



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

Διπλωματική Εργασία

**ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
ΑΝΑΚΑΙΝΙΣΗΣ – ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗΣ ΚΤΙΡΙΑΚΩΝ
ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ**

Ανδρέας Χ. Κυριάκος

Πειραιάς, 2017

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 Οικονομολογική ανάλυση και αξιολόγηση ανακαινίσης - αναβάθμισης κτιρίων εγκαταστάσεων 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 Ανδρέας Κυριάκος.....

Ημερομηνία 28/11/2017.....

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

Αφιερώνεται στους γονείς μου που είναι πάντα δίπλα μου

ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΑΚΑΙΝΙΣΗΣ – ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗΣ ΚΤΙΡΙΑΚΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩ

Ανδρέας Χ. Κυριάκος

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εν λόγω μελέτη εκπονήθηκε προκειμένου να αναλυθεί και να αξιολογηθεί η ανακαίνιση και αναβάθμιση κτιριακών εγκαταστάσεων και συγκεκριμένα μιας πεντάστερης ξενοδοχειακής μονάδας. Συγκεκριμένα ελέγχθηκε η σκοπιμότητα ανακαίνισης και αναβάθμισης της εταιρίας «GRANDE RESORT A.E» η οποία αναλαμβάνει τη διαμονή, και τη ψυχαγωγία στην περιοχή της Χαλκιδικής.

Οι κύριοι λόγοι που οδήγησαν τους ιδρυτές στην απόφαση να προχωρήσουν στην εν λόγω επενδυτική κίνηση έχουν να κάνουν τόσο με την εμπειρία τους στον τουρισμό όσο και με την αυξανόμενη ζήτηση και ανταγωνισμό που υπάρχει στην ευρύτερη περιοχή της Χαλκιδικής, μιας παραδοσιακά μεγάλης αγοράς στον τομέα του τουρισμού.

Τέλος γίνεται χρηματοοικονομική ανάλυση της επένδυσης προκειμένου να αξιολογηθεί αν μπορεί να υλοποιηθεί, και ελέγχεται το κατά πόσο θα είναι βιώσιμη η επιχείρηση μετά την επένδυση για τα επόμενα πέντε χρόνια λειτουργίας της.

Σημαντικοί όροι : Ενεργειακή αναβάθμιση, Ανακαίνιση

Ευχαριστίες

Αρχικά θα ήθελα να εκφράσω ένα μεγάλο ευχαριστώ στον καθηγητή μου κ. Δημήτριο Α. Γεωργακέλλο για την ευκαιρία που μου έδωσε να εκπονήσω την παρούσα μελέτη υπό την εποπτεία του. Εκτιμώ αμέριστα το χρόνο που μου αφιέρωσε κατά τη διάρκεια της μελέτης, τις γνώσεις που μοιράστηκε μαζί μου και τις κατευθύνσεις που μου έδωσε για την ολοκλήρωση της εργασίας. Επιπλέον ευχαριστώ τον καθηγητή μου και Πρύτανη του Πανεπιστημίου Πειραιώς κ. Νικόλαο Β. Γεωργόπουλο και τον καθηγητή Αθανάσιο Γ. Λαγοδήμο, για την τιμή που μου έκαναν να τους παρουσιάσω τη διπλωματική μου εργασία.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια και τους φίλους μου για την ατέρμονη υπομονή και στήριξη τους. Τους ευχαριστώ θερμά που στέκονται δίπλα μου και με ενθαρρύνουν σε κάθε επιλογή μου.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1: Κόστος Εκπονήσεων της Μελέτης και των Σχετικών Ερευνών	24
Πίνακας 3.1 : Βασικά οικονομικά μεγέθη σε σχέση με τον τουρισμό	32
Πίνακας 3.2: Βασικά μεγέθη εισερχόμενου τουρισμού 2015-2016	35
Πίνακας 3.3: Για ταξίδια με τουλάχιστον 4 διανυκτερεύσεις	37
Πίνακας 3.4: Για ταξίδια με τουλάχιστον 1 διανυκτέρευση	37
Πίνακας 3.5: Προσδιορισμός μελλοντικής ζήτησης	40
Πίνακας 3.6 : Μέση τιμή δωματίου ανά περίοδο	56
Πίνακας 5.1 : Κόστος Συντήρησης έργων Πολιτικού Μηχανικού	94
Πίνακας 7.1: Κόστος ανθρώπινου δυναμικού: προ παραγωγική φάση	125
Πίνακας 7.2: Κόστος ανθρώπινου δυναμικού: λειτουργική φάση	126
Πίνακας 7.3: Εκτίμηση κόστους ανθρώπινου δυναμικού ανά έτος	126
Πίνακας 10.1: Πάγιο Ενεργητικό Επιχείρησης	146
Πίνακας 10.2 : Εξυπηρέτηση Δανείου	149
Πίνακας 10.3: Διαχρονική Εξέλιξη Συνολικού Κόστους Παραγωγής (2017-2022)	150
Πίνακας 10.4: Ισχύουσα και προβλεπόμενες Καταστάσεις Αποτελεσμάτων Χρήσης 2017-2022	152
Πίνακας 10.5: Κατάσταση Ταμειακών Ροών 2017-2022	153
Πίνακας 10.6: Προβλεπόμενοι Ισολογισμοί Τέλους 2017-2022	154
Πίνακας 10.7: Αθροιστικές Ταμειακές Ροές για τα έτη 2018-2022	157
Πίνακας 10.8: Καταμερισμού Σταθερών και Μεταβλητών Εξόδων	159

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 2.1 : Δυναμικότητα ανά κατηγορία ξενοδοχείων	18
Διάγραμμα 3.1 : Συνεισφορά τουριστικών καταλυμάτων στο ΑΕΠ	31
Διάγραμμα 3.2 : Ισοζύγιο υπηρεσιών	33
Διάγραμμα 3.3 : Συνεισφορά κλάδου καταλυμάτων στην απασχόληση	34
Διάγραμμα 3.4 : Αφίξεις αλλοδαπών τουριστών	36
Διάγραμμα 3.5 : Αναλογία εγχώριων και αλλοδαπών τουριστών στην Ελλάδα	38
Διάγραμμα 3.6 : Υπόδειγμα Porter	43
Διάγραμμα 3.7 : Κριτήρια Τμηματοποίησης αγοράς	51
Διάγραμμα 5.1 : Διασύνδεση BIM	73
Διάγραμμα 5.2 : Σύγκριση κόστους αντλίας με άλλα μέσα	84
Διάγραμμα 6.1 Οργανόγραμμα Επιχείρησης «GRANDE RESORT»	104
Διάγραμμα 7.1 : Λειτουργίες ΔΑΠ	115
Διάγραμμα 9.1 : Χρονοδιάγραμμα Gantt για την εκτέλεση του προγράμματος	143
Διάγραμμα 10.1: Απεικόνιση «Νεκρού» Σημείου	160

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1 : Παράδειγμα BIM	71
Εικόνα 2, 3 : VRV σύστημα και διάταξη	78
Εικόνα 4 : Σύστημα touch and go	79
Εικόνα 5 : Ανάλυση VRV σε όλους τους χώρους	79
Εικόνα 6 : Αεροκουρτίνα	80
Εικόνα 7 : Λειτουργία αντλίας θερμότητας	82
Εικόνα 8 : Αντλίες θερμότητας	87
Εικόνα 9 : Σύστημα γεωθερμίας	90
Εικόνα 10 : Αντλίες θερμότητας – γεωθερμίας	91

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	v
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	vi
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	vii
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΙΚΟΝΩΝ	vii

ΚΕΦΑΛΑΙΟ I

ΣΥΝΟΨΗ ΜΕΛΕΤΗΣ

1.1	Βασική ιδέα και Ιστορικό του προγράμματος	1
1.2	Ανάλυση της αγοράς και Μάρκετινγκ	1
1.3	Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια	3
1.4	Μηχανολογικά και τεχνολογία	3
1.5	Οργάνωση της Μονάδας και Γενικά Έξοδα	4
1.6	Ανθρώπινοι Πόροι	4
1.7	Τοποθεσία, Χώρος εγκατάστασης, Περιβάλλον	5
1.8	Προγραμματισμός Εκτελέσεως του Έργου	5
1.9	Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση της Επένδυσης	5
1.10	Συμπέρασμα	6

ΚΕΦΑΛΑΙΟ II

ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

2.1	Ιστορία του τουρισμού	7
2.2	Η ιστορία των ξενοδοχείων	9
2.2.1	Τα πρώτα ξενοδοχεία στην Ευρώπη	11
2.2.2	Τα ξενοδοχεία στην Αμερική	12
2.2.3	Τα ξενοδοχεία στην Ελλάδα	13
2.3	Τύποι και κατηγορίες ξενοδοχείων	14
2.3.1	Κατάταξη των κύριων ξενοδοχειακών καταλυμάτων σε κατηγορίες με σύστημα αστέρων	15
2.4	Ιστορικά στοιχεία της Χαλκιδικής και ίδρυση της μονάδας	19
2.5	Βασικά στοιχεία του προγράμματος	22
2.6	Ιστορικό του επενδυτικού σχεδίου	23
2.7	Μελέτη Σκοπιμότητας	23
2.7.1	Φορέας εκπόνησης μελέτης	23
2.7.2	Κόστος Εκπόνησεων της Μελέτης και των Σχετικών Ερευνών	24

ΚΕΦΑΛΑΙΟ III

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

3.1	Ορισμός της αγοράς και ανάλυση της δομής της	25
3.1.1	Πελάτες	25
3.1.2	Ανταγωνιστές	26
3.1.3	Προμηθευτές	27
3.1.4	Δίαυλοι Διανομής	27
3.2	Γενικά Χαρακτηριστικά του Κλάδου Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις στην Ελλάδα	28
3.3	Η συμβολή του τουρισμού στην ελληνική κοινωνία	30
3.3.1	Επενδύσεις στον τουρισμό και έμμεσα οφέλη	30
3.3.2	Η συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ	31
3.3.3	Η συμβολή του τουρισμού στο ισοζύγιο πληρωμών	32
3.3.4	Τουρισμός και απασχόληση	33
3.4	Ανάλυση της αγοράς	34
3.4.1	Εισερχόμενος Τουρισμός	34
3.4.2	Εγχώριος Τουρισμός	36
3.4.3	Προσδιοριστικοί παράγοντες ζήτησης	38
3.4.4	Προσδιορισμός Μελλοντικής Ζήτησης	39
3.5	Ανάλυση του εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος (PEST)	40

3.5.1	Πολιτικοί Παράγοντες (Political)	40
3.5.2	Οικονομικοί Παράγοντες (Economical)	41
3.5.3	Κοινωνικοί Παράγοντες (Social)	42
3.5.4	Τεχνολογικοί Παράγοντες (Technological)	42
3.6	Ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος	43
3.6.1	Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων	44
3.6.2	Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών	44
3.6.3	Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών	45
3.6.4	Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα	45
3.6.5	Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων	46
3.6.6	Άλλοι ενδιαφερόμενοι	46
3.6.7	SWOT analysis	47
3.7	Η Στρατηγική του Μάρκετινγκ	49
3.7.1	Σκοποί και Στόχοι της υπό Ίδρυσης Μονάδας	50
3.7.2	Τμηματοποίηση Αγοράς (segmentation)	51
3.7.3	Επιλογή Αγοράς Στόχου (Targeting)	52
3.7.4	Τοποθέτηση προϊόντος (Positioning)	52
3.7.5	Μάρκα-Σήμα Προϊόντος (branding)	53
3.8	Η Τακτική του Μάρκετινγκ	53
3.8.1	Προϊόν	54
3.8.2	Τιμή	55
3.8.3	Προβολή – Προώθηση	56
3.8.4	Διανομή	58
3.9	Έσοδα από Πωλήσεις	58

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ

4.1	Χαρακτηριστικά των Πρώτων Υλών και των κύριων Εφοδίων	59
4.2	Επιπλέον εφόδια ξενοδοχειακής εγκατάστασης	60
4.3	Απαιτούμενες Ποσότητες Εισρωών	62
4.4	Διαθεσιμότητα και Πηγές Προμήθειας	62
4.4.1	Διαθεσιμότητα Υλικών	63
4.4.2	Πηγές Προμηθειών	63
4.4.3	Κριτήρια Επιλογής Πρώτων Υλών και Άλλων Εφοδίων	64
4.5	Μάρκετινγκ Προμηθειών	64
4.6	Πρόγραμμα Προμηθειών	67
4.7	Υπολογισμός του Κόστους	68

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

5.1	Πρόγραμμα Παραγωγής και Δυναμικότητα της Μονάδας	69
5.1.1	Building Information System	70
5.2	Προγραμματισμός Τεχνολογίας	74
5.2.1	Επιλογή Τεχνολογίας	74
5.2.2	Κριτήρια Επιλογής Τεχνολογίας	75
5.2.3	Εναλλακτικές Λύσεις και Επιλογή της Καταλληλότερης	75
5.3	Μηχανολογικός Εξοπλισμός	76
5.3.1	Κύριος Εξοπλισμός Ψύξης Θέρμανσης και Ζεστού Νερού	76
5.3.1.1	Έξυπνη σύνδεση με τις μαγνητικές κάρτες κλειδώματος	77
5.3.1.2	Ενσωματωμένη ανάκτηση θερμότητας	77
5.3.1.3	Σύστημα VRV	77
5.3.1.4	Αντλίες θερμότητας	82
5.3.1.5	Γεωθερμία	89
5.3.2	Φωτισμός	92
5.3.3	Επιπλέον εξοπλισμός	93
5.4	Έργα Πολιτικού Μηχανικού	93
5.4.1	Προετοιμασία και Ανάπτυξη του Χώρου Εγκατάστασης	95
5.4.2	Κατασκευή Κτιριακών Υποδομών	95
5.4.3	Έργα εκτός του χώρου της νέας μονάδας	95
5.4.4	Θερμομόνωση-Θερμοπρόσοψη	96

5.4.5	Κουφώματα Αλουμινίου - Ανακαίνιση Κουφωμάτων	97
5.4.6	Ελαιοχρωματισμοί	98
5.4.7	Λοιπές εργασίες	99

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ

6.1	Οργάνωση και Διαχείριση της Μονάδας	100
6.1.1	Οργανωσιακές Λειτουργίες	98
6.1.2	Οργανωσιακή Δομή	98
6.2	Σχεδίαση Οργάνωσης	100
6.2.1	Διεύθυνση	101
6.2.2	Marketing – Πωλήσεις	101
6.2.3	Οικονομική Διεύθυνση Διαχείριση	102
6.2.4	Διεύθυνση Διαχείρισης Δωματίων	103
6.2.5	Διεύθυνση Προσωπικού	104
6.2.6	Διεύθυνση Εστίασης	105
6.3	Κέντρα Κόστους	106
6.3.1	Κέντρο Κόστους Διοικητικών Λειτουργιών	106
6.3.2	Κέντρο Κόστους Λειτουργίας Διαθέσεως	107
6.3.3	Κέντρο Κόστους Παραγωγής	107
6.4	Γενικά Έξοδα	108

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VII

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

7.1	Κατηγορίες και Λειτουργίες Ανθρώπινων πόρων	115
7.1.1	Διευθυντικό και εποπτικό προσωπικό	116
7.1.2	Ειδικευμένο και ανειδίκευτο προσωπικό	117
7.2	Κοινωνικοπολιτικό και πολιτισμικό περιβάλλον	117
7.3	Ανάγκες του Επενδυτικού Σχεδίου σε Ανθρώπινο Δυναμικό	118
7.3.1	Προσδιορισμός των Αναγκών	118
7.3.2	Προγραμματισμός Αναγκών	120
7.3.2.1	Προ παραγωγική φάση	120
7.3.2.2	Λειτουργική φάση	120
7.4	Διαθεσιμότητα ανθρώπινου δυναμικού	121
7.4.1	Προσέλκυση υποψηφίων	121
7.4.2	Επιλογή υποψηφίων	122
7.5	Πρόγραμμα κατάρτισης – εκπαίδευσης	123
7.6	Κόστος εργασίας	124
7.6.1	Άμεση αμοιβή	124
7.6.2	Πρόσθετες παροχές και άλλες υποχρεώσεις του εργοδότη	125
7.6.3	Κόστος ανθρώπινου δυναμικού	125
7.7	Αξιολόγηση απόδοσης	127

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VIII

ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ, ΧΩΡΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

8.1	Εκτίμηση των Αναγκών σε Χώρους της Νέας Μονάδας	128
8.2	Αξιολόγηση τοποθεσίας	128
8.3	Χώρος Εγκατάστασης (Οικόπεδο)	134
8.3.1	Γενικά Χαρακτηριστικά Χώρου Εγκατάστασης	134
8.4	Προστασία Περιβάλλοντος	135

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IX

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΕΩΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

9.1	Στόχοι του Προγραμματισμού Εκτέλεσης του Έργου	138
9.2	Η Ομάδα Επίβλεψης και Εκτέλεσης του Έργου	139
9.3	Χρονικός Προγραμματισμός Εκτέλεσης του Επενδυτικού Σχεδίου	140
9.4	Εκτίμηση του Κόστους Εκτέλεσης του Προγράμματος	144

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Χ

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

10.1	Έκταση και Στόχοι Χρηματοοικονομικής Αξιολόγησης	145
10.2	Ανάλυση Συνολικού Κόστους Επένδυσης	146
10.2.1	Πάγιο Ενεργητικό	146
10.2.2	Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης	147
10.3	Χρηματοδότηση του Επενδυτικού Σχεδίου	148
10.4	Ανάλυση Συνολικού Κόστους Παραγωγής	149
10.4.1	Διαχρονική Εξέλιξη Συνολικού Κόστους Παραγωγής	149
10.5	Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων	151
10.5.1	Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης	151
10.5.2	Χρηματικές Ροές	152
10.5.3	Ισολογισμός	153
10.6	Χρηματοοικονομική αξιολόγηση επένδυσης	154
10.6.1	Μέθοδος καθαρής παρούσας αξίας	155
10.6.2	Μέθοδος Εσωτερικής Απόδοσης (IRR)	156
10.6.3	Μέθοδος Επανείσπραξης του Κόστους Επένδυσης	156
10.7	Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση σε συνθήκες Αβεβαιότητας	157
10.7.1	Ανάλυση «Νεκρού» Σημείου	158
	Βιβλιογραφία	161
	Διαδικτυακοί Σύνδεσμοι	162
	Παράρτημα	163

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι **ΣΥΝΟΨΗ ΜΕΛΕΤΗΣ**

1.1 Βασική ιδέα και Ιστορικό του προγράμματος

Η εν λόγω προμελέτη εκπονήθηκε προκειμένου να διαπιστωθεί η σκοπιμότητα της αναβάθμισης μιας πρότυπης ξενοδοχειακής μονάδας. Συγκεκριμένα ελέγχθηκε η σκοπιμότητα ανακαίνισης και αναβάθμισης της εταιρίας «GRANDE RESORT» η οποία θα παρέχει υπηρεσίες διαμονής και εστίασης, στην περιοχή της Χαλκιδικής. Οι κύριοι λόγοι που οδήγησαν τους ιδρυτές στην απόφαση να προχωρήσουν στην εν λόγω επενδυτική κίνηση έχουν να κάνουν τόσο με την υπάρχουσα εμπειρία τους στον κλάδο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων όσο και με την αυξανόμενη ζήτηση που υπάρχει στην ευρύτερη αγορά της Βορείου Ελλάδος και των Βαλκανίων. Οι ιδρυτές της εταιρίας μαζί με τους υπόλοιπους μετόχους έχουν αποφασίσει να συνεισφέρουν, σύμφωνα με το ποσοστό που κατέχει ο καθένας τους, στην αναβάθμιση της μονάδας. Το ενδιαφέρον εκδηλώθηκε την εταιρία ΕΡΓΟΑΝΑΠΛΑΣΗ Α.Ε. τον Απρίλιο του 2017, η επίσημη ανάθεση της μελέτης έγινε τον Ιούνιο του ίδιου έτους και η παράδοση της μελέτης συμφωνήθηκε να γίνει το Σεπτέμβριο του 2017. Το κόστος της μελέτης και των παρεμφερών ερευνών ανέρχεται στις 25.000€.

1.2 Ανάλυση της αγοράς και Μάρκετινγκ

Ο τουρισμός και κατ' επέκταση οι διακοπές αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι στη ζωή, στις συνήθειες και στην κουλτούρα των Ελλήνων. Πέρα από τις επιλογές που κάνουν οι εγχώριοι τουρίστες, ανάλογες τακτικές τείνουν να έχουν και οι αλλοδαποί τουρίστες. Άξιο αναφοράς είναι ότι ενώ η χώρα σημειώνει τα τελευταία ρεκόρ προσέλευσης τουριστών, παρατηρείτε μείωση στους τζίρους των ξενοδοχειακών μονάδων. Ο τουριστικός κλάδος αποτελεί τα τελευταία χρόνια τον βασικό κρίκο στη διαμόρφωση της εγχώριας ανάκαμψης με αύξηση των αφίξεων κατά 22,2% και των εισπράξεων κατά 11,1%. Ωστόσο, οι παρεχόμενες υπηρεσίες δεν καταφέρνουν να ανταποκρίνονται πλήρως στις ανάγκες της ζήτησης, καθώς η ξαφνική άνοδος του τουρισμού ήταν μη

αναμενόμενη και η εγχώρια προσφορά παρουσίασε αδυναμίες (ως προς την κάλυψη της ζήτησης). Πάραυτα, η ανοδική τάση της τουριστικής βιομηχανίας αντανακλά τόσο την αύξηση της παγκόσμιας ζήτησης όσο και το συγκριτικό πλεονέκτημά της ως προς την υψηλή εγχώρια ανταγωνιστικότητα σε σχέση με άλλες χώρες παγκοσμίως. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο υπάρχουν αρκετές επενδύσεις σε πολυτελείς ξενοδοχειακές μονάδες τα τελευταία χρόνια.

Η κυριότερη απειλή για τις επιχειρήσεις των πολυτελών ξενοδοχειακών μονάδων είναι η εμφάνιση του φαινομένου της ενοικίασης δωματίων και βιλών πολυτελείας καθώς και των πολυτελών εξοχικών κατοικιών ιδιωτών, μέσα από σύγχρονες πλατφόρμες (Airbnb).

Το 2016 η Ελλάδα υποδέχθηκε σχεδόν 24,8 εκ. τουρίστες, μόνιμους κατοίκους άλλων χωρών και εισέπραξε σχεδόν €12,8 δισ. Αναφορικά με τα έσοδα, παρατηρείται έντονη εποχικότητα, με το 62,6% των εσόδων να καταγράφεται στο 3ο τρίμηνο του έτους. Κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης, ο εγχώριος τουρισμός μειώθηκε κατά περίπου 67,0%. Σύμφωνα με τα στοιχεία των αεροπορικών αφίξεων εσωτερικού και ακτοπλοΐας, το 2016 καταγράφεται σημαντική αύξηση του εγχώριου τουρισμού σε σχέση με το 2015 (που ήταν έτος εξαιρετικά υψηλής οικονομικής ανασφάλειας). Συνεπώς παρατηρείται ότι υπάρχει πλέον άνοδος και ανάπτυξη τόσο στον εισερχόμενο τουρισμό όσο και στον εγχώριο.

Τα παραπάνω στοιχεία είναι ενθαρρυντικά καθώς η υπό μελέτη μονάδα απευθύνεται τόσο σε τουρίστες από το εξωτερικό όσο και σε Έλληνες. Θα ακολουθηθεί στρατηγική διαφοροποίησης καθώς θα προσφέρει υπηρεσίες πολυτελείας και εξειδικευμένες για τις ανάγκες των πελατών της. Σαφώς η πληρότητα της μονάδας εξαρτάται από την ορθή διαχείριση της προώθησης και της καλής εικόνας κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της. Έτσι αναμένεται αρχικά η πληρότητα να φτάσει στο 70% της δυναμικότητας και το 91% στο τέλος της πενταετής πρόβλεψης. Τα έσοδα ενδεικτικά από τον πρώτο χρόνο λειτουργίας υπολογίζονται στα 4.185.554€ από την κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης και στις 720.000 ευρώ από τις υπόλοιπες.

1.3 Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια

Για την ορθή λειτουργία μιας μεγάλης ξενοδοχειακής μονάδας είναι απαραίτητο να υπάρχει πληρότητα και ποιότητα στις πρώτες ύλες που χρειάζονται για τις καθημερινές ανάγκες της. Τα τμήματα ενός ξενοδοχειακού συγκροτήματος είναι πολλά και ξεχωριστές οι ανάγκες τους. Έτσι λοιπόν οι απαραίτητες πρώτες ύλες που απαιτούνται χωρίζονται σε κατηγορίες ανάλογα με τη χρήση τους και την εταιρεία που τις προμηθεύει και μερικές από αυτές είναι τα τρόφιμα, τα ποτά, λευκά είδη, τα είδη μπάνιου και τα χαρτικά. Πλέον όμως των βασικών πρώτων υλών οι οποίες απαιτούν σωστή και ενδεδειγμένη παρακολούθηση και διαχείριση, περιφερειακά εφόδια τα οποία επίσης απαιτούνται για την εύρυθμη λειτουργία της μονάδας είναι απαραίτητο να διαχειρίζονται σωστά. Τέτοια εφόδια είναι τα υλικά καθαρισμού, τα ανταλλακτικά αλλά και βασικά είδη υγιεινής και ασφάλειας όπως στολές, γάντια και σκουφιά, τα οποία βοηθούν την επιχείρηση να λάβει τις απαραίτητες πιστοποιήσεις ποιότητας και ασφάλειας. Βάσει των ανωτέρω το συνολικό κόστος για το πρώτο έτος υπολογίζεται στις 706.155€.

1.4 Μηχανολογικά και τεχνολογία

Η ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος και υπηρεσίας και η προσφορά του ικανοποιώντας πάντα τις προδιαγραφές στην αγορά, εξαρτάται άμεσα από την επιλογή του μηχανολογικού εξοπλισμού και των κτιριακών εγκαταστάσεων. Σημαντικό ρόλο στην λειτουργία της επιχείρησης παίζει η τεχνολογία με την οποία θα εξοπλιστεί η μονάδα, η σωστή εγκατάσταση και η συντήρησή της. Για τον λόγο αυτό θα αγοραστούν μηχανήματα εξειδικευμένα για κάθε λειτουργία που επιτελούν και η εγκατάστασή τους γίνεται από εξειδικευμένο συνεργείο του προμηθευτή. Με τη μηχανολογία που θα χρησιμοποιηθεί θα επιτευχθεί η εξοικονόμηση του κόστους που θα δημιουργείται κατά τη φάση της λειτουργίας της επιχείρησης και ταυτόχρονα η επιχείρηση θα γίνει πιο φιλική προς το περιβάλλον που είναι και από τους πιο βασικούς στόχους της αναβάθμισης. Τέλος με τα έργα του πολιτικού μηχανικού οι υπάρχουσες εγκαταστάσεις θα εκσυγχρονιστούν και οι νέες θα κατασκευαστούν σύμφωνα με όλες τις νέες προδιαγραφές, και για όλες τις εγκαταστάσεις και τα μηχανήματα θα χρησιμοποιηθεί το μοντέλο πληροφόρησης κτιρίων (BIM).

1.5 Οργάνωση της Μονάδας και Γενικά Έξοδα

Όπως σε κάθε επιχείρηση έτσι και στην υπό μελέτη μονάδα, για την εύρυθμη λειτουργία της απαιτείται να υπάρχει ένα σωστά δομημένο οργανόγραμμα. Σε αυτό της «GRANDE RESORT» ο ρόλος του γενικού διευθυντή είναι μεν επιφορτισμένος με τον μακροχρόνιο σχεδιασμό αλλά επιπλέον αναλαμβάνει και κομμάτια της χρηματοοικονομικής διοίκησης της επιχείρησης. Επιπλέον τα επιμέρους τμήματα είναι χωρισμένα με βάση τις εργασίες που εκτελούν όπως αυτές ενδείκνυται να είναι σε μια μεσαία επιχείρηση όπως η εταιρία που μελετάται. Πλέον όμως των κέντρων κόστους που προκύπτουν από αυτά τα τμήματα, υπάρχουν και γενικά έξοδα στην εταιρία όπου λογίζονται για παράδειγμα ασφάλιστρα και ταξίδια για προώθηση προϊόντων. Τέλος ο έλεγχος είναι ένα πολύ ουσιαστικό κομμάτι της διαδικασίας διοίκησης και οργάνωσης και αφορά στην αξιολόγηση της επιτυχίας εκπλήρωσης των προγραμματισμένων στόχων. Διάφορα συστήματα ελέγχου αποτελούν μέσα παρακολούθησης της προόδου που σημειώνεται στο προσωπικό και λειτουργούν ως οδηγό για μελλοντική ανάπτυξη.

1.6 Ανθρώπινοι Πόροι

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί κύριο παράγοντα κάθε επιχειρηματικής μονάδας και σε αυτό δεν αποτελεί εξαίρεση η υπό μελέτη εταιρία. Βάσει αυτού λοιπόν γίνεται προσεκτική επιλογή ατόμων τα οποία θα εργαστούν και θα συνεργαστούν για την επιτυχία του εγχειρήματος. Οι βασικοί ιδιοκτήτες και ιδρυτές της επιχείρησης, λόγω της εμπειρίας τους, έχουν καίριες διοικητικές θέσεις εντός των τμημάτων τα οποία κατ' επέκταση στελεχώνονται από ειδικευμένο προσωπικό.

Το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού ανέρχεται σε 187 άτομα και το κόστος υπολογίζεται για τον πρώτο χρόνο λειτουργίας στα 1.768.138 € λογίζοντας σε αυτό αμοιβές, εισφορές και πρόσθετες παροχές.

1.7 Τοποθεσία, Χώρος εγκατάστασης, Περιβάλλον

Είναι προφανές ότι για κάθε επενδυτικό σχέδιο, δεν υπάρχει μόνο μία πιθανή περιοχή αλλά περισσότερες μέσα από τις οποίες θα επιλεγεί η βέλτιστη ανάλογα φυσικά με το είδος δραστηριοποίησής της. Η έκταση στην οποία θα γίνει η επέκταση της μονάδας είναι ιδιόκτητη. Η εταιρία επιπλέον συμμορφώνεται με το ισχύον νομικό πλαίσιο για την προστασία του περιβάλλοντος και χρησιμοποιεί όλες τις δυνατές επιλογές για να αποτελεί μία οικολογική μονάδα. Η επιτυχία μίας τουριστικής επιχείρησης εξαρτάται κατά κύριο λόγο από την τοποθεσία της, και στην προκειμένη περίπτωση η επιχείρηση είναι εγκατεστημένη σε παραθαλάσσιο οικόπεδο με πλεονεκτική θέση.

1.8 Προγραμματισμός Εκτελέσεως του Έργου

Η διαδικασία εκτέλεσης του έργου περιλαμβάνει ενέργειες που ξεκινούν από την λήψη της απόφασης για την επένδυση στην υπό μελέτη επιχείρηση, τις απαιτούμενες νομικές ενέργειες και άδειες και φθάνουν ως την έναρξη της λειτουργίας της. Στο κεφάλαιο αυτό, γίνεται ο καθορισμός του προγραμματισμού και του προϋπολογισμού του επενδυτικού σχεδίου ώστε να γίνει υπολογισμός των οικονομικών απαιτήσεων που απαιτεί η διαδικασία εκτελέσεως και να καταστεί εφικτή οποιαδήποτε προσπάθεια χρηματοδότησης του έργου. Εκτέλεση του επενδυτικού σχεδίου σημαίνει ολοκλήρωση των απαραίτητων εργασιών, εντός και εκτός της μονάδας, προκειμένου να ξεκινήσει η λειτουργία της μονάδας. Όλες οι ενέργειες απεικονίζονται σε ένα χρονοδιάγραμμα προκειμένου να διευκολυνθεί ο προγραμματισμός του έργου τόσο ως προς τον χρόνο όσο και ως προς τις οικονομικές επιπτώσεις. Τα συνολικά έξοδα για την εκτέλεση του έργου εκτιμώνται στα 70.000€.

1.9 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση της Επένδυσης

Προκειμένου να διαπιστωθεί η επιτυχία και η εφικτότητα της επένδυσης θα πρέπει να γίνει χρηματοοικονομική αξιολόγηση αυτής. Το συνολικό κόστος της επένδυσης αρχικά

ανέρχεται σε 2.600.000 €. Το κόστος αυτό θα καλυφθεί κατά 50% από εισφορά ιδίων κεφαλαίων και κατά 50% από κρατική επιχορήγηση. Κατά το τρέχον έτος θα επισυναφθεί δάνειο ποσού ίσου με την επιχορήγηση (1.300.000€) και το οποίο θα αποπληρωθεί εντός τριετίας με την λήψη των δόσεων του κονδυλίου. Επιπλέον το συνολικό κόστος παραγωγής θα διαμορφωθεί στα 4.812.079€ τον πρώτο χρόνο. Στον αντίποδα, τα καθαρά κέρδη που προσδοκούνται είναι ικανοποιητικά για τον πρώτο χρόνο βάσει των λογιστικών καταστάσεων που συντάχθηκαν και φτάνουν τις 40.099 € και εκτοξεύονται από το δεύτερο με συνεχώς αυξητικές τάσεις ειδικά μετά την αποπληρωμή του δανείου και η πληρότητα πλησιάζει το 100%. Κατόπιν της αξιολόγησης που έγινε με 3 μεθόδους, προέκυψε ότι η επένδυση χαρακτηρίζεται ελκυστική.

1.10 Συμπέρασμα

Κατόπιν των ανωτέρω αναφορών, η εταιρία εκτιμά και εισηγείται την αποδοχή του επενδυτικού σχεδίου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ

ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

2.1 Ιστορία του τουρισμού

Ο τουρισμός ως φαινόμενο έκανε την εμφάνιση του στη σύγχρονη μορφή του το 18ο και κυρίως το 19ο αιώνα. Οι πρώτοι ταξιδιώτες ήταν επιστήμονες και έμποροι που συνδύαζαν το ταξίδι με το επάγγελμά τους. Το 19ο αιώνα όμως έγινε η μεγάλη ανάπτυξη του τουρισμού και οδήγησε εν συνεχεία στη μαζικοποίησή του. Με την ανακάλυψη της ατμομηχανής στις αρχές του 19ου αιώνα και την επέκταση του σιδηροδρομικού δικτύου καθώς και την κατασκευή πολυτελών κρουαζιερόπλοιων, τέθηκαν τα θεμέλια για την μεγάλη εξέλιξη του τουρισμού αφού άρχισαν να πληθαίνουν οι μετακινήσεις. Βέβαια ειδικά στις αρχές αυτών των τεχνολογιών, τα μέσα αυτά αφορούσαν αποκλειστικά ομάδες του πληθυσμού, υψηλής οικονομικής και κοινωνικής επιφάνειας. Καθώς όμως το κόστος μετακίνησης μειωνόταν, ο τουρισμός άρχισε να βρίσκεται σε ανοδική πορεία και δημιουργήθηκε η ανάγκη για οργάνωση της μετακίνησης και του τουρισμού. Αυτή ήταν η αιτία και η απαρχή της δημιουργίας εταιρειών που αναλάμβαναν την διεξαγωγή των ταξιδιών, τα γνωστά ταξιδιωτικά γραφεία, τα οποία επιπλέον παρείχαν στους πελάτες υπηρεσίες όπως τουριστικούς οδηγούς, κρατήσεις ξενοδοχείων και άλλες ευκολίες.

Τα πράγματα για τον τουρισμό άλλαξαν με τα χρόνια λόγω της αναβάθμισης της τεχνολογίας των υποδομών. Τον 20ο αιώνα, η τρομακτική ώθηση για μαζικοποίηση του φαινομένου οφείλεται περισσότερο στο αυτοκίνητο και το αεροπλάνο που αντικατέστησαν τα παραδοσιακά μέσα. Ιδιαίτερως το αεροπλάνο και λόγω μείωσης της χρονοαπόστασης και της προσφοράς ταξιδιωτικών πακέτων, επέτρεψε το «ταξίδι διακοπών» σε ευρύτερα στρώματα της κοινωνίας. Τις πρώτες δεκαετίες του 20ου υπήρξε δυναμική ανάπτυξη και εξάπλωση μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων, οι εξαπλώθηκαν με τη μορφή αλυσίδων. Το άπλωμα του τουριστικού προνομίου όπως ήταν φυσικό έφερε και αλλαγές στην ψυχολογία του τουρίστα και στις μορφές του τουρισμού (συνεδριακός, αγροτουρισμός, χειμερινός, κοινωνικός τουρισμός, τουρισμός χειμερινών αθλημάτων, 3ης ηλικίας κ.λπ.). Το 1929 δόθηκε βαρύτητα και στην Ελλάδα στη βελτίωση των ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων και υπηρεσιών. Σταθμός στην

ιστορία του ελληνικού τουρισμού υπήρξε η ίδρυση του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού. Σημαντικό ήταν το έργο του ΕΟΤ καθώς οργάνωσε τον ελληνικό τουρισμό, τον πρόβαλλε στο εξωτερικό και έθεσε τεχνικές προδιαγραφές για τα ξενοδοχεία. Μετά τα μέσα του 20ου αιώνα η ανάπτυξη ήταν ραγδαία, αλλάζοντας για πάντα το οικονομικό τοπίο των χωρών όπου ανθούσε. Έτσι και στην Ελλάδα μετά το τέλος του πολέμου, παρουσιάστηκε η ανάγκη της ανασυγκρότησης του τουρισμού και τέθηκε σαν βασικός στόχος η προσέλκυση αλλοδαπών τουριστών. Το σχέδιο δράσης που ακολούθησε περιλάμβανε διαφήμιση στο εξωτερικό, ενίσχυση στην ανάπτυξη ξενοδοχειακών μονάδων, βελτίωση και ανάπτυξη στα μέσα μεταφοράς. Τα αποτελέσματα της προσπάθειας αυτής έγιναν άμεσα ορατά καθώς η επισκεψιμότητα από ξένους τουρίστες αυξήθηκε σημαντικά και οι υποδομές σε ξενοδοχεία πολλαπλασιάστηκαν. Ιδιαίτερη ώθηση στις επενδύσεις στον τουρισμό έδωσε ο αναπτυξιακός νόμος ο οποίος επιδοτούσε σε μεγάλο ποσοστό τα επιχειρηματικά εγχειρήματα. Η μεγάλη όμως αυτή ανοικοδόμηση στον κλάδο του τουρισμού είχε παρασυρθεί από την αυξανόμενη ζήτηση και τις οικονομικές ενισχύσεις, χωρίς πολλές φορές να δίνεται βάση στην ποιότητα, στις μορφές που ο τουρισμός άρχισε να αποκτάει αλλά και σε σύγχρονες και πρωτοποριακές εγκαταστάσεις και δομές παροχής υπηρεσιών.

Ακολουθώντας αυτήν την πορεία ο τουρισμός έφτασε στη σημερινή του εικόνα. Κάποιες επιχειρήσεις πρωτοπόρες για τα ελληνικά δεδομένα, ακολούθησαν την πορεία μεγάλων μονάδων του εξωτερικού και πρόλαβαν να ανανεώσουν την εικόνα, τη φιλοσοφία και όλες τις δομές τους πριν φτάσουν στο σημείο να είναι όμοιες με τους ανταγωνιστές τους. Αυτή η στροφή που πραγματοποίησαν τους έδωσε ένα πολύ σημαντικό στοιχείο για την επιβίωσή τους στα δύσκολα χρόνια της οικονομικής κρίσης που ακολούθησαν. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που κατέκτησαν και είχαν έναντι του ανταγωνισμού τους, τους βοήθησε να συνεχίσουν τη λειτουργία τους παρά τις μειώσεις στις κρατήσεις που ακολούθησαν και μάλιστα συνέχισαν να είναι κερδοφόρες. Τέλος πρέπει να αναφερθεί η τάση αλλά και η ανάγκη που υπάρχει τα τελευταία για πράσινο τουρισμό. Ήδη στο εξωτερικό αποτελεί το νέο πρότυπο τουρισμού και σιγά σιγά παρατηρούνται εφαρμογές και στον ελληνικό χώρο.

2.2 Η ιστορία των ξενοδοχείων

Η ιστορία των ξενοδοχείων έχει την ηλικία που έχει και ο ανθρώπινος πολιτισμός. Μπορούμε να διακρίνουμε τρεις φάσεις στην αντιμετώπιση της φιλοξενίας από τους αρχαίους πολιτισμούς. Η πρώτη φάση αφορά σε περιόδους κατά τις οποίες η επικινδυνότητα και η δυσκολία των ταξιδιών περιόριζαν τις μοναχικές μετακινήσεις, οπότε ελάχιστοι ταξιδιώτες έφθαναν σε πόλεις. Η δεύτερη φάση αφορά σε περιόδους που το εμπόριο και άλλες δραστηριότητες, λειτούργησαν ως κίνητρα για ταξίδια, οπότε ο αριθμός των ταξιδιωτών αυξήθηκε αισθητά. Στην τρίτη φάση, η βελτίωση των συνθηκών μετακίνησης, η στρατιωτική εποπτεία και η βελτίωση του οδικού δικτύου, έκαναν συνηθισμένο φαινόμενο τις μετακινήσεις.

Στη φάση πλέον που οι ξένοι έγιναν, ειδικά σε ορισμένες περιοχές και περιόδους του χρόνου πολλοί σε αριθμό, για να εξασφαλίσουν κάποιο κατάλυμα έπρεπε να πληρώσουν. Μέσα από αυτή τη διαδικασία άρχισαν τη λειτουργία τους τα ξενοδοχεία. Σήμερα οι τουρίστες κινούνται κατά εκατομμύρια κάθε χρόνο. Η εμπορία της φιλοξενίας έχει πάρει επιστημονικές διαστάσεις και ο τουρισμός αποτελεί μεγάλης σημασίας κοινωνικό και οικονομικό φαινόμενο, τόσο για τις χώρες που δέχονται τουρισμό, όσο και για τις χώρες από τις οποίες προέρχονται οι τουρίστες.

Η αποδοχή ενός ξένου για φιλοξενία λεγόταν «εσιάν» ή «ξενίζειν» ή «ξενοδοχείν». Ο ξένος με την άφιξή του έκανε ευχές στην οικογένεια που τον φιλοξενούσε και στην αναχώρηση δέχονταν δώρα. Όταν εμφανιζόταν ένας ξένος, ο κύριος του σπιτιού ή στην περίπτωση σύμφωνα με τους αρχαίους Έλληνες «ξενοδόχος» ή «στεγανόμος», ή «εσσιοπάμμων» ή «ναύκληρος», τον προσκαλούσε στο σπίτι του και παρέθετε γεύμα προς τιμή του. Η πρόσκληση σε γεύμα λεγόταν «επί ξενία καλείν». Ο ξένος μετά από το καθιερωμένο λουτρό, φορούσε τα πολυτελή ενδύματα που του προσέφερε ο οικοδεσπότης και στη συνέχεια καθόταν τιμητικά σε θρόνο. Το γεύμα συνήθως διαρκούσε πολύ, ενώ στη συζήτηση συμμετείχε και η οικοδέσποινα. Ο ξένος μετά από τα γεύματα έλεγε κάποια ιστορία ή κάποιο ανέκδοτο. Στην περίπτωση που κάποια ημέρα της φιλοξενίας δεν έτρωγε μαζί με τον ξενοδόχο του, τότε αυτός του έστελνε τρόφιμα στον ξένο του.

Στους πρώτους ιστορικούς χρόνους βελτιώθηκαν οι συγκοινωνίες με αποτέλεσμα την ανάπτυξη του εμπορίου. Οι πολιτείες και οι κοινωνίες ήκμαζαν, όπως επίσης οι

επιστήμες και οι τέχνες. Τα ταξίδια τότε έγιναν συχνά και πήραν μαζικό χαρακτήρα σε περιόδους αγώνων και εορτών.

Οι ελληνικές πόλεις, σε περιπτώσεις εορτών, αθλητικών εκδηλώσεων και πανηγυρισμών, εκτός από το πλήθος των επισκεπτών, δέχονταν και αντιπροσωπείες από άλλες πόλεις. Τότε με τη μεσολάβηση της πολιτείας, η φιλοξενία ανατέθηκε σε ορισμένους πολίτες οι οποίοι αντιπροσώπευαν την πόλη, οπότε δημιουργήθηκε ο θεσμός της δημόσιας φιλοξενίας. Η δημόσια φιλοξενία συνήθως δημιουργούσε ισχυρούς δεσμούς ανάμεσα στις πόλεις, με αποτέλεσμα να συνάπτονται συνθήκες αμοιβαίας φιλοξενίας.

Τα πανδοχεία ήταν ιδιωτικά και κερδοσκοπικά σε αντίθεση με τα καταγώγια τα οποία ήταν συνήθως δημόσια και αφιλοκερδή και διακρίνονταν σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με τις παροχές τους και την πολυτέλειά τους. Ορισμένα από αυτά παρείχαν μόνο δωμάτιο, ενώ ορισμένα άλλα δωμάτιο με διατροφή και συμπληρωματικές υπηρεσίες που κάλυπταν τις ανάγκες του ταξιδιώτη. Οι υπηρεσίες αυτές, καθώς και το όλο προϊόν, αρχικά ήταν υποτυπώδης, αλλά με την πάροδο του χρόνου και την αύξηση του ανταγωνισμού βελτιώθηκαν εντυπωσιακά.

Έτσι, σταδιακά, κτίστηκαν πανδοχεία στην ύπαιθρο, σε συγκεκριμένα σημεία διαδρομών, έτσι ώστε να διευκολύνουν τα ταξίδια και την προσπέλαση διαφόρων περιοχών.

Τα πανδοχεία χρησιμοποιούσαν διαφημιστικές επιγραφές με μηνύματα του τύπου «Ξένε εδῶ θα μείνεις ευχαριστημένος» και ταμπέλες με διακριτικά σήματα του προϊόντος που προσέφεραν, τα οποία μπορούσαν να απεικονίζουν κάποιο ζώο, κάποια θεότητα ή άλλη παράσταση.

Οι επωνυμίες των ξενοδοχείων συχνά είχαν άμεση σχέση με:

1. Την πελατεία που προσπαθούσαν να προσελκύσουν. Έτσι στην εποχή του μεσοπολέμου, που στην Ελλάδα ταξίδευαν πολλοί Βρετανοί, έγιναν πολλά ξενοδοχεία με την ονομασία «Λονδίνο», «Η Ωραία Αγγλία», κλπ. Ακόμη και σήμερα, συναντάμε πολλά ξενοδοχεία με ονομασίες όπως «Τα Τρίκαλα», «Η Θεσσαλία», κλπ.

2. Τοπωνυμίες του εξωτερικού, που χρησιμοποίησαν πολλοί παλιννοστούντες Έλληνες, κύρια από τις Η.Π.Α., οι οποίοι βάπτιζαν τα ξενοδοχεία τους «Νέα Υόρκη», «Βοστώνη», κλπ.
3. Το πολίτευμα της εποχής. Έτσι την εποχή της βασιλείας, πολλά ξενοδοχεία πήραν το όνομα βασιλέων και βασιλισσών, όπως «Βασιλεύς Παύλος», «Βασίλισσα Φρειδερίκη». Επίσης δόθηκαν ονόματα σχετικά με τη βασιλεία, όπως «Το Στέμμα» κλπ. Επί χούντας, πολλά ξενοδοχεία πήραν το όνομα «Το Εθνικόν», αλλά στη συνέχεια άλλαξαν την επωνυμία τους, επιλέγοντας σαν νέο όνομα τις περισσότερες φορές «Το Διεθνές».
4. Σήμερα, μια από τις μόδες του marketing, επιμένει να φορτώνει τη ξενοδοχειακή επωνυμία με πληροφορίες. Έτσι πολλά ξενοδοχεία φέρουν το όνομα της περιοχής που βρίσκονται κι ακολουθεί η περιγραφή του τοπίου. Για παράδειγμα αναφέρουμε το «Istron Bay», το «Andrina Beach» κλπ.

2.2.1 Τα πρώτα ξενοδοχεία στην Ευρώπη

Το πρώτο ξενοδοχείο θεωρείται ότι εμφανίστηκε στη Γαλλία το 1302 με την ονομασία «Αετός». Οι ανέσεις τον 14ο αιώνα ήταν υποτυπώδεις. Υπήρχε παντελής έλλειψη χώρων υγιεινής, ενώ τα στρώματα τα γέμιζαν με ξερά φύλλα. Αρχιτεκτονικά τα ξενοδοχεία είχαν τη μορφή τριώροφου ή τετραώροφου κτιρίου, που στο ισόγειό του διέθετε υπηρεσίες σίτισης.

Από το 1830 και μετά οι μετακινήσεις με τα ζώα μειώθηκαν με ταχύτατους ρυθμούς, εξαιτίας της εξέλιξης των σιδηροδρόμων. Τότε μειώθηκε και ο αριθμός των πανδοχείων στις διαδρομές που ακολουθούσαν τα ζώα και η ξενοδοχία πήρε άλλη μορφή, με καταλύματα κοντά στους συγκοινωνιακούς κόμβους.

