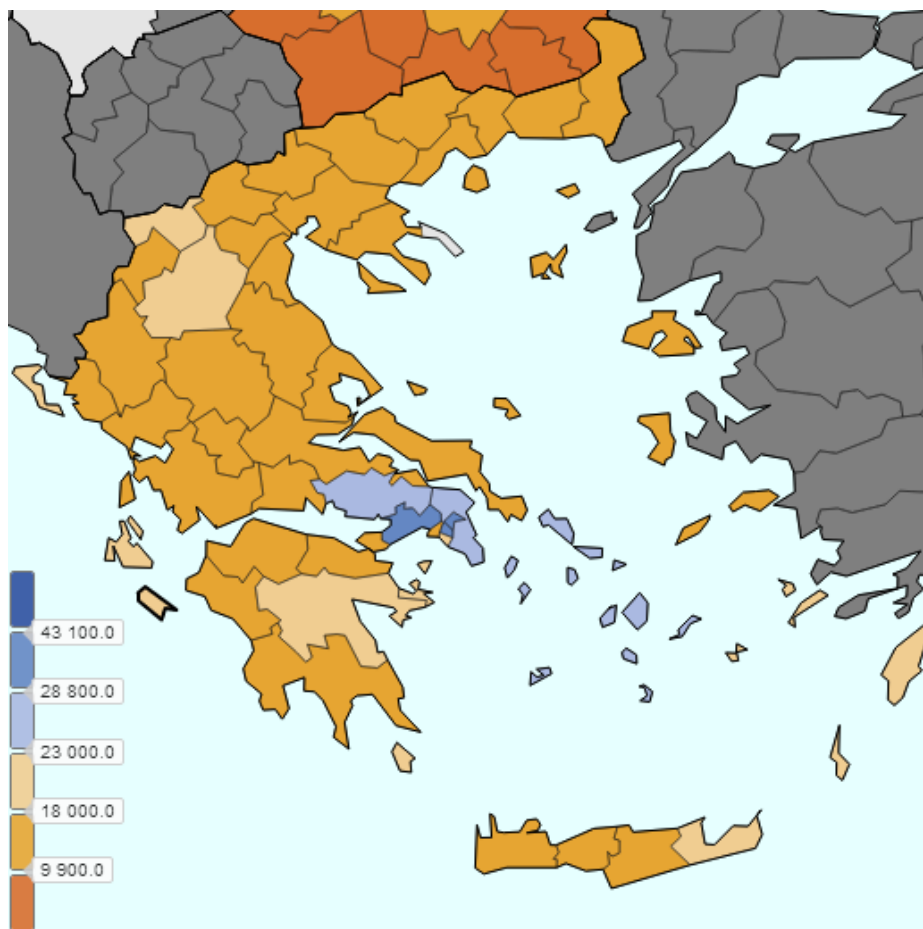
Πίνακας 3. Η ελληνική οικονομία με αριθμούς (σύντομη επισκόπηση)

	Μονάδα	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Κατά κεφαλή ΑΕΠ	Σε \$ ΜΑΔ	28.176	26.141	25.284	26.098	26.839	26.697	26.746
Διαθέσιμο εισόδημα νοικοκυριού, ετήσια μεταβολή	σε %	-10,5	-10,6	-9,8	-7,6	-0,0	-3,1	..
Ετήσια αύξηση ΑΕΠ	σε %	-5,5	-9,1	-7,3	-3,2	0,7	-0,3	-0,2
Δημόσιο έλλειμμα	% του ΑΕΠ	-11,2	-10,3 e	-8,9 e	-13,2	-3,6	-5,7	0,5
Δημόσιο χρέος	% του ΑΕΠ	126,6	108,3	164,7	178,8	180,3	183,1	187,7
Συνολικά φορολογικά έσοδα	% του ΑΕΠ	32,0	33,6	35,5	35,5	35,9	36,4	38,6
Φόρος επί του εισοδήματος	% του ΑΕΠ	4,0	4,8	7,0	6,0	5,9	5,5	..
Φόρος επί των εταιρικών κερδών	% του ΑΕΠ	2,5	2,1	1,1	1,1	1,9	2,2	..
Φόρος προϊόντων/ υπηρεσιών	% του ΑΕΠ	12,3	13,2	13,3	13,7	14,0	14,3	15,8
Φόροι επί του μέσου εργαζόμενου	% του κόστους εργασίας	40,1	43,2	42,9	41,6	40,5	39,2	40,2
Εμπορικό ισοζύγιο εμπορευμάτων: εξαγωγές μείον εισαγωγές αγαθών	Δις \$	-40,2	-36,6	-27,0	-27,6	-29,5	-19,1	-18,3
Εισροές άμεσων ξένων επενδύσεων	Mln USD	330	1.144	1.741	2.817	2.683	1.268	3.118
Εκροές ξένων άμεσων επενδύσεων	Mln USD	1.558	1.774	678	-785	3 015	1.578	-1.478
Ανεργία	σε %	12,7	17,9	24,4	27,5	26,5	24,9	23,5

Πηγή: ΟΟΣΑ, 2018

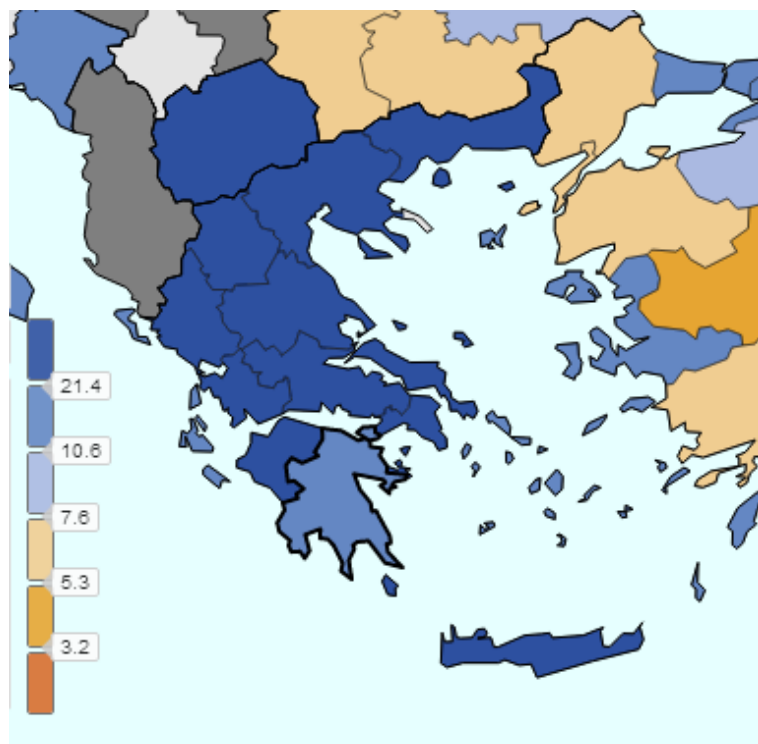
3.2 Η τοπική οικονομία στην Αργολίδα

Όπως είναι λογικό, και η Περιφερειακή Ενότητα της Αργολίδας επηρεάστηκε από την κρίση. Το κατά κεφαλήν ΑΕΠ στην περιοχή, αν και κινείται σε ψηλότερη κλίμακα από σχεδόν όλες τις ΠΕ της χώρας (διάγραμμα 5) αγγίζοντας τις 19.200 ΜΑΔ σε ευρώ, φτάνει το 67 % του Ευρωπαϊκού μέσου όρου (Eurostat, 2018).

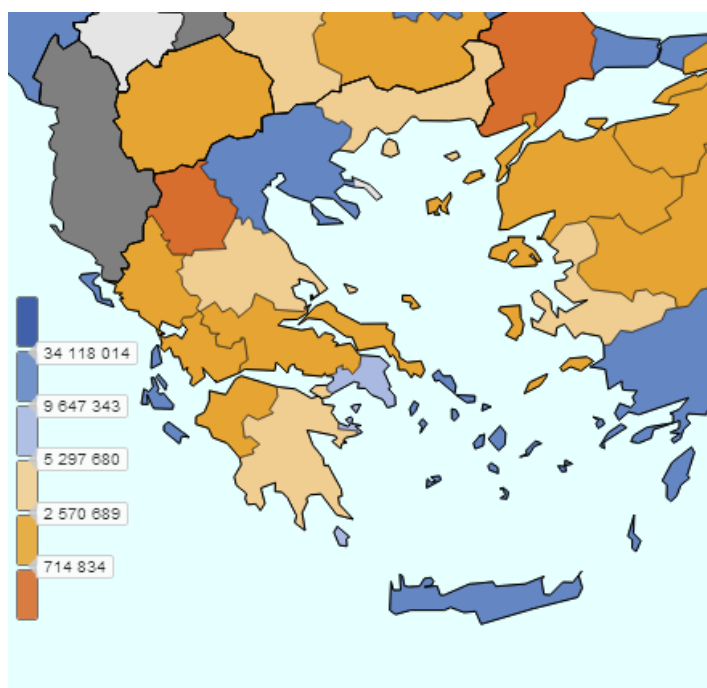


Διάγραμμα 5. Κατά κεφαλήν ΑΕΠ ανά Περιφερειακή Ενότητα, Πηγή: Eurostat, 2018

Παράλληλα, η ανεργία στην περιφέρεια Πελοποννήσου, στην οποία ανήκει η ΠΕ Αργολίδας, κινείται μεν υψηλά, αλλά βρίσκεται στο χαμηλότερο επίπεδο σε σχέση με όλη την άλλη χώρα. Ειδικότερα, η ανεργία στην περιφέρεια φτάνει στο 19,2 %, τη στιγμή που στην υπόλοιπη Ελλάδα είναι πάνω από 21,2 % (διάγραμμα 6). Το χαμηλότερο επίπεδο ανεργίας εν μέρει οφείλεται στον τουρισμό που έχει αναπτυχθεί στην περιοχή. Αυτό φαίνεται καλύτερα στο διάγραμμα 7 που δείχνει το αριθμό των διανυκτερεύσεων σε τουριστικά καταλύματα ανά περιφέρεια. Στην Πελοπόννησο λοιπόν, το 2016 πραγματοποιήθηκαν 3.852.641 διανυκτερεύσεις, αριθμός που την κατατάσσει στην μεσαία κλίμακα από άποψη τουριστικής ανάπτυξης. Στις πρώτες θέσεις βρίσκονται οι περιφέρειες της Κρήτης και της Κεντρικής Μακεδονίας, ενώ μαζί με την Πελοπόννησο κατατάσσονται οι Περιφέρειες Θεσσαλίας και ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης.



Διάγραμμα 6. Ποσοστό Ανεργίας ανά Περιφέρεια, Πηγή: Eurostat, 2018



Διάγραμμα 7. Αριθμός διανυκτερεύσεων σε τουριστικά καταλύματα ανά Περιφέρεια στην Ελλάδα, Πηγή: Eurostat, 2018

Τέλος, όσον αφορά στον πληθυσμό της ΠΕ Αργολίδας, σύμφωνα με την τελευταία απογραφή του 2011, έφτασε τους 97.044 κατοίκους. Σε γενικές γραμμές η περιοχή μπορεί να χαρακτηριστεί ως αραιοκατοικημένη. Ειδικό ενδιαφέρον παρουσιάζει το

γεγονός ότι υπάρχει μεγάλο μέρος του πληθυσμού που είναι άνω των 70 χρόνων, στατιστικό στοιχείο που δείχνει τον λιγότερο δυναμικό χαρακτήρα της τοπικής οικονομίας. Από την άλλη πλευρά, ο πληθυσμός είναι μοιρασμένος ανάλογα με το φύλο (πίνακας 4).

Πίνακας 4. Απογραφή πληθυσμού της ΠΕ Αργολίδας ανά φύλο και ηλικία (απογραφή 2011)

	Σύνολο	Τόπος γένεσης		
		Στην Περιφερειακή Ενότητα της μόνιμης διαμονής	Σε άλλη Περιφερειακή Ενότητα	Χώρα εξωτερικού
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ	97.044	72.224	13.728	11.092
0-9	9.219	8.367	500	352
10-19	9.155	7.342	845	968
20-29	10.555	6.814	1.339	2.402
30-39	14.378	9.202	2.021	3.155
40-49	14.378	9.812	2.175	2.391
50-59	13.154	9.657	2.369	1.128
60-69	10.324	7.904	1.975	445
70+	15.881	13.126	2.504	251
Άρρενες	48.713	36.792	6.160	5.761
0-9	4.683	4.268	247	168
10-19	4.724	3.705	486	533
20-29	5.912	3.800	743	1.369
30-39	7.421	4.898	883	1.640
40-49	7.162	5.051	887	1.224
50-59	6.611	5.092	975	544
60-69	5.023	3.972	880	171
70+	7.177	6.006	1.059	112
Θήλειες	48.331	35.432	7.568	5.331
0-9	4.536	4.099	253	184

10-19	4.431	3.637	359	435
20-29	4.643	3.014	596	1.033
30-39	6.957	4.304	1.138	1.515
40-49	7.216	4.761	1.288	1.167
50-59	6.543	4.565	1.394	584
60-69	5.301	3.932	1.095	274
70+	8.704	7.120	1.445	139

Πηγή: ΕΛ ΣΤΑΤ, 2011

3.3 Ξενοδοχειακό Δυναμικό της ΠΕ Αργολίδας

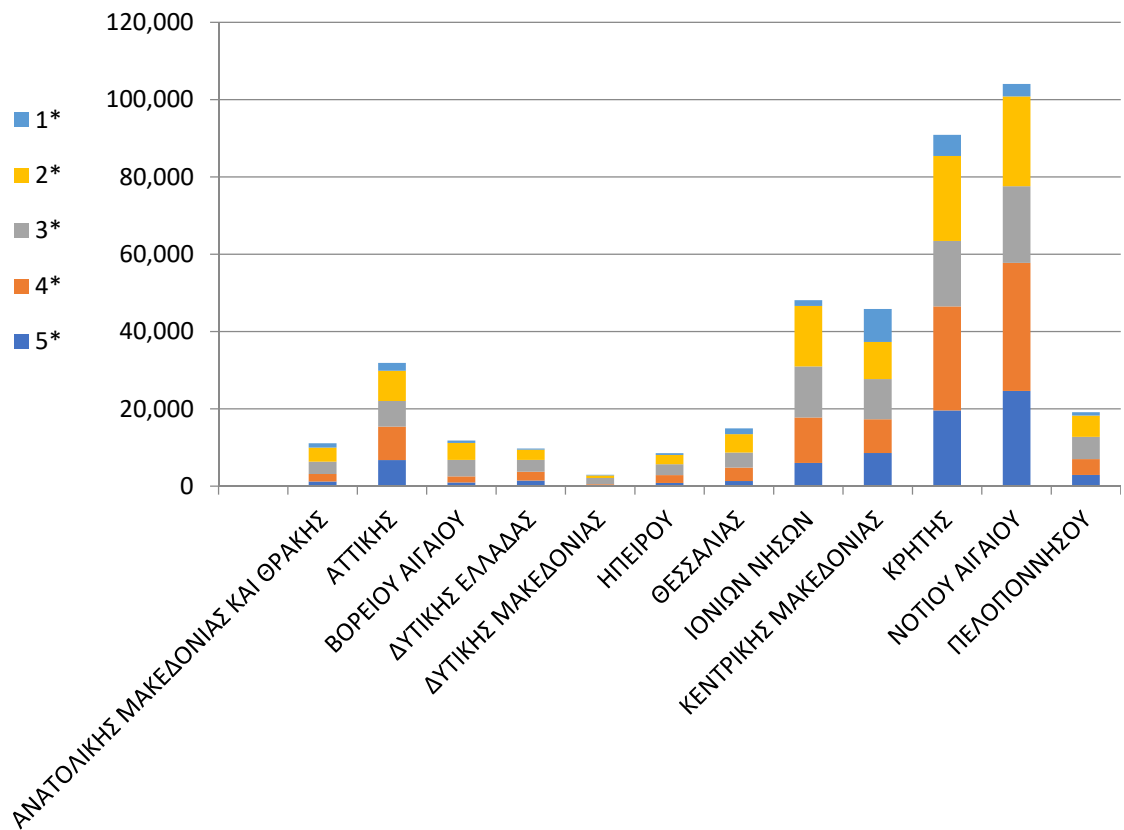
Το ξενοδοχειακό δυναμικό της Πελοποννήσου κινείται σε χαμηλά επίπεδα σε σχέση με τις τουριστικές Περιφέρειες της χώρας, όπως είναι αυτές του Νότιου Αιγαίου, της Κρήτης, των Ιόνιων Νήσων και της Κεντρικής Μακεδονίας (βλέπε πίνακα 5 και διάγραμμα 8). Πιο συγκεκριμένα, στην ΠΕ Πελοποννήσου υπάρχουν 659 ξενοδοχειακές μονάδες, 19.128 δωμάτια και 37.733 κλίνες. Τα περισσότερα από αυτά τα δωμάτια βρίσκονται στις κατηγορίες 2-4 αστέρων, ενώ σχετικά υψηλός είναι και ο αριθμός των κλινών πέντε αστέρων.

