



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**UNIVERSITY OF PIRAEUS**

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
(MBA full time)**

**ΤΙΤΛΟΣ:  
ΜΕΛΕΤΗ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΙΔΡΥΣΗ BOUTIQUE HOTEL  
ΣΤΟΝ ΠΥΡΓΟ ΤΗΝΟΥ**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Γεωργακέλλος Δημήτρης**

**Φοιτήτρια: Αγορίτσα Κωνσταντή  
Αριθμός Μητρώου: ΜΔΕ2128**

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ  
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2023**

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



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

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο Μελέτη Σκοπιμότητας για Boutique Hotel στην Τησα με θέμα  
is. Evas and Satyrus  
έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/τριας

Όνοματεπώνυμο

Ημερομηνία

ΑΓΟΡΙΤΣΑ ΚΩΝΣΤΑΝΤΗ

31/1/23

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

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Κεφάλαιο 1: Επισκόπηση Οικονομοτεχνικής Μελέτης .....	1
1.1 Ιδέα του προγράμματος .....	1
1.2 Ανάλυση αγοράς και μάρκετινγκ .....	1
1.3 Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια .....	2
1.4 Μηχανολογία και Τεχνολογία .....	2
1.5 Οργάνωση και γενικά έξοδα.....	2
1.6 Ανθρώπινο δυναμικό .....	2
1.7 Περιβάλλον.....	3
1.8 Εκτέλεση έργου .....	3
1.9 Αξιολόγηση επενδυτικού προγράμματος .....	3
Κεφάλαιο 2: Βασική Ιδέα και Ιστορικό του προγράμματος .....	5
2.1 Εισαγωγή στο Επενδυτικό Σχέδιο.....	5
2.2 Περιγραφή του Επενδυτικού Σχεδίου.....	7
2.3 Ανάθεση Μελέτης Σκοπιμότητας.....	9
2.4 Εκτιμώμενο κόστος εκπόνησης της μελέτης .....	9
Κεφάλαιο 3: Ανάλυση της αγοράς .....	11
3.1 Ορισμός της αγοράς: Ποια είναι τα boutique hotels και ποιοι οι πελάτες τους; .....	11
3.1.1 Boutique Hotel .....	11
3.1.2 Αγορά Στόχου (STP).....	13
3.2 Η βιομηχανία του τουρισμού στην Ελλάδα.....	17
3.2.1 Γενικές παρατηρήσεις .....	17
3.3.2 Τάσεις για τις Κυκλάδες .....	24
3.3 Ανάλυση της τοπικής αγοράς.....	28
3.4 Ανάλυση PESTEL (εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον).....	32
3.5 Ανάλυση Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος (Porter's 5 Forces) .....	39
3.6 Ανάλυση SWOT (εσωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον) .....	44
3.7 Στρατηγική προώθησης και μάρκετινγκ (4P).....	46
3.8 Τιμολόγηση, πληρότητα και υπολογισμός εσόδων .....	49
Κεφάλαιο 4: Πρώτες Ύλες, Εφόδια και Προμηθευτές .....	54
4.1 Είδη Πρώτων Υλών .....	54
4.2 Οργάνωση Προμηθειών.....	55
4.3 Κόστος πρώτων υλών και τιμολογιακή πολιτική.....	57
Κεφάλαιο 5: Μηχανολογικά Στοιχεία και Τεχνολογία .....	59
5.1 Τεχνολογικός και Μηχανολογικός Εξοπλισμός.....	59

5.2 Κτηριακές Εγκαταστάσεις και Περιβάλλον Χώρος .....	60
Κεφάλαιο 6: Οργάνωση ξενοδοχειακής μονάδας - Γενικά έξοδα.....	68
6.1 Δομή Οργανογράμματος.....	69
6.2 Υπηρεσίες Επαγγελματιών - Εξωτερικοί Συνεργάτες .....	71
6.3 Γενικά Έξοδα - Αμοιβές Εξωτερικών Συνεργατών.....	72
Κεφάλαιο 7: Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων .....	75
7.1 Οργάνωση Ανθρώπινων Πόρων – Επιλογή υπαλλήλων .....	75
7.2 Διάρθρωση των θέσεων εργασίας .....	77
7.3 Στοιχεία Μισθοδοσίας.....	81
Κεφάλαιο 8: Τοποθεσία, χώρος εγκατάστασης, περιβάλλον .....	84
8.1 Κριτήρια επιλογής τοποθεσίας.....	84
8.2 Πληροφορίες για τον χώρο εγκατάστασης .....	86
8.3 Περιβαλλοντικές δεσμεύσεις .....	87
Κεφάλαιο 9: Προγραμματισμός και Προϋπολογισμός Εκτελέσεως Επενδυτικού Σχεδίου .....	90
9.1 Στάδια εκτέλεσης σχεδίου .....	90
9.2 Κόστος εκτέλεσης του έργου.....	91
Κεφάλαιο 10: Χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου.....	93
10.1 Ανάλυση συνολικού κόστους επένδυσης .....	93
10.2 Πηγές Χρηματοδότησης.....	96
10.3 Ανάλυση συνολικού κόστους παραγωγής υπηρεσιών .....	97
10.4 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση .....	98
10.5 Αξιολόγηση Επενδυτικού Σχεδίου.....	100
Βιβλιογραφικές Αναφορές .....	105

## **Κεφάλαιο 1: Επισκόπηση Οικονομοτεχνικής Μελέτης**

### **1.1 Ιδέα του προγράμματος**

Στόχος της παρούσας μελέτης ήταν η οικονομοτεχνική ανάλυση για τη δημιουργία ενός ξενοδοχείου τύπου boutique hotel στον Πύργο Τήνου. Όλα ξεκίνησαν όταν η επενδύτρια, ένα άτομο με ιδιαίτερους δεσμούς με τη συγκεκριμένη τοποθεσία, εξέφρασε την ιδέα να ιδρύσει ένα ιδιαίτερο ξενοδοχείο, με τη συμβολή επενδυτών. Το ξενοδοχείο είναι αφιερωμένο στον μεγάλο Έλληνα γλύπτη Γιαννούλη Χαλεπά, από τα έργα του οποίου παίρνει και το όνομά του. Η τοποθέτησή του στον Πύργο Τήνου τιμά την παράδοση του χωριού στη μαρμαροτεχνία και διαδραματίζεται σε συνεργασία με τις τοπικές αρχές, που εξαρχής έχουν αγκαλιάσει το εγχείρημα.

### **1.2 Ανάλυση αγοράς και μάρκετινγκ**

Ένα νησί των Κυκλάδων είναι το δίχως άλλο ο κατάλληλος χώρος για την ίδρυση ξενοδοχειακών μονάδων. Στην ανάλυση που πραγματοποιήθηκε, βρέθηκε ότι μετά την υγειονομική κρίση, ο τουρισμός στην Ελλάδα όχι απλώς ανέκαμψε, αλλά έφτασε και σε ακόμη υψηλότερα επίπεδα. Παραδοσιακά, οι Κυκλάδες προσελκύουν το μεγαλύτερο μέρος Ευρωπαίων και Αμερικανών τουριστών στη χώρα μας.

Το περιβάλλον στην Ελλάδα είναι ιδιαίτερα ευνοϊκό σε κοινωνικοπολιτικό επίπεδο, καθώς ευνοεί τον τουρισμό, ενώ σε οικονομικό επίπεδο ζήτημα είναι η υψηλή φορολογία. Το ξενοδοχείο αποφασίστηκε να διαθέτει 90 δωμάτια με διάφορα επίπεδα πολυτελών παροχών και να απευθύνεται σε επισκέπτες με ιδιαίτερο γούστο, προσφέροντας πάντα εξατομικευμένη εξυπηρέτηση.

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

Προτεραιότητα θα δοθεί εδώ στη συνεργασία με προμηθευτές των Κυκλάδων. Αναλύονται εδώ οι διάφορες κατηγορίες υλικού που είναι απαραίτητες (ένδυση προσωπικού, γραφική ύλη, εστίαση κ.α.), καθώς και η διαδικασία με την οποία θα γίνεται ο απαραίτητος ανεφοδιασμός από το Τμήμα Προμηθειών.

### **1.4 Μηχανολογία και Τεχνολογία**

Στον οικείο τόπο, περιγράφεται εξωτερικά και εσωτερικά το αρχιτεκτόνημα και η λειτουργικότητα του ξενοδοχείου, το οποίο θα ταιριάζει με το τοπίο, συνδυάζοντας το Αιγαιακό άσπρο και μπλε με μια σύγχρονη αισθητική. Στο ξενοδοχείο έντονη παρουσία θα έχει η τέχνη, καθώς θα υπάρχουν δύο εκθεσιακοί χώροι. Τέλος, αναλύθηκαν οι προβλέψεις για την προσβασιμότητα, καθώς και οι ανάγκες σε τεχνικό εξοπλισμό.

### **1.5 Οργάνωση και γενικά έξοδα**

Στο κεφάλαιο αυτό, αναλύθηκαν οι ανάγκες σε τμήματα και εξωτερικούς συνεργάτες της επιχείρησης. Αναπτύχθηκε με λεπτομέρεια το οργανόγραμμα των τμημάτων καθώς και οι αρμοδιότητες του καθενός από αυτά, ενώ αναφέρθηκε η επιλογή που έχει γίνει σε υπηρεσίες εξωτερικών συνεργατών από τον χώρο των Κυκλάδων.

### **1.6 Ανθρώπινο δυναμικό**

Εδώ αναλύθηκαν οι ανάγκες του ξενοδοχείου σε προσωπικό διαφόρων ειδικοτήτων, αλλά και οι διαδικασίες περί την πρόσληψη. Έμφαση δίνεται στην εξάλειψη των ανισοτήτων και στις διαδικασίες συνέντευξης με γνώμονα την αξιοκρατία και την κοινωνική ευθύνη. Στο

κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται και τα κόστη μισθοδοσίας για τα πρώτα 6 έτη λειτουργίας του ξενοδοχείου.

### **1.7 Περιβάλλον**

Το περιβάλλον είναι σημαντικός παράγοντας για κάθε επιχείρηση. Θετικά στοιχεία για την επιλογή μας ήταν μεταξύ άλλων και:

- Η στήριξη των τοπικών αρχών
- Η σύνδεση με την ελληνική τέχνη
- Το όμορφο και ιδιαίτερο τοπίο
- Η επισκευσιμότητα της Τήνου.

Συν αυτών, διατυπώθηκε και το περιβαλλοντικό πρόγραμμα της επιχείρησης, η οποία προσανατολίζεται σε όσο το δυνατόν πιο πράσινη λειτουργία.

### **1.8 Εκτέλεση έργου**

Στο κεφάλαιο 9 της μελέτης, αναφέρονται τα έξοδα που θα χρειαστούν για την υλοποίηση του έργου, αλλά και το πρόγραμμα βάσει του οποίου θα ξεκινήσουν και θα ολοκληρωθούν οι ενέργειες της κατασκευής του κτηρίου, της εύρεσης του κατάλληλου προσωπικού και της δραστηριοποίησης αναφορικά με το μάρκετινγκ.

### **1.9 Αξιολόγηση επενδυτικού προγράμματος**

Μια τέτοια μελέτη δε θα ήταν πλήρης χωρίς την τελική αξιολόγηση της επένδυσης. Διαπιστώθηκε ότι η απόδοση της επένδυσης υπολογίζεται ικανοποιητική και ότι ο χρόνος επανείσπραξης του αρχικού κεφαλαίου είναι μικρότερος των 3 ετών, καθώς η επιχείρηση θα είναι κερδοφόρα ήδη από τον πρώτο χρόνο της λειτουργίας της. Η καθαρή παρούσα αξία (ΚΠΑ) και ο δείκτης ΕΣΑ της επένδυσης είναι εξίσου ικανοποιητικά.





## Κεφάλαιο 2: Βασική Ιδέα και Ιστορικό του προγράμματος

### 2.1 Εισαγωγή στο Επενδυτικό Σχέδιο

Το επενδυτικό σχέδιο που παρουσιάζεται στις σελίδες αυτές αφορά την ίδρυση ενός Boutique Hotel στον Πύργο της Τήνου. Προτού παρουσιαστεί η ολότητα του σχεδίου, παρατίθεται ένας ορισμός και βασικά χαρακτηριστικά για το τι ακριβώς είναι ένα Boutique Hotel. Κατά τη διάρκεια των δεκαετιών του '40 και του '50, τα ξενοδοχεία - αλυσίδες πολλαπλασιάζονταν γρήγορα. Έτσι, κυριαρχεί στην αγορά ανοίγοντας franchise σε διάφορες πόλεις. Ιδιαίτερα γνωστές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις όπως το Marriott, το Holiday Inn και το Hilton εμφανίστηκαν κατά τη διάρκεια αυτής της εποχής. Ενώ οι αλυσίδες άνθιζαν, άλλα ξενοδοχεία επέλεξαν να ξεχωρίζουν από τα υπόλοιπα, εξερευνώντας νέες και καινοτόμες υπηρεσίες στους επισκέπτες για να δημιουργήσουν μια μοναδική αίσθηση. Εξερευνούσαν νέα σχέδια, έκαναν καινοτομίες με τις προσφορές τροφίμων και ποτών και έδωσαν μεγάλη προσοχή στο πώς μπορούν να βελτιώσουν τις υπηρεσίες τους και να διαφοροποιηθούν από τις μεγαλύτερες αλυσίδες ξενοδοχείων.

Παρά τις προσπάθειες δημιουργίας μοναδικών ξενοδοχείων, αυτή η τάση δεν επικράτησε στις δεκαετίες του 1960 και του 1970, καθώς και τότε επικρατούσαν τα πιο «δύσκαμπτα» ξενοδοχεία της λογικής των αλυσίδων. Μόλις τη δεκαετία του 1980 η βιομηχανία είδε την αύξηση των μπουτίκ ξενοδοχείων, η οποία ξεκίνησε από μεγάλες πόλεις όπως η Νέα Υόρκη, το Σαν Φρανσίσκο και το Λονδίνο. Τέτοιου τύπου ξενοδοχεία ιδρύονται μέχρι σήμερα, και φαίνεται ότι τα boutique hotels είναι μια τάση που ήρθε για να μείνει (Lea, 2002; Braun, 2017).

Ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά των boutique hotels είναι τα εξής:

**Μικρό μέγεθος:** Τα boutique ξενοδοχεία έχουν συνήθως λιγότερα από 100 δωμάτια και μικρά εστιατόρια ή μπαρ (αν υπάρχουν), λίγες εγκαταστάσεις αναψυχής και όχι απαραίτητα χώρους συσκέψεων.

**Θέμα:** Κάθε boutique ξενοδοχείο έχει ένα μοναδικό θέμα. Μερικά είναι ιστορικά, άλλα επικεντρώνονται στη μαγειρική και άλλα επικεντρώνονται σε συγκεκριμένα στοιχεία όπως ένα βιβλίο, ένα χρώμα ή μια διάσημη φιγούρα. Το θέμα είναι παρόν όχι μόνο στην αισθητική του ξενοδοχείου, αλλά ίσως και στο όνομά του, τις στολές του προσωπικού, τις παροχές και πολλά άλλα.

**Στυλ:** Ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα ενός boutique ξενοδοχείου είναι το στυλ - αυτά είναι ξενοδοχεία που θα εμπνεύσουν τους σχεδιαστές εσωτερικών χώρων. Κάθε στοιχείο της εμφάνισης του ξενοδοχείου είναι προσεκτικά επιλεγμένο, και μερικά παρουσιάζουν ακόμη και έργα τέχνης ή αναμνηστικά που επέλεξε προσωπικά ο ιδιοκτήτης. Τα boutique ξενοδοχεία επιμελούνται προσεκτικά τα πάντα, από τη σχεδίαση των ιστοτόπων ξενοδοχείων μέχρι τις παροχές, ώστε να εντάσσονται στο γενικότερο θέμα του ξενοδοχείου.

**Εξυπηρέτηση:** Λόγω του πιο περιορισμένου μεγέθους ενός boutique hotel, το προσωπικό του μπορεί να επικεντρωθεί στην παροχή εξαιρετικής εξυπηρέτησης στους επισκέπτες. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ένα boutique hotel δεν χρειάζεται να είναι και ένα πολυτελές ξενοδοχείο. Τα ξενοδοχεία δεν γίνονται boutique χρεώνοντας υψηλές τιμές ή προσφέροντας υπερπολυτελείς ανέσεις. Στην πραγματικότητα, πολλά boutique ξενοδοχεία είναι οικονομικά και εστιάζουν περισσότερο στην εξατομικευμένη εξυπηρέτηση παρά στη λαμπερή

διακόσμηση ή στις εγκαταστάσεις πέντε αστέρων (Khosravi, Malek & Ekiz, 2014; Ismail et al., 2014; Kurtulay et al., 2015; Ahmad, Hemdi & Othman, 2017).

## 2.2 Περιγραφή του Επενδυτικού Σχεδίου



*Εικόνα 1 - Πύργος Τήνου /*

*Εικόνα 2 - Σάτυρος που παίζει με τον Έρωτα, έργο του Γιαννούλη Χαλεπά*

Όλα ξεκίνησαν τον Μάιο του 2020, όταν η επενδύτρια αποφάσισε να ιδρύσει ένα boutique hotel στον Πύργο της Τήνου, το λεγόμενο και «μαρμάρινο χωριό», το οποίο αποτελούσε για πολλά χρόνια έναν αγαπημένο τόπο παραθερισμού για την ίδια. Πρόκειται για τον τόπο καταγωγής του γλύπτη Γιαννούλη Χαλεπά, που θεωρείται ένας από τους σημαντικότερους γλύπτες της νεότερης Ελλάδας. Παράλληλα, στην Τήνο βρίσκεται η σχολή Καλών Τεχνών του νησιού, που παλαιότερα ήταν αποκλειστικά σχεδόν αφιερωμένη στη μαρμαροτεχνική, συνεχίζοντας την τοπική παράδοση.

Πρόκειται για έναν τόπο με πλούσια φυσική ομορφιά, αλλά και πλούσια ιστορία, που συνέβαλε τόσο μέσα από την προσωπικότητα του Γιαννούλη Χαλεπά, όσο και από τη σχολή

που από την ίδρυσή της το 1955 και προσφάτως με την αναβάθμισή της σε Σχολή Καλών Τεχνών διδάσκει την καλλιτεχνική μαρμαροτεχνία στις νέες γενιές. Τόσο η ιστορικότητα του μέρους, όσο και η τοποθεσία του νησιού στις ειδυλλιακές Κυκλάδες το καθιστούν μια καλή επιλογή για την εγκατάσταση ενός boutique hotel, με τα χαρακτηριστικά που περιγράφηκαν νωρίτερα. Επιπροσθέτως, έχει εξασφαλιστεί η υποστήριξη της τοπικής κοινότητας και η συνεργασία με τους παράγοντες της τοπικής αυτοδιοίκησης, για την ανάδειξη του μέρους.

Όπως φαίνεται στην εικόνα 1, η ομορφιά του μέρους και το ότι αυτό είναι ιδιαίτερα ταιριαστό με το ξενοδοχείο που θέλει η επενδύτρια να ιδρύσει φαίνεται ακόμη και στο μάτι που δε γνωρίζει από επιχειρήσεις. Όσο για την εικόνα 2, αυτή απεικονίζει ένα από τα γνωστότερα έργα του Γιαννούλη Χαλεπά, που ονομάζεται *Σάτυρος που παίζει με τον Έρωτα* και φιλοτεχνήθηκε ανάμεσα στο 1875 και 1877, κατά την πρώτη περίοδο της δημιουργίας του γλύπτη, που ήταν ιδιαίτερα εμπνευσμένη από την αρχαία ελληνική τέχνη και μυθολογία. Αυτό το έργο είναι που δανείζει και τον τίτλο του στο ξενοδοχείο, το οποίο θα ονομάζεται “Satyr and Eros”. Η αρχιτεκτονική του ξενοδοχείου θα βρίσκεται σε πλήρη αρμονία με τα παρακείμενα κτήρια, ενώ η διακόσμηση των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων θα περιλαμβάνει αντίγραφα των έργων του γλύπτη και ίσως ορισμένα έργα μαρμαροτεχνίας σε συνεργασία με τη Σχολή.

Έχοντας μια ιδιαίτερα μεγάλη εμπειρία στην ίδρυση ξενοδοχειακών μονάδων, αλλά και στην προώθηση και το μάρκετινγκ για αυτές μέσω των social media, η βασική επενδύτρια κατά το έτος 2021 αναζήτησε περισσότερους επενδυτές για να εκπονηθεί το έργο, και αποφάσισε να αναθέσει σε μια σχετική υπηρεσία τη μελέτη σκοπιμότητας για την ίδρυση του ξενοδοχείου. Η μελέτη αυτή είναι που αναλύεται στα πλαίσια αυτής της εργασίας, με όλα τα

χαρακτηριστικά που θα είναι απαραίτητα στους επενδυτές για να προσαρμόσουν ανάλογα το πλάνο δράσης τους.

### **2.3 Ανάθεση Μελέτης Σκοπιμότητας**

Η μελέτη σκοπιμότητας για την ίδρυση του boutique hotel ανατέθηκε σε μια υπηρεσία η οποία είναι ιδιαίτερα γνωστή για τη συμβουλευτική της δράση μεταξύ άλλων και σε επενδύσεις για επιχειρήσεις που αφορούν τον τουρισμό. Πρόκειται για την εταιρεία “InnoCourse”, η οποία έχει την έδρα της στην Αττική. Οι εξειδικευμένοι σύμβουλοι του γραφείου αυτού συμφώνησαν τον Απρίλιο του 2022 να παρέχουν στην ομάδα των επενδυτών τη μελέτη αυτή μέχρι τους πρώτους μήνες του 2023.

### **2.4 Εκτιμώμενο κόστος εκπόνησης της μελέτης**

Εκτός από τους έξι μήνες που θα χρειαστεί για να εκπονηθεί η σχετική μελέτη, θα πρέπει να υπολογιστεί και το κόστος της. Οι ειδικοί θα χρειαστεί να πραγματοποιήσουν κατά πάσα πιθανότητα ταξίδια και επιτόπια έρευνα για να διαπιστώσουν τις συνθήκες τόσο στο μέρος που θα ιδρυθεί το ξενοδοχείο όσο και στην περικείμενη ατμόσφαιρα. Συνολικά, η αμοιβή της εταιρείας για τη μελέτη σκοπιμότητας ανέρχεται σε 6000 ευρώ, πέραν του κόστους των ταξιδίων και των διαφόρων δαπανών που δύνανται να προκύψουν στη συνέχεια.

Παράλληλα, η μελέτη σκοπιμότητας θα συμπεριλαμβάνει και μια πρώτη φάση μελέτης για τις πρώτες ύλες που θα χρειαστούν για την ανοικοδόμηση και τη λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας, αλλά και για την κατάλληλη έκταση για την ανοικοδόμηση, και η

οποία ανέρχεται σε κόστος 3000 ευρώ. Οι μελέτες για την επενδυτική ευκαιρία δεν κόστισαν στην ομάδα, καθώς εκπονήθηκαν από εργαζομένους στην επιχείρηση ενός από τους επενδυτές.

Συνολικά, συνεπώς, τα κόστη παρουσιάζονται στον πίνακα:

<b>Μελέτη επενδυτικής ευκαιρίας</b>	0
<b>Μελέτη σκοπιμότητας</b>	6000 ευρώ
<b>Μελέτη για έκταση και πρώτες ύλες</b>	3000 ευρώ
<b>Ταξίδια και λοιπά έξοδα</b>	2500 ευρώ
<b>Σύνολο</b>	11500 ευρώ

## **Κεφάλαιο 3: Ανάλυση της αγοράς**

### **3.1 Ορισμός της αγοράς: Ποια είναι τα boutique hotels και ποιοι οι πελάτες τους;**

#### **3.1.1 Boutique Hotel**

Ένα boutique ξενοδοχείο είναι ένας τύπος ξενοδοχείου που έχει λιγότερα από 100 δωμάτια, εξατομικευμένες υπηρεσίες και κομψή αισθητική. Αν και τα boutique ξενοδοχεία είναι μικρότερα από τα κανονικά ξενοδοχεία, οι επισκέπτες δεν αισθάνονται ότι υπάρχει έλλειψη στις ανέσεις που προσφέρονται σε αυτές τις μονάδες, που προσφέρονται συχνά για πιο γραφικές αποδράσεις. Εκτός από το ότι είναι πολύ μικρότερο από τα κανονικά ξενοδοχεία, υπάρχουν πολλά χαρακτηριστικά που ξεχωρίζουν ένα boutique ξενοδοχείο (Khosravi, Malek & Ekiz, 2014; Ismail et al., 2014; Kurtulay et al., 2015; Ahmad, Hemdi & Othman, 2017). Μια βασική σύγκριση ανάμεσα στα ξενοδοχεία αυτά και τα πιο συμβατικά ξενοδοχεία παρατίθεται στη συνέχεια.

#### **Boutique ξενοδοχεία**

- Συνήθως έχει 1 έως 100 δωμάτια
- Επικεντρώνεται στις τρέχουσες τάσεις
- Απασχολεί λιγότερο προσωπικό λόγω μικρότερου μεγέθους
- Προσφέρει περισσότερες δωρεάν παροχές, όπως εμφιαλωμένο νερό και σνακ
- Κάθε δωμάτιο μπορεί να είναι ξεχωριστά διακοσμημένο με διαφορετικά θέματα

#### **Συμβατικά ξενοδοχεία**

- Μπορεί να προσφέρει οπουδήποτε από 100 έως 1.000 δωμάτια
- Εστιάζει στη συνολική άνεση
- Απασχολεί περισσότερο προσωπικό για να ελέγχει τους πελάτες και να διατηρεί την καθαριότητα



- Χρεώσεις για αναψυκτικά και άλλα τρόφιμα
- Προσφέρει επιπλέον πολυτέλειες, όπως πισίνες και σάουνες
- Ακολουθεί μια συμβατική προσέγγιση στη διακόσμηση

Οι διαφορές παρουσιάζονται και στον ακόλουθο πίνακα:

Παραδοσιακά ξενοδοχεία	Boutique hotels
Από 100 έως 1000 δωμάτια (όχι πάντοτε)	Έως 100 δωμάτια
Μεγάλος αριθμός προσωπικού	Μειωμένο προσωπικό
Συντηρητική, ίδια παντού διακόσμηση	Θεματική διακόσμηση με αλλαγές ανά χώρο
Επίκεντρο οι σύγχρονες τάσεις	Επίκεντρο η συνολική άνεση
	Περισσότερες δωρεάν παροχές

*Διάγραμμα 3.1.1 - Διαφορές ανάμεσα σε παραδοσιακά και boutique ξενοδοχεία*

Το κίνημα της υιοθέτησης μιας εξατομικευμένης προσέγγισης για τη διανυκτέρευση και τη διαμονή σε boutique hotels συνεχίζει να σαρώνει πολλές μεγάλες πόλεις και μικρές πόλεις σε όλο τον κόσμο. Ορισμένα χαρακτηριστικά που συχνά έχουν τα boutique hotels ώστε να ξεχωρίζουν από τον ανταγωνισμό παρουσιάζονται ενδεικτικά και σε καμία περίπτωση περιοριστικά στη συνέχεια.

- Κομψό μπαρ ή lounge
- Μοντέρνο σαλόνι ή σπα
- Πολυτελές εσωτερικό που ταυτόχρονα δημιουργεί την αίσθηση του οικείου

- Εξατομικευμένες υπηρεσίες
- Συμπεριλαμβανόμενο πρόγευμα
- Φιλικό προς κατοικίδια
- Μοναδικές ομαδικές δραστηριότητες όπως μαθήματα γιόγκα ή πεζοπορίες στη φύση.

Στην περίπτωση του συγκεκριμένου ξενοδοχείου, οι δραστηριότητες θα κινούνται γύρω από τον τομέα της τέχνης, καθώς τα θέματα της διακόσμησης θα είναι δανεισμένα από το έργο του Γιαννούλη Χαλεπά και στους κοινόχρηστους χώρους θα λαμβάνουν χώρα εκθέσεις τέχνης και άλλες δραστηριότητες για τους ενοίκους.