Οι Ελβετοί είχαν δώσει σημασία στην τουριστική βιομηχανία, από τον 15ο – 16ο αιώνα. Αλλά τον 18ο αιώνα η Ελβετία έδωσε μεγάλη προσοχή και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Τα πολυτελή για την εποχή ξενοδοχεία, συγκέντρωναν την κοσμική κίνηση της περιοχής τους. Το 1843 οι Ελβετοί ξενοδόχοι καθιέρωσαν κοινό τιμολόγιο για τα ξενοδοχεία Α΄ τάξης, αν και συνέχισαν να τοποθετούν τους κοινόχρηστους χώρους υγιεινής σε απομακρυσμένα σημεία των υπογείων.

Το ελβετικό παράδειγμα ακολούθησαν στο 19ο αιώνα πολλές χώρες της Ευρώπης. Τα ξενοδοχεία των μεγαλουπόλεων έγιναν μόδα, τόσο στην Ελβετία, όσο και στην Μεγάλη

Βρετανία, στη Τσεχοσλοβακία και στη Γερμανία. Φημισμένο για τις παροχές του ήταν το ξενοδοχείο «Λευκός Λέων» το 1843 στη Βενετία. Όμως μόλις στον 20ο αιώνα πρωτοεμφανίστηκε ξενοδοχείο που διέθετε χώρους υγιεινής σε κάθε του όροφο. Στον αιώνα αυτό τα ξενοδοχεία αναπτύχθηκαν αλματωδώς, με αποτέλεσμα τα σύγχρονα και πολυσύνθετα ξενοδοχεία της εποχής μας.

2.2.2 Τα ξενοδοχεία στην Αμερική

Οι Η.Π.Α. έχουν παίξει ένα σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη της σύγχρονης ξενοδοχίας. Μετά το 1650, απομιμήσεις του Αγγλικού τύπου πανδοχείων αναπτύχθηκαν και στην Αμερική. Στο τέλος του 18ου αιώνα οι Η.Π.Α. διέθεταν αξιόλογα πανδοχεία, ενώ το 1974 στη Νέα Υόρκη παρουσιάστηκε το πρώτο ξενοδοχείο της Ηπείρου με την επωνυμία City Hotel που διέθετε 73 δωμάτια και η πολυτέλεια του προϊόντος του είχε εντυπωσιάσει τους πάντες.

Στη συνέχεια κτίστηκαν ξενοδοχεία σε άλλες πόλεις, από τα οποία ιδιαίτερα φημισμένο είναι το «Τρέμοντ» που χτίστηκε το 1829 στη Βοστώνη. Το Τρέμοντ διέθετε πρωτοποριακές παροχές, όπως δίκλινα και μονόκλινα δωμάτια, κλειδαριά στην πόρτα, κανάτα με νερό και λεκάνη σε κάθε δωμάτιο, ειδικευμένο προσωπικό (θυρωρούς, σερβιτόρους, καμαριέρες κλπ.), ενώ το μαγειρείο προσέφερε γαλλικά εδέσματα.

Στο τέλος του 19ου αιώνα και στις αρχές του 20ου, οι Η.Π.Α. είχαν να παρουσιάσουν ιστορικά ξενοδοχεία, όπως το Piazza στη Νέα Υόρκη, το «Waldorf Astoria», το “Statler” στο Buffalo, την αλυσίδα Ritz του Caesar Ritz κ.α.

Στις δεκαετίες 1960 – 1970 παρουσιάστηκαν ιστορικές αλυσίδες, όπως τα Marriot, Hilton (το 1963 λειτούργησε το “New York Hilton”), Sheraton και Hyatt. Η αμερικάνικη επιχειρηματικότητα, εκτός των άλλων, έδωσε ένα παγκόσμιο στίγμα που έχει σηματοδοτήσει την παγκόσμια ξενοδοχειακή ιστορία με τις ξενοδοχειακές της αλυσίδες.

2.2.3 Τα ξενοδοχεία στην Ελλάδα

Μετά την απελευθέρωση το 1828, ελάχιστα χάνια είχαν απομείνει στην ύπαιθρο και στις πόλεις. Το πρώτο ξενοδοχείο ιδρύθηκε στο Ναύπλιο το 1834 με την επωνυμία «Ξενοδοχείον του Λονδίνου», το οποίο φιλοξένησε τους πρώτους επίσημους ξένους του νεότευκτου ελληνικού κράτους και στη συνέχεια, το 1840, λειτούργησε επίσης στο Ναύπλιο το ξενοδοχείο «Αφθονία».

Το 1835 η Αθήνα απέκτησε το δικό της ξενοδοχείο, με το όνομα «Νέον Ξενοδοχείον» ή «Albergo Nuovo», του Ιταλού Καζάλι. Το 1878 λειτούργησε σαν ξενοδοχείο η ιστορική «Μεγάλη Βρετανία[34]» στη θέση που είναι σήμερα στο Σύνταγμα. Την φήμη του το ξενοδοχείο όφειλε στην πολυτέλεια και στην πρωτοπορία του, αλλά και στη μαγειρική του Στάθη Λάμψα, ιδιοκτήτη του ξενοδοχείου. Το 1917 λειτούργησε το «Ατενέ Παλλάς[35]» απέναντι από το Πολυτεχνείο, το οποίο ήταν το πρώτο κτίριο της Αθήνας που κτίστηκε με μπετόν και την ίδια εποχή στο Ν. Φάληρο λειτούργησε το ξενοδοχείο «Ακταίον», το πολυτελέστερο της εποχής με 80 δωμάτια. Γνωστά ξενοδοχεία της Αθήνας ήταν επίσης το «Ξενοδοχείον της Αγγλίας», το «Grand Hotel Magestic» το «Ξενοδοχείον της Αθήνας», το «Victoria» και το «Ξενοδοχείον των Ξένων».

Ορισμένα ξενοδοχεία της αρχής του 20ου αιώνα ήταν εντυπωσιακά νεοκλασικά κτίρια τα οποία συγκέντρωναν την κοσμική ζωή της χώρας. Τα ξενοδοχεία αυτά έκαναν διαφημίσεις και λειτουργούσαν σε καθεστώς πλήρους ανταγωνισμού. Το 1924 υπήρχαν στην Ελλάδα 1090 ξενοδοχεία με μέσο όρο 11 δωμάτια το καθένα. Αυτό συνέβαινε, διότι τα περισσότερα ξενοδοχεία είχαν τέσσερα έως πέντε δωμάτια, ενώ ήταν λίγα αυτά που είχαν πενήντα έως εκατό δωμάτια και παρείχαν αξιόλογες υπηρεσίες στους ταξιδιώτες.

Σταδιακά, με την ανάπτυξη των μεταφορικών μέσων σε συνδυασμό με την κατάκτηση του εργατικού δικαιώματος των διακοπών, παρουσιάστηκε το φαινόμενο του μαζικού τουρισμού με αποτέλεσμα την αύξηση των τουριστικών επιχειρήσεων. Πολλά πανδοχεία και χάνια σταδιακά μετατράπηκαν σε ξενοδοχεία, ενώ κτίστηκαν πολλά νέα[36]. Αν και τα ξενοδοχεία στη χώρα μας καταστράφηκαν από πολλούς κατακτητές, στην εποχή μας η Ελλάδα είναι μία τουριστική χώρα με αξιόλογες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που στο σύνολό τους ξεπερνούν τον αριθμό των 8500.

2.3 Τύποι και κατηγορίες ξενοδοχείων

Οι διεθνείς προκλήσεις επιβάλλουν την αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος της χώρας ώστε να είναι ανταγωνιστικό στο νέο παγκόσμιο τουριστικό περιβάλλον και η ποιότητα να είναι η απόλυτη προτεραιότητα στις τουριστικές υπηρεσίες και εγκαταστάσεις.

Τα συστήματα κατάταξης τουριστικών καταλυμάτων σε κατηγορίες προέκυψαν από την ανάγκη των ταξιδιωτών για αξιόπιστη πληροφόρηση, σχετικά με τις προσφερόμενες υπηρεσίες, εγκαταστάσεις και ανέσεις. Η πιστοποίηση ενός τουριστικού καταλύματος σε μία συγκεκριμένη κατηγορία αστεριών ή κλειδιών, διασφαλίζει στον επισκέπτη ότι το κατάλυμα θα του παρέχει υπηρεσίες ανάλογες με τις προδιαγραφές της κατηγορίας του. Παράλληλα, η κατάταξη των καταλυμάτων σε "Αστέρια" και "Κλειδιά" αναβαθμίζει άμεσα το παρεχόμενο τουριστικό προϊόν και προσφέρει κατά τεκμήριο προστιθέμενη αξία, αποτελώντας ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τα καταλύματα τόσο σε εθνικό όσο και διεθνές επίπεδο.

Το πιο διαδεδομένο και διεθνώς αποδεκτό σύστημα κατηγοριοποίησης των ξενοδοχείων είναι το σύστημα ταξινόμησης με αστέρια από ένα (*) έως πέντε (*****) Το σύστημα αυτό αν και σε πολλές χώρες προϋπήρχε καθιερώθηκε και επίσημα από τον οργανισμό HOTREC (Hotels, Restaurants & Cafés in Europe κάτω από την αιγίδα του οποίου βρίσκονται 39 ενώσεις από 24 ευρωπαϊκές χώρες) ο οποίος το 2007 συνέταξε European Hospitality Quality scheme (EHQ) που έχει διαπιστευτεί από τους υφιστάμενους εθνικούς φορείς ελέγχου για την αξιολόγηση των ξενοδοχείων κάθε ευρωπαϊκής χώρας.

Υπό την αιγίδα της HOTREC, οι ξενοδοχειακές οργανώσεις της Αυστρίας, της Τσεχικής Δημοκρατίας, της Γερμανίας, της Ουγγαρίας, της Ολλανδίας, της Σουηδίας και της Ελβετίας δημιούργησαν την «European Hotelstars Union» τον Σεπτέμβριο του 2009. Το σύστημα αυτό άρχισε να ισχύει στις χώρες αυτές τον Ιανουάριο του 2010, με εξαίρεση την Ουγγαρία, την Ελβετία και την Ολλανδία, οι οποίες είχαν επιλέξει μεταγενέστερες ημερομηνίες για την αλλαγή. Αργότερα περισσότερες χώρες έχουν προσχωρήσει στην HOTREC υιοθετώντας το σύστημα της «ένωσης hotelstars»: η Εσθονία (2011), η Λετονία (2011), η Λιθουανία (2011), το Λουξεμβούργο (2011), η Μάλτα (2012), το Βέλγιο (2013), η Δανία (2013) και η Ελλάδα (2013).

Το σύστημα «European Hotelstars Union» βασίζεται στο προγενέστερο γερμανικό σύστημα hotelstars που είχαν ευρέως επηρεάσει τις ταξινομήσεις των ξενοδοχείων στο κέντρο της Ευρώπης, με πέντε αστέρια και Superior σήμα extra σημαίας . Αντί για ένα ελάχιστο μέγεθος του δωματίου και απαιτούμενες εγκαταστάσεις ντους (π.χ. μια μπανιέρα σε ένα ξενοδοχείο τεσσάρων αστέρων), υπάρχει ένας κατάλογος κριτηρίων με 21 τίτλους που περιλαμβάνει 270 στοιχεία, τα οποίων μερικά είναι υποχρεωτικά για ένα «αστέρι» και άλλα προαιρετικά .

Τα κύρια κριτήρια αφορούν:

- ✓ Συνθήκες Καθαριότητας και Υγιεινής,
- ✓ Γενική κατάσταση
- ✓ Γενική Εντύπωση του ξενοδοχείου

Εκτός όμως από την κατάταξη ιδιαίτερη βαρύτητα πλέον δίνεται στη μορφή, στην εικόνα και στην εξειδίκευση που έχει ένα ξενοδοχείο. Έτσι λοιπόν υπάρχουν επιχειρήσεις που δίνουν έμφαση στη διακόσμηση και το design, στην παροχή spa, στην οικολογία αλλά πλέον και στη σχέση ποιότητας-τιμής γνωστά ως value for money ξενοδοχεία.

2.3.1 Κατάταξη των κύριων ξενοδοχειακών καταλυμάτων σε κατηγορίες με σύστημα αστέρων

Τα κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα (ξενοδοχεία) κατατάσσονται, ανάλογα με τη λειτουργική τους μορφή, σε πέντε (5) το πολύ κατηγορίες αστέρων, δηλαδή σε κατηγορία πέντε αστέρων (5*), τεσσάρων αστέρων (4*), τριών αστέρων (3*), δύο αστέρων (2*) και ενός αστέρος (1*), βάσει συστήματος υποχρεωτικών προδιαγραφών και βαθμολογούμενων κριτηρίων.

Οι άνω λειτουργικές μορφές ορίζονται ως ακολούθως:

1. Ξενοδοχείο κλασσικού τύπου

Είναι ξενοδοχείο, που περιλαμβάνει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης και αναψυχής πελατών, υπνοδωμάτια (τουλάχιστον δέκα) απλά ή με ιδιαίτερα λουτρά και βοηθητικούς χώρους.

Τα ξενοδοχεία κλασσικού τύπου ιδρύονται, εφ' όσον η σχετική χρήση επιτρέπεται από τις κείμενες διατάξεις, εντός σχεδίου πόλης, εντός πόλεων ή οικισμών με εγκριμένο σχέδιο, εντός οριοθετημένων οικισμών χωρίς σχέδιο, εκτός σχεδίου αλλά εντός ΖΟΕ ή εκτός σχεδίου. Διατάσσονται σε ένα κτίριο ή περισσότερα κτίρια ή συγκροτήματα που αποτελούν, όμως ενιαίο σύνολο μέσα σε ενιαίο οικόπεδο. Τα ξενοδοχεία κλασσικού τύπου κατατάσσονται σε πέντε κατηγορίες αστέρων:

- Πέντε αστέρων (5*)
- Τεσσάρων αστέρων (4*)
- Τριών αστέρων (3*)
- Δύο αστέρων (2*)
- Ενός αστέρος (1*)

Στην κατηγορία ενός αστέρος (1*) κατατάσσονται μόνο ξενοδοχεία προερχόμενα από μετατροπές υφισταμένων κτιρίων και όχι ξενοδοχεία τα οποία ανεγείρονται εξ υπ' αρχής. Εάν υφιστάμενο κτίριο μετατραπεί σε ξενοδοχείο κλασσικού τύπου κατηγορίας ενός αστέρος (1*) δεν μπορεί να επεκταθεί με προσθήκη δωματίων και κλινών, μπορεί όμως να υποστεί προσθήκες, που αποβλέπουν στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών (προσθήκη λουτρών σε απλά δωμάτια, αύξηση κοινοχρήστων χώρων κ.λπ.)

2. Ξενοδοχείο τύπου MOTEL

Είναι ξενοδοχείο που περιλαμβάνει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης και αναψυχής πελατών, υπνοδωμάτια (τουλάχιστον δέκα) με ιδιαίτερα λουτρά και βοηθητικούς χώρους.

Τα ξενοδοχεία τύπου MOTEL ιδρύονται, εφ' όσον η σχετική χρήση επιτρέπεται από τις κείμενες διατάξεις, εκτός σχεδίου αλλά εντός ΖΟΕ ή εκτός σχεδίου, εκτός οικισμών και γενικά εκτός κατοικημένων περιοχών ή στις παρυφές τέτοιων περιοχών, αλλά απαραίτητως επί οδικών αρτηριών μεγάλης κυκλοφορίας, που ενώνουν μεγάλα αστικά ή τουριστικά κέντρα και εμφανίζουν σημαντική κίνηση αυτοκινήτων (εθνικό επαρχιακό δίκτυο). Διατάσσονται σε ένα κτίριο ή περισσότερα κτίρια ή συγκροτήματα που αποτελούν, όμως, ενιαίο σύνολο μέσα σε ενιαίο οικόπεδο, και αποβλέπουν κατά κύριο λόγο στην εξυπηρέτηση όσων διακινούνται με αυτοκίνητο. Υποχρεωτικά διαθέτει εκτεταμένο χώρο στάθμευσης αυτοκινήτων, δηλαδή μία θέση αυτοκινήτου ανά

δωμάτιο, και επί πλέον χώρο για στάθμευση τουριστικών λεωφορείων. Επίσης μπορεί να διαθέτουν εκτεταμένο χώρο εστίασης και αναψυχής, που απευθύνεται και σε διερχόμενους πελάτες. Επιτρέπεται επίσης να διαθέτουν σταθμό βενζίνης. Τα ξενοδοχεία τύπου μοτέλ κατατάσσονται σε δύο (2) κατηγορίες:

- Τεσσάρων αστέρων (4*)
- Τριών αστέρων (3*)

3. Ξενοδοχείο τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων

Είναι ξενοδοχείο που διαθέτει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής και παραμονής πελατών, βοηθητικούς χώρους και περιλαμβάνει διαμερίσματα ενός, δύο ή περισσότερων κύριων χώρων με πλήρες λουτρό και μικρό μαγειρείο. Τα ξενοδοχεία τύπου Επιπλωμένων Διαμερισμάτων ιδρύονται, εφ' όσον η σχετική χρήση επιτρέπεται από τις κείμενες διατάξεις, σε περιοχές εντός σχεδίου πόλης, (εντός πόλεων ή οικισμών με εγκριμένο σχέδιο), εντός οριοθετημένων οικισμών χωρίς σχέδιο, εκτός σχεδίου αλλά εντός ΖΟΕ ή εκτός σχεδίου. Διατάσσονται σε ένα κτίριο ή περισσότερα κτίρια ή συγκρότημα κτιρίων, που αποτελούν, όμως, ενιαίο σύνολο μέσα σε ενιαίο οικόπεδο.

Τα ξενοδοχεία τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων κατατάσσονται σε πέντε (5) κατηγορίες αστέρων:

- Πέντε αστέρων (5*)
- Τεσσάρων αστέρων (4*)
- Τριών αστέρων (3*)
- Δύο αστέρων (2*)
- Ενός αστέρος (1*)

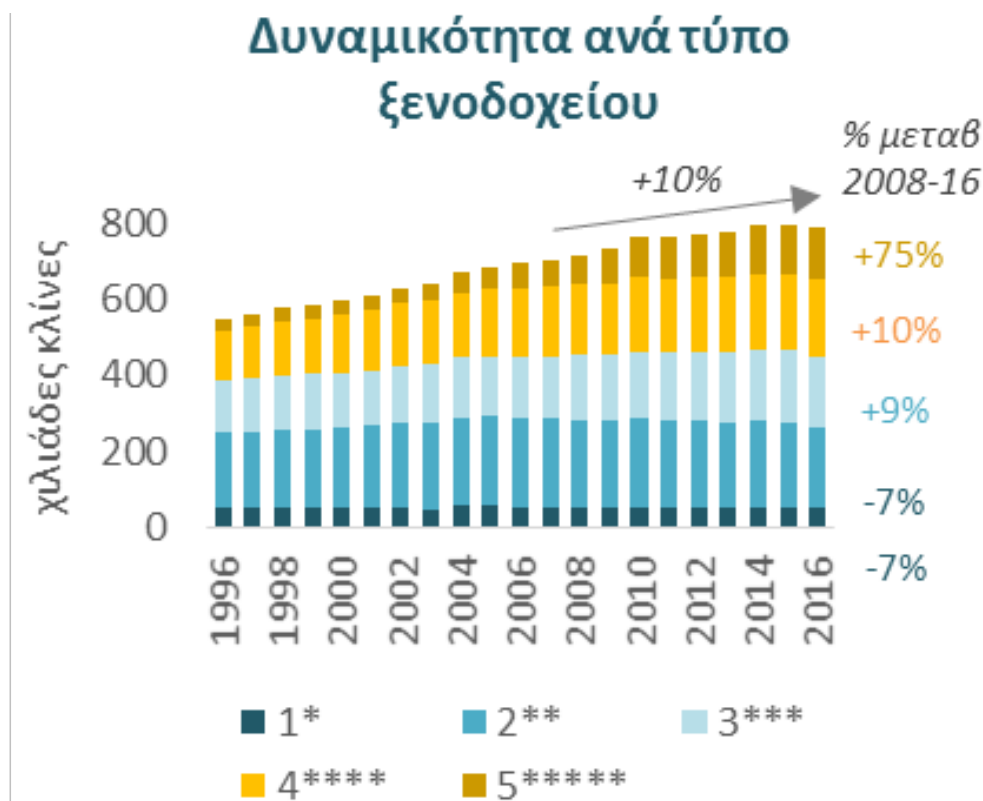
4. Ξενοδοχείο κλασσικού τύπου και επιπλωμένων διαμερισμάτων (ξενοδοχείο μικτού τύπου)

Το ξενοδοχείο κλασσικού τύπου και τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων (ξενοδοχείο μικτού τύπου) διαθέτει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης και αναψυχής πελατών, καταστήματα για την εξυπηρέτηση των πελατών, βοηθητικούς χώρους καθώς και χώρους διανυκτέρευσης σε δωμάτια με λουτρό ή διαμερίσματα ενός, δύο ή περισσότερων κυρίων χώρων με πλήρες λουτρό και μικρό μαγειρείο. Κύριο χαρακτηριστικό της λειτουργικής αυτής μορφής ξενοδοχείου είναι το ελάχιστο μέγεθος,

που δεν μπορεί να είναι μικρότερο των τριακοσίων (300) κλινών. Τα ξενοδοχεία μικτού τύπου ιδρύονται, εφ' όσον η σχετική χρήση επιτρέπεται από τις κείμενες διατάξεις, εκτός σχεδίου πόλης αλλά εντός ΖΟΕ ή εκτός σχεδίου. Διατάσσονται υποχρεωτικά σε πολλά κτίρια ή συγκροτήματα κτιρίων, που αποτελούν, όμως ενιαίο σύνολο μέσα σε ενιαίο γήπεδο. Τα ξενοδοχεία μικτού τύπου κατατάσσονται στις κατηγορίες:

- Πέντε αστέρων (5*)
- Τεσσάρων αστέρων (4*)

Οι προδιαγραφές διακρίνονται σε τεχνικές και λειτουργικές και είναι υποχρεωτικές, ενώ τα βαθμολογούμενα κριτήρια είναι προαιρετικά, αλλά συμμετέχουν, στην τελική κατάταξη των ξενοδοχείων. Οι τεχνικές προδιαγραφές, οι λειτουργικές προδιαγραφές και τα βαθμολογούμενα κριτήρια των ξενοδοχείων κλασσικού τύπου καθώς και των ξενοδοχείων τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων διαφέρουν ανάλογα με το κατά πόσον το προς κατάταξη ξενοδοχείο είναι "ξενοδοχείο πόλης" ή "ξενοδοχείο παραθερισμού".



Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, Εκτιμήσεις ΕΤΕ

Διάγραμμα 2.1 : Δυναμικότητα ανά κατηγορία ξενοδοχείων

Πηγή : Εθνική Τράπεζα

2.4 Ιστορικά στοιχεία της Χαλκιδικής και ίδρυση της μονάδας

Η Χαλκιδική αποτελούσε από πάντα για τη Θεσσαλονίκη την κύρια διέξοδο για τις καλοκαιρινές της διακοπές. Μην έχοντας την πολυτέλεια της απόδρασης σε νησιά, καθώς κοντινά νησιά δεν υπάρχουν, όπως δεν υπάρχουν και καλές ακτοπλοϊκές συγκοινωνίες για να τα προσεγγίσει κανείς, η πόλη έχτισε τα καλοκαιρινά της όνειρα από τη δεκαετία του εξήντα στα δύο πόδια της Χαλκιδικής, τα οποία νωρίτερα, αν δεν ήταν βαλτότοποι, ήταν παρατημένα στη μοίρα τους. Σε σημείο που οι ντόπιοι που δεν είχαν ανακαλύψει την αξία του τόπου τους έδιναν τα παραθαλάσσια οικόπεδα στους γιους, κρατώντας για τις κόρες τα βουνίσια, ως πιο χρήσιμα μήπως τις καλοπαντρέψουν. Ο δρόμος έφτανε με τη βία στα Μουδανιά, που τότε ήταν ένα ψαροχώρι και από κει και πέρα μέσα από χωματόδρομους, ή δια θαλάσσης, οι πρώτοι παραθεριστές άρχισαν να ανακαλύπτουν ένα πραγματικό παράδεισο, άγριο και ανεκμετάλλευτο. Μερικές από τις ωραιότερες θάλασσες της χώρας, απίστευτες παραλίες με λευκή άμμο, λιμανάκια απομονωμένα, μακριά από αδιάκριτα βλέμματα. Στα πρώτα χρόνια του 60 ο μύθος αρχίζει να φτάνει και στα αυτιά των Αθηναίων. Κότερα με συντροφίες επωνύμων καταφθάνουν, μεταξύ των οποίων και μια παρέα με τον εφοπλιστή Γιάννη Καρρά και τη Μελίνα, θαυμάζουν από μακριά το Άγιο Όρος και τη Σιθωνία, επιλέγοντας τον μελλοντικό τόπο εγκατάστασης του μυθικού Πόρτο Καρράς.

Το πρώτο πόδι, κοντινότερο στη Θεσσαλονίκη σε εποχές που δεν υπήρχαν εθνικές οδοί αποτελεί για τα χρόνια του εξήντα και του εβδομήντα τον απόλυτο προορισμό των καλοκαιριών. Το άνοιγμα του Ξενία στο Παλιούρι από τον ΕΟΤ γίνεται ο προορισμός της καλής κοινωνίας της πόλης. Φτάνοντας μέχρι ενός σημείου με αυτοκίνητο και από κει φορτώνοντας σε ξύλινη εξέδρα τα οχήματα μέχρι το ξενοδοχείο, οι πιο γνωστές οικογένειες της πόλης μετακόμισαν εκεί για πολλά καλοκαίρια. Το άνοιγμα του ξενοδοχείου Μένδη και του Άμων Ζεύς και αργότερα του τεράστιου συγκροτήματος Παλλήνη, στην Καλλιθέα μοιράζουν τον κόσμο. Η μόδα των εξοχικών σπιτιών αρχίζει να ανθεί στα τέλη των 70ς. Η Φλέγρα, συγκρότημα αξιώσεων λίγο μετά την Παλλήνη, γίνεται αντικείμενο έριδας επιχειρηματιών της εποχής που συναγωνίζονται να αποκτήσουν το σωστό εξοχικό. Το άνοιγμα της Ελάνης, ενός συγκροτήματος στο οποίο αποκτούν σπίτι μερικές από τις γνωστότερες οικογένειες της πόλης, σχηματίζοντας τις λεγόμενες γειτονιές, που κατεβαίνουν μέχρι τη θάλασσα, ανεβάζει τις τιμές στα ύψη. Στη δεκαετία του 90 το ενδιαφέρον μετατοπίζεται στις βίλες που

βρίσκονται στα όρια του συγκροτήματος Σάνη, όπου δημιουργείται ένας αληθινός παράδεισος.

Η Σιθωνία

Αν η Κασσάνδρα αποτέλεσε το κοσμικό γεγονός της δεκαετίας του 70, ο απομονωμένος επίγειος παράδεισος της Σιθωνίας θα γινόταν η σωτήρια εναλλακτική λύση για τα χρόνια του 80. Ο δρόμος για την αξιοποίηση του ποδιού άνοιξε με την επένδυση του εφοπλιστή Γιάννη Καρρά, ο οποίος έπεισε τον Καραμανλή να φέρει το ηλεκτρικό και την ασφαλτο μέχρι το Μαρμαρά. Το άνοιγμα του θρυλικού συγκροτήματος το 79 φέρνει την ολοκληρωτική μετακόμιση επιχειρηματιών, καλλιτεχνών και διανοούμενων στις εγκαταστάσεις του. Η μαρίνα που ανοίγει εδώ γίνεται αντικείμενο έλξης για τα κότερα, οι εμφανίσεις το βράδυ στο λιμανάκι συναγωνίζονται σε λάμψη εκείνες των Κανών, από βασίλισσες μέχρι άραβες μεγιστάνες και από πρωθυπουργούς που παίζουν γκολφ μέχρι τον Σαλβαντόρ Νταλί, συνωστίζονται στα γεύματα του εφοπλιστή στη μυθική βίλα Γαλήνη.

Το πρώτο πόδι περνά σε δεύτερο πλάνο, ενώ για πρώτη φορά στην ιστορία της Χαλκιδικής αρχίζουν πια να καταφθάνουν μαζικά άνθρωποι του πνεύματος και της τέχνης για να επισκεφτούν το Άγιο Όρος. Αυτοί είναι που επιλέγουν πιο ήσυχους προορισμούς, όπως το μυθικό Eagles Palace στην Ουρανούπολη, δίνοντας λάμψη και στις παρυφές του τρίτου ποδιού. Οι οικισμοί του δεύτερου ποδιού που γίνονται μόδα είναι στην αρχή η Γερακινή, μαζί με το γειτονικό ξενοδοχείο Γερακίνα Beach, αλλά και ο περιβόητος οικισμός των καθηγητών του πανεπιστημίου στη Βουρβουρού. Εκτός από τους γνωστούς Θεσσαλονικείς τη Χαλκιδική επέλεξαν κατά καιρούς πολλοί αστέρες της τηλεόρασης και του θεάματος για να φτιάξουν βίλες αλλά και αθλητές και παράγοντες του ποδοσφαίρου που στέγασαν τις καλοκαιρινές ανέμελες μέρες τους σε χλιδατούς οικισμούς που ακούν σε ονόματα όπως Αγκίστρι, Πυροφάνια, Ακρωτήρι, Δύχτια, Αιγαιοπελαγίτικα ή Περσέας. Οι πιο προχωρημένοι εγκαταστάθηκαν στα νησιά του Διάπορου, χτίζοντας παλάτια μακριά από τα βλέμματα.

Μέχρι πριν λίγα χρόνια πολλά από τα όνειρα εκείνων των εποχών είχαν εκλείψει. Η κρίση έπληξε την παλιά Χαλκιδική και η κατάσταση σε πολλά ξενοδοχεία προμηνυόταν δυσοίωνη. Πολλά μεγάλα ξενοδοχεία που δεν είχαν φροντίσει να συνάψουν σχέσεις με πρακτορεία του εξωτερικού έφτασαν σε δεινή θέση και στα πρόθυρα χρεοκοπίας. Η τεράστια όμως αύξηση αλλοδαπού τουρισμού από βαλκανικές χώρες και από την Ρωσία, ήρθε την κατάλληλη στιγμή να αναστήσει τον τουρισμό της Χαλκιδικής. Τα

τελευταία χρόνια παρατηρείτε τρομερή ανάπτυξη σε πολυτελής ξενοδοχειακές μονάδες για να καλυφθεί η ζήτηση. Η σημερινή εικόνα όχι απλά θυμίζει τις παλιές ένδοξες εποχές, αλλά όπως φαίνεται επαναλαμβάνονται και σε πιο έντονο βαθμό, όπου αυτή τη φορά τις διάσημες ελληνικές και ξένες προσωπικότητες ήρθαν να αντικαταστήσουν, οικονομικά εύρωστοι κάτοικοι των Βαλκανίων και της Ρωσίας.

Όλοι οι παραπάνω λόγοι οδήγησαν τους ιδρυτές της υπό μελέτη ξενοδοχειακής μονάδας στα τέλη της δεκαετίας του 80 να ξεκινήσουν το επιχειρηματικό τους εγχείρημα. Έχοντας τότε στην κατοχή τους μεγάλες παραθαλάσσιες εκτάσεις λίγο έξω από το χωριό-οικισμό της Γερακινής, αποφάσισαν να εκμεταλλευτούν το κύμα που είχαν δημιουργήσει το Πόρτο Καρράς και το Sani Resort και τη στρατηγική θέση των εκτάσεων τους ανάμεσα στα δύο πόδια της Χαλκιδικής. Η ιδέα είχε γεννηθεί, η τοποθεσία και οι εκτάσεις υπήρχαν καθώς και ένα μεγάλο κεφάλαιο. Σε συνδυασμό με τον τότε αναπτυξιακό νόμο και την εύρεση των επιπλέον κεφαλαίων από επιχειρηματίες που ήθελαν να επενδύσουν στο εγχείρημα τους, οι ιδρυτές ήταν έτοιμοι να ξεκινήσουν. Το πλάνο της επιχείρησης περιλάμβανε μία μεγάλη κεντρική μονάδα με 108 δωμάτια και μίνι σουίτες, 95 δωμάτια-σουίτες μπανγκαλόου, 5 εστιατόρια, 4 πισίνες, 2 καφέ-μπαρ και 2 οργανωμένα beach bar. Το σχέδιο υλοποιήθηκε άμεσα και η μονάδα ξεκίνησε τη λειτουργία της το 1989.

2.5 Βασικά στοιχεία του προγράμματος

Φτάνοντας στο σήμερα, και σύμφωνα με την ανάλυση που έγινε παραπάνω για την άνοδο του τουρισμού και μάλιστα με την ανάγκη που υπάρχει για ξενοδοχεία πολυτελείας, τα στελέχη και η διοίκηση αποφάσισαν από κοινού να προχωρήσουν στην αναβάθμιση της επιχείρησης για να ικανοποιήσει την ανάγκη αυτή της αγοράς.

Η πραγματοποίηση της συγκεκριμένης μελέτης αποβλέπει στον έλεγχο της σκοπιμότητας σχετικά με την ανακαίνιση και την αναβάθμιση της υπό εξέταση ξενοδοχειακής μονάδας. Πιο συγκεκριμένα στόχος είναι η ανάδειξη μιας νέας, πιθανής επενδυτικής ευκαιρίας για την ανάπτυξη της προαναφερθείσας μονάδας.

Η μονάδα στοχεύει στην παροχή υπηρεσιών με τον πιο σύγχρονο τρόπο και ταυτόχρονα να είναι ενεργειακά αυτόνομη και πράσινη. Επιπλέον η γεωγραφική της θέση ανάμεσα στα δύο πόδια της Χαλκιδικής θεωρείται ιδιαίτερα ευνοϊκή, και εξυπηρετεί τις ανάγκες των πελατών της τόσο για να φτάσουν στις εγκαταστάσεις της όσο και στην εύκολη πρόσβαση που έχουν σε παραλίες και μέρη και στα δύο πόδια. Το έργο της πρόσβασης και της μετακίνησης από και προς την ξενοδοχειακή μονάδα έχουν διευκολύνει τα τελευταία χρόνια τα έργα οδοποιίας που έχουν γίνει στη Χαλκιδική. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο χρόνος μετάβασης στη μονάδα από το διεθνές αεροδρόμιο Μακεδονία που είναι λιγότερος από μία ώρα, και σχεδόν μία ώρα από τη Θεσσαλονίκη. Στόχος της ξενοδοχειακής μονάδας με την αναβάθμιση αυτή είναι να κατακτήσει σταδιακά αντίστοιχο μερίδιο αγοράς με αυτό που έχουν σήμερα οι μεγάλοι ανταγωνιστές της όπως είναι το Sani Resort, το Pomegranate και το Πόρτο Καρράς. Αρχικά ίσως να μοιάζει με ένα μεγαλεπήβολο σχέδιο για μια επιχείρηση με μεγάλο και εδραιωμένο ανταγωνισμό. Με μια δεύτερη ματιά όμως η επιλογή των ιδρυτών και των μετόχων της μονάδας να αναβαθμίσουν και να ανακαινίσουν την υπάρχουσα μονάδα δεν είναι ουδόλως τυχαία και ουτοπική, καθότι η αυξανόμενη πορεία του τουρισμού, ιδιαίτερα στην περιοχή της Χαλκιδικής, λειτούργησε καταλυτικά στην επιλογή της συγκεκριμένης κίνησης. Εφόσον λοιπόν καθορίστηκε ο τρόπος που επιθυμούν οι ιδρυτές της μονάδας να κινηθούν, κρίνεται αναγκαία η εκπόνηση της συγκεκριμένης μελέτης σκοπιμότητας ούτως ώστε να διαπιστωθεί εάν η επένδυση αυτή θα τους αποφέρει τα βέλτιστα αποτελέσματα σχετικά με το όραμα και τους στόχους που έχουν θέσει.

2.6 Ιστορικό του επενδυτικού σχεδίου

Το ενδιαφέρον για την αναβάθμιση της υπό εξέταση ξενοδοχειακής μονάδας εκδηλώθηκε για πρώτη φορά τον Απρίλιο του 2017 έπειτα από κοινή σκέψη των ιδρυτών και μετόχων της για περαιτέρω ανάπτυξη της ήδη υπάρχουσας μονάδας, τη βελτίωση των μεθόδων που χρησιμοποιεί ως προς την ρύπανση του περιβάλλοντος καθώς και για να ανταποκριθεί στις σύγχρονες ανάγκες του τουρισμού. Κατά τη διάρκεια του Μαΐου πραγματοποιήθηκε διοικητικό συμβούλιο με την παρουσία όλων των μετόχων σχετικά με την διεύθυνση ζητημάτων όπως τι προθέσεις έχει ο κάθε μέτοχος και κατά πόσο συμφωνεί να συμβάλει οικονομικά στην αναβάθμιση της μονάδας αλλά και συζήτηση και απόφαση ανάθεσης του έργου για την πραγματοποίηση της μελέτης σκοπιμότητας. Στις αρχές Ιουνίου ανατέθηκε επισήμως η παρούσα μελέτη με χρονική προθεσμία παράδοσης το Σεπτέμβριο του ίδιου έτους. Αρκετά χρήσιμα στοιχεία για την εκπόνηση της παρούσας μελέτης, παρέχουν επίσημες μελέτες και έρευνες για τον κλάδο των ξενοδοχειακών από την εταιρεία ICAP, τη Stochasis καθώς και από το Σ.Ε.Τ.Ε. και την τράπεζα της Ελλάδος. Επίσης δεδομένα που συλλέξαμε από έρευνες της Ελληνικής Στατιστικής Υπηρεσίας για τον εξεταζόμενο κλάδο ήταν καθοριστικά για την μελέτη μας. Με την συλλογή λοιπόν των παραπάνω στοιχείων, γίνεται η εκπόνηση της παρούσας μελέτης, προκειμένου να κριθεί η βιωσιμότητα και η επιτυχία του επενδυτικού σχεδίου.

2.7 Μελέτη Σκοπιμότητας

2.7.1 Φορέας εκπόνησης μελέτης

Την συγκεκριμένη μελέτη σκοπιμότητας για λογαριασμό της <<Grande Resort>> ανέλαβε να φέρει εις πέρας η Κατασκευαστική Μελετητική και Συμβουλευτική εταιρεία ΕΡΓΟΑΝΑΠΛΑΣΗ Α.Ε.. Συγκεκριμένα τα τμήματα που συνεργάστηκαν για τη συγκεκριμένη μελέτη αποτελούνταν τόσο από οικονομολόγους και άτομα του μάρκετινγκ όσο και από όλων των ειδών μηχανικούς. Η μελέτη σκοπιμότητας πραγματοποιήθηκε με τη σύμφωνη γνώμη των μετόχων. Εκπρόσωπος τους ήταν ο κύριος Γιώργος Μανιάτης, ο οποίος εξουσιοδοτήθηκε για τις τυχόν διαπραγματεύσεις και ανέλαβε την ευθύνη για την υλοποίηση του σχεδίου.

2.7.2 Κόστος Εκπονήσεων της Μελέτης και των Σχετικών Ερευνών

Πίνακας 2.1: Κόστος Εκπονήσεων της Μελέτης και των Σχετικών Ερευνών

A/A	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ
1.	Μελέτη σκοπιμότητας	22.000
2.	Έρευνα αγοράς & Ταξίδια	2.500
3.	Λοιπά έξοδα	500
	Σύνολο	25.000

ΚΕΦΑΛΑΙΟ III

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

3.1 Ορισμός της αγοράς και ανάλυση της δομής της

Αναλύοντας την αγορά θα πρέπει να συμπεριληφθεί ολόκληρο το περιβάλλον στο οποίο πρόκειται να ζήσει η επιχείρηση αλλά ιδιαίτερα σε αυτό που απευθύνεται το οποίο περιλαμβάνει τους υποψήφιους πελάτες, τους προμηθευτές και ολόκληρη την κοινωνία. Έτσι λοιπόν για τη σωστή λειτουργία μιας επιχείρησης θα πρέπει πρώτα να έχει σχεδιασθεί, αναλυθεί και ορισθεί μια συγκεκριμένη αγορά, που έχει θέσει ως στόχο και θα πρέπει στη συνέχεια να αλληλοεπιδρά μαζί της ώστε να μπορεί να έχει πρωταγωνιστικό ρόλο.

Η έρευνα της αγοράς δεν είναι τίποτα περισσότερο από ένα σύνολο τεχνικών για απόκτηση πληροφοριών σχετικών με το περιβάλλον της επιχείρησης και για την πρόβλεψη μελλοντικών τάσεων για να μπορεί να προσαρμόζεται στις αλλαγές. Είναι δύσκολο να βρεθούν όλες οι απαραίτητες πληροφορίες καθώς και η γνώση για την αντιμετώπιση τέτοιων ζητημάτων. Όποτε πρέπει να γίνει η κατάλληλη έρευνα καθώς και μελέτη άλλων αντίστοιχων εταιρειών καθώς και η αναζήτηση στοιχείων στις κατάλληλες κλαδικές μελέτες.

Υπάρχει έντονος ανταγωνισμός που έχει να συναντήσει μία εταιρεία στον κλάδο που είναι τόσο οι ήδη εδραιωμένες επιχειρήσεις αλλά και οι αδήλωτες ενοικιάσεις δωματίων και κατοικιών. Μέσα όμως από σωστό σχεδιασμό και την κατάλληλη στρατηγική, υπάρχει δυνατότητα επιβίωσης και στη συνέχεια καθιέρωσης στο χώρο.

3.1.1 Πελάτες

Η αγορά στην οποία απευθύνονται τα πολυτελή ξενοδοχεία είναι άνθρωποι όλων των ηλικιών και συνήθως αυτοί οι οποίοι έχουν την οικονομική δυνατότητα και επιθυμούν άνεση, πολυτέλεια και ένα ξεχωριστό περιβάλλον για τη διαμονή τους. Είναι προφανές ότι το μέγεθος της αγοράς για την Ελλάδα του σήμερα δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλο. Ταυτόχρονα τα ξενοδοχεία αυτού του είδους απευθύνονται κυρίως σε ξένους τουρίστες οι οποίοι προτιμούν για τις διακοπές τους την Ελλάδα και συγκεκριμένα τη Χαλκιδική.

Τα τελευταία χρόνια στη βόρεια Ελλάδα παρατηρείται ιδιαίτερη αύξηση από τουρίστες οι οποίοι προέρχονται από τα βαλκάνια και τη Ρωσία. Αυτού του είδους οι τουρίστες όπως είναι λογικό κατά την καλοκαιρινή περίοδο επιλέγουν την Χαλκιδική για την εύκολη πρόσβαση και την πληθώρα επιλογών που τους δίνει. Έτσι λοιπόν η σύνθεση του πελατολογίου των ξενοδοχείων της Χαλκιδικής αποτελείται κυρίως από ξένους τουρίστες και πολύ λιγότερο από Έλληνες. Τέλος οι μεγάλες αυτές ξενοδοχειακές μονάδες στα πλαίσια των μεγάλων εγκαταστάσεων τους, περιλαμβάνουν χώρους αναψυχής όπως εστιατόρια, καφέ-μπαρ, πισίνες και οργανωμένες παραλίες, οι οποίοι προσελκύουν και πελάτες εκτός του ξενοδοχείου για να χρησιμοποιήσουν αυτές τις υπηρεσίες.

3.1.2 Ανταγωνιστές

Ο κλάδος των πολυτελών ξενοδοχείων, έχει έντονο το στοιχείο του ανταγωνισμού καθώς μπορεί να αποδώσει πολλά οικονομικά οφέλη στις εταιρείες που ηγούνται. Ο ανταγωνισμός θα μπορούσε να χωριστεί σε δύο επίπεδα.

Αρχικά η επιχείρηση έχει να ανταγωνιστεί εταιρείες εντός του κλάδου των πολυτελών ξενοδοχείων. Ο ανταγωνισμός στο επίπεδο αυτό είναι σχετικά έντονος καθώς στόχος της μονάδας είναι να κερδίσει όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς από άλλα ανταγωνιστικά συγκροτήματα μεταξύ των οποίων ανήκουν μεγάλοι τουριστικοί όμιλοι με καθιερωμένα brand name. Τα συγκροτήματα αυτά είναι μεγάλου βεληνεκούς και συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς. Η υπό μελέτη επιχείρηση έχει σαν στόχο με βάση την ανώτατη ποιότητα και τις σύγχρονες διαδικασίες να κατακτήσει το μεγάλο μερίδιο της αγοράς.

Σε δεύτερο επίπεδο υπάρχει ο γενικός ανταγωνισμός στις υπηρεσίες που αφορούν την πολυτελή διαμονή, που περιλαμβάνει όλων των ειδών τα ενοικιαζόμενα δωμάτια και πολυτελείς βίλες. Ο ανταγωνισμός στο επίπεδο αυτό είναι ιδιαίτερα σκληρός καθώς η επιχείρηση δεν μπορεί να έχει καλή πληροφόρηση του τι συμβαίνει καθώς πολλές ενοικιάσεις πολυτελών δωματίων και ιδιωτικών κατοικιών είναι αδήλωτες και κατά συνέπεια έχουν και πιο ανταγωνιστικές τιμές. Έτσι λοιπόν στόχος της μονάδας είναι να διεκδικήσει πελάτες από αυτού του είδους τους ανταγωνιστές με βάση την πληρότητα των υπηρεσιών που διαθέτει και της πράσινης ταυτότητά της.

3.1.3 Προμηθευτές

Ένα αναπόσπαστο στοιχείο της επιτυχίας ενός προϊόντος-υπηρεσίας και εν συνεχεία μιας επιχείρησης είναι η προμήθεια των καλύτερων πρώτων υλών. Έτσι λοιπόν κρίνεται απαραίτητη η επιλογή αξιόπιστων προμηθευτών, που με την αγάπη, τη γνώση, την προσπάθεια τους μπορούν να προσφέρουν τις κατάλληλες πρώτες ύλες για να βοηθήσουν στην επίτευξη της παραγωγής ξεχωριστών προϊόντων-υπηρεσιών. Η υπό μελέτη επιχείρηση για αυτό το λόγο στράφηκε σε παραγωγούς της περιοχής για να εξασφαλίσει τις ανάγκες της ως προς τις πρώτες ύλες για την εστίαση των πελατών της. Έτσι λοιπόν έχει τη δυνατότητα να συνεργάζεται με παραπάνω από ένα παραγωγούς για να μην υπάρχει ο φόβος έλλειψης πρώτων υλών, στηρίζοντας έτσι την τοπική αγορά και χρησιμοποιώντας μόνο βιολογικά προϊόντα.

3.1.4 Δίαυλοι Διανομής

Οι δίαυλοι διανομής όταν αναφερόμαστε σε παροχή υπηρεσιών και προϊόντων σε συγκεκριμένο χώρο όπως ένα ξενοδοχείο διαφέρουν από τα κλασσικά κανάλια διανομής. Τα κανάλια διανομής εξασφαλίζουν τη μεταφορά του προϊόντος από την παραγωγή στον πελάτη. Στην περίπτωση της ξενοδοχειακής μονάδας το ρόλο αυτό έχουν οι τουριστικές επιχειρήσεις μεταφοράς και οι τουριστικοί πράκτορες. Έτσι λοιπόν η επιχείρηση συνεργάζεται με μεγάλα πρακτορεία του εσωτερικού και του εξωτερικού για την επίτευξη αυτού του σκοπού. Η TUI από τις μεγαλύτερες ταξιδιωτικές και τουριστικές επιχειρήσεις παγκοσμίως με δική της αεροπορική εταιρεία, αποτελεί κύριο συνεργάτη της επιχείρησης, η οποία με το τεράστιο πελατολόγιο της και τον ιδιόκτητο στόλο με λεωφορεία και αεροπλάνα, όχι μόνο εξασφαλίζει την υψηλή πληρότητα του ξενοδοχείου, αλλά αποτελεί και κύριο δίαυλο διανομής. Στη σύγχρονη εποχή και σύμφωνα με την εξέλιξη που έχει γίνει στον κλάδο, σημαντικό ρόλο παίζουν και οι ιστοσελίδες-πράκτορες που πλέουν διακινούν μεγάλο μέρος του τουρισμού. Τέλος ένα μικρότερο ποσοστό στο πελατολόγιο της επιχείρησης, είναι οι πελάτες που κάνουν κράτηση και μεταφέρονται στο ξενοδοχείο μεμονωμένα. Βέβαια η επιχείρηση έχει στην κατοχή της minibus και εταιρικά αυτοκίνητα για τη μεταφορά πελατών από και προς το αεροδρόμιο.