Πίνακας 5. Ξενοδοχειακό δυναμικό Ελλάδας ανά κατηγορία – 2017

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ		5*	4*	3*	2*	1*	Γενικό άθροισμα
ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΑΚΗΣ	Μονάδες	12	30	99	166	75	382
	Δωμάτια	1.197	1.955	3.198	3.635	1.126	11.111
	Κλίνες	2.421	3.949	6.392	7.088	2.198	22.048
ΑΤΤΙΚΗΣ	Μονάδες	35	109	140	257	107	648
	Δωμάτια	6.758	8.627	6.651	7.816	2.042	31.894
	Κλίνες	12.856	16.481	12.307	14.375	3.859	59.878
ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	Μονάδες	8	34	128	180	41	391
	Δωμάτια	939	1.567	4.301	4.348	622	11.777
	Κλίνες	1.909	2.855	8.115	8.189	1.185	22.253
ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	Μονάδες	4	41	98	104	23	270
	Δωμάτια	1.444	2.293	3.039	2.659	273	9.708
	Κλίνες	3.106	4.392	5.762	5.059	532	18.851
ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	Μονάδες	3	17	62	36	9	127
	Δωμάτια	61	448	1.604	667	173	2.953
	Κλίνες	137	942	3.336	1.386	451	6.252

ΗΠΕΙΡΟΥ	Μονάδες	11	96	149	130	27	413
	Δωμάτια	836	2.030	2.796	2.415	451	8.528
	Κλίνες	1.756	4.230	5.572	4.613	889	17.060
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	Μονάδες	28	119	135	212	76	570
	Δωμάτια	1.335	3.482	3.883	4.773	1.455	14.928
	Κλίνες	2.714	6.986	7.658	9.124	2.851	29.333
ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	Μονάδες	39	126	217	476	75	933
	Δωμάτια	6.003	11.737	13.231	15.625	1.525	48.121
	Κλίνες	12.127	22.846	25.594	29.922	2.951	93.440
ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	Μονάδες	47	108	270	358	409	1.192
	Δωμάτια	8.560	8.731	10.392	9.624	8.518	45.825
	Κλίνες	17.769	17.128	20.719	18.704	16.407	90.727
ΚΡΗΤΗΣ	Μονάδες	104	270	368	634	201	1.577
	Δωμάτια	19.568	26.914	16.951	21.997	5.459	90.889
	Κλίνες	39.956	52.490	32.114	39.631	10.084	174.275
ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	Μονάδες	174	368	500	849	206	2.097
	Δωμάτια	24.631	33.138	19.803	23.236	3.245	104.053
	Κλίνες	50.810	65.206	38.545	44.192	6.320	205.073
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	Μονάδες	22	122	212	231	72	659
	Δωμάτια	2.906	4.080	5.772	5.485	885	19.128
	Κλίνες	6.142	8.070	11.409	10.402	1.710	37.733
ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	Μονάδες	9	45	137	267	66	524
	Δωμάτια	646	2.803	4.508	6.103	1.152	15.212
	Κλίνες	1.429	5.489	8.533	11.508	2.163	29.122
ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΙΚΡΑΤΕΙΑΣ	Μονάδες	496	1.485	2.515	3.900	1.387	9.783
	Δωμάτια	74.884	107.80	96.129	108.38	26.926	414.127
	Κλίνες	153.132	211.06	186.05	204.19	51.600	806.045

***Πηγή:** Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο
Ελλάδος, 2018*



Διάγραμμα 8. Ξενοδοχειακό δυναμικό των Περιφερειών της Ελλάδας, Πηγή: ΞΕΕ, 2018

Η ΠΕ Αργολίδας βρίσκεται στις πρώτες θέσεις της Περιφέρειας Πελοποννήσου σε αριθμό, τόσο μονάδων, όσο και δωματίων και κλινών. Η μόνη ΠΕ που κινείται σε αντίστοιχα επίπεδα είναι αυτή της Μεσσηνίας. Η πλειοψηφία των κλινών και των δωματίων βρίσκεται στις κατηγορίες 2-4 αστερών, υποδεικνύοντας και τον τουριστικό χαρακτήρα της περιοχής. Υπάρχουν μόνο 7 ξενοδοχειακές μονάδες 5 αστερών στην Αργολίδα και 22 στην Περιφέρεια Πελοποννήσου, στοιχείο που δείχνει ένα σχετικό κενό της αγοράς στην ευρύτερη περιοχή:

Πίνακας 6. Ξενοδοχειακό δυναμικό Περιφέρειας Πελοποννήσου, ανά κατηγορία – 2017

		5*	4*	3*	2*	1*	Γενικό άθροισμα
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ	Μονάδες	7	24	31	57	25	144
	Δωμάτια	756	1.455	1.556	1.467	272	5.506
	Κλίνες	1.527	2.772	3.140	2.858	519	10.816
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΡΚΑΔΙΑΣ	Μονάδες	2	27	38	30	12	109
	Δωμάτια	18	360	631	608	176	1.793
	Κλίνες	34	806	1.269	1.102	336	3.547
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ	Μονάδες	3	12	34	38	11	98
	Δωμάτια	748	680	1.171	1.022	136	3.757
	Κλίνες	1.419	1.284	2.371	1.907	267	7.248
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΛΑΚΩΝΙΑΣ	Μονάδες	3	40	67	38	8	156
	Δωμάτια	83	622	1.330	845	91	2.971
	Κλίνες	149	1.314	2.614	1.590	194	5.861
<i>Ελαφόνησος</i>	Μονάδες		2	3	4	1	10
	Δωμάτια		53	75	46	8	182
	Κλίνες		110	160	89	14	373
<i>Λακωνία</i>	Μονάδες	3	38	64	34	7	146
	Δωμάτια	83	569	1.255	799	83	2.789
	Κλίνες	149	1.204	2.454	1.501	180	5.488
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	Μονάδες	7	19	42	68	16	152
	Δωμάτια	1.301	963	1.084	1.543	210	5.101
	Κλίνες	3.013	1.894	2.015	2.945	394	10.261
ΣΥΝΟΛΟ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ	Μονάδες	22	122	212	231	72	659
	Δωμάτια	2.906	4.080	5.772	5.485	885	19.128
	Κλίνες	6.142	8.070	11.409	10.402	1.710	37.733

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο
Ελλάδος, 2018

Κεφάλαιο 4

Ανάλυση τουριστικής αγοράς στην Ελλάδα και δημιουργία μήτρας SWOT

4.1 Η σημασία του τουρισμού για την Ελληνική οικονομία

Ο τουρισμός μαζί με τη ναυτιλία είναι ίσως οι δυο πιο σημαντικοί τομείς της ελληνικής οικονομίας, τόσο από την άποψη κύκλου εργασιών, όσο και από πλευράς συνεισφοράς στην απασχόληση. Ο πίνακας 7 συνοψίζει την συμβολή του κλάδου στην εγχώρια οικονομία. Ειδικό ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι αυξημένες δαπάνες των εισερχόμενων τουριστών που κυμαίνονται κοντά στα 13 δις € σε ετήσια βάση, ενώ η πτωτική τους πορεία το 2016 σε σχέση με το 2015 πρέπει να παρακολουθηθεί και για τα επόμενα έτη για να επιβεβαιωθεί ως κυρίαρχη τάση. Η άμεση επίπτωση του ΑΕΠ στον τουρισμό σύμφωνα με τον ΣΕΤΕ υπολογίζεται περίπου σε 10 %, ενώ η έμμεση αγγίζει το αρκετά υψηλό 25 %.

Πίνακας 7. Η συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ – Κατηγορίες Δαπανών

Κατηγορία Δαπάνης	2015, € εκ.	2016, € εκ.
Δαπάνη Εισερχόμενων Τουριστών	€13.679	€12.799
Δαπάνη Τουριστών Κρουαζιέρας	447	483
Δαπάνη Εταιρειών Κρουαζιέρας	165	178
Αερομεταφορές	1.257	1.370
Θαλάσσιες Μεταφορές	136	133
Εγχώριος Τουρισμός	1.264	1.365
Επενδύσεις	615	615
Άμεση Επίπτωση Τουρισμού	€17.563	€16.943
ως % ΑΕΠ	10.0%	9.6%
πολλαπλασιαστής ΙΟΒΕ	2.2	2.2
Έμμεσο και Άμεσο Αποτέλεσμα	€38.639	€37.274
ως % ΑΕΠ	22.0%	21.2%
πολλαπλασιαστής ΚΕΠΕ	2.65	2.65
Έμμεσο και Άμεσο Αποτέλεσμα	€46.542	€44.898
ως % ΑΕΠ	26.5%	25.5%

Πηγή: SETE Intelligence 2017

4.2 Τουριστικά έσοδα και αφίξεις στην Ελλάδα

Τα συνολικά έσοδα από τον τουρισμό για την Ελλάδα το 2017 ανήλθαν σε 14.596 δις ευρώ. Όσον αφορά στην κατανομή των εσόδων ανά μήνα, η περίοδος μεταξύ Μαΐου και Οκτωβρίου είναι με διαφορά η πιο προσοδοφόρα, υποδεικνύοντας έτσι τον υψηλό βαθμό εποχικότητας του ελληνικού τουρισμού. Παράλληλα, οι βασικές τουριστικές αγορές για την χώρα μας βρίσκονται στις χώρες της ευρωζώνης με τη Γερμανία και τη Γαλλία να έχουν τα μεγαλύτερα μερίδια αγοράς. Εκτός της ευρωζώνης, σημαντική είναι η αγορά του Ηνωμένου Βασιλείου, ενώ οι ΗΠΑ και η Ρωσία μπορούν στον μέλλον να παίξουν ακόμα πιο σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση των τουριστικών εσόδων της Ελλάδας (βλέπε πίνακα 8):

Πίνακας 8. Εισπράξεις σε εκατ. € από τον τουρισμό στην Ελλάδα (2017)

	Χώρες ΕΕ-28	Χώρες Ζώνης Ευρώ	εκ των οποίων		Χώρες εκτός Ζώνης Ευρώ	εκ των οποίων Ην. Βασίλειο	Λοιπές Χώρες	εκ των οποίων		Κρουα ζιέρες	ΣΥΝΟΛΟ
			Γαλλία	Γερμα νία				ΗΠΑ	Ρωσί α		
Ιανουάριος	86	60	3	21	26	11	71	14	6	1	158
Φεβρουάριος	78	53	6	17	25	11	56	14	3	1	135
Μάρτιος	100	61	5	18	38	9	94	25	6	10	203
Απρίλιος	277	207	67	57	70	36	180	25	7	27	484
Μάιος	740	477	86	227	263	183	295	52	27	58	1.094
Ιούνιος	1.401	831	109	347	569	378	576	110	74	70	2.047
Ιούλιος	1.910	1.173	188	370	738	384	930	127	110	85	2.925
Αύγουστος	2.553	1.702	350	595	850	467	898	119	101	71	3.522
Σεπτέμβριος	1.714	1.031	139	437	683	378	691	164	45	66	2.470
Οκτώβριος	782	551	51	353	232	146	333	82	23	52	1.167
Νοέμβριος	130	80	6	35	50	19	78	17	4	17	225
Δεκέμβριος	96	58	4	14	37	17	84	12	4	2	182
Σύνολο	9.843	6.270	992	2.553	3.573	2.061	4.327	803	418	425	14.596

Πηγή: ΣΕΤΕ, 2018

Ακόμα, οι περιφέρειες του Νότιου Αιγαίου και Κρήτης, είναι αυτές που «απορροφούν» τα περισσότερα έσοδα από το σύνολο των εισπράξεων του ελληνικού τουρισμού με ποσοστά 24,6 % και 24,3 % αντίστοιχα. Ακολουθούν οι περιφέρειες της Αττικής και της Κεντρικής Μακεδονίας, ενώ η Πελοπόννησος, στην οποία βρίσκεται και Αργολίδα, συγκεντρώνει μόνο το 2,5 % (πίνακας 9). Τα στοιχεία αυτά δείχνουν ότι στην περιφέρεια της Πελοποννήσου ο τουρισμός είναι λιγότερο ποιοτικός, αποτυγχάνοντας να συγκεντρώσει σημαντικά έσοδα τα οποία μπορούν να συμβάλλουν στην ενίσχυση της τοπικής οικονομίας και στην καλύτερη λειτουργία της κοινωνίας.

Πίνακας 9. Περιφερειακή κατανομή εσόδων εισερχόμενου τουρισμού

	% κατανομή εσόδων εισερχόμενου τουρισμού	Αναλογία άμεσης τουριστικής δαπάνης 2016 -	ΑΕΠ Περιφέρει ας 2014	Άμεση συμβολή τουρισμού στο ΑΕΠ Περιφέρειας	Κατά κεφαλήν ΑΕΠ 2014 -
Περιφέρεια	2016	σε εκ. €	σε εκ. €	2014	σε €
Ν. Αιγαίο	24.6%	4,168	5,993	69.5%	17,899
Ιόνια Νησιά	11.8%	1,998	3,074	65.0%	14,826
Κρήτη	24.3%	4,113	8,693	47.3%	13,773
Κεντ. Μακεδονία	13.2%	2,243	23,732	9.5%	12,500
Ήπειρος	1.7%	289	3,947	7.3%	11,606
Β. Αιγαίο	1.0%	174	2,560	6.8%	12,919
Πελοπόννησος	2.5%	430	7,674	5.6%	13,134
Αν. Μακεδονία & Θράκη	2.3%	383	6,903	5.6%	11,366
Θεσσαλία	2.4%	401	9,003	4.4%	12,237
Αττική	13.6%	2,305	86,001	2.7%	22,377
Δυτ. Ελλάδα	1.1%	193	8,250	2.3%	12,214
Δυτ. Μακεδονία	0.5%	90	4,337	2.1%	15,624
Στερεά Ελλάδα	0.9%	156	7,772	2.0%	13,917
Σύνολο Χώρας	100.0%	16,943	177,941	9.5%	16,336

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ (2018); SETE Intelligence (2017)

Τέλος, σύμφωνα με τον ΣΕΤΕ (2018), οι αφίξεις το 2018 από ξένες χώρες ξεπέρασαν τα 27 εκ. Οι περισσότερες πραγματοποιήθηκαν στο διάστημα Ιουνίου και Οκτωβρίου, με τον Αύγουστο να είναι ο καλύτερος μήνας. Όπως και στα έσοδα, έτσι και στις αφίξεις, οι χώρες της ΕΕ (28) ήταν οι βασικοί τόποι προελεύσεως των τουριστών που ήρθαν το 2017 στην Ελλάδα. Από άποψη απόλυτων αριθμών, η Γερμανία και το Ηνωμένο Βασίλειο ήταν οι πιο σημαντικές αγορές (βλέπε πίνακα 10).