### **3.1.2 Αγορά Στόχου (STP)**

Προκειμένου να αναζητηθεί η αγορά στόχου για ένα boutique hotel, πρέπει αρχικά να κατατάξουμε τους καταναλωτές σε ορισμένες κατηγορίες με βάση τον τρόπο που ζουν και τη συμπεριφορά τους γενικότερα. Σύμφωνα με τους Ernest & Young (2008), οι ξενοδοχειακές εταιρείες προσπαθούν να διακριθούν ικανοποιώντας παράλληλα τις συνεχώς διευρυνόμενες ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών. Οι ιδέες για μπουτίκ ή lifestyle ξενοδοχεία έχουν αναδυθεί σε όλο τον κόσμο σε κάθε μέγεθος, στυλ, τμήμα και αγορά. Αυτό το τμήμα της αγοράς έχει ιδιαίτερες προκλήσεις, καθώς τα γούστα των καταναλωτών γίνονται όλο και πιο εξελιγμένα και διαφοροποιημένα. Οι επωνυμίες πρέπει να συμβαδίζουν με την τεχνολογία αιχμής ενώ παράλληλα είναι περιβαλλοντικά υπεύθυνες. Οι νέες μάρκες lifestyle αντιμετωπίζουν την πρόκληση να προσελκύσουν ένα ευρύ, διεθνές κοινό, ενώ ταυτόχρονα να το διαφοροποιήσουν. Η εξυπηρέτηση θεωρείται το θεμελιώδες ζήτημα για κάθε διευθύνοντα και η συγχώνευση των τοπικών υπηρεσιών, του σχεδιασμού, του πολιτισμού, του φαγητού, της ψυχαγωγίας και ακόμη και της θρησκείας σε ξενοδοχεία με τρόπο ζωής, έχει αναδειχθεί ως κεντρική τάση στον τομέα. Τα ξενοδοχεία lifestyle επεκτείνονται σε αναδυόμενες και

άλλες αγορές σε όλο τον κόσμο, συμπεριλαμβανομένων των δευτερογενών αγορών, καθώς οι άνθρωποι αναζητούν όλο και περισσότερο νέες και διαφορετικές εναλλακτικές λύσεις διαμονής. Το boutique ξενοδοχείο έχει προκύψει ως απάντηση στις αλλαγές στις προτιμήσεις, τις τάσεις και τη συμπεριφορά των καταναλωτών. Παραδοσιακά, τα ψυχογραφικά χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν την κοινωνική τάξη, την προσωπικότητα και τον τρόπο ζωής. Η τελευταία έννοια θεωρείται ότι ενσωματώνει την κατανόηση των αναγκών των ατόμων, των επιδιωκόμενων οφελών και των κινήτρων τους (Middleton, 1997, 2001). Τέτοιες μεταβλητές μπορεί να κυμαίνονται από τις αντιλήψεις για τον εαυτό και τον τρόπο ζωής, έως τις στάσεις, τα ενδιαφέροντα και τις απόψεις, καθώς και τις αντιλήψεις για τα χαρακτηριστικά του προϊόντος (Reid et al. 2006, 2010). Η τμηματοποίηση του τρόπου ζωής (lifestyle segregation) χρησιμοποιείται από τους ξενοδόχους και τη διοίκηση ξενοδοχείων για το σχεδιασμό προϊόντων και υπηρεσιών, για τη διαφοροποίηση των αναγκών των καταναλωτών ή των πελατών του ξενοδοχείου που απαιτούν εξατομικευμένες υπηρεσίες σε ένα μοναδικό περιβάλλον. Ακόμη και οι παραδοσιακές ξενοδοχειακές εταιρείες εισάγουν πλέον πρακτικές boutique και lifestyle. Η θέση του boutique hotel έχει γίνει μια καθιερωμένη υποκατηγορία μεταξύ των ανώτερων και πολυτελών τμημάτων και σημειώνει πρόοδο στο τμήμα των επιλεγμένων υπηρεσιών. Αυτό το τμήμα στοχεύει στις προσωπικές αξίες των πελατών όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την κατηγορία ξενοδοχείου ή την ταξινόμηση που επιθυμούν να συχνάζουν, με βάση τις προτιμήσεις και τα επίπεδα ικανοποίησής τους. Για να διαχωρίσουμε τους καταναλωτές, μπορούμε να αξιοποιήσουμε το σύστημα VALS (Values, Attitudes and Lifestyles System), το οποίο με βάση αυτά τα χαρακτηριστικά διακρίνει όλους τους καταναλωτές:

1. Οι καινοτόμοι (innovators) είναι επιτυχημένα άτομα με υψηλή αυτοπεποίθηση.

2. Οι στοχαστές (thinkers) παρακινούνται από τα ιδανικά. Είναι ώριμοι, ικανοποιημένοι, άνετοι και στοχαστικοί άνθρωποι που εκτιμούν την τάξη, τη γνώση και την ευθύνη.
3. Οι πιστοί (believers) παρακινούνται επίσης από τα ιδανικά. Είναι συντηρητικοί, συμβατικοί άνθρωποι με συγκεκριμένες πεποιθήσεις που βασίζονται σε παραδοσιακούς, καθιερωμένους κώδικες, όπως οικογένεια, θρησκεία, κοινότητα και έθνος.
4. Οι επιτυχημένοι (achievers) παρακινούνται από την επιθυμία για επίτευγμα. Έχουν προσανατολισμένους στόχους ζωής και βαθιά δέσμευση στην καριέρα και την οικογένεια. Η εικόνα είναι σημαντική για τους επιτυχόντες. προτιμούν καθιερωμένα προϊόντα και υπηρεσίες κύρους που επιδεικνύουν επιτυχία στους συνομηλίκους τους.
5. Οι Strivers παρακινούνται επίσης από τα επιτεύγματα, αλλά είναι μοντέρνοι και αγαπούν τη διασκέδαση. Επειδή παρακινούνται από τα επιτεύγματα, οι Strivers ανησυχούν για τις απόψεις και την έγκριση των άλλων.
6. Οι experiencers παρακινούνται από την αυτοέκφραση. Ως νέοι, ενθουσιώδεις και παρορμητικοί καταναλωτές, οι καταναλωτές που βασίζονται στις εμπειρίες ενθουσιάζονται γρήγορα με τις νέες δυνατότητες, αλλά απογοητεύονται και εξίσου εύκολα και γρήγορα.
7. Οι δημιουργοί (makers) παρακινούνται από την αυτοέκφραση. Εκφράζονται και βιώνουν τον κόσμο χτίζοντας ένα σπίτι, μεγαλώνοντας παιδιά, επισκευάζοντας ένα αυτοκίνητο ή αποθηκεύοντας πράγματα για αργότερα και έχουν αρκετές δεξιότητες και ενέργεια για να πραγματοποιήσουν με επιτυχία τα έργα τους.
8. Οι επιζώντες (survivors) ζουν στενά εστιασμένες ζωές. Με λίγους πόρους για να αντιμετωπίσουν τις ανάγκες τους, συχνά πιστεύουν ότι ο κόσμος αλλάζει πολύ γρήγορα. Νιώθουν άνετα με όσα ήδη γνωρίζουν και επικεντρώνονται στην ασφάλεια και τη σταθερότητα (Reid & Bojanic, 2010; Tidichumrernporn, 2012).

Ποιοι είναι, όμως, οι καταναλωτές στους οποίους θα στοχεύσουμε για το δικό μας ξενοδοχείο; Βάσει του μοντέλου STP, θα ξεκινήσουμε με τον διαχωρισμό της αγοράς, κατόπιν τη στόχευση, και στο τέλος τη δική μας τοποθέτηση. Η έρευνα έχει δείξει ότι τα boutique τύπου ξενοδοχεία προσελκύουν διάφορες κατηγορίες επισκεπτών, αρκετά ετερόκλητες μεταξύ τους. Μια κατηγορία επισκεπτών είναι σίγουρα οι **εξωτερικοί επισκέπτες**, οι οποίοι απλώς θα χρησιμοποιήσουν το εστιατόριο ή το μπαρ του ξενοδοχείου, χωρίς να διαμένουν εκεί. Μια δεύτερη μεγάλη κατηγορία θα είναι τα άτομα με έντονο καλλιτεχνικό ενδιαφέρον, τόσο από την Ελλάδα όσο και από το εξωτερικό. Δεδομένου ότι, όπως φαίνεται στη συνέχεια, στα ελληνικά νησιά καταφθάνουν κυρίως τουρίστες από τις ΗΠΑ και την υπόλοιπη Ευρώπη (ιδίως ΗΒ, Γαλλία και Γερμανία), μπορούμε να μιλήσουμε για μια κατηγορία **Ευρωπαίων τουριστών με υψηλές απαιτήσεις** στο κομμάτι της εξυπηρέτησης και ενδιαφέρον για το στοιχείο της τέχνης. Άλλοι τουρίστες μπορεί να είναι οι ίδιοι οι **καλλιτέχνες**, που θα συμμετέχουν και στις εκθέσεις. Αυτούς τοποθετούμε σε διαφορετική κατηγορία από το φιλότεχνο κοινό, καθώς εκτός από την εξαιρετική εξυπηρέτηση, θα περιμένουν ασφαλώς και ένα φιλικό περιβάλλον για την έκθεση των έργων τους, αλλά και τις κατάλληλες συνθήκες ανάδειξής τους. Τέλος, το ξενοδοχείο απευθύνεται και σε επιφανή, **αναγνωρισμένα πρόσωπα της πολιτικής και του δημόσιου βίου**. Δεδομένου ότι η Τήνος είναι ήδη ένα νησί που λαμβάνει προβολή, κυρίως βέβαια λόγω του θρησκευτικού τουρισμού, η παρουσία διασήμων προσώπων είναι η καλύτερη διαφήμιση για το ξενοδοχείο, αλλά και συνεπάγεται μια ανάγκη για βέλτιστη ποιότητα υπηρεσιών.

Η στόχευση του boutique hotel, ως εκ τούτου, αφορά κυρίως άτομα που έχουν ταξιδέψει αρκετά, έχουν την ευχέρεια να δαπανήσουν χρήματα για τις διακοπές τους, αλλά και μια παραπάνω περιέργεια ή ένα έντονο ενδιαφέρον για τις τέχνες, ώστε να προτιμήσουν μια

διαφορετική εμπειρία, μια πιο εξατομικευμένη πρόταση διακοπών, με έντονο το στοιχείο της τέχνης και της ποιοτικής εξυπηρέτησης. Στόχος είναι να προσελκύσουμε άτομα με κοινωνικό κύρος, τόσο νέους όσο και μεγαλύτερες ηλικίες. Ιδιαίτερα πρέπει να σταθούμε στους ίδιους τους καλλιτέχνες που θα γεμίσουν τον εκθεσιακό χώρο - είναι άτομα με υψηλές απαιτήσεις αισθητικής και εξυπηρέτησης, τις οποίες πρέπει να καλύψουμε.

Το positioning είναι ουσιαστικά η τοποθέτηση της επιχείρησης στην αγορά και ο τρόπος με τον οποίο η διαφορά της από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου αποτυπώνεται στους τελικούς καταναλωτές. Η στρατηγική του boutique hotel που θα ιδρύσουμε έγκειται στις συγκεκριμένες βασικές αρχές, με τις οποίες θα θέλαμε να γίνει γνωστό στο κοινό:

- Το θέμα του ξενοδοχείου είναι συνδεδεμένο με τις τέχνες και θέλουμε η ίδια η εμπειρία του επισκέπτη να διαπνέεται έντονα από αυτό το στοιχείο.
- Η εξυπηρέτηση πρέπει να είναι ποιοτική, εξατομικευμένη και θερμή, για να διαφέρει από ένα συμβατικό ξενοδοχείο.
- Ο καταναλωτής θα πρέπει να απολαμβάνει έναν μεγάλο βαθμό value for money: εξαιρετική ποιότητα σε σχετικά προσιτή τιμή.
- Το ξενοδοχείο θα προσφέρει μια θερμή, μοναδική εμπειρία και όχι κάτι μαζικοποιημένο. Θα αποτελείται από λιγότερα των 100 δωματίων και το προσωπικό του θα είναι εξειδικευμένο σε τέτοιου είδους μονάδες.

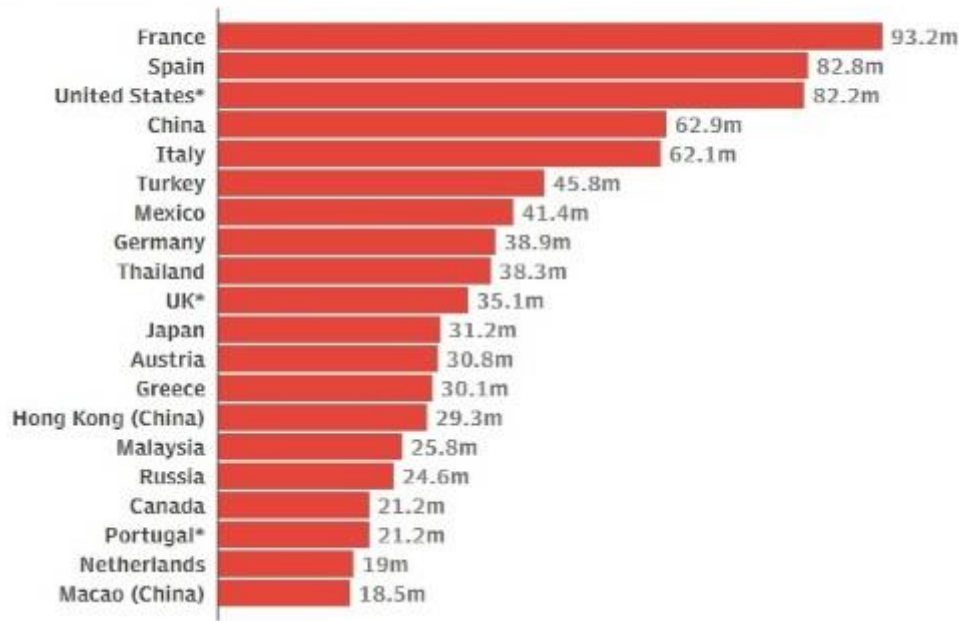
## **3.2 Η βιομηχανία του τουρισμού στην Ελλάδα**

### **3.2.1 Γενικές παρατηρήσεις**

Ο τουρισμός υπήρξε ανέκαθεν μια από τις σημαντικότερες βιομηχανίες στην Ελλάδα, υπεύθυνη για μεγάλο μέρος του ΑΕΠ της. Όπως φαίνεται από το διάγραμμα που ακολουθεί, σύμφωνα με στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού, το 2018, πριν ξεκινήσουν τα

προβλήματα της πανδημίας του κορωνοϊού, που έμελλε από τα τέλη του 2019 να συνταράξουν τον πλανήτη, η Ελλάδα αποτελούσε μια από τις πρώτες 15 χώρες του κόσμου σε επισκεψιμότητα.

**The world's 20 most visited countries in 2018**  
*International tourist arrivals in millions (2018; \* denotes projection)*



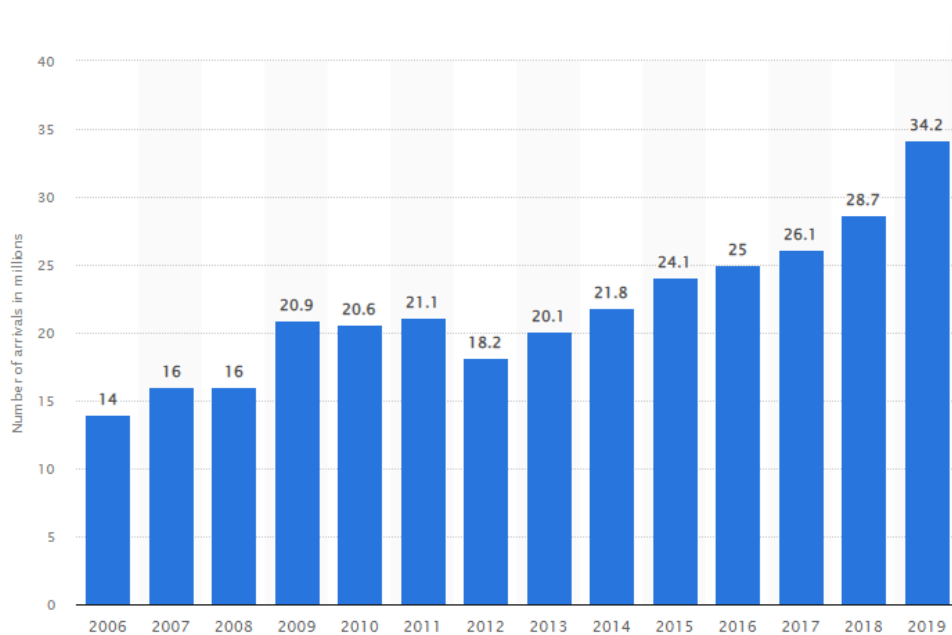
Διάγραμμα 3.2.1 - Οι 20 πιο δημοφιλείς τουριστικοί προορισμοί για το 2018

(Πηγή: ΠΟΤ)

Η τουριστική βιομηχανία στην Ελλάδα έχει διανύσει πολύ δρόμο από την αρχή της ως ξεχωριστή οικονομική δραστηριότητα για να φτάσει στα πρόσφατα εντυπωσιακά αποτελέσματα. Είναι ένας κλάδος που έχει αναπτυχθεί εντυπωσιακά και έχει γίνει σημαντική πηγή ανάπτυξης για την ελληνική οικονομία. Το κυρίαρχο μοντέλο ανάπτυξης που έχει επιλεγεί στρατηγικά εδώ και αρκετές δεκαετίες στην πλειονότητα των ελληνικών προορισμών είναι αυτό του μαζικού οργανωμένου τουρισμού. Από τη δεκαετία του 1970, όταν ξεκίνησε η «εκβιομηχάνιση» του τουριστικού προϊόντος, ο τουρισμός στην Ελλάδα απέκτησε τυποποιημένα και ομογενοποιημένα χαρακτηριστικά. Αυτό δεν επέτρεψε τη διαφοροποίηση του προϊόντος της χώρας όλα αυτά τα χρόνια. Ωστόσο, ο ανταγωνισμός έχει

θέσει νέους κανόνες στην παγκόσμια τουριστική αγορά. Η πρόκληση για την Ελλάδα είναι να γίνει επιτυχημένος παίκτης στην παγκόσμια τουριστική αγορά και να δώσει λύσεις σε μακροχρόνια διαρθρωτικά προβλήματα στο πλαίσιο της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης. Αν και η Ελλάδα προσφέρει μοναδική φύση, πολιτισμό και κληρονομιά, η έλλειψη διαφοροποίησης του τουριστικού προϊόντος καθώς και τα ανταγωνιστικά μειονεκτήματα στο μάρκετινγκ και τον σχεδιασμό προκαλούν υπερβολική εξάρτηση από μεσάζοντες για την προώθηση και διανομή του τουριστικού προϊόντος, ενώ θέτει σε κίνδυνο την ποιότητά του. Αυτό επηρεάζει την κερδοφορία και την ανταγωνιστικότητα τόσο του εκάστοτε προορισμού όσο και των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων του (Buhalis, 2001; Tsartas, Papatheodorou & Vasileiou, 2014; Katemliadis & Papatheodorou, 2021).

Όπως όλα δείχνουν, παρά το γεγονός ότι η πανδημία είχε σημαντική επίδραση στον τουρισμό, τα προηγούμενα έτη, από το 2006 έως το 2019, όπως φαίνεται και στο παρακάτω γράφημα, οι αφίξεις τουριστών στα καταλύματα της Ελλάδας ολοένα και αυξάνονταν.





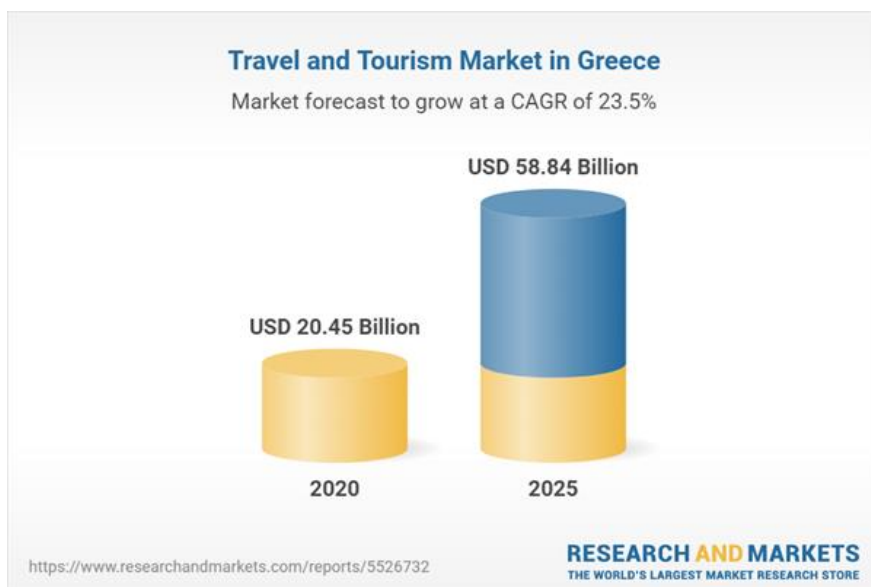
*Διάγραμμα 3.2.2 - Αφίξεις σε ξενοδοχειακά καταλύματα της Ελλάδος σε εκατομμύρια  
τουριστών από το 2006 ως το 2019*

*(Πηγή: Statista)*

Ορισμένες βασικές παραδοχές για αυτή τη βιομηχανία στη δεδομένη χρονική στιγμή, μετά και την επίδραση της πανδημίας, έχουν ως εξής (Research and Markets, 2021):

- Η ταξιδιωτική και τουριστική βιομηχανία αποτελείται από έσοδα που παράγονται από επιβατικές αεροπορικές εταιρείες, επιβατικές σιδηροδρομικές μεταφορές, υπηρεσίες εστίασης, ξενοδοχεία και μοτέλ, ταξιδιωτικούς μεσάζοντες και καζίνο και την αγορά τυχερών παιχνιδιών.
- Η ελληνική ταξιδιωτική και τουριστική βιομηχανία είχε συνολικά έσοδα 20,4 δισεκατομμυρίων δολαρίων το 2020, που αντιπροσωπεύουν έναν σύνθετο ετήσιο ρυθμό μεταβολής (CARC) -17,7% μεταξύ 2016 και 2020.
- Το τμήμα των υπηρεσιών εστίασης απέφερε τα περισσότερα έσοδα το 2020, με συνολικά έσοδα 8,6 δισ. \$, που ισοδυναμούν με το 42% της συνολικής αξίας του κλάδου.
- Ο κλάδος έχει υποστεί άνευ προηγουμένου ζημιές από το παγκόσμιο ξέσπασμα του COVID-19, το οποίο οδήγησε σε μια άνευ προηγουμένου πτώση 62,7% το 2020.

Μετά από δύο χρόνια lockdown, ο τουρισμός στην Ελλάδα επιστρέφει δυναμικά με αξιωματούχους να ισχυρίζονται ότι τα έσοδα από τον τουρισμό το 2022 θα φτάσουν το 90% του προ πανδημικού επιπέδου του 2019, κατά το οποίο η χώρα είδε εισπράξεις 18 δισ. ευρώ έναντι 33 εκατομμυρίων αφίξεων.

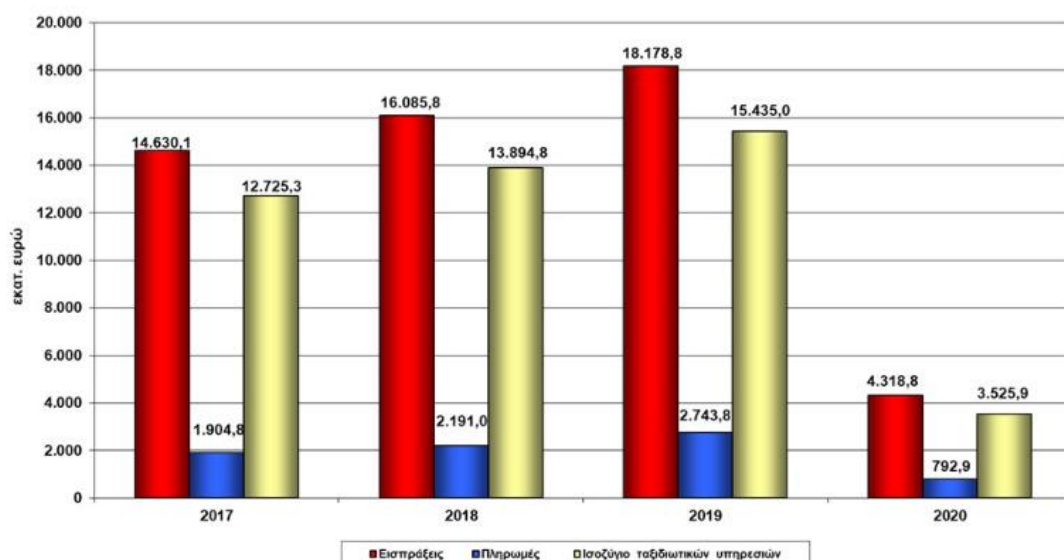


*Διάγραμμα 3.2.3 - Αναμενόμενη ανάπτυξη της αγοράς τουρισμού ως το 2025*

*(Πηγή: Research and Markets, 2021)*

Σύμφωνα με τα στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος τον Απρίλιο, τα έσοδα από τον τουρισμό ήταν πάνω από τα επίπεδα του Απριλίου 2019 σημειώνοντας αύξηση σχεδόν 100 εκατ. ευρώ ενώ τον Μάιο οι αφίξεις επιβατών από το εξωτερικό στα ελληνικά αεροδρόμια σημείωσαν αύξηση 3,2%, σε σύγκριση με έως τον Μάιο του 2019 (Kokkinidis, 2022). Όπως φαίνεται στο επόμενο διάγραμμα και τον πίνακα, με στοιχεία από την Τράπεζα της Ελλάδος, υπήρξε ιδιαίτερα μεγάλη η πτώση στις εισπράξεις, τις πληρωμές και το ισοζύγιο των ταξιδιωτικών υπηρεσιών, πράγμα που δείχνει το πώς η κρίση της πανδημίας επηρέασε σε τεράστιο βαθμό τον τομέα του τουρισμού το 2020.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1  
Ταξιδιωτικό ισοζύγιο



ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Βασικά μεγέθη ταξιδιωτικών εισπράξεων

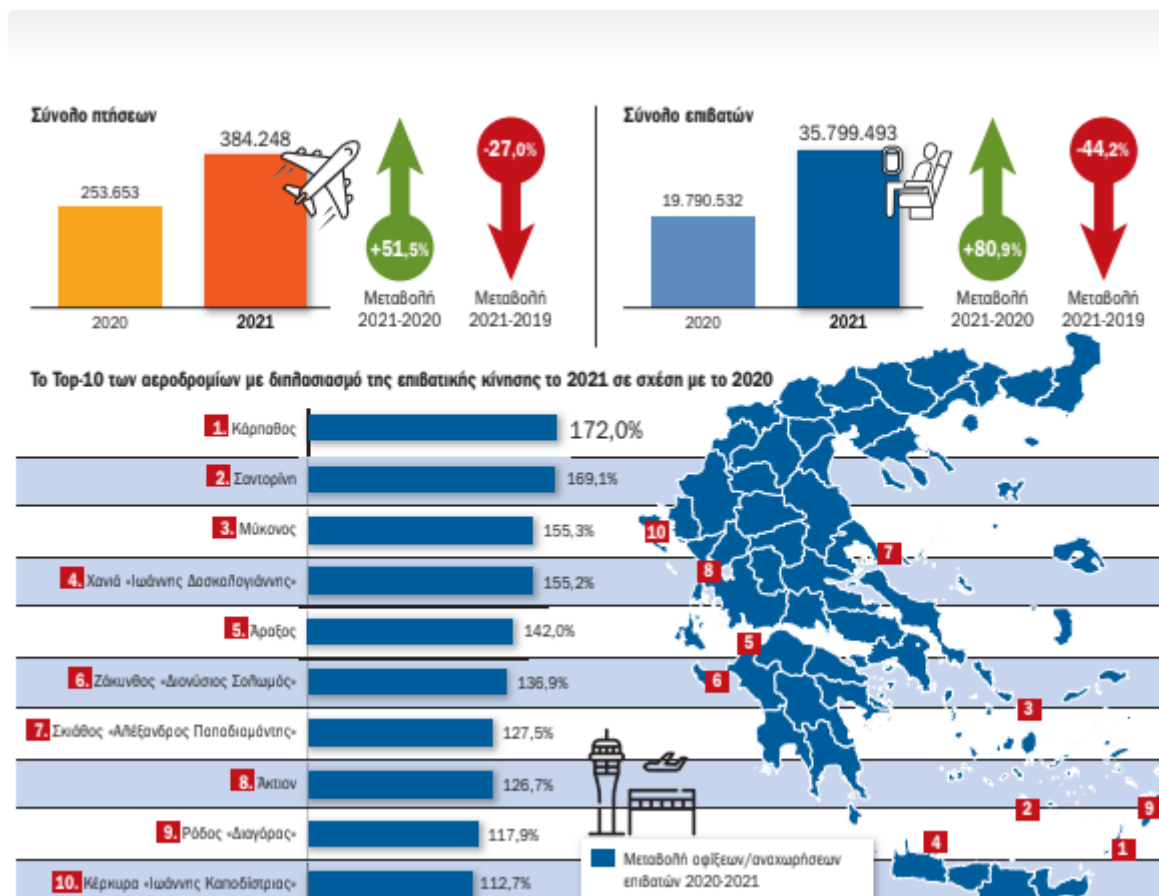
	Ιανουάριος-Δεκέμβριος						
	2017	2018	(%) Μεταβολή	2019	(%) Μεταβολή	2020	(%) Μεταβολή
Εισπράξεις (εκατ. ευρώ)	14.630,1	16.085,8	10,0	18.178,8	13,0	4.318,8	-76,2
Ταξιδιωτική κίνηση (χιλ. ταξιδιώτες)	30.161,0	33.072,2	9,7	34.004,6	2,8	7.405,8	-78,2
Μέση δαπάνη ανά ταξίδι (ευρώ)	485,1	486,4	0,3	534,6	9,9	583,2	9,1
Μέση δαπάνη ανά διανυκτέρευση (ευρώ)	68,5	69,7	1,7	76,9	10,2	67,3	-12,4
Μέση διάρκεια παραμονής (αριθμός διανυκτερεύσεων)	7,1	7,0	-1,5	7,0	-0,3	8,7	24,8

*Σημείωση: Τυχόν διαφορές στις ποσοστιαίες μεταβολές οφείλονται σε στρογγυλοποιήσεις.*

Διάγραμμα 3.2.4 - Ταξιδιωτικό ισοζύγιο ετών 2017 - 2020 - εμφανής η επίδραση της πανδημίας του Covid-19.

(Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος)

Εντούτοις, η Ελλάδα κατάφερε να προστατεύσει την εικόνα της ως ασφαλούς προορισμού κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Συγκεκριμένα, κατά το πρώτο κύμα της πανδημίας το 2020, τα παγκόσμια μέσα ενημέρωσης και οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής σε όλη την Ευρώπη επαίνεσαν την Ελλάδα για την απάντησή της. Ακόμη και κατά τη διάρκεια του lockdown για τον COVID-19, η Ελλάδα διεξήγαγε εκστρατείες στο εξωτερικό και συνεργαζόταν στενά με όλους τους μεγάλους παίκτες της αγοράς, συμπεριλαμβανομένων αεροπορικών εταιρειών, tour operators, κορυφαίων διεθνών ψηφιακών πλατφορμών, μέσω και ψηφιακών μέσων, αξιοποιώντας και ενισχύοντας το ψηφιακό της πρόσωπο.