3.2 Γενικά Χαρακτηριστικά του Κλάδου Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις στην Ελλάδα

Ο τουρισμός, σε αντίθεση με τις περισσότερες μεταποιητικές δραστηριότητες ή τις δραστηριότητες του πρωτογενούς τομέα, αποτελεί οριζόντια δραστηριότητα και όχι κάθετη. Δηλαδή, ο τουρισμός αποτελεί μια δραστηριότητα που οριοθετείται από την πλευρά της ζήτησης προϊόντων και υπηρεσιών ενώ οι μεταποιητικές δραστηριότητες ή δραστηριότητες του πρωτογενούς τομέα αποτελούν δραστηριότητες παραγωγής και προσφοράς προϊόντων. Για παράδειγμα, ο μεταλλουργικός κλάδος συγκροτείται από τις εταιρείες παραγωγής προϊόντων μετάλλου και ο κλάδος των σιτηρών από τις αγροτικές επιχειρήσεις που παράγουν σιτηρά. Αντίθετα, η δραστηριότητα του τουρισμού επιδρά σε πολλούς κλάδους της οικονομίας, όπως μεταφορές (π.χ. ταξίδι με αεροπλάνο και transfer με λεωφορείο), διαμονής (σε ξενοδοχείο ή αλλού), εστίασης (σε εστιατόρια ή bar εντός ή εκτός του χώρου διαμονής), διασκέδασης (περιλαμβανομένων των επισκέψεων σε αξιοθέατα) και κατανάλωσης σε καταστήματα. Έτσι ο τουρισμός αποτελεί μια δραστηριότητα που ούτως ή άλλως αφορά πολλά και διάφορα μέρη του κοινωνικού και παραγωγικού ιστού μιας χώρας.

Η σημαντικότητα του τουρισμού στην διαμόρφωση του ΑΕΠ της χώρας και της απασχόλησης θα αναλυθεί κατωτέρω. Επιγραμματικά αναφέρουμε ότι ο τουρισμός αποτελεί τα τελευταία χρόνια για την ελληνική οικονομία το ανάχωμα στην ύφεση και την ατμομηχανή για την μείωση της ανεργίας. Επίσης, ο κλάδος του τουρισμού είναι ένας από τους λίγους τομείς που παρουσιάζουν επενδυτικό ενδιαφέρον και λόγω της σημασίας του μπορεί να αποτελέσει βασικό μοχλό για την επάνοδο της χώρας στην ανάπτυξη. Λόγω δε της μεγάλης διασποράς των τουριστικών προορισμών ανά την χώρα, ο τουρισμός παίζει καταλυτικό ρόλο στην διαμόρφωση του εθνικού εισοδήματος σε πολλές Περιφέρειες της χώρας. Στον αντίποδα, ο τουρισμός έχει έντονη εποχικότητα λόγω του ότι οι διακοπές για Ήλιο & Θάλασσα, που όμως αποτελούν και την μεγαλύτερη Ευρωπαϊκή προϊόντική αγορά, αποτελούν το βασικό τουριστικό προϊόν της χώρας.

Δεδομένης της σημασίας του τουρισμού για την ελληνική οικονομία, η αποτύπωση των οικονομικών μεγεθών του αποτελεί προϋπόθεση για την διαμόρφωση και διατύπωση απόψεων και επιλογών ως προς την στρατηγική που πρέπει να ακολουθηθεί στον ελληνικό τουρισμό για την ανάπτυξή του και την επίλυση των προβλημάτων του. Το

παρόν κεφάλαιο αποσκοπεί στο να συμβάλλει στην κατεύθυνση αυτή προσφέροντας μια βάση συζήτησης αποτυπώνοντας τα ακόλουθα μεγέθη του ελληνικού τουρισμού:

- Την συμβολή του τουρισμού στην διαμόρφωση του ΑΕΠ της ελληνικής οικονομίας μέσω αναλυτικής καταγραφής και αποτύπωσης των μεγεθών για τον Εισερχόμενο Τουρισμό, τον Εγχώριο Τουρισμό, τις Επενδύσεις στον Τουρισμό και τις Έμμεσες και Προκαλούμενες Επιδράσεις του στην οικονομία.
- Την συμβολή του τουρισμού στη διατήρηση ισορροπίας στο Ισοζύγιο Πληρωμών της χώρας.
- Την συμβολή του τουρισμού στην απασχόληση.

Ο τουριστικός κλάδος αποτέλεσε τον βασικό κρίκο στη διαμόρφωση της εγχώριας ανάκαμψης με αύξηση των αφίξεων κατά 22,2% και των εισπράξεων κατά 11,1%. Ωστόσο, οι παρεχόμενες υπηρεσίες δεν κατάφεραν να ανταποκριθούν πλήρως στις ανάγκες της ζήτησης, καθώς η ξαφνική άνοδος του τουρισμού ήταν μη αναμενόμενη και η εγχώρια προσφορά παρουσίασε αδυναμίες ως προς την κάλυψη της ζήτησης. Πάραυτα, η ανοδική τάση της τουριστικής βιομηχανίας αντανάκλα τόσο την αύξηση της παγκόσμιας ζήτησης όσο και το συγκριτικό πλεονέκτημά της ως προς την υψηλή εγχώρια ανταγωνιστικότητα σε σχέση με άλλες χώρες παγκοσμίως.

Συγκεκριμένα, σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία οι συνολικές αφίξεις να ξεπερνούν τα 26 εκατ. άτομα ενώ οι συνολικές εισπράξεις από τον εξωτερικό τουρισμό ξεπερνούν τα 14 δις€. Λόγω της πρόσφατης αύξησης του ΦΠΑ από 6,5% σε 13%, δημιουργήθηκε μείωση των κερδών.

3.3 Η συμβολή του τουρισμού στην ελληνική κοινωνία

3.3.1 Επενδύσεις στον τουρισμό και έμμεσα οφέλη

Σύμφωνα με εκτιμήσεις του ΙΝΣΕΤΕ¹, το σύνολο των επενδύσεων των ξενοδοχείων το 2014 ανήλθε σε ~ € 785 εκ. Από το ποσό αυτό ένα μέρος αφορά σε εισαγόμενα αγαθά και υπηρεσίες και το υπόλοιπο σε αγαθά και υπηρεσίες εγχώριας προστιθέμενης αξίας. Το ποσοστό εγχώριας προστιθέμενης αξίας εκτιμάται σε 59,0% στις νέες κατασκευές και 44,0% στις ανακαινίσεις. Συνεπώς, η επένδυση του ξενοδοχειακού κλάδου για το 2014, καθαρή από εισαγωγές, ανέρχεται σε € 400 εκ. Σύμφωνα με το IOBE (2012), τα έσοδα των καταλυμάτων, που δεν περιλαμβάνουν μόνο ξενοδοχεία αλλά και ενοικιαζόμενα δωμάτια, βίλλες κλπ., αντιπροσωπεύουν το 45,0% της τουριστικής δραστηριότητας. Ελλείπει στοιχείων για τους άλλους κλάδους, αλλά και λαμβάνοντας υπόψη ότι ο ξενοδοχειακός κλάδος προσφέρει μόνο ένα μέρος των καταλυμάτων, μπορεί κανείς αναλογικά να εκτιμήσει το σύνολο της επένδυσης των άλλων κλάδων σε τουλάχιστον € 960 εκ. Αναγνωρίζοντας ότι, σε σχέση με τους άλλους κλάδους που εξυπηρετούν τον τουρισμό, ο ξενοδοχειακός κλάδος είναι συγκριτικά μεγαλύτερης εντάσεως κεφαλαίου, απομειώνεται το ποσό αυτό κατά το 1/3 και εκτιμούμε την συνολική δαπάνη των άλλων κλάδων σε ~ € 640 εκ.

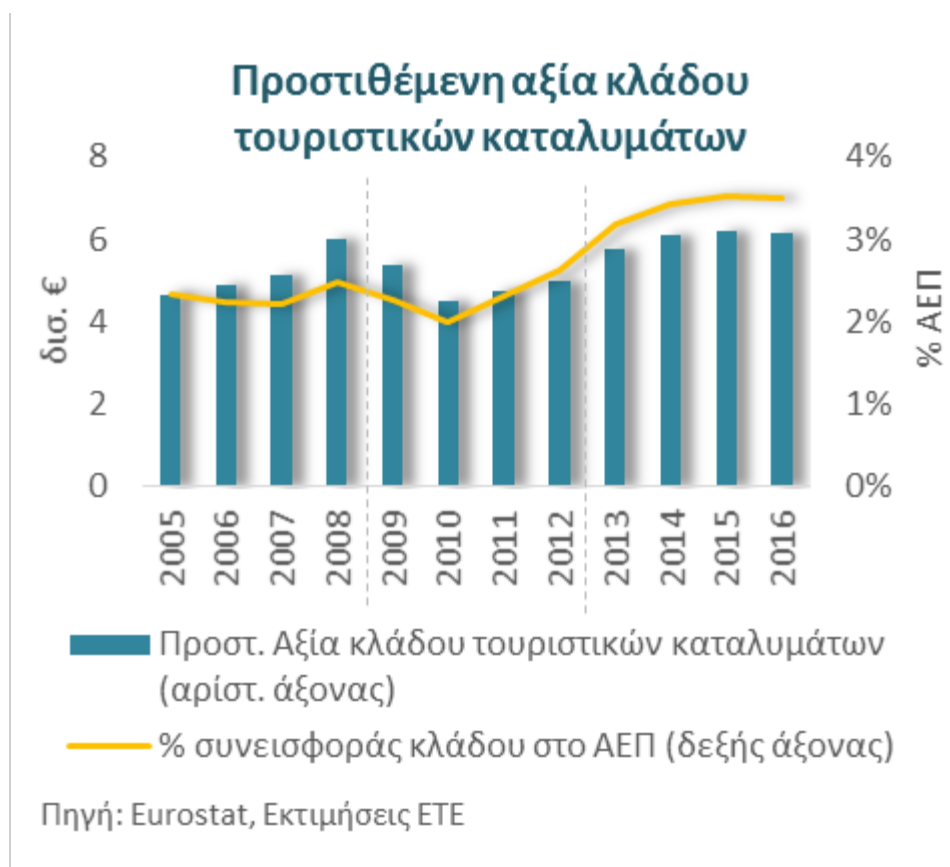
Συγκρινόμενοι με τον ξενοδοχειακό κλάδο, οι άλλοι κλάδοι έχουν επίσης χαμηλότερη αναλογία εγχώριας δαπάνης στις επενδύσεις λόγω του ότι επενδύουν περισσότερο σε μηχανήματα και εξοπλισμό και λιγότερο σε κτίρια· συντηρητικά, η εγχώρια δαπάνη εκτιμάται σε 1/3 της συνολικής επένδυσης. Συνεπώς η επένδυση των άλλων κλάδων για το 2014, επίσης καθαρή από εισαγωγές, εκτιμάται σε € 215 εκ. Βάσει των παραπάνω, το σύνολο της επενδυτικής δραστηριότητας του τουρισμού για το 2014 υπερβαίνει τα € 1,4 δισ. μικτά, εκ των οποίων € 615 εκ αφορούν σε εγχώρια δαπάνη. Ελλείπει άλλων στοιχείων εκτιμούμε το ίδιο ποσό και για το 2015 και για το 2016.

Σύμφωνα με το IOBE (2012), κάθε € 1,0 που δημιουργεί η τουριστική δραστηριότητα, δημιουργεί έμμεση και προκαλούμενη πρόσθετη οικονομική δραστηριότητα € 1,2 και άρα, συνολικά, δημιουργεί € 2,2 ΑΕΠ. Δηλαδή, ο πολλαπλασιαστής της τουριστικής δραστηριότητας ανέρχεται σε 2,2.

3.3.2 Η συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ

Σύμφωνα με την 1η εκτίμηση της ΕΛΣΤΑΤ, το ΑΕΠ της χώρας, σε τρέχουσες τιμές, το 2016 διαμορφώθηκε στα € 175.888 εκ. οριακά αυξημένο κατά +0,1% σε σύγκριση με το 2015 (€ 175.697 εκ.). Συνοψίζοντας τα στοιχεία για τον τουρισμό που παραθέσαμε παραπάνω και συγκρίνοντάς τα και με το ΑΕΠ της χώρας προκύπτει η ακόλουθη εικόνα:

- Η άμεση συνεισφορά του τουρισμού στη διαμόρφωση του ΑΕΠ ανήλθε στο 9,6% ή σε περίπου € 16,9 δισ. μειωμένη κατά -3,5% σε σύγκριση με το 2015
- Συνυπολογίζοντας και τα πολλαπλασιαστικά οφέλη, η συνολική συνεισφορά ανέρχεται μεταξύ € 37,3 και € 44,9 δισ., δηλαδή κυμάνθηκε μεταξύ 21,2% του ΑΕΠ και 25,5% του ΑΕΠ, καθιστώντας τον τουρισμό βασικό πυλώνα της Ελληνικής οικονομίας,
- Περισσότερο από το 90,0% του εισοδήματος της τουριστικής δραστηριότητας προέρχεται από το εξωτερικό, καθιστώντας τον τουρισμό σχεδόν αμιγώς εξαγωγική δραστηριότητα.



Διάγραμμα 3.1 : Συνεισφορά τουριστικών καταλυμάτων στο ΑΕΠ

Πηγή : Εθνική τράπεζα

Πίνακας 3.1 : Βασικά οικονομικά μεγέθη σε σχέση με τον τουρισμό

Πηγή : Τράπεζα της Ελλάδος

Μέγεθος (τρέχουσες τιμές)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ΑΕΠ	185.265	193.049	208.621	223.160	233.197	231.081	222.151	208.531	193.347	182.054
Ισοζύγιο Υπηρεσιών	15.467	15.698	15.337	16.591	17.136	12.640	13.249	14.630	15.139	16.979
Ταξιδιωτικό Ισοζύγιο	8.037	8.591	8.973	8.833	8.957	7.976	7.455	8.238	8.599	10.317
Εισπράξεις	10.347	10.729	11.356	11.319	11.635	10.400	9.145	9.611	10.443	12.152
Πληρωμές	2.310	2.445	2.382	2.485	2.679	2.424	2.156	2.266	1.843	1.835
Ως ποσοστό % Ταξιδιωτικού Ισοζυγίου στο ΑΕΠ	4,3%	4,5%	4,3%	4,0%	3,8%	3,5%	3,4%	4,0%	4,4%	5,7%
Ως ποσοστό % Ταξιδιωτικού Ισοζυγίου στο Ισοζύγιο υπηρεσιών	52,0%	54,7%	58,5%	53,2%	52,3%	63,1%	56,3%	56,3%	56,8%	60,8%

3.3.3 Η συμβολή του τουρισμού στο ισοζύγιο πληρωμών

Ο τουρισμός αποτελεί μια από τις σημαντικότερες πηγές εσόδων της χώρας που εξισορροπούν το Ισοζύγιο πληρωμών. Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία, προκύπτει η εξαιρετικά μεγάλη σημασία του τουρισμού και για την κάλυψη του ελλείμματος του ισοζυγίου αγαθών. Συγκεκριμένα, για το 2016 οι ταξιδιωτικές εισπράξεις κάλυψαν το 80,0% του ελλείμματος του ισοζυγίου αγαθών. Μάλιστα αν συνυπολογιστούν και τα έσοδα μεταφορών που η ΤτΕ υπολογίζει σε άλλους κωδικούς του ισοζυγίου πληρωμών, τότε η συμβολή του εισερχόμενου τουρισμού στην κάλυψη του ελλείμματος ισοζυγίου αγαθών φτάνει το 90,0%.

Επίσης, εξαιρουμένων εξαγωγών καυσίμων και πλοίων, οι εισπράξεις από τον τουρισμό το 2016 αντιπροσωπεύουν το 73,0% των εισπράξεων από τις εξαγωγές όλων των άλλων προϊόντων (αγροτικά, βιομηχανικά, κλπ.) που εξάγει η χώρα. Αν στις ταξιδιωτικές εισπράξεις συνυπολογισθούν και οι εισπράξεις από αερομεταφορές και θαλάσσιες μεταφορές από τον εισαγόμενο τουρισμό, τότε το σύνολο είναι σχεδόν ίσο με το 82,0% του συνόλου των εισπράξεων από τις εξαγωγές κάθε μορφής αγαθών που κάνει η χώρα πλην πλοίων και καυσίμων.

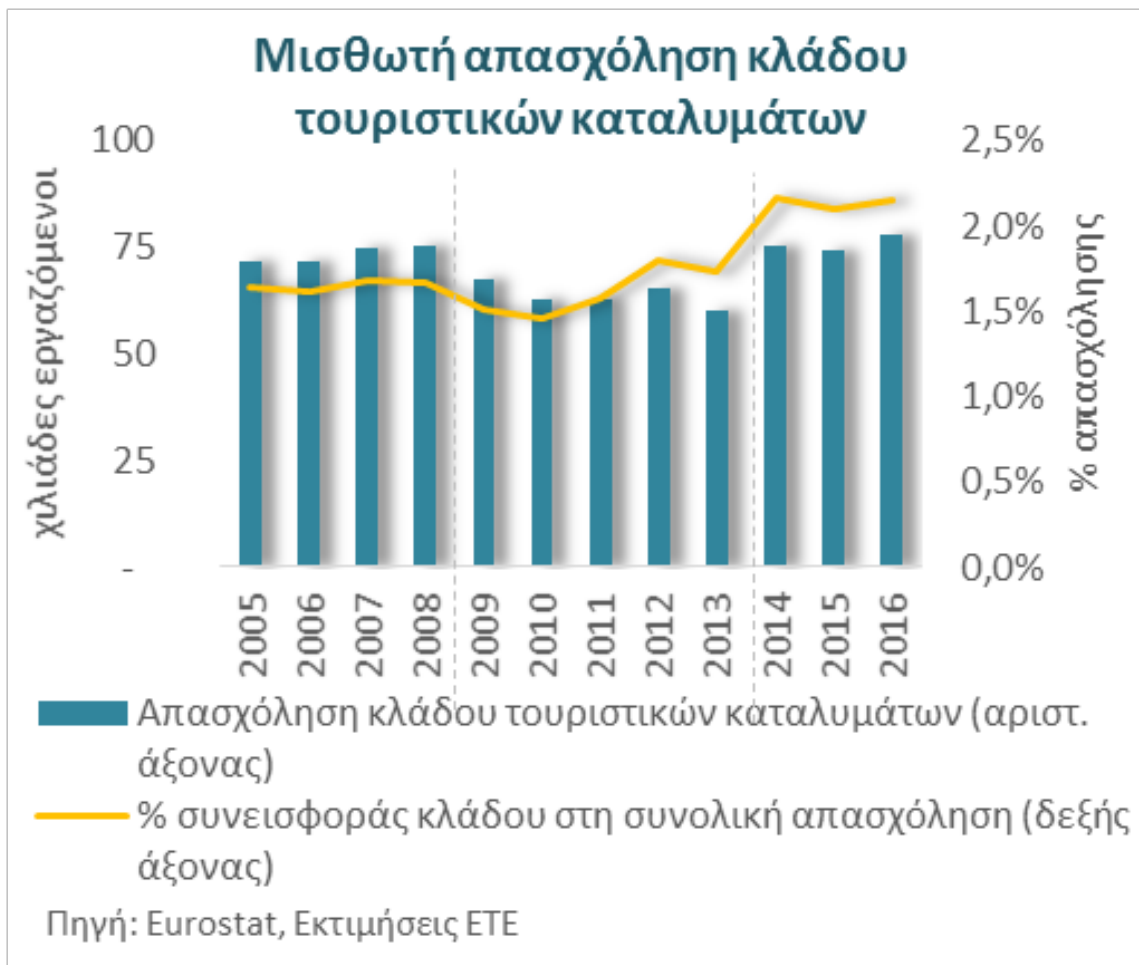


Πηγή: Eurostat, Εκτιμήσεις ΕΤΕ

Διάγραμμα 3.2 : Ισοζύγιο υπηρεσιών
Πηγή : Εθνική Τράπεζα

3.3.4 Τουρισμός και απασχόληση

Ο τουρισμός, εκτός από την μεγάλη συμβολή του στο ΑΕΠ της χώρας έχει μεγάλη συμβολή και στην απασχόληση και, τα τελευταία χρόνια, έχει συμβάλει σημαντικά στην μείωση της ανεργίας. Τα καταλύματα και η εστίαση αντιπροσωπεύουν το 63,3% της τουριστικής δαπάνης στην Ελλάδα. Αν αντίστοιχη είναι και η συμβολή των δύο αυτών κλάδων στην απασχόληση σε δραστηριότητες που σχετίζονται με τον τουρισμό, μπορούμε να συνάγουμε ότι το σύνολο της απασχόλησης που δημιουργήσε ο τουρισμός κατά την αιχμή του 2016 εκτιμάται σε 602 χιλιάδες εργαζόμενους ή το 16,0% της συνολικής απασχόλησης. Αν συνυπολογισθούν, με πολλαπλασιαστική αντίστοιχο του ΑΕΠ (2,2 ή 2,65), τότε η συνολική απασχόληση (άμεση και έμμεση) που δημιουργεί ο τουρισμός ανέρχεται στο 35,0% έως 43,0% του συνόλου.



Διάγραμμα 3.3 : Συνεισφορά κλάδου καταλυμάτων στην απασχόληση

Πηγή : Εθνική Τράπεζα

3.4 Ανάλυση της αγοράς

3.4.1 Εισερχόμενος Τουρισμός

Το 2016 η Ελλάδα υποδέχθηκε σχεδόν 24,8 εκ. τουρίστες, μόνιμους κατοίκους άλλων χωρών και εισέπραξε σχεδόν €12,8 δισ. Η εικόνα για το 2016 αναφορικά με την επιλογή του μεταφορικού μέσου των τουριστών που επιλέγουν την Ελλάδα για τις διακοπές τους είναι σχεδόν ίδια με τα προηγούμενα χρόνια. Συγκεκριμένα, το αεροπλάνο (66,0%) εξακολουθεί να αποτελεί το κύριο μεταφορικό μέσο και ακολούθως το αυτοκίνητο 31,0% και το πλοίο 3,0%. Το ποσοστό των τουριστών που επιλέγουν το τρένο ως μέσο μεταφοράς για το ταξίδι τους στην Ελλάδα είναι αμελητέο. Αναφορικά με τα έσοδα, παρατηρείται έντονη εποχικότητα, με το 62,6% των εσόδων να καταγράφεται

στο 3ο τρίμηνο του έτους. Αντίστοιχα, στο 2ο τρίμηνο του έτους που σηματοδοτεί την έναρξη της τουριστικής περιόδου καταγράφεται το 25,5% των εσόδων. Πράγμα εύλογο μιας και στα δύο αυτά τρίμηνα καταγράφεται το 79,5% των συνολικών αφίξεων στην χώρα μας. Για το 1ο και 4ο τρίμηνο του έτους, τόσο οι αφίξεις όσο και τα έσοδα είναι συγκριτικά μικρότερα, με το 1ο τρίμηνο να καταγράφει το 6,5% των αφίξεων και το 4,0% των εσόδων και το 4ο τρίμηνο το 13,9% των αφίξεων και 10,7% των εσόδων. Επίσης, η εικόνα των αφίξεων και των εσόδων καταδεικνύουν την εξάρτηση του τουρισμού της χώρας μας από το κυρίαρχο προϊόν, Ήλιος & Θάλασσα, καθώς από την έναρξη μέχρι την λήξη της καλοκαιρινής περιόδου (Απρίλιος – Σεπτέμβριος) καταγράφεται το 79,5% των αφίξεων και το 88,1% των εσόδων.

Το 2016, ο εισερχόμενος τουρισμός παρουσίασε αύξηση αφίξεων (+5,1%) ενώ αντίθετα τα έσοδα για πρώτη φορά τα 4 τελευταία χρονιά εμφάνισαν μείωση (-6,8%). Η αύξηση των διανυκτερεύσεων ήταν αισθητά μικρότερη των αφίξεων (+2,9%).

Πίνακας 3.2: Βασικά μεγέθη εισερχόμενου τουρισμού 2015-2016

	2015	2016	ΔΙΑΦΟΡΑ %
ΕΣΟΔΑ (εκ. Ευρώ)	13.679	12.755	-6,8
ΔΙΑΝ/ΣΕΙΣ (χιλ.)	185.027	190.402	2,9
ΑΦΙΞΕΙΣ (χιλ.)	23.599	24.799	5,1
ΜΕΣΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ	7,8	7,7	-2,1
ΜΕΣΗ ΔΑΠΑΝΗ / ΑΤΟΜΟ	579,6	514,3	-11,3
ΔΑΠΑΝΗ / ΔΙΑΝ/ΣΗ	73,9	66,9	-9,5

Η Μέση κατά Κεφαλήν Δαπάνη (ΜΚΔ) εμφανίζει μείωση κατά -11,3% που οφείλεται πρωτίστως στην μείωση της Δαπάνης ανά Διανυκτέρευση (-9,5%) και δευτερευόντως στην μείωση της Μέσης Διάρκειας Παραμονής (-2,1%). Όπως εκτενώς αναλύεται στο Στατιστικό Δελτίο Νο. 28, υπήρχε μια γενικευμένη μείωση της ΜΚΔ και σε ανταγωνιστικούς προορισμούς πλην όμως μικρότερου μεγέθους. Βάσει της ακολουθούμενης μεθοδολογίας για την καταγραφή των εσόδων, αυτά δεν περιλαμβάνουν το μέρος της δαπάνης του τουρίστα που παρέμεινε πρωτογενώς στο εξωτερικό, π.χ. η αμοιβή και το κέρδος του Tour Operator, αλλά περιλαμβάνουν μόνο το μέρος της δαπάνης του τουρίστα που καταναλώθηκε στην Ελλάδα, π.χ. το έσοδο του ξενοδοχείου ή τη δαπάνη του τουρίστα στα καταστήματα.



Διάγραμμα 3.4 : Αφίξεις αλλοδαπών τουριστών

3.4.2 Εγχώριος Τουρισμός

Η τελευταία διαθέσιμη εκτίμηση της δαπάνης του εγχώριου τουρισμού είναι η «Έρευνα Διακοπών» της ΕΛΣΤΑΤ για το 2015. Σύμφωνα με την έρευνα αυτή, η εγχώρια τουριστική δαπάνη για ταξίδια άνω της 1 διανυκτέρευσης ήταν € 1.264 εκ. όταν για το 2014 ήταν € 1.352 εκ., δηλαδή συρρικνωμένη κατά 6,5% σε σχέση με το 2014. Αξίζει να σημειωθεί ότι το 2008, η αντίστοιχη δαπάνη ήταν € 3.868 εκ. Δηλαδή, κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης, ο εγχώριος τουρισμός μειώθηκε κατά περίπου 67,0%.

Η εικόνα αυτή αναδεικνύεται και από τον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 3.3: Για ταξίδια με τουλάχιστον 4 διανυκτερεύσεις
 Πηγή : ΕΛΣΤΑΤ

	2008	2013	2014	2015	ΔιΦΟΡΑ %
ΤΑΞΙΔΙΑ	6.831.852	3.257.771	3.743.868	3.368.957	-50,7
ΔΑΠΑΝΗ (€)	3.159.801.317	1.027.761.500	1.137.771.331	1.059.551.179	-66,5
ΜΚΔ (€)/ΤΑΞΙΔΙ	463	315	304	315	-32,0

Μεταξύ 2008 και 2015, λόγω της κρίσης:

- Ο αριθμός των ταξιδιών με τουλάχιστον 4 διανυκτερεύσεις μειώθηκε κατά - 50,7%,
- Η ΜΚΔ ανά ταξίδι μειώθηκε κατά -32,0%,
- Ως αποτέλεσμα, η συνολική δαπάνη μειώθηκε κατά - 66,5%.

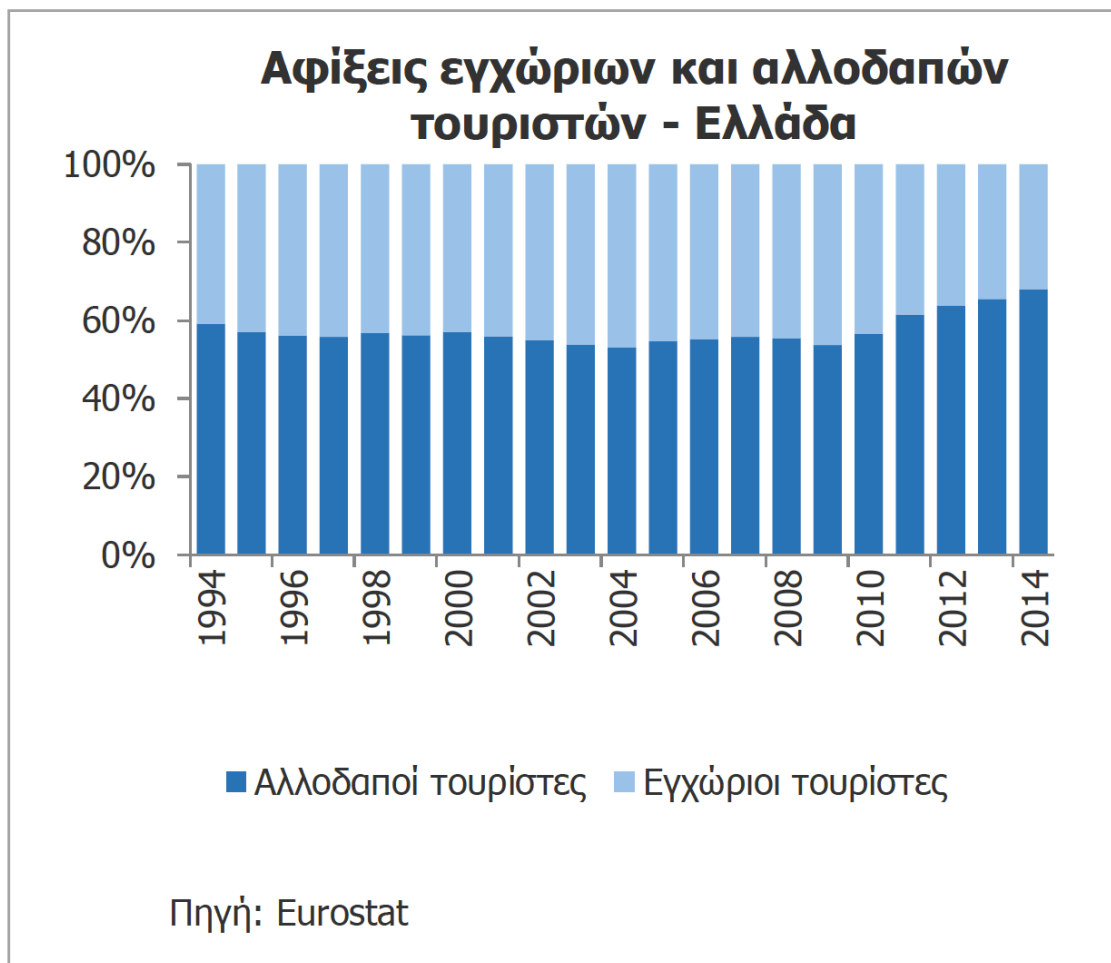
Πίνακας 3.4: Για ταξίδια με τουλάχιστον 1 διανυκτέρευση

	2014	2015	ΔΙΑΦΟΡΑ %
ΤΑΞΙΔΙΑ	5.340.163	4.841.525	-9,3
ΔΑΠΑΝΗ (€)	1.352.466.146	1.264.125.934	-6,5
ΜΚΔ (€)/ΤΑΞΙΔΙ	253	261	3,1

Για ταξίδια με τουλάχιστον 1 διανυκτέρευση, προκύπτει ότι:

- ο αριθμός των ταξιδιών μειώθηκε κατά -9,3%,
- η Μέση κατά Κεφαλή δαπάνη ανά ταξίδι αυξήθηκε κατά +3,1%,
- ενώ η συνολική δαπάνη μειώθηκε κατά -6,5%.

Σύμφωνα με τα στοιχεία των αεροπορικών αφίξεων εσωτερικού και ακτοπλοΐας, το 2016 καταγράφεται σημαντική αύξηση του εγχώριου τουρισμού σε σχέση με το 2015 (που ήταν έτος εξαιρετικά υψηλής οικονομικής ανασφάλειας). Συνεπώς η ταξιδιωτική δαπάνη του εγχώριου τουρισμού για το 2016 εκτιμάται σε € 1.365 εκ., αυξημένη κατά 8% σε σχέση με το 2015.



Διάγραμμα 3.5 : Αναλογία εγχώριων και αλλοδαπών τουριστών στην Ελλάδα

3.4.3 Προσδιοριστικοί παράγοντες ζήτησης

Η τουριστική κίνηση επηρεάζεται από πλήθος παραγόντων, οι οποίοι σχετίζονται με:

- **Το οικονομικό/κοινωνικό/πολιτικό περιβάλλον:** Ο ρυθμός ανάπτυξης της οικονομίας, το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών, οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, η ανεργία, το γενικό πολιτικό κλίμα και οι πολιτικές σχέσεις μεταξύ χωρών είναι παράγοντες που επηρεάζουν την ζήτηση για τουριστικές υπηρεσίες και ειδικότερα για ξενοδοχειακές.
- **Τις υποδομές/τεχνολογία:** Οι υποδομές μεταφορών (λιμάνια, αεροδρόμια, μαρίνες, οδικά δίκτυα), τα διαθέσιμα μεταφορικά μέσα αλλά και οι υπηρεσίες επικοινωνίας/ internet διαμορφώνουν την ζήτηση για το ξενοδοχειακό προϊόν της χώρας.

- **Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των τουριστών:** Το μορφωτικό επίπεδο, η ηλικιακή δομή καθώς και το φύλο επηρεάζουν την ζήτηση για ξενοδοχειακές υπηρεσίες.
- **Την εποχικότητα του τουριστικού προϊόντος:** Οι κλιματικές συνθήκες και τα γεωγραφικά χαρακτηριστικά διαμορφώνουν την εποχικότητα του τουριστικού προϊόντος που επηρεάζει γενικότερα τη ζήτηση του.
- **Την ελκυστικότητα του τουριστικού προϊόντος:** Η ελκυστικότητα του προϊόντος διαμορφώνεται τόσο από τους παραπάνω παράγοντες όσο και από τον βαθμό αποτελεσματικότητας της προβολής- προώθησης του στις χώρες προέλευσης των τουριστών. Σημαντική παράμετρο της προβολής αυτής αποτελεί η ικανοποίηση που λαμβάνουν οι τουρίστες για τις υπηρεσίες που τους παρέχονται.

Για την ζήτηση ξενοδοχειακών υπηρεσιών στην Ελλάδα ο εισερχόμενος τουρισμός έχει ιδιαίτερη σημασία καθώς οι κυριότεροι πελάτες των ελληνικών ξενοδοχείων είναι οι αλλοδαποί τουρίστες, οι οποίοι επισκέπτονται την χώρα για διακοπές κυρίως κατά τους καλοκαιρινούς μήνες.

3.4.4 Προσδιορισμός Μελλοντικής Ζήτησης

Η πρόβλεψη της μελλοντικής ζήτησης αποτελεί ένα από τα πιο δύσκολα στοιχεία της έρευνας μάρκετινγκ, καθώς είναι αυτή που θα προσδιορίσει το μέγεθος του επενδυτικού σχεδίου και τους πόρους που απαιτούνται για την επιτυχή πορεία του. Επομένως, προκειμένου να προσδιορίσουμε την εξέλιξη της μελλοντικής ζήτησης με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια, θα πρέπει να εξετάσουμε ποιοτικές και ποσοτικές πληροφορίες της αγοράς στην οποία ανήκει η υπό μελέτη μονάδα αλλά και αυτής που στοχεύει να εισέλθει. Με βάση την ανάλυση που προηγήθηκε διαπιστώνουμε ότι όλοι οι παραπάνω παράγοντες επηρεάζουν τη ζήτηση, σε διαφορετικό βαθμό ο καθένας. Παρακάτω γίνεται πρόβλεψη της μελλοντικής ζήτησης του προϊόντος από το 2018 έως το 2022 λαμβάνοντας υπόψη τόσο τη μεταβολή στην ζήτηση (κατανάλωση), των προηγούμενων ετών όσο και τους προσδιοριστικούς παράγοντες της ζήτησης που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Πίνακας 3.5: Προσδιορισμός μελλοντικής ζήτησης

ΕΤΟΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ	ΡΥΘΜΟΣ ΜΕΤΑΒΟΛΗΣ
2018	70%	-
2019	77%	+10%
2020	80%	+5%
2021	85%	+5%
2022	91%	+8%

Όπως φαίνεται από τον πάνω πίνακα, η μελλοντική συνολική ζήτηση παρουσιάζεται ολοένα και μεγαλύτερη από χρόνο σε χρόνο. Αυτό οφείλεται κατά κύριο λόγο στην αναμενόμενη αύξηση της μελλοντικής ζήτησης από τον εισερχόμενο τουρισμό. Αυτό αν και δεν είναι ο κύριος στόχος της υπό μελέτη επιχείρησης, είναι ένα δείγμα για δυνατότητα επέκτασης και μακροχρόνιας βιωσιμότητας, ανεξάρτητα από τις κοινωνικές, πολιτικές και οικονομικές συνθήκες στο ασταθές Ελληνικό περιβάλλον.

3.5 Ανάλυση του εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος (PEST)

Σημαντικό είναι να γίνει ανάλυση και του ευρύτερου περιβάλλοντος στο οποίο βρίσκεται η μονάδα. Προκειμένου να διαμορφωθεί η στρατηγική της επιχείρησης, πρέπει πρώτα να αξιολογηθεί κάθε πληροφορία του γενικευμένου περιβάλλοντος και να προβλεφθούν οι πιθανές συνέπειες της στην πορεία και την επιτυχία της επιχείρησης. Οι δυνάμεις του περιβάλλοντος είναι πολλές και συνεχώς μεταβαλλόμενες, επηρεάζοντας όλους τους κλάδους της οικονομίας γενικότερα. Στην παρούσα μελέτη θα γίνει μία PEST ανάλυση που θα αφορά δηλαδή τους τέσσερις πιο σημαντικούς παράγοντες, τους Πολιτικούς, Οικονομικούς, Κοινωνικούς και Τεχνολογικούς.

3.5.1 Πολιτικοί Παράγοντες (Political)

Όσο αναφορά τους πολιτικούς παράγοντες υπάρχουν μία σειρά από κυβερνητικές πολιτικές που σε άλλες περιπτώσεις αποτελούν τροχοπέδη για την ανάπτυξη του

κλάδου και σε άλλες λειτουργούν ευνοϊκά ως προς αυτόν. Αρνητικές συνέπειες έχουν τόσο οι κυβερνητικές αποφάσεις για συνεχή αύξηση της φορολογίας όσο και ο πληθμελής πολλές φορές έλεγχος από τους αρμόδιους κρατικούς φορείς που αφορά τις παράνομες ενοικιάσεις σπιτιών. Βέβαια, υπάρχει και μία σειρά νομοθεσιών τόσο της Ελληνικής κυβέρνησης όσο και της Ευρωπαϊκής Ένωσης, που προσπάθησε να μειώσει την ανεργία και να βοηθήσει στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων με τη πρόσληψη επιδοτούμενων ανέργων, με κίνητρα όπως επιδοτήσεις και ποινολόγιο για όσους απασχολούν εργαζόμενους χωρίς ασφάλιση. Ακόμα οι εμπορικές συμφωνίες που έχουν πραγματοποιηθεί μεταξύ της Ελλάδας και άλλων χωρών είναι πολλές, ενώ παράλληλα έχουν εγκριθεί επιχορηγήσεις που δίνουν την δυνατότητα ένταξης νέων και αναβάθμισης υφιστάμενων επιχειρήσεων στον κλάδο.

3.5.2 Οικονομικοί Παράγοντες (Economical)

Οι κύριες οικονομικές δυνάμεις που βρίσκονται πίσω από τις τρέχουσες εξελίξεις στην αγορά των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων εντοπίζονται:

α) στην επίμονη ύφεση που διέρχεται η ελληνική οικονομία, η οποία έχει οδηγήσει σε τεράστια αύξηση της ανεργίας, μείωση των μισθών, δραματική συρρίκνωση των διαθέσιμων εισοδημάτων που τροφοδοτείται και από τη δραστική αύξηση των συντελεστών των άμεσων και έμμεσων φόρων.

β) Στις αυξήσεις στις τιμές των τουριστικών καταλυμάτων, ως αποτέλεσμα του νέου φόρου διαμονής στα ξενοδοχεία από το 2018. Επιβάλλεται κλιμακούμενος φόρος διαμονής στα ξενοδοχεία και τα ενοικιαζόμενα δωμάτια-διαμερίσματα, ο οποίος θα ανέρχεται ανά ημερήσια χρήση δωματίου σε 0,5 ευρώ για ξενοδοχεία 1-2 αστέρων και για ενοικιαζόμενα δωμάτια-διαμερίσματα, 1,5 ευρώ για ξενοδοχεία 3 αστέρων, 3 ευρώ για ξενοδοχεία 4 αστέρων, 4 ευρώ για ξενοδοχεία 5 αστέρων.

Σημειώνεται ότι το 2015 αυξήθηκε κατά 100% ο ΦΠΑ στις υπηρεσίες διαμονής –από το 6,5% στο 13%–, ενώ ο ΦΠΑ στην εστίαση ανέβηκε από το 13% στο 23% και μετά στο 24%. Με την επιβολή του τέλους διανυκτέρευσης η επιπλέον επιβάρυνση για μία μέση ξενοδοχειακή μονάδα 4 αστέρων μπορεί να συγκριθεί με αύξηση του ΦΠΑ διαμονής σε συντελεστή που θα αγγίζει το 22%. Την ίδια στιγμή, σε ανταγωνίστριες χώρες ο ΦΠΑ διαμονής βρίσκεται σε πολύ χαμηλότερα επίπεδα. Για παράδειγμα, στην Πορτογαλία ισχύει στο 6%, στη Μάλτα στο 7%, στην Κύπρο και στην Τουρκία στο 8%, στη Βουλγαρία στο 9%, ενώ στη Γαλλία, στην Ιταλία και στην Ισπανία στο 10%.

Ταυτόχρονα οι διαδοχικές αυξήσεις του Ειδικού Φόρου Κατανάλωσης που επιβάλλεται στα οινοπνευματώδη ποτά (ΕΦΚΟΠ) και στον καφέ , αλλά και η αύξηση του συντελεστή ΦΠΑ αυξάνουν το κόστος λειτουργίας των ξενοδοχείων ως προς τις προμήθειες που απαιτούνται για τη λειτουργία των εστιατορίων και των μπαρ.

Είναι γεγονός λοιπόν ότι οι Έλληνες πελάτες είναι πλέον λιγοστοί, αλλά με όλες αυτές τις επιβαρύνσεις και με τις ταυτόχρονα ευνοϊκές φορολογικές συνθήκες στον τουρισμό στις γειτονικές χώρες τίθεται σε κίνδυνο η επιβίωση των ελληνικών επιχειρήσεων εξαιτίας της πιθανής φυγής των ξένων τουριστών.

3.5.3 Κοινωνικοί Παράγοντες (Social)

Οι κοινωνικοί παράγοντες αν και επηρεάζουν έμμεσα τις επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα ισχυροί και είναι σε θέση να έχουν σοβαρές επιπτώσεις στα αποτελέσματά τους.

Η παρατεταμένη ύφεση στην Ελλάδα καθώς και η μείωση του εισοδήματος καταναλωτή οδήγησαν στην αλλαγή του τρόπου ζωής των Ελλήνων (lifestyle trends). Ο μέσος καταναλωτής στράφηκε προς τα οικονομικά καταλύματα και την μίσθωση κατοικιών για τις διακοπές του (Airbnb) καθώς προς τη γρήγορη εστίαση (fast food, cafe), αφού μπορούσε να περνάει μεγάλο μέρος του χρόνου του με λίγα χρήματα, με αποτέλεσμα να αναπτυχθούν τα μικρά ενοικιαζόμενα δωμάτια και όλο και περισσότεροι ιδιοκτήτες εξοχικών κατοικιών να στρέφονται στην ενοικίασή τους. Βέβαια πρέπει να σημειωθεί ότι ο τουρισμός και κατ' επέκταση οι διακοπές αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι στη ζωή στις συνήθειες και στην κουλτούρα των Ελλήνων. Καθώς λοιπόν ο τουρισμός έχει καθιερωθεί στη συνείδηση του είναι σίγουρο ότι θα τον στηρίζει όσο αντέχει οικονομικά. Πέρα από τις επιλογές που κάνουν οι εγχώριοι τουρίστες, ανάλογες τακτικές τείνουν να έχουν και οι αλλοδαποί τουρίστες. Άξιο αναφοράς είναι ότι ενώ η χώρα σημειώνει τα τελευταία ρεκόρ προσέλευσης τουριστών, παρατηρείται μείωση στους τζίρους των ξενοδοχειακών μονάδων.

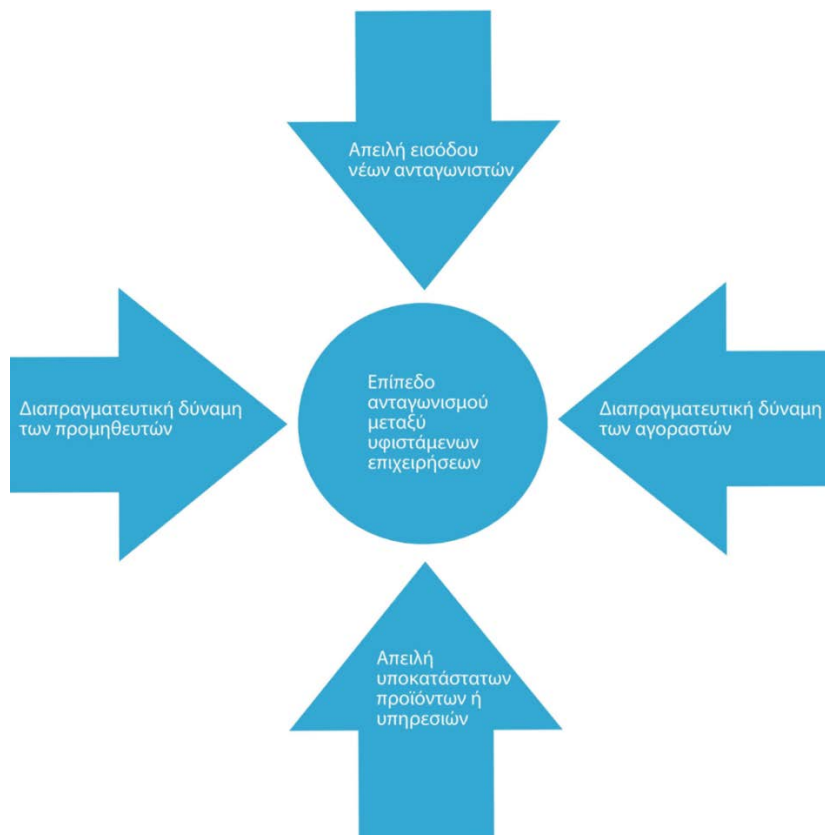
3.5.4 Τεχνολογικοί Παράγοντες (Technological)

Η εξέλιξη της τεχνολογίας συμβάλει δραστικά στην δημιουργία καινοτόμων υπηρεσιών ενώ παράλληλα παρέχει νέα και πιο οργανωμένα κανάλια διανομής και προβολής των προϊόντων μίας αγοράς. Επιπλέον προσφέρει ένα πλήθος πληροφοριακών συστημάτων που έχουν την δυνατότητα να ελέγχουν την παραγωγική διαδικασία αλλά

και να προβλέπουν την απόδοση της. Η εξέλιξη του τεχνολογικού περιβάλλοντος στον κλάδο των τουριστικών επιχειρήσεων δίνει την δυνατότητα στις μεγάλες επιχειρήσεις και ειδικά σε αυτές που έχουν χαμηλά εμπόδια ως προς την αλλαγή να είναι ανταγωνιστικές βάση των καινοτομιών τους. Για αυτούς τους λόγους οι περισσότερες επιχειρήσεις του κλάδου πραγματοποιούν επενδύσεις για τον εκσυγχρονισμό των εγκαταστάσεών τους αλλά και την αυτοματοποίηση των λειτουργιών τους. Επίσης η συνεχώς αυξανόμενη χρήση του διαδικτύου κάνει ευκολότερη για τις επιχειρήσεις την προβολή και προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν.

