

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
MBA EXECUTIVE**

**ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΥΓΕΙΑΣ-
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Η ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ
ΤΗΣ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΤΩΝ ΛΟΥΤΡΩΝ ΛΑΓΚΑΔΑ**

**Γεωργία Β. Παπαθεμελή
M.B.A. EXECUTIVE**

Επιβλέπων: Λαζαρίδης Τ. Ιωάννης

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
MBA EXECUTIVE**

**ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΥΓΕΙΑΣ-
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Η ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ
ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ
ΤΩΝ ΛΟΥΤΡΩΝ ΛΑΓΚΑΔΑ**

**Γεωργία Β. Παπαθεμελή
M.B.A. EXECUTIVE**

**Επιβλέπων: Λαζαρίδης Τ. Ιωάννης
Ημερομηνία Υποβολής: Ιανουάριος 2008
Εξεταστής: Παπαδόπουλος Δημήτριος**

Copyright © Παπαθεμελή Γεωργία, 2007

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων (Διατμηματικό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα) του Πανεπιστημίου Μακεδονίας δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του τμήματος.

Στην οικογένειά μου

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	5
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	8
SUMMARY.....	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	10
ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: Τουρισμός και Σημασία.....	14
Κεφάλαιο 1: Γενικά περί τουρισμού.....	14
1.1 Εισαγωγή.....	14
1.2 Εναλλακτικός Τουρισμός.....	19
1.2.1 Μορφές εναλλακτικού τουρισμού.....	20
1.3 Τουρισμός στην Ελλάδα.....	26
Κεφάλαιο 2: Ιαματικός Τουρισμός.....	28
2.1 Ιαματικός Τουρισμός.....	28
2.2 Νέος Τουρισμός Υγείας.....	35
2.2.1 Ο τουρισμός Υγείας στην Ευρώπη.....	37
2.2.2 Οφέλη Τουρισμού Υγείας.....	39
2.3 Η Περίπτωση της Ελλάδος.....	41
2.3.1 Ιστορική αναδρομή.....	42
2.3.2 Η Ελλάδα σήμερα.....	44
2.3.3 Νομοθετικό πλαίσιο.....	46
2.3.4 Δυνατότητες ανάπτυξης του τουρισμού υγείας.....	47
2.4 Η περίπτωση των ιαματικών Λουτρών Λαγκαδά.....	50
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΛΟΥΤΡΩΝ ΛΑΓΚΑΔΑ.....	51
Κεφάλαιο 1: Ποιοτική Ανάλυση.....	51
1.1 Εισαγωγή.....	51
1.2 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	52
1.2.1 Παρουσίαση εταιρείας.....	52
1.2.2 Τοποθεσία της Επιχείρησης.....	52
1.2.3 Ιδιοκτησιακό καθεστώς.....	53
1.2.4 Προϊόντα/ Υπηρεσίες.....	54
1.2.5 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	55
1.2.6 Ανθρώπινο Δυναμικό.....	57
1.3 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	60
1.3.1 Ανάλυση καταναλωτή.....	60
1.3.2 Ανάλυση Ανταγωνισμού.....	64

1.3.3 Ανάλυση Αγοράς	66
1.3.4 Κύκλος ζωής προϊόντος	70
1.4 Φιλοσοφία- Στρατηγική- Πολιτική	72
1.5 Πλάνο Marketing (Marketing Plan)	76
1.6 Σχέδιο Δράσης.....	79
Κεφάλαιο 2: Ποσοτική Ανάλυση	83
2.1 Παρούσα κατάσταση	83
2.1.1 Αποτελέσματα Χρήσης.....	84
2.1.2 Ισολογισμός	86
2.1.3 Αριθμοδείκτες	89
2.1.4. Επιμερισμός μεταβλητού κόστους.....	94
2.1.5 Ανάλυση ταμειακών ροών	96
2.2 Βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός- Προϋπολογισμοί	97
2.2.1 Πρόβλεψη Πωλήσεων.....	98
2.2.2 Πρόβλεψη πωλήσεων στα διάφορα τμήματα.....	100
2.3 Προσδιορισμός της τιμής	105
2.4 Έξοδα	108
2.5 Ανάλυση Νεκρού Σημείου	112
2.5.1 Νεκρό σημείο στην επιχείρηση.....	114
2.6 Πρόβλεψη Ταμειακών Ροών	122
2.7 Πηγές κεφαλαίων- Κίνδυνοι.....	128
ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	130
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	133
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι	138
Πίνακας 1	139
Πίνακας 2	141
Πίνακας 3	150
Πίνακας 4	153
Πίνακας 5	154
Πίνακας 6	155
Πίνακας 7	158
Πίνακας 8	159
Πίνακας 9	161

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 Αριθμός Λουομένων και μερίδια αγοράς των πηγών τουριστικής σημασίας και των κυρίων ανταγωνιστών της (τοπικής σημασίας)

ΠΙΝΑΚΑΣ 2 Ανάλυση benchmarking

ΠΙΝΑΚΑΣ 3 Swot Analysis

ΠΙΝΑΚΑΣ 4 Επιμερισμός του μεταβλητού εργατικού κόστους

ΠΙΝΑΚΑΣ 5 Επιμερισμός των αναλωσίμων και του κόστους πωληθέντων στα διάφορα τμήματα

ΠΙΝΑΚΑΣ 6 Προβλέψεις πωλήσεων για την επόμενη 5ετία στο υδροθεραπευτήριο

ΠΙΝΑΚΑΣ 7 Προβλέψεις πωλήσεων για την επόμενη 5ετία στο ξενοδοχείο

ΠΙΝΑΚΑΣ 8 Προβλέψεις πωλήσεων για την επόμενη 5ετία ανά τμήματα κόστους

ΠΙΝΑΚΑΣ 9 Κυριότεροι αριθμοδείκτες (πραγματικοί& προβλεπόμενοι)

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο τουρισμός αποτελεί μια από τις κυρίαρχες και δυναμικές οικονομικές δραστηριότητες παγκόσμια. Τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται στροφή στο τρίπτυχο, το οποίο έχει να κάνει με την πολυμορφία του τουριστικού προϊόντος, τη βιωσιμότητα και την ποιότητα ενώ γίνεται εντονότερη η τάση απαγκίστρωσης του από δίπτυχο ήλιος- θάλασσα. Στις νέες αυτές συνθήκες διαμορφώνονται οι προϋποθέσεις για την ανάπτυξη του τουρισμού υγείας, σύμφωνα με τα πρότυπα των επιχειρήσεων που αναπτύσσονται διεθνώς. Προς αυτή την κατεύθυνση, συντάχθηκε η παρούσα μελέτη, ώστε να παρουσιάσει την ανταγωνιστικότητα και την βιωσιμότητα της τουριστικής μονάδας εκμετάλλευσης των Λουτρών Λαγκαδά.

Παπαθεμελή Γεωργία

Ιανουάριος 2008

SUMMARY

Generally speaking, tourism is considered as one of the most predominant promising potential for development. Lately, it was outlined the tendency for differentiation of the tourist product, considering its feasibility and its quality, far away of the traditional - till recently prevalent- Sea and Sun model. Likewise, the ground is ready for the medical tourism to flourish. Therefore, this thesis is edited so as to present the feasibility of the enterprise of Hot Springs in Lagadas, under the new circumstances that Health Tourism impose.

Georgia Papatthemeli

January 2008

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το τουριστικό προϊόν αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές δραστηριότητες της παγκόσμιας οικονομίας και ως εκ τούτου αποτελεσματικό εργαλείο για την τόνωση της οικονομικής δραστηριότητας στην περιφέρεια αλλά και σε τοπικές οικονομίες οι οποίες εμφανίζουν σημεία οικονομικής κάμψης. Η συνεισφορά του εναλλακτικού τουρισμού στην τοπική ανάπτυξη είναι αναμφισβήτητη, καθώς αποτελεί πέρα των άλλων λύση για τα μακροχρόνια προβλήματα που προκαλεί η ανεξέλεγκτη «μαζική» τουριστική ανάπτυξη. Ο Ιαματικός Τουρισμός αποτελεί μέρος της φυσικής κληρονομιάς της χώρας. Τα τελευταία χρόνια ξεκίνησε στην Ελλάδα η προώθηση της χώρας, στα πλαίσια της προσπάθειας απαγκίστρωσης από το δίπτυχο ήλιος- θάλασσα και της περαιτέρω ανάπτυξης, ως ένας προορισμός που προσφέρει θεματικές διακοπές ανταποκρινόμενος σε κάθε ανάγκη για πολιτισμικές δραστηριότητες, συνέδρια, προγράμματα υγείας, αθλητικές δραστηριότητες, ταξίδια κινήτρων, θρησκευτικό τουρισμό, αγροτουριστικές δραστηριότητες, γαστρονομικές εμπειρίες. Εξάλλου, κάτι τέτοιο ήταν αναμενόμενο, καθώς η άνοδος της κατά κεφαλής τουριστικής δαπάνης, η αύξηση του ελεύθερου χρόνου και οι σημαντικές κοινωνικές και δημογραφικές μεταβολές, θα συνέβαλαν στην διαφοροποίηση της τουριστικής αγοράς. Ως εκ τούτου, η Ελλάδα άρχισε να κάνει τα πρώτα της βήματα για την άνθηση του εναλλακτικού τουρισμού.

Η παρούσα μελέτη αντιμετωπίζει το θέμα της ανάπτυξης μιας συγκεκριμένης τουριστικής μονάδας ιαματικού τουρισμού, με τη μορφή ενός επιχειρηματικού σχεδίου και μιας μελέτης περίπτωσης, ενώ προτάσει λύσεις και ενέργειες για την επίτευξη του στόχου αυτού. Χρησιμοποιεί ως υπόβαθρο την τουριστική επιχείρηση των ιαματικών πηγών Λαγκαδά και επιχειρεί να καταγράψει τα οικονομικά δεδομένα, το τουριστικό γίνεσθαι, τις υφιστάμενες υποδομές και πόρους, τις ροές και να προτείνει αφενός λύσεις για την περαιτέρω ανάπτυξή της, επιλέγοντας το κατάλληλο σενάριο και αφετέρου να αξιολογήσει τις δυνατότητες της περιφέρειας για μια παραπέρα τουριστική αναβάθμιση.

Η μελέτη αυτή βασίζεται σε πρωτογενή και δευτερογενή έρευνα, κατά την οποία έγινε η καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης, η αποτίμηση των υποδομών, των τάσεων της αγοράς, ενώ παράλληλα, συγκεντρώθηκαν κυρίως μέσω προσωπικών συνεντεύξεων φορέων στοιχεία για τον ανταγωνισμό. Έπειτα έγινε η αντιπροβολή των δυνατών σημείων του ανταγωνισμού, η οποία θα μας βοηθήσει να ανιχνεύσουμε τις αδυναμίες μας και να μπορέσουμε να εξασφαλίσουμε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ειδικότερα, δεδομένα αντλήθηκαν από τηλεφωνικές συνομιλίες και προσεγγίσεις μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, κυρίως όσον αφορά στην ανίχνευση των ανταγωνιστικών δυνάμεων.

Επιπλέον, συναντήσεις και ελεύθερες συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν με τον δημοτικό σύμβουλο και υπεύθυνο για την διαχείριση των Λουτρών κ. Δανά και τον διευθυντή της επιχείρησης κ. Τεκίδη. Ο οδηγός συνέντευξης δεν έχει συγκεκριμένη δομή καθώς οι συνεντεύξεις βασίστηκαν περισσότερο σε ελεύθερη και follow up συζήτηση. Η δευτερεύουσα έρευνα απέδωσε στοιχεία έπειτα από μελέτη σε ετήσιες καταστάσεις, σε υλικό που προήλθε από οργανισμούς τουρισμού αλλά και αναζήτηση στο διαδύκτιο. Παράλληλα, επισκεφτήκαμε τις ιστοσελίδες επιχειρήσεων τουρισμού υγείας τόσο της εσωτερικής αγοράς όσο και τις εξωτερικής αγοράς..

Σκοπός της συγκεκριμένης μελέτης ήταν να εξετάσει τη δυνατότητα ανάπτυξης της δημοτικής επιχείρησης Λαγκαδά, στα πλαίσια της αναδιαμόρφωσης και της εξέλιξης του τουρισμού Υγείας διεθνώς. Ουσιαστικά, πρόκειται για μια μελέτη βιωσιμότητας, μέσα στα πλαίσια της γενικότερης φιλοσοφίας και στρατηγικής μιας επιχείρησης μη κερδοσκοπικής, η οποία διέπεται από τις διαχειριστικές αρχές ενός οργανισμού τοπικής αυτοδιοίκησης.

Η εργασία έχει χωρισθεί σε κύρια 2 μέρη, το καθένα από τα οποία παρουσιάζεται σε μικρότερες κατηγορίες. Στο πρώτο μέρος περιλαμβάνονται τα γενικά εισαγωγικά στοιχεία, όπου γίνεται αναφορά στην σημασία του τουρισμού και του τουρισμού υγείας, αλλά και η παρουσίαση των προοπτικών ανάπτυξης τουρισμού υγείας στην Ελλάδα. Ειδικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια αναφορά στην έννοια του τουρισμού, στα χαρακτηριστικά του τουριστικού προϊόντος και στις επιπτώσεις στον οικονομικό φορέα. Περαιτέρω, διατυπώνεται ο ορισμός του εναλλακτικού τουρισμού και παρουσιάζονται περιληπτικά οι σημαντικότερες μορφές του ενώ ασχολείται και με την παρουσίαση του τουριστικού προϊόντος στην Ελλάδα, αναπτύσσοντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διαθέτει και τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη των διαφόρων μορφών του εναλλακτικού και μη τουρισμού. Το δεύτερο κεφάλαιο προσεγγίζει την έννοια του ιαματικού τουρισμού, παρουσιάζοντας τους πόρους και τις ιαματικές πηγές στην Ελλάδα καθώς αναλύει τις ευεργετικές ιδιότητες των στοιχείων που αναβλύζουν από τις πηγές, προκειμένου να τονιστεί η σημαντικότητα της ανάπτυξης του ιαματικού τουρισμού. Ειδικότερα, αναλύει την παρούσα κατάσταση όσον αφορά στις ιαματικές πηγές, αλλά και εξηγεί τις γενεσιουργούς αιτίες των θεραπευτικών ιδιοτήτων των υδροφορέων, και παρουσιάζει τις διάφορες μορφές θεραπευτικής αγωγής των ιαματικών πηγών, αναλύοντας τις ενδείξεις και αντενδείξεις της κάθε μορφής υδροθεραπείας. Επιπρόσθετα, αναφέρει τους διαχωρισμούς των ιαματικών πηγών ανάλογα με τη φύση των στοιχείων που περιέχουν, τα χαρακτηριστικά τους, τη χημική σύνθεσή τους και την θερμοκρασία των υδάτων. Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αντιπαραβολή του ιαματικού τουρισμού και του τουρισμού υγείας, δίνοντας έμφαση στα διαφοροποιητικά στοιχεία που συνθέτουν τις παραπάνω μορφές τουρισμού, ενώ γίνεται

παράλληλα, παρουσίαση της ανάπτυξης του τουρισμού υγείας στην Ευρώπη, δίνοντας έμφαση στα οφέλη που έχει η ανάπτυξη του τουρισμού υγείας τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Περαιτέρω, παρουσιάζει την υφιστάμενη κατάσταση που αφορά στον τουρισμό υγείας στην Ελλάδα, κάνοντας γρήγορη ιστορική αναδρομή στην ανάπτυξη του τουρισμού υγείας, επιβεβαιώνοντας την ιστορική σημασία των ιαματικών πηγών. Η συγκεκριμένη ενότητα περιλαμβάνει στα πλαίσια της μελέτης του υφιστάμενου «γίνεσθαι», και τη παρουσίαση του νομοθετικού πλαισίου, ενισχύοντας επιπλέον την ανάλυση του καθεστώτος ιαματισμού.

Το δεύτερο μέρος που αφορά στην μελέτη περίπτωσης της Δημοτικής επιχείρησης εκμετάλλευσης των Λουτρών Λαγκαδά, χωρίζεται σε 2 κεφάλαια. Το πρώτο αναφέρεται στην λεπτομερή παρουσίαση της επιχείρησης (ποιοτική ανάλυση) και το δεύτερο στον οικονομικό σχεδιασμό (ποσοτική ανάλυση). Το πρώτο κεφάλαιο χωρίζεται σε 6 ενότητες. Η πρώτη που αναφέρεται στην ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος χωρίζεται σε τρία κύρια μέρη : I. Περιγραφή της επιχείρησης (Τοποθεσία και προσπελασιμότητα -ιδιοκτησιακό της καθεστώς). II. Προϊόντα ή / και υπηρεσίες που θα προσφέρονται δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στο κύριο προϊόν της, το ιαματικό νερό, το οποίο αποτελεί και την βασική αιτία σύστασης της εταιρείας. III. Ανθρώπινο Δυναμικό.

Στη δεύτερη ενότητα παρατίθεται η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και χωρίζεται σε τρία κύρια μέρη: I. Ανάλυση καταναλωτή και τμηματοποίηση αγοράς II. Ανάλυση ανταγωνισμού III. Ανάλυση της αγοράς. Κατά την ανάλυση του καταναλωτή, γίνεται η παρουσίαση του προφίλ του Έλληνα τουρίστα και αφετέρου του επισκέπτη στα Λουτρά ενώ συγκεκριμενοποιείται στα τμήματα αγορών που στοχεύει, παρουσιάζοντας ταυτόχρονα τις στρατηγικές της κατευθύνσεις. Επιπλέον με τη βοήθεια της πρακτικής benchmarking (σύγκριση της επιχείρησης με τον ανταγωνισμό) αναλύονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες των ανταγωνιστών, ώστε να γίνουν κατανοητές οι απειλές και οι ευκαιρίες και να διατυπωθεί η στρατηγική της επιχείρησης. Η ανάλυση περιλαμβάνει το μέγεθος της αγοράς, την ζήτηση, τον κύκλο ζωής του προϊόντος, τους ορίζοντες ανάπτυξης (growth prospects), τις τάσεις, την εποχικότητα, την κερδοφορία, τους παράγοντες επιτυχίας (key success factors), τις ευκαιρίες και τις απειλές που παρουσιάζονται στην αγορά. Αυτή η ανάλυση γίνεται με βάση το μοντέλο των 5 Δυνάμεων του Porter και PEST. Επιπρόσθετα, γίνεται ανάλυση του κύκλου ζωής του προϊόντος, ώστε να αποτυπωθεί αναλυτικότερα η θέση και οι προοπτικές του προϊόντος. Η τρίτη ενότητα παρουσιάζει την φιλοσοφία, στρατηγική και αποστολή της επιχείρησης, ενώ γίνεται επίσης μια ανάλυση swot για να καταστεί δυνατή η διατύπωση μιας μελλοντικής στρατηγικής ανάπτυξης. Καθορίζονται οι στρατηγικές και ορίζονται οι τακτικές με βάση τις οποίες θα επιτευχθούν οι στρατηγικοί

στόχοι. Η τέταρτη ενότητα αναλύει το πλάνο μάρκετινγκ, με βάση την πρακτική 4P, και η πέμπτη ενότητα αναφέρεται στο σχέδιο δράσης της επιχείρησης, όπως αυτό αποτυπώνεται στο βραχυπρόθεσμο πλάνο (3 ετίας), που κοινοποιήθηκε κατά τις προσωπικές συνεντεύξεις.

Τέλος το δεύτερο κεφάλαιο του δεύτερου μέρους ασχολείται με την οικονομική ανάλυση της επιχείρησης και την μελέτη βιωσιμότητά της, όπως αυτή καθορίστηκε στις παραπάνω ενότητες. Το κεφάλαιο αυτό χωρίζεται στις παρακάτω υποενότητες: Αρχικά παρουσιάζεται η παρούσα κατάσταση όσον αφορά στην ανάλυση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, των ταμιακών ροών και αριθμοδεικτών για της τελευταία τετραετία (2003-2006). Η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει τον βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό όπως αυτός διαμορφώνεται με την πρόβλεψη των πωλήσεων για μια πενταετία, δεδομένων κάποιων υποθέσεων- προβλέψεων, ενώ η τρίτη ενότητα, προσδιορίζει το ύψος της τιμής. Περαιτέρω, γίνεται σαφής διαχωρισμός των μεταβλητών, ημι-μεταβλητών και σταθερών εξόδων στην τουριστική επιχείρηση και αναφέρονται οι υποθέσεις που έγιναν κατά την εξέταση της βιωσιμότητας όσον αφορά στο διαχωρισμό αυτό. Στην πέμπτη ενότητα του οικονομικού σχεδιασμού γίνεται ανάλυση του νεκρού σημείου, με την βοήθεια του οποίου επιτυγχάνεται ο εντοπισμός του περισσότερο ζημιολογού τμήματος και αναπτύσσονται πολιτικές για την βελτίωση της συνεισφοράς του κάθε τμήματος στο τελικό αποτέλεσμα. Επιπλέον, γίνεται πρόβλεψη ταμιακών ροών ώστε να υπολογιστεί το έλλειμμα ή το πλεόνασμα ταμιακών διαθεσίμων από την λειτουργία της επιχείρησης, ενώ συντάσσονται και προβλεπόμενες χρηματοοικονομικές καταστάσεις Αποτελεσμάτων Χρήσης και Ισολογισμού και τελειώνουμε με την παρουσίαση των επιλογών της εταιρείας για χρηματοδότηση.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: Τουρισμός και Σημασία

Κεφάλαιο 1: Γενικά περί τουρισμού

1.1 Εισαγωγή

Η τουριστική βιομηχανία αποτελεί βασικό πυλώνα της παγκόσμιας οικονομίας, που παρουσιάζει την ταχύτερη ανάπτυξη. Εξάλλου αντιπροσωπεύει το 10 με 12 % του Παγκόσμιου Ακαθάριστου Προϊόντος, με πολυεπίπεδες επιπτώσεις στην κοινωνία, την οικονομία και το περιβάλλον, ενώ σύμφωνα με τις τελευταίες εκτιμήσεις στη χώρα μας ο τουρισμός συμβάλλει περίπου στο 18% του ακαθάριστου εθνικού προϊόντος και στο 19% της απασχόλησης¹ (στοχεία 2005). Στο νέο μακροοικονομικό περιβάλλον που διαμορφώνεται, ο τουρισμός αποτελεί το κλειδί για την επιτυχία στην ανάπτυξη και την κοινωνική ευημερία κάθε χώρας².

Η συνειδητοποιημένη έκφραση του τουρισμού χρονολογείται στις αρχές του 19^{ου} αιώνα, όπου και συγκεκριμενοποιείται από τους Άγγλους αριστοκράτες με το γνωστό *Petit* και *Grand Tour*³. Ωστόσο, η έννοια αυτή προϋπήρχε άτυπα και μάλιστα από την αρχαιότητα, όπου ομάδες ανθρώπων μετακινούνταν για διάφορους λόγους (θρησκευτικούς, εμπορικούς, αθλητικούς, υγείας). Εντούτοις, τα τελευταία χρόνια, το τοπίο του τουρισμού αλλάζει. Οι δημογραφικές εξελίξεις, οι κλιματολογικές αλλαγές καθώς και το νέο κοινωνικοπολιτικό και οικονομικό σκηνικό στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης συνθέτουν ένα νέο πλαίσιο τουριστικής ανάπτυξης, το οποίο χρήζει διαφορετικής προσέγγισης⁴. Η τουριστική βιομηχανία έχει εισέλθει σε μια νέα εποχή και το προϊόν της διαφοροποιείται γεωγραφικά, οικονομικά, κοινωνικά και ηλικιακά. Εκδηλώνονται νέες τάσεις ζήτησης και νέες συμπεριφορές και σχηματίζονται νέες πελατειακές ομάδες.

Η διεθνής πρακτική έχει αποδείξει ότι ο τουρισμός αποτελεί ένα από τους σημαντικότερους παράγοντες μεγέθυνσης της οικονομίας, εφόσον αναμφισβήτητα αποτελεί μια από τις κυριότερες πηγές συναλλάγματος και εισροής κεφαλαίων⁵. Από την άλλη, ο τουρισμός στα πλαίσια του ανθρωποκεντρικού του χαρακτήρα, δημιουργεί θέσεις εργασίας κυρίως σε περιοχές όπου άλλες δραστηριότητες όπως η βιομηχανία ή η γεωργία αδυνατούν να δημιουργήσουν. Συγχρόνως, δημιουργεί πρόσθετα εισοδήματα για τους κατοίκους και τις

¹ Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (www.ec.europa.eu, www.ypan.gr), Συνέντευξη κ. Ανδρεάδη, πρόεδρο ΣΕΤΕ στην εφημερίδα ΕΘΝΟΣ (10.07.07)

² Ηγουμενάκης, Ν. (2000)

³ Μπεριάτος, Παπαγεωργίου (2007)

⁴ Ηγουμενάκης, Κραβαρίτης, Λύτρας (1998)

⁵ Baum (1996)

επιχειρήσεις των περιοχών όπου αναπτύσσεται έντονη τουριστική δραστηριότητα, συμβάλλοντας στην περιφερειακή ανάπτυξη και την απασχόληση, και δημιουργώντας νέες ευκαιρίες επιχειρηματικότητας⁶. Αναμφισβήτητα, λοιπόν αποτελεί μοχλό ανάπτυξης της περιφερειακής οικονομίας, λόγω της δυναμικής που διαθέτει, με αποτέλεσμα να συμβάλλει στη συγκράτηση της εσωτερικής μετακίνησης προς τα αστικά κέντρα αλλά και στην άμβλυνση των οικονομικών περιφερειακών ανισοκατανομών του εθνικού προϊόντος⁷. Εξάλλου σε πολλές περιπτώσεις τουριστικής ανάπτυξης στην περιφέρεια, παρατηρείται αύξηση του πληθυσμού και σημαντική αύξηση του κατά κεφαλή Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος⁸. Παράλληλα, η άνθηση του τουρισμού επιφέρει ανάπτυξη στον τομέα των κατασκευών, καθώς η αύξηση της ζήτησης απαιτεί την επέκταση και την εξέλιξη των τουριστικών εγκαταστάσεων και υποδομών, που ανταποκρίνονται σε όλες τις ανάγκες, ενώ παράλληλα και άλλες βοηθητικές βιομηχανίες καθώς και οι επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας, γνωρίζουν ανάπτυξη ώστε να εξασφαλιστούν βασικές υπηρεσίες και διευκολύνσεις, οι οποίες θα ενθαρρύνουν την εισροή τουριστικών δραστηριοτήτων⁹. Εξάλλου, κάτω από προϋποθέσεις ο τουρισμός μπορεί να αποτελέσει αντίδοτο στην υπανάπτυξη και την ανεργία. Γενικά, ο τουρισμός συνεισφέρει στο εισόδημα και στη βελτίωση της ποιότητας ζωής, βελτιώνει την τοπική κοινωνία, ενισχύει τις επενδύσεις και τις υποδομές¹⁰. Από την άλλη επαυξάνει τα κρατικά έσοδα, άμεσα μέσω της φορολογίας σε εισοδήματα και έμμεσα μέσω εισφορών που προκύπτουν από φόρους σε δασμούς σε αγαθά και υπηρεσίες προς τους τουρίστες. Λέγεται ότι ο τουρισμός μπορεί να αποτελέσει υποκατάστατο για τις παραδοσιακές εξαγωγές. Εξάλλου, το τουριστικό συνάλλαγμα είναι 1,8 φορές μεγαλύτερο από το συνάλλαγμα που προέρχεται από εξαγωγές¹¹. Όσον αφορά στην συμβολή του τουρισμού στην μείωση του ελλείμματος του Ισοζυγίου Πληρωμών, αυτό προσδιορίζεται από τις εισροές και εκροές συναλλάγματος που αφορούν τουριστικά προϊόντα¹².

Εξάλλου, σύμφωνα με στοιχεία του ΣΕΤΕ¹³, στην Ευρωπαϊκή Ένωση λειτουργούν περίπου 2 εκατομμύρια επιχειρήσεις (στοιχεία 2003), κυρίως μικρομεσαίες συνεισφέροντας θετικά τόσο στο εθνικό προϊόν όσο και στην απασχόληση. Ως εκ τούτου και η Ευρωπαϊκή

⁶ Sue (1988)

⁷ J. Costa, G.Eccles (1996)

⁸ Βαμβαρέσος, Σ. (2000)

⁹ Moutinho, L. (2000)

¹⁰ Dann. (1994)

¹¹ World Travel and Tourism Council (www.wttc.com)

¹² Ηγουμενάκης, Κραβαρίτης, Λύτρας (1998), ΣΕΤΕ (1993)

¹³ Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων

Ένωση προνοεί για την προώθηση και τη διαμόρφωση μια νέας προσέγγισης για τον τουρισμό, ώστε να εξασφαλίσει την αειφορική ανάπτυξή του. Εξάλλου, η χρησιμότητα του τουρισμού είναι τέτοια που αποφέρει ικανοποιήσεις που μόνο οι ταξιδιωτικές εμπειρίες μπορούν να εξασφαλίσουν.

Το τουριστικό προϊόν παρουσιάζει τρία χαρακτηριστικά: ανελαστικότητα, συμπληρωματικότητα και ανομοιογένεια¹⁴. Η ζήτηση χαρακτηρίζεται από εποχικότητα και περιοδικότητα με ξαφνικές και μη αναμενόμενες μεταβολές. Εξάλλου αυτό αποδεικνύεται και από τα χαμηλά επίπεδα της μέσης πληρότητας διεθνώς. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Ισπανία, η οποία βρίσκεται στις πρώτες θέσεις στην κατάταξη των προορισμών με τη μεγαλύτερη ζήτηση και είχε το 2005 μέση πληρότητα 57%¹⁵. Επιπρόσθετο χαρακτηριστικό του κλάδου είναι η τάση για κάθετη ολοκλήρωση του τουριστικού προϊόντος¹⁶. Σε αυτό έχει συμβάλει και η τεχνολογική πρόοδος εφόσον πλέον λειτουργούν πληροφοριακά συστήματα με αναβαθμισμένες δυνατότητες, τα παγκόσμια συστήματα διανομής έχουν επεκταθεί από το αεροπορικό εισιτήριο σε όλο το φάσμα του τουριστικού ιστού ενώ και η ανάπτυξη του διαδικτύου μέσω ηλεκτρονικού εμπορίου, διευκολύνει ιδιαίτερος τους τουρίστες.

Αναμφισβήτητα, ο τουρισμός χρησιμοποιείται ως μέσο οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης. Σύμφωνα με τις τελευταίες έρευνες του ΣΕΤΕ, την τελευταία 20ετία η αύξηση της απασχόλησης στην τουριστική οικονομία ήταν 87% έναντι 9,2% της συνολικής απασχόλησης. Ο τουρισμός απασχολεί περισσότερους από 850.000 εργαζόμενους (έμμεσα και άμεσα), ήτοι το 20% του ανθρώπινου δυναμικού στη χώρα μας. Εξάλλου, για κάθε 30 περίπου αφίξεις δημιουργείται μία νέα θέση εργασίας στον τουριστικό κλάδο. Εν προκειμένω, σύμφωνα με διεθνείς μελέτες η ικανότητα του τουριστικού τομέα να δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας είναι 1,5 φορά μεγαλύτερη από την αντίστοιχη ικανότητα του συνόλου της οικονομίας¹⁷. Μια ακόμη πηγή του παγκοσμίου ταξιδιωτικού και τουριστικού συμβουλίου (WTTC), αναφέρει ότι έως το 2010 η σχέση του μεγέθους απασχόλησης στην τουριστική οικονομία προς την άμεση απασχόληση στον τουρισμό θα ανέλθει στο 3, ήτοι ότι για κάθε θέση απασχόλησης στον τουρισμό θα δημιουργούνται επιπλέον 3 θέσεις στην οικονομία γενικά. Μάλιστα, σύμφωνα με την ίδια μελέτη, πολίτες των κρατών μελών της Ευρώπης, θεωρείται ότι καταναλώνουν περίπου το 1/8 των ατομικών

¹⁴ Βαρβαρέσος (2000)

¹⁵ (Πηγή: ΣΕΤΕ).

¹⁶ Ανδριώτης (2001)

¹⁷ Έρευνα RIPE- Μελέτη τουρισμού

δαπανών τους για τουριστικές δραστηριότητες, με μικρές διακυμάνσεις ανάμεσα στις χώρες. Επομένως, αποτελούν πρόκληση για την πολιτεία οι επενδύσεις στον τουρισμό καθώς πέρα από την υποστήριξη των άμεσα συνδεδεμένων με την τουριστική δραστηριότητα, στηρίζουν και άλλες δραστηριότητες, οι οποίες υποβοηθούν και συμπληρώνουν την τουριστική απασχόληση.

Δικαίως λοιπόν αποτελεί προτεραιότητα κυβερνητικών επιλογών εφόσον αποτελεί ένα από τους δυναμικότερα αναπτυσσόμενους τομείς στην παγκόσμια οικονομία¹⁸. Εξάλλου, οι επιδόσεις του ελληνικού τουρισμού είναι εντυπωσιακές αν λάβει κανείς υπόψη το μέγεθος της «μικρής» Ελλάδας¹⁹. Ο κρατικός παρεμβατισμός μπορεί να εκφραστεί είτε άμεσα, με την εκτέλεση έργων που θα βοηθήσουν στην τουριστική ανάπτυξη, είτε έμμεσα, μέσω των μηχανισμών χρηματοδοτήσεων και κινήτρων²⁰. Το ζητούμενο είναι να κατανοήσει τους μηχανισμούς του τουριστικού προϊόντος και να προχωρήσει στην κατάστρωση στρατηγικού σχεδίου που θα εξασφαλίσει ευνοϊκό περιβάλλον για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και της ανταγωνιστικότητας.

Ο βαθμός ανάπτυξης του τουρισμού προσμετρείται από τον όγκο των συναλλαγματικών εσόδων, από το βαθμό κάλυψης των ελλειμμάτων του ισοζυγίου πληρωμών, από τη δημιουργία θέσεων εργασίας, από την άνοδο του εθνικού εισοδήματος, από τις νέες επενδύσεις και από την οικονομική άνθηση γενικότερα.

Πρόκειται για ένα κλάδο όπου οι φορείς κάθε κρίκου της αλυσίδας προσφέρουν ένα στοιχείο του συνολικού προϊόντος²¹. Το τουριστικό προϊόν είναι ένα άθροισμα υπηρεσιών που παρέχονται από πολλούς επιμέρους παράγοντες τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα σε όλες τις βαθμίδες του²². Η συνολική ποιότητα του προϊόντος εξαρτάται από την επάρκεια του κάθε παράγοντα. Συγκεκριμένα, τα ταξιδιωτικά γραφεία, οι tour operators, οι μεταφορείς, τα ξενοδοχεία, προσφέρουν ένα μέρος από την εμπειρία του προϊόντος, ενώ ο τουρίστας συνδέει το προϊόν τόσο με τις υπηρεσίες όσο και με τον προορισμό. Συνεπώς, η μεταβλητότητα των τουριστικών ροών είναι αναπόφευκτη²³. Επιπλέον διαχρονικά δεν υπάρχει σταθερότητα ζήτησης και προσφοράς για κάθε προορισμό καθώς σε περιόδους πλεονάζουσας προσφοράς παρατηρείται μείωση των τιμών εξαιτίας των υψηλών σταθερών κοστών. Γενικά, ο κλάδος χαρακτηρίζεται από ένα πλέγμα

¹⁸ Baum (1996)

¹⁹ Συνέντευξη κ. Ανδρεάδη, πρόεδρο ΣΕΤΕ στην εφημερίδα ΕΘΝΟΣ (10.07.07)

²⁰ Ηγουμενάκης, Κραβαρίτης, Λύτρας (1998)

²¹ Cazes, (1989)

²² Ανδρεάδης, (2007)

²³ Briggs (2001)

προσφερόμενων υπηρεσιών (μεταφορικά μέσα, καταλύματα, εστίαση και αναψυχή) και την υποχρέωση αυτών να ανταποκριθούν στις μεμονωμένες ανάγκες, σύμφωνα με την πυραμίδα του Maslow. Η κατανάλωση των τουριστικών υπηρεσιών αποσκοπεί στην ικανοποίηση της ασφάλειας, εκτίμησης, της αναγνώρισης, και της αναψυχής²⁴.

Σαφώς τα οικονομικά οφέλη είναι πραγματικά υψηλά, ωστόσο, η έξαρση του τουρισμού επιφέρει και κινδύνους, οπότε και είναι απαραίτητο να συνυπολογίζεται το κοινωνικό και οικονομικό κόστος²⁵. Η ανάπτυξη της τουριστικής δραστηριότητας μπορεί να είναι οικονομικά επιθυμητή ενώ ταυτόχρονα μπορεί να είναι κοινωνικά και περιβαλλοντικά επιζήμια καθώς σε ορισμένες περιπτώσεις παρατηρείται κατανάλωση μη ανανεώσιμων φυσικών πόρων²⁶. Πολλές φορές στο όνομα του τουρισμού, κυρίως του μαζικού, πραγματοποιούνται εγκληματικές ενέργειες εις βάρος του φυσικού περιβάλλοντος, μόλυνση, αλλοιώσεις τοπικών ηθών, εμπορευματοποίηση των ανθρώπινων σχέσεων, απερίσκεπτη δαπάνη των παραγωγικών συντελεστών και εθίμων ενώ σε πολλές περιπτώσεις τα οικονομικά οφέλη είναι εποχιακά και αβέβαια²⁷. Σε όλα αυτά προστίθενται και το αυξημένο κόστος ζωής, καθώς παρατηρούνται αυξήσεις στις τιμές των αγαθών και υπηρεσιών, στις αντικειμενικές τιμές των οικοπέδων και κατοικιών, και δεδομένης της κατασκευαστικής έξαρσης, αυξάνει το κόστος για πρόσθετες υποδομές (ύδρευση, αποχέτευση, συντήρησης οδικών αρτηριών). Οι πολέμοι του τουρισμού θεωρούν ότι τελικά η τουριστική δραστηριότητα δεν πετυχαίνει τον στόχο της, καθώς πολλές φορές δεν λειτουργεί ως πανάκεια του ελλειμματικού ισοζυγίου, απεναντίας τα τουριστικά έσοδα διαρρέουν στο εξωτερικό εφόσον οι τουριστικές επιχειρήσεις αγοράζουν εισαγόμενα προϊόντα, απασχολούν ξένο προσωπικό ενώ πολλές φορές οι μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες ανήκουν σε άτομα μη κατοίκους της ενδοχώρας²⁸. Συγκεκριμένα, υποστηρίζουν ότι το κόστος που συνεπάγεται η προσφορά της τουριστικής υπηρεσίας, δεν αντισταθμίζεται από τα έσοδα από συνάλλαγμα που προέρχεται από τις δαπάνες που πραγματοποιούν οι τουρίστες στη χώρα προορισμού. Ως εκ τούτου είναι πρώτιστης σημασίας η ανάγκη για ολοκληρωμένο σχεδιασμό, όπου ορίζονται οι επί μέρους στόχοι. Τέτοιου είδους σχεδιασμό θα συνταχθεί προκειμένου να εφαρμοσθούν οι στρατηγικές στη περίπτωση των ιαματικών Λουτρών Λαγκαδά, παράλληλα με την εξέταση των προοπτικών της ανάπτυξης και του οικονομικού αντίκτυπου.

²⁴ Balfet *et al.*, (1994)

²⁵ Williams (1987)

²⁶ Ηγουμενάκης Κραβαρίτης, Λύτρας (1998)

²⁷ Wathern *et al* (1987)

²⁸ Ανδριώτης (2001)

1.2 Εναλλακτικός Τουρισμός

Η ανάπτυξη του τουρισμού υπήρξε ραγδαία τα τελευταία χρόνια, εφόσον το ελιπτιστικό μοντέλο τουρισμού (τουρισμός των λίγων) μεταλλάχτηκε στον μαζικό τουρισμό (της λαϊκής μάζας) Στο σημείο αυτό θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι ως μαζικός τουρισμός θεωρείται η ομαδική συμμετοχή των τουριστών στις διάφορες φάσεις της τουριστικής δραστηριότητας. Η βάση του μαζικού τουρισμού είναι το σύστημα GIT (group inclusive tours), όπου προσφέρονται ολοκληρωμένα πακέτα, και περιλαμβάνουν τον τόπο προορισμού, το κατάλυμα, το μεταφορικό μέσο, τη μεταφορά, τη διατροφή.

Η κρίση της δεκαετίας του 1970 αμφισβήτησε το μοντέλο του Μαζικού Τουρισμού, που είχε πλέον κορεστεί, ενώ ξεκίνησε να διαφαίνεται ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον προς τις ειδικές μορφές τουρισμού²⁹, το οποίο διαφέρει από την εικόνα του παραδοσιακού ξενοδοχείου, με την πισίνα, τους λίγους φοίνικες και το πλαστικοποιημένο φαγητό. Τότε, άρχισε να αναπτύσσεται η νέα μορφή του ήπιου ή μαλακού ή ποιοτικού τουρισμού

Η **φιλοσοφία του Εναλλακτικού Τουρισμού**, συνοψίζεται στη αναζήτηση ποιότητας με την παράλληλη διαφύλαξη του περιβάλλοντος, της τοπικής κουλτούρας και ανάπτυξη της τοπικής οικονομίας, με αποτέλεσμα τη διασφάλιση θετικών κοινωνικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ των τουριστών και των ντόπιων κατοίκων³⁰.

Οι πολέμιοι του μαζικού τουρισμού τον κατηγορούν ότι δεν έχει κανένα αντισταθμιστικό όφελος στην τοπική ανάπτυξη και μάλιστα εμπορευματοποιεί τους φυσικούς πόρους χωρίς να λαμβάνονται μέτρα προστασίας. Η εμπορευματοποίηση και η λαϊκοποίηση του τουρισμού ήταν συνέπεια της έκφρασης από πλευράς των εργαζομένων της ανάγκης για ξεκούραση με το χαμηλό κόστος του τουριστικού πακέτου, χωρίς ιδιαίτερο κόπο, εφόσον όλα είναι εκ των προτέρων οργανωμένα. Στον αντίποδα όλων αυτών, αναδύεται ένα μοντέλο που διασφαλίζει την φυσική ομορφιά, την πολιτιστική κληρονομιά, τα παραδοσιακά επαγγέλματα και ασχολίες, συνδυάζει τις διακοπές με την προσφορά της εθελοντικής εργασίας ενώ προσφέρει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες στον φιλοξενούμενο. Ο εναλλακτικός τουρισμός δίνει έμφαση σε παράλληλες δραστηριότητες που αναδεικνύουν το περιβάλλον, και δεν απαιτούν την σπατάλη πόρων. Όπως αναφέρει εξάλλου ο Fennell, η αναγκαιότητα της προστασίας του περιβάλλοντος καθώς και η τάση απομάκρυνσης από τα μεγάλα αστικά κέντρα οδήγησε στην εμφάνιση εναλλακτικών μορφών τουρισμού.

Γενικά, ο εναλλακτικός τουρισμός θεωρείται εναλλαγή της τουριστικής

²⁹ Weiler and Hall (1992)

³⁰ Τσάρτας (1996), Ανδριώτης (2001)

μαζικοποίησης και γι' αυτό τον λόγο έχει διαφορετικές πρακτικές ανάπτυξης. Σε αντίθεση με τον μαζικό ο οποίος απαιτεί επενδύσεις μεγάλης κλίμακας, ο εναλλακτικός προωθεί την συμμετοχή της ντόπιας κοινωνίας, εφόσον λειτουργεί κάτω από το σκέπαστρο μιας εντελώς διαφορετικής αναπτυξιακής στρατηγικής. Σύμφωνα με τον Wheelfer (1991) οι επενδύσεις στον εναλλακτικό τουρισμό είναι μικρής κλίμακας, ήτοι τα κεφάλαια που διατίθενται είναι περιορισμένα, και παρότι αυξάνουν το κέρδος για την τοπική κοινωνία, έχουν μικρά οφέλη για τη δημιουργία εσόδων και θέσεων εργασίας, εφόσον απευθύνονται σε μικρό αριθμό τουριστών. Εξάλλου, τα διαφοροποιητικά στοιχεία είναι τόσο έντονα και σαφή, ξεκινώντας από τα κίνητρα του μεμονωμένου τουρίστα³¹ (εξερευνητικός χαρακτήρας, αναζήτηση αυθεντικότητας, ενδιαφέρον για τον τόπο και τους πολίτες, αποστροφή προς τις τουριστικά κορεσμένες περιοχές και την εμπορευματοποιημένα πακέτα διακοπών) έως και τις επιπτώσεις στο κοινωνικό, οικονομικό και φυσικό περιβάλλον. Στην περίπτωση του εναλλακτικού τουρισμού, οι τουρίστες διαλέγουν μικρές μονάδες διαμονής και την ντόπια αγορά, περιορίζοντας την διαρροή χρημάτων από την τοπική κοινωνία.

Ο εναλλακτικός τουρισμός μπορεί να θεωρηθεί τουρισμός μειωμένων αρνητικών επιπτώσεων διότι προσελκύει τουρίστες σε υποανάπτυκτες, αγροτικές περιοχές, αποκεντρώνει το τουριστικό κύκλωμα ενώ στην ιδανική περίπτωση ισοκατανέμει τους τουρίστες κατά τη διάρκεια του έτους. Δημιουργεί χαρτοφυλάκιο τουριστικών προϊόντων που αναδεικνύει και προωθεί αυτά τα οποία είναι ελκυστικά και ανταγωνιστικά εκτός υψηλής περιόδου. Σε καμιά περίπτωση ωστόσο ο εναλλακτικός τουρισμός δεν μπορεί να αντικαταστήσει τον μαζικό τουρισμό εξαιτίας της μεγάλης τουριστικής ζήτησης και των επενδύσεων μεγάλης κλίμακας που είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη μιας χώρας.

1.2.1 Μορφές εναλλακτικού τουρισμού

Τα τελευταία χρόνια στα πλαίσια διαφοροποίησης του τουριστικού προϊόντος της επιμήκυνσης της τουριστικής περιόδου, όπως εξάλλου προβάλλουν και οι διεθνείς απαιτήσεις, αρχίζουν δειλά να αναπτύσσονται και άλλες μορφές τουρισμού, με τον εναλλακτικό τουρισμό να αποκτά όλο και περισσότερο τα σκήπτρα. Εδώ, συγκαταλέγονται τα city breaks, ήτοι ο αστικός τουρισμός, όπως αυτός αναπτύσσεται μέσω διεθνών εκθέσεων, forum και συνεδρίων, ο αγροτουρισμός και ο πολιτιστικός τουρισμός. Πολλές φορές οι εναλλακτικές μορφές αυτές του τουρισμού δρουν συμπληρωματικά του μαζικού τουρισμού. Ο S.W. Boyd προσδιόρισε 90 περίπου μορφές τουρισμού, κύριες και εναλλακτικές. Οι βασικές Εναλλακτικές Μορφές Τουρισμού, που μπορούν να

³¹ Cazes (1989)

προσαρμοστούν στις ιδιαιτερότητες της χώρας μας, είναι :

1. Ιαματικός Τουρισμός ή Τουρισμός Υγείας.

Ο τουρισμός υγείας αφορά την προσέλκυση επισκεπτών οι οποίοι, παράλληλα και συμπληρωματικά με τις τουριστικές υπηρεσίες, επιλέγουν να κάνουν χρήση υπηρεσιών υγείας στις χώρες του ταξιδιωτικού τους προορισμού.

2. Θαλάσσιος Τουρισμός.

Αποτελεί τη βασική μορφή τουρισμού στην Ελλάδα, εφόσον εξαιτίας της γεωγραφικής της θέσης, του ήπιου κλίματος, της μεγάλης ακτίνας ακτών, του πλήθους των νησιών, της έχει αναγνωριστεί ως ένα από τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα.. Εξάλλου η Ελλάδα έχει εξελιχθεί ως προορισμός παραθεριστικού τουρισμού ή αλλιώς των 3S (sea, sun, sand). Ο θαλάσσιος τουρισμός περιλαμβάνει τόσο την φιλοξενία σε παραθαλάσσια περιοχή και την πραγματοποίηση δραστηριοτήτων στη θάλασσα, όσο και τις κρουαζιέρες, ή την ναύλωση σκαφών αναψυχής, η οποία αποτελεί την πιο σημαντικά συναλλαγματοφόρα δραστηριότητα αυτής της μορφής τουρισμού³².

3. Συνεδριακός Τουρισμός- Τουρισμός Εκθέσεων

Εμπεριέχει κάθε μορφής οργανωμένων εκδηλώσεων όπως συνέδρια ή συναντήσεις σε οποιαδήποτε επίπεδο: τοπικό, περιφερειακό, εθνικό ή διεθνές. Ο συνεδριακός τουρισμός αναφέρεται στην αρχαία Ελλάδα, με το θεσμό των Αμφικτιονικών, ήτοι οι συναντήσεις αντιπροσώπων των ελληνικών φυλών. Η αγορά αφορά σε επισκέπτες υψηλού εκπαιδευτικού και οικονομικού επιπέδου, οι οποίοι επιλέγουν καταλύματα υψηλής κατηγορίας και απαιτούν ποιότητα ενώ είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν αδρά για να την εξασφαλίσουν. Ο χρόνος παραμονής είναι περιορισμένος (δύο έως 4 ημέρες) και συνδυάζεται συνήθως παράλληλα με άλλες μορφές τουρισμού (κυρίως τουρισμό πόλης, τουρισμό υγείας), καθώς αναζητούν την χαλάρωση σε κέντρα περιποίησης και αναζωογόνησης. Συχνά, εμπεριέχει και την έννοια του τουρισμού εκθέσεων εφόσον τα χαρακτηριστικά τους συγκλίνουν. Η μέση ημερήσια δαπάνη ανά συνεδριακό επισκέπτη εμφανίζεται πολλαπλάσια του αντίστοιχου μεγέθους για το γενικό τουρισμό³³ Ο συνεδριακός τουρισμός παρουσιάζει γενικότερα μικρότερο βαθμό εποχικότητας από το τουρισμό συνολικά καθώς και εποχική

³² Ανδριώτης (2001)

³³ Jbr , Dr.Ακης Ίκκος, Κ. Πασχαλίδης

συμπληρωματικότητα με τον μαζικό τουρισμό³⁴.

4. Πολιτιστικός Τουρισμός.

Αποτελεί ένα από τα πιο παλιά και δημοφιλή είδη τουρισμού και εκφράζεται με τη συμμετοχή σε πολιτιστικές εκδηλώσεις, περιλαμβανομένων αρχαιολογικών χώρων, οικοσυστημάτων, συναυλιών, θεατρικών παραστάσεων, συμμετοχής σε σεμινάρια κ.τ.λ. Βέβαια πολλές φορές υπάρχει αλληλεπίδραση και με τον μαζικό τουρισμό, όταν και υφίσταται ο κίνδυνος της ανεξέλεγκτης χρήσης τους. Τα άτομα που επιλέγουν αυτή τη μορφή τουρισμού ενδιαφέρονται να κατανοήσουν και να έρθουν σε επαφή με την ιστορία και την αρχαιολογία, το λαό και τον τρόπο ζωής του προορισμού, τις τέχνες, την πολιτιστική εξέλιξη, την κοινωνική, πολιτική και οικονομική δομή. Αυτό το είδος τουρισμού εμφανίζει ιδιαίτερα ανοδικές τάσεις και κυρίως αφορά στις εκπαιδευτικές εκδρομές των σχολείων. Το προφίλ αυτής της κατηγορίας τουριστών συνοψίζεται στα εξής χαρακτηριστικά: άτομα 45-65 ετών, περισσότερο γυναίκες, μεσο-υψηλού μορφωτικού επιπέδου με υψηλό εισόδημα³⁵. Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού εκτιμά ότι ο πολιτιστικός τουρισμός γνωρίζει ανάπτυξη της τάξης του 15% το χρόνο ενώ ο μαζικός τουρισμός αναπτύσσεται με ρυθμό 8% τον χρόνο. Για την ανάπτυξή του απαιτείται ένας οργανωμένος σχεδιασμός και συνεργασία ιδιωτικού με δημόσιου φορέα σε τοπική βάση, βασιζόμενη στη νέα τεχνολογία.

5. Αγροτουρισμός-

Αναφέρεται στην ανάπτυξη των οικοσυστημάτων, των περιηγήσεων, των αγροτουριστικών δραστηριοτήτων, που εντάσσονται στο πλαίσιο του αγροτικού περιβάλλοντος και της αγροτικής ζωής και δρουν συμπληρωματικά με τις άλλες οικονομικές και κοινωνικές δραστηριότητες και δημιουργούν πρόσθετο εισόδημα. Ο αγροτουρισμός διακρίνεται σε εκείνον που καλύπτει την φιλοξενία των τουριστών, οι οποίοι συμμετέχουν στις αγροτικές δραστηριότητες και σε εκείνον που καλύπτει τα καταλύματα όχι απαραίτητα αγροτικού χαρακτήρα, τα οποία βρίσκονται σε αγροτικές περιοχές (bed and breakfast).³⁶ Και στις δύο περιπτώσεις η βασική έννοια που προβάλλεται είναι η προστασία και ο σεβασμός στο φυσικό περιβάλλον.. Σύμφωνα με τη διεθνή εταιρεία οικοτουρισμού, η συγκεκριμένη μορφή τουρισμού περιγράφεται ως «η υπεύθυνη μετακίνηση σε φυσικές περιοχές που διατηρούν το

³⁴ Getz (2004)

³⁵ Goodall, B. (1990)

³⁶ Minh Quang Dao (2004)

περιβάλλον και το υψηλό επίπεδο διαβίωσης των κατοίκων της περιοχής³⁷. Οι περισσότερο δημοφιλείς οικοτουριστικές δραστηριότητες είναι η πεζοπορία, η παρατήρηση πουλιών, η φωτογράφιση της φύσης, η κατασκήνωση, το rafting και άλλα σπορ τα οποία λαμβάνουν χώρα στη φύση. Τα καταλύματα που προσφέρουν αυτού του είδους τουρισμό είναι μικρές ξενοδοχειακές μονάδες εναρμονισμένες με το φυσικό περιβάλλον, που προσφέρουν διαφοροποιημένα και υψηλής ποιότητας παραδοσιακά προϊόντα³⁸.

6. Οικοτουρισμός

Πολλές φορές συγχέεται με τον αγροτουρισμό, διότι εμπνέεται από τη φυσική ιστορία της περιοχής, αλλά και από τις τοπικές πολιτιστικές παραδόσεις. Συμβάλει στην προστασία του περιβάλλοντος αλλά και στη δημιουργία επιπλέον εισοδήματος για τις προστατευόμενες περιοχές. Στη χώρα μας άρχισε να αναπτύσσεται δειλά τα τελευταία έτη, αναδεικνύοντας το φυσικό τοπίο και τον πολιτισμό, τονώνοντας τις υποβαθμισμένες περιοχές. Εξάλλου στο εξωτερικό υψηλά είναι τα κονδύλια στους κρατικούς προϋπολογισμούς που απορροφούνται για την ανάπτυξη του οικοτουρισμού. Ο οικοτουρισμός περιλαμβάνει πέρα από τη φυσιολατρία και το θεσμό κατασκήνωσης εθελοντικής εργασίας στη φύση.

7. Αθλητικός Τουρισμός.

Αφορά στις μετακινήσεις με σκοπό την παρακολούθηση ή την συμμετοχή σε αθλητικές δραστηριότητες και αγώνες, ήτοι περιλαμβάνει όλες τις μορφές ενεργητικής και παθητικής ανάμιξης σε αθλητικές δραστηριότητες όπου η συμμετοχή είναι τυχαία ή οργανωμένη και γίνεται για επαγγελματικούς ή μη λόγους με προϋπόθεση τη μετακίνηση μακριά από τον τόπο διαμονής και εργασίας³⁹. Έχει τις ρίζες του στην αρχαία Ελλάδα, καθώς συνηθίζονταν να μετακινούνται για να λάβουν μέρος σε διάφορους αγώνες προς τιμή των θεών (Ολύμπια, Πύθια, Ίσθια, Νέμεα). Αν και στην Ελλάδα ο αθλητικός τουρισμός δεν υφίσταται ως θεσμοθετημένο γνωστικό αντικείμενο, κατάφερε να προσελκύσει σημαντικό αριθμό ενδιαφερομένων αποκτώντας την αντίστοιχη οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική σημασία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η στρατηγική των χωρών στην προσέλκυση αθλητικών γεγονότων όπως οι Ολυμπιακοί Αγώνες ή το Παγκόσμιο Κύπελλο Ποδοσφαίρου, διαθέτοντας μεγάλα ποσά για την διοργάνωση των αγώνων και τη βελτίωση

³⁷ Blangy and Wood (1993)

³⁸ Grace (2001)

³⁹ Ηγουμενάκης, Κραβαρίτης, Λύτρας (1998)

των υποδομών αφού αποβλέπουν σε υψηλές εισροές ξένων τουριστών⁴⁰. Έχει συνεπώς άμεσο όφελος για τον τόπο που διοργανώνει αγώνες, εφόσον αυξάνει το προστιθέμενο εισόδημα αλλά και έμμεσο όφελος, που είναι και μεγαλύτερο, αφού όλο και περισσότεροι τουρίστες επισκέπτονται την περιοχή⁴¹. Η ανάπτυξή του θα καθιερωθεί με τη δημιουργία αθλητικών εγκαταστάσεων αλλά και διοργάνωση αθλητικών γεγονότων, γεγονός που θα συνεισφέρει στην πολιτιστική κουλτούρα του συνόλου. Μπορεί να συνδυαστεί με άλλες μορφές τουρισμού (τουρισμός υγείας, τουρισμός πόλης, χειμερινών σπορ).

8. Θρησκευτικός Τουρισμός.

Περιλαμβάνει τις μετακινήσεις ατόμων για θρησκευτικούς και λατρευτικούς σκοπούς, ή για πολιτιστικούς λόγους, ήτοι επίσκεψη μνημείων με θρησκευτική αξία είτε για λόγους λατρείας είτε συμμετοχής σε κάποιες τελετές ή εκδηλώσεις. Αναφέρονται στην ιστορία παραδείγματα θρησκευτικού τουρισμού στην αρχαιότητα (Διονυσιακές γιορτές, Ελευσίνα μυστήρια, Παναθήναια κα.). Ο επισκέπτης αναζητεί κτίσματα και μνημεία λατρείας διαφορετικών δογμάτων και θρησκειών, ανακαλύπτοντας την ιστορία και τον πολιτισμό κάθε τόπου. Ο θρησκευτικός τουρισμός αφορά σε ευσεβείς περιηγητές οι οποίοι έρχονται σε επαφή με την πνευματικότητα των διάφορων θρησκειών και οι οποίοι είναι συνετοί και συνήθως μεσαίου οικονομικού και κοινωνικού επιπέδου⁴². Αυτό το είδος τουρισμού έχει περιορισμένη διάρκεια ενώ τα «πακέτα» του θρησκευτικού τουρισμού είναι συνήθως φθηνότερα από κάθε άλλης μορφής τουρισμού.

9. Τουρισμός πόλης

Τα άτομα που επιλέγουν αυτή τη μορφή τουρισμού ταξιδεύουν σε μια πόλη για κάποιες μέρες. Η αύξηση που παρατηρείται σε αυτής της μορφής τουρισμό σχετίζεται με την ανάπτυξη των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους. Συνήθως συνδυάζουν άλλες μορφές τουρισμού, όπως τον εκπαιδευτικό, αρχαιολογικό ενώ πολλές φορές αποτελεί προέκταση του_συνεδριακού τουρισμού. Το ψυχογράφημα των τουριστών πόλης περιγράφεται από υψηλά κοινωνικά, μορφωτικά και οικονομικά επίπεδα που κατοικούν επίσης σε μεγάλα αστικά κέντρα και συνήθως ταξιδεύουν μέσω tour operator⁴³. Ο τουρισμός πόλεων παρουσιάζει υπερδιπλάσιους ρυθμούς ανάπτυξης έναντι του θαλάσσιου, στις

⁴⁰ Ch. Ignatis (2003)

⁴¹ Hall, C. M. (1992)

⁴² Ανδριώτης (2002)

⁴³ M. Trunfio, L. Petruzzellis, C. Nigro (2006)

περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες, και αποτελεί την τρίτη κατά σειρά προτίμησης μορφή τουρισμού μετά τον θαλάσσιο και τον πολιτισμικό τουρισμό.

10. Τουρισμός περιπέτειας

Πρόκειται για μια μορφή τουρισμού όπου αυτοί που την επιλέγουν έλκονται από το απροσδόκητο και το διαφορετικό. Σε αυτή τη μορφή τουρισμού μπορούν να συμπεριληφθούν και άλλες εναλλακτικές μορφές όπως ο περιηγητικός, ο ορειβατικός και ο αναρριχητικός τουρισμός ή δραστηριότητες όπως περιηγήσεις με jeep ή μοτοσυκλέτες, canoeing και kayak. Απευθύνεται σε άτομα νεαρής ηλικίας με υψηλό μορφωτικό και οικονομικό επίπεδο⁴⁴. Στη Βόρεια Ευρώπη, χώρες όπως η Ιρλανδία, η Σκωτία ή η Ουαλία, γνωρίζουν μια ταχεία ανάπτυξη αυτού του είδους τουρισμού⁴⁵. Μια άλλη μορφή που βασίζεται στην προσφορά στους τουρίστες ευκαιριών παρατήρησης και απόκτησης εμπειριών σε περιοχές με άγρια πανίδα είναι και ο τουρισμός άγριας ζωής (wildlife tourism). Η μορφή αυτή συνδέεται συχνά με τον αγροτουρισμό, αλλά κάτω από προϋποθέσεις θα μπορούσε να συνδυαστεί και με τον τουρισμό υγείας.

11. Ορεινός τουρισμός

Ο ορεινός τουρισμός παρουσιάζει ομοιότητες με τον τουρισμό χειμερινών σπορ ωστόσο δεν έχει χρονικούς περιορισμούς εκδήλωσης. Αναφέρεται στα άτομα εκείνα που επιθυμούν να απολαύσουν την ποιότητα του φυσικού τοπίου και των δραστηριοτήτων υπαίθριας αναψυχής, επιλέγοντας ορεινούς όγκους για την ξεκούρασή τους. Τα άτομα που επιλέγουν τον ορεινό τουρισμό είναι άτομα που αναζητούν στις διακοπές τους το τρίπτυχο « Φύση - Φιλία - Φιλοξενία », που έχουν συγκεκριμένα ενδιαφέροντα και είναι είτε νεαρής ηλικίας, τα οποία συνδυάζουν τον ορεινό τουρισμό με τον τουρισμό περιπέτειας και των χειμερινών σπορ, είτε άτομα άνω των 50, οι οποίοι κατέστησαν τους ορεινούς προορισμούς συνισταμένη των παραδοσιακών κοινωνιών και επιζητούν την ηρεμία και το κλίμα που μόνο ορεινός όγκος μπορεί να εξασφαλίσει⁴⁶. Πολλά κέντρα τουρισμού υγείας βρίσκονται κοντά σε ορεινές περιοχές, επομένως ο ορεινός τουρισμός είναι δυνατό να λειτουργήσει συνδυαστικά με την επίσκεψη σε ένα κέντρο υγείας.

⁴⁴ Goodall, B. (1990)

⁴⁵ Butler R.W. (1990)

⁴⁶ Ανδριώτης (2001)

12 Τουρισμός χειμερινών σπορ

Πρόκειται ουσιαστικά για ένα συνδυασμό διαφόρων εναλλακτικών μορφών τουρισμού, όπως ο αθλητικός τουρισμός, ο ορεινός τουρισμός και ο τουρισμός περιπέτειας. Πρόκειται για την εκμετάλλευση από μέρους των διάφορων χωρών των «νεκρών» μηνών ώστε να προσελκύσουν επισκέπτες κατά τη διάρκεια του χειμώνα.

13. Τουρισμός Πολυτελείας.

Ο τουρισμός πολυτελείας αντιπροσωπεύει ένα μικρό ποσοστό των τουριστών παγκοσμίως, ωστόσο συνεισφέρει με το μεγαλύτερο ποσοστό εσόδων στο τουριστικό κλάδο. Απευθύνεται σε μεγιστάνες πλούτου και στον κόσμο της αριστοκρατίας και γι' αυτό οι απαιτήσεις τους είναι αρκετά υψηλές. Διαμένουν σε ξενοδοχεία πολυτελείας ή σε νοικιασμένες πολυτελείς επαύλεις είτε σε ιδιόκτητες θαλαμηγούς και συνήθως μετακινούνται μεμονωμένοι με ιδιόκτητα μεταφορικά μέσα. Αναζητούν ποιότητα και προσωπική και εχέμυθη εξυπηρέτηση. Δεν αναζητούν την καλύτερη τιμή αλλά το καλύτερο προϊόν⁴⁷. Κατηγοριοποιούνται ανάλογα με το εισόδημά τους, το ψυχογραφικό τους προφίλ, ήτοι την αναζήτηση αποκλειστικών εμπειριών που είναι δυσπρόσιτες σε όλους. Σαφώς, οι υποδομές για να υποστηριχθεί ο τουρισμός πολυτελείας είναι ιδιαίτερος υψηλού επιπέδου, ωστόσο και η προσφερόμενη υπηρεσία θα πρέπει να είναι σημαντικά εξειδικευμένη, με την έννοια ολόκληρου του φάσματος των τουριστικών υπηρεσιών.

1.3 Τουρισμός στην Ελλάδα

Ο τουρισμός αποτελεί βασική βιομηχανία αλλά είναι και μονόδρομος στη χώρα μας. Συνεισφέρει τα μέγιστα στην οικονομία και σε κάποιες περιπτώσεις υποσκελίζει τις υπόλοιπες οικονομικές δραστηριότητες⁴⁸. Επομένως, είναι ύψιστης σημασίας η συνεργασία μεταξύ των φορέων, της τοπικής κοινωνίας και του κράτους ούτως ώστε να επιτευχθεί η συγκροτημένη εθνική οικονομική ανάπτυξη.