Διάγραμμα 3.2.5 - Αφίξεις στα ελληνικά αεροδρόμια το 2021 έναντι του 2020

(Πηγή: capital.gr)

Όπως φαίνεται και στο ανωτέρω διάγραμμα, η ανάκαμψη του ελληνικού τουρισμού από την κρίση της πανδημίας ήταν γεγονός το 2021, τάση η οποία συνεχίζεται και το 2022 με ακόμη μεγαλύτερη δυναμικότητα. Η Ελλάδα είναι η μόνη χώρα στην Ευρώπη που βρίσκεται στο δρόμο προς την πλήρη ανάκαμψη της συνολικής και άμεσης αεροπορικής της συνδεσιμότητας μετά τον COVID-19, σύμφωνα με την Έκθεση Airport Industry Connectivity Report για το 2022 που δημοσιεύτηκε πρόσφατα από την ACI Europe, την εμπορική ένωση των ευρωπαϊκών αεροδρομίων. Η επιβατική κίνηση στον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών ήταν κοντά στα επίπεδα του 2019 τον Ιούνιο. Η επιβατική κίνηση ανήλθε σε 2,43 εκατομμύρια στο αεροδρόμιο της Αθήνας, σημειώνοντας πτώση 6,8% από

τον Ιούνιο του 2019 ενώ το πρώτο εξάμηνο του έτους η επιβατική κίνηση έφτασε τα 9,0 εκατομμύρια, μειωμένη κατά 20,3% από το 2019. Τα στοιχεία δείχνουν επίσης ότι η Ελλάδα ετοιμάζεται να υποδεχθεί περίπου 5.000 κρουαζιερόπλοια το 2022, αύξηση 25 τοις εκατό σε σύγκριση με το προ-COVID 2019. Μόνο το λιμάνι του Πειραιά πρόκειται να υποδεχθεί φέτος 750 κρουαζιερόπλοια, συμπεριλαμβανομένων των αφίξεων των νεοεισερχόμενων Virgin Cruises και του υπερπολυτελούς Ritz-Carlton Yacht Collection. Από αυτά, το 66% θα μεταφέρεται κατ' οίκον από τον Πειραιά, το μεγαλύτερο λιμάνι της Ελλάδας.

Μια πρόσφατη έκθεση της ForwardKeys (2022) που διεξήχθη για την World Travel Market, αποκαλύπτει ότι έξι ελληνικοί τουριστικοί προορισμοί βρίσκονται στην πρώτη δεκάδα σε ταξιδιωτικές κρατήσεις στην Ευρώπη για το τρίτο τρίμηνο του 2022, δηλαδή τους μήνες Ιούλιο, Αύγουστο και Σεπτέμβριο. Σύμφωνα με την έκθεση, η Μύκονος και η Ρόδος κατέγραψαν αύξηση 29 τοις εκατό σε σύγκριση με την ίδια περίοδο του 2019 ενώ τα Χανιά είχαν αύξηση 26 τοις εκατό και το Ηράκλειο 23 τοις εκατό. Οι αφίξεις στη Σαντορίνη αυξήθηκαν κατά 20%, ενώ η αύξηση στη Θεσσαλονίκη ανήλθε στο 17%.

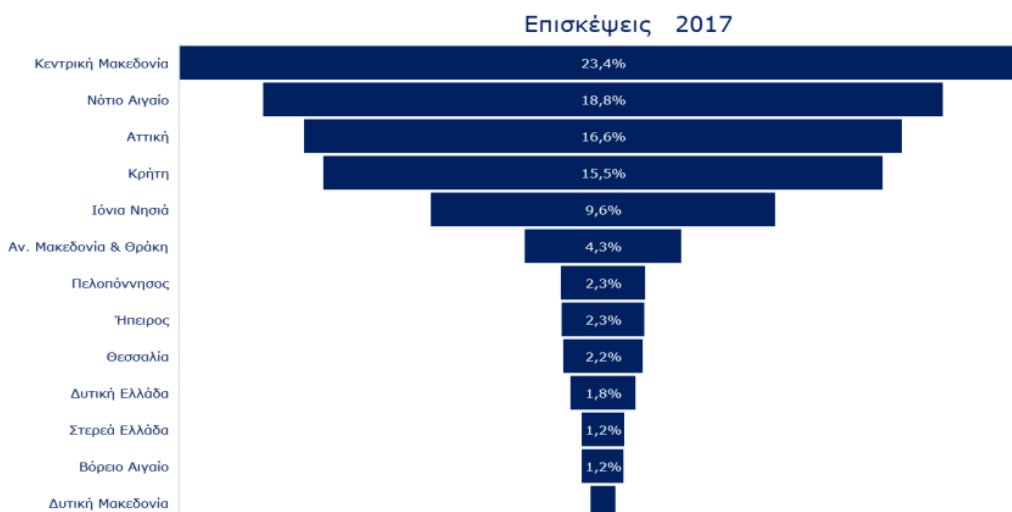
### **3.3.2 Τάσεις για τις Κυκλάδες**

Στις Κυκλάδες, που είναι και ο τόπος στον οποίο θα ιδρυθεί το ξενοδοχείο μας, οι ρυθμοί της επισκεψιμότητας ξεπερνούν φέτος τα μεγέθη του 2019. Πρόκειται για χρονιά - ρεκόρ για τα νησιά των Κυκλάδων, όπως και για τους περισσότερους τουριστικούς προορισμούς. Η ανάκαμψη από την πανδημία δείχνει να είναι γεγονός και να ευνοεί τις επενδύσεις στην περιοχή, όπως ανέφεραν οι περισσότεροι τοπικοί φορείς των νησιών στο πρακτορείο ΑΠΕ - ΜΠΕ. Παρόλα αυτά, αξίζει να πραγματοποιηθεί μία αναφορά και στις γενικότερες προδιαγραφές του χώρου αυτού, πριν παρουσιαστούν τα πρόσφατα δεδομένα. Οι Κυκλάδες

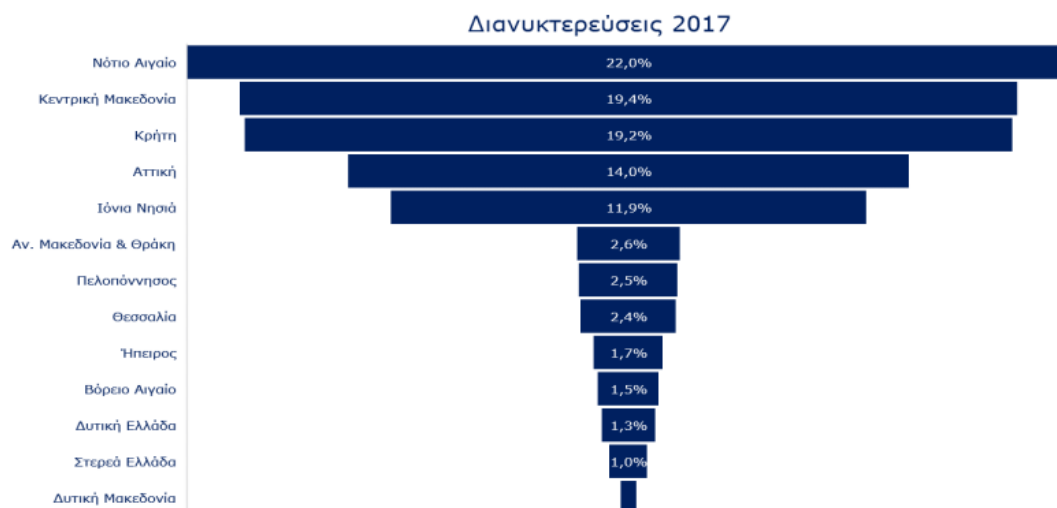
είναι ένα νησιωτικό σύμπλεγμα στο Αιγαίο Πέλαγος, ένας από τους πιο ελκυστικούς προορισμούς της Ελλάδας που είναι δημοφιλείς τόσο στους ξένους όσο και στους εγχώριους επισκέπτες, ειδικά κατά την καλοκαιρινή περίοδο. Πανέμορφες αμμώδεις παραλίες, εκπληκτική τοπική αρχιτεκτονική σε λευκό και μπλε χρώμα και ένα τραχύ αλλά παρθένο τοπίο που χαρακτηρίζεται από μικρές λευκές εκκλησίες και ανεμόμυλους. σε συνδυασμό με έναν απλό παραδοσιακό τρόπο ζωής, υπέροχη μαγειρική, λαϊκή μουσική και ζεστούς και φιλόξενους ανθρώπους. Ένα ταξίδι στις Κυκλάδες είναι μια εμπειρία ζωής. Το όνομα «Κυκλάδες» αναφέρεται στα νησιά που σχηματίζουν έναν κύκλο γύρω από το ιερό νησί της Δήλου. Σύμφωνα με την ελληνική μυθολογία, ο Ποσειδώνας, ο θεός της θάλασσας, ήταν έξαλλος με τις νύμφες των Κυκλάδων και τις μετέτρεψε σε νησιά. Οι Κυκλάδες βρίσκονται στο νότιο Αιγαίο και περιλαμβάνουν περίπου 200 νησιά. Οι μείζονες είναι: Αμοργός, Ανάφη, Άνδρος, Αντίπαρος, Δήλος, Ήος, Κέα, Κίμωλος, Κύθνος, Μέλος, Μύκονος, Νάξος, Πάρος, Φολέγανδρος, Σέριφος, Σίφνος, Σύρος, Τήνος. Τα περισσότερα από τα μικρότερα νησιά είναι ακατοίκητα. Η Ερμούπολη, στη Σύρο, είναι η πρωτεύουσα και διοικητικό κέντρο του πρώην νομού. Τα νησιά είναι κορυφές βυθισμένου ορεινού εδάφους, με εξαίρεση δύο ηφαιστειακά νησιά, τη Μήλο και τη Σαντορίνη. Το κλίμα είναι γενικά ξηρό και ήπιο. Με εξαίρεση το έδαφος της Νάξου, που είναι πολύ γόνιμο, η αγροτική παραγωγή περιλαμβάνει: κρασί, φρούτα, σιτάρι, ελαιόλαδο και καπνό. Ο πληθυσμός των Κυκλάδων - σύμφωνα με την απογραφή του 2011- συγκεντρώνεται κυρίως στη Σύρο (19.870), τη Νάξο (18.988), τη Θήρα (13.960), την Πάρο (12.853), την Άνδρο (10.009), τη Μύκονο (9.320), και την Τήνο (8.574). Τα υπόλοιπα νησιά έχουν πληθυσμό που δεν ξεπερνά τους 4.000 κατοίκους. Υπάρχει μόνο μία πόλη με περισσότερους από 10.000 χιλιάδες κατοίκους: η Ερμούπολη, η Πρωτεύουσα των Κυκλάδων, με πληθυσμό περίπου 15.000 κατοίκους (Prokoriou et al., 2018).

Μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του '60, οι κάτοικοι ασχολούνταν κυρίως με αγροτικές, αλιευτικές και ναυτιλιακές ασχολίες. Σημειώθηκε μεγάλο μεταναστευτικό κύμα, κυρίως προς τα αστικά κέντρα της χώρας και κυρίως προς τον Πειραιά. Η τουριστική έκρηξη ξεκίνησε στα τέλη της δεκαετίας του 1960 και έγινε κυρίαρχη δραστηριότητα για τους κατοίκους των νησιών τη δεκαετία του '90 (Prokoriou et al., 2018).

Όπως φαίνεται στα ακόλουθα δύο διαγράμματα, το έτος 2017 σύμφωνα με τη στατιστική του ΣΕΤΕ, η περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, όπου βρίσκονται οι Κυκλάδες ήταν η δεύτερη σε επισκεψιμότητα και η πρώτη σε διανυκτερεύσεις ατόμων από το εξωτερικό - πράγμα που εξηγείται αν αναλογιστεί κανείς ότι η πρώτη σε επισκεψιμότητα Κεντρική Μακεδονία δέχεται πολλές αυθημερόν επισκέψεις από τις γείτονες χώρες. Οι κρατήσεις για διανυκτερεύσεις στις Κυκλάδες προέρχονται κυρίως από τη Γερμανία, τη Γαλλία και το Ηνωμένο Βασίλειο, όπως φαίνεται στο τρίτο διάγραμμα.



*Διάγραμμα 3.2.6 - Αφίξεις ανά περιφέρεια στην Ελλάδα το 2017 (Πηγή: ΣΕΤΕ)*



Διάγραμμα 3.2.7 - Διανυκτερεύσεις ανά περιφέρεια στην Ελλάδα το 2017 (Πηγή: ΣΕΤΕ)



Διάγραμμα 3.2.8 - Διανυκτερεύσεις ανά περιφέρεια στην Ελλάδα το 2017, με αναφορά στο από ποιες κυρίως χώρες ήταν οι τουρίστες σε κάθε περιφέρεια (Πηγή: ΣΕΤΕ)

Οι Κυκλάδες, όπως και συνήθως, αποτέλεσαν και για το 2022 πόλο έλξης για όλες τις αγορές τουρισμού, καθώς τόσο Έλληνες όσο και κυρίως άλλοι Ευρωπαίοι και Αμερικανοί επέλεξαν κάποιο από τα νησιά αυτά για τις διακοπές τους, με εξέχουσες πάντα τη Μύκονο και τη



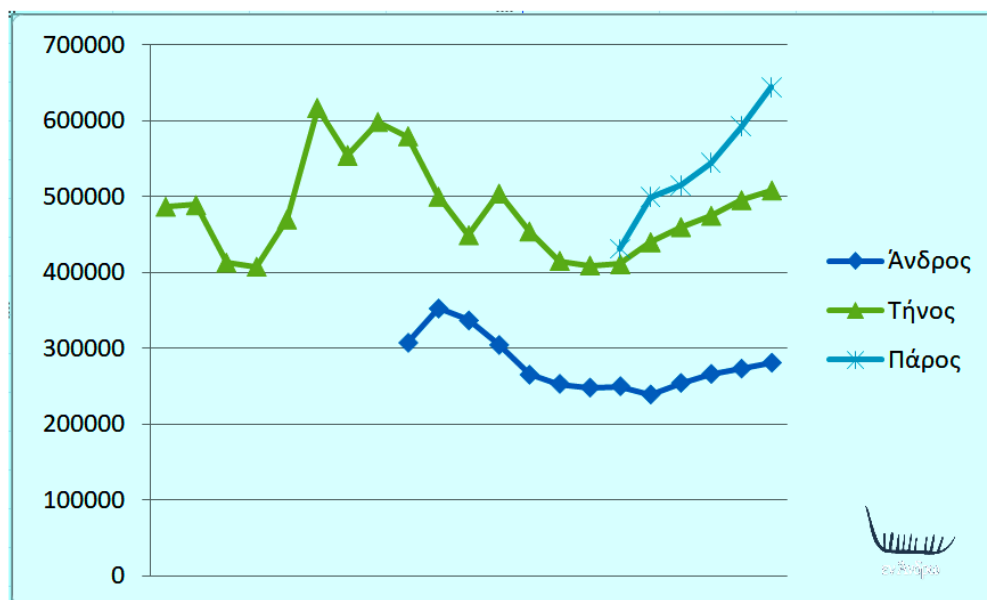
Σαντορίνη. Το 2022 αποτέλεσε χρονιά - ρεκόρ για τη συγκεκριμένη αγορά, καθώς σύμφωνα με τον ελληνικό Τύπο, τον μήνα Αύγουστο η εύρεση δωματίου ήταν ιδιαίτερα δύσκολη, λόγω της μεγάλης πληρότητας (Πρώτο Θέμα, 2022). Αν και οι αναλύσεις για όλα τα νησιά των Κυκλάδων έχουν ενδιαφέρον για τη βιομηχανία του τουρισμού στη χώρα μας, εδώ θα πραγματοποιηθεί συγκεκριμένα αναφορά στην Τήνο, στην οποία και πρόκειται να ιδρυθεί το boutique hotel για το οποίο εκπονείται η μελέτη. Σύμφωνα με την έγκριτη ιστοσελίδα για οικονομικά θέματα «Οικονομικός Ταχυδρόμος» (2022), στην Τήνο η συνέπεια στην εφαρμογή μιας στοχευμένης στρατηγικής για την προβολή του τουριστικού της προϊόντος την ανέβασε και φέτος, αναδεικνύοντας για ακόμη μια φορά τη διαχρονικότητα του νησιού ως τουριστικού προορισμού για επισκέπτες με υψηλές προδιαγραφές. Πηγές από την τοπική αυτοδιοίκηση του νησιού αναφέρουν ότι το μοντέλο με το οποίο κατά βάση ασχολείται η Τήνος στον τομέα του τουρισμού είναι να απευθύνεται στους τουρίστες που αναζητούν μια ποιοτική εμπειρία. Το νησί φαίνεται να συνεχίζει στην τροχιά του επιλεκτικού τουρισμού, τόσο για λατρευτικούς σκοπούς όσο και γενικότερα για εμπειρίες πιο εκλεπτυσμένες και ιδιαίτερες. Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά σε μια πιο λεπτομερή ανάλυση της τοπικής αγοράς για το νησί της Τήνου, όπου και επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν οι επενδυτές μας.

### **3.3 Ανάλυση της τοπικής αγοράς**

Η Τήνος ήδη από τα προ της πανδημίας χρόνια αποτελεί μια από τις προεξάρχουσες του τουρισμού προς την Ελλάδα, αλλά είναι πόλος έλξης και για πολλούς Έλληνες. Ιδιαίτερα αποκαλυπτικό για την ανάπτυξη της νήσου, αλλά και για την άνευ προηγουμένου προσέλευση τουριστών φέτος, είναι ότι οι Minoan Lines φέτος προσφέρουν περισσότερα έκτακτα δρομολόγια για την Τήνο, ώστε να καλύψουν την αυξανόμενη ζήτηση. Το ότι η Τήνος ενδείκνυται για διαμονή πολυτελείας και για ιδιαίτερα ξενοδοχεία όπως το boutique

hotel που επιθυμούμε να ιδρύσουμε φαίνεται και από τους χαρακτηρισμούς που υιοθετεί για το νησί ο Τύπος. Το CNN Ελλάδος έχει καταγράψει ότι στην Τήνο υπάρχουν καταλύματα βραβευμένα ως boutique hotels, αλλά και ότι το νησί προσφέρεται για έναν τουρισμό με πολυτελή χαρακτηριστικά, που πάντα εμφορούνται από την τοπική παράδοση και τον πολιτισμό (Πολλάλη, 2019).

Στο ακόλουθο διάγραμμα, παρουσιάζονται οι αφίξεις προς την Τήνο σε σύγκριση προς την Άνδρο και την Πάρο, όπου φαίνεται μια σταθερή ανοδική πορεία τα τελευταία χρόνια. Ο πίνακας που ακολουθεί προέρχεται από τρεις πηγές και παρουσιάζει τις τάσεις για τα τρία νησιά σε καθορισμένες χρονικές στιγμές.



Διάγραμμα 3.3.1 - Αφίξεις σε Άνδρο, Τήνο και Πάρο σε ένα διάστημα από το 1999 έως το 2019 (Πηγή: *Εν Άνδρω & τοπικά Λιμεναρχεία*)

Έτος	Άνδρος	Τήνος	Πάρος
1999		487.004	
2000		489.078	
2001		412880	
2002		407.561	
2003		470.004	
2004		616.301	
2005		554.286	
2006		597.775	
2007	307.568	578.995	
2008	353.072	500.208	
2009	337.263	449.328	
2010	304.610	504.227	
2011	265.065	454.194	
2012	252.975	415.295	
2013	247.871	409.151	
2014	249.795	410.938	431.050
2015	238.777		499.464
2016	254.162		514.645
2017	266.178		544.432
2018	273.214	495.520	592.204
2019	281.035	508.589	644.050

*Διάγραμμα 3.3.2 - Αφίξεις σε Άνδρο, Τήνο και Πάρο σε ένα διάστημα από το 1999 έως το 2019, αναλυτικά (Πηγή: Εν Άνδρω & τοπικά Λιμεναρχεία)*

Η Τήνος είναι ιδίως γνωστή λόγω του θρησκευτικού τουρισμού που προσελκύει. Παρόλα αυτά, η βιβλιογραφία δίνει την εντύπωση ότι το νησί μπορεί να αξιοποιηθεί και προς άλλες κατευθύνσεις. Το ταξίδι με θρησκευτικά κίνητρα σε ιερούς τόπους είναι ίσως το παλαιότερο και πιο διαδεδομένο είδος ταξιδιού στην ανθρώπινη ιστορία (Jackowski και Smith, 1992· Rinschede, 1992). Αν και ορισμένοι μελετητές μπορεί να αμφισβητήσουν τον ισχυρισμό Brodsky-Porges (1981:54) ότι «ακόμη και σε αυτήν την εποχή, η θρησκεία είναι από τα κίνητρα με τη μεγαλύτερη επιρροή», η επιρροή της θρησκείας στα τουριστικά κινήματα εξακολουθεί να είναι αναμφισβήτητη και πολύ μεγάλη. Ανάλογα με τον βαθμό της θρησκευτικής τους πεποίθησης, οι άνθρωποι ταξιδεύουν σε ιερούς τόπους αναζητώντας την αλήθεια, τη φώτιση ή μια αυθεντική εμπειρία με το θείο, για να ικανοποιήσουν τις πνευματικές ή υλικές τους ανάγκες (Vuconic, 1996). Η Τήνος, η οποία βρίσκεται στο

σύμπλεγμα των νησιών των Κυκλάδων στην Ελλάδα, αποτελεί ιερό τόπο για τους Χριστιανούς Ορθόδοξους λόγω του Ναού της Παναγίας του Ευαγγελισμού της Θεοτόκου (Ευαγγελίστρια) και της θαυματουργής ιαματικής εικόνας του (Terzidou et al, 2008).

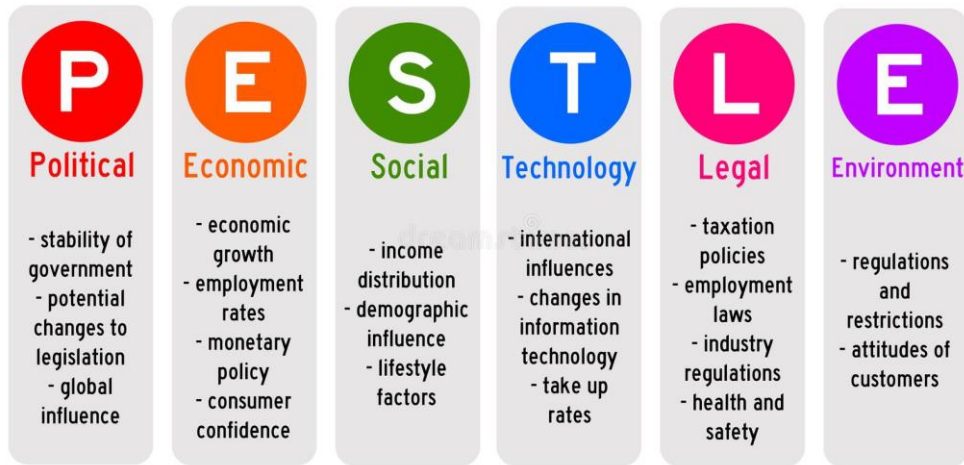
Τα αποτελέσματα της μελέτης των Aslan & Andriotis (2009) έδειξαν τις δυνατότητες ανάπτυξης του οργανωμένου θρησκευτικού τουρισμού, ενώ τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν σημαντική συσπείρωση θρησκευτικών τουριστών που ενδιαφέρονται να συνδυάσουν το προσκύνημα με την επίσκεψη θρησκευτικών αξιοθέατων που ερευνώνται ως μνημεία αρχιτεκτονικής ή ιστορικής σημασίας και προσκυνητές που υποκινούνται κυρίως από κίνητρα προσκυνήματος. Παράλληλα, η έρευνα έδειξε αυξημένο αριθμό τουριστών που τείνουν να επισκέπτονται πολιτιστικά αξιοθέατα μαζί με διακοπές, ενώ ένας αριθμός επισκεπτών ταξιδεύει στο νησί για διακοπές, χαλάρωση και διασκέδαση. Τέλος, είναι σαφές ότι οι τουρίστες επισκέπτονται την Τήνο μεμονωμένα και μένουν μόνο για περιορισμένο αριθμό ημερών. Τα ευρήματα της έρευνας υποδεικνύουν ότι για να προσελκύσουν συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς (Ανατολικοί Χριστιανοί Ορθόδοξοι της Ευρώπης και της Διασποράς) στην Τήνο, οι περιφερειακές και τοπικές τουριστικές αρχές καθώς και οι διαχειριστές θρησκευτικών αξιοθέατων της Τήνου πρέπει να συνεργαστούν με τουριστικούς πράκτορες ειδικευμένους στον θρησκευτικό τουρισμό. Επιπλέον, θα πρέπει να δοθεί έμφαση στη συνεργασία μεταξύ του θρησκευτικού τουρισμού και άλλων μορφών τουρισμού ειδικού ενδιαφέροντος (πεζοπορία, αναρρίχηση, boutique hotels κ.λπ.) σε μια προσπάθεια παράτασης της διάρκειας παραμονής. Συνεπώς, είναι ασφαλές να αναφέρουμε ότι ένας τουρίστας πιθανότατα θα έρθει στην Τήνο λόγω θρησκευτικού αισθήματος, αλλά η παροχή διαφορετικών τουριστικών εμπειριών μπορεί να τον κάνει να παραμείνει περισσότερες ημέρες στο νησί και να επικεντρωθεί και στον τοπικό πολιτισμό.

Ο δήμος Τήνου φαίνεται να κατανοεί και τις δύο αυτές ανάγκες, αφενός του θρησκευτικού και αφετέρου του πιο εναλλακτικού τουρισμού. Το πλάνο τουριστικής προβολής του Δήμου Τήνου για το 2022 έχει ως στόχο να προωθήσει εναλλακτικές μορφές τουρισμού, να ενισχύσει την κυκλική οικονομία, την τοπική επιχειρηματικότητα και να αναδείξει τα μοναδικά χαρακτηριστικά του νησιού, τα οποία το κάνουν ελκυστικό προορισμό και το διαφοροποιούν από τα υπόλοιπα κυκλαδίτικα νησιά. Στο πρόγραμμα, έχει ενταχθεί ένα πλέγμα δράσεων που λειτουργούν για την επίτευξη των παρακάτω στόχων:

- Προβολή και ανάπτυξη ειδικών και εναλλακτικών μορφών τουρισμού, συνδεδεμένων με το ιδιαίτερο πολιτιστικό και φυσικό περιβάλλον, καθώς και με την τοπική οικονομία.
- Ενημέρωση ΜΜΕ, τουριστικών οδηγών, ταξιδιωτικών γραφείων και πρακτόρων.
- Προσέγγιση νέων αγορών και κοινών, παράλληλα με τις παραδοσιακές αγορές, καθώς και η επέκταση στην ελληνική αγορά (Κορωναίου, 2022).

### **3.4 Ανάλυση PESTEL (εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον)**

Η ανάλυση PESTEL είναι ένα στρατηγικό πλαίσιο που χρησιμοποιείται συνήθως για την αξιολόγηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση. Παραδοσιακά, το πλαίσιο αναφερόταν ως ανάλυση PEST, το οποίο ήταν ένα αρκτικόλεξο για Πολιτικές, Οικονομικές, Κοινωνικές και Τεχνολογικές. στην πιο πρόσφατη ιστορία, το πλαίσιο επεκτάθηκε για να συμπεριλάβει και Περιβαλλοντικούς και Νομικούς παράγοντες.



Διάγραμμα 3.5.1 - Το μοντέλο της ανάλυσης Pestel - κατά άλλους Pestle

(Πηγή: dreamstime.com)

Το πλαίσιο χρησιμοποιείται από τις ομάδες διαχείρισης και τα συμβούλια στις διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού και στον σχεδιασμό διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου. Η ανάλυση PESTEL είναι επίσης ένα πολύ δημοφιλές εργαλείο μεταξύ των συμβούλων διαχείρισης για να βοηθήσουν τους πελάτες τους να αναπτύξουν καινοτόμες πρωτοβουλίες προϊόντων και αγοράς, καθώς και στην κοινότητα των οικονομικών αναλυτών, όπου παράγοντες μπορεί να επηρεάσουν τις υποθέσεις του μοντέλου και τις αποφάσεις χρηματοδότησης.

Βασικά σημεία από μια ανάλυση PESTEL μπορούν να ενσωματωθούν σε άλλα πλαίσια βιομηχανίας και εταιρείας, όπως το Matrix του Ansoff, το Porter's 5 Forces και η ανάλυση SWOT. Είναι μια ευρεία δραστηριότητα εύρεσης δεδομένων γύρω από εξωτερικούς παράγοντες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τις αποφάσεις ενός οργανισμού, βοηθώντας τον να μεγιστοποιήσει τις ευκαιρίες και να ελαχιστοποιήσει τις απειλές. Ελέγχει έξι εξωτερικές επιρροές σε έναν οργανισμό:

## 1. Πολιτικοί Παράγοντες

Σε γενικές γραμμές, πολιτικοί παράγοντες είναι εκείνοι που καθοδηγούνται από κυβερνητικές ενέργειες και πολιτικές. Περιλαμβάνουν, αλλά δεν περιορίζονται σε, εκτιμήσεις όπως:

- Φορολογία επιχειρήσεων
- Άλλες πρωτοβουλίες δημοσιονομικής πολιτικής
- Ελεύθερες εμπορικές διαφορές
- Αντιμονοπωλιακές πολιτικές και άλλα θέματα ανταγωνισμού

Αξίζει να σημειωθεί ότι ακόμη και η υπέρβαση πιθανών εμπορικών διαφορών ή αντιμονοπωλιακών θεμάτων μπορεί να παρουσιάσει σημαντικούς κινδύνους και ευκαιρίες για τις ομάδες διαχείρισης. Οι αποκλίνουσες θέσεις σε βασικά ζητήματα πλατφόρμας μεταξύ κομμάτων στα αριστερά και στα δεξιά μπορεί επίσης να καταστήσουν τις προεκλογικές περιόδους ιδιαίτερα προκλητικές για τη διοικητική ομάδα μιας εταιρείας, καθώς το εύρος των πιθανών αποτελεσμάτων μπορεί να ποικίλλει σημαντικά ανάλογα με τα εκλογικά αποτελέσματα.

Όσον αφορά στις ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα, παρόλο που δεν υπάρχει κάποιου είδους πιστοποίηση συγκεκριμένα για τα boutique hotels, η πιστοποίηση ξενοδοχείου κατηγορίας 3 ή 4 αστερών είναι συχνά μια διαδικασία που θα πάρει αρκετό χρόνο. Παρά τη γενικότερη τεταμένη πολιτική κατάσταση στην Ελλάδα, η σημασία της τουριστικής βιομηχανίας για τη χώρα είναι τόσο θεμελιώδης, ώστε τόσο η κεντρική διοίκηση, όσο και οι τοπικές αρμόδιες αρχές, να λαμβάνουν μέτρα στήριξης και προβολής των τουριστικών επιχειρήσεων.