Πίνακας 10. Τουριστικές Αφίξεις στην Ελλάδα σε χιλιάδες (2017)

2017	Χώρες ΕΕ-28	Χώρες Ζώνης Ευρώ	εκ των οποίων		Χώρες εκτός Ζώνης Ευρώ	εκ των οποίων	Λοιπές Χώρες	εκ των οποίων		Σύνολο
			Γαλλία	Γερμανία				Ην. Βασίλειο	ΗΠΑ	
Ιανουάριος	304	158	6	51	145	36	217	20	11	520
Φεβρουάριος	272	128	11	47	144	34	173	21	6	444
Μάρτιος	381	167	12	57	214	21	247	40	8	628
Απρίλιος	618	348	91	92	270	81	392	36	13	1.010
Μάιος	1.436	839	144	345	597	284	546	58	40	1.982
Ιούνιος	2.321	1.225	150	457	1.096	502	1.035	124	109	3.356
Ιούλιος	3.417	1.737	274	514	1.679	560	1.725	117	126	5.142
Αύγουστος	4.064	2.223	384	738	1.841	567	1.749	131	143	5.813
Σεπτέμβριος	3.235	1.603	219	615	1.633	539	1.404	168	75	4.640
Οκτώβριος	1.761	1.083	104	664	679	291	595	93	42	2.356
Νοέμβριος	474	212	17	89	262	42	267	32	7	741
Δεκέμβριος	301	142	8	38	159	44	262	26	9	563
Σύνολο	18.583	9.863	1.420	3.706	8.720	3.002	8.611	865	589	27.194

Πηγή: ΣΕΤΕ, 2018

4.3 Διανουκτερεύσεις και αφίξεις στην ΠΕ Αργολίδας

Εξειδικεύοντας λοιπόν την ανάλυση στην Περιφερειακή Ενότητα της Αργολίδας, παρατηρείται ότι οι αφίξεις κινούνται σε σχετικά μέτριο επίπεδο και ειδικότερα στις 311.786 για το 2016. Πρέπει να σημειωθεί ότι η Αργολίδα βρίσκεται στην πρώτη θέση των κρατήσεων σε σχέση με τις άλλες περιφερειακές ενότητες της Πελοποννήσου. Όμως, δυο είναι τα βασικά αρνητικά στοιχεία που φαίνονται στην ανάλυση: πρώτον, το 2016 οι αφίξεις μειώθηκαν σε σχέση με το 2015, και δεύτερον, η περιφερειακή ενότητα συγκεντρώνει χαμηλό αριθμό αλλοδαπών τουριστών, που είναι και οι κυριότεροι πελάτες του ελληνικού τουριστικού προϊόντος (βλέπε πίνακα 11). Η ίδια τάση βέβαια επικρατεί σε όλη την Πελοπόννησο, τονίζοντας τη ανάγκη τόνωσης της εξωστρέφειας της περιοχής.

Πίνακας 11. Αφίξεις στα καταλύματα ξενοδοχειακού τύπου ανά Περιφερειακή Ενότητα στην Πελοπόννησο

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΑ ΠΛΗΝ CAMPINGS								
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ	2015				2016			
	ΑΦΙΞΕΙΣ			ΚΛΙΝΕΣ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡ ΓΟΥΝ	ΑΦΙΞΕΙΣ			ΚΛΙΝΕΣ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥ ΡΓΟΥΝ
	ΗΜΕΔΑΠ ΟΙ	ΑΛΛΟΔΑΠ ΟΙ	ΣΥΝΟΛΟ		ΗΜΕΔΑ ΠΟΙ	ΑΛΛΟΔΑ ΠΟΙ	ΣΥΝΟΛΟ	
ΣΥΝΟΛΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	609.690	325.450	935.140	33.517	635.952	347.843	983.795	34.007
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΡΚΑΔΙΑΣ	45.326	5.758	51.084	3.154	46.567	4.260	50.827	2.967
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ	174.674	143.195	317.869	9.750	176.620	135.166	311.786	9.873
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ	158.046	85.713	243.759	8.449	153.593	102.867	256.488	8.281
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΛΑΚΩΝΙΑΣ	89.299	38.793	128.092	4.359	106.307	41.121	147.428	4.911
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	142.345	51.991	194.336	7.805	152.865	64.429	218.288	7.975

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018

Αντίθετα, οι διανυκτερεύσεις στην ΠΕ Αργολίδας αυξήθηκαν το 2016 σε σχέση με το 2015. Σε αυτή την περίπτωση οι αλλοδαποί τουρίστες σημείωσαν περισσότερες διανυκτερεύσεις σε σχέση με τους ημεδαπούς. Και στο κομμάτι των διανυκτερεύσεων η Αργολίδα βρίσκεται στην πρώτη θέση σε σχέση με τις άλλες περιφέρειες της Πελοποννήσου. Τέλος, όσον αφορά στην πληρότητα, η περιοχή κινείται κοντά στο 39%, σημειώνοντας αύξηση σε σχέση με το 2015. Όμως, παραμένει αρνητικό το γεγονός ότι η πληρότητα στο σύνολο της χώρας είναι στο 50%, καλώντας τους τοπικούς φορείς και επιχειρηματίες να σημειώσουν πρόοδο στο συγκεκριμένο τομέα (πίνακας 12).

Πίνακας 12. Διανυκτερεύσεις και πληρότητα στα καταλύματα ξενοδοχειακού τύπου ανά Περιφερειακή Ενότητα στην Πελοπόννησο

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ	2015			ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ	2016			ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ
	ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ				ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ			
	ΗΜΕΔΑΠΟΙ	ΑΛΛΟΔΑΠΟΙ	ΣΥΝΟΛΟ		ΗΜΕΔΑΠΟΙ	ΑΛΛΟΔΑΠΟΙ	ΣΥΝΟΛΟ	
ΣΥΝΟΛΟ ΧΩΡΑΣ	13.201.273	63.570.840	76.772.113	49.10%	13.943.606	65.941.418	79.885.024	50.10%
ΣΥΝΟΛΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	1.355.977	1.123.336	2.479.313	27.40%	1.460.924	1.343.328	2.804.252	30.50%
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΡΚΑΔΙΑΣ	93.520	17.181	110.701	12.40%	98.355	11.414	109.769	12.40%
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ	409.304	441.883	851.187	35.00%	429.544	539.136	968.680	38.80%
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ	318.942	313.306	632.248	25.30%	322.588	342.615	665.203	26.90%
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΛΑΚΩΝΙΑΣ	181.683	75.948	257.631	20.80%	230.404	89.487	319.891	24.60%
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	352.528	275.018	627.546	31.70%	380.033	360.676	740.709	36.50%

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018

4.4 Ανάλυση SWOT

Με βάση λοιπόν τα δεδομένα που παρουσιάστηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, μπορεί να πραγματοποιηθεί μια ανάλυση SWOT, η οποία συνοψίζει τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές για τη νέα ξενοδοχειακή μονάδα, που προγραμματίζεται να δημιουργηθεί στην Αργολίδα.

Πίνακας 13. Ανάλυση SWOT για τη δημιουργία ξενοδοχειακής μονάδας στην περιοχή της Αργολίδας

Strengths – Δυνατά σημεία	Weaknesses – Αδυναμίες
<ul style="list-style-type: none"> – Ο τουρισμός είναι ένας από τους σημαντικότερους κλάδους της Ελληνικής οικονομίας, διαμορφώνοντας αντίστοιχη επιχειρηματική κουλτούρα στη χώρα. – Σχετικά μεγάλος αριθμός τουριστικών αφίξεων και εσόδων στην Ελλάδα, που αναμένεται να αυξηθεί τα επόμενα χρόνια. – Η ΠΕ Αργολίδας έχει τουριστικό προσανατολισμό. – Η ΠΕ Αργολίδας έχει επηρεαστεί λιγότερο από την οικονομική κρίση συγκριτικά με την υπόλοιπη Ελλάδα. – Οι φυσικοί πόροι στην περιοχή είναι επαρκείς και ανώτερης ποιότητας. – Το μικροκλίμα στην περιοχή είναι ήπιο και σταθερό. – Πλεονεκτική τοποθεσία. 	<ul style="list-style-type: none"> – Δυσκολίες στην εύρεση χρηματοδότησης των επιχειρήσεων εξαιτίας της κρίσης. – Ο τουρισμός χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό αστάθειας. – Υψηλός βαθμός εσωτερικού και εξωτερικού ανταγωνισμού. – Ο πληθυσμός στην ΠΕ Αργολίδας γηράσκει, ο μέσος όρος ηλικίας είναι υψηλός. – Χαμηλός αριθμός τουριστών από το εξωτερικό στην ΠΕ Αργολίδας. – Χαμηλό ποσοστό πληρότητας στην ΠΕ Αργολίδας. – Δύσκολο να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας, τουλάχιστον τα πρώτα χρόνια. – Υστέρηση στις τεχνικές υποδομές.
Opportunities – Ευκαιρίες	Threats – Απειλές
<ul style="list-style-type: none"> – Ευκαιρίες για δημιουργία ξενοδοχειακών μονάδων 4 και 5 αστέρων στην περιοχή της Αργολίδας, υπάρχει κενό στην αγορά. – Στόχευση σε τουρίστες εντός της ΕΕ. – Στόχευση σε νέες τουριστικές αγορές όπως: ΗΠΑ, Ρωσία και Κίνα. – Η χώρα μπαίνει στην οικονομική εποχή μετά την κρίση, όπου οι ανάγκες για νέες επενδύσεις είναι έντονη. – Ανάπτυξη – χρήση νέων και καινοτόμων τεχνολογιών. 	<ul style="list-style-type: none"> – Η εγχώρια οικονομία έχει επηρεαστεί αρνητικά από την κρίση (υψηλό δημόσιο χρέος και χαμηλό διαθέσιμο εισόδημα). – Η χώρα έχει υψηλό ποσοστό ανεργίας. – Η δημιουργία ξενοδοχειακής μονάδας απαιτεί σχετικά μεγάλη κεφαλαιακή επάρκεια. – Ασταθές φορολογικό περιβάλλον, πολυνομία και γραφειοκρατία. – Ο ελληνικός τουρισμός παρουσιάζει υψηλό βαθμό εποχικότητας.

Κεφάλαιο 5

Ανάλυση της έννοιας του επιχειρηματικού σχεδίου

5.1 Τα επιχειρηματικά σχέδια

Τα επιχειρηματικά σχέδια παρουσιάζουν ομοιότητες με τα σχέδια βιωσιμότητας που αναλύθηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο. Σε γενικές γραμμές, αφορούν στην σχεδιαστική διαδικασία που ακολουθεί μια επιχείρηση, αξιοποιώντας τα δυνατά της χαρακτηριστικά, για να πετύχει τους επιχειρηματικούς της στόχους. Τόσο τα σχέδια βιωσιμότητας, όσο και τα επιχειρηματικά σχέδια, υπογραμμίζουν την έντονη ανάγκη του σχεδιασμού που υπάρχει στον επιχειρηματικό κόσμο και στον τομέα του μανάτζμεντ γενικότερα (Μεταξάς και Λαλένης, 2006). Για τους Kotler & Keller (2006, σελ. 68), το επιχειρηματικό σχέδιο ορίζεται ως το έγγραφο ή η μελέτη που συνοψίζει τις γνώσεις των στελεχών μιας εταιρείας σχετικά με την αγορά που δραστηριοποιείται και περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο σχεδιάζει να πετύχει τους στόχους της. Το επιχειρηματικό σχέδιο λοιπόν περιέχει τακτικές οδηγίες για την υλοποίησή του και για την κατανομή των δαπανών σε κάθε φάση διεκπεραίωσής του.

Η δομή των επιχειρηματικών σχεδίων, σύμφωνα με τους Kotler & Keller (2006) και Jobber (2004), πρέπει να περιλαμβάνει τέσσερα βασικά μέρη, ήτοι: συνοπτική περίληψη και πίνακας περιεχομένων, ανάλυση της κατάστασης, επιχειρηματική στρατηγική, οικονομικές εκτιμήσεις και αποτελέσματα, και συστηματικοί έλεγχοι υλοποίησης. Καταρχάς, το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να περιέχει μια εισαγωγική περίληψη, που ενημερώνει συνοπτικά και επαρκώς τους ενδιαφερόμενους σχετικά με την επένδυση που θα πραγματοποιηθεί. Η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης παρουσιάζει στοιχεία σχετικά με τις πωλήσεις, την αγορά, τους ανταγωνιστές, και τις δυνάμεις του μακρο-περιβάλλοντος (Kotler & Keller, 2006; Daft, 2006). Οι δυνάμεις αυτές

διαμορφώνονται από τις εκάστοτε πολιτικές, οικονομικές, νομικές, τεχνολογικές, πολιτιστικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές συνθήκες. Εύστοχα στη βιβλιογραφία αναφέρονται με το ακρώνυμο PESTEL (Political, Economical, Social, Technological, Environmental and Legal forces). Ένα άλλο εργαλείο που χρησιμοποιείται σε αυτή τη φάση, και το οποίο στην παρούσα διατριβή παρουσιάστηκε νωρίτερα, είναι η ανάλυση SWOT (Brassington, and Pettit., 2003; Jobber, 2004). Στο τρίτο στάδιο της επιχειρηματικής στρατηγικής, ορίζονται η αποστολή και οι στόχοι της εταιρείας, με βάση και την ανάλυση που προηγήθηκε στο προηγούμενο βήμα. Οι Kotler & Keller (2006) επίσης αναφέρουν ότι σε αυτή τη φάση είναι σημαντικό να οριστούν οι ανάγκες που οι προσφορές της επιχείρησης αποβλέπουν να ικανοποιήσουν, καθώς και η ανταγωνιστική τοποθέτηση της σειράς των προϊόντων/υπηρεσιών, η οποία θα δώσει πληροφορίες για την τακτική που θα ακολουθηθεί για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων του επιχειρηματικού σχεδίου. Σε αυτό το στάδιο επίσης, πολύ σημαντική είναι η συμβολή του μάρκετινγκ που παραπέμπει στον καθορισμό των τεσσάρων στοιχείων του μείγματός του: προϊόν, τιμή, διανομή και προώθηση (Kotler & Keller, 2006; Jain, 2000).

Οι οικονομικές εκτιμήσεις περιλαμβάνουν προβλέψεις σχετικά με τις μελλοντικές πωλήσεις, εκτίμηση των δαπανών, αναλυτική παρουσίαση λίστας εσόδων και εξόδων, χρήση αριθμοδεικτών, κτλ. Το τελευταίο στάδιο περιλαμβάνει τη διεξαγωγή ελέγχων για την παρακολούθηση και προσαρμογή της υλοποίησης του σχεδίου. Επειδή ένα επιχειρηματικό σχέδιο επηρεάζεται από μια σειρά παραγόντων, που δεν μπορούν εύκολα να καθοριστούν, ή και να προβλεφτούν, καλό είναι να αναπτύσσονται και εναλλακτικές στρατηγικές υλοποίησης του σχεδίου.

Σε γενικές γραμμές, συμπληρώνουν οι Ferrell και Hartline (2011), ένα επιχειρηματικό σχέδιο περιγράφει αναλυτικά, ποια θα είναι η επιχείρηση, ποιοι θα είναι οι πελάτες της, ποια θα είναι η φιλοσοφία λειτουργίας της εταιρείας (αξίες, οράματα, κτλ.), ποια θα είναι τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του οργανισμού και ποιος θα είναι ο οικονομικός και κοινωνικός αντίκτυπος του.

5.2 Η σχέση των επιχειρηματικών σχεδίων με τη στρατηγική της εταιρείας

Οι Berry & Wilson (2000), συμπληρώνοντας τους Kotler & Keller (2006), γράφουν ότι για την αξιολόγηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου πρέπει να προσεγγιστούν τέσσερα ερωτήματα:

1. Είναι το σχέδιο απλό; Ένα επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να είναι εύκολα κατανοητό, ώστε το περιεχόμενο του να μπορεί να επικοινωνηθεί εύκολα σε όλα τα συμβαλλόμενα μέρη.
2. Είναι το σχέδιο συγκεκριμένο; Οι στόχοι πρέπει να είναι σαφείς και μετρήσιμοι, χρονικά οριοθετημένοι και κοστολογημένοι. Το ίδιο ισχύει και για κάθε διαδικασία που περιλαμβάνει το επιχειρηματικό πλάνο.
3. Είναι το σχέδιο ρεαλιστικό; Εκτός από συγκεκριμένοι, οι στόχοι και οι απαιτούμενες ενέργειες του σχεδίου πρέπει να είναι ρεαλιστικοί.
4. Είναι το σχέδιο ολοκληρωμένο; Ένα ολοκληρωμένο σχέδιο περιλαμβάνει όλα τα στάδια που αναφέρθηκαν νωρίτερα, και δίνει βάση στην αλληλουχία και τη συνέχεια μεταξύ των σταδίων.

Συνεπώς, τα επιχειρηματικά σχέδια αποτελούν μια σύνθετη διαδικασία, που είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη χάραξη της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης (Jain, 2000). Σε αυτό το πλαίσιο, ο τελευταίος αναφέρει ότι η κατάρτιση ενός ολοκληρωμένου επιχειρηματικού σχεδίου προϋποθέτει ότι η επιχείρηση σκέφτεται στρατηγικά. Η στρατηγική σκέψη είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη επιτυχημένων επιχειρηματικών ομίλων και τα βασικά της χαρακτηριστικά συνοψίζονται στον πίνακα 14. Όπως φαίνεται παρακάτω, οι διαφορές του στρατηγικού από το παραδοσιακό μάνατζμεντ αφορούν μια σειρά από διαστάσεις όπως: την αντίληψη του χρόνου και την επιρροή του στη λειτουργία της εταιρείας, τον συνολικό προσανατολισμό, τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, την αλληλεπίδραση με το επιχειρηματικό περιβάλλον, την αξιοποίηση νέων ευκαιριών, την εταιρική κουλτούρα και το στυλ ηγεσίας. Όλα τα παραπάνω αντανακλούνται και στη χάραξη του επιχειρηματικού σχεδίου, καλώντας τα στελέχη των επιχειρήσεων να καταρτίζουν πλάνα υιοθετώντας τις αρχές της στρατηγικής σκέψης (Jain, 2000; Doyle, 2000).