Αφενός η Ελλάδα βρίσκεται σε πλεονεκτική θέση και χρήζει ευνοϊκών συνθηκών ώστε να αναπτύξει εναλλακτικές μορφές τουρισμού, που θα αποβούν καθοριστικές στην τουριστική ανάπτυξη της χώρας και κατ' επέκταση στην οικονομική της ευημερία. Ο πλούτος της Ελλάδας σε πολιτισμό, μυθολογία, γεωγραφική ποικιλομορφία και μοναδικότητα ταυτότητας της δίνει τη δυνατότητα να αποτελέσει έναν από τους κορυφαίους

⁴⁷ Μελέτη JBR Hellas- Α. Ίκκος- Τ. Σκλαβόλια (2003)

⁴⁸ Ηγουμενάκης (2000)

προορισμούς στον παγκόσμιο τουρισμό⁴⁹. Αφετέρου, η έλλειψη ξεκαθαρισμένης πολιτικής και στρατηγικής, καθώς και το μικρό μέγεθος της πλειονότητας των τουριστικών επιχειρήσεων επέφερε κρίση στον κλάδο, η οποία αντικατοπτρίζεται από την πτωτική πορεία των τουριστικών εσόδων, κυρίως τα τελευταία χρόνια. Από την άλλη εξαιτίας της πολυμορφίας και των ιδιαιτεροτήτων του τουρισμού, στην Ελλάδα, μέχρι πρόσφατα παρέμειναν αναξιοποίητες πολλές πηγές τουριστικού πλούτου. Ως εκ τούτου, μείζονος σημασίας αποτελεί η αναδιάρθρωση των μηχανισμών στρατηγικής, η επίτευξη οικονομών κλίμακας- μέσω των ομαδοποιήσεων των υφιστάμενων επιχειρήσεων (cluster)- προκειμένου να δημιουργηθούν νέες αισιόδοξες προοπτικές άκρως ανταγωνιστικές και να ανακτηθεί το χαμένο έδαφος. Μέσα στα πλαίσια της ανασύστασης της τουριστικής πολιτικής, γίνονται έντονες προσπάθειες αναβάθμισης της ποιότητας και ανάπτυξης νέων μορφών τουρισμού. Οι δράσεις αυτές αναπτύσσουν το τουριστικό προϊόν ανά περιφέρεια, νομό και περιοχή, προσδίδοντας με αυτόν τον τρόπο μια νέα διάσταση στην προσέλκυση τουριστών από όλο τον κόσμο, ενδυναμώνοντας το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Μέχρι πρόσφατα στη χώρα μας ήταν ιδιαίτερα αναπτυγμένο το μοντέλο «Ηλιος-Θάλασσα», εστιάζοντας κατά αποκλειστικότητα στον θαλάσσιο τουρισμό. Σε δεύτερη μοίρα, είχε περάσει ο πολιτιστικός τουρισμός, υποστηριζόμενος από της τεραστίας σημασίας αρχαιολογική κληρονομιά. Σαφώς τα τελευταία χρόνια, οι εναλλακτικές μορφές τουριστικής ανάπτυξης, προσφέρουν μια διέξοδο για το ελληνικό τουριστικό προϊόν, το οποίο έχει καταστεί ιδιαίτερα ακριβό και χαρακτηρίζεται από χαμηλό επίπεδο υπηρεσιών και υποδομών. Αποτελεί μια κοινή παραδοχή ότι ο τουρισμός «ήλιου και θάλασσας», ως μοντέλου ανάπτυξης, είναι ξεπερασμένος και μη βιώσιμος καθώς ο ανταγωνισμός από φθηνότερες χώρες όπως η Τουρκία οξύνθηκε, ενώ και η έντονη εποχικότητα αυτής της μορφής τουρισμού γίνεται εν τέλει αβάστακτη μακροχρόνια για το κοινωνικό σύνολο. Αντιθέτως, αυτό που γεννιέται μέσω του εναλλακτικού τουρισμού είναι η ανάγκη για τη γνήσια φιλοξενία, ιστορία, πολιτισμό, τις αυθεντικές γαστρονομικές απολαύσεις και τις ξεχωριστές δραστηριότητες αναψυχής και άλλων δυνατοτήτων ευχάριστης ενασχόλησης. Είναι η μετάβαση από τον «ποσοτικό» ομοιόμορφο και μαζικό τουρισμό παραλίας στον «ποιοτικό» τουρισμό που διαμορφώνεται με βάσει τα ιδιαίτερα ενδιαφέροντα⁵⁰.

⁴⁹ Συνέντευξη κ. Σπηλιοτόπουλου στο διεθνές Συνέδριο τουρισμού

⁵⁰ Σπιλάνης (2000)

Κεφάλαιο 2: Ιαματικός Τουρισμός

2.1 Ιαματικός Τουρισμός

Όπως ήδη προαναφέρθηκε ο ιαματικός τουρισμός αφορά σε τουρίστες οι οποίοι συνδυάζουν τη δυνατότητα παραθερισμού ή πραγματοποίησης άλλων μορφών τουρισμού με θεραπευτικές αγωγές που συνδέονται με χρόνια προβλήματα υγείας. Τα κίνητρα των ατόμων αυτών είναι η αποκατάσταση της φυσικής τους κατάστασης και της υγείας τους⁵¹. Παράλληλα, τα τελευταία έτη αυτή τη μορφή τουρισμού, την επιλέγουν ολοένα και περισσότεροι επισκέπτες οι οποίοι είναι καθ' όλα υγιείς και ενδιαφέρονται για την διατήρηση της φυσικής κατάστασης και της ψυχικής και σωματικής αναζωογόνησης.⁵² Πρόκειται για μια μορφή τουρισμού υψηλής προστιθέμενης αξίας. Πρέπει να σημειωθεί ότι επιστημονικά έχει αποδειχθεί ότι τα προϊόντα του τουρισμού υγείας αποτελούν προάσπιση για καλή υγεία και έχουν επίσης σημαντική συμβολή στην προληπτική ιατρική. Διακρίνεται σε τρεις τύπους, τον Θεραπευτικό ιαματικό, τον τουρισμό αναζωογόνησης και των τουρισμό αναπήρων⁵³.

Ειδικά όσον αφορά τον ιαματικό τουρισμό, σύμφωνα με στοιχεία του Συνδέσμου Δήμων και Κοινοτήτων Ιαματικών Πηγών Ελλάδος, μιλάμε για 1600 μονάδες ιαματικού-θεραπευτικού- αναζωογονητικού τουρισμού των χωρών μελών της Ε.Ε., με περίπου 30 εκατομμύρια επισκεπτών ετησίως. Σημειώνεται ότι στη Γερμανία, στην Ιταλία και στη Γαλλία η προληπτική ιατρική στηρίζεται σε σημαντικό βαθμό στην υδροθεραπεία από τις μικρές ηλικίες, ενώ στη Ρωσία ένας στους δεκαπέντε Ρώσους πηγαίνει σε ιαματικά κέντρα⁵⁴.

Κατά καιρούς, αναπτύχθηκαν διάφορες θεωρίες για τις γενεσιουργούς αιτίες των ιαματικών νερών⁵⁵. Πρόκειται για νερά που χαρακτηρίζονται ως μεταλλικά εξαιτίας της υψηλής θερμοκρασίας ή της γενικής χημικής τους σύστασης. Σύμφωνα με την εξωγενή θεωρία, οι θεραπευτικές ιδιότητες οφείλονται στο γεγονός ότι τα νερά της βροχόπτωσης καθώς διασχίζουν το υπέδαφος εμπλουτίζονται με διαλυμένα άλατα από τα πετρώματα ενώ η ενδογενής θεωρία υποστηρίζει ότι αυτές οφείλονται στην εκπομπή αερίων και ατμών εξαιτίας των ηφαιστειών και των άλλων τεκτονικών γεγονότων. Αντίστοιχα, σύμφωνα με έρευνες, οι θεραπευτικές ιδιότητες των ιαματικών νερών αποδίδονται στην παρουσία μεταλλικών αλάτων, σπάνιων δραστικών συστατικών ή στη διάσπασή τους και σε ειδικές

⁵¹ Cockerell N.(1996)

⁵² Κουμέλης Θ.

⁵³ Σύνδεσμος Δήμων και Κοινοτήτων Ιαματικών πηγών Ελλάδας (2000)

⁵⁴ Σπαθή Σ. (2000)

⁵⁵ Ινστιτούτο Γεωλογικών και Μεταλλευτικών Ερευνών (ΙΓΜΕ), Σφέτσος Κ. (1988), Δημόπουλος Γ,

κολλοειδείες ουσίες και σε σπάνια αέρια, ενώ άλλοι τις αποδίδουν στην ακτινοβολία που αντλούν από τα βάθη της γης.

Τα χαρακτηριστικά των ιαματικών πηγών έχουν φαρμακοδυναμική, θερμική, βιολογική και ραδιενεργή δράση⁵⁶. Η φαρμακοδυναμική ενέργεια οφείλεται στα διάφορα ιόντα που υπάρχουν στα νερά, η ποσότητα των οποίων εξαρτάται από τη θερμοκρασία και την σύσταση των πετρωμάτων, και τα οποία κατά την επαφή των λουομένων με το νερό είτε προσκολλώνται στο δέρμα είτε διεισδύουν σε αυτό. Η διαφορά ηλεκτρικού φορτίου μεταξύ του νερού και του αίματος αποτελεί την εξήγηση των φαινομένων που παρατηρούνται κατά τη διάρκεια της λουτροθεραπείας. Η θερμική συνίσταται εξαιτίας της διαφοράς της θερμοκρασίας του ιαματικού νερού και της θερμοκρασίας του δέρματός. Όσον αφορά τη ραδιενεργή δράση, αυτή δικαιολογείται από το γεγονός ότι κατά την γεώτρηση, το νερό περνάει από διάφορα πετρώματα, από τα οποία παραλαμβάνει διάφορα ραδιενεργά στοιχεία, όπως για παράδειγμα είναι το ραδόνιο. Η βιολογική ενέργεια έγκειται στις διάφορες λειτουργίες του οργανισμού με σκοπό να αποκαταστήσει τις αναλογίες και να απαλλαγεί από διάφορες επιβλαβείς ουσίες. Σημειώνεται ότι θερμομεταλλικές θεωρούνται οι πηγές που το νερό τους χαρακτηρίζεται ή από υψηλή θερμοκρασία ή από διαλυμένα άλατα ή από αέρια, ή τέλος γιατί περιέχουν έστω και σε μικρά ποσά ενώσεις ή στοιχεία που δεν απαντώνται στα νερά των συνηθών πηγών, όπως θείο, υδρόθειο, ιώδιο, αρσενικό, ραδιενεργές ουσίες κ.λ.π.⁵⁷

Υπάρχει η εξειδίκευση των κέντρων ιαματικού τουρισμού ανάλογα με το χαρακτηρισμό και τη θερμοκρασία των ιαματικών νερών τους. Η Διεθνής Οργάνωση θερμαλισμού λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω εισήγαγε το 1974 νέες αρχές και όρους για το χαρακτηρισμό των θεραπευτικών ιδιοτήτων των ιαματικών νερών και για την ταξινόμηση των θερμών πηγών⁵⁸. Βέβαια υπάρχει και η εξειδίκευση των κέντρων αυτών ανάλογα με την εξειδικευμένη υποδομή που διαθέτουν ή το κλίμα. Επομένως έχουμε κέντρα Υδροθεραπείας και κέντρα Κλιματοθεραπείας. Υποστηρίζεται επίσης, ότι προϊόν του τουρισμού υγείας αποτελεί και η εμφιάλωση νερού που προέρχεται από μεταλλικές πηγές, ενώ και η κοσμετολογία όταν πρόκειται για προϊόντα (φυσικά ή χημικά) ή παράγωγα αυτών που εμπεριέχουν άργιλο ή μεταλλικό νερό υπάγεται στη βιομηχανία του τουρισμού υγείας.

Η πιο διαδεδομένη μορφή θεραπευτικής αγωγής των ιαματικών πηγών είναι η

⁵⁶ Ινστιτούτο Γεωλογικών και Μεταλλευτικών Ερευνών (ΙΓΜΕ), Γ. Ηλιοπούλου (1960), Γ. Λουκάς (www.therapia.gr), Σύνδεσμος Δήμων και Κοινοτήτων Ιαματικών πηγών Ελλάδας (2000), Δ. Μενδρινός Κ. Καρύτσας, Γ. Στυλιανού

⁵⁷ Υπουργείο Ενέργειας και Φυσικών Πόρων (1984)

⁵⁸ Σ. Σπαθή (2000)

υδροθεραπεία. Η υδροθεραπεία συνίσταται στην χρήση των θερμομεταλλικών νερών των ιαματικών πηγών και είναι ιδιαίτερα σημαντική για την υποστήριξη θεραπειών με σκοπό την αντιμετώπιση πολλαπλών παθήσεων, όπως είναι τα αρθρικά και οι ρευματοπάθειες. Η υδροθεραπεία μπορεί να είναι εσωτερική ή εξωτερική⁵⁹. Η εσωτερική περιλαμβάνει την ποσιθεραπεία, την εισπνοθεραπεία και τις πλύσεις (στοματικές, ρινικές, γυναικολογικές). Από την άλλη, με τον όρο εξωτερική υδροθεραπεία, εννοούμε τα λουτρά (εμβάπτιση του σώματος στο θερμομεταλλικό νερό σε πισίνα, λουτήρα ή μπανιέρα), τις καταιονήσεις (για ορισμένο χρόνο το σώμα δέχεται το θερμομεταλλικό νερό, που έρχεται με ψηλή ή χαμηλή πίεση) τις υδρομαλάξεις (το σώμα δέχεται την πίεση του νερού), την υδροκινησιοθεραπεία (συνδυασμός λουτροθεραπείας και κινησιοθεραπείας, όσο το σώμα βρίσκεται στο νερό) και την πηλοθεραπεία. Σε ορισμένες από τις ιαματικές πηγές, που έχουν σύγχρονο εξοπλισμό εφαρμόζονται και οι νέες μέθοδοι της λουτροθεραπείας όπως υδροκινησιοθεραπεία, ασκήσεις γυμναστικής, φυσιοθεραπεία κλπ⁶⁰. Γενικά, η υδροθεραπεία γίνεται με ιαματικό νερό οπότε μιλάμε για λουτροθεραπεία και με θαλασσινό νερό, στην περίπτωση της Θαλασσοθεραπείας, η οποία ενδείκνυται για πρόληψη από ρευματολογικές, ορθοπεδικές, δερματολογικές και νευρολογικές παθήσεις, καρδιαγγειακά νοσήματα, παχυσαρκία, μεταβολικές παθήσεις, άγχος, αϋπνίες, ημικρανίες, ψυχοσωματικές παθήσεις, σύνδρομο υπερκόπωσης, κατάθλιψη κ.λ.π.

Παράλληλα, με τον όρο της υδροθεραπείας, διεθνώς χρησιμοποιείται ο όρος θερμαλισμός και περιλαμβάνει το σύνολο των ενεργειών για την θεραπεία του ανθρώπινου οργανισμού με τη χρήση των θερμομεταλλικών νερών των ιαματικών πηγών. Ο όρος αυτός ταυτίζεται με τον ιαματικό τουρισμό.

Όσον αφορά στην κλιματοθεραπεία, αυτή έγκειται στην επίδραση των κλιματολογικών συνθηκών στην ανθρώπινη υγεία, καθώς είναι παραδεκτό ότι το κλίμα μπορεί να δράσει ευεργετικά σε κάποιες νόσους, και κυρίως σε θέματα αναπνευστικών προβλημάτων ή ψυχολογικών μεταπτώσεων.

Σημαντική προϋπόθεση για την επιτυχία της υδροθεραπείας αποτελεί αρχικά η αναγνώριση της υδροθεραπείας ως συμπληρωματική αγωγή στις φαρμακευτικές θεραπείες και στην τήρηση των οδηγιών του θεράποντος γιατρού, καθώς και στη παρακολούθηση και εξέταση του πάσχοντος πριν τη θεραπευτική αγωγή, κατά τη διάρκεια και μετά την ολοκλήρωσή της⁶¹. Ανάλογα, με την πάθηση, κάποιες θεραπείες ενδείκνυται έναντι των

⁵⁹ Οδηγός Ιαματικών Πηγών και Λουτροπόλεων (1995)

⁶⁰ Σ. Σπαθή (2000)

⁶¹ Πηγή: Σύνδεσμος Δήμων και Κοινοτήτων Ιαματικών Πηγών Ελλάδος, , Γ. Λουκάς (www.therapia.gr), Σύνδεσμος

υπολοίπων εξαιτίας συγκεκριμένων χαρακτηριστικών που περιέχουν τα νερά και εξαιτίας των διάφορων μηχανισμών δράσεων που αναπτύσσονται.

Έτσι, η ποσιθεραπεία συνιστάται σε παθήσεις των ουροποιητικού συστήματος, παθήσεις καλοήθους ηπατογενούς διαβήτη, παχυσαρκίας, νοσημάτων του ήπατος και των παθήσεων του πεπτικού συστήματος, έλκους γαστροδωδεκαδακτυλικού, ενώ διευκολύνει τις εντερικές λειτουργίες. Δεν συνιστάται σε ασθενείς με προηγηθείσες φλεγμονές, σε περιπτώσεις αναιμίας, καρδιακών παθήσεων. Η ποσιθεραπεία είναι η εισαγωγή υγρών με πόση, με αποτέλεσμα τα διάφορα μεταλλικά στοιχεία με την κυκλοφορία να φθάνουν στα διάφορα όργανα του οργανισμού που ασκούν βιολογική επίδραση. Συνήθως, η θεραπευτική δράση αρχίζει να διαφαίνεται μετά από μακροχρόνια θεραπεία, με εξαίρεση τα θειονατριούχα και θειομαγνησιούχα μεταλλικά νερά τα οποία έχουν άμεσα αποτελέσματα.

Η Εισπνοθεραπεία ενδείκνυται για την αντιμετώπιση παθήσεων του αναπνευστικού συστήματος. Συγκεκριμένα, ενδείκνυται για βρογχικό άσθμα και χρόνιες βρογχίτιδες, χρόνιες φλεγμονές του αναπνευστικού συστήματος ενώ δεν συνιστάται σε φυματίωση, αρτηριακή υπέρταση όταν δεν ρυθμίζεται, σακχαρώδη διαβήτη, νεφρική, ηπατική και καρδιακή ανεπάρκεια, καρκίνο, οξείες λοιμώξεις. Στους ειδικά διαμορφωμένους χώρους απελευθερώνονται υδρατμοί ιαματικού νερού με μορφή σταγονιδίων ενώ πολλές φορές συνδυάζεται με διάφορες προσθήκες (εκχυλίσματα ευκαλύπτου, μέντας χαμομηλιού κα.). Είναι ιδιαίτερα ευεργετική θεραπεία για καπνιστές ενώ ενισχύει την άμυνα του οργανισμού στις σημερινές μολυσμένες πόλεις. Συνήθως, χρειάζεται παρατεταμένη ηλιοφάνεια και ελάχιστη υγρασία. Στην χώρα μας μπορεί κανείς να βρει κέντρα εισπνοθεραπείας στην Αιδηψό Ευβοίας, Ν. Απολλωνία Θεσσαλονίκης, Σμόκοβο Καρδίτσας και στην Κυλλήνη Ηλείας.

Η πηλοθεραπεία⁶² συνιστάται σε: δερματικές παθήσεις, αρθροπάθειες, γυναικολογικές παθήσεις, ουρική αρθρίτιδα, έκζεμα και ψωρίαση. Ο πηλός που προέρχεται συνήθως από ανάμειξη ενός στερεού συστατικού κατεξοχήν αργλικού με φυσικό θερμό νερό σε ορισμένη αναλογία, εφαρμόζεται με συγκεκριμένη μεθοδολογία και ειδικές τεχνικές. Πρόκειται για ένα μείγμα υπέρθεμο ή υπερθερμαινόμενο, το οποίο ασκεί δράση τόσο τοπική όσο και γενική. Η παρουσία και η βιολογική εξέλιξη της μικροχλωρίδας, το γεωλογικό περιβάλλον και η παρουσία του θερμού νερού είναι οι κύριοι παράγοντες που με

Δήμων και Κοινοτήτων Ιαματικών πηγών Ελλάδας (2000), Ελληνική εταιρεία Εθνοφαρμακολογίας

⁶² Πηγή: Σύνδεσμος Δήμων και Κοινοτήτων Ιαματικών Πηγών Ελλάδος, www.philippi.gr,

www.pikrolimni.gr, www.iama.gr

τις χημικές, φυσικοχημικές, βιολογικές μακρόχρονες διεργασίες, ωριμάζουν τον φυσικό θεραπευτικό πηλό. Κατά την πηλοθεραπεία, προκαλείται φαρμακοδυναμική, χημική, μηχανική δράση (άνωση και υδροστατική πίεση) και θερμική δράση, όταν η θερμοκρασία του πηλού υπερβαίνει τη θερμοκρασία του σώματος, η οποία προκαλεί επιτάχυνση των μεταβολικών και οξειδοαναγωγικών εργασιών. Ο κύκλος της πηλοθεραπείας που γενικά θεωρείται ικανός να επιφέρει αποτελέσματα είναι 12-15 χρήσεις και γίνεται μία φορά το χρόνο. Συνίσταται η επανάληψη της πηλοθεραπείας για τρία τουλάχιστον συνεχόμενα χρόνια ενώ είναι απαραίτητη η ιατρική φροντίδα. Στην Ελλάδα, κέντρα πηλοθεραπείας συναντάμε στις Κρινήδες Καβάλας, Πικρολίμνη Κιλκίς.

Οι Υδρομαλάξεις, αφορούν την λουτροθεραπεία με την εφαρμογή ωστόσο πίεσης στο ανθρώπινο σώμα. Τα Λουτρά γίνονται με την εμβάπτιση του σώματος σε ατομικό λουτήρα ή πισίνα με ιαματικό νερό και συνιστάται σε περιπτώσεις χρόνιων ρευματικών παθήσεων, σε περιπτώσεις μετατραυματικής θεραπείας, παθήσεων του δέρματος, γυναικολογικών παθήσεων, παθήσεων του νευρικού συστήματος και δεν συνιστάται όταν οι ανωτέρω παθήσεις βρίσκονται σε στάδιο παρόξυνσης, σε καταστάσεις πυρετού, σοβαρών καρδιακών παθήσεων και αιμορραγιών.

Όσον αφορά τα στοιχεία που «προσφέρουν» οι πηγές, μπορούν να διαχωριστούν σε **υγρά** (θερμά ή ψυχρά μεταλλικά νερά πηγών ή γεωτρήσεων), **στερεά** (Πηλοειδή ανόργανα, οργανικά ή μεικτά), **αεριούχα** (σπήλαια υδρατμών, εκπομπές αερίων, εκπομπές υδρατμών, ξηρά σπήλαια.) και **σύνθετα** (το κλίμα τόσο στον τομέα του θερμαλισμού όσο και της θαλασσοθεραπείας.)⁶³.

Σύμφωνα με τον Thurner, οι θερμές πηγές ανάλογα με τη θερμοκρασία τους ταξινομούνται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες. Ως εκ τούτου, υφίστανται οι ελαφρά θερμές πηγές με θερμοκρασία 20-25 βαθμούς Κελσίου, οι θερμές πηγές με θερμοκρασία που κυμαίνεται από 25 σε 32 βαθμούς Κελσίου και οι πολύ θερμές με θερμοκρασία άνω των 32 βαθμών Κελσίου. Από την άλλη οι Kappelmeyer-Haenel (1974) προτείνουν μια διαφοροποιημένη ταξινόμηση, αναφέροντας ως υπόθερμες πηγές όσες η θερμοκρασία τους κυμαίνεται από 20 έως 34 βαθμούς Κελσίου, ως μεσόθερμες αυτές με θερμοκρασία νερού από 34 έως 38 βαθμούς Κελσίου και ως υπέρθερμες αυτές, των οποίων η θερμοκρασία ξεπερνά τους 38 βαθμούς Κελσίου. Οι υπόλοιπες πηγές των οποίων η θερμοκρασία είναι μικρότερη των 20 βαθμών Κελσίου ονομάζονται ψυχρές ή ακρατοπηγές. Τα νερά αυτής της θερμοκρασίας χρησιμοποιούνται κυρίως για ποσιθεραπεία. Τα ψυχρά νερά δρουν καταπραυντικά στο νευρικό σύστημα ενώ τα θερμά νερά το διεγείρουν. Κατά μια άλλη

⁶³ Ινστιτούτο Γεωλογικών και Μεταλλευτικών Ερευνών (ΙΓΜΕ), Γαβριηλίδης Γ. (2004)

θεωρία, η ταξινόμηση γίνεται σε δύο κατηγορίες, υφίστανται τα κρύα νερά, με θερμοκρασίες κάτω των 28°C, τα οποία χαρακτηρίζονται ως μεταλλικά εξαιτίας της θερμοκρασίας ή της γενικής τους χημικής σύστασης. Εκτός από τις ψυχρές μεταλλικές πηγές υπάρχουν και οι θερμές πηγές, ήτοι θερμοκρασίες άνω των 28°C, γνωστές και ως ιαματική υδροθεραπεία (θερμαλισμός)⁶⁴. Κυρίως τα νερά άνω των 38 °C, προκαλούν περιφερειακή υπερθερμία και αυξάνουν τις καύσεις στον οργανισμό, με αποτέλεσμα την ευεξία και την μείωση της κόπωσης. Σαφώς, αυτό δεν ισχύει για την παρατεταμένη λουτροθεραπεία, η οποία έχει ακριβώς τα αντίθετα αποτελέσματα, ήτοι εξάντληση του οργανισμού..

Ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των στοιχείων που αναβλύζουν από τους ιαματικούς υδροφορείς, υφίστανται επιπρόσθετος διαχωρισμός των πηγών. Ανάλογα τη χημική σύσταση, οι πηγές παίρνουν το όνομά τους από εκείνα τα στοιχεία που ξεπερνούν το 20% στο σύνολο τους⁶⁵. Έτσι έχουμε τις **χλωρονατρίουχες**, οι οποίες αποτελούν την πλειονότητα στη χώρα μας. Το ποσοστό του χλωριούχου νατρίου στο νερό είναι 47,18%. Παράλληλα, σημαντικός αριθμός των πηγών είναι οι **αλιπηγές**, οι οποίες έχουν στα νερά τους περισσότερο από 15 γραμμάρια χλωριούχου νατρίου (μαγειρικό αλάτι) και ενδείκνυνται για αρθρίτιδες, δερματοπάθειες, κυκλοφορικές διαταραχές, νευρώσεις, παραλύσεις, ρευματισμοί, καθώς και για χρόνιες αναπνευστικές καταρροές μέσω της εισπνοθεραπείας. Λιγότερες σε αριθμό εμφανίζονται οι **υδροθειούχες πηγές**, οι οποίες είναι όλες υπόθερμες και έχουν στα νερά τους μεγάλες ποσότητες υδροθείου και θειούχων αλάτων ενώ υπάρχουν και οι **θειούχες**, εξίσου υπόθερμες, ιδιαίτερα επωφελείς για την αναιμία, αλωπεκία, μυαλγίες και οσφυαλγίες, ενώ είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς σε θεραπείες χρόνιων αναπνευστικών παθήσεων εξαιτίας των αντιαλλεργικών και αντιμολυσματικών ιδιοτήτων του θείου. Τόσο θερμές όσο και υπόθερμες πηγές εξάλλου είναι και οι **υδροχλωριούχες** ενώ οι **οξυανθρακούχες** πηγές έχουν ευεργετική δράση σε παθήσεις του κυκλοφοριακού συστήματος εξαιτίας του διοξειδίου του άνθρακα και υδροθείου. Επίσης, στη χώρα μας υπάρχουν **αλκαλικές Θειοπηγές** οι οποίες ενδείκνυνται για αρθρίτιδα, δερματοπάθειες (ακμή, έκζεμα, εξανθήματα, κνιδώσεις, ψωρίαση), νευρώσεις, παρέσεις, κινητικές αταξίες, χρόνιους ρευματισμούς, ημικρανίες, νευραλγίες, στην ποσιθεραπεία και εισπνοές στις χρόνιες δηλητηριάσεις, χρόνιες καταρροές, διάφορες σπλαχνικές υπεραιμίες.. Επιπρόσθετα των αλκαλικών θειοπηγών υπάρχουν και οι **Θειοπηγές των Αλκαλικών γαιών**, οι οποίες έχει εξακριβωθεί ότι ωφελούν στις πεπτικές διαταραχές και την δυσκοιλιότητα

⁶⁴ Πηγή: Σύνδεσμος Δήμων και Κοινοτήτων Ιαματικών Πηγών Ελλάδος

⁶⁵ Σφέτσος Κ. (1988), Σύνδεσμος Δήμων και Κοινοτήτων Ιαματικών Πηγών Ελλάδος, Ν. Λεούση (1996), Ινστιτούτο Γεωλογικών και Μεταλλευτικών Ερευνών (ΙΓΜΕ)

(λουτροθεραπεία). **Οι σιδηρούχες** πηγές, οι οποίες στην πλειοψηφία τους ραδιενεργές, ενδείκνυνται για αναιμίες, αρθρίτιδες, ρευματισμούς, χρόνιες φλεγμονώδεις καταστάσεις, νευραλγίες, παραλύσεις, μυασθένειες, υπερκοπώσεις και οι σιδηρούχες ατιμόθερμες για ατιμόλουτρα και εισπνοές, οι οποίες προτείνονται για αρθρίτιδες, αγκυλώσεις και καταροϊκές καταστάσεις. Αυτές έχουν στα νερά τους πάνω από 0.01 γραμμάρια σιδηρο-ίον σε κάθε χιλιόγραμμο νερού. Οι πλουσιότερες σε ιώδιο και βρώμιο πηγές στην Ελλάδα, ήτοι **οι Ιωδιούχες και βρωμιούχες πηγές** ενδείκνυνται σε αδενίτιδες, αρτηριοσκληρώσεις, βρογχοκήλη, δερματοπάθειες, εξιδρωματικές καταστάσεις, λεμφατισμό, ραχίτιδα, χρόνιους ρευματισμούς. Στην βιβλιογραφία ο Castany (1963) ταξινομεί τα μεταλλικά νερά σε οξυανθρακικά, χλωριούχα, νατριούχα, θειικά, θειούχα και ραδιούχα.

Στην εποχή μας, που η εναλλακτική και προληπτική ιατρική αποτελούν επιστημονικούς τομείς έρευνας και εφαρμογής, η χρήση των ιαματικών νερών για την αντιμετώπιση διαφόρων παθήσεων μπορεί να δώσει σημαντικό αποτέλεσμα για την ανθρώπινη υγεία.⁶⁶ Έτσι λοιπόν, έπειτα από διάφορες επιστημονικές μελέτες και έρευνες, έχει αποδειχθεί ότι συγκεκριμένες πηγές ενδείκνυνται περισσότερο για συγκεκριμένες παθήσεις^{65,64}.

Κατά την επαφή με το ιαματικό λουτρό, αναπτύσσονται τρεις μηχανισμοί που ασκούν δράση στη θεραπεία (μηχανική, θερμική και χημική δράση)⁶⁷. Κατά την βύθιση στον λουτήρα, το σώμα δέχεται την επίδραση δύο **μηχανικών** παραγόντων, της άνωσης και της υδροστατικής πίεσης. Η άνωση προκαλεί ελάττωση του σωματικού βάρους και κατά συνέπεια επέρχεται χαλάρωση. Παράλληλα δημιουργείται ευχέρεια κινήσεων στις αρθρώσεις και η πίεση κατανέμεται σε όλο το σώμα ομοιόμορφα. Το υδρομασάζ, οι μαλάξεις και οι εντριβές προκαλούν το μηχανικό ερέθισμα, το οποίο προκαλεί αλλαγές στον οργανισμό, όπως για παράδειγμα αλλαγή στην κυκλοφορία του αίματος. Σε αυτή την περίπτωση υφίσταται **το μηχανικό ερέθισμα**, το οποίο προκαλείται από την πίεση του νερού (υδροστατική πίεση), κυρίως σε νερά με αδιάφορη θερμοκρασία, ήτοι 33° - 34°C, κατώτερη από τη θερμοκρασία του σώματος. Από την άλλη, ανάλογα με το πόσο μεγαλύτερη ή μικρότερη είναι η θερμοκρασία του νερού από αυτή του σώματος, δημιουργείται **θερμικό** ερέθισμα. Όπως ήδη επισημάνθηκε, τα λουτρά ταξινομούνται σε κατηγορίες ανάλογα με την θερμοκρασία του νερού. Ως εκ τούτου, η επαφή με το υπέρθερμο νερό, προκαλεί θερμικό ερέθισμα (θερμαλισμός), ήτοι τόνωση του κινητικού συστήματος. Σε υψηλότερες θερμοκρασίες (άνω των 40) γίνεται απορρόφηση και διείσδυση

⁶⁶ Σπαθή Κ., (2000)

⁶⁷ Ελληνική Εταιρεία Εθνοφαρμακολογίας, Βλασσόπουλος

των μεταλλικών και ραδιενεργών στοιχείων. Τέλος, όταν τα στοιχεία που περιέχει το νερό, επικάθονται και διεισδύουν στο εσωτερικό του δέρματος, δημιουργείται αυτόματα το **χημικό** ερέθισμα. Υπάρχουν, διαλυμένα διάφορα συστατικά τα οποία προκαλούν χημικά ερεθίσματα στις νευρικές ίνες, τα οποία μεταφέρονται σε ολόκληρο τον οργανισμό. Οι διάφορες ουσίες προτιμούν να αποθηκεύονται σε συγκεκριμένα όργανα του οργανισμού π.χ. το ιώδιο στον θυρεοειδή, το βρώμιο σε κάποια σημεία του εγκεφάλου, ο σίδηρος στα ερυθρά αιμοσφαίρια, το διοξείδιο του άνθρακα στο συκώτι κ.λπ. Από την άλλη, υπάρχουν αέρια τα οποία προσκολλώνται για λίγο, απορροφώνται, διεισδύουν βαθύτερα στο δέρμα και με την κυκλοφορία μεταφέρονται σ' όλα τα όργανα και τους ιστούς του οργανισμού (CO₂ , H₂S, ραδόνιο)..

Αξίζει να αναφέρουμε ότι η αναγνώριση της υδροθεραπείας ως ιατρικής θεραπευτικής μεθόδου από τον τομέα της Κοινωνικής Ασφάλισης σε πολλές χώρες, ιδίως τη Ευρώπης, οδήγησε σε μία σχετικά αυξημένη ζήτηση των κέντρων του ιαματικού τουρισμού, συγκριτικά με τα προηγούμενα⁶⁸.

Εξάλλου, σύμφωνα με διάφορες έρευνες που αφορούν στις θεραπευτικές εφαρμογές των ιαματικών πηγών διαπιστώνεται ότι οι θεραπευτικές ιδιότητες των στοιχείων που είναι διαλυμένα μέσα στα νερά είναι πραγματικά αξιόπιστες. Σύμφωνα λοιπόν με έρευνα που διεξάγει στις ιαματικές πηγές του Salsomaggiore στην Ιταλία, η επίδραση των ιαματικών πηγών στα γυναικολογικά προβλήματα είναι πραγματικά αξιοθαύμαστη, εφόσον στις περισσότερες περιπτώσεις σημειώθηκαν βελτιώσεις ακόμη και ίασεις (περίπου το 85-90% των περιπτώσεων)⁶⁹.

Ο Θεραπευτικός Τουρισμός είναι μία επιλεκτική μορφή Τουρισμού με σημαντικά οικονομικά πλεονεκτήματα. Στη σύγχρονη μορφή του, δεδομένης της τεχνολογικής εξέλιξης έχει εξελιχθεί σε τουρισμό πρόληψης και αναζωογόνησης. Είναι η μορφή Τουρισμού που υφίσταται τις λιγότερες αρνητικές επιδράσεις από τυχόν δυσμενείς συγκυρίες και μπορεί να δώσει δωδεκάμηνη Τουριστική περίοδο.

2.2 Νέος Τουρισμός Υγείας

Ο τουρισμός υγείας ήταν συνυφασμένος με τον ιαματικό τουρισμό και τις επισκέψεις ατόμων τρίτης ηλικίας στα ιαματικά λουτρά. Ωστόσο, τελευταία, η κατάσταση αυτή έχει αλλάξει. Πλέον, ως τουρίστας υγείας χαρακτηρίζεται και αυτός που επιλέγει κάποιο spa ή άλλες εναλλακτικές θεραπείες για να συνδυάσει την χαλάρωση με τη θεραπεία.. Σήμερα οι λουτροπόλεις αυτές προσελκύουν νέους και άτομα όλων των ηλικιών

⁶⁸ JBR, A. Ικκος, Τ. Σκλαβόλια (2002)

⁶⁹ Cockerell N.,(1996)

εκτός των άλλων και λόγω της στροφής προς την παραδοσιακή και εναλλακτική ιατρική. Οι φυσικοί τρόποι θεραπείας κερδίζουν συνεχώς έδαφος μπροστά στην απειλή των νέων ασθενειών και του πρόωρου γήρατος, δεδομένης της επιβάρυνσης του περιβάλλοντος, του άγχους της καθημερινότητας και των καταχρήσεων. Η νέα αυτή τάση αφορά σε άτομα ηλικίας 50-60 ετών, οικονομικά εύρωστα, (γνωστά ως baby boomers) που στο βωμό της διατήρησης της υγείας, ευεξίας και ομορφιάς, είναι διατεθειμένα να ξοδέψουν αρκετά χρήματα. Η γήρανση του πληθυσμού των ευρωπαϊκών κοινωνιών αλλάζει το υπάρχον πλάνο και ενισχύει τις εκτιμήσεις τόσο για την ανάπτυξη του ιατρικού τουρισμού όσο και για την προώθηση τουριστικών δραστηριοτήτων για την τρίτη ηλικία.

Βέβαια, υπάρχει διαφοροποίηση μεταξύ του ιαματικού τουρισμού και του τουρισμού υγείας, αν και έχουν κοινό σκοπό, ήτοι την πρόληψη και αποκατάσταση της υγείας. Ο τουρισμός υγείας αποτελεί την σύγχρονη μορφή του ιαματικού τουρισμού ενώ ουσιαστικά απευθύνονται σε διαφορετικές ομάδες πελατών. Όσον αφορά στους πελάτες του τουρισμού υγείας, ο μέσος όρος ηλικίας είναι σαφώς μικρότερος, το εισοδηματικό επίπεδο υψηλότερο και οι απαιτήσεις τους πιο συγκεκριμένες. Απαιτούν εγκαταστάσεις που να ταιριάζουν με τη φιλοσοφία του φυσικού και υγιεινού τρόπου ζωής.

Τα κέντρα τουρισμού υγείας διακρίνονται σε κέντρα ιαματικού- θεραπευτικού τουρισμού (spa resorts), όπου η θεραπεία είναι η βασική δραστηριότητα και στόχος είναι η παροχή ιαματικών υπηρεσιών για την αποκατάσταση διάφορων παθήσεων και σε κέντρα τουρισμού υγείας και φυσικής διαβίωσης (health resorts), σε περίπτωση απουσίας ιαματικών θεραπευτικών πηγών, όπου δίνεται έμφαση στη συνολική βελτίωση της υγείας και της φυσικής κατάστασης και το βασικό προϊόν είναι η αναψυχή μέσω των παράλληλων δραστηριοτήτων⁷⁰.

Συνέπεια της νέας τάσης, της στροφής προς τους φυσικούς τρόπους θεραπείας είναι η ανάπτυξη του τουρισμού υγείας. Προς αυτή την κατεύθυνση κινείται το γενικότερο αναπτυξιακό ρεύμα στην Ευρώπη. Έτσι δημιουργούνται συγκροτήματα που διαθέτουν όλη τη γενική και ειδική υποδομή και το κατάλληλο περιβάλλον που απαιτείται για τον τουρισμό μακράς παραμονής, καθώς στην περίπτωση αυτής της μορφής τουρισμού απαιτείται η εκτεταμένη παραμονή των ατόμων σε σχέση με τα συνήθη τουριστικά θέρετρα, προκειμένου να φανούν τα αποτελέσματα μιας ορισμένης θεραπείας στην οποία υποβάλλονται. Στην Ελλάδα, ο μέσος όρος παραμονής σε μια λουτρόπολη είναι περίπου 15 ημέρες, ενώ σύμφωνα με διάφορες μελέτες ο χρόνος αυτός αγγίζει τις 21 ημέρες στην Γαλλία, 21-28 ημέρες στη Γερμανία, 12-18 ημέρες στην Ιταλία. Επομένως δεδομένης της αναγκαστικής

⁷⁰ Σ. Σπαθή (2000)

παραμονής των επισκεπτών για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα στα κέντρα του τουρισμού υγείας, προκύπτει η ανάγκη για την δημιουργία κατάλληλων εγκαταστάσεων και την ανάπτυξη άλλων παράλληλων δραστηριοτήτων αναψυχής και αναζωογόνησης (όπως ιππασία, σκι και άλλες αθλητικές δραστηριότητες) που συνδυάζονται με πολιτιστικές δραστηριότητες (κινηματογράφος, θέατρο), ώστε να απασχολούνται οι επισκέπτες κατά τις ελεύθερες ώρες. Στο εξωτερικό πρόσφατα, είναι έντονη η τάση της προσφοράς «πακέτων διακοπών» σε αυτά τα κέντρα, όπου η κύρια θεραπεία συνδυάζεται με παράλληλες ειδικές θεραπείες (όπως αντικαπνική θεραπεία, θεραπεία του άγχους, ψυχοθεραπεία, κινησιοθεραπεία, χαλάρωση, διαιτητική, εκμάθηση ύπνου, έρευνα της σωστής γραμμής-στάσης του σώματος, αισθητικής κλπ.), που βοηθούν στην αποτελεσματικότητα της συγκεκριμένης θεραπείας.

2.2.1 Ο τουρισμός Υγείας στην Ευρώπη

Οι ευρωπαϊκές λουτροπόλεις έχουν ξεκινήσει την ανάπτυξή τους ανταποκρινόμενες στα νέα διεθνή πρότυπα τουρισμού, εδώ και αρκετά χρόνια και έχουν καταφέρει να δημιουργήσουν ισχυρά κέντρα υγείας, με εκσυγχρονισμένο εξοπλισμό και μοντέρνες εγκαταστάσεις ώστε να προσελκύουν άτομα κάθε ηλικίας, τα οποία δεν πάσχουν απαραίτητα από κάποια ασθένεια και χαίρουν θεραπείας, αλλά επισκέπτονται τα νέας μορφής κέντρα για την πρόληψη και την ευεξία⁷¹.

Οι πρώτοι που ξεκίνησαν το ρεύμα μετακινήσεων για θεραπευτικούς λόγους είναι οι Γερμανοί, οι οποίοι ταξιδεύουν σε χώρες της Κεντρικής Ευρώπης για διάφορες μικροεπεμβάσεις μιας ημέρας (πχ οδοντίατρική, οφθαλμολογικές αγωγές)⁷². Κάτω από αυτές τις συνθήκες έχουν δημιουργηθεί νέα standards και δεδομένα, που αλλάζουν το παραδοσιακό σκηνικό των ιαματικών πηγών. Συγκεκριμένα, σε πολλές χώρες ο τουρισμός υγείας έχει αναπτυχθεί σε τέτοιο βαθμό ώστε να μιλάμε για διεύρυνση της αγοράς. Ο ιαματικός τουρισμός έχει αναπτυχθεί έντονα στις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης⁷³, όπως η Ουγγαρία, η Τσεχία, η Σλοβακία, η Κροατία (διαθέτει 300 πηγές παρά το μικρό της μέγεθος) συνεισφέροντας ιδιαίτερα στην ανάπτυξη της οικονομίας ενώ και στην Κεντρική Ευρώπη-Γερμανία, Ιταλία, Γαλλία (Evian les Bains, το Aix les Bains, το Vichy), Αυστρία- έχουν δημιουργηθεί σύγχρονες μονάδες λουτροθεραπείας, οι οποίες εκμεταλλεύονται τις ευεργετικές συνέπειες που αυτή προκαλεί στους λουόμενους, προσελκύοντας τουρίστες από όλα τα πλάτη της γης, και δίνοντας με αυτό τον τρόπο ώθηση στα τουριστικά έσοδα. Στο

⁷¹ Cockerell N.,(1996)

⁷² Nahrsted W (1996)

⁷³ Gilber DC Van De Weerd M (1991)

χώρο της Μεσογείου, υψηλού επιπέδου τουρισμό υγείας έχουν αναπτύξει επίσης η Ισπανία , το Ισραήλ, η Τουρκία η Τυνησία, το Μαρόκο, η Κύπρος ενώ, πρόσφατα μεγάλη άνοδος παρατηρείται και στον αριθμό των «ιατρικών» τουριστών στην Ταϊλάνδη, ένας κατεξοχήν προορισμός τουρισμού «all inclusive», όπου η άνθιση του ιατρικού τουρισμού συνοδεύτηκε με αναβάθμιση της τουριστικής βιομηχανίας σε συνδυασμό με την ιατρική⁷⁴. Σύμφωνα με στοιχεία του ΣΕΤΕ χώρες που απαριθμούν λιγότερες ιαματικές πηγές έχουν κατορθώσει να καταστήσουν τον ιαματικό τουρισμό ως βασική πηγή εσόδων, αρκεί να αναλογιστεί κανείς ότι στην Ουγγαρία λειτουργούν 150 κέντρα θερμαλισμού με 25 εκατομμύρια διανυκτερεύσεις ενώ και στον πρωταθλητή του θερμαλισμού, στη Γερμανία οι διανυκτερεύσεις ξεπερνούν τις 50 εκατομμύρια. Συγκεκριμένα, στη Γαλλία λειτουργούν γύρω στα 50 κέντρα τουρισμού υγείας, εκ των οποίων τα περισσότερα εξειδικεύονται στη θαλασσοθεραπεία και περίπου τα 20 στον ιαματικό τουρισμό ενώ στην Πορτογαλία υπάρχουν 44 κέντρα ιαματικού τουρισμού, καθένα από τα οποία ενδείκνυται για συγκεκριμένες παθήσεις και 1 υποδειγματικό κέντρο θαλασσοθεραπείας (Vilalara Thalasso) ωστόσο προσελκύουν κυρίως σε άτομα τρίτης ηλικίας και χαμηλού εισοδήματος, πρόβλημα που αντιμετωπίζει και η Ισπανία με 2,000 ιαματικές πηγές εκ των οποίων περισσότερες από 90 διαθέτουν άδεια εκμετάλλευσης ως ιαματικά κέντρα. Εξάλλου, στην Ιταλία ο θερμαλισμός διδάσκεται στα μεγαλύτερα πανεπιστήμια ενώ υφίσταται και σχολή εξειδίκευσης στην Ιατρική Υδρολογία. Το σημαντικότερο χαρακτηριστικό της Ιταλίας είναι η γειννίαση των ιαματικών πηγών με σημαντικές ιστορικές πόλεις που διαθέτουν σημαντικά αρχιτεκτονικά μνημεία και πολιτισμικό πλούτο, οπότε και ο τουρισμός υγείας συνδυάζεται με τον πολιτιστικό τουρισμό και τον τουρισμό πόλης⁷⁵. Στην Αγγλία, γνωρίζουν άνθηση οι φάρμες υγείας (health farms) και τα κέντρα υγιεινής ζωής (health living centers), όπου οι επισκέπτες δίνουν έμφαση στην πρόληψη, την χαλάρωση και το υγιεινό τρόπο διαβίωσης σε αρμονία με τη φύση⁷⁶. Στην Ελβετία λειτουργούν 22 ιαματικά κέντρα που εξειδικεύονται περισσότερο στη θεραπεία για πρόληψη και στην Αυστρία λειτουργούν 100 ιαματικά κέντρα, εκ των οποίων τα 20 είναι αποκλειστικά για υδροθεραπεία. Και η Βουλγαρία διαθέτει πάνω από 500 ιαματικές πηγές με εξειδίκευση στη λουτροθεραπεία, κλιματοθεραπεία και θαλασσοθεραπεία. Έχει αξιόλογα κέντρα, που εκτός της υδροθεραπείας, προσφέρουν και προγράμματα τουρισμού υγείας όπως θεραπεία κατά του

⁷⁴ Bywater M.m (1990)

⁷⁵ M.Trunfio, L. Petruzzellis, C. Nigro (2004)

⁷⁶ Sargent P.(1987)

άγχους, του καπνίσματος, προγράμματα μακροζωίας⁷⁷. Στην Τουρκία υπάρχουν περίπου 100 ιαματικές πηγές ενώ λειτουργούν 56 υδροθεραπευτήρια, τα περισσότερα από τα οποία χαρακτηρίζονται «παραδοσιακά». Στο Ισραήλ, κυρίως στην Νεκρά θάλασσα εκτείνονται πολυτελείς ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις που προσφέρουν πλήθος πρόσθετων υπηρεσιών. Σχεδόν όλες διαθέτουν κλινικές και άριστα εκπαιδευμένο προσωπικό. Τα νερά της Νεκρής θάλασσας και τα υποπροϊόντα της χρησιμοποιούνται τόσο για αισθητικούς όσο και για ιαματικούς σκοπούς. Αναμφισβήτητη, επομένως, είναι η έξαρση του ιαματικού τουρισμού, σε ένα περιβάλλον όπου οι Ευρωπαίοι έχουν εκτιμήσει τις ωφέλειες από την λουτροθεραπεία, γεγονός που το αποδεικνύουν οι στατιστικές. Εξάλλου, ένας στους τρεις Βρετανούς και ένας στους πέντε Αμερικανούς έχουν επισκεφτεί στο χρόνο που μας πέρασε ένα κέντρο θαλασσοθεραπείας. Μέσα σε αυτό το πλέον ανταγωνιστικό σκηνικό, τόσο πολιτικών όσο και οικονομικών παραμέτρων, η Ελλάδα θα πρέπει να δημιουργήσει ένα νέο, σύγχρονο, ελκυστικό και αποδοτικό τουριστικό μοντέλο.

Γενικά, στο σύνολο της, η ευρωπαϊκή αγορά εκπροσωπείται 17 εκατομμύρια πελάτες το χρόνο συνολικά (από χώρες εντός και εκτός Ευρώπης). Οι Ιταλοί και οι Γάλλοι αποτελούν, μμετά τους Γερμανούς τη δεύτερη και την τρίτη μμεγαλύτερη αγορά αντίστοιχα, με τη διαφορά ότι οι Γερμανοί επισκέπτονται και προορισμούς εκτός της χώρας τους, καθώς το κόστος της ιαματικής αγωγής εκτός των συνόρων καλύπτεται από ασφαλιστικούς φορείς. Ο μέσος όρος ηλικίας των επισκεπτών στα Ιταλικά ιαματικά κέντρα είναι 58 ετών, στα ίδια επίπεδα περίπου με αυτά της Γερμανίας και της Γαλλίας, ενώ για το σύνολο του τουρισμού είναι στα 42 χρόνια.

2.2.2 Οφέλη Τουρισμού Υγείας

Τα οφέλη του τουρισμού υγείας είναι πολλαπλά. Αρχικά υπάρχει η δυνατότητα επιμήκυνσης της τουριστικής περιόδου καθώς οι υπηρεσίες αυτές δεν είναι εποχιακές. Και αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για μια χώρα σαν την Ελλάδα, που δυστυχώς έχει καθιερωθεί μόνο ως καλοκαιρινός προορισμός. Από την άλλη, οι τουρίστες που επιλέγουν τον τουρισμό υγείας αυξάνουν σημαντικά τα έσοδα υποδοχής, καθώς ξοδεύουν τα διπλάσια χρήματα από ότι ένας απλός τουρίστας, ενώ παράλληλα δημιουργείται πρόσθετο εισόδημα των κατοίκων της περιοχής⁷⁸. Παράλληλα, αναφέρονται και οικονομικά οφέλη για την Τοπική Κοινωνία εφόσον με την ανάπτυξη των πηγών θα υπάρξει τόνωση της οικονομίας. Δημιουργεί συμπληρωματικά εισοδήματα και συγκρατεί τις μάζες στον τόπο καταγωγής, ενώ η εκμετάλλευση του πλούτου της περιοχής πραγματοποιείται από τους μόνιμους

⁷⁷ Σ.Σπαθή (2000), Jenkins, C.L. (1991).

⁷⁸ Κουδούμα Μαρία (2000)

κατοίκους της περιοχής, αποτρέποντας την αλλοίωση της περιοχής⁷⁹. Ως εκ τούτου δεδομένης της επιμήκυνσης της τουριστικής περιόδου, θα επιτευχθεί μεγαλύτερη εισροή συναλλάγματος, θα δημιουργηθούν νέες θέσεις απασχόλησης τόσο στις επενδυτικές δραστηριότητες για την ανάπτυξη των εγκαταστάσεων των ιαματικών πηγών αλλά και λόγω κατασκευής παράλληλης υποδομής. Ταυτόχρονα, θα έχουμε μετατόπιση της καμπύλης ζήτησης προς τα δεξιά τόσο για τις υπηρεσίες αγοράς (τράπεζες, καταστήματα, εστιατόρια κλπ.), όσο και των αγαθών για περισσότερους μήνες. Σαφώς, όλα τα παραπάνω οφέλη συνομωτούν στην διατήρηση της διαφορετικότητας και μοναδικότητας κάθε περιοχής.

Αναμφισβήτητα, πέρα από τα οφέλη σε τοπικό επίπεδο, ο ιαματικός τουρισμός ως επιλογή, σημειώνει οφέλη και στον ίδιο τον επισκέπτη⁸⁰. Πέρα της ιατρικής-θεραπευτικής σκοπιάς, για την αποκατάσταση της υγείας, αγαθό που ίσως έχει τη μεγαλύτερη σημασία στη σύγχρονη εποχή, εξασφαλίζει στον επισκέπτη την ψυχολογική του ικανοποίηση, παρέχοντας του τη δυνατότητα για ένα διάλειμμα από τους εντατικούς ρυθμούς της σύγχρονης ζωής.

Η σημαντική αυτή αύξηση στη ζήτηση των προϊόντων που προσφέρονται στα κέντρα του τουρισμού υγείας που παρατηρήθηκε τελευταία, είχε ως αποτέλεσμα ο κλάδος του τουρισμού υγείας να προσελκύσει αρκετές επενδύσεις και σημαντικά κεφάλαια του ιδιωτικού τομέα για την επέκταση και τον εκσυγχρονισμό των κέντρων αυτών, ώστε να προσαρμοστούν στις σύγχρονες απαιτήσεις του. Οι κυριότερες αδυναμίες του κλάδου αφορούν την έντονη εποχικότητα, την αργούσα δυναμικότητα των ξενοδοχείων και τις υποστηρικτικές προς τον τουρισμό υποδομές⁸¹

Στον αντίποδα υπάρχουν οι αμφισβητήσεις για την αξία του θερμαλισμού ως θεραπευτικής μεθόδου, οι οποίες είναι υπεύθυνες για τη φθίνουσα διαχρονική τάση του αριθμού των ατόμων που προσέρχονται στα ιαματικά κέντρα. Αρχικά ο αθέμιτος και σκληρός ανταγωνισμός που επικρατεί στον κλάδο, δεν επιτρέπει στην μακροχρόνια ανάπτυξη του ιαματικού τουρισμού, εφόσον αυτός χαρακτηρίζεται από σκληρό πόλεμο των τιμών και χαμηλές επενδύσεις. Από την άλλη, υπάρχει δυσπιστία η οποία εγείρεται κυρίως από τις φαρμακοβιομηχανίες, οι οποίες αναπτύσσουν νέες μεθόδους με τη χρήση φαρμάκων και χαρακτηρίζουν την υδροθεραπεία ως απαρχαιωμένη μέθοδο⁸². Μάλιστα, και το ιατρικό σώμα είναι απρόθυμο να αναγνωρίσει την υδροθεραπεία ως ιατρική μέθοδο.

⁷⁹ Καραμανίδης Ι. (2006)

⁸⁰ Mueller, Kaufmann H., E. Lanz (2001)

⁸¹ Cockerell N (1996)

⁸² Σπαθή Κ., (2000)

Χαρακτηριστικά, στην Αμερική και την Αγγλία οι γιατροί είναι τελείως αρνητικοί για την αποτελεσματικότητα της υδροθεραπείας ως θεραπευτικής μεθόδου ενώ στις άλλες χώρες υπάρχει μια ενδιάμεση κατάσταση⁸³.

Δεδομένης, της δυναμικής που αντιπροβάλλει ο τουρισμός υγείας, είναι απαραίτητος ο επαναπροσδιορισμός και επανασχεδιασμός των δράσεων. Η βελτίωση των εγκαταστάσεων και υποδομών των λουτροπόλεων ώστε να μπορεί να καταστεί πλήρης η αξιοποίηση των ιαματικών ιδιοτήτων των νερών των πηγών είναι πρώτιστης ανάγκης καθώς η ηλικία και η ποιοτική διάρθρωση της ξενοδοχειακής προσφοράς δεν συνιστούν συγκριτικό πλεονέκτημα. Η επενδυτική αυτή έξαρση θα αποτελέσει λύση για το τρωτό σημείο του ιαματικού τουρισμού, αυτό των πεπαλαιωμένων εγκαταστάσεων, όπου δεν υφίσταται ευνοϊκή σχέση μεταξύ ποιότητας και τιμής.. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να επισημάνουμε την άμεση ανάγκη για σχεδιασμό, τόσο χωροταξικά όσο και πολεοδομικά, με εκπόνηση και εφαρμογή μελετών για την ανάπτυξη της τουριστικής αγοράς. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να αναπτύξουν και τις παράλληλες δραστηριότητες (αθλητικά κέντρα, κέντρα ομορφιάς, πολιτιστικές παροχές, εγκαταστάσεις αναψυχής για νέους και παιδιά, πάρκα πρασίνου) για να μπορούν να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν σε κέντρα τουρισμού υγείας δηλαδή σε κέντρα θεραπείας που να είναι και κέντρα αναψυχής και ηρεμίας για όλες τις ηλικίες για περισσότερους μήνες του έτους. Το νέο μοντέλο που κυριαρχεί στην Ευρώπη αναφέρεται σε κέντρα θεραπείας ειδικών παθήσεων αλλά και γενικότερης φυσικής κατάστασης και υγείας.

2.3 Η Περίπτωση της Ελλάδος

Η φύση χωρίς αμφιβολία έχει προικίσει» την Ελλάδα με ιδιαίτερες φυσικές ομορφιές και πηγές με θεραπευτική δράση. Οι θεραπευτικές ιδιότητες των ιαματικών λουτρών είναι γνωστές από τους αρχαίους χρόνους, τις οποίες οι αρχαίοι Έλληνες εκμεταλλευόντουσαν όχι μόνο για τους ευεργετικούς σκοπούς που αυτές προσέφεραν αλλά και για να διατηρούνται σε άριστη φυσική κατάσταση. Δεν είναι τυχαίο, ότι θεωρούσαν τις ιαματικές πηγές σαν μυστηριώδεις θεότητες, γεγονός που αποδεικνύεται από την ίδρυση των Ασκληπιείων, τα οποία κτίστηκαν κοντά σε ιαματικές πηγές⁸⁴. Η αξιοποίηση και η βαθμιαία οργάνωση των ιαματικών πηγών της χώρας άρχισε από τις αρχές του παρόντα αιώνα.

⁸³ Θ. Κόκκαλας(2000)

⁸⁴ D.C.Gilbert & Dr. Marlies Van De Weerd (1991)

2.3.1 Ιστορική αναδρομή⁸⁵

Ο Ηρόδοτος είναι ο πρώτος ο οποίος αναφέρει τις ευεργετικές ιδιότητες των ιαματικών νερών και συνιστά τη λουτροθεραπεία, ενώ ο Ιπποκράτης από την Κω (460- 375 π.Χ.), ο οποίος θεωρείται θεμελιωτής της υδροθεραπείας, μελετά και καθορίζει τις παθήσεις για τις οποίες ενδείκνυται η χρήση τους. Αυτός, διαχωρίζει τα νερά σε ελώδη, αν βρίσκονταν κοντά σε λίμνες και έλη, όμβρια, αν σχηματίζονταν από τη βροχή και σε μεταλλικά, ήτοι αυτά που ανάβλυζαν από πετρώματα. Εν συνεχεία, οι οπαδοί του Ιπποκράτη κάνουν λόγο για την επίδραση της λουτροθεραπείας στην αντιμετώπιση διαφόρων παθήσεων, χωρίς να αποδίδουν τις ιαματικές ιδιότητες σε υπερφυσικές, μαγικές ή άλλες δυνάμεις. Κύριοι εκπρόσωποι υπήρξαν ο Στράβων, ο Πλούταρχος, οι οποίοι περιέγραψαν την Αιδηψό ως «τόπο που συνδυάζει τη διασκέδαση και τη θεραπευτική αγωγή», ο Πausανίας, ο Αριστοτέλης, ο Ηρόφιλος, ο Ερασίστρατος. Αργότερα, αναφέρθηκαν στις θεραπευτικές ιδιότητες των νερών. Απόδειξη της σπουδαιότητας των λουτρών στα πλαίσια της φιλοξενίας επί ομηρικής εποχής, αποτελεί η αναφορά ότι η περιποίηση των φιλοξενούμενων στο λουτρό από τις θεραπεινίδες και την κόρη ή τη σύζυγο του οικοδεσπότη αποτελούσε ιδιαίτερη τιμή. Τα πρώτα δημόσια λουτρά κατασκευάστηκαν στις Μυκήνες, με το όνομα "βαλανεία", η ύπαρξη των οποίων ήταν απαραίτητη σε κάθε χώρο γυμνασίων νέων, ενώ ακολούθησαν τα ασκληπιεία, ναοί, αφιερωμένοι στον ημίθεο Ασκληπιό, που ήταν συγχρόνως λατρευτικά και θεραπευτικά κέντρα, όπου οι ιερείς-θεραπευτές βοηθούσαν όσους έπασχαν από ψυχοσωματικές διαταραχές. Μερικές από τις ιστορικές λουτροπόλεις είναι η Αιδηψός, το Λουτράκι που χαρακτηρίζεται ως η μητρόπολη του ελληνικού θερμαλισμού, των θερμοπυλών, της Ικαρίας, Τραιανούπολης, καθώς επίσης και οι πηγές του Αμάραντου, καθώς και οι θερμοπηγές της Καλλιθέας Ρόδου. Οι πρώτες πηγές που αναπτύχθηκαν ήταν της Υπάτης, της Αιδηψού, της Κύθνου, Κυλλήνης, Λουτρακίου Καιάφα και ακολούθησαν οι υπόλοιπες.

Κατά τη ρωμαϊκή εποχή ο Μούσας και ο Παύλος ο Αιγινήτης στα βυζαντινά χρόνια αναφέρθηκαν διεξοδικά για τις ευεργετικές ιδιότητες των θερμομεταλλικών νερών, ενώ ο αρχαίος ποιητής Πίνδαρος χαρακτηρίζει τα θερμά λουτρά ως "των νυμφών λουτρά" επειδή συνέβαλλαν τόσο στην καθαρότητα του σώματος όσο και στην τόνωσή του. Εξάλλου, την ίδια εποχή κτίστηκαν οι πρώτες εγκαταστάσεις για τα λουτρά, και ονομάστηκαν «Θέρμες» ενώ πολλοί γιατροί ασχολήθηκαν με την υδροθεραπεία η οποία θεωρούταν ως η κυριότερη θεραπευτική μέθοδος πολλών νοσημάτων

⁸⁵ Πηγές: Σπαθή Σ. (2000), Κουδούμα Μ. (2000), Σφέτσος Κ. (1988), Θερμαλιστική Εταιρεία (2006), Ζαχαρόπουλος Κ., Μπαρμπίκας Η. (2001), Σύνδεσμος Δήμων και Κοινοτήτων Ιαματικών Πηγών Ελλάδος

Στη διάρκεια του Μεσαίωνα, ο θερμαλισμός συνδέεται με δεισιδαιμονίες και προκαταλήψεις, και οπότε πλήττεται και η υδροθεραπεία. Ανακάμπτεται και πάλι στις αρχές του 16ου αιώνα, ενώ στους νεότερους χρόνους, η δημιουργία του υδροθεραπευτηρίου στην Κύθνο, αποδεικνύει το ενδιαφέρον της επιστήμης για τα ιαματικά νερά.

Παρά τις δυσκολίες που αντιμετώπιζε, η πρώτη κυβέρνηση του νεοσύστατου Ελληνικού κράτους ασχολήθηκε με την εκμετάλλευση των ιαματικών πηγών. Στο πλαίσιο αυτό, το 1830, συγκροτήθηκε για πρώτη φορά, επιστημονική επιτροπή με σκοπό την ανάλυση και αξιολόγηση των ιαματικών πηγών, όταν και έγιναν οι πρώτες χημικές αναλύσεις του νερού. Η Προσέγγιση του θερμαλισμού ξεκίνησε από την Κύθνο με την φροντίδα των Χ.Χάνσεν και Α.Ρος. Το 1845 η βασίλισσα Αμαλία εκδήλωσε το ενδιαφέρον της, καθώς μετέβαινε για λουτροθεραπεία στο νησί, και έτσι κτίστηκε ειδικό κτήριο λουτρών. Έκτοτε και μέχρι το 1935 κατασκευάστηκαν και οργανώθηκε η λειτουργία σημαντικών λουτροπόλεων της χώρας μας (Λουτράκι Περαχώρα, Μέθανα, Αιδηψός, Κυλλήνη, Υπάτη, Καϊάφας, Μανδράκι, Νισύρου, Σμόκοβο, Νέα Απολλωνία, Θέρμη Λέσβου, Καμένα Βούρλα, Λαγκαδάς, Πλατύστομο, Ελευθερές Καβάλας, Θέρμα Ικαρίας, Θερμοπύλες). Το 1918 δημιουργήθηκε κλάδος ιαματικών πηγών ενώ μια νέα υπηρεσία «Ξένων και Εκθέσεων» συμπεριλήφθηκε στο υπουργείο οικονομίας. Το 1920 δημιουργήθηκε το πρώτο νομοθετικό πλαίσιο για τις ιαματικές πηγές καθώς και σημαντικό ερευνητικό έργο από διάφορους επιστημονικούς κλάδους. Μετά το 1930 ξεκίνησε η αξιοποίηση των ιαματικών πηγών της πατρίδας μας με βασικό υποκινητή τον Ιωάννη Καποδίστρια, ώστε να φθάσει σήμερα να μιλάμε για τον Ιαματικό τουρισμό, ο οποίος αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του τουρισμού υγείας, ο οποίος εξελίσσεται ιδιαίτερα στην υπόλοιπη Ευρώπη, εκμεταλλεόμενος όλες τις υπηρεσίες που σχετίζονται με την υγεία (γυμναστική, ειδικές θεραπείες, ψυχοθεραπεία, κινησιοθεραπεία, χαλάρωση, θεραπεία άγχους κλπ)..

Η μελέτη του χημικού Μ Περτέση από το 1925 μέχρι το 1937 του φυσικοχημικού χαρακτήρα των πηγών, έδωσε νέα διάσταση στην εξέλιξη της ιαματικής υδροθεραπείας στη χώρα μας. Το 1936 η αρμοδιότητα των ιαματικών πηγών μεταβιβάστηκε στο νεοσύστατο υφυπουργείο τύπου και τουρισμού, η οποία από το 1928 βρισκόταν κάτω από τη σκέπη της Υπηρεσίας ιαματικών πηγών στο Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας. Το 1938 δημοσιεύτηκε μία έρευνα-καταγραφή γνωστή ως «Οι 750 μεταλλικές πηγές της Ελλάδος». Την ίδια χρονιά δημιουργήθηκε στο πανεπιστήμιο της Αθήνας έδρα Κλινικής Υδροθεραπείας και Ιατρικής Κλιματοθεραπείας, η οποία και καταργήθηκε το 1952. Το 1945 οι πηγές πέρασαν στην αρμοδιότητα της Γενικής Γραμματείας Τουρισμού, ενώ το 1950 ο έλεγχος και η ευθύνη των πηγών πέρασε στον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού. Τέλος το 1983 ιδρύθηκε στα Καμένα

Βούρλα ο Σύνδεσμος Δήμων και Κοινοτήτων Ιαματικών πηγών Ελλάδας, με σκοπό την μέριμνα για την αξιοποίηση, εκσυγχρονισμό και γενικά την βελτίωση των συνθηκών λειτουργίας των Ιαματικών Πηγών της Χώρας και την εκμετάλλευση αυτών από την τοπική αυτοδιοίκηση.