## **2. Οικονομικοί Παράγοντες**

Οι οικονομικοί παράγοντες σχετίζονται με την ευρύτερη οικονομία και τείνουν να έχουν ρητώς χρηματοοικονομικό χαρακτήρα. Περιλαμβάνουν:

- Επιτόκια
- Ποσοστά απασχόλησης
- Πληθωρισμός
- Συναλλαγματικές ισοτιμίες

Πολλοί αναλυτές στον τομέα των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών τείνουν να επιβαρύνουν τους οικονομικούς παράγοντες στην ανάλυσή τους, δεδομένου ότι ποσοτικοποιούνται και διαμορφώνονται πιο εύκολα από ορισμένους από τους άλλους παράγοντες σε αυτό το πλαίσιο (οι οποίοι είναι κάπως ποιοτικοί).

Η οικονομία στην Ευρωζώνη, αλλά και παγκοσμίως, παρουσιάζει την τρέχουσα περίοδο αρκετά ανησυχητικές τάσεις. Η άνοδος του πληθωρισμού, ιδιαίτερα στην αγορά της ενέργειας, και οι ανατιμήσεις σε είδη πρώτης ανάγκης, μπορεί να αναγκάσουν τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να αυξήσουν τις τιμές τους και να καταστήσουν αρκετούς τουρίστες απρόθυμους να διαθέσουν χρηματικά ποσά για τις διακοπές τους. Παρόλα αυτά, οι Κυκλάδες είναι μια περιφέρεια με τεράστια ζήτηση, ιδιαίτερα τον Ιούλιο και τον Αύγουστο, η οποία μπορεί να λειτουργήσει αντισταθμιστικά.

## **3. Κοινωνικοί Παράγοντες**

Οι κοινωνικοί παράγοντες τείνουν να είναι πιο δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν από τους οικονομικούς. Αναφέρονται σε αλλαγές ή εξελίξεις στους τρόπους με τους οποίους οι ενδιαφερόμενοι προσεγγίζουν τη ζωή και τον ελεύθερο χρόνο, κάτι που με τη σειρά του



μπορεί να επηρεάσει την εμπορική δραστηριότητα. Παραδείγματα κοινωνικών παραγόντων περιλαμβάνουν:

- Δημογραφικές εκτιμήσεις
- Τάσεις στον τρόπο ζωής
- Καταναλωτικές πεποιθήσεις
- Στάσεις γύρω από τις συνθήκες εργασίας

Οι κοινωνικοί παράγοντες μπορεί να φαίνονται σαν μια μικρή εκτίμηση, σε σχέση με πιο απτά πράγματα όπως τα επιτόκια ή η εταιρική φορολογία. Ωστόσο, μπορούν να έχουν σοκαριστικά μεγάλο αντίκτυπο σε ολόκληρες βιομηχανίες όπως τις γνωρίζουμε.

Μετά την πανδημία, οι ξενοδοχειακές μονάδες υπέστησαν ένα μεγάλο πλήγμα. Το γεγονός ότι ακόμη δεν έχει τελειώσει η μάχη με τον COVID-19 δείχνει ότι είναι αρκετά επισφαλής η επιβίωση μιας νέας τουριστικής επιχείρησης, καθώς ανά πάσα στιγμή μπορεί τα μέτρα να απαιτήσουν μικρότερες πληρότητες ή άλλες δυσμενείς ενέργειες. Εντούτοις, ο τουρισμός στην Ελλάδα έχει λειτουργήσει απρόσκοπτα σχεδόν την περίοδο Μαΐου - Οκτωβρίου των τριών τελευταίων ετών, καθώς είναι σημαντικό κομμάτι της εθνικής οικονομίας. Επιπλέον, οι τοπικές κοινότητες τείνουν να έχουν καλές σχέσεις με τις τουριστικές επιχειρήσεις. Η αναζήτηση εργαζομένων για ξενοδοχειακές μονάδες, τέλος, δεν πρέπει να αποδειχθεί δύσκολη υπόθεση, καθώς η εποχιακή εργασία είναι ιδιαίτερα δημοφιλής στη χώρα μας.

#### **4. Τεχνολογικοί Παράγοντες**

Στο σημερινό επιχειρηματικό τοπίο, η τεχνολογία είναι παντού – και αλλάζει γρήγορα. Οι ομάδες διαχείρισης και οι αναλυτές πρέπει να κατανοήσουν πώς οι τεχνολογικοί παράγοντες μπορεί να επηρεάσουν έναν οργανισμό ή έναν κλάδο. Περιλαμβάνουν, αλλά δεν περιορίζονται σε:

- Αυτοματοποίηση
- Πώς η έρευνα και ανάπτυξη μπορεί να επηρεάσει τόσο το κόστος όσο και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Τεχνολογική υποδομή (όπως 5G, IoT κ.λπ.)
- Κυβερνασφάλεια

Η ταχύτητα και η κλίμακα της τεχνολογικής εξέλιξης στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον είναι άνευ προηγουμένου και είχε καταστροφικό αντίκτυπο σε πολλές παραδοσιακές επιχειρήσεις και τομείς.

Οι τεχνολογικές υποδομές είναι μάλλον ένα θετικό πλαίσιο για τη λειτουργία του ξενοδοχείου μας, καθώς πέρα από τα συστήματα ασφαλείας και τη γενικότερη τεχνολογική διάρθρωση της επιχείρησης, εργαλεία όπως το Διαδίκτυο μπορούν να αποβούν ιδιαίτερα χρήσιμα για τους σκοπούς της προώθησης, του μάρκετινγκ, αλλά και της άμεσης προσέλκυσης πελατών, ενώ χρήσιμες μπορεί να φανούν και ποικίλες πλατφόρμες ενοικίασης καταλυμάτων.

## **5. Περιβαλλοντικοί παράγοντες**

Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες προέκυψαν ως μια λογική προσθήκη στο αρχικό πλαίσιο PEST καθώς η επιχειρηματική κοινότητα άρχισε να αναγνωρίζει ότι οι αλλαγές στο φυσικό μας περιβάλλον μπορεί να παρουσιάσουν σημαντικούς κινδύνους και ευκαιρίες για οργανισμούς. Παραδείγματα περιβαλλοντικών επιδράσεων είναι:

- Αποτύπωμα άνθρακα
- Επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής, συμπεριλαμβανομένων των φυσικών κινδύνων και των κινδύνων μετάβασης
- Αυξημένα κρούσματα ακραίων καιρικών φαινομένων
- Διαχείριση φυσικών πόρων (όπως το γλυκό νερό)

Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες σε μια ανάλυση PESTEL θα αλληλοεπικαλύπτονται σημαντικά με αυτούς που συνήθως προσδιορίζονται σε μια ανάλυση ESG (Περιβαλλοντική, Κοινωνική και Διακυβέρνηση). Στην πραγματικότητα, πιστεύεται ευρέως ότι η προσθήκη περιβαλλοντικών παραγόντων στο πλαίσιο του PESTEL προήλθε από την αυξανόμενη δημοτικότητα κινημάτων όπως η ΕΚΕ (Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη).

Δεδομένης της ανάπτυξης του τουρισμού στην Ελλάδα, η νομοθετική πρωτοβουλία έχει μεριμνήσει για τη χωροταξία των εγκαταστάσεων και για την ισορροπία με το φυσικό περιβάλλον. Παράλληλα, η Ελλάδα λόγω της ενωσιακής νομοθεσίας στοχεύει στην ανάπτυξη της χρήσης των ΑΠΕ και στη μείωση του ενεργειακού αποτυπώματος. Το ξενοδοχείο μας θα είναι εναρμονισμένο με όλους τους προβλεπόμενους κανόνες, ενώ θα τάσσεται και ενεργά υπέρ μιας βιώσιμης λειτουργίας.

## **6. Νομικοί Παράγοντες**

Νομικοί παράγοντες είναι εκείνοι που προκύπτουν από αλλαγές στο ρυθμιστικό περιβάλλον, οι οποίες μπορεί να επηρεάσουν την ευρύτερη οικονομία, ορισμένους κλάδους ή ακόμη και μεμονωμένες επιχειρήσεις σε έναν συγκεκριμένο τομέα. Περιλαμβάνουν, αλλά δεν περιορίζονται σε:

- Ρύθμιση του κλάδου
- Νομοθετικό πλαίσιο για τις άδειες λειτουργίας

- Νόμοι για την απασχόληση και την προστασία των καταναλωτών
- Προστασία πνευματικής ιδιοκτησίας

Η πιστοποίηση και η νομοθεσία που αφορά την ασφάλεια τροφίμων, αλλά και άλλων υπηρεσιών, είναι ουσιαστικά βασικές νομικές καταστάσεις που επηρεάζουν μια ξενοδοχειακή μονάδα. Εκτός από το κοστοβόρο της ελληνικής γραφειοκρατίας, η επιχείρησή μας δε θα δυσκολευτεί να εναρμονιστεί με τα απαραίτητα για τη νομότυπη λειτουργία της.

### **3.5 Ανάλυση Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος (Porter's 5 Forces)**

Σύμφωνα με τον Porter, υπάρχουν πέντε δυνάμεις που αντιπροσωπεύουν τις βασικές πηγές ανταγωνιστικής πίεσης σε έναν κλάδο. Αρχικά, το μοντέλο αυτό αναπτύχθηκε από τον Michael E. Porter του Harvard Business School το 1979, ώστε να εξετάζει πέντε συγκεκριμένους παράγοντες που καθορίζουν εάν μια επιχείρηση μπορεί να είναι κερδοφόρα ή όχι σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Η χρήση των Πέντε Δυνάμεων του Porter σε συνδυασμό με μια ανάλυση SWOT μπορεί να βοηθήσει στην κατανόηση της βιωσιμότητας μιας επιχείρησης στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι Πέντε Δυνάμεις του Porter θεωρείται μακροεργαλείο στην ανάλυση των επιχειρήσεων – εξετάζει την οικονομία του κλάδου στο σύνολό της, ενώ η ανάλυση SWOT είναι ένα μικροαναλυτικό εργαλείο, που εστιάζει στα δεδομένα και την ανάλυση μιας συγκεκριμένης εταιρείας.

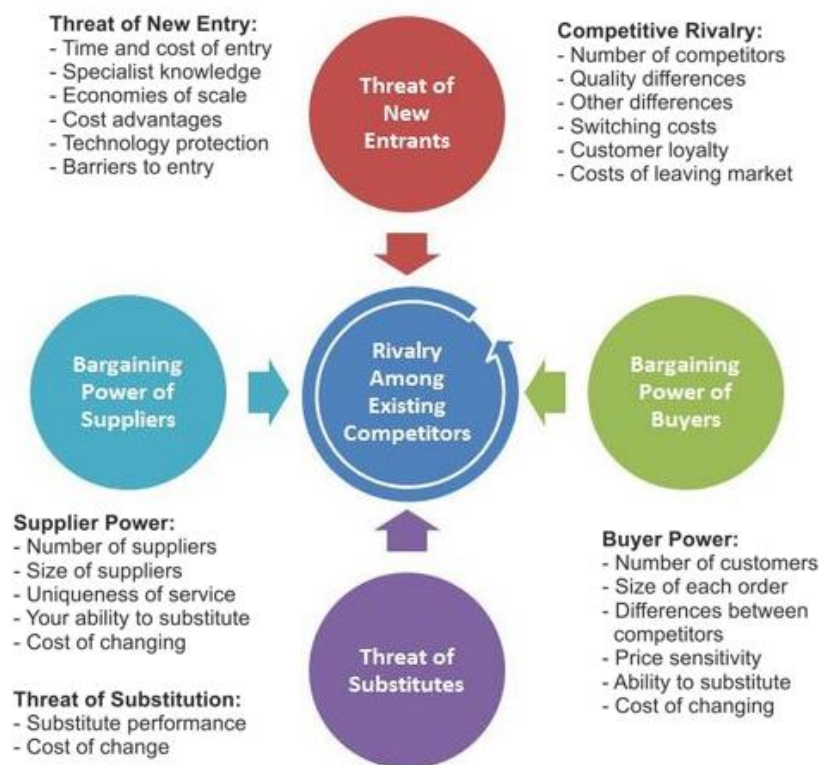
Οι πέντε δυνάμεις είναι:

- Ανταγωνιστικό περιβάλλον
- Ισχύς προμηθευτών
- Δύναμη Αγοραστών
- Απειλή Υποκατάστασης

- Απειλή Νέας Εισόδου στην αγορά

Ο Porter τις περιέγραψε περαιτέρω στο μεταγενέστερο άρθρο του, *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Τόνισε ότι είναι σημαντικό να μην συγχέουμε αυτές τις πέντε δυνάμεις με πιο φευγαλέους παράγοντες, όπως οι ρυθμοί ανάπτυξης της βιομηχανίας και οι κρατικές παρεμβάσεις. Σύμφωνα με τον Porter, αυτά είναι παραδείγματα προσωρινών παραγόντων, ενώ οι Πέντε Δυνάμεις είναι μόνιμα μέρη της δομής μιας βιομηχανίας.

## Five Forces Analysis (Porter)



Διάγραμμα 3.4.1 - Το μοντέλο των 5 Δυνάμεων του Porter (Πηγή: [callummcadam.com](http://callummcadam.com))

### 1. Ανταγωνιστική αντιπαλότητα

Αυτή η δύναμη εξετάζει πόσο έντονος είναι ο ανταγωνισμός στην αγορά. Λαμβάνει υπόψη τον αριθμό των υπαρχόντων ανταγωνιστών και το τι μπορεί να κάνει ο καθένας. Ο

ανταγωνισμός ανταγωνισμού είναι υψηλός όταν υπάρχουν μόνο λίγες επιχειρήσεις που πωλούν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, όταν ο κλάδος αναπτύσσεται και όταν οι καταναλωτές μπορούν εύκολα να στραφούν στην προσφορά ενός ανταγωνιστή με μικρό κόστος. Όταν ο ανταγωνισμός είναι υψηλός, ακολουθούν πόλεμοι διαφήμισης και τιμών, κάτι που μπορεί να βλάψει το τελικό αποτέλεσμα μιας επιχείρησης.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, ο ανταγωνισμός είναι μάλλον μέτριος, καθώς μπορεί να βρισκόμαστε στις Κυκλάδες, αλλά το συγκεκριμένο μέρος είναι μακριά από τη θάλασσα και τα παραδοσιακά μέρη θρησκευτικού τουρισμού. Παράλληλα, το γεγονός ότι το ξενοδοχείο μας θα έχει έναν ιδιαίτερα θεματικό χαρακτήρα κάνει δύσκολο το να υπάρξει ανταγωνισμός σε επίπεδο ξενοδοχειακής μονάδας, διότι οι υπηρεσίες είναι αρκετά διαφοροποιημένες από τις πιο συμβατικές μονάδες. Ίσως, εντούτοις, να αντιμετωπιστεί μεγαλύτερος ανταγωνισμός σε μεμονωμένες υπηρεσίες, όπως το εστιατόριο, το μπαρ και το κατάστημα αναμνηστικών ειδών. Τέτοιες επιχειρήσεις υπάρχουν και στον περικείμενο χώρο. Παρόλα αυτά, δε διαθέτουν το στοιχείο της ολιστικής εμπειρίας ενός boutique hotel και, εφόσον η αγορά στόχου μας αποτελείται από κοινό συγκεκριμένων απαιτήσεων, το πιο πιθανό είναι να μην απειλήσουν συνολικά την πορεία της επιχείρησης.

## **2. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**

Αυτή η δύναμη αναλύει πόση δύναμη έχει ο προμηθευτής μιας επιχείρησης και πόσο έλεγχο έχει στη δυνατότητα να αυξήσει τις τιμές της, γεγονός που με τη σειρά της μειώνει την κερδοφορία μιας επιχείρησης. Αξιολογεί επίσης τον αριθμό των προμηθευτών πρώτων υλών και άλλων πόρων που είναι διαθέσιμοι. Όσο λιγότεροι προμηθευτές υπάρχουν, τόσο περισσότερη ισχύ έχουν. Οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε καλύτερη θέση όταν υπάρχουν πολλοί προμηθευτές.

Στην παρούσα επιχείρηση, πρόβλημα δύσκολα θα ανακύψει με τους προμηθευτές. Όπως αναλύεται και στο κεφάλαιο 4, ένα ξενοδοχείο καλείται να προμηθευτεί πρώτες ύλες για μια πληθώρα δραστηριοτήτων: από φαγητό και ποτό, ως καθαριστικά προϊόντα και γραφική ύλη. Γενικώς, αυτά τα προϊόντα μπορεί κανείς να τα προμηθευτεί από πληθώρα επωνυμιών, και μάλιστα συχνά οι επιχειρήσεις στοχεύουν στο να αξιοποιούν ακόμη και διαφορετικούς προμηθευτές για συγκεκριμένα είδη, ώστε να μη βρίσκονται σε θέση να εξαρτώνται από μεμονωμένους προμηθευτές. Συνεπώς, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι αρκετά χαμηλή.

### **3. Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών**

Αυτή η δύναμη εξετάζει τη δύναμη του καταναλωτή και την επίδρασή τους στην τιμολόγηση και την ποιότητα. Οι καταναλωτές έχουν δύναμη όταν είναι λιγότεροι σε αριθμό, αλλά υπάρχουν πολλοί πωλητές και είναι εύκολο για τους καταναλωτές να αλλάξουν. Αντίθετα, η δύναμη είναι χαμηλή όταν οι καταναλωτές αγοράζουν προϊόντα σε μικρές ποσότητες και το προϊόν του πωλητή είναι πολύ διαφορετικό από αυτό των ανταγωνιστών του.

Στον κλάδο των τουριστικών επιχειρήσεων, υπάρχουν άμεσοι αγοραστές κλάδου, που αποτελούν ουσιαστικά μεσάζοντες, όπως τα ταξιδιωτικά γραφεία. Ο τελικός καταναλωτής είναι οι πελάτες που επιλέγουν το ξενοδοχείο για τη διαμονή τους. Οι τελικοί αγοραστές, συνεπώς, έχουν μια αρκετά μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, καθώς δεν υπάρχει μόνον ένα κατάλυμα σε περιοχές όπως οι Κυκλάδες, αλλά πολλά, και το κόστος μετακίνησης δεν είναι ιδιαίτερα υψηλό. Εντούτοις, η πρακτική που έχει επικρατήσει σχετικά με την κράτηση δωματίων μέσω γραφείων ή και κατά μόνος μπορεί εν τοις πράγμασι να σημαίνει ότι ένας καταναλωτής δε δύναται να αλλάξει ξενοδοχείο κατά τη διάρκεια των διακοπών του - μπορεί

όμως κάλλιστα να μην επανέλθει, να δυσφημήσει το ξενοδοχείο στους φίλους του ή ακόμη και να αφήσει αρνητικές κριτικές, που θα αποθαρρύνουν και άλλους καταναλωτές από το να μας επιλέξουν, γι' αυτό και θα λέγαμε ότι η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών είναι αρκετά μεγάλη.

#### **4. Η απειλή νεοεισερχομένων**

Αυτή η δύναμη εξετάζει πόσο εύκολο ή δύσκολο είναι για τους ανταγωνιστές να ενταχθούν στην αγορά. Όσο πιο εύκολο είναι για έναν νέο ανταγωνιστή να κερδίσει την είσοδο, τόσο μεγαλύτερος είναι ο κίνδυνος εξάντλησης του μεριδίου αγοράς μιας καθιερωμένης επιχείρησης. Τα εμπόδια εισόδου περιλαμβάνουν απόλυτο πλεονέκτημα κόστους, πρόσβαση σε εισροές, οικονομίες κλίμακας και ισχυρή ταυτότητα επωνυμίας.

Στην περίπτωση των ξενοδοχειακών μονάδων, υπάρχει ένα διόλου ευκαταφρόνητο αρχικό κόστος για την είσοδο στην αγορά, συγκριτικά με άλλους κλάδους. Χρειάζεται μια πολύ υψηλή αρχική επένδυση για να εισέλθουν νέοι παίκτες στην αγορά, καθώς τόσο η ανέγερση μιας ξενοδοχειακής μονάδας, όσο και η εξασφάλιση των πρώτων υλών για τη λειτουργία της απαιτούν ικανά ποσά. Επιπροσθέτως, οι διαδικασίες πιστοποίησης για τα ξενοδοχεία μπορούν να αποδειχθούν χρονοβόρες και κοστοβόρες.

#### **5. Η απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών**

Αυτή η δύναμη μελετά πόσο εύκολο είναι για τους καταναλωτές να αλλάξουν από το προϊόν ή την υπηρεσία μιας επιχείρησης σε αυτό ενός ανταγωνιστή. Εξετάζει τον αριθμό των ανταγωνιστών, τον τρόπο με τον οποίο οι τιμές και η ποιότητά τους συγκρίνονται με την υπό εξέταση επιχείρηση και πόσο κέρδος κερδίζουν αυτοί οι ανταγωνιστές, κάτι που θα καθόριζε εάν μπορούν να μειώσουν ακόμη περισσότερο το κόστος τους. Η απειλή των υποκατάστατων



έχει ως συνισταμένη της και το κόστος αλλαγής, τόσο το άμεσο όσο και το μακροπρόθεσμο, καθώς και από την τάση των καταναλωτών για αλλαγή.

Ουσιαστικά, ένα θεματικό boutique hotel δεν έχει υποκατάστατα, καθώς δύσκολα μπορεί να επιτευχθεί ένας συνδυασμός εξυπηρέτησης, πολυτέλειας και ιδιαίτερων δραστηριοτήτων. Ως υποκατάστατο θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε τη διαμονή σε κάποιο ξενοδοχείο πολυτελείας, η οποία εντούτοις αφορά πελάτες διαφορετικούς από την αγορά στόχου μας, που αξιολογούν διαφορετικά τις υπηρεσίες που περιμένουν από ένα ξενοδοχείο σχετικά με τη διαμονή τους.

### 3.6 Ανάλυση SWOT (εσωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον)



Διάγραμμα 3.6.1 - Μια αναλυτική παρουσίαση της ανάλυσης SWOT

(Πηγή: [wordstream.com](http://wordstream.com))

Το μοντέλο SWOT αφορά τα δυνατά και αδύναμα σημεία μιας επιχείρησης, τα οποία αντίστοιχα μεταφράζονται σε πιθανές ευκαιρίες ή απειλές. Ως δυνατά σημεία στην επιχείρησή μας, θα πρέπει να αναφερθούν τα εξής:

- Η επενδύτρια και εμπνεύστρια της ιδέας γνωρίζει πολύ καλά τον τόπο και τις δυνατότητές του.
- Υπάρχει διαθέσιμο ένα μεγάλο μέρος του κεφαλαίου και η συνεργασία των τοπικών αυτοδιοικητικών αρχών.
- Οι επενδυτές είναι έμπειροι στον χώρο του τουρισμού και μπορούν να διαπραγματευτούν καλύτερα με τους προμηθευτές και τους μεσάζοντες.

Τα αδύναμα σημεία είναι τα εξής:

- Το ότι υπάρχουν πολλοί επενδυτές σημαίνει ότι είναι πάντα πιθανή μια σύγκρουση.
- Πιθανώς λόγω του ότι τα θεματικά boutique hotel είναι ακόμη ανερχόμενα στην Ελλάδα να υπάρξει δυσκολία στη στελέχωση με εξειδικευμένο προσωπικό.
- Ενδέχεται η προώθηση της νέας μονάδας να μην οδηγήσει σε επαρκή πληρότητα από τον πρώτο χρόνο λειτουργίας.

Οι ευκαιρίες και οι απειλές που μπορεί να προκύψουν από τα προαναφερθέντα είναι τα ακόλουθα στοιχεία:

#### **ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ:**

- Η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει το Διαδίκτυο για την προώθηση των υπηρεσιών της και να συμφωνήσει σε προβολή από τους μεσάζοντες, λόγω της καλής σχέσης των επενδυτών με την τουριστική βιομηχανία.
- Λόγω και της στήριξης από την τοπική κοινότητα, το ξενοδοχείο μπορεί να γίνει αποδέκτης επιδοτήσεων ΕΣΠΑ για επιχειρηματικότητα ή απασχόληση εργαζομένων.
- Η πλήρης προώθηση μέσω του Διαδικτύου μπορεί να φέρει περισσότερους τουρίστες και από το εξωτερικό.

#### **ΚΙΝΔΥΝΟΙ:**

- Υπάρχει το ενδεχόμενο η οικονομική ύφεση να μην επιτρέψει την απρόσκοπτη ανάπτυξη της μονάδας τους πρώτους μήνες ζωής της.
- Είναι πιθανό εκτός της υψηλής σεζόν να υπάρξουν δυσκολίες στην πρόσβαση στην περιοχή.
- Ίσως η περιορισμένη επαφή του ελληνικού κοινού με τέτοιου τύπου ξενοδοχεία να σημαίνει ότι αρχικά το εγχείρημα θα αντιμετωπιστεί με μια κάποια καχυποψία.

### **3.7 Στρατηγική προώθησης και μάρκετινγκ (4P)**

Το Marketing Mix αποτελεί τη συλλογική προσπάθεια μιας επιχείρησης να ικανοποιήσει όλες τις επιθυμίες και ανάγκες των πελατών της. Η επιχείρηση αρχικά θέτει την αγορά στόχου της και κατόπιν προσπαθεί να ανταποκριθεί σε αυτήν. Τα τέσσερα βασικά στοιχεία είναι το προϊόν, η τιμή, τα κανάλια διανομής και η προώθηση.

Όσον αφορά στο προϊόν, έχουν ήδη παρουσιαστεί τα βασικά στοιχεία που απαρτίζουν το boutique hotel, αλλά παρατίθεται ένας συνοπτικός κατάλογος των παρεχόμενων υπηρεσιών:

- **Διαμονή:** Τα 90 δωμάτια του ξενοδοχείου είναι έτοιμα να φιλοξενήσουν τους επισκέπτες, διακοσμημένα με τέχνη εμπνευσμένη από τον Γιαννούλη Χαλεπά ή αντίγραφα έργων του. Τα δωμάτια έχουν ποικίλες διαρρυθμίσεις και, παρά το κοινό θέμα, είναι όλα μια ξεχωριστή προσέγγιση, πιο κλασική ή πιο σύγχρονη.
- **Εστίαση:** Το ξενοδοχείο θα διαθέτει υπηρεσίες εστιατορίου και καφέ - μπαρ, που προσφέρουν επιλογές ντόπιων ποτών και εκλεκτών εδεσμάτων βασισμένων στην τοπική κουζίνα.
- **Εκθεσιακός χώρος - Συνεδριακός χώρος:** Το ξενοδοχείο θα έχει δύο εκθεσιακούς χώρους για την προβολή της τέχνης, έναν μικρότερο και έναν μεγαλύτερο, αλλά και μία μεγάλη αίθουσα συνεδρίων, όπου μπορούν στο μέλλον να φιλοξενηθούν διαλέξεις και άλλα ακαδημαϊκού ενδιαφέροντος δρώμενα, συμπεριλαμβανομένων φυσικά αυτών της τοπικής Σχολής Καλών Τεχνών.
- **Λοιπές Υπηρεσίες:** Το ξενοδοχείο θα διαθέτει κατάστημα με αναμνηστικά, σύμφωνα με το θέμα του, αλλά και Υπηρεσία Πληροφοριών για τους τουρίστες που επιθυμούν να επισκεφθούν τα αξιοθέατα της περιοχής.

Οι τιμές για τις παρεχόμενες υπηρεσίες έχουν υπολογιστεί με βάση μια γενικότερη εικόνα από τα παρόμοιας δυναμικότητας (3 και 4 αστέρων) ξενοδοχεία τύπου boutique που δραστηριοποιούνται στο νησί της Τήνου. Για κάθε κατηγορία δωματίου έχει υπολογιστεί ένα εύρος τιμών που αναφέρεται στη high season, ένα στη mid season και ένα στη low season, από τα οποία παρουσιάζεται ένας μέσος όρος για τις ανάγκες των υπολογισμών (βλ. 3.8). Στόχος είναι οι τιμές να μην είναι αποθαρρυντικές για τους τουρίστες, ιδιαίτερα τον πρώτο χρόνο λειτουργίας του ξενοδοχείου. Η επιχείρηση αρχικά θα πρέπει να τιμολογήσει με

γνώμονα τον ανταγωνισμό στο νησί, και αφετέρου με τη μέθοδο της πυραμίδας, όπου ένα 20% των δωματίων διατίθεται προς την ελάχιστη τιμή, το 60% σε μια μέση τιμή, και το άλλο 20% στη μέγιστη. Έχει διαπιστωθεί ότι το μοντέλο αυτό δουλεύει για τις μονάδες με λιγότερα των 100 δωματίων, όπως η δική μας.

Η αναζήτηση των καναλιών διανομής θα γίνει με βάση τις προηγούμενες εμπειρίες και επαφές των επενδυτών αρχικά. Το ξενοδοχείο θα αξιοποιήσει ταξιδιωτικά γραφεία, δημόσιες και ιδιωτικές πρωτοβουλίες που σχετίζονται με τον τουρισμό, πλατφόρμες σύγκρισης καταλυμάτων, αλλά και μεσάζοντες, οι οποίοι λόγω γνωριμίας με τους επενδυτές μπορεί να παρέχουν χρήσιμες υπηρεσίες με χαμηλότερο κόστος.

Τέλος, η προώθηση του ξενοδοχείου είναι μια ιδιαίτερα σημαντική απόφαση. Θα πρέπει να αξιοποιηθούν πρώτα από όλα οι μέθοδοι που θεωρούμε ότι ταυτίζονται με την αγορά στόχου. Δύσκολα ένας πελάτης σαν αυτούς που φανταζόμαστε ότι θα μας προτιμήσουν θα ενημερωθεί για ένα νέο κατάλυμα από μια εφημερίδα, αλλά εύκολα θα αναζητήσει στο Διαδίκτυο νέα εναλλακτικά ξενοδοχεία και θα δει βίντεο με αξιολογήσεις από προηγούμενους επισκέπτες. Ως εκ τούτου, κυρίως θα αξιοποιηθούν τα εξής στοιχεία για το μάρκετινγκ:

- Διαφήμιση στο Διαδίκτυο, μέσα κυρίως από τα ΜΚΔ. Ενθάρρυνση του κοινού για engagement με τα ποστ, ίσως αρχικά και διαγωνισμοί μέσα από τα ΜΚΔ, αλλά πάντα με σεβασμό στο προϊόν μας και συσχετισμό μόνο με σελίδες και άτομα που μπορούν να υπογραμμίσουν το καλλιτεχνικό προφίλ του ξενοδοχείου.