Πίνακας 14. Χαρακτηριστικά στρατηγικής σκέψης

Σημείο διαφοράς	Στρατηγική σκέψη (σύγχρονη προσέγγιση)	Παραδοσιακό μάνατζμεντ
Χρονικό πλαίσιο	Μακροπρόθεσμη προσέγγιση που διαμορφώνει και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.	Βραχυχρόνια προσέγγιση προσαρμοσμένη αποκλειστικά σε ετήσια οικονομικά αποτελέσματα.
Προσανατολισμός	Επαγωγική και διαισθητική.	Περιγραφική.
Διαδικασία λήψης αποφάσεων	Από τη βάση της επιχείρησης προς τα πάνω.	Από την κορυφή της επιχείρησης και προς τα κάτω.
Αλληλεπίδραση με το επιχειρηματικό περιβάλλον	Μεγάλη εξάρτηση, ανάπτυξη δυνατότητας προσαρμογής στις αλλαγές.	Το περιβάλλον θεωρείται ως σταθερό και δεδομένο.
Αξιοποίηση νέων ευκαιριών	Συστηματική διερεύνηση του περιβάλλοντος για την ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών.	Ad hoc αναζήτηση.
Εταιρική κουλτούρα	Συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης, οριζόντια και κάθετα. Ενθάρρυνση της δημιουργικής σκέψης και της καινοτομίας.	Συγκεντρωτική διοίκηση. Έμφαση κυρίως στην εμπειρία των υπαλλήλων και στον έλεγχο.
Ηγεσία	Προληπτική προοπτική.	Αντιδραστική προοπτική.

Πηγή: Jain, 2000

5.3 Οφέλη από την κατάρτιση επιχειρηματικών σχεδίων

Συγγραφείς όπως ο Jain (2000), ο Doyle (2000) και η Μηλιώτη (2001) αναφέρουν ότι η κατάρτιση των επιχειρηματικών σχεδίων έχει τα εξής οφέλη για τις επιχειρήσεις:

- Οδηγεί σε αρτιότερη τοποθέτηση του οικονομικού οργανισμού στην αγορά.
- Η εταιρεία εξελίσσεται σύμφωνα με το όραμα και τη φιλοσοφία της ανώτερης διοίκησης.

- Είναι μια αποτίμηση της επιχειρηματικής ιδέας και το γραπτό αποτέλεσμα μιας διαδικασίας σχεδιασμού.
- Υποχρεώνει τα εμπλεκόμενα μέρη να συμμετέχουν σε μια επιχειρηματική πρόταση με συγκεκριμένο τρόπο.
- Συνοψίζει τις πιθανότητες επιτυχίας και αποτυχίας μιας επιχειρηματικής ιδέας.
- Αποκαλύπτει πιθανά κενά στη γνώση και πρόταση και βοηθάει στην κάλυψή τους.
- Παρέχει τα μέσα για την εξέταση όλων των πτυχών της νέας επιχείρησης και των συνεπειών μιας σειράς στρατηγικών αποφάσεων, σχετικά με τη διαχείριση, το μάρκετινγκ, τα οικονομικά και το ανθρώπινο δυναμικό.
- Αναγνωρίζει τους πιθανούς πελάτες/καταναλωτές, την αγορά στόχο και τον απαιτούμενο όγκο πωλήσεων, ώστε η νέα εταιρεία να είναι οικονομικά βιώσιμη.
- Παραθέτει τα απαραίτητα υλικά και τους απαραίτητους πόρους και αποκαλύπτει ποια από αυτά πρέπει να αποκτηθούν.
- Παράλληλα, ενισχύει την ενεργή συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσα στον οργανισμό, καθιστώντας τους σημαντικούς παράγοντες της εταιρικής λειτουργίας.
- Ο οργανισμός είναι πιο ευέλικτος και λιγότερο ευάλωτος σε αλλαγές.
- Το επιχειρηματικό σχέδιο ενισχύει τη συνεργασία των στελεχών της εταιρείας για την επίλυση προβλημάτων.
- Τα αποτελέσματα του σχεδίου έχουν θετικό οικονομικό αλλά και κοινωνικό αντίκτυπο.

Εν κατακλείδι, στην ακαδημαϊκή θεωρία η κατάρτιση επιχειρηματικών σχεδίων ξεφεύγει από την αποκλειστική εκτέλεση μιας διαδικασίας με συγκεκριμένα βήματα, αλλά αντίθετα, εντάσσεται στη δημιουργία μιας συνολικότερης εταιρικής κουλτούρας, που τοποθετεί τον σχεδιασμό στο επίκεντρό της και εστιάζει σε ζητήματα συνεργασίας, συμμετοχικής λήψης αποφάσεων, κτλ. Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψη όλα τα παραπάνω, στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζεται το επιχειρηματικό σχέδιο για τη δημιουργία ξενοδοχειακής μονάδας στην Αργολίδα.

5.4 Λάθη που πρέπει να αποφεύγονται κατά τη διαδικασία εκπόνησης των επιχειρηματικών σχεδίων

Κλείνοντας αυτή την ενότητα, ενδιαφέρον παρουσιάζει η αναφορά των Johshon et al., (2008) σχετικά με τα λάθη που πρέπει να αποφεύγονται όταν εκτελούνται επιχειρηματικά πλάνα. Πιο συγκεκριμένα, οι συγγραφείς εστιάζουν σε πέντε σημεία:

1. Αδυναμία ρεαλιστικών οικονομικών προβλέψεων: σε αρκετές περιπτώσεις τα επιχειρηματικά σχέδια εμπεριέχουν ιδιαίτερα αισιόδοξες οικονομικές προβλέψεις στην προσπάθειά τους να πείσουν τους επενδυτές. Τα σχέδια πρέπει αντίθετα να έχουν ρεαλιστικούς οικονομικούς στόχους και να εστιάζουν σε επίτευξη μακροχρόνιας οικονομικής ανάπτυξης.
2. Μη επιτυχής τμηματοποίηση της αγοράς και ελλιπής στόχευση: όπως αναφέρει ο Fill (2006), είναι δύσκολο να πείσεις έναν επιχειρηματία ότι δεν πρέπει να στοχεύεις στην ικανοποίηση των αναγκών όλων των δυνάμει πελατών, αλλά πρέπει να επικεντρώνεσαι στις κατηγορίες αγοραστών που μπορείς να εξυπηρετήσεις καλύτερα. Αυτή είναι και η πηγή δημιουργίας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
3. Ελλιπής έρευνα: πολλά επιχειρηματικά σχέδια δεν διεξάγουν αναλυτική έρευνα σχετικά με τις ανάγκες της αγοράς και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την μελλοντική τους αποτυχία.
4. Φτωχή ανάλυση ανταγωνισμού: στο ίδιο μήκος κύματος, τα επιχειρηματικά σχέδια πρέπει να περιλαμβάνουν την λεπτομερή ανάλυση των χαρακτηριστικών και της στρατηγικής των ανταγωνιστών, με στόχο την καλύτερη τοποθέτηση της εταιρείας στην αγορά (Fill, 2006).
5. Υπερβολική έμφαση στις διαφημιστικές δαπάνες: σε αρκετές περιπτώσεις τα επιχειρηματικά σχέδια εστιάζουν κυρίως σε πραγματοποίηση διαφημιστικών δαπανών, με στόχο να πείσουν τους καταναλωτές, και όχι στη δημιουργία ολοκληρωμένων επιχειρηματικών μονάδων, που είναι εστιασμένες στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών τους.

Κεφάλαιο 6

Μελέτη Περίπτωσης

(Παράδειγμα επιχειρηματικού σχεδίου για το Irion Hotel)

6.1 Σύντομη περιγραφή του εγχειρήματος

Στόχος του επιχειρηματικού σχεδίου είναι η κατασκευή μιας μικρής ξενοδοχειακής μονάδας 20 δωματίων και 45 κλινών στην περιοχή Κάντια Ιρίων στην Αργολίδα. Το ξενοδοχείο που θα δημιουργηθεί θα είναι τεσσάρων αστέρων και θα παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Μελλοντικός στόχος είναι η μονάδα να αναβαθμιστεί στα πέντε αστέρια. Το ξενοδοχείο θα κατασκευαστεί σε ιδιόκτητη έκταση, εντός χώρου 10 στρεμμάτων, που βρέχεται από τη θάλασσα, προσφέροντας στην επιχείρηση ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Η μονάδα θα περιλαμβάνει εστιατόριο και καφετέρια τα οποία θα είναι ανοιχτά σε όλο το κοινό και όχι μόνο στους πελάτες του ξενοδοχείου.

Φιλοδοξία του επιχειρηματικού εγχειρήματος είναι να συμβάλλει στην τοπική οικονομική ανάπτυξη της περιοχής, αξιοποιώντας τα ιδιαίτερα τοπικά χαρακτηριστικά της (Metaxas, 2008). Η μονάδα προβλέπεται να απασχολήσει συνολικά 17 άτομα πλήρους απασχόλησης και εποχιακό προσωπικό όταν παραστεί ανάγκη. Όσον αφορά στη χρηματοδότηση του νέου επιχειρηματικού σχήματος, θα βασιστεί σε κεφάλαια των επενδυτών και σε τραπεζικό δανεισμό. Παράλληλα, θα γίνει προσπάθεια να ενταχθεί η επένδυση σε τοπικά ή εθνικά προγράμματα επιδοτήσεων (ΕΣΠΑ, κτλ). Τέλος, η εταιρεία θα λειτουργεί με την εμπορική επωνυμία “Irion Hotel”, συνδέοντας έτσι το όνομα της περιοχής με τις προσφερόμενες υπηρεσίες.

6.2 Υπηρεσίες της νέας επιχείρησης

Η επιχείρηση θα προσφέρει τις εξής υπηρεσίες προς τους πελάτες της:

Διαμονή:

- Διαμονή σε απλό δίκλινο/τρίκλινο
- Διαμονή σε σουίτα
- Διαμονή σε μεγάλη σουίτα
- Διαμονή σε οικογενειακό δωμάτιο

Εστίαση:

- Γεύματα εστιατορίου. Το εστιατόριο θα έχει μενού που θα αποτελείται κυρίως από τοπικές συνταγές στις οποίες θα χρησιμοποιούνται προϊόντα της περιοχής.
- Μπουφές πρωινού
- Υπηρεσίες καφέ μπαρ
- Φιλοξενία εκδηλώσεων

**Οι υπηρεσίες εστίασης δεν απευθύνονται μόνο στους ενοίκους του ξενοδοχείου, αλλά είναι ανοιχτές στο κοινό.*

Επιπρόσθετες παροχές:

- Free WiFi
- Χρηματοκιβώτιο
- Κλιματισμός: Θέρμανση/Ψύξη
- Έξτρα κρεβάτια (> 2 μέτρα)
- Ηχομόνωση
- Σκληρό ξύλο / παρκέ μονωτικό δάπεδο
- Δίχτυ για κουνουπιέρες
- Ντους
- Στεγνωτήρας μαλλιών
- Δωρεάν προϊόντα περιποίησης
- Τηλέφωνο
- Τηλεόραση επίπεδης οθόνης

- Ψυγείο
- Υπηρεσία αφύπνισης
- Πρωινός μπουφές
- 24ωρη ρεσεψιόν
- Express Check Out
- Πιστοποίηση πυρασφάλειας
- Ταχυδρομικές υπηρεσίες
- Υπηρεσίες περιποίησης νυχιών
- Αποθήκευση αποσκευών
- Χώρος στάθμευσης
- Baby Sitting
- Πρόσβαση σε υπολογιστή και εκτυπωτή
- Μασάζ
- Οργάνωση εκδρομών και περιηγήσεων με ξεναγήσεις
- Ενοικίαση ποδηλάτων και οργάνωσης εκδρομών

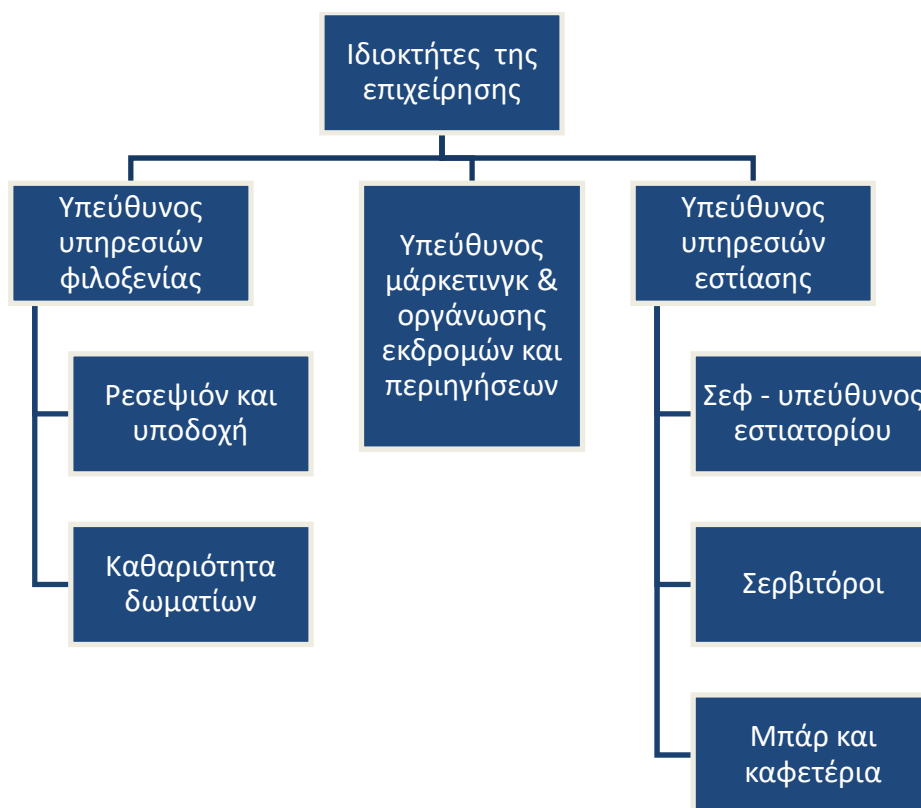
6.3 Όραμα και αποστολή της νέας επιχείρησης

Με βάση λοιπόν και τις υπηρεσίες που αναφέρθηκαν νωρίτερα, *όραμα* της επιχείρησης είναι να προσφέρει ξενοδοχειακές υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, προβάλλοντας τα ιδιαίτερα τοπικά χαρακτηριστικά της περιοχής (περιβάλλον, πολιτιστική ταυτότητα, τοπικές γεύσεις, κτλ) προσελκύοντας τουρισμό που ανήκει στα μεσαία και ανώτερα κοινωνικά στρώματα. Σε αυτό το πλαίσιο, *αποστολή* του ξενοδοχείου είναι η εξασφάλιση της οικονομικής κερδοφορίας μέσα από την παροχή αναβαθμισμένων υπηρεσιών φιλοξενίας. Επίσης, η συμβολή στην τοπική ανάπτυξη, μέσω της τόνωσης της απασχόλησης και της αύξησης της τουριστικής επισκεψιμότητας στην περιοχή.

6.4 Οργανόγραμμα της νέας εταιρείας

Το διάγραμμα 9 δείχνει το οργανόγραμμα της νέας επιχείρησης. Όπως φαίνεται παρακάτω, τρία είναι τα βασικά τμήματα της επιχείρησης, που σχετίζονται με τις προσφερόμενες υπηρεσίες της, ήτοι: 1) τμήμα υπεύθυνο για της υπηρεσίες φιλοξενίας,

2) τμήμα υπεύθυνο για την οργάνωση εκδρομών και περιηγήσεων των επισκεπτών, 3) τμήμα υπεύθυνο για την εστίαση.