Η ζωντανή μαρτυρία ενός πολιτισμού που δίνει βάση στις θεραπευτικές ιδιότητες των ιαματικών πηγών φθάνουν δια μέσου των αιώνων στις μέρες μας μέσω των ιστορικών δοκιμιών, χαρτογράφων, και έργων τέχνης. Σε κάθε ιστορική περίοδο οι αντιλήψεις για τη χρήση του ιαματικού νερού ήταν ανάλογες με τις αντιλήψεις που επικρατούσαν για τον άνθρωπο και σύμφωνες με την οργάνωση των κοινωνιών τους. Οι λουτροπόλεις της Ελλάδας αποτέλεσαν στους αιώνες χώρους συνάντησης, επικοινωνίας, θεραπείας, αναψυχής, ψυχαγωγίας, ευεξίας και χαλάρωσης. Φιλοξένησαν γενιές ανθρώπων που φρόντισαν την προσωπική τους υγεία και που με ευχαρίστηση πειραματίστηκαν σε υγιεινές συνήθειες, συμπεριφορές και στάσεις ζωής.

2.3.2 Η Ελλάδα σήμερα

Η χώρα μας υπερτερεί έναντι πολλών άλλων ευρωπαϊκών χωρών, εξαιτίας της γεωγραφικής της θέσης. Ως εκ τούτου, καθότι πολλές πηγές βρίσκονται κοντά στη θάλασσα και έχουν καλό κλίμα, είναι σε θέση η χώρα μας, με τις κατάλληλες επενδύσεις να αναπτύξει υπηρεσίες που αφορούν στη θαλασσοθεραπεία και την κλιματοθεραπεία και να δημιουργήσει κέντρα παραθερισμού, προσελκύοντας ένα μεγάλο αριθμό τουριστών μακράς παραμονής.

Η Ελλάδα είναι πλούσια σε ιαματικές πηγές- υπάρχουν πλέον των επτακοσίων αναγνωρισμένων ιαματικών πηγών- με νερά που έχουν ποικίλη φυσικοχημική σύσταση και ενδείκνυνται για εφαρμογή στη σύγχρονη φυσική υδροθεραπεία.⁸⁶ Πρόκειται για ένα φυσικό πλούτο, που οφείλεται στη γεωλογική, υδρογεωλογική και τεκτονική δομή και στην ηφαιστειότητα της χώρας. Η γεωγραφική κατανομή των πηγών συνδέεται είτε με τεκτονικά γεγονότα, (πηγές του Καϊάφα, της Κυλλήνης και του Λαγκαδά), είτε με ηφαιστειακές δραστηριότητες (πηγές των Μεθάνων, της Μήλου, της Λέσβου, της Σαμοθράκης και της Λήμνου). Κατά το τεκτονικό ρήγμα τα νερά που κατεβαίνουν στα βάθη όπου επικρατούν πολύ υψηλές θερμοκρασίες, προσλαμβάνουν κάποια στοιχεία με αποτέλεσμα δεδομένης της άνωσης λόγω των αερίων και της υψηλής θερμοκρασίας, να ανεβαίνουν προς τα πάνω μέσω των ρηγμάτων. Περίπου το 40% των ιαματικών πηγών βρίσκονται σε παραθαλάσσιες τοποθεσίες, άλλες σε πεδινές και σε ορεινές περιστοιχισμένες από πλούσιο φυσικό κάλλος

⁸⁶ Ινστιτούτου Γεωλογικών και Μεταλλευτικών Ερευνών (ΙΓΜΕ)

και ιδιαίτερης σημασίας υδροβιότοπους⁸⁷. Οι περιοχές πολλών από τις πηγές αυτές που γειτνιάζουν με την θάλασσα εξελίχθηκαν σε μεγάλες λουτροπόλεις, οι οποίες δέχονται επιπλέον των λουομένων στις ιαματικές πηγές και μεγάλο αριθμό παραθεριστών.

Ανάλογα με τη χωροταξική διάταξή και το μέγεθός τους οι ιαματικές πηγές κατηγοριοποιούνται σε λουτροπόλεις, όπου υπάρχει οργανωμένο κέντρο υγείας και παράλληλες δραστηριότητες το οποίο είναι ενταγμένο στον ιστό μεγάλων ή μικρών αστικών κέντρων (Λουτράκι, Καμμένα Βούρλα, Κορινθίας, Αιδηψού, Μεθάνων, Ν. Απολλωνίας), σε λουτρικά πολυλειτουργικά κέντρα, ήτοι χώροι όπου λειτουργούν αυτόνομα και παράλληλες δραστηριότητες αναψυχής (Καβάλας, Λουτρακίου Αριδαίας, Λαγκαδά Θεσσαλονίκης, Θερμής Λέσβου, Καϊάφα Ηλείας). Η Τρίτη κατηγορία αναφέρεται σε πολυλειτουργικά συγκροτήματα θεραπευτικού τουρισμού, δηλαδή χώρους με οργανωμένες εγκαταστάσεις που λειτουργούν αυτόνομα, όπου αναπτύσσεται ο ειδικός θεραπευτικός τουρισμός (Υπάτι και Θερμοπύλων Φθιώτιδας, Σμόκοβου Καρδίτσας) και τέλος στους λουτρικούς σταθμούς, ήτοι χώροι όπου περιορίζονται στη λουτροθεραπεία καθαρά τοπικής εμβέλειας (Κρηνίδες Καβάλας, Πικρολίμνης Σερρών, Λισβορίου Λέσβου κ.α.)⁸⁸

Σύμφωνα με στοιχεία του Ινστιτούτου Γεωλογικών και Μεταλλευτικών Ερευνών (ΙΓΜΕ) υπάρχουν καταγεγραμμένες 822 Πηγές Θερμομεταλλικών Νερών στην Ελλάδα, από αυτές οι 752 δύνανται να αξιοποιηθούν. Σήμερα από τις 752 πηγές χρησιμοποιούνται οι 348 (42%) σε μεγάλο ή μικρό βαθμό, από τις οποίες οι 148 χρησιμοποιούνται μόνο για πόση ύδατος. Εώς το 2002, η πολιτεία έχει επισήμως αναγνωρίσει τις 88 από αυτές⁸⁹.

Γεωγραφικά, η κατανομή τους έχει ως εξής: στην Στερεά Ελλάδα κατανέμονται οι 156, στη Θεσσαλία οι 57, στην Ήπειρο υπάρχουν καταγεγραμμένες 56 πηγές, στη Μακεδονία 115 και άλλες τόσες στην Πελοπόννησο ενώ στη Θράκη έχουν καταγραφεί 25 και στα νησιά 229. Εξ' αυτών, τουριστικής σημασίας- ήτοι εθνικής και διεθνούς εμβέλειας και ιδιοκτησίας ΕΟΤ- ανάμεσά τους και αυτή του Λαγκαδά παραχωρημένη στην "ΑΞΕ ΑΣΤΗΡ" μέχρι του 2015- ενδεικτικά αναφέρονται 23. Οι περισσότερες από αυτές τις πηγές ανήκουν με ιδιοκτησιακό καθεστώς στον ΕΟΤ, εντούτοις είτε λειτουργούν με αυτεπιστασία του ΕΟΤ (11 πηγές) είτε έχουν παραχωρηθεί για εκμετάλλευση στους αντίστοιχους δήμους ή κοινότητες, με διατήρηση του δικαιώματος επικαρπίας, όπου αυτές είναι εγκατεστημένες. Από την άλλη, οι λειτουργούσες Ιαματικές πηγές Τοπικής Σημασίας είναι

⁸⁷ Σπαθή Σ. (2000), Κουδούμα Μ. (2000)

⁸⁸ Πηγή: Συνεφάκης Γ. (παράρτημα 1)

⁸⁹ Σύνδεσμος Δήμων και Κοινοτήτων Ιαματικών Πηγών Ελλάδας – Ελληνική Θερμαλιστική Εταιρεία, (2006).

53, η λειτουργία των οποίων τελεί υπό την αρμοδιότητα του Υπουργείου Εσωτερικών και η διοίκηση ασκείται από τον αρμόδιο νομάρχη (Ν. 4086/1960). Οι ιαματικές πηγές τοπικής σημασίας ανήκουν στον δήμο όπου ανήκει η πηγή, ο οποίος έχει το δικαίωμα να παραχωρήσει την εκμετάλλευσή της πηγής σε ιδιώτες. Ο διαχωρισμός δεν είναι ιδιαίτερα σαφής, η βασική διαφορά έγκειται στην ιδιοκτησία και τη διαχείριση των πηγών. Ο λόγος ωστόσο που αρχικά έγινε αυτή η κατηγοριοποίηση έγκειται στην προσπάθεια από την πλευρά της πολιτείας να ενισχύσει τον ρόλο των λουτροπόλεων εθνικής σημασίας.

Σήμερα, πολλά κέντρα λουτροθεραπείας έχουν εξελίξει και άλλες παράλληλες δραστηριότητες που συνδυάζουν την υγεία με την ψυχαγωγία. Τέτοιου είδους παραδείγματα μπορούν να θεωρηθούν τα θέρετρα Ιαματικού Τουρισμού (spas), τα οποία πήραν το όνομά αυτό από την γνωστή λουτρόπολη του Βελγίου. Τα τελευταία χρόνια, εξαιτίας κυρίως των έντονων ρυθμών της καθημερινότητας και του αυξημένου άγχους, αυτού του είδους τα κέντρα παρουσιάζουν ιδιαίτερη άνθηση.

2.3.3 Νομοθετικό πλαίσιο

Όσον αφορά το νομοθετικό πλαίσιο, ο νόμος 2188/1920 ρύθμιζε για πρώτη φορά το καθεστώς ιδιοκτησίας των ιαματικών πηγών και των εκτάσεων που τις περιβάλλουν, οι οποίες στο σύνολο τους περιήλθαν στο κράτος. Όσες ωστόσο, μέχρι τότε ανήκαν σε ιδιώτες συνέχιζαν κάτω από την ιδιωτική εκμετάλλευσή⁹⁰. Ακολούθησαν κάποια τροποιοητικά νομοσχέδια που είχαν βάση τον αρχικό νόμο. Σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία (Ν 4844/30, Ν. 3016/54 και Ν. 4086/60), ο νόμος καθορίζει και προασπίζει τις ιαματικές πηγές, καθορίζοντας μια ζώνη με κέντρο την πηγή και ακτίνα ενός χιλιομέτρου, όπου απαγορεύονται έργα εκμετάλλευσής του εδάφους που βλάπτουν τις πηγές, ενώ διαχωρίζοντας τις πηγές σε τουριστικής και τοπικής σημασίας (Ν.4844/30 «Περί διατάξεων αφορωσών την εκμετάλλευσή των ιαματικών πηγών»), παραχωρεί την εκμετάλλευσή τους στον ΕΟΤ και στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης αντίστοιχα. Παράλληλα, με τους νόμους, ψηφίστηκαν διάφορα βουλευτικά διατάγματα, ενδεικτικά τα Β.Δ.7/21.08.20 και 18.08.20, τα οποία ορίζουν τον τρόπο διενέργειας δημοπρασίας για ενοικίαση των ιαματικών πηγών και τις υποχρεώσεις των συμβαλλόμενων μερών, και τα Β.Δ23/4 και 3.05.23 «περί άδειας ανοίγματος και εκμεταλλεύσεως καταστημάτων ιαματικών πηγών»

Πρόσφατα έχει ψηφιστεί επί της αρχής και αναμένεται να ψηφιστεί και κατ' άρθρον ένα νέο νομοσχέδιο το οποίο προωθεί τον τουρισμό υγείας, επιδιώκοντας την αξιοποίηση των φυσικών ιαματικών πόρων αλλά και όλων των ολοκληρωμένων υπηρεσιών

⁹⁰ Λογοθέτης Μ. (2001)

αναζωογόνησης και ευεξίας (SPA). Για πρώτη φορά προβλέπεται η λειτουργία Κέντρων Ιαματικού Τουρισμού και Θερμαλισμού και παρέχονται οι αναγκαίες εξουσιοδοτήσεις για τον καθορισμό των προδιαγραφών τους και τη θέσπιση γενικού κανονισμού λειτουργίας τους. Παράλληλα, η κυριότητα όλων των πηγών περιέρχεται στον ΕΟΤ και γίνεται εισήγηση για κατάργηση του διαχωρισμού μεταξύ πηγών τουριστικής και τοπικής σημασίας και προβλέπεται η νέα καταγραφή των ιαματικών φυσικών πόρων με σκοπό τη δημιουργία μητρώου, οπότε και θα γίνει η ανακατάταξη όλων των πηγών. Επιπρόσθετα, προβλέπεται η δυνατότητα μακροχρόνιας μίσθωσης ακινήτων της Εκκλησίας και των Ιερών Μονών, που παραμένουν ανεκμετάλλευτες παρά την τουριστική τους σημασία. Παράλληλα, καταργούνται γραφειοκρατικές διαδικασίες που αφορούν στη χορήγηση σημάτων σε τουριστικές μονάδες, επιλύονται πολεοδομικά ζητήματα τουριστικών μονάδων ενώ ρυθμίζονται και διάφορα προβλήματα των φορέων του τουρισμού (πχ ΟΤΕΚ, ΕΤΑ).

Περαιτέρω, το ελληνικό κράτος μέσω του Αναπτυξιακού Νόμου 2601/98 επιδοτεί επενδύσεις θαλασσοθεραπείας και τουρισμού υγείας, το ποσοστό της επιχορήγησης ανέρχεται στο 35% της συνολικής επένδυσης.

2.3.4 Δυνατότητες ανάπτυξης του τουρισμού υγείας

Στις περισσότερες ιαματικές πηγές που λειτουργούν στην Ελλάδα συναντάται μόνο η μορφή της θεραπείας και όχι η προσφορά υπηρεσιών που έχουν σχέση με την αναζωογόνηση του οργανισμού⁹¹. Επομένως, τα περισσότερα κέντρα που λειτουργούν στην Ελλάδα είναι κέντρα ιαματικού τουρισμού και όχι κέντρα τουρισμού υγείας. Ως εκ τούτου, θα πρέπει να υλοποιηθούν επενδυτικά προγράμματα που να προβλέπουν την δημιουργία οργανωμένων εγκαταστάσεων με σύγχρονο εξοπλισμό, που να περιλαμβάνουν μονάδες φυσιοθεραπείας, διαίτας, γυμναστικής, αναψυχής και φυσικά όλα αυτά κάτω από την επίβλεψη επιστημόνων και ιατρικού ελέγχου. περιλαμβάνει και τις περιπτώσεις γενικής ιατρικής, αλλά και ψυχικής θεραπείας.

Και ενώ ο τουρισμός υγείας γνωρίζει μεγάλη ελκυστικότητα διεθνώς ακόμη στην Ελλάδα, δεν είναι ανταγωνιστικός καθώς δεν έχει ακόμη αναδειχθεί ως προορισμός Ευεξίας (Wellness). Στην Ελλάδα, τα τελευταία χρόνια έχουν κάνει δειλά την εμφάνισή τους κάποια εκσυγχρονισμένα κέντρα θαλασσοθεραπείας (η πλειοψηφία των οποίων βρίσκεται στην Κρήτη) τα οποία μπορούν να ανταγωνιστούν τα αντίστοιχα κέντρα υψηλών προδιαγραφών του εξωτερικού Παράλληλα, ο ελληνικός ιαματικός τουρισμός έχει χάσει την αίγλη του τα τελευταία χρόνια, καθώς οι περισσότερες λουτροπόλεις μετατράπηκαν σε προορισμούς

⁹¹ JBR, Α. Ικκος, Τ. Σκλαβόλια (2002)

ατόμων τρίτης ηλικίας με χαμηλό εισόδημα, και επομένως κατέληξε να στηρίζεται στην πολιτική των συνταξιοδοτικών ταμείων⁹². Από την άλλη, η χώρα μας δεν αποτελεί τόπο προορισμού για την αλλοδαπή αγορά, και η ζήτηση προέρχεται αποκλειστικά από τον εσωτερικό τουρισμό. Με την πάροδο του χρόνου, δεδομένων των εξελίξεων στον τομέα της ζήτησης με επίκεντρο τις υπόλοιπες χώρες στην κοινότητα, παρατηρήθηκε μια νέα στροφή στον τουρισμό υγείας από άτομα νεότερης ηλικίας εξαιτίας κυρίων των νέων τεχνολογιών που προστέθηκαν στα παραδοσιακά ιαματικά λουτρά.

Προκειμένου να γίνει πρωταγωνιστικός ο ρόλος του τουρισμού στον συνολικό σχεδιασμό της οικονομικής πολιτικής θα πρέπει να αντιμετωπίσει τη νέα αγορά με μια ολοκληρωμένη προσέγγιση, οπότε και είναι απαραίτητες οι επενδύσεις και οι χρηματοδοτήσεις. Στην Ελλάδα, έγιναν κάποιες δειλές προσπάθειες από πλευράς πολιτείας, μέσω του νέου αναπτυξιακού νόμου και των ΚΠΣ, ωστόσο σε πολλές περιπτώσεις οι δείκτες απορρόφησης των προβλεπόμενων ποσών ήταν χαμηλοί. Αξίζει να αναφερθεί ότι από το Α΄ ΚΠΣ μόλις το 1,6% του συνόλου του εθνικού σκέλους (έναντι του 2,1% που είχε αρχικά προβλεφθεί) αφορούσε στον τουρισμό. Από τη διάθεση του Β΄ ΚΠΣ (το οποίο προωθούσε την απασχόληση), μόνο το 1% των συνολικών δαπανών αποδόθηκε στον τουριστικό τομέα και το μεγαλύτερο μέρος αφορούσε την ανάπτυξη του θαλάσσιου τουρισμού. Από το συγκεκριμένο πρόγραμμα επιχορηγήθηκαν τα υδροθεραπευτήρια Καλλιθέας Ρόδου και Κυλλήνης⁹³. Αξίζει να επισημάνουμε ότι κατά την περίοδο 1990-2006 μόλις το 1,6% του προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων πήγε στον τουρισμό και μόλις το 1% των συνολικών επιχορηγήσεων δόθηκε στον ΕΟΤ⁹⁴. Παράλληλα, έχει επισημανθεί η υστέρηση της ποιότητας των τουριστικών υπηρεσιών σε τομείς ευθύνης κυρίως της τοπικής αυτοδιοίκησης. Στο πλαίσιο αυτό θα πρέπει να δρομολογηθεί η συνεργασία των υπουργείων της τουριστικής ανάπτυξης και εσωτερικών και των φορέων για θέματα τοπικής αυτοδιοίκησης. Από τις κοινοτικές πρωτοβουλίες (ENVIREG, INTERREG, LEADER), πολλές αφορούσαν έμμεσα την ανάπτυξη του τουριστικού τομέα.

Η συμβολή του τουρισμού στην ανάπτυξη τόσο σε περιφερειακό όσο και σε εθνικό επίπεδο είναι αναμφισβήτητη και εξακριβωμένη. Επομένως, σε συνδυασμό με το παραθεριστικό μοντέλο από το οποίο η Ελλάδα δεν πρέπει να απομακρυνθεί, θα πρέπει να στοχεύσει στην παροχή ενός ολοκληρωμένου τουριστικού προϊόντος προστιθέμενης αξίας για να κατακτήσει ένα μεγάλο μερίδιο της παγκόσμιας τουριστικής αγοράς. Ως εκ τούτου,

⁹² (Διεθνές Forum- Παράκτιες και παράχτιες πόλεις και τοποθεσίες: Τουρισμός και Ανάπτυξη)

⁹³ (πηγή: ΣΕΤΕ, 2003)

⁹⁴ (Β. Πατσουράτης, Γ. Αναστασόπουλος).

παρατηρείται η ευκαιρία τουριστικής ανάπτυξης και που μέχρι πρόσφατα ελλείπει κατάλληλου θεσμικού πλαισίου, ικανού στρατηγικού σχεδιασμού και κατάλληλων υποδομών και εγκαταστάσεων, την αφήναμε ανεκμετάλλευτη. Επομένως, υπάρχουν πολλά περιθώρια για την ανάπτυξη του τουρισμού υγείας, εφόσον η Ελλάδα διαθέτει όλες τις προϋποθέσεις για τη δημιουργία κέντρων υγείας και ιαματικής θεραπείας, αρκεί να αξιοποιήσει το φυσικό απόθεμα της.

Βέβαια, για να επιτευχθεί η ανάπτυξη αυτή θα πρέπει να καταστρωθεί αναπτυξιακός σχεδιασμός για την προσέλκυση επενδύσεων. Φυσικά, κατά την επιλογή των χώρων για την χρηματοδότηση και δημιουργία των έργων αυτών θα πρέπει να είναι εξασφαλισμένοι κάποιοι παράγοντες, όπως για παράδειγμα η ευχέρεια προσπέλασης. Γενικότερα, η σωστά οργανωμένη υποδομή μεταφορών συμβάλλει στην ανάπτυξη των λουτροπόλεων. Από την άλλη, η ιδιωτική συμμετοχή θα αποτελέσει ένα κίνητρο για την πλήρη αξιοποίηση της δυναμικότητας των ιαματικών πηγών, και θα αποτελέσει μια μορφή τοπικής και περιφερειακής ανάπτυξης, προς όφελος της οικονομίας σε εθνικό αλλά και σε τοπικό επίπεδο. Βασικό παράγοντα στην ανάπτυξη και προβολή της νέας αυτής μορφής τουρισμού αποτελεί η προώθηση και η διαφήμιση των πηγών παγκοσμίως, ώστε να αποτελέσουν πόλο έλξης επισκεπτών διαφόρων ηλικιών και εθνικοτήτων. Η Ελλάδα επιδεικνύει μια αξιοσημείωτη καθυστέρηση όσον αφορά στα σύγχρονα κανάλια διανομής, στη χρήση της τεχνολογίας σε όλο το φάσμα της τουριστικής αλυσίδας και της προσέλκυσης αερομεταφορών χαμηλού κόστους. Στον τομέα των αερομεταφορών το μονοπωλιακό καθεστώς από πλευράς της Ολυμπιακής και Aegean όσον αφορά τις εσωτερικές πτήσεις και την απαγόρευση εισόδου διεθνών αεροπορικών εταιρειών, έχει ως αποτέλεσμα την διατήρηση του κόστους σε υψηλά επίπεδα, γεγονός που δρα εις βάρος της ανταγωνιστικότητας των τουριστικών προορισμών.

Σαφώς, προκειμένου να επιτευχθεί η ανάπτυξη για την αξιοποίηση των ιαματικών πηγών, δεν θα πρέπει να γίνει σε καμιά περίπτωση σε βάρος του φυσικού περιβάλλοντος. Απεναντίας, η διατήρηση του φυσικού τοπίου αποτελεί στοίχημα και προϋπόθεση για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και την ανάπτυξη του ιματισμού, καθώς, οι περισσότερες ιαματικές πηγές βρίσκονται σε περιοχές πραγματικής φυσικής ομορφιάς, κάτω από εξαιρετικές κλιματολογικές συνθήκες. Αυτό αποτελεί ιδανικό προνόμιο με πολλά περιθώρια αξιοποίησης και ανάδειξης τους σε αξιόλογα τουριστικά κέντρα υγείας για τουρισμό μακράς παραμονής για όλες τις ηλικίες.

Η χώρα μας έχει το «κοκαλάκι της νυχτερίδας» καθώς οι καλές ιαματικές πηγές μπορούν να συνδυαστούν με το θαλάσσιο τουρισμό και οι λουτροπόλεις της να αποτελέσουν " πρότυπο " για όλες τις σχετικές πόλεις της περιοχής της Μεσογείου. Εξάλλου το τρίπτυχο

«νερό- υγεία- τουρισμός» μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της τουριστικής ανάπτυξης της χώρας μας.

2.4 Η περίπτωση των ιαματικών Λουτρών Λαγκαδά

Από τα παραπάνω, διαφαίνεται ότι οι εναλλακτικές μορφές τουρισμού μπορούν να έχουν εφαρμογή και να συμβάλλουν στην τουριστική ανάπτυξη της περιοχής του Λαγκαδά, η οποία έχει ανάγκη την εισροή εισοδήματος, μέσω της δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας και την τόνωσης των τοπικών επιχειρήσεων, η οποία τελευταία αντιμετωπίζει σημαντικά προβλήματα, κυρίως σε περιβαλλοντικό επίπεδο (οικολογική καταστροφή της λίμνης Κορώνειας, μη τήρηση της συνθήκης ραμσάρ, δημιουργία ΧΥΤΑ). Εξάλλου η περιοχή διαθέτει ιδανικές συνθήκες ανάπτυξης του αγροτουρισμού και του οικοτουρισμού λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της. Έχει αξιοποιήσιμους ορεινούς όγκους και ιδιαίτερα σημαντικούς βιοτόπους (Λαγκαδά, Βόλβη), θρησκευτικά μνημεία και όλα αυτά σε μικρή απόσταση από τη Θεσσαλονίκη όντας στον άξονα της Εθνικής Οδού.

Ωστόσο τροχοπέδη αποτελεί η ανυπαρξία του συντονισμού και τα χρόνια προβλήματα παθογένειας των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και των Δήμων, οι οποίοι ως επί το πλείστον, συμμετέχουν κατά αποκλειστικότητα τόσο στη διοίκηση όσο και στην μετοχική σύνθεση της πλειοψηφίας των εγκαταστάσεων ιαματικών πηγών, δυσχεραίνοντας την περαιτέρω ανάπτυξη του τόπου.

Απάντηση στα προβλήματα αυτή είναι η ορθολογική αξιοποίηση των περιοχών και του φυσικού πλεονεκτήματος που προσδίδουν τα λουτρά, για την ανάπτυξη μιας νέας κατεύθυνσης τουρισμού, βασιζόμενη σε ένα νέο τουριστικό πρότυπο, του εναλλακτικού τουρισμού που ενσαρκώνεται μέσω του ιαματικού τουρισμού συνδυασμένου με άλλες μορφές όπως ο οικοτουρισμός και ο αγροτουρισμός.

Θα πρέπει να εξασφαλιστεί η δυνατότητα στην περιοχή να αξιοποιηθούν οι διαθέσιμοι τουριστικοί πόροι, μέχρι πρόσφατα αδρανοποιημένοι, και να ενισχυθεί το τουριστικό προϊόν μέσω της επιπρόσθετης δέσμης νέων μορφών τουρισμού, ώστε να επιτευχθεί μια ήπια, επιτυχή και βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη. Οι πόροι αυτοί αφορούν όλο το πλέγμα υποδομών και υπηρεσιών, στις ποικίλες δραστηριότητες και τις εμπειρίες που αποκτούν οι τουρίστες⁹⁵. Γεγονός είναι ότι το νέο στοίχημα της τουριστικής οικονομίας είναι η παροχή εκείνου του προϊόντος που θα καλύπτει τις ανάγκες περισσότερων τμημάτων αγοράς, για παρατεταμένο χρονικό διάστημα και θα συμβάλλει στη συνολική ανταγωνιστικότητά της.

⁹⁵ Manning 1986, Mannel 1989

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ:ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΛΟΥΤΡΩΝ ΛΑΓΚΑΔΑ

Κεφάλαιο 1: Ποιοτική Ανάλυση

1.1 Εισαγωγή

Το συγκεκριμένο έγγραφο περιγράφει την υπάρχουσα κατάσταση, τον τρόπο διαχείρισης της επιχείρησης και προσπαθεί να καταστρώσει ένα σχέδιο δράσης ώστε να καθοδηγήσει τις ενέργειες των μελών-στελεχών της επιχείρησης προς συγκεκριμένες κατευθύνσεις και τακτικές με τη βοήθεια των οποίων θα αξιοποιήσουν όλες εκείνες τις δυνατότητες για μελλοντική ανάπτυξη. Σκοπός είναι να αναλυθεί η αγορά και οι ευκαιρίες που προσφέρει για μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και πιο συγκεκριμένα οι πιθανές επιδράσεις που μπορεί να έχουν στην δημοτική επιχείρηση των λουτρών Λαγκαδά. Ταυτόχρονα με αυτή την παρουσίαση δίνεται η δυνατότητα να φανεί η θέση που μπορεί να καταλάβει η επιχείρηση στη συγκεκριμένη αγορά, αντιπροβάλλοντας τα δυνατά και αδύνατα σημεία της σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών ώστε να μπορεί να διαφοροποιηθεί μέσα στην αγορά και να αποκτήσει το συγκριτικό πλεονέκτημα που θα της εξασφαλίσει την επανατοποθέτησή της στο benchmarking. Εν προκειμένω, γίνεται παρουσίαση όλων των κοινωνικο-οικονομικο-πολιτικών συνθηκών και εξελίξεων που θα επηρεάσουν την ανάπτυξη της επιχείρησης και το αγοραστικό κοινό (νέοι αναπτυξιακοί νόμοι, ευνοϊκές χρηματοδοτήσεις για νέες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα του περιβάλλοντος, κυβερνητικές πολιτικές). Η συγκεκριμένη μελέτη εξετάζει την δραστηριότητα της επιχείρησης για ένα συγκεκριμένο διάστημα, προσπαθώντας να προσδιορίσει τις ανάγκες της και τις απαραίτητες αλλαγές με απώτερο σκοπό την ανάπτυξη και διατήρηση της θέσης της στην αγορά προτείνοντας τις δράσεις που θα οδηγήσουν σε αποτελεσματική εφαρμογή τους, εξετάζοντας τις σοβαρές πιθανότητες επιτυχίας για την υλοποίησή τους. Περαιτέρω, γίνεται ανάλυση των οικονομικών στοιχείων ενώ συγχρόνως προκαθορίζονται τα επιθυμητά αποτελέσματα, καθώς και οι προβλέψεις δημιουργώντας μια εμπειριστατωμένη επανατροφοδότηση για την αξιολόγηση της επιχειρηματικής πρότασης άρρηκτα συνδεδεμένες με τη φιλοσοφία και τη στρατηγική της επιχείρησης. Εν κατακλείδι παρουσιάζονται όλες οι βασικές πτυχές της επιχειρηματικής δραστηριότητας και κυρίως τα στοιχεία εκείνα που θα προσφέρουν το αναμενόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την εταιρεία αλλά και τις απαιτούμενες αποδόσεις.

1.2 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

1.2.1 Παρουσίαση εταιρείας

Οι ιαματικές πηγές Λαγκαδά είναι πηγές τουριστικής σημασίας όπως εξάλλου αναφέρεται στον νόμο Ν. 4086/60. Οι εγκαταστάσεις βρίσκονται στην πόλη του Λαγκαδά, 21 χιλιόμετρα βορειανατολικά της πόλης της Θεσσαλονίκης. Το κύριο αντικείμενο της επιχείρησης είναι η παροχή υπηρεσιών θερμαλισμού και λουτροθεραπείας. Πρόκειται για μια αμιγώς δημοτική επιχείρηση, μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα και λειτουργεί με την ονομασία «Δημοτική Επιχείρηση Εκμετάλλευσης Ιαματικών πηγών Λαγκαδά».

1.2.2 Τοποθεσία της Επιχείρησης

Τα λουτρά Λαγκαδά στεγάζονται στην πόλη Λαγκαδά, η οποία βρίσκεται στο βορειανατολικό τμήμα του Νομού Θεσσαλονίκης, στον κάμπο της αρχαίας Μυγδονίας (2.120.000 στρεμμάτων), στην ιστορία γνωστή με το όνομα Αλίνδοια, και δίπλα στη λίμνη Κορώνεια, η οποία πήρε το όνομά της από τη μητέρα του Ασκληπιού, θεού της ιατρικής και της υγείας.

Η πόλη του Λαγκαδά καταλαμβάνει μια έκταση 700 περίπου στρεμμάτων και έχει πληθυσμό, σύμφωνα με την Εθνική Στατιστική Υπηρεσία, 17.014. Η τοποθεσία που βρίσκεται πλέον ο Λαγκαδάς ήταν καλυμμένη μέχρι το 2000 π.Χ. από τα νερά της λίμνης Κορώνειας ή Λαγκαδά ή Αγίου Βασιλείου. Το 3000 π.Χ. οι Μύγδονες, Θράκες στην καταγωγή, εγκαταστάθηκαν στην περιοχή και ανέπτυξαν τον πολιτισμό τους. Το 900 μ.Χ η Αλίνδοια μετονομάστηκε «η Λαγκαδάς» από τους Ρωμαίους, όταν και οι θερμές πηγές γνώρισαν μεγάλη δόξα και άνθηση. Αναφέρεται για πρώτη φορά με αυτό το όνομα σε ιστορική περιγραφή γεγονότων του 1207. Μια παράδοση αναφέρει ότι από τις θερμές πηγές αυτές πέρασαν ο Μέγας Κωνσταντίνος με τη μητέρα του Αγία Ελένη, όπου και έκαναν υδροθεραπεία για πολύ καιρό. Ωστόσο, οι δύο θολωτές δεξαμενές χτίστηκαν αργότερα, επί του αυτοκράτορα Ιουστινιανού το 900 μ.Χ. Πολύ αργότερα, η πηγή αξιοποιήθηκε από τους Εβραίους (1936-1937) οι οποίοι πραγματοποιούσαν στην πηγή το “ομαδικό λουτρό”. Η συστηματική οργάνωση της λουτρόπολης του Λαγκαδά άρχισε στον αιώνα μας και συγκεκριμένα το 1925.⁹⁶

Από πλευράς φυσικών καλλονών, η περιοχή συγκεντρώνει μια σειρά από ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, από τα οποία ξεχωρίζουν οι δύο λίμνες- υδροβιότοποι Λαγκαδά (Κορώνεια

⁹⁶ "Λαγκαδάς, Ιστορία και Λαογραφία" του Ν. Κοσμά που εκδόθηκε το 1968 από την Εταιρεία Μακεδονικών Σπουδών

με έκταση 10 τετραγωνικά χιλιόμετρα, το 2002⁹⁷) και Βόλβης, οι οποίες φιλοξενούν σημαντικό αριθμό πτηνών και άλλων ζωντανών οργανισμών, το τεχνητό πευκόδασος που φιλοξενεί αποικία ερωδιών, οι δασικές και άλλες εκτάσεις φυσικού πλούτου με πανίδα και χλωρίδα ιδιαίτερης σπουδαιότητας, οι οποίες προστατεύονται από τη σύμβαση Ramsar (υδροβιότοποι διεθνούς σημασίας, ειδικά ως βιότοποι άγριων πουλιών) και το Κοινοτικό πρόγραμμα Natura 2000. Πρόκειται λοιπόν για μια περιοχή με μεγάλη οικολογική αξία.

Η επαρχία Λαγκαδά είναι μια αγροτική περιοχή ενώ ο ρόλος της κτηνοτροφίας είναι συμπληρωματικός στην ενίσχυση του γεωργικού εισοδήματος. Ο δευτερογενής τομέας δεν είναι αναπτυγμένος ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό απασχόλησης καταλαμβάνει ο τριτογενής τομέας. Η περιοχή χαρακτηρίζεται ως ζώνη τουριστικής δυναμικής, καθότι διακρίνονται προοπτικές για την ανάπτυξη εφόσον εξασφαλιστούν οι απαραίτητες προϋποθέσεις και δημιουργηθούν οι κατάλληλες υποδομές.

Ο βαθμός προσπέλασης των τουριστικών πόρων έχει βελτιωθεί, κυρίως με την ολοκλήρωση της Εγνατίας Οδού, η οποία ενώνει τη Θράκη με την Ήπειρο. Μετά την ολοκλήρωση του έργου, η πόλη του Λαγκαδά έγινε πιο εύκολα προσβάσιμη τόσο από το μεγάλο αστικό κέντρο της Θεσσαλονίκης (μέσος όρος οδήγησης 25 λεπτά) αλλά και από τις άλλες επαρχιακές πόλεις των γύρω νομών (Σέρρες, Κιλκίς, Δράμα, Καβάλα κτλ.), όπου μέχρι πρόσφατα εξυπηρετούνταν από το επαρχιακό οδικό δίκτυο. Μάλιστα, και η μετατροπή της υπεραστικής σε αστική συγκοινωνία, θα έπρεπε να εξασφαλίζει τη πρόσβαση στις εγκαταστάσεις με δρομολόγια τα οποία εξυπηρετούν το κοινό κάθε μισή ώρα από το κεντρικό σταθμό του ΟΑΣΘ στο Ωραιόκαστρο, και καταλήγουν στις εγκαταστάσεις των ιαματικών πηγών. Παρ' όλα αυτά, η αστική συγκοινωνία δυσχεραίνει την πρόσβαση στην περιοχή, οπότε και χρήζει ιδιαίτερης προσοχής και βελτίωσης, διότι δεν αρκεί να υπάρχουν οι υποδομές, είναι απαραίτητο να υπάρχουν και «δρομολόγια» τέτοια που να επιτρέπουν την μετακίνηση. Περαιτέρω, στις εγκαταστάσεις υπάρχουν επαρκείς χώροι στάθμευσης.

1.2.3 Ιδιοκτησιακό καθεστώς

Όπως προαναφέρθηκε, πρόκειται για μια επιχείρηση, με ιδίομορφο ιδιοκτησιακό καθεστώς, καθώς οι εγκαταστάσεις, τη διαχείριση των οποίων έχει αναλάβει ο δήμος Λαγκαδά, δεν ανήκουν σ' αυτόν. Δεδομένης της νομοθεσίας που διέπει τη λειτουργία των ιαματικών πηγών στην Ελλάδα, οι εγκαταστάσεις ανήκουν στον ΕΟΤ, ο οποίος έχει παραχωρήσει την εκμετάλλευσή τους στον αντίστοιχο φορέα της τοπικής αυτοδιοίκησης, με διατήρηση του δικαιώματος επικαρπίας. Μέχρι το 1956 η εκμετάλλευση των λουτρών ήταν

⁹⁷ Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση Θεσσαλονίκης (www.nath.gr)

ιδιωτική υπόθεση. Τον Μάιο του 1956 δημοσιεύτηκε (ΦΕΚ φ.129) η συστατική πράξη της επιχείρησης με την επωνυμία «Δημοτική Επιχείρηση Εκμετάλλευσης Λουτρών Λαγκαδά» και τον Νοέμβριο του ίδιου χρόνου έγινε η παραχώρηση εκμετάλλευσης από τον ΕΟΤ στον Δήμο για 25 έτη (ΦΕΚ φ. 269). Έκτοτε δημοσιεύτηκαν ανανεώσεις για την παραχώρηση προς τον Δήμο- ειδικά με το ΦΕΚ φ. 219/ 14.12.78 ανανεώθηκε το δικαίωμα εκμετάλλευσης για 23 έτη (1.2.81 έως 31.10.02)- ενώ η τελευταία ανανέωση πραγματοποιήθηκε το 2004, όπου η έκταση των Λουτρών παραχωρήθηκε από τα Ελληνικά Τουριστικά Ακίνητα στο Δήμο, χωρίς μίσθωμα για είκοσι χρόνια ή σαράντα χρόνια με μίσθωμα.

Εντούτοις, μέχρι το τέλος του 2007, όπως εξάλλου επιβάλλεται από τον νέο δημοτικό και κοινοτικό κώδικα 3463/2006, όλες οι δημοτικές επιχειρήσεις θα πρέπει να μετατραπούν σε Ανώνυμες Εταιρείες. Οι διαδικασίες εντούτοις θα ολοκληρωθούν έως τις 31/05/2008. Ως εκ τούτου και η δημοτική επιχείρηση Λουτρών Λαγκαδά θα πρέπει να μετατραπεί σε Ανώνυμη Εταιρεία με όλες τις συνέπειες που κάτι τέτοιο θα επιφέρει. Συγκεκριμένα, έχει ήδη εισαχθεί σε διαδικασία μετατροπής της σε μονομετοχική Ανώνυμη Εταιρεία. Επομένως, θα συνεχίσει το ιδιοκτησιακό καθεστώς της μετοχικής αποκλειστικότητας του δήμου κάτω ωστόσο, από τις προϋποθέσεις και τους όρους μιας ανώνυμης εταιρείας, ήτοι ξεχωριστό Διοικητικό Συμβούλιο, με πρόεδρο τον Δήμαρχο και μέλη εκλεγμένους ή όχι συμβούλους. Κατά το σενάριο αυτό, το νέο ιδιοκτησιακό καθεστώς θα θέσει κάποιους φραγμούς στην παρεμβατική δραστηριότητα του δήμου και θα δώσει μια νέα δύναμη για την περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης.

1.2.4 Προϊόντα/ Υπηρεσίες

Βασική δραστηριότητα της επιχείρησης είναι η παροχή υπηρεσιών τουρισμού υγείας. Η επιχείρηση χωρίζεται σε 6 κέντρα κόστους, το καθένα από τα οποία έχει ειδικές παραμέτρους λειτουργίας, συνεισφέροντας τόσο όσον αφορά στις εκροές όσο και στις εισροές στην τελική θέση της επιχείρησης. Ο διαχωρισμός ως εκ τούτου, αναφέρεται στο υδροθεραπευτήριο, το ξενοδοχείο, το εστιατόριο, την αίθουσα εκδηλώσεων, το αναψυκτήριο και την πισίνα.

Το λουτροθεραπευτήριο διαθέτει 2 δεξαμενές- χαβούζες, η μία εκ των οποίων είναι βυζαντινού στυλ, αμμόλουτρο, 23 σύγχρονους αυτόματους λουτήρες με υδρομασάζ, 25 ατομικούς και ομαδικούς λουτήρες, φυσιοθεραπευτήριο και ιατρείο. Το υδρομασάζ, το φυσικό ή θερμό λουτρό που προσφέρεται σε ατομικές καμπίνες, αναζωογονεί τους μυς και συσφίγγει το δέρμα, ενώ παράλληλα τροφοδοτεί τον οργανισμό με πολύτιμα ιχνοστοιχεία που περιέχονται στο ιαματικό νερό, παρέχοντας θεαματικά αποτελέσματα στην θεραπεία και την αναζωογόνηση του οργανισμού. Το υδροθεραπευτήριο λειτουργεί από τις 7 π.μ μέχρι τις

10μ.μ. και εισέρχονται στις δεξαμενές εναλλάξ κάθε 2 ώρες, χωριστά οι άνδρες και οι γυναίκες. Το εισιτήριο για τις λούσεις στοιχίζει 4,5 ευρώ για τη δεξαμενή και 6 ευρώ για το υδρομασάζ.

Περαιτέρω, παρέχεται η δυνατότητα διαμονής σε ξενοδοχείο 2 αστέρων καθώς και η δυνατότητα εστίασης στο εστιατόριο του ξενοδοχείου, το οποίο όμως λειτουργεί αυτόνομα. Το ξενοδοχείο ‘Μέγας Αλέξανδρος’, που βρίσκεται δίπλα από το υδροθεραπευτήριο των Λουτρών, είναι ξενοδοχείο Γ’ κατηγορίας με 82 δωμάτια και δυνατότητα φιλοξενίας 180 ατόμων. Η κατασκευή του έγινε το 1936-1940 οπότε και λειτούργησε για πρώτη φορά. Η ιδιομορφία της τεκτονικής έκτασης, καθιστά περίπλοκη την κατασκευή κτιρίων άνω των δύο ορόφων στην περιοχή και για τον λόγο αυτό, το ξενοδοχείο λέγεται ότι στηρίζεται σε κορμούς καστανιάς. Το ξενοδοχείο ανακαινίστηκε πλήρως το 2003. Παράλληλα, έχει κατασκευαστεί μια αίθουσα πολλαπλών εκδηλώσεων 800 τμ και δυναμικότητας 500 καθήμενων, που δύναται να φιλοξενεί κοινωνικές εκδηλώσεις με τη μορφή catering, καθώς επίσης και να λειτουργεί ως συνεδριακός χώρος. Επιπρόσθετα, παρέχεται η δυνατότητα αθλητικών δραστηριοτήτων (πισίνα ολυμπιακών διαστάσεων, αθλήματα καλαθοσφαίρισης, πετοσφαίρισης και γήπεδα ποδοσφαίρου αλλά και 5X5 ποδοσφαίρου) ενώ περιμετρικά ο χώρος ενδείκνυται για τζόκινγκ. Όσον αφορά τις πισίνες, αυτές λειτουργούν 3 μήνες το χρόνο, ενώ προσφέρεται πρόγραμμα για μικρά παιδιά της περιοχής που ονομάζεται ‘παιδί και πισίνα’ και αποσκοπεί στην εκμάθηση κολύμβησης. Σε όλα αυτά, προστίθεται το ξεχωριστό περιβάλλον το οποίο περιβάλλει τις εγκαταστάσεις, καθώς χαιρεί ιδιαίτερης φυσικής ομορφιάς. Οι εγκαταστάσεις είναι τοποθετημένες σε εκτάσεις 1000 κατάφυτων στρεμμάτων, ιδιαίτερα προσεγμένων όσον αφορά το περιβάλλον πρασίνου προσφέροντας τη δυνατότητα χαλάρωσης και αναζογώνησης. Ο χώρος, είναι μερικά διαμορφωμένος με πλακόστρωτους διαδρόμους, ασφαλτόστρωτες ζώνες και νησίδες με δένδρα και χαμηλή βλάστηση, χωρίς σαφή σχεδιαστική άποψη. Σημειώνεται ότι έχει εξακριβωθεί ότι οι ανθρώπινες παρεμβάσεις όσον αφορά στην άντληση του νερού από τη γη όπως και για τις άλλες παράλληλες δραστηριότητες είναι αμελητέες και δεν δημιουργούν κανένα πρόβλημα.

1.2.5 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ωστόσο το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στηρίζεται στο νερό. Συγκεκριμένα, οι ιδιότητες του νερού στις πηγές του Λαγκαδά εξαιτίας των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους προσδίδουν προστιθέμενη αξία στο προϊόν αλλά και στον πελάτη. Δεδομένου του χημισμού τους, κατατάσσονται στην κατηγορία των μεσόθερμων- νατριούχων- ασβεστούχων- καλιούχων- θειϊκών- δισανθρακικών- φθοριούχων , ολιγομεταλλικών- υποτονικών νερών,

όπως επιβεβαιώνεται από προσεγμένες χημικές αναλύσεις.⁹⁸

Τα ιαματικά νερά, με θερμοκρασία 38°, αναβλύζουν στη θέση όπου το υπόβαθρο της λεκάνης φαίνεται αναθλωμένο με τη μορφή τεκτονικού κέρατος⁹⁹, πιστοποιώντας ότι η αιτία των θερμικών ιδιοτήτων οφείλεται στην ύπαρξη ρηγμάτων που εξασφαλίζουν την κυκλοφορία των γεωθερμικών ρευστών (με θερμοκρασία 32° -39°) από το βάθος (210μέτρα) έως την επιφάνεια. Ισοτοπικές αναλύσεις των νερών έδειξαν ότι η προέλευσή τους είναι μετεωρική, με την ζώνη τροφοδοσίας στα περιθώρια της λεκάνης και κατά την πορεία τους προς το βάθος είναι δυνατόν να αναμιγνύονται με μαγματικό ή νεαρό νερό. Η μεταλλικότητά τους εξαρτάται από τα πετρώματα που διαπερνούν κατά την πορεία ανόδου τους. Εν προκειμένω, η ανάδυση των νερών πραγματοποιείται μέσω 2 γεωτρήσεων (με παροχές της τάξης 30 κυβικά μέτρα/ ώρα) και διοχετεύονται στο Υδροθεραπευτήριο όπου τροφοδοτούν τους ομαδικούς και ατομικούς λουτήρες του τουριστικού συγκροτήματος. Οι γεωτρήσεις αυτές, βάθους περί των 36 μέτρων, λειτουργούν σε εικοσιτετράωρη βάση. Η θερμοκρασία και η αγωγιμότητα του νερού εκ των δύο γεωτρήσεων μετρήθηκε αντίστοιχα σε T=34,6° και E=830μS/sec και T=34,8° και E=657μS/sec.

Ενδεικτικά αναφέρονται τα χαρακτηριστικά των ιαματικών νερών στη Λουτρόπολη Λαγκαδά. Πρόκειται για νερό με pH 7,50, αγωγιμότητας 720, ολικής και παροδικής σκληρότητας 18,5 και αλκαλικότητας 5,20.

Ως εκ τούτου, τα λουτρά Λαγκαδά ενδείκνυνται για παθήσεις όπως αυτές των αρθρώσεων και οστών, κυκλοφορικού και νευρικού συστήματος, ήπατος και χολής, γυναικολογικές, ρευματικές, του πεπτικού, ουροποιητικού και κινητικού συστήματος.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πέρα από τις θεραπευτικές ιδιότητες του νερού, αναφέρεται στις δύο δεξαμενές- πισίνες που χρονολογούνται στο 900μ.Χ και 1400μ.Χ. Εξαιτίας της εξαιρετικής ποιότητας νερού των ιαματικών πηγών, οι λουτήρες αποτελούν μεγάλης αξίας τμήμα του συγκροτήματος της λουτρόπολης.

Ο Βυζαντινός Λουτήρας Λαγκαδά είναι ένα κτίσμα που χρονολογείται από το 900 μ.Χ. και αποτελεί το μοναδικό λουτήρα του διατηρούμενου βυζαντινού τμήματος των εγκαταστάσεων των Ιαματικών Λουτρών Λαγκαδά, αλλά και της ευρύτερης περιοχής ο οποίος λειτουργεί με την αρχική χρήση του, δηλαδή ως ομαδικός λουτήρας. Ο μαρμάρινος ομαδικός λουτήρας και οι πρώτες εγκαταστάσεις κατασκευάστηκαν από τον στρατιωτικό γιατρό του Βυζαντίου Ιουστινιανό. Εξάλλου, πολλές πηγές κυρίως γεωγράφων και

⁹⁸ Μελέτη Γ. Γαβριηλίδης (2007)

⁹⁹ Δ. Πουτούκης, Ε. Ντότσικα: Υδρογεωχημική και ισοτοπική έρευνα των νερών της περιοχής των Λουτρών Λαγκαδά και Βόλβης, Ε.Γ.Ε. 2 Υδρογεωλογικό Συνέδριο Αθήνα 1994

περιγηγτών αναφέρονται στις βυζαντινές εγκαταστάσεις από το 1670 μ.Χ.¹⁰⁰.

Ο παρακείμενος (στο ίδιο διατηρούμενο τμήμα) λουτήρας, στη θέση της αρχικής πηγής του ιαματικού νερού, χρησιμοποιείται πλέον ως δεξαμενή για την συγκέντρωση του νερού και τη διοχέτευσή του στην μεγάλη «χαβούζα», όπως εξάλλου ονομάζεται από τα βυζαντινά χρόνια, και στους λουτήρες. Με άλλα λόγια, το ιαματικό νερό που αναβλύζει από τη μικρότερη δεξαμενή οδηγείται στη μεγαλύτερη για τελική χρήση.

Ο εν λειτουργία λουτήρας έχει μόνο μια πόρτα πρόσβασης καθώς και ένα κυκλικό άνοιγμα φωτισμού στην κορυφή του ημισφαιρικού θόλου, από τον οποίο καλύπτεται.¹⁰¹ Το διατηρητέο κτίσμα είναι ορθογώνιο σε κάτοψη, ημιβυθισμένο στο έδαφος. Από το εξωτερικά ορθογώνιο σώμα εξέχουν κατά το ύψος οι δυο θόλοι των λουτρικών αιθουσών. Η επικάλυψη του θόλου της αίθουσας που χρησιμοποιείται ως δεξαμενή κατανομής νερού συναντά την επικάλυψη του σώματος του κτίσματος. Αντίθετα, η επικάλυψη του θόλου του εν λειτουργία λουτήρα είναι υπερυψωμένη. Το μεταξύ των επιστεγάσεων των δυο θόλων τμήμα καλύπτεται με δίρριχτη στέγη με κορφιά, παράλληλο στη μεγάλη πλευρά του κτίσματος.

Οι δυο θόλοι φέρουν οπές φωτισμού στην κορυφή, ενώ ο θόλος της αίθουσας που χρησιμοποιείται ως δεξαμενή κατανομής νερού είναι εφοδιασμένος με περιμετρικές μικρότερες οπές φωτισμού. Οι τοιχοδομές του μνημείου είναι κατασκευασμένες από πέτρες και πλακοειδείς οπτόπλινθους με υδραυλικό συνδετικό κονίαμα. Σε τμήμα της βόρειας όψης έχουν χρησιμοποιηθεί συμπαγή τούβλα με σκάφη.

Οι δύο θολωτές λουτρικές ανισομεγέθεις θολωτές δεξαμενές, του βυζαντινού κτίσματος των Λουτρών Λαγκαδά είναι κηρυγμένες ως διατηρητέα μνημεία (Υ.Α. Β1/Φ34/34658/744/1.7.1983, ΦΕΚ 425/Β/22.7.1983) και προστατεύονται από την κείμενη αρχαιολογική νομοθεσία. Συγκεκριμένα, ανήκουν στην ένατη εφορία βυζαντινών αρχαιοτήτων Θεσσαλονίκης. Το μνημείο στο σύνολό του έχει πλαισιωθεί από το πιο σύγχρονο συγκρότημα εγκαταστάσεων του υδροθεραπευτηρίου. Παράλληλα, έχει κατασκευαστεί και μια σύγχρονη δεξαμενή, η οποία επίσης εξυπηρετεί σκοπούς λουτροθεραπείας.

1.2.6 Ανθρώπινο Δυναμικό

Σαφώς, το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης είναι ότι πιο πολύτιμο για την

¹⁰⁰ προϊστάμενος της Τεχνικής Υπηρεσίας του Δήμου, κ. Δημήτριος Ρέγκας, κ. Ευάγγελος Δραναδάκης πολιτικός μηχανικός της Τεχνικής Υπηρεσίας του Δήμου

¹⁰¹ Άρθρο κ. Ι. Κροντήλα στο τεχνικό περιοδικό «Θερμοϋδραυλικός» (09.02.2007)

επιτυχία της¹⁰². Για τον λόγο αυτό είναι ύψιστης ανάγκης η αναλυτική περιγραφή όλης της ομάδας των ανθρώπων που εργάζονται στην επιχείρηση, διότι το κλειδί της επιτυχίας είναι η σωστή οργάνωση και οι σωστοί άνθρωποι.

Συγκεκριμένα, όσον αφορά τον τουριστικό κλάδο, πρόκειται για αμιγώς εντάσεως εργασίας, όπου ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει καθοριστικό ρόλο στην αναβάθμιση της ποιότητας του τουριστικού «προϊόντος»¹⁰³. Η απασχόληση που δημιουργείται από τον τουρισμό είναι άμεση (θέσεις εργασίας για την εξυπηρέτηση των τουριστών) και έμμεση (υποστηρικτικές λειτουργίες προς τη βασική αποστολή του ξενοδοχειακού συγκροτήματος)¹⁰⁴. Ωστόσο η ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου παραμένει χαμηλή¹⁰⁵. Συγκρίνοντας ωστόσο, τον κλάδο του τουρισμού με άλλους, συμπεραίνει κανείς ότι οι ανάγκες για ιδιαίτερα εξειδικευμένο προσωπικό είναι μικρές, και αφορούν κυρίως τις θέσεις εργασίας ουσίας, ήτοι θέσεις συντονισμού και οργάνωσης.

Είναι γεγονός ότι στην Ελλάδα, παρατηρούνται ελλείμματα εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού, με γνώση και κατάρτιση και επαγγελματικές δεξιότητες απαραίτητο για την στελέχωση των μονάδων¹⁰⁶. Σαφώς, η έλλειψη αυτή είναι ακόμη πιο έντονη στην ευρύτερη περιοχή του Λαγκαδά. Στον τουριστικό κλάδο το 65% των εργαζομένων ενεργοποιείται σε εποχιακή βάση (3 έως 6 μήνες)¹⁰⁷ ενώ το 64% των εργαζομένων δουλεύει χωρίς ασφάλιση, σύμφωνα με τα στοιχεία της Ομοσπονδίας Εργαζόμενων στον Τουρισμό - Επισιτισμό. Παράλληλα, όσο μεγαλύτερης δυναμικότητας και υψηλότερης κατάταξης είναι ένα ξενοδοχείο, τόσο περισσότερες θέσεις εργασίας δημιουργούνται. Παρατηρήθηκε ότι η απασχόληση από την λειτουργία των ιαματικών πηγών αποτελεί το 5% της άμεσης απασχόλησης στο σύνολο του τουρισμού¹⁰⁸.

Είναι προφανές ότι το εργασιακό περιβάλλον των τουριστικών επιχειρήσεων, ευνοεί την είσοδο ατόμων χωρίς προσόντα και χαμηλό μισθό ενώ αποτρέπει την περαιτέρω εκπαίδευση τους ή την ενασχόληση ατόμων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, οι οποίοι καταλαμβάνουν μόνο τις πολύ υψηλές θέσεις, γεγονός που εμποδίζει την προσαρμογή της χώρας στις διεθνείς συνθήκες της παγκόσμιας τουριστικής αγοράς, μειώνοντας την ανταγωνιστικότητά της. Από την άλλη το τμήμα αυτό (ανειδίκευτο προσωπικό, χαμηλό

¹⁰² Nickson, 1999

¹⁰³ Rust and Oliver 1994

¹⁰⁴ Prosser, R., 1994

¹⁰⁵ Normann, 1991

¹⁰⁶ Τσάρτας 1998

¹⁰⁷ Ξενοδοχειακό επιμελητήριο Ελλάδος

¹⁰⁸ Σ. Σπαθή, 2000

εισόδημα, χαμηλό επίπεδο) αποτελεί τον πυρήνα της ανεργίας, επομένως η απορρόφηση αυτού του τμήματος υπογραμμίζει την σπουδαιότητα του κλάδου στην εθνική οικονομία¹⁰⁹.

Η συμμετοχή σε αναπτυξιακούς νόμους, συνοδεύτηκε με την δημιουργία νέων θέσεων εργασίας¹¹⁰, εξαιτίας των παρεχόμενων κινήτρων για τον σκοπό αυτό. Εξάλλου η άνθηση του τουρισμού παρέχει σημαντικά περιθώρια συμβολής στην αντιμετώπιση της ανεργίας. Από την άλλη, η συμμετοχή της τοπικής αυτοδιοίκησης στη λήψη των αποφάσεων αναφορικά με τον σχεδιασμό και την οργάνωση της επιχείρησης αποτελεί διέξοδο στην συμμετοχή της τοπικής κοινωνίας στην τουριστική ανάπτυξη και στην αποφυγή της εμπορευματοποίησης του προϊόντος, ωφελώντας τους κατοίκους της περιοχής. Ως εκ τούτου, τα οφέλη δεν συγκεντρώνονται στα χέρια ενός ξένου επενδυτή. Σύμφωνα με τους φορείς, η γενική τάση που επικρατεί είναι η απασχόληση απόμων αποκλειστικά δημοτών του δημοτικού διαμερίσματος Λαγκαδά.

Ο οικονομικά ενεργός πληθυσμός (από 15 έως 64 ετών) στην επαρχία Λαγκαδά ανέρχεται σε 11.440 σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας εργατικού Δυναμικού της ΕΣΥΕ. **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

Το κάθε τμήμα- κέντρο εκμετάλλευσης, έχει συγκεκριμένο ωράριο και διαφορετικό κόστος λειτουργίας, εντούτοις βρίσκονται κάτω από την επίβλεψη και τον συντονισμό της δημοτικής επιχείρησης. Συγκεκριμένα, το κάθε κέντρο κόστους εποπτεύεται από ένα προϊστάμενο, οι οποίοι στο σύνολό τους απευθύνονται στον γενικό διευθυντή της επιχείρησης, ο οποίος είναι κύριος όλων των αδειών. Ο ρόλος του όμως είναι περιορισμένος καθώς ίθισται να τοποθετείται ένα εκλεγμένο μέλος του δημοτικού συμβουλίου, το οποίο είναι υπεύθυνο για τον γενικό συντονισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της επιχείρησης.

Ο διευθυντής της επιχείρησης, κ. Τεκίδης Λάζαρος, απόφοιτος του ΤΕΙ Τουριστικών Επιχειρήσεων, ο οποίος συντονίζει όλους τους υπεύθυνους τμημάτων. Η κάθε θέση εργασίας έχει καλυφθεί από άτομα εξειδικευμένα στο αντικείμενό τους, χωρίς ωστόσο να έχουν τις κατάλληλες σπουδές.

Εν προκειμένω, το καθεστώς προσλήψεων είναι ιδιαίτερα ιδιόμορφο καθώς ο δήμος ουσιαστικά είναι ο εργοδότης και ο υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού. Ως εκ τούτου, και εξαιτίας της βαριάς γραφειοκρατίας στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, όσον αφορά στην πρόσληψη τακτικού προσωπικού, το μεγαλύτερο μέρος του ανθρώπινου δυναμικού που απαρτίζει την επιχείρηση χαίρει συμβάσεις εργασίας ορισμένου χρόνου. Η επιλογή και πρόσληψη κάθε υπαλλήλου, πρέπει να ακολουθεί τις διαδικασίες που

¹⁰⁹ ΣΕΤΕ

¹¹⁰ Υπουργείο ανάπτυξης (www.ypan.gr)

προβλέπουν στις προσλήψεις Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου, ήτοι πρέπει να γίνει προκύρηξη και διαγωνισμός ΑΣΕΠ.

Δεδομένης της έντονης εποχικότητας, και των πολύ υψηλού εργατικού κόστους, η επιχείρηση κατευθύνεται προς την ευέλικτη αγορά εργασίας. Ως εκ τούτου, πολύ σημαντικό κομμάτι του ανθρώπινου δυναμικού είναι εποχιακοί υπάλληλοι. Η διατήρηση και ο έλεγχος του ύψους του εργατικού κόστους, στη τουριστική βιομηχανία η οποία είναι εντάσεως εργασίας, μπορεί να αποτελέσει συγκριτικό πλεονέκτημα. Ως εκ τούτου, το προσωπικό της επιχείρησης αριθμεί 25 άτομα ως τακτικό προσωπικό εκ των οποίων μόνο οι 5 έχουν σύμβαση αορίστου χρόνου ενώ οι εποχιακοί εργαζόμενοι κυμαίνονται από 20 σε 30 ανάλογα με την περίοδο και τη ζήτηση. Σαφώς, και εξαιτίας της ιδιοκτησιακής ιδιομορφίας πολλές φορές συναντάται υπερβάλλον προσωπικό, γεγονός που αποτελεί πολύ ακριβό πόρο και επηρεάζει αρνητικά στη κερδοφορία της επιχείρησης. Γενικά, αν και διοικητικά αντιμετωπίζεται ως ήταν νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου, όσον αφορά το ασφαλιστικό και φορολογικό κομμάτι ακολουθεί τους κανονισμούς που διέπουν τα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου.

1.3 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Η εξωτερική ανάλυση περιλαμβάνει την εξέταση όλων των παραγόντων εκτός επιχείρησης. Η εξωτερική ανάλυση αποτελείται από τρεις υποομάδες: ανάλυση α)καταναλωτή β)του ανταγωνισμού γ)της αγοράς.

1.3.1 Ανάλυση καταναλωτή

Στο σημείο αυτό, περιγράφεται το αγοραστικό κοινό, τα βασικά χαρακτηριστικά του, οι παράγοντες που επηρεάζουν στην προτίμηση αυτού του είδους της υπηρεσίας, αλλά και η τμηματοποίηση της αγοράς (market segmentation). Η τμηματοποίηση της αγοράς-στόχου, αφορά στην κατάταξη των πιθανών πελατών σε ομάδες. Ο διαχωρισμός αυτός θα βοηθήσει στον εντοπισμό και την κατανόηση των αναγκών των διαφορετικών ομάδων στις οποίες στοχεύει, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα στην επιχείρηση να δράσει κατάλληλα σε περίπτωση όπου απαιτείται διαφοροποίηση του προϊόντος με σκοπό την αύξηση των πιθανών αγοραστών. Αρχικά, θα πρέπει να παρουσιαστεί η δυναμική της αγοράς-στόχου σε ό,τι αφορά τα εμπόδια εισόδου αλλά και την τμηματοποίηση των πιθανών πελατών. Για να γίνει εφικτός ο διαχωρισμός της αγοράς σε διάφορα τμήματα θα πρέπει να γίνει εντοπισμός των αναγκών των καταναλωτών. Πριν όμως γίνει ο προσδιορισμός της αγοράς στόχος, είναι απαραίτητη η παρουσίαση των δεδομένων της υπάρχουσας δυναμικής αγοράς.

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε δειγματοληπτικά σε 29 ιαματικές πηγές παρατηρήθηκε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων προέρχεται από άλλους νομούς της

χώρας (41%), και ακολουθούν τα άτομα από την περιφέρεια της ιαματικής πηγής (33,8%) και τα άτομα από τον ίδιο νομό (23,3%). Οι αφίξεις ξένων τουριστών ανέρχονται στο 1,8% των συνολικών αφίξεων. Ωστόσο για τις πηγές τοπικής σημασίας το μεγαλύτερο ποσοστό προέρχεται από τον νομό όπου βρίσκεται η πηγή (49%).¹¹¹

Η ζήτηση για τον θερμαλισμό χαρακτηρίζεται από έντονη εποχικότητα.¹¹² Ο μέσος όρος παραμονής είναι 14 ημέρες, και κυρίως επισκέπτονται την λουτρόπολη το τρίμηνο Ιούλιος- Αύγουστος- Σεπτέμβριος (90% των επισκεπτών.) Άλλο χαρακτηριστικό της ελληνικής αγοράς είναι η απουσία των αλλοδαπών τουριστών, εφόσον αποτελούν μόλις το 2% των επισκεπτών. Σύμφωνα με στοιχεία του ΕΟΤ, για το 1996, μόνο το 1,36% του ελληνικού τουρισμού χρησιμοποιεί τις ιαματικές πηγές. Αποτέλεσμα της πτώσης του εισοδηματικού επιπέδου της ζήτησης υπήρξε η υποβάθμιση της προσφοράς τόσο σε επίπεδο ιαματικών εγκαταστάσεων, όσο και σε επίπεδο συμπληρωματικών υποδομών και υπηρεσιών. Ο αριθμός των τουριστών που είναι προσανατολισμένος στο value for money είναι πολύ μεγαλύτερος από τον αριθμό που δίνουν προτεραιότητα στη τιμή παρά στη ποιότητα (price sensitive) .