- Μάρκετινγκ μέσω influencers και διάσημων προσώπων. Ισχύει το ίδιο σε σχέση με την επιλογή των προσώπων, καθώς δε θα θέλαμε να συσχετιστεί το ξενοδοχείο με άτομα που εκπροσωπούν κάτι το χυδαίο στην ποπ κουλτούρα.
- Ελκυστικά πακέτα και καλή επικοινωνία με μεσάζοντες και ταξιδιωτικά πρακτορεία.
- Προώθηση και μέσα από τους χώρους κίνησης των καλλιτεχνών, μέσω των εκδηλώσεων και των εκθέσεων που θα φιλοξενοούνται στο ξενοδοχείο.

Φυσικά, για να μπορέσει να ανταποκριθεί στους στόχους της, μια επιχείρηση οφείλει να είναι κερδοφόρα. Ας εξετάσουμε σχετικά την πρόβλεψη για τα έσοδα, με βάση την τιμολόγηση των δωματίων.

### 3.8 Τιμολόγηση, πληρότητα και υπολογισμός εσόδων

Με την τιμολόγηση των δωματίων δια της μεθόδου της πυραμίδας που αναφέρθηκε, προκύπτουν οι εξής τιμές ανά κατηγορία δωματίων:

(Σημειώνεται ότι οι τιμές αφορούν μεμονωμένους ταξιδιώτες FIT και όχι οργανωμένες αποστολές, για τις οποίες θα υπάρξουν ειδικότερες τιμολογήσεις. Όλα τα δωμάτια είναι κλιματιζόμενα, ηχομονωμένα, διαθέτουν ξεχωριστό μπάνιο και πρόσβαση στο διαδίκτυο)

<b>Κατηγορία δωματίου / τιμές σε Ευρώ ανά διανυκτέρευση</b>	<b>High season (MO)</b>	<b>Mid season (MO)</b>	<b>Low season (MO)</b>
Standard Double - 20 δωμάτια (25 τ.μ.)	140	110	80
Double Plus - 25 δωμάτια (ελαφρώς	160	125	97

μεγαλύτερο στα 30 τ.μ., εξωτερική θέα)			
Family and Friends Experience - 25 δωμάτια (δωμάτιο 35 τ.μ. που φιλοξενεί 3-4 άτομα)	230	193	160
Family and Friends Deluxe - 20 δωμάτια (όπως παραπάνω, συν υδρομασάζ και εξωτερική θέα)	260	216	178
“Satyr” - 6 δωμάτια (σουίτα 50 τ.μ. με διαμορφωμένο σαλόνι, γραφείο εργασίας, δύο τηλεοράσεις, ένα ή δύο υπνοδωμάτια, υδρομασάζ, έκπτωση για αγορές από το κατάστημα αναμνηστικών)	290	260	220
“Eros” - 4 δωμάτια (νυφική σουίτα 60 τ.μ., μπορεί να ζητηθεί ανάλογη διακόσμηση, ισχύουν όλα τα παραπάνω για τις σουίτες)	330	290	260

*Πίνακας 3.8.1 - Τιμολόγηση ανά διανυκτέρευση σε Ευρώ,*

*ανάλογα με τη σεζόν και το είδος του δωματίου*

Με βάση τους αριθμούς για κάθε τύπο δωματίου και τις τιμές για κάθε σεζόν, η μέση τιμή διανυκτέρευσης ανά δωμάτιο είναι τα 192 ευρώ.

Στη συνέχεια, υπολογίστηκε η πληρότητα για τα επόμενα 6 έτη, με βάση τις στατιστικές του ΣΕΤΕ για το Νότιο Αιγαίο τα έτη 2013 - 2018. Δεδομένου ότι μετά την πανδημία τα επίπεδα πληρότητας ανέβηκαν δραματικά, αλλά υπάρχει και μια αυξανόμενη οικονομική δυσπραγία, οι αριθμοί υπολογίστηκαν με μετριοπαθή κριτήρια, ώστε να μην προκύψει μέτρηση εσόδων που δε θα ανταποκριθεί στην πραγματικότητα. Το αποτέλεσμα των εσόδων έχει λάβει υπόψη τις διακυμάνσεις της τιμής ανά σεζόν. Παράλληλα, επειδή η Τήνος είναι ένα δημοφιλές νησί για τους τουρίστες, η πληρότητα ιδιαίτερα στην υψηλή σεζόν ενδέχεται να είναι και άνω του μέσου όρου για το Νότιο Αιγαίο. Το ξενοδοχείο θα έχει εξαμηνιαία λειτουργία, αλλά παρόλα αυτά οι παρακάτω μετρήσεις υπολογίζονται με βάση 140 ημέρες λειτουργίας, για να αποκλειστεί το ενδεχόμενο να υπολογιστούν παραπάνω προβλεπόμενα έσοδα, αν υπάρξει μια κακή χαμηλή σεζόν. Στο πρώτο έτος λειτουργίας έχουμε μειώσει την πληρότητα κατά 10% από την αναμενόμενη για την περιοχή, καθώς μπορεί να μην προωθηθεί εξαρχής τόσο καλά το ξενοδοχείο.

<b>Έτος</b>	<b>ΜΟ Πληρότητας Έτους</b>	<b>Έσοδα Ημέρας σε Ευρώ (Βάσει ποσοστού πληρότητας)</b>	<b>Έσοδα Έτους σε Ευρώ (υπολογίζονται 140 ημέρες λειτουργίας)</b>
2023	44%	7.603	1.064.420
2024	55%	9.504	1.330.560
2025	59%	10.195	1.427.328
2026	58%	10.022	1.403.136



2027	62%	10.713	1.499.820
2028	62%	10.713	1.499.820
Μ.Ο. Εσόδων από Διανυκτερεύσεις	-	-	1.370.847
Συνολικά Έσοδα	-	-	8.225.084

*Πίνακας 3.8.2 - Πληρότητα και προβλεπόμενα έσοδα από τις διανυκτερεύσεις  
για τα 6 πρώτα έτη λειτουργίας*

Μαζί με τα έσοδα από τις λοιπές δραστηριότητες του ξενοδοχείου, τα οποία υπολογίζονται βάσει του μέσου αριθμού πελατών και της μέσης κατανάλωσης σε κάθε επίσκεψη, αλλά και του γεγονότος ότι αυτές μπορούν να χρησιμοποιούνται και από εξωτερικούς επισκέπτες, η εικόνα είναι η εξής:

<b>Έτος</b>	<b>Έσοδα από Εστίαση ΜΟ (Καφέ, Μπαρ, Εστιατόριο)</b>	<b>Έσοδα από Λοιπές Υπηρεσίες ΜΟ (Κατάστημα σουβενίρ, Εκθεσιακοί και Συνεδριακοί χώροι)</b>	<b>Συνολικά έσοδα (συν διανυκτερεύσεις)</b>
2023	1.190.000	25.000	2.279.420
2024	1.220.000	30.000	2.580.560

2025	1.230.000	34.000	2.691.328
2026	1.225.000	32.000	2.660.136
2027	1.255.000	35.000	2.789.820
2028	1.265.000	38.000	2.802.820
<b>Μ.Ο. Εσόδων</b>	<b>1.230.000</b>	<b>32.300</b>	<b>2.634.014</b>
<b>Συνολικά Έσοδα</b>	<b>6.380.000</b>	<b>194.000</b>	<b>14.804.084</b>

*Πίνακας 3.8.3 - Προβλεπόμενα έσοδα από όλες τις δραστηριότητες*

*για τα 6 πρώτα έτη λειτουργίας*

Τα ετήσια έσοδα για την πρώτη εξαετία κατά μέσο όρο θα διαμορφωθούν στα 2.634.014 ευρώ. Οι αριθμοί έχουν παρουσιαστεί στρογγυλοποιημένοι στη μονάδα.

Το κόστος του Μάρκετινγκ αναμένεται να είναι περί τις 30.000 ευρώ το πρώτο έτος λειτουργίας, ώστε να ακολουθηθούν πλήρως οι μέθοδοι που περιγράψαμε ανωτέρω (βλ. 3.7). Αν η επιτυχία της προώθησης είναι η αναμενόμενη, δηλαδή ένα 45 - 50% πληρότητας, αυτή θα επαναληφθεί το επόμενο έτος, με αύξηση προϋπολογισμού της τάξης του 10%. Στο τέλος της εξαετίας που αναλύουμε, θέλουμε να βρισκόμαστε στα 50.000 περίπου ευρώ ετησίως. Σημαντικοί σε αυτό το πλαίσιο θα είναι οι μετρήσιμοι στόχοι, που θα μας επιτρέψουν να διαγνώσουμε αδυναμίες του πλάνου μάρκετινγκ και να τις διορθώσουμε.

Αφού, λοιπόν, θα έχουμε μια επιχείρηση που δείχνει να μπορεί να αποδώσει υψηλά έσοδα, ας εξετάσουμε και τα έξοδά της για τις πρώτες ύλες που θα χρειαστεί.

## Κεφάλαιο 4: Πρώτες Ύλες, Εφόδια και Προμηθευτές

Οι πρώτες ύλες είναι πρωταρχικής σημασίας για τις υπηρεσίες υψηλών προδιαγραφών που θα παρέχει το ξενοδοχείο μας, γι' αυτό και είναι επιβεβλημένη η χαρτογράφηση των ειδών που θα απαιτηθούν για την εύρυθμη λειτουργία του.

### 4.1 Είδη Πρώτων Υλών

Πολλά είναι τα είδη που θα χρειαστούμε για το ξενοδοχείο, τα οποία κατηγοριοποιούνται εδώ με βάση την προσφερόμενη υπηρεσία στην οποία εμπίπτουν.

**Δωμάτια:** Για την ορθή λειτουργία των δωματίων, είναι απαραίτητη η προμήθεια λευκών ειδών, κλινοσκεπασμάτων, ειδών υγιεινής και καθαριότητας, αλλά και ενίοτε υλικών συντήρησης. Τα είδη υγιεινής και καθαριότητας θα παραγγέλλονται μηνιαία αναλόγως με τις ανάγκες, ενώ τα λευκά είδη μία φορά τον χρόνο, μετά από καταγραφή των ελλείψεων.

**Εστίαση:** Οι πρώτες ύλες για το εστιατόριο και το καφέ μπαρ, τα τρόφιμα, τα ποτά, τα αναψυκτικά αλλά και ό,τι αφορά σε σκεύη, σερβίτσια και ποτήρια. Οι πρώτες ύλες για το φαγητό θα παραγγέλλονται μηνιαία, ώστε να διατηρηθεί ο εποχιακός χαρακτήρας. Τα σκεύη, πιάτα και λοιπά μη αναλωτά πράγματα θα παραγγέλλονται ετησίως, μετά από καταγραφή των ελλείψεων. Και εδώ, αλλά και στους κοινόχρηστους χώρους, προβλέπεται αγορά ειδών υγιεινής και καθαριότητας, όπως και παραπάνω, ανάλογα με τις ανάγκες. Αναφορικά με την εστίαση, το ξενοδοχείο μας θα είναι πλήρως εναρμονισμένο με την ελληνική και ενωσιακή νομοθεσία για τις επιτρεπτές ουσίες στα τρόφιμα, και κυρίως θα λειτουργεί με ντόπιους παραγωγούς και προϊόντα, ώστε να αναδειχθεί η παράδοση του τόπου.

**Κατάστημα δώρων:** Το κατάστημα δώρων μπορεί καθ' όλη τη διάρκεια του εξαμήνου λειτουργίας να αναζητεί νέα είδη προς πώληση. Είναι βέβαιο ότι θα παραγγελθούν εξατομικευμένα είδη (είδη γραφείου, διακοσμητικά, κούπες, μαγνητάκια κ.ο.κ.) με τον λογότυπο του ξενοδοχείου και εικόνες γλυπτών του Χαλεπά, ως αναμνηστικά.

**Ενέργεια:** Ανάγκες για νερό, ηλεκτρικό ρεύμα και αέριο (υπολογίζονται ως αυξημένες στα παρακάτω διαγράμματα, λόγω της τρέχουσας κατάστασης). Το ξενοδοχείο θα βασιστεί, ασφαλώς, στην αρμόδια δημόσια υπηρεσία για το νερό, ενώ για το ρεύμα και το αέριο θα αναζητηθεί η κατάλληλη εταιρεία παροχής, που αποδίδει την καλύτερη σχέση ποιότητας και τιμής για τις επιχειρήσεις.

**Φάρμακα:** Ιατρικό υλικό για την περίπτωση ανάγκης.

Για να μπορέσουν, φυσικά, να αγοραστούν αυτά τα υλικά, και μάλιστα από τον ορθό κάθε φορά προμηθευτή, είναι απαραίτητο να επιστρατευθούν οι σχετικοί υπεύθυνοι, που δεν είναι άλλοι από το Τμήμα Προμηθειών του ξενοδοχείου.

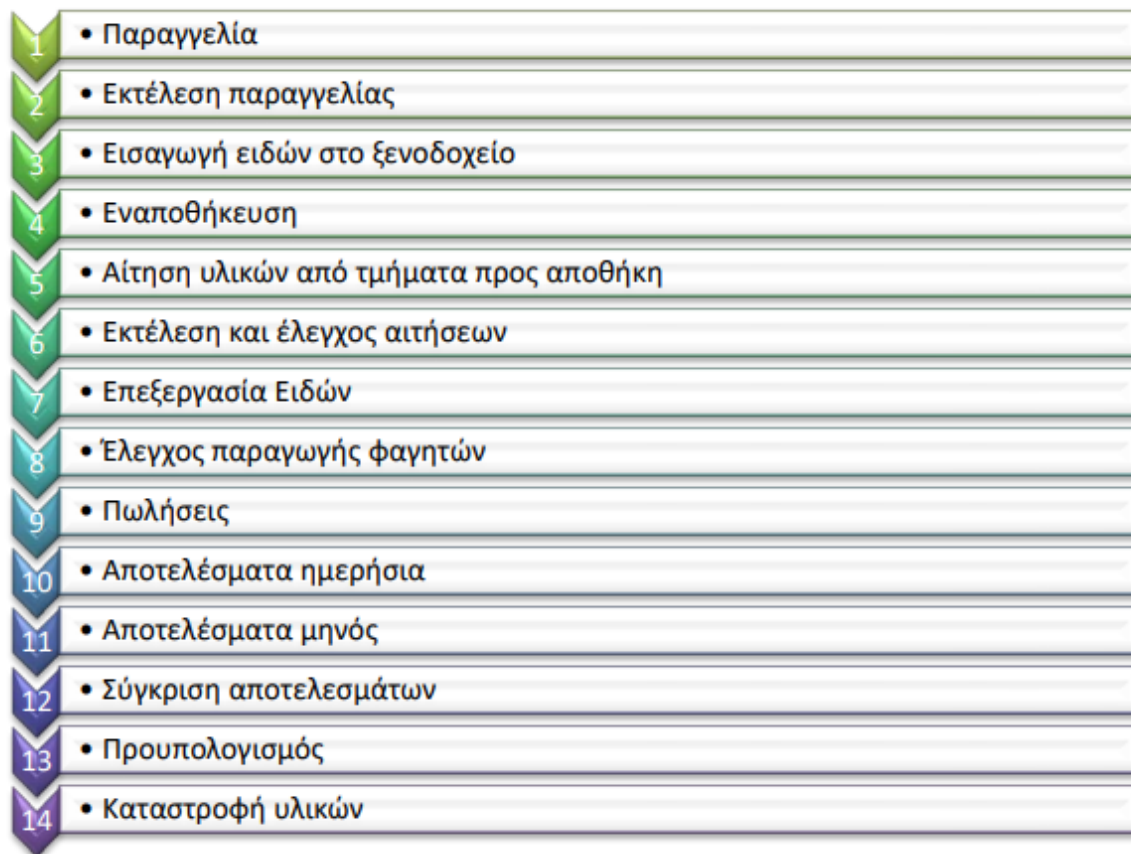
#### 4.2 Οργάνωση Προμηθειών

Στο ξενοδοχείο, επιφορτισμένο με τις προμήθειες θα είναι το αρμόδιο Τμήμα Προμηθειών, το οποίο θα είναι αρχικά αποτελούμενο από ολίγα άτομα, αλλά αργότερα αν χρειαστεί θα επεκταθεί. Οι Υπεύθυνοι Προμηθειών θα έχουν ως καθήκοντά τους να:

- Αγοράζουν τα απαραίτητα για τη λειτουργία της μονάδας

- Αναζητούν προμηθευτές και φροντίζουν τόσο για τη μείωση του κόστους, όσο και για τη διατήρηση υψηλών προδιαγραφών ποιότητας
- Φροντίζουν όπου είναι δυνατόν να μην υπάρχει εξάρτηση από έναν προμηθευτή, αλλά διάχυση
- Τήρηση αρχείου και ενημέρωση των διοικούντων για τη λειτουργία του Τμήματος.

Οι υπεύθυνοι προμηθειών θα πρέπει να αφουγκράζονται τις ανάγκες της μονάδας μέσα από τους εργαζομένους στις αντίστοιχες υπηρεσίες, να φροντίζουν για τις αρμονικές σχέσεις της μονάδας με τους προμηθευτές και εν γένει να προωθούν την αξιοπιστία του ξενοδοχείου μας προς τις αγορές των προμηθευτών, ώστε να τυγχάνουμε καλύτερων τιμών και προσφορών για τις ανάγκες μας. Εκκινώντας από την έρευνα αγοράς, το Τμήμα Προμηθειών θα πρέπει αρχικά να καταρτίσει έναν κατάλογο για τα είδη που είναι απαραίτητα και να καταλήξει σε έναν κατάλογο προμηθευτών. Κατόπιν, θα ακολουθήσει μια δειγματοληπτική αξιολόγηση των προϊόντων, ώστε να επιλεγθούν τα ποιοτικότερα. Κριτήριο θα είναι, φυσικά, η αξιοπιστία των προμηθευτών, η ποιότητα του προϊόντος, αλλά και η σχέση ποιότητας και τιμής. Ακόμη και μετά την επιλογή προμηθευτών, δε θα πρέπει το αρμόδιο Τμήμα να ολιγορήσει. Αντιθέτως, μέσα από συνεχείς ελέγχους και αξιολογήσεις, θα παραμείνουμε βέβαιοι ότι δίνουμε την καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών στους επισκέπτες. Τη διαδικασία μπορεί κανείς να παρακολουθήσει σχηματικά και στο ακόλουθο διάγραμμα.



Διάγραμμα 4.2.1 - Διαδικασία εισαγωγής πρώτων υλών και λοιπών εισροών (Πηγή: Χατήρης Α. (1996), «Το Μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, σελ. 86-100).

### 4.3 Κόστος πρώτων υλών και τιμολογιακή πολιτική

Οι πρώτες ύλες, οι κατηγορίες των οποίων αναλύθηκαν στο 4.1 του παρόντος κεφαλαίου, θα αποτελέσουν μέρος από τα λειτουργικά έξοδα του ξενοδοχείου. Γι' αυτό και είναι αρκετά σημαντικό να ταξινομηθούν και να διατηρηθούν στα επιθυμητά επίπεδα. Αν λάβει κανείς υπόψη την αύξηση του πληθωρισμού, κυρίως στον τομέα της ενέργειας, αλλά και στα είδη πρώτης ανάγκης, το κόστος ίσως είναι αυξημένο για τα πρώτα χρόνια λειτουργίας, συνεπώς

με βάση αυτό έγιναν οι εξής υπολογισμοί. Για ορισμένες κατηγορίες, συνυπολογίζεται και η πληρότητα που αναφέρθηκε νωρίτερα, π.χ. για την κατανάλωση ενέργειας.

<b>Είδη / Έτος</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>Επισιτισμός</b>	80.000	90.000	95.000	92.000	101.000	102.000
<b>Ένδυση προσωπικού</b>	5.000	5.000	5.000	2.000	6.000	6.500
<b>Καθαριότητα και Υγιεινή</b>	15.000	18.000	19.000	16.000	22.000	22.000
<b>Γραφική Ύλη</b>	3.000	3.000	3.500	3.000	4.000	4.000
<b>Είδη Δώρων</b>	10.000	12.000	12.000	11.000	13.000	13.000
<b>Φάρμακα</b>	1.000	1.000	1.500	1.000	2.000	2.000
<b>Ενέργεια - Νερό</b>	20.000	30.000	40.000	45.000	50.000	55.000
<b>Σύνολο δαπανών για πρώτες ύλες</b>	134.000	159.000	166.000	170.000	193.000	194.500

*Διάγραμμα 4.3.1 - Κόστος πρώτων υλών για τα 6 πρώτα έτη λειτουργίας,*

*ανά κατηγορία και συνολικά*

## Κεφάλαιο 5: Μηχανολογικά Στοιχεία και Τεχνολογία

### 5.1 Τεχνολογικός και Μηχανολογικός Εξοπλισμός

Το ξενοδοχείο μας θα πληροί όλες τις προϋποθέσεις για τα ξενοδοχεία της κατηγορίας του, και στο πεδίο του τεχνολογικού εξοπλισμού. Πριν επιχειρηθεί μια εκτίμηση για το κόστος, πρέπει να γίνει μια λίστα των τεχνολογικών και μηχανολογικών στοιχείων που θα είναι απαραίτητα για τη λειτουργία του ξενοδοχείου:

- Σύστημα πυρόσβεσης
- Ηλεκτρική εγκατάσταση (σύμφωνη με τις προδιαγραφές του ΕΟΤ και με έλεγχο της εγκατάστασης από την αρμόδια αρχή)
- Κύκλωμα ασφαλείας
- Φωτισμός
- Ηλεκτρονικές συσκευές
- Κλιματισμός
- Υδραυλική εγκατάσταση
- Γεννήτρια
- Τηλεφωνική σύνδεση

Αυτά τα τεχνολογικά χαρακτηριστικά θα επιλεγούν με γνώμονα το να είναι σύγχρονα, να έχουν δοκιμαστεί και να προτείνονται από ειδικούς του κλάδου, να έχουν ένα κόστος που μπορεί να υποστηριχθεί από το ξενοδοχείο και να μπορεί να αναβαθμιστεί με ευχέρεια στο μέλλον. Με αυτά τα δεδομένα, το κόστος για τον τεχνολογικό και μηχανολογικό εξοπλισμό που αναφέρθηκε παρουσιάζεται στον πίνακα:



Εξοπλισμός	Κόστος σε Ευρώ
Εξαερισμός, κλιματισμός, θέρμανση	50.000
Ηλεκτρική εγκατάσταση	40.000
Υδραυλική εγκατάσταση - Αποχέτευση	25.000
Σύστημα Πυρόσβεσης	8.000
Σύστημα Ασφαλείας και Παρακολούθησης	15.000
Τηλεφωνική σύνδεση	3.000
Σύνολο	141.000

*Διάγραμμα 5.1.1 - Κόστος τεχνολογικών και μηχανικών εγκαταστάσεων*

Τα κόστη που έχουν υπολογιστεί αντικατοπτρίζουν έναν μέσο όρο, στον οποίο κοντά θα πρέπει να κινηθούμε για την κατασκευή του εξοπλισμού. Παρόλα αυτά, δεν έχει εξεταστεί ακόμη το μείζον θέμα της κατασκευής του ίδιου του ξενοδοχείου.

## **5.2 Κτηριακές Εγκαταστάσεις και Περιβάλλον Χώρος**

Το χωριό Πύργος στην Τήνο, όπου θα βρίσκεται το boutique hotel, είναι ένα μέρος με σπάνια φυσική ομορφιά, που μοιάζει παραδοσιακό και γραφικό. Συνεπώς, ακόμη κι αν είναι εμπνευσμένο από σύγχρονες αρχιτεκτονικές μεθόδους, το συγκρότημα κτηρίων του

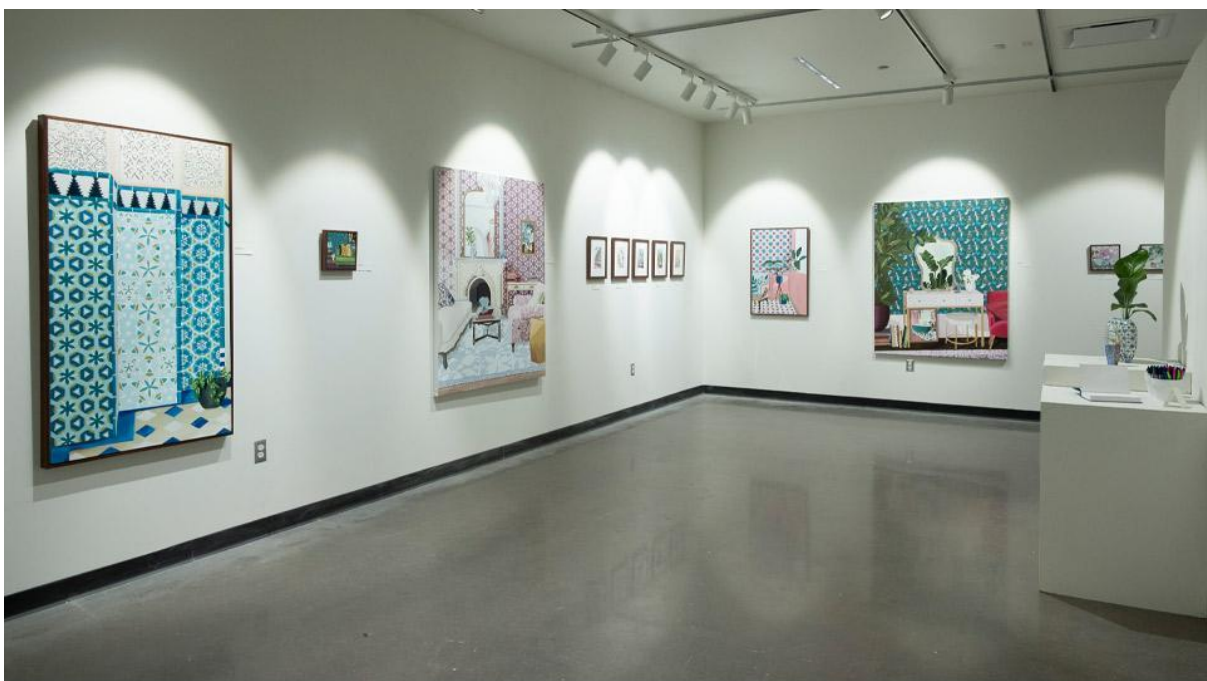
ξενοδοχείου θα πρέπει να μην αποτελεί παραφωνία στη γενικότερη αισθητική του χώρου. Θα προτιμηθούν, συνεπώς, απλές αποχρώσεις, με κυρίαρχο το παραδοσιακό κυκλαδίτικο άσπρο και το μπλε σε λεπτομέρειες. Ενώ δε θέλουμε σε καμία περίπτωση το ξενοδοχείο να μην ξεχωρίζει από τον περιβάλλοντα χώρο, εντούτοις οφείλουμε να σεβαστούμε τόσο τις διατάξεις για την προστασία της μορφής των Κυκλάδων, όσο και την τοπική παράδοση. Άλλωστε, τόσο το μέγεθος όσο και η κάπως νεωτεριστική ματιά της αρχιτεκτονικής του ξενοδοχείου πάνω στους κλασικούς χρωματισμούς θα είναι αρκετή για να το κάνει να εντυπωσιάσει τον επισκέπτη.

Τα 90 δωμάτια του ξενοδοχείου θα διαρθρώνονται σε δύο κτήρια, γύρω από μια κεντρική αυλή, στην οποία θα βρίσκεται και η μεγέθους 170 τ.μ. και μεγίστου βάθους 2 μέτρα πισίνα. Το σύνολο του οικοπέδου είναι γύρω στα 1.800 τ.μ., από τα οποία τα κτήρια θα καταλαμβάνουν περίπου τα 1000, ενώ το υπόλοιπο θα είναι αφιερωμένο στον περιβάλλοντα χώρο, την πισίνα, την αυλή και έναν εξωτερικό χώρο στάθμευσης. Γύρω από την πισίνα θα αναπτύσσεται ένας χώρος αναψυκτηρίου - μπαρ για την εξυπηρέτηση των λουομένων. Οι φωτογραφίες που αξιοποιούνται είναι ενδεικτικές και έχουν ανακτηθεί από το Διαδίκτυο, συνεπώς τα πνευματικά δικαιώματα δεν ανήκουν στη συντάκτρια του κειμένου και η χρήση γίνεται μόνο για εκπαιδευτικούς λόγους.



*Εικόνα 5.2.1 - Πισίνα με αναψυκτήριο ανάμεσα στα δύο κτήρια*

Εντός του ενός κτηρίου, το ισόγειο θα περιλαμβάνει γραφείο υποδοχής - ρεσεψιόν, τον ένα εκθεσιακό χώρο, τον συνεδριακό χώρο, το κατάστημα για τα σουβενίρ και ένα καφέ - μπαρ. Και στα δύο κτήρια, τα δωμάτια θα διαρθρώνονται στον δεύτερο και τρίτο όροφο, ενώ ο τέταρτος θα περιλαμβάνει δύο από τις νυφικές σουίτες και τρεις από τις απλές σουίτες.



*Εικόνα 5.2.2 - Μεγάλος εκθεσιακός χώρος*



*Εικόνα 5.2.3 - Ο δεύτερος εκθεσιακός χώρος, μικρότερος, με τόνους του μπλε*

Ενδιάμεσα από τα δωμάτια υπάρχουν διάδρομοι με επαρκές φάρδος για λόγους προσβασιμότητας. Παράλληλα, η είσοδος στα κτήρια διαθέτει και ράμπες, ενώ στο εσωτερικό λειτουργούν ανελκυστήρες, με όλα τα μέτρα που προβλέπονται για τα άτομα με περιορισμένη κινητικότητα. Πρόβλεψη για την προσβασιμότητα έχει πραγματοποιηθεί και στα δωμάτια του ξενοδοχείου, καθώς το “Satyr and Eros” είναι μια σύγχρονη επιχείρηση και θεωρεί ότι ο καθένας έχει δικαίωμα στην ποιοτική ψυχαγωγία και την εξαιρετική εξυπηρέτηση στις διακοπές του.