3.6 Ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος

Συνεχίζοντας την ανάλυσή μας, κρίνεται σκόπιμο να εξετασθεί η ελκυστικότητα της ελληνικής αγοράς προκειμένου να αποφασιστεί η υλοποίηση του παρόντος σχεδίου. Η ελκυστικότητα της αγοράς θα προσδιοριστεί με βάση τις Πέντε Δυνάμεις του Porter, η μελέτη των οποίων θα μας υποδείξει την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο των πολυτελών ξενοδοχειακών μονάδων, και παρουσιάζονται στο ακόλουθο σχήμα:



Διάγραμμα 3.6 : Υπόδειγμα Porter

3.6.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Οι νέες επιχειρήσεις που θέλουν να εισέλθουν στον κλάδο αποτελούν απειλή για τις υφιστάμενες, εφόσον διεκδικούν μερίδια αγοράς και κερδών. Το μέγεθος, όμως, της απειλής εξαρτάται από την ύπαρξη ή όχι φραγμών εισόδου, που θα πρέπει να αντιμετωπίσουν οι νεοεισερχόμενες εταιρείες αν θέλουν να επιτύχουν τον στόχο τους. Στην περίπτωση του κλάδου των πολυτελών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, είναι δύσκολο να εισέλθουν νέοι ανταγωνιστές, γιατί το απαιτούμενο κεφάλαιο είναι υψηλό, υπάρχουν οικονομίες κλίμακας και η έντονη γραφειοκρατία η οποία καθυστερεί πολύ την υλοποίηση ενός επενδυτικού σχεδίου (καθυστερήσεις αδειών κατασκευής και λειτουργίας καθώς και καθυστερήσεις στην χορήγηση κεφαλαίων από αναπτυξιακά σχέδια). Επίσης πρέπει να ληφθεί υπόψη και η ύπαρξη μεγάλων οργανωμένων ξενοδοχειακών μονάδων με ισχυρά brand names. Από την άλλη μεριά, ο τουρισμός είναι το μεγαλύτερο εξαγωγίμο προϊόν της χώρας μας και προσελκύει πολλές επιχειρήσεις και επενδυτικές εταιρίες να διαθέσουν κεφάλαια για να εισχωρήσουν στον κλάδο. Επίσης οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι ένας κλάδος που δίνει τη δυνατότητα διαφοροποίησης, όπως για παράδειγμα ξενοδοχεία resort, boutique ξενοδοχεία, ξενοδοχεία με bungalows πολυτελείας και άλλα. Τέλος η δυνατότητα μεταπώλησης είναι σημαντική όμως σε μεγάλα μεγέθη γίνεται πιο δύσκολη.

Όσο αφορά τη κυβερνητική πολιτική είναι σημαντικό ότι δίνονται επιχορηγήσεις για την ίδρυση νέων επιχειρήσεων και αυτό αποτελεί σημαντικό κίνητρο για την είσοδο στο κλάδο. Τέλος το σημαντικότερο πρόβλημα που δημιουργεί το κράτος στην ελληνική αγορά, είναι η αύξηση του ΦΠΑ στις υπηρεσίες διαμονής, ο νέος φόρος διαμονής, η αύξηση του ΦΠΑ στην εστίαση ο Ειδικός Φόρος Κατανάλωσης και όλα αυτά οδηγούν σε αύξηση τιμών, μείωση κατανάλωσης και δημιουργούν εμπόδια εισόδου. Θεωρούμε επομένως ότι τα εμπόδια εισόδου είναι αρκετά σημαντικά.

3.6.2 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Οι προμηθευτές, αποτελούν σημαντικούς συνεργάτες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν τον κλάδο είτε αυξάνοντας τις τιμές είτε μειώνοντας την ποιότητα των πρώτων υλών που παρέχουν. Είναι γενικά

σημαντικό οι επιχειρήσεις να διατηρούν καλές σχέσεις με τους προμηθευτές τους, ακόμα και να τους κάνουν “συνεργάτες”, αν οι συνθήκες το ευνοούν, ώστε να εδραιωθεί εμπιστοσύνη και να επιτευχθεί το βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα. Στη συγκεκριμένη μελέτη, οι προμηθευτές έχουν σημαντικό ρόλο γιατί είναι πολλοί και παρέχουν στην επιχείρηση μεγάλη γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών. Το θετικό είναι ότι υπάρχει μεγάλη προσφορά προμηθευτών, αλλά ταυτόχρονα μερικοί έχουν επιλεγεί με συγκεκριμένα κριτήρια λόγω των ειδικών και ξεχωριστών προϊόντων που προσφέρουν κρίνοντας τους ως ένα βαθμό ως αρκετά συνδεδεμένους με την εικόνα της επιχείρησης. Όλα τα παραπάνω έχουν σαν αποτέλεσμα η διαπραγματευτική τους δύναμη να είναι μέτρια.

3.6.3 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Οι αγοραστές είναι σε θέση να επηρεάζουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε έναν κλάδο με το να προκαλούν αύξηση ή μείωση του μεταξύ τους ανταγωνισμού. Όπως είναι γνωστό, οι αγοραστές έχουν την τάση να πιέζουν τόσο για βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος όσο και για μείωση των τιμών τους, προκειμένου να μεγιστοποιηθεί το περιθώριο του δικού τους κέρδους. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να εντείνουν τις προσπάθειές τους για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη με στόχο την αύξηση της ικανοποίησής του, που αποφέρει ταυτόχρονα για την επιχείρηση τη μεγαλύτερη δυνατή απόδοση των επενδεδυμένων κεφαλαίων της. Στο κλάδο των πολυτελών ξενοδοχείων η διαπραγματευτική δύναμη των καταναλωτών είναι μεγάλη και αυτό οφείλεται κυρίως στο μεγάλο ανταγωνισμό τόσο από άλλες επιχειρήσεις που παρέχουν αντίστοιχες υπηρεσίες όσο και από το πολύ μεγάλο αριθμό επιλογών που έχουν σε αυτό το επίπεδο τιμών οι πελάτες και εξαιτίας της πολύ καλής πληροφόρησης που έχουν για τον κλάδο. Επίσης σημαντική είναι η δύναμη των τουριστικών πρακτορείων, οι οποίοι λόγω της μεγάλης κατανάλωσης που κάνουν, απαιτούν χαμηλότερες τιμές και βελτιωμένες υπηρεσίες.

3.6.4 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Υποκατάστατα προϊόντα είναι αυτά που μπορούν να ικανοποιήσουν παρόμοιες ανάγκες με το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία και να ασκήσουν πίεση στις τιμές που προσφέρεται και στη ζήτηση. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να τίθεται ανώτερη τιμή στις υπηρεσίες διαμονής και εστίασης και άρα, να σταθεροποιούνται, αν όχι να

μειώνονται τα έσοδα και το κέρδος των επιχειρήσεων του κλάδου .Σε γενικές γραμμές, η απειλή από υποκατάστατα αγαθά και υπηρεσίες είναι μεγάλη όταν οι αγοραστές δεν έχουν μεγάλο κόστος μετακίνησης, όταν η τιμή τους είναι χαμηλότερη και η ποιότητά τους είναι ίδια ή μεγαλύτερη από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του κλάδου. Στην παρούσα μελέτη ως υποκατάστατα θα μπορούσαν να θεωρηθούν τα ενοικιαζόμενα δωμάτια ή βίλες πολυτελείας καθώς και οι πολυτελείς εξοχικές κατοικίες ιδιωτών τα οποία διατίθενται προς ενοικίαση μέσα από σύγχρονες πλατφόρμες (Airbnb). Έτσι η διαπραγματευτική δύναμη των υποκατάστατων προϊόντων είναι μεγάλη, αλλά συγκρατείται από τη κουλτούρα και τη διαχρονική αξία που έχουν τα ξενοδοχεία που προσφέρουν ολοκληρωμένες λύσεις και ευνοούν τον κλάδο στην ελληνική αγορά .

3.6.5 Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Η τελευταία δύναμη από το μοντέλο των Πέντε δυνάμεων του Porter που πρέπει να αναλυθεί είναι η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου, καθώς αυτό προσδιορίζει την κερδοφορία ή μη του κλάδου. Δηλαδή, αν ο ανταγωνισμός είναι μικρός, οι μονάδες έχουν τη δυνατότητα να υψώσουν τις τιμές και να επιτύχουν μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους . Οι υπάρχουσες επιχειρήσεις στο κλάδο δεν είναι πολλές και κάποιες από αυτές λειτουργούν πολλά χρόνια , έχοντας αναπτύξει τεχνογνωσία και οικονομίες κλίμακας. Το θετικό είναι ότι η αγορά δείχνει ότι δεν έχει επέλθει σε κορεσμό, ενώ σε περίπτωση που η ζήτηση μειωθεί από τους πελάτες που υπήρχαν μέχρι τώρα, υπάρχει μεγάλη αύξηση από νέους πελάτες από τα βαλκάνια και τη Ρωσία, αφού η Χαλκιδική παρουσιάζει όλο και αυξανόμενη ζήτηση στις χώρες αυτές.

3.6.6 Άλλοι ενδιαφερόμενοι

Η κυβέρνηση με το φορολογικό σύστημα επηρεάζει τις επιχειρήσεις του κλάδου αυτού, καθώς πρόκειται για μονάδες που απευθύνονται τόσο στον ελληνικό τουρισμό όσο και στον παγκόσμιο.

Επιπλέον κάτω από τις ευρωπαϊκές νόρμες και έπειτα από την υιοθέτησή τους από το ελληνική κυβέρνηση, έχουν μπει σε ισχύει περιβαλλοντικές διατάξεις, για την ανακύκλωση και την ενεργειακή αναβάθμιση μέσω των ενεργειακών κλάσεων των κτιρίων. Αυτό οδηγεί τις επιχειρήσεις στην επένδυση υψηλών κεφαλαίων σε τομείς που δεν είχαν τόση βαρύτητα στο παρελθόν.

Τέλος μέσω των κοινωνικών δράσεων που έχουν οι επιχειρήσεις προσπαθούν να έχουν θετική απήχηση στο αγοραστικό κοινό. Άλλες φορές αυτό γίνεται με εκδηλώσεις φιλανθρωπικού χαρακτήρα, με εκδηλώσεις που γίνονται για τη στήριξη της τοπικής κοινωνίας και άλλες αντίστοιχες περιπτώσεις.

3.6.7 SWOT analysis

Η SWOT ανάλυση είναι μια διαδικασία βάσει της οποίας προσδιορίζονται οι δυνάμεις και αδυναμίες καθώς και οι ευκαιρίες και απειλές για έναν οργανισμό. Συγκεκριμένα μέσω της SWOT ανάλυσης, μια επιχείρηση μπορεί να εκτιμήσει το τι μπορεί και τι δεν μπορεί να κάνει όπως επίσης και πιθανές ευκαιρίες και απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον.

Δυνάμεις:

- ✓ Επιτυχημένη οικονομική διαχείριση και επάρκεια οικονομικών πόρων.
- ✓ Διαθέτει μεγάλες ιδιόκτητες κτιριακές εγκαταστάσεις και εκτάσεις με προοπτική ανάπτυξης.
- ✓ Πολυετή παρουσία και γνώση στον κλάδο.
- ✓ Πολύ καλή τοποθεσία. Η τοποθεσία και το περιβάλλον που βρίσκεται το υπό μελέτη ξενοδοχείο διακρίνονται από άριστο κλίμα, άμεση πρόσβαση στη θάλασσα και εντός της έκτασης του περιλαμβάνονται πληθώρα υπηρεσιών καθιστώντας το ασφαλές για όλες τις ηλικίες.
- ✓ Στις υπηρεσίες και τα προϊόντα που προσφέρει η επιχείρηση προσδίδεται ο χαρακτηρισμός value for money, καθώς συνδυάζουν ανταγωνιστική τιμή με υψηλά επίπεδα ποιότητας.
- ✓ Ισχυρά κανάλια διανομής μέσω τουριστικών γραφείων και ιστοσελίδων στην Ελλάδα και το εξωτερικό, που λειτουργούν ως μεσάζοντες ανάμεσα στην επιχείρηση και τους πελάτες της.
- ✓ Η παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών στους πελάτες της καθόλη τη διάρκεια της διαμονής τους με όλα τα επιπλέον πακέτα που μπορεί να προσφέρει.
- ✓ Πράσινο ξενοδοχείο-Φιλικό στο περιβάλλον
- ✓ Διαθέτει σύστημα BIM (Build info), το οποίο βασίζεται στο SAP και εξελίχθηκε από το προσωπικό της εταιρείας όντας πλήρως προσαρμοσμένο στις ανάγκες της(εξοικονόμηση χρηματικών πόρων).

Με βάση το προαναφερθέν σύστημα BIM, δημιουργήθηκε πληροφοριακό σύστημα MRP (Material requirements planning) το οποίο και χρησιμοποιείται στην παραγωγική διαδικασία με το πλέον αποδοτικό τρόπο.

Αδυναμίες:

- ✓ Η υπό μελέτη επιχείρηση δεν διαθέτει πλήρως ανεπτυγμένη οργανωτική δομή σύμφωνη με τα καθιερωμένα πρότυπα διοίκησης επιχειρήσεων.
- ✓ Δεν εφαρμόζεται σύστημα αξιολόγησης της επίδοσης των εργαζόμενων.
- ✓ Έλλειψη σύγχρονων μηχανολογικών υποδομών – Έλλειψη επιχειρηματικότητας.
- ✓ Υψηλά μεταφορικά κόστη.
- ✓ Δεν είναι συνδεδεμένο με το όνομα του ξενοδοχείου η λέξη <<πράσινο>>.

Ευκαιρίες:

- ✓ Επιδοτούμενα προγράμματα για ανάπτυξη εταιρείας (ενεργειακή αναβάθμιση , μεγέθυνση εταιρείας – αύξηση εργατικού δυναμικού)
- ✓ Επιδοτούμενα προγράμματα στήριξης ανέργων – πρακτικής άσκησης
- ✓ Στρατηγική γεωπολιτική θέση της Ελλάδας η οποία βρίσκεται στο σταυροδρόμι τριών ηπείρων.
- ✓ Αύξηση επενδύσεων σε R&D που οφείλεται στη τάση για ανάπτυξη φιλικότερων προς το περιβάλλον προϊόντων (περιβαλλοντολογικές κοινοτικές οδηγίες) και πολλές φορές οδηγεί σε νέες καινοτομίες.
- ✓ Εντατικοποίηση των ελέγχων και νέα νομοθεσία για την εξάλειψη των αδήλων ενοικιάσεων και ταυτόχρονα φορολόγηση ενοικιάσεων μέσω Airbnb.
- ✓ Υιοθέτηση οργανωμένης στρατηγικής προβολής του ελληνικού τουρισμού στο εξωτερικό.
- ✓ Αναδιάρθρωση και εκσυγχρονισμός υποδομών και επιχειρηματικών πρακτικών.
- ✓ Αυξημένο ενδιαφέρον για πράσινο τουρισμό

Απειλές:

- ✓ Συνεχείς αυξήσεις στη φορολογική επιβάρυνση– Διαχρονική υποχώρηση της επισκεψιμότητας κυρίως από Έλληνες πελάτες.
- ✓ Πολιτική αστάθεια
- ✓ Αυστηρές προδιαγραφές ως προς τη ρύπανση του περιβάλλοντος (κίνδυνος για επιβολή προστίμων)
- ✓ Κλιμάκωση παράνομης ενοικίασης κατοικιών και ενοικιαζόμενων δωματίων– Απώλεια φορολογικών εσόδων.
- ✓ Επιδείνωση οικονομικών συνθηκών τα τελευταία χρόνια και capital controls – Μείωση όγκου παραγωγής και δυσχερής διενέργεια συναλλαγών με προμηθευτές.
- ✓ Μείωση εσόδων από βασικές υπηρεσίες μιας ξενοδοχειακής μονάδας όπως είναι η εστίαση (τρόφιμα-ποτά-καφές) λόγω απόδοσης υψηλού Ε.Φ.Κ.
- ✓ Επιδείνωση των όρων εμπορικών συναλλαγών με τους προμηθευτές και τους πελάτες εξωτερικού λόγω του αυξημένου κινδύνου χώρας.
- ✓ Στροφή των καταναλωτών σε οικονομικότερες επιλογές.

3.7 Η Στρατηγική του Μάρκετινγκ

Στρατηγική Marketing είναι η διαδικασία βάσει της οποίας μια επιχείρηση επικεντρώνεται στην χρήση των πεπερασμένων πόρων της ώστε να αυξήσει τα έσοδά της, να αναπτύξει και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα .Η στρατηγική Marketing πρέπει να επικεντρώνεται στον στόχο της ικανοποίησης της ανάγκης του πελάτη.

Η επιτυχία της εισόδου μιας επιχείρησης στην αγορά έχοντας κάνει νέες επενδύσεις και αλλάζοντας εν μέρη τον χαρακτήρα της, εξαρτάται εν πολλοίς από την στρατηγική marketing που θα ακολουθήσει. Μελετώντας τόσο το εξωτερικό περιβάλλον, όπως έγινε αναλυτικά παραπάνω, όσο και τις συνθήκες (ζήτησης) που υφίστανται στην αγορά, χρειάζεται να διαμορφωθεί μια τέτοια στρατηγική η οποία θα προσφέρει ευελιξία σε τυχόν μεταβολές των συνθηκών αυτών. Ως επί το πλείστον όμως, η διαμορφωθείσα στρατηγική marketing θα πρέπει να έχει ως απώτερο στόχο την ικανοποίηση της ανάγκης του πελάτη μέσα από την προσφορά σε αυτόν του επιθυμητού για αυτόν προϊόντος. Επομένως τα συστατικά της στρατηγικής που θα

αναλυθούν περιλαμβάνουν την οριοθέτηση των στόχων της επιχείρησης τόσο σε βραχυπρόθεσμο όσο και σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα, την τμηματοποίηση της αγοράς και επιλογή της αγοράς στόχου (segmentation and targeting) καθώς και τον τρόπο της «τοποθέτησης» του προϊόντος σε αυτήν την αγορά (positioning).

3.7.1 Σκοποί και Στόχοι της υπό Ίδρυσης Μονάδας

Πρωταρχικός σκοπός της υπό μελέτη επένδυσης είναι να δημιουργηθεί μια πρότυπη πράσινη ξενοδοχειακή μονάδα, η οποία ενώ λειτουργεί μέχρι σήμερα ως μία κοινή πολυτελής αλλά απαρχαιωμένη μονάδα, θα εισέλθει στην αγορά της Βορείου Ελλάδας προσφέροντας ποιοτικότερες υπηρεσίες πλαισιωμένες από μία <<πράσινη εικόνα>>. Αυτό θα επιτευχθεί αναβαθμίζοντας τον τρόπο διαχείρισης του νερού και των αποβλήτων, χρησιμοποιώντας σύγχρονες μεθόδους μόνωσης, ελαχιστοποιώντας το ενεργειακό αποτύπωμα και χρησιμοποιώντας ανανεώσιμες πηγές ενέργειας. Βασικό τμήμα του κόστους θα μειωθεί λόγω επιδότησης που θα λάβει η επιχείρηση για την κατασκευή κτιριακών εγκαταστάσεων, για την εγκατάσταση των ειδικών μηχανημάτων εξοικονόμησης ενέργειας και για τη γενικότερη αναβάθμιση της μονάδας. Η επιδότηση αυτή σε συνδυασμό με την ιδιόκτητη έκταση μπορούν να μειώσουν κατά πολύ το κόστος λειτουργίας, παράγοντας σημαντικός για μια μεγάλη επένδυση.

Βασική επιδίωξη είναι να χρησιμοποιηθεί η εμπειρία των ιδιοκτητών και της διοίκησης στην αναβάθμιση της μονάδας, που μέχρι σήμερα λειτουργούσε βασισμένη σε μη σύγχρονες εγκαταστάσεις. Η εμπειρία αυτή και οι γνώσεις καλύπτουν μεγάλο μέρος της δραστηριότητας και των βασικών λειτουργιών της εταιρίας ελαχιστοποιώντας τα έξοδα για την επανεκκίνηση της επιχείρησης.

Στόχος είναι να επιτευχθεί σταθερότητα στην ποιότητα χρησιμοποιώντας τις μεθόδους πιστοποίησης ποιότητας ISO 9001 (πιστοποίησης σταθερής ποιότητας), ISO 14001 (σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης) και σύστημα HACCP (πιστοποιητικό συστήματος διαχείρισης της ασφάλειας τροφίμων) προκειμένου να δημιουργηθεί ένα σταθερό και διαρκώς αναπτυσσόμενο δίκτυο συνεργατών –πελατών.

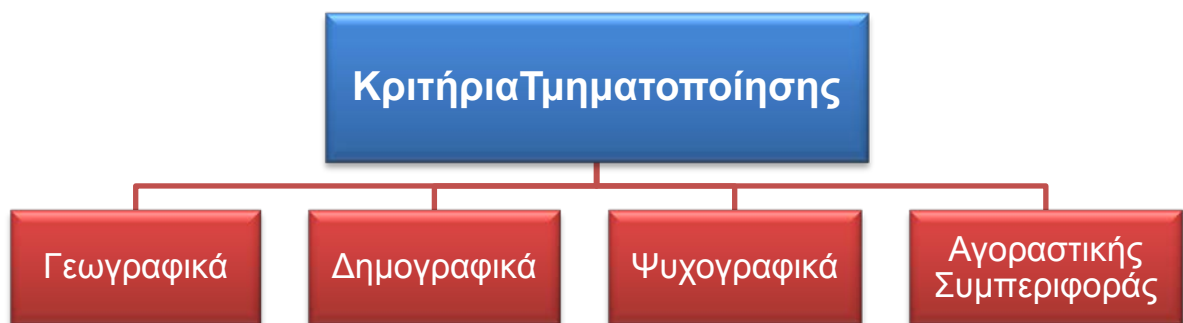
Παρακάτω αναφερόμαστε και σε τρεις επιπλέον στόχους οι οποίοι θα προσδιοριστούν βάσει χρονικού ορίζοντα:

1. Βραχυπρόθεσμα: να γίνει γνωστή η νέα εικόνα της επιχείρησης στην αγορά της Βορείου Ελλάδος και των Βαλκανίων.
2. Μεσοπρόθεσμα: να εξελιχθεί σε ηγέτιδα δύναμη στα πολυτελή ξενοδοχεία της Χαλκιδικής, αγορά που συνιστά μια από τις ισχυρότερες στον τουρισμό σε όλα τα Βαλκάνια.
3. Μακροπρόθεσμα: νέες αναβαθμίσεις της μονάδας και εφαρμογή συστημάτων και καινοτομιών του τουρισμού ώστε να αποτελεί μια πρότυπη ξενοδοχειακή μονάδα και να είναι ο πρωτοπόρος στον κλάδο.

3.7.2 Τμηματοποίηση Αγοράς (segmentation)

Με τον όρο τμηματοποίηση αγοράς (Market Segmentation) εννοούμε την μελέτη της, προκειμένου να εντοπιστούν τα τμήματά της και το μέγεθός τους και να προσδιοριστούν οι ανάγκες κάθε τμήματος ώστε αυτές να ικανοποιηθούν από το κατάλληλο μίγμα Marketing. Η αναγκαιότητα της τμηματοποίησης έγκειται στην διαπίστωση ότι δεν είναι όλοι οι αγοραστές ίδιοι, δεν έχουν τις ίδιες αντιλήψεις, ανάγκες και διαθέσιμους πόρους.

Τα βασικά κριτήρια βάσει των οποίων μπορεί να τμηματοποιηθεί μια αγορά είναι τέσσερα: α) Γεωγραφικά, β) Δημογραφικά, γ) Ψυχογραφικά και δ) Προϊοντικά.



Διάγραμμα 3.7 : Κριτήρια Τμηματοποίησης αγοράς

3.7.3 Επιλογή Αγοράς Στόχου (Targeting)

Η υπό μελέτη ξενοδοχειακή μονάδα, λόγω της φύσεως και των χαρακτηριστικών της, θα επιλέξει την αγορά στην οποία θα δραστηριοποιηθεί με βάση αρχικά τα γεωγραφικά κριτήρια. Η Βόρεια Ελλάδα είναι μια περιοχή η οποία δείχνει παραδοσιακά την προτίμηση της στη Χαλκιδική για διακοπές και επειδή σε αυτήν ανήκουν πόλεις όπως η Θεσσαλονίκη, η Καβάλα η Κατερίνη και άλλες με μεγάλο πληθυσμό οι οποίες λόγω τοποθεσίας ευνοούνται με την εύκολη πρόσβαση και κοντινή απόσταση που έχουν από τη Χαλκιδική. Επιπλέον με την ανάπτυξη το οδικών αξόνων από και προς τα βαλκάνια εύκολη πρόσβαση έχουν πλέον και πολλοί κάτοικοι των γειτονικών χωρών γεγονός που αποτελεί αυξημένη τάση τα τελευταία χρόνια. Τέλος διαχρονική αξία αποτελούν και οι τουρίστες όλου του κόσμου που επισκέπτονται τη Χαλκιδική για τις πανέμορφες παραλίες και τον φυσικό πλούτο της.

Αφού έχει οριστεί γεωγραφικά η αγορά στόχος με τα κριτήρια και για τους λόγους που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο, θα προσδιορίσουμε βάσει δημογραφικών και ψυχογραφικών χαρακτηριστικών την αγορά μας. Με βασικό κριτήριο το εισόδημα και την ηλικία θα στοχεύσουμε στο κομμάτι της αγοράς των ευκατάστατων οικογενειών και άτομα μεγαλύτερης ηλικίας που προτιμούν να συνδυάσουν την διασκέδασή τους με τις διακοπές σε ένα ολοκληρωμένο περιβάλλον αποφεύγοντας τις πολλές μετακινήσεις.

3.7.4 Τοποθέτηση προϊόντος (Positioning)

Σύμφωνα με τον Philip Kotler η τοποθέτηση ενός προϊόντος (positioning) αφορά τον τρόπο με τον οποίο προσδιορίζεται το προϊόν από τον καταναλωτή βάσει κάποιων ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που αυτό έχει. Ουσιαστικά αναφέρεται στην θέση που καταλαμβάνει το προϊόν στο μυαλό του καταναλωτή σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Η τοποθέτηση ενός προϊόντος προκειμένου να θεωρηθεί επιτυχημένη, πρέπει να βασίζεται σε ορισμένους βασικούς άξονες. Θα πρέπει να θεωρηθεί σημαντικό και να ξεχωρίζει από τον ανταγωνισμό. Χρειάζεται επιπλέον σαν προϊόν να φανεί ανώτερο αλλά και να επικοινωνηθεί σαν προσιτό και «κερδοφόρο» όσον αφορά την αξία που προσφέρει.

Βάσει λοιπόν της ανωτέρω αναφοράς το positioning της υπό μελέτης μονάδας θα επικεντρωθεί αρχικά στην πολυτελή πράσινη διαμονή. Θα δοθεί έμφαση στα χρόνια εμπειρίας που έχει η επιχείρηση στον κλάδο των πολυτελών ξενοδοχείων. Με τον τρόπο αυτό θα περάσει η εικόνα στον πελάτη πως η επιχείρηση προσφέρει μία πρότυπη μορφή παροχής υπηρεσιών που ταυτόχρονα συνδυάζεται με πολυετή εμπειρία στο χώρο.

3.7.5 Μάρκα-Σήμα Προϊόντος (branding)

Η μάρκα είναι μια λέξη, ένα όνομα, ένας όρος, ένας αριθμός, ένα σύμβολο ή ένας συνδυασμός όλων αυτών. Το σήμα της επιχείρησης πρέπει να αντανακλά την ποιότητα και την φιλοσοφία της. Προκειμένου να το επιτύχει αυτό η επιχείρηση θα προχωρήσει στην ανανέωση του εμπορικού σήματός της διατηρώντας το ίδιο όνομα με το οποίο έχει γίνει γνωστή και έχει καθιερωθεί. Η ανανέωση αυτή θα πρέπει να περιλαμβάνει ένα σύγχρονο σχεδιαστικά αλλά διαχρονικής αξίας σήμα που αντιπροσωπεύει όλα αυτά που πρεσβεύει η επιχείρηση. Ακόμη, το σήμα θα πρέπει να έχει κάποια χαρακτηριστικά, όπως πράσινο χρώμα, που θα υποδηλώνει την πράσινη ταυτότητα της επιχείρησης. Τέλος αναφέρουμε ότι το σήμα θα κατατεθούν στην αρμόδια υπηρεσία του Υπουργείου Ανάπτυξης ώστε να υπάρχει νομική ασφάλεια και να γίνει εμπορικό σήμα (Trade Mark).

3.8 Η Τακτική του Μάρκετινγκ

Προκειμένου να προσδιοριστεί η τακτική του marketing που θα ακολουθήσει η επιχείρηση, θα χρειαστεί να γίνει ανάλυση του μίγματος marketing με βάση την θεωρία των 4P (price, product ,promotion,place). Το μίγμα Marketing είναι ένα επιχειρηματικό εργαλείο βάσει του οποίου προσδιορίζονται τέσσερα «συστατικά» τα οποία είναι:

- A) Το Προϊόν (Product)
- B) Η Τιμή (Price)
- Γ) Η Προβολή (Promotion)
- Δ) Η Διανομή (Place)

Η σωστή επιλογή του μίγματος Marketing με βάση την θεωρία των 4Ps μπορεί να οδηγήσει στον προσδιορισμό του άριστου μίγματος Marketing. Αυτό σημαίνει να

παραχθεί το κατάλληλο προϊόν το οποίο με την κατάλληλη τιμή και την κατάλληλη προβολή θα προσφερθεί στον καταναλωτή μέσω της κατάλληλης διανομής ώστε να ικανοποιήσει σε δεδομένη χρονική στιγμή την ανάγκη της αγοράς στόχου αλλά παράλληλα να βοηθήσει την επίτευξη των λειτουργικών και εταιρικών στόχων της επιχείρησης.

3.8.1 Προϊόν

Το πρώτο «συστατικό» του μίγματος Marketing που θα προσδιορίσουμε είναι το προϊόν που θα παράγει η υπό μελέτη μονάδα. Ο τουρισμός είναι ένα προϊόν συνδεδεμένο άρρηκτα με τον τρόπο ζωής, φιλοξενίας και διασκέδασης των Ελλήνων. Ταυτόχρονα όμως αποτελεί και ένα παγκόσμιου βεληνεκούς προϊόν – ανάγκη. Οι προσφερόμενες υπηρεσίες του ξενοδοχείου περιλαμβάνουν τόσο την ευχάριστη διαμονή των πελατών με βάση τους άριστους κύριους χώρους που είναι τα δωμάτια και οι λοιπές εγκαταστάσεις, αλλά και πρόσθετες υπηρεσίες που συμβάλλουν στην απόλυτη άνεση και αίσθηση πολυτέλειας και ικανοποίησης των πελατών. Η συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα προσφέρει πληθώρα επιλογών ως προς τον τύπο δωματίου αλλά και το μέγεθος του.

Πιο αναλυτικά οι εγκαταστάσεις της μονάδας περιλαμβάνουν δίκλινα δωμάτια με κομψό και άνετο σχεδιασμό με θέα θάλασσα ή κήπο ιδανικές επιλογές για δύο άτομα. Επιπλέον προσφέρονται δίκλινα superior δωμάτια με θέα θάλασσα αντίστοιχης φιλοσοφίας με τα απλά δίκλινα, που έχουν όμως επιπρόσθετο ευρύχωρο καθιστικό και αποτελούν ιδανική επιλογή για τριμελής οικογένειες. Τέλος προσφέρονται σουίτες δύο μεγεθών οι οποίες βρίσκονται στα μπανγκαλόου που περιλαμβάνει το ξενοδοχείο. Αποτελούν την επιτομή της κομψότητας, της άνεσης, της πολυτέλειας, του σύγχρονου σχεδιασμού και της απόλυτης ιδιωτικότητας.

Όλα τα δωμάτια έχουν εύκολη πρόσβαση στη θάλασσα, ενώ στην περίπτωση των μπανγκαλόου η πρόσβαση είναι άμεση και ελεύθερη μιας και είναι τοποθετημένα μπροστά στη θάλασσα. Σε όλα τα δωμάτια παρέχονται απεριόριστες υπηρεσίες όπως δωρεάν πρόσβαση στο διαδίκτυο, 24ωρη υπηρεσία room service, πλήρως εξοπλισμένο mini bar, δωρεάν χρήση ατομικού χρηματοκιβωτίου, μηχανές παραγωγής espresso, έξυπνες τηλεοράσεις με δορυφορικά κανάλια, δωρεάν χρήση ξαπλώστρας και ομπρέλας στην παραλία και στις πισίνες και πολλές άλλες υπηρεσίες.

Οι επιπρόσθετες υπηρεσίες περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων γυμναστήριο με σύγχρονο εξοπλισμό, μασάζ-σπα-χαμάμ-σάουνα, ειδικές εγκαταστάσεις και δραστηριότητες για παιδιά από ειδικούς και έμπειρους εκπαιδευτικούς, αθλητικές δραστηριότητες όλων των ειδών και με θαλάσσια σπορ καθώς και εστιατόρια για να καλύψουν τις γαστρονομικές απαιτήσεις των πελατών. Τέλος στους ειδικούς χώρους του ξενοδοχείου μπορούν να πραγματοποιηθούν όλων των ειδών οι εκδηλώσεις όπως γαμήλιες δεξιώσεις και συνέδρια.

Όλα τα παραπάνω προϊόντα και υπηρεσίες που αναφέρθηκαν προσφέρονται μέχρι σήμερα από την υπό μελέτη εταιρεία. Στα πλαίσια της γενικότερης αναβάθμισης της ξενοδοχειακής μονάδας όλα αυτά θα αναβαθμιστούν έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στη σύγχρονη πραγματικότητα και φυσικά θα αποκτήσουν πράσινο χαρακτήρα που είναι και ο σκοπός της αναβάθμισης. Για το λόγο αυτό η επιχείρηση θα προβεί σε όλες τις απαραίτητες ενέργειες για να αποκτήσει τις κατάλληλες πιστοποιήσεις όπως ISO 14001, ECOLABEL και EMAS.

3.8.2 Τιμή

Η τιμή είναι το μοναδικό συστατικό του μίγματος marketing το οποίο προσφέρει έσοδο στην επιχείρηση. Για τον λόγο αυτό ο προσδιορισμός της σωστής τιμής για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα παράγει η υπό μελέτη παραγωγική μονάδα, είναι εξέχουσας σημασίας. Οι παράγοντες οι οποίοι διαμορφώνουν την τιμή είναι (ενδεικτικά):

- Η φορολογία.
- Τρόπος - μέθοδος παροχής υπηρεσιών και πρώτες ύλες.
- Τιμές ανταγωνιστών. Γενικότερα οι τιμές των ανταγωνιστών πρέπει να παρακολουθούνται προκειμένου να έχει γνώση η επιχείρηση για μία νέα επιχείρηση που μπορεί να εμφανιστεί αλλά και για τον υφιστάμενο ανταγωνισμό.
- Συμπεριφορά αγοραστών: ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την τιμή του προϊόντος είναι η συμπεριφορά των καταναλωτών της αγοράς στόχου. Δηλαδή κατά πόσο είναι ευαίσθητοι στην τιμή ή όχι. Έτσι μπορούμε να γνωρίζουμε αν θα πρέπει να ανταγωνιστούμε στην τιμή ή στην διαφοροποίηση.
- Στόχοι τιμολόγησης: Προκειμένου να καθοριστεί η τιμή θα πρέπει αρχικά να προσδιοριστεί ο στόχος της τιμολόγησης. Για την επιχείρηση που μελετούμε,

Βασικός στόχος είναι η προσφορά πολυτελών υπηρεσιών με μια σχετικά χαμηλότερη τιμή από την αξία που αντιλαμβάνονται οι πελάτες.

Όπως είναι λογικό δεν υπάρχει μια συγκεκριμένη τιμή, καθώς υπάρχουν πολλών ειδών δωμάτια και επιπλέον οι τιμές των δωματίων διαμορφώνονται ανάλογα με την τουριστική περίοδο. Ακόμη διαφοροποίηση της τιμής δημιουργείτε και από τον τρόπο που κλείνει ένας πελάτης το ξενοδοχείο (booking, τουριστικό γραφείο ή μεμονωμένα). Τέλος πρέπει να ληφθεί υπόψη το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα έχει η παρούσα επιχείρηση λόγω του πράσινου χαρακτήρα της. Με τη σωστή ανάδειξη του θα προσελκύσει περισσότερο τουρισμό αλλά κυρίως το κομμάτι εκείνο το οποίο προτίθεται να πληρώσει παραπάνω για πράσινες διακοπές. Αυτό λοιπόν πρέπει να οδηγήσει σε μία μικρή αύξηση των τιμών για να εξαργυρώσει το πλεονέκτημα της και την επένδυση που έγινε για να αποκτηθεί.

Πίνακας 3.6 : Μέση τιμή δωματίου ανά περίοδο

ΤΙΜΕΣ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΔΩΜΑΤΙΟΥ ΑΝΑ ΠΕΡΙΟΔΟ		
	LOW SEASON	MID SEASON	HIGH SEASON
ΑΠΛΑ ΔΩΜΑΤΙΑ	77	108	135
SUPERIOR ΔΩΜΑΤΙΑ	109	146	179
ΣΟΥΙΤΕΣ	120	170	208

3.8.3 Προβολή - Προώθηση

Η προώθηση (promotion) ή προβολή των προϊόντων και υπηρεσιών είναι κομβικής σημασίας για μια επιχείρηση πόσο μάλλον για μια επιχείρηση με νέα εικόνα. Η προβολή γίνεται με την βοήθεια της επικοινωνίας. Με την επικοινωνία επιδιώκεται η μετάδοση μηνυμάτων σε ένα πληθυσμιακό υποσύνολο. Στα πλαίσια λοιπόν της αποτελεσματικής προώθησης η επιχείρηση θα επιλέξει τους εξής τρόπους:

- **Ιστοσελίδα και social media** : Η δημιουργία μιας σύγχρονης ιστοσελίδας είναι ένας βασικός τρόπος προβολής και προώθησης του προϊόντος. Μέσω του διαδικτύου η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να προβάλλει το προϊόν της σε πολύ μεγάλη γεωγραφική εμβέλεια και επιπλέον μπορεί να συλλέγει

περισσότερες πληροφορίες για το καταναλωτικό της κοινό αφού θα έχει καλή επανατροφοδότηση από τον έλεγχο της χρήσης του ιστοτόπου. Επιπλέον μπορεί να εκμεταλλευτεί τις μηχανές αναζήτησης στο διαδίκτυο αγοράζοντας λέξεις-κλειδιά ώστε η ιστοσελίδα να εμφανίζεται σαν πρώτο αποτέλεσμα στην πληκτρολόγηση των λέξεων αυτών. Η διαμόρφωση της ιστοσελίδας θα περιλαμβάνει την ιστορία της επιχείρησης, θα περιγράφει αναλυτικά όλες τις προσφερόμενες υπηρεσίες και βεβαίως θα γίνεται αναφορά στα πράσινα πιστοποιητικά που έχει η εταιρία. Επίσης θα υπάρχει και μια εικονική περιήγηση στους χώρους του ξενοδοχείου. Πολλά πλεονεκτήματα στην προβολή αλλά και άμεσο feedback δίνουν στην επιχείρηση η προβολή στα μέσα κοινωνικού δικτύου. Αποτελεί την τελευταία τάση στον τρόπο προβολής με εξαιρετικά αποτελέσματα καθώς μέσα από αυτά τα δίκτυα γίνεται άμεση παραπομπή στην ιστοσελίδα της επιχείρησης, επιτρέπεται ο σχολιασμός και η ανάδειξη της επιχείρησης.

- **Τουριστικά γραφεία και ιστοσελίδες :** Ένας άλλος τρόπος προβολής είναι η συνεργασία με τουριστικούς πράκτορες τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Η σύναψη καλών σχέσεων με τους πράκτορες είναι πολύ σημαντική καθώς αυτοί με τη σειρά τους διαχειρίζονται μεγάλα πελατολόγια και έχουν τη δυνατότητα να αυξάνουν την πληρότητα των ξενοδοχείων ακόμα και σε περιόδους που η ζήτηση είναι χαμηλή. Για την καλή συνεργασία θα προσφέρονται κίνητρα με την μορφή έκπτωσης ή με επιπλέον υπηρεσίες στους πελάτες αυτούς. Επίσης είναι σημαντικό να διασφαλιστεί η συχνή επικοινωνία από την πλευρά της επιχείρησης με τους πράκτορες ώστε να υπάρχει άμεσο και «ποιοτικό» feedback σχετικά με τις προτιμήσεις των καταναλωτών αλλά και για την διευθέτηση τυχόν προβλημάτων που μπορεί να παρουσιαστούν.
- **Άλλες προωθητικές ενέργειες:** Για την προβολή των προϊόντων και των υπηρεσιών πέραν των προαναφερθέντων ενεργειών, η εταιρεία θα πρέπει να συμμετέχει σε εκθέσεις ξενοδοχείων και τουρισμού όπως η Horeca, η Hotelia, Philoxenia αλλά και σε εκθέσεις του εξωτερικού και ειδικά στις χώρες που αποτελούν αγορά στόχος. Τέλος άλλη μια μορφή προβολής αποτελεί και η χορηγία σε διάφορες κοινωνικές και πολιτιστικές εκδηλώσεις.

3.8.4 Διανομή

Η διανομή αναφέρεται στις δραστηριότητες εκείνες που απαιτούνται ώστε να μεταβιβαστεί το τελικό προϊόν που παράγει μια επιχείρηση από την ίδια στον τελικό αγοραστή. Η διανομή συνεισφέρει στη δημιουργία αξίας και συγκριτικού πλεονεκτήματος. Στην περίπτωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων η διανομή επιτυγχάνεται μέσα από τους ταξιδιωτικούς πράκτορες και την TUI. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφερθεί ότι η επιχείρηση διαθέτει τα δικά της minibuses.

3.9 Έσοδα από Πωλήσεις

Βάσει της τιμολογιακής πολιτικής που θα επιλέξουμε και των προσδοκώμενων πωλήσεων, θα προσδιοριστούν τα προβλεπόμενα έσοδα της επιχείρησης σε ορίζοντα 5ετίας. Η συνολική πληρότητα του πρώτου χρόνου υπολογίζετε ότι θα είναι 70%. Από αυτή το 49,5% αφορά τα απλά δωμάτια, το 37,5% τα σουπεριор και το 13% τις σουίτες. Τα επιμέρους ποσοστά που αναφέρθηκαν θα παραμείνουν σχεδόν σταθερά σε ορίζοντα 5ετίας όπου στόχος είναι να επιτευχθεί συνολική πληρότητα της τάξεως του 91% της δυναμικότητας της ξενοδοχειακής μονάδας.

Το δεύτερο έτος αναμένεται αύξηση της συνολικής πληρότητας κατά 7% δηλαδή στο 77% η οποία κυρίως θα οφείλεται στην γνωστή πλέον εικόνα που θα έχει το ξενοδοχείο στην αγορά. Τον τρίτο χρόνο, κυρίως λόγω του γεγονότος ότι το προϊόν θα αρχίσει να γίνεται περισσότερο γνωστό στους καταναλωτές, αναμένεται μια αύξηση της παραγωγής και πωλήσεων κατά 10% επί αυτών του 2ου έτους. Τον τέταρτο χρόνο προβλέπεται η πληρότητα να φτάσει το 85% καθώς πλέον το προϊόν θα έχει καταλάβει μια σταθερή θέση στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Τον 5ο χρόνο λειτουργίας της επιχείρησης αναμένεται πληρότητα 91% της δυναμικότητας. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι τιμές των δωματίων δεν θα παραμείνουν σταθερές κατά την πενταετία που μελετούμε και θα ακολουθήσουν αυξητική πορεία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ

4.1 Χαρακτηριστικά των Πρώτων Υλών και των κύριων Εφοδίων

Για την ορθή λειτουργία μιας μεγάλης ξενοδοχειακής μονάδας είναι απαραίτητο να υπάρχει πληρότητα και ποιότητα στις πρώτες ύλες που χρειάζονται για τις καθημερινές ανάγκες της. Τα τμήματα ενός ξενοδοχειακού συγκροτήματος είναι πολλά και ξεχωριστές οι ανάγκες τους. Έτσι λοιπόν οι απαραίτητες πρώτες ύλες που απαιτούνται χωρίζονται σε κατηγορίες ανάλογα με τη χρήση τους και την εταιρεία που τις προμηθεύει.

Τρόφιμα-Ποτά

Βασικές πρώτες ύλες για την καθημερινή εξυπηρέτηση των παροχών που προσφέρει η ξενοδοχειακή μονάδα είναι τα τρόφιμα και τα ποτά. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν όλα αυτά τα προϊόντα που χρειάζονται για την πραγματοποίηση των γευμάτων που προσφέρει το ξενοδοχείο (πρωινό, ημιδιατροφή), για τη λειτουργία των εστιατορίων και των café-bar.

Λευκά είδη

Τα λευκά είδη και τα συναφή προϊόντα (σεντόνια, πετσέτες, παντόφλες μιας χρήσης κ.α.) αποτελούν βασικό εξοπλισμό ενός ξενοδοχείου και απαιτούν συνεχή ανανέωση για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος και τη διατήρηση της υψηλής ποιότητας που πρέπει να έχει ένα resort πολυτελείας.

Αφρόλουτρα-σαμπουάν-κρέμες

Επώνυμα και αναγνωρισμένα προϊόντα αυτής της κατηγορίας προσθέτουν κύρος και ταυτόχρονα αίσθηση ευχαρίστησης στον πελάτη για την επιλογή του. Δίνοντας έμφαση στις λεπτομέρειες και στο κάθε προϊόν ξεχωριστά, είναι το κλειδί της επιτυχίας και είναι αυτές που κάνουν ιδιαίτερη τη διαμονή των πελατών σε ένα ξενοδοχείο.

Χαρτικά μπάνιου-κουζίνας

Μεγάλες ανάγκες και αξιοπιστία στην προμήθεια απαιτεί μια μεγάλη ξενοδοχειακή επιχείρηση. Οι χρήσεις είναι πολλές και διαφορετικές και η ύπαρξη σταθερού αποθέματος είναι απαραίτητη.

Χαρτικά έγγραφα-κάρτες-κάρτες δωματίων

Όλων των ειδών τα έγγραφα που χρησιμοποιεί ένα οργανωμένο ξενοδοχείο πρέπει να εξατομικευμένα και σύμφωνα με τις πιο υψηλές προδιαγραφές ποιότητας και σχεδιασμού, καθώς συνδέονται με την προφίλ που θέλει να έχει η επιχείρηση και συμβάλουν σε μια πετυχημένη εικόνα του brand name που έχει ή θέλει να χτίσει. Πολλά έγγραφα διαφημιστικά και μη συνοδεύουν τον πελάτη σε όλη τη διάρκεια της διαμονής του, και πρέπει να του δίνουν όλη την ικανοποίηση (perception) που θέλει να πάρει και να τον παρακινούν να χρησιμοποιήσει τις επιπλέον υπηρεσίες που προσφέρουν οι εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου.

Υλικά καθαρισμού

Συνώνυμο της εξαιρετικής εικόνας μιας επιχείρησης είναι η καθαριότητα και οι συνθήκες άνεσης που αυτή προσφέρει στους πελάτες. Έτσι λοιπόν η επάρκεια και η πληρότητα πρώτων υλών για καθαρισμό είναι μια συνεχόμενη ανάγκη για τη διατήρηση των χώρων στην επιθυμητή κατάσταση.

4.2 Επιπλέον εφοδία ξενοδοχειακής εγκατάστασης

Πέρα των βασικών πρώτων υλών και εφοδίων που αναλύθηκε, κρίνεται απαραίτητο να γίνει προσδιορισμός των υπόλοιπων εφοδίων της εγκατάστασης, που απαιτούνται για τη λειτουργία της επιχείρησης.

Ηλεκτρισμός: Η συνεχής παροχή ρεύματος είναι ζωτικής σημασίας για τη λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας. Ο μηχανολογικός εξοπλισμός πρέπει να βρίσκεται σε διαρκή λειτουργία, ώστε να μην διακόπτεται ούτε στιγμή η παροχή υπηρεσιών, αλλά και για να μην απέλθει αλλοίωση των πρώτων υλών και προϊόντων που είναι αποθηκευμένα σε ψυγεία και καταψύκτες. Επιπλέον, ο χώρος του ξενοδοχείου πρέπει

να διατηρείται σε σταθερή θερμοκρασία που απαιτούν οι συνθήκες άνεσης, γεγονός που απαιτεί την συνεχή λειτουργία των κλιματιστικών μηχανημάτων. Επίσης ο ηλεκτρισμός είναι απαραίτητος και για τους υπόλοιπους χώρους της μονάδας, πέρα της κεντρικής μονάδας διαμονής, όπως οι αποθήκες και τα γραφεία όπου και γίνεται η διεκπεραίωση των καθημερινών λειτουργιών. Η χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών σε καθημερινή βάση είναι αναγκαία, ώστε να επιτυγχάνεται η καταγραφή του ημερολογίου των ενεργειών αυτών, η επικοινωνία με τους πελάτες, ο έλεγχος των δικτύων διανομής και διατήρηση ιστοσελίδας της μονάδας. Λόγω της μεγάλης σημασίας του ηλεκτρισμού για την λειτουργία της μονάδας, κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη εφεδρικού συστήματος ηλεκτρισμού (γεννήτριες) καθώς και η ενημέρωση του αρμόδιου από τον οργανισμό της ΔΕΗ για ενδεχόμενη διακοπή ρεύματος.