Διάγραμμα 9. Οργανόγραμμα εταιρείας

Εκτός από τους ιδιοκτήτες, ιδιαίτερα κρίσιμος είναι ο ρόλος των τριών υπευθύνων που θα συντονίσουν τα αντίστοιχα τμήματα. Ο πίνακας 15 δείχνει τις λεπτομέρειες που χρειάζονται για να καλυφθούν επαρκώς οι συγκεκριμένες θέσεις:

Πίνακας 15. Διευθυντικές θέσεις στην νέα επιχείρηση

Θέση εργασίας	Αναμενόμενος χρόνος απόδοσης του εργαζόμενου	Απαιτούμενες Δεξιότητες
Υπεύθυνος υπηρεσιών φιλοξενίας	[12-18 μήνες]	Προϋπηρεσία τουλάχιστον 5 έτη σε συναφές αντικείμενο σε διευθυντική θέση

Θέση εργασίας	Αναμενόμενος χρόνος απόδοσης του εργαζόμενου	Απαιτούμενες Δεξιότητες
Υπεύθυνος μάρκετινγκ & οργάνωσης εκδρομών και περιηγήσεων	[12-18 μήνες]	Προϋπηρεσία τουλάχιστον 5 έτη στο χώρο του μάρκετινγκ ή/και του τουρισμού Διακρίσεις και βραβεία
Υπεύθυνος υπηρεσιών εστίασης	[12-18 μήνες]	Προϋπηρεσία τουλάχιστον 5 έτη σε συναφές αντικείμενο σε διευθυντική θέση Διακρίσεις και βραβεία

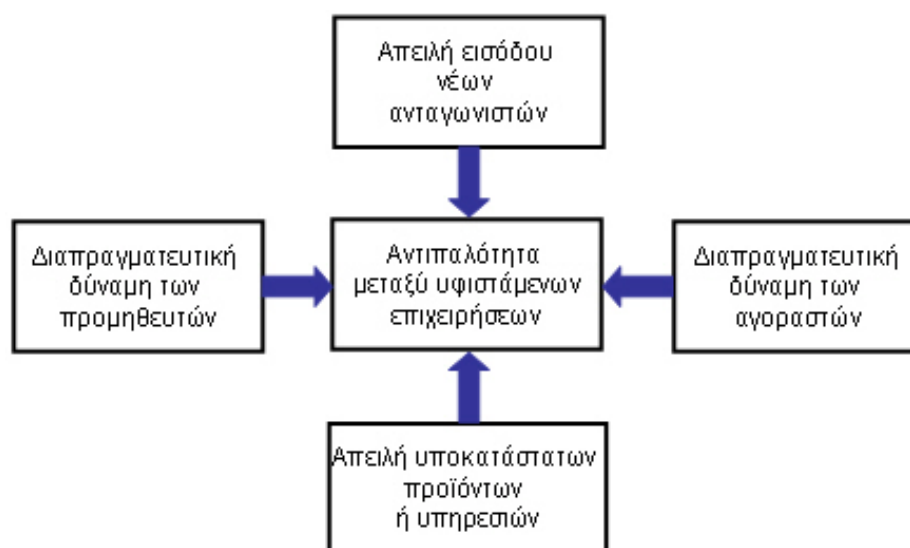
Εκτός από τα τρία διευθυντικά στελέχη, η επιχείρηση θα απασχολεί άλλα 14 άτομα εκ των οποίων 3 θα εργάζονται στη ρεσεψιόν, 2 θα ασχολούνται με την καθαριότητα, ένας θα είναι σεφ και 8 θα εργάζονται ως σερβιτόροι στο εστιατόριο και στο καφέ του ξενοδοχείου (βλέπε αναλυτικά πίνακα 16).

Πίνακας 16. Θέσεις εργασίας (όχι διευθυντικές) στη νέα επιχείρηση

Θέση εργασίας	Αριθμός εργαζομένων	Απαιτούμενες Δεξιότητες
Ρεσεψιόν και υποδοχή	[3]	Τουλάχιστον 2 χρόνια προϋπηρεσίας σε αντίστοιχη θέση 2-3 Ξένες γλώσσες
Καθαριότητα δωματίων	[2]	Τουλάχιστον 1 χρόνος προϋπηρεσίας σε αντίστοιχη θέση
Σεφ	[1]	Τουλάχιστον 3 χρόνια προϋπηρεσίας σε αντίστοιχη θέση Πτυχίο από αντίστοιχη σχολή Βραβεία και διακρίσεις
Σερβιτόροι (εστιατόριο και καφέ)	[8]	Τουλάχιστον 2 χρόνια προϋπηρεσίας σε αντίστοιχη θέση Πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης επιθυμητό. Ξένες γλώσσες.

6.5 Ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης

Η ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης μπορεί να πραγματοποιηθεί με το μοντέλο των πέντε δυνάμεων που ανέπτυξε ο Porter (1979). Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων είναι ένα εργαλείο που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αναλύσουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν, με βάση πέντε δυνάμεις: 1) την αντιπαλότητα μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων, 2) τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, 3) τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, 4) την είσοδο νέων ανταγωνιστών στην αγορά και 5) την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή/και υπηρεσίες (βλέπε διάγραμμα 10). Σύμφωνα με τον Doyle (2000), το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter (1979) είναι ένα από τα πιο δυναμικά μοντέλα, που βοηθάνε την επιχείρηση να αντιληφθεί τις δυνάμεις, που διαμορφώνουν το επιχειρηματικό περιβάλλον και να ενισχύσουν την ανταγωνιστική τους θέση.



Διάγραμμα 10. Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter (1979)

6.5.1 Η Δύναμη των ανταγωνιστών

Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα στο τρίτο κεφάλαιο, η Αργολίδα βρίσκεται στις πρώτες θέσεις της Περιφέρειας Πελοποννήσου σε αριθμό, τόσο μονάδων, όσο και δωματίων και κλινών. Ειδικότερα, υπάρχουν συνολικά 24 μονάδες τεσσάρων αστέρων και 7 πέντε αστέρων, οι οποίες αποτελούν και τους βασικούς ανταγωνιστές της επιχείρησης. Τα βασικά χαρακτηριστικά όμως των κύριων ανταγωνιστών παρουσιάζονται στον πίνακα 17:

Πίνακας 17. Βασικοί ανταγωνιστές τις νέας επιχείρησης

Ανταγωνιστής	Έτος ίδρυσης	Μέγεθος	Δυνατά σημεία	Αδυναμίες
Kandia Castle	-	Μεσαίο	<p>Πολυετής λειτουργία και εμπειρία στον ξενοδοχειακό κλάδο.</p> <p>Η εταιρεία έχει συνδέσει τη λειτουργία της με την τοπική κοινωνία.</p> <p>Αρχιτεκτονικός σχεδιασμός υψηλής ποιότητας.</p> <p>Παροχή ιδιαίτερα ποιοτικών υπηρεσιών 5 αστέρων.</p> <p>Μεγάλη γκάμα παρεχόμενων υπηρεσιών.</p>	<p>Χαμηλός βαθμός ευελιξίας και προσαρμογής σε αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον.</p> <p>Χαμηλός βαθμός εξειδίκευσης στην εξυπηρέτηση συγκεκριμένων ομάδων καταναλωτών.</p> <p>Υψηλό κόστος λειτουργίας.</p> <p>Το μέγεθος του ξενοδοχείου δίνει ένα πιο απρόσωπο χαρακτήρα στη φιλοξενία.</p>
Fiore Di Candia	-	Μικρό	<p>Οικογενειακός χαρακτήρας επιχείρησης που βασίζεται σε προσωπικές σχέσεις με τους πελάτες.</p> <p>Παροχές για οικογένειες και εστίαση στη συγκεκριμένη ομάδα τουριστών.</p> <p>Όμορφη ατμόσφαιρα.</p>	<p>Το ξενοδοχείο στερείται γενικότερα ενός χαρακτήρα.</p> <p>Έλλειψη επιχειρηματικής στρατηγικής.</p> <p>Χαμηλό εύρος υπηρεσιών.</p> <p>Σχετικά μέτρια ποιότητα υπηρεσιών φιλοξενίας.</p>
Candia House	-	Μεσαίο	<p>Εσωτερική διακόσμηση δωματίων με υψηλή αισθητική.</p> <p>Ξενοδοχείο με χαρακτήρα που στοχεύει σε τουρίστες μεσαίων και υψηλών εισοδημάτων.</p> <p>Μεγάλη γκάμα υπηρεσιών.</p> <p>Εύκολη πρόσβαση στη θάλασσα.</p>	<p>Σχετικά υψηλές τιμές.</p> <p>Έλλειψη στρατηγικού προσανατολισμού και στοχευμένου μάρκετινγκ</p>
Casa al mare	-	Μικρό	<p>Εύκολη πρόσβαση στη θάλασσα.</p> <p>Οικογενειακός χαρακτήρας.</p> <p>Σχετικά περιποιημένοι χώροι.</p>	<p>Έλλειψη χαρακτήρα (απλά ενοικιαζόμενα δωμάτια)</p> <p>Έλλειψη ενεργειών μάρκετινγκ.</p> <p>Μικρό μέγεθος</p> <p>Χαμηλή γκάμα υπηρεσιών</p>

Σε γενικές γραμμές, τα περισσότερα ξενοδοχεία στην περιοχή είναι σε μορφή ενοικιαζόμενων δωματίων, που προσφέρουν τις βασικές παροχές και λειτουργούν κατά κύριο λόγο το καλοκαίρι. Τα μόνα ξενοδοχεία που έχουν ένα ξεχωριστό χαρακτήρα είναι πρώτον - και κυριότερο - το Kandia Castle και το Candia House. Το Kandia Castle είναι ξενοδοχείο πέντε αστέρων και κατέχει ηγετικό ρόλο στην τοπική αγορά. Παρόλο αυτά, εξίσου σημαντικοί ανταγωνιστές για την νέα επιχείρηση είναι ξενοδοχεία που βρίσκονται σε άλλους τουριστικούς προορισμούς, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Σε αυτό το πλαίσιο, οι παραπάνω επιχειρήσεις δεν πρέπει να θεωρηθούν μόνο ως ανταγωνιστές, αλλά και ως εταιρείες που έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν δίκτυα συνεργασίας μαζί με την νέα επιχείρηση, με στόχο τη συνολική αναβάθμιση της τουριστικής ταυτότητας της Κάντιας. Η παραπάνω πρόταση αποτελεί μια διαφορετική επιχειρηματική προσέγγιση, που δεν θεωρεί τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, που λειτουργούν στο ίδιο χωρικό πλαίσιο, μόνο ως ανταγωνιστές, αλλά και ως πιθανούς συνεργάτες, που θα συμβάλλουν στην άνοδο του τουρισμού στην περιοχή.

6.5.2 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Η ανάλυση της τουριστικής αγοράς στο τέταρτο κεφάλαιο έδειξε ότι η Ελλάδα συνολικά έχει αυξημένο αριθμό αλλοδαπών τουριστών, ενώ οι τάσεις αναμένεται να συνεχίσουν να είναι αυξητικές. Στην περιοχή της Αργολίδας όμως, ο αριθμός των αλλοδαπών τουριστών είναι σχετικά χαμηλός και κυμαίνεται σχεδόν στα ίδια επίπεδα με τους Έλληνες επισκέπτες. Στόχος της νέας εταιρείας είναι να εστιάσει κυρίως στις ξένες ευρωπαϊκές αγορές. Οι λόγοι που οδηγούν σε αυτή τη στρατηγική είναι οι εξής: α) οι ξένες αγορές έχουν πολύ μεγάλο περιθώριο ανάπτυξης, δεδομένου ότι αφορούν πολύ μεγάλες αγορές, β) οι ξένες αγορές μπορούν να συμβάλλουν στη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων του προβλήματος της εποχικότητας. Σε πρώτη φάση το ξενοδοχείο θα εστιάσει σε ευρωπαϊκές αγορές (Γερμανία, Ηνωμένο Βασίλειο, Ιταλία, Γαλλία, Βέλγιο, Ρωσία και Ολλανδία). Σε δεύτερη φάση η νέα ξενοδοχειακή μονάδα θα στοχεύσει και στις αγορές της Ασίας (Κίνα και Ινδία), οι οποίες παρουσιάζουν έντονα αυξητικές τάσεις (Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού, 2018). Ο πυρήνας αυτού του εμπορικού προσανατολισμού είναι να προσφέρει τη δυνατότητα στους ξένους τουρίστες να γνωρίσουν τις ομορφιές του φυσικού περιβάλλοντος, την ιστορία και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της περιοχής της Αργολίδας και ειδικότερα της Κάντιας. Με άλλα λόγια, το τουριστικό «προϊόν» που προτείνεται δεν αφορά μόνο στην απόλαυση του ήλιου και

της θάλασσας που προσφέρει η χώρα μας, αλλά επιδιώκει να προσφέρει μια τουριστική εμπειρία, που επιπλέον φέρνει τους επισκέπτες σε επαφή με την ιστορία αλλά και την παρούσα πολιτιστική ταυτότητα του τουριστικού προορισμού.

6.5.3 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι προμηθευτές της νέας ξενοδοχειακής μονάδας αφορούν ένα μεγάλο αριθμό επαγγελματιών, όπως: τοπικούς παραγωγούς τροφίμων (γαλακτοκομικά προϊόντα, κρέατα, ψάρια, ελαιόλαδο, εσπεριδοειδή κτλ.), γραφεία ταξιδιών, εταιρείες καθαρισμού, κτλ. Η εταιρεία εφόσον είναι καινούρια δεν έχει μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη απέναντι στους προμηθευτές της. Επίσης, το μέγεθός της δεν της επιτρέπει να πετύχει οικονομίες κλίμακας. Για αυτούς τους λόγους η νέα επιχείρηση θα αναπτύξει συνεργασίες με μικρούς τοπικούς παραγωγούς, με στόχο να αποτελέσει ένα σύνδεσμο που θα φέρει σε επαφή ξένους τουρίστες με τα προϊόντα - κυρίως τρόφιμα - της περιοχής. Αυτό θα συμβάλλει και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

6.5.4 Είσοδος νέων ανταγωνιστών στην αγορά

Η δημιουργία νέων ξενοδοχειακών μονάδων σε γενικές γραμμές είναι μια ακριβή επένδυση, καθιστώντας έτσι την είσοδο νέων «παικτών» στην αγορά πιο δύσκολη. Η συνεχής όμως άνοδος του τουρισμού καθώς και ο τουριστικός προσανατολισμός της περιοχής συμβάλλουν προς τη κατασκευή νέων μονάδων. Οι μονάδες αυτές όμως, θα πρέπει να δρουν σε συνεργασία με τις υπάρχουσες με στόχο τη συνολική αναβάθμιση του τουριστικού προορισμού της Κάντιας.

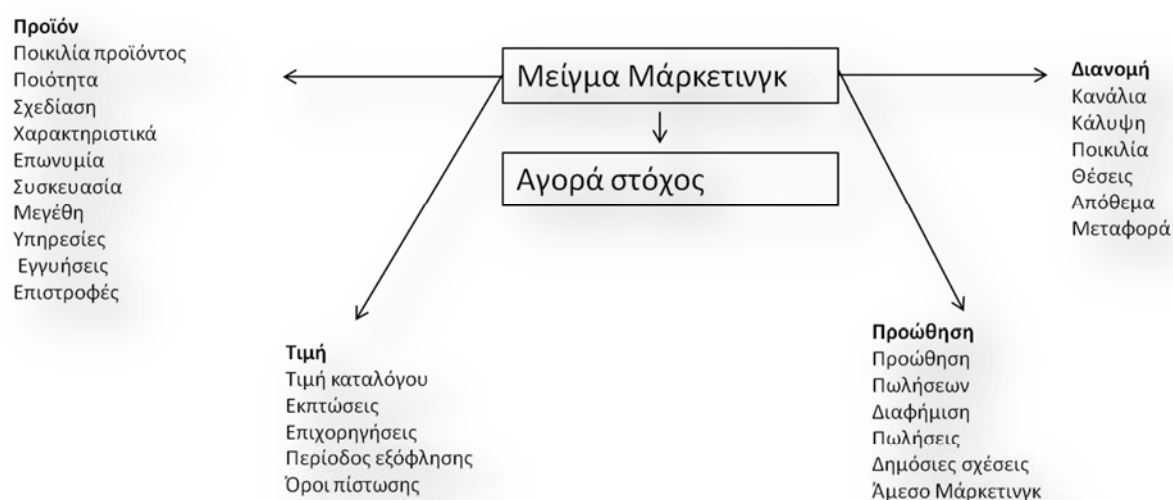
6.5.5. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή/και υπηρεσίες

Μια νέα τάση που έχει εμφανιστεί στην τουριστική αγορά και λειτουργεί ως υποκατάστατο στις ξενοδοχειακές υπηρεσίες είναι η ενοικίαση στέγης μέσω των ψηφιακών πλατφόρμων της οικονομίας του διαμοιρασμού, τύπου Airbnb. Οι Αθανασίου και Κωστή (2018) αναφέρουν ότι αυτή η τάση αναμένεται να παρουσιάσει σταθερή και σημαντική άνοδο τα επόμενα χρόνια στην Ελλάδα, επηρεάζοντας σημαντικά την

τουριστική αγορά. Συνεπώς, απαιτείται η παρακολούθηση του φαινομένου και η επαγρύπνηση με στόχο να μειωθούν οι κίνδυνοι για τη νέα επιχείρηση.