*Εικόνα 5.2.4 - Ράμπα προσβασιμότητας στην κεντρική είσοδο κάθε κτηρίου*



*Εικόνα 5.2.5 - Νυφική σουίτα, με τον κατάλληλο στολισμό*

Το εστιατόριο του ξενοδοχείου θα βρίσκεται στο ισόγειο του δεύτερου κτηρίου, μαζί με τον μικρότερο εκθεσιακό χώρο και άλλο ένα γραφείο υποδοχής. Και τα δύο κτήρια θα διαθέτουν στους ορόφους αποθήκες για το υλικό της καθαριότητας και τα λευκά είδη. Εκτός από την κατασκευή των κτηρίων, θα πρέπει να συζητηθεί ασφαλώς η αγορά των επίπλων, συσκευών, φωτιστικών και άλλων απαραίτητων ειδών. Ας ξεκινήσουμε, όμως, με το ίδιο το έργο του πολιτικού μηχανικού.

Για την ανέγερση της ξενοδοχειακής μονάδας, οι επενδυτές έχουν επιλέξει τον Νικόλαο Παλαιολόγο, πολιτικό μηχανικό από τη Χώρα Τήνου, ο οποίος μαζί με το γραφείο του θα αναλάβουν την εκπόνηση του έργου. Οι διαμορφώσεις που θα λάβουν χώρα για το ίδιο το κτήριο αφορούν την εκσκαφή θεμελίων, την ανέγερση της κατ' ουσίαν οικοδομής, την προετοιμασία της πισίνας, την ολοκλήρωση της υδραυλικής και ηλεκτρικής εγκατάστασης, τη διαμόρφωση του πλακόστρωτου στους εξωτερικούς χώρους και του χώρου σταθμεύσεως.

Παράλληλα, θα διαμορφωθούν τα κλιμακοστάσια, οι ράμπες και τα κιγκλιδώματα, ενώ θα επιλεγούν και οι κατάλληλες πόρτες και παράθυρα για το ξενοδοχείο. Η κατασκευή θα αποτελείται, όπως είναι το σύνηθες, από οπλισμένο σκυρόδεμα. Σημαντικό στοιχείο είναι η άσπρη πρόσοψη των κτηρίων και οι μπλε λεπτομέρειες. Σύμφωνα με τους υπολογισμούς της τεχνικής εταιρείας, αυτό είναι το κόστος κατασκευής, χωρίς να υπολογίζουμε τον εσωτερικό εξοπλισμό:

<b>Ενέργεια</b>	<b>Κόστος σε ευρώ</b>
Προετοιμασία Οικοπέδου	120.000
Ανέγερση κυρίως κτηρίων	1.000.000
Περιβάλλον χώρος	200.000
Λοιπές δαπάνες, αμοιβή εταιρείας	20.000
<b>Σύνολο</b>	<b>1.340.000</b>

*Πίνακας 5.2.6 - Κόστος κατασκευής κτηριακών εγκαταστάσεων*

Για τη συντήρηση των εγκαταστάσεων, μετράμε 0 ευρώ για τον πρώτο χρόνο και από τον δεύτερο περί τις 3 ή 4 χιλιάδες ευρώ. Κατά κανόνα κάθε χρόνο θα υπάρχει μια αύξηση του 5% στις δαπάνες, για να διατηρείται το ξενοδοχείο καλοσυντηρημένο.

Παρά το γεγονός ότι το κτήριο είναι απαραίτητο για τη λειτουργία του ξενοδοχείου, αυτή δεν μπορεί να συμβεί αν δεν αγοραστεί και ο κατάλληλος εσωτερικός εξοπλισμός. Ακολουθεί μια λίστα των απαιτήτων ανά κατηγορία:

**Επίπλωση:** Κλίνες, έπιπλα δωματίων, έπιπλα εστιατορίου και κοινόχρηστων χώρων, ξαπλώστρες, τραπεζοκαθίσματα.

**Υγιεινή και κλιματισμός:** Εγκαταστάσεις μπάνιου, τουαλέτες, ντους, μπανιέρες, υδρομασάζ, ανάλογα με το δωμάτιο. Κλιματισμός σε όλα τα δωμάτια. Είδη υγιεινής όπως σαπουνάκια, σκουφάκια μαλλιών, χαρτί υγείας, υγρά μαντηλάκια, αντισηπτικά.

**Κουζίνα - Μπαρ:** Συσκευές, εσπρεσιέρες, ψυγεία, παγομηχανές, είδη για το σερβίρισμα, σκεύη, επιφάνειες κ.ο.κ

**Ηλεκτρονικά:** Εξοπλισμό για Διαδίκτυο, τηλεοράσεις, ηχοσυστήματα, εξοπλισμός για τον συνεδριακό χώρο, σύστημα παραγγελιών για το μπαρ και το εστιατόριο.

**Πισίνα:** Υλικά συντήρησης.

**Λοιπά:** Χρηματοκιβώτια, παραγγελίες αντιγράφων γλυπτών και άλλων έργων τέχνης για τη διακόσμηση των χώρων, φωτισμός.

Για όλα αυτά τα αναγκαία, θα επιλεχθούν κατά περίπτωση οι καλύτεροι προμηθευτές, με το κόστος εξοπλισμού να περιγράφεται στη συνέχεια. Το αυξημένο κόστος στα λοιπά έξοδα συνδέεται με το γεγονός ότι θα παραγγελθούν πολλά αντίγραφα γνωστών γλυπτών του Χαλεπά, για τη διακόσμηση των δωματίων.

<b>Ενέργεια</b>	<b>Κόστος σε ευρώ</b>
Ηλεκτρικές Συσκευές (Ψυγεία, πλυντήρια, κουζίνα, μηχανές καφέ, παγομηχανές, κλιματισμός κ.α.)	40.000
Επίπλωση (κρεβάτια, καναπέδες, καρέκλες, τραπεζοκαθίσματα, ξαπλώστρες)	100.000

Ηλεκτρονικά (τηλεοράσεις, ηχοσύστημα, εγκατάσταση συνεδριακού χώρου, σύστημα παραγγελιών)	40.000
Υγιεινή και καθαριότητα	20.000
Είδη εστίασης (πιάτα, ποτήρια, σκεύη κλπ.)	20.000
Λοιπά έξοδα	30.000
<b>Σύνολο</b>	<b>250.000</b>

*Πίνακας 5.2.7 - Κόστος προμήθειας εσωτερικού εξοπλισμού*

Συνολικά, η κατασκευή κοστίζει 1.340.000 σε ευρώ, ενώ ο εσωτερικός εξοπλισμός θα φτάσει τις 250.000 ευρώ, συνεπώς μιλάμε για μια αρκετά μεγάλη αρχική επένδυση που θα χρειαστεί για την έναρξη λειτουργίας του boutique hotel, η οποία όμως, όπως θα δείξουμε και αργότερα, θα περιέλθει σε απόσβεση.



## Κεφάλαιο 6: Οργάνωση ξενοδοχειακής μονάδας - Γενικά έξοδα

Για να διοικηθεί αποτελεσματικά μια επιχείρηση, είναι απαραίτητο να υπάρξει ορθή οργάνωση και διαμοιρασμός αρμοδιοτήτων. Η οργανωσιακή δομή που επιλέγεται σε κάθε περίπτωση σχετίζεται άμεσα με την υπό κρίση επιχείρηση. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, οι υπηρεσίες του ξενοδοχείου θα λειτουργούν με βάση ομάδες, οι οποίες θα βρίσκονται σε στενή επικοινωνία μεταξύ τους. Ο αποτελεσματικός συντονισμών των επιμέρους ομάδων και τμημάτων θα πραγματοποιείται από τα στελέχη του διοικητικού κορμού. Τα τμήματα με βάση τα οποία θα λειτουργεί το ξενοδοχείο είναι καταρχήν τα εξής:

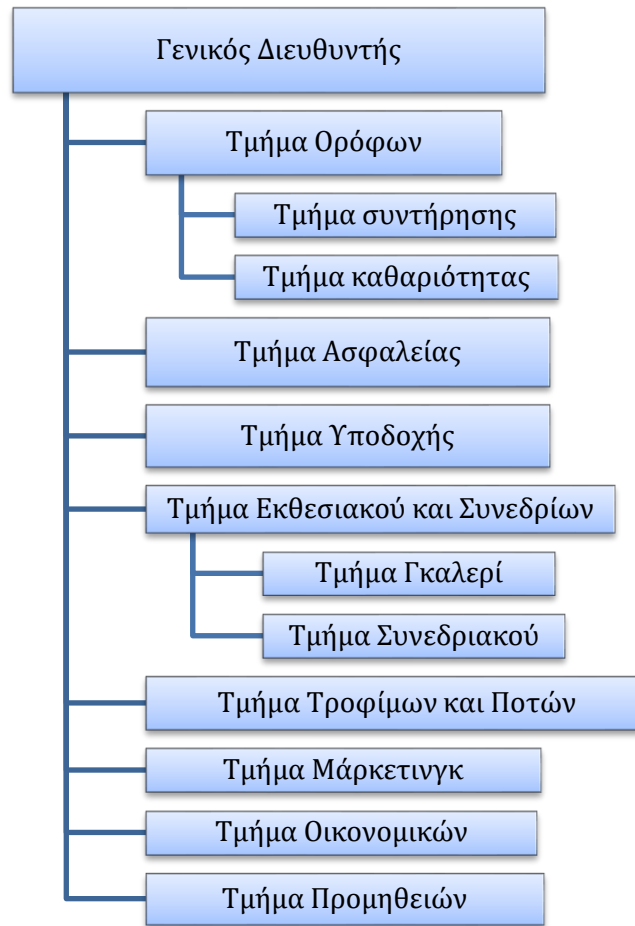
- 1) Τμήμα Υποδοχής,
- 2) Τμήμα Ορόφων,
- 3) Τμήμα Τροφίμων και Ποτών (F&B).

Μικρότερα θα είναι τα τμήματα Μάρκετινγκ και Ασφαλείας. Λόγω της φύσης του ξενοδοχείου, σε αυτά προστίθεται και ένα Τμήμα Εκθεσιακού, που θα ασχολείται με τους εκθεσιακούς χώρους και τη διαχείριση των εκδηλώσεων. Όπως αναφέρει και ο Χυτήρης (1996), βασικοί παράγοντες στη διαδικασία διαμόρφωσης των τμημάτων είναι: η διοικητική ιεραρχία, η λειτουργία του κάθε τμήματος, τα σημεία επαφής με τον πελάτη, ο προσδιορισμός των κέντρων κόστους και εσόδων, καθώς και τα κέντρα ευθύνης για κάθε μέλος του προσωπικού. Σε αυτήν την ενότητα, περιγράφονται τα επιμέρους τμήματα και ο τρόπος λειτουργίας τους.

## 6.1 Δομή Οργανογράμματος

Το οργανόγραμμα αντικατοπτρίζει την εξειδίκευση των τμημάτων και των ειδικοτήτων, που ανταποκρίνονται στα προϊόντα και υπηρεσίες που το ξενοδοχείο θα παρέχει στους επισκέπτες. Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, είναι σύνηθες για τις ξενοδοχειακές μονάδες να ακολουθούν μια οργανωτική δομή διαρθρωμένη σε τμήματα αναλόγως με τη λειτουργία. Συνεπώς, κάθε διαφορετική δραστηριότητα θα έχει το δικό της τμήμα, με αποτέλεσμα να είναι απλούστερος και αποτελεσματικότερος ο καταμερισμός των εργασιών και ο έλεγχος του συνόλου της επιχείρησης.

Ένα οργανόγραμμα αποτελεί το κατακόρυφο διάγραμμα στο οποίο διαρθρώνεται σε πυραμιδοειδή δομή η οργάνωση της επιχείρησης, από πάνω προς τα κάτω. Στο ξενοδοχείο μας, τον πρώτο ρόλο στο οργανόγραμμα αυτό θα έχει ο διευθυντής/ η διευθύντρια. Το άτομο που θα αναλάβει αυτή τη νευραλγική θέση θα επιλεγεί από μια δεξαμενή υποψηφίων με μακροχρόνια εμπειρία στη διαχείριση ξενοδοχείων, ενώ θα εκτιμηθεί ιδιαίτερα το να έχουν διαχειριστεί ένα boutique ξενοδοχείο, για να γνωρίζουν τις ιδιαίτερες ανάγκες μιας τέτοιου τύπου μονάδας.



*Διάγραμμα 6.1.1 – Οργανόγραμμα ξενοδοχείου*

Το οργανόγραμμα αυτό αναλύεται ως εξής: Στην κορυφή είναι το πρόσωπο του Διευθυντή, ο οποίος ιεραρχικά προϊστάται των Υπευθύνων του κάθε τμήματος.

Το Τμήμα Ορόφων αναλαμβάνει την καθαριότητα, και τη συντήρηση, πόστα που είναι απαραίτητα για τη διατήρηση των δωματίων σε άριστη κατάσταση.

Στη συνέχεια, το Τμήμα Ασφαλείας θα φροντίζει για την προστασία από διάφορους κινδύνους.

Το Τμήμα Υποδοχής θα αναλάβει την υποδοχή των επισκεπτών στον αντίστοιχο χώρο και τη σχετιζόμενη εξυπηρέτηση, ενώ σε αυτό θα υπάγονται και οι υπάλληλοι του μαγαζιού ενθυμίων.

Το Τμήμα Εκθεσιακού και Συνεδρίων θα ασχολείται με το ζήτημα των εκθέσεων, την επικοινωνία με καλλιτέχνες και ανθρώπους του πνεύματος και γενικότερα τη διάρθρωση των εκδηλώσεων του ξενοδοχείου.

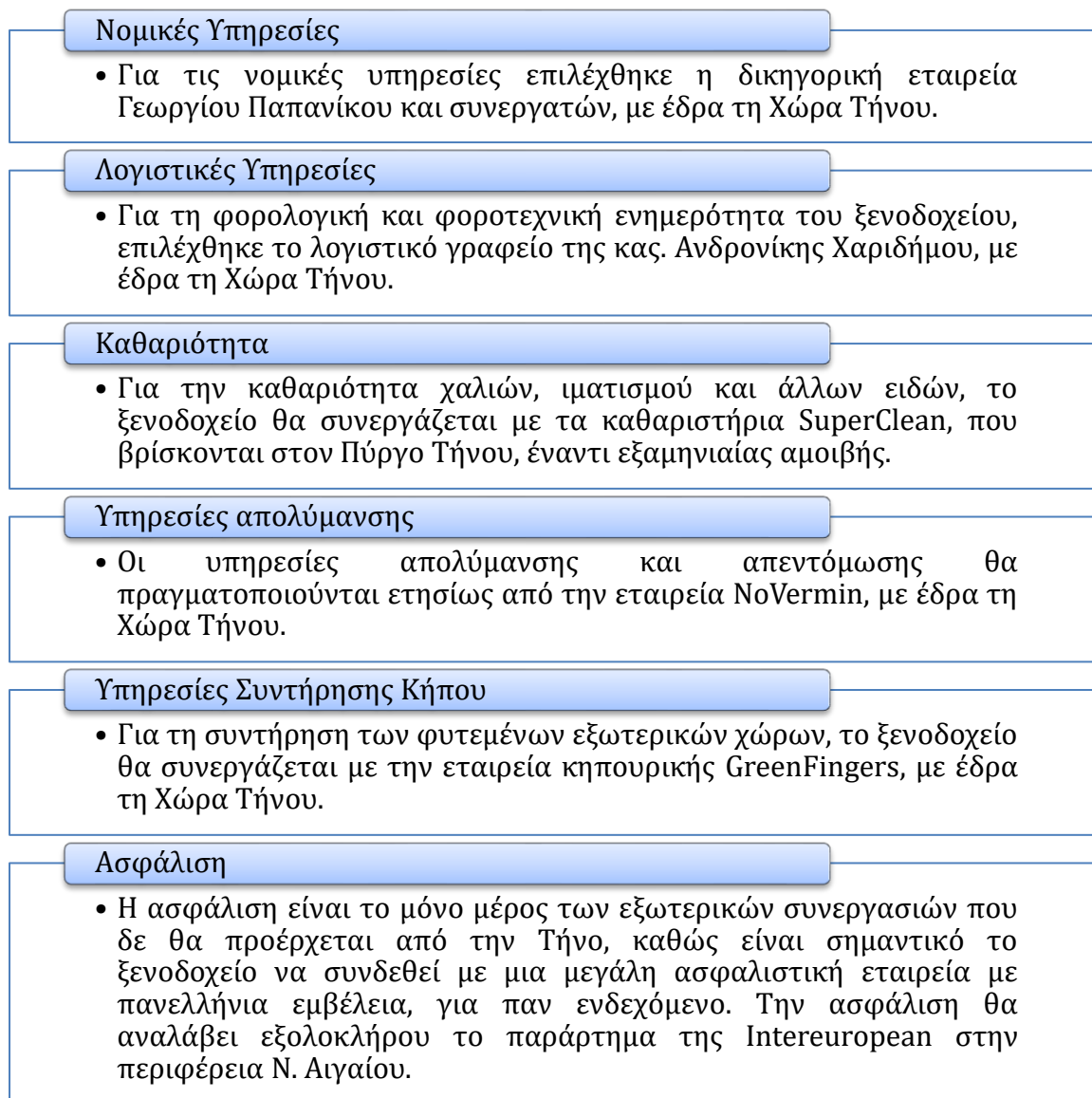
Το Τμήμα Τροφίμων και Ποτού (F&B) θα διαχειρίζεται το εστιατόριο και το καφέ μπαρ της πισίνας.

Το Τμήμα Προμηθειών θα επικοινωνεί με όλα τα υπόλοιπα τμήματα, ώστε να παραγγέλνει κατά περίπτωση τα απαραίτητα προϊόντα. Στο ξενοδοχείο θα λειτουργούν, τέλος, ολιγοπρόσωπα τμήματα Οικονομικών και Μάρκετινγκ.

## **6.2 Υπηρεσίες Επαγγελματιών - Εξωτερικοί Συνεργάτες**

Ορισμένες από τις απαραίτητες λειτουργίες για τη λειτουργία του ξενοδοχείου θα ανατεθούν σε εξωτερικούς συνεργάτες, οι οποίοι έχουν επιλεγεί από τις καλύτερες και τις πιο δημοφιλείς επιχειρήσεις της Τήνου και των Κυκλάδων. Ακόμη και για τις λειτουργίες που δε χρειάζεται να γίνονται δια ζώσης, το ξενοδοχείο μας θα επιλέξει επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο νησί ή στην ευρύτερη περιφέρεια. Αυτό θα είναι μια συνειδητή επιλογή, ώστε να ενισχυθεί ένα προφίλ του ξενοδοχείου που προσφέρει στην τοπική κοινότητα, αφού εξάλλου η σχέση και η συνεργασία μας με τις τοπικές αρχές είναι ιδιαίτερα στενή.

Οι εξωτερικοί συνεργάτες θα αφορούν σε νομικές και λογιστικές υπηρεσίες, αλλά και σε υπηρεσίες συντήρησης και καθαριότητας. Φυσικά, δε θα μπορούσαμε να παραλείψουμε το κομβικό ζήτημα της ασφάλισης, σε περίπτωση που συμβεί κάποιο ατύχημα. Το ξενοδοχείο θα ασφαλιστεί για κάθε δυνατή περίπτωση κλοπής, πυρκαγιάς ή άλλης έκτακτης ανάγκης. Στον ακόλουθο πίνακα, παρουσιάζονται οι εξωτερικοί συνεργάτες.



*Διάγραμμα 6.2.1 – Εξωτερικοί Συνεργάτες*

### **6.3 Γενικά Έξοδα - Αμοιβές Εξωτερικών Συνεργατών**

Με τα τμήματα της επιχείρησης να έχουν παρουσιαστεί, βρισκόμαστε σε ένα σημείο στο οποίο πρέπει να υπολογιστούν, επί τη βάση της εξαετίας που προηγήθηκε και στο κεφάλαιο 3,4 και 5, και τα έξοδα που προέρχονται από τους εξωτερικούς συνεργάτες. Τα έξοδα έχουν υπολογιστεί για την πρώτη χρονιά (2023) και τις επόμενες χρονιές αυξημένα κατά 3% - 5% ανά έτος, για να υπολογιστεί και η πιθανότητα αύξησης του πληθωρισμού, που δεν είναι καθόλου εύκολο να αποκλειστεί στη σημερινή κατάσταση.

<b>Υπηρεσία / Έτος</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>Νομική</b>	2000	2050	2100	2150	2200	2250
<b>Λογιστικά</b>	2000	2050	2100	2150	2200	2250
<b>Καθαριότητα</b>	1000	1050	1100	1150	1200	1250
<b>Απολύμανση</b>	500	520	540	560	580	600
<b>Κηπουρική</b>	500	520	540	560	580	600
<b>Ασφάλιση</b>	1500	1550	1600	1650	1700	1750
<b>Σύνολο δαπανών για εξωτερικούς συνεργάτες</b>	<b>7500</b>	<b>7740</b>	<b>7980</b>	<b>8220</b>	<b>8460</b>	<b>8700</b>

Στα λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης, που θα υπολογιστούν στη συνέχεια, συνυπολογίζονται οι εξής κατηγορίες:

- Γενικά έξοδα
- Ενοικίαση οικοπέδου
- Έξοδα συντήρησης κτηρίου
- Ενέργεια
- Μισθοδοσία

- Προμήθεια αγαθών (επισιτισμός, αναλώσιμα, γραφική ύλη)
- Έξοδα προώθησης – Μάρκετινγκ.

Τα έξοδα αυτά θα υπολογιστούν στον οικείο τόπο (κεφ. 10), με βάση όλα όσα έχουν λεχθεί στα κεφάλαια 3 έως 9 για τον οικονομικό σχεδιασμό.

## **Κεφάλαιο 7: Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων**

Ένα από τα πιο βασικά στοιχεία για μια επιχείρηση είναι οι άνθρωποι που στηρίζουν τη λειτουργία της, που δεν είναι άλλοι από το προσωπικό. Ένα ξενοδοχείο έχει ανάγκη από έμπειρους υπαλλήλους, που επιδεικνύουν ευγένεια και εξυπηρετούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους επισκέπτες. Ιδιαίτερα σε ένα ξενοδοχείο boutique, η εξατομικευμένη εξυπηρέτηση είναι ένας από τους πιο σημαντικούς στόχους, γι' αυτό και το προσωπικό θα επιλεγθεί με κριτήριο τόσο την κατάρτιση, όσο και την εμπειρία. Ασφαλώς, ένα ξενοδοχείο έχει μεγαλύτερη ανάγκη για υπαλλήλους κατά τη διάρκεια της υψηλής σεζόν, γι' αυτό και η διάρθρωση του προσωπικού χαρακτηρίζεται από εποχικότητα.

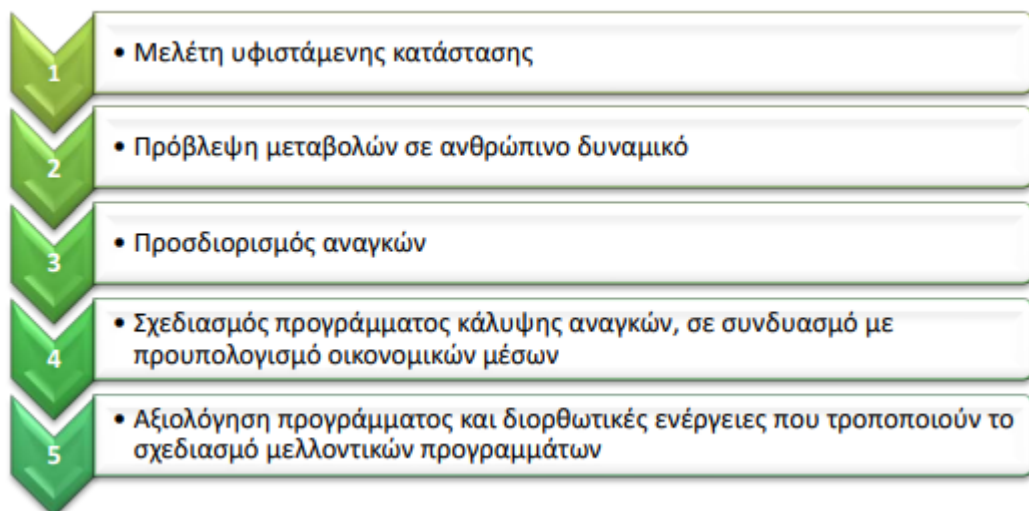
Εν γένει, η επιλογή των υπαλλήλων θα γίνει με βάση τις σπουδές και την εμπειρία τους και θα προτιμηθούν άτομα με κάποια χρόνια προϋπηρεσίας. Εντούτοις, λόγω του γεγονότος ότι το ξενοδοχείο επιθυμεί να συνεργάζεται στενά με την τοπική κοινότητα, θα υπάρχει πάντα ορισμένος αριθμός θέσεων που θα συμπληρώνεται από άτομα έως 25 ετών, κατά προτίμηση με καταγωγή από την Τήνο και σπουδές σχετικές με τα τουριστικά επαγγέλματα. Με αυτόν τον τρόπο, το ξενοδοχείο δε θα περιοριστεί στο να προσλαμβάνει ήδη έμπειρα άτομα, αλλά θα μπει και στη διαδικασία να δημιουργήσει πιο έμπειρους εργαζομένους και να παρέχει έτσι ευκαιρίες στους νέους της περιοχής.

### **7.1 Οργάνωση Ανθρώπινων Πόρων – Επιλογή υπαλλήλων**

Για να βρεθεί το κατάλληλο προσωπικό, είναι αναγκαίο να προσδιορίσουμε πρώτα τις ανάγκες του ξενοδοχείου σε άτομα. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για ένα ξενοδοχείο ποιότητας να στελεχωθεί με τα κατάλληλα πρόσωπα, καθώς όλοι οι άνθρωποι που θα συναντήσει ένας επισκέπτης είναι για αυτόν το πρόσωπο του ξενοδοχείου και μπορούν να επηρεάσουν τη



γνώμη του για την επιχείρηση συνολικά. Η ενημέρωση για την προκήρυξη νέων θέσεων θα πραγματοποιηθεί σε σχετικά εκπαιδευτικά ιδρύματα, στον τοπικό Τύπο, αλλά και στο διαδίκτυο, και σε επαγγελματικά σωματεία, με στόχο την προσέλκυση υποψηφίων που έχουν γνώσεις, αλλά και νέων που επιθυμούν να μάθουν και να εργαστούν στον τουρισμό. Προαπαιτούμενα για την κάθε θέση θα είναι το ανάλογο επίπεδο και αντικείμενο σπουδών, ενώ θα μετρήσουν θετικά οι συστάσεις από προηγούμενους εργοδότες, οι τυχόν επιμορφώσεις και η προϋπηρεσία. Η διαδικασία δημοσίευσης αγγελιών θα ακολουθήσει όλη την τρέχουσα νομοθεσία και δε θα υπάρξει σε καμία από αυτές κριτήριο φύλου, εμφάνισης ή ηλικίας. Το ξενοδοχείο μας θα είναι ένας τόπος όπου η διαφορετικότητα είναι σεβαστή και δε θα υπέπιπτε ποτέ στο σφάλμα να κάνει διακρίσεις ως προς τους υποψηφίους εργαζομένους για τέτοιου είδους θέματα. Άλλωστε, μια σύγχρονη επιχείρηση οφείλει να υιοθετεί κριτήρια περιβαλλοντικής και κοινωνικής βιωσιμότητας, και το Satyr & Eros θα φτιαχτεί από μια ομάδα βαθύτατα συνειδητοποιημένη ως προς αυτά τα ζητήματα. Το ακόλουθο διάγραμμα εξηγεί τα βήματα που θα ακολουθηθούν για τη διάγνωση των αναγκών σε προσωπικό.



*Διάγραμμα 7.1.1 – Διαδικασία σχεδιασμού για ανθρώπινο δυναμικό*

*(όπως σε Armstrong, 2003).*

Η διαδικασία της επιλογής των εργαζομένων θα ακολουθήσει την εξής πορεία, που περιγράφεται και στη βιβλιογραφία γενικώς για τις επιχειρήσεις (Πατεστής, 2009): Αρχικά, ο Διευθυντής θα εγκρίνει την πρόσληψη προσωπικού και θα καθοριστούν οι απαραίτητες ειδικότητες, αλλά και τα κριτήρια επιλογής. Στη συνέχεια, θα πραγματοποιηθεί και ένας επιμέρους σχεδιασμός για να αποφασιστεί το μέσα από ποια κανάλια και σε ποιους χώρους θα προωθηθούν οι αγγελίες. Μετά τον σχεδιασμό αυτό, θα δημοσιευθούν και θα προωθηθούν αναλόγως οι αγγελίες. Η αναζήτηση υποψηφίων θα διαρκέσει για ικανό διάστημα ώστε να γίνουν αρκετές αιτήσεις και εν συνεχεία θα πραγματοποιηθεί εξέταση των βιογραφικών και των απαντήσεων των αιτούντων στις ερωτήσεις που θα περιλαμβάνει η αίτηση. Το Satyr & Egos είναι μια επιχείρηση με πράσινες πρακτικές, γι' αυτό και όλες οι διαδικασίες των αιτήσεων θα πραγματοποιηθούν ηλεκτρονικά, σε ειδικά διαμορφωμένη πλατφόρμα του ξενοδοχείου. Μετά από μια προκαταρκτική αξιολόγηση των στοιχείων, οι επικρατέστεροι υποψήφιοι θα περάσουν στο στάδιο των συνεντεύξεων, που θα είναι πάντοτε προσωπικές και ατομικές. Από τη στιγμή που υπάρχει ένας υποψήφιος που κρίνεται κατάλληλος για τη θέση, αυτός θα προσλαμβάνεται, θα καθορίζεται η αμοιβή του και εν συνεχεία θα τοποθετείται στο ξενοδοχείο.