Δεδομένου λοιπόν, ότι η συντριπτική πλειοψηφία των επισκεπτών στις ελληνικές ιαματικές πηγές είναι ημεδαπή, θα ήταν συνετό να παρουσιάσουμε τις τάσεις του Έλληνα καταναλωτή όσον αφορά την επιλογή τουριστικού προϊόντος, σύμφωνα με μια έρευνα της ΚΑΡΙΑ RESEARCH τον Απρίλιο του 2007 που διεξάχθη στο λεκανοπέδιο Αττικής και στο Πολεοδομικό Συγκρότημα Θεσσαλονίκης. Σύμφωνα με αυτή λοιπόν, μόνο το 11% δεν ταξιδεύει σε προορισμούς διαφορετικούς της τυχόν ιδιόκτητης εξοχικής κατοικίας σε σχέση με το 10,2% για την περσινή χρονιά ενώ το 37,5% των ερωτηθέντων ταξιδεύουν τουλάχιστον 3 φορές το χρόνο. Από αυτούς, η πλειοψηφία (62,2%) περιορίζεται σε διανυκτερεύσεις που δεν υπερβαίνουν τις 6. Από τους ερωτηθέντες το 57,3% περιορίζει τις μετακινήσεις του μέσα στα εθνικά σύνορα, ποσοστό το οποίο μειώνεται σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια. Όσον αφορά τη χρήση της τεχνολογίας για επιλογή καταλύματος, μόνο το 35% των ερωτηθέντων απάντησαν θετικά εκ των οποίων μόνο το 19,7% πιστεύει ότι οι παρεχόμενες πληροφορίες σε αυτό το μέσο είναι αξιόπιστες. Το ταξιδιωτικό γραφείο ως μέσο επιλογής προορισμού και καταλύματος επιλέγει το 23,9% ενώ μέσω τουριστικού ή ταξιδιωτικού οδηγού κάνει τις επιλογές του το 24,6%. Όσον αφορά τον οικονομικό προϋπολογισμό, η έρευνα έδειξε ότι το 24,9% ξοδεύει 900-1200 ευρώ κατά μέσο όρο για τις

¹¹¹ Σ. Σπαθή 2000

¹¹² ΣΕΤΕ, Cockerell N, 1996

διακοπές τους ενώ το 20,2% είναι διατεθειμένο να ξοδέψει έως 600 ευρώ και ακολουθούν σε ποσοστά αυτοί που ξοδεύουν από 600-900 ευρώ και πάνω από 1500 (19,6% και 19,1% αντίστοιχα.). Ενδιαφέρον, παρουσιάζει η άποψη των Ελλήνων για το value for money και το επίπεδο των υποδομών στην χώρα, όπου η πλειοψηφία το χαρακτηρίζει μέτριο (45,5%) έως καλό (40,6%) ενώ το 42,3% χαρακτηρίζει το επίπεδο χειρότερο από το αντίστοιχο του εξωτερικού. Σαφώς, εξαιτίας των έντονων ρυθμών, το 74,3% των ερωτηθέντων προτιμά την ηρεμία και την ξεκούραση στις διακοπές του. Αξίζει να επισημάνουμε ότι ικανοποιητικό ποσοστό (24,4%) θεωρεί ανάγκη την προβολή του τουρισμού υγείας από πλευράς του Υπουργείου Ανάπτυξης.

Η συντριπτική πλειοψηφία των αφίξεων συνθέτουν το παρακάτω προφίλ- γράφημα των τουριστών των ιαματικών πηγών: πρόκειται για ημεδαπούς, κυρίως τρίτης ηλικίας, χαμηλού μορφωτικού, κοινωνικού και οικονομικού επιπέδου, οι οποίοι απολαμβάνουν τις υπηρεσίες της επιχείρησης μέσω των ασφαλιστικών ταμείων.¹¹³ Συγκεκριμένα, πρόκειται για άτομα τρίτης ηλικίας εκ των οποίων η πλειοψηφία, ήτοι το 65%, είναι γυναίκες, συνταξιούχοι οι οποίοι ως επί το πλείστον χρηματοδοτούνται μέσω του κρατικού συστήματος υγείας (44%).¹¹⁴ Για τα άτομα αυτά η θεραπεία έχει πρωταρχική σημασία και η παροχή τουριστικών υπηρεσιών είναι δευτερεύουσα και υποβοηθητική. Ένα μικρότερο κομμάτι της αγοράς αποτελούν αθλητές οι οποίοι απολαμβάνουν τις πηγές και τις θεραπευτικές τους ιδιότητες για τη διατήρηση της καλής φυσικής τους κατάστασης.

Το προφίλ αυτό διαφοροποιείται στην Ευρώπη όπου ο τουρίστας υγείας είναι 45-50 ετών, άντρας (56% των τουριστών), με μεσαίο ή ανώτερο μορφωτικό και οικονομικό επίπεδο. Βέβαια, η ηλικιακή διάρθρωση τόσο της Ευρωπαϊκής ένωσης όσο και της χώρας μας, έχει μεταβληθεί, γεγονός που επηρεάζει τον τουρισμό αναψυχής. Σύμφωνα με έρευνες, ήδη τα άτομα ηλικίας άνω των 60 ετών υπολογίζονται στο 20% του πληθυσμού¹¹⁵ ενώ το 2020, η μερίδα των πολιτών άνω των 65 ετών θα έχει αυξηθεί κατά 17 εκατομμύρια σε σχέση με σήμερα στην Ευρωπαϊκή ένωση¹¹⁶. Οι ηλικιωμένοι είναι πλουσιότεροι και υγιέστεροι από ποτέ ενώ οι νοτιοευρωπαίοι ζουν περισσότερο. Σύμφωνα με το United States Census Bureau, το ποσοστό των Αμερικανών άνω των 65 ετών που βρίσκονται στο όριο της φτώχειας έχει πέσει στο 10,2% σήμερα. Το Senioragency International αναφέρει ότι στις ανεπτυγμένες χώρες οι άνω των 50 ετών κατέχουν τα 3/4 του συνολικού πλούτου και το

¹¹³ Σ.Σπαθή 2000

¹¹⁴ ΣΕΤΕ, ΕΟΤ, Σ. Σπαθή 2000

¹¹⁵ ΕΣΥΕ

¹¹⁶ έρευνα «50+ στην Ευρώπη, Mannheim Research Institute for the Economics of Aging (MEA)

μισό της συνολικής αγοραστικής δύναμης. Στην Ευρώπη, το μεγαλύτερο μέρος των ηλικιωμένων πολιτών έχουν ιδιόκτητα σπίτια ενώ απολαμβάνουν δημόσια σύνταξη, η οποία ωστόσο δεν κυμαίνεται για τους περισσότερους σε υψηλά επίπεδα. Αυτό σημαίνει, ότι υπάρχουν οι προοπτικές να αυξηθεί η ζήτηση για συγκεκριμένες μορφές τουρισμού, ήτοι ιαματικός τουρισμός, και συνεπώς το μερίδιο αγοράς των μορφών αυτών, καθώς τα άτομα αυτά θα διαφέρουν σε σχέση με τις προηγούμενες γενιές, όπως επίσης και οι ανάγκες τους θα είναι πιο απαιτητικές. Παράλληλα, εξαιτίας της δραστηριότητάς τους (συνταξιούχοι) θα αποσυμφορήσουν τις τουριστικές περιόδους αιχμής, εφόσον θα έχουν δυνατότητα να επιλέξουν διαφορετική τουριστική περίοδο χαμηλότερης κινητικότητας. Συνεπώς, θα επιτευχθεί διαπλάτυνση της καμπύλης εποχιακής συγκέντρωσης.

Όσον αφορά στην ζήτηση για τις θερμαλιστικές υπηρεσίες της λουτρόπολης Λαγκαδά, το υψηλότερο σημείο στην καμπύλη της παρατηρείται το διάστημα Ιουνίου έως Οκτωβρίου, με μήνα κορυφή τον Αύγουστο, όπου την τιμητική τους κατά τη λεγόμενη "λουτρική περίοδο" (Ιούνιο-Οκτώβριο) έχουν τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας τα οποία επισκέπτονται τις λουτροπόλεις, κυρίως για θεραπευτικούς λόγους και τα οποία καλύπτονται από τα ασφαλιστικά τους ταμεία. Το τρίμηνο Ιανουάριος- Μάρτιος, το ξενοδοχείο κυρίως, φιλοξενεί εκπαιδευτές σκύλων από όλη την Ευρώπη, στα πλαίσια του πρωταθλήματος κυνηγιού καμπίσιας πέρδικας, το οποίο διεξάγεται στην περιοχή, όπως αυτό καθορίζεται από το Υπουργείο Γεωργίας. Κατά τους μήνες Απρίλιο- Μάιο, υποδέχεται αθλητικά σωματεία και ομάδες. Τα λίγα μεμονωμένα άτομα νεαρής ηλικίας προτιμούν τα Σαββατοκύριακα για εξόρμηση στη λουτρόπολη.

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, το τμήμα της αγοράς στο οποίο στόχευε μέχρι πρόσφατα η επιχείρηση, χαρακτηρίζεται από εκείνους που δίνουν προτεραιότητα στις χαμηλές τιμές και δεν τους ενοχλεί η χαμηλή ποιότητα. Τα τελευταία χρόνια, αναλύοντας τη δυναμικότητα της αγοράς, η επιχείρηση προσανατολίζεται σε ένα νέο είδος πελατών που θέλουν καλή ποιότητα και είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν ώστε να απολαύσουν υπηρεσίες που θα τους προσφέρουν ικανοποίηση και ευεξία. Στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια έχει ξεκινήσει ένα διαφοροποιημένο τουριστικό ρεύμα, με την έννοια, ότι η σύνθεση των τουριστών έχει διαφοροποιηθεί και δεν αποτελείται μόνο από άτομα δεύτερης και τρίτης, που ανήκουν σε μέσα και χαμηλά κοινωνικοοικονομικά στρώματα, και τα οποία κυρίως αντιμετωπίζουν προβλήματα υγείας. Σαφώς, η νέα αντίληψη της επιχείρησης προσανατολίζεται στην προσέλκυση τουριστών νεότερης ηλικίας, που ανήκουν στην μεσοανώτερη κοινωνικοοικονομική τάξη, προέρχονται από μεγάλα αστικά κέντρα, αποβλέπουν σε εγκαταστάσεις σύγχρονες και σε καταλύματα αξιώσεων με συμπληρωματικές εγκαταστάσεις και επιλογές για επιπλέον δραστηριότητες (εστιατόρια, χώροι άθλησης,

τουρισμός πεζοπορία).

Η πρώτη τμηματοποίηση λοιπόν θα πρέπει να πραγματοποιηθεί ανάλογα την υγεία και την ηλικία. Έτσι λοιπόν, οι επιλογές των στρατηγικών κατευθύνσεων στα πλαίσια της στρατηγικής διείσδυσης, όσον αφορά την τμηματοποίηση και την επανατοποθέτηση του προϊόντος είναι η εξής: α) Περαιτέρω διείσδυση στις σημερινές αγορές (άτομα τρίτης ηλικίας που χρηματοδοτούνται από ασφαλιστικά ταμεία) μέσω της διαφήμισης β) ανάπτυξη νέων προϊόντων και παράλληλων δραστηριοτήτων (φυσιοθεραπεία, μασάζ, ιατρικές συμβουλές), γ) ανάπτυξη νέων αγορών προσφέροντας το σημερινό προϊόν σε άτομα νεότερης ηλικίας, μέσω ολοκληρωμένης διαφήμισης και καταχώρησης σε έντυπο τύπο αλλά και της κατασκευής ιστοσελίδας όπου θα μπορεί να γίνεται ενημέρωση των υπηρεσιών που προσφέρονται δ) προσέλκυση νέων αγορών με διαφοροποιημένα προϊόντα (η λειτουργία της πηγής όλο το 24ωρο και η δυνατότητα κράτησης (reservation), η παροχή εναλλακτικών υπηρεσιών αναζωογόνησης και ομορφιάς θα προσελκύσουν νεαρά άτομα).

1.3.2 Ανάλυση Ανταγωνισμού

Η ανάλυση του ανταγωνισμού αρχίζει με την αναγνώριση των υπαρχόντων, αλλά και των εν δυνάμει ανταγωνιστών. Για τον εντοπισμό τους θα χρησιμοποιήσουμε την ανάλυση Porter και στη συνέχεια, θα διερευνηθούν οι ανταγωνιστές αυτοί και οι στρατηγικές που χρησιμοποιούν. Για να αναπτυχθεί μια σωστή στρατηγική, πρέπει να έχουν κατανοηθεί οι στρατηγικές των ανταγωνιστών, τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους τα οποία θα πρέπει να εξεταστούν διεξοδικά, καθώς επίσης και η θέση τους στην αγορά (τζίρος, κέρδη, ποσοστό αγοράς, τμηματοποίηση, στρατηγικές, διάρθρωση κόστους, ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα). Εξάλλου, η παρουσίαση της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό αποτυπώνει την κατανόηση της αγοράς και την δυνατότητα αντιμετώπισης των πιθανών εμποδίων για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Βέβαια, η συνολική ανταγωνιστικότητα ενός προορισμού σχετίζεται με πολλούς άλλους παράγοντες¹¹⁷ πέρα από το ίδιο το τουριστικό προϊόν ενώ μόνο η καινοτομία εξασφαλίζει το προβάδισμα από τους ανταγωνιστές¹¹⁸. Σύμφωνα με τους Dieke και Karamustafa (2000), τρεις είναι οι παράμετροι οι οποίοι επηρεάζουν το τουριστικό προϊόν, γνωστοί στην βιβλιογραφία ως 3^A (access, attraction, amenities), δηλαδή πρόσβαση (τοποθεσία), αξιοθέατα και παροχές, και αυτούς τους παράγοντες θα συνεξετάσουμε κατά την μελέτη του ανταγωνισμού.

Στην περίπτωση της συγκεκριμένης επιχείρησης, δυνητικοί ανταγωνιστές είναι όλες οι ιαματικές πηγές της Ελλάδος και του εξωτερικού, δεδομένου ότι ο κάθε εν δυνάμει

¹¹⁷ Dieke and Karamustafa (2000)

¹¹⁸ Moutinho (2000)

επισκέπτης μπορεί να ταξιδέψει και να επιλέξει μια από τις υπάρχουσες πηγές.¹¹⁹ Εντούτοις, η ανάλυση benchmarking όλων των πηγών θερμαλισμού ανά τον κόσμο θα ήταν άστοχη, καθώς οι πιθανότητες επιλογής μεταξύ αυτών είναι ελάχιστες. Ως εκ τούτου, θα περιοριστούμε στην ανάλυση των ιαματικών πηγών της ημεδαπής, και συγκεκριμένα, της περιφέρειας της Μακεδονίας, καθώς σύμφωνα με τις στατιστικές, η πλειοψηφία των ιαματικών τουριστών επιλέγουν πηγές στον ίδιο νομό κατοικίας τους ή έστω σε γειτονικό. Παράλληλα, δεδομένου του νομοθετικού πλαισίου- κατάργηση του διαχωρισμού των ιαματικών πηγών σε πηγές τουριστικής και τοπικής σημασίας- που πρόκειται να ψηφιστεί, η σύγκριση θα γίνει ανεξάρτητα της υπάρχουσας κατάταξης.

Κατά την ανάλυση των ανταγωνιστών λοιπόν, εξετάζονται οι παρακάτω ιαματικές πηγές: α) τουριστικής σημασίας: Ελευθέρης Ν. Καβάλας, Νιγρίτα Θερμά Ν. Σερρών, β) τοπικής σημασίας: Αριδαίας (Πόζαρ) Ν. Πέλλης, Σιδηροκάστρου Ν. Σερρών, Άγκιστρο Ν. Σερρών, Θέρμη Σεδών Ν. Θεσσαλονίκης, Ν. Απολλωνία Ν. Θεσσαλονίκης, Α. Παρασκευή Ν. Χαλκιδικής. Κοντολογίς, εξετάζεται αρχικά τα συστατικά και η θερμοκρασία του νερού, τα χημικά του στοιχεία, οι θεραπευτικές του ιδιότητες, οι εγκαταστάσεις, οι παροχές- παράλληλες δραστηριότητες ενώ σε όσες πηγές υπήρχε η δυνατότητα εξετάζεται η επισκεψιμότητα όπως αυτή αποτυπώνεται στην κοπή εισιτηρίων.

Οι περισσότεροι εκ των ανταγωνιστών έχουν σελίδα ενημέρωσης στο διαδίκτυο όπου με υπερσυνδέσεις υπάρχει η δυνατότητα να γίνει κράτηση. Η λουτρόπολη του Σιδηροκάστρου, του Πόζαρ, του Αγγίστρου και της Πικρολίμνης έχουν την δική τους ιστοσελίδα, όπου παρουσιάζουν τις υπηρεσίες που προσφέρουν καθώς και τη δυνατότητα γνωριμίας με τις παράλληλες δραστηριότητες που παρέχουν. Σημειώνεται ότι στην ιστοσελίδα της λουτρόπολης της Πικρολίμνης παρουσιάζονται τα προϊόντα ομορφιάς από πηλό που κατασκευάζει με τον τιμοκατάλογο τους καθώς και προτάσεις προσφορών. Όσον αφορά στη λουτρόπολη του Λαγκαδά από την άλλη, δεν υπάρχει δυνατότητα υπερσύνδεσης ούτε στο επίσημο site του δήμου Λαγκαδά, όπου γίνεται πολύ μικρή αναφορά στην επιχείρηση.

Όσον αφορά στις εγκαταστάσεις που υπάρχουν στις λουτροπόλεις και τις συμπληρωματικές παροχές, η δημοτική επιχείρηση εκμετάλλευσης Λουτρών Λαγκαδά είναι πίσω, τουλάχιστον από τους πρωτοπόρους. Αν και το κτίσμα του υδροθεραπευτηρίου είναι σε καλή κατάσταση, οι ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις είναι πεπαλαιωμένες ενώ υπάρχει έλλειψη της ξενοδοχειακής οικοδόμησης στη περιοχή, με αποτέλεσμα να χάνει από το μερίδιο αγοράς. Κυρίως αυτό είναι έντονο στο τμήμα αγοράς των νεαρών ατόμων, τα οποία

¹¹⁹ Παράρτημα, πίνακες 1&2

είναι περισσότερο απαιτητικά όσον αφορά το value for money σε σχέση με τα άτομα τρίτης ηλικίας και χαμηλού εισοδήματος.

Ταυτόχρονα, υστερεί έναντι των ανταγωνιστών στις συμπληρωματικές λειτουργίες. Επομένως, πέρα από την κύρια δραστηριότητα της λουτροθεραπείας και τη φυσιοθεραπεία, δεν υπάρχουν οργανωμένες υποδομές για άλλες δραστηριότητες υποβοηθητικές στη λουτροθεραπεία, όπως είναι η χειρομάλαξη (μασαζοθεραπεία, αρωματοθεραπεία, σοκολατοθεραπεία όπως στο Σιδηρόκαστρο), σάουνα (όπως στη Ν. Απολλωνία) και κέντρα ομορφιάς και χαλάρωσης (βλ. Πικρολίμνη). Παράλληλα, η αναγκαστική συμμετοχή των λουομένων στις δεξαμενές με άλλα άτομα, χωρίς να παρέχεται η δυνατότητα απόλαυσης του θερμαλισμού μεμονωμένα και κατά επιλογή, αποτελεί τροχοπέδη στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Οι κυριότεροι ανταγωνιστές της (Σιδηρόκαστρο, Ποζάρ, Άγγιστρο) δίνουν την δυνατότητα κράτησης των δεξαμενών για 30 λεπτά και λειτουργούν όλο το 24ώρο. Επομένως, κάτω από αυτές τις συνθήκες χάνει η λουτρόπολη του Λαγκαδά ένα μεγάλο μερίδιο της αγοράς, το οποίο δεν επιθυμεί να μοιράζεται τις ιδιωτικές στιγμές χαλάρωσης με άλλους επισκέπτες, και ως εκ τούτου επιλέγει τον ανταγωνισμό.

Όσον αφορά στο νερό, πέρα από την υπέθερμη πηγή της Νιγρίτας (56° C), η θερμοκρασία του βρίσκεται στα ίδια επίπεδα με τον ανταγωνισμό, τα χαμηλά επίπεδα εντούτοις επισκεψιμότητας, παρά το πλεονέκτημα έναντι των άλλων της κοντινής απόστασης με το μεγάλο αστικό κέντρο, οφείλονται σε παράπλευρες παροχές. Εξάλλου, είναι γεγονός, ότι ο τουρισμός υγείας δεν μπορεί να αναπτυχθεί μόνο με την κλασική δραστηριότητα της λουτροθεραπείας, αλλά και με άλλες συμπληρωματικές σε αυτή, που να ανταποκρίνονται στα νέα lifestyles, και τις οποίες ο ανταγωνισμός έχει ήδη αναπτύξει.

1.3.3 Ανάλυση Αγοράς

Η ανάλυση αγοράς έχει δύο σκοπούς. Ο πρώτος είναι να προσδιορίσει πόσο ελκυστική είναι η αγορά και οι υποαγορές της. Ο δεύτερος σκοπός είναι να κατανοηθεί η δυναμική της αγοράς, ώστε να εντοπιστούν οι ευκαιρίες, αλλά και οι παγίδες. Έτσι, μπορούν να ληφθούν προληπτικά μέτρα και να συνταχθούν ανάλογες στρατηγικές. Η ανάλυση περιλαμβάνει το μέγεθος της αγοράς, την ζήτηση, τον κύκλο ζωής του προϊόντος, τους ορίζοντες ανάπτυξης (growth prospects), τις τάσεις, την εποχικότητα, την κερδοφορία, τους παράγοντες επιτυχίας (key success factors), τις ευκαιρίες και τις απειλές που παρουσιάζονται στην αγορά. Η έρευνα αποδεικνύεται ιδιαίτερα δύσκολη στην περίπτωση των τουριστικών υπηρεσιών, για τις οποίες οι δυνητικοί πελάτες έχουν πλέον διαμορφώσει λειτουργικές ανάγκες που ποικίλουν στο χώρο-χρόνο. Η δυσκολία προσέγγισης ουσιαστικά

τοποθετείται στην διάκριση των χαρακτηριστικών των τμημάτων της αγοράς¹²⁰ και της αποτίμησης των ποιοτικών μεταβλητών της πραγματικής ζήτησης,

Γενικά πρόκειται για αγορά με υψηλή ελαστικότητα ζήτησης και γι' αυτό πουλούν σε χαμηλότερες τιμές. Γενικά, εξαιτίας της ιδιομορφίας του τουριστικού προϊόντος (διάφοροι παράγοντες εξωγενείς που επηρεάζουν το τελικό προϊόν) και της αδυναμίας πρόβλεψης της ζήτησης λόγω της έντονης μεταβλητότητας του, διαχρονικά η ισορροπία μεταξύ ζήτησης και προσφοράς αλλάζει. για συγκεκριμένους προορισμούς.

Στο σημείο αυτό θα μπορούσε να γίνει και μια ανάλυση του κλάδου με βάση το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Michael Porter αν κριθεί ότι θα συμβάλλει στην εικόνα που πρέπει να σχηματίσει ο αναγνώστης του Σχεδίου για την αγορά. Σύμφωνα με το πλαίσιο που έχει προτείνει ο Michael Porter, Five Forces Model- (Michael E. Porter “ Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industry & Competitors”) η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος εκτείνεται λοιπόν στην εξέταση των 5 παραμέτρων:

- **Η είσοδος νέων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων στην αγορά**

Η είσοδος είναι αρκετά δύσκολη με κύρια εμπόδια τις οικονομίες κλίμακας, το απαιτούμενο κεφάλαιο αλλά κυρίως την ύπαρξη φυσικών πηγών, με θεραπευτικές ιδιότητες.

- **Κίνδυνος υποκατάστασης των προϊόντων της επιχείρησης από άλλα προϊόντα**

Ωστόσο, υφίσταται και ο ανταγωνισμός μέσω των υποκατάστατων, κέντρων spa (sauna, hamam) όπου δεν υπάρχουν εμπόδια εισόδου με αποτέλεσμα να αυξάνεται η προσφορά. Οι υποκατάστατες αυτές υπηρεσίες προσφέρουν το ένα κομμάτι του θερμαλισμού, ήτοι ευεξία, αναζωογόνηση, καλή φυσική κατάσταση, ωστόσο, δεν μπορούν να ανταγωνιστούν στις φυσικές θεραπευτικές ιδιότητες των ιαματικών πηγών.

- **Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης**

Ο βασικός προμηθευτής της επιχείρησης είναι η φύση.

Οι μεσάζοντες έχουν αυξανόμενη δύναμη. Οι tour operators έχουν πληροφόρηση για τη ζήτηση αλλά και για το κόστος των ξενοδοχείων γεγονός που τους δίνει μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη. Γενικά, υπάρχει κατακερματισμένη προσφορά με αποτέλεσμα την πίεση των τιμών προς τα κάτω.

- **Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών της επιχείρησης**

Μεγάλης σημασίας, κυρίως όσον αφορά το τμήμα των επισκεπτών της τρίτης ηλικίας, οι οποίοι επιχορηγούνται μέσω των ασφαλιστικών ταμείων, τα οποία διαμορφώνουν τις τιμές παροχής υπηρεσιών, τουλάχιστον όσον αφορά στη λουτροθεραπεία.

- **Ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο**

¹²⁰ Morrison, 2001

Έντονος. Η δυναμικότητα της βιομηχανίας του τουρισμού χαρακτηρίζεται οριακή (at capacity) εφόσον είναι απαραίτητη η διαρκής αναβάθμιση των υπηρεσιών και κτιριακών εγκαταστάσεων. Γενικά στόχος τους είναι να λειτουργούν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους διότι όταν δεν υπάρχει πληρότητα, υπάρχουν πιέσεις για μείωση της τιμής εξαιτίας των υψηλών σταθερών κοστών.

Επιπρόσθετα, στην ενότητα αυτή, περιγράφονται οι κοινωνικοοικονομικοί, πολιτικοί και τεχνολογικοί παράγοντες, καθώς και δημογραφικά στοιχεία, γνωστοί στη βιβλιογραφία και ως PEST (Political, Economical, Social, Technological factors), οι οποίοι επηρεάζουν τη ζήτηση των υπηρεσιών του κλάδου.

P: πολιτικοί/νομικοί παράγοντες: Η γενική κατάσταση κυρίως όσον αφορά την επισκεψιμότητα των ιαματικών πηγών μαρτυρά ότι οι κυβερνήσεις της τελευταίας 20ετίας δεν έδωσαν τη δέουσα προσοχή και προτεραιότητα στον τομέα των ιαματικών πηγών. Με το νέο νομοσχέδιο (2006) ρυθμίζονται θέματα ιδιοκτησίας, χρήσης και διαχείρισης των ιαματικών πηγών. Όλες οι εγκαταστάσεις ιαματικού τουρισμού, θαλασσοθεραπείας και αναζωογόνησης λειτουργούν κατόπιν άδειας του ΕΟΤ και πρέπει να πληρούν τις ειδικές προδιαγραφές που καθορίζει ο Οργανισμός και το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο. Αναπροσαρμογές και τροποποιήσεις στο πολιτικό σκηνικό και το νομοθετικό πλαίσιο της χώρας γίνονται ώστε να προσανατολιστεί στη προσέλκυση υψηλού ποιοτικά τουρισμού που θα δώσει θέσεις απασχόλησης και ένα νέο μοντέλο τουριστικού προϊόντος. Προς αυτή την κατεύθυνση οδηγούν και οι σημαντικές προσπάθειες που έχουν γίνει στη χώρα μας τόσο σε ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα, και κυρίως μετά τη θετική αύρα των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004, καθώς και το ζωνρό ενδιαφέρον σε κυβερνητικό επίπεδο (χωροταξικό, επιχορήγηση τουριστικών προσπαθειών), ώστε να εξασφαλιστούν προϋποθέσεις που να καθιστούν την χώρα μας ανταγωνιστική προς τις άλλες ευρωπαϊκές

E: οικονομικοί: Στη χώρα μας, στα πλαίσια του ΠΕΠ, ΕΑΠΤΑ LEADER μπορεί να χρηματοδοτηθεί ο εκσυγχρονισμός και επέκταση υφιστάμενων υποδομών και η δημιουργία νέων μέσω της διαφοροποίησης της οικονομικής δομής της περιοχής, για την ενίσχυση του ανταγωνισμού και προώθηση ανάπτυξης του τόπου. Τα Κέντρα Τουρισμού Υγείας κατατάσσονται στην κατηγορία των «εγκαταστάσεων ειδικής τουριστικής υποδομής», όπως αυτές καθορίζονται στον Νόμο 2160/93 περί τουρισμού, έχοντας έτσι τη δυνατότητα επιχορηγήσεων από τον Αναπτυξιακό Νόμο σε ποσοστό από 30-40%, ανάλογα με την περιοχή, όπου θα γίνει η επένδυση ή εναλλακτικά να τύχουν φορολογικών απαλλαγών και επιδότησης της δημιουργουμένης απασχόλησης

S: Κοινωνικοί κοινωνικοί/δημογραφικοί παράγοντες: θετικές και αρνητικές επιρροές ανάλογα με τις επικρατούσες κοινωνικές συνθήκες. Αν και η ευρωπαϊκή οικονομία

παρουσιάζει μείωση των ρυθμών ανάπτυξής της, οι καταναλωτές δεν δείχνουν να μειώνουν το διαθέσιμο ποσό των χρημάτων τους για τις διακοπές τους. Ο μέσος όρος ηλικίας έχει κατέβει στα 52 έτη¹²¹, καθώς περισσότεροι νέοι έχουν γνωρίσει τις ευεργετικές δραστηριότητες του θερμαλισμού, σε σχέση με παλιότερα όπου ο μέσος όρος ηλικίας ήταν 65 ετών.

T: τεχνολογικοί παράγοντες: η ραγδαία και συνεχώς εξελισσόμενη ανάπτυξη των ηλεκτρονικών υπολογιστών και του Ιντερνετ απαιτεί την ταυτόχρονη, συσχετιζόμενη, και συνεχώς εξελισσόμενη τεχνολογία των υποστηρικτικών πληροφοριακών συστημάτων. Επιπλέον εισήχθη μια νέα μορφή κρατήσεων – ηλεκτρονικές κρατήσεις που διευκολύνει στην αναγνώριση και εύκολη πρόσβαση στην άμεση επικοινωνία με το τουριστικό συγκρότημα.

Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία, η ζήτηση του θερμαλισμού παρουσιάζει πτώση στις περισσότερες πηγές οι οποίες δεν προσφέρουν κάτι περισσότερο από τη λουτροθεραπεία και οι παράλληλες δραστηριότητες βρίσκονται σε νηπιακό στάδιο. Παρά την φαινομενική αύξηση κατά τα έτη 1991-7¹²², αυτή δεν είναι αντιπροσωπευτική καθώς τα μεγέθη αυτά αφορούσαν κάποιες συγκεκριμένες πηγές (Αιδηψού, Λουτρακίου Κορίνθου, Κύθνου) ενώ η πλειοψηφία των εγγεγραμμένων πηγών αντιμετώπισε μειώσεις στην προσέλευση τουριστών. Γενικά συγκρίνοντας τις τελευταίες δεκαετίες θα δούμε μεγάλες αποκλίσεις προς τα κάτω. Ενδεικτικά αναφέρουμε τα παραδείγματα της Ύπατης (Νομός Φθιώτιδος) όπου το 1970 επισκέφτηκαν 10.307 άτομα και το 2003 5.272, παρουσιάζοντας μείωση 50%, των Μέθανων (Νομός Πειραιώς) όπου το 1970 το υδροθεραπευτήριο επισκέφτηκαν 13.758 άτομα ενώ το 2003 μόλις 5.379. Τα λουτρά του Καϊάφα, σημείωσαν κατακόρυφη πτώση, από 6.149 επισκέπτες το 1983, μόλις 2.469 το 2003 και της Κυλλήνης από 4.100 το 1983 κατακόρυφη πτώση στα 1.287 το έτος 1998. Στην Ικαρία το 1980 οι λούσεις είχαν φτάσει τις 160.000 ενώ το 1999 οι λούσεις ήταν μόνο 60.000. Αυτό, τέλος, που παρατηρούμε από στατιστικούς πίνακες είναι ότι η κίνηση είναι σχετικά αύξουσα και μετατοπίζεται σε λουτροπόλεις που οι γενικότερες συνθήκες και υποδομές είναι πιο ευνοϊκές και μπορούν να συνδυάσουν και άλλες μορφές τουρισμού υγείας, όπως είναι η θαλασσοθεραπεία, και όπως συμβαίνει με την λουτρόπολη της Αιδηψού που παρουσίασε άνοδο στην επισκεψιμότητα, η οποία αυξήθηκε κατά 50%. Ας σημειωθεί ότι από το 1990 λειτουργεί το νέο Υδροθεραπευτήριο του ΕΟΤ νυν της ΕΤΑ ΑΕ. Γενικά μπορούμε να παρατηρήσουμε άνοδο στα εισιτήρια στις λουτροπόλεις που γινόντουσαν κάποια έργα

¹²¹ Έρευνα JBR Hellas, Α. Ίκκος 2000

¹²² Σ. Σπαθή 2000

αξιοποίησης. Σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη των κ.κ. Μπεριάτου και Μ. Παπαγεωργίου, στα πλαίσια του Διεθνούς Fogum- Παράκτιες και Παρόχθιες πόλεις και τοποθεσίες: Τουρισμός και Ανάπτυξη, υπάρχει ξεκάθαρη υπεροχή της λουτρόπολης της Αιδηψού έναντι όλων των υπόλοιπων. Συγκεκριμένα, για την επταετία 1991-7, η προσέλευση επισκεπτών αποτελούσε το 37% του συνόλου των επισκεπτών στις ιαματικές πηγές τουριστικής σημασίας. Σύμφωνα με την ίδια πηγή ο Λαγκαδάς βρίσκεται στην όγδοη θέση, με ποσοστό 4% επί του συνόλου.

Η ζήτηση για τον ιαματικό τουρισμό στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από έντονη εποχικότητα, ιδίως στις μεγάλες λουτροπόλεις. Το μεγαλύτερο ποσοστό των λουομένων προσέρχεται κατά πρώτον το μήνα Σεπτέμβριο και ακολουθεί ο μήνας Αύγουστος αντίθετα με ότι συμβαίνει στον υπόλοιπο τουρισμό του οποίου ο μήνας αιχμής είναι ο μήνας Αύγουστος. Από εκτιμήσεις προέκυψε ότι κατά την διάρκεια όλου του εξαμήνου, Μάιος-Οκτώβριος, που λειτουργούν συνήθως οι πηγές, το 40% των λούσεων κατά μέσο όρο πραγματοποιήθηκε κατά τον μήνα Σεπτέμβριο του έτους 1995 στις μεγάλες πηγές, το άλλο 32% κατά μήνα Αύγουστο, το 20% περίπου κατά μήνα Ιούλιο, το 5% τον μήνα Οκτώβριο και μόλις το 3% τον μήνα Ιούνιο ενώ κατά τον μήνα Μάιο το αντίστοιχο ποσοστό ήταν ελάχιστο. Αντίθετα, για τις πηγές Τοπικής Σημασίας τα αντίστοιχα ποσοστά φαίνονται πιο εξομαλυσμένα δηλαδή βρέθηκε ότι το ποσοστό των λούσεων που πραγματοποιήθηκε κατά το μήνα Σεπτέμβριο του 1995 αναλογούσε στο 30% του συνόλου των λούσεων όλου του έτους, το 25% κατά το μήνα Αύγουστο και το 15% κατά το μήνα Ιούλιο, το 15% κατά το μήνα Οκτώβριο, το 10% κατά τον μήνα Ιούνιο και το υπόλοιπο 5% κατά τον μήνα Μάιο. Η διαφορά αυτή που παρατηρήθηκε μεταξύ των πηγών Τουριστικής και Τοπικής Σημασίας περισσότερο αποδίδεται στον τόπο προέλευσης των λουομένων. Οι μικρές πηγές προτιμώνται περισσότερο από τον τοπικό πληθυσμό και λιγότερο από τον πληθυσμό της υπόλοιπης χώρας γιατί απαιτούν μικρότερη μετακίνηση των ατόμων ενώ τις μεγάλες λουτροπόλεις τις επισκέπτονται συνήθως άτομα από άλλα μέρη της Ελλάδας που συνδυάζουν την υδροθεραπεία με τις καλοκαιρινές διακοπές τους.

Ο αριθμός ατόμων που χρησιμοποιεί τις ιαματικές πηγές αναλογεί στο 1,4% (1993) του ελληνικού πληθυσμού, ενώ το ποσοστό αυτό ήταν μεγαλύτερο, γύρω στο 1,7% κατά τα έτη 1961 και 1971.

1.3.4 Κύκλος ζωής προϊόντος

Σύμφωνα με τη θεωρητική προσέγγιση του Fondness, υφίστανται οι θεωρίες των κύκλων, σύμφωνα με τις οποίες πέρα από ένα σημείο οι τουριστικές ροές περιορίζονται διότι ο προορισμός παύει να τους ικανοποιεί και στρέφονται σε άλλες εναλλακτικές μορφές τουρισμού. Ως κύκλο ζωής προϊόντος εννοούμε το χρονικό διάστημα που απαιτείται από την

έναρξη παραγωγής ως την τελική ωρίμανση και την απόσυρση από την αγορά. Ο κύκλος ζωής ενός τουριστικού προϊόντος χαρακτηρίζεται από τέσσερις φάσεις: εισαγωγή, καθιέρωση, ωριμότητα και στασιμότητα η οποία καταλήγει είτε στην ανανέωση είτε στην παρακμή. Αντίστοιχα, οι διάφορες περιοχές διαβαθμίζονται σε ζώνες τουριστικής ανάπτυξης, δεδομένης της τουριστικής υποδομής και της εξέλιξης της ζήτησης, ως εξής: ζώνες ώριμης τουριστικής ανάπτυξης, οι οποίες βρίσκονται σε θέση της ωριμότητας ή παρακμής, αναπτυσσόμενες ζώνες (καθιέρωση), οι ζώνες δυναμικής τουριστικής ανάπτυξης (στον κύκλο ζωής βρίσκονται στο στάδιο ανάπτυξης) και οι αναξιοποίητες ζώνες (εισαγωγή). Το ελληνικό τουριστικό προϊόν βρίσκεται σε φάση ωρίμανσης, όπερ σημαίνει ότι είναι αρκετά ευμετάβλητο στον ανταγωνισμό που επιβάλλουν οι άλλες μεσογειακές τουριστικές αγορές.¹²³

Γενικά, οι ελληνικές λουτροπόλεις βρίσκονται στο μεγαλύτερο μέρος στο στάδιο της παρακμής, εφόσον δεν δύναται να ανταγωνιστούν το δίπτυχο του «ήλιου- θάλασσα». Ως εκ τούτου, τα κέρδη του παρελθόντος μετατράπηκαν σε ζημίες. Εντούτοις, υπάρχουν ελάχιστα παραδείγματα λουτροπόλεων που βρίσκονται στο α' στάδιο (σύσταση).

Η περίπτωση του Λαγκαδά βρίσκεται στο στάδιο της στασιμότητας, ωστόσο όμως κάτω από προϋποθέσεις θα περάσει στο στάδιο της ανανέωσης και ανάπτυξης, διότι διαθέτει πόρους κατάλληλους για την ανάπτυξη του ιαματικού τουρισμού (τουρισμός υγείας), αθλητικού τουρισμού, οικοτουρισμού, αγροτουρισμού, συνεδριακού τουρισμού. Υπάρχουν ελλιπή τουριστικά καταλύματα και εγκαταστάσεις για την εξυπηρέτηση των τουριστών, εντούτοις είναι απαραίτητη η αναβάθμισή τους. Οι τουριστικές επενδύσεις είναι περιορισμένες ενώ και η βασική υποδομή είναι στοιχειώδης. Τα κτίρια είναι πεπαλαιωμένα και δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες και επιθυμίες του μεριδίου των πελατών που θέλει να προσελκύσει. Διαθέτει προϋποθέσεις για επιπλέον ανάπτυξη, συνδυάζοντας και συμπληρωματικές δραστηριότητες (φυσιολατρία, αθλητισμός). Ο αναπτυξιακός Νόμος και τα ΠΕΠ αποτελούν τα βασικά χρηματοδοτικά μέσα για την ανάπτυξη, ενώ δεν υφίστανται δραστηριότητες που να αντιβαίνουν ή να παρεμποδίζουν την τουριστική δραστηριότητα.

Ο κλάδος χαρακτηρίζεται από διάφορους κύκλους και έντονη εποχικότητα. Αρχικά, υπάρχει ο ημερήσιος κύκλος λειτουργίας (daily operating cycle), ο οποίος εφαρμόζεται κυρίως στα εστιατόρια και επηρεάζεται από τις χρονικές στιγμές των γευμάτων. Παράλληλα, υπάρχει ο εβδομαδιαίος κύκλος ο οποίος αναφέρεται στο γεγονός ότι η επισκεψιμότητα αυξάνεται κατά το Σαββατοκύριακο και μειώνεται κατακόρυφα στη διάρκεια της εβδομάδας. Τρίτον, υφίσταται ο εποχικός κύκλος, ο οποίος επηρεάζεται από

¹²³ Ch. Ignatis, 2003

την επιλογή του προϊόντος κατά συγκεκριμένους μήνες και εποχές, ανάλογα το είδος του προορισμού. Τέλος, δεν πρέπει να λησμονήσουμε τον γενικό επιχειρηματικό κύκλο, όπου κατά την ύφεση της οικονομίας, οι τουριστικές επιχειρήσεις τυπικά αντιμετωπίζουν ιδιαίτερος μεγάλη μείωση στις πωλήσεις. Ως εκ τούτου, οι διαρκείς αυτοί λογιστικοί κύκλοι (accounting cycles) καθιστούν ιδιαίτερος δύσκολη την πρόβλεψη των εισροών και εκροών, καθώς και των λειτουργικών κοστών. Και δεδομένης της ανθρωποκεντρικής φύσης τους, είναι ακόμη πιο δύσκολη η παρακολούθηση και ο έλεγχος των κοστών αυτών.

Τα ασφαλιστικά ταμεία αποτελούν την πιο σημαντική πηγή εσόδων σε ένα υδροθεραπευτήριο. Από το χώρο της Κοινωνικής Ασφάλισης κάθε χρόνο επιδοτούνται προγράμματα που εξασφαλίζουν τη χρηματοδότηση δαπανών για υδροθεραπεία ενός σημαντικού αριθμού ασφαλισμένων. Έτσι, από το ΙΚΑ κατά τα έτη 1995 και 1996 αποδόθηκαν οι δαπάνες για λουτροθεραπεία σε 58.660 και 59.204 ασφαλισμένους αντίστοιχα που αναλογούσαν στο 43,2% και 41,5% του συνολικού αριθμού των λουομένων. Την πλειοψηφία αυτών των ασφαλισμένων του ΙΚΑ αποτελούν οι συνταξιούχοι, κατά το 88%-90% και το υπόλοιπο 10-12% αφορά τους άμεσα ασφαλισμένους.¹²⁴ Επιχορηγήσεις υπήρξαν, σε μικρότερο βαθμό, και από άλλα ταμεία όπως της ΔΕΗ, των Τραπεζών. Αναλυτικότερα, κατά τα ίδια έτη 1995 και 1996 επιχορηγήθηκαν από τη ΔΕΗ 4.961 και 5.355 ασφαλισμένοι αντίστοιχα για υδροθεραπεία.

Οι περισσότερες λουτροπόλεις κατέληξαν σε θέρετρα τρίτης ηλικίας και ο ιαματικός τουρισμός πλέον χρηματοδοτείται ως επί το πλείστον από τα συνταξιοδοτικά ασφαλιστικά ταμεία.¹²⁵ Λαμπρή εξαίρεση η περίπτωση της Αιδηψού, η οποία έχει προσαρμοστεί στα διεθνή τουριστικά πρότυπα, και έχει αναπτύξει ένα κέντρο υγείας, ομορφιάς και χαλάρωσης άξιο να ανταγωνιστεί τα υπόλοιπα ευρωπαϊκά.

Ο ιαματικός τουρισμός φαίνεται να χάνει την αίγλη του εξαιτίας κάποιων κακών χειρισμών κυρίως από πλευρά των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, που κατά κύριο λόγο αποτελούν διαχειριστές των πηγών αυτών. Η δυσκαμψία σε συνδυασμό με την έλλειψη επενδυτικών πρωτοβουλιών ή τους περιορισμένους χρηματοδοτικούς πόρους επέφεραν την στασιμότητα και τη μετέπειτα τελική καμπή αφήνοντας εκτός ανταγωνισμού τις ελληνικές λουτροπόλεις.

1.4 Φιλοσοφία- Στρατηγική- Πολιτική

Μετά την αναλυτική απεικόνιση της υπάρχουσας κατάστασης και των δεδομένων που πρέπει να ληφθούν υπόψη, ακολουθεί επιλογή και η ανάπτυξη στρατηγικής. Ο ρόλος

¹²⁴ Σ. Σπαθή 2000

¹²⁵ Ε. Ουλασάν 2006

που έπαιξαν οι δύο (2) προηγούμενες ενότητες είναι πολλαπλός και συμβάλλει στην κατανόηση της συνολικής κατάστασης προκειμένου για την δημιουργία εναλλακτικών στρατηγικών και την κατάδειξη των κριτηρίων επιλογής των τελικών προτάσεων. Η υλοποίηση της στρατηγικής πρέπει να γίνει δεδομένων υποθέσεων, οι οποίες ενδέχεται να αφορούν στην πορεία εξέλιξης της αγοράς, τις ανακατατάξεις σε νομικά και ρυθμιστικά πλαίσια, τις μελλοντικές τάσεις και τη συμπεριφορά των πιθανών αγοραστών .

Στα πλαίσια οργάνωσης και διοίκησης θα πρέπει να αποσαφηνιστούν οι επιχειρηματικοί στόχοι καθώς και ο τρόπος (μέσα, πόροι και μέθοδοι) που αυτοί θα υλοποιηθούν. Ο καθορισμός στόχων είναι το σημείο αφετηρίας για τη διατύπωση της πολιτικής.¹²⁶ Η δήλωση αποστολής είναι ο προσδιορισμός της τρέχουσας και μελλοντικής δραστηριότητας ενός οργανισμού. Θεωρείται ως ο πρωτεύων σκοπός του οργανισμού¹²⁷ Επομένως, ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να θεωρηθεί το μακροπρόθεσμο πλάνο που καλύτερα χρησιμοποιεί τις εισροές του οργανισμού προς την κατεύθυνση της υλοποίησης της αποστολής του¹²⁸. Η συγκρότηση επιλεκτικής πολιτικής και στρατηγικής καθώς και ο προγραμματισμός της τουριστικής ανάπτυξης που θα ενισχύσει τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα, θα αποτελέσει το εισιτήριο για την επιτυχία και την υλοποίηση των στόχων της¹²⁹. Εξάλλου, στη βιβλιογραφία υπάρχουν πολλές εμπειριστατωμένες απόψεις και επιχειρηματολογίες για την σπουδαιότητα του στρατηγικού σχεδιασμού, καθώς εξασφαλίζει την εμπιστοσύνη σε όλες τις ενδιαφερόμενες μεριές, ήτοι μέτοχοι, εν δυνάμει επενδυτές, πιστωτές, προμηθευτές, πελάτες, αλλά και στο προσωπικό¹³⁰.

Δύο είναι οι κύριες σχολές του στρατηγικού σχεδιασμού, ήτοι αυτή του Henry Mintzberg και αυτή του Michael Porter. Σύμφωνα με τον πρώτο, η στρατηγική είναι μια εξελίσσιμη διαδικασία, κατά την οποία οι στρατηγικές δημιουργούνται ως αποτέλεσμα της πορείας της επιχείρησης, ήτοι διαχωρίζει τις στρατηγικές σε deliberate, δηλαδή αυτές που πρώτα διαμορφώνονται και μετά υλοποιούνται και σε emergent, δηλαδή αυτές που υιοθετούνται χωρίς πρόθεση. Από την άλλη ο Porter υποστηρίζει ότι η στρατηγική πρέπει να διαμορφωθεί έπειτα από σχεδιασμό και σε μακροπρόθεσμο πλάνο.

Η ιδέα του στρατηγικού σχεδιασμού αποτελείται από πέντε έννοιες- κλειδιά: την στρατηγική ανάλυση, επιλογή, υλοποίηση, παρακολούθηση και έλεγχο. Η στρατηγική της επιχείρησης εκμετάλλευσης των ιαματικών πηγών Λαγκαδά είναι ξεκάθαρη και

¹²⁶ Σωτηριάδης

¹²⁷ Rue and Byars 1983,

¹²⁸ Moutinho, 2000

¹²⁹ Cleland 1999

¹³⁰ Atkinson 2004

προσανατολίζεται στη στρατηγική μακροχρόνιας και σταθερής ανάπτυξης. Η όλη φιλοσοφία της έγκειται στην ανάπτυξη της εταιρείας σταδιακά και σε στερεά βάση. Το όραμα της επιχείρησης είναι η βελτίωση της ελκυστικότητας του τουριστικού προϊόντος με κεντρικό άξονα την αναβάθμιση της περιφέρειας. Εξαιτίας της μετοχικής σύνθεσης της επιχείρησης και της μη κερδοσκοπικής της φύσης, είναι πασιφανές το γεγονός ότι πέρα από τη μεγιστοποίηση των εσόδων της, προσανατολίζεται επίσης και στη μεγιστοποίηση της τοπικής προστιθέμενης αξίας, η οποία υλοποιείται μέσω της ανάπτυξης της τοπικής αγοράς, η οποία θα κληθεί να ανταποκριθεί στις αυξημένες ανάγκες του κύματος τουριστών. Γενικά, η βασική αποστολή της επιχείρησης είναι η ικανοποίηση του πελάτη και η δημιουργία πιστών πελατών, οι οποίοι θα συνεισφέρουν στην αύξηση των εσόδων της.¹³¹

Πιο συγκεκριμένα, η στρατηγική που η επιχείρηση έχει υιοθετήσει προσανατολίζεται σε 3 παραμέτρους: στρατηγική ως προς την πελατεία, ως προς το προσωπικό και ως προς την κερδοφορία, η οποία λόγω της φύσης της ως οργανισμός κοινής ωφέλειας, αυτή ταυτίζεται με την διόγκωση του κύκλου εργασιών (εσόδων).

Όσον αφορά στην πρώτη και τρίτη παράμετρο, η επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης (product-differentiation focus) και επέκτασης¹³² μέσω της προσπάθειας για εμπάθυνση στην υφιστάμενη τουριστική αγορά και της διαφοροποίησης της τουριστικής αγοράς¹³³. Εν προκειμένω, η επιχείρηση υιοθετεί στρατηγική διείσδυσης τόσο στις υπάρχουσες αγορές όσο και σε νέες, αυξάνοντας τον αριθμό των νέων αγορών, των επαναλαμβανομένων πελατών και της συχνότητας των επισκέψεων. Στοχεύει σε μια νέα ομάδα επισκεπτών ωστόσο επιθυμεί να διατηρήσει την ήδη υπάρχουσα πελατεία, ήτοι τα άτομα τρίτης ηλικίας που χρηματοδοτούνται τα κύριο λόγο από τα συνταξιοδοτικά ταμεία. Η νέα αυτή στρατηγική ωστόσο περιορίζεται στα πλαίσια της φέρουσας ικανότητας εκτιμώντας ότι εφόσον τα όρια *παρουσίας τουριστών ή δημιουργίας τουριστικών υποδομών* ξεπεραστούν επέρχεται μια συνολικότερη υποβάθμιση της τουριστικής περιοχής ή τουριστικής ζώνης¹³⁴.

Δεδομένης της έντονης εποχικότητας, όλος ο στρατηγικός σχεδιασμός θα πρέπει να αναδιατυπωθεί και να επαναπροσδιοριστεί ώστε να επιμηκυνθεί η περίοδος της τουριστικής κίνησης. Με τον τρόπο αυτό θα προσανατολιστεί σε όλες εκείνες τις ενέργειες για επιμήκυνση της τουριστικής είτε με το ίδιο προϊόν και ίδιες αγορές (πχ τιμολογιακή

¹³¹ Soderlund (1998), Gunderson, M. G., Heide, M., Olsson, U. H. (1996)

¹³² Porter (2000)

¹³³ Hodgson, 1991

¹³⁴ Κοκκώσης & Τσάρτας, (2001)

πολιτική) είτε εισέρχοντας σε νέες αγορές (spa) με το ίδιο προϊόν. Θα πρέπει δηλαδή να κάνει επανατοποθέτηση (positioning), όπου ο ίδιος τουρισμός (ιαματικός) σε συνέργεια με άλλες μορφές τουρισμού (νέα προϊόντα) θα προσφέρονται στις υφιστάμενες αγορές. Συνεπώς, επιδιώκεται η αύξηση της μέσης ετήσιας πληρότητας.

Στα πλαίσια αυτής της νέας επανατοποθέτησης η επιχείρηση προσπαθεί να αναπτύξει νέες δραστηριότητες και υπηρεσίες που να ανταποκρίνονται στα νέα πρότυπα ζωής (lifestyles), πέρα από τις κλασικές μέχρι σήμερα υπηρεσίες (χρήση ιαματικών πηγών). Η επιχείρηση εκμεταλλεύομενη την αναγνωρισιμότητα του ονόματός της αναπτύσσει στρατηγική ανάπτυξης των υπηρεσιών, είτε με ποιοτικές βελτιώσεις στις ήδη υπάρχουσες προσφερόμενες υπηρεσίες είτε με την προσθήκη νέων, ώστε να προσελκύσει και άλλες κατηγορίες χρηστών. Εστιάζεται στον εκσυγχρονισμό των τουριστικών καταλυμάτων και την αναβάθμισή τους, στην δημιουργία και βελτίωση των υποδομών, στην οργάνωσή τους με την εισαγωγή καινοτόμων παροχών για την υποστήριξη ενός νέου υψηλής ποιότητας προϊόντος. Είναι απαιτούμενη η κατάλληλη υποδομή για την εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία της τουριστικής μονάδας. Ενδεικτικά, θα πρέπει να υπάρχουν κίνητρα για τον εκσυγχρονισμό και την επέκταση και δημιουργία νέων μονάδων ενώ προς αυτή την κατεύθυνση θα πρέπει να προσανατολιστεί η δημιουργία ενός κατάλληλου μηχανισμού υποστήριξης του εκσυγχρονισμού και της διεύρυνσης της επιχείρησης, η οποία μέχρι σήμερα λειτουργεί στα πλαίσια της συντηρητικής τοπικής αυτοδιοίκησης, και η οποία χαρακτηρίζεται από χαμηλή ανταγωνιστικότητα και φθίνουσα οικονομική εξέλιξη. Τα οικονομικά οφέλη εξαιτίας της τουριστικής ανάπτυξης των ιαματικών πηγών, είναι άμεσα και έμμεσα και στο βάθος αφορά σε όλη την περιοχή. Τα άμεσα κέρδη θα είναι αυτά της επιχείρησης των λουτρών καθώς και όλων των επιχειρηματιών που δραστηριοποιούνται (με μισθώσεις) στο χώρο αλλά και όλων εκείνων που σχετίζονται με τον τουρισμό, ήτοι των εργαζομένων. Τα έμμεσα οφέλη συνίσταται σε εμπορικές επιχειρήσεις της περιοχής, στους προμηθευτές της επιχείρησης, στα ενοίκια ιδιωτών από την μίσθωση καταλυμάτων, κυρίως σε ηλικιωμένους. Και όλα αυτά με την καλύτερη αξιοποίηση της υπάρχουσας παραγωγικής δυναμικότητας και της αποκατάστασης της ποιότητας σε όλες της τις συνιστώσες.

Πριν κλείσουμε το κεφάλαιο της στρατηγικής, και λαμβάνοντας υπόψη την ανάλυση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος παραθέτουμε την ανάλυση SWOT.¹³⁵ Για να διαμορφωθεί η μακροπρόθεσμη στρατηγική της επιχείρησης πρέπει πρώτα να αναγνωριστούν και να αποτυπωθούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία μίας επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό καθώς και οι ευκαιρίες και απειλές που διαφαίνονται στο

¹³⁵ Παράρτημα Πίνακας 3

επιχειρησιακό της περιβάλλον.

1.5 Πλάνο Marketing (Marketing Plan)

Το σχέδιο μάρκετινγκ είναι το πρώτο που καταρτίζεται καθώς οι αποφάσεις για το μάρκετινγκ καθορίζουν συνήθως τους απαραίτητους πόρους σε άλλους τομείς. Αναπτύσσεται σύμφωνα με τους στόχους της εταιρείας και πρέπει να βασίζεται σε μια ρεαλιστική αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως αυτή αναφέρθηκε προηγουμένως. Προφανώς, ο τρόπος προώθησης και διανομής της υπηρεσίας θα έχει αντίκτυπο στα οργανωτικά, παραγωγικά και χρηματοοικονομικά σχέδιά σας, όπως επίσης και στο ανθρώπινο δυναμικό. Η τοποθέτηση στην αγορά αποτελεί την ταυτότητα της επιχείρησης. Η επιχείρηση ακολουθεί το επικεντρωμένο μάρκετινγκ, καθώς στοχεύει σε μεγάλα τμήματα μιας υποαγοράς. Τούτέστιν, ο διαχωρισμός γίνεται σύμφωνα με την ηλικία, ήτοι σε άτομα τρίτης ηλικίας, σε μεσήλικες και σε άτομα νέας ηλικίας.

Το μείγμα πωλήσεων είναι θεμελιώδης πτυχή του marketing plan. Στηρίζεται στην ποσότητα και την ποιότητα των τμημάτων της αγοράς που εξυπηρετεί η επιχείρηση, τις τιμές που πληρώνουν για κάθε υπηρεσία και το είδος της υπηρεσίας που επιζητούν. Το σωστό μείγμα πωλήσεων και τα σωστά εργαλεία (gross revenue comparison) θα οδηγήσουν σε υψηλότερο περιθώριο κέρδους¹³⁶. Σύμφωνα με έρευνα της εταιρείας συμβούλων JBR οι δραστηριότητες μάρκετινγκ θεωρούνται ικανές να αυξήσουν τα έσοδα των ξενοδοχείων αλλά και την πληρότητά τους. Στην περίπτωση μας, δεν είναι αυτός ο κανόνας, καθώς οι δαπάνες μάρκετινγκ έχουν επιρροή στα έσοδα αλλά πρακτικά μικρή επιρροή στην πληρότητα του ξενοδοχείου.

Η στρατηγική Marketing βασίζεται στα 4 σημεία, γνωστά στη βιβλιογραφία ως **4P**, ήτοι το προϊόν- product (ποιότητα, εικόνα, συσκευασία), προώθηση- promotion (πχ διαφήμιση), τόπος – place (τρόπος διανομής) και τιμή- price.

Στην συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης, η ποιότητα είναι δεδομένη ωστόσο οι παράλληλες δραστηριότητες καθώς και η εξυπηρέτηση καθορίζουν το αποτέλεσμα. Όσον αφορά τη στρατηγική προϊόντων, κύριο μέλημα της διοίκησης είναι η διασφάλιση της ποιότητας μέσω του επαναπροσδιορισμού του πελάτη και των αναγκών του και της συνεχούς προσπάθειας βελτίωσης της ποιότητας.

Σαφώς, η εικόνα του προϊόντος- υπηρεσίας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το τμήμα πελατών στόχο που θέλουμε να προσεγγίσουμε. Παράλληλα, η βιβλιογραφία και οι επιστημονικές έρευνες έχουν δείξει ότι η ζήτηση εξαρτάται σημαντικά από την τιμή

¹³⁶ Μελέτη JBR Hellas, Α. Ίκκος (2005)

πώλησης των τουριστικών υπηρεσιών. Ως εκ τούτου, η επιχείρηση των λουτρών, στοχεύει σε μια μερίδα νέων ατόμων μέσου εισοδήματος, οι οποίοι επιζητούν ποιότητα, χωρίς όμως να είναι διατεθειμένοι να ξοδέψουν πολλά. επομένως, δεν θα πρέπει να δημιουργηθεί μια εικόνα πολυτέλειας αλλά ένας χώρος «ζεστός», που θα προσφέρει ξεκούραση σε χαμηλή τιμή. Και όταν το προϊόν αποδείξει την αξία του, τότε όντας ανταγωνιστικό, θα μπορέσει να αυξήσει την τιμή. Η τιμολογιακή πολιτική λοιπόν διαφοροποιείται από αυτή του ανταγωνισμού με τιμές ελαφρώς προς τα κάτω και αυτό διότι μέσα στη γενικότερη στρατηγική της, η εταιρεία επιθυμεί να δώσει στον πελάτη την καλύτερη σχέση τιμής προς αξία υπηρεσιών. Ο καθορισμός της τιμής γίνεται με βάση το νεκρό σημείο, λαμβάνοντας υπόψη τις μεταβλητές οργάνωσης, κόστους και συνθηκών αγοράς, εκτιμώντας το επίπεδο ευαισθησίας των κερδών και των εσόδων σε σχέση με την τιμή και το ποσοστό πληρότητας¹³⁷. Στα πλαίσια της εξισορρόπησης της καμπύλης ζήτησης σε μήνες εκτός αιχμής έγκειται η ευνοϊκότερη τιμολογιακή πολιτική, με σκοπό την επιμήκυνση της ροής της τουριστικής περιόδου. Επίσης ο προσδιορισμός της τιμής γίνεται με βάση της αξιολόγηση πωλήσεων σε διαφορετικές πολιτικές διαφοροποίησης των τιμών και μείωσης ή ενίσχυσης της ποιότητας της υπηρεσίας. Εξάλλου, τα κατώτερα όρια τιμών ανά κατηγορία, ανά είδος καταλύματος και ανά περίοδο καθορίζονται από το ξενοδοχειακό Επιμελητήριο σε ετήσια βάση.

Το μείγμα πωλήσεων αποτελεί θεμελιώδη πτυχή του marketing plan και ενδιαφέρει όσους φιλοδοξούν στην αύξηση του κέρδους και όχι μόνο. Στηρίζεται στην ποσότητα και ποιότητα των τμημάτων της αγοράς που εξυπηρετεί η εκάστοτε επιχείρηση. Σαφώς, το σωστό μείγμα πωλήσεων εξασφαλίζει υψηλό περιθώριο κέρδους. Η επιχείρηση θα τοποθετήσει το προϊόν ως την «εταιρεία value for money, προσφέροντας ποιότητα σε χαμηλή τιμή και την ανεκτίμητη αξία της αναζωογόνησης και ευεξίας.

Παράλληλα, ένας ακόμη τρόπος προώθησης των πωλήσεων κυρίως στα πλαίσια του ιαματικού τουρισμού είναι οι προσφορές, με την έννοια του πακέτου περιποίησης, διαμονής και φροντίδας, καθώς στον τουρισμό υγείας πέρα από το βασικό προϊόν (λουτροθεραπεία) προσφέρονται και παράλληλες- συμπληρωματικές δραστηριότητες¹³⁸, οι οποίες, είναι προαιρετικές και επιφέρουν επιπρόσθετο κόστος¹³⁹. Εξάλλου, τα πακέτα προσφορών προσελκύουν τουρίστες, προσφέροντας προστιθέμενη αξία στο προϊόν και μεγιστοποιώντας

¹³⁷ Σωτηριάδης, (1999).

¹³⁸ Lovelock (1992), Norman

¹³⁹ R.Ferguson, M. Paulin, C.Pigeassou and R. Gauduchon (1999)

την χρησιμότητά του.¹⁴⁰ Επιπρόσθετα, τα πακέτα προσφορών παράγουν επιπρόσθετα έσοδα και σημαντικές ταμειακές ροές, ενώ αυξάνονται οι πιθανότητες προσέγγισης περισσότερων τμημάτων στην αγορά.

Οι στρατηγικές διανομής που μπορεί να ακολουθήσει κυμαίνονται από την επιλεκτική διανομή (ένα ή δύο κανάλια διανομής) έως την εντατική διανομή (χρησιμοποιεί όλα τα κανάλια διανομής). Πλέον μέσω σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων και τεχνολογικής υποδομής, τα υπερσύγχρονα πια συστήματα Διανομής είναι προσβάσιμα και μέσω των ξενοδοχειακών μονάδων ενώ και το ηλεκτρονικό εμπόριο γνωρίζει ιδιαίτερη άνθιση κυρίως όσον αφορά την απευθείας δικτυακή τουριστική κράτηση (SST), γεγονός που μειώνει το διοικητικό κόστος και δίνει μεγαλύτερη δύναμη στον πελάτη¹⁴¹. Ιστοσελίδες των ίδιων των ξενοδοχείων, μεγάλοι tour operator, πρακτορεία, τουριστικοί οργανισμοί (πχ ΕΟΤ), αντιπρόσωποι ξενοδοχείων, κέντρα ηλεκτρονικών κρατήσεων αποτελούν πιθανές λύσεις για τη διανομή. Το διαδίκτυο προσφέρει ανεπιφύλακτα τη διανομή on-line μέσω των dynamic packaging, μέσω του οποίου ο παραγωγός τουριστικών προϊόντων έρχεται σε άμεση επαφή με τον καταναλωτή. Στην πορεία εξάπλωσης και ενδυνάμωσης του δικτύου διανομής κεντρικός άξονας δράσης θα πρέπει να είναι η συνεκμετάλλευση των υπάρχοντων τοπικών δικτύων προκειμένου να επιτευχθεί. Η κάλυψη της αγοράς θα είναι επιλεκτική ώστε να είναι σε θέση η επιχείρηση να ελέγχει όλα τα κανάλια διανομής και να εξασφαλίσει το μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους.