6.6 Μάρκετινγκ – 4 P

Οι ενέργειες μάρκετινγκ επικεντρώνονται γύρω από την αποτελεσματική διαχείριση των τεσσάρων στοιχείων του μείγματός του, ήτοι: προϊόν, τιμή, διανομή ή τοποθεσία και επικοινωνία (Jobber, 2004; Kotler & Keller, 2006). Το κάθε ένα από αυτά τα στοιχεία επηρεάζεται από μια σειρά παραμέτρους (βλέπε διάγραμμα 11).



Διάγραμμα 11. Τα τέσσερα P του μείγματος μάρκετινγκ, Πηγή: Kotler και Keller, 2006, σελ.21

Ο Lauterborn (1990), συμπληρώνοντας τους Kotler και Keller (2006), υποστηρίζει ότι τα τέσσερα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ προσεγγίζουν αντίστοιχα τα τέσσερα C των πελατών. Πιο αναλυτικά αυτά τα C είναι: οι λύσεις για τον πελάτη (Customer), το κόστος (Cost), η άνεση (Comfort) και η επικοινωνία (Communication). Το μοντέλο των Kotler και Keller (2006) είναι γενικό και αφορά το σύνολο των επιχειρήσεων. Η προσαρμογή του στο παράδειγμα της εταιρείας «Irgion Hotel» παρουσιάζεται στις επόμενες παραγράφους.

6.6.1 Προϊόν/υπηρεσία

Τρεις είναι οι βασικές υπηρεσίες που θα προσφέρει η εταιρεία: 1) υπηρεσίες φιλοξενίας, 2) υπηρεσίες εστίασης και 3) οργάνωση εκδρομών και περιηγήσεων. Βασική φιλοσοφία και για τις τρεις αυτές υπηρεσίες είναι η ανάδειξη της ταυτότητας της περιοχής και η ενσωμάτωσή της στις προσφερόμενες υπηρεσίες. Σε αυτό το πλαίσιο, στις υπηρεσίες φιλοξενίας θα προσφέρονται καλλυντικά και προϊόντα περιποίησης (σαπούνια, σαμπουάν, ντους σώματος, κρέμες περιποίησης μαλλιών, κτλ.), που παράγονται με φυσικές πρώτες ύλες και κυρίως με παρθένο ελαιόλαδο από μικρούς παραγωγούς, οι οποίοι δεν έχουν πρόσβαση στα ράφια των μεγάλα σούπερ μάρκετ. Οι παραγωγοί αυτοί θα προέρχονται από όλη την Ελλάδα και κυρίως, όπου αυτό είναι εφικτό, από την Αργολίδα.

Το ίδιο σκεπτικό θα ακολουθηθεί και για τις υπηρεσίες εστίασης. Η Αργολίδα είναι μια περιοχή όπου το καλό κλίμα, η γειτνίαση με τη θάλασσα και το ανάγλυφο του εδάφους ευνοεί την παραγωγή τροφίμων υψηλής ποιότητας. Ειδικότερα, στην περιοχή παράγονται οπωροκηπευτικά προϊόντα όπως: πορτοκάλια, μανταρίνια, λεμόνια, βερίκοκα, ρόδια, αργίτικο πεπόνι, καρπούζι κ.ά. Παράλληλα, ιδιαίτερα δημοφιλές είναι και το παρθένο ελαιόλαδο της περιοχής με εξαιρετική γεύση και άρωμα. Χαρακτηριστική είναι και η γιορτή ελιάς και ελαιόλαδου που πραγματοποιείται κάθε Νοέμβρη στο Κρανίδι, όπου στόχος της είναι να αναβιώσει την πλούσια αγροτική παράδοση, που έχει η περιοχή στην καλλιέργεια της ελιάς. Ακόμα, στην Αργολίδα παράγονται ποιοτικά κηπευτικά προϊόντα (ντομάτες, φασόλια, αρακάς, αγγούρια, μελιτζάνες, κτλ.) καθώς και η αγκινάρα Ιρίων, που είναι ένα τρόφιμο με ιδιαίτερα γευστικά και διατροφικά χαρακτηριστικά. Η αγκινάρα Ιρίων παράγεται στην περιοχή των Ιρίων σε μια έκταση 12.000 στρεμμάτων και αποτελεί ένα τοπικό χαρακτηριστικό της περιοχής. Ενδεικτικά, τον Μάιο οργανώνεται η γιορτή της Αγκινάρας, η οποία μπορεί να λειτουργήσει και ως πόλος έλξης τουριστών. Τέλος, η Αργολίδα παράγει και κρασί υψηλής ποιότητας, έχοντας έναν ικανοποιητικό αριθμό οινοποιείων. Ποικιλίες που παράγονται στην περιοχή περιλαμβάνουν το Αγιωργίτικο, δεδομένου ότι βρίσκεται κοντά στη Νεμέα, που αποτελεί τη μεγαλύτερη αμπελουργική ζώνη της χώρας, το Αθήρι, το Λαγόθρι, τη Μαλαγουζιά, το Μοσχοφίλερο, (Μαντίνα), τον Ροδίτη, το Καμπερνέ Ασπούδες, το Καλλινιατίνο Μαυρούδια κ.α.

Όλα τα παραπάνω λοιπόν θα αποτελέσουν τη βάση πάνω στην οποία θα «σχεδιαστούν» οι υπηρεσίες εστίασης, όπου θα περιλαμβάνουν τοπικές συνταγές και ανάδειξη των γεύσεων και των προϊόντων της Αργολίδας. Στόχος είναι οι επισκέπτες να μην είναι απλά καταναλωτές των τοπικών προϊόντων, αλλά να έρχονται σε πιο στενή επαφή με τον τόπο που τα παράγει, βοηθώντας τους να αποκτήσουν δεσμούς μαζί του.

Τέλος, η οργάνωση εκδρομών και περιηγήσεων θα εστιάσει στην ανάδειξη της πολιτιστικής ταυτότητας και της ιστορίας στην Αργολίδα, περιλαμβάνοντας ξεναγήσεις και ημερήσιες εκδρομές σε Ναύπλιο, Ασκληπιείο και αρχαίο θέατρο Επιδαύρου, Μυκήνες, Τίρυνθα, Ηραίο και Αρχαία αγορά του Άργους, κτλ. Οι ξεναγήσεις αυτές θα συνδυάζονται με επισκέψεις σε οινοποιεία της περιοχής, κατά κύριο λόγο στην οινοπαραγωγική ζώνη της Νεμέας. Στα οινοποιεία οι επισκέπτες θα έρχονται σε επαφή με τις γεύσεις της περιοχής, αποκτώντας έτσι μια πιο ολοκληρωμένη τουριστική εμπειρία. Όλες οι εκδρομές και οι περιηγήσεις θα γίνονται με ξεναγούς.

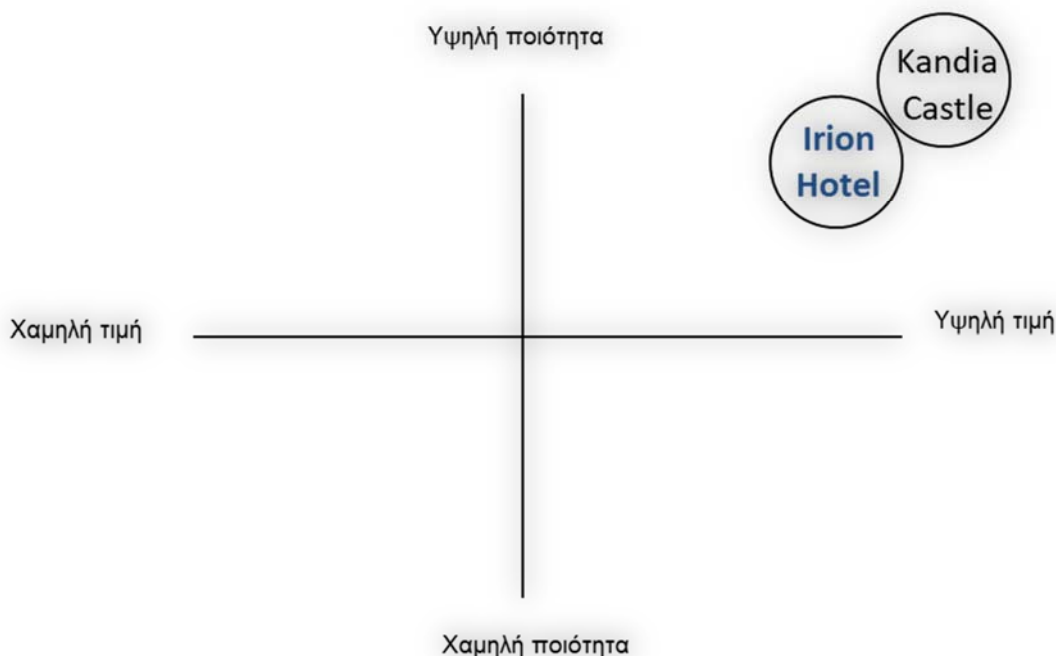
6.6.2 Πολιτικές τιμολόγησης

Η νέα εταιρεία θα ακολουθήσει την εξής τιμολογιακή πολιτική:

Πίνακας 18. Τιμολογιακή πολιτική της νέας εταιρείας

	Τιμές low season 1/11-30/4	Τιμές High season 1/5-31/10
Διαμονή σε δίκλινο	50 €	80 €
Διαμονή σε τρίκλινο	75€	110 €
Διαμονή σε οικογενειακό δωμάτιο	90€	130 €
Διαμονή σε σουίτα	120€	150€
Υπηρεσίες εστιατορίου	Τιμή φαγητού για το άτομο χωρίς κρασί: 15-20 €	
Υπηρεσίες ξεναγήσης	65 € με γεύματα/ημέρα	

Σε γενικές γραμμές, η τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης επικεντρώνεται στην παροχή υπηρεσιών φιλοξενίας υψηλής ποιότητας σε μέτριες προς υψηλές τιμές. Η τοποθέτηση της εταιρείας στην αγορά (τον κύριο ανταγωνιστή) όσον αφορά τη σχέση τιμής ποιότητας φαίνεται στο διάγραμμα 12.



Διάγραμμα 12. Χάρτης positioning, ποιότητας/τιμής για τη νέα επιχείρηση

6.6.3 Τοποθεσία – Διανομή

Η τοποθεσία της νέας μονάδας βρίσκεται στην περιοχή Κάντια Ιρίων στην Αργολίδα σε ιδιόκτητη έκταση (βλέπε διάγραμμα 13), η οποία καταλήγει σε «παρθένα» αμμώδη παραλία μήκους ενός χιλιομέτρου, εξασφαλίζοντας στους πελάτες άμεση και ανεμπόδιστη πρόσβαση σε αυτή. Η Κάντια είναι ένα μικρό χωριό χτισμένο δίπλα στη θάλασσα, μεταξύ των Ιρίων και του Δρεπάνου, που ανήκει στον Δήμο Ναυπλιέων και βρέχεται από τα νερά του Αργολικού Κόλπου. Πήρε το όνομά της από το Βενετικό όνομα του νησιού της Κρήτης (Κάντια), που ακόμα ήταν σε χρήση εκείνη την περίοδο (greece.terrabook.com, 2018). Η απόσταση από τα βασικά σημεία ενδιαφέροντος στην εγγύς περιοχή έχει ως εξής:

- 17 χλμ. από το Ναύπλιο
- 28 χλμ. από την Επίδαυρο
- 35 χλμ. από τις Μυκήνες

- 22 χλμ. από την Τίρυνθα
- 165 χλμ. από την Αθήνα
- 157 χλμ. από τη Καλαμάτα

Όπως φαίνεται, είναι θετικό το γεγονός ότι, εκτός από τους σημαντικούς αρχαιολογικούς – πολιτιστικούς χώρους, που αναφέρθηκαν στο επιχειρηματικό σχέδιο παραπάνω, το νέο ξενοδοχείο βρίσκεται σχετικά κοντά στην Αθήνα, σε απόσταση 2 ωρών από το διεθνές αεροδρόμιο των Σπάτων. Αυτό σημαίνει ότι οι ταξιδιώτες από το εξωτερικό θα έρχονται στη νέα μονάδα κυρίως από την Αθήνα ή εναλλακτικά από την Καλαμάτα.



Διάγραμμα 13. Τοποθεσία που θα πραγματοποιηθεί η επένδυση

Κατασκευαστικά, θα δημιουργηθούν 20 δωμάτια, 14 από τα οποία θα είναι δίκλινα με δυνατότητα να γίνουν τρίκλινα, 3 θα είναι σουίτες και 3 θα είναι οικογενειακά. Τα τετραγωνικά μέτρα (κατά προσέγγιση) του κάθε χώρου που θα δημιουργηθεί αναφέρονται στον πίνακα 19:

Πίνακας 19. Εμβαδά των χώρων της επιχείρησης (τ.μ.)

Τύπος δωματίων/χώρων	Αριθμός δωματίων/χώρων	Τετραγωνικά μέτρα
Δίκλινα	14	20-25
Οικογενειακά	3	30-35
Σουίτες	3	45-50
Εστιατόριο (ωφέλιμος χώρος)	1	70
Καφέ (ωφέλιμος χώρος)	1	60
Κουζίνα/ Τουαλέτες	1	60
Ρεσεψιόν υποδοχή	1	40

6.6.4 Προωθητικές ενέργειες

Οι προωθητικές ενέργειες θα πραγματοποιηθούν μετά την έναρξη της λειτουργίας της επιχείρησης και θα περιλαμβάνουν τα εξής:

Πίνακας 20. Σχεδιασμός προωθητικών ενεργειών της νέας επιχείρησης

Δραστηριότητα
<p><i>Ανάπτυξη συνεργασιών με τουριστικά γραφεία</i></p> <p>Ανάπτυξη συνεργασιών με τουριστικά γραφεία που φέρνουν τουρίστες από τις εξής χώρες: Γερμανία, Αγγλία, Ιταλία, Γαλλία, Ισραήλ.</p> <p>Δημιουργία ενιαίων πακέτων προσφορών με τους τουριστικούς πράκτορες.</p>

Διαδίκτυο

Δημιουργία δια-δραστικού και δυναμικού site.

Διαφήμιση στο διαδίκτυο έτσι ώστε το site να βγαίνει ψηλά στις αναζητήσεις στο Google.

Banners σε ιστοσελίδες διακοπών.

Καταχώρηση σε ιστοσελίδες όπως trivago και booking.

Δημιουργία σελίδων και συνεχής παρουσία στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Ραδιόφωνο

Διαφημιστικό σποτ σε τοπικούς ραδιοφωνικούς σταθμούς

Διαφημιστικό σποτ σε ραδιοφωνικούς σταθμούς πανελλήνιας εμβέλειας.

Οι ραδιοφωνικές διαφημίσεις αφορούν την ενίσχυση του εγχώριου τουρισμού

Καταχωρήσεις σε περιοδικά

Διαφημίσεις σε περιοδικά που ασχολούνται με τις διακοπές, καθώς και σε κλαδικά περιοδικά του τουρισμού και της εστίασης.