## **7.2 Διάρθρωση των θέσεων εργασίας**

Η θέση του γενικού διευθυντή είναι και η πρώτη που θα συμπληρωθεί, καθώς θα πρόκειται για άτομο με μεγάλη εμπειρία σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, το οποίο θα κριθεί της απολύτου εμπιστοσύνης των επενδυτών. Για το πρόσωπο του γενικού διευθυντή, που θα αναλάβει τη διαχείριση όλης της ξενοδοχειακής μονάδας και τον συντονισμό όλων των τμημάτων, ώστε να διατηρείται η αρμονική λειτουργία του, τα προαπαιτούμενα είναι

δικαιολογημένα υψηλά. Ο Γενικός Διευθυντής ή η Γενική Διευθύντρια του ξενοδοχείου θα πρέπει να έχει εργαστεί για τουλάχιστον 10 έτη σε παρόμοια θέση και να μπορεί να επιδείξει θετικά αποτελέσματα στις προηγούμενες εργασίες του/της, αλλά και συστάσεις από τους προηγούμενους εργοδότες. Το ξενοδοχείο μας χρειάζεται ένα άτομο με σπουδές στην οργάνωση και διοίκηση, αλλά και συνεχή διάθεση να επιμορφώνεται σε τουριστικά ζητήματα, η οποία θα διαφαίνεται σε ένα βιογραφικό πλούσιο τόσο σε εργασιακές όσο και σε εκπαιδευτικές εμπειρίες.

Στη συνέχεια, διαρθρώνονται οι ανάγκες του ξενοδοχείου ανά Τμήματα:

### Τμήμα Ορόφων

- Προϊστάμενος (1)
- Βοηθός προϊσταμένου (1)
- Καμαριέρες (10)
- Βοηθητικό προσωπικό / υπάλληλος πλυντηρίου (1)
- Τεχνικό προσωπικό συντήρησης (5, διάφορες ειδικότητες)

### Τμήμα Μάρκετινγκ

- Προϊστάμενος Μάρκετινγκ (1)
- Βοηθοί Προϊσταμένου Μάρκετινγκ (2)

### Τμήμα Τροφίμων και Ποτών

- F& B Manager (1)
- Μετρ εστιατορίου (1)
- Chef εστιατορίου (1)
- Pastry Chef (1)
- Sous chef (1)
- Sommelier (1)
- Μάγειρες (4)
- Σερβιτόροι εστιατορίου (4)
- Σερβιτόροι καφέ μπαρ (4)
- Μπάρμαν - Μπαρίστα (3)
- Προσωπικό πλύσης σκευών/πιάτων για εστιατόριο (2)
- Προσωπικό πλύσης σκευών/πιάτων για καφέ μπαρ (2)
- Βοηθητικό προσωπικό (4)

### Τμήμα Οικονομικών

- Προϊστάμενος (1)
- Βοηθοί προϊσταμένου (2)

### Τμήμα Υποδοχής

- Προϊστάμενος Υποδοχής (1)
- Ρεσεψιονίστ (3)
- Υπεύθυνοι Κρατήσεων (2)
- Grooms (2)

### Τμήμα Εκθεσιακού και Συνεδρίου

- Υπεύθυνος Γκαλερί (1)
- Υπεύθυνος Εκδηλώσεων
- Βοηθός Υπευθύνου Εκδηλώσεων (1)
- Βοηθός Υπευθύνου Γκαλερί (1)

### Τμήμα Ασφαλείας

- Προσωπικό Φύλαξης (4)
- Προσωπικό Νυχτερινής Φύλαξης (4)

### Τμήμα Προμηθειών

- Υπεύθυνος Προμηθειών
- Βοηθοί (2)

*Διάγραμμα 7.2.1 – Ανάγκες του ξενοδοχείου σε προσωπικό*

Το Τμήμα Τροφίμων και Ποτών είναι με διαφορά αυτό που παρουσιάζει τις μεγαλύτερες ανάγκες σε προσωπικό, καθώς σε αυτό υπάγονται τόσο το εστιατόριο όσο και το καφέ μπαρ.

Υπό την καθοδήγηση ενός ιδιαίτερα έμπειρου F&B Manager, το Τμήμα αυτό θα πρέπει να:

- Φροντίζει για την παροχή ιδιαίτερα υψηλής ποιότητας φαγητού, ποτού και ροφημάτων,
- Ενισχύει την εικόνα της εξατομικευμένης ποιοτικής εξυπηρέτησης του ξενοδοχείου,
- Σχεδιάζει τους καταλόγους του μπαρ και του εστιατορίου με γνώμονα τα τοπικά και εποχιακά προϊόντα,
- Φροντίζει για την καθαριότητα και την υγιεινή των χώρων σύμφωνα με τα πρότυπα της ισχύουσας νομοθεσίας.

Παράλληλα, σημαντικός είναι και ο ρόλος του Τμήματος Υποδοχής, το οποίο είναι το πρώτο που συναντά ο επισκέπτης ήδη από την καταχώρηση της κράτησής του. Οι υπάλληλοι του συγκεκριμένου Τμήματος θα φροντίζουν για:

- Τη διαχείριση κρατήσεων,
- Τη διευθέτηση της άφιξης των επισκεπτών και διανομή των καρτών εισόδου,
- Την κλήση οχημάτων και πληροφόρηση των επισκεπτών για τις εξορμήσεις τους στην περιοχή,
- Τη διαχείριση του ταμείου,
- Το τηλεφωνικό κέντρο.

Τέλος, ειδική μνεία γίνεται για το Τμήμα Εκθεσιακού και Συνεδρίων, καθώς αυτό θα έχει αρμοδιότητες που σχετίζονται άμεσα με την ιδιαιτερότητα του ξενοδοχείου. Οι υπάλληλοι

του συγκεκριμένου Τμήματος θα πρέπει να έχουν οπωσδήποτε συναφείς σπουδές με αντικείμενα Τέχνης (Καλών Τεχνών, Ιστορία Τέχνης), ενώ μία από τις θέσεις βοηθών στον εκθεσιακό χώρο και μία από τις θέσεις βοηθών εκδηλώσεων θα δίνεται πάντα σε σπουδαστή της Σχολής Καλών Τεχνών του νησιού, ως έμμισθη πρακτική με εξάμηνη διάρκεια και προοπτική παράτασης.

### 7.3 Στοιχεία Μισθοδοσίας

Η μισθοδοσία σε κάθε επιχείρηση σχετίζεται με πολλούς παράγοντες, και ορισμένοι από αυτούς είναι οι εξής: α) Υπευθυνότητα θέσης, β) Συνεισφορά εργαζομένου, γ) Δεξιότητες εργαζομένου, δ) Σπουδές εργαζομένου, ε) Προυπηρεσία σε αντίστοιχη θέση και στ) Επιπλέον γνώσεις και εξειδίκευση. Με αυτόν τον γνώμονα, και φυσικά με βάση τα ισχύοντα στην κείμενη νομοθεσία, έχει πραγματοποιηθεί και η διάρθρωση της μισθοδοσίας για το ξενοδοχείο μας. Στον πίνακα συνυπολογίζονται η ασφάλιση (16% επί μισθού), τα επιδόματα αδείας και τα δώρα των εργαζομένων σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία.

<b>Θέση</b>	<b>Μισθός (φορολογητέος)</b>	<b>Ασφάλιση</b>	<b>Αριθμός Ατόμων</b>	<b>Ετήσιο κόστος (συν δώρα και επίδ. αδείας)</b>
Γενικός Διευθυντής	<b>2000</b>	<b>320</b>	<b>1</b>	<b>28.120</b>
Προϊστάμενοι Τμημάτων	<b>1500</b>	<b>240</b>	<b>8</b>	<b>168.744</b>
Βοηθοί προϊσταμένων	<b>1000</b>	<b>160</b>	<b>9</b>	<b>126.549</b>

τμημάτων				
Chef	<b>1300</b>	<b>208</b>	<b>1</b>	<b>18.281</b>
Sous Chef	<b>1150</b>	<b>184</b>	<b>1</b>	<b>16.172</b>
Μάγειρες	<b>1000</b>	<b>160</b>	<b>4</b>	<b>56.240</b>
Υπάλληλοι πλύσης	<b>750</b>	<b>120</b>	<b>4</b>	<b>42.184</b>
Βοηθητικό προσωπικό εστιατορίου	<b>750</b>	<b>120</b>	<b>4</b>	<b>42.184</b>
Μπάρμαν – Μπουφέ	<b>900</b>	<b>144</b>	<b>3</b>	<b>37.965</b>
Σερβιτόροι	<b>900</b>	<b>144</b>	<b>8</b>	<b>101.240</b>
Σομελιέ	<b>1000</b>	<b>160</b>	<b>1</b>	<b>14.060</b>
Μετρ εστιατορίου	<b>1000</b>	<b>160</b>	<b>1</b>	<b>14.060</b>
Pastry chef	<b>1300</b>	<b>208</b>	<b>1</b>	<b>18.281</b>
Καμαριέρες & Υπ. Πλυντηρίου	<b>750</b>	<b>120</b>	<b>11</b>	<b>116.006</b>
Τεχνικοί	<b>750</b>	<b>120</b>	<b>5</b>	<b>52.730</b>
Ρεσεψιονίστ	<b>850</b>	<b>136</b>	<b>3</b>	<b>35.856</b>
Υπεύθυνοι Κρατήσεων	<b>850</b>	<b>136</b>	<b>2</b>	<b>23.904</b>
Grooms	<b>750</b>	<b>120</b>	<b>2</b>	<b>21.092</b>
Φύλαξη (ημέρα)	<b>750</b>	<b>120</b>	<b>4</b>	<b>42.184</b>
Φύλαξη (νύχτα)	<b>800</b>	<b>128</b>	<b>4</b>	<b>44.996</b>
Σύνολο Δαπανών	<b>-</b>		<b>-</b>	<b>1.020.848</b>

1 έτους

*Διάγραμμα 7.3.1 Σχεδιασμός Θέσεων / Μισθοδοσίας για 1 έτος*

Στο διάγραμμα 7.3.2 στη συνέχεια παρατίθενται στοιχεία για την πρώτη εξαετία, με αύξηση 3% για κάθε έτος. Αξίζει, βέβαια, να αναφερθεί ότι βρισκόμαστε ήδη σε ένα σημείο που ο πληθωρισμός είναι ιδιαίτερα υψηλός στον χώρο της Ευρωζώνης, συνεπώς το να αυξάνεται κάθε έτος κατά 3% το κόστος της μισθοδοσίας είναι απλώς το πιο απαισιόδοξο σενάριο. Ασφαλώς θα παίζουν ρόλο και τυχόν αυξήσεις στο προσωπικό, συνεπώς θεωρούμε ότι έχουμε προλάβει κάθε ενδεχόμενο, ίσως και με υπέρ το δέον απαισιοδοξία, σε αυτές τις μετρήσεις.

<b>Μισθο δοσία / Έτος</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>1.020.848</b>	<b>1.051.473</b>	<b>1.083.017</b>	<b>1.115.508</b>	<b>1.148.973</b>	<b>1.183.442</b>

*Διάγραμμα 7.3.2 – Έξοδα Μισθοδοσίας για 6 έτη*



## Κεφάλαιο 8: Τοποθεσία, χώρος εγκατάστασης, περιβάλλον

### 8.1 Κριτήρια επιλογής τοποθεσίας

Αν για ένα συμβατικό ξενοδοχείο η επιλογή τοποθεσίας είναι μια από τις σημαντικότερες που θα κληθεί να κάνει η επενδυτική ομάδα, αυτό ισχύει πολύ περισσότερο για ένα ξενοδοχείο τύπου boutique, το οποίο έχει ως στόχο τις μοναδικές εμπειρίες. Κριτήρια για το αν μια τοποθεσία είναι κατάλληλη για την ίδρυση ξενοδοχείου είναι τα εξής:

- Ελκυστικό φυσικό και ανθρωπογενές περιβάλλον: Ο Πύργος Τήνου είναι ένα μέρος με πλούσια φυσική ομορφιά, αλλά και ένα περιβάλλον ιδιαίτερης αισθητικής λόγω της παραδοσιακής αρχιτεκτονικής και του κυκλαδίτικου τοπίου.
- Ευκολία πρόσβασης στο ξενοδοχείο: Αν και θα πίστευε κανείς ότι είναι δύσκολη η πρόσβαση στον Πύργο Τήνου, τα νέα οδικά έργα στο νησί έχουν κάνει την προσέλευση πολύ πιο εύκολη. Ο Πύργος απέχει 23 χιλιόμετρα από τη Χώρα, και οι νεότεροι σε ηλικία ταξιδιώτες που ίσως να μην έχουν αυτοκίνητα μπορούν να εξυπηρετηθούν από τα λεωφορεία στο νησί.
- Ευνοϊκή απόσταση από τους προμηθευτές: Η ανάπτυξη του τουρισμού στις Κυκλάδες εν γένει εδώ και πολλές δεκαετίες συνεπάγεται ότι θα υπάρχει διαθεσιμότητα και προσβασιμότητα σε προμηθευτές.
- Διαθεσιμότητα κατάλληλου προσωπικού: Στην Ελλάδα η εποχιακή εργασία είναι ιδιαίτερα σύνηθες φαινόμενο, με αποτέλεσμα πολλά άτομα να έχουν αναπτύξει μεγάλη εμπειρία στα τουριστικά επαγγέλματα, ιδιαίτερος όσοι διαμένουν σε τόσο τουριστικά νησιά όπως η Τήνος.
- Κλιματικές συνθήκες: Η Τήνος, όπως και η περισσότερη Ελλάδα, έχει μεσογειακό κλίμα, πράγμα που σημαίνει ότι δεν υπάρχουν ιδιαίτερα ακραία καιρικά φαινόμενα

και, με την εξαίρεση κάποιων ανέμων, οι μεταφορές των επισκεπτών σπάνια θα αναβληθούν ή θα καθυστερήσουν.

- **Αποδοχή από την τοπική κοινωνία:** Οι δημοτικές αρχές και τοπικά σωματεία της Τήνου είναι από την πρώτη μέρα εταίροι της προσπάθειας για τη δημιουργία του ξενοδοχείου, το οποίο θα δώσει επαγγελματικές ευκαιρίες σε νέους ανθρώπους από το νησί και θα αναδείξει ακόμη περισσότερο τη Σχολή Καλών Τεχνών του νησιού.

Ο Πύργος Τήνου επιλέχθηκε φυσικά και για τη σχέση του με τον διεθνούς φήμης Έλληνα γλύπτη Γιαννούλη Χαλεπά, ο οποίος μέσω των έργων του αποτελεί μια κεντρική φιγούρα για



το ξενοδοχείο.

*Εικόνα 8.1.1 – Άποψη του Πύργου Τήνου*

Το επενδυτικό σχέδιο έχει τη στήριξη της τοπικής κοινωνίας, καθώς μέσα από τη διάδρασή τους θα προκύψουν οφέλη για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Δεδομένου ότι η πρόθεση της επενδύτριας ήταν από την αρχή να επιλέξει το συγκεκριμένο μέρος, δεν υπήρξε εναλλακτικό σχέδιο ως προς την περιοχή. Εντούτοις, το ότι η τοπική κοινωνία έχει αγκαλιάσει το σχέδιο αυτό είναι η καλύτερη ένδειξη ότι η επιλογή ήταν ορθή.

## 8.2 Πληροφορίες για τον χώρο εγκατάστασης

Για την επιλογή του Πύργου Τήνου, έχει ήδη αναλυθεί η καταλληλότητα των Κυκλάδων για τους σκοπούς του τουρισμού στο κεφάλαιο 3, ενώ η σημασία του χωριού για την πολιτιστική του ιστορία είναι αδιαμφισβήτητη. Στον πίνακα παρουσιάζεται το μοντέλο push – pull για την προσέλκυση επισκεπτών, όπου η πρώτη στήλη αναφέρεται σε εσωτερικές τους ανάγκες, και η δεύτερη σε όσα μπορεί να τους προσφέρει ο προορισμός ώστε να επιλέξουν τελικά να τον επισκεφθούν.

### Push

### Pull

Αγάπη για την τέχνη	Γκαλερί και εκθεσιακοί χώροι
Αναζήτηση ησυχίας και χαλάρωσης	Δημιουργία ενός boutique hotel με γνώμονα τις ανάγκες πελατών με υψηλές απαιτήσεις
Αναζήτηση ευκαιριών για επαφή με την πολιτιστική κληρονομιά	Επαφή με το έργο του Γιαννούλη Χαλεπά και άλλα πολιτιστικά στοιχεία της περιοχής
Επιθυμία για προσέγγιση στη θάλασσα τους καλοκαιρινούς μήνες	Καλές συγκοινωνίες και οδικό δίκτυο, νησί των Κυκλάδων
Επιθυμία για ποιοτική εξυπηρέτηση	Εξατομίκευση των υπηρεσιών

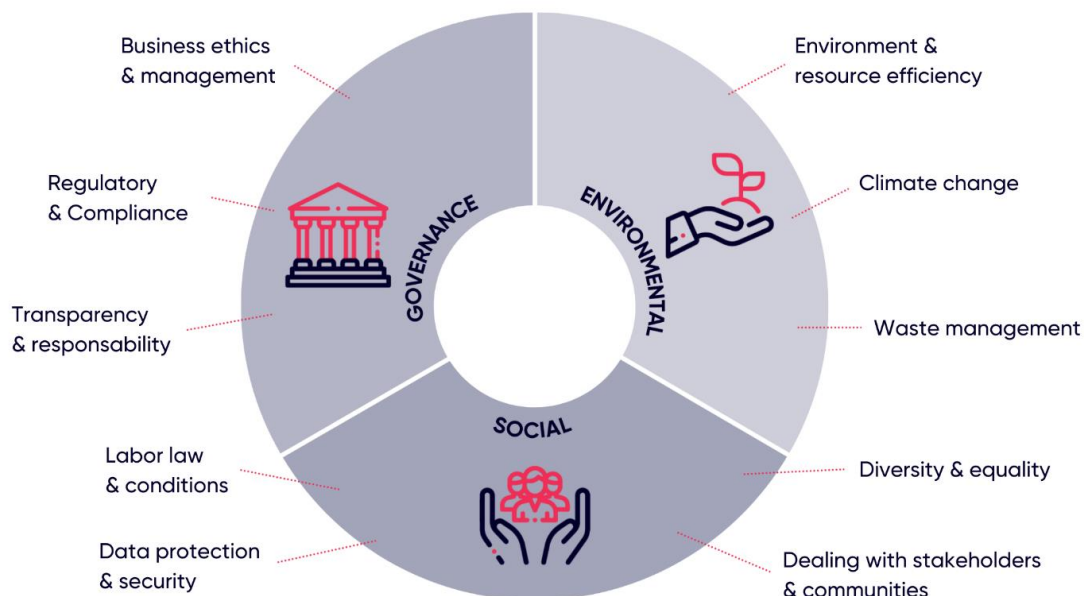
Το επόμενο βήμα ήταν να αναζητηθεί το σωστό οικόπεδο για την ανοικοδόμηση του ξενοδοχείου. Ο χώρος εγκατάστασης του ξενοδοχείου επιλέχθηκε κατά βάση με γνώμονα τη διαθεσιμότητα, την τιμή ενοικίασης των προσφερόμενων οικοπέδων, αλλά και τις ιδιότητες της κάθε τοποθεσίας. Στην επενδύτρια προτάθηκαν αρχικά τέσσερα οικόπεδα, από τα οποία η τελική επιλογή έγινε ανάμεσα σε δύο, καθώς τα άλλα δύο ήταν μικρότερα σε έκταση και θεωρήθηκαν κατάλληλα για τον σχεδιασμό του ξενοδοχείου.

Τα επικρατέστερα δύο οικόπεδα ήταν κοντά σε έκταση, και αυτό που επιλέχθηκε τελικά έχει έκταση 1800 τετραγωνικά χιλιόμετρα. Τα κριτήρια επιλογής ήταν κυρίως το γεγονός ότι το οικόπεδο που επιλέχθηκε έχει μια καλύτερη θέα στον Πύργο Τήνου, πράγμα που θα είναι ιδιαίτερα ευεργετικό για τα δωμάτια του ξενοδοχείου. Παράλληλα, στο οικόπεδο δεν υπάρχει προηγούμενη δόμηση, συνεπώς η προετοιμασία του θα μπορέσει να γίνει γρήγορα και χωρίς υπερβολικά μεγάλα έξοδα.

### **8.3 Περιβαλλοντικές δεσμεύσεις**

Κάθε επιχείρηση σήμερα οφείλει να φροντίζει για τον περιορισμό του περιβαλλοντικού της αποτυπώματος και την υιοθέτηση φιλικών προς το περιβάλλον πρακτικών. Το Satyr & Eros δεν αποτελεί εξαίρεση, καθώς έχουν ήδη σχεδιαστεί οι πρωτοβουλίες που θα κάνουν το ξενοδοχείο περιβαλλοντικά (και παράλληλα και κοινωνικά) βιώσιμο. Το πρώτο μέλημα θα είναι αναφορικά με την κατασκευή του κτηρίου, η οποία θα ακολουθήσει όλους τους πολεοδομικούς κανόνες, τόσο αναφορικά με την ανέγερση όσο και με τη διαχείριση των λυμάτων. Το ξενοδοχείο θα επενδύσει για τη βιολογική επεξεργασία των λυμάτων, ενώ επιβεβλημένα σε όλους τους χώρους και τις υπηρεσίες θα είναι η ανακύκλωση όλων των υλικών που μπορούν να ανακυκλωθούν. Το Satyr & Eros θέλει να καταφέρει να είναι ένα

ξενοδοχείο που δε θα χρησιμοποιεί καθόλου χαρτί, αλλά θα κάνει τα πάντα ηλεκτρονικά. Αυτό δεν είναι πάντα δυνατό, καθώς ο εκθεσιακός χώρος, οι επίσημες προσκλήσεις αλλά και γραφειοκρατικά θέματα που θα πρέπει να επιλυθούν άμεσα θα χρειάζονται τη χρήση χαρτιού και γραφικής ύλης. Παρόλα αυτά, το ξενοδοχείο έχει ως πρώτο στόχο να χρησιμοποιεί 30% λιγότερο χαρτί από μια συνήθη επιχείρηση της κατηγορίας, ποσοστό το οποίο θα πρέπει να ανεβαίνει κατά την πάροδο των ετών. Επίσης, το ξενοδοχείο είναι ευαισθητοποιημένο ως προς τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, από τις οποίες θα επιδιώξει να καλύπτει τουλάχιστον το 20% των ενεργειακών του αναγκών. Τέλος, ένα ζήτημα που αφορά τόσο το περιβάλλον όσο και την κοινωνία είναι αυτό του food waste. Τα επισιτιστικά τμήματα του ξενοδοχείου θα φροντίζουν οι παραγγελίες προμηθειών να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των επισκεπτών και να μην υπάρχει μεγάλο ποσοστό που να αφήνεται να λήξει. Σε περίπτωση που διαπιστωθεί ότι υπάρχουν τρόφιμα που πρέπει να αναλωθούν γρήγορα, το ξενοδοχείο θα βρίσκεται σε συνεννόηση με δομές του νησιού, ώστε αυτά να δίνονται σε ανθρώπους που τα έχουν ανάγκη, πράγμα που γίνεται ήδη σε πολλά εστιατόρια και δεξιώσεις του εξωτερικού.



Διάγραμμα 8.3.1 – Τα κριτήρια ESG (McNeil & Esser, 2021)

Τέλος, η επιχείρηση έχει ήδη προβεί σε σχεδιασμό με βάση τα κριτήρια ESG, τα οποία σήμερα επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις επιλογές επενδυτών και καταναλωτών. Δεδομένων και των νομοθετικών αλλαγών που ενθαρρύνουν τη δημοσιοποίηση πληροφοριών για αυτές τις δράσεις των επιχειρήσεων, το ξενοδοχείο μας θα πρωτοστατεί στην πράσινη επιχειρηματικότητα, υιοθετώντας συνεχώς νέες λύσεις για τον περιορισμό του περιβαλλοντικού αποτυπώματος, αλλά και τη βιωσιμότητα σε όλα τα επίπεδα.

## **Κεφάλαιο 9: Προγραμματισμός και Προϋπολογισμός Εκτέλεσης Επενδυτικού Σχεδίου**

Στόχος του κεφαλαίου αυτού είναι να προγραμματιστεί η εκτέλεση του έργου του επενδυτικού σχεδίου με βάση ένα χρονοδιάγραμμα. Για να συμβεί αυτό, είναι απαραίτητη η εκτέλεση μιας σειράς ενεργειών, οι οποίες είναι οι εξής:

- Καθορισμός για τις απαραίτητες εργασίες στις εγκαταστάσεις
- Προτεραιοποίηση ανάμεσα σε αυτές τις ενέργειες
- Δημιουργία χρονοδιαγράμματος για την ολοκλήρωση των εργασιών
- Προϋπολογισμός για το κόστος που απαιτείται για την ολοκλήρωση του έργου
- Εξασφάλιση ύπαρξης του απαιτούμενου κεφαλαίου για την έναρξη εργασιών
- Εξασφάλιση χρηματοδότησης μέχρι και μετά την έναρξη λειτουργίας
- Τεκμηρίωση συνολικού προγραμματισμού για την ακρίβεια των χρονικών και χρηματοοικονομικών δεδομένων.

### **9.1 Στάδια εκτέλεσης σχεδίου**

Η εκτέλεση του επενδυτικού σχεδίου θα περάσει μέσα από αρκετά βήματα. Ο χρόνος που υπάρχει για να εκτελεστεί το σχέδιο ορίζεται από την αρχή εκτέλεσής του μέχρι και την πρώτη ημέρα λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας. Ο κατάλληλος προγραμματισμός των εργασιών είναι σημαντικός, ώστε να υπάρχει μια λογική ακολουθία βημάτων και να μην καθυστερήσει η παράδοση του έργου. Για να μπορέσει να λειτουργήσει το ξενοδοχείο, οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν είναι:

- Ίδρυση επιχείρησης – Νομικές υποχρεώσεις (καταχώρηση κ.α.)
- Λήψη της άδειας δόμησης
- Υλοποίηση αρχιτεκτονικού σχεδίου και σχεδίου πολιτικού μηχανικού

- Έναρξη εργασιών για τα έργα υποδομής
- Προμήθεια πρώτων υλών
- Κατασκευή συγκροτήματος κτηρίου και διαμόρφωση περιβάλλοντος χώρου
- Διαμόρφωση εσωτερικού των χώρων, συνδέσεις, τεχνολογία
- Μάρκετινγκ σε όλα τα στάδια
- Πρόσληψη και εκπαίδευση προσωπικού
- Επιθεώρηση όλων των ανωτέρω βημάτων
- Έναρξη λειτουργίας.

Αυτά τα στάδια περιγράφονται με σχηματικό τρόπο στο χρονοδιάγραμμα GANTT που παρατίθεται ως Παράρτημα στο τέλος της παρούσας μελέτης.

## 9.2 Κόστος εκτέλεσης του έργου

Το κόστος εκτέλεσης για την κατασκευή του κτηρίου και την προετοιμασία του οικοπέδου έχει ήδη υπολογιστεί στο κεφάλαιο 5 και ανέρχεται σε 1.340.000 ευρώ, συνεπώς ο πίνακας που αφορά το κόστος εκτέλεσης για το σύνολο του έργου δεν αφορά την κατασκευή.

<b>Εργασία</b>	<b>Κόστος</b>
Διαχείριση Εκτελέσεως	<b>3000</b>
Ίδρυση Επιχείρησης – Οργάνωση – Νομικές ενέργειες	<b>1500</b>
Ενέργειες χρηματοδότησης	<b>5000</b>
Μεταφορά εξοπλισμού	<b>2000</b>



Ανάθεση κατασκευής και σχεδίων	(έχει ήδη υπολογιστεί στην αμοιβή του τεχνικού γραφείου)
Πρόσληψη και εκπαίδευση προσωπικού	<b>4.000</b>
Προπαραγωγικό μάρκετινγκ	<b>7.000</b>
Γενικά έξοδα συντονισμού του έργου	<b>8.000</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>30.500</b>

*Διάγραμμα 9.2.1 – Κόστος εκτέλεσης του έργου*

## Κεφάλαιο 10: Χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου

Μια μελέτη σκοπιμότητας αναφορικά με μια επένδυση έχει πάντοτε τον στόχο να προσφέρει πληροφορίες για το αν όντως η επένδυση μπορεί να καρποφορήσει. Στοχεύουμε στον έλεγχο αναφορικά με τη βιωσιμότητα της συγκεκριμένης επένδυσης και το κατά πόσο αυτή καθίσταται ελκυστική στους επενδυτές. Παράλληλα, η εξέταση αυτή θα βρει τις αδυναμίες που προβλέπονται στο χρηματοοικονομικό επίπεδο και θα προτείνει αν χρειαστεί βελτιώσεις. Με τον στόχο αυτό, παρατίθενται τα ακόλουθα στοιχεία για τα έσοδα και έξοδα της επιχείρησης, ώστε να διαπιστωθεί η αξία της επένδυσης.

### 10.1 Ανάλυση συνολικού κόστους επένδυσης

Ως συνολικό κόστος της επένδυσης αναφέρουμε το σύνολο που προκύπτει αν προσθέσουμε το αρχικό πάγιο ενεργητικό με το καθαρό κεφάλαιο κίνησης. Διατυπώνεται μια σχέση ως εξής:

$$\text{ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ} = \text{ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ} + \text{ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ.}$$

#### ΔΑΠΑΝΗ

#### ΚΟΣΤΟΣ

Κατασκευή/ έργο τεχνικής εταιρείας	1.340.000
Ξενοδοχειακός Εξοπλισμός	391.000
(ηλεκτρολογικός – εσωτερικός –	

μηχανολογικός)	
<b>Προπαραγωγικές δαπάνες/μελέτες</b>	11.500
<b>Εκτέλεση προγράμματος</b>	30.500
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>1.773.000</b>

*Πίνακας 10.1.1 – Πάγιο Ενεργητικό*

Για τις αποσβέσεις του πάγιου ενεργητικού ακολουθείται η γραμμική μέθοδος, σύμφωνα με την οποία διαιρούμε το συνολικό κόστος απόσβεσης με τα έτη της ωφέλιμης ζωής και προκύπτει το ποσό που αντιστοιχεί στην ετήσια απόσβεση. Ως ωφέλιμη ζωή του παγίου ενεργητικού ορίζονται τα 20 έτη. Στη συνέχεια, αναλύεται το καθαρό κεφάλαιο κίνησης. Πρώτα, πρέπει να προσδιοριστούν τα ετήσια κόστη λειτουργίας για το πρώτο έτος.