Νερό: Το νερό, καθώς χρησιμοποιείται σε όλες τις παροχές του ξενοδοχείου, θα πρέπει να υπόκειται σε συνεχή ποιοτικό έλεγχο ώστε να πληροί τις προδιαγραφές του πόσιμου και να διασφαλίζεται η σταθερή παροχή του. Η εγκατάσταση θα πρέπει να διαθέτει γεωτρήσεις ώστε να εξασφαλίζεται η σταθερή ροή του νερού με τη χρήση κατάλληλων αντλιών. Καθώς η μονάδα είναι εγκαταστημένη σε παραθαλάσσια περιοχή, το νερό είναι υποχρεωτικό να επεξεργάζεται από ειδική μονάδα αφαλάτωσης.

Καύσιμα: Η μονάδα θα πρέπει να έχει στη διάθεσή της πάντοτε αποθέματα πετρελαίου για να διασφαλίζεται τόσο η λειτουργία των εφεδρικών γεννητριών, όσο και του εφεδρικού συστήματος θέρμανσης-ψύξης.

Ανταλλακτικά: Για την διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας του ξενοδοχείου είναι απαραίτητος ο εφοδιασμός των κατάλληλων ανταλλακτικών και εξαρτημάτων των μηχανημάτων που χρησιμοποιούμε στην κατάλληλη ποσότητα. Παρά το γεγονός ότι η οποιαδήποτε βλάβη και γενικότερα η συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού, θα έχει ανατεθεί σε αρμόδιες εταιρείες, η επιχείρηση οφείλει να διαθέτει ένα μέρος των αναλωσίμων για την άμεση αποκατάσταση τυχόν βλάβης. Επάρκεια ανταλλακτικών πρέπει να υπάρχει και για τις ανάγκες φωτισμού καθώς η αντικατάσταση πρέπει να είναι άμεση και οι βλάβες συχνές. Μία μεγάλη ξενοδοχειακή εγκατάσταση απαιτεί συνεχή εποπτεία όλων των χώρων για να μη δημιουργούνται προβλήματα που θα φτάνουν πρώτα στους πελάτες. Για το λόγο αυτό πρέπει να υπάρχει επαρκές απόθεμα ανταλλακτικών και προσωπικό που να φροντίζει να διευθετούνται τα καθημερινά ζητήματα.

Είδη ένδυσης για τους εργαζόμενους: Τόσο για την διασφάλιση της υγιεινής του χώρου εγκατάστασης όσο και για την ομοιομορφία του προσωπικού αλλά και την προστασία των εργαζομένων από εργατικά ατυχήματα, κρίνεται αναγκαία η ύπαρξη κατάλληλων ειδών ένδυσης για τους εργαζομένους. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι πρέπει να εφοδιάζονται από την επιχείρηση με τις απαραίτητες φόρμες εργασίας, μπλούζες, σκουφάκια, γάντια καθώς και επίσημες ενδυμασίες. Η σωστή ενδυμασία εκτός από την υγιεινή και την προστασία, προσφέρει και τη δυνατότητα διαχωρισμού των ατόμων ανάλογα με τα καθήκοντα τους το οποίο έχει σαν αποτέλεσμα την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.

4.3 Απαιτούμενες Ποσότητες Εισροών

Αφού λοιπόν έχει γίνει η λεπτομερής καταγραφή των απαραίτητων εφοδίων της εγκατάστασης που απαιτούνται για τη λειτουργία της επιχείρησης και των χαρακτηριστικών τους, μπορούμε πλέον να υπολογίσουμε τις απαιτούμενες ποσότητες αυτών και να αναζητήσουμε τους αντίστοιχους προμηθευτές οι οποίοι θα μας τα παρέχουν. Εύκολα μπορεί κανείς να αναλογιστεί ότι απαραίτητο επίσης στοιχείο για τον υπολογισμό αυτών των ποσοτήτων είναι η πρόβλεψη του επιπέδου πληρότητας που έχουμε υπολογίσει ότι θα επιτυγχάνεται κάθε έτος από την εν λόγω επιχείρηση και η οποία αναλύθηκε λεπτομερώς στο κεφάλαιο III της παρούσας μελέτης, καθώς επίσης και η εφικτή δυναμικότητα της μονάδας η οποία είναι άμεσα συνδεδεμένη με τις εγκαταστάσεις οι οποίες αναλύονται στο επόμενο κεφάλαιο.

4.4 Διαθεσιμότητα και Πηγές Προμήθειας

Η διαθεσιμότητα των πρώτων υλών και άλλων εφοδίων καθώς και οι πηγές προμήθειάς τους, αποτελούν πολύ σημαντικούς παράγοντες για την λειτουργία της μονάδας.

4.4.1 Διαθεσιμότητα Υλικών

Βασικός στόχος της μονάδας μας είναι η επιλογή κατάλληλων και αξιόπιστων προμηθευτών που θα παρέχουν τις αναγκαίες ποσότητες υλικών έγκαιρα και με ασφάλεια στην επιχείρηση.

Σύμφωνα με την ανάλυση της εγχώριας αγοράς ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (που προηγήθηκε στο κεφάλαιο III της παρούσας μελέτης), η εξασφάλιση των απαιτούμενων εισροών για την εν λόγω μονάδα δεν πρόκειται να αποτελέσει πρόβλημα. Υπάρχουν αρκετές οργανωμένες εταιρείες εφοδιασμού που έχουν σαν κύριο αντικείμενο τα ξενοδοχεία, οι οποίες εξυπηρετούν τους πελάτες τους όπου και αν βρίσκονται πόσο μάλλον μια περιοχή όπως η Χαλκιδική όπου υπάρχουν εγκατεστημένες πολλές ξενοδοχειακές μονάδες και άρα τα δίκτυα διανομής είναι αρκετά αναπτυγμένα. Επιπλέον, λόγω της αποκλειστικής συνεργασίας με εταιρείες premium προϊόντων στην κατηγορία τρόφιμα-ποτά και αφρόλουτρα-σαμπουάν-κρέμες έχει γίνει ειδικός σχεδιασμός για να υπάρχει πάντα το απαραίτητο απόθεμα και σταθερή τροφοδοσία.

Όσον αφορά την δυνατότητα εφοδιασμού των βοηθητικών υλικών, όπως στολές εργασίας, ανταλλακτικά και χημικά αναλώσιμα που έχουν επιλεγεί παράγονται και διατίθενται από επιχειρήσεις του νομού Θεσσαλονίκης. Τέλος, όσον αφορά την διαθεσιμότητα των υπηρεσιών κοινής ωφέλειας, όπως το ηλεκτρικό ρεύμα και το νερό, εξασφαλίζονται σε απεριόριστες ποσότητες και κάθε στιγμή από τους τοπικούς φορείς. Συνεπώς, φαινόμενα όπως μειωμένες τάσεις ή διακοπές του ρεύματος και του νερού, δεν προβλέπεται να δημιουργήσουν πρόβλημα ή διαταραχή στην παροχή υπηρεσιών.

4.4.2 Πηγές Προμηθειών

Οι πιθανές πηγές προμηθειών των πρώτων υλών και των λοιπών εφοδίων που είναι απαραίτητα για την λειτουργία της εν λόγω μονάδας, έχουν μελετηθεί πλήρως και έχουν δημιουργηθεί οι εναλλακτικές πηγές τροφοδοσίας για να υπάρχει εξάρτηση από ένα συγκεκριμένο και μόνο προμηθευτή.

4.4.3 Κριτήρια Επιλογής Πρώτων Υλών και Άλλων Εφοδίων

Η επιχείρηση στην προσπάθειά της να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών της για υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες, θέτει κάποια κριτήρια με βάση τα οποία θα επιλέξει τις πρώτες ύλες και τα άλλα εφόδια που θα χρησιμοποιήσει. Συγκεκριμένα, τα κριτήρια επιλογής για κάθε ένα προϊόν είναι τα ακόλουθα:

Τρόφιμα-ποτά, λευκά είδη, αφρόλουτρα-σαμπουάν-κρέμες: Το κύριο κριτήριο επιλογής είναι η ποιότητα. Επίσης τα είδη αυτά θα πρέπει να είναι επώνυμα και να μην τα χρησιμοποιούν άλλα ξενοδοχεία τουλάχιστον στην περιοχή της Χαλκιδικής για να δίνουν την απαραίτητη ευχαρίστηση και μοναδικότητα στον πελάτη.

Υπόλοιπα εφόδια: Το κριτήριο επιλογής εδώ σαφώς και πρέπει να είναι η ποιότητα, αλλά και η τιμή, καθώς οι ποσότητες θα είναι πολύ μεγάλες θα πρέπει να δοθεί έμφαση σε μια καλή εμπορική συμφωνία.

Στολές εργασίας: Οι στολές εργασίας πρέπει να είναι πρώτα από όλα ανθεκτικές και άνετες για τους εργαζομένους. Επίσης πολύ βασικό είναι να είναι κατασκευασμένες με ποιότητα και εξατομικευμένες για τα διάφορα τμήματα της συγκεκριμένης ξενοδοχειακής μονάδας ώστε να συμβαδίζουν με την εικόνα της.

Νερό: Το νερό που θα χρησιμοποιείται στη μονάδα μας θα προέρχεται από γεωτρήσεις οι οποίες προϋπάρχουν στην έκταση της μονάδας.

Ηλεκτρική ενέργεια: Η ΔΕΗ αποτελεί ουσιαστικά μονοπώλιο στην παροχή ρεύματος, συνεπώς τα κριτήρια επιλογής για την ηλεκτρική ενέργεια δεν υφίστανται.

4.5 Μάρκετινγκ Προμηθειών

Το μάρκετινγκ προμηθειών είναι πολύ σημαντικό για την ορθή λειτουργία μιας παραγωγικής μονάδας. Το μάρκετινγκ προμηθειών πρέπει να σχεδιάζεται τόσο για τις αρχικές προμήθειες μιας υπό ανασύσταση μονάδας, όσο και για προμήθειες κατά την διάρκεια λειτουργίας της. Συγκεκριμένα, το μάρκετινγκ προμηθειών πρέπει να

σχεδιαστεί με τρόπο τέτοιο που να ικανοποιεί στο έπακρο τα συμφέροντα της εταιρείας. Αυτό επιτυγχάνεται, όταν ικανοποιούνται οι ακόλουθοι στόχοι:

- Η ελαχιστοποίηση του κόστους
- Η ελαχιστοποίηση του κινδύνου
- Η καλλιέργεια σχέσεων με τους προμηθευτές

1. Ελαχιστοποίηση του Κόστους

Μόλις η επιχείρηση εξασφαλίσει την διαθεσιμότητα των πρώτων υλών και των λοιπών εφοδίων που είναι απαραίτητα για την ομαλή λειτουργία της, επιζητά την ελαχιστοποίηση του κόστους αυτών. Η ελαχιστοποίηση του κόστους των υλικών επιτυγχάνεται, μεταξύ άλλων με την επιλογή κατάλληλων προμηθευτών και με παραγγελίες στην κατάλληλη ποσότητα και στην προβλεπόμενη συχνότητα. Με άλλα λόγια, η εταιρεία έχοντας συνάψει συμφέρουσες και μακροχρόνιες συμφωνίες με τους προμηθευτές της, επιτυγχάνει καλύτερες τιμές αγοράς των πρώτων υλών και των λοιπών εφοδίων της, αυξάνοντας έτσι τα κέρδη της. Αυτή η πολιτική δεν πρέπει να έρχεται σε αντίθεση όμως με περιπτώσεις προμηθευτών που τους επέλεξε για την ιδιαιτερότητα και την διαφορετικότητα των προϊόντων τους.

2. Ελαχιστοποίηση του Κινδύνου

Η σύναψη συμφωνιών με αναξιόπιστους προμηθευτές μπορεί να προκαλέσει ποικίλα προβλήματα στην επιχείρηση. Τέτοιου είδους προβλήματα μπορούν να είναι οι καθυστερημένες παραδόσεις και η χαμηλή ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων. Επομένως, κατά τον σχεδιασμό της στρατηγικής του μάρκετινγκ προμηθειών πρέπει να εξετάζεται αυτός ο κίνδυνος, ώστε να διασφαλιστεί ότι οι προμηθευτές ανταποκρίνονται στα πρότυπα που έχει θέσει η επιχείρηση και ότι καλύπτουν τις ανάγκες και τους στόχους της. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, με προμηθευτές που τις παρέχουν ξεχωριστά και αυξημένη ποιότητα που δεν είναι εύκολο να τα προμηθευτεί από αλλού, καλό είναι να πριν την σύμβαση να έχει δημιουργηθεί ένα συγκεκριμένο πλάνο τροφοδοσίας για να αποφευχθούν τυχόν προβλήματα και ελλείψεις.

3. Καλλιέργεια Σχέσεων με τους Προμηθευτές

Το μάρκετινγκ προμηθειών δεν πρέπει να εστιάζεται μόνο στις αποδεκτές τιμές, αλλά και στην καθιέρωση ομαλών και αποδοτικών σχέσεων με τους εκάστοτε προμηθευτές. Για να το επιστέγασμα μιας τέτοια συνεργασίας απαιτείται η υπογραφή συμβολαίων στα οποία καθορίζονται ρητά ποιοι είναι οι όροι πληρωμής, ποια είναι η τιμή αγοράς και οι οποιεσδήποτε αναπροσαρμογές της και ο τρόπος μεταφοράς των προμηθειών. Με αυτό τον τρόπο διασφαλίζεται η εμπιστοσύνη σε αρκετά μεγάλο βαθμό μεταξύ των δύο συμβαλλόμενων μερών. Ακόμα, η επιχείρηση οφείλει πέρα από την καλλιέργεια των επιθυμητών σχέσεων με τους προμηθευτές της, να φροντίζει και για την συνεχή διατήρηση τους μέσω διαρκούς επικοινωνίας.

4. Επιλογή και Αξιολόγηση των Προμηθευτών

Η επιχείρηση έχει αποφασίσει αρχικά να συνάπτει ετήσιες συμφωνίες με τους προμηθευτές και με όρους που διαφέρουν από προμηθευτή σε προμηθευτή, θέλοντας με αυτό τον τρόπο να επιτύχει την πιο συμφέρουσα συνεργασία για την επιχείρηση. Στην πορεία, έχοντας σχηματίσει μία άποψη για κάθε έναν από τους προμηθευτές της, συνάπτει μακροχρόνιες συμφωνίες με τους προμηθευτές εκείνους που την ικανοποίησαν σε μεγαλύτερο βαθμό.

Η επιλογή και αξιολόγηση των προμηθευτών της επιχείρησης είναι μία διαδικασία την οποία καλείται να κάνει συνέχεια μία επιχείρηση, τόσο κατά την έναρξη της λειτουργίας της, όσο και κατά την διάρκεια αυτής με μελλοντικούς προμηθευτές. Για την ορθή επιλογή των προμηθευτές της, η επιχείρηση πρέπει να λάβει υπόψη μια σειρά κριτηρίων, τα οποία ομαδοποιούνται στις ακόλουθες τέσσερις κατηγορίες:

- **Αξιοπιστία:** Οι παραγγελίες θα πρέπει να εκτελούνται στην ώρα τους, στην ποιότητα και την ποσότητα που έχει συμφωνηθεί. Όταν τηρούνται αυτές οι συνθήκες ο προμηθευτής κρίνεται αξιόπιστος.
- **Σωστή τιμολόγηση:** Οι εν δυνάμει προμηθευτές της επιχείρησης είναι σημαντικό να τιμολογούν τα προϊόντα τους με τιμές που να επιτρέπουν στην επιχείρηση να είναι βιώσιμη. Ως επακόλουθο το τελικό προϊόν-υπηρεσία θα έχει μικρότερο κόστος και έτσι αυξάνεται το περιθώριο κέρδους της επιχείρησης.
- **Ικανότητα αντίδρασης του προμηθευτή σε απρόβλεπτες αλλαγές:** Ουσιαστικά είναι η ικανότητα ενός προμηθευτή να αντιδρά σε μία απρόβλεπτη αύξηση ή μείωση της ζήτησεως, της ποιότητας, των προδιαγραφών ή των

χρονοπρογραμμάτων των παραδόσεων, που παρουσιάζονται στις λειτουργίες της μονάδας.

- **Συνεχής βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών:** Η καλή ποιότητα των πρώτων υλών και των λοιπών εφοδίων που θα χρησιμοποιεί η επιχείρησή είναι πρώτιστης σημασίας. Η ποιότητα όμως αυτή, πρέπει να συνεχίζει να βελτιώνεται κατά τη διάρκεια της συνεργασίας με τον εκάστοτε προμηθευτή ώστε το τελικό προϊόν-υπηρεσία που προσφέρει η επιχείρηση να συνεχίζει με την σειρά του να βελτιώνεται και να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών.

Με αυτό τον τρόπο αναλύσαμε τις τέσσερις βασικές κατηγορίες επιλογής και αξιολόγησης των εν δυνάμει προμηθευτών της επιχείρησης.

Σε αυτό το σημείο όπου έχει γίνει ανάλυση των βασικών κριτηρίων επιλογής των προμηθευτών της επιχείρησης, κρίνεται σκόπιμο να αναφέρουμε την αναγκαιότητα ύπαρξης πολλαπλών προμηθευτών. Σύμφωνα λοιπόν με τον κανόνα 80-20 (γνωστός και ως νόμος του Pareto), ο οποίος εφαρμόζεται και στην περίπτωση των προμηθειών, το 80% των πρώτων υλών προέρχεται από το 20% των προμηθευτών. Η ύπαρξη περισσότερων του ενός προμηθευτή, είναι πολύ ευνοϊκό γεγονός για την επιχείρηση γιατί μειώνεται αισθητά ο επιχειρηματικός κίνδυνος και αυξάνεται ο ανταγωνισμός μεταξύ των προμηθευτών. Επίσης, αν μία επιχείρηση δεν έχει μόνο έναν προμηθευτή, σε μία απρόσμενη αύξηση της ζήτησης των προϊόντων της, είναι ικανή με σιγουριά να καλυφθεί πλήρως αν όχι από τον πρώτο, από τον επόμενο προμηθευτή της. Τέλος, με την ύπαρξη ενός επιπλέον προμηθευτή η επιχείρηση δεν είναι άμεσα εξαρτώμενη από τον κύριο προμηθευτή της, δηλαδή αν επέλθει ρήξη στην μεταξύ τους σχέση, η επιχείρηση είναι ικανή να διακόψει την συνεργασία χωρίς να υπάρξει πρόβλημα στη λειτουργία της.

4.6 Πρόγραμμα Προμηθειών

Αφού έχουμε μελετήσει τα παραπάνω, κρίνεται σκόπιμο να προχωρήσουμε στην επιλογή του προγράμματος προμηθειών της επιχείρησης. Στη συνέχεια θα προσδιορίσουμε το κόστος αυτού για τα επόμενα τέσσερα χρόνια. Έτσι λοιπόν για τον πρώτο χρόνο είναι 706.155 και το 2022 1.530.948

4.7 Υπολογισμός του Κόστους

Στη συνέχεια, θα υπολογίσουμε το συνολικό κόστος των πρώτων υλών και των άλλων εφοδίων για τα έτη 2018 έως 2022. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι στην περίπτωση κάποιων εφοδίων είναι πιθανό κάποιες ποσότητες να μην χρησιμοποιηθούν και άρα, να παραμείνουν στην αποθήκη της μονάδας για χρήση στα επόμενα έτη, ενώ κάποια θα χρειαστεί να τα προμηθευτεί η μονάδα για την τρέχουσα περίοδο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

5.1 Πρόγραμμα Παραγωγής και Δυναμικότητα της Μονάδας

Η ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος και υπηρεσίας και η προσφορά του ικανοποιώντας πάντα τις προδιαγραφές στην αγορά, εξαρτάται άμεσα τόσο από την ποιότητα των πρώτων υλών και άλλων εφοδίων όσο και από την επιλογή του μηχανολογικού εξοπλισμού, των κτιριακών εγκαταστάσεων και της τεχνολογίας που θα χρησιμοποιηθεί. Σημαντικό ρόλο στο επενδυτικό σχέδιο που μελετάμε κατέχει το πρόγραμμα παραγωγής που προβλέπεται να εφαρμόσει η μονάδα, καθώς ο λεπτομερής προσδιορισμός του συνεισφέρει στην επίτευξη των στόχων που τέθηκαν με βάση το περιβάλλον της αγοράς, το σχέδιο μάρκετινγκ και τις απαιτούμενες εισροές. Έτσι, το πρόγραμμα θα καθορίζεται από τρεις διαστάσεις, τη μηχανολογία τα κτιριακά και την τεχνολογία.

Στόχος της μηχανολογίας είναι να καθοριστεί και να σχεδιαστεί η λειτουργική και φυσική χωροθέτηση για τη μονάδα, σε σχέση πάντα με αυτά που απαιτούνται για τη σωστή λειτουργία της μονάδας. Επιπλέον, με τη μηχανολογία θα υπολογιστούν οι δαπάνες για την επένδυση και η εξοικονόμηση του κόστους που θα δημιουργείται κατά τη φάση της λειτουργίας της επιχείρησης. Από την άλλη, η επιλογή της κατάλληλης τεχνολογίας αποτελεί σπουδαίο παράγοντα στον καθορισμό του προγράμματος παραγωγής. Αυτή θα πρέπει να συνδυάζεται με τη μηχανολογία ώστε η επιχείρηση να είναι σε θέση να παράγει ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες, εντός των υψηλών προδιαγραφών που έχει θέσει, να μπορεί να ακολουθήσει τους ρυθμούς της αγοράς, καλύπτοντας πάντα την απαιτούμενη ζήτηση. Τέλος όσον αφορά τις κτιριακές εγκαταστάσεις είναι σωστό να ακολουθηθεί η σχεδιαστική φιλοσοφία των υπαρχόντων κτιρίων, με χρήση όμως νέων υλικών και τεχνολογιών έτσι ώστε να συναντά τα σύγχρονα επίπεδα ποιότητας και απαιτήσεων.

Το 2018 η πληρότητα θα φτάσει το 70% της δυναμικότητας της μονάδας, ποσοστό που θεωρείται ικανοποιητικό σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου. Αυτό, άλλωστε, συμβαίνει διότι τα τελευταία χρόνια ο ξενοδοχειακός κλάδος μαστίζεται από

την παράνομη ενοικίαση σπιτιών και διαμερισμάτων τα οποία διατίθενται στην αγορά και στόχος μας είναι να κερδίσουμε ένα μεγάλο κομμάτι αυτής της αγοράς.

5.1.1 Building Information Modeling

Ο όρος "Building Information Modeling" (BIM), αναφέρεται στην αναπαράσταση της κατασκευαστικής διαδικασίας, για την διευκόλυνση της ανταλλαγής και διαλειτουργικότητας των πληροφοριών σε ψηφιακή μορφή.

Ο όρος BIM λοιπόν, αποτελεί ένα καινούργιο ακρωνύμιο στον χώρο της αρχιτεκτονικής και των κατασκευών, με τη δυνατότητα σημαντικών ωφελειών καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του κτιρίου (building life-cycle). Αποτελεί λοιπόν ένα δυνητικά πολύ σημαντικό εργαλείο για τους επαγγελματίες που δραστηριοποιούνται στον χώρο των μελετών, της αρχιτεκτονικής και των κατασκευών.

Ο προτεινόμενος ορισμός της Διεθνούς Επιτροπής Προτύπων BIM (National BIM Standards Committee – NBIMS) , ορίζει το building information modeling ως «μια ολοκληρωμένη ψηφιακή αναπαράσταση των φυσικών και λειτουργικών χαρακτηριστικών μιας υποδομής. Ένα μοντέλο BIM αποτελεί μια πηγή πληροφοριών για ένα κτίριο – υποδομή, δημιουργώντας έτσι μια αξιόπιστη βάση για λήψη βελτιωμένων αποφάσεων σε όλο τον κύκλο ζωής, που είναι διαθέσιμη από τα πιο πρώιμα στάδια της σχεδιαστικής σύλληψης έως την κατεδάφιση».

Με άλλα λόγια, το Building Information Modeling είναι μια πρακτική, μια μεθοδολογία λειτουργιών (operations methodology) με σκοπό την λήψη καλά πληροφορημένων αποφάσεων. Η ολοκληρωμένη εφαρμογή του BIM εμπεριέχει πληροφορίες και στοιχεία για ολόκληρο το κτίριο, από τοιχοποιίες και δομικά στοιχεία μέχρι μηχανολογικά συστήματα και μετρήσεις υλικών και στοιχεία προμηθευτών, για κάθε συγκεκριμένο έργο.

Το Building Information Modeling βασίζεται στη χρήση «έξυπνων» ψηφιακών μοντέλων τα οποία προσφέρουν τις απαραίτητες πληροφορίες για να γίνεται ο σχεδιασμός και η μελέτη κτιρίων και υποδομών γρηγορότερα, φθηνότερα, με καλύτερη ποιότητα και με λιγότερες επιπτώσεις στο περιβάλλον. Ο σκοπός του BIM είναι να καταφέρει να πετύχει περισσότερα, χρησιμοποιώντας λιγότερα.

Το πεδίο εφαρμογής της μεθοδολογίας δε περιορίζεται στο σχεδιασμό ή τη μελέτη όμως. Η χρήση του και τα πλεονεκτήματα επεκτείνονται σε όλες τις φάσεις του κύκλου ζωής του έργου, υποστηρίζοντας υπηρεσίες όπως διαχείριση κόστους (cost management) και έργου (project management), θέματα κατασκευασιμότητας (constructability) και διαχείριση λειτουργιών (operations management). Το τελικό προϊόν μιας τέτοιας ολιστικής διαδικασίας δεν είναι απλά ένα καλύτερο κτίριο ούτε ένα απλό 3D μοντέλο στον υπολογιστή. Είναι ένα πλήθος πληροφοριών αρμονικά συνυφασμένες με το – εικονικό και πραγματικό – δομημένο αποτέλεσμα οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για όποια μελλοντική χρήση (π.χ. συντήρηση).



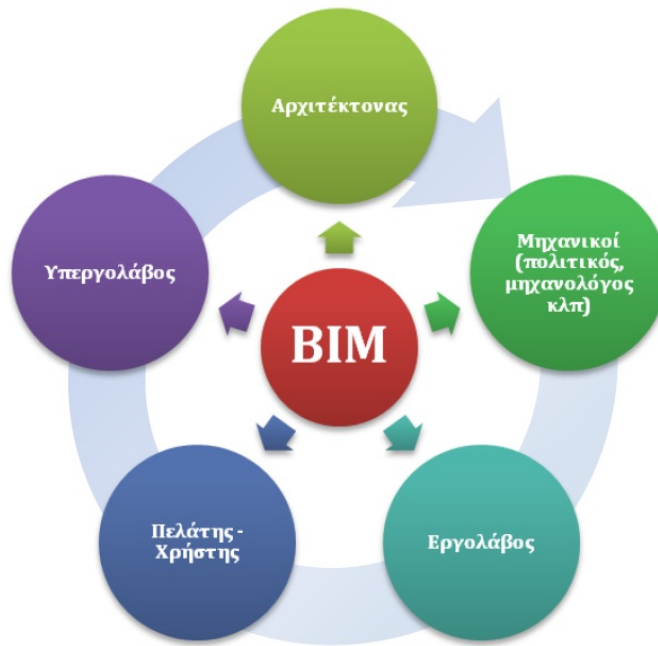
Εικόνα 1 : Παράδειγμα BIM

Η βασική ιδέα της όλης μεθοδολογίας είναι ο ακριβής, ολοκληρωμένος σχεδιασμός, μελέτη και εικονική κατασκευή του κτιρίου όπως θα κτιστεί, πριν κτιστεί, με σκοπό να επιλυθούν προβλήματα που μπορεί να προκύψουν στην πορεία.

Τα οφέλη του BIM αναφέρονται κυρίως σε:

- Βελτιωμένη αποδοτικότητα στη μελέτη και τη κατασκευή εξαιτίας της εύκολης διάθεσης πληροφοριών.
- Άμεση ανανέωση και μεγαλύτερη ακρίβεια σχεδίων.
- Μεγαλύτερη ακρίβεια μετρήσεων, κόστους και καλύτερης ποιότητας μελέτη.
- Μελέτη ενεργειακής απόδοσης πολύ γρήγορα και πολύ νωρίς στη μελετητική διαδικασία.
- Γρηγορότερη παράδοση έργου.
- Έλεγχος κατασκευασιμότητας που οδηγούν σε μείωση του ρίσκου και του κόστους.

Παρ' όλα τα διαδικαστικά πλεονεκτήματα που βγαίνουν μέσα από την προηγμένη τεχνολογία και τις αποδοτικότερες λειτουργίες, η πραγματική αξία του BIM βρίσκεται στην «υπεραξία» που προδίδει. Η υπεραξία αυτή αναφέρεται σε όλες εκείνες τις δυνατότητες συνέργειας και σχέσης τόσο μεταξύ των εμπλεκόμενων επαγγελματιών, όσο και μεταξύ επαγγελματία – πελάτη. Η υπεραξία αυτή φαίνεται σε κάθε στάδιο. Το BIM αποτελεί ουσιαστικά μια πλατφόρμα διεπιστημονικής συνεργασίας και επικοινωνίας που επιτρέπει στον χρήστη – πελάτη και στους εμπλεκόμενους επαγγελματίες να συμμετέχουν ενεργά στη μελέτη και το σχεδιασμό του έργου από πολύ νωρίς. Οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να παρακολουθούν την πορεία του κόστους, να εξετάσουν σχεδιαστικές στρατηγικές – επιλογές και να εκτιμήσουν την ενεργειακή απόδοση, πολύ γρήγορα και από τα πρώτα στάδια της μελέτης. Με την εφαρμογή της πρακτικής BIM διευκολύνονται γενικά διαδικασίες και αναλύσεις που έως τώρα ήταν πολύ περίπλοκες, χρονοβόρες και ακριβές κατά την πραγματοποίησή τους.



Διάγραμμα 5.1 : Διασύνδεση BIM

BIM Και αειφόρος ανάπτυξη

Με τις παραδοσιακές πρακτικές, απαιτείται τεράστια ανθρώπινη προσπάθεια για να αναλυθεί ένα κτίριο ενεργειακά και να εξαχθούν κάποια σχετικά συμπεράσματα για την ενεργειακή συμπεριφορά και να γίνει μια εκτίμηση της απόδοσης του κτιρίου. Συνεπώς συνήθως η όλη διαδικασία γίνεται χρονοβόρα, ακριβή και δεν περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για μια ολιστική ανάλυση.

Επεκτείνοντας την χρήση του BIM σε αναλύσεις, δίνεται η δυνατότητα έρευνας στρατηγικών για εξοικονόμηση πόρων (π.χ. νερό, ενέργεια, υλικά κλπ) και να επιτευχθούν οι «πράσινοι στόχοι» του έργου και να βελτιστοποιηθεί ο σχεδιασμός και τα συστήματα. Τα μοντέλα BIM μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε συνδυασμό με αναλυτικά εργαλεία για ενεργειακή μελέτη, προσφέροντας ποσοτικοποιημένα αποτελέσματα πολύ γρήγορα και κατά τη διάρκεια της σχεδιαστικής και μελετητικής διαδικασίας, πριν ακόμα οριστικοποιηθούν τα σχέδια.

Ο κυριότερος αντίκτυπος της εφαρμογής του BIM έχει βρεθεί στους παρακάτω τομείς:

- ✓ Ολοκληρωμένος σχεδιασμός (Integrated Design)

Προσφέροντας μια ολοκληρωμένη οπτική του κτιρίου και των συστημάτων του, δίνεται η δυνατότητα βελτιωμένης αντίληψης των σχεδιαστικών αποφάσεων, αμεσότερη επικοινωνία με τον πελάτη και τους εμπλεκόμενους επαγγελματίες και εξερεύνηση

ανώτερων σχεδιαστικών εναλλακτικών για τη βελτιστοποίηση του σχεδίου (design optimization).

✓ Ολιστικά αποτελέσματα (Integrated outputs)

Τα αποτελέσματα των αναλύσεων για την απόδοση του κτιρίου και των συστημάτων του, ενημερώνονται άμεσα από τις σχεδιαστικές αλλαγές δίνοντας τη δυνατότητα καλύτερης λήψης αποφάσεων. Επίσης με αυτό τον τρόπο γνωστοποιούνται καλύτερα τα πράσινα οφέλη στον πελάτη ο οποίος μπορεί άμεσα να δει τις επιπτώσεις διαφορετικών στρατηγικών.

Γενικότερα υπάρχουν σημαντικά οφέλη της χρήσης του BIM σε έργα όπως ανακαινίσεις και πράσινες αναπλάσεις. Επίσης είναι δυνατή η εφαρμογή του για διεξαγωγή μετρήσεων ενεργειακής απόδοσης σε πραγματικό χρόνο (performance monitoring) που αποτελεί πολύ χρήσιμη σύγκριση με τις εκτιμήσεις κατά τη μελετητική διαδικασία.

5.2 Προγραμματισμός Τεχνολογίας

5.2.1 Επιλογή Τεχνολογίας

Η επιλογή της τεχνολογίας είναι κρίσιμο στοιχείο για την εκπόνηση κάθε επενδυτικού σχεδίου. Θα πρέπει να βασίζεται σε λεπτομερή θεώρηση και αξιολόγηση εναλλακτικών προτάσεων, ώστε τελικά να επιλεγθεί η πιο σωστή σε σχέση με την επένδυση, τη στρατηγική που έχει καθορισθεί, τους πόρους, τις κοινωνικοοικονομικές και οικολογικές συνθήκες. Ειδικότερα, η τεχνολογία που θα χρησιμοποιηθεί για τις ανάγκες μιας ξενοδοχειακής μονάδας χωρίζεται σε 2 μέρη.

Από τη μία υπάρχει η τεχνολογία που χρειάζεται για το χώρο διοίκησης, τις ανάγκες σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές, εκτυπωτές, ασύρματη δικτύωση, κάμερες παρακολούθησης και πολλά άλλα προϊόντα της σύγχρονης τεχνολογίας. Από την άλλη επιδίωξη των ημερών αλλά και των επενδυτών είναι η δημιουργία μιας σύγχρονης μονάδας. Για το λόγο αυτό η επιλογή του μηχανολογικού εξοπλισμού είναι ταυτόχρονα

και επιλογή τεχνολογικού εξοπλισμού καθώς πρόκειται για σύγχρονα ψηφιακά μηχανήματα τα οποία κάνουν χρήση και πληροφοριακών συστημάτων.

Το αποτέλεσμα αυτής της στρατηγικής είναι μία μονάδα σύγχρονη, αρκετά αυτοματοποιημένη, με εύκολη διαδικασία ελέγχου και άρα αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη διαχείρισή της.

5.2.2 Κριτήρια Επιλογής Τεχνολογίας

Με βάση την ανωτέρω ανάλυση των απαιτήσεων των αναγκών και των προοπτικών που έχει η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει την κατάλληλη τεχνολογία που θα εξυπηρετεί καλύτερα τους σκοπούς της. Έτσι λοιπόν έχουν τεθεί ορισμένα βασικά κριτήρια για την αποτελεσματικότερη επιλογή της τεχνολογίας. Αυτά είναι:

- Να είναι συμβατή η επιλογή με το εύρος των αναγκών και το μέγεθος του προγράμματος παραγωγής.
- Να είναι σύγχρονη και ταυτόχρονα δοκιμασμένη, ώστε να καλύπτονται επαρκώς οι ανάγκες των εγκαταστάσεων.
- Να επιλεγθεί επώνυμη και ευρέως χρησιμοποιούμενη λύση, ώστε να υπάρχει εγγύηση για δυνατότητα μελλοντικής επέκτασης.
- Η σχέση κόστους / ωφέλειας να είναι όσο το δυνατόν καλύτερη, ώστε να αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας και όχι τροχοπέδη.

5.2.3 Εναλλακτικές Λύσεις και Επιλογή της Καταλληλότερης

Η επιλογή της τεχνολογίας είναι αναμφίβολα στοιχείο κλειδί της μελέτης καθώς συνεισφέρει σε ποιοτική και σταθερή παραγωγή με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Με γνώμονα, λοιπόν, την αύξηση του περιθωρίου κέρδους για την επιχείρηση και τους στόχους που έχει θέσει, θα πρέπει να εξετάσει ενδελεχώς τις επιλογές της και να καταλήξει στην πιο συμφέρουσα, που ικανοποιεί παράλληλα τα κριτήρια επιλογής που τέθηκαν προηγουμένως.

Εφαρμόζοντας την τεχνολογία σε μία μεγάλη μονάδα μπορούν να επιτευχθούν σημαντικά βήματα βελτίωσης, όπως η απευθείας σύνδεση όλων των μηχανημάτων μεταξύ τους και με ηλεκτρονικό υπολογιστή, κάνοντας την επέμβαση του ανθρώπινου παράγοντα αρκετά περιορισμένη. Επιπρόσθετα, τα διάφορα ψηφιακά μηχανήματα και προγράμματα μέτρησης, δίνουν τη δυνατότητα καλύτερης άσκησης ελέγχου και άρα και management.

Βάσει όλων των παραπάνω, πρέπει να επιλεγθεί μία από τις πρωτοπόρες εταιρείες, η οποία παρέχει ολοκληρωμένες προτάσεις. Συγκεκριμένα, η εταιρεία αυτή αναλαμβάνει την εγκατάσταση των πιο σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων, ενώ παράλληλα παρέχει υποστήριξη και εγγύηση τριών ετών για τις τυχόν βλάβες που θα παρουσιαστούν.

5.3 Μηχανολογικός Εξοπλισμός

Η τεχνολογία που επιλέχθηκε θα πρέπει σαφώς να συνδυάζεται με την μηχανολογία για την επίτευξη των άριστων αποτελεσμάτων της επιχείρησης. Ο μηχανολογικός εξοπλισμός που θα εξυπηρετεί το σύνολο των αναγκών της υπό μελέτης μονάδας μπορεί να διακριθεί στις παρακάτω βασικές κατηγορίες.

5.3.1 Κύριος Εξοπλισμός Ψύξης Θέρμανσης και Ζεστού Νερού

Η φήμη ενός ξενοδοχείου εξαρτάται από πόσο καλοδεχούμενοι και πόσο άνετα αισθάνονται οι πελάτες κατά τη διαμονή τους. Οι οικονομικά αποδοτικές λύσεις που θα αναλυθούν και θα χρησιμοποιηθούν παρέχουν απόλυτο έλεγχο του κλιματισμού, του εξαερισμού, της θέρμανσης και του ζεστού νερού του ξενοδοχείου, με κομψές και ταυτόχρονα αθόρυβες εσωτερικές μονάδες, που δεν δημιουργούν ρεύματα αέρα και υπόσχονται ευχάριστη διαμονή και ύπνο. Χρησιμοποιώντας εξατομικευμένες λύσεις, δημιουργείται η ιδανική ατμόσφαιρα για τους πελάτες, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να επιλέξουν τις ρυθμίσεις θερμοκρασίας που προτιμούν και να απολαμβάνουν θέρμανση, κλιματισμό και καθαρό αέρα, όλα απολύτως αθόρυβα. Ταυτόχρονα, οι διαχειριστές των ξενοδοχείων χρειάζεται να ελέγχουν απόλυτα τη χρήση της ενέργειας.

Τα έξυπνα συστήματα ελέγχου μπορούν να ρυθμίζουν το σύστημα όταν τα υπνοδωμάτια είναι άδεια ή όταν ανοίγουν παράθυρα, ώστε να ελέγχετε απόλυτα το λειτουργικό κόστος και η επιβάρυνση του περιβάλλοντος.

Ο εξοπλισμός αυτός περιλαμβάνει τα μηχανήματα που αποτελούν το βασικό εξοπλισμό της μονάδας, ώστε να είναι δυνατή η πραγματοποίηση της κύριας παραγωγικής δραστηριότητας της μονάδας. Εκτός από τον τεχνολογικό εξοπλισμό που αναλύθηκε παραπάνω, και σε συνδυασμό με αυτόν απαιτείται εξειδικευμένος μηχανολογικός εξοπλισμός, ο οποίος απαρτίζεται από :

5.3.1.1 Έξυπνη σύνδεση με τις μαγνητικές κάρτες κλειδώματος

Το μοναδικό έξυπνο σύστημα διαχείρισης σύνδεσης μαγνητικής κάρτας κλειδώματος μειώνει το ενεργειακό κόστος, χωρίς κανένα συμβιβασμό στην άνεση των φιλοξενούμενων. Όταν οι επισκέπτες μπαίνουν και βγαίνουν στο δωμάτιο του ξενοδοχείου ή ανοιγοκλείνουν τα παράθυρα του δωματίου τους, οι έξυπνες κάρτες κλειδώματος επικοινωνούν αυτόματα με τις μονάδες για να απενεργοποιήσουν τον κλιματισμό ή τη θέρμανση.

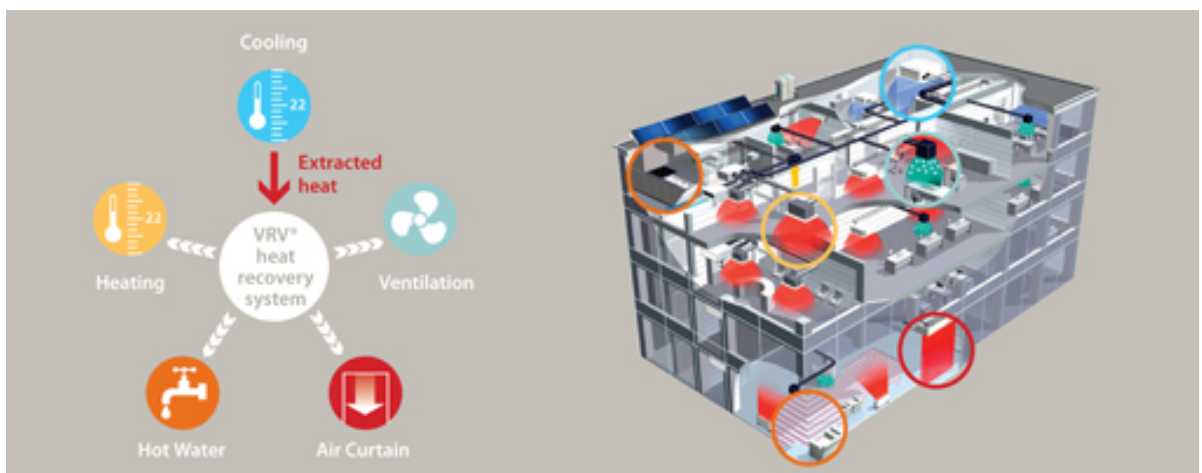
5.3.1.2 Ενσωματωμένη ανάκτηση θερμότητας

Οι ολοκληρωμένες λύσεις που χρησιμοποιούνται επιτρέπουν τον έλεγχο των χώρων φιλοξενίας και των δωματίων των πελατών ανά ζώνες. Οι μονάδες ανάκτησης θερμότητας χρησιμοποιούν μία ανανεώσιμη πηγή ενέργειας για το ζεστό νερό, τη θέρμανση και τις αεροκουρτίνες στις εισόδους, μεγιστοποιώντας την ενεργειακή απόδοση και μειώνοντας το λειτουργικό κόστος.

5.3.1.3 Σύστημα VRV

Τα συστήματα VRV είναι μια καινοτόμος λύση διαχείρισης κλιματισμού που παρέχει βέλτιστη άνεση και έλεγχο, ενώ ταυτόχρονα επιβαρύνει λιγότερο το περιβάλλον και

παρέχει σημαντική εξοικονόμηση ενέργειας. Σύμφωνα με το σύστημα αυτό, η ποσότητα του ψυκτικού υγρού που οδηγείται σε κάθε εσωτερική μονάδα κλιματισμού, είναι απόλυτα ελεγχόμενη και ανάλογη των ψυκτικών φορτίων κάθε κλιματιζόμενου χώρου. Χάρη στην άκρως αποδοτική τεχνολογία ανάκτησης θερμότητας, το VRV αποτελεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη θέρμανση, την ψύξη, τον εξαερισμό και την παροχή ζεστού νερού σε μεγάλα κτίρια. Συγκεκριμένα, η θερμότητα που αποβάλλεται από τις εσωτερικές μονάδες σε λειτουργία ψύξης μπορεί να επαναχρησιμοποιηθεί για να παραχθεί ζεστό νερό ή για να θερμανθούν άλλα δωμάτια, αυξάνοντας έτσι την ενεργειακή απόδοση του συστήματος και περιορίζοντας τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα.



Εικόνα 2, 3 : VRV σύστημα και διάταξη



Απόλυτος έλεγχος για μέγιστη άνεση και ενεργειακή απόδοση



Εικόνα 4 : Σύστημα touch and go

Το VRV προσφέρει απόλυτο έλεγχο ώστε να μπορεί να επιτευχθεί η ιδανική ισορροπία θερμοκρασίας, κυκλοφορίας καθαρού αέρα και υγρασίας. Η δυνατότητα ελέγχου ανά επιμέρους ζώνες σημαίνει ότι μπορεί να ρυθμίζεται ξεχωριστά τον κλιματισμό σε κάθε δωμάτιο και να γίνεται έξυπνη διαχείριση στην κατανάλωση ενέργειας, ελέγχοντας πού θα υπάρχει θέρμανση και πού ψύξη. Το VRV προσφέρει επιλογές ελέγχου φιλικές για το χρήστη, οι οποίες παρέχουν μέγιστη αποδοτικότητα και ευελιξία, ή μπορεί να ενσωματωθεί ως σύστημα κλιματισμού σε υπάρχον σύστημα συνολικής διαχείρισης κτιρίου.

Ανάλυση χώρων ξενοδοχείου με βάση το VRV

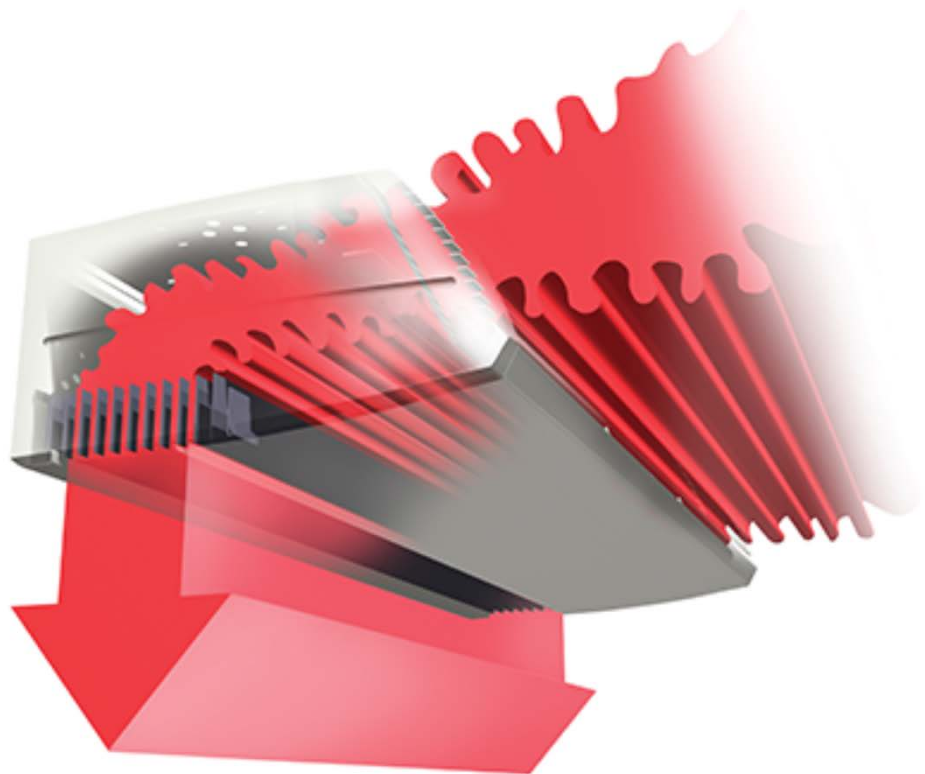


Εικόνα 5 : Ανάλυση VRV σε όλους τους χώρους

1. Λόμπι

Αεροκουρτίνες

Μειώνουν την απώλεια θερμότητας από την πόρτα εισόδου και σταθεροποιούν τη θερμοκρασία στο εσωτερικό του χώρου, συνδυάζοντας το σύστημα κλιματισμού με την ενεργειακά αποδοτική αεροκουρτίνα. Επιτρέπουν τις θύρες εισόδου να παραμένουν ανοιχτές εξαλείφοντας τις διακυμάνσεις θερμοκρασίας στο εσωτερικό, και βοηθούν στη διατήρηση σταθερών συνθηκών περιβάλλοντος, ενώ μειώνουν σημαντικά την κατανάλωση ενέργειας, σε σύγκριση με τα τυπικά ηλεκτρικά μοντέλα. Οι απώλειες σε θερμότητα θα μειωθούν κατά 80-85%, ενώ επειδή είναι 72% πιο αποδοτική σε σύγκριση με τα τυπικά ηλεκτρικά μοντέλα θα μειωθούν σημαντικά η κατανάλωση ενέργειας και το κόστος λειτουργίας.