Συμμετοχή σε τουριστικές εκθέσεις

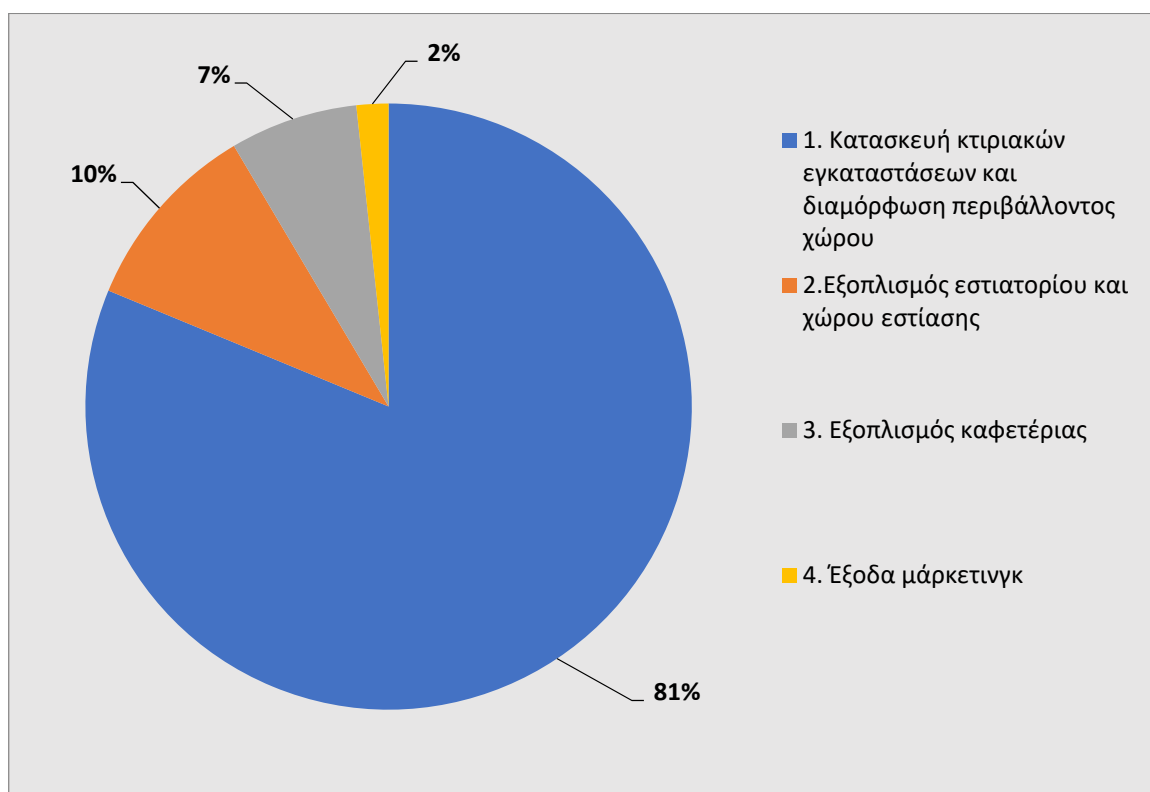
Συμμετοχή σε εκθέσεις τουρισμού μαζί με εκπροσώπους τοπικών αναπτυξιακών φορέων

6.7 Χρηματοοικονομικά στοιχεία

Καταρχάς, ο πίνακας 21 δείχνει το κόστος εκκίνησης της εταιρείας καθώς και τον συνολικό προϋπολογισμό της επενδυτικής δαπάνης. Συνολικά η επένδυση θα κοστίσει 1.173.000 €. Το 81 % της επένδυσης αφορά στην κατασκευή των κτιριακών εγκαταστάσεων και στη διαμόρφωση του περιβάλλοντος χώρου. Το επόμενο μεγάλο έξοδο είναι η αγορά του εξοπλισμού του ξενοδοχείου και η διαμόρφωση του χώρου εστίασης (βλέπε διάγραμμα 14).

Πίνακας 21. Κόστος εκκίνησης για τη νέα επιχείρηση και συνολικός προϋπολογισμός επενδυτικής δαπάνης

Κόστος εκκίνησης της εταιρείας	Κόστος (Ευros)	Προϋπολογισμός επενδυτικής δαπάνης	Κόστος (Ευros)
Άδειες		1. Κατασκευή κτιριακών εγκαταστάσεων και διαμόρφωση περιβάλλοντος χώρου	
Επωνυμία Επιχείρησης	500,00 €	Κατασκευή κεντρικού κτιρίου του ξενοδοχείου (ανέγερση κτιρίου, διαμόρφωση εσωτερικών χώρων, πρόσβαση ΑΜΕΑ, ηλεκτρολογικές εγκαταστάσεις, υδραυλικά, βαψίματα, κτλ.)	700.000,00 €
Άδειες	2.500,00 €	Αγορά οχημάτων	20.000,00 €
Επωνυμίες	1.500,00 €	Εξοπλισμός υπολογιστών	6.000,00 €
Domain names στο διαδίκτυο	500,00 €	Μηχανολογικός εξοπλισμός (έπιπλα, τηλέφωνα, ηλεκτρονικές συσκευές, ψυγεία, κτλ.)	60.000,00 €
Εμπορικά σήματα / σχέδια / διπλώματα ευρεσιτεχνίας	2000,00 €	Διαμόρφωση περιβάλλοντα χώρου	35.000,00 €
Καταχώρηση οχήματος	500,00 €	Συστήματα κλιματισμού (ψύξη θέρμανση)	25.000,00 €
Αμοιβές		Αγορά γης	-
Αμοιβές λογιστή	1.500,00 €	Εξοπλισμός γραφείου	2.000,00 €
Αμοιβές δικηγόρου	1.500,00 €	Ανελκυστήρας	15.000,00 €
Κόστος μίσθωσης (προκαταβολή ενοικίου)	-	Λοιπά εξαρτήματα	10.000,00 €
Ηλεκτρισμός, νερό	10.000,00 €	Άλλα έξοδα	30.000,00 €
Σύνδεση τηλεφώνου	1.000,00 €	Γεωργικά έργα	50.000,00 €
Σύνδεση στο Internet	500,00 €		
Λογισμικό Ηλεκτρονικών Υπολογιστών	5.000,00 €		
		2. Εξοπλισμός εστιατορίου και χώρου εστίασης (μηχανήματα, κουζίνες, σκεύη, έπιπλα κτλ.)	120.000,00 €
Μισθοί και ασφάλιση (ανά έτος)	236.632,00 €		
Κόστος εκτυπώσεων	5.000,00 €	3. Εξοπλισμός καφετέριας (μηχανολογικός εξοπλισμός, έπιπλα, κτλ)	80.000,00 €
Χαρτικά και είδη γραφείου	1.500,00 €		
Συντήρηση κτιρίων και εγκαταστάσεων	5.000,00 €	4. Έξοδα μάρκετινγκ (διαδίκτυο, ηλεκτρονική προβολή, συμμετοχή σε εκθέσεις, κτλ.)	20.000,00 €
Συνολικό κόστος εκκίνησης της εταιρείας	275.132,00 €	Συνολικό κόστος επένδυσης	1.173.000,00 €



Διάγραμμα 14. Κόστος επένδυσης ανά δαπάνη

Τα έργα κατασκευής του ξενοδοχείου θα ξεκινήσουν το 2019 και θα ολοκληρωθούν τον Σεπτέμβριο του ίδιου χρόνου, με στόχο η επιχείρηση να αρχίσει να λειτουργεί από τις αρχές του 2020. Το αναλυτικό χρονοδιάγραμμα των ενεργειών, που θα πραγματοποιηθούν μέχρι να ανοίξει η επιχείρηση, φαίνεται στον πίνακα 22.

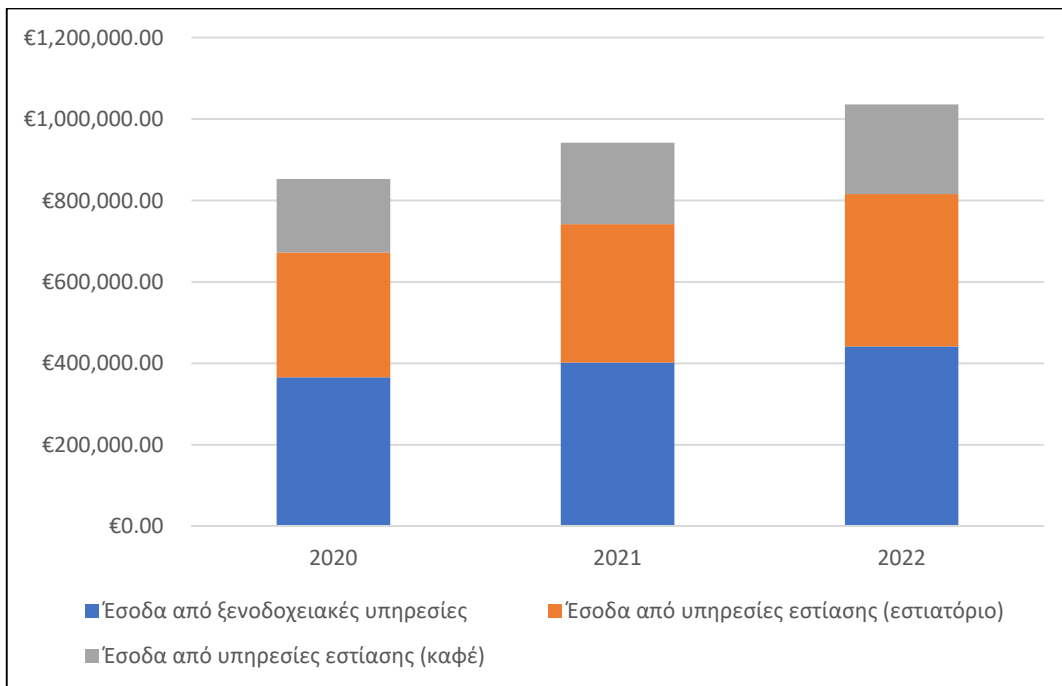
Πίνακας 22. Χρονοδιάγραμμα ενεργειών για την έναρξη λειτουργίας της εταιρείας (2019)

Ενέργειες	Ιαν	Φεβ	Μαρ	Απρ	Μαϊ	Ιουν	Ιουλ	Αυγ	Σεπ	Οκτ	Νοε	Δεκ
Κατασκευή ξενοδοχείου	■	■	■	■	■	■	■	■				
Διαμόρφωση περιβάλλοντος χώρου							■	■	■			
Διακόσμηση δωματίων								■	■	■		
Αγορά εξοπλισμού εστίασης										■		
Αγορά εξοπλισμού καφετέριας										■		
Προσλήψεις προσωπικού										■	■	
Δαπάνες μάρκετινγκ												■

Ακόμα, ο πίνακας 23 δείχνει την πρόβλεψη κερδών/ζημιών για τη νέα επιχείρηση για τα έτη 2020 - 2022. Σε γενικές γραμμές, τα έσοδα από τις ξενοδοχειακές υπηρεσίες και τις υπηρεσίες εστίασης αποτελούν τους βασικούς μοχλούς ανάπτυξης της εταιρείας (βλέπε διάγραμμα 15). Τα έσοδα αναμένεται να αυξηθούν σταδιακά και εξαρτώνται από το ποσοστό πληρότητας που θα καταφέρει να πετύχει η εταιρεία.

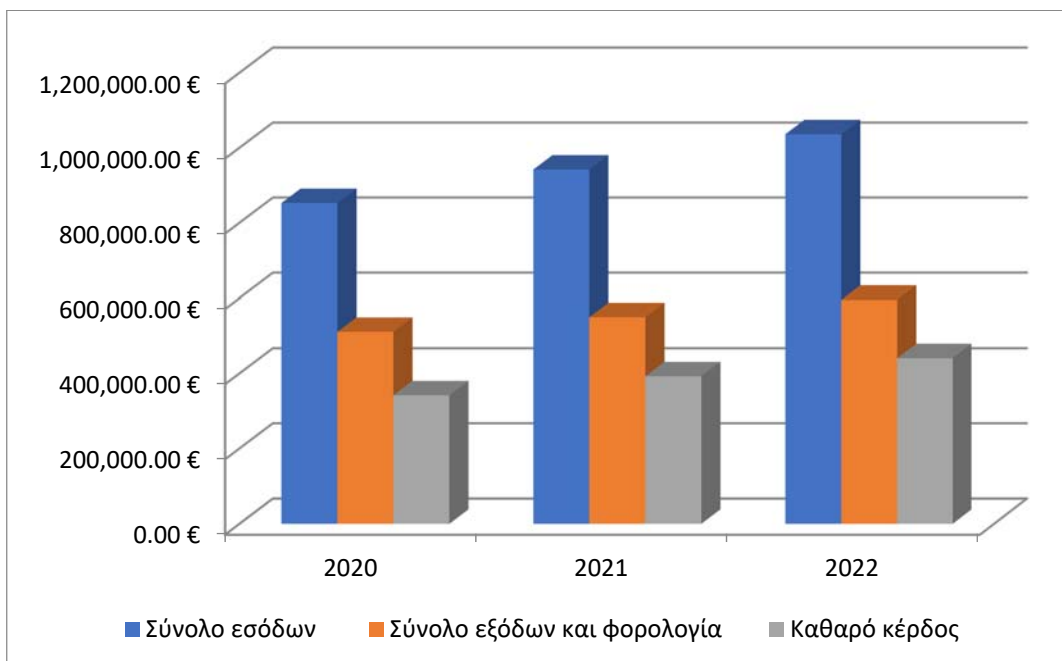
Πίνακας 23. Πρόβλεψη κερδών/ ζημιών (2020-2022)

Πρόβλεψη κερδών και ζημιών	2020	2021	2022
Έσοδα			
Έσοδα από ξενοδοχειακές υπηρεσίες	365.820,00 €	402.000,00 €	442.000,00 €
Πληρότητα	50 %	55%	60 %
Έσοδα από υπηρεσίες εστίασης (εστιατόριο)	306.820,00 €	340.000,00 €	374.000,00 €
Έσοδα από υπηρεσίες εστίασης (καφέ)	180.000,00 €	200.000,00 €	220.000,00 €
Σύνολο εσόδων	852.640,00 €	942.000,00 €	1.036.000,00 €
Έξοδα			
Λογιστικές αμοιβές	1.500,00 €	1.700,00 €	1.700,00 €
Διαφήμιση και μάρκετινγκ	20.000,00 €	22.000,00 €	25.000,00 €
Λειτουργικά έξοδα	20.000,00 €	23.000,00 €	26.000,00 €
Λογαριασμοί (ηλεκτρική ενέργεια, φυσικό αέριο, νερό)	25.000,00 €	27.000,00 €	27.000,00 €
Τηλέφωνο	4.000,00 €	4.500,00 €	5.000,00 €
Καταβολή δόσης δανείων	9.000,00 €	9.000,00 €	9.000,00 €
Έξοδα αυτοκινήτων	5.000,00 €	6.000,00 €	7.000,00 €
Επισκευές και συντήρηση	15.000,00 €	20.000,00 €	22.000,00 €
Χαρτικά και εκτύπωση	2.000,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €
Αμοιβές και έξοδα τρίτων	8.000,00 €	9.000,00 €	10.000,00 €
Αποσβέσεις παγίων	25.000,00€	28.000,00€	30.000,00€
Αμοιβές προσωπικού και ασφάλιση	236.632,00 €	236.632,00 €	250.000,00 €
Σύνολο εξόδων	371.132,00 €	389.332,00 €	415.200,00 €
Φορολογία	139.637,32 €	160.273,72 €	180.032,00 €
Καθαρό κέρδος	341.870,68 €	392.394,28 €	440.768,00 €



Διάγραμμα 15. Πρόβλεψη εσόδων για την επιχείρηση

Από την άλλη πλευρά, τα βασικά έξοδα της επιχείρησης είναι η μισθοδοσία του προσωπικού και η ιδιαίτερα υψηλή φορολογία επιχειρήσεων. Παρόλο αυτά προβλέπεται από τον πρώτο χρόνο κερδοφορία που θα ξεπερνάει τις 300.000 € και η οποία αναμένεται να παρουσιάσει αυξητικές τάσεις (διάγραμμα 16). Το γεγονός ότι τα έσοδα προέρχονται από τρεις διαφορετικές κατηγορίες υπηρεσιών μειώνει το ρίσκο της νέας μονάδας.



Διάγραμμα 16 Πρόβλεψη εσόδων και κερδοφορίας για τη νέα επιχείρηση

Τέλος, ο πίνακας 24 δείχνει τις αναμενόμενες ταμειακές ροές για τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της επιχείρησης.