Για την εξυπηρέτηση της στρατηγικής θα πρέπει να σχεδιαστεί και να εφαρμοστεί μια ορθολογική προβολή του προϊόντος εστιάζοντας στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, και να απευθύνεται σε κοινό όλων των κατηγοριών, με αποτέλεσμα την προσέλκυση μιας μεγαλύτερης μερίδας ανθρώπων και τη διεύρυνση της τουριστικής περιόδου. Αυτό θα επιτευχθεί με σύγχρονα διαφημιστικά μέσα, όπως για παράδειγμα έντυπο υλικό, καταχώρηση σε τοπικές εφημερίδες της περιφέρειας, αλλά και σε εξειδικευμένο υλικό που αναφέρεται στον τουρισμό, προώθηση πωλήσεων (διεθνείς και τοπικές εκθέσεις), δημόσιες σχέσεις, χορηγήσεις, ειδικά έντυπα, δημιουργία ιστοσελίδας στο Ιντερνετ, με παράλληλη παρουσίαση άλλων εναλλακτικών προτάσεων αναψυχής. Η διείσδυση της τεχνολογίας και η χρήση του διαδικτύου για την προσφορά ολοκληρωμένων υπηρεσιών θα διευκολύνει τις πρακτικές προβολής και προώθησης, μέσα από καινοτομικές ενέργειες, την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου και την διασύνδεση με intranet και extranet και συστημάτων EDI

¹⁴⁰ Getz (1997)

¹⁴¹ H. Christiansson, K. Sporrek (2003)

(ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων). Εξάλλου, η τεχνολογία και ο τουρισμός είναι οι δύο περισσότερο αναπτυσσόμενοι κλάδοι της οικονομίας¹⁴². Η δημιουργία μιας καλής και οργανωμένης διαδικτύωσης θα αποφέρει περισσότερους επισκέπτες, καθώς σύμφωνα με τα στατιστικά ένας στους δύο ταξιδιώτες χρησιμοποιεί το internet προκειμένου να συλλέγει πληροφορίες για τις διακοπές του¹⁴³. Η συνεργασία με μεγάλους tour operator εξασφαλίζουν τη προβολή χωρίς βεβαρημένο κόστος. Η προώθηση της εταιρείας μέσω του διαδικτύου και των tour operators, με την κατασκευή της ιστοσελίδας του επιχειρηματικού προφίλ, θα αποτελέσει πραγματική διαφοροποίηση διευρύνοντας συνεχώς το πελατειακό της τμήμα. (customize yr service). Η χρήση του διαδικτύου ως εργαλείο μάρκετινγκ δίνει δυνατότητα διεξόδου σε niche αγορές και προσέλκυσης νέας μεμονωμένης πελατείας. Ταυτόχρονα, σε διάφορα χρονικά διαστήματα μπορεί να προβάλλεται μια συγκεκριμένη υπηρεσία, την οποία θα προσφέρει σε πιο ανταγωνιστική τιμή. Λόγω της φύσης της επιχείρησης, η οποία είναι εντάσεως εργασίας, δεν απαιτεί ιδιαίτερα υπέρογκες επενδύσεις. Η διαφημιστική εκστρατεία θα είναι χαμηλού προϋπολογισμού, και θα περιοριστεί κυρίως μέσω διαδικτύου, καθώς το κοινό στο οποίο θα στοχεύσει και για τον λόγο αυτό θα χρησιμοποιήσει αυτού του είδους την επικοινωνιακή πολιτική, τείνει να αναζητά τους τόπους προορισμού στο διαδίκτυο.

Γενικά η προβολή των λουτροπόλεων θα πρέπει να αποτελέσει μέλημα της κυβέρνησης μέσω κεντρικών καμπανιών προώθησης και συμμετοχής σε τουριστικές εκθέσεις, δημιουργία ιστοσελίδων.

1.6 Σχέδιο Δράσης

Συνοψίζοντας και λαμβάνοντας υπόψη την παραπάνω ανάλυση, η δημοτική επιχείρηση Λαγκαδά έχει αναπτύξει ένα πλάνο δράσης, στα πλαίσια του οποίου θα δώσει ώθηση στην ανάπτυξη της επιχείρησης, και θα πραγματοποιήσει την στρατηγική της. Δύο είναι οι βασικές παράμετροι που η επιχείρηση θα πρέπει να επενδύσει:

Όπως ήδη προαναφέρθηκε, το νερό είναι το βασικό προϊόν της και ως εκ τούτου είναι πρώτιστης σημασίας η διασφάλιση της ποιότητάς του. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μείωση της θερμοκρασίας του νερού, δεδομένου ότι αυτή ελαττώνεται καθώς ανεβαίνει το νερό προς την επιφάνεια, διότι αναμιγνύονται με νερά υδροφόρων χαμηλής θερμοκρασίας. Συγκεκριμένα, εξαιτίας των ασβεστολιθινών στρωμάτων, το νερό διαμέσου της γεώτρησης κρυνώνει με αποτέλεσμα να πέφτει η θερμοκρασία του και να φθάνει στους 35 βαθμούς από 38 βαθμούς. Εξάλλου, οι υφιστάμενες γεωτρήσεις δεν έχουν το απαιτούμενο βάθος ώστε να διασφαλίζουν υψηλή θερμοκρασία. Από την άλλη, εν όψει της

¹⁴² Sheldon,(1997).

¹⁴³ Α. Σπηλιοτόπουλος (ομιλία στα Εγκαίνια της 23^{ης} έκθεσης **PHILOXENIA**)

επαναγνώρισης όλων των ιαματικών «νερών» από τον ΕΟΤ επανακατάταξης των λουτροπόλεων τον Σεπτέμβριο του 2008, σύμφωνα με το νέο νομοσχέδιο, θα πρέπει να αποκατασταθεί η θερμοκρασία του νερού, διότι σε αντίθετη περίπτωση, διακυβεύεται η θέση της λουτρόπολης στο πίνακα κατάταξης, με δυσάρεστες συνέπειες για την μελλοντική της εξέλιξη.

Συνεκτιμώντας τα γεωλογικά και γεωθερμικά δεδομένα της περιοχής, και δεδομένου του γεγονότος ότι η πτώση της θερμοκρασίας οφείλεται είτε σε πλευρικές μεταγίσεις κρύων νερών από τους ρηχούς υδροφορείς, είτε σε αποσυμπίεση του βαθούς ψυχρού υδροφόρου συστήματος στα ανώτερα και νεότερα ιζήματα της λεκάνης¹⁴⁴ διαφαίνεται έντονη η ανάγκη για δημιουργία μιας νέας γεώτρησης η οποία θα επανεισάγει το νερό μετά την λούση, στον υδροφόρο ορίζοντα για επανατροφοδότηση, και δεν θα καταλήγει στην αποχέτευση, ως γίνεται μέχρι σήμερα. Η γεώτρηση αυτή θα πρέπει να έχει μεγάλο βάθος ώστε να μπορεί να φθάσει υδροφορείς με νερό υψηλότερης θερμοκρασίας και στην οποία θα τοποθετηθούν φίλτρα. Το κόστος αυτής της γεώτρησης που θα εξασφαλίσει την αναθέρμανση του νερού έχει προϋπολογισμό τα 40.000 ευρώ.

Από την άλλη, σχεδιάζεται η αποκατάσταση και ανάδειξη του βυζαντινού ομαδικού λουτήρα, ο οποίος έχει κηρυχθεί διατηρητέο μνημείο, μέσω του προγράμματος Interreg IIIa/ Phare CBC Ελλάδα – Βουλγαρία του Μέτρου 3.3. «Ανάδειξη και προβολή Πολιτιστικών και Τουριστικών πόρων», στην κατηγορία πράξεων «Δράσεις για την αναβάθμιση του οικιστικού περιβάλλοντος και την ανάδειξη της παραδοσιακής αρχιτεκτονικής κληρονομιάς», με εταίρους τους Δήμους Λαγκαδά και Σαντάνσκι. Με αυτό τον τρόπο, το μνημείο πόλος έλξης, θα αποτελέσει μοχλό ανάπτυξης της περιοχής, ενώ η διασυνοριακή συνεργασία μεταξύ των Δήμων Λαγκαδά και Σαντάνσκι έγκειται στην ανταλλαγή τεχνογνωσίας και εμπειρίας στη συντήρηση και ανάδειξη βυζαντινών μνημείων. Στις ενδεικτικά προτεινόμενες επεμβάσεις και εργασίες στον εσωτερικό χώρο του λουτήρα περιλαμβάνονται ο καθαρισμός όλων των επιφανειών, η αντιολισθητική επεξεργασία των μαρμάρινων επιφανειών, η αντικατάσταση των κιγκλιδωμάτων της σκάλας εισόδου, η αντικατάσταση και προσθήκη χειρολισθήρων, βαφές, και μελέτη ισχυρών ρευμάτων αναφορικά με την εγκατάσταση συστήματος φωτισμού. Στις εξωτερικές επιφάνειες του μνημείου πρόκειται να γίνει καθαρισμός των όψεων από σκόνες και ρύπους, απαλλαγή των όψεων και της επικάλυψης από τα φυτά, απομάκρυνση υπολειμμάτων μεταγενέστερων κατασκευών, αρμολόγηση τοιχοδομών, επισκευή της επικεράμωσης, επισκευή γείσων και

¹⁴⁴ Μελέτη Γ.Γαβρηλίδη

στέψεων, επισκευή επιχρισμάτων, και ανοίγματα φωτισμού στους θόλους.¹⁴⁵ Μια σημαντική παράμετρος του προγράμματος είναι το γεγονός ότι το πρόγραμμα προβλέπει την αισθητική αναβάθμιση και ανάπλαση του περιβάλλοντα υπαίθριου χώρου όπου βρίσκεται ο λουτήρας, με σκοπό την ανάδειξή του. Το έργο αυτό ανέρχεται στα 700.000 ευρώ και περιλαμβάνει μια σειρά εργασιών για αποκατάσταση, συντήρηση και εξωραϊσμό του λουτήρα.

Η δεύτερη παράμετρος αφορά στην διαφοροποίηση του προϊόντος. Η στρατηγική διαφοροποίησης και διείσδυσης που έχει επιλέξει επιβάλλουν την αναβάθμιση του προϊόντος. Έτσι πέρα από την αποκατάσταση των εγκαταστάσεων του υδροθεραπευτηρίου, σχεδιάζει την αναδιαμόρφωση του έως σήμερα κανονισμού λειτουργίας των δεξαμενών ώστε να ικανοποιήσει ένα τμήμα στόχο, το οποίο στοιχειώνεται από άτομα νεαρής ηλικίας, τα οποία ενδιαφέρονται για την ιδιωτικότητά τους (privacy). Επομένως, η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών του νέου τμήματος στόχου αποτελεί στοιχείο για την επιχείρηση, και ως εκ τούτου, η λειτουργία μιας εκ των δύο δεξαμενών υπό καθεστώς συστήματος κρατήσεων σε 24ωρη βάση, θα αποτελέσει μέσο προσέγγισης και διείσδυσης στη νέα αγορά. Εξάλλου, όπως αναφέρθηκε στην μελέτη benchmarking, όλες οι ανταγωνίστριες λουτροπόλεις δίνουν τη δυνατότητα στους επισκέπτες μέσω του συστήματος κράτησης, να απολαύσουν τις υπηρεσίες σε ιδιωτικό περιβάλλον.

Στα πλαίσια της διείσδυσης σε niche αγορές, προβλέπεται και η προσπάθεια για δημιουργία κατάλληλης υποδομής και εξοπλισμού σε επίπεδο χώρων συνεδρίων και αιθουσών συνεστιάσεων, παράλληλα με την οργανωτική υποστήριξη από πλευράς εφαρμογών μάρκετινγκ, με σκοπό να δώσει ώθηση στον συνεδριακό τουρισμό, ο οποίος θα μπορεί να συνδυαστεί με θεματικά πακέτα που να σχετίζονται με τους τουριστικούς πόρους της περιοχής (θέματα περιβαντολογικής ευαισθησίας) ή με άλλες μορφές τουρισμού πχ ιαματικό. Παράλληλα, στα πλαίσια του συνδυασμού ανάπτυξης άλλων μορφών εναλλακτικού τουρισμού, η διοίκηση αποβλέπει στην οργάνωση μαθητικών μονοήμερων ή ολιγοήμερων εκδρομών στα πλαίσια της περιβαντολογικής εκπαίδευσης, ή εκδρομών φυσιολατρίας και εθελοντικής εργασίας στη φύση που οργανώνονται από τη γραμματεία Νέας Γενιάς.

Εντούτοις, πέρα από το σχέδιο δράσης πρώτης προτεραιότητας, υπάρχουν στρατηγικές αποφάσεις για ενέργειες σε βάθος χρόνου. Όσον αφορά στην αποκατάσταση των κτιριακών υποδομών ο Δήμος Λαγκαδά σε συνεργασία με τον Σύνδεσμο Δήμων και Κοινοτήτων Ιαματικών Πηγών Ελλάδας πρόκειται να προχωρήσει στη δημιουργία μάστερ

¹⁴⁵ Απόφαση (αρ.πρ.5208, 15.10.07) του υπουργείου Πολιτισμού- 9^η Εφορεία Βυζαντινών Αρχαιοτήτων Θεσσαλονίκης.

πλάν για την αξιοποίηση του περιβάλλοντος χώρου των Λουτρών έκτασης 1000 στρεμμάτων. Εξετάζεται επίσης η δυνατότητα δημιουργίας αθλητικών εγκαταστάσεων καθώς και μιας νέας ξενοδοχειακής μονάδας προκειμένου τα λουτρά να εξελιχθούν σε σύγχρονο «κέντρο υγείας». Στα πλαίσια αυτά, η διοίκηση της προσανατολίζεται στη δημιουργία σύγχρονων εγκαταστάσεων επιπέδου διεθνών προδιαγραφών, που θα παρέχουν πρόληψη και θεραπεία σε πλήθος παθολογικών παθήσεων που σε συνδυασμό με τα θαυματουργά ιχνοστοιχεία που εμπεριέχονται στα νερά των πηγών θα βελτιώνουν το τελικό αποτέλεσμα. Στο ειδικά οργανωμένο και επιστημονικά εξοπλισμένο κέντρο Υδροθεραπείας και spa που θα δημιουργηθεί, θα παρέχονται και άλλες παράλληλες υπηρεσίες όπως για παράδειγμα μασάζ, κέντρο αρωματοθεραπείας και ομορφιάς, ενώ θα είναι εξοπλισμένο με σύγχρονα μηχανήματα τμήμα φυσιοθεραπείας, καθώς ο συνδυασμός της λουτροθεραπείας με τη φυσιοθεραπεία, επαυξάνει θεαματικά τα ευεργετικά αποτελέσματα της θεραπείας. Η μετατροπή της παραδοσιακής και συντηρητικής λουτρόπολης σε εναλλακτικό spa αναμφισβήτητα θα δώσει ώθηση στην προσέλκυση των λουομένων και συνεπώς στις πωλήσεις. Σύμφωνα εξάλλου, με στοιχεία της PKF HOSPITALITY, τα ξενοδοχεία που διαθέτουν spa έχουν υψηλότερη ποσοστιαία απόδοση. Παράλληλα, θα μπορούσαν να αναπτυχθούν με το κατάλληλο προσωπικό και άλλες θεραπευτικές δραστηριότητες όπως για παράδειγμα φυσιοθεραπεία- κινησιοθεραπεία, θεραπείες οστεοπόρωσης- οστεοπάθειας, διαιτολογία, ομοιοπαθητική ολοκληρώνοντας έτσι το κέντρο τουρισμού υγείας, σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα.

Συνοψίζοντας, μέσα στα άμεσα σχέδια της επιχείρησης εκμετάλλευσης των Λουτρών Λαγκαδά, είναι η αναδιαμόρφωση των κανονισμών λειτουργίας των πηγών, ώστε να προσελκύσει νέες ομάδες λουομένων, οι οποίοι θα αποτελέσουν τη νέα πελατειακή βάση που θα δώσει νέα ώθηση στις πωλήσεις, θα αυξήσει την πληρότητα κατά τους νεκρούς μήνες και θα επιμηκύνει την τουριστική περίοδο. Στόχος δεν είναι η εγκατάλειψη της παραδοσιακής αγοράς του ιαματικού – θεραπευτικού τουρισμού αλλά η παράλληλη διερεύνησή της, μέσω της προσφοράς νέων προϊόντων και προγραμμάτων προώθησης για την προσέλκυση πελατών νεότερων ηλικιών και υψηλότερων εισοδηματικών τάξεων.

Κεφάλαιο 2: Ποσοτική Ανάλυση

Η παρουσίαση των βασικών οικονομικών καταστάσεων κρίνεται επιβεβλημένη καθώς αυτές παρέχουν στον αναγνώστη μια συνοπτική εικόνα των επιχειρηματικών λειτουργιών της επιχείρησης¹⁴⁶. Σημαντικό μέρος λοιπόν της μελέτης βιωσιμότητας της επιχείρησης, αποτελεί η εξέταση των στοιχείων της από χρηματοοικονομική σκοπιά, καθώς τεκμηριώνουν, δικαιολογούν και πείθουν για την ορθότητα όλων των περιγραφόμενων αναλύσεων¹⁴⁷. Αυτό το είδος μελέτης προσφέρει μία σαφή εικόνα για τις προϋποθέσεις και τη δυνατότητα της επιχείρησης να συνεχίσει τη δραστηριότητά της, ανταποκρινόμενη στις βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις της¹⁴⁸. Ουσιαστικά δύο ζητήματα απασχολούν την τουριστική επιχείρηση: η απόδοση της επένδυσης και ο πελάτης.. Επομένως, ο τουριστικός κλάδος, εφαρμόζει διαφορετική παρακολούθηση από τον βιομηχανικό, ο οποίος είναι προσανατολισμένος στο κόστος¹⁴⁹. Αντίθετα, οι τουριστικές επιχειρήσεις είναι προσανατολισμένες προς την αγορά και τον πελάτη¹⁵⁰, εφόσον η αποδοτικότητά τους συνδέεται άμεσα με την ζήτηση στην αγορά και με τον αριθμό των πελατών που αγοράζουν την υπηρεσία¹⁵¹. Ως εκ τούτου, η ανάπτυξή τους σχετίζεται με τις τιμές, τον αριθμό πελατών, τα περιθώρια κέρδους¹⁵².

2.1 Παρούσα κατάσταση

Η κερδοφορία συνεπάγεται την ικανότητα της επιχείρησης να παραμείνει ανταγωνιστική στην αγορά, την αύξηση της αξίας του κεφαλαίου και τη δημιουργία ρευστότητας. Σαφώς, η ρευστότητα δεν συνυπάρχει πάντοτε με την κερδοφορία, καθώς πολλές φορές εξαιτίας των μεγάλων κυκλοφοριακών ταχυτήτων, δεν προλαβαίνουν οι επιχειρήσεις να μετατρέπουν τα κέρδη σε ταμειακά διαθέσιμα, και ουσιαστικά αυτά απορροφούνται από τα αυξημένα επίπεδα των απαιτήσεων και αποθεμάτων.

Κατά την σύνταξη της μελέτης λήφθηκαν υπόψη οι ισολογισμοί και τα αποτελέσματα χρήσεως των τεσσάρων τελευταίων διαχειριστικών χρήσεων όπως αυτά

¹⁴⁶ Σωτηριάδης Μ., 2005

¹⁴⁷ S.N. Kaplan, B.A. Sensoy, P.Strömberg 2004

¹⁴⁸ F.Fry, C.R. Stoner and R.E. Hattwick 1998

¹⁴⁹ Harris and Brown, 1998).

¹⁵⁰ Fattorini 1999

¹⁵¹ L. Gothesson, S. Riman (2004)

¹⁵² Pizam and Ellis, 1999).

δημοσιεύονται στο ανάλογο ΦΕΚ -οι οποίες οικονομικές καταστάσεις ωστόσο δεν ελέγχονται-, οι ενδιάμεσοι αριθμοδείκτες, τα μελλοντικά, βάση προβλέψεων, οργανικά αποτελέσματα της επιχείρησης. Επισημαίνεται ότι πρόκειται για εξωτερική ανάλυση της λειτουργίας της επιχείρησης, χωρίς σημαντική εσωτερική πληροφόρηση όσον αφορά στα οικονομικά στοιχεία, και ως εκ τούτου τα αποτελέσματα της μελέτης θα έχουν εφαρμογή κάτω από συγκεκριμένες προϋποθέσεις. Εξάλλου, δεν παραθέτουμε τα στοιχεία ως νούμερα παρά μόνο ως ποσοστά, χωρίς να εισχωρήσουμε στις πραγματικές αιτίες που προκαλούν τα ενδογενή προβλήματα. **Για λόγους τήρησης του απορρήτου, τα στοιχεία παρουσιάζονται υπό μορφή δεικτών ή τάξης μεγέθους.** Στην μελέτη της παρούσας κατάστασης γίνονται δύο αναλύσεις, οριζόντια και κάθετη.

2.1.1 Αποτελέσματα Χρήσης

Ο κύκλος εργασιών της εξεταζόμενης παρουσιάζει ανοδική πορεία της τάξεως του +4% για την προηγούμενη διετία, ενώ την κλειόμενη χρήση του 2006, οι πωλήσεις εμφάνισαν μείωση της τάξεως του 7%. Η πτώση είναι αμελητέα αν αναλογιστεί κανείς αφενός τη στασιμότητα της τουριστικής κίνησης στην περιοχή της Θεσσαλονίκης, και αφετέρου την αύξηση του ανταγωνισμού καθώς με την αύξηση των επιδοτήσεων και του έντονου ενδιαφέροντος της ΕΕ για την ανάπτυξη του κλάδου, δημιουργήθηκαν καινούριες αξιόλογες μονάδες στην ευρύτερη περιοχή ενώ και οι ήδη υπάρχουσες αναπτύχθηκαν και εκσυγχρονίστηκαν.

Η ποσοστιαία σύνθεση των πωλήσεων της εταιρίας δε διαφοροποιήθηκε ιδιαίτερα από τις προηγούμενες χρήσεις καθώς και στην εξεταζόμενη χρήση το 30% αυτών αφορά σε έσοδα από το υδροθεραπευτήριο, το 45% σε έσοδα διαμονής (δωματίων), το 15% αφορά σε έσοδα από το εστιατόριο και την αίθουσα εκδηλώσεων και το υπόλοιπο 10% από τις υπόλοιπες υπηρεσίες (από 8% συνεισφέρουν το αναψυκτήριο και μόλις 2% τα έσοδα από την πισίνα). Το μείγμα αυτό των πωλήσεων αντικατοπτρίζει τον προσανατολισμό από πλευράς της διοίκησης ως προς τα τμήματα της επιχείρησης τα οποία αποτελούν τις πηγές εσόδων για αυτή.

Επίσης, αξίζει να σημειωθεί η αύξηση των άλλων εσόδων εκμετάλλευσης σε σχέση με την προηγούμενη χρήση. Τα εν λόγω έσοδα αφορούν κυρίως σε επιχορηγήσεις που απολαμβάνει και που κάθε χρόνο αγγίζουν το 10-20% του συνολικού τζίρου.

Το κόστος πωληθέντων αυξήθηκε οριακά ως ποσοστό των πωλήσεων καθώς αποτελεί για τη χρήση το 36% των πωλήσεων, ωστόσο, διαχρονικά δεν παρουσιάζει απόκλιση μεγαλύτερη του 8% (28% έως 36% των πωλήσεων), με αποτέλεσμα αντίστοιχα και το μεικτό περιθώριο κέρδους να μην παρουσιάζει απόκλιση μεγαλύτερη του 8%, και να

ανέρχεται από 64% έως 72%. Η αύξηση οφείλεται αφενός στη διατήρηση της υπάρχουσας τιμολόγησης από πλευράς της επιχείρησης στα προηγούμενα επίπεδα και αφετέρου στο υψηλότερο κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών. Δεδομένου του κοινοφελούς χαρακτήρα της επιχείρησης, η εταιρία προσφέρει τις υπηρεσίες της χωρίς την περαιτέρω μετακύληση του κόστους, μέσω της επιβάρυνσης της τιμής στον πελάτη.

Στη βιομηχανία, η αποθεματοποίηση εμφανίζεται στο κόστος πωληθέντων, στον τουριστικό κλάδο ωστόσο, δεν μπορούμε να αποτυπώσουμε το κόστος των δωματίων για παράδειγμα που έμειναν απούλητα¹⁵³. Επομένως το κόστος πωληθέντων, δεδομένων των χαμηλών αποθεμάτων και αγορών, αφορά στα εμπορεύματα εστιατορίου, της αίθουσας εκδηλώσεων και των κυλικίων πισίνας, υδροθεραπευτηρίου και υπαίθριου, στα αναλώσιμα και στο κόστος του γεύματος αγάπης που γίνεται κάθε χρόνο για τους φτωχούς της περιοχής. Σημειώνεται ότι στο κόστος πωληθέντων, δεν συμπεριλαμβάνονται (ή τουλάχιστον αν συμπεριλαμβάνονται, σε πολύ μικρό ποσοστό) εκροές που αφορούν στο υδροθεραπευτήριο και το ξενοδοχείο, τα οποία τμήματα είναι και οι κύριες πηγές εισοδήματος για την επιχείρηση καθώς περιλαμβάνουν κυρίως υπηρεσίες και όχι αγαθά. Ως εκ τούτου, η χαμηλή επιβάρυνση του κόστους πωληθέντων στις πωλήσεις είναι αναμενόμενη, εφόσον, επιπρόσθετα, δεν συμπεριλαμβάνεται η επιβάρυνση αφενός από μισθούς, ως ίθισται, και αφετέρου από άλλα έξοδα ενέργειας, παρά το γεγονός ότι αποτελούν μεταβλητά έξοδα, άμεσα συνδεδεμένα με την δραστηριότητα της επιχείρησης και θα έπρεπε να συμπεριληφθούν στο κόστος πωληθέντων. Αντιθέτως, το κονδύλι της μισθοδοσίας, που είναι και το πιο σημαντικό στις τουριστικές επιχειρήσεις, οι οποίες είναι εντάσεως εργασίας, αφαιρείται ως σύνολο για όλη την επιχείρηση και ενσωματώνεται στα έξοδα διοίκησης και λειτουργίας, τα οποία παρέμειναν στα ίδια επίπεδα με την προηγούμενη χρονιά σε απόλυτα νούμερα, ωστόσο υπερβαίνουν το σύνολο των πωλήσεων (111%). Εξάλλου, και τα σταθερά κόστη (αποσβέσεις, τόκος) επιβαρύνουν ιδιαίτερα τα αποτελέσματα των επιχειρήσεων του κλάδου, ως αντίκτυπο της εντάσεως κεφαλαίου φύσης του κλάδου. Τα σταθερά έξοδα (ασφάλειες, αποσβέσεις, τόκοι, φόροι) δεν έχουν άμεση σχέση με τις αποφάσεις της διοίκησης και ως εκ τούτου, πολλές φορές δεν υπολογίζονται στην ανάλυση και εκτίμηση της λειτουργικής δραστηριότητας της επιχείρησης.

Το αγκάθι της επιχείρησης, είναι σαφώς οι αμοιβές προσωπικού, οι οποίες ως ποσοστό ανέρχονται στο 85% των πωλήσεων¹⁵⁴, ανερχόμενες τόσο σε απόλυτα νούμερα

¹⁵³ E.S.Moncarz- N. De J. Portocarrero (2004)

¹⁵⁴ Ελλείπει εσωτερικής πληροφόρησης, δεν είμαστε σε θέση να διαχωρίσουμε τα έξοδα που αφορούν σε μισθούς και έξοδα προσωπικού και αμοιβές τρίτων, σε σταθερά και μεταβλητά, και επομένως θεωρούμε το σύνολο των μισθών ως

όσο και σε ποσοστά, σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια όπου οι μισθοί κάλυπταν το 76-78% των πωλήσεων. Σε φυσιολογικές συνθήκες το κονδύλι της μισθοδοσίας καταλαμβάνει άνω του 1/3 των πωλήσεων, ως αποτέλεσμα της ανθρωποκεντρικής φύσης του κλάδου.

Ως εκ τούτου για τέταρτη χρονιά τα λειτουργικά αποτελέσματα είναι αρνητικά, χωρίς ιδιαίτερη αυξομείωση όσον αφορά το ποσοστό επί του κύκλου εργασιών. Και το σύνολό τους προσαυξάνεται εξαιτίας των χρεωστικών τόκων εν όψει του αυξημένου βραχυπρόθεσμου δανεισμού. Ο τελικός απολογισμός είναι ζημίες, στο σύνολο των οποίων προστίθενται οι συσσωρευμένες ζημίες της προηγούμενης τριετίας και οι οποίες αποδυναμώνουν την καθαρή θέση της επιχείρησης. .

Σημειώνεται ότι παρά την νομική της υπόσταση, η εταιρεία κάτω από την ομπρέλα του οργανισμού τοπικής αυτοδιοίκησης, θυσιάζει στο βωμό της κοινωνικής πρόνοιας και ωφέλειας το κέρδος, καθώς όπως ήδη προαναφέρθηκε, η φιλοσοφία της επιχείρησης περιλαμβάνει την ανάπτυξη της περιοχής και τη μείωση της ανεργίας της περιοχής. Ως εκ τούτου, παρατηρείται υπερβάλλουσα προσφορά προσωπικού, το οποίο κοστίζει ιδιαίτερα στην επιχείρηση. Εντούτοις με αυτό τον τρόπο συνεισφέρει στην μείωση της ανεργίας (έστω και μέσω των προσωρινών προσλήψεων) και στην τοπική ανάπτυξη.

2.1.2 Ισολογισμός

Από την ανάλυση των οικονομικών στοιχείων που ακολουθεί, επιβεβαιώνεται η διαχρονικά σταθερή πορεία της εταιρίας, η οποία ελλείπει εξωλειτουργικών απρόοπτων γεγονότων αλλά δεδομένων αλλαγών στην οικονομική και αναπτυξιακή πολιτική των φορέων, παρουσιάζει αυξομειώσεις των λογαριασμών και των κονδυλίων που αποτελούν το ενεργητικό.

Συνοπτικά, αναφέρεται η αύξηση των περιουσιακών στοιχείων σε απόλυτα μεγέθη εξαιτίας της δημιουργίας επενδύσεων που πραγματοποιήθηκαν σε νέες κτιριακές εγκαταστάσεις και της αναπροσαρμογής της αξίας των παγίων, κατά 10%, καθώς επίσης και των άλλων επενδυτικών δαπανών που αφορούν σε μηχανολογικό εξοπλισμό και έπιπλα. Ωστόσο παρατηρείται μείωση του καθαρού παγίου ενεργητικού, το οποίο κυμαίνεται στο 60% του συνολικού ενεργητικού, δεδομένων των διενεργηθεισών αποσβέσεων, που απομειώνουν την καθαρή αξία των παγίων. Τα πάγια στοιχεία αφορούν στην πλειοψηφία τους κτιριακές εγκαταστάσεις (ακαθάριστη αξία 298% του ενεργητικού), μηχανήματα και τεχνικές εγκαταστάσεις (ακαθάριστη αξία 5% του ενεργητικού) και έπιπλα και λοιπό εξοπλισμό (ακαθάριστη αξία 52% του ενεργητικού). Σαφώς και δεδομένης της αποτίμησης

μεταβλητά έξοδα που σχετίζονται άμεσα με την δραστηριότητα της επιχείρησης.

των κτιρίων σε αντικειμενικές τιμές, η πραγματική αξία της περιουσίας της επιχείρησης είναι πολύ μεγαλύτερη. Αν λάβουμε υπόψη ότι η πραγματική διάρκεια ζωής των κτιρίων κυμαίνεται από 25-30 έτη και των μηχανημάτων από 15-20 έτη¹⁵⁵ ενώ σύμφωνα με τον φορολογικό νόμο τα ανωτέρω αποσβένονται σε 12.5 έτη τα κτίρια και σε 7.5 τα μηχανήματα, είναι προφανές ότι δημιουργούνται αφανή αποθεματικά. Οι μέχρι σήμερα αποσβέσεις κτιρίων και μηχανημάτων και των λοιπών παγίων ανήλθαν σε €1675K, ήτοι στο 83% των συνολικών παγίων για το 2006.

Από την άλλη το σύνολο του κυκλοφορούντος παρουσιάζει διαφοροποιήσεις ως προς το μέγεθός του, γεγονός που οφείλεται αποκλειστικά στις διακυμάνσεις στα ταμειακά υπόλοιπα. Εντούτοις, τα χρηματικά διαθέσιμα της εταιρίας μειώθηκαν κατά 50% στο τέλος της χρήσης καθώς μέρος τους χρησιμοποιήθηκε μαζί με τον τραπεζικό δανεισμό προκειμένου να χρηματοδοτηθούν οι αυξημένες εκροές της. Γενικά, η επιχείρηση τείνει να διατηρεί υψηλά ταμειακά διαθέσιμα, προκειμένου να μη βρεθεί με προβλήματα ρευστότητας αν δημιουργηθεί ανάγκη, διότι δεδομένης της φύσης της – εντάσεως κεφαλαίου- διατηρεί χαμηλά επίπεδα άμεσων ρευστοποιήσιμων στοιχείων (εμπορικές απαιτήσεις, χρεόγραφα).

Κατά τα άλλα, οι εμπορικές απαιτήσεις καλύπτουν διαχρονικά το 5% του ενεργητικού ενώ τα αποθέματα περί το 1-2% του συνόλου. Η σταθερότητα αυτή των εμπορικών απαιτήσεων συνάδει με την πορεία του κύκλου εργασιών (διακυμάνσεις για την τετραετία +3% έως -6%). Κονδύλι του ενδιάμεσου ενεργητικού αποτελούν οι συμμετοχές της εταιρίας σε συνδεδεμένες επιχειρήσεις με συμμετοχή 1% στο σύνολο του ενεργητικού. Τα χρεόγραφα αντιμετωπίζονται ως άμεσα ρευστοποιήσιμα στοιχεία, και έτσι βελτιώνουν τη ρευστότητά της επιχείρησης.

Ανακεφαλαιώνοντας, πρόκειται για επιχείρηση εντάσεως κεφαλαίου, και το μεγαλύτερο μέρος του ενεργητικού της πιστούχου εταιρίας αποτελείται από πάγια περιουσιακά στοιχεία. Με βάση τα στοιχεία που έχουμε στη διάθεσή μας, γίνεται εμφανές ότι η εταιρία παρουσιάζει σταθερότητα όσον αφορά τους λογαριασμούς του ενεργητικού της με μοναδικές αξιοσημείωτες μεταβολές την αυξομείωση των χρηματικών διαθεσίμων της και την αύξηση των παγίων.

Η σταθερότητα του ενεργητικού δεν παρουσιάζεται στους λογαριασμούς του παθητικού. Οι συσσωρευμένες ζημίες της εταιρείας κεφαλαιοποιούνται και υπερκαλύπτουν το μετοχικό κεφαλαίο και τις διάφορες επιχορηγήσεις επενδύσεων παγίου ενεργητικού, με αποτέλεσμα για πρώτη χρονιά να δημιουργείται αρνητική καθαρή θέση. Το γεγονός αυτό μετέβαλε αρνητικά την δυνατότητα αυτοδύναμης ανάπτυξης. Επομένως, οι βραχυπρόθεσμες

¹⁵⁵ Σωτηριάδης (2005)

υποχρεώσεις ουσιαστικά καταλαμβάνουν το 100% του συνολικού παθητικού, καταρρίπτοντας τον χρυσό κανόνα χρηματοδότησης κατά τον οποίο οι μακροπρόθεσμες επενδύσεις χρηματοδοτούνται από μακροπρόθεσμα κεφάλαια¹⁵⁶. Στην περίπτωση μας όλες οι επενδύσεις χρηματοδοτούνται από βραχυπρόθεσμα ξένα κεφάλαια, θέτοντας με αυτό τον τρόπο σε κίνδυνο την ασφάλεια της πορείας της επιχείρησης. Οι επενδύσεις σε πάγιο εξοπλισμό χρηματοδοτήθηκαν με βραχυπρόθεσμο δανεισμό, με αποτέλεσμα να κληθεί η επιχείρηση να εξοφλήσει τα βραχυπρόθεσμα κεφάλαια πριν ακόμη αποδώσει η επένδυση. Ως εκ τούτου, είναι άμεση η ανάγκη της μετατροπής του βραχυπρόθεσμου δανεισμού (κεφάλαιο κίνησης σε ανοιχτό αλληλόχροο λογαριασμό χωρίς την υποχρέωση καταβολής του κεφαλαίου από μέρους της μέχρι ένα συγκεκριμένο χρονική στιγμή) σε μακροπρόθεσμο είτε με την μετατροπή του σε ομολογιακό δάνειο είτε σε μακροπρόθεσμο τοκοχρεολυτικό. Στην δεύτερη περίπτωση ωστόσο, διακυβεύεται η δυνατότητα από μέρους της επιχείρησης να αποπληρώνει το τοκοχρεολύσιο μέσα από τη λειτουργία της καθώς δημιουργεί αρνητικές χρηματοροές.

Εντούτοις, θα πρέπει να επισημάνουμε ότι τα ίδια κεφάλαια έχουν υπολογισθεί με το ιστορικό κόστος των περιουσιακών στοιχείων, χωρίς να έχουν ληφθεί υπόψη οι πραγματικές αξίες των παγίων αλλά και τα αφανή αποθεματικά τα οποία δημιουργούνται εξαιτίας της διαφοράς των φορολογικών και των πραγματικών αποσβέσεων με βάση την πραγματική διάρκεια ζωής των παγίων στοιχείων.

Και ενώ οι συνολικές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της εταιρίας παρουσιάζουν στη διετία οριακή μείωση της τάξεως του 4%, και αποτελούν το 22% των συνολικών βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων (έναντι 25% το 2005), ο βραχυπρόθεσμος δανεισμός έχει αυξηθεί ιδιαίτερος την τελευταία 2 ετία, ήτοι 66% των συνολικών υποχρεώσεων (έναντι 60% το 2005). Η μείωση αυτή των εμπορικών υποχρεώσεων (προμηθευτές, πιστωτές) αποτελεί απόρροια της μείωσης των πωλήσεων, καθώς δεδομένης της χαμηλότερης ζήτησης η εταιρεία πραγματοποίησε λιγότερες αγορές. Λόγω της φύσης των εργασιών της, το μεγαλύτερο ποσοστό του συνολικού παθητικού (69%) καταλαμβάνουν οι τραπεζικές υποχρεώσεις, ωστόσο, διευκρινίζεται ότι το σύνολο σχεδόν των βραχυπρόθεσμων ορίων της αφορά σε κεφάλαια κίνησης τα οποία έχουν μονιμότερο χαρακτήρα και η εταιρία δεν δεσμεύεται από καμιά τράπεζα να τα αποπληρώσει εντός δωδεκαμήνου αλλά δεσμεύεται για την εξόφληση των αναλογούντων τόκων.

Οριακές αυξομειώσεις δίχως ουσία εμφανίζουν οι φορολογικές υποχρεώσεις και οι ασφαλιστικοί οργανισμοί και αποτελούν το 7- 13% του συνολικού παθητικού.

¹⁵⁶ Παπαδόπουλος Δ., Λαζαρίδης Ι.(2006)

Συνοψίζοντας, προκύπτει σημαντική μεταβολή στην ποσοστιαία σύνθεση των λογαριασμών του παθητικού, κυρίως εξαιτίας των συσσωρευμένων ζημιών οι οποίες προκαλούν αρνητική καθαρή θέση και της αύξησης των τραπεζικών υποχρεώσεων οι οποίες διαμορφώθηκαν στο 69% από 35% το 2005.

2.1.3 Αριθμοδείκτες¹⁵⁷

Η χρήση αριθμοδεικτών θεωρείται απαραίτητη ως προς την ανάλυση της σημερινής χρηματοοικονομικής κατάστασης της και της πορείας της επιχείρησης, καθώς επίσης και για την πρόβλεψη της βιωσιμότητας, προκειμένου να εξεταστεί η αποδοτικότητα, η ρευστότητα, η χρηματοοικονομική μόχλευση και να προσδιοριστεί η αξία της επιχείρησης¹⁵⁸. Σε κάθε κονδύλι μπορούμε να υπολογίσουμε δεκάδες αριθμοδείκτες, ωστόσο μόνο κάποιοι από αυτούς, θα είναι χρήσιμοι για την ανάλυση της παρούσας κατάστασης. Στην μελέτη αυτή χρησιμοποιούνται οι πιο αντιπροσωπευτικοί για την θέση της επιχείρησης.

Αρχικά, εξετάζουμε τους αριθμοδείκτες ρευστότητας, ήτοι τη δυνατότητα της επιχείρησης να καλύπτει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Στον κλάδο, εξαιτίας του χαμηλού επιπέδου των κυκλοφοριακών στοιχείων ο μέσος δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας κυμαίνεται κάτω από το 1,5 ενώ έχει αποδειχθεί ότι τα ξενοδοχεία δύναται να λειτουργούν ακόμα και με αναλογία μικρότερη από 1 προς 1, αρκεί να μη δημιουργείται πρόβλημα ρευστότητας ή να θυσιάζεται η αποδοτικότητα¹⁵⁹. Παράλληλα, ο δείκτης άμεσης ρευστότητας, δεν έχει ιδιαίτερη σημασία στον κλάδο, καθώς τα αποθέματα (τρόφιμα- ποτά) θεωρούνται ως άμεσα ρευστοποιήσιμα στοιχεία δεδομένης της πολύ γρήγορης ανακύκλωσής τους¹⁶⁰. Γενικά, ενώ οι πιστωτές επιζητούν μεγάλους δείκτες, θεωρώντας τους ως απόδειξη δυνατότητας αποπληρωμής των υποχρεώσεων της μέσα από τη λειτουργία της, οι ιδιοκτήτες συνήθως προτιμούν χαμηλότερους δείκτες διότι ένας υψηλός δείκτης δείχνει δέσμευση των μετρητών στο κεφάλαιο κίνησης αλλά και παρατεταμένους χρόνους πίστωσης προς τους πελάτες¹⁶¹. Ο χαμηλός δείκτης άμεσης ρευστότητας δείχνει ότι υπάρχουν υψηλά επίπεδα μη άμεσης ρευστοποίησης κυκλοφορούντων στοιχείων. Στην περίπτωση της επιχείρησης εκμετάλλευσης των λουτρών Λαγκαδά, τόσο ο αριθμοδείκτης άμεσης όσο και κυκλοφοριακής ρευστότητας κυμαίνεται διαχρονικά σε πολύ χαμηλά επίπεδα και κάτω της μονάδας, με μοναδική εξαίρεση το έτος 2005, δεδομένων των πολύ υψηλών τραπεζικών

¹⁵⁷ Παράρτημα, Πίνακας 9

¹⁵⁸ Kotas (1999)

¹⁵⁹ M. G. Jagels, M.M.Coltman (2004)

¹⁶⁰ Σωτηριάδης (2005)

¹⁶¹ L. Gothesson, S. Riman (2004)

καταθέσεων που διατηρούσε την χρήση αυτή. Αυτό συμβαίνει διότι οι απαιτήσεις όπως προαναφέρθηκε, αφορούν μόνο στα ασφαλιστικά ταμεία και τα αποθέματα αφορούν σε προμήθειες φαγητών και ποτών, με αποτέλεσμα να μην σημειώνονται υψηλά υπόλοιπα. Ως εκ τούτου, και καθώς οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις υπερβαίνουν το κυκλοφορούν ενεργητικό, το κεφάλαιο κίνησης της εταιρείας είναι αρνητικό. Ο αριθμοδείκτης αυτός δείχνει ότι τα ρευστοποιήσιμα στοιχεία της εταιρείας δεν είναι επαρκή για να καλύψουν τις τρέχουσες υποχρεώσεις και συνεπώς η εταιρεία πρέπει να αυξήσει τις πωλήσεις της ή να προσφύγει σε δανεισμό, δεδομένου ότι τυγχάνει επαρκώς τραπεζικές διευκολύνσεις και οπότε δεν αντιμετωπίζεται πρόβλημα ρευστότητας.

Η διάρθρωση των στοιχείων του ενεργητικού και του παθητικού, τόσο στον ξενοδοχειακό κλάδο όσο και στην περίπτωση μας, επιβάλλει την ανάλυση κάτω από προϋποθέσεις. Στον κλάδο ο δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων κυμαίνεται στις 5-6 εβδομάδες ή στις 14-24 ημέρες σε περίπτωση μικρής ξενοδοχειακής μονάδας, η οποία δεν διαθέτει μεγάλη μονάδα εστιατορίου. Αντίστοιχα, η κυκλοφοριακή ταχύτητα των υποχρεώσεων δεν ξεπερνάει τις 6 εβδομάδες ή τις 30-35 ημέρες¹⁶². Παράλληλα, ο χρόνος αντικατάστασης αποθεμάτων κυμαίνεται κατά την ίδια λογική σε χαμηλά επίπεδα. Συνήθως, τα εμπορεύματα (φαγητό- ποτά) ανακυκλώνονται 2-4 φορές μηνιαίως. Στην περίπτωση του Λαγκαδά, η κυκλοφοριακή ταχύτητα των απαιτήσεων κυμαίνεται στην τετραετία από 8 έως 16 ημέρες, ήτοι χαμηλότερα από τον μέσο όρο του κλάδου, ενώ ο χρόνος ανακύκλωσης των αποθεμάτων ανέρχεται από 6 έως 10 ημέρες, ήτοι ανακυκλώνονται περίπου 3 φορές το μήνα. Περαιτέρω, η κυκλοφοριακή ταχύτητα των υποχρεώσεων ανέρχεται περίπου στις 164 ημέρες την τελευταία διετία (έναντι 365 ημέρες το 2003 και 2004), γεγονός που οφείλεται στους πλεονεκτικούς όρους συνεργασίας που απολαμβάνει από τους εμπορικούς της συνεργάτες. Επομένως, μέσω της επιμήκυνσης της παρεχόμενης πίστωσης από τους προμηθευτές της, καθώς εξαιτίας της ανάμειξης του οργανισμού της τοπικής αυτοδιοίκησης έχει την ευχέρεια παράτασης των πληρωμών, δημιουργεί προϋποθέσεις για ενδογενή χρηματοδότηση.

Μέσα στα πλαίσια της πρακτικής διοίκησης των περιουσιακών στοιχείων, συνεξετάζουμε τον δείκτη της κυκλοφοριακής ταχύτητας του κεφαλαίου κίνησης, που στην περίπτωσή μας, είναι επίσης αρνητικός, δεδομένης του αρνητικού κεφαλαίου κίνησης. Υψηλός δείκτης σημαίνει μικρό κεφάλαιο κίνησης, με συνέπειες σε προβλήματα ρευστότητας, και ταμειακής στενότητας σε περίπτωση μείωσης των πωλήσεων. Φυσιολογικά, ο δείκτης σε περίπτωση εστιατορίων παίρνει τιμές γύρω στο 12 και για το

¹⁶² E.S.Moncarz, N. de J. Portocarrero (2004)

ξενοδοχείο στο 50. Ο δείκτης αυτός κινείται αντίθετα με το δείκτη κυκλοφοριακής ρευστότητας. Έτσι όσο μικρότερος ο δείκτης ρευστότητας, δεδομένων των χαμηλών επιπέδων κυκλοφορούντων, τόσο πιο υψηλός ο δείκτης ταχύτητας κεφαλαίου κίνησης. Σημείο συναγερμού είναι το γεγονός ότι ο δείκτης αυτός είναι αρνητικός, γεγονός που οφείλεται στην αποδυνάμωση της καθαρής θέσης εξαιτίας της κεφαλαιοποίησης των ζημιών με παράλληλη αύξηση των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων, δεδομένων των κυκλοφοριακών της στοιχείων.

Όσον αφορά στην διοίκηση της κεφαλαιακής διάρθρωσης, μελετάται ο δείκτης ενεργητικό προς βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις και αντίστοιχα ενεργητικό προς καθαρή θέση. Οι πιστωτές επιθυμούν να βλέπουν τον δείκτη (σύνολο ενεργητικού/ υποχρεώσεις) άνω της τιμής 2, καθώς δείχνει μεγαλύτερη ασφάλεια εφόσον σε περίπτωση εκκαθάρισης ή πτώχευσης εξασφαλίζονται για την αποπληρωμή τους ρευστοποιώντας τις απαιτήσεις και εκποιώντας τα πάγια περιουσιακά στοιχεία. Τα στοιχεία του ενεργητικού συνήθως αποτιμώνται στην αξία κτήσης, όπως επίσης και τα πάγια (κτίρια, γήπεδα) τα οποία ωστόσο με την πάροδο του χρόνου η εμπορική τους αξία αυξάνει. Ως εκ τούτου ο δείκτης 1:1 στο κλάδο δεν φαίνεται τόσο κακός. Στην περίπτωση μας, για την τριετία 2003-2005 ο δείκτης κυμαίνεται άνω του 1,5 και μόνο το 2006, πέφτει κάτω της μονάδας. Ο δείκτης αντίστροφα δείχνει με πόσο χρέος χρηματοδοτήθηκε το ενεργητικό (δραστηριότητα) της επιχείρησης (κεφαλαιακής διάρθρωσης). Ιστορικά, ο τουριστικός κλάδος χρηματοδοτείται σε μια κλίμακα από 0.6 έως 0.9 χρέος και από 0,1 έως 0,4 ίδια κεφάλαια. Ο δείκτης στην επιχείρηση κυμαίνεται για τα πρώτα τρία χρόνια γύρω στο 0,6:1, ήτοι σε πολύ ικανοποιητικά επίπεδα σύμφωνα με τον μέσο όρο του κλάδου, ενώ τον τελευταίο χρόνο, ο δείκτης αυτός υπερβαίνει την μονάδα, δεδομένης της αρνητικής θέσης που δημιουργείται. Προκειμένου του υπολογισμού της μόχλευσης της επιχείρησης, συνεξετάζουμε τον δείκτη υποχρεώσεις προς ίδια κεφάλαια, ο οποίος κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα για τα έτη 2003-2005, ήτοι περίπου στο 1,5, συγκρινόμενος με τις επιχειρήσεις του κλάδου, οι οποίες γενικώς εμφανίζουν υψηλή μόχλευση, και ο δείκτης αυτός κυμαίνεται στο 2:1.. Το 2006 ο δείκτης αυτός παίρνει αρνητική τιμή. Στην περίπτωση μας, και ο δείκτης δανειακής επιβάρυνσης είναι αρνητικός το 2006, ενώ τα προηγούμενα χρόνια κυμαίνονταν σε πολύ χαμηλά επίπεδα (κάτω της μονάδας). Από την άλλη εξαιτίας των πραγματοποιηθέντων ζημιών, ο δείκτης κάλυψης οφειλών (κέρδος προ τόκους και φόρους/ χρεωστικοί τόκοι), είναι αρνητικός, γεγονός που κρούει το καμπανάκι κινδύνου για πιθανή αδυναμία αποπληρωμής των αναλογούντων τόκων που προκύπτουν από τον τραπεζικό δανεισμό. Γενικά ο δείκτης αυτός θεωρείται ικανοποιητικός όταν υπερβαίνει την τιμή 2, και κυρίως όταν ο δείκτης χρηματοοικονομικής μόχλευσης είναι υψηλός, ενώ ένας πολύ υψηλός δείκτης

δείχνει ότι η *ωφέλεια* από την μόχλευση δεν μεγιστοποιείται Περαιτέρω των δεικτών διοίκησης περιουσιακών στοιχείων, ο δείκτης αντικατάστασης παγίου ενεργητικού (πωλήσεις/ ενεργητικό), κυμαίνεται σε ιδιαίτερες χαμηλές τιμές, με μέσο όρο την τετραετία, το 1,5.

Αναμφισβήτητα, και πέρα από τους γνωστούς αριθμοδείκτες, είναι απαραίτητος ο υπολογισμός δεικτών που αφορούν τον κλάδο, όπως είναι για παράδειγμα ο δείκτης πληρότητας (rooms occupancy και guest occupancy) αλλά και ο δείκτης της διοίκησης yield (πωλήσεις δωματίων/ δυνατές πωλήσεις) και να συγκριθούν οι δείκτες αυτοί. Συνεπώς, υπολογίσαμε τον δείκτη REVPAR (Πωλήσεις δωματίων/ σύνολο δωματίων¹⁶³) και τον δείκτη πληρότητας (επισκέπτες/ διαθέσιμα δωμάτια). Οι δύο αυτοί δείκτες δεν παίρνουν υπόψη τις διακυμάνσεις των τιμών, καθώς επίσης και το γεγονός ότι τα δίκλινα έχουν άλλη τιμή από τα μονόκλινα.. Θα πρέπει να υπογραμμιστεί ότι η διανυκτέρευση ή η πληρότητα αποτελεί μέσο όρο και ο χειρισμός του θα πρέπει να γίνεται με προσοχή. Ο πιο καθοριστικός παράγοντας του μέσου κόστους είναι το προβλεπόμενο ποσοστό πληρότητας. Όταν το ποσοστό αυτό μεταβληθεί τότε το κόστος ανά δωμάτιο ή ανά διανυκτέρευση μεταβάλλεται όχι με ανάλογο τρόπο διότι υπάρχουν μεταβλητά και σταθερά έξοδα¹⁶⁴. Σύμφωνα με τους δείκτες πληρότητας¹⁶⁵, το 2005 ανήλθε στο 31% με μέγιστη πληρότητα τους μήνες Ιούλιος έως Σεπτέμβριο, όπου και η πληρότητα ανήλθε στο 67%, ενώ το 2006 η μέση πληρότητα συρρικνώθηκε στο 27%, με μέγιστη πληρότητα τους μήνες Ιούλιο και Σεπτέμβριο με πληρότητα κατά μέσο όρο 62%. Σημειώνεται ότι ιδιαίτερη αίσθηση δημιουργεί η μεγάλη πτώση της τάξεως του 42% για τον μήνα Αύγουστο, ο οποίος θεωρείται μήνας peak για την τουριστική κίνηση. Σύμφωνα με τα στοιχεία που έχουμε για το 2007, η πληρότητα αναφέρεται οριακά αυξημένη στο 29%, με αξιοσημείωτη την επιπλέον μείωση κατά τον Ιούλιο και Σεπτέμβριο και την επαναφορά του μέσου όρου πληρότητας για τον μήνα Αύγουστο. Όσον αφορά στον δείκτη yield management (ποσοστό προϊόντος/ σοδειάς)¹⁶⁶, αυτός ανέρχεται στο 52% και 48% το 2005 και 2006 αντίστοιχα. Σημειώνεται ότι η μέση τιμή που χρησιμοποιήσαμε για τον υπολογισμό των δεικτών είναι 25 ευρώ, ήτοι η τιμή πόρτας αφαιρουμένων του ΦΠΑ, των δημοτικών φόρων και του κόστους του πρωινού.

¹⁶³ $\frac{\text{σύνολο δωματίων} \times \text{πληρότητα} \times \text{τιμή δωματίου}}{\text{σύνολο δωματίων}}$ ή $\frac{\text{πληρότητα} \times \text{μέση τιμή δωματίου}}{\text{σύνολο δωματίων}}$

¹⁶⁴ Σωτηριάδης (2005)

¹⁶⁵ Το ξενοδοχείο έχει δυναμικότητα 180 κλίνες, οπότε για κάθε μήνα υπολογίζεται η μέγιστη δυναμικότητα σε διανυκτερεύσεις. Για τον υπολογισμό της πληρότητας για κάθε μήνα ισχύει το πηλίκο των πραγματοποιηθείσων διανυκτερεύσεων ως ποσοστό επί της μέγιστης δυναμικότητας.

¹⁶⁶ Έσοδα από δωμάτια/ μέγιστα δυνατικά έσοδα δωματίων.

Τέλος, δεν θα μπορούσαμε να παραλείψουμε από την ανάλυσή μας τους δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας. Θυμίζουμε ότι πρόκειται για επιχείρηση που πραγματοποιεί ζημίες και ως εκ τούτου τόσο οι δείκτες ROA και ROE είναι αμφότεροι αρνητικοί. Επί της ουσίας ο δείκτης ROA μετράει την ικανότητα της διοίκησης να χειριστεί τα περιουσιακά της στοιχεία και μελετά την δυνατότητα απόκτησης περισσότερου δανεισμού για την χρηματοδότηση της επεκτατικής της πολιτικής¹⁶⁷. Θετικό είναι το γεγονός ότι ο δείκτης αυτός, αν και αρνητικός κυμαίνεται σε πολύ χαμηλά επίπεδα (κάτω του 30%). Ο δείκτης ROE δείχνει την αποτελεσματικότητα διοίκησης των ιδίων κεφαλαίων, ήτοι το ποσοστό των ιδίων κεφαλαίων που μετέτρεψε σε κέρδη μια επιχείρηση. Για να είναι ικανοποιητικός ο δείκτης αυτός πρέπει να υπερβαίνει το επιτόκιο του ξένου κεφαλαίου (τραπεζικού δανεισμού)¹⁶⁸. Στην περίπτωση των Λουτρών υπάρχουν τρεις πρακτικές για την βελτίωση της καθαρής θέσης και συνεπώς των δεικτών, ήτοι τα ίδια κεφάλαια να αυξάνουν με την άνοδο της κερδοφορίας της εταιρείας, με την αύξηση μετοχικού κεφαλαίου αλλά και "τεχνικά", με αναπροσαρμογή της αξίας των παγίων. Όσον αφορά λοιπόν στην απόδοση ιδίων κεφαλαίων η μεγάλη θετική απόδοση που παρουσιάζει την τελευταία χρονιά, δεν αποτελεί θετική ένδειξη καθώς προέρχεται από ζημίες και αρνητικά κεφάλαια. Οι δείκτες αυτοί συνεξετάζονται με τον δείκτη μόχλευσης¹⁶⁹ διότι η επιπλέον μόχλευση στην περίπτωση ενός αρνητικά μετριοπαθή ROA μπορεί να δημιουργήσει ένα καταστροφικά υψηλό ROE. Επίσης όταν ο ROA είναι μικρότερος του ROE δεν χρειάζεται αύξηση του ιδίου κεφαλαίου για να εξοφληθεί το ξένο Στην περίπτωσή μας, παρά τη σταθερά χαμηλή μόχλευση τα προηγούμενα χρόνια, το 2006 παρουσιάζει υπερ-μόχλευση με αποτέλεσμα, ο επιπλέον δανεισμός να απειλεί τους δείκτες αποδοτικότητας και να προκαλεί δυσχέρειες στην ρευστότητα της επιχείρησης.

Αναφορικά με το περιθώριο κέρδους, σημειώνεται ότι δεδομένης της μη ενσωμάτωσης των αμοιβών προσωπικού στο κόστος πωληθέντων, ο δείκτης μεικτού περιθωρίου κέρδους, ο οποίος απεικονίζει την λειτουργική αποτελεσματικότητα, ανέρχεται σε πολύ ικανοποιητικά επίπεδα, ήτοι μέσος όρος για την τετραετία στο 67%. Εντούτοις, το περιθώριο καθαρών κέρδους, ως αναμενόμενο, παρουσιάζεται αρνητικό. Παρακάτω, θα αναλύσουμε σενάρια προκειμένου τη βελτίωση των δεικτών.

Κατά την αξιολόγηση των αριθμοδεικτών πρέπει να ληφθούν υπόψη οι διαφορές του περιβάλλοντος και των συγκυριών, οι μεταβολές στην αξία του χρήματος, συναλλαγές

¹⁶⁷ M. G. Jagels. M.M.Coltman (2004)

¹⁶⁸ P. Harris (1995)

¹⁶⁹ Ο δείκτης ROE= ROA x μόχλευση (ενεργητικό/ ίδια κεφάλαια). Mclean

και λογιστικές εγγραφές σκοπιμότητας. Εξάλλου, τα ποσοστά απόκλισης πρέπει να συνεξεταστούν με τα απόλυτα μεγέθη, καθώς μια απόκλιση είναι στατιστικά σημαντική αν το μέγεθος της είναι τέτοιο που δεν μπορεί να οφείλεται σε τυχαίους παράγοντες.

2.1.4. Επιμερισμός μεταβλητού κόστους¹⁷⁰.

Στην εργασία αυτή έγινε η προσπάθεια του επιμερισμού των εξόδων και δαπανών ανάλογα με το τμήμα όπου γίνεται η εισροή ή η εκροή και ως εκ τούτου οι δείκτες έχουν μεταβληθεί. Σύμφωνα με αυτή την ανακατάταξη των στοιχείων του ισολογισμού θα γίνουν και οι προβλέψεις. Κατά την ενέργειά μας αυτή έγιναν κάποιες υποθέσεις:

- στη διάθεσή μας έχουμε στατιστικά στοιχεία για τις αφίξεις στο ξενοδοχείο και το λουτροθεραπευτήριο για τα έτη 2005 και 2006, καθώς και τα στατιστικά στοιχεία που αφορούν τα άμεσα έξοδα (κόστος πωληθέντων) για τα έτη 2003-2005. Ως εκ τούτου, για τον επιμερισμό του κόστους πωληθέντων στα διάφορα τμήματα για το έτος 2006, στηριχθήκαμε στα στατιστικά στοιχεία του παρελθόντος, καθώς δεν σημειώνονται ιδιαίτερες διακυμάνσεις. Σύμφωνα με αυτά, το 63% του κόστους πωληθέντων αφορά στο εστιατόριο και την αίθουσα εκδηλώσεων, το 5% στο υδροθεραπευτήριο, το 7% στο αναψυκτήριο, το 2% στην πισίνα και το 23% αφορά στο γεύμα αγάπης και τα αναλώσιμα. Το ποσοστό αυτό (αναλώσιμα) θα το επιμερίσουμε ανάλογα με τον κύκλο εργασιών στο κάθε τμήμα καθώς δεν αφορά αποκλειστικά κάποιο συγκεκριμένο κέντρο εισροών, ενώ ταυτόχρονα, το γεύμα αγάπης εντάσσεται μέσα στην κοινωνική πολιτική της επιχείρησης, η οποία όπως προαναφέρθηκε διατηρεί τη πολιτική ενός κοινωφελούς ιδρύματος. Ως εκ τούτου, τα έξοδα του γεύματος αγάπης δεν τα συμπεριλαμβάνουμε στο κόστος πωληθέντων, αλλά στα διάφορα άλλα γενικά έξοδα.(μη συνδεδεμένα με την λειτουργία της επιχείρησης).

- αρχικά εξαιτίας της ελλιπούς πληροφόρησης, θεωρούμε ως μεταβλητά μόνο τα εργατικά έξοδα, τα οποία αφορούν έξοδα τόσο για το τακτικό όσο και το έκτακτο προσωπικό. Για τον προσδιορισμό τους, ακολουθήσαμε την τακτική του επιμερισμού των συνολικών αμοιβών για το προσωπικό ανάλογα με τον αριθμό των εργαζομένων σε κάθε τμήμα, τόσο τακτικού όσο και βασικού έκτακτου. Σημειώνεται ότι το συνολικό τακτικό προσωπικό αποτελείται από 25 άτομα, εκ των οποίων μόνο οι 5 χαίρουν συμβάσεις αορίστου χρόνου, ενώ οι υπόλοιποι είναι κάτω από σκέπαστρο της σύμβασης ορισμένου χρόνου. Όσον αφορά στο έκτακτο προσωπικό, αυτό συνήθως ανέρχεται στα 25 άτομα, με μια απόκλιση του 10%. Στην εργασία, χάρη ευκολίας, χρησιμοποιήσαμε ως σύνολο έκτακτου προσωπικού τα 25 άτομα. Επισημαίνεται ότι όλοι οι συμβασιούχοι ορισμένου

¹⁷⁰ Παράρτημα, Πίνακας 4

χρόνου αμείβονται σύμφωνα με ό,τι προβλέπεται από τις εκάστοτε ισχύουσες συλλογικές συμβάσεις εργασίας. Κατά τον προσδιορισμό τους θεωρήσαμε τις αμοιβές των συντηρητών, λογιστηρίου και διοίκησης, ότι δεν σχετίζονται άμεσα με το κόστος πωληθέντων και για τον λόγο αυτό τις αφαιρούμε συνολικά ως γενικό έξοδο. Ειδικά, από το τακτικό προσωπικό το 24% αφορά σε εργαζόμενους στο υδροθεραπευτήριο, το 36% στο εστιατόριο- αίθουσα εκδηλώσεων, το 24% στο ξενοδοχείο και το 16% αφορά διοικητικές θέσεις, λογιστήριο και συντήρηση. Από το έκτακτο προσωπικό το 24% απασχολείται στο υδροθεραπευτήριο, το 40% στο εστιατόριο και την αίθουσα εκδηλώσεων, το 8% στο ξενοδοχείο, από 12% στην πισίνα και στο αναψυκτήριο αντίστοιχα και μόλις το 4% αφορά στη συντήρηση. Σημειώνεται ότι κατά τον επιμερισμό των εξόδων για αμοιβές έκτακτου προσωπικού που αφορούσε τα άτομα στην πισίνα, το ποσό που αντιστοιχεί σε αυτό το κέντρο κόστους αφορά μόνο τους 3 μήνες καθώς για το υπόλοιπο χρεώθηκαν στα έξοδα αμοιβών συντήρησης (σταθερά έξοδα), διότι ουσιαστικά το προσωπικό αυτό απασχολείται στα διάφορα τμήματα ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν. Συνεπώς πρόκειται για ημιμεταβλητό έξοδο που αφορά σε όλα τα κέντρα κόστους.

- το κονδύλι αμοιβές προσωπικού και αμοιβές τρίτων το συνυπολογίζουμε στο κόστος πωληθέντων κάθε τμήματος, ωστόσο το κονδύλι παροχές τρίτων που αφορά σε αμοιβές εξωτερικών συνεργατών, το αντιμετωπίζουμε ως σταθερό έξοδο καθώς δεν μπορεί να ενσωματωθεί στα διάφορα κέντρα κόστους.

-Οι ξαφνικές διακυμάνσεις του αριθμού των πελατών οδηγούν σε διακυμάνσεις της ποιότητας των υπηρεσιών προκειμένου να ισοσταθμιστεί η υψηλότερη ή η χαμηλότερη ζήτηση, το οποίο επαληθεύεται ότι η αύξηση εσόδων και δαπανών για εστίαση και ποτά (F&B) δεν είναι αναλογική.

Σύμφωνα λοιπόν με τις νέες αναμορφωμένες καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσεων για τα έτη 2005- 2006, θα πρέπει να επισημαίνουμε τα παρακάτω:

-Αρχικά, εξαιτίας της επιβάρυνσης του κόστους πωληθέντων με το κόστος των άμεσων εργατικών, τα μεικτά αποτελέσματα παρουσιάζονται αρνητικά και το περιθώριο μεικτού κέρδους επομένως εμφανίζεται αρνητικό επίσης για το έτος 2006. Θετικό σημείο είναι οι επιχορηγήσεις τις οποίες απολαμβάνει διαχρονικά η επιχείρηση, και οι οποίες ανέρχονται περί το 20% των πωλήσεων. Επομένως, και εφόσον αφαιρούνται τα υπόλοιπα εργατικά έξοδα που αφορούν σε προσωπικό το οποίο λειτουργεί για λογαριασμό όλων των τμημάτων, τα αποτελέσματα από την λειτουργία της επιχείρησης εμφανίζονται εν τέλει θετικά, ωστόσο σε ιδιαίτερα χαμηλά επίπεδα, που καλύπτουν το 3% του κύκλου εργασιών. Περαιτέρω και εφόσον αφαιρέσουμε τα υπόλοιπα ημιμεταβλητά έξοδα, που περιλαμβάνουν παροχές τρίτων και έξοδα ενέργειας, τηλέφωνο, θέρμανση κτλ, και τα οποία σχετίζονται

έμμεσα με την δραστηριότητα της επιχείρησης, τα αποτελέσματα εκμετάλλευσης και τα τελικά καθαρά αποτελέσματα εμφανίζονται αρνητικά.