Εικόνα 6 : Αεροκουρτίνα

Η εξοικονόμηση ενέργειας που επιτυγχάνεται ενσωματώνοντας την αεροκουρτίνα σε ένα σύστημα ανάκτησης θερμότητας συνεπάγεται ταχεία απόσβεση σε λιγότερο από 1,5 χρόνο και σημαντική οικονομία στην περαιτέρω κατανάλωση ενέργειας.

2. Αίθουσα υποδοχής και αίθουσες συνεδριάσεων

Καθαρός και υγιεινός αέρας, απαλλαγμένος από μούχλα και αλλεργιογόνα. Ευχαρίστηση νωπό αέρα χάρη στα ταχείας δράσης συστήματα εξαερισμού που εξυπηρετούν μεγάλους χώρους.

3. Εστιατόριο/ Κουζίνα

Διατήρηση των τροφίμων πάντα φρέσκα στους ψυκτικούς θαλάμους και τα ψυγεία, με αποδοτική ψύξη. Η ολοκληρωμένη επαγγελματική ψύξη, θέρμανση και ψύξη συνθηκών άνεσης μεγιστοποιεί την ανάκτηση θερμότητας και την εξοικονόμηση ενέργειας.

4. Εξωτερικός χώρος

Ανθεκτικές εξωτερικές μονάδες επιβιώνουν σε όλες τις καιρικές συνθήκες σε πολύ χαμηλές θερμοκρασίες μέχρι και $-25\text{ }^{\circ}\text{C}$. Χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό με ανανεώσιμες μορφές ενέργειας από τον αέρα ή το έδαφος. Ταυτόχρονα έχουν υψηλή αντοχή σε δυνατούς ανέμους.

5. Δωμάτια ξενοδοχείου

Μεμονωμένα χειριστήρια επιτρέπουν στους επισκέπτες να διαχειρίζονται την άνεσή τους. Έξυπνες συνδέσεις μαγνητικών καρτών κλειδώματος εξοικονομούν ενέργεια. Ενεργειακά αποδοτική παραγωγή ζεστού νερού χρήσης με τεχνολογία αντλίας θερμότητας. Κομψές επίτοιχες μονάδες και κρυφές μονάδες οροφής περνούν απαρατήρητες χάρη στον λιτό σχεδιασμό και την αθόρυβη λειτουργία τους.

6. Διαχείριση

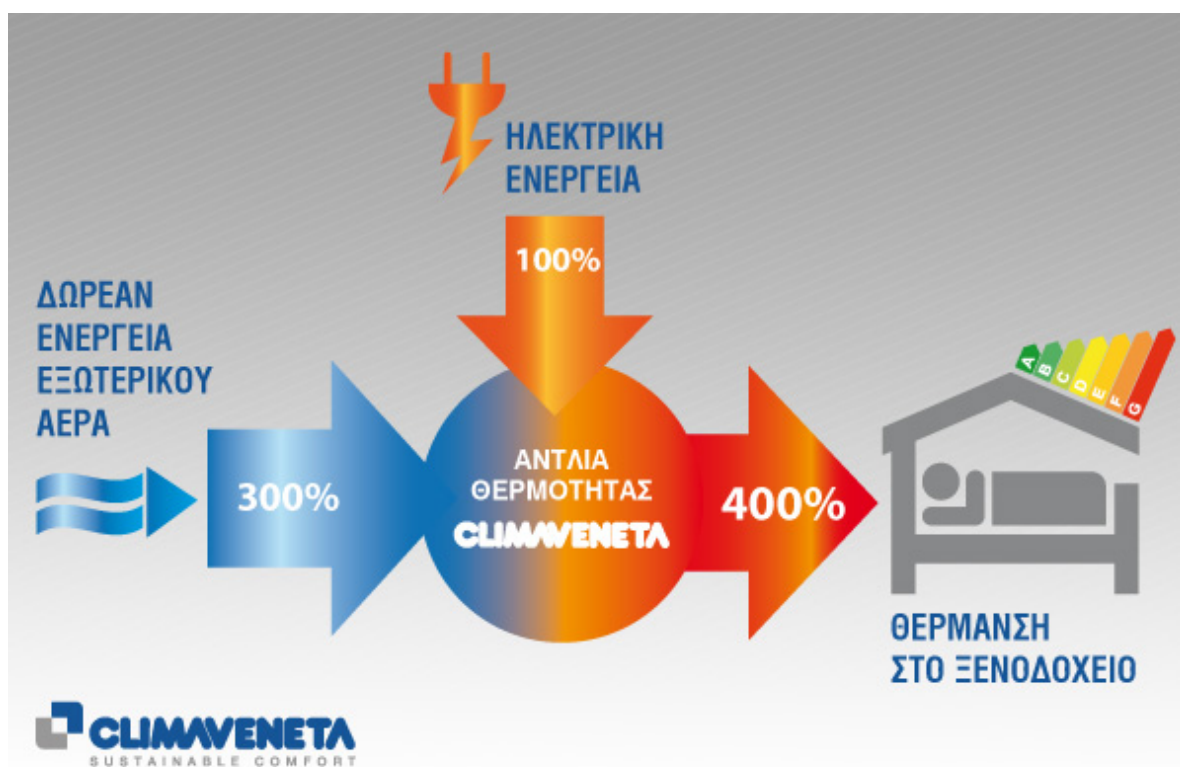
Έξυπνα προγράμματα κάνουν τον έλεγχο του κλιματισμού εύκολο σε ολόκληρο το κτίριο και το Σύστημα Διαχείρισης Κτιρίων (BMS) επιτρέπει την ενσωμάτωση και τον έλεγχο όλων των λειτουργιών του κτιρίου (θέρμανση, ψύξη, ηλεκτρικό, φωτισμό, ανελκυστήρες, κ.λπ.). Επιπλέον μειώνουν το ενεργειακό κόστος με διαχείριση και βελτιστοποίηση της κατανάλωσης ενέργειας, χρησιμοποιώντας τον intelligent Touch Manager.

7. Γυμναστήριο / Πισίνα / Spa

Το σύστημα εξασφαλίζει μεγάλες ποσότητες ζεστού νερού κατά έως και 17% πιο αποδοτικά σε σύγκριση με λέβητες φυσικού αερίου. Ταυτόχρονα είναι δυνατός ο έλεγχος και η ρύθμιση των επιπέδων υγρασίας με τις προηγμένες τεχνολογίες ύγρανσης και αφύγρανσης.

5.3.1.4 Αντλίες θερμότητας

Πρόκειται για ένα απλό αλλά εξαιρετικά έξυπνο στη λειτουργία του σύστημα, το οποίο αντί να καταναλώνει καύσιμα για να παράγει θερμότητα, αξιοποιεί τη θερμότητα που υπάρχει ελεύθερη και δωρεάν στο περιβάλλον.



Εικόνα 7 : Λειτουργία αντλίας θερμότητας

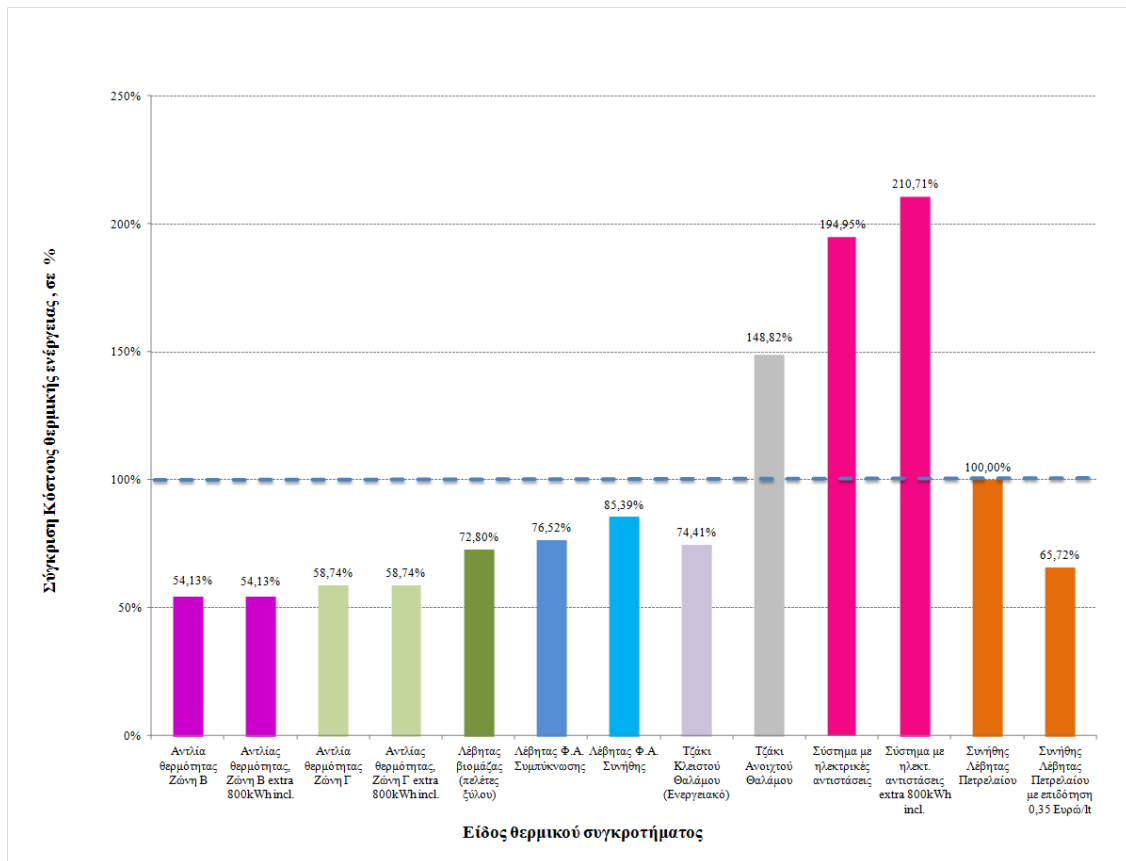
Συγκεκριμένα :

- Όταν χρειάζεται θέρμανση χώρων ή θέρμανση νερού, η αντλία θερμότητας «αντλεί» θερμότητα από το περιβάλλον και τη φέρνει στον εσωτερικό χώρο των κτιρίων, θερμαίνοντας το νερό π.χ. του boiler ζεστών νερών ή του καλοριφέρ, όπως θα έκανε και ένα συμβατικό σύστημα θέρμανσης.

- Όταν χρειάζεται ψύξη, η αντλία θερμότητας αντιστρέφει τη μεταφορά αυτή, αφαιρώντας θερμότητα από το εσωτερικό του κτιρίου και βγάζοντας την προς τα έξω. Με αυτόν τον τρόπο, ψύχει / κρυώνει τον εσωτερικό αέρα.
- Για να πετύχει αυτά τα αποτελέσματα η αντλία θερμότητας αξιοποιεί την απλή θεωρία στην οποία βασίζεται και ένα ηλεκτρικό ψυγείο, ενσωματώνοντας όμως την τελευταία λέξη της τεχνολογίας όπως : "έξυπνα" ηλεκτρονικά ελέγχου, μεθοδολογία inverter, εξελιγμένοι συμπιεστές κ.λπ.

Ακόμη και το χειμώνα, ο αέρας περιέχει θερμότητα που έχει αποκτήσει βασικά από την ακτινοβολία του ήλιου καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Αν το θερμόμετρο δείχνει 0°C ή έχουμε ακραίες συνθήκες, π.χ. -20 °C, υπάρχει ακόμη θερμότητα που μπορεί να αντληθεί. Εξαιρετικά σημαντικό είναι δε, ότι η θερμότητα στον αέρα του περιβάλλοντος είναι απολύτως καθαρή, ανανεώσιμη και βέβαια δωρεάν.

Οι αντλίες θερμότητας ξοδεύουν μικρή ποσότητα ηλεκτρικού ρεύματος για να επιτύχουν τη μεταφορά θερμότητας και έτσι δεν είναι περίεργο που αποτελούν το πιο οικονομικό σύστημα θέρμανσης που υπάρχει. Μάλιστα, αυτό αποδεικνύεται και από τη μελέτη που έχει εκπονήσει για το θέμα αυτό το Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.



Διάγραμμα 5.2 : Σύγκριση κόστους αντλίας με άλλα μέσα
 Πηγή : Ε.Μ.Π.

➤ **Πλεονεκτήματα αντλιών θερμότητας**

- ✓ Φιλικό προς το περιβάλλον

Με τις αντλίες θερμότητας δεν υπάρχει η παραδοσιακή διαδικασία της καύσης για την παραγωγή ψύξης, θέρμανσης και ζεστού νερού.

- ✓ Τεράστια οικονομία 35-60%

Οι αντλίες θερμότητας μειώνουν εγγυημένα τα λειτουργικά έξοδα για θέρμανση χώρων ή παραγωγή ζεστού νερού, αυξάνοντας από την πρώτη σεζόν την κερδοφορία της ξενοδοχειακής μονάδας και απελευθερώνοντας κεφάλαια στους ιδιοκτήτες για να προβούν σε άλλες επενδύσεις, επεκτάσεις και ανακαινίσεις.

✓ Παραγωγή ζεστών νερών χρήσης

Μία πηγή σημαντικών λειτουργικών εξόδων κάθε ξενοδοχείου, είναι η παραγωγή ζεστού νερού χρήσης. Οι ειδικές αυτές αντλίες θερμότητας λειτουργούν και για το σκοπό αυτό με υψηλή αποδοτικότητα και άσχετα από το εγκατεστημένο σύστημα θέρμανσης και κλιματισμού. Η λειτουργία τους καλύπτει 100% τις ανάγκες του ξενοδοχείου όλο το χρόνο.

✓ Κορυφαία άνεση και αθόρυβη λειτουργία

Πρόκειται για το μόνο σύστημα που είναι σε θέση να παρέχει θέρμανση, ψύξη αλλά και ζεστό νερό χρήσης, τρεις λειτουργίες που μπορεί να εκτελέσει ανεξάρτητα ή και ταυτόχρονα, ανάλογα τις απαιτήσεις του κάθε ξενοδοχείου. Η αθόρυβη λειτουργία είναι ένα από τα σημεία που κάνουν τα μηχανήματα που επιλέχτηκαν να ξεχωρίζουν, πράγμα που πετυχαίνεται με διάφορες τεχνολογίες (αυτόματα ρυθμιζόμενους ανεμιστήρες, ακουστικά μονωμένους συμπιεστές). Είναι πολύ σημαντικό να προσφέρονται υπηρεσίες στους πελάτες αλλά εξίσου σημαντικό είναι να τους προσφέρονται συνθήκες άνεσης και ηρεμίας.

✓ Εύκολη εγκατάσταση

Καθώς η υπό μελέτη ξενοδοχειακή μονάδα προϋπήρχε, είναι σημαντικό να αναφερθεί η ευκολία σύνδεσης των αντλιών θερμότητας στο υφιστάμενο δίκτυο θέρμανσης, ψύξης ή ζεστού νερού που έως τώρα χρησιμοποιούσε λέβητα ή/και ψύκτη (υδραυλικό κύκλωμα, boiler κ.λπ.).

✓ Απόδοση χειμώνα - καλοκαίρι από -20°C έως +45°C

Ακόμη και όταν οι θερμοκρασίες το χειμώνα αγγίζουν τους -20°C ή τους +45°C το καλοκαίρι, οι αντλίες θερμότητας συνεχίζουν να λειτουργούν αποδοτικά, προσφέροντας απόλυτη σιγουριά.

➤ Ζεστό νερό χρήσης για ξενοδοχείο

Στο τμήμα του ξενοδοχείου που προϋπάρχει δε χρειάζεται να αντικατασταθεί ολόκληρο το σύστημα που ήδη είναι εγκατεστημένο. Πρέπει όμως να αντικατασταθεί η πηγή του συστήματος, δηλαδή να καταργηθεί το πετρέλαιο που χρησιμοποιείται χειμώνα - καλοκαίρι για τα ζεστά νερά χρήσης. Για αυτή την περίπτωση, διατίθενται ειδικές αντλίες θερμότητας που συμφέρει να εγκατασταθούν και να λειτουργήσουν για να παράγουν και ζεστά νερά χρήσης προσφέροντας οικονομία τουλάχιστον 50%.

Απλή και γρήγορη σύνδεση

Οι ειδικές αυτές αντλίες θερμότητας τοποθετούνται σε οποιοδήποτε εξωτερικό χώρο του ξενοδοχείου και συνδέονται με το υφιστάμενο boiler, παρέχοντας αυτές πλέον το απαιτούμενο θερμό νερό. Δεν απαιτείται καμία άλλη επέμβαση ή αλλαγή στο εσωτερικό του ξενοδοχείου.

Κάθε μέρα, κάθε ώρα

Οι αντλίες θερμότητας που θα τοποθετηθούν μπορούν να καλύψουν το 100% των αναγκών σε ζεστά νερά, ανεξάρτητα εάν είναι πρωί ή βράδυ, χειμώνας ή καλοκαίρι. Το σύστημα αυτό θα λειτουργεί παράλληλα με τα υφιστάμενα ηλιακά συστήματα τα οποία καλύπτουν ένα μέρος των αναγκών ζεστού νερού σε εποχές με ηλιοφάνεια, οι αντλίες θερμότητας θα καλύψουν το υπόλοιπο.

Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Έως τώρα, οι μηχανικοί – σύμβουλοι των ξενοδόχων δεν έμπαιναν στον κόπο να τους προτείνουν τις αντλίες θερμότητας γιατί δεν υπήρχε κάποιο ισχυρό κίνητρο. Έδιναν στον ξενοδόχο μόνο την κλασική λύση με το «παλιό καλό λέβητα πετρελαίου», σαν να μην υπήρχε καμία εναλλακτική. Την τελευταία δεκαετία, με τις τιμές του πετρελαίου να ανεβοκατεβαίνουν, επενδύοντας σε αντλίες θερμότητας η μονάδα, θα αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μετατρέποντας αυτή την «πληγή» εξόδων σε μείωση λειτουργικών δαπανών της. Τα χρήματα που θα εξοικονομηθούν από την πρώτη ημέρα λειτουργίας των αντλιών θερμότητας, μπορούν να τα επενδυθούν σε επέκταση της μονάδας ή σε βελτίωση των τιμολογίων, περνώντας έτσι μπροστά από τον ανταγωνισμό.



Εικόνα 8 : Αντλίες θερμότητας
Αερόψυκτη μονάδα ταυτόχρονης παραγωγής ζεστού – κρύου νερού για τετρασωλήνια συστήματα για εξωτερική εγκατάσταση.
Από 33,3 έως 850 kW (κατάλληλες για ξενοδοχεία 12 έως 280 δωματίων)

➤ Κλιματισμός και θέρμανση για ξενοδοχεία

Για οποιοδήποτε νέα ξενοδοχειακή μονάδα ή για αναβάθμιση παλιών που έχουν συστήματα με λέβητα και ψύκτη, η χρήση νέων σύγχρονων αντλιών θερμότητας είναι μονόδρομος, καθώς τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν κατά τη λειτουργία του ξενοδοχείου μπορεί να αποτελούν βασικό παράγοντα κερδοφορίας.

Ένα σύστημα για όλες τις ανάγκες

Γνωρίζοντας τις ανάγκες των σύγχρονων ξενοδοχειακών μονάδων, θα τοποθετηθούν 2 μεγάλες αντλίες θερμότητας που είναι σε θέση να καλύπτουν κάθε θερμική και ψυκτική ανάγκη του ξενοδοχείου με δύο μόνο συστήματα, το υφιστάμενο και αυτό για τη νέα μονάδα, με 2 κεντρικό μηχανήματα. Με αυτό τον τρόπο μειώνεται η περιπλοκότητα του συστήματος, περιορίζεται το κόστος προμήθειας και εγκατάστασης του και απλοποιείται η συντήρησή του.

Υφιστάμενα συστήματα του ξενοδοχείου με παλαιό ψύκτη & λέβητα

Στα τμήματα του ξενοδοχείου που κλιματίζονται ήδη με παλαιό σύστημα όπως έχει αναφερθεί, θα τοποθετηθεί αντλία θερμότητας που θα συνδεθεί με την παλιά εγκατάσταση και θα αντικαταστήσει τον παλιό ψύκτη και το λέβητα. Το όφελος στη θέρμανση θα είναι της τάξης του 35 έως 60% και στον κλιματισμό περίπου 30-35% λόγω της αυξημένης ενεργειακής αποδοτικότητας σε σχέση με της παλαιάς γενιάς ψύκτες. Στο εσωτερικό του ξενοδοχείου δεν πραγματοποιείται καμία επέμβαση.

➤ **Θέρμανση Πισίνας SPA**

Το υπό μελέτη ξενοδοχείο ανήκει στη κατηγορία των πολυτελών ξενοδοχειακών μονάδων. Έτσι λοιπόν για να καλύψει τις ανάγκες των πελατών της διαθέτει πισίνες εξωτερικού χώρου αλλά και εσωτερικού, οι οποίες ταυτόχρονα είναι και θερμαινόμενες διασφαλίζοντας υψηλά επίπεδα χαλάρωσης και διασκέδασης όλο το χρόνο. Η θέρμανση του νερού σε αυτές τις πισίνες είναι επίσης μία αξιόλογη πηγή εξόδων που μπορεί να μειωθεί κατά 50-80% ενσωματώνοντας το σύστημα θέρμανσης τους στο κεντρικό με τη χρήση αντλίας θερμότητας. Παράλληλα, οι αντλίες θερμότητας μπορούν να καλύψουν κάθε άλλη ανάγκη μίας πισίνας κλειστού ή ανοιχτού χώρου, όπως η αφύγρανση του αέρα, τα ζεστά νερά για τα αποδυτήρια αλλά και για τις υπηρεσίες SPA. Όσο μεγαλύτερες είναι οι ανάγκες για θέρμανση νερού τόσο περισσότερο ωφελείται μία ξενοδοχειακή μονάδα από τις αντλίες θερμότητας.

➤ **Κόστος και κέρδος**

Η τιμή μίας αντλίας θερμότητας είναι προφανώς ανάλογη με το μέγεθος του ξενοδοχείου. Στην περίπτωση της υπό μελέτη επιχείρησης θα χρησιμοποιηθούν 4 αντλίες θερμότητας, 2 πολύ μεγάλης απόδοσης κόστους 130.000€ η κάθε μία και 2 των 30.000€ η κάθε αντλία. Σημαντικότερο όμως είναι για τον ξενοδόχο να σκεφτεί το χρόνο απόσβεσης της επένδυσής του, πόσο γρήγορα δηλαδή θα πάρει πίσω τα χρήματα του και θα αρχίσει από εκεί και μετά να κερδίζει. Συγκεκριμένα, η απόσβεση του κόστους εγκατάστασης, με βάση τους υπολογισμούς που έχουν πραγματοποιηθεί, μπορεί να γίνει ακόμα και σε δύο με τρεις σεζόν λειτουργίας της συγκεκριμένης μονάδας. Μετά την αρχική περίοδο απόσβεσης της επένδυσης, η αντλία θερμότητας αφήνει καθαρά κέρδη στο ξενοδοχείο, το μέγεθος των οποίων είναι χρήσιμο να γνωρίζουν οι επενδυτές για να εκτιμήσουν το όφελός τους από αυτή την κίνηση. Αυτό

μπορεί να εκτιμηθεί με βάση τις τωρινές καταναλώσεις και τις καταναλώσεις μετά τη χρήση των νέων συστημάτων, όπου σύμφωνα με τις προβλέψεις η εξοικονόμηση σε καύσιμα και ηλεκτρική ενέργεια ξεπερνά τις **100.000€**

Η δαπάνη αγοράς κι εγκατάστασης αντλίας θερμότητας σε νέες ή υφιστάμενες ξενοδοχειακές μονάδες είναι μικρή σε σχέση με το όφελος που προσφέρουν, με αποτέλεσμα να αποσβένονται τάχιστα. Παρ' όλ' αυτά, επιδοτούνται σε ποσοστό 50%, ως το κατ' εξοχήν σύστημα εξοικονόμησης ενέργειας από τα αναπτυξιακά προγράμματα επιδότησης. Η εγκατάσταση αντλιών θερμότητας αποτελεί επιλέξιμη δαπάνη για όλα τα προγράμματα που βασίζονται στο ΕΣΠΑ και επιδοτούν την αγορά εξοπλισμού. Η δαπάνη εντάσσεται στην κατηγορία εξοικονόμησης ενέργειας και λαμβάνει υψηλότερη βαθμολογία κατά την αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου της επιχείρησης, αυξάνοντας τις πιθανότητες έγκρισής του.

5.3.1.5 Γεωθερμία

Για ακόμα μεγαλύτερη εξοικονόμηση ενέργειας, στη νέα κατασκευή θα χρησιμοποιηθεί γεωθερμική αντλία θερμότητας. Τα επιπλέον πλεονεκτήματα σε αυτή την περίπτωση είναι:

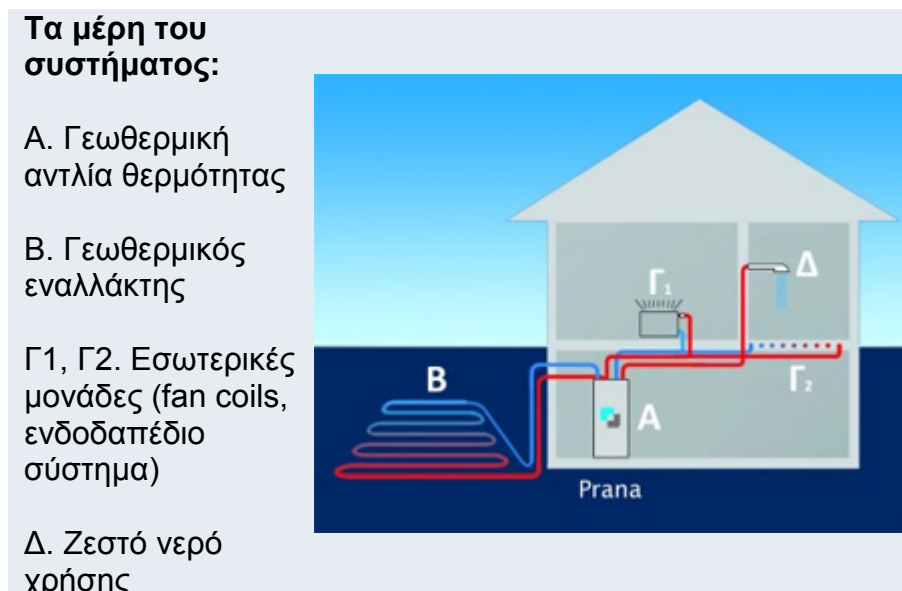
- Ακόμα υψηλότερος βαθμός απόδοσης και εξοικονόμηση ενέργειας.
- Βαθμός απόδοσης τελείως ανεπηρέαστος από τις εξωτερικές συνθήκες ζέστης ή κρύου.
- Εξάλειψη ανάγκης εξωτερικής τοποθέτησης του μηχανήματος.

Η γεωθερμία αποτελεί την πλέον αποδοτική έκφανση των αντλιών θερμότητας. Σε σύγκριση με τις απλές αντλίες θερμότητας μπορεί να έχει ακόμα και 70% παραπάνω βαθμό απόδοσης, ενώ σε σχέση με παλαιάς τεχνολογίας ψύκτες ακόμα και 100% (διπλάσιο) βαθμό απόδοσης. Σε σχέση ακόμα και με το πιο εξελιγμένο τεχνολογικά σύστημα καυστήρα / λέβητα καταναλώνουν μόνο το 1/5 της ενέργειας.

Το έδαφος αποτελεί μια τεράστια αποθήκη ενέργειας, καθώς απορροφά το 50% της ηλιακής ενέργειας και παραμένει σε σχεδόν σταθερή θερμοκρασία χειμώνα - καλοκαίρι. Το χειμώνα, ο γεωθερμικός εναλλάκτης απορροφά θερμότητα από τη γη και τη μεταφέρει μέσω μιας κατάλληλης συσκευής, της γεωθερμικής αντλίας, στο χώρο μας για να μας ζεστάνει. Το καλοκαίρι, το ίδιο σύστημα πολύ απλά αντιστρέφεται,

απορροφώντας θερμότητα από τον κλιματιζόμενο χώρο (άρα κάνοντας ψύξη) και μεταφέροντάς την πίσω στη γη.

Τοποθετώντας ένα δίκτυο σωληνώσεων νερού, το οποίο και ονομάζεται γεωθερμικός εναλλάκτης, μέσα στο έδαφος, τότε γίνεται δυνατό να χρησιμοποιηθεί η ενέργεια που μας δίνει η ίδια η γη και μάλιστα δωρεάν. Παράλληλα λόγω της τοποθεσίας της μονάδας θα τοποθετηθεί και ένα δίκτυο μέσα στη θάλασσα για επιπλέον απόδοση. Η γεωθερμική αντλία θερμότητας απαιτεί ένα μεγάλο κόστος εγκατάστασης, λόγω του γεωεναλλάκτη. Το κόστος αυτό δικαιολογείται από τη μεγαλύτερη απόδοση και άρα μεγαλύτερη εξοικονόμηση ενέργειας περισσότερο στη συγκεκριμένη περίπτωση του νέου τμήματος της μονάδας.



Εικόνα 9 : Σύστημα γεωθερμίας

Η σωλήνωση στο έδαφος, που αναλαμβάνει την παραλαβή/απόρριψη θερμότητας στο έδαφος, γίνεται με κοινούς πλαστικούς σωλήνες πολυαιθυλενίου (HDPE) που έχουν διάρκεια ζωής πάνω από 50 χρόνια. Η τοποθέτησή τους μπορεί να γίνει οριζόντια ή κατακόρυφα. Σε περιπτώσεις που υπάρχουν υπόγεια ή επιφανειακά ύδατα κοντά μας, μπορούν επίσης να αξιοποιηθούν.



Εικόνα 10 : Αντλίες θερμότητας

Υδροψυκτική γεωθερμική μονάδα για εσωτερική τοποθέτηση για ψύξη / θέρμανση και παραγωγή ζεστού νερού χρήσης. Από 174 έως 801 kW (κατάλληλες για ξενοδοχεία 60 έως 300 δωματίων)

Συνδυάζοντας την αποθηκευμένη στο έδαφος ενέργεια με περιορισμένη χρήση ηλεκτρικού ρεύματος, η γεωθερμία μειώνει δραματικά τις μηνιαίες δαπάνες για θέρμανση και κλιματισμό. Προσφέρει πλήρη απεξάρτηση από τις ανεξέλεγκτες τιμές πετρελαίου και φυσικού αερίου και παρέχει δωρεάν ζεστό νερό χρήσης. Όχι μόνο θέρμανση αλλά και ψύξη το καλοκαίρι, έλεγχος της υγρασίας, φιλτράρισμα και δυνατότητα για παροχή νωπού αέρα στο χώρο. Η επιθυμητή θερμοκρασία ρυθμίζεται με άμεση ανταπόκριση, μεγάλη ακρίβεια κι, εάν είναι επιθυμητό, σε κάθε χώρο ξεχωριστά. Ιδιαίτερα αθόρυβο σύστημα. Ο γεωθερμικός κλιματισμός λειτουργεί ανεπηρέαστος με υψηλή απόδοση σε όλες τις συνθήκες περιβάλλοντος, υπερβολικού κρύου ή καύσωνα και απαιτεί μηδαμινή συντήρηση.

Μεγάλη είναι η συνεισφορά της γεωθερμίας και στην προστασία του περιβάλλοντος. Η κατανάλωση ενέργειας για θέρμανση και κλιματισμό χώρων είναι σήμερα υπεύθυνη για

περίπου το 20% της παγκόσμιας επιβάρυνσης της ατμόσφαιρας με CO₂. Η γεωθερμία μειώνει τις εκπομπές αυτές στο 1/3, μηδενίζοντας μάλιστα την έκλυσή τους στο οικιστικό περιβάλλον. Απ' όλες τις τεχνολογίες Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας είναι εκείνη που μπορεί να εφαρμοστεί αμεσότερα κι αποτελεσματικότερα στον κτιριακό τομέα, σε πλήρη συμφωνία με τις αρχές της βιοκλιματικής αρχιτεκτονικής. Η γεωθερμία είναι το οικονομικότερο και οικολογικότερο σύστημα θέρμανσης - κλιματισμού αυτή τη στιγμή στον κόσμο, για άνεση όλο το χρόνο. Είναι ο διάδοχος του ξεπερασμένου πλέον για περιβαλλοντικούς, λειτουργικούς και οικονομικούς λόγους λέβητα - καυστήρα (αερίου ή πετρελαίου). Τα πλεονεκτήματα συνεπώς της γεωθερμίας εστιάζουν στην οικονομία, την ποιότητα ζωής μας και βέβαια το περιβάλλον.

5.3.2 Φωτισμός

Τα ξενοδοχεία σήμερα οφείλουν να καλύπτουν όλες τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των επισκεπτών. Διαθέτουν cafe, bars, εστιατόρια, γυμναστήρια, κέντρα ομορφιάς, συνεδριακούς χώρους, ώστε οι επισκέπτες ή και οι περαστικοί, να έχουν την δυνατότητα να ξεκουραστούν, να εργαστούν, να διασκεδάσουν. Είναι πολύ σημαντικό να αναφέρουμε ότι οι χώροι και οι υπηρεσίες, απευθύνονται σε έναν πελάτη περαστικό και κατά συνέπεια απαιτητικό, ο μόνος τρόπος για να επανέλθει, είναι να λειτουργούν όλα στην εντέλεια καθώς και να νιώσει φιλικά και άνετα στο χώρο του ξενοδοχείου. Ο φωτισμός εσωτερικών και εξωτερικών χώρων, έχει ενεργό ρόλο στο να διαμορφώσει τις κατάλληλες συνθήκες για μία ευχάριστη διαμονή.

Η επιλογή των φωτιστικών σωμάτων για τον γενικό φωτισμό έχει γίνει με τα παρακάτω κριτήρια :

- ✓ Χρωματική απόδοση σύμφωνα με τις απαιτήσεις των χώρων
- ✓ Λειτουργικές ανάγκες χώρου (βαθμός προστασίας κ.λ.π.)
- ✓ Εξοικονόμηση ενέργειας

Ο χειρισμός των φωτιστικών σωμάτων εντός του κτιρίου θα γίνεται με τοπικούς διακόπτες. Οι προβολείς ιωδίνης έχουν ενσωματωμένο ανιχνευτή κίνησης για την λειτουργία τους.

Ο συνδυασμός του σωστού τεχνητού φωτισμού με την εξοικονόμηση ενέργειας είναι πολύ σημαντικός – μην ξεχνάμε ότι πρόκειται για μία επιχείρηση, άρα η σπατάλη δεν είναι το ζητούμενο και επιπλέον είναι εμφανής η προσέγγιση που ακολουθεί η μονάδα σε θέματα περιβάλλοντος.. Τα σύγχρονα ξενοδοχεία λόγω των αυξημένων απαιτήσεων των πελατών τους, για άνεση, ασφάλεια και παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών, χρειάζονται μία ορθολογική διαχείριση των πηγών ενέργειας, λιγότερο κοστοβόρα. Οι ανάγκες σε φωτισμό υπάρχουν τόσο στους κοινόχρηστους όσο και στους ιδιωτικούς χώρους του ξενοδοχείου. Οι λύσεις εξοικονόμησης ενέργειας με τεχνολογίες φωτισμού LED για εξοικονόμηση ενέργειας έως και 95% μπορούν να προσαρμοστούν στους ξενοδοχειακούς χώρους, λαμβάνοντας υπόψη τη σημασία της αισθητικής και της άνεσης του πελάτη σε συνδυασμό με την οικονομία.

5.3.3 Επιπλέον εξοπλισμός

Εκτός από τα βασικά τμήματα της ανακαίνισης, θα αναβαθμιστούν και τα παρακάτω συστήματα

1. Εξοπλισμός των γραφείων, ηλεκτρονικοί υπολογιστές/ εκτυπωτές
2. Τηλεπικοινωνιακός εξοπλισμός
3. Γεννήτριες για εφεδρική παροχή ρεύματος
4. Κάμερες παρακολούθησης

5.4 Έργα Πολιτικού Μηχανικού

Όπως είναι κατανοητό, κατά την επέκταση και εγκατάσταση κάθε καινούριας μονάδας είναι απαραίτητο να εκτελεστούν κατασκευαστικά έργα, τη διεκπεραίωση των οποίων αναλαμβάνει πολιτικός μηχανικός, σε συνεργασία με την κατασκευαστική εταιρεία που έχει αναλάβει το έργο. Στην περίπτωση της εταιρίας «Grande Resort » την ευθύνη αυτών θα έχει η αρμόδια κατασκευαστική εταιρεία κτηριακών εγκαταστάσεων και έργων υποδομών, που πληροί τα κριτήρια που έχει θέσει η υπό μελέτη μονάδα, δηλαδή τη μακροχρόνια εμπειρία στον συγκεκριμένο κλάδο, ανθρώπινο δυναμικό με σπουδαίες γνώσεις και πολλά έργα στο ενεργητικό του, την έγκαιρη παράδοση του

έργου και την υψηλή ποιότητα του αποτελέσματος. Η συγκεκριμένη εταιρεία θα ορίσει τις ακριβείς προδιαγραφές των υλικών και ανθρώπινων πόρων που θα χρειαστούν κατά την κατασκευαστική περίοδο, καθώς και τη διαθεσιμότητα και ποιότητα των υλικών που θα χρησιμοποιηθούν. Γενικά, τα τεχνικά έργα πολιτικού μηχανικού διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

1. Προετοιμασία και Ανάπτυξη του Χώρου Εγκατάστασης
2. Κατασκευή Κτιριακών Υποδομών
3. Έργα εκτός του Χώρου

Στην πλειοψηφία των ξενοδοχειακών μονάδων η συντήρηση των κτιρίων είναι απαραίτητη για να εξασφαλίζεται η αδιάκοπη και χωρίς προβλήματα λειτουργία τους, αφού με το πέρασμα του χρόνου προκαλούνται ζημιές και φθορές. Ωστόσο, στην περίπτωση της υπό μελέτη μονάδας, υπάρχει ένα μεγάλο μέρος εργασιών που θα πραγματοποιηθούν στον χρόνο μηδέν και ελάχιστες εργασίες συντήρησης θα κριθούν απαραίτητες να πραγματοποιηθούν στο βάθος του χρόνου της παρούσας μελέτης. Τέλος, λαμβάνοντας υπόψη ότι η εσωτερική διαμόρφωση του χώρου είναι απλοϊκή για να εξοικονομείται χρόνος και να διευκολύνονται οι εργασίες του προσωπικού, βοηθάει επιπλέον στην καλή διατήρηση της μονάδας. Το κόστος όλων των παραπάνω εργασιών συντήρησης ανά έτος φαίνεται στον πίνακα που ακολουθεί. Στο σημείο αυτό, διευκρινίζεται ότι βάσει των όρων που έχουν καθοριστεί στη συμφωνία συνεργασίας η αμοιβή της εταιρείας δεν θα εξαρτάται από τις ώρες εργασίας που θα απαιτούνται ούτε από το πλήθος των κτιρίων που θα αναλαμβάνει κάθε φορά. Επιπλέον, το κόστος αυτό θεωρείται κόστος λειτουργίας και όχι κόστος επένδυσης.

Πίνακας 5.1 : Κόστος Συντήρησης έργων Πολιτικού Μηχανικού

Κόστος Συντήρησης Έργων Πολ. Μηχ.	
2018	-
2019	20.000
2020	-
2021	40.000
2022	-

5.4.1 Προετοιμασία και Ανάπτυξη του Χώρου Εγκατάστασης

Τα τεχνικά έργα που υπάγονται στην κατηγορία αυτήν περιλαμβάνουν τις ακόλουθες εργασίες:

- Εκχερσώσεις και ισοπεδώσεις.
- Τοποθέτηση καλωδιώσεων, σωληνώσεων, γραμμών μεταφοράς ηλεκτρικού ρεύματος και συνένωσή τους με τις αντίστοιχες υποδομές της περιοχής.
- Παροχές ηλεκτρικού ρεύματος.
- Δίκτυα τηλεπικοινωνιών (τηλέφωνα, φαξ, διαδίκτυο κ.ά)
- Θεμελιώσεις και κατασκευές τοιχίων υποστηρίξεως-σταθεροποιήσεων χωμάτων.

Το κόστος για τις εργασίες αυτές υπολογίζεται στις 40.000€.

5.4.2 Κατασκευή Κτιριακών Υποδομών

Στην κατηγορία των κατασκευών αυτών εκτός από την κατασκευή του σκελετού της μονάδας συγκαταλέγονται τα εξής έργα:

- Αποθηκευτικοί και βοηθητικοί χώροι.
- Μονώσεις των χώρων, και κυρίως στο χώρο στεγνώματος και αποθήκευσης.
- Τοποθέτηση δαπέδων και κουφωμάτων.
- Τοποθέτηση ραφιών και ντουλαπιών
- Καλωδιώσεις γενικής χρήσεως.

Το κόστος των παραπάνω εργασιών υπολογίζεται σε 500.000€.

5.4.3 Έργα εκτός του χώρου της νέας μονάδας

Η τελευταία κατηγορία των έργων που θα αναλάβει η κατασκευαστική εταιρεία περιλαμβάνει εργασίες που διαμορφώνουν τον εξωτερικό χώρο της μονάδας. Ως τέτοιες, θεωρούνται εργασίες σχετικές με:

- Διαμόρφωση της αισθητικής με δενδροφύτευση
- Διαμόρφωση δρόμου

Το κόστος των παραπάνω εργασιών υπολογίζεται σε 20.000€.

5.4.4 Θερμομόνωση-Θερμοπρόσοψη

Η θερμομόνωση αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες βελτίωσης της ποιότητας της διαμονής των πελατών εφόσον τις περισσότερες ώρες της φιλοξενίας τους βρίσκονται μέσα σε κτίρια. Η θερμομόνωση εξασφαλίζει την συγκράτηση της θερμότητας κατά την χειμερινή περίοδο και την μείωση εισόδου θερμότητας κατά την θερινή περίοδο. Επίσης με την θερμομόνωση εξασφαλίζεται η οικονομία στην εξασφάλιση ενέργειας με συνέπεια την προστασία του περιβάλλοντος.

Γενικότερα, η μόνωση συμβάλλει στην αποφυγή διαπέρασης του νερού (υγραμόνωση), στην αποφυγή μετάδοσης του ήχου (ηχομόνωση) και στην εξασφάλιση συγκράτησης κατάλληλης θερμότητας (θερμομόνωση).

Η υγραμόνωση πραγματοποιείται για την προστασία των κτιρίων από υγρασίες και διαβρώσεις. Εξασφαλίζει την μείωση απώλειας της θερμικής ενέργειας και συμβάλλει στη σταθερή θερμοκρασία του εκάστοτε χώρου. Επιπλέον χρησιμοποιείται για την προστασία των οροφών, των δοκαριών και των κολώνων από μύκητες.

Η ηχομόνωση στοχεύει στο να αποφευχθεί η μετάδοση κάθε ανεπιθύμητου εξωτερικού θορύβου στο εσωτερικό του κτιρίου.

Τα πιο σημαντικά συστήματα θερμομόνωσης αποτελούνται από εξιλασμένη πολυστερίνη, διογκωμένη πολυστερίνη, πετροβάμβακα, υαλοβάμβακα, κ.ά.

Με βάση τις ειδικές απαιτήσεις του κτιρίου (επιπλέον μόνωση θορύβου, υγρασίας, πυρκαγιάς, ακτινοβολίας κ.λ.π.) επιλέγονται και χρησιμοποιούνται θερμομονωτικά υλικά που να εξασφαλίζουν το μέγιστο αποτέλεσμα.

Ενδεικτικά η εταιρεία αναλαμβάνει :

- Πλήρης εξωτερική κάλυψη με θερμομονωτικό υλικό
- Θερμομόνωση τοιχοποιίας
- Θερμομόνωση δαπέδων
- Θερμομόνωση οροφής
- Θερμομόνωση στέγης

- Θερμομόνωση υπογείων
- Θερμομόνωση δωματίων
- Θερμομόνωση στοιχείων σκυροδέματος

Έτσι λοιπόν πέρα από τις ανάγκες για μόνωση της νέας μονάδας, στα πλαίσια της ανακαίνισης και της ενεργειακής αναβάθμισης των υφιστάμενων εγκαταστάσεων επιβάλλεται να γίνει ολική <<θωράκιση>> και αυτών .

5.4.5 Κουφώματα Αλουμινίου - Ανακαίνιση Κουφωμάτων

Όπως και στην περίπτωση της μόνωσης έτσι και στα κουφώματα θα γίνει πλήρη αντικατάσταση όλων των κουφωμάτων στα υφιστάμενα δωμάτια και τέλος στους κοινόχρηστους χώρους όπου χρειάζεται. Οι τύποι και τα συστήματα κουφωμάτων που θα χρησιμοποιηθούν είναι :

Ανοιγόμενα κουφώματα αλουμινίου: Όλα τα ανοιγόμενα κουφώματα αλουμινίου προσφέρουν μόνωση με σύγχρονες θερμομονωτικές ιδιότητες, ασφάλεια και υψηλή αισθητική. Χαρακτηρίζονται από τις απεριόριστες εφαρμογές και τυπολογίες, τις κατάλληλες λύσεις που ταιριάζουν σε κάθε περίπτωση, το πλήθος των διαθέσιμων αξεσουάρ, το ότι δέχονται τζάμια (μονά, διπλά, τριπλά), παντζούρια και ρολά.

Συρόμενα κουφώματα αλουμινίου: Τα συρόμενα κουφώματα αλουμινίου είναι η ιδανικότερη λύση για σημεία με περιορισμένο διαθέσιμο χώρο. Τα βασικά τους γνωρίσματα είναι ότι: χρειάζονται λιγότερο χώρο για να λειτουργήσουν, επιδέχονται μονό ή διπλό τζάμι, σήτα, παντζούρι, εξωτερικό ρολό, αντικωνωπικό σύστημα. Διατίθενται σε χωνευτά, δίφυλλα και επάλληλα.

Συστήματα κουφωμάτων αλουμινίου ειδικών χρήσεων: αίθρια, πτυσσόμενες πόρτες, χωρίσματα γραφείων και κιγκλιδώματα.

Υαλοπετάσματα: Τα υαλοπετάσματα χρησιμοποιούνται για μεγάλες επιφάνειες (π.χ. χώροι με θέα, μεσαίου τύπου ανοίγματα κ.ά.). Είναι ανθεκτικά στο χρόνο και απαιτούν σχετικά μικρή συντήρηση. Διατίθενται με ελάχιστη ή με μηδενική εξωτερική εμφάνιση αλουμινίου. Κατασκευάζονται από ελαφρά υλικά, οπότε δεν επιβαρύνουν στατικά την οικοδομή. Δημιουργούν συνεχείς ομοιόμορφες επιφάνειες υαλοπινάκων και δένουν

όμορφα με το περιβάλλον εξαιτίας της αντανάκλασης αυτού, στην γυάλινη εξωτερική επιφάνεια του κτιρίου. Έχουν εξαιρετική συμπεριφορά όσον αφορά την μηχανική, την θερμομηχανική και την ηχητική.

Αυτοματισμοί: Οι αυτοματισμοί περιλαμβάνουν προηγμένους μηχανισμούς για συρόμενες, ανοιγόμενες, περιστρεφόμενες, πτυσσόμενες και τοξωτές πόρτες καθώς επίσης και μηχανισμούς επαναφοράς αυτών.

5.4.6 Ελαιοχρωματισμοί

Η επιλογή των χρωμάτων είναι συνήθως συνυφασμένη με την ιδιοσυγκρασία των ιδιοκτητών, την φιλοσοφία του ξενοδοχείου και την επιθυμία τους να δημιουργούν ποικίλα θετικά συναισθήματα στους επισκέπτες τους. Καθοριστικό ρόλο, ως προς το αποτέλεσμα εκτός από το προσωπικό-υποκειμενικό παράγοντα, λαμβάνει η αισθητική και ο κατάλληλος συνδυασμός δύο ή περισσότερων χρωμάτων, λαμβάνοντας υπόψη τα πάσης φύσεως αντικείμενα που διακοσμούν το χώρο όπως έπιπλα, φωτιστικά κ.ά. Εκτός από την επιλογή των χρωμάτων, σημαντική είναι η επιλογή των κατάλληλων υλικών που θα χρησιμοποιηθούν κατά την προετοιμασία του εκάστοτε χώρου που θα υποδεχθεί το χρώμα, με βάση τις ιδιαιτερότητές του, όπου απαιτείται η κατάλληλη γνώση.