<b>Πρώτες ύλες και εφόδια</b>	134.000
<b>Μισθοδοσία</b>	1.020.848
<b>Συντήρηση</b>	0
<b>Μάρκετινγκ</b>	30.000
<b>Γενικά έξοδα και εξωτ. συνεργάτες</b>	7.500
<b>Αποσβέσεις</b>	88.650
<b>Σύνολο</b>	<b>1.280.998</b>

*Πίνακας 10.1.2 – Κόστος λειτουργίας για το πρώτο έτος*

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

**ΗΜΕΡΕΣ**

<b>Λογαριασμοί Εισπρακτέοι</b>	30	ημέρες στο ετήσιο κόστος παροχής υπηρεσιών, μείον τις αποσβέσεις και τους τόκους
<b>Αποθέματα</b>		
- <b>Επισιτισμός</b>	20	ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
- <b>Υπηρεσίες κοινής ωφελείας</b>	60	ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
- <b>Αναλώσιμα</b>	30	ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
<b>Μετρητά στο ταμείο</b>	20	ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
<b>Λογαριασμοί Πληρωτέοι</b>	30	ημέρες στο ετήσιο κόστος α' υλών και εφοδίων

Πίνακας 10.1.3 – Ελάχιστες απαιτήσεις τρέχοντος Ε & Π

Για να υπολογίσουμε το καθαρό κεφάλαιο κίνησης, αξιοποιούμε τη σχέση:

#### Κ. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ = ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ – ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ	ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ ΗΜΕΡΕΣ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ Κ. ΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΑΝΑΓΚΕΣ ΠΡΩΤΟΥ ΕΤΟΥΣ
<b>ΤΡ. ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>				
<b>1. Λογαριασμοί Εισπρακτέοι</b>	1.280.998	30	12	106.749
<b>2. Αποθέματα</b>	-			
Επισιτισμός	80.000	20	18	4.445
Υπηρεσίες κοινής ωφελείας	20.000	60	6	3.334
Αναλώσιμα	24.000	30	12	2.000
<b>3. Μετρητά στο</b>	1.156.998	20	18	64.278

<b>ταμείο</b>				
<b>ΣΥΝΟΛΟ Τ.Ε.</b>				180.806
ΤΡ. ΠΑΘΗΤΙΚΟ	-			
<b>4. Λογαριασμοί</b>	124.000	30	12	10.334
<b>Πληρωτέοι</b>				
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>				10.334
ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ				<b>191.140</b>
<b>Σ. ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡ. ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ</b>	<b>(ΜΕΤΑ ΤΙΣ ΑΦΑΙΡΕΣΕΙΣ)</b>			<b>1.192.348</b>
ΑΦΑΙΡΕΘΗΚΑΝ				88.650
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ				
ΑΦΑΙΡΕΘΗΚΑΝ Π. ΥΛΕΣ				134.000
<b>ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΑ ΜΕΤΡΗΤΑ</b>				<b>64.278</b>

Πίνακας 10.1.4 – Υπολογισμός καθαρού κεφαλαίου κίνησης

Από αυτά προκύπτει το συνολικό κόστος για την επένδυση ως εξής, με υπολογισμένα και τα ποσοστά που καταλαμβάνει το κάθε κεφάλαιο:

ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ 1.280.998 (87,1%)

ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦ. ΚΙΝΗΣΗΣ 191.140 (12,9%)

**ΣΥΝΟΛΟ 1.472.138**

Πίνακας 10.1.5 – Υπολογισμός συνολικού κόστους επένδυσης

## 10.2 Πηγές Χρηματοδότησης

Πολλές φορές για το ξεκίνημα μιας επιχείρησης, οι επενδυτές στρέφονται στον δανεισμό. Παρόλα αυτά, η οικονομική ευμάρεια της βασικής επενδύτριας δεν καθιστά αυτό αναγκαίο στην περίπτωσή μας. Η χρηματοδότηση θα προέλθει κατά 60% από τη βασική επενδύτρια και κατά 20% από τον καθένα από τους υπόλοιπους επενδυτές (2), χωρίς να χρειαστεί η σύναψη δανείου. Θα αναζητηθούν όλες οι δυνατότητες κρατικής επιχορήγησης μέσα από προγράμματα ανάπτυξης, αλλά ακόμη και αν δεν ευοδωθούν, οι επενδυτές μπορούν να καλύψουν το κόστος.

### 10.3 Ανάλυση συνολικού κόστους παραγωγής υπηρεσιών

Το κόστος παραγωγής υπηρεσιών έχει υπολογιστεί για το πρώτο έτος λειτουργίας. Εδώ, παρουσιάζεται ο υπολογισμός του και για τα επόμενα τρία έτη, λαμβάνοντας υπόψη την αναγκαία συντήρηση, αλλά και τις αυξήσεις στη μισθοδοσία, το κόστος των πρώτων υλών και το μάρκετινγκ.

2023		2024		2025	
<b>Πρώτες ύλες</b>	134.000	<b>Πρώτες ύλες</b>	159.000	<b>Πρώτες ύλες</b>	166.000
<b>Μισθοδοσία</b>	1.020.848	<b>Μισθοδοσία</b>	1.051.473	<b>Μισθοδοσία</b>	1.083.017
<b>Συντήρηση</b>	0	<b>Συντήρηση</b>	3.000	<b>Συντήρηση</b>	3150
<b>Μάρκετινγκ</b>	30.000	<b>Μάρκετινγκ</b>	33.000	<b>Μάρκετινγκ</b>	36.300
<b>Γενικά έξοδα</b>	7.500	<b>Γενικά έξοδα</b>	7.740	<b>Γενικά έξοδα</b>	7.980
<b>Αποσβέσεις</b>	88.650	<b>Αποσβέσεις</b>	88.650	<b>Αποσβέσεις</b>	88.650
<b>Σύνολο 2023</b>	<b>1.280.998</b>	<b>Σύνολο 2024</b>	<b>1.342.863</b>	<b>Σύνολο 2025</b>	<b>1.385.097</b>

*Πίνακας 10.3.1 – Κόστος παραγωγής για τρία έτη*

Στη συνέχεια, υπολογίζουμε το καθαρό κεφάλαιο κίνησης ως προς τις ανάγκες των επόμενων τριών ετών. Δεδομένου ότι για την αύξηση του κόστους λειτουργίας κυμανθήκαμε μεταξύ αυξήσεων της τάξης του 3% (Μισθοδοσία), του 5% (Γενικά Έξοδα & Πρώτες Ύλες) και του 10% μόνο για το Μάρκετινγκ, έχουμε υπολογίσει την αύξηση του καθαρού κεφαλαίου κίνησης σε 8% κάθε έτος, ώστε να συμπεριλαμβάνει τις αναγκαίες αυξήσεις.

**2023** **191.140**

<b>2024</b>	<b>206.431</b>
<b>2025</b>	<b>222.945</b>

*Πίνακας 10.3.2 – Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης για τρία έτη*

#### 10.4 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση

Για να ληφθούν ορθές επιχειρηματικές και επενδυτικές αποφάσεις, σημαντικό είναι να μπορεί κανείς να έχει μια ξεκάθαρη εικόνα για τα λογιστικά στοιχεία και καταστάσεις. Εδώ θα παρουσιαστούν:

- Καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσεως (ΚΑΧ)
- Ταμειακές Ροές
- Ισολογισμοί

**Πωλήσεις:** 2.279.420 2.580.560 2.691.328

<b>Μείον: ΚΠΥ</b>	1.280.998	1.342.863	1.385.097
<b>Μικτό κέρδος:</b>	<b>998.422</b>	<b>1.237.697</b>	<b>1.306.231</b>
<b>Μείον: Φόρος (40%)</b>	399.368	495.078	522.492

<b>Καθαρό κέρδος:</b>	<b>599.054</b>	<b>742.619</b>	<b>783.739</b>
-----------------------	----------------	----------------	----------------

*Πίνακας 10.4.1 – Καταστάσεις Αποτελεσμάτων Χρήσεως για τρία έτη*

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΑΤ. ΕΤΟΣ	2023	2024	2025
<b>A. ΧΡ. ΕΙΣΡΟΕΣ</b>	<b>1.950.000</b>	2.279.420	2.580.560	2.691.328
ΕΠΕΝΔ. ΠΟΡΟΙ	1.950.000	-	-	-
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	-	2.279.420	2.580.560	2.691.328
<b>B. ΧΡ. ΕΚΡΟΕΣ</b>	<b>1.773.000</b>	<b>1.680.366</b>	<b>1.837.941</b>	<b>1.907.589</b>
<b>Π. ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>	<b>1.773.000</b>	-	-	-
ΚΟΣΤΟΣ ΛΕΙΤ.	-	1.280.998	1.342.863	1.385.097
ΦΟΡΟΣ	-	399.368	495.078	522.492
ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	177.000	599.054	742.619	783.739
<b>ΣΥΣΣ. ΤΑΜΕΙΑΚΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ</b>	<b>177.000</b>	<b>776.054</b>	<b>1.518.673</b>	<b>2.302.412</b>

*Πίνακας 10.4.2 – Ταμειακές Ροές για τρία έτη*

Από τις ανωτέρω καταστάσεις φαίνεται ότι η επιχείρηση θα είναι σε θέση κάθε έτος να αυξάνει τα κέρδη και το πλεόνασμά της. Τέλος, κύρια κατάσταση για την οικονομική θέση μιας επιχείρησης είναι ο ισολογισμός της, που αποτελείται από το ενεργητικό και το παθητικό μέρος. Ο ισολογισμός εδώ είναι θετικός και προβλέπεται θετικός για τα επόμενα έτη, καθώς το Ενεργητικό είναι μεγαλύτερο από το Παθητικό.

ΕΤΟΣ	2023	2024	2025
<b>A.ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>	<b>1.684.350</b>	<b>1.595.700</b>	<b>1.507.050</b>
ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	1.773.000	-	-
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	88.650	88.650	88.650
<b>B.ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>	<b>106.749</b>	<b>115.288</b>	<b>124.512</b>



<b>Γ.ΙΣΟΖΥΓΙΟ</b>	599.054	1.518.673	2.302.412
<b>ΜΕΤΡΗΤΩΝ</b>			
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>2.390.153</b>	<b>3.229.661</b>	<b>3.933.974</b>
<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>			
<b>ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ</b>	409.702	877.547	926.414
<b>ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>			
<b>ΦΟΡΟΣ</b>	399.368	495.078	522.492
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	10.334	11.160	12.053
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	-	371.309	391.869
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>409.702</b>	<b>877.547</b>	<b>926.414</b>
<b>ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>			
<b>ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ</b>	<b>1.980.451</b>	<b>2.352.114</b>	<b>3.007.560</b>

*Πίνακας 10.4.3 – Ισολογισμός για τρία έτη*

### 10.5 Αξιολόγηση Επενδυτικού Σχεδίου

Το πρώτο πράγμα που ενδιαφέρει έναν επενδυτή είναι να μπορέσει να πάρει πίσω τα χρήματά του μέσα από την κερδοφορία της επιχείρησης.

Υπολογίζεται εδώ ο χρόνος επανείσπραξης του αρχικού κόστους της επένδυσης, με άλλα λόγια, το πόσος καιρός θα χρειαστεί για να επιστραφεί το αρχικό κεφάλαιο μέσα από τις καθαρές ταμειακές ροές (ΚΤΡ), που αφορούν το σύνολο κερδών και αποσβέσεων. Συνεπώς, ισχύει το παρακάτω:

$$\mathbf{ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ + ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ = ΚΑΘΑΡΗ ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΟΗ (ΚΤΡ).}$$

Για το ξενοδοχείο της παρούσης μελέτης, στα τρία πρώτα χρόνια λειτουργίας του, προβλέπονται τα ακόλουθα:

<b>ΕΤΟΣ</b>	<b>ΚΑΘ. ΚΕΡΔΗ</b>	<b>ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ</b>	<b>ΚΤΡ</b>	<b>ΑΘΡ. ΚΤΡ</b>
<b>2023</b>	599.054	88.650	687.704	687.704
<b>2024</b>	742.619	88.650	831.269	1.518.973
<b>2025</b>	783/739	88.650	872.389	2.391.362

*Πίνακας 10.5.1 – Χρόνος επανείσπραξης*

Όπως φαίνεται εδώ, ο χρόνος για την επανείσπραξη της επένδυσης είναι λίγο κάτω από τα τρία έτη, πράγμα που την καθιστά ιδιαίτερα ελκυστική. Παρόλα αυτά, υπάρχουν και άλλοι δείκτες που αξιολογούν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα μιας επένδυσης, όπως ο ΑΣΑ (Απλός Συντελεστής Απόδοσης), ο οποίος προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό του καθαρού κέρδους με το 100, διαιρεμένο προς το μετοχικό κεφάλαιο. Εφαρμόζοντας τον τύπο αυτό έχουμε:

<b>ΕΤΟΣ</b>	<b>ΚΑΘ. ΚΕΡΔΗ</b>	<b>ΑΣΑ (%)</b>
<b>2023</b>	599.054	30%
<b>2024</b>	742.619	38%
<b>2025</b>	783.739	40%

*Πίνακας 10.5.2 – Ποσοστό ΑΣΑ*

Όπως φαίνεται ανωτέρω, η συγκεκριμένη επένδυση παρουσιάζει ικανοποιητικό συντελεστή απόδοσης, συνεπώς έχει περιθώριο κέρδους.

Τέλος, υπολογίζεται το νεκρό σημείο – break-even point, στο οποίο ο κύκλος εργασιών είναι στο επίπεδο που επιτρέπει στην επιχείρηση να καλύπτει τις σταθερές και μεταβλητές δαπάνες της. Ο τύπος υπολογισμού του νεκρού σημείου έχει ως εξής:

$$T * \Pi_v = \Sigma K + \Pi_v * MMK.$$

Όπου έχουμε ορίσει ότι:  $T$  = τιμή πώλησης της μίας μονάδας,  $\Pi$  = ποσότητα προϊόντος που παράγεται και πωλείται,  $\Sigma K$  = σταθερό κόστος,  $MMK$  = μεταβλητό κόστος ανά μονάδα, και  $\Pi v$  = η ποσότητα νεκρού σημείου. Εδώ, εφαρμόζουμε με βάση το πόσοι πελάτες είναι απαραίτητο να μείνουν στο ξενοδοχείο. Η μέση τιμή της μίας διανυκτέρευσης είναι 192 ευρώ, συνεπώς δεδομένων και των άλλων υπηρεσιών, θεωρούμε ως μέση τιμή τα 250 ευρώ για κάθε επισκέπτη. Διακρίνουμε αρχικά σε σταθερά και μεταβλητά έξοδα. Για **το πρώτο έτος**, η συντήρηση είναι μηδενική, συνεπώς αυτό μεταφράζεται σε:

<b>Σταθερά</b>	<b>Μεταβλητά</b>	<b>Μεταβλητά έξοδα ανά μονάδα</b>
Ανθρώπινο δυναμικό (εν γένει) – 900.000	Ανθρώπινο δυναμικό (περίπτωση εποχιακής ανάγκης ή άλλης μεταβολής): 120.848	25
Μάρκετινγκ: 30.000	Πρώτες ύλες: 134.000	15
Συντήρηση (τακτική): 0	Συντήρηση (έκτακτη): 0	-
Γενικά: 7.500	-	-
Αποσβέσεις: 88.650	-	-
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΤΟΥΣ: 1.026.150</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΤΟΥΣ: 254.848</b>	<b>Μεταβλητό κόστος μίας μονάδας: 40</b>

*Πίνακας 10.5.3 – Σταθερά και μεταβλητά έξοδα 1<sup>ου</sup> έτους*

Συνεπώς, με βάση τα ανωτέρω τα σταθερά κόστη είναι ανά μήνα 85.512 ευρώ, ενώ τα μεταβλητά κόστη είναι ανά μήνα 21.237 ευρώ. Για να βγάλει η επιχείρηση τα έξοδά της,

πρέπει να δέχεται 4886 επισκέπτες τον χρόνο, οι οποίοι θα αποφέρουν έσοδα πωλήσεων 1.281.150 ευρώ, καλύπτοντας τα έξοδα. Με τους υπολογισμούς που έχουν γίνει, είναι εμφανές ότι η επιχείρηση θα υπερκαλύψει τον αριθμό αυτό ήδη από το πρώτο έτος της λειτουργίας της.

Το τελευταίο εργαλείο αξιολόγησης της επένδυσης που θα χρησιμοποιήσουμε αφορά την καθαρή παρούσα αξία (ΚΠΑ), με την οποία θα αξιολογήσουμε τις ροές του επενδυτικού σχεδίου για την παρούσα τους αξία, δηλαδή τη στιγμή που ο επενδυτής καλείται να λάβει την απόφασή του. Υπολογίζεται με τον ακόλουθο τύπο, όπου  $KPA = \text{Καθαρή Παρούσα Αξία}$ ,  $KTP_t = \text{Καθαρή Ταμειακή Ροή στην χρονική περίοδο } t$ ,  $KE = \text{Κόστος επένδυσης}$ ,  $\kappa = \text{Επιτόκιο προεξόφλησης, ίσο με } 15\%$ ,  $n = \text{Αριθμός περιόδων}$ . Στην εφαρμογή, θεωρούμε ότι  $r = 10\%$ , υπό κανονικές τραπεζικές συνθήκες.

$$KPA = \sum_{t=1}^N \frac{\text{Ταμειακές Εισροές}}{(1+r)^t} - \text{Αρχική Επένδυση}$$

$t = \text{Χρονική περίοδος}$   
 $N = \text{Χρονική διάρκεια της επένδυσης}$   
 $r = \text{Προεξοφλητικό επιτόκιο}$

ΕΤΟΣ	ΚΤΡ	Συντ.	Συντ.	ΠΑ	για	ΠΑ	για	Αθρ. ΠΑ	Αθρ. ΠΑ
		Προεξ.	Προεξ.	10%		30%		για 10%	για 30%
		(r	=	(r	=	10%)	30%)		

<b>2023</b>	687.704	<b>0,9</b>	0,75	<b>618.933</b>	515.778	<b>618.933</b>	515.778
<b>2024</b>	831.269	<b>0,8</b>	0,6	<b>665.015</b>	498.761	<b>1.283.948</b>	1.014.539

<b>2025</b>	872.389	<b>0,7</b>	0,45	<b>610.672</b>	392.575	<b>1.894.620</b>	1.407.114
<b>2026</b>	819.844	<b>0,6</b>	0,35	<b>491.906</b>	286.945	<b>2.386.526</b>	1.694.059

Πίνακας 10.5.4 – Καθαρή Παρούσα Αξία

Αφαιρώντας από την καθαρή παρούσα αξία την επένδυση που έγινε αρχικά (1.950.000), βλέπουμε ότι σύμφωνα με την τάση αυτή, το αποτέλεσμα από τα τέσσερα πρώτα έτη θα μας αφήσει θετικό αποτέλεσμα υπό κανονικές τραπεζικές συνθήκες ( $r = 10\%$ ). Όταν υπάρχει ΚΠΑ με θετικό αποτέλεσμα, αυτό δείχνει ότι μια επένδυση θα πρέπει να γίνει αποδεκτή.

Ένας ακόμη σχετικός υπολογισμός είναι ο Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης, ο οποίος διερευνά το σε τι βαθμό επιτοκίου ( $r$ ) η ΚΠΑ εξισώνεται με το μηδέν. Εδώ, ο υπολογισμός της ΚΠΑ έχει γίνει για  $r$  ίσο με  $10\%$  (όπου το αποτέλεσμα είναι θετικό) και για  $r$  ίσο με  $30\%$  (όπου

το αποτέλεσμα είναι αρνητικό). Για να υπολογίσουμε τον ΕΣΑ, αξιοποιούμε τον τύπο:

$$NPV = CF_0 + \frac{CF_1}{(1+IRR)} + \frac{CF_2}{(1+IRR)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+IRR)^n} = CF_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} = 0$$

Στο συγκεκριμένο παράδειγμα, υπολογίστηκε ότι  $\text{ΕΣΑ} = 22.6\%$ . Δεδομένου ότι σε κανονικές τραπεζικές συνθήκες το  $r$  ισούται με  $9\%$  ή  $10\%$ , αυτή η μέτρηση είναι ιδιαίτερα θετική για τη συγκεκριμένη επένδυση.

Συνολικά, το ξενοδοχείο είναι ένα επενδυτικό πλάνο με στέρεα θεμέλια, όπως έδειξε και η παρούσα αξιολόγηση. Κατά συνέπεια, οι επενδυτές έχουν κάθε λόγο να συμμετέχουν στην επιχείρηση, καθώς η περίοδος επανείσπραξης είναι μικρή και η συνολική αποτίμηση της επένδυσης παρήγαγε θετικά αποτελέσματα.

## Βιβλιογραφικές Αναφορές

Ahmad, N., Hemdi, M., Othman, D. (2017). “Boutique hotel attributes and guest behavioral intentions”, *Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts (JTHCA)* 2017, Vol. 9 (2) pp 257-266.

Armstrong M. (2003). *Human Resource Management Practice, 9th Edition*. Kogan Page Unlimited, London.

Aslan, D. & Andriotis, K. (2009). Clustering Visitors to a Religious Island - The Case of Tinos. Conference: *International Conference on Tourism Development and Management (ICTDM): Tourism in a Changing World: Prospects and Challenges*.

Braun, T. M. (2017). "A case study on the emergence of boutique and lifestyle hotels", *UNLV Theses, Dissertations, Professional Papers, and Capstones*. 3201.

Brodsky-Porges, E. (1981). The Grand Tour: Travel as an Educational device. *Annals of Tourism Research*, 8(2): 171–186

Buhalis, D. (2001). Tourism in Greece: Strategic Analysis and Challenges. *Tourism Research*. 4. 10.1080/13683500108667898.

Ernest, R., & Young G. L. (2008). *Following the lifestyle trend: Global Hospitality Insights: A Publication for the Hospitality Industry*. New York: EYGM.

Ismail, M. N. I., Aziz, A., & Ismail, H. (2014). Characteristics of a boutique hotel: Parameters of attraction. *Conference: 5th International Conference on Business and Economics Research (5th ICBER 2014)*, Kuching, Sarawak, Malaysia, 24–25 March 2014 (pp. 720-726).

Jackowski, A. & Smith, V. (1992). Polish Pilgrim –Tourists. *Annals of Tourism Research*, 19: 92-106.

Katemliadis, I. & Papatheodorou, A. (2021). "The Importance of Tourism for the Greek Economy: Traits and Development", Vlachos, V., Bitzenis, A. and Sergi, B.S. (Ed.) *Modeling Economic Growth in Contemporary Greece (Entrepreneurship and Global Economic Growth)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 263-279.

Khosravi, S., Malek, A., Ekiz, E., (2014). Why Tourists are Attracted to Boutique Hotels: Case of Penang Island, Malaysia. *Journal of Hospitality and Tourism*. Retrieved from: <http://repositorio.uportu.pt/xmlui/bitstream/handle/11328/1170/2014.Boutique%20Hotels%20in%20Penang%20Malaysia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kokkinidis, T. (2022). Why Greece's Tourism Industry Is Doing So Well? *GreekReporter*, available at: <https://greekreporter.com/2022/07/07/why-greece-does-so-well-this-year-in-tourism/> [Retrieved August 20th, 2022].

Kurtulay, Z., Taskiran, O., Cetin, G., Kizilirmak, I., Atsız, O. & Karayılan, E. (2015). Exploring the Boutique Hotel Guest Experience. *Conference: International Interdisciplinary Business-Economics Advancement Conference*, pp. 38-47.

Lea, K. (2002). The boutique hotel: fad or phenomenon? *Locum Destination Review*, 7, 34–39.

Middleton, V.T.C. (1997). *Marketing in Travel and Tourism*. 2nd ed. Oxford: Butterworth Heineman  
Heineman in Simpon, K., Bretherton, P. and De Vere, G. (2004) “*Lifestyle Market Segmentation, Small Business Entreperneurs and the New Zealand Wine Tourism Industry*”, the Haworth Press.

MacNeil, I. & Esser, I.-M. (2021). “From a financial to an entity model of ESG”. *SSRN Electronic Journal*, Available at: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3834529>.

Middleton, V. T. C. (2001). *Marketing in Travel and Tourism*. (3rd ed.) Oxford: Butterworth Heineman.

Money Tourism (2020). *Τράπεζα Ελλάδος: -78,2% οι αφίξεις, -76,2 οι εισπράξεις στον Τουρισμό το 2020 | Οριστικά μεγέθη ισοζυγίου | ΠΙΝΑΚΕΣ*. Διαθέσιμο στο: <https://money-tourism.gr/trapeza-ellados-78-2-oi-afixeis-76-2-oi-eispraxeis-ston-toyrismo-to-2020-oristika-megethi-isozygiou-pinakes/> [Ανακτήθηκε 20 Αυγούστου 2022].

Porter, M.E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57, 137-145.

Porter, M. E. (2008). "The Five Competitive Forces That Shape Strategy." *Special Issue on HBS Centennial. Harvard Business Review* 86, no. 1 (January 2008): 78–93.



Prokopiou, D., Tselentis, B., Mavridoglou, G. & Toanoglou, M. (2018). Tourism Development of the Cyclades Islands: Economic, Social, and Carrying Capacity Assessment of the Consequences.. *WIT Transactions on Ecology and the Environment*. 217.

Reid, R. R. & Bojanic, D. C. (2006). *Hospitality marketing management (4th ed.)*. Hoboken, NJ: John Wiley & Son.

Reid, R. R. and Bojanic, D. C. (2010). *Hospitality marketing management (5th ed.)*. Hoboken, NJ: John Wiley & Son

Research and Markets (2021). *Travel and Tourism in Greece - Market Summary, Competitive Analysis and Forecast to 2025*. Dublin: Research and Markets.

Rinschede, G. (1992). Forms of Religious Tourism. *Annals of Tourism Research*, 19: 51– 67.

Terzidou, M., Styliadis and Szivas, E. D. (2008). Residents' Perceptions of Religious Tourism and its Socio-Economic Impacts on the Island of Tinos. *Tourism and Hospitality Planning & Development* 5(2): 113-129.

Tidtichumrernporn, T. (2012). Lifestyle Segmentation for Boutique Accommodation in Relation to the Service Quality and Customer Satisfaction. *Conference: The 17th Asia-Pacific Decision Sciences Institute Conference*, 2012.

Tsartas, P., Papatheodorou, A. & Vasileiou, M. (2014). 19. Tourism Development and Policy in Greece. In book *European Tourism Planning and Organisation Systems*, DOI: 10.21832/9781845414344-023.

Vukonic, B. (1996). *Tourism and Religion*. Oxford: Pergamon.

Κετσειτζής, Κ. (2021). Οι τουριστικοί προορισμοί που ξεχώρισαν το 2021. *Capital.gr*. Διαθέσιμο στο: <https://www.capital.gr/story/3609782/oi-touristikoi-proorismoι-pou-xexorisan-to-2021> [Ανακτήθηκε 20 Αυγούστου 2022].

Κορωναίου, Ε. (2022). Έγκριση του πλάνου τουριστικής προβολής του Δήμου Τήνου για το 2022. *Κοινή Γνώμη*, Διαθέσιμο στο: <https://www.koinignomi.gr/news/politiki/politiki-kyklades/2022/02/21/i-tinos-apedeixe-pos-mporei-na-dosei-mahi.html> [Ανακτήθηκε 21 Αυγούστου 2022].

Λάμπρου, Ε. (2018). Ανάλυση εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα ανά Περιφέρεια και ανά αγορά, 2017. *ΣΕΤΕ*, Διαθεσιμο στο: [https://sete.gr/media/10886/2018\\_balance\\_of\\_travel\\_services\\_by\\_region\\_2017.pdf](https://sete.gr/media/10886/2018_balance_of_travel_services_by_region_2017.pdf) [Ανακτήθηκε 21 Αυγούστου 2022].

Οικονομικός Ταχυδρόμος (2022). *Κυκλάδες: «Βούλιαξαν» από τουρίστες – Πιο πάνω η πληρότητα κι από το 2019*. Διαθέσιμο στο: <https://www.ot.gr/2022/08/01/tourismos/kyklades-vouliaksan-apo-touristes-pio-pano-i-plotita-ki-apo-to-2019/> [Ανακτήθηκε 20 Αυγούστου 2022].

Πατεστής, Ι. (2009). *Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών & Επισιτιστικών Επιχειρήσεων 2η Έκδοση*. Les Livres du Tourisme, Αθήνα.

Πολλάλη, Ε. (2019). Ταξίδι πολυτελείας στην Τήνο: Πώς το νησί των Κυκλάδων έγινε κορυφαίος luxury travel προορισμός. *CNN Greece*, Διαθέσιμο εδώ: <https://www.cnn.gr/taksidi/story/169100/taxidi-polyteleias-stin-tino-pos-to-nisi-ton-kykladon-egine-koryfaios-luxury-travel-proorismos> [Ανακτήθηκε 21 Αυγούστου 2022].

Πρώτο Θέμα (2022). *Τουρισμός: Σε επίπεδα ρεκόρ για τις Κυκλάδες - Δύσκολη εξίσωση η εξέbreση δωματίου τον Αύγουστο*. Διαθέσιμο στο: <https://www.protothema.gr/greece/article/1269968/tourismos-se-epipeda-rekor-gia-tis-kyklades-duskoli-exisosi-i-exeuresi-domatiou-ton-augousto/> [Ανακτήθηκε 20 Αυγούστου 2022].

Ρόκου, Τ. (2022). Το Santorini Palace πραγματοποιεί έκτακτες προσεγγίσεις στην Τήνο για τη θερινή περίοδο. *Travel Daily News*, Διαθέσιμο στο: <https://traveldailynews.gr/thalassies-metafores/to-santorini-palace-pragmatopoei-ektaktes-proseggiseis-stin-tino-gia-ti-therini-periodo/> [Ανακτήθηκε 21 Αυγούστου 2022].

Χυτήρης Λ. (1996). *Το Μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ GANTT

ΒΗΜΑ ΕΡΓΟΥ/ΧΡΟΝΟΣ	ΜΗΝΕΣ 1-2	ΜΗΝΕΣ 3-4	ΜΗΝΕΣ 5-6	ΜΗΝΕΣ 7-8	ΜΗΝΕΣ 9-10	ΜΗΝΕΣ 11-12
ΙΔΡΥΣΗ						
ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ						
ΡΥΘΜΙΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ						
ΕΡΓΟ ΥΠΟΔΟΜΗΣ						
ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ						
ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΚΤΗΡΙΟΥ						
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΧΩΡΟΥ						
ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ Α' ΥΛΩΝ						
ΠΡΟΣΛΗΨΗ &						

<b>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ</b>						
<b>ΠΡΟΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ</b>						
<b>ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ &amp; ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ</b>						