Συνοψίζοντας, σύμφωνα με την αναμόρφωση των αποτελεσματικών στοιχείων, μπορούμε να εντοπίσουμε τον αδύναμο κρίκο της επιχείρησης, ούτως ώστε να επικεντρωθούμε στη γενεσιουργό αιτία και να επιλύσουμε το πρόβλημα, ή έστω να βελτιώσουμε την κατάσταση. Το τμήμα που επιβαρύνει τα τελικά αποτελέσματα και στις δύο εξεταζόμενες χρήσεις, είναι το εστιατόριο και η αίθουσα εκδηλώσεων, και αυτό κυρίως εξαιτίας των υψηλών ποσοστών αμοιβών εργασίας, το οποίο φθάνει το 43% του συνολικού κόστους μισθοδοσίας που μεταβάλλεται ανάλογα με το κέντρο κόστους αλλά και του υψηλού κόστους πωληθέντων, ήτοι 76% του συνόλου του, (80% το 2005), με αποτέλεσμα το περιθώριο κέρδους στο συγκεκριμένο τμήμα να βαίνει αρνητικό. Επίσης αρνητικό εμφανίζεται το περιθώριο κέρδους της λειτουργίας της πισίνας, όπου από την λειτουργία της η επιχείρηση δεν είναι σε θέση να καλύψει ούτε τις αμοιβές του προσωπικού που απασχολεί στο συγκεκριμένο τμήμα. Το γεγονός αυτό οφείλεται κυρίως στο περιορισμένο χρονικό διάστημα λειτουργίας της, ενώ τα άτομα που προσλαμβάνονται απασχολούνται σε άλλα τμήματα για την περίοδο υψηλής ζήτησης, οπότε και δημιουργείται πλεόνασμα διαθέσιμου εργατικού δυναμικού. Το 2005, αντίθετα με το 2006, και το αναψυκτήριο εμφάνισε αρνητική συνεισφορά στο τελικό αποτέλεσμα, ωστόσο δεδομένης της ιδιαίτερης αύξησης των πωλήσεων του ξενοδοχείου, το τελικό μεικτό αποτέλεσμα ανήλθε οριακά θετικό, και μάλιστα στο 4% των πωλήσεων, το οποίο συνεχίζει να είναι θετικό ακόμα και μετά την αφαίρεση των εργατικών εξόδων (λογιστήριο, διοίκηση, συντήρηση), εντούτοις μετά την χρέωση των διάφορων παροχών τρίτων και των άλλων εξόδων εμφανίζει επίσης αποτελέσματα εκμετάλλευσης αρνητικά.

Με την αναδιαμόρφωση αυτή του κόστους πωληθέντων, ο δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας συρρικνώθηκε, και το αποτέλεσμά του είναι πιο κοντά στην πραγματικότητα ήτοι 56 ημέρες έναντι 167 ημέρες ενώ βελτιώθηκαν οι δείκτες κάλυψης οφειλών και ο δείκτης λειτουργικά αποτελέσματα προς πωλησεις και για τις δύο χρήσεις 2005 και 2006.

2.1.5 Ανάλυση ταμειακών ροών

Και στις τέσσερις χρήσεις, οι λειτουργικές ταμειακές ροές της εταιρίας διαμορφώθηκαν αρνητικές, αν και ενισχύθηκαν από τις αποσβέσεις, εξαιτίας των πραγματοποιηθέντων ζημιών. Η εταιρία εμφάνισε μεγαλύτερη συνολική ταμειακή εισροή από τις μεταβολές κεφαλαίων που αφορούν τρέχουσες δραστηριότητες έναντι της συνολικής εκροής, οφειλόμενη στην μείωση των εμπορικών απαιτήσεων και στην μείωση των υποχρεώσεων σε προμηθευτές και πιστωτές. Σαν αποτέλεσμα, οι καθαρές ταμειακές εκροές

μετά την τρέχουσα δραστηριότητα της εταιρίας βαίνουν μειωμένες, ενώ περαιτέρω μειώνονται από τις εισροές εξαιτίας των διενεργηθεισών αποσβέσεων (οι οποίες δεν αποτελούν πραγματική εισροή- μη χρηματικό κονδύλι). Παρά την επενδυτική της δραστηριότητα, οι αποσβέσεις των κτιρίων υπερβαίνουν την αύξηση της καθαρής αξίας τους.

Οι ταμειακές ροές προ χρηματοδότησης διαμορφώθηκαν αρνητικές και καλύφθηκαν από τραπεζικό δανεισμό και τα χρηματικά διαθέσιμα, γεγονός το οποίο καταδεικνύει ότι η εταιρία δεν παρήγαγε από τη δραστηριότητά της, ικανές εισροές για την κάλυψη τόσο των λειτουργικών όσο και των επενδυτικών της αναγκών. Η εταιρία εμφάνισε εκροές και στους 3 τομείς της δραστηριότητάς της καθώς μεγάλο μέρος της ρευστότητας χρησιμοποιήθηκε για την ανάπτυξη της δραστηριότητάς της, ενώ προέβη και σε επενδυτικές δαπάνες.

Με λίγα λόγια, η διενέργεια ζημιών και η κεφαλαιοποίησή τους στην καθαρή θέση, χτυπά το κώδωνα κινδύνου για την επιχείρηση. Η βελτίωση των οικονομικών στοιχείων θα μπορέσει να πραγματοποιηθεί είτε με την αύξηση των εσόδων¹⁷¹, είτε με την μείωση των λειτουργικών εξόδων, μέσω της καλύτερης οργάνωσης, είτε με την πιο αποτελεσματική χρήση του επενδυμένου κεφαλαίου. Ανακεφαλαιώνοντας, η αύξηση των εσόδων, θα πραγματοποιηθεί με την αύξηση του βαθμού πληρότητας, είτε την αύξηση της τιμής χρέωσης, είτε τον συνδυασμό αυτών (μέσω τεχνικής yield management), είτε την μεταβολή του μείγματος πωλήσεων, ήτοι εστίαση στην κατηγορία πωλήσεων με το μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους.

Ο ξενοδοχειακός- τουριστικός κλάδος, χαρακτηρίζεται από επιχειρήσεις με υψηλό επενδυμένο κεφάλαιο, εξάλλου πρόκειται για βιομηχανία εντάσεως κεφαλαίου¹⁷². Σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα, η απόδοση των πωλήσεων ως προς το επενδυμένο κεφάλαιο κυμαίνεται στο 10-12%¹⁷³, εξαιτίας της κλαδικής ιδιαιτερότητας αυτής. Γενικά, η καλύτερη τακτική για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος είναι ο συνδυασμός αυτών των πολιτικών και όχι η μονοδιάστατη επιλογή στρατηγικής βελτίωσης της θέσης της επιχείρησης.

2.2 Βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός- Προϋπολογισμοί

Ο προϋπολογισμός είναι ένα στρατηγικό πλάνο που κατευθύνει το στρατηγικό

¹⁷¹ σε αυτή την κατεύθυνση θα οδηγήσει η πολιτική μάρκετινγκ που αναλύσαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο

¹⁷² McEvoy, (1997).

¹⁷³ Σωτηριάδης Μ. (2005)

σχεδιασμό σε χρονοδιάγραμμα ενός έτους.¹⁷⁴ Πρόκειται για μια ρεαλιστική και προσεκτική πρόβλεψη για τα οικονομικά στοιχεία (έσοδα- έξοδα) μιας μελλοντικής περιόδου. Τα πραγματικά αποτελέσματα (λειτουργικά στοιχεία) συγκρίνονται με τα προϋπολογισμένα, ώστε να εντοπιστούν οι αποκλίσεις και να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα.

Υπάρχουν δύο είδη προϋπολογισμού: ο λειτουργικός, ο οποίος αφορά τα έσοδα και έξοδα, με την μορφή των αποτελεσμάτων χρήσης και ο επενδυτικός, ο οποίος αφορά στις μεταβολές των περιουσιακών στοιχείων(ενεργητικό) και των υποχρεώσεων (παθητικό).

Στην περίπτωση της επιχείρησης εκμετάλλευσης των ιαματικών πηγών Λαγκαδά, εντοπίσαμε δύο προβλήματα, τα υψηλά κόστη εργασίας και τις αλλεπάλληλες διαχρονικές ζημιές. Παρακάτω, θα αναλύσουμε σενάρια προϋπολογισμού, ούτως ώστε να γίνουν κατανοητές ποιες είναι οι αποφάσεις της διοίκησης σε ότι αφορά στο συμφέρον της επιχείρησης με σκοπό αν όχι την καταστολή των ζημιών, τουλάχιστον την μείωσή τους στο ελάχιστο. Αρχικά, παραθέτουμε προϋπολογισμό με βάση τα δεδομένα της επιχείρησης (τα άμεσα της σχέδια) που αφορά στην επένδυση για την νέα γεώτρηση για επαναθέρμανση του νερού, γεγονός που προβλέπεται να συνοδευτεί με αντίστοιχη αύξηση των πωλήσεων, καθώς θα γίνει επαναπροσανατολισμός από μεριάς της επιχείρησης και σε νέες αγορές. Ως εκ τούτου εξετάζουμε το σενάριο αύξησης του ποσοστού πληρότητας, αύξησης της τιμής χρέωσης, αλλά και του συνδυασμού των δύο παραπάνω παραμέτρων, με την πολιτική του yield management και τη μεταβολή του μείγματος πωλήσεων, αυξάνοντας την αναλογία αυτών των κατηγοριών που παρουσιάζουν υψηλότερα περιθώρια κερδών ή μειώνοντας τα έξοδα ανά κατηγορία που παρουσιάζουν αρνητικά περιθώρια κερδών.

2.2.1 Πρόβλεψη Πωλήσεων¹⁷⁵

Για όλα σχεδόν τα επιχειρηματικά σχέδια οι προβλέψεις των εσόδων των πωλήσεων είναι το κλειδί για τη γνώση του μέλλοντος¹⁷⁶. Η πρόβλεψη πωλήσεων για τον πρώτο χρόνο θα πρέπει να γίνεται σε μηνιαία βάση, ενώ για τα επόμενα χρόνια μπορεί να εκφράζεται σε τριμηνιαία βάση.¹⁷⁷ Η βάση για την πρόβλεψη πωλήσεων μπορεί να είναι οι μέσες μηνιαίες πωλήσεις μιας επιχείρησης παρόμοιου μεγέθους ενός ανταγωνιστή, ο οποίος δραστηριοποιείται σε μια παρόμοια αγορά ώστε να προσδιοριστεί το επιδιωκόμενο και

¹⁷⁴ B. Brotherton (2004)

¹⁷⁵ Παράρτημα, πίνακας 6,7 & 8

¹⁷⁶ Stutely, 2002

¹⁷⁷ Ι. Λαζαρίδης, Δ. Παπαδόπουλος 2005

αναμενόμενο μερίδιο αγοράς της εξεταζόμενης επιχείρησης.¹⁷⁸

Η πρόβλεψη των πωλήσεων είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για την εφαρμογή του πλάνου μάρκετινγκ και συνήθως συνεξετάζονται εφόσον ο σχεδιασμός και η αποτελεσματική ανάπτυξη των πόρων του μάρκετινγκ βασίζονται στα δεδομένα της πρόβλεψης των πωλήσεων.¹⁷⁹ Παρέχουν επιπρόσθετα βάση για την εκτίμηση της λειτουργίας και της παραγωγικότητας της επιχείρησης και ενίσχυση στον περιεκτικό προγραμματισμό και τη στρατηγική της επιχείρησης.

Αν υπάρχει μακρύ ιστορικό στοιχείων σχετικά με τις πωλήσεις μπορεί να γίνει χρήση ποσοτικών μοντέλων όπως η παλινδρόμηση ή ο κινητός μέσος χωρίς ωστόσο να παραβλέπουμε τις ποιοτικές παραμέτρους όπως είναι το επίπεδο της οικονομίας¹⁸⁰ Οι πιο δημοφιλείς τεχνικές πρόβλεψης των πωλήσεων είναι οι χρονοσειρές, η προσέγγιση των ελάχιστων τετραγώνων (least squares), απλή και πολλαπλή παλινδρόμηση, input-output tables, τα διαγράμματα νεκρού σημείου (breakeven charts)¹⁸¹. Οι πιο γνωστές τεχνικές είναι αυτές του κινούμενου μέσου όρου, της εκθετικής εξομάλυνσης, και της παλινδρόμησης¹⁸². Συνήθως, εξαιτίας της μεγαλύτερης ευκολίας που παρουσιάζει, τα στελέχη χρησιμοποιούν τη μέθοδο του κινητού μέσου όρου και αυτή της εξομάλυνσης, όπου γίνεται χρήση των ιστορικών δεδομένων για τον προσδιορισμό μιας "εξομαλυμένης" (smoothed) τιμής για τις χρονοσειρές. Στη συνέχεια αυτή η "εξομαλυμένη" τιμή προεκτείνεται ώστε να αποτελέσει πρόβλεψη για τη μελλοντική τιμή της χρονοσειράς. Έπειτα ακολουθούν δύο υποδιαίρεσεις της κλάσης των μεθόδων εξομάλυνσης, αυτή του κινητού μέσου όρου και της εκθετικής εξομάλυνσης, η οποία αποδίδει άνισα βάση στα ιστορικά δεδομένα.¹⁸³ Παράλληλα, συχνά προσφεύγουν και σε επεξηγηματικά μοντέλα όπως αυτό των γραμμικών συναρτήσεων, όπου η εξαρτημένη μεταβλητή είναι οι πωλήσεις και ανεξάρτητη μεταβλητή η τιμή πώλησης ή το κόστος πωληθέντων, τα οποία μοντέλα παρέχουν την δυνατότητα πρόβλεψης της μελλοντικής τιμής κάποιου μεγέθους, για διάφορους συνδυασμούς τιμών των μεταβλητών εισόδου.

Ποσοτικά, μια καλή βάση για την πρόβλεψη πωλήσεων ενός μήνα είναι τα έσοδα πωλήσεων του ίδιου μήνα του προηγούμενου έτους. Είναι λοιπόν πολύ σημαντική η αναπληροφόρηση (feedback) των ιστορικών δεδομένων ώστε να προβάλλουμε τις πωλήσεις

¹⁷⁸ John G. Wacker, Rhonda R. Lummus, 2002

¹⁷⁹ R. Abratt, M. Boffon, J. Ford

¹⁸⁰ R. Abratt, M. Boffon, J. Ford (1994)

¹⁸¹ Chalmers et al (1971)

¹⁸² Cranage D. (2003)

¹⁸³ Rogers D. (1992)

στο μέλλον. Στην περίπτωση μας, χρησιμοποιούμε τη μέθοδο της σταθμισμένης τιμής του κινητού μέσου με μεγαλύτερη βαρύτητα στον τελευταίο χρόνο, στηριζόμενοι στα στατιστικά του 2005 και 2006 για το ξενοδοχείο και το υδροθεραπευτήριο αναλυτικά για κάθε μήνα, ενώ για τα υπόλοιπα τμήματα γίνεται πρόβλεψη για ετήσια βάση ελλείψει πληροφόρησης.

Όσον αφορά τις πωλήσεις αυτές ταυτίζονται με την πληρότητα. Το λογικό επίπεδο πληρότητας κυμαίνεται μεταξύ 60- 65%. Κατά τον προϋπολογισμό των πωλήσεων είναι απαραίτητος ο καταμερισμός των εσόδων κατά τους διάφορους μήνες λειτουργίας αλλά και η κατανομή τους στα διάφορα τμήματα- κέντρα εσόδων. Έτσι λοιπόν παράλληλα με την τεχνική επιμερισμού του κόστους σε τμήματα, (activity-based costing) υφίσταται και η τεχνική του προϋπολογισμού ανάλογα τη δραστηριότητα, γνωστή στη βιβλιογραφία ως activity-based budgeting (ABB¹⁸⁴). Η τεχνική αυτή ξεκινάει από τα τμήματα κόστους και η προϋπολογισμένη εκροή καθορίζει τις προϋπολογισμένες εισροές. Στην αρχική φάση του προϋπολογισμού πωλήσεων θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι πολιτικές προώθησης και μάρκετινγκ καθώς και η τμηματοποίηση της στοχοθετημένης αγοράς.

2.2.2 Πρόβλεψη πωλήσεων στα διάφορα τμήματα¹⁷⁵

Για το 2007 υποθέσαμε ότι υπήρχε σταθερότητα στα νούμερα καθώς δεν έχει καμιά σημασία η πρόβλεψη καθώς ήδη έχουμε διανύσει το μεγαλύτερο μέρος του έτους.¹⁸⁵ Μόνο στις πωλήσεις του ξενοδοχείου έχουμε στατιστικά στοιχεία για το 2007.

Συγκεκριμένα, κατά την πρόβλεψη των πωλήσεων στις *δεξαμενές* κάναμε τις παρακάτω υποθέσεις:

- Δεδομένης της αλλαγής κανόνων λειτουργίας των *δεξαμενών* αναμένεται να αυξηθούν οι πωλήσεις, καθώς πλέον η επιχείρηση αναφέρεται σε νέο κομμάτι της αγοράς, το οποίο ενδιαφέρεται για την ευεξία και την ξεκούραση και δεν αποζητά μια απλά χαμηλή τιμή αλλά το value for money. Θεωρούμε λοιπόν ότι η μεγαλύτερη κινητικότητα θα καταγράφεται στη διάρκεια των Σαββατοκύριακων και των αργιών. Ελλείψει της δυνατότητας συνυπολογισμού των αργιών, διαχωρίσαμε την εβδομάδα σε δύο μέρη ανάλογα με την πληρότητα που αναμένεται να παρουσιάζουν, ήτοι στα Σαββατοκύριακα (3 ημέρες) όπου αναμένεται υψηλή κίνηση και στις καθημερινές (4 ημέρες).

-Μέχρι σήμερα δουλεύουν καθημερινά σε συνεχές ωράριο για 15 ώρες οι δύο *δεξαμενές* χωριστά για τις γυναίκες και τους άνδρες εναλλάξ κάθε δύο ώρες έκαστη. Θεωρήσαμε ότι στις δύο *δεξαμενές* εισχωρούν καθημερινά κατά μέσο όρο 130 άτομα στη περίοδο υψηλής τουριστικής περιόδου (Ιούνιος- Οκτώβριος) και 35 σε περιόδους χαμηλής

¹⁸⁴ Colin Druly (2002)

¹⁸⁵ Η εκπόνηση της εργασίας γίνεται Δεκέμβριο 2007

τουριστικής κίνησης¹⁸⁶. Με την αναδιαμόρφωση των δεξαμενών θα διαφοροποιηθεί και το ωράριο και το καθεστώς λειτουργίας τους. Συγκεκριμένα, η μία δεξαμενή θα λειτουργεί σε 24ώρη βάση και θα υπάρχει η δυνατότητα ιδιωτικής κράτησης της δεξαμενής για 30 λεπτά, σε μια τιμή η οποία σαφώς θα είναι ανταγωνιστική.

- Για την δεξαμενή θα γίνονται κρατήσεις μισαώρου και ως εκ τούτου, υπολογίζοντας και τους νεκρούς χρόνους μεταξύ των αλλαγών των λουομένων θεωρούμε ότι ο μέγιστος ημερήσιος αριθμός κρατήσεων δεν θα ξεπερνάει τις 36, ενώ εξαιτίας της φύσης της παρεχόμενης υπηρεσίας η τιμή πώλησης θα ανέρχεται στα 15 ευρώ. Η τιμή αυτή διαμορφώθηκε από τις τιμές της αγοράς, καθώς ο ανταγωνισμός ξεκινάει από αυτή την τιμολόγηση. Δεδομένης της πλεονεκτικής γεωγραφικής της θέσης (κοντά στο κέντρο της Θεσσαλονίκης), θεωρούμε την τιμή αυτή ανταγωνιστική. Υπολογίζουμε λοιπόν ότι τα μέγιστα δυνατά ημερήσια έσοδα για την επιχείρηση, εφόσον υπάρχει 100% πληρότητα ανέρχονται στα 540 ευρώ¹⁸⁷.

-Το νέο καθεστώς της ιδιωτικής χρήσης της δεξαμενής θα υφίσταται μόνο τους 7 μήνες της χαμηλής τουριστικής περιόδου, καθώς μέσα στη φιλοσοφία της επιχείρησης είναι η διατήρηση του υφιστάμενου πελατολογίου της- άτομα τρίτης ηλικίας που επισκέπτονται τα λουτρά για θεραπευτικούς λόγους και διαμένουν στο συγκρότημα τουλάχιστον για μία εβδομάδα, το οποίο σημαίνει υψηλές εκροές για την επιχείρηση τους μήνες Ιούνιος-Οκτώβριος. Εξάλλου, το 5μηνο της υψηλής ζήτησης για τις ιαματικές πηγές Ιούνιος-Οκτώβριος η πληρότητα ανέρχεται σε πολύ υψηλά επίπεδα και το καθεστώς κοινόχρηστης δεξαμενής εξυπηρετεί πολλά περισσότερα άτομα ταυτόχρονα, αυξάνοντας τα έσοδα της. Εκ των πραγμάτων, το τμήμα αγοράς στο οποίο θα απευθύνεται η πρακτική ιδιωτικής κράτησης κατά την περίοδο αυτή εμφανίζει χαμηλή ζήτηση για τις ιαματικές πηγές και μεγάλη ζήτηση για τον θαλάσσιο τουρισμό. Επομένως, με την πρακτική αυτή μπορεί να εκμεταλλευτεί την «νεκρή» περίοδο και να αυξήσει τα έσοδά της με αποτέλεσμα τη μείωση των ζημιών.

- Στο σενάριο μας συντηρητικά υποθέσαμε ότι για την ιδιωτική πισίνα, τα Σαββατοκύριακα θα υπάρχει μέση πληρότητα 60%, τουλάχιστον και τις καθημερινές μέση πληρότητα 50% στην τιμή των 15 ευρώ για μισή ώρα, ενώ για τους τέσσερις μήνες που θα λειτουργεί με το παλαιό καθεστώς της κοινόχρηστης δεξαμενής δεν υπάρχουν μεταβολές. Συγκεκριμένα, θεωρούμε ότι διαχρονικά θα υπάρχει αύξηση στο ποσοστό πληρότητας στην πισίνα με το καθεστώς ιδιωτικής κράτησης, ξεκινώντας από 60% τον πρώτο χρόνο των προβλέψεων για τα Σαββατοκύριακα, 65% τον δεύτερο, 70% τον τρίτο και τέταρτο ενώ στο

¹⁸⁶ Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία για τα εισιτήρια το 2006.

¹⁸⁷ Το αποτέλεσμα αυτό προέρχεται από το γινόμενο των 36 κρατήσεων επί 15 ευρώ η κράτηση στη δεξαμενή

τέλος της πενταετίας το ποσοστό πληρότητας θα ανέλθει στο 75%. Αντίστοιχα, για τις καθημερινές προβλέπουμε πληρότητα 50% τον πρώτο και δεύτερο χρόνο, η οποία αυξάνεται δεδομένης της διαφήμισης και της προβολής, στο 55% για τα τρία τελευταία έτη της πρόβλεψης, ενώ μετά την τριετία προβλέψαμε αύξηση της τιμής στα 17 ευρώ, δεδομένης της προβλεπόμενης πληρότητας.

-Περαιτέρω, προβλέψαμε μια αύξηση της τάξεως του 10% στην ημερήσια επισκευσιμότητα στη κοινόχρηστη δεξαμενή για το έτος 2008, ήτοι ο μέσος όρος των ατόμων στην υψηλή περίοδο ανέρχεται στους 140 έναντι τους 130 και στην χαμηλή τους 40 έναντι 35 για τα τρία πρώτα χρόνια της πρόβλεψης.

- Η θεωρία του σεναρίου μας όσον αφορά στην κοινόχρηστη δεξαμενή, εντοπίζεται στην διαδοχική και διαχρονική αύξηση της τιμής του εισιτηρίου κατά €0,5 έως το 2011, όταν η τιμή παραμένει στα €6 ωστόσο υπολογίζουμε αύξηση 10% περίπου στον μέσο όρο των επισκεπτών, ήτοι 150 άτομα στην περίοδο υψηλής ζήτησης και 45 στην χαμηλή περίοδο. Το 2012, δεν αναφέρεται διαφοροποίηση στον αριθμό των λουομένων αλλά, στην τιμή, η οποία έφθασε τα €6,5.

- Σύμφωνα με τα παραπάνω, και δεδομένου ότι τα μέγιστα δυνατά έσοδα το 7μηνο προκειμένου του νέου λειτουργικού καθεστώτος, θα ανέρχονται στα €115290, η επιχείρηση τελικά εμφανίζει μέση πληρότητα για το 7μηνο 50- 60%.

- Για τις υπόλοιπες υπηρεσίες του υδροθεραπευτηρίου χρησιμοποιούμε την μέθοδο του εκθετικού κινητού μέσου ως το πιο απαισιόδοξο σενάριο, για να προϋπολογίσουμε τις πωλήσεις για κάθε υπηρεσία για την επόμενη 5ετία καθώς δεν αναμένεται να συμβούν αλλαγές που θα μεταβάλλουν την υπάρχουσα κατάσταση.

-Για τα αμμόλουτρα χρησιμοποιήσαμε την απλή μέθοδο του κινητού μέσου καθώς το 2006 ήταν κακή χρονιά, ενώ δεν έχουμε στατιστικά για το 2004.

-Πάνω στα τελικά έσοδα ανά τα έτη προστίθεται το ποσό των €5000, το οποίο αφορά έσοδα από το κυλικείο των λουτρών. Για λόγους ευκολίας θεωρούμε ότι το ποσό αυτό αυξάνεται κατά 3% λόγω πληθωρισμού.

-Τέλος, θεωρούμε ότι θα ξεκινήσουν παράλληλες εργασίες που θα ολοκληρώνουν την λουτροθεραπεία, όπως για παράδειγμα χειρομαλάξεις, φυσιοθεραπεία κτλ., οι οποίες θα δώσουν ώθηση στα έσοδα του τμήματος. Με συντηρητικές εκτιμήσεις υπολογίζουμε ότι τα έσοδα από αυτές τις εργασίες θα κυμαίνονται το λιγότερο στα €18400 καθώς εβδομαδιαία προβλέπουμε τουλάχιστον 20 ραντεβού για μασάζ και άλλες παράλληλες εργασίες με τιμή έστω €15 το ραντεβού. Επομένως τον μήνα τα έσοδα αυτά θα φθάνουν τα €1200 για τους χαμηλής ζήτησης μήνες ενώ ο αριθμός αυτός θα διπλασιάζεται για το 5μηνο της υψηλής ζήτησης. Στο διάγραμμα πρόβλεψης θεωρούμε ότι θα υπάρξει 10% αύξηση των πωλήσεων

στο τομέα των παράλληλων εργασιών για δύο πρώτα χρόνια και 5% τα επόμενα τρία. Σημειώνεται ότι ο εξειδικευμένος φυσιοθεραπευτής είναι εξωτερικός συνεργάτης, και ως εκ τούτου η οποιαδήποτε απόκλιση του κόστους μεταφέρεται αυτόματα μέσω διακύμανσης της τιμής στον τελικό καταναλωτή.

Όσον αφορά στην πρόβλεψη των πωλήσεων στο *ξενοδοχείο*, γίνεται αναλυτικά για κάθε μήνα, για όλη την πενταετία, κάτω από τις εξής υποθέσεις:

-Κατά τον πρώτο χρόνο της πρόβλεψης, θεωρούμε ότι δεδομένης της αύξησης της τουριστικής κίνησης στο υδροθεραπευτήριο θα ακολουθήσει αντίστοιχα αύξηση στην πληρότητα του ξενοδοχείου. Προβλέπουμε λοιπόν στο απαισιόδοξο σενάριο αύξηση 20% για τους μήνες Νοέμβριο μέχρι Μάιο ενώ τους υπόλοιπους 5 μήνες της υψηλής τουριστικής περιόδου, προβλέπουμε αύξηση 10% στον αριθμό των διανυκτερεύσεων με αποτέλεσμα η πληρότητα του ξενοδοχείου να ανέρχεται περίπου στο 15% τους μήνες Ιανουάριο, Απρίλιο, Μάιο και Νοέμβριο, σε επίπεδα περί του 40% τους μήνες Φεβρουάριο, Οκτώβριο και Ιούνιο ενώ και το 3 μήνο Ιουλίου- Σεπτεμβρίου προβλέπεται μέση πληρότητα 62%, με τον Αύγουστο να εμφανίζει τη μεγαλύτερη ζήτηση. Η υπόθεση αυτή γίνεται για να προσδιοριστεί η πληρότητα και επομένως οι πωλήσεις για το πρώτο έτος πρόβλεψης, ήτοι 2008. Τον επόμενο χρόνο προβλέπουμε 10% αύξηση στους μήνες χαμηλής ζήτησης και 5% στους μήνες της υψηλής ζήτησης, εν συνεχεία της προβλεπόμενης ανοδικής πορείας της επιχείρησης. Για τα υπόλοιπα χρόνια χρησιμοποιούμε τη μέθοδο σταθμισμένου κινητού μέσου. Παρατηρείται διαχρονικά σταθερότητα στο ποσοστό πληρότητας, το οποίο φθάνει το υψηλότερο σημείο τον Αύγουστο (69%) και τους μήνες Ιούλιος και Σεπτέμβριος (58% και 62% αντίστοιχα) ενώ χαμηλότερη πληρότητα παρουσιάζουν οι μήνες Δεκέμβριος- Ιανουάριος, όπου το νέο τμήμα στόχος προσανατολίζεται σε άλλης μορφής τουρισμό (πχ, χιονοδρομικός, τουρισμός πόλης).

-Στη διάθεσή μας είχαμε τα μηνιαία στατιστικά των ατόμων και των διανυκτερεύσεων για το 2005 έως και 2007. Για να υπολογίσουμε τις εισπράξεις πολλαπλασιάζουμε το σύνολο των πραγματοποιηθέντων διανυκτερεύσεων με την τιμή του δωματίου πόρτας μείον το ΦΠΑ και το κόστος πρωινού και άλλους φόρους, ήτοι 25 ευρώ.

- Σαφώς, η δημιουργία ενός ξενοδοχείου στο τουριστικό συγκρότημα θα αποτελέσει μακροπρόθεσμα μια επένδυση που θα αυξήσει τα έσοδα της επιχείρησης αλλά και θα ενισχύσει την ζήτηση των διερχομένων πελατών για άλλες παράλληλες δραστηριότητες. Εντούτοις, στην εργασία αυτή δεν εξετάζουμε αυτή την προοπτική, καθώς πρωτίστως έχει σημασία η μείωση των ζημιών και η δημιουργία θετικών ταμειακών ροών που θα εξασφαλίσει την απαιτούμενη ρευστότητα στην επιχείρηση, για να μπορέσει να υποστηρίξει μια τέτοιου μεγέθους επενδυτική δραστηριότητα.

Όσον αφορά στις πωλήσεις του *εστιατορίου*, οι υποθέσεις μας στηρίζονται στην λειτουργία της αίθουσας εκδηλώσεων, το κόστος λειτουργίας της οποίας θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να συμπεριλαμβάνεται με την ανάλυση του νεκρού σημείου στην τιμή πώλησης της υπηρεσίας και να μην αναλαμβάνεται από την επιχείρηση.

- Θεωρούμε ότι η αύξηση των επισκεπτών για το υδροθεραπευτήριο θα οδηγήσει και σε αύξηση της πληρότητας του εστιατορίου, καθώς προσφέρει ένα φιλικό και πολύ προσιτό σε τιμές περιβάλλον. Επομένως, κάποιιοι λουόμενοι οι οποίοι θα επισκέπτονται την δεξαμενή -αύξηση 50% για το 2008- θα γευματίζουν στο εστιατόριο της τουριστικής μονάδας. Ήδη έχει αλλάξει ο σεφ και η ποιότητα φαγητού έχει βελτιωθεί.

- Το εστιατόριο κατά την περίοδο του χειμώνα έχει δυναμικότητα 60 ατόμων ενώ στην περίοδο της υψηλής τουριστικής κίνησης η δυναμικότητα του φθάνει την εξυπηρέτηση 150 ατόμων, εντούτοις ο μέσος όρος εξυπηρέτησης καθημερινά ανέρχεται τα 90 άτομα. Την 7 μηνι περίοδο λειτουργεί μία φορά την ημέρα ενώ κατά την περίοδο της υψηλής ζήτησης λειτουργεί σε διπλή βάρδια.. Για να υπολογίσουμε τις εισπράξεις για την πενταετία θεωρούμε ότι για τους 8 μήνες (Οκτώβριο- Μάιο), η μέση πληρότητα είναι 25% για τα δύο πρώτα χρόνια, 30% για τα δύο επόμενα και 35% για το τελευταίο ενώ για τους υπόλοιπους 4 μήνες, φθάνει το 50% τα πρώτα τέσσερα έτη και το τελευταίο ανέρχεται στο 55%.

- Θεωρούμε ότι η μέση τιμή μενού κατά άτομο είναι 10 ευρώ

- Κατά την πρόβλεψη (σύμφωνα με την ανάλυση του νεκρού σημείου), θα πρέπει να γίνει βαθμιαία και διαχρονικά αύξηση της τιμής του μενού ώστε να καλύψει το κόστος πωληθέντων. Στο σενάριο μας η τιμή αυξάνεται κατά 2,5 ευρώ για κάθε διατία, ήτοι 12,5 ευρώ κατά μέσο όρο την διατία 2009 και 2010 και 15 ευρώ για τα έτη 2011 και 2012.

- Όσον αφορά στην αίθουσα εκδηλώσεων έχει ανακαινιστεί καταλήγοντας σε αίθουσα υψηλής αισθητικής και απαιτήσεων. Το 2008 προβλέπουμε ότι θα φιλοξενήσει τουλάχιστον 10 γάμους και 20 άλλες εκδηλώσεις. Η μέση τιμή του μενού είναι 15 ευρώ, γεγονός που αποδεικνύει την στρατηγική εισβολής σε μια νέα αγορά με χαμηλή ανταγωνιστική τιμή, θυσιάζοντας από τα κέρδη της για μελλοντική ενίσχυση της παρουσίας της. Συνεπώς, τα έσοδα για τον χρόνο θα ανέλθουν σε 30 εκδηλώσειςX15 ευρώ X400 άτομα = 180000. Θεωρούμε ότι υπάρχει πληρότητα 100% στην αίθουσα διότι η συμφωνία με τον πελάτη γίνεται ανεξάρτητα αν θα εμφανιστούν όλοι οι προϋπολογισμένοι προσκεκλημένοι. Μετά το πιλοτικό διάστημα του 2008, η αίθουσα εκδηλώσεων προβλέπεται να εμφανίζει αύξηση της τάξεως του 20%.

-Η εταιρεία για να καλύπτει τα έκτακτα έξοδά της στο εστιατόριο θα μετατοπίζει το αυξημένο κόστος στις τιμές των προϊόντων που κάθε φορά θα «κλείνει» με τους πελάτες. Ως εκ τούτου, μόλις το 2011 προβλέπουμε αύξηση της μέσης τιμής του μενού στα 20 ευρώ για

την αίθουσα εκδηλώσεων.

Όσον αφορά στην πρόβλεψη των εσόδων της πισίνας, προτείνεται η αύξηση της τιμής του εισιτηρίου, με την βοήθεια της ανάλυσης του νεκρού σημείου και της μεθόδου κόστους- κέρδους- όγκου (cρν), όπως αυτή θα αναλυθεί παρακάτω.

Τέλος για την πρόβλεψη των πωλήσεων του αναψυκτηρίου βασιστήκαμε στην πρόβλεψη με την βοήθεια του σταθμισμένου κινητού μέσου, δίνοντας μεγαλύτερη βαρύτητα στο πιο πρόσφατο έτος.

2.3 Προσδιορισμός της τιμής

Ο δεύτερος παράγοντας που προσδιορίζει το ύψος των πωλήσεων είναι η **τιμή**. Η πολιτική τιμολόγησης της εταιρείας προσδιορίζεται από την τιμή της αγοράς. Για λόγους ευκολίας, η τιμή που χρησιμοποιούμε στην πρόβλεψη είναι η τρέχουσα αναπροσαρμοσμένη με το ποσοστό πληθωρισμού.

Στον τουριστικό κλάδο υφίστανται υψηλή αναλογία σταθερών εξόδων¹⁸⁸ με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να λειτουργούν με μεγάλα περιθώρια κέρδους. Με άλλα λόγια υφίσταται μεγάλη ευχέρεια τιμολόγησης, γεγονός που αυξάνει την δυσκολία προσδιορισμού της οικονομικής διαχείρισης. Ωστόσο, η τιμολογιακή πολιτική που υιοθετεί δεν πρέπει να είναι επιζήμια για την μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά της, αντίθετα θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και ο ανταγωνισμός και οι συνθήκες αγοράς. Σαφώς, η διαφοροποίηση της τιμολόγησης, πρέπει να συμβαδίζει με την καμπύλη ζήτησης και το προφίλ των επισκεπτών που στοχεύει η επιχείρηση¹⁸⁹

Στην βιβλιογραφία υφίστανται διάφορες μέθοδοι τιμολόγησης, όπως για παράδειγμα η συμβατική μέθοδος τιμολόγησης, η οποία προσδιορίζει την τιμή ως άθροισμα της τιμής που καλύπτει το κόστος πλέον του κέρδους όπως αυτό διαμορφώνεται από την απόδοση επενδυμένου κεφαλαίου (RevPar), η μέθοδος του περιθωρίου κέρδους (τιμολόγηση οριακού κόστους), η οποία αποσκοπεί στη μεγιστοποίηση των περιθωρίων κέρδους με την κάλυψη των σταθερών εξόδων (με τη βοήθεια του νεκρού σημείου) και η μέθοδος αγοράς, η οποία δίνει έμφαση στην τιμή της αγοράς και της ανάγκης της πελατείας και ανάλογα ρυθμίζονται τα έξοδα¹⁹⁰. Σαφώς, η ισορροπία επιτυγχάνεται μόνο αν χρησιμοποιηθεί μια συνολική προσέγγιση λαμβάνοντας υπόψη τα πλεονεκτήματα και των τριών μεθόδων τιμολόγησης.

Στην περίπτωση των ιαματικών πηγών Λαγκαδά, η τιμή είναι χαμηλότερη από τους ανταγωνιστές, αναγνωρίζοντας το κόστος ευκαιρίας, καθώς θυσιάζει ένα μέρος από τα

¹⁸⁸ Kotas 1986

¹⁸⁹ Donaghy et al., 1995

¹⁹⁰ Verginis 1999

κέρδη για την καλύτερη τοποθέτηση και καθιέρωση στην αγορά. Είναι σαφές ότι χρησιμοποιείται η μέθοδος αγοράς. Εξάλλου, ο κύκλος εργασιών στη περίπτωση αυτή είναι πολύ ευαίσθητος στην τιμή πώλησης και αυτό διότι το μεγαλύτερο μέρος των πελατών της είναι άτομα χαμηλού εισοδηματικού επιπέδου. Τα καθαρά κέρδη μεγιστοποιούνται από την επιλογή της κατάλληλης τιμής χρέωσης, η οποία επιφέρει ένα ικανοποιητικό επίπεδο πληρότητας¹⁹¹. Σημειώνεται ότι κατά τη διάρκεια της πρόβλεψης τα λάθη είναι μεγαλύτερα, καθώς μιλάμε για επιχείρηση η οποία πραγματοποιεί ζημίες και άρα υπάρχει μεγαλύτερη ασάφεια και ρίσκο.¹⁹² Παράλληλα, και τα σενάρια είναι περισσότερο αισιόδοξα ως ίθισται σε επιχειρήσεις με ζημία¹⁹³. Γενικά, δεδομένης της μη κερδοσκοπικής της φύσης, η επιχείρηση εντάσσει μέσα στην φιλοσοφία της για την ανάπτυξη του τόπου και την διατήρηση της τιμής σε χαμηλά επίπεδα, κυρίως όσον αφορά το υδροθεραπευτήριο, όπου η ζήτηση είναι ελαστική, καθώς πρόκειται για προϊόν πρώτης ανάγκης ενώ από την άλλη πρόκειται αναμφισβήτητα για ένα φυσικό πόρο, ο οποίος θα πρέπει να βρίσκεται στην ευχέρεια όλων των ενδιαφερομένων. Η μοναδική προοπτική διαφοροποίησης της τιμής στο υδροθεραπευτήριο μπορεί να γίνει μόνο με την παροχή διαφοροποιημένης υπηρεσίας, η οποία καλύπτει ανάγκες ξεκούρασης και ευεξίας, οπότε και ο καταναλωτής υποχρεούται να πληρώσει κάτι παραπάνω. Το πόσο παραπάνω υπολογίζεται με τις διάφορες μεθόδους, χωρίς ωστόσο να απομακρυνόμαστε από τα δεδομένα της αγοράς.

Από την άλλη, η υψηλότερη τιμή πώλησης δεν συνεπάγεται απαραίτητα και υψηλότερα έσοδα. Τα καθαρά κέρδη μεγιστοποιούνται από την επιλογή της κατάλληλης τιμής χρέωσης η οποία έχει ως αποτέλεσμα ένα ικανοποιητικό αριθμό διανυκτερεύσεων και δημιουργεί ένα αποδεκτό ύψος λειτουργικών εξόδων. Περαιτέρω, πολλές φορές θα πρέπει να θυσιάσουμε ένα μικρό μέρος των προβλεπόμενων κερδών για να συνεχίσει να είναι ανταγωνιστική.

Στην μελέτη αυτή θα χρησιμοποιήσουμε την προσέγγιση των δύο τρίτων, η οποία στηρίζεται και στις δύο μεθόδους τιμολόγησης. Αρχικά, υπολογίζουμε τη μέση τιμή για κάθε τμήμα και τη μέση δαπάνη ανά κέντρο, ώστε να αποτυπωθεί η γενική εικόνα των εσόδων που απαιτούνται για την κάλυψη των εξόδων και την επίτευξη μιας ικανοποιητικής απόδοσης επενδυμένου κεφαλαίου (ανάλυση νεκρού σημείου). Στη συνέχεια, υπολογίζουμε τις τιμές αυτές σύμφωνα με τον ανταγωνισμό, προσαρμόζοντάς τις όπου είναι

¹⁹¹ Σωτηριάδης, 2000

¹⁹² Das 1998

¹⁹³ Moses 1990

απαραίτητο.¹⁹⁴

Υποστηρίζεται ότι προκειμένου να προσδιοριστεί η ζήτηση στον τουριστικό κλάδο, απαιτείται ο προσδιορισμός μιας ευέλικτης τιμολόγησης, και ότι σε αρκετές περιπτώσεις είναι ωφέλιμες η προώθηση προσφορών πακέτων, ώστε να αυξηθεί η πληρότητα¹⁹⁵. Εξάλλου η μείωση της τιμής πολλές φορές έχει θετικά αποτελέσματα σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα, όπως επιβεβαιώνεται και από την περίπτωση του ξενοδοχειακού κλάδου στην Σουηδία, όπου η μείωση των τιμών κατά 4% στις τιμές των ξενοδοχείων, επέφερε αύξηση στην πληρότητα τους αλλά και στην αποδοτικότητά τους¹⁹⁶. Εντούτοις, η μείωση των τιμών, χωρίς την ανάλυση άλλων παραμέτρων, δεν αποτελεί λύση και ίσως μειώσει τα καθαρά κέρδη της επιχείρησης.

Όσον αφορά το ξενοδοχείο είναι εμφανές ότι πρόκειται για το πιο επικερδές τμήμα της επιχείρησης και αυτό οφείλεται στην υψηλή τιμή του δωματίου. Η διοίκηση της επιχείρησης επέλεξε να μην έχει μεγάλες διακυμάνσεις στις τιμές των δωματίων, και να θυσιάζει την μέγιστη δυνατή πληρότητα, διατηρώντας μια ιδιαίτερος υψηλή τιμή στην περίοδο της τουριστικής σαιζόν. Ωστόσο θα μπορούσε με διάφορες πολιτικές να μειώσει τις τιμές αυτές και κυρίως σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους χαμηλής ζήτησης, οπότε και να μην προκαλεί αρνητικά λειτουργικά κέρδη. Βέβαια, στην περίπτωση του Λαγκαδά, αυτό δεν είναι απόλυτο καθώς η πληρότητα του ξενοδοχείου συνοδεύεται με την πληρότητα του υδροθεραπευτηρίου αλλά και την καταγωγή των λουόμενων. Δεδομένου ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των λουόμενων κατά την χειμερινή περίοδο αποτελείται από άτομα που προέρχονται από την ευρύτερη αστική περιοχή (Λαγκαδά, Θεσσαλονίκη) δεν προβλέπεται ιδιαίτερη διαφοροποίηση στην πληρότητα του ξενοδοχείου ακόμη και αν μειωθούν οι τιμές. Στην τιμολόγηση των δωματίων πρωταρχικός σκοπός είναι η τιμή εκείνη που θα παρέχει αποδεκτή απόδοση επενδυμένου κεφαλαίου.¹⁹⁷ Επομένως στα σενάρια μας, ο στόχος της επιχείρησης είναι η μείωση των ζημιών και η μακροχρόνια θετική απόδοση του επενδυμένου κεφαλαίου (το 2006 ανήλθε σε -39%).

Σύμφωνα με την πρώτη μέθοδο τιμολόγησης «έξοδα- συν», για να μπορέσουμε να μειώσουμε τις ζημιές στο μισό, και να βελτιώσουμε την απόδοση επενδυμένου κεφαλαίου στο μισό της αρνητικής απόδοσης για τον επόμενο χρόνο και δεδομένου ότι όλα τα υπόλοιπα έξοδα παραμένουν σταθερά (ήτοι καμιά μεταβολή στον πληθωρισμό, τα γενικά

¹⁹⁴ Leyla Göthesson and Susanna Riman, 2004

¹⁹⁵ Andersson 2004

¹⁹⁶ Svenska Dagbladet, 2004

¹⁹⁷ Σωτηριάδης 2000

έξοδα, τα εργατικά έξοδα, και τις ζημίες των άλλων τμημάτων), η μέση χρέωση διανυκτέρευσης (χωρίς ΦΠΑ, φόρους και πρωινό) θα πρέπει να ανέρχεται στα 44€, δεδομένης της πληρότητας 27%.¹⁹⁸

Επίσης είναι σημαντικό να προσδιορίσουμε τη περίοδο και τη μέθοδο **απόσβεσης** που θα χρησιμοποιήσουμε. Απόσβεση είναι η λογιστική απεικόνιση της μείωσης της αξίας ενός περιουσιακού στοιχείου. Οι αποσβέσεις κάθε χρήσης βαρύνουν το λειτουργικό κόστος και αντιπροσωπεύουν τη μείωση της αξίας του πάγιου στοιχείου. Αποτελεί έξοδο για την επιχείρηση, που δε συνεπάγεται εκροή μετρητών αλλά επηρεάζει τη ροή μετρητών εφόσον οι αποσβέσεις κάθε χρήσης επιβαρύνουν τελικά το αποτέλεσμα της οικονομικής μονάδας. Στην εργασία αυτή δεν γίνεται ξεχωριστά υπολογισμός των αποσβέσεων, καθώς δεν γνωρίζουμε τη μέθοδο που χρησιμοποιεί η επιχείρηση. Θεωρούμε ότι ακολουθεί τη μέθοδο των συντελεστών που επιβάλλει η νομοθεσία. Κατά την πρόβλεψη των αποτελεσμάτων, συμπεριλαμβάνουμε τις αποσβέσεις μέσα στο ετήσιο ποσοστό αύξησης των σταθερών εξόδων κατά 10%.

2.4 Έξοδα

Υπάρχουν δύο είδη λογιστικής παρακολούθησης των εξόδων, ανάλογα με το πότε αναγνωρίζονται οι πωλήσεις και τα έξοδα (cash and accrual basis). Η πρώτη, η ταμειακή βάση, αναγνωρίζει τις εγγραφές στις πωλήσεις και τα λειτουργικά έξοδα όταν κινείται το ταμείο ενώ η δεύτερη, των δεδουλευμένων, αναγνωρίζει τις πωλήσεις και τα έξοδα τη χρονική στιγμή που αυτά πραγματοποιούνται άσχετα αν η κίνηση αυτή συνοδεύεται με μετρητά.¹⁹⁹ Στην περίπτωση μελέτης που εξετάζουμε θεωρούμε ότι οι εισπράξεις ταυτίζονται με τις πωλήσεις ενώ οι αγορές έχουν χρονοκαθυστέρηση λίγων εβδομάδων.

Καθώς υπολογίζουμε τα άμεσα έξοδα, και καθώς το εποχιακό προσωπικό χρησιμοποιείται σε διάφορους τομείς, τα έξοδα επιμερίζονται σε κάθε τμήμα ανάλογα το ποσοστό που καταλαμβάνουν επί των πωλήσεων.

Ταυτόχρονα με τον υπολογισμό των κεφαλαιουχικών δαπανών λαμβάνουμε υπόψη και **οργανικά έξοδα**. Τα έξοδα αυτά χωρίζονται σε λειτουργικούς τομείς με διάφορες μεθόδους κοστολόγησης (πχ φύλλο μερισμού, κοστολόγηση βασισμένη στην δραστηριότητα ABC). Τα οργανικά έξοδα ορίζονται ως το άθροισμα των Γενικών Εξόδων Διοίκησης, των

¹⁹⁸ Η διαδικασία υπολογισμού της μέσης τιμής χρέωσης της διανυκτέρευσης υπολογίζεται όταν από το σύνολο των κερδών, των σταθερών και λοιπών γενικών εξόδων και των άμεσων κοστών του τμήματος, αφαιρέσουμε τα κέρδη(προσθέσουμε τις ζημίες) των άλλων τμημάτων, και το αποτέλεσμα αυτό διαιρέσουμε με το σύνολο των διανυκτερεύσεων.

¹⁹⁹ Mary E. Barth, William H. Beaver, John R. M. Hand, Wayne R. Landsman, (1999)

Αποσβέσεων Παγίων Στοιχείων και εξόδων απασχόλησης που αφορούν μισθούς, ασφάλεια και άλλα έξοδα που αφορούν την εκπαίδευσή τους ή τη διασφάλιση καλύτερων συνθηκών εργασίας. Τα σταθερά έξοδα πρέπει να εκφράζονται ως ποσοστό επί των πωλήσεων. Γενικά, σχεδόν τα 2/3 του συνολικού κόστους αφορούν στα σταθερά κόστη, τα οποία είναι δύσκολο να επιμεριστούν²⁰⁰. Μόνο τα εργατικά έξοδα μπορούν να μειωθούν σε περιόδους χαμηλής ζήτησης και ως εκ τούτου η σωστή διοίκησή τους εξασφαλίζει την αποδοτικότητα²⁰¹. Εντούτοις, δεν θα πρέπει να λησμονήσουμε ότι υφίσταται και το κόστος ποιότητας (non tangible cost), το οποίο προέρχεται από την έλλειψη ποιότητας και το οποίο είναι πολύ δύσκολο να προσδιοριστεί²⁰². Στην εργασία αυτή δεν θα ασχοληθούμε περαιτέρω.

Το λογιστήριο της επιχείρησης μέχρι πρόσφατα δεν έκανε διαχωρισμό των εξόδων σε κέντρα κόστους, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να παρακολουθήσει ποιο τμήμα είναι επικερδές και πιο ζημιόγONO. Ως μέθοδο κοστολόγησης χρησιμοποιεί την κλασσική, η οποία όμως εξαιτίας της φύσης της υπηρεσίας, υστερεί να παρουσιάσει την αναλυτική επιβάρυνση του κάθε τμήματος στις εισροές. Η μέθοδος κοστολόγησης με βάση τη δραστηριότητα (activity based costing) θα βοηθήσει στην διοίκηση να ανιχνεύσει ποιο είναι αυτό το τμήμα που «υπερκοστίζει» στην επιχείρηση. Σαφώς, δεδομένης της έντονης εποχικότητας που αντιμετωπίζει, ακόμα και ο επακριβής προσδιορισμός του χρόνου κάθε δραστηριότητας είναι δύσκολος και για αυτό τον λόγο προτείνεται η κοστολόγηση βασισμένη στον όγκο (volume based costing) σε συνδυασμό βέβαια με το κλασσικό σύστημα κοστολόγησης. Η πρακτική αυτή- γνωστή στη βιβλιογραφία ως cpv (cost profit volume) αναλύει τη σχέση μεταξύ κόστους, όγκου, πωλήσεων και κέρδους, αποτελώντας διοικητικό εργαλείο για διάφορες αποφάσεις, όπως ο προσδιορισμός του νεκρού σημείου, η αξιολόγηση της τιμολογιακής πολιτικής, το yield management, και το μείγμα πωλήσεων, ωστόσο δεν συμπεριλαμβάνει την αβεβαιότητα²⁰³. Επομένως, χρησιμοποιούμε την κοστολόγηση βασισμένη στον όγκο για τα κόστη που εύκολα μπορεί να υπολογιστεί ο όγκος τους και για όλα τα υπόλοιπα θα χρησιμοποιήσουμε την κλασσική μέθοδο. Όσον αφορά το ξενοδοχείο χρησιμοποιούμε τη μέθοδο της συνεισφοράς, όπως και για το υδροθεραπευτήριο, ενώ για το εστιατόριο, την αίθουσα εκδηλώσεων και το αναψυκτήριο χρησιμοποιούμε τη μέθοδο της συνεισφοράς, με τη βοήθεια ενός συντελεστή περιθωρίου και τα έξοδα αναλύονται σε μισθούς, προμήθειες και άλλα σταθερά. Σαφώς, για τη παρακολούθηση του κόστους θα

²⁰⁰ Kotas 1986

²⁰¹ Harris 1992

²⁰² Leyla Göthesson and Susanna Riman, 2004

²⁰³ P.A.Phillips (1994)

πρέπει η επιχείρηση να προμηθευτεί ειδικά πληροφοριακά συστήματα τα οποία θα επιτρέψουν το γρήγορο και άμεσο follow-up²⁰⁴.

Γενικά, η πλειοψηφία στον τουριστικό κλάδο θεωρεί το μεγαλύτερο μέρος των εξόδων ως σταθερά ή ημι-μεταβλητά, και δεν τα συνδέουν με τις πωλήσεις. Τα ημιμεταβλητά κόστη μπορεί να είναι τα γενικά έξοδα διοίκησης, τα έξοδα διαφήμισης και μάρκετινγκ, τα έξοδα ενέργειας ενώ στα σταθερά υπολογίζονται τα ενοίκια, οι φόροι, ασφάλειες, τόκοι και αποσβέσεις. Κάθε άλλο, αντιμετωπίζονται ως απομονωμένο τμήμα, που κυρίως συνδέεται με το προσωπικό και όχι με τη ζήτηση. Μια αρκετά απλή και πετυχημένη μέθοδος επιμερισμού των εξόδων είναι αυτή ανάλογα με τα έσοδα.²⁰⁵

Τα γενικά έξοδα όπως για παράδειγμα η θέρμανση, μπορούν να υπολογιστούν με κριτήριο την επιφάνεια κάθε τμήματος, ωστόσο, για λόγους απλοποίησης, στο παράδειγμα χρησιμοποιούμε τον επιμερισμό σύμφωνα με τα έσοδα. Η μέθοδος του επιμερισμού, δίνει τη δυνατότητα προσδιορισμού του «μέσου κόστους παραγωγής». Έτσι διαιρώντας τα συνολικά έξοδα του τμήματος δωμάτια με τον αριθμό των δωματίων ή των διανυκτερεύσεων βρίσκουμε το συνολικό κόστος ανά δωμάτιο. Το 2006 είχαμε πληρότητα 27%, δηλαδή για 180 κλίνες, καταγράφηκαν 48,6 διανυκτερεύσεις καθημερινά, αν τις αναγάγουμε στο χρόνο 17739 για την τουριστική περίοδο. Γνωρίζοντας το συνολικό κόστος (έξοδα δωματίων) υπολογίζουμε το κόστος ανά διανυκτέρευση που στη δική μας περίπτωση ανέρχεται στα 20,16 ευρώ. Ως εκ τούτου, η τιμή πώλησης του δωματίου θα πρέπει να υπερβαίνει την τιμή αυτή γεγονός που πραγματικά συμβαίνει (καθαρή τιμή πώλησης 25 ευρώ).

Σαφώς ο υπολογισμός αυτός αναφέρεται στο μέσο όρο καθώς ο πιο καθοριστικός παράγοντας είναι η πληρότητα.

Σε περίπτωση που δεν γίνεται ο επιμερισμός, χρησιμοποιείται η μέθοδος της οριακής κοστολόγησης, κατά την οποία υπολογίζεται η διαφορά μεταξύ εσόδων και οριακού κόστους, η οποία ονομάζεται στην βιβλιογραφία συνεισφορά. Με άλλα, λόγια ορίζεται ως το ποσό που συνεισφέρει στην κάλυψη των σταθερών εξόδων και στη δημιουργία καθαρού κέρδους. Αν η τιμή είναι μεγαλύτερη του οριακού κόστους, έχουμε θετική συνεισφορά και προκύπτει κέρδος από τις πρόσθετες πωλήσεις. Το αντίθετο, προκαλεί ζημία για την επιπλέον διανυκτέρευση.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις λειτουργούν κατά τμήματα και όχι βάσει προϊόντων,

²⁰⁴ Bob Brotherton 2004

²⁰⁵ Σύνολο εργατικών και γενικών εξόδων X έσοδα τμήματος

Συνολικά έσοδα

επομένως και τα έσοδα και έξοδα ταξινομούνται ανά λειτουργικό τμήμα.²⁰⁶ Εξάλλου, η σωστή πληροφόρηση θα εξασφαλίσει την επιδίωξη επίτευξης του άριστου επιπέδου εσόδων εξόδων, που θα συνεισφέρει περισσότερο στο κέρδος των επιμέρους κέντρων κόστους, και επομένως η διοίκηση θα παρεμβαίνει με διάφορες πολιτικές με σκοπό την αποκατάσταση των ροών.

Από την άλλη τα τελευταία χρόνια εντατικοποιείται το yield management. Η έννοια του “Yield Management” μπορεί να ερμηνευτεί ως “διοίκηση απόδοσης / σοδειάς” και να θεωρηθεί ότι αντιπροσωπεύει τις διαδικασίες μεγιστοποίησης των εσόδων μέσω της επίτευξης του καλύτερου δυνατού ποσοστού πληρότητας²⁰⁷ Η διοίκηση της δυναμικότητας αποτελεί σημείο-κλειδί μιας πολιτικής Yield Management²⁰⁸. Παρουσιάστηκε από την ανάγκη των επιχειρήσεων να μεγιστοποιήσουν το αποτέλεσμα, δεδομένης της σταθερής ποσότητας προϊόντων και υπηρεσιών²⁰⁹. Για πρώτη φορά υιοθετήθηκε από τα ξενοδοχεία στα τέλη της δεκαετίας του 1980, ως μέσο εισροής σε νέα τμήματα αγοράς προκειμένου να αυξήσουν το εισόδημα τους, ωστόσο η πρώτη εφαρμογή έγινε την δεκαετία του 1970 στην Αμερική από τις αεροπορικές εταιρείες²¹⁰. Κατ’ αυτό τον τρόπο, όταν διαμορφώνεται μια ελλειμματική προσφορά έναντι της τουριστικής ζήτησης, η επιχείρηση επωφελείται από την κατάσταση αυξάνοντας τη τιμή. Αντίθετα, όταν εμφανίζεται μια πλεονάζουσα προσφορά, προκειμένου να διασφαλιστεί η πληρότητα, προσφέρουν το πλεόνασμα της δυναμικότητας σε χαμηλές τιμές²¹¹. Στο πλαίσιο όμως μιας σχετικά εξισορροπημένης αγοράς, η εφαρμογή του Yield management συμβάλλει στο να δώσει μια μεγαλύτερη δυναμική στην οργάνωση των υπηρεσιών. Πολλές φορές η έννοια αυτή παρεξηγείται, καθώς πιστεύεται ότι δεν είναι τίποτε περισσότερο από μια απλή προσφορά των υπηρεσιών σε εκπτώσιακές τιμές.²¹² Εφαρμογές του θεωρούνται οι τεχνικές χαμηλότερης τιμής στη διάρκεια της εβδομάδας και υψηλότερες κατά τα Σαββατοκύριακα και τις γιορτές, ή χαμηλές τιμές τον χειμώνα σε θέρετρα θαλάσσιου τουρισμού ώστε να μειώσουν την επιβάρυνση των εσόδων από τα σταθερά έξοδα, σε περίπτωση λειτουργίας σαιζόν.

Σαφώς είναι μεγάλος ο κίνδυνος που αντιμετωπίζει η επιχείρηση στα πλαίσια μείωσης της τιμής πώλησης, να βρεθεί στο ανελαστικό τμήμα της γραμμής ζήτησης του

²⁰⁶ Σωτηριάδης (2005)

²⁰⁷ Pelé-Bonnard, (2002)

²⁰⁸ Balfet, (2001) .

²⁰⁹ Marmorstein et al., (2003).

²¹⁰ Kimes 1989

²¹¹ Jones and Hamilto 1992

²¹² Leyla Göthesson and Susanna Riman, 2004

τουριστικού «προϊόντος», με συνέπεια περαιτέρω ποσοστιαίες μειώσεις της τιμής να οδηγούν σε μικρότερες ποσοστιαίες αυξήσεις του αριθμού των τουριστών και τελική συνέπεια τη μείωση ακόμη και των ολικών εσόδων (σε πραγματικές τιμές), παρά το ότι ο αριθμός των τουριστών, σαν απόλυτο μέγεθος, θα έχει πιθανόν μεγαλώσει.

2.5 Ανάλυση Νεκρού Σημείου

Νεκρό ή ουδέτερο ή αδρανές σημείου κύκλου εργασιών είναι το ύψος εκείνο των συναλλαγών (πωλήσεων) με το οποίο η επιχείρηση καλύπτει επακριβώς τόσο το σταθερό όσο και το μεταβλητό κόστος και δεν αποκομίζει κέρδη. Αν οι πωλήσεις της επιχείρησης είναι μεγαλύτερες από αυτές του «νεκρού σημείου», τότε η επιχείρηση πραγματοποιεί κέρδος, διότι μετά το σημείο αυτό τα συνολικά έσοδα της επιχείρησης καλύπτουν τόσο το σταθερό κόστος όσο και το μεταβλητό κόστος και αφήνει επιπλέον ένα περίσσειμα «κέρδος»²¹³. Το κέρδος προσδιορίζεται ως η διαφορά μεταξύ της γραμμής των συνολικών εσόδων και της γραμμής του συνολικού κόστους. Όταν το νεκρό σημείο βρίσκεται επάνω από τις πωλήσεις της, τότε η επιχείρηση πραγματοποιεί ζημία. Μόλις η εταιρεία φτάσει το νεκρό σημείο δεδομένου καμιάς αλλαγής στη μονάδα πώλησης και του κόστους, τότε το κέρδος θα είναι η διαφορά μεταξύ της μονάδας πώλησης και του μεταβλητού κόστους. Ωστόσο, δεν ισχύει πάντα η σταθερότητα στη τιμή πώλησης και στο κόστος στο νεκρό σημείο.

Αν όλες οι δαπάνες της επιχείρησης ήταν μεταβλητές, η εξέταση του νεκρού σημείου δεν θα αποτελούσε θέμα μείζονος σημασίας²¹⁴

Η βασική αρχή, πάνω στην οποία στηρίζεται η ανάλυση του «νεκρού σημείου» (break even point), είναι η συμπεριφορά του κόστους. Αυτό συμβαίνει γιατί ένα μέρος του κόστους είναι μεταβλητό και ανάλογο των πωλήσεων, ενώ ένα άλλο είναι σταθερό, τουλάχιστον για ένα μεγάλο εύρος πωλήσεων. Συνήθως χρησιμοποιείται για τον καθορισμό της τιμής κατά τη φάση που πραγματοποιεί κέρδη η επιχείρηση ενώ πολλοί σύμβουλοι τη χρησιμοποιούν ως οδηγό για τη λήψη ορθολογικών επιχειρηματικών αποφάσεων και την εξέταση της βιωσιμότητας της επιχείρησης. Συνήθως, εμφανίζεται ως ποσοστό του κύκλου εργασιών ενώ μπορεί να εκφραστεί σε όρους μονάδων πώλησης ή σε νομισματική αξία. Οπότε, το νεκρό σημείο δείχνει το ύψος των πωλήσεων που απαιτούνται για την κάλυψη του κόστους. Το νεκρό σημείο προσδιορίζεται με την παρακάτω μαθηματική εξίσωση και απεικονίζεται και διαγραμματικά.

Η μαθηματική εξίσωση είναι:

²¹³ E.S.Moncarz, N. de J. Portocarrero (2004)

²¹⁴ Weston & Brigham 1986.

$$\tau x = \Sigma + M \Rightarrow \tau x = \Sigma + \mu x \Rightarrow \tau x - \mu x = \Sigma \Rightarrow x(\tau - \mu) = \Sigma \Rightarrow, \text{ όπου}$$

τ = τιμή πώλησης κατά μονάδα προϊόντος

x = ποσότητα παραχθείσα και πωληθείσα

Σ = πάγια (σταθερά) έξοδα

μ = μεταβλητά έξοδα κατά μονάδα (αναλογικά έξοδα)

Η αλγεβρική μέθοδος: Έσοδα = Έξοδα

Η βασική εξίσωση για να προσδιορίσουμε τις **πωλήσεις** στο νεκρό σημείο είναι²¹⁵

$$\mathbf{BESR} = \underline{\text{Σταθερά κόστη}}$$

περιθώριο συνεισφοράς

όπου το περιθώριο συνεισφοράς ισούται με το πηλίκο μεταβλητό κόστος προς πωλήσεις

Η βασική εξίσωση για να προσδιορίσουμε τις **μονάδες** στο νεκρό σημείο είναι:

$\mathbf{BE(U)} = \text{Μέσο ετήσιο Σταθερό κόστος} / (\text{μέση μοναδιαία τιμή πώλησης} - \text{μέσο μοναδιαίο μεταβλητό κόστος})$ ή $\mathbf{BE(U)} = \mathbf{BESR} / \text{μέση μοναδιαία τιμή πώλησης}$

Κατά τον υπολογισμό του θα ήταν συνετό να κάνουμε μια ανάλυση ευαισθησίας όσον αφορά οποιαδήποτε μεταβολή του κύκλου εργασιών και αντίστοιχα των παγίων λειτουργικών εξόδων (πχ ενδεχόμενες προσλήψεις, μεταβολή στην κατανάλωση ενέργειας) καθώς επίσης και του κόστους που προέρχεται από τις α ύλες ή τις αγορές των έτοιμων προϊόντων. Επιπλέον πρέπει να λάβουμε υπ' όψιν και τα προϋπολογισμένα χρηματοοικονομικά έξοδα από χρήση των τραπεζικών λογαριασμών με βάση τον κύκλο εργασιών.

Στον κλάδο εξαιτίας των υψηλών σταθερών κοστών, με αποτέλεσμα μεγάλα περιθώρια κέρδους, καθώς τα μεταβλητά επιβαρύνουν πολύ λιγότερο το συνολικό κόστος, τα έσοδα των πωλήσεων είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας στον προσδιορισμό της κερδοφορίας. Ως εκ τούτου, αν και υψηλά κέρδη μπορούν να πραγματοποιηθούν πάνω από το νεκρό σημείο, αντίστοιχα υψηλές ζημίες πραγματοποιούνται καθώς οι πωλήσεις μειώνονται.²¹⁶ Σαφώς, ο έλεγχος των εξόδων είναι πολύ σημαντικός ωστόσο χωρίς ικανοποιητικά έσοδα, δεν προβλέπεται ανάπτυξη των εργασιών.