Οι έμπειροι τεχνίτες της εταιρείας μπορούν να προσδιορίσουν και να αντιμετωπίσουν με τα κατάλληλα υλικά, τυχόν πρόβλημα που έχει μία επιφάνεια που πρόκειται να βαφτεί (π.χ. παρουσία υγρασίας). Φροντίζουν να καθαρίζουν και δημιουργούν πάντα σταθερό υπόστρωμα πριν την εφαρμογή βαφής στην επιφάνεια.

Επίσης χρησιμοποιούν υλικά που απαιτούνται ώστε να μην υπάρξουν προβλήματα στο μέλλον όπως εμφάνιση φουσκαλών, αποκολλήσεις, κιμωλίωση χρώματος κ.ά. Επιπροσθέτως γνωρίζουν το είδος των εργαλείων που πρέπει να χρησιμοποιήσουν και την σωστή τεχνική επίστρωσης του χρώματος ώστε να αποφευχθούν τρεξίματα, δημιουργία ανώμαλων επιφανειών στην επιφάνεια του χρώματος, βενιές, ή ρολιές κ.ά.

5.4.7 Λοιπές εργασίες

- Τοποθέτηση Συστημάτων Σκίασης
- Υδραυλικές εγκαταστάσεις (ύδρευση – αποχέτευση λουτρού, WC, κ.λ.π.).
- Ειδικές Κατασκευές και Τεχνοτροπίες
- Κλίμακες (σιδερένια και ξύλινη βαθμίδα).
- Ψευδοροφές (επίχρισμα με μεταλλικό πλέγμα, από γυψοσανίδες, από πλάκες ορυκτών ινών σε μεταλλικό σκελετό και από ξύλο).
- Είδη υγιεινής (πλήρες σετ λουτρού, WC, νεροχύτης – μπανιέρα κ.λ.π.).
- Ανελκυστήρες.

Όλες οι παραπάνω εργασίες για τη νέα εγκατάσταση, απεικονίζονται με δυο χαρακτηριστικές όψεις, μια κάτοψη τυπικού ορόφου και μία άποψη δωματίου της νέας πτέρυγας της μονάδας στο **Παράρτημα 1**.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ

6.1 Οργάνωση και Διαχείριση της Μονάδας

Βασικός σκοπός του κεφαλαίου είναι να παρουσιαστεί η οργανωσιακή δομή της μονάδας σε όλα τα στάδια λειτουργίας της, από την παραλαβή των πρώτων υλών και την οργάνωση των βασικών υπηρεσιών μέχρι και την κεντρική ανώτατη διοίκηση. Επιπλέον θα προσδιοριστούν τα κέντρα κόστους ώστε μπορεί η επιχείρηση να διαπιστώσει αν μπορεί να γίνει ανταγωνιστική και οι επενδυτές να ξέρουν αν η επένδυσή τους είναι συμφέρουσα.

Αρχικά είναι χρήσιμο να οριστεί η έννοια της οργάνωσης και που χρησιμεύει σε μια επιχείρηση. Με τον όρο οργάνωση εννοούμε την διαδικασία της ανάπτυξης ενός συστηματικού τρόπου για τον συνδυασμό των φυσικών και των ανθρώπινων πόρων που είναι απαραίτητοι για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η οργάνωση είναι μια διεργασία η οποία συντελείται ως μια μορφή προγραμματισμού, δεν είναι αυτοσκοπός για μια επιχείρηση. Καμιά επιχείρηση δεν ξεκινά δηλαδή την λειτουργία της για να αποκτήσει οργάνωση. Αντίθετα σκοπός είναι η ικανοποίηση ορισμένων αναγκών. Αναπτύσσεται λοιπόν ένα πρόγραμμα για την επίτευξη αυτού του σκοπού και δημιουργείται μια οργανωτική δομή για την εφαρμογή αυτού του προγράμματος. Τα βασικά πλεονεκτήματα της οργάνωσης σε μια επιχείρηση είναι ότι συμβάλλει ουσιαστικά στην επίτευξη των στρατηγικών και αντικειμενικών στόχων της εταιρίας και πως βοηθά στην αντιμετώπιση των αλλαγών που επηρεάζουν την επιχείρηση σε μικροοικονομικό αλλά και μακροοικονομικό και κοινωνικοπολιτικό επίπεδο. Ακόμη, η οργάνωση συντελεί στην δημιουργία μιας δομής η οποία εξασφαλίζει την αποτελεσματική ομαδική εργασία και την ροή πληροφοριών εντός της επιχείρησης.

Οι βασικές έννοιες για την οργάνωση είναι η ανάλυση, η αναγνώριση και ο προσδιορισμός των εργασιών που πρέπει να γίνουν ώστε να επιτευχθεί ο αντικειμενικός σκοπός της επιχείρησης. Αν αυτή η διεργασία γίνει σωστά, θα καταλήξει σε μια ομαδοποίηση εργασιών η οποία θα είναι και το μέσο για την αποτελεσματική συνεργασία των εργαζομένων. Πέραν της ομαδοποίησης των εργασιών θα πρέπει να γίνει και καταμερισμός εργασίας, δηλαδή να αναλυθούν οι εργασίες και οι λειτουργίες της επιχείρησης σε μικρότερες δραστηριότητες. Έτσι θα γνωρίζουν όλοι εντός της

επιχείρησης, ποια καθήκοντα θα εκτελεστούν, ποια άτομα θα τα αναλάβουν και ποιες δικαιοδοσίες θα έχουν μέχρι να ολοκληρωθεί η εργασία που ανέλαβαν. Με τον καταμερισμό εργασίας κάθε άτομο μέσα στην επιχείρηση μπορεί να απασχοληθεί στον τομέα αυτόν όπου είναι περισσότερο αποδοτικός και σιγά σιγά να αναπτύξει μεγαλύτερη δεξιότητα και ικανότητα στην εργασία αυτή που θα οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης. Επιπλέον η εξειδίκευση που προκύπτει από τον καταμερισμό των έργων μπορεί να οδηγήσει και σε βελτιώσεις στην διαδικασία παροχής υπηρεσιών.

Για την διαδικασία ομαδοποίησης εργασιών έχουν χρησιμοποιηθεί πολλά και διαφορετικά κριτήρια τα οποία οδηγούν σε μορφές οργάνωσης ανάλογα με το μέγεθος και το είδος της επιχείρησης. Πολλές φορές χρησιμοποιούνται και συνδυασμοί των μορφών αυτών. Οι βασικότερες από αυτές είναι :

- Οργάνωση κατά λειτουργία
- Οργάνωση κατά τομέα
- Οργάνωση κατά διεργασία
- Οργάνωση κατά προϊόν ή υπηρεσία
- Οργάνωση κατά αγορά
- Οργάνωση κατά πελάτη
- Οργάνωση κατά γεωγραφική περιοχή
- Οργάνωση μήτρας (οργάνωση έργου)
- Μικτή μέθοδος οργάνωσης

Με βάση τα ανωτέρω και λαμβάνοντας υπόψη ότι η υπό εξέταση επιχείρηση είναι μεσαίου μεγέθους , συνίσταται να οργανωθεί κατά λειτουργίες η οποία λογίζεται σαν η καταλληλότερη για τέτοιου είδους εταιρίες. Αυτή η μορφή οργάνωσης είναι η παλαιότερη και συνηθέστερη και βασίζεται στις επιχειρηματικές λειτουργίες. Έτσι, οι θέσεις εργασίας που το έργο τους αφορά την ίδια επιχειρησιακή λειτουργία τοποθετούνται στο ίδιο τμήμα καθώς θεωρούνται περισσότερο αλληλεξαρτώμενες μεταξύ τους και, συνεπώς, απαιτούν περισσότερο συντονισμό. Έτσι κάθε επιχειρησιακή λειτουργία στηρίζεται σε εξειδικευμένες γνώσεις και ικανότητες και με την ομαδοποίησή τους επιτυγχάνεται η αξιοποίηση πόρων μέσω οικονομικών κλίμακας και συνέργειας.

6.1.1 Οργανωσιακές Λειτουργίες

Οι οργανωσιακές λειτουργίες για κάθε επιχείρηση είναι βασικά «θεμέλια» πάνω στα οποία βασίζεται η εύρυθμη λειτουργία της. Είναι συνεπώς ιδιαίτερα σημαντικό να ομαδοποιηθούν σε οργανωσιακές μονάδες οι οποίες θα συνάδουν με την μορφή και τις απαιτήσεις κάθε εταιρίας. Λαμβάνοντας υπόψη, στην περίπτωση της υπό μελέτη μονάδας, την τεχνολογία που χρησιμοποιείται, την κουλτούρα των ιδρυτών, τους αντικειμενικούς στόχους και βεβαίως το κόστος, θα οργανωθεί η επιχείρηση στις παρακάτω οργανωσιακές μονάδες με σκοπό να μεγιστοποιηθεί η αποδοτικότητά της αλλά και να επιτευχθεί άριστη επικοινωνία και σωστός έλεγχος εντός της επιχείρησης. Οι μονάδες που θα περιλαμβάνονται στο οργανόγραμμα της επιχείρησης είναι οι εξής:

- Marketing - Πωλήσεις
- Διεύθυνση Διαχείρισης Δωματίων
- Διεύθυνση Εστίασης
- Οικονομική Διεύθυνση
- Διεύθυνση Προσωπικού

Οι επικεφαλής των παραπάνω διευθύνσεων, συμβουλεύουν και βοηθούν το γενικό διευθυντή να διαμορφώσει την πολιτική λειτουργίας της επιχείρησης και εξασφαλίζουν την ορθή εφαρμογή της.

6.1.2 Οργανωσιακή Δομή

Ο συνηθέστερος τρόπος απεικόνισης της οργανωσιακής δομής μιας επιχείρησης είναι το οργανόγραμμα. Το οργανόγραμμα είναι ο τρόπος με τον οποίο διατάσσονται επισήμως τα διάφορα τμήματα ενός οργανισμού/επιχείρησης. Γενικότερα ένα οργανόγραμμα παρέχει πολλές και διαφορετικές πληροφορίες σε μια επιχείρηση. Καταρχάς αντικατοπτρίζει τα επίπεδα διοίκησης με την μορφή κατακόρυφων διοικητικών «στρώσεων». Έπειτα δείχνει τις σχέσεις εποπτείας ανάμεσα στα επίπεδα διοίκησης μέσω γραμμών οι οποίες δείχνουν ποιος δίνει αναφορά σε ποιον. Επιπλέον, μέσω του οργανογράμματος φαίνονται οι βασικές υπομονάδες κάθε οργανωσιακής μονάδας. Διαπιστώνεται εύκολα με αυτόν τον τρόπο ποιες είναι οι θέσεις αυτές εντός της επιχείρησης, που δίνουν αναφορά στον ίδιο manager. Κατόπιν ορίζει την κατανομή

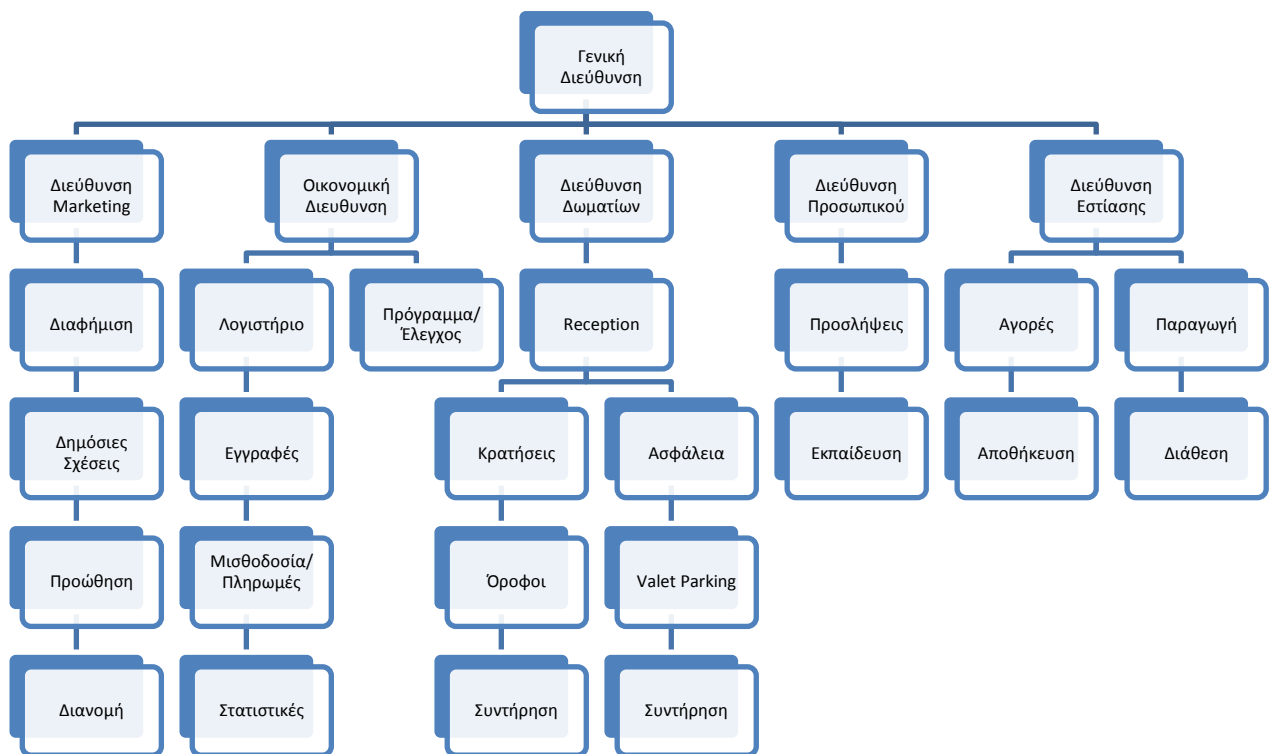
της εργασίας διαχωρίζοντας θέσεις και τίτλους σε κάθε τμήμα και αποτυπώνει τους διαύλους επικοινωνίας, την τυπική ροή της επικοινωνίας και της πληροφορίας δηλαδή, που υπάρχουν στην επιχείρηση. Τέλος επικουρεί στον ευκολότερο εντοπισμό πιθανών κέντρων κόστους μιας επιχείρησης.

Στην περίπτωση της «GRANDE RESORT» θα επιλεγεί μια απλή μορφή οργανογράμματος, αφού πρόκειται για μια μεσαία επιχείρηση όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η οποία θα αποτελείται από δυο οργανωτικά επίπεδα, το κορυφαίο και το εποπτικό management .

- ❖ Το κορυφαίο επίπεδο management είναι υπεύθυνο για τον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό και στρατηγική, τον προϋπολογισμό, τον συντονισμό και των έλεγχο της μονάδας στο σύνολό της .
- ❖ Στο εποπτικό επίπεδο management εμπίπτουν αρμοδιότητες σχετικές με την καθημερινή λειτουργία και δραστηριότητα των οργανωσιακών μονάδων που βρίσκονται υπό την εποπτεία του.

Λόγω μεγέθους του οργανισμού παραλείπεται το μεσαίο επίπεδο management και αρμοδιότητες που αυτό επιτελεί όπως ο έλεγχος και ο συντονισμός των επιμέρους λειτουργιών, θα επιτελούνται από το κορυφαίο επίπεδο management.

Δεδομένων όσων αναφέρθηκαν παραπάνω και με σκοπό την καταλληλότερη οργανωτική δομή της μονάδας, παρακάτω παρουσιάζεται το οργανόγραμμα της υπό εξέταση επιχείρησης «GRANDE RESORT » :



Διάγραμμα 6.1 Οργανόγραμμα Επιχείρησης «GRANDE RESORT»

6.2 Σχεδίαση Οργάνωσης

Στο σημείο αυτό του κεφαλαίου κρίνεται σκόπιμο να πραγματοποιηθεί μια λεπτομερέστερη ανάλυση τόσο των οργανωτικών λειτουργιών όσο και των τμημάτων που παρουσιάζονται στο οργανόγραμμα, ώστε να δοθεί μια σαφέστερη εικόνα της οργανωτικής δομής της υπό ίδρυση μονάδας. Επιπλέον, με την ανάλυση αυτή μπορούν να προσδιοριστούν ευκολότερα τα κέντρα κόστους και τα γενικά έξοδα που θα προκύψουν από την ίδρυση της μονάδας.

Ο οργανισμός περιλαμβάνει 5 ανεξάρτητα μεταξύ τους τμήματα, όπως αυτά παρουσιάζονται στο ανωτέρω οργανόγραμμα, και ο συντονισμός και έλεγχος της μονάδας συντελείται από την Διεύθυνση.

6.2.1 Διεύθυνση

Στο κορυφαίο επίπεδο management υπάγεται η Διεύθυνση της επιχείρησης. Η Διεύθυνση έχει την συνολική ευθύνη της επιχείρησης και είναι υπεύθυνη για τον μακροπρόθεσμο στρατηγικό προγραμματισμό. Επιπλέον ο διευθυντής είναι επιφορτισμένος με τον έλεγχο των επιμέρους τμημάτων του οργανισμού όπως το τμήμα Marketing-Πωλήσεων, το τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης, το τμήμα Παραγωγής και η Γραμματεία. Πρωταρχικός στόχος της Διεύθυνσης της εταιρίας είναι ο σωστός συγχρονισμός των δραστηριοτήτων των προαναφερθέντων τμημάτων ώστε να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης. Είναι επίσης ευθύνη της διοίκησης να ενθαρρύνει το προσωπικό να εργαστεί αποτελεσματικά, δηλαδή να το παρακινήσει και να το ικανοποιήσει. Προκειμένου να γίνει αυτό, το προσωπικό χρειάζεται ανάπτυξη και καθοδήγηση. Ο έλεγχος είναι ένα πολύ ουσιαστικό κομμάτι της διαδικασίας διοίκησης και αφορά στην αξιολόγηση της επιτυχίας εκπλήρωσης των προγραμματισμένων στόχων. Διάφορα συστήματα ελέγχου αποτελούν μέσα παρακολούθησης της προόδου που σημειώνεται στο προσωπικό και λειτουργούν ως οδηγοί για μελλοντική ανάπτυξη. Τέλος, η συντήρηση και η βελτίωση των εγκαταστάσεων αποτελεί μέριμνα της διοίκησης, διότι επηρεάζει την διάθεση του προϊόντος και άρα την ικανοποίηση των πελατών.

6.2.2 Marketing – Πωλήσεις

Το τμήμα Marketing – Πωλήσεων είναι από τα σημαντικότερα τμήματα της επιχείρησης όσον αφορά την διείσδυση στη νέα αγορά πολυτελών και πράσινων ξενοδοχείων καθώς και την κατάκτηση του μεριδίου στο οποίο αποσκοπεί η «GRANDE RESORT» στην αγορά στόχο της Χαλκιδικής. Τα καθήκοντα του διευθυντή του τμήματος συνοψίζονται στην επιτυχημένη εφαρμογή της τακτικής marketing που αναλύθηκε στο τρίτο κεφάλαιο της μελέτης αυτής και είναι ιδιαίτερα σημαντικά καθώς μέσω του τμήματος στο οποίο προΐσταται, η επιχείρηση έρχεται σε επαφή με την αγορά.

Ειδικότερα, το τμήμα Marketing – Πωλήσεων διεξάγει την έρευνα αγοράς για τον κλάδο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αλλά και για τον υποκλάδο των πολυτελών ξενοδοχείων στη Βόρεια Ελλάδα. Υπεύθυνος για τον συντονισμό και τον έλεγχο της έρευνας είναι ο επικεφαλής του τμήματος ο οποίος στην περίπτωση της εταιρίας που εξετάζεται, έχει πολυετή εμπειρία στη θέση αυτή στον τουρισμό. Επιπλέον στις αρμοδιότητες του τμήματος είναι και όλες οι ενέργειες για την διανομή και προβολή των προϊόντων. Χρειάζεται λοιπόν να υπάρχει συνεχής και πλήρης ενημέρωση για την κατάσταση στην αγορά και τυχόν αλλαγές που μπορεί να συμβούν τόσο στις προτιμήσεις των καταναλωτών όσο και σε γενικότερο επίπεδο, προκειμένου να πραγματοποιούνται οι ενέργειες αυτές που θα προσαρμόζουν το προϊόν στις ανάγκες και θα διατηρούν και θα βελτιώνουν την εικόνα της εταιρίας. Επιπλέον χρειάζεται να ελέγχονται συνεχώς τα δίκτυα διανομής και να βελτιώνονται όπου υπάρχει ανάγκη και περιθώριο για κάτι τέτοιο. Τελευταία αλλά εξίσου σημαντική αρμοδιότητα του τμήματος είναι η διαρκής, ποιοτική επικοινωνία με τους πελάτες και η εύρεση νέων, ώστε να διατηρηθεί ένα σταθερό δίκτυο συνεργασιών και πωλήσεων πάνω στο οποίο η επιχείρηση θα μπορεί να εδραιώσει την θέση της στην αγορά και να στηρίξει την ανάπτυξή της.

6.2.3 Οικονομική Διεύθυνση Διαχείριση

Το τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης είναι αρμόδιο αφενός για την διαμόρφωση και υλοποίηση της οικονομικής πολιτικής της επιχείρησης και αφετέρου για την καταγραφή και αποτύπωση των οικονομικών αποτελεσμάτων ώστε αυτά να είναι διαθέσιμα και σαφή προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Για την εύρυθμη λειτουργία του, το τμήμα χωρίζεται σε δύο επιμέρους διευθύνσεις: το Λογιστήριο και την Χρηματοοικονομική Διεύθυνση.

Αρχικά, το Λογιστήριο είναι υπεύθυνο τόσο για τις καθημερινές οικονομικές δραστηριότητες της μονάδας, όσο και για την αναλυτική λογιστική. Οι δραστηριότητες του τμήματος περιλαμβάνουν την πληρωμή προμηθευτών, την μισθοδοσία, πληρωμή φόρων, ασφαλειών, λογαριασμών κοινής ωφέλειας αλλά και την καταχώρηση των οικονομικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης σε τριμηνιαία και ετήσια βάση, σύνταξη ισολογισμών και τήρηση λογιστικών βιβλίων. Επιπλέον το Λογιστήριο διαχειρίζεται θέματα πιστωτικών ελέγχων και διαχείρισης υπολοίπων πελατών και προμηθευτών.

Η Χρηματοοικονομική Διεύθυνση είναι αρμόδια για θέματα που άπτονται χρηματοοικονομικής φύσεως όπως η σύνταξη προϋπολογισμού για την χάραξη της οικονομικής πολιτικής αλλά και αξιολόγηση τυχόν επενδυτικών ευκαιριών που μπορεί να παρουσιαστούν ή επενδυτικών ενεργειών στις οποίες επιθυμεί να προχωρήσει η επιχείρηση.

6.2.4 Διεύθυνση Διαχείρισης Δωματίων

Η διεύθυνση διαχείρισης δωματίων είναι ίσως η κυριότερη διεύθυνση της ξενοδοχειακής μονάδας, η οποία διαχειρίζεται τα υπνοδωμάτια, συντονίζει την λειτουργία όλης της μονάδας σε σχέση με την κινητικότητα της πελατείας και αντιπροσωπεύει το ξενοδοχείο και όλες τις υπηρεσίες του. Η διεύθυνση αυτή αποτελεί το κέντρο δραστηριοτήτων των πελατών. Είναι το πρώτο σημείο επαφής ξενοδοχείου και πελάτη κατά την άφιξη, η πηγή εξυπηρέτησης κατά την διάρκεια παραμονής του, το σημείο διευθέτησης του λογαριασμού και το σημείο από όπου γίνεται η αναχώρηση. Επίσης προς το προσωπικό της διεύθυνσης απευθύνεται ο πελάτης για να παραπονεθεί και από αυτό απαιτεί την διευθέτηση των προβλημάτων του ανεξάρτητα με το αν αφορούν άλλη διεύθυνση. Μέσω αυτής της διεύθυνσης γίνεται η επικοινωνία με οποιαδήποτε άλλη διεύθυνση για τη φροντίδα και εξυπηρέτηση όλων όλων γενικά των πελατών. Παίζει λοιπόν σημαντικό ρόλο στην εικόνα που διαμορφώνει ο πελάτης για το ξενοδοχείο και είναι φυσικό το ενδιαφέρον της Γενικής Διεύθυνσης για αυτή να είναι μεγάλο και οι απαιτήσεις της από το προσωπικό της ανάλογες.

6.2.5 Διεύθυνση Προσωπικού

Η διεύθυνση προσωπικού διαμορφώνει και εισάγει την πολιτική προσωπικού. Παρόλο που η τελική έγκριση της πολιτικής προσωπικού είναι θέμα της διοίκησης της ξενοδοχειακής μονάδας, ο διευθυντής προσωπικού είναι ο υπεύθυνος για την διαμόρφωση της, με βάση τα στοιχεία, την εμπειρία και τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης. Σε περίπτωση νέας πολιτικής ή αναθεώρησης της παλιάς, πρέπει να προσκομίσει όλα τα στοιχεία που επιβάλλουν την πολιτική αυτή.

Η διεύθυνση προσωπικού παρέχει συμβουλές λόγω ειδικότητας επί των πάσης φύσεως θεμάτων η προβλημάτων προσωπικού προς τη διοίκηση, τους προϊσταμένους και τους ίδιους τους εργαζόμενους. Καλύπτει διάφορα θέματα όπως η πρόβλεψη αναγκών, η στρατολόγηση η επιλογή, η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση και η προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στην ξενοδοχειακή μονάδα. Προσφέρει υπηρεσίες προς την τουριστική επιχείρηση σχετικά με τις διαδικασίες υπολογισμού μισθοδοσίας, προγραμματισμού αδειών, τήρησης αρχείου προσωπικού, καταστάσεων παρουσιών, υπερωριών και λοιπά.

Εκτός από τον όγκο της καθαρά διαδικαστικής εργασίας ασκεί εποπτεία σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης σχετικά με την συμμόρφωση και εφαρμογή της πολιτικής πειθαρχίας του προσωπικού και των εσωτερικών κανονισμών. Ασχολείται με θέματα επικοινωνίας, ανθρωπίνων σχέσεων και ελέγχει την τήρηση διαδικασιών σε θέματα παραπόνων, πειθαρχικά παραπτώματα, απολύσεις, απουσίες, ατυχήματα, αιτήματα προσωπικού και λοιπά.

Επιπρόσθετα η διεύθυνση προσωπικού συμμετέχει ενεργά στον σχεδιασμό και την ανάλυση της εργασίας. Ο σχεδιασμός της εργασίας αφορά στον καθορισμό των καθηκόντων που έχουν να εκτελέσουν άτομα ή ομάδες στον οργανωτικό χώρο και την διαμόρφωση και εφαρμογή κανόνων, χρονοδιαγραμμάτων και συνθηκών εργασίας κάτω από τις οποίες οι εργαζόμενοι μπορούν να εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους. Η ανάλυση της εργασίας αποτελεί την διαδικασία του ακριβούς καθορισμού της συμπεριφοράς, που απαιτεί από τον εργαζόμενο η αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων της κάθε θέσης εργασίας. Η ανάλυση εργασίας οδηγεί στην περιγραφή και στις προδιαγραφές των θέσεων εργασίας και γίνεται από τη διεύθυνση

προσωπικού σε συνεργασία πάντοτε με τους διευθυντές των εκάστοτε διευθύνσεων της οργάνωσης.

6.2.6 Διεύθυνση Εστίασης

Η διεύθυνση εστίασης είναι η διεύθυνση που έχει σκοπό να καλύψει τις επισιτιστικές ανάγκες των πελατών του ξενοδοχείου. Η ύπαρξη αυτής της διεύθυνσης μέσα στο ξενοδοχείο λογίζεται αναγκαία και μάλιστα επιβάλλεται από την ισχύουσα νομοθεσία. Εκτός αυτού όμως ο ρόλος του επισιτιστικού τμήματος είναι κεφαλαιώδους σημασίας. Πρόκειται για μια διεύθυνση με μεγάλη γκάμα εργασιών, η σημασία της οποίας για την ξενοδοχειακή μονάδα είναι διττή. Συνεισφέρει άμεσα στα έσοδα του ξενοδοχείου και έμμεσα προωθώντας, λόγω της ύπαρξής του, και τις πωλήσεις των δωματίων.

Πέραν των ανθρώπων που φιλοξενούνται εκεί, η διεύθυνση επισιτισμού, εξυπηρετεί και προσελκύει πελάτες που επισκέπτονται το ξενοδοχείο, μόνο και μόνο για να γευματίσουν, να δειπνήσουν ή να πάρουν το πρωινό τους. Όπως είναι προφανές, αυτή η πρακτική μπορεί να αποφέρει σημαντικά επιπλέον κέρδη και επικουρικά να λειτουργήσει ως μια πρώτης τάξεως διαφημιστική στρατηγική. Είναι λοιπόν πιθανόν, εφόσον η επένδυση πραγματοποιηθεί με την δέουσα προσοχή και τον κατάλληλο σχεδιασμό, να ωφελήσει τόσο την καθαρά οικονομική απόδοση του ξενοδοχείου, όσο και την φήμη του ξενοδοχείου καθώς και τις σχέσεις του με τους πελάτες.

Η ποιοτική κάλυψη των ανθρωπίνων αναγκών εστίασης ποικίλει κατά πελάτη, ανάλογα με την κατάσταση στην οποία βρίσκεται και ανάλογα με την προσωπικότητα του. Οι διάφορες προτιμήσεις λοιπόν των πελατών οδηγούν στην δημιουργία πολλών τύπων επισιτιστικών επιχειρήσεων μέσα στο ξενοδοχείο. Υπάρχουν βέβαια και άλλοι λόγοι όπως η δυναμικότητα του ξενοδοχείου και ισχύουσα νομοθεσία. Έτσι το ξενοδοχείο διαθέτει ταβέρνα-καφενείο κλασικού τύπου, αίθουσα πρωινού και άλλων γευμάτων με μπουφέ, room service, αίθουσα πολλαπλών χρήσεων για συνεδρία, συνεστιάσεις, διαλέξεις, δεξιώσεις και διάφορες άλλες εκδηλώσεις, κυρίως μπαρ, pool bar, sushi bar, lounge bar και beach bar.

6.3 Κέντρα Κόστους

Προκειμένου να μπορέσει η επιχείρηση να ελέγξει το συνολικό κόστος λειτουργίας αλλά και το κόστος των επιμέρους λειτουργιών της, καθώς επίσης και για να διευκολυνθούν τα στελέχη στην λήψη αποφάσεων, χρειάζεται να εντοπιστούν τα κέντρα κόστους εντός της μονάδας. Με τον όρο κέντρο κόστους εννοούμε τις ενδιάμεσες ή τελικές λειτουργικές υποδιαιρέσεις της οικονομικής μονάδας στις οποίες διεξάγονται αυτοτελής διεργασίες και για τις οποίες είναι επιθυμητός ο προσδιορισμός του κόστους προκειμένου να διαπιστωθεί η αποδοτικότητά τους. Στην υπό εξέταση μονάδα, όπως και στις περισσότερες μεσαίες επιχειρήσεις αυτού του είδους, τα κύρια κέντρα κόστους που εντοπίζονται είναι τα εξής:

- A. Κέντρο Κόστους διοίκησης
- B. Κέντρο Κόστους διάθεσης
- Γ. Κέντρο Κόστους παραγωγής

Πριν την περαιτέρω ανάλυση των τριών κέντρων κόστους που προαναφέρθηκαν, χρειάζεται να επισημανθεί ότι αυτή βασίζεται στα επιμέρους οργανογράμματα και δραστηριότητες που αναφέρθηκαν σε προηγούμενες παραγράφους του τρέχοντος κεφαλαίου.

6.3.1 Κέντρο Κόστους Διοικητικών Λειτουργιών

Είναι τα έξοδα που γίνονται για τη λειτουργία των διοικητικών υπηρεσιών της οικονομικής μονάδας. Το κόστος αυτό σχηματίζεται από τα κατ' είδος στοιχεία των οργανικών εξόδων έπειτα από την κατάταξή τους σύμφωνα με τον προορισμό τους.

Σε αυτά τα κέντρα κόστους εντάσσονται δραστηριότητες οι οποίες σχετίζονται με την διοίκηση της μονάδας, και την καθημερινή οικονομική της λειτουργία. Τα βοηθητικά κέντρα κόστους εντοπίζονται :

- Διεύθυνση-Διοίκηση
- Human Resources (προσλήψεις προσωπικού, εκπαίδευση κτλ)
- Χρηματοοικονομικά(Λογιστήριο, αξιολόγηση επενδύσεων, προϋπολογισμός)

Το κόστος της διοικητικής λειτουργίας, ύστερα από τον οριστικό σχηματισμό του, χρησιμοποιείται κατά τη διαδικασία διαμορφώσεως των αποτελεσμάτων της γενικής λογιστικής.

6.3.2 Κέντρο Κόστους Λειτουργίας Διαθέσεως

Είναι τα έξοδα που γίνονται για την προώθηση, προετοιμασία και πραγματοποίηση των πωλήσεων προϊόντων ή υπηρεσιών της οικονομικής μονάδας. Τα έξοδα αυτά, που διαμορφώνουν το λειτουργικό κόστος διαθέσεως, διακρίνονται σε άμεσα ή ειδικά και έμμεσα ή γενικά.

Τα άμεσα έξοδα διαθέσεως προσαυξάνουν το κόστος παραγωγής ή αγοράς των πωλημένων, για τον προσδιορισμό του μικτού αποτελέσματος κατά προϊόν. Τα έμμεσα έξοδα διαθέσεως επιβαρύνουν το ολικό μικτό οργανικό αποτέλεσμα που προέρχεται από πωλήσεις προϊόντων - εμπορευμάτων ή υπηρεσιών.

Το λειτουργικό κόστος διαθέσεως δεν επιβαρύνεται με κόστος διοικητικής λειτουργίας, επιβαρύνεται όμως με χρηματοοικονομικά έξοδα που γίνονται για τις πωλήσεις, όπως π.χ. με τόκους και έξοδα χρηματοδοτήσεως με ενέχυρο συναλλαγματικές ή φορτωτικά έγγραφα πωλήσεων, με τόκους δανειακών κεφαλαίων που λαμβάνονται για την προετοιμασία εκτελέσεως των πωλήσεων ή που δεσμεύονται σε αποθέματα έτοιμων προϊόντων και σε ανοικτούς λογαριασμούς πελατών.

6.3.3 Κέντρο Κόστους Παραγωγής

Είναι εκείνο που πραγματοποιείται για την παραγωγή ενός ενδιάμεσου ή τελικού προϊόντος ή για την παραγωγή του σε μία ή περισσότερες φάσεις ή στάδια παραγωγής.

Τα συστατικά στοιχεία του κόστους παραγωγής είναι τα εξής:

- Το κόστος των άμεσων υλικών παραγωγής.

- Το κόστος μετατροπής (κόστος άμεσης εργασίας παραγωγής + γενικά βιομηχανικά έξοδα).

Το κόστος παραγωγής δεν επιβαρύνεται με έξοδα διοικητικής λειτουργίας και λειτουργίας ερευνών και αναπτύξεως, ούτε με χρηματοοικονομικά έξοδα. Δεν επιβαρύνεται επίσης με έξοδα λειτουργίας των αποθηκών έτοιμων προϊόντων, τα οποία επιβαρύνουν το κόστος της λειτουργίας διαθέσεως.

6.4 Γενικά Έξοδα

Σε κάθε επιχείρηση τα κόστη τα οποία ενσωματώνονται στα προϊόντα και τις υπηρεσίες του παράγονται, διαχωρίζονται σε 2 κύριες κατηγορίες: τα άμεσα κόστη και τα έμμεσα κόστη. Όπως διαπιστώνεται και ετυμολογικά, τα άμεσα κόστη είναι αυτά που δημιουργούνται και ενσωματώνονται στο προϊόν από τις άμεσα σχετιζόμενες με την παραγωγή διαδικασίες και περιλαμβάνουν τα άμεσα υλικά που χρησιμοποιούνται, την άμεση εργασία και τα υπόλοιπα άμεσα έξοδα που απαιτούνται για την παραγωγή. Αντίθετα τα έμμεσα κόστη πραγματοποιούνται ταυτόχρονα σε περισσότερες από μια λειτουργίες ή κέντρα κόστους της μονάδας και είναι δύσκολο ή οικονομικά ασύμφορο να επιμεριστούν στο παραγόμενο προϊόν. Ουσιαστικά είναι έξοδα που δεν λογίζονται στα άμεσα ή είναι αμιγώς άμεσα τα οποία είναι όμως σχετικά μικρά ώστε να συμφέρει την επιχείρηση να τα εντοπίσει και να τα επιμερίσει σε κάθε μονάδα προϊόντος.

Αν και γενικότερα ο εντοπισμός των έμμεσων εξόδων είναι δύσκολος, στην υπό εξέταση επιχείρηση «GRANDE RESORT» μπορούν να διακριθούν 3 κατηγορίες γενικών εξόδων:

Γενικά Έξοδα Διοίκησης: Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται έξοδα τα οποία πραγματοποιούνται για την γενική διεύθυνση της μονάδας και αφορούν κυρίως ασφάλειες για τα μηχανήματα και τις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου καθώς και τα οχήματα για την διανομή , αναλώσιμα γραφείου και γενικά έξοδα όπως αυτά των τηλεπικοινωνιών.

Γενικά Κόστη Πωληθέντων: Τα κόστη πωληθέντων είναι αυτά τα οποία (δεν) σχετίζονται άμεσα με την παραγωγική διαδικασία αλλά η πραγματοποίησή τους είναι προαπαιτούμενο για την εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης. Ως τέτοιο έξοδο λογίζεται η συντήρηση των μηχανών, αλλά και ο εξοπλισμός των εργαζομένων

στα διάφορα στάδια παραγωγής προϊόντων και παροχής υπηρεσιών. Τέλος λαμβάνονται υπόψιν έξοδα από την μεταφορά πρώτων υλών τα οποία η επιχείρηση καλύπτει πλήρως κατόπιν συμφωνίας με τους προμηθευτές.

Γενικά Έξοδα Διάθεσης: Εδώ εντάσσονται τα έξοδα τα οποία δεν περιλαμβάνονται στα έξοδα Marketing και πραγματοποιούνται για την διατήρηση των πελατών και την επιπλέον αύξηση των πωλήσεων. Κυρίως περιλαμβάνουν έξοδα ταξιδιών σε γειτονικές πόλεις με σκοπό την επικοινωνία και διεύρυνση του δικτύου πελατών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VII

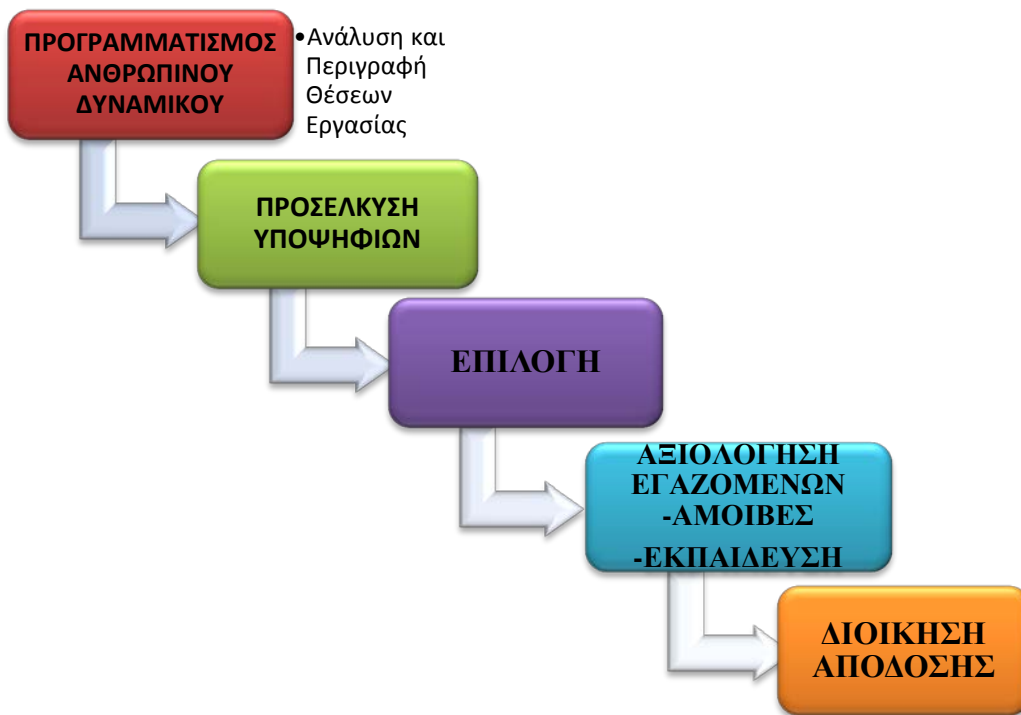
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Ορισμός : Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ), ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που μελετά εφαρμόζει και εποπτεύει μία σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Αποτελούν ένα πολυδιάστατο και ιδιαίτερα σημαντικό τμήμα μέσα στην επιχείρηση έχοντας ως κύριες λειτουργίες :

- Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού
- Προσλήψεις
- Εκπαίδευση-Ανάπτυξη
- Αξιολόγηση
- Μεταθέσεις-Προαγωγές
- Πολιτική αμοιβών
- Απολύσεις
- Υγεία πρόληψη ατυχημάτων
- Έρευνα “γνωμών” αξιολόγησης εργαζομένων

Λειτουργίες ΔΑΠ



Διάγραμμα 7.1 : Λειτουργίες ΔΑΠ

Στόχοι ΔΑΠ:

- 1)Διαρκής ανταγωνιστικότητα
- 2)Βελτίωση ποιότητας και παραγωγικότητας
- 3)Τήρηση νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων
- 4)Εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη προσωπικού
- 5)Επίτευξη επιχειρησιακών στόχων

7.1 Κατηγορίες και Λειτουργίες Ανθρώπινων πόρων

Οι επιχειρήσεις και γενικά οι κάθε είδους οργανισμοί στελεχώνονται και διοικούνται από ανθρώπους. Κατ' επέκταση, οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο καθοριστικό παράγοντα παραγωγής, για τη λειτουργία και την επίτευξη των στόχων της μιας επιχείρησης.

Στην ξενοδοχειακή επιχείρηση, ο ανθρώπινος παράγοντας καθορίζει την ποιότητα των υπηρεσιών, καθώς οι εργαζόμενοι έρχονται σε άμεση αλλά και έμμεση επαφή με τον πελάτη. Η φύση της εργασίας στα τμήματα του ξενοδοχείου δεν μπορεί να αλλάξει, δεν

μπορεί με άλλα λόγια να αυτοματοποιηθεί, διότι η ποιότητα των παροχών εξαρτάται από τον ανθρώπινο παράγοντα.

Προκειμένου η στελέχωση να ανταποκρίνεται όσο το δυνατόν καλύτερα στις ανάγκες της υπό μελέτη επιχείρησης, οι ανθρώπινοι πόροι που απαιτούνται θα πρέπει να καθορισθούν τόσο ανά κατηγορίες, όπως είναι το διευθυντικό και εποπτικό προσωπικό, οι ειδικευμένοι και ανειδίκευτοι εργαζόμενοι, όσο και ανά λειτουργίες, όπως είναι η διεύθυνση της μονάδας, οι βασικές λειτουργίες της μονάδας, ο οικονομικός προγραμματισμός, το μάρκετινγκ, επικοινωνία και άλλα. Ο αριθμός των εμπλεκόμενων, οι ειδικότητες και η πείρα που απαιτείται εξαρτάται και επηρεάζεται από διαφορετικούς παράγοντες. Ενδεικτικά αναφέρουμε τον κλάδο και το μέγεθος της μονάδας, την τεχνολογία που θα χρησιμοποιηθεί, το πολιτισμικό και κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον του τόπου εγκατάστασης και το οργανόγραμμα της επιχείρησης.

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω θα πρέπει να γίνει ένας υπολογισμός του συνολικού κόστους για το ανθρώπινο δυναμικό λαμβάνοντας υπόψη τους διαθέσιμους πόρους καθώς και την ανάγκη για εκπαίδευση του.

7.1.1 Διευθυντικό και εποπτικό προσωπικό

Η καθοδήγηση της επιχείρησης και η πολιτική που θα εφαρμοσθεί για την επίτευξη των στόχων της, εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από το διευθυντικό και εποπτικό προσωπικό. Με γνώμονα την αύξηση της αποδοτικότητας και την παράλληλη ικανοποίηση του πελάτη, απαιτείται αρμονική συνεργασία και συντονισμένες ενέργειες των ανθρώπων που απαρτίζουν τη διεύθυνση και ασκούν εποπτεία. Επομένως, η επιλογή ικανών και έμπειρων στελεχών είναι κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία του παρόντος επενδυτικού σχεδίου. Το προσωπικό αυτό για την υπό μελέτη μονάδα αποτελείται από καταξιωμένα στελέχη και από τους ιδρυτές της, οι οποίοι διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις και εμπειρία, εφόσον έχουν εργασθεί σε ανάλογες θέσεις στο παρελθόν, με αποτέλεσμα να συνεισφέρουν στην ηγεσία και στον προγραμματισμό της μονάδας, καθώς και της δίνουν την ικανότητα να ανταπεξέλθει σε κρίσιμες καμπές της. Επιπρόσθετα, λόγω της ιδιότητας και θέσης τους στην επιχείρηση, έχουν αυξημένα κίνητρα για την επίτευξη των βέλτιστων αποτελεσμάτων.

7.1.2 Ειδικευμένο και ανειδίκευτο προσωπικό

Η χρονικά έγκαιρη πρόσληψη ειδικευμένου και ανειδίκευτου προσωπικού είναι εξίσου σπουδαία με τη διαθεσιμότητα των διευθυντικών και εποπτικών στελεχών. Όσον αφορά τις απαιτήσεις σε εργατικό δυναμικό, αυτές προσδιορίζονται βάσει του προγράμματος λειτουργίας. Επιπλέον, οι προδιαγραφές για τις απαιτούμενες ικανότητες και δεξιότητες του προσωπικού εξαρτώνται από το είδος της εργασίας που θα εκτελείται, ενώ δεν πρέπει να παραβλέψουμε ενδεχόμενες ανάγκες εκπαίδευσής του. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι σε αντίθεση με τα παρελθόντα έτη, γίνονται όλο και περισσότερες προσπάθειες επιλογής καταρτισμένου εργατικού δυναμικού σε όλες τις θέσεις και όχι μόνο στα διοικητικά τμήματα όπως σε προϊστάμενους ή διευθυντές. Η απασχόληση σε ένα ξενοδοχείο μπορεί να είναι πλήρης, μερική ή και περιστασιακή.

7.2 Κοινωνικοπολιτικό και πολιτισμικό περιβάλλον

Οι ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους δεν εξαρτώνται μόνο από τεχνικοοικονομικούς, χρηματοοικονομικούς ή εμπορικούς παράγοντες, αλλά καθορίζονται επίσης από τις κοινωνικές και κοινωνικοοικονομικές συνθήκες στη χώρα εγκατάστασης της μονάδας. Επομένως, καθίσταται επιτακτική ανάγκη η προσεκτική εξέταση αυτών των παραμέτρων.

Η ατομική σύμβαση εργασίας, που υπογράφεται από τον εργοδότη και τον εργαζόμενο, καθορίζει την έννομη εργασιακή σχέση μεταξύ τους. Δηλαδή ορίζει τα βασικά δικαιώματα, υποχρεώσεις όρους, σύμφωνα με τους οποίους ο εργαζόμενος προσφέρει υπηρεσίες έναντι ανταλλάγματος από τον εργοδότη. Το βασικό πλαίσιο της σχέσης εργοδότη-εργαζόμενου συμπληρώνεται από τον κανονισμό εργασίας (Ν. 1767/1988), που καταρτίζεται εγγράφως από τον εργοδότη και το συμβούλιο των εργαζόμενων (Ν. 2224/1994) και έχει ισχύ νόμου.

Σύμφωνα με το νόμο 3789/1957 ο κανονισμός εργασίας περιέχει κανονιστικές διατάξεις που αφορούν τις σχέσεις εργοδότη-εργαζόμενων, κατά την παροχή της εργασίας. Δεν κανονίζει όμως τα της πρόσληψης και απόλυσης των εργαζόμενων, ούτε θέματα μισθού και ειδικών επιδομάτων αφού αυτά καθορίζονται από την ατομική ή συλλογική σύμβαση εργασίας. Ο σκοπός του κανονισμού εργασίας είναι να εξασφαλίσει δίκαιους

όρους, ομοιομορφία, ενιαία κατεύθυνση, δίκαιη πειθαρχική εξουσία και ίση μεταχείριση στους εργαζόμενους (ν.δ. 3789/1957).

Έτσι, ο κανονισμός εργασίας ρυθμίζει κυρίως τις σχέσεις που σύμφωνα με το ατομικό εργατικό δίκαιο αναπτύσσονται ανάμεσα στον εργοδότη με τους εργαζόμενους από την πλοκή των εργασιακών σχέσεων και τον αλληλοεπηρεασμό τους, τις σχέσεις ανάμεσα στους μισθωτούς από τη μεταξύ τους συνεργασία στην οριζόντια και κάθετη διάταξη, καθώς και αυτές μεταξύ του κάθε μέλους της εργασιακής κοινότητας χωριστά με την ίδια κοινότητα.

7.3 Ανάγκες του Επενδυτικού Σχεδίου σε Ανθρώπινο Δυναμικό

7.3.1 Προσδιορισμός των Αναγκών

Προκειμένου να γίνει ο προσδιορισμός των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η οργανωτική δομή της επιχείρησης, η τεχνολογία που θα χρησιμοποιηθεί και το μέγεθος της μονάδας. Δεδομένου ότι η υπό μελέτη επιχείρηση είναι μεσαίου μεγέθους και ότι ο πελάτης έρχεται σε άμεση επαφή με την επιχείρηση απαιτείται μεγάλος αριθμός εργαζομένων για την διεκπεραίωση των εργασιών και για την πρόσθεση αξίας. Για να καθορισθούν, όμως με ακρίβεια και σαφήνεια οι ανάγκες της επιχείρησης αναφορικά με το προσωπικό, θα πρέπει να πραγματοποιηθεί ανάλυση εργασίας. Με τον όρο ανάλυση εργασίας εννοούμε τη διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής των σημαντικών δραστηριοτήτων, τις οποίες εκτελεί ένας εργαζόμενος, των απαιτήσεων και των τεχνικών και περιβαλλοντικών δεδομένων της θέσης, καθώς και του συνόλου των προσόντων, των γνώσεων και ικανοτήτων που πρέπει να συνδυάζει για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του. Βάσει αυτών, γίνεται κατανοητό ότι θα πρέπει να εξετασθεί ξεχωριστά κάθε τμήμα της μονάδας, αναλύοντας τις απαιτήσεις καθενός ως προς τον αριθμό των εργαζομένων που θα απασχολεί και τα προσόντα που θα διαθέτουν.

- Γενική Διεύθυνση μονάδας (1 άτομο)

Ο πλήρης έλεγχος των επιμέρους τμημάτων της μονάδας θα διενεργείται από το γενικό διευθυντή. Τις ευθύνες που συνεπάγεται η κάλυψη αυτής της σημαντικής για την επιχείρηση θέσης πρόκειται να αναλάβει ο ένας εκ των συνεταίρων , ο κ. Μανιάτης.

- Διεύθυνση οικονομικών και λογιστηρίου (1 άτομο)
- Διεύθυνση ξενοδοχείου και δωματίων (1 άτομο)

Ο διευθυντής της κύριας δραστηριότητας του ξενοδοχείου και δωματίων, ασχολείται με τα καθημερινά θέματα που μπορεί να προκύψουν στα πλαίσια λειτουργίας του ξενοδοχείου. Διευθετεί τα ζητήματα που δε χρειάζεται να φτάσουν στο γενικό διευθυντή, μοιράζει τις δραστηριότητες και προγραμματίζει τις εργασίες που πρέπει να γίνουν ως προς τις κρατήσεις, τα δωμάτια, τη ρεσεψιόν, τη συντήρηση και άλλα.

- Διεύθυνση πωλήσεων και μάρκετινγκ (1 άτομο)

Οι αρμοδιότητες του διευθυντή αυτού του τομέα χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη έχει να κάνει με την προώθηση του ξενοδοχείου έξω από την επιχείρηση και αφορά τις διαφημίσεις, τις δημόσιες σχέσεις και την γενικότερη προώθηση. Η δεύτερη κατηγορία αφορά θέματα εσωτερικά της επιχείρησης γνωστή και ως guest relations. Οι αρμοδιότητες της είναι η ενημέρωση και η προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών που μπορεί να προσφέρει επιπλέον η μονάδα στους πελάτες της.

- Διεύθυνση εστίασης (1 άτομο)

Ο τομέας της εστίασης περιλαμβάνει οτιδήποτε σχετίζεται με τη γαστρονομία σε επίπεδο μαγειρικής και ζαχαροπλαστικής, την κατανάλωση αλκοόλ, αφεψημάτων και καφέ καθώς και όλες τις υπηρεσίες που πραγματοποιούνται στους χώρους που προσφέρονται τα παραγόμενα προϊόντα. Έτσι λοιπόν ο διευθυντής του τμήματος αυτού ασχολείται με τα ζητήματα και την οργάνωση όλων των εστιατορίων και μπαρ της μονάδας και οποιαδήποτε άλλη διεργασία που έχει να κάνει με αυτά όπως παραγγελίες και αποθήκευση.

➤ Λογιστήριο	(4 άτομα)
➤ Ρεσεψιόν	(8 άτομα)
➤ Καθαριότητα	(40 άτομα)
➤ Πωλητές καταστημάτων	(5 άτομα)
➤ Spa	(8 άτομα)
➤ Αποθήκη	(2 άτομα)
➤ Μουσική	(5 άτομα)
➤ Συντήρηση	(11 άτομα)
➤ Σέρβις	(49 άτομα)
➤ Κουζίνα	(46 άτομα)
➤ Φύλαξη-Ασφάλεια	(4 άτομα)

Σύνολο Προσωπικού : 187 άτομα

7.3.2 Προγραμματισμός Αναγκών

7.3.2.1 Προ παραγωγική φάση

Μετά τον προσδιορισμό των αναγκών σε ανθρώπινους πόρους, είναι απαραίτητο να γίνει διάκριση ανάμεσα στην κατασκευαστική και λειτουργική φάση της μονάδας. Κατά την περίοδο της αναβάθμισης της μονάδας, πραγματοποιούνται κάποιες ενέργειες οι οποίες είναι απαραίτητες για να τεθεί σε λειτουργία η επιχείρηση. Θα χρειαστούν κάποια έξοδα για την ομάδα που λαμβάνει μέρος στην αναβάθμιση από πλευράς της ξενοδοχειακής μονάδας, για τον καθαρισμό και για την προετοιμασία της επιχείρησης.

7.3.2.2 Λειτουργική φάση

Κατά τον υπολογισμό του συνολικού μισθολογικού κόστους που δημιουργείται στη λειτουργική φάση της επιχείρησης, είναι απαραίτητο να λαμβάνεται υπόψιν ότι οι μηνιαίες αμοιβές δεν αποτελούν το μοναδικό κόστος του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά πρέπει να συνυπολογίζονται με προσοχή και τα ακόλουθα, καθώς οδηγούν σε αύξηση του κόστους:

- Εισφορές για κοινωνική ασφάλιση και φόρους, εάν αυτοί υπάρχουν
- Επιδόματα αδειών, Χριστουγέννων και Πάσχα
- Πρόσθετες αμοιβές και παροχές
- Άδειες ασθενείας, που μπορεί να προκαλέσουν προβλήματα στην λειτουργία της μονάδας, αναγκάζοντας την επιχείρηση να προσλάβει κάποιον στη διάρκεια της τουριστικής σεζόν που μπορεί να μην έχει έχει εκπαιδευτεί πλήρως.

7.4 Διαθεσιμότητα ανθρώπινου δυναμικού

7.4.1 Προσέλκυση υποψηφίων

Προσέλκυση υποψηφίων ορίζεται η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων ατόμων για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας της μονάδας. Ο βασικός στόχος της διαδικασίας αυτής είναι να γίνει έγκαιρα και με το μικρότερο δυνατό κόστος η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων. Για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει πρώτα να επιτευχθούν δύο, λειτουργικού χαρακτήρα, υποστόχοι:

- Γνωστοποίηση της κενής θέσης, έγκαιρα, στις σωστές πηγές υποψηφίων και με τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους.
- Παροχή αρκετών κρίσιμων πληροφοριών για το αντικείμενο της εργασίας, ώστε οι μη κατάλληλοι και όσων οι προσδοκίες δεν ικανοποιούνται να μην υποβάλουν αιτήσεις. Κάθε επιχείρηση προσελκύει τους υποψηφίους είτε από εσωτερικές πηγές είτε από το εξωτερικό της περιβάλλον. Στην περίπτωση των εσωτερικών πηγών ανήκει η σύσταση κάποιου γνωστού ατόμου από έναν εργαζόμενο της επιχείρησης που ταιριάζει με το προφίλ της θέσης που είναι διαθέσιμη, είτε από περιπτώσεις ατόμων που πέρασαν από την επιχείρηση κάνοντας σε αυτή κάποια πρακτική εργασία. Οι εξωτερικές πηγές, είναι αρκετές και διαφέρουν σε όρους κόστους και αποτελεσματικότητας. Οι πιο ενδεικτικές από αυτές είναι:
 - Επαγγελματικές σχολές, κυρίως για εκτελεστικές θέσεις εργασίας.
 - Ανώτερα και Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα.
 - Ημέρες Καριέρας.
 - Επαγγελματικές ενώσεις και εργατικά σωματεία, όπως είναι ο σύνδεσμος ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων.

- Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, με δημοσιεύσεις και αγγελίες σε ραδιόφωνο και εφημερίδες.
- Διαδίκτυο, είτε μέσω της ιστοσελίδας της ίδιας της επιχείρησης , είτε μέσω ιστοσελίδων εύρεσης εργασίας.
- Μέσω συνεργασίας με γραφεία ευρέσεως εργασίας.
- Μέσω των γραφείων διασύνδεσης των Πανεπιστημίων.

7.4.2 Επιλογή υποψηφίων

Σε αυτή τη φάση , η επιχείρηση συγκεντρώνει πληροφορίες , με σκοπό να αξιολογήσει όσο το δυνατόν καλύτερα τους υποψηφίους πριν καταλήξει σε κάποια πρόσληψη. Κατά τη διαδικασία αυτή η επιχείρηση προκειμένου να είναι σίγουρη ότι έχει επιλέξει τους πλέον κατάλληλους για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, ακολουθεί τα παρακάτω βήματα :

1. Προκαταρκτική Εξέταση-Συνέντευξη: Στο στάδιο αυτό συλλέγονται και αξιολογούνται τα βιογραφικά των υποψηφίων. Εκείνοι που φαινομενικά κατέχουν τα τυπικά προσόντα για τις θέσεις καλούνται σε μία βραχείας διάρκειας συνέντευξη, ώστε να γίνει μια πρώτη εκτίμηση του χαρακτήρα τους και να διαπιστωθεί κατά πόσο ενδιαφέρονται πραγματικά για τη θέση.
2. Συνέντευξη Επιλογής : Η συνέντευξη επιλογής είναι μια πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία μεταξύ του υποψηφίου και του υπευθύνου για την πρόσληψη(υπεύθυνο αντίστοιχου τμήματος), με σκοπό να εκτιμηθούν περαιτέρω οι γνώσεις, οι δεξιότητες, οι ικανότητες και η προσωπικότητα του ενδιαφερόμενου. Επιπλέον, κατά τη διάρκεια της συνέντευξης θα γίνει διευκρίνιση των στοιχείων που περιλαμβάνονται στο βιογραφικό του υποψηφίου, αλλά ταυτόχρονα, θα δοθούν σε αυτόν επαρκείς πληροφορίες για την επιχείρηση και το αντικείμενο, ώστε μόνος του να αποφασίσει αν του ταιριάζουν.
3. Επιβεβαίωση πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου: Για τους υποψηφίους που θα κριθούν κατάλληλοι για τη θέση είναι σκόπιμο να γίνει επιβεβαίωση των πληροφοριών που έχουν δώσει είτε στο βιογραφικό τους είτε κατά την συνέντευξη επιλογής. Αυτό γίνεται γιατί πολλοί υποψήφιοι έχουν την

τάση να υπερβάλουν σχετικά με τις σπουδές και την προηγούμενη απασχόλησή τους, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε ζημιά της εικόνας της επιχείρησης. Έτσι, θα γίνει αναζήτηση της ορθότητας και εγκυρότητας των πληροφοριών μέσω προηγούμενων εργοδοτών των υποψηφίων, δικαστικών υπηρεσιών για την ύπαρξη ή όχι ποινικού μητρώου, σχολών και ιδρυμάτων.

4. Ιατρικές Εξετάσεις: Το στάδιο αυτό είναι πολύ σημαντικό για την υπό μελέτη επιχείρηση σε θέσεις που έχουν να κάνουν με τη σίτιση των πελατών καθώς πρέπει να συμμορφώνεται με τους κανόνες υγιεινής. Οι υποψήφιοι που έχουν επιλεγεί μέχρι το σημείο αυτό θα πρέπει να μην έχουν προβλήματα υγείας π.χ. όρασης, αναπνευστικά. Επιπρόσθετα, δεν θα πρέπει να είναι φορέας μεταδοτικών νοσημάτων αφού αυτό είναι δυνατόν να θέσει σε κίνδυνο τις υπηρεσίες εστίασης και άρα, τη φήμη και τα αποτελέσματα της επιχείρησης.
5. Τελική Απόφαση και Προσφορά Θέσεως Εργασίας: Η τελική απόφαση, που θα ληφθεί από τους ιδρυτές της εταιρείας, θα πρέπει να στηρίζεται στην αξιολόγηση όλων των πληροφοριών, που έχουν συλλεγεί σε καθένα από τα προηγούμενα στάδια της διαδικασίας επιλογής και αφορούν τις δυνατότητες και ικανότητες αλλά και τη θέληση του υποψηφίου να αποδώσει στη θέση εργασίας. Εν τέλει, θα γίνει άμεση προσφορά της θέσης εργασίας στον ενδιαφερόμενο, ο οποίος θα κληθεί να αναλάβει τα καθήκοντά του εντός του χρονικού πλαισίου που θέτει η εταιρεία.

7.5 Πρόγραμμα κατάρτισης – εκπαίδευσης

Εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για ένα ορισμένο σκοπό. Η εκπαίδευση έχει στόχο τη μεταφορά γνώσεων ή δεξιοτήτων από έναν εκπαιδευτή σε έναν ή περισσότερους εκπαιδευόμενους μέσω μίας τυπικής διαδικασίας που ονομάζεται διδασκαλία , πάνω σε ένα ή περισσότερα αντικείμενα .

Έτσι η εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού, είναι μία διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων .Η υπό εξέταση εταιρεία, στοχεύει να εκπαιδεύει το ανθρώπινο δυναμικό που επιλέγεται για να καλύψει τις θέσεις εργασίας κατά τη λειτουργίας της.

7.6 Κόστος εργασίας

Η αμοιβή της εργασίας αποτελεί για τους εργαζόμενους την κύρια πηγή εισοδήματος και για την επιχείρηση αφενός δαπάνη και αφετέρου καθοριστικό παράγοντα της αποτελεσματικότητας της καθώς ο τρόπος και το ύψος των αμοιβών καθορίζει συχνά και την απόδοση των εργαζομένων. Η αμοιβή αποτελεί ανταπόδοση προς τον εργαζόμενο για την συμμετοχή του στην κοινή προσπάθεια για την επιδίωξη των σκοπών της επιχείρησης. Οι ανταμοιβές του εργαζομένου χωρίζονται σε οικονομικές και μη οικονομικές. Οι μη οικονομικές αμοιβές συνίστανται σε εργασιακούς παράγοντες που αφορούν το περιεχόμενο της εργασίας και το περιβάλλον της. Οι οικονομικές αμοιβές αποτελούνται από τρεις κατηγορίες :

- Τις άμεσες ή σταθερές οικονομικές αμοιβές που λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος για την εργασία που προσφέρει για συγκεκριμένο χρόνο (μισθός).
- Τις μεταβλητές αμοιβές ή κίνητρα, οι οποίες αφορούν οικονομικές αμοιβές του εργαζομένου και συνδέονται με τις επιδόσεις του.
- Τις άλλες οικονομικές παροχές που προσφέρονται στους εργαζομένους είτε λόγω νομοθεσίας (π.χ. επίδομα αδείας , ασφάλισης), είτε με πρωτοβουλία της επιχείρησης (π.χ. πρόσθετη ασφάλιση, σίτιση, αυτοκίνητο).

7.6.1 Άμεση αμοιβή

Το σύστημα άμεσης αμοιβής που ακολουθεί η εταιρεία βασίζεται στη μηνιαία καταβολή μισθού για κάθε εργαζόμενο. Οι μισθοί του εποπτικού και επιτελικού προσωπικού κατατίθενται σε ατομικούς λογαριασμούς σε τράπεζα, κάθε 1η και 16η του μήνα. Τα ποσά αυτά θα καθορίζονται με βάση :

1. Τις αμοιβές της αγοράς
2. Την κυβερνητική πολιτική και τις νομοθετικές διατάξεις
3. Το κόστος ζωής και τον πληθωρισμό
4. Τις δυνατότητες της ίδιας της επιχείρησης
5. Τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης

7.6.2 Πρόσθετες παροχές και άλλες υποχρεώσεις του εργοδότη

Εκτός από την άμεση αμοιβή, η επιχείρηση θα καταβάλει στους εργαζόμενους τόσο τις διάφορες υποχρεώσεις της, όσο και ορισμένα επιπρόσθετα οφέλη. Τα οφέλη αυτά θα υπολογίζονται στο συνολικό ποσό της αμοιβής και είναι τα παρακάτω:

- 1) Κοινωνική Ασφάλιση
- 2) Άδειες αναρρωτικές
- 3) Επιδόματα Εορτών και γάμου
- 4) Είδη ένδυσης για την εκτέλεση των καθημερινών καθηκόντων τους
- 5) Πέρα του βασικού μισθού στο προσωπικό πωλήσεων και μάρκετινγκ θα προσφέρεται bonus όταν πετυχαίνουν τους στόχους τους.

7.6.3 Κόστος ανθρώπινου δυναμικού

Βάσει των προαναφερθέντων στοιχείων θα καθορισθεί το συνολικό κόστος του ανθρωπίνου δυναμικού που απασχολείται στην υπό μελέτη επιχείρηση. Το κόστος αυτό προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό του μηνιαίου μισθού που αντιστοιχεί στην εκάστοτε θέση επί το συνολικό αριθμό μηνών απασχόλησης του κάθε εργαζόμενου μαζί με τις επιπλέον εργοδοτικές εισφορές. Οι μισθοί του συνόλου του προσωπικού υπολογίζεται να αυξάνονται κάθε έτος κατά 2%, ποσοστό μικρότερο του πληθωρισμού αλλά δικαιολογημένο λόγω της οικονομικής κρίσης στη χώρα μας. Στους πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζεται η εκτίμηση του κόστους για τους ανθρώπινους πόρους, πριν και κατά τη λειτουργία της επιχείρησης.

Πίνακας 7.1: Κόστος ανθρώπινου δυναμικού: προ παραγωγική φάση

ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑΓΚΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΠΡΟΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΦΑΣΗ	
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ
ΟΜΑΔΑ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗΣ	21.500
ΣΥΝΕΡΓΕΙΟ ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΥ	15.600
ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ	11.000
ΣΥΝΟΛΟ	48.100

Σύμφωνα με τον προϋπολογισμό που έχει γίνει και την εμπειρία της εταιρείας μπορεί να υπολογισθεί με ακρίβεια το συνολικό κόστος του ανθρωπίνου δυναμικού κατά τη

λειτουργία της επιχείρησης. Εξαιτίας του πολύ μεγάλου αριθμού εργαζομένων και το πολύ ευρύ φάσμα των πόστων της επιχείρησης η αναλυτική παρουσίαση του μισθολογίου είναι πολύ δύσκολη και χωρίς ιδιαίτερη σημασία στα πλαίσια αυτής της μελέτης. Σύμφωνα με στοιχεία της εταιρείας λοιπόν το συνολικό κόστος είναι 1.768.138 ευρώ.

Πίνακας 7.2: Κόστος ανθρώπινου δυναμικού: λειτουργική φάση

ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΤΑ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ	
ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΕΤΗΣΙΟ ΚΟΣΤΟΣ
187	
ΣΥΝΟΛΟ	1.768.138

Έτσι λοιπόν το συνολικό κόστος ανθρώπινου δυναμικού για το πρώτο έτος λειτουργίας μετά την αναβάθμιση είναι : $48.100 + 1.768.138 = 1.816.238 \text{ €}$

Πίνακας 7.3: Εκτίμηση κόστους ανθρώπινου δυναμικού ανά έτος

ΕΤΟΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ
2018	1.816.238
2019	1.803.501
2020	1.839.571
2021	1.876.362
2022	1.913.890

Το κόστος αυξάνεται διαχρονικά λαμβάνοντας υπόψη τη σταδιακή αύξηση των μισθών κατά 2% και όχι τυχόν αλλαγές στη φορολογία και τις εισφορές.

7.7 Αξιολόγηση απόδοσης

Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της μονάδας είναι απαραίτητο να εκτελεστεί ένα σύνολο εργασιών από όλους τους εργαζόμενους σε έναν συγκεκριμένο χώρο και χρόνο και με συγκεκριμένο τρόπο. Έτσι, η κάθε ομάδα εργαζομένων και ειδικότερα η κάθε οντότητα έχει να εκτελέσει ένα συγκεκριμένο έργο, τόσο ποσοτικό όσο και ποιοτικό. Η ολοκλήρωση αυτού του έργου ορίζεται ως απόδοση και αποτελεί αντικείμενο αξιολόγησης.

Σε γενικές γραμμές, ως αξιολόγηση απόδοσης ορίζεται η διαδικασία με την οποία υπολογίζεται ή μετριέται το πόσο καλά ή όχι εκτελεί ο καθένας το έργο του, βάσει των κριτηρίων που έχουν καθορισθεί εκ των προτέρων. Πρόκειται δηλαδή για μια διαδικασία συλλογής και αξιολόγησης δεδομένων, καθώς και ενημέρωσης των εργαζομένων για τη λήψη αποφάσεων που θα οδηγήσουν στη βελτίωση της απόδοσης. Οι πληροφορίες και τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την αξιολόγηση είναι χρήσιμα και για την επιχείρηση και για τον εργαζόμενο. Συγκεκριμένα, χρησιμεύουν για να:

- Διαπιστωθεί ποιοι εργαζόμενοι εκτελούν ικανοποιητικά τα καθήκοντά τους.
- Βελτιωθεί η απόδοση και το χρονοδιάγραμμα εργασιών.
- Βελτιώνεται το σύστημα ανταμοιβής.
- Ενημερώνονται οι εργαζόμενοι για τις προοπτικές εξέλιξής τους.
- Διαπιστωθούν οι περαιτέρω εκπαιδευτικές ανάγκες.

Στην υπό μελέτη επιχείρηση, την ευθύνη για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων θα έχει ο υπεύθυνος κάθε τμήματος χρησιμοποιώντας πρότυπα απόδοσης που θα είναι μετρήσιμα και διαφορετικά για την κάθε αξιολογούμενη δραστηριότητα. Τα αποτελέσματα θα φυλάσσονται σε βάσεις δεδομένων ώστε να υπάρχει ολοκληρωμένη εικόνα της απόδοσης όλων των εργαζομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VIII

ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ, ΧΩΡΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η ανάλυση της τοποθεσίας αποτελεί σημαντικό κεφάλαιο της μελέτης αυτής καθότι εξετάζεται αν έχει γίνει σωστή επιλογή για την εγκατάσταση του επενδυτικού σχεδίου που μελετάται. Είναι προφανές ότι για κάθε επενδυτικό σχέδιο, δεν υπάρχει μόνο μία πιθανή περιοχή αλλά περισσότερες μέσα από τις οποίες θα επιλεγεί η βέλτιστη ανάλογα φυσικά με το είδος δραστηριοποίησής της. Ωστόσο, στη συγκεκριμένη περίπτωση η τοποθεσία είχε επιλεγεί εξ' αρχής από τους επενδυτές και ήταν προκαθορισμένη. Η τοποθεσία αυτή επιλέχθηκε λόγω της ήδη υπάρχουσας, ιδιόκτητης γης και εγκατεστημένης ξενοδοχειακής μονάδας σε αυτή, του ιδρυτή της εταιρίας. Παρ' όλα αυτά εμείς θα εξετάσουμε αν η επιλεγμένη τοποθεσία πληροί τις βασικές απαιτήσεις που θεωρούνται απαραίτητες και κρίσιμες για την εφικτή και βιώσιμη λειτουργία της υπό μελέτης μονάδας.

8.1 Εκτίμηση των Αναγκών σε Χώρους της Νέας Μονάδας

Οι χώροι της υπό ανάλυσης μονάδας που απαιτούνται για τη σωστή και δίχως προβλήματα λειτουργία της έχουν υπάρχουν και έχουν οριστεί καθώς η επιχείρηση προϋπήρχε. Η νέα μονάδα που θα κατασκευαστεί θα έχει συνολική επιφάνεια 2.600 τ.μ. και θα είναι αποκλειστικά για τη δημιουργία νέων δωματίων σε ένα κτίριο 5 ορόφων.

8.2 Αξιολόγηση τοποθεσίας

Η απόδοση μιας παραγωγικής μονάδας εξαρτάται από τον τρόπο που αυτή συνδυάζει τους συντελεστές παραγωγής (εδαφική έκταση, πρώτες ύλες, κεφάλαιο, ανθρώπινο δυναμικό) και από την ευκολία πρόσβασης στην αγορά που απευθύνεται. Κατά συνέπεια, για να αποφασίσει μια επιχείρηση που και με ποιο τρόπο θα εγκατασταθεί,

θα πρέπει να αξιολογήσει τις πιθανές λύσεις ώστε να ικανοποιεί καλύτερα τις ανάγκες των πελατών της και ταυτόχρονα να εκτελούνται με τον πιο ευνοϊκό τρόπο όλες οι εσωτερικές διεργασίες.

Συνεπώς, για να διευκολυνθεί η επιλογή αλλά και η αξιολόγηση του τρόπου εγκατάστασης και της τοποθεσίας, είναι απαραίτητο να καθορισθούν ορισμένα κριτήρια επιλογής. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, εξαιτίας του γεγονότος ότι η έκταση για την οποία συζητάμε είναι ιδιόκτητη, θα αξιολογήσουμε μέσα από βασικά κριτήρια τη θέση αυτή και το κατά πόσο πληρούνται.

Τα κριτήρια τα οποία θα πρέπει η τοποθεσία εγκατάστασης της ξενοδοχειακής μονάδας να πληροί αφορούν:

- Τις κλιματολογικές συνθήκες που επικρατούν στην περιοχή εγκατάστασης
- Τη χημική σύσταση του εδάφους της εν λόγω έκτασης
- Την εξυπηρέτηση των αναγκών του Μάρκετινγκ & της Επιχειρησιακής Στρατηγικής
- Τη διαθεσιμότητα του εργατικού και εποπτικού προσωπικού
- Την επάρκεια κοινωνικής και Διοικητικής Υποδομής
- Την διαθεσιμότητα Μεταφορικών Διευκολύνσεων
- Την Διαθεσιμότητα Βοηθητικών Υλικών και Υπηρεσιών Κοινής Ωφέλειας (νερό, ηλεκτρισμός)
- Διαθεσιμότητα Τηλεπικοινωνιακών Δικτύων
- Προστασία του οικολογικού/πολιτιστικού Περιβάλλοντος της περιοχής και αποδοχή από την τοπική κοινωνία

Ας δούμε όμως αναλυτικά τα χαρακτηριστικά της επιλεγμένης περιοχής που είναι η Γερακινή Χαλκιδικής με βάση τα παραπάνω κριτήρια.

I. Κλιματολογικές συνθήκες

Οι κλιματολογικές συνθήκες που επικρατούν σε μια περιοχή αποτελεί ένα από τους βασικότερους παράγοντες στην επιλογή της κατάλληλης τοποθεσίας εγκατάστασης μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Το κριτήριο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τον τουρισμό.

Στην περίπτωση της Χαλκιδικής όπου και βρίσκεται η ιδιόκτητη γη των επενδυτών, το κλίμα παρουσιάζει μετάβαση από παραθαλάσσιο μεσογειακό στις χαμηλές περιοχές, σε χερσαίο μεσογειακό στις υψηλότερες και σε υγρό ηπειρωτικό στις υψηλές περιοχές.

Το μεσογειακό κλίμα των παραθαλάσσιων περιοχών, χαρακτηρίζεται από ήπιους χειμώνες και δροσερά καλοκαίρια. Το μικροκλίμα των πεδινών περιοχών συμβάλλει στις απουσία παγετών ή υπερβολικά υψηλών θερμοκρασιών. Οι πιο θερμοί μήνες είναι ο Ιούλιος και ο Αύγουστος με μέσες μέγιστες ημερήσιες θερμοκρασίες γύρω στους 26 C. Οι ψυχρότεροι μήνες είναι ο Φεβρουάριος και ο Μάρτιος χωρίς όμως να δημιουργούν προβλήματα εφόσον οι μέσες ελάχιστες θερμοκρασίες είναι πάνω από τους 0 C. Η μέση ετήσια βροχόπτωση, η οποία κυμαίνεται από 500-600 χιλιοστά, είναι μέσα στα όρια των παραμέτρων που δίνονται για την περιοχή. Το μεγαλύτερο ποσοστό βροχής πέφτει κατά την περίοδο από Οκτώβρη μέχρι Απρίλη. Οι άνεμοι που πνέουν στην περιοχή είναι κατά κύριο λόγο Βόρειοι- Βορειοανατολικοί ενώ νοτίων διευθύνσεων πνέουν κυρίως κατά την καλοκαιρινή περίοδο.

II. Εξυπηρέτηση των αναγκών του Μάρκετινγκ & της Επιχειρησιακής Στρατηγικής

Μία ακόμα σημαντική παράμετρος που πρέπει να προσμετρηθεί στην αξιολόγηση της τοποθεσίας εγκατάστασης είναι η επίτευξη των στόχων που έχει θέση η μονάδα. Προκειμένου να ικανοποιούνται πιο γρήγορα οι ανάγκες του μάρκετινγκ, η επιχείρηση θα πρέπει να εγκατασταθεί σε περιοχή όπου η πρόσβαση των πελατών αλλά και η διανομή των πρώτων υλών να είναι εύκολη και άμεση, μειώνοντας όσο το δυνατόν περισσότερο το κόστος αυτών.

Το συγκεκριμένο κριτήριο πληρείται από το επενδυτικό σχέδιο καθώς η μονάδα εδρεύει στη Γερακινή Χαλκιδικής, περιοχή που εντοπίζεται πολύ κοντά στην εθνική οδό Θεσσαλονίκης Μουδανιών. Ακόμη, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η συγκεκριμένη τοποθεσία χαρακτηρίζεται στρατηγική αφού βρίσκεται ανάμεσα στα πόδια της Χαλκιδικής και τους πιθανούς τουριστικούς προορισμούς αλλά και εντός των ανεπτυγμένων δικτύων διανομής της περιοχής λόγω της ύπαρξης και άλλων μεγάλων ξενοδοχείων στην ευρύτερη περιοχή.

III. Διαθεσιμότητα Εργατικού και Εποπτικού Προσωπικού

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί βασικότατο παράγοντα στην επιτυχία μιας επιχείρησης τόσο ως προς τη λειτουργία της όσο και προς την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει. Στην περίπτωση της μελέτης όμως δεν αποτελεί ένα από τους βασικότερους παράγοντες καθώς τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης είναι ήδη ορισμένα καθώς η μονάδα λειτουργεί κανονικά μέχρι σήμερα, επομένως η διαθεσιμότητά τους θεωρείται εξασφαλισμένη. Σχετικά με την ανεύρεση του υπόλοιπου προσωπικού το οποίο θα πλαισιώσει την μονάδα πέραν των μόνιμων υπαλλήλων, θα χρησιμοποιηθούν οι πηγές για άντληση εποχιακού προσωπικού που είχε και στο παρελθόν. Επομένως δεν αναμένεται να εμφανιστεί δυσκολία στη λειτουργία της επιχείρησης λόγω ανθρώπινου δυναμικού.

IV. Επάρκεια κοινωνικής και Διοικητικής Υποδομής

Λόγω του ότι πολλές ξενοδοχειακές μονάδες είναι εγκατεστημένες και σε περιοχές εκτός κατοικημένων περιοχών, υπάρχει σημαντική πιθανότητα η μονάδα να αντιμετωπίσει προβλήματα σχετικά με ελλείψεις κάποιων βασικών διευκολύνσεων και υποδομών και να αναγκαστεί η ίδια να αναλάβει την υλοποίηση αυτών των έργων. Αυτό σημαίνει ότι επηρεάζεται σημαντικά το κόστος υλοποίησης και άρα, το επενδυτικό σχέδιο.

Στην περίπτωση της Χαλκιδικής το συγκριμένο κριτήριο δεν θα αποτελέσει πρόβλημα διότι πρόκειται για μια περιοχή που δεν υπολείπεται τέτοιων υποδομών καθότι πρόκειται για μια πλήρως αναπτυγμένη περιοχή.

V. Διαθεσιμότητα Μεταφορικών Διευκολύνσεων

Ένα ακόμα κριτήριο επιλογής και αξιολόγησης για την τοποθεσία εγκατάστασης είναι η διαθεσιμότητα των μεταφορικών διευκολύνσεων, δηλαδή των οδικών αξόνων και των μεταφορικών εταιριών που υπάρχουν στην περιοχή. Μέσω αυτών η επιχείρηση θα προμηθεύεται τις πρώτες ύλες και τα βοηθητικά υλικά που είναι απαραίτητα για τη λειτουργία της, και επιπλέον θα φέρνει στις εγκαταστάσεις της τους πελάτες της γρήγορα και με ασφάλεια. Έτσι, η περιοχή θα πρέπει να παρέχει όσο το δυνατόν καλύτερη πρόσβαση, προκειμένου η επιχείρηση να μην επιβαρύνεται με επιπρόσθετο κόστος μεταφοράς.

Όσον αφορά την ήδη υπάρχουσα επιχείρηση η οποία βρίσκεται στη Γερακινή Χαλκιδικής, αποτελεί ιδανική λύση ούτως ώστε η μεταφορά να έχει μικρό κόστος καθότι βρίσκεται πολύ κοντά στην Θεσσαλονίκη και το διεθνές αεροδρόμιο Μακεδονία. Ένα ακόμη πολύ βασικό στοιχείο της συγκεκριμένης τοποθεσίας είναι η εγγύτητα της με την εθνική οδό Θεσσαλονίκης Μουδανιών καθιστώντας την περιοχή ιδανική για ένα τέτοιο επενδυτικό σχέδιο. Ακόμη, μέσω της συγκεκριμένης τοποθεσίας θα διευκολύνεται και η πρόσβαση τουριστών από χώρες των Βαλκανίων και της υπόλοιπης Ευρώπης.

VI. Διαθεσιμότητα Βοηθητικών Υλικών και Υπηρεσιών Κοινής Ωφέλειας (νερό, ηλεκτρισμός)

Μία επιπλέον απαίτηση της επιχείρησης είναι η εύκολη πρόσβαση σε απαραίτητους για την λειτουργία της μονάδας πόρους, όπως η ύδρευση και η ηλεκτροδότηση. Το νερό αποτελεί βασική πηγή ζωής για την επιχείρηση τόσο για την παροχή του στα δωμάτια του ξενοδοχείου για να ικανοποιεί τις απαιτήσεις υγιεινής και καθαριότητας των πελατών όσο και σε όλους τους κοινόχρηστους χώρους του ξενοδοχείου και για τις λοιπές λειτουργίες της μονάδας. Επιπλέον μεγάλες ποσότητες νερού απαιτούνται για την άρδευση των χώρων πρασίνου της μονάδας. Το σίγουρο είναι ότι είναι ιδιαίτερα δύσκολο να υπολογισθεί με ακρίβεια η ποσότητα του νερού που μπορεί να απαιτηθεί ετησίως. Αυτό όμως που πρέπει να διασφαλίζεται πάντα είναι η σταθερότητα της ροής του.

Εκτός από την ύπαρξη πηγής νερού, μια ακόμη πολύ σημαντική απαίτηση της επιχείρησης για την επιλογή της περιοχής εγκατάστασης, είναι και η δυνατότητα άμεσης σύνδεσης με το τοπικό δίκτυο παροχής ηλεκτρικής ενέργειας. Σε περίπτωση που κάτι τέτοιο δεν καθίσταται δυνατό, η ίδια η επιχείρηση θα πρέπει να προβεί στην εγκατάσταση υποσταθμού, το κόστος του οποίου είναι πολύ υψηλό. Τέλος, θα πρέπει να δίνονται εγγυήσεις ως προς την διαθεσιμότητα, την τάση και τη σταθερότητα της παροχής της ηλεκτρικής ενέργειας για το επίπεδο της κατανάλωσης που προβλέπεται να απαιτηθεί.

VII. Διαθεσιμότητα Τηλεπικοινωνιακών Διευκολύνσεων

Σε μια εποχή όπου οι τηλεπικοινωνίες έχουν κατακτήσει τον κόσμο, μπορούμε να φανταστούμε τα αναρίθμητα προβλήματα που θα δημιουργούσε η απουσία τους. Συνεπώς, η παρουσία ή μη των τηλεπικοινωνιακών διευκολύνσεων επηρεάζει άμεσα την επιλογή της περιοχής. Δεδομένου λοιπόν ότι για τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης απαιτείται η χρήση τηλεφώνου, fax και υπηρεσιών internet, θα πρέπει να εξεταστεί κατά πόσο μια περιοχή εξασφαλίζει τη διαθεσιμότητα αλλά και την επάρκεια για το μεγάλο όγκο χρήσης αυτών των διευκολύνσεων είτε μέσω του ΟΤΕ είτε μέσω εναλλακτικών τηλεπικοινωνιακών παρόχων όπως η Wind, η Forthnet, η Vodafone και άλλες εταιρίες που διαθέτουν πακέτα διαδικτύου αλλά και τηλεφώνου ταυτόχρονα.

VIII. Προσιτό Κόστος Γειτονικών Γηπέδων

Το κόστος απόκτησης του οικοπέδου αποτελεί σημαντικό τμήμα του συνολικού κόστους επένδυσης τόσο κατά την έναρξη λειτουργίας όσο και σε περίπτωση μετέπειτα ανάπτυξης της μονάδας και επομένως, είναι από τα πιο σπουδαία κριτήρια που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη. Στην περίπτωση της μελέτης αυτής όμως, τα επιπλέον γήπεδα είναι ιδιόκτητα και κατά συνέπεια δεν χρειάζεται να αναφερθούμε στο κόστος.

I. Προστασία του οικολογικού Περιβάλλοντος της περιοχής και αποδοχή από την τοπική κοινωνία

Το ξενοδοχειακό προϊόν είναι άμεσα συνδεδεμένο με το φυσικό τοπίο και αυτό αποδεικνύεται από το γεγονός ότι η ξενοδοχειακή ανάπτυξη της Ελλάδας στηρίζεται στις φυσικές ομορφιές της.

Η διαχείριση των περιβαλλοντικών θεμάτων δεν είναι μία απλή υπόθεση. Κατ' αρχήν η νομοθεσία είναι εκτενέστατη. Δεύτερον πρέπει να γίνει αναγνώριση των περιβαλλοντικών θεμάτων που αφορούν το ξενοδοχείο, δηλαδή με ποιους τρόπους η δραστηριότητα του ξενοδοχείου επηρεάζει το περιβάλλον. Τρίτον πρέπει να γίνουν παρεμβάσεις ώστε να βελτιωθούν οι περιβαλλοντικές επιδόσεις του ξενοδοχείου έχοντας σαν ελάχιστο στόχο τη συμμόρφωση με τη νομοθεσία. Οι βελτιώσεις αυτές πρέπει να αποφασίζονται με σύνεση, μιας και οι πόροι που διατίθενται για το περιβάλλον είναι κατά κανόνα περιορισμένοι και πρέπει να γίνει η βέλτιστη χρήση τους.

Ακόμη απαιτείται η παρακολούθηση των περιβαλλοντικών κινδύνων (π.χ. υγρά απόβλητα από βιολογικό καθαρισμό, αέριοι ρύποι από καυστήρες).

Έτσι λοιπόν για την προστασία του περιβάλλοντος και την αποδοχή από την τοπική κοινωνία, η τοποθεσία εγκατάστασης θα πρέπει να επιλεγεί βάσει των όσων ορίζει η νομοθεσία. Λαμβάνοντας υπόψιν τα παραπάνω, προβλέπεται να μην επηρεαστεί αρνητικά η ζωή των κατοίκων και να μην δημιουργηθούν κίνδυνοι για το περιβάλλον και την αισθητική του. Έτσι, η νέα μονάδα θα απολαμβάνει την αποδοχή από το ευρύ κοινό και η λειτουργία της θα εκτελείται ανεμπόδιστα, χωρίς να διακινδυνεύει το επενδυτικό σχέδιο.

8.3 Χώρος Εγκατάστασης (Οικόπεδο)

Στο συγκεκριμένο επενδυτικό σχέδιο, ο χώρος εγκατάστασης του ξενοδοχείου ήταν προκαθορισμένος καθώς προϋπήρχε η μονάδα και ήταν ιδιοκτησία των ιδρυτών και συνεπώς μπορούμε να πούμε ότι αποτέλεσε και ένα από τους λόγους έναρξης της συγκεκριμένης επιχείρησης.

8.3.1 Γενικά Χαρακτηριστικά Χώρου Εγκατάστασης

Η Γερακινή βρίσκεται στο Δήμο Πολύγυρου του Νομού Χαλκιδικής και είναι ένα παραθαλάσσιο χωριό-οικισμός ο οποίος βρίσκεται δίπλα στις Καλύβες, ανάμεσα στην Κασσάνδρα και στη Σιθωνία πολύ κοντά στην πρωτεύουσα του νομού, τον Πολύγυρο, και έχει μια καταπληκτική θέα στον Τωρωναίο κόλπο. Απέχει από τη Θεσσαλονίκη περίπου 65 χλμ. Στην περιοχή υπάρχει όμορφη μεγάλη αμμώδης παραλία με καθαρά νερά και οργανωμένα beach bar.

Είναι τουριστικά αναπτυσμένος και έχει πολιτιστικό σύλλογο. Στη Γερακινή, που έχει νηπιαγωγείο, γίνεται πανηγύρι των Αγίων Θεοδώρων. Στις αρχές του προηγούμενου αιώνα ήταν ένας μικρός συνοικισμός των εργατών του μεταλλείου λευκολίθου της περιοχής. Η ανάπτυξή του άρχισε μετά το 1960. Χαρακτηριστικά προϊόντα της περιοχής είναι οι ελιές και το λάδι. Σήμερα έχει αναπτυχθεί τουριστικά με ξενοδοχεία, ενοικιαζόμενα δωμάτια και camping αλλά και πολλές εξοχικές κατοικίες.

Σχετικά με τον χώρο εγκατάστασης του υπό μελέτη επενδυτικού σχεδίου, εξασφαλίζονται άριστες συνθήκες υποδομής και μεταφορών που καλύπτουν τις προσδοκίες των ιδρυτών και των μετόχων και συνεπώς επιβεβαιώνεται και η επιλογή τους. Η διαθεσιμότητα του τηλεπικοινωνιακού δικτύου και των υπηρεσιών κοινής ωφέλειας κρίνεται πολύ καλή. Οι κλιματολογικές συνθήκες είναι ικανοποιητικές, όπως και η διαμόρφωση του εδάφους.

8.4 Προστασία Περιβάλλοντος

Αδιαμφισβήτητα σημαντικό για μια επιχείρηση είναι η εναρμόνισή της με το περιβάλλον και η διαχείρισή της με τρόπο περιβαλλοντικά βιώσιμο. Έτσι όπως για κάθε μονάδα που έχει απόβλητα, έτσι και για την συγκεκριμένη, απαιτείται η ανάλυση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων που σχετίζονται με τη λειτουργία της και η συμμόρφωση της με τις πρότυπες περιβαλλοντικές δεσμεύσεις του Υπουργείου Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής. Οι δεσμεύσεις αυτές πρέπει να τηρούνται γιατί οι τυχόν επιπτώσεις είναι βασικής σημασίας για την κοινωνικοοικονομική, τεχνική και χρηματοοικονομική δυνατότητα εφαρμογής του σχεδίου. Στον ξενοδοχειακό κλάδο έχει υπολογιστεί ότι καθημερινά κάθε ένοικος παράγει απόβλητα 1 κιλό ανά ημέρα. Η ποσότητα αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική και θα πρέπει να διαχειρίζεται κατάλληλα. Στόχος είναι η εισαγωγή του **κανόνα 4R** (Reduce – Reuse – Recycle – Replenish), της μείωσης αποβλήτων, της ανακύκλωσης, της ανάκτησης και της επαναχρησιμοποίησης. Το 30% των αποβλήτων των ξενοδοχείων μπορεί να ανακτηθεί και να ανακυκλωθεί. Μερικές ενέργειες που πρέπει να εφαρμοστούν.

Εξοικονόμηση Ενέργειας

Αναφορικά με το κριτήριο αυτό, εξετάζονται οι ακόλουθες παράμετροι:

- Ύπαρξη συστήματος παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας από ΑΠΕ (*ΑΠΕ: Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας)
- Χρήση λαμπτήρων χαμηλής κατανάλωσης και εξοικονόμησης ενέργειας για το φωτισμό των εγκαταστάσεων (δωμάτια, εσωτερικοί κοινόχρηστοι χώροι, γραφεία, εξωτερικοί χώροι, κλπ)
- Λειτουργία αισθητήρων ανίχνευσης κίνησης, χρονομετρητών ή φωτοκύπτρων προκειμένου για τη ρύθμιση του χρόνου φωτισμού των κοινόχρηστων χώρων
- Εγκατεστημένοι θερμοστάτες στα δωμάτια προκειμένου για τον έλεγχο και την αυτονομία του συστήματος θέρμανσης ή κλιματισμού
- Χρήση ειδικών καρτών (key card) για τον έλεγχο του φωτισμού και κλιματισμού στα δωμάτια
- Χρήση ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών συσκευών, ενεργειακά αποδοτικών, με πιστοποιημένη χαμηλή ενεργειακή κατανάλωση (Ενεργειακή κλάση A)
- Επαρκή θερμομόνωση της ξενοδοχειακής μονάδας
- Ύπαρξη ενημερωτικών πινακίδων προς τους εργαζομένους και πελάτες για τον τρόπο εξοικονόμησης ενέργειας
- Τήρηση αρχείων συντήρησης των εγκαταστάσεων της ξενοδοχειακής μονάδας

Διαχείριση Αποβλήτων

- Εφαρμογή προγράμματος ανακύκλωσης:
Χαρτιού – Πλαστικού – Γυαλιού – Αλουμινίου – Μπαταριών - Μαγειρικών
Ελαίων
- Εφαρμογή προγράμματος κομποστοποίησης των οργανικών αποβλήτων:
υπολείμματα τροφών, κλαδέματος, κλπ.
- Εφαρμογή προγράμματος ανακύκλωσης συστημένο από τις τοπικές αρχές
- Χρήση φιλικών προς το περιβάλλον απορρυπαντικών για την εξυπηρέτηση των
καθημερινών αναγκών της ξενοδοχειακής μονάδας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΧ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΕΩΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

9.1 Στόχοι του Προγραμματισμού Εκτελέσεως του Έργου

Στο κεφάλαιο αυτό, γίνεται ο καθορισμός του προγραμματισμού και του προϋπολογισμού του επενδυτικού σχεδίου ώστε να γίνει υπολογισμός των οικονομικών απαιτήσεων που απαιτεί η διαδικασία εκτελέσεως και να καταστεί εφικτή οποιαδήποτε προσπάθεια χρηματοδότησης του έργου. Εκτέλεση του επενδυτικού σχεδίου σημαίνει ολοκλήρωση των απαραίτητων εργασιών, εντός και εκτός της μονάδας, προκειμένου να ξεκινήσει η λειτουργία της μονάδας. Η φάση, δηλαδή, της εκτελέσεως του έργου αφορά τη χρονική περίοδο από την απόφαση για την επένδυση έως και την έναρξη της εμπορικής παραγωγής, ενώ συγχρόνως αποτελείται από ορισμένα στάδια τα οποία είναι :

- Το στάδιο των διαπραγματεύσεων και της υπογραφής των συμβολαίων
- Το στάδιο της εκπόνησης των σχεδίων του προγράμματος
- Το στάδιο της κατασκευής
- Το στάδιο της έναρξης της λειτουργίας της μονάδας.

Ο ακριβής καθορισμός των παραπάνω σταδίων έχει αναμφίβολα μεγάλη σημασία ως προς την επιτυχημένη επίτευξη του σχεδίου, καθώς αν δεν προηγηθεί καλός προγραμματισμός η φάση αυτή μπορεί να επεκταθεί σε μακρά χρονική περίοδο, θέτοντας σε κίνδυνο την