Πίνακας 24. Ταμειακές ροές του πρώτου χρόνου λειτουργίας της επιχείρησης (2020)σε €

	Ιαν	Φεβ	Μαρ	Απρ	Μαϊ	Ιουν	Ιουλ	Αυγ	Σεπ	Οκτ	Νοε	Δεκ
Εισερχόμενα μετρητά												
Έσοδα από πωλήσεις υπηρεσιών	20.000	25.000	30.000	40.000	90.000	120.000	140.000	160.000	95.000	75.000	30.000	30.000
Σύνολο εισερχομένων	20.000	25.000	30.000	40.000	90.000	120.000	140.000	160.000	95.000	75.000	30.000	30.000
Λογιστικές αμοιβές	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
Διαφήμιση και μάρκετινγκ	1.500	500	500	1.000	4.000	4.000	4.000	3.000	1.000	500	0	0
Τραπεζικά τέλη και χρεώσεις	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750
Τραπεζικός τόκος	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Λογαριασμοί (ηλεκτρική ενέργεια, φυσικό αέριο, νερό)	1.500	1.500	1.500	2.000	2.500	3.000	3.000	3.500	2.500	1.500	1.000	1.500
Τηλέφωνο	200	200	200	500	500	300	500	600	400	300	200	100
Έξοδα αυτοκινήτων	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	500	500
Επισκευές και συντήρηση	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250
Χαρτικά και εκτύπωση	165	165	165	165	165	165	170	180	165	165	165	165
Μισθοδοσία	19.720	19.720	19.720	19.720	19.720	19.720	19.720	19.720	19.720	19.720	19.720	19.720
Σύνολο εξερχομένων	27.610	26.610	26.610	27.910	31.410	31.710	31.915	31.525	28.310	26.710	25.710	26.110
ΤΕΛΙΚΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ	-7.610	-1.610	3.390	12.090	58.590	88.290	108.085	128.475	66.690	48.290	4.290	3.890

Από την ανάλυση των προβλεπόμενων χρηματοοικονομικών μεγεθών προέκυψε ότι, για ελάχιστο αποδεκτό (όπως επιλέχθηκε) ρυθμό απόδοσης (MARR) 12%, η παρούσα αξία γίνεται θετική μετά τον τέταρτο χρόνο λειτουργίας. Για την ίδια περίοδο ο εσωτερικός ρυθμός απόδοσης είναι: $(IRR) = 13,50\% > 12\%$.

Η πολύ ελπιδοφόρα αυτή απόδοση προκύπτει από το αρκετά θετικό σενάριο εσόδων που υιοθετήθηκε, τόσο όσον αφορά στις ετήσιες πληρότητες, όσο και από πλευράς εστίασης (αν και η προσωπική γνώση πραγματικών δεδομένων στην περιοχή επιτρέπει τέτοια αισιοδοξία). Ως αντιστάθμισμα όμως δεν συνυπολογίστηκε κανενός είδους επιδότηση, που στην πράξη η επιχείρηση θα επιδιώξει με μεγάλες πιθανότητες: κίνητρα για νέες επιχειρήσεις, ανάπτυξη της περιφέρειας, καινοτόμα προϊόντα – υπηρεσίες, ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος.

Κεφάλαιο 7

Συμπεράσματα

7.1 Συμπεράσματα

Στόχος της παρούσας διατριβής ήταν η εκπόνηση ενός σχεδίου βιωσιμότητας σχετικά με τη δημιουργία μιας νέας ξενοδοχειακής μονάδας τεσσάρων αστέρων και 20 δωματίων στην περιοχή Κάντια της ΠΕ Αργολίδας.

Καταρχάς, η ανάλυση της ακαδημαϊκής θεωρίας έδειξε ότι οι βασικοί παράγοντες επιτυχίας (success factors) των σχεδίων βιωσιμότητας για ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σχετίζονται με τη λεπτομερή ανάλυση της τουριστικής αγοράς και των χαρακτηριστικών της, με στόχο να αναπτυχθούν στρατηγικές και να δημιουργηθούν μονάδες, που θα ικανοποιούν άρτια τις ανάγκες των καταναλωτών, μετατρέποντας την επένδυση σε κερδοφόρα. Επίσης, σημαντική είναι η λεπτομερής αποτίμηση του κόστους δημιουργίας των ξενοδοχείων, αλλά και των λειτουργικών τους εξόδων, που μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη χρήση δεικτών και σύγχρονων χρηματοοικονομικών εργαλείων. Τέλος, ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας είναι η χωρική ανάλυση, που παραπέμπει στην ενδελεχή καταγραφή όλων των χαρακτηριστικών του προορισμού (τοπική οικονομία, ανταγωνισμός, γεωμορφολογικά χαρακτηριστικά, συμπεριφορά τοπικής κοινωνίας, κτλ.).

Εφαρμόζοντας τη θεωρία στην πράξη, η ανάλυση ανέδειξε ιδιαίτερα κρίσιμα στοιχεία που αφορούν τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον της νέας επιχείρησης. Πρώτον, σημαντικό είναι το γεγονός ότι ο τουρισμός είναι ένας από τους σημαντικότερους κλάδους της εγχώριας οικονομίας, έχοντας διαμορφώσει μια αντίστοιχη επιχειρηματική κουλτούρα στη χώρα. Εξίσου θετικό είναι ότι ο τουρισμός στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια παρουσιάζει αυξητικές τάσεις (σε έσοδα και αφίξεις) και οι προβλέψεις για τα επόμενα χρόνια είναι ότι αυτή η τάση θα συνεχιστεί. Η ΠΕ Αργολίδας έχει τουριστικό προσανατολισμό, στοιχείο που την καθιστά ως μια περιοχή

που θα συμμετέχει ενεργά στη μελλοντική τουριστική ανάπτυξη της χώρας. Πιθανώς ο προσανατολισμός της αυτός να έδρασε ως μια μικρή «ασπίδα προστασίας» απέναντι στις αρνητικές επιδράσεις της οικονομικής κρίσης που έπληξε την Ελλάδα μετά το 2008, και αυτό αποτυπώνεται τόσο στο κατά κεφαλή ΑΕΠ όσο και στο ποσοστό ανεργίας στην περιοχή.

Από την άλλη πλευρά, η ύφεση που κρατάει περίπου 10 χρόνια έχει προκαλέσει έντονες δυσκολίες στην εξασφάλιση της χρηματοδότησης των επιχειρήσεων. Παράλληλα, η τουριστική αγορά χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό αστάθειας, ενώ έχει και έντονο ανταγωνισμό, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό. Δυο ακόμα αρνητικά στοιχεία είναι ο χαμηλός αριθμός αλλοδαπών τουριστών που επισκέπτονται την Αργολίδα, καθώς και το σχετικά χαμηλό ποσοστό πληρότητας. Τέλος, το φορολογικό σύστημα και το διαρκώς μεταβαλλόμενο νομικό πλαίσιο, που έχει έντονο και το στοιχείο της γραφειοκρατίας, λειτουργούν ως ανασταλτικοί παράγοντες για τη δημιουργία νέων επενδύσεων στην Ελλάδα.

Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψη όλα τα παραπάνω, το σχέδιο βιωσιμότητας που παρουσιάστηκε στην παρούσα διατριβή αφορούσε στη δημιουργία μιας μικρής ξενοδοχειακής μονάδας, τεσσάρων αστέρων, 20 δωματίων και 45 κλινών. Αξίζει να σημειωθεί ότι στην περιοχή υπάρχει έλλειψη πολυτελών μονάδων, δημιουργώντας έτσι ένα κενό στην αγορά το οποίο επιδιώκει να καλύψει η προτεινόμενη επένδυση.

Βασικό χαρακτηριστικό του νέου εγχειρήματος είναι η ανάδειξη της ταυτότητας της περιοχής και η σύνδεσή της με τις προσφερόμενες ξενοδοχειακές υπηρεσίες. Σε αυτό το πλαίσιο, η νέα μονάδα εστιάζει στην παροχή υπηρεσιών ξενάγησης και οργάνωσης εκδρομών στην περιοχή, οι οποίες θα αφορούν σημεία ιδιαίτερου πολιτιστικού και ιστορικού ενδιαφέροντος. Παράλληλα, η νέα επιχείρηση θα περιλαμβάνει και υπηρεσίες εστίασης, οι οποίες θα βασίζονται στην προβολή των τοπικών γεύσεων και των τοπικών προϊόντων. Στόχος είναι οι μελλοντικοί πελάτες να έρθουν σε επαφή με τον τόπο της Αργολίδας, την ιστορία του, το παρόν του και τους ανθρώπους του. Επίσης θα επιδιωχθούν συνεργασίες με άλλες εταιρείες του κλάδου στην περιοχή, καίτοι ανταγωνίστριες, ώστε με συνολική προσπάθεια να επιμηκυνθεί η τουριστική περίοδος, να αυξηθούν οι μέσες πληρότητες, να προσελκυσθούν περισσότεροι αλλοδαποί τουρίστες.

Η νέα μονάδα θα επικεντρωθεί κυρίως σε ξένους τουρίστες στις αγορές της Γερμανίας, της Ιταλίας, του Ηνωμένου Βασιλείου, της Γαλλίας, της Ρωσίας, αλλά και αργότερα της Κίνας και της Ινδίας. Οι υπηρεσίες θα είναι υψηλού επιπέδου, σε τιμές σχετικά προσιτές, δίνοντας στην επιχείρηση καλή τοποθέτηση στη σχέση ποιότητας/τιμής. Θα δημιουργηθούν συνολικά 17 νέες θέσεις εργασίας πλήρους απασχόλησης και εποχιακό προσωπικό αν αυτό κριθεί αναγκαίο. Τέλος, το συνολικό κόστος της επένδυσης υπολογίζεται στα 1.173.000,00 €, ενώ τα σταδιακά αυξανόμενα ετήσια έσοδα από όλες τις υπηρεσίες της νέας μονάδας αναμένεται να φτάσουν για το 2022 τα 1.036.000,00 € με 60% πληρότητα και με το καθαρό κέρδος μετά από φόρους να ανέρχεται στα 440.7680,00 €.

Εν κατακλείδι, η παρούσα διατριβή προτείνει την πραγματοποίηση μιας τουριστικής επένδυσης που θα συνεισφέρει στην οικονομική ανάπτυξη της περιοχής της Αργολίδας, αξιοποιώντας τα ιδιαίτερα τοπικά χαρακτηριστικά της, συμβάλλοντας στη βελτίωση της ποιότητας ζωής της τοπικής κοινωνίας και επιδεικνύοντας σεβασμό απέναντι στους πόρους του φυσικού περιβάλλοντος.

7.2 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Οι προτάσεις για μελλοντικές έρευνες επικεντρώνονται στους εξής δύο άξονες:

- Δεδομένου ότι στην εν λόγω διατριβή χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά δευτερογενή δεδομένα, μελλοντικές μελέτες μπορούν να διεξάγουν και πρωτογενή έρευνα (ερωτηματολόγια ή προσωπικές συνεντεύξεις) για να εξετάσουν τις στάσεις των τουριστών, της τοπικής κοινωνίας και των αναπτυξιακών φορέων σχετικά με τη σχεδιαζόμενη επένδυση.
- Άλλες έρευνες μπορούν να εξετάσουν τη πραγματοποίηση παρόμοιων επιχειρηματικών εγχειρημάτων σε άλλες χώρες, με στόχο να συγκρίνουν την ελκυστικότητα της χώρας μας σε τέτοιου είδους επενδύσεις.

Βιβλιογραφία

Ελληνική:

Kotler, P., Keller, K., L., (2006), *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*, 12^η Αμερικάνικη έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Schermerhorn, J. (2011). *Εισαγωγή στο Management*, 10^η έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Πασχαλίδης.

Αθανασίου, Ε, Κωστή, Α. (2018). Εξελίξεις στη βραχυχρόνια μίσθωση ακινήτων στην Ελλάδα. ΚΕΠΕ, *Οικονομικές Εξελίξεις*, τεύχος 37, 2018, σσ. 56-61

Αυγερινού Κολώνια, Σ., Σπυρόπουλος, Ι., Τουφεγγόπουλου, Α. (2014). Ο Αειφόρος Τουρισμός στη Μεγάλη και στη Μικρή Κλίμακα. Τεκμήρια και Προϋποθέσεις, στο Τουφεγγόπουλου, Α. (2014), *Εναλλακτικές μορφές τουρισμού και αναδυόμενοι τουριστικοί προορισμοί. Ο ρόλος του σχεδιασμού στη χωρική τους διάρθρωση και οι προϋποθέσεις ανάπτυξής τους*, Διδακτορική διατριβή: Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.

Ελληνική Στατιστική Αρχή (2015). *Η Ελλάδα με Αριθμούς*. ΕΛΣΤΑΤ, Αθήνα.

ΕΛΣΤΑΤ (2015). *Στατιστικές Τουρισμού. Ειδική Ενημερωτική Έκδοση*. ΕΛΣΤΑΤ, Αθήνα.

Ηγουμενάκης Ν. (2001). Περιφερειακή οικονομική Πολιτική και Τουρισμός, *Επιθεώρηση Οικονομικών Επιστημών*, Τόμος 1, Τεύχος 1, 7-21

Ηγουμενάκης Ν., (1999). *Τουριστικό marketing*. Αθήνα: Εκδόσεις INTERBOOKS.

Καρβούνης, Σ. (1999). *Μεθοδολογία Εκπονήσεως Οικονομοτεχνικών Μελετών*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.

Καρβούνης, Σ. (2006). *Μεθοδολογία, Τεχνικές και Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.

Κορρές, Γ. (2010). Μελέτη βιωσιμότητας επενδυτικού σχεδίου για μια βιομηχανική επιχείρηση, διαθέσιμο στο: https://mke.aegean.gr/files/2014/09/5-Meleti_Korres.pdf, πρόσβαση: 15/3/2018.

Μεταξάς Θ. και Λαλένης Κ. (2006). Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός σαν τύπος σχεδιασμού και σαν εργαλείο αποτελεσματικής Αστικής Διαχείρισης. *ΑΕΙΧΩΡΟΣ*, 5(1), σελ. 4-34.

Μηλιώτη, Ε. (2001). *Προγραμματισμός της δράσης των επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

ΣΕΤΕ (2016). Ελληνικός Τουρισμός, Εξελίξεις Προοπτικές. Τεύχος 1, Ιούλιος. ΣΕΤΕ, Αθήνα.

Ξένη:

Baum, T. (2007). Human resources in tourism: Still waiting for change. *Tourism Management*, 28(6), pp.1383-1399.

Bornhorst, T., Ritchie, J. B., & Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism management*, 31(5), 572-589.

Brassington, F. and Petit, S., (2003). *Principles of Marketing*. (3rd Edition). Pearson Higher Education.

Chen, K. Y. (2014). Improving importance-performance analysis: The role of the zone of tolerance and competitor performance. The case of Taiwan's hot spring hotels. *Tourism Management*, 40, 260-272.

Chung, K. Y., Oh, S. Y., Kim, S. S., & Han, S. Y. (2004). Three representative market segmentation methodologies for hotel guest room customers. *Tourism Management*, 25(4), 429-441.

- Daft, R. (2006). *The new Era of Management*, Ohio: Thomson Southwestern.
- Doyle, P. (2000). *Value Based Marketing*. Chichester: Wiley and Sons.
- Ferrell O.C., Hartline Michael D. (2011). *Marketing strategy* (5th edition) USA South-Western: Congage Learning.
- Fill, C. (2006). *Simply marketing communications*. 1st ed. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall.
- Hassan, S. S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of travel research*, 38(3), 239-245.
- Jain, S. (1999). *Marketing: Planning and Strategy* (6th edition) Ohio, U.S.A South-Western Pub: Cincinnati.
- Jobber, D. (2004). *Principles and Practice of Marketing* (4th ed.). Berkshire: McGraw-Hill.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: text & cases*. Pearson Education.
- Jolliffe, L. and Farnsworth, R. (2003). Seasonality in tourism employment: human resource challenges. *Int J Contemp Hospitality Mngt*, 15(6), pp.312-316.
- Kotler P., Keller K., (2006). *Marketing- Management* (12th edition). USA: Prentice-Hall.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2002). *Principles of Marketing* (3rd European edition). Harlow: Pearson Education.
- Marais, M., du Plessis, E., & Saayman, M. (2017). A review on critical success factors in tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 1-12.
- OECD (2017). Greek Government at a glance. OECD: Paris.

Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Strategic Planning: Readings*, 102-117.

Rosenberg, P., & Choufany, H. M. (2009). Spiritual lodging–The Sharia-compliant hotel concept. *HVS Global Hospitality Services–Dubai*.

Swarbrooke, J. (1999). *Sustainable Tourism Management*, UK: CABI Publications.

Διαδίκτυο:

<http://www.oecd.org/>

<http://www.grhotels.gr/GR/Pages/default.aspx>

<http://sete.gr/>

<http://www.statistics.gr/>

<http://ec.europa.eu/eurostat/cache/RCI/#?vis=nuts2.labourmarket&lang=en>

<http://www2.unwto.org/>

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