Σε συνδυασμό με το νεκρό σημείο γίνεται και ανάλυση CPV (cost- profit- volume)

²¹⁵M. G. Jagels. M.M.Coltman (2004)

²¹⁶ Paul A. Phillips 1994

κατά την οποία εξετάζουμε τις αναγκαίες τροποποιήσεις που πρέπει να γίνουν στις πωλήσεις ή τις μονάδες παραγωγής, δεδομένης μεταβολής στα σταθερά κόστη. Η εξίσωση των πωλήσεων στο νεκρό σημείο γίνεται

$$\text{Απαιτούμενες πωλήσεις} = \frac{\text{Σταθερά κόστη} + \text{Καθαρά κέρδη}}$$

1- περιθώριο συνεισφοράς

ή

$$\frac{\text{Σταθερά κόστη} + \text{Καθαρά κέρδη}}$$

Μοναδιαία τιμή- μοναδιαίο μεταβλ. κόστος

Το περιθώριο συνεισφοράς, δίνει την δυνατότητα να εντοπίσουμε πιο τμήμα καλύπτει τα σταθερά του έξοδα και δημιουργεί κέρδη.

2.5.1 Νεκρό σημείο στην επιχείρηση.

Κατά την ανάλυση του νεκρού σημείου στην επιχείρηση, αρχικά υπολογίσαμε τα νεκρά σημεία κάθε τμήματος και ανάλογα έγινε η λήψη των διάφορων εναλλακτικών αποφάσεων, ώστε να επιτευχθούν οι συγκεκριμένες πωλήσεις ή αντίστοιχα να μειωθούν τα μεταβλητά κόστη κατά τέτοιο τρόπο ώστε το περιθώριο συνεισφοράς να μειωθεί και επομένως να μεταβληθεί σε εφικτά επίπεδα το απαραίτητο ύψος των πωλήσεων ώστε η επιχείρηση να μην είναι πλέον ζημιογόνα.

Από την ανάλυση του νεκρού σημείου παρατηρούμε ότι μόνο οι πωλήσεις του ξενοδοχείου βρίσκονται πάνω από το νεκρό σημείο κατά 45%, το οποίο σημαίνει ότι η επιχείρηση πραγματοποιεί κέρδη ενώ παράλληλα ο αριθμός των διανυκτερεύσεων για το 2006 υπερβαίνει του απαραίτητου αριθμού διανυκτερεύσεων ώστε να είναι επικερδής η επιχείρηση. Όσον αφορά στο υδροθεραπευτήριο, αν και από την δραστηριότητά του καλύπτει τα μεταβλητά έξοδα (85% επί των πωλήσεων), εντούτοις δεν καλύπτει τα σταθερά κόστη που του αναλογούν ενώ αντίστοιχα το ίδιο ισχύει και για το αναψυκτήριο, όπου στο τμήμα αυτό μόλις που καλύπτονται τα μεταβλητά έξοδα.

Σε αλλά τμήματα όπως το εστιατόριο και η πισίνα, τα μεταβλητά έξοδα υπερβαίνουν τα έσοδα του συγκεκριμένου τμήματος, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει αναλογία στα σταθερά έξοδα, τα οποία επιβαρύνουν τα υπόλοιπα τμήματα ενώ εμφανίζουν αρνητικό περιθώριο μεικτού κέρδους.

Συγκεκριμένα, κατά την ανάλυση του νεκρού σημείου έγιναν οι εξής υποθέσεις:

1) Στο μεταβλητό κόστος συνυπολογίζουμε και τα εργατικά που αναλογούν κατά μέσο όρο σύμφωνα με τον αριθμό του προσωπικού που απασχολεί κάθε τμήμα. Έχουμε επιμερίσει το κονδύλι που αναφέρεται στα αποτελέσματα χρήσης ως αμοιβές προσωπικού και αμοιβές τρίτων (αφορούν στις αμοιβές έκτακτου προσωπικού) ως προς το ποσοστό

απασχόλησης κάθε τμήματος. Οι αμοιβές που αφορούν στο λογιστήριο, στους συντηρητές και την διοίκηση τις θεωρήσαμε ως σταθερά έξοδα, καθώς δεν μπορούν να επιμεριστούν σε κάποιο συγκεκριμένο τμήμα, αλλά αφορούν όλη τη δραστηριότητα της επιχείρησης.

2) Το γεύμα αγάπης συνυπολογίζεται στα σταθερά έξοδα, καθώς δεν αφορά συγκεκριμένο τμήμα, ενώ οι προμήθειες που αφορούν στην προετοιμασία του δεν αφορούν την λειτουργία του εστιατορίου και ως εκ τούτου θα ήταν λάθος να συνυπολογιστεί στο κόστος πωληθέντων του τμήματος αυτού.

3) Το περιθώριο συνεισφοράς είναι το πηλίκο μεταβλητό κόστος/ πωλήσεις.

4) Τα σταθερά κόστη επιμερίστηκαν στα διάφορα τμήματα ανάλογα το ποσοστό τους επί τις πωλήσεις (έξοδα X πωλήσεις τμήματος/ συνολικές πωλήσεις.)

5) Οι πωλήσεις στο νεκρό σημείο υπολογίζονται από τη σχέση σταθερά κόστη/ 1- περιθώριο συνεισφοράς.

6) Το σύνολο των μονάδων που πρέπει να πουληθούν υπολογίζεται από τη σχέση πωλήσεις(€) στο νεκρό σημείο επί την μοναδιαία τιμή πώλησης. Στο υδροθεραπευτήριο θεωρήσαμε ως μέση τιμή τα 4,5 ευρώ καθώς το μεγαλύτερο μέρος των πωλήσεων αφορά εισιτήρια που κοστίζουν €4,5. Στο ξενοδοχείο χρησιμοποιούμε την τιμή των €40, ως μέση τιμή πώλησης του δωματίου ενώ στο αναψυκτήριο προσδιορίσαμε ως τιμή μονάδας τα €3, καθώς το ποσό αυτό αποτελεί την μέση κατανάλωση στο αναψυκτήριο.

7) Δεδομένης της αρνητικής τιμής BESR στο εστιατόριο και την πισίνα, δεν είμαστε σε θέση να υπολογίσουμε το νεκρό σημείο των τμημάτων αυτών καθώς και στις δύο περιπτώσεις δεν καλύπτονται από την λειτουργία τους ούτε τα μεταβλητά έξοδα. Ως εκ τούτου θα πρέπει να αυξηθεί η τιμή πώλησης των υπηρεσιών ώστε να αυξηθεί ο κύκλος εργασιών.

8) Θεωρούμε ότι το σταθερό κόστος γνωρίζει διακύμανση προς τα πάνω της τάξεως του 10%, ενώ το επιπλέον αυξημένο κόστος θα μετατοπιστεί σε αύξηση της τιμής των υπηρεσιών και άρα ουσιαστικά δεν θα υπάρξει σοβαρή διαφοροποίηση στο αποτέλεσμα.

Ενδεικτικά για το κάθε τμήμα αναφέρουμε σημεία κλειδιά για την ανάλυση της βιωσιμότητας της επιχείρησης.

Μετά τον επιμερισμό των εξόδων με τις υποθέσεις που προαναφέρθηκαν, το *υδροθεραπευτήριο* εμφανίζει ζημίες, οπότε με τη βοήθεια της πρακτικής *crn* υπολογίσαμε το ύψος των πωλήσεων που είναι απαραίτητες για να φθάσει στο νεκρό σημείο²¹⁷. Έπειτα, συγκεκριμενοποιήσαμε ότι οι ζημίες προέρχονται εξαιτίας του πολύ υψηλού ποσοστού των μεταβλητών εξόδων (85%) ενώ θα πρέπει για να συνεχίσει τη λειτουργία του να καλύπτει

217 Extra πωλήσεις= ζημία/ 1-% περιθωρίου συνεισφοράς.

τουλάχιστον το συνολικό κόστος. Το σύνολο των εισιτηρίων για το 2006 ήταν 46824. Για να υπολογίσουμε τη τιμή πώλησης της υπηρεσίας στο νεκρό σημείο εξισώνουμε τα συνολικά έξοδα με το γινόμενο τιμή επί ποσότητα. Συνεπώς η απαιτούμενη τιμή, δεδομένου του συνολικού κόστους θα ήταν 6,8ευρώ.²¹⁸ Ως εκ τούτου, θα πρέπει η διοίκηση να λάβει μέτρα για την αύξηση των πωλήσεων, δεδομένου ότι δεν μπορεί να αυξήσει την τιμή στα 6,8 ευρώ. Επομένως, για να φθάσει η επιχείρηση στο νεκρό σημείο, θα πρέπει να πραγματοποιήσει επιπλέον πωλήσεις²¹⁹ της τάξης των €492.000, δεδομένων των ζημιών που πραγματοποιεί ως τμήμα την κλειόμενη χρήση και του περιθωρίου συνεισφοράς, το οποίο ανέρχεται σε 0,15²²⁰.

Δεδομένης της φύσης του τμήματος το κόστος πωληθέντων ανέρχεται σε χαμηλά επίπεδα, ήτοι 8%, συνεπώς όλο το βάρος πέφτει στο κόστος των αμοιβών προσωπικού. Θεωρούμε ότι το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στο υδροθεραπευτήριο δεν είναι υπερβολικό και μάλιστα με τις νέες προτεινόμενες συνθήκες, είναι απαραίτητη η πρόσληψη ενός νέου ατόμου (τακτικό προσωπικό), το οποίο θα κάνει χρήση τα υφιστάμενα μηχανήματα και θα προσφέρει υπηρεσίες φυσιοθεραπείας και χειρομάλαξης. Υποθέτουμε ότι το άτομο αυτό θα στοιχίσει στην επιχείρηση ως ακολούθως: € 703 (συλλογική σύμβαση εργασίας ΦΕΚ 1089/Β'/2003 πλέον νόμιμων αυξήσεων) επιπλέον 44,06% η εργοδοτική εισφορά. Επομένως, για ένα νέο εργαζόμενο θα πληρώσει 14178 ευρώ, με αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους που αφορά στις πωλήσεις πλέον της αναμενόμενης αύξησης λόγω πληθωρισμού κατά 3%. Για την υψηλή περίοδο θα καλύψει τις ανάγκες της με τα επιπλέον 6 άτομα και στο κομμάτι αυτό και άρα δεν θα προβεί σε νέα πρόσληψη. Η νέα υπηρεσία έδωσε ώθηση στις πωλήσεις (αύξηση 46%) με αποτέλεσμα το νέο νεκρό σημείο να βρίσκεται κάτω από τις πραγματοποιηθέντες πωλήσεις ενώ το σύνολο των εσόδων υπερκαλύπτει το σύνολο των συνολικών εξόδων, και το τμήμα του υδροθεραπευτηρίου πραγματοποιεί κέρδη. Σύμφωνα με αυτό το σενάριο το περιθώριο συνεισφοράς ανήλθε στο 64% έναντι 85%.

Η δική μας η πρόταση λοιπόν προκειμένου να επιτευχθεί αύξηση των εσόδων για το συγκεκριμένο τμήμα είναι η επέκταση και σε νέες αγορές (άτομα νεαρά που ενδιαφέρονται για ιδιωτικές δεξαμενές, χειρομάλαξη κτλ) ή η αύξηση της τιμής στα 6,8 ευρώ, πρακτική που αντιτίθεται στη γενικότερη μη κερδοσκοπική φιλοσοφία της εταιρείας.

Όπως αναφέρθηκε οι πωλήσεις του ξενοδοχείου βρίσκονται επάνω από το νεκρό

218 Συνολικό κόστος/ όγκος πωληθέντων μονάδων

220 (100%-85%)

σημείο, κατά 44%, ωστόσο δεδομένων των μεταβλητών και σταθερών εξόδων (αναφέρουμε ότι και στο ξενοδοχείο δεν είναι δυνατή η μείωση του προσωπικού). Το τακτικό προσωπικό αποτελείται από 6 άτομα, τα οποία εργάζονται εναλλάξ με βάρδιες στη ρεσεψιόν ενώ ο καθαρισμός των δωματίων και του χώρου γίνεται από τα υπόλοιπα 2 άτομα. Οι μονάδες που πρέπει να πουληθούν στο ξενοδοχείο στο νεκρό σημείο είναι 12095 διανυκτερεύσεις, ήτοι να υπάρχει ποσοστό πληρότητας 19% ενώ, δεδομένων των υφιστάμενων κοστών, η τιμή πώλησης δωματίου στο νεκρό σημείο ανέρχεται σε 20,17 ευρώ.

Στην ανάλυση ευαισθησίας, ελέγχουμε με την βοήθεια του *crn* ποιες είναι οι απαιτούμενες πωλήσεις στο νέο νεκρό σημείο αν αυξηθεί το μεταβλητό κόστος π.χ. εξαιτίας της πρόσληψης ενός υπαλλήλου. Σε αυτή την περίπτωση η πρόσληψη ενός υπαλλήλου, το οποίο σημαίνει αύξηση του μεταβλητού κόστους κατά το ποσό των 14178 ευρώ, στο ξενοδοχείο απαιτεί αύξηση των πωλήσεων κατά 4%, *ceteris paribus*.

Όσον αφορά στο αναψυκτήριο ουσιαστικά επιβαρύνεται από σταθερά έξοδα, τα οποία δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα, γεγονός που αντικατοπτρίζει τα μειονεκτήματα της μεθόδου επιμερισμού που χρησιμοποιήσαμε. Θα έπρεπε να γίνει ο επιμερισμός σύμφωνα με τα τετραγωνικά μέτρα των εγκαταστάσεων κάθε τμήματος, ωστόσο, ελλείψει πληροφόρησης, ο επιμερισμός έγινε σύμφωνα με την συμμετοχή των εσόδων των τμημάτων στις πωλήσεις. Θα μπορούσαμε επίσης να χρεώσουμε το μεγαλύτερο μέρος των σταθερών εξόδων που αναλογούν στο αναψυκτήριο στο εστιατόριο, καθώς υπάρχει συνάφεια υπηρεσίας και το αναψυκτήριο λειτουργεί μόνο τους 5 μήνες. Άρα λοιπόν το ποσό των σταθερών εξόδων αναλογίζεται μόνο για τους 5 μήνες ενώ θεωρούμε ότι αντικατοπτρίζει μόνο το 40% των αναλογούντων εξόδων για το 5 μηνό λειτουργίας. Οπότε, τα σταθερά έξοδα του αναψυκτηρίου μειώνονται και επιβαρύνουν το τμήμα του εστιατορίου. Ως εκ τούτου, το ύψος των πωλήσεων βρίσκεται πάνω από το νεκρό σημείο, επομένως το τμήμα αυτό είναι στην ουσία κερδοφόρο και καλύπτει τα συνολικά έσοδα κατά 1,075 φορές. Τα μεταβλητά έξοδα, στην πλειοψηφία αφορούν τις αμοιβές του προσωπικού, ενώ το κόστος πωληθέντων ανέρχεται στο 9% των πωλήσεων.

Το εστιατόριο εμφανίζει ζημίες και σύμφωνα με την πρακτική *crn* πρέπει να υπολογίσουμε το ύψος των πωλήσεων που είναι απαραίτητες για να φθάσει στο νεκρό σημείο και να καλύψει τα συνολικά έξοδα. Δεδομένων των κοστών και με την προϋπόθεση ότι αυτά παραμένουν σταθερά, θα πρέπει να αυξήσουμε τα έσοδα, μέσω αύξησης των πωλήσεων ή της αύξησης της τιμής, ή και αμφοτέρων (*yield management*). Δεδομένης της μεγάλης διαφοράς των πωλήσεων μεταξύ των πραγματοποιηθέντων και των απαιτούμενων για το νεκρό σημείο, θα πρέπει να εξεταστεί η μείωση των μεταβλητών εξόδων καθώς θεωρούμε ότι δεν μπορούμε να μεταβάλλουμε τα σταθερά.. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο

ταυτόχρονα με την νέα στρατηγική πωλήσεων να οργανώσει τα έξοδά του με σκοπό την βελτίωση των αποτελεσμάτων.

Η αίθουσα εκδηλώσεων έχει ανακαινιστεί πλήρως το 2007 και αποτελεί μια επένδυση στην οποία εναποθέτει ελπίδες για βελτίωση των μεγεθών της. Υπολογίζουμε τις πωλήσεις που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν ώστε να επιτευχθεί η απόδοση επενδυμένου κεφαλαίου που επιθυμεί η επιχείρηση. Μετά την ανακαίνιση θεωρούμε την αίθουσα εκδηλώσεων ως νέο κομμάτι της τουριστικής μονάδας, καθώς μέχρι την ανακαίνισή της υπολειτουργούσε. Υποθέτουμε ότι τα σταθερά έξοδα που θα επιβαρύνουν την αίθουσα δεν θα ξεπερνούν τα €30000, ενώ το περιθώριο συνεισφοράς δεν θα πρέπει να ξεπερνά το 65%. Οπότε στο νεκρό σημείο οι πωλήσεις που θα πρέπει να πραγματοποιήσει θα είναι 85714. Τα σταθερά έξοδα που προϋπολογίσαμε ουσιαστικά αφορούν ένα μέρος από τα ήδη υφιστάμενα που αφορούν στο εστιατόριο, προσανξημένα κατά 5000 καθώς θα αυξηθούν τα τιμολόγια ενέργειας ενώ το 65% των μεταβλητών εξόδων αφορά στο 45% τις προμήθειες (φαγητό - ποτά) και το 20% το εργατικό δυναμικό. Βέβαια, το προσωπικό που θα απασχολείται στην αίθουσα εκδηλώσεων θα είναι αυτό του εστιατορίου. Η αίθουσα αυτή θα φιλοξενεί γάμους, χορούς και άλλες κοινωνικές εκδηλώσεις και υπολογίζεται μέσος όρος της τιμής του μενού (συμπεριλαμβανομένου και του ποτού) στα 15 ευρώ. Η τιμή αυτή ορίζεται ώστε να γίνει ανταγωνιστική σε άλλες αντίστοιχες αίθουσες στην περιοχή. Μετά από έρευνα που κάναμε η μέση τιμή ατόμου σε τέτοιου είδους παροχές κυμαίνεται από 15-25 ευρώ ανάλογα το μενού και τις υπόλοιπες παροχές (πχ ορχήστρα). Οπότε σύμφωνα με την ανάλυση cnr ο αριθμός των πελατών για το νεκρό σημείο θα πρέπει να είναι 5714. Οι πωλήσεις στο εστιατόριο υπολογίζονται από την ακόλουθη σχέση²²¹:

Αριθμός θέσεων X % πληρότητας (seat turnover rate) X μέση τιμή X ημέρες

Για να επιμερίσουμε τις πωλήσεις που αντιστοιχούν στο εστιατόριο και την αίθουσα εκδηλώσεων υποθέσαμε τα παρακάτω:

-Τους 8 μήνες λειτουργεί ο εσωτερικός χώρος ο οποίος έχει χωρητικότητα 40 ατόμων (10 τραπέζια) και λειτουργεί μία φορά κατά μέσο όρο την ημέρα (το μεσημέρι εκτός από ειδικές περιπτώσεις, πχ αυξημένη πληρότητα στο ξενοδοχείο όταν και λειτουργεί και βράδυ- ενώ η μέση τιμή του μενού είναι €10. Εμείς θεωρούμε ότι λειτουργεί μόνο το μεσημέρι ενώ η πληρότητά του δεν ξεπερνά το 20% τους 4 μήνες λειτουργεί και στον εξωτερικό χώρο όπου η δυναμικότητα είναι 25 με 30 τραπέζια στο προαύλιο και λειτουργεί

²²¹ M. G. Jagels. M.M.Coltman (2004)

2 φορές την ημέρα (μεσημέρι- βράδυ). Το πρωινό συμπεριλαμβάνεται στην τιμή του δωματίου και το κόστος του αφαιρείται από την τελική τιμή του δωματίου. Στον υπολογισμό μας θεωρούμε ότι η μέση δυναμικότητα είναι 80 άτομα (20 τραπέζια X 4 άτομα)-οπότε 160 δυναμικότητα (2 φορές X 80) και η μέση πληρότητα είναι 50%. Όσον αφορά στην αίθουσα εκδηλώσεων όπως προαναφέρθηκε υπολειπονούσε οπότε δεν μπορούμε να υπολογίσουμε την πληρότητά της. Για το παράδειγμα θεωρούμε ότι περιλαμβάνει το υπόλοιπο των πωλήσεων.

-Δεδομένου του μεταβλητού κόστους και των προβλέψεων των πωλήσεων η επιχείρηση μόνο το 2011 θα μπορέσει να καλύψει το μεταβλητό κόστος, *ceteris paribus*. Σαφώς το σενάριό μας είναι αρκετά συντηρητικό και για τον λόγο αυτό θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και το σενάριο ευαισθησίας. Ως εκ τούτου, και καθώς το μεταβλητό κόστος βρίσκεται σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα, ίσως επειδή πολλές δαπάνες άλλων τμημάτων τιμολογούνται στο εστιατόριο. Κατά τους χειμερινούς μήνες υπάρχει πλεονάζων ανθρώπινο δυναμικό το οποίο υποαπασχολείται και σε άλλα τμήματα αν παρουσιαστεί ανάγκη. Για τους χειμερινούς μήνες χρειάζονται δύο βάρδιες 2 σερβιτόρων, ένας μάγειρας και ένας βοηθός οι οποίοι θα απασχολούνται και στην αίθουσα εκδηλώσεων, ήτοι 6-7 άτομα. Σε περιπτώσεις λειτουργίας της αίθουσας εκδηλώσεων εναλλακτικά θα μπορούσε να γίνει απασχόληση σερβιτόρων extra ανάλογα με τις ανάγκες, οι οποίοι θα πληρώνονται για τις ώρες εργασίας όποτε χρειαστεί και το κόστος απασχόλησης των οποίων θα ενσωματώνεται στην τιμή κράτησης της αίθουσας. Την καλοκαιρινή περίοδο οι ανάγκες για προσωπικό αυξάνονται οπότε θεωρούμε ότι τα 10 άτομα υπερκαλύπτουν τις ανάγκες αυτές. Συνεπώς το μεταβλητό κόστος μειώνεται κατά το σύνολο των αποδοχών 1ατόμων τακτικού προσωπικού. Αν θεωρήσουμε ότι για κάθε τακτικό εργαζόμενο πληρώνει περίπου 15000 (συμπεριλαμβάνεται η υπερωριακή απασχόληση) τότε τα έμμεσα εργατικά μειώνονται στά $(197148 - 1 * 15000) = 182148$ Η μη σωστή παρακολούθηση των ροών ανάλογα με το τμήμα που πραγματοποιεί τις εισροές και εκροές, είναι η αιτία εμφάνισης του πολύ υψηλού κόστους πωληθέντων, το ύψος των οποίων φθάνει τα 208105 Στην πραγματικότητα φυσικά δεν ισχύει κάτι τέτοιο. Σημειώνεται ότι η λειτουργία της αίθουσας θα αυξήσει τα μεταβλητά κατά το ποσό του 45% των πωλήσεων της αίθουσας για τις προμήθειες και με 5000 τα σταθερά έξοδα.

Οι πωλήσεις του τμήματος αυτού δεν είναι ποτέ πάνω από το νεκρό σημείο Η μόνη λύση είναι η αύξηση των πωλήσεων μέσω αύξησης της ποσότητας καθώς εξαιτίας της ανελαστικής ζήτησης μια αύξηση στην τιμή θα μείωνε τη ζητούμενη ποσότητα. Αποφασίστηκε λοιπόν η οριακή διαδοχική αύξηση των τιμών ώστε να περάσει ομαλοποιημένα στους πελάτες.

Όσον αφορά στην πισίνα, λειτουργεί 3 ολόκληρους μήνες και το εισιτήριο είναι 3 ευρώ για τους ενήλικες και 1 ευρώ για την παιδική πισίνα. Για να λειτουργεί θα πρέπει να καλύπτει τουλάχιστον το κόστος της. Θεωρούμε λοιπό ότι οι ζητούμενες πωλήσεις ανέρχονται όσο και το συνολικό της κόστος και η τιμή του εισιτηρίου 2 ευρώ. Επομένως, για να καλύπτουν τις πωλήσεις θα πρέπει να επισκέπτονται σύμφωνα με ερν καθημερινά την πισίνα το 3μηνο λειτουργίας της 162 άτομα (πωλήσεις/2€/90 ημέρες), δεδομένου του κόστους. Το 2006 ο μέσος όρος επισκεπτών ανήλθε σε 76 άτομα. Συνεπώς υπάρχει μεγάλη απόκλιση μεταξύ των πραγματοποιηθέντων εσόδων και αυτών που είναι απαραίτητα για το νεκρό σημείο. Ελλείπει της πρόβλεψης για αύξηση του αριθμού των επισκεπτών θεωρούμε ότι μόνο η αύξηση της τιμής του εισιτηρίου θα οδηγήσει σε απομείωση της απόκλισης. Ως εκ τούτου στο σενάριό μας αυξάνουμε κατά 0,5 ευρώ κάθε χρόνο το εισιτήριο. Η πισίνα απασχολεί έκτακτο προσωπικό 1 ναυαγοσώστη, 1 κυλικείο και εισιτήρια και 1 συντηρητή-κυλικείο. Μέσα στα επενδυτικά σχέδια της επιχείρησης εντάσσεται η σκέπαση των πισινών ώστε να λειτουργούν και τον χειμώνα μέσω επιχορήγησης ή η παραχώρηση εκμετάλλευσής τους στο υπουργείο Αθλητισμού. Στην μελέτη αυτή απλά υποθέτουμε αύξηση των τιμών.

Εν κατακλείδι, σύμφωνα με τις παραπάνω υποθέσεις και προβλέψεις, η επιχείρηση εν τέλει, παρουσιάζει θετικά καθαρά αποτελέσματα το 2010, τα οποία εν όψει της συνέχισης απολαβής επιχορηγήσεων θα προσανξάνονται με αποτέλεσμα την μείωση των συσσωρευμένων ζημιών. Στο σενάριό μας, καταφέραμε την μείωση του ποσοστού των μεταβλητών εξόδων για το εστιατόριο- αίθουσα εκδηλώσεων από το 365% το 2006 στο 82% στο τέλος της πενταετίας. Γενικά, το πιο επικερδές τμήμα της επιχείρησης είναι το ξενοδοχείο και ακολουθεί το υδροθεραπευτήριο, το οποίο όμως το 2012 εμφανίζει αρνητικά αποτελέσματα, εξαιτίας της διαδοχικής αύξησης των σταθερών εξόδων (10%). Ο τελικός απολογισμός είναι οριακά κέρδη τα οποία επιβαρύνει η λειτουργία του εστιατορίου και της πισίνας. Η φορολόγηση των κερδών θα γίνει με 25%, σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία.

Σύμφωνα με το απαισιόδοξο σενάριο²²², δεν εγκρίνεται η τακτική "κράτησης" της δεξαμενής και οπότε ισχύει το παλιό καθεστώς, ήτοι οι δύο δεξαμενές είναι διαθέσιμες για το κοινό ξεχωριστά για άνδρες και γυναίκες. Στην περίπτωση αυτή χρησιμοποιούμε την μέθοδο του σταθμισμένου μέσου για την πρόβλεψη των πωλήσεων με μεγαλύτερη

²²² Προβλέπουμε απαισιόδοξο σενάριο μόνο στο υδροθεραπευτήριο καθώς είναι το τμήμα που παρουσιάζει μεγαλύτερο ενδιαφέρον, και όχι για το ξενοδοχείο διότι σύμφωνα με την ανάλυση ερν είναι το πιο επικερδές τμήμα της επιχείρησης, ενώ και η εκτίμηση μας είναι αρκετά συντηρητική. Εξάλλου, η πρόβλεψη όσον αφορά στα άλλα τμήματα δεν περικλείει κάποια ιδιαίτερη αλλαγή στις συνθήκες λειτουργίας τους ενώ οι προβλέψεις μας είναι ιδιαίτερος συντηρητικές.

επιβάρυνση στο τελευταίο έτος. Επιπλέον θεωρούμε αύξηση της τάξεως του 2% κάθε χρόνο. Αντίστοιχα τα έσοδα από τις παράλληλες εργασίες θα εμφανίζονται αισθητά μειωμένα, καθώς δεν θα πραγματοποιηθεί η στρατηγική διεύθυνσης σε νέες αγορές, επομένως η ήδη υπάρχουσα αγορά δεν εμφανίζει έντονο ενδιαφέρον για τις εργασίες αυτές. Ως εκ τούτου προβλέπουμε ότι την εβδομάδα ο μέσος όρος των ραντεβού πχ για την χειρομάλαξη θα είναι €10 επισκέψεις την εβδομάδα για το 7μηνο και 40 για το 5μηνο της υψηλής ζήτησης ενώ ισχύει η υπόθεση για αύξηση της ζήτησης κατά 10% το πρώτο χρόνο και 5% τα υπόλοιπα χρόνια της πρόβλεψης. Για τις υπόλοιπες υπηρεσίες του υδροθεραπευτηρίου ισχύουν οι υποθέσεις του βασικού σεναρίου. Σύμφωνα με την ανάλυση του νεκρού σημείου, που αφορά στο απαισιόδοξο σενάριο, ποτέ οι πωλήσεις δεν ξεπερνούν το μεταβλητό κόστος και επομένως το τμήμα του υδροθεραπευτηρίου δεν προβλέπεται στην 5 ετία να είναι επικερδές καθώς από την λειτουργία του δεν είναι σε θέση να καλύψει τους μισθούς του προσωπικού.

Προς την ίδια κατεύθυνση θα κινηθούν και οι πωλήσεις στο ξενοδοχείο, καθώς υπάρχει γραμμική σχέση ανάμεσα στη πληρότητα του ξενοδοχείου και την ζήτηση στο υδροθεραπευτήριο²²³. Το 95% των πελατών στο ξενοδοχείο, το επέλεξαν προκειμένου να πραγματοποιήσουν τη θεραπευτική τους αγωγή ή έστω για χαλάρωση και ευεξία, ενώ μόλις το 5% των επισκεπτών του ξενοδοχείου, δεν κάνουν χρήση του υδροθεραπευτηρίου, ή έστω η διανυκτέρευση τους δεν σχετίζεται με το κίνητρο του θερμαλισμού. Έτσι λοιπόν, για τον υπολογισμό των διανυκτερεύσεων στο ξενοδοχείο χρησιμοποιούμε την γραμμική μέθοδο, κατά την οποία υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ των διανυκτερεύσεων στο ξενοδοχείο και των εισιτηρίων στο υδροθεραπευτήριο. Το αποτέλεσμα αυτό το πολλαπλασιάσαμε με την μέση τιμή αφού αφαιρέσαμε τους φόρους και επιπλέον εισφορές, ήτοι €25, ενώ μετά το 2010 προβλέψαμε αύξηση της τιμής του δωματίου κατά €5. Ακόμη και στο απαισιόδοξο σενάριο, το ξενοδοχείο συνεχίζει να είναι το μοναδικό επικερδές τμήμα του ξενοδοχείου καθώς οι πωλήσεις στο 2008 βρίσκονται πάνω από το νεκρό σημείο κατά 52% των απαιτούμενων πωλήσεων.

Η πληρότητα του υδροθεραπευτηρίου θα επηρεάσει την ζήτηση στο εστιατόριο, όχι όμως άμεσα όπως συνέβη με το ξενοδοχείο. Το εστιατόριο, κυρίως τα Σαββατοκύριακα και τους θερινούς μήνες, το επισκέπτονται καταναλωτές από την περιοχή, οι οποίοι δεν κάνουν χρήση τις υπόλοιπες υπηρεσίες της τουριστικής μονάδας. Από την άλλη, η λειτουργία της

²²³ Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία των δύο τελευταίων ετών, μετά από υπολογισμούς βρήκαμε ότι η γραμμική σχέση που συνδέει την ζήτηση στο ξενοδοχείο με τους πελάτες του υδροθεραπευτηρίου είναι η ακόλουθη: $y=0,44x-3100$, με διακύμανση του συντελεστή $\beta=3100$, της τάξεως του 5%. Στη σχέση με τον συντελεστή y απεικονίζουμε την ζήτηση για διανυκτερεύσεις στο ξενοδοχείο και με τον συντελεστή x το ύψος των εισιτηρίων στο υδροθεραπευτήριο.

αίθουσας εκδηλώσεων δεν θα επηρεαστεί καθόλου από την αρνητική ζήτηση σε σχέση με το προηγούμενο σενάριο της λουτροθεραπείας, καθώς η λειτουργεί με ξεχωριστό καταναλωτικό κοινό από αυτό που επισκέπτεται την μονάδα για τουρισμό υγείας. Ως εκ τούτου, στο σενάριο μας θα μειώσουμε το ποσοστό πληρότητας κατά τους χειμερινούς μήνες, καθώς εκ των πραγμάτων η διαφοροποίηση έγκειται την περίοδο αυτή, καθώς σύμφωνα με το κανονικό σενάριο η πληρότητα στο υδροθεραπευτήριο είναι σημαντική μόνο κατά την λειτουργία της με το καθεστώς βάρδιας. Έτσι λοιπόν, θεωρούμε ότι το 2008 και 2009 η πληρότητα θα συνεχίσει να είναι στο 20%, το 2010-11 στο 25% και το 2012 στο 30%, ενώ η τιμή του μενού ανά άτομο αυξάνει στα €12,5 το 2009 και στα 15 το 2011, όπως και στο κανονικό σενάριο.

Τέλος, η επισκεψιμότητα στο υδροθεραπευτήριο βρέθηκε ότι δεν συνδέεται άμεσα με την κατανάλωση στο αναψυκτήριο και την πισίνα και ότι καθώς τα δύο αυτά τμήματα λειτουργούν μόνο κατά την υψηλή περίοδο ζήτησης, όπου και δεν παρατηρείται κάποια σημαντική διακύμανση με τα δεδομένα του κανονικού σεναρίου, υποθέτουμε ότι ισχύουν οι ίδιες υποθέσεις με αυτές στο κανονικό σενάριο.

Σύμφωνα λοιπόν με την ανάλυση του νεκρού σημείου, μόνο το ξενοδοχείο βρίσκεται πάνω από αυτό, ήτοι πραγματοποιεί κέρδη ενώ όλα τα άλλα τμήματα πραγματοποιούν ζημίες, οι οποίες συσσωρεύονται και επιβαρύνουν το αποτέλεσμα. Τα υπόλοιπα τμήματα, εκτός του αναψυκτηρίου που τουλάχιστον οι πωλήσεις του, σύμφωνα με το απαισιόδοξο σενάριο καλύπτουν το μεταβλητό κόστος, λειτουργούν με ζημίες, καθώς δεν καλύπτουν ούτε τα άμεσα έξοδα λειτουργίας. Τα αποτελέσματα των παραπάνω υποθέσεων μας οδηγούν στην απόρριψη του σεναρίου της διατήρησης του υφιστάμενου καθεστώτος, καθώς, δεν υπάρχουν προϋποθέσεις που να εξασφαλίζουν την βιωσιμότητά της επιχείρησης, η οποία για να μπορέσει να λειτουργήσει θα πρέπει να βασίζεται αποκλειστικά στις διάφορες επιχορηγήσεις.

2.6 Πρόβλεψη Ταμειακών Ροών

Όπως δηλώνει και το όνομά τους, ταμειακή ροή είναι η επιχειρηματική δυνατότητα να παραχθεί χρήμα και είναι μια από τις πιο σημαντικές καταστάσεις²²⁴. Η πρόβλεψη του κέρδους παρουσιάζει την απόδοση που αναμένεται από την επιχείρησή, ενώ η πρόβλεψη των ταμειακών ροών παρουσιάζει πότε πρέπει να γίνουν οι πληρωμές και πότε οι εισπράξεις²²⁵. Η κατάσταση αυτή δείχνει τις πηγές και τις χρήσεις των κεφαλαίων, τις ανάγκες σε νέα κεφάλαια και καταλήγει σε ένα καθαρό ποσό ταμειακού αποθέματος. Για να

²²⁴ Hwee N.Ghim, Tiong R.L.K. (2001)

²²⁵ Plenborg T. (2001)

αντικατοπτρίζει την πραγματικότητα, η κατάρτιση της κατάστασης ταμειακών ροών προϋποθέτει ότι έχουν ληφθεί υπόψη εποχιακές διακυμάνσεις στις πωλήσεις ότι έχουν εκτιμηθεί σωστά οι όγκοι των πωλήσεων και οι ανάγκες σε νέα κεφάλαια. Κατά το Διεθνές Λογιστικό Πρότυπο 7, «ο σκοπός της σύνταξης της κατάστασης των ταμειακών ροών έγκειται στην παροχή στους χρήστες των οικονομικών καταστάσεων μιας βάσης, ώστε να εκτιμούν τη δυνατότητα της επιχείρησης να δημιουργεί ταμιακά διαθέσιμα και ταμιακά ισοδύναμα, αλλά και τις ανάγκες της επιχείρησης να χρησιμοποιεί αυτές τις ταμιακές ροές». Οι προβολές των ταμειακών ροών παρουσιάζουν την ταμειακή κατάσταση της επιχείρησης στο τέλος κάθε μήνα και συνεπώς το πλεόνασμα ή το έλλειμμα, ήτοι τη χρηματοδοτική απαίτηση. Σε περίπτωση πλεονάσματος, αυτό καταχωρείται στα χρηματικά διαθέσιμα του ισολογισμού.

Η πρόβλεψη ταμειακών ροών θα ωφελήσει την επιχείρηση με πολλούς τρόπους, δεδομένου ότι αποτελεί εργαλείο για τη μέτρηση της πραγματικής απόδοσης της επιχείρησης από τη δέσμευση οικονομικών πόρων και για τον έλεγχο των μετρητών. Βραχυχρόνια, η επιχείρηση στοχεύει στην ταμειακή βιωσιμότητα, μακροχρόνια εντούτοις, ο στόχος της επιχειρηματικής δράσης μετατοπίζεται από τη ταμειακή βιωσιμότητα στη μέγιστη δυνατή αποδοτικότητα και κερδοφορία.²²⁶

Συχνά, συντάσσονται επιμέρους καταστάσεις ταμιακών ροών που αφορούν επιμέρους δραστηριότητες της επιχείρησης (λειτουργικές, επενδυτικές, χρηματοδοτικές δραστηριότητες) ενώ λαμβάνεται υπόψη και η επίδραση των συναλλαγματικών ισοτιμιών. Στην περίπτωσή μας δεν υφίσταται λόγος τέτοιου διαχωρισμού καθώς δεν υπάρχει έντονη επενδυτική δραστηριότητα στον βραχυπρόθεσμο ορίζοντα παρά μόνο τον πρώτο χρόνο, η οποία θα γίνει μέσω χρηματοδότησης από το πρόγραμμα iNTEREG III ενώ όσον αφορά την χρηματοδοτική δραστηριότητα, η μορφή δανεισμού που απολαμβάνει η επιχείρηση είναι τέτοια που είναι υποχρεωμένη μόνο για την αποπληρωμή των αναλογούντων τόκων, το ποσό των οποίων εξαρτάται από την πορεία του euribor και άρα οι διακυμάνσεις του είναι δύσκολο να προβλεφθούν για βάθος χρόνου.

Δεδομένης της σταθερότητας των απαιτήσεων εμπορευμάτων και υποχρεώσεων της εξεταζόμενης επιχείρησης, οι ταμειακές ροές επηρεάζονται καθαρά από τα κέρδη/ ζημίες και τις επιχορηγήσεις. Η πρόβλεψη ταμειακών ροών προσδιορίζει ακριβώς πόση επιπλέον χρηματοδότηση χρειάζεται η επιχείρηση για να λειτουργήσει. Ως εκ τούτου, οι συσσωρευμένες ζημίες ή το ταμειακό έλλειμμα σχετίζεται με την εκτίμηση για το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων που θα πρέπει να τοποθετηθούν. Παράλληλα, δεν αναμένεται

²²⁶ Λαζαρίδης Γ., Παπαδόπουλος Δ. (2005)

επενδυτική δραστηριότητα για την επόμενη πενταετία καθώς βασικό μέλημα της επιχείρησης είναι η μείωση των ζημιών και η δημιουργία αυτογενούς ρευστότητας μέσω της λειτουργίας της. Σε όλα αυτά δεν θα πρέπει να ξεχάσουμε την βασική φιλοσοφία της επιχείρησης η οποία είναι προσανατολισμένη στον πελάτη και στην τοπική ανάπτυξη, οπότε και είναι αναπόφευκτα τα πολύ υψηλά κόστη μισθοδοσίας.

Όσον αφορά τις λειτουργικές δραστηριότητες της επιχείρησης συχνά, η κατάσταση ταμειακών ροών συντάσσεται σε εναρμόνιση με την κατάσταση καθαρών αποτελεσμάτων χρήσης μετά από φόρους. Οι λειτουργικές δραστηριότητες περιλαμβάνουν ταμιακές κινήσεις- συναλλαγές που καθορίζουν το σχηματισμό εισοδήματος και αποτελούν ένδειξη για το αν οι επιχειρηματικές δραστηριότητες της επιχείρησης έχουν δημιουργήσει επαρκείς ταμιακές ροές για να εξοφλήσουν τις υποχρεώσεις τους. Παραδείγματα λειτουργικών ταμιακών ροών είναι οι εισπράξεις από πώληση αγαθών ή υπηρεσιών, πληρωμές τοις μετρητοίς προς προμηθευτές, εργαζομένους, οι πληρωμές ή οι εισπράξεις τοις μετρητοίς για ασφάλιστρα, συντάξεις κτλ, η πληρωμή εξόδων λειτουργίας. Κατά την σύνταξη της κατάστασης ταμειακών ροών, γίνεται η μεταφορά των αλλαγών στους λογαριασμούς του ισολογισμού από αρχή σε τέλος της λογιστικής περιόδου.

Η πρόβλεψη των πωλήσεων, του κόστους πωληθέντων και του κόστους λειτουργίας και χρηματοδότησης οδηγούν στη σύνταξη της προϋπολογιστικής χρηματοοικονομικής κατάστασης των αποτελεσμάτων χρήσης, Η κατακλείδα του λογαριασμού αποτελέσματα χρήσης δείχνει τα προσδοκώμενα κέρδη ή ζημίες από την λειτουργία της επιχείρησης. Αυτό, συνδυασμένο με άμεσες πωλήσεις παγίων, αποτελεί ένδειξη για χρηματικό έλλειμμα ή πλεόνασμα και απαιτήσεις χρηματοδότησης κατά τη διάρκεια της πρόβλεψης. Κατά την μελέτη, συντάξαμε προϋπολογισμένες καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσεων για την πενταετία 2008-12, τόσο για το κανονικό όσο και για το απαισιόδοξο σενάριο, κατά τις οποίες έγιναν οι εξής υποθέσεις:

- το κόστος πωληθέντων περιλαμβάνει τόσο το κόστος αγοράς των εμπορευμάτων όσο και το κόστος εργασίας σε κάθε τμήμα, το οποίο αυξάνεται παράλληλα με τον πληθωρισμό, ήτοι 3%.

- Οι υπόλοιπες δαπάνες ανήκουν στο σταθερό κόστος, το οποίο αυξάνεται κατά την 5ετία με ρυθμό 10%

- Θεωρούμε ότι διαχρονικά απολαμβάνει επιχορηγήσεις και άλλες επιδοτήσεις ύψους €70000. Το ποσό αυτό είναι το ελάχιστο ποσό στην τετραετία σύμφωνα με τα ιστορικά οικονομικά στοιχεία, ενώ το ύψος των επιχορηγήσεων ξεπέρασε τα €170.000 (στοιχεία 2006).

- Η φορολογία είναι 25%.

Κατά την πρόβλεψη, διαπιστώθηκε ότι σύμφωνα με το κανονικό σενάριο, η επιχείρηση θα παρουσιάζει συνεχόμενα κέρδη, τα οποία σε συνδυασμό με τις διενεργηθείσες αποσβέσεις (οι οποίες αφορούν αποκλειστικά το σύνολο των αποσβέσεων του μηχανολογικού και λοιπού εξοπλισμού) θα αυξάνουν τις λειτουργικές ταμειακές ροές της εταιρείας. Σημειώνεται ότι η πρόβλεψη των ταμειακών ροών έγινε για την τριετία καθώς μετά την τριετία δεν παρουσιάζει ενδιαφέρον δεδομένης της αυξημένης αβεβαιότητας που αποδυναμώνει το τελικό αποτέλεσμα..

Κατά την σύνταξη του προϋπολογισμού των ταμειακών ροών και του ισολογισμού υποθέσαμε:

- Η αύξηση των πωλήσεων επιφέρει αύξηση των απαιτήσεων (πελάτες, χρεώστες) έτσι ώστε το σύνολο των απαιτήσεων να αποτελεί το 6% των πωλήσεων (όπως εξάλλου ισχύει τα δύο τελευταία χρόνια). Η αύξηση των απαιτήσεων αποτελεί αρνητική ταμειακή ροή για την επιχείρηση.
- Αντίστοιχα αυξάνεται και το απόθεμα, καθώς η επιχείρηση προβαίνει σε περισσότερες αγορές ώστε να ικανοποιήσει την επιπλέον ζήτηση. Στατιστικά, τα αποθέματα αποτελούν λιγότερο από το 1% του συνολικού τζίρου, οπότε κατά τον προϋπολογισμό των οικονομικών καταστάσεων θεωρούμε τα αποθέματα ως το 1% των πωλήσεων.
- Όσον αφορά τα πάγια, ελλείπει επενδυτικού πλάνου σε κτιριακές εγκαταστάσεις θεωρούμε ότι η καθαρή αξία παραμένει αμετάβλητη στην 5ετία, ενώ οι αποσβέσεις πραγματοποιούνται με τον συντελεστή του 20%, το οποίο εξάλλου επιβεβαιώνεται και από τα ιστορικά στοιχεία που έχουμε στην διάθεσή μας. Όσον αφορά στα μηχανήματα και μηχανολογικό εξοπλισμό, θεωρούμε ότι θα υπάρξει αύξηση κατά το ποσό της νέας δεξαμενής επαναθέρμανσης του νερού, ήτοι 30.000 ευρώ ενώ θα συνεχίσει το υπόλοιπο να αυξάνεται με ρυθμό 5%, λόγω αναβάθμισης του ανά τα έτη. Τα μηχανήματα και τα έπιπλα αποσβένονται με ένα συντελεστή της τάξεως του 6%, ο οποίος αποτελεί τον μέσο όρο του ποσοστού απόσβεσης των προηγούμενων ετών.
- Το 2008 τα τεχνικά έργα θα αυξηθούν κατά 500000 ευρώ λόγω ένταξης στο πρόγραμμα ενώ και οι επιχορηγήσεις θα αυξηθούν αντίστοιχα κατά το ίδιο ποσό
- Η πολιτική της επιχείρησης έγκειται στη διατήρηση ταμείου περί του 20% των πωλήσεων.
- Τα 2 πρώτα έτη που έχουμε στη διάθεσή μας τα οικονομικά στοιχεία οι προμηθευτές αποτελούσαν το 30% των πωλήσεων, τη διετία ωστόσο 2005-6 το ποσοστό αυτό μειώθηκε στο 15% εξαιτίας της πιο γρήγορης εξόφλησής τους. Στην πρόβλεψη των χρηματοροών θεωρούμε ότι οι προμηθευτές αυξάνονται με ποσοστό 15%. Η αύξηση των υποχρεώσεων αποτελεί θετική ταμειακή ροή για την επιχείρηση.
- Ο τραπεζικός δανεισμός αφορά σε κεφάλαιο κίνησης χωρίς την υποχρέωση ανακύκλωσης,

παρά μόνο αυτή της αποπληρωμής των τόκων και συνεπώς δεν προβλέπουμε κάποια μεταβολή στα υπόλοιπά του. Σημειώνεται ότι κύριο μέλημα της επιχείρησης, δεδομένης της μόχλευσης, είναι η αποφυγή στα ξένα κεφάλαια των τραπεζών, καθώς κάτι τέτοιο διακυβεύει την βιωσιμότητα της.

- Κατά τον υπολογισμό των υποχρεώσεων από φόρους-τέλη και των ασφαλιστικών οργανισμών, στηριχθήκαμε στη μέθοδο του κινητού μέσου όρου, δεδομένης της γενικότερης σταθερότητας στα μεγέθη κατά την τετραετία 2003-6.

- Τα αποτελέσματα εις νέο είναι το σύνολο των συσσωρευμένων ζημιών πλέον τα κέρδη που προϋπολογίσαμε.

- Όπως προαναφέρθηκε η επιχείρηση δεν έχει σκοπό στην αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου και συνεπώς θεωρούμε το καταβεβλημένο κεφάλαιο σταθερό. Η αύξηση του κεφαλαίου μπορεί να πραγματοποιηθεί με την καταβολή μετρητών. Η μείωση του κεφαλαίου για την αντιμετώπιση των ζημιών δεν ενδείκνυται στην περίπτωσή μας καθώς στο νέο καθεστώς της Ανωνύμου Εταιρείας που προτίθεται να περάσει η επιχείρηση θα πρέπει να έχει συγκεκριμένο ύψος κεφαλαίου, σύμφωνα με τον νόμο περί Α.Ε 2190/1920.

- Το κεφάλαιο κίνησης της εταιρείας συνεχίζει να είναι αρνητικό ωστόσο βαίνει μειούμενο.

-Τέλος το σύνολο των επιχορηγήσεων επί των παγίων επενδύσεων αφορά και τα ποσά της αναπροσαρμογής παγίων, η οποία γίνεται κάθε 3 έτη σύμφωνα με τον νόμο. Κατά μέσο όρο στην 4 ετία ανερχόταν στα €560 χιλ. Το 2008 το υπόλοιπο αυτού του κονδυλίου εμφανίζεται αυξημένο καθώς θα πραγματοποιηθεί ένα μέρος της επιχορήγησης μέσω προγράμματος INTEREG III, ενώ το 2009 υπολογίστηκε ως το υπόλοιπο του συνόλου του παθητικού, αποδεικνύοντας ότι πρόκειται για ένα πολύ σοβαρό κονδύλι χρηματοδότησης της λειτουργίας της επιχείρησης. Το 2010 εξαιτίας της αναπροσαρμογής των παγίων παρατηρείται ταυτόχρονη αύξηση τους ενώ το 2011, το ύψος των επιχορηγήσεων και αναπροσαρμογών αυξάνουν το ταμείο της επιχείρησης.

Όσον αφορά στις ταμειακές ροές για τον πρώτο χρόνο παρατηρούμε ότι η ενδογενής χρηματοδότηση, μέσω της αύξησης του υπολοίπου των προμηθευτών, απορροφά την εκροή εξαιτίας της αύξησης του υπολοίπου των απαιτήσεων. Το 2010 προβλέπουμε ότι μετά την αναπροσαρμογή παγίων που αυξάνουν την καθαρή θέση της επιχείρησης, θα αυξηθεί κατά 200χιλ. Ευρώ ενώ προβλέπουμε περεταίρω αύξηση του ταμείου κατά 100 χιλ. ευρώ εξαιτίας της αποδοχής των επιδοτήσεων για πρόγραμμα συντήρησης των δεξαμενών. Όπως προαναφέρθηκε, η κατάσταση των ταμειακών ροών αποδεικνύει ότι η επενδυτική δραστηριότητα θα χρηματοδοτηθεί αποκλειστικά από τις επιχορηγήσεις που θα απολάβει η επιχείρηση. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι καθ' όλη την τριετία πρόβλεψης, η επιχείρηση παρουσιάζει θετικές ταμειακές ροές, επιβεβαιώνοντας ότι η δραστηριότητά της

βασίζεται κυρίως στις επιχορηγήσεις και επιδοτήσεις, δεδομένης της χαμηλής κερδοφορίας και των συσσωρευμένων ζημιών που απομειώνουν την καθαρή θέση.

Κατά την πρόβλεψη, τα στοιχεία του ισολογισμού δεν παρουσιάζουν ιδιαίτερες διακυμάνσεις ως προς το σύνολο τους, ενώ η διακύμανση στο σύνολο του ενεργητικού είναι εμφανής ανά τα χρόνια και μάλιστα πτωτική, κυρίως εξαιτίας της μείωσης της καθαρής αξίας των παγίων και των υψηλών ζημιών. Περαιτέρω υπάρχουν σημαντικές διακυμάνσεις όσον αφορά στους προϋπολογισμένους και ιστορικούς αριθμοδείκτες²²⁷. Αρχικά, διαφαίνεται βελτίωση της ρευστότητας της επιχείρησης, καθώς η διατήρηση του ταμείου σε υψηλά επίπεδα, η οποία πολλές φορές ενισχύεται από τις επιδοτήσεις και δωρεές που λαμβάνει η επιχείρηση, σε συνδυασμό με την διαχρονική σταθερή διακύμανση των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων, οδηγούν σε βελτίωση τόσο της άμεσης όσο και της κυκλοφοριακής ταχύτητας. Όσον αφορά τους δείκτες μόχλευσης, η επιχείρηση μέσω της αναδιάρθρωσης του καθεστώτος λειτουργίας, επανέρχεται τουλάχιστον για τα πρώτα χρόνια της πρόβλεψης στα φυσιολογικά επίπεδα των προηγούμενων ετών, καθώς για το 2006 δεδομένης της αρνητικής θέσης της επιχείρησης, οι δείκτες αυτοί έπαιρναν πολύ υψηλές τιμές. Αντίστοιχα, υψηλές τιμές αναμένεται να εμφανίζουν προς τα τελευταία έτη της πρόβλεψης, γεγονός που δεν χρήζει ιδιαίτερου σχολιασμού καθώς μεσολαβεί μεγάλο χρονικό διάστημα που μπορεί να ανατρέψει κάθε μορφής σεναρίου. Εξάλλου, η κατάρτιση όλων των καταστάσεων αυτών γίνεται ώστε να βοηθηθεί η επιχείρηση κατά την λήψη αποφάσεων και να προσαρμόσει την στρατηγική και τα σχέδιά της ανάλογα με την υπάρχουσα κάθε φορά κατάσταση.

Όπως φαίνεται στον πίνακα πρόβλεψης των αριθμοδεικτών, μέσω της στρατηγικής διεύθυνσης που έχει υιοθετήσει, θα καταφέρει να πετύχει και τον βραχυπρόθεσμο στόχο της, ήτοι την θετική απόδοση των κεφαλαίων. Οι δείκτες ROA και ROE αν και σε χαμηλά επίπεδα, τουλάχιστον τα πρώτα χρόνια της πρόβλεψης, θα εμφανίζονται θετικοί. Τέλος, το περιθώριο μεικτού κέρδους παρουσιάζεται κοντά στον μέσο όρο του κλάδου (περίπου 30%) σε αντίθεση με το αρνητικό περιθώριο το 2006-7 ενώ και ο τραπεζικός δανεισμός στα προβλεπόμενα επίπεδα πωλήσεων εμφανίζεται αποδεκτός (περίπου 50% των πωλήσεων). Σημειώνεται ότι πέρα από την πρώτη χρονιά πρόβλεψης, όπου το ποσοστό αύξησης είναι σημαντικό, τα επόμενα χρόνια, συντηρητικά αναμένεται διαχρονική αύξηση της τάξεως του 6%, η οποία είναι πολύ λογική δεδομένων των υποθέσεων που έγιναν παραπάνω.

²²⁷ Παράρτημα, πίνακας 9

2.7 Πηγές κεφαλαίων- Κίνδυνοι

Δεδομένου ότι όλα τα οικονομικά πλάνα απαιτούν χρηματοδότηση, θα πρέπει να προσδιορίσουμε όλες τις πηγές χρηματοδότησης²²⁸. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, απορρίπτεται η χρηματοδότηση από ίδια κεφάλαια καθώς αυτά αποδυναμώνονται διαχρονικά εξαιτίας των ζημιών. Περαιτέρω, η άντληση ξένων κεφαλαίων μέσω τραπεζών δεν ενδείκνυται καθώς η επιχείρηση είναι ιδιαίτερος μοχλευμένη, και η επιπλέον επιβάρυνση με ξένα κεφάλαια, τα οποία θα συνοδεύονται και με την υποχρέωση για αποπληρωμή των τόκων, θα λειτουργήσουν εις βάρος της. Τα ξένα είναι απαιτητά και το βασικό κόστος είναι η χρέωση τόκου, ενώ ταυτόχρονα μειώνουν τις ταμειακές ροές. Ως εκ τούτου, η μοναδική πηγή χρηματοδότηση απομένει η αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου, το οποίο δεν προβλέπεται στα άμεσα σχέδια της επιχείρησης, και η βελτίωση των οικονομικών της μεγεθών ώστε να δημιουργεί αυτογενώς ρευστότητα και να μπορεί να χρηματοδοτεί την λειτουργία της μέσω των χρηματοροών της. Ως εκ τούτου, προτεραιότητα της διοίκησης είναι ο σωστός προγραμματισμός των λειτουργιών και των ταμειακών ροών της, ώστε να μπορεί να χρηματοδοτήσει την δραστηριότητά της.

Η πρόβλεψη των αναγκών σε κεφάλαια συνδέεται στενά με τη χρηματοοικονομική ισορροπία της επιχείρησης, διότι στην περίπτωση μη κάλυψης των αναγκών θα προκύψει ταμειακό πρόβλημα. Ως εκ τούτου, θα πρέπει να καθιερώσουν μια κατάλληλη χρηματοοικονομική και λογιστική λειτουργία για να κρατάει ενήμερο για την χρηματοοικονομική πρόοδο και να του εξασφαλίζει ότι υπάρχει επάρκεια χρηματικών διαθεσίμων ώστε να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του και να εφαρμόσει τη στρατηγικά του σχέδια. Συνεπώς η ανάλυση του κόστους κεφαλαίου στην περίπτωσή μας είναι περιττή, καθώς δεν υπάρχουν εναλλακτικές όσον αφορά το σχήμα χρηματοδότησης.

Τέλος, θα πρέπει να επισημάνουμε τους κινδύνους που αντιμετωπίζει η τουριστική επιχείρηση, οι οποίοι καθιστούν και τις προβλέψεις ιδιαίτερος ευμετάβλητες. Η αύξηση των λειτουργικών εξόδων γίνεται με μεγαλύτερο ρυθμό από αυτό τον εσόδων, επιβαρύνοντας την οικονομική απόδοση της επιχείρησης. Το αυξανόμενο ενεργειακό κόστος, τα υψηλά ασφάλιστρα, τα εργατικά κόστη και τα αυξανόμενα επίπεδα ποιότητας, που επιβάλλουν οι αλυσίδες (brands) υψώνουν τον πήχη για την αντίστοιχη αύξηση των εσόδων. Υποχρεώνουν τα στελέχη για ανεύρεση δημιουργικών λύσεων περιορισμού των ενεργειακών καταναλώσεων, χωρίς αντίστοιχη αρνητική επίπτωση στη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Παράλληλα, ο επιτοκιακός κίνδυνος, δεδομένου του αυξημένου δανεισμού και της υψηλής μόχλευσης, καθώς και ο κίνδυνος εξάντλησης φυσικών πόρων έχουν αρνητική

²²⁸ Σωτηριάδης, 2005

επίπτωση στη βιωσιμότητα της τουριστικής επιχείρησης. Ο μεγαλύτερος ωστόσο κίνδυνος που αντιμετωπίζει η επιχείρηση είναι οι μεταβαλλόμενες προσδοκίες των πελατών, οι οποίοι τελευταία δεδομένης της τεχνολογίας, είναι πιο απαιτητικοί από ποτέ. Ο κίνδυνος που ελλοχεύει είναι η απόρριψη του προϊόντος από την νέα αγορά εάν αυτό δεν ανταποκριθεί στις απαιτήσεις τους. Επομένως, οι πολιτικές μάρκετινγκ θα πρέπει να προσαρμοστούν ώστε να απηχούν στους σύγχρονους καταναλωτές. Οι προκλήσεις αυτές δεν αντιμετωπίζονται με παθητική στάση αλλά απαιτούν ενεργό μάνατζμεντ, μέσω διαρκούς παρακολούθησης και γνώσης του τομέα του, ώστε να μπορούν να χειριστούν καταστάσεις και να προσθέσουν αξία στο τουριστικό προϊόν. Παράλληλα, ο ρόλος του δημόσιου τομέα και της τοπικής αυτοδιοίκησης, είναι εξίσου σημαντικός, καθώς οι κατάλληλες επενδύσεις και υποδομές θα οδηγήσουν στην στοχευμένη διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος.

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η διαφοροποίηση του τουρισμού υγείας σε μέσο ξεκούρασης, πέρα από μέσο θεραπείας, μας οδήγησε σε νέα δεδομένα, τα οποία προσεγγίζουν νέες αγορές και νέα πρότυπα συμπεριφοράς. Το βασικό όφελος της ανάπτυξης αυτής της μορφής ήπιου τουρισμού είναι η τόνωση της τοπικής οικονομίας και η περιφερειακή ανάπτυξη. Ο τουριστικός σχεδιασμός θα πρέπει να πραγματοποιείται στα πλαίσια ενός ευρύτερου σχεδίου για την ανάπτυξη του συνόλου των πόρων μιας περιοχής²²⁹ ενώ οφείλεται πρώτα να ικανοποιηθεί η τοπική ανάγκη ζήτησης και μετά τα υπόλοιπα σχέδια 230

Το γενικότερο θετικό κλίμα που καταγράφεται στην Ευρώπη δημιουργεί ακόμη μεγαλύτερη ανάγκη για την ανάπτυξη του ελληνικού τουρισμού υγείας, διαφοροποιημένο ωστόσο από το στεγανό πρότυπο του τουρισμού της τρίτης ηλικίας. Συνεχώς καταγράφεται υψηλή ζήτηση για τη νέα τουριστική βιομηχανία αναζωογόνησης και ευεξίας, η οποία ενισχύεται μέσω του εκσυγχρονισμού των εγκαταστάσεων και της προσέλκυσης ιδιωτικών και δημοσίων επενδύσεων. Η Ελλάδα διαθέτει τις προϋποθέσεις αλλά και το πλεονέκτημα στον Τουρισμό υγείας. Μια νέα αντίληψη αξιοποίησης των Λουτροπόλεων είναι και η Προληπτική Αγωγή με Λουτροθεραπεία. Τα άτομα που μετέχουν σε αυτόν παρακινούνται από την ανάγκη για αποκατάσταση της υγείας τους, τη θεραπεία αλλά και την ευεξία ενώ αυτή η μορφή τουρισμού συμβάλλει στην επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου και στην διατήρηση της απασχόλησης σε υψηλά επίπεδα κατά την διάρκεια των χειμερινών μηνών²³¹. Η συγκεκριμένη μορφή τουρισμού πέρα από ειδικές εγκαταστάσεις (υδροθεραπευτήριο, λουτήρες) συνήθως συνοδεύεται από ειδικές ιατρικές και φυσικοθεραπευτικές υπηρεσίες.

Στα πλαίσια αυτά η εξεταζόμενη επιχείρηση, καλείται να βρει τρόπους να «σπάσει» τα δεσμά της γραφειοκρατίας και να απαλλαχτεί από τις συσσωρευμένες ζημιές, ώστε να μπορέσει να είναι ανταγωνιστική και να ανταπεξέλθει στις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών.

Σενάρια- Μελλοντική δραστηριότητα της εταιρείας

Ο προσδιορισμός των στοιχείων που συνθέτουν τους προβλεπόμενους ισολογισμούς και τα σενάρια βιωσιμότητας της επιχείρησης, έγιναν με βάση το επιχειρηματικό σχέδιο

²²⁹ Cooke 1983

²³⁰ Cooper et al. 1993

²³¹ Ηγουμενάκης, Κραβαρίτης, Λύτρας (1998)

δράσης της επόμενης πενταετίας. Ειδικότερα

- κατά το έτος 2008 πραγματοποιείται επένδυση για την κατασκευή γεώτρησης και μηχανισμού επαναθέρμανση του νερού και της ανάπλασης του πολιτιστικού μνημείου μέσω του κοινοτικού προγράμματος INTEREGG II το συνολικό κόστος του έργου θα ανέρθει περίπου στα 750.000 ευρώ με προβλεπόμενο χρόνο ολοκλήρωσης και έναρξης λειτουργίας το 2008.

- για την κατάρτιση των προϋπολογιστικών μεγεθών των οικονομικών καταστάσεων ελήφθη υπόψιν το επιθυμητό χρηματοδοτικό σχήμα υλοποίησης, ήτοι το ύψος της επιχορήγησης και των ξένων κεφαλαίων, ελλείπει των ιδίων κεφαλαίων.

- Το αυξανόμενο κόστος ασφάλισης και επιδομάτων οδηγούν σε αύξηση του κόστους πρόσληψης και διατήρησης προσωπικού, οπότε το πλεονάζων εργατικό δυναμικό κοστίζει ιδιαίτερα στην επιχείρηση. Επομένως, πρέπει να καταστρωθεί ένα πλάνο που θα προσδιορίσει τις ανάγκες της επιχείρησης σε προσωπικό. Η μισθολογική κλίμα δεν είναι διαφορετική από αυτή που προβλέπεται από τις εκάστοτε συλλογικές συμβάσεις εργασίας για κάθε ειδικότητα. Το εργατικό κόστος αντιμετωπίζεται ως ημι μεταβλητό έξοδο.

- ο κύκλος εργασιών προβλέπεται να αυξηθεί ιδιαίτερος τον πρώτο χρόνο προϋπολογισμού, καθώς η επιχείρηση αναμένεται να εισχωρήσει σε νέα τμήματα αγοράς με αποτέλεσμα να δώσει ώθηση στις πωλήσεις της .

- ταυτόχρονα με την αύξηση των επισκεπτών στην χειμερινή περίοδο, αναμένεται να αυξηθεί και ο αριθμός των διανυκτερεύσεων κατά τους μήνες αυτούς. Στο απαισιόδοξο σενάριο υπολογίζουμε αύξηση 20% ετησίως στις διανυκτερεύσεις. Σαφώς, η δημιουργία ενός ξενοδοχείου στο τουριστικό συγκρότημα θα αποτελέσει μακροπρόθεσμα μια επένδυση που θα αυξήσει τα έσοδα της επιχείρησης αλλά και θα ενισχύσει την ζήτηση των διερχομένων πελατών για άλλες παράλληλες δραστηριότητες.

- όσον αφορά το εστιατόριο, το τμήμα που πραγματοποιεί ζημίες από την λειτουργία τους, στο νέο έτος αυτό θα γίνουν προσπάθειες να αλλάξει, μειώνοντας κυρίως τα μεταβλητά κόστη που το επιβαρύνουν και υπερκαλύπτουν τα έσοδά του.

Το στοίχημα στην συγκεκριμένη περίπτωση προβλέπει την επέκταση από πλευράς της επιχείρησης και σε άλλες παράλληλες δραστηριότητες, (βλ. υδροθεραπευτήριο, αίθουσα εκδηλώσεων), από τις οποίες θα καταφέρει να μειώσει το ποσοστό συνεισφοράς, και να αυξήσει την επισκεψιμότητα των πελατών. Ο συνδυασμό της προσφοράς του ιαματικού τουρισμού και του τουρισμού υγείας με άλλες μορφές τουρισμού θα επιτύχουν την επάλειψη της εποχικότητας ενώ θα επαυξήσουν τα έσοδα.

Γενικά, τα οφέλη είναι πολλά, καθώς εφόσον αφορά ως επί το πλείστον εσωτερικό τουρισμό υφίσταται τις λιγότερο αρνητικές επιδράσεις από διεθνείς οικονομικές συγκυρίες

ενώ παράλληλα, συμβάλλει στην αύξηση θέσεων εργασίας, και την συγκράτηση του τοπικού πληθυσμού. Συνοψίζοντας, θα πρέπει η διοίκηση μεμονωμένα αλλά και ο κρατικός μηχανισμός, σε συνεργασία, να αναλογιστούν την δυναμικότητα του τουρισμού υγείας, ώστε να συντελέσουν στην ανάπτυξή του.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

α. Ελληνική:

Βαρβαρέσος, Σ. (2000), *Τουρισμός: Έννοιες, Μεγέθη, Δομές* (2η έκδοση), Αθήνα: Προπομπός.

Βαρβαρέσος, Σ. και Σωτηριάδης, Μ. (2002), «Καταναλωτική Συμπεριφορά Τουριστών: Αναγκαιότητα Ολοκληρωμένων Προσεγγίσεων», *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών, Τόμος 108-109, σ. 347-390.*

Ηγουμενάκης, Νίκος (2000) *Τουρισμός και Ανάπτυξη*, Interbooks, Αθήνα

Ηγουμενάκης Νίκος, Κραβαρίτης Κώστας, Λύτρας Περικλής (1998), *Εισαγωγή στον τουρισμό*, Interbooks, Αθήνα

Ζαχαρόπουλος Κ., Μπαρμπίκας Η. (2001), *Τα Λουτρά της Ελλάδας – Περιηγητικός Οδηγός*, Β΄ Έκδοση, Εκδόσεις Καστανιώτη: Αθήνα

Κουμέλης Θεόδωρος, *Η συμβολή του ιαματικού –θεραπευτικού τουρισμού στην τουριστική ανάπτυξη*, Travel Daily News

Λαζαρίδης Ιωάννης, Παπαδόπουλος Δημήτριος (2005), *Χρηματοοικονομική Διοίκηση*, Τεύχος Α΄, Β΄ & Γ΄, Θεσσαλονίκη

Λεούσης Ν. (1966), *Λουτροπόλεις και Ιαματικές Πηγές*, ΕΟΤ: Αθήνα

Λύτρας, Π. (2002), *Η κοινωνία της αναμνηχής*, Interbooks, Αθήνα.

Πετρόφ, Γ., Τζωρτζάκης, Κ. και Τζωρτζάκη, Α. (2001), *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Rosili

Σπαθή Σοφία (2000), *Ο ιαματικός τουρισμός και η ανάπτυξη του τουρισμού υγείας στην Ελλάδα*, ΚΕΠΕ: Αθήνα

Σύνδεσμος Δήμων και Κοινοτήτων Ιαματικών Πηγών Ελλάδος – Ελληνική Θερμαλιστική Εταιρεία (2006), *Ιαματικές Πηγές και Λουτροπόλεις – Ελληνικός Θερμαλισμός*, Σ.Δ.Κ.Ι.Π.Ε. – Ε.Θ.Ε.: Θεσσαλονίκη

Σύνδεσμος Δήμων και Κοινοτήτων Ιαματικών Πηγών Ελλάδας (2000). *Οδηγός Ιαματικών Πηγών και Λουτροπόλεων Ελλάδας*, Θεσσαλονίκη.

(<http://www.thermalsprings.gr/index2.php>).

Συνεφάκης Γ. *Μεθοδολογία και παράμετροι για συστηματική ανάπτυξη των ιαματικών πηγών στον ελληνικό χώρο.*

Σωτηριάδης Μάριος (2005), *Οικονομικό μάνατζμεντ ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*, Προπομπός

Σωτηριάδης, Μ. (1999), *Οικονομική Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός

Υπουργείο Ενέργειας και Φυσικών Πόρων – ΙΓΜΕ (1984), *Θερμομεταλλικές πηγές της Χώρας*, Διεύθυνση Υδατικού Δυναμικού: Αθήνα

β. Ξενογλωσση:

Βιβλία

- Hudson S. (2003), *Sport and Adventure Tourism*, Haworth Press (ch.9)
- Harris, P.J. and Hazzard, P.A., *Managerial Accounting in the Hospitality Industry*, 5th ed., Stanley Thornes, Cheltenham, 1992.
- Jagels G. M., M.M.Coltman, (2004), *Hospitality management accounting*, J. Wiley & Sons, inc.
- Kotas R. (1999), *Management Accounting for Hospitality and Tourism*, International Thomson Business press
- Mill, R.C. and Morrison, A.M. (1992), *The Tourism System*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Moncarz E.S., N. de J. Portocarrero (2004), *Accounting for the hospitality industry*, Prentice Hall
- Moutinho, L. (2000) *Strategic Management in Tourism*. London: CABI Publishing.
- Porter, M. (1995). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.

Αρθρογραφία

- Abratt R., Beffon M, Ford J. (1994), *Relationship between Marketing Planning and Annual Budgeting*, Marketing Intelligence & Planning; Volume: 12 Issue: 1;
- Altinay M and Hussain K. (2005), *Sustainable tourism development: a case study of North Cyprus*, School of Tourism and Hospitality Management, Eastern Mediterranean University, Gazimagusa, Turkish Republic of Northern Cyprus International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol. 17 No. 3, pp. 272-280
- Atkinson, P. (2004). *Strategy: Failing to plan is planning to fail*. Management Services, 48(1), 14-18.
- Bennett M., King B., Milner L. (2004), *The health resort sector in Australia: a positioning study*, Journal of Vacation Marketing, Vol.10, No2, 122-137
- Berts K. Kock S. (1995) *Implementation considerations for activity-based cost systems in service firms: the unavoidable challenge*, Management Decision, Vol. 33 No. 6, pp. 57-63.
- Brown, J., Dev, C. (1999), *Looking beyond RevPar: productivity consequences of hotel strategies*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 40 No.2, pp.23-33.
- Brown J., McDonnell B. (1995), *The balanced score-card: short-term guest or long-term resident?* International Journal of Contemporary Hospitality Management; Volume: 7 Issue: 2/3; Research paper
- Brignall, T.J., Fitzgerald, L., Johnston, R. and Silvestro, *Product costing in service organizations*", Management Accounting Research, Vol. 2 No. 4, 1991, pp. 227-48.
- Brotherton B. (2004), *Critical success factors in UK budget hotel operations*, international Journal of Operations & Production Management; Volume: 24 Issue: 9; Research paper
- Budeanu A. (2005), *Impacts and responsibilities for sustainable tourism: a tour operator's perspective*, Journal of Cleaner Production 13 (2005) 89-97
- Burgess C. (2003), *Gender and salaries in hotel financial management: it's still a man's world*, Women in Management Review; Volume: 18 Issue: 1/2; Research paper

- Bywater M.m (1990) *Spas and Health Resorts in the E'*, Travel and Tourism Analyst, No 6, pp. 52-67
- Cheung C.,Law R (2001), *Determinants of tourism hotel expenditure in Hong Kong*, International Journal of Contemporary Hospitality Management; Volume: 13 Issue: 3
- Cockerell N., (1996) *Spas and Health resorts in Europe*,Travel and Tourism Analyst, No1,pp. 53-77
- Collier A., A. Gregory (1995) *Strategic management accounting: a UK hotel sector case study*, International Journal of Contemporary Hospitality Management; Volume: 7 Issue: 1; Researchpaper
- Costa, C. (2001) *An emerging tourism planning paradigm? A comparative analysis between town and tourism planning*, International Journal of Tourism Research, 3(6), 425-441.
- Christiansson H., Sporrek K. (2005), *The role of the internet as an SST-an online booking service*, Tourism and Hospitality Management Master Thesis No 2003:29, Graduate Business School School of Economics and Commercial Law Göteborg University
- Crange D. (2003), *Practical time series forecasting for the hospitality manager*, International Journal of Contemporary Hospitality Management; Volume: 15 Issue: 2; Research Paper
- Das S. (1998), *Financial analysts' earnings forecasts for loss firms*, Managerial Finance Volume: 24 Issue: 6 Page: 39 - 50
- Deery M. Jago L.K. (2001) *Hotel management style a study of employee perceptions and preferences*, International Journal of Hospitality Management, vol.20, pp325-38.
- Donaghy, K and McMahon, U, (1995).*Managing Yield: A Marketing Perspective*, Journal of Vacation Marketing, Vol. 2, No. 1, pp 55 - 62.
- Donaghy K., McMahon-Beattie U., McDowell D. (1997), *Implementing yield management: lessons from the hotel sector*, International Journal of Contemporary Hospitality Management; Volume: 9 Issue: 2; Research paper
- Fattorini, J. E. (1999). *Accommodation strategy and accommodation stock in the hotel industry*. In Constantinos, S. and Wood, R.C. (Eds.) (1999). *Accommodation Management Perspectives from the International Hotel Industry*. UK: International Thomson Business Press.
- Ferguson R., M. Paulin, C.Pigeassou and R. Gauduchon (1999) *Assessing service management effectiveness in a health resort: implications of technical and functional quality*, Managing Service Quality Volume 9,No1,pp. 58-65
- Getz, D. (1997). *Event Management & Event Tourism*. New York: Cognizant Communication Corporation.
- Gonzalez A.M., Bello L. (2002), *The construct "lifestyle" in market segmentation- the behaviour of tourist consumers*, European Journal of Marketing, vol.36, no1/2, p.51-85
- Goodrich J, Goodrich G., (1991) *Health-care Touris'* in Medlik S. (ed) , *Managing Tourism*, Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford, pp 107-114.
- Göthesson L., Riman S. (2004), *Revenue management within swedish hotels*, Master Thesis No 2004:61, Gutenberg University
- Haberler C., H.Wahl (2006) *The Budget Process in a Hotel – a case study of Novotel* , Bachelor Thesis ICU2006:14 , School of Business Economics and Law, Goteborg University
- Hall, D. (1992), *The Challenge of International Tourism in Eastern Europe*, Tourism

Management, Vol. 13 No. 1

Harris, P. and Brown B.J. (1998). *Research and Development in Hospitality Accounting and Financial Management*, International Journal of Hospitality Management, Vol. 17. pp161-181.

Harris P. (1995), *A development strategy for the hospitality operations management curriculum* International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 7 No. 5, pp. 29-32

Harris, P.J., (1986) *The application of regression and correlation techniques for cost-planning and control decisions in the hotel industry*”, International Journal of Hospitality Management, Vol. 5 No. 3, pp. 127-33.

Harrop J. (1994), *The Role of Tourism in the EC and Prospects for Eastern Europe*, European Business Review, Vol. 94 No. 2, pp. 20-25

Hwee N.Ghim, Tiong R.L.K (2001), *Model on cash flow forecasting and risk analysis for contracting firms*, International Journal of Project Management 20, 351-363

Ignatis C. (2003), *Athens 2004 Olympic Games - A challenge for the Hotel Sector of Athens and Greece*, Tourism & Hospitality Management Master Thesis No 2003: 28, Graduate Business School School of Economics and Commercial Law, Göteborg University

Jenkins, C.L. (1991), *Tourism policies in developing countries*, in Medlik, S. (Ed.), *Managing Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford, pp. 269-78.

Jeffrey D., R.D. Barden (2000), *An analysis of daily occupancy performance: a basis for effective hotel marketing?*, International Journal of Contemporary Hospitality Management; Volume: 12 Issue: 3; Research Paper

Kandampully J. (2000), *The impact of demand fluctuation on the quality of service: a tourism industry example*, Managing Service Quality; Volume: 10 Issue: 1; Case study

Kaplan S., Sensoy B., and Per Strömberg (2006) *What are Firms? Evolution from Early Business Plans to Public Companies* University of Chicago GSB, Working Paper

Kilic H., Okumus F. (2005), *Factors influencing productivity in small island hotels: Evidence from Northern Cyprus*, International Journal of Contemporary Hospitality Management; Volume: 17 Issue: 4; Research paper

McEniff, J. (1992), *Seasonality of tourism demand in the European Community*, Travel and Tourism Analyst, Vol. 3, pp. 67-88.

Middleton, V. and Hawkins, R. (1993), *Practical environment policies in travel and tourism – part I: the hotel sector*, Travel and Tourism Analyst, Vol. 6, pp. 63-76.

Mueller H., Lanz E. (2001), *Wellness tourism: Market analysis of a special health tourism segment and implications for the hotel industry*, Journal of Vacation Marketing; Vol. 7 Issue 1

Newell G., Seabrook R. (2006), *Factors influencing hotel investment decision making*, Journal of Property Investment & Finance; Volume: 24 Issue: 4; Research paper

Nigro, C. and Trunfio, M. (2001), *Il sistema turistico della Provincia di Salerno. Un'analisi di segmentazione multidimensionale per il posizionamento del Bed and Breakfast*, Esperienze d'impresa, Vol. 1, pp. 93-133.

- Ooi, C.-S. (2001). *Contrasting strategies: Tourism in Denmark and Singapore*. *Annals of Tourism Research*, 29(3), 689-706.
- Phillips P., Moutinho L. (1999), *Measuring strategic planning effectiveness in hotels*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*; Volume: 11 Issue: 7; Research Paper
- Phillips P. (1994), *Welsh Hotel: Cost-Volume-Profit Analysis and Uncertainty* *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 6 No. 3, pp. 31-36
- Pizam, A. and Ellis, T. (1999). *Customer Satisfaction and its Measurement in Hospitality Enterprises*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 11 Number 7 pp. 326-339.
- Plenborg T. (2001), *Firm Valuation: comparing the residual income and discounted cash flow approaches*, *Scand. J.Mgmt* 18, 303-318
- Powers, T.L. (1987), *Break-even Analysis with Semi-fixed Costs*, *Industrial Marketing Management*, Vol. 16, pp. 35-41.
- Ramdeen C., J.Santos, H.K. Chatfield(2007), *Measuring the cost of quality in a hotel restaurant operation*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*; Volume: 19 Issue: 3;
- Stetic, S. (1991), *Tourism in East Europe: A New Challenge*, in Cooper, C.P. (Ed.), *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*, Vol. 3, University of Surrey, Belhaven.
- Slattery, P. and Litteljohn, D. (1991), *The structure of Europe's economies and demand for hotel accommodation*, *Travel and Tourism Analyst*, Vol. 4, pp. 20-37.
- The Economist Intelligence Unit (1989), *Tourism and developing countries*, *Travel and Tourism Analyst*, Vol. 6, pp. 76-87.
- Trunfio M., Petruzzellis L., Nigro C.(2006), *Tour operators and alternative tourism in Italy Exploiting niche markets to increase international competitiveness*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 18 No. 5, 2006 pp. 426-438
- Wacker S., Rhonda R. Lummus (2002), *Sales forecasting for strategic resource planning*, *International Journal of Operations & Production Management*; Volume: 22 Issue: 9; Research Paper

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Χωρική κατανομή των βασικότερων ελληνικών λουτροπόλεων (Πηγή: Διεθνές Forum- Παράκτιες και Παρόχθιες πόλεις και τοποθεσίες: Τουρισμός και Ανάπτυξη, Εισηγητές Ηλίας Μπεριάτος και Μαριλένα Παπαγεωργίου)



Πίνακας 1

Αριθμός Λουομένων και μερίδια αγοράς των πηγών τουριστικής σημασίας και των κυρίων ανταγωνιστών της (τοπικής σημασίας).

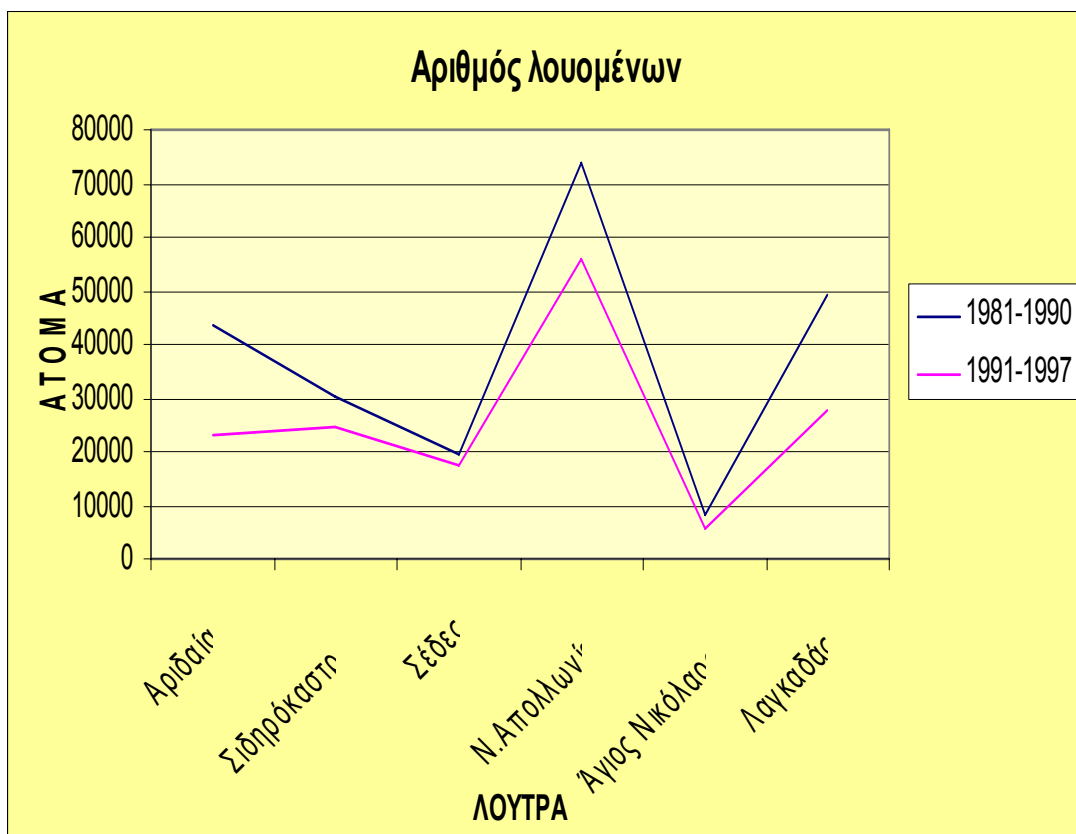
ΙΑΜΑΤΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ	1971-1980	Μερίδιο Αγοράς	1981-1990	Μερίδιο Αγοράς	1991-1997	Μερίδιο Αγοράς
Αιδηψός	263016	19,2%	341499	22,9%	273795	28,1%
Λουτράκι	47543	3,5%	36419	2,4%	39744	4,1%
Καμένα Βούρλα	150841	11,0%	122263	8,2%	71466	7,3%
Υπάτη	126285	9,2%	122606	8,2%	62017	6,4%
Μέθανα	135081	9,9%	113871	7,6%	59781	6,1%
Σμόκοβο	98626	7,2%	91263	6,1%	50617	5,2%
Ικαρία	58152	4,3%	61804	4,1%	34600	3,6%
Λαγκαδάς	34469	2,5%	49416	3,3%	27736	2,8%
Καιάφας	60800	4,4%	56561	3,8%	27573	2,8%
Ελευθερές	24316	1,8%	32500	2,2%	24664	2,5%
Κυλλήνη	48021	3,5%	41743	2,8%	24030	2,5%
Βουλιαγμένη	33295	2,4%	28279	1,9%	15200	1,6%
Θερμοπύλες	35262	2,6%	24878	1,7%	12246	1,3%
Νιγρίτα	25409	1,9%	17775	1,2%	9013	0,9%
Πλατύστομο	18797	1,4%	13699	0,9%	4965	0,5%
Κύθνος	3914	0,3%	4379	0,3%	3659	0,4%
Κουνουπέλι	4339	0,3%		0,0%		0,0%
ΣΥΝΟΛΟ	1168166		1158955		741106	
ΣΥΝΟΛΟ ΓΕΝΙΚΟ (Τουριστικής&Τοπικής)	1366970		1494203		974087	

ΙΑΜΑΤΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ	1975-1980	Μερίδιο Αγοράς	1981-1990	Μερίδιο Αγοράς	1991-1997	Μερίδιο Αγοράς
Αριδαία	29067	2,1%	43558	2,9%	23192	2,4%
Σιδηρόκαστρο	23313	1,7%	30306	2,0%	24810	2,5%
Σέδες	11940	0,9%	19655	1,3%	17517	1,8%
Ν.Απολλωνία	32057	2,3%	73813	4,9%	56000	5,7%
Άγιος Νικόλαος	3241	0,2%	8453	0,6%	5800	0,6%
Σύνολο όλων των τοπικών πηγών	198804		335248		232981	

Πηγή: Σ. Σπαθή (2000)

*Δεν υπήρχαν στατιστικά στοιχεία για τους κύριους ανταγωνιστές της, τα Λουτρά Αγγίστρου και Λουτρά Πικρολίμνης.

**Δεν υπήρχαν στατιστικά στοιχεία για τα έτη 1971-4 και ως εκ τούτου τα στοιχεία αυτά δεν είναι συγκρίσιμα.



Πίνακας 2

Μελέτη Ανταγωνισμού

ΟΝΟΜΑΣΙΑ	ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ	ΕΝΕΙΞΕΙΣ	ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ	ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΤΙΜΕΣ	ΑΤΟΜΑ
<p>Ιαματικές πηγές Λαγκαδά</p>	<p>39 °C Μεσόθερμο - Na - Ca - K ? SO4 ? HCO3 - F - ολιγομεταλλικό - υποτονικό</p>	<p>Λουτροθεραπεία για ρευματοπάθειες, αρθροπάθειες, γυναικολογικές παθήσεις, δερματοπάθειες, παθήσεις των νεφρών, παθήσεις του κυκλοφοριακού, νευρικού, πεπτικού, ουροποιητικού και κινητικού συστήματος</p>	<p>20χλμ. έξω από τη Θεσσαλονίκη</p>	<p>Υδροθεραπευτήριο με - δύο χαμάμ, το ένα εκ των οποίων είναι βυζαντινού χαρακτήρα, -αμμόλουτρο, -23 υδρομασάζ, - 25 σύγχρονοι ατομικοί λουτήρες - φυσιοθεραπευτήριο -2 εξωτερικές πισίνες ολυμπ. προδιαγραφών - εγκαταστάσεις αναψυχής και άθλησης -ξενοδοχείο 2* 82 δωματίων</p>	<p>€4.5/ χαβούζα €6/ υδρομασάζ €40/δωμάτιο</p>	<p><u>Υδροθεραπευτήριο</u> 60.000 άτομα ετησίως <u>διανυκτερεύσεις</u> στο ξενοδοχείο 20.000 ετησίως Λειτουργία όλο το έτος.</p>

<p>Νιγρίτας (Θερμών) Ν.Σερρών 23220 22892-3 www.nigrita.gr</p>	<p>56° C Υπόθερμος 2 αλκαλική οξυπηγή HCO₃ - Na - Mg - K - As - B - CO₂ Μεταλλικό- υποτονικό</p>	<p>Λουτροθεραπεία για αρθρίτιδες, ρευματοπάθειες, νοσήματα γαστρεντερικού δερματοπάθειες, γυναικολογικές παθήσεις. Ποσιθεραπεία</p>	<p>Βρίσκονται μόλις 5 χλμ. από τη Νιγρίτα και 22 χλμ. από τις Σέρρες</p>	<p>Υδροθεραπευτήριο με -1 δεξαμενή -30 ομαδικούς και ατομικούς λουτήρες -υδρομασάζ -ξενοδοχείο2*(64 κλίνες) -αθλητικές εγκαταστάσεις</p>	<p>€3/ άτομο στη δεξαμενή €4/υδρομασάζ</p>	<p>Λειτουργία κατά τους θερινούς μήνες</p>
<p>Ελευθεραί Ν.Καβάλας 2510291284-5 www.dimosorfanou.gr/</p>	<p>41° C Μεσόθερμο 3 οξυπηγες αλκαλικές χλωριονατριούχα Na-HCO₃-Cl-K- Br-F-As-B-CO₂, Μεταλλικό υποτονικό ιαματικό νερό</p>	<p>Ρευματοπάθειες αρ θροπάθειες, οσφυαλγίες, ισχιαλγίες, παθήσεις των ουροφόρων οδών, του ήπατος και των χοληφόρων οδών</p>	<p>Βρίσκονται στην κοιλιά του ποταμού Μαρμαρά σε απόσταση 42 χλμ. από την Καβάλα</p>	<p>3Υδροθεραπευτήρια με -2 δεξαμενές -34 ατομικούς λουτήρες, -ξενώνες (180 κλινών) και εστιατόριο</p>	<p>€3-4/άτομο</p>	<p>1.500 επισκέπτες ετησίως Λειτουργία κατά τους θερινούς μήνες</p>

<p>Λουτρά Θέρμης Σεδών Ν.Θεσσαλονίκης 2310 461030 www.thessaloniki.gr</p>	<p>37,5° C 3 χλωριονα- τριούχες πηγές Μεσόθερμο - Na - Cl - K - Br - HS - B - ολιγομεταλλικό</p>	<p>ρευματισμοί, αρθρικά, δερματοπάθειε μετατραυματικές καταστάσεις, γυναικολογικές περιφερικών νεύρων και αγγείων</p>	<p>Βρίσκονται περίπου 25χλμ. έξω από τη Θεσσαλονίκη, μέσα σε πυκνοφυτεμένη περιοχή 500 στρεμμάτων</p>	<p>-2 ομαδικοί λουτήρες χωρητικότητας 15 ατόμων -11 ατομικούς λουτήρες -2 ξενώνες 140 κλινών - ιατρείο, εκκλησία και κυλικείο. - Ιδιαίτερο αρχαιολογικό των τριών τρούλαιων λουτρών επίσης και οι έξι υπαίθριοι μαρμάρινοι ατομικοί λουτήρες</p>	<p>€7/ μπανιέρα €6/δεξαμενή €10/ δωμάτιο</p>	<p>Λειτουργία κατά τους θερινούς μήνες</p>
--	---	---	---	--	--	--

<p>Νέας Απολλωνίας Ν.Θεσσαλονίκη 2393041510- 42151 loutnapoll@otenet.gr</p>	<p>57° C 47° C - 2 αλκαλικές θειοπηγέ υπέρθερμες Na - K - SO4 - HCO3 - F - B - ολιγομεταλλικό - υποτονικό</p>	<p>Ισχυαλγίες, οσφουαλγίες, ρευματισμοί, επικονδύλιτιδες, νευρικού συστήματος, αυχενικό σύνδρομο, οστεοπόρωση, αρθρικά , γυναικολογικές παθήσεις κατάγματα, διαστρέμματα</p>	<p>Στη νότια πλευρά της λίμνης Βόλβη 50 χλμ. ανατολικά από την Θεσσαλονίκη στην εθνική οδό προς τη Καβάλα</p>	<p>Κτισμένα δίπλα στη λίμνη Βόλβη διαθέτει: - υδροθεραπευτήριο με 54 ατομικούς λουτήρες -πισίνα 50 ατόμων - 2 σάουνες 6 ατόμων -1 χαμάμ 10 ατόμων - 1 υδρομασάζ 4 ατόμων – τμήμα εισπνοθεραπείας 6 μάσκες - ιατρείο -3 ξενοδοχεία 45,16 & 48 δωματίων αντίστοιχα.</p>	<p>€4/μπανιέρα €3,5/πισίνα/ εισπνοθεραπεί €6/υδρομασάζ/σ άουνα/χαμάμ €25-30/ δωμάτιο</p>	<p>-120.000 ετησίως</p>
<p>Λουτρά Λουτρακίου ή Πόζαρ Αριδαία Ν.Πέλλας 23840 91300</p>	<p>37° C - βορικούχος ακρατοθήρημη Μεσόθερμο - HCO3 - Ca - Mg - K - B - As – ανθρακικά-</p>	<p>Ρευματισμοί, αρθρικά, γυναικολογικές & δερματικές παθήσεις, <i>Ποσιθεραπεία:</i> παθήσεις Ήπατος,</p>	<p>37 από την Έδεσσα, 14 χλμ. από την Αριδαία και 25 χλμ. από το χιονοδρομικό κέντρο Καϊμακτσαλά</p>	<p>2 υδροθεραπευτήρια με: - 10 ομαδικές κλειστές πισίνες (4μ.χ2,5 μ.) -50 ατομικοί λουτήρες - εξωτερική πισίνα (25μx12μ) -3 κρίνες ποσιθεραπείας</p>	<p>€15/ πισίνα έως 3 άτομα €20/ πισίνα για άνω 4. €40/ δωμάτιο</p>	<p>Κατά τη χειμερινή περίοδο, οι επισκέπτες είναι στο μεγαλύτερο τους ποσοστό νέοι -700.000 ετησίως, Λειτουργεί 24 ώρες</p>

<p>www.loutrapozar.com</p>	<p>όξινα υποτονικά</p>	<p>Νεφρών, Χολής, Πεπτικού, Κυκλοφορικού Ουροποιητικού συστήματος, για χρόνιεςκολίτιδες, Γαστρίτιδες, Χολοκυστίτιδες</p>	<p>Βρίσκονται στους πρόποδες του όρους Βόρας</p>	<p>-ξενώνες 200 κλινών. Οι θερμές πηγές αναβλύζουν από την κοίτη του ρέματος Αγίου Νικολάου με παροχή στα 650 κυβικά μέτρα/ώρα</p>		
<p>Λουτρά Αγκίστρου Ν. Σερρών 23230 41296 www.agistro.gr</p>	<p>38° C Αλκαλικά υδροανθρακικά Υπόθερμο, Na - Ca - K - SO – HCO</p>	<p>Ρευματοπάθειες, αθριτικά για θεραπείες αρθροπάθειας, δερματοπάθειας, ισχυαλγίας, οσφυαλγίας, δερματικών παθήσεων, μετατραυματικών φλεγμονών</p>	<p>53χιλ. βόρεια της πόλης των Σερρών, πολύ κοντά στην Ελληνοβουλγα- ρική μεθωριακή γραμμή.</p>	<p>-παλιό πέτρινο χαμάμ με τη θολωτή οροφή και τα μικρά στρογγυλά ανοίγματα (950 μ.Χ) -4 νέες δεξαμενές -ξενοδοχείο 11 δωματίων</p>	<p>5€ /λούση €60/δωμάτιο</p>	<p>60.000 επισκέπτες/ ετησίως Λειτουργεί 24 ώρες</p>

<p>Λουτρά Σιδηροκάστρου Ν. Σερρών 2323022422 www.spa.gr</p>	<p>33-50 °C -3 πηγες αλκαλικές και των αλκαλικών γαιών - 2 μεσόθερμες (43° C & 36°C) - 1 ψυχρή - Na - Ca - K - HCO3 - F - B - μεταλλικό – υποτονικό</p>	<p>ρευματοπάθειες, σπονδυλο- αρθρίτιδες, δισκοπάθειες, μυαλγίες, ισχιαλγίες, οσφυαλγίες, παθήσεις των αρθρώσεων, γυναικολογικές παθήσεις</p>	<p>7 χιλιόμετρα από την πόλη του Σιδηροκάστρου 120χλμ από το αεροδρόμιο Θεσ/νίκης</p>	<p>2 υδροθεραπευτήρια: - Παραδοσιακή πισίνα τύπου χαμάμ -6 Πισίνες SPAFORM με υδρομασάζ και αερομασάζ. -Ομαδική πισίνα -17 μπανιέρες υδρομασάζ. -χειρομάλαξη - αρωματοθεραπεία - σοκολατοθεραπεία -Ξενοδοχείο 69 δίκλινων και 2 σουιτών, - εστιατόριο 300ατόμων</p>	<p>€5/άτομο στο χαμάμ €6/άτομο υδρομασάζ/ ομαδική πισίνα €20/ πισίνα υδρομασάζ/ χαμάμ (κράτηση) €45/δωμάτιο</p>	<p>55.000 επισκέπτες /ετησίως spa center Λειτουργεί 24 ώρες.</p>
---	--	--	---	---	---	--

<p style="text-align: center;">Λουτρά Πικρολίμνης Ν.Κιλκίς 2341029971-3 www.pikrolimnisp.gr</p>	<p style="text-align: center;">38° C Πηλός</p>	<p>Ρευματικών Οσφυαλγικών Παθήσεων Σπονδυλο- αρθρίτιδας Μυαλγιών Ισχυαλγιών Δισκοπαθειών Μυοσκελετικών Αρθριτικών Δερματικών (Ακμή, Εκζύματα και Ψωριάσεις) Γυναικολογικών μετατραυματικών</p> <p style="text-align: center;">- Παραγωγή καλλυντικών και εμφιάλωση νερού</p>	<p style="text-align: center;">Βρίσκεται στην <i>Ξυλοκερατιά</i> του <i>Κιλκίς</i>, 23 χλμ. από την <i>Θεσσαλονίκη</i></p>	<p><u>Υδροθεραπείας</u> - 40 ατομικές μπανιέρες υδρομασάζ</p> <p><u>Πηλοθεραπεία</u> - 2 ομαδικές πισίνες & κρατήρες με πηλό και ιαματικό νερό</p> <p>-Ποσιθεραπεία – Εισπνοθεραπεία με ιαματικό νερό</p> <p>-Φυσιοθεραπεία – υπέρηχοι- διαδυναμικά- χειρομασαζ - κινησιοθεραπεία</p> <p>-ξενοδοχείο 30 κλινών - σάουνα, γυμναστήριο - εστιατόριο, αναψυκτήριο, καφέ-bar, αίθουσα πολλαπλών χρήσεων</p> <p style="text-align: center;">-χώροι άθλησης</p>	<p style="text-align: center;">€11/άτομο υδρομασάζ/ πισίνα πηλού €14/άτομο επάλειψη πηλού €60/δίκλινο</p>	<p style="text-align: center;">50.000 επισκέπτες Καλύπτουν όλες τις ηλικιακές ομάδες.</p>
--	---	--	--	---	---	---

<p>Λουτρά Αγίας Παρασκευής Ν.Χαλκιδικής 23740 71358-71810 www.pallini.gr 2374021245</p>	<p>39° C -αλιπηγή βαρικούχος υδροθειούχος μεσόθερμη Cl - Na - K - Br - HS - B - As - CO2 - μεταλλικό - υπερτονικό</p>	<p>παθήσεις οστών και αρθρώσεων- μυών, αυχενικό σύνδρομο. Δερματικές παθήσεις Ουρολογικές και γυναικολογικές παθήσεις.</p>	<p>Βρίσκεται στο πρώτο πόδι της Χαλκιδικής</p>	<p>-Ομαδική πισίνα -2 χαμάμ 10-12 ατόμων, - σάουνα -8 υδρομασάζ και ατομικοί λουτήρες</p>	<p>€4 λούση</p>	<p>70.000 ετησίως Λειτουργία κατά τους θερινούς μήνες</p>
--	--	--	--	---	-----------------	---

Στην περιοχή επίσης υπάρχουν και άλλες ιαματικές πηγές οι οποίες όμως χαρακτηρίζονται ως μεσόθερμες ή ψυχρές, και οι οποίες δεν προσφέρουν την δυνατότητα λουτροθεραπείας, αλλά ενδείκνυνται για ποσιθεραπεία ή άλλης μορφής υδροθεραπείας. Τέτοια παραδείγματα είναι α) πηγές τουριστικής σημασίας:

- Σουρωτή Θεσσαλονίκης, με 1 πηγή των αλκαλικών γαιών οξυπηγή ψυχρή και θερμοκρασία 16° C, όπου υπάρχουν 3 σύγχρονα εμφιαλωτήρια μεταλλικού νερού.
- Ξυνό Νερό Φλώρινας, με πηγή αλκαλική οξυπηγή υδροανθρακική ψυχρή, θερμοκρασία 16° C όπου επίσης λειτουργεί εμφιαλωτήριο το οποίο όμως διαχειρίζεται η δημοτική επιχείρηση.

β) τοπικής σημασίας

- Κρηνίδες Ν.Καβάλας, όπου λειτουργεί πηλοθεραπευτήριο, με πηλό τυρφοειδή, χαμηλής περιεκτικότητας σε οργανικά. Η θερμοκρασία του νερού είναι 29° C και ενδείκνυται για χρόνιες ρευματοπάθειες, γυναικολογικές παθήσεις, παθήσεις του δέρματος, χρήση ως καλλυντικό σκεύασμα. Ουρική αρθρίτιδα, νεφρολιθίαση, έκζεμα, φλεγμονές του δέρματος, χρόνιες δερματοπάθειες

- Μεγάλη Βρύση, Γιάννες, Ν. Κιλκίς, όπου υπάρχει 1 οξυπηγή των αλκαλικών γαιών ψυχρή με θερμοκρασία 15° C και 2 πηγές με στάσιμο μεταλλικό νερό.

Ενδείκνυται για ποσιθεραπεία για παθήσεις του ουροποιητικού, γαστρεντερικού συστήματος.

-Άγιοι Απόστολοι Δουμπιών Χαλκιδικής, όπου υπάρχει οξυπηγή γλωριονατριούχος αλκαλική, ψυχρή με θερμοκρασία περί 10° C και λειτουργεί και εμφιαλωτήριο μεταλλικού νερού.

-το λουτροχώρι Πέλλας, με θερμοκρασία νερού 18 βαθμούς, ενδείκνεται για παθήσεις του πεπτικού συστήματος, δερματικές παθήσεις και παθήσεις πνευμόνων, μυοσκελετικού συστήματος.

-Αμμουδάρα Ν. Καστοριάς, όπου υπάρχουν υδροχλωριονατριούχες ψυχρές πηγές (15° C) και οι οποίες ακόμη δεν έχουν αναπτυχθεί.

Σημειώνεται ότι οι βασικές πηγές της έρευνας benchmarking ήταν η έκθεση που εκπόνησε η κ. Σπαθή το 2000, για λογαριασμό του ΚΕΠΕ, με τίτλο «Ο ιαματικός τουρισμός και η ανάπτυξη του τουρισμού υγείας» και η βάση δεδομένων του Συνδέσμου Δήμων και Κοινοτήτων Ιαματικών Πηγών Ελλάδος, καθώς και άλλες πληροφορίες που βρέθηκαν στο διαδίκτυο. Ωστόσο, υπήρξε τηλεφωνική επικοινωνία (είτε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου) με τις περισσότερες από τις Λουτροπόλεις ώστε να επιβεβαιωθούν οι πληροφορίες της δευτερογενούς έρευνας.

Πίνακας 3

<p>Strengths</p> <p>ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</p>	<p>Weaknesses</p> <p>ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</p>
<ul style="list-style-type: none"> • κοντινή απόσταση από τον Αερολιμένα Θεσσαλονίκης, το αστικό κέντρο • εύκολη πρόσβαση μέσω Εγνατίας οδού. • Ανταγωνιστικές τιμές • Χαμηλό εργασιακό κόστος • Παρουσιάζει έντονη περιβαλλοντική πολιτική • Ιδιοκτησιακό καθεστώς (ιδιοκτήτης ΕΟΤ) • Υψηλά ποσοστά επαναλαμβανόμενης πελατείας 	<ul style="list-style-type: none"> • Οργανόγραμμα. Η άμεση συμμετοχή και η δύναμη του Δήμου • Ιδιοκτησιακό καθεστώς (Μονομετοχική σύνθεση, με μοναδικό μέτοχο τον Δήμο) • Ελλείψεις σε εξειδικευμένο προσωπικό (πχ υγειονομικό, άτομα με πτυχίο) • Ακαταλληλότητα εγκαταστάσεων-φτωχή ποιότητα διαμονής. • Έντονη εποχικότητα. • Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού με γνώσεις και επαγγελματικές δεξιότητες. • Ανεπαρκή κεφάλαια και χαμηλή δυνατότητα επενδύσεων • Χρηματοοικονομική κατάσταση και εξέλιξη • Μικρό μέγεθος (περιορίζει τις δυνατότητες γρήγορης ανάπτυξης ή αντιμετώπισης επιθέσεων από ανταγωνιστές) • Τεχνολογική υστέρηση, κυρίως όσον αφορά τα κανάλια διανομής και προώθησης. • Ανεπαρκές τμήμα marketing και αποσπασματικές κινήσεις για την διαφήμιση της επιχείρησης. <p>Ανίσχυρο δίκτυο διανομής- απουσία προβολής και προώθηση</p>

Opportunities ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	Threats ΑΠΕΙΛΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> • Άνοιγμα των συνόρων και η προσπέλαση των γειτονικών βαλκανικών χωρών στην χώρα μας. Πχ Βουλγαρία, Ρουμανία κτλ. • Νέα τάση όπου ο παράγοντας Wellness διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην καθημερινή ζωή και τα αντίστοιχα προγράμματα ευεξίας να επεκτείνονται επιπλέον. Τα σύγχρονα καταναλωτικά πρότυπα προωθούν το πρότυπο fitness, beauty & wellbeing. Οι εναλλακτικές μορφές θεραπείας (ομοιοπαθητική, βελονισμός, ρεφλεξολογία κα.) γνωρίζουν μεγάλη άνθηση εφόσον το άγχος στο σύγχρονο τρόπο ζωής ευνοεί την αναζήτηση νέων τρόπων διαχείρισης και αντιμετώπισης του άγχους. Ωστόσο η χώρα μας δεν έχει αναδειχθεί ως προορισμός wellness. • Ντόπιο εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό- νέες ειδικότητες στο ΙΕΚ Λαγκαδά, ήτοι «Ειδικού θαλασσοθεραπείας-SPA» και «Ειδικού Λουτροθεραπείας- SPA» τους αποφοίτους του οποίου μπορεί να εκμεταλλευτεί μέσω προγραμμάτων stage και πρακτικής εξάσκησης για την λήψη του πτυχίου τους • Το ιδιαίτερα πλούσιο φυσικό περιβάλλον το οποίο χρήζει ενδιαφέροντος (προστατεύεται από διεθνείς συνθήκες) ώστε να αναπτυχθούν παράλληλα και άλλοι τύποι εναλλακτικού τουρισμού (πχ οικοτουρισμός). Υγροβιότοποι με απειλούμενα ενδημικά είδη. Ιδιαίτερης σημασίας χλωρίδα και πανίδα • Κυβερνητικά κίνητρα για επενδύσεις στον τουριστικό τομέα μέσω των προγραμμάτων επιχορηγήσεων Ευρωπαϊκής Ένωσης και ενθαρρυντική 	<ul style="list-style-type: none"> • Έντονος ανταγωνισμός κυρίως μετά την αναγνώριση των χώρων spa ως παράμετρο του τουρισμού υγείας • Χαμηλή ημερήσια δαπάνη και μικρή διάρκεια παραμονής. • Καθοριστικό παράγοντα στο παγκόσμιο τουριστικό γίγνεσθαι θα διαμορφώσει η τάση που υπάρχει τα τελευταία χρόνια δημιουργίας μεγάλων τουριστικών κοινοπραξιών, που έχουν ως στόχο τον έλεγχο όλων των κύριων τουριστικών αγορών αλλά και τη δημιουργία ισχυρών εμπορικών ονομάτων (branding). • Το σύγχρονο περιβάλλον αβεβαιότητας μέσα στο οποίο λειτουργούν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και χαρακτηρίζεται από ραγδαίες αλλαγές τόσο στα πρότυπα συμπεριφοράς καταναλωτών όσο και στα επίπεδα ανταγωνισμού, και τη δημογραφική σύνθεση. • Στασιμότητα στο ρυθμό ανάπτυξης. Η περιφέρεια δεν είναι ιδιαίτερα αναπτυγμένη, και δεν υπάρχει θετικό αναπτυξιακό κλίμα σε αυτή για την ανάληψη καινοτόμων πρωτοβουλιών. • Αυξανόμενα λειτουργικά κόστη ιδιαίτερα λόγω αδυναμίας αύξησης των τιμών • Περιορισμένα κεφάλαια και χρηματοδότηση • Αυξανόμενο ενεργειακό κόστος

<p>νομοθεσία και φορολογία που ενισχύει τις προσπάθειες αυτές. Σχεδιασμός που ενισχύει τις δράσεις υλοποίησης της τουριστικής ανάπτυξης στην περιοχή. Νέο νομοσχέδιο</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ο τουρισμός αντιμετωπίζεται ως «καταναλωτικό προϊόν» ανάγκης και όχι ως προϊόν «πολυτελείας» • Η ανάπτυξη του θεσμού του κοινωνικού τουρισμού, επαύξησε την τουριστική κατανάλωση, παρέχοντας τη δυνατότητα σε άτομα χαμηλών εισοδημάτων να πραγματοποιήσουν διακοπές • Η σημασία του πακέτου (all inclusive) και των πακέτων προσφορών μεμονωμένα από την επιχείρηση ή μέσω των πρακτορείων ταξιδιών και των υπηρεσιών των tour operators • Η γεωγραφική κατανομή του ιαματικού δυναμικού της Χώρας, όσο και τα συγκριτικά στοιχεία κίνησης και ιαματικής εξειδίκευσης των πηγών επιτρέπουν την χωροταξική, αναπτυξιακή και λειτουργική ένταξη των ιαματικών πηγών κάθε περιοχής τόσο σε επίπεδο Περιφέρειας όσο και σε επίπεδο Χώρας, προδιαγράφοντας κατευθύνσεις, μεγέθη και υποδομές για την ανάπτυξη τους 	<p>αναμένεται να οδηγήσει σε περιορισμό ελαστικών δαπανών, όπως είναι και οι δαπάνες για τουρισμό. Παράλληλα, έχει έμμεσο αντίκτυπο και στο κόστος λειτουργίας των τουριστικών μονάδων.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Αυξανόμενα ποιοτικά πρότυπα (standards) που ευνοούν την ανάπτυξη των αλυσίδων (brand) και υψώνουν το κόστος λειτουργίας των ξενοδοχείων, προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικοί. • Αυξανόμενη ανησυχία για θέματα ασφάλειας, (11^η Σεπτεμβρίου) • Μεταβαλλόμενες προσδοκίες των πελατών, κυρίως τα τελευταία χρόνια όπου εξαιτίας της τεχνολογίας έχουν γίνει πιο εκλεκτικοί. • Επιπλέον, δεδομένου ότι σήμερα, οι καταναλωτές έχουν στη διάθεσή τους περισσότερες επιλογές, η αφοσίωση των πελατών έπαψε να έχει τη σημασία που είχε παλιότερα • Ο ξενοδοχειακός κλάδος έχει εισέλθει στο στάδιο της ωρίμανσης στον κύκλο ζωής προορισμού (κορεσμός προϊόντος ήλιος-θάλασσα) • Επίλυση του χωροταξικού προβλήματος. Δεν υπάρχει ολοκληρωμένος και μακροπρόθεσμος χωροταξικός και αναπτυξιακός σχεδιασμός στην περιοχή που να βρίσκεται σε φάση υλοποίησης. Θα πρέπει να οριστεί ένας συγκεκριμένος αναπτυξιακός χάρτης. • Πιέσεις για χαμηλότερες τιμές από tour operators • Δυσμενείς δημογραφικές εξελίξεις επιδρούν αρνητικά στην εύρεση κατάλληλου προσωπικού
---	--

Πίνακας 4

Επιμερισμός του μεταβλητού εργατικού κόστους

Α) Τακτικό προσωπικό

			2003	2004	2005	2006
Τμήμα	τακτικό προσωπικό 12 μήνες	%	599904	639098	598779	547632
Υδροθεραπευτήριο	6	0,24	143976,96	153383,52	143706,96	131431,68
Εστιατόριο- Αίθ. Εκδηλώσεων	9	0,36	215965,44	230075,28	215560,44	197147,52
Ξενοδοχείο	6	0,24	143976,96	153383,52	143706,96	131431,68
Πισίνα		0	0	0	0	0
Αναψυκτήριο		0	0	0	0	0
Συντήρηση- Λογιστήριο- Διοίκηση	4	0,16	95984,64	102255,68	95804,64	87621,12
Σύνολο Αμοιβών	25	1	599904	639098	598779	547632

Β) Έκτακτο προσωπικό

			2004	2005		2006	
Τμήμα	έκτακτο προσωπικό 5 μήνες	%	74521	156475	Μετά τον επιμερισμό της πισίνας (3 μήνες)	225158	Μετά τον επιμερισμό της πισίνας (3 μήνες)
Υδροθεραπευτήριο	6	0,24	17885,04	37554	37554	54038	54037,9
Εστιατόριο- Αίθ. Εκδηλώσεων	10	0,40	29808,4	62590	62590	90063	90063,2
Ξενοδοχείο	2	0,08	5961,68	12518	12518	18013	18012,6
Πισίνα (3μήνες)	3	0,12	8942,52	18777	11266,2	27019	16211,4
Αναψυκτήριο (5 μήνες)	3	0,12	8942,52	18777	18777	27019	27019
Συντήρηση- Λογιστήριο- Διοίκηση	1	0,04	2980,84	6259	13769,8	9006	19813,9
Σύνολο αμοιβών τρίτων	25	1,00	74521	156475	156475	225158	225158

Πίνακας 5

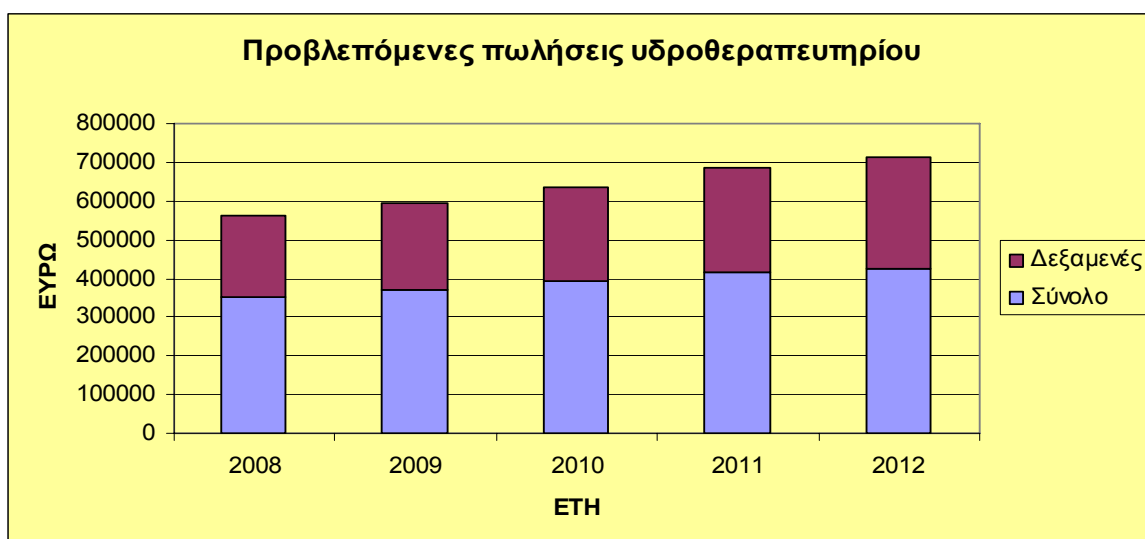
Επιμερισμός του κονδυλίου αναλωσίμων και του κόστους πωληθέντων στα διάφορα τμήματα ανάλογα με το ποσοστό συμμετοχής στις πωλήσεις

2005			Κόστος	Αναλώσιμα	Σύνολο
	ΠΩΛΗΣΕΙΣ		Πωληθέντων		πωληθέντων
Εστιατόριο- Αίθουσα εκδηλώσεων	125796	0,13	202352	3170,43	205522
Υδροθεραπευτήριο	280697	0,29	15668	7074,39	22742
Πισίνα	9676	0,01	5200	243,86	5444
Αναψυκτήριο	45671	0,05	29204	1151,04	30355
Ξενοδοχείο	505825	0,52	0	12748,28	12748
Αναλώσιμα			24388		276812
Γεύμα αγάπης			43905		
	967665				320717

2006	% κόστος πωλ.	Κ.Π	% πωλήσεων	Αναλώσιμα	Σύνολο πωληθέντων
Εστιατόριο- Αίθουσα εκδηλώσεων	0,63	204694	0,15	3411,57	208105,50
Υδροθεραπευτήριο	0,05	16246	0,27	6140,82	22386,37
Πισίνα	0,02	6498,2	0,02	454,88	6953,10
Αναψυκτήριο	0,07	22744	0,08	1819,50	24563,27
Ξενοδοχείο	0	0	0,48	10917,01	10917,01
Αναλώσιμα	0,07	22744		22743,77	
Γεύμα αγάπης	0,16	51986			
Σύνολο	1				272925,24

low season μέσος όρος επισκεπτών	40	40	40	45	45					
τιμή ημερήσια έσοδα μ.ο	5	5,5	6	6	6,5					
Έσοδα Δεξαμενής 2	200	42700	220	46970	240	51240	270	57645	292,5	62449
		96075	105682,5	115290	130845	141749				
ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ		206906	224119	244356	268580	287391				
Έσοδα Υδρομασάζ		28863	28748	28767	28776	28768				
Έσοδα Λουτήρες		91126	88529	88962	89178	88998				
Έσοδα Αμμόλουτρα		3501	2894	3197	3045	3121				
Έσοδα Κυλικείου		5000	5150	5304,5	5464	5628				
Άλλα έσοδα παράλληλων εργασιών		18400	20240	21252	22315	11000				
Συνολικά έσοδα		353796	369680	391838,5	417357	424906				

Κανονικό σενάριο:



Προβλέψεις πωλήσεων για την επόμενη 5ετία στο υδροθεραπευτήριο (απαισιόδοξο σενάριο)

Σενάριο ΑΠΑΙΣΙΟΔΟΞΟ

	2008	2009	2010	2011	2012
Δεξαμενή 1					
Δεξαμενή 2					
Έσοδα Δεξαμενών	27686,61	28059,37	28356,74	28713	29060
Έσοδα Δεξαμενών (χωρίς αύξηση 2%)	17509	16780,67	16613,67	16819	16744
Έσοδα Υδρομασάζ	28863	28748	28767	28776	28768
Έσοδα Λουτήρες	91126	88529	88962	89178	88998
Έσοδα Αμμόλουτρα	3501	2894	3197	3045	3121
Έσοδα Κυλικείου	5000	5150	5304,5	5464	5628
Άλλα έσοδα παράλληλων εργασιών	16200	17820	18711	19647	11000
Συνολικά έσοδα (χωρίς αύξηση 2%)	162199	159922	161555	162928	154258
Συνολικά έσοδα	172377	171200	173298	174822	166574

Πίνακας 7

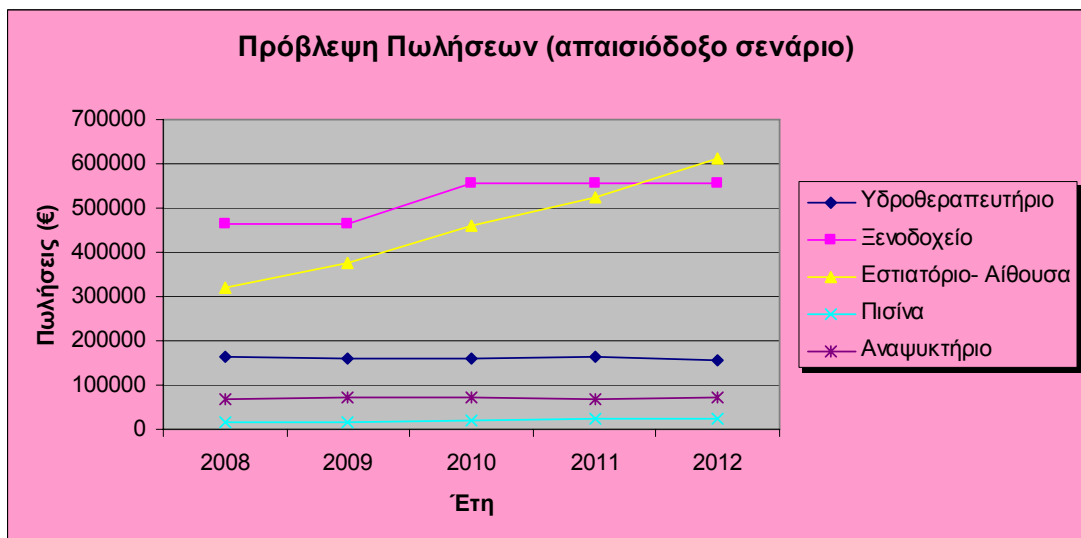
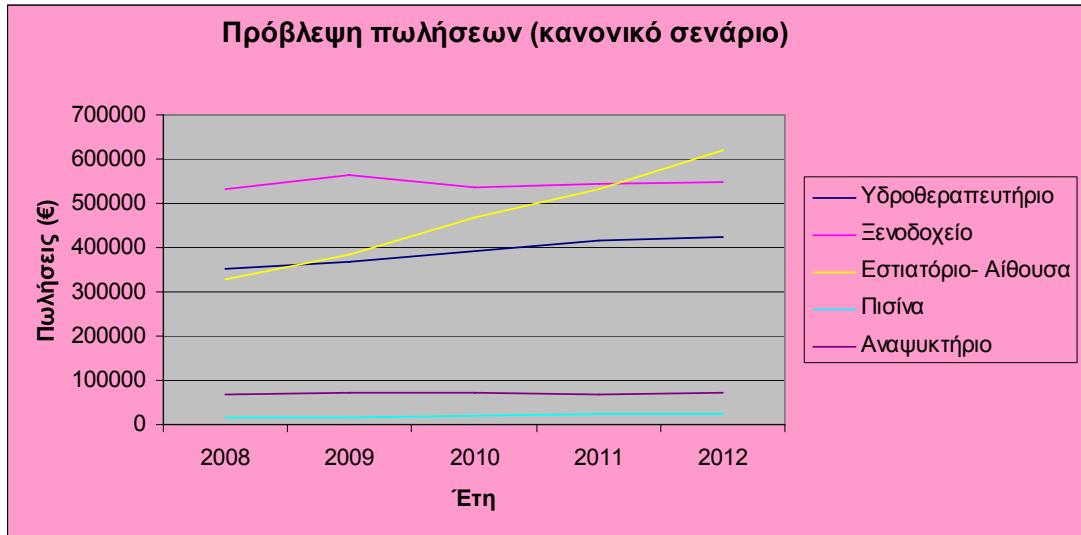
Πίνακας 7 Προβλέψεις πωλήσεων για την επόμενη 5ετία στο ξενοδοχείο (κανονικό σενάριο)																
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012								
	δυναμικότητα	ΔΙΑΝ/ΣΕΙΣ	ΔΙΑΝ/ΣΕΙΣ	ΔΙΑΝ/ΣΕΙΣ	% πληρότητας		% πληρ		% πληρ		% πληρ		% πληρ		% πληρ	
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	5580	440	581	575	0,1	690	0,12	759	0,14	705	0,13	721	0,13	722	0,13	0,13
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	5040	1007	719	1474	0,29	1769	0,35	1946	0,39	1808	0,36	1847	0,37	1851	0,37	0,37
ΜΑΡΤΙΟΣ	5580	811	606	1114	0,2	1337	0,24	1470	0,26	1367	0,24	1396	0,25	1399	0,25	0,25
ΑΠΡΙΛΙΟΣ	5400	688	690	597	0,11	716	0,13	788	0,15	732	0,14	748	0,14	750	0,14	0,14
ΜΑΙΟΣ	5580	790	427	577	0,1	692	0,12	762	0,14	708	0,13	723	0,13	724	0,13	0,13
ΙΟΥΝΙΟΣ	5400	1963	2347	2143	0,4	2357	0,44	2475	0,46	2381	0,44	2408	0,45	2410	0,45	0,45
ΙΟΥΛΙΟΣ	5580	3733	3587	2894	0,52	3183	0,57	3343	0,60	3215	0,58	3252	0,58	3255	0,58	0,58
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	5580	3724	2178	3411	0,61	3752	0,67	3940	0,71	3789	0,68	3833	0,69	3836	0,69	0,69
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	5400	3583	3287	2988	0,55	3287	0,61	3451	0,64	3319	0,61	3358	0,62	3360	0,62	0,62
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	5580	2592	1907	1995	0,36	2195	0,39	2304	0,41	2216	0,40	2242	0,40	2244	0,40	0,40
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ	5400	501	757	642	0,12	770	0,14	847	0,16	788	0,15	805	0,15	806	0,15	0,15
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ	5580	401	406	400	0,07	480	0,09	528	0,09	491	0,09	501	0,09	502	0,09	0,09
ΣΥΝΟΛΟ	65700	20233	17492	18810	0,3	21229	0,32	22613	0,34	21518	0,33	21835	0,33	21859	0,33	0,33
ΣΥΝΟΛΟ ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΝ		505825	437300	470250		530722,5		565327		537946		545869		546471		

Προβλέψεις πωλήσεων για την επόμενη 5ετία στο ξενοδοχείο (απαισιόδοξο σενάριο)

$\gamma=0,44x-3100$	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Εισιτήρια	53094	46824	49795	49355	49080	49291	49231	49226
Διαν/σεις	20233	17492	18810	18616	18495	18588	18562	18559
Έσοδα	505825	437300	470250	465402	462378	557638	556851	556780

Πίνακας 8

Προβλέψεις πωλήσεων για την επόμενη 5ετία ανά τμήματα κόστους (κανονικό σενάριο)



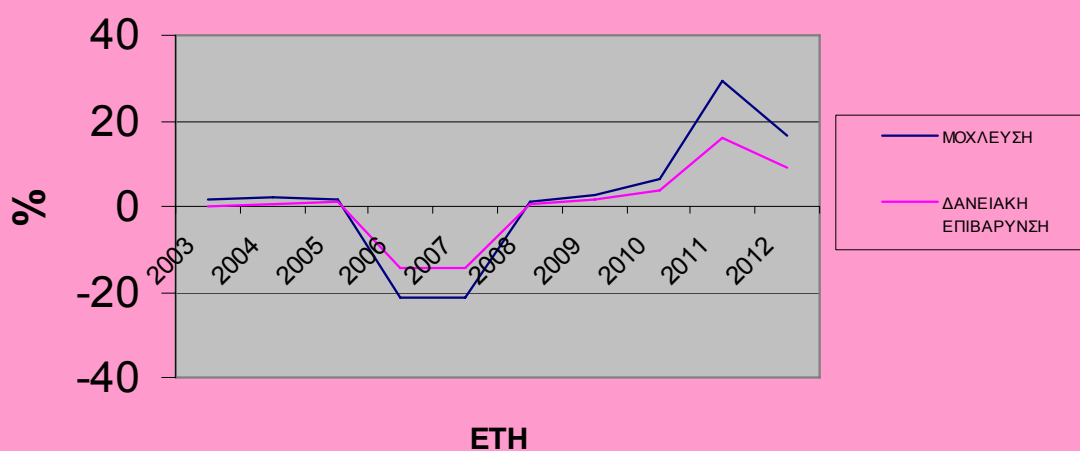
Πίνακας 9

Οι σημαντικότεροι αριθμοδείκτες

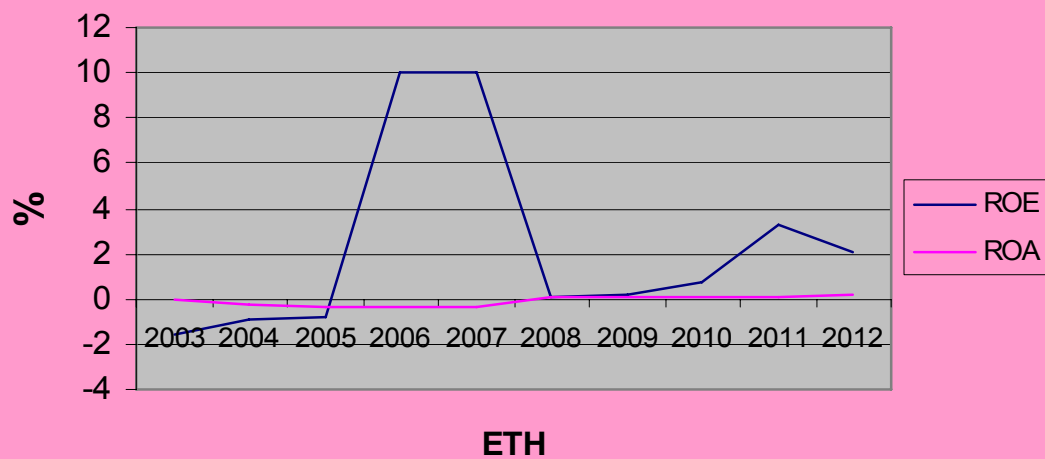
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2003	2004	2005	2006	Μετά τον επιμερισμό των εργατικών	
					2005	2006
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,14	0,31	0,83	0,37	0,83	0,37
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,16	0,32	0,85	0,39	0,85	0,39
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΣΕ ΗΜΕΡΕΣ	2	6	11	7	11	7
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ ΣΕ ΗΜΕΡΕΣ	9	10	6	10	2	3
ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΣΕ ΗΜΕΡΕΣ	371	357	161	167	56	57
ΤΑΜΕΙΑΚΟΣ ΚΥΚΛΟΣ	-379	-370	-172	-180	-70	-76
ΜΟΧΛΕΥΣΗ (Ξ.Κ. / ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ)	1,54	1,88	1,37	-21,52	1,37	-21,52
ΔΑΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗ (ΤΡ. ΔΑΝ./ ΚΑΘ. ΘΕΣΗ)	0	0,3	0,83	-14,15	0,83	-14,15
ΡΟΕ (ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ / ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ)	-1,6	-0,9	-0,77	10,02	-0,77	10,02
ΡΟΑ (ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ / Μ.Ο ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ)	0	-0,3	-0,37	-0,39	-0,37	-0,39
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΕΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΜΕΤΑ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	70%	72%	67%	64%	4%	-5%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	-49%	-22%	-29%	-31%	-29%	-31%
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ / ΠΩΛΗΣΕΙΣ	-35,40%	-9,81%	-23,81%	-23,02%	-18,45%	-16,57%
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ / ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	0,47	0,46	0,51	0,66	0,51	0,66
ΠΩΛΗΣΕΙΣ / ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	1,39	1,63	1,24	1,9	1,24	1,9
ΚΑΛΥΨΗ ΤΟΚΩΝ	-125,41	-19,37	-34,33	-12,35	-26,7	-8,89
ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ		3%	3%	-7%	3%	-7%

ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΩΝ	2008	2009	2010	2011	2012
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,51	0,54	0,56	0,54	0,56
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,53	0,56	0,59	0,56	0,59
ΜΟΧΛΕΥΣΗ (Ξ.Κ. / ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ)	1,23	2,56	6,49	29,11	16,29
ΔΑΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗ (ΤΡ. ΔΑΝ./ ΚΑΘ. ΘΕΣΗ)	0,73	1,48	3,69	16,17	8,87
ΡΟΕ (ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ / ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ)	0,04	0,19	0,70	3,33	2,12
ΡΟΑ (ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ / Μ.Ο ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ)	0,03	0,05	0,09	0,11	0,14
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΕΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΜΕΤΑ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	28%	31%	33%	35%	37%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	2%	4%	5%	5%	6%
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ / ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	0,51	0,48	0,46	0,44	0,42
ΠΩΛΗΣΕΙΣ / ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	1,09	1,50	1,88	2,61	2,22
ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	43%	9%	6%	7%	6%

ΜΟΧΛΕΥΣΗ



ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ



ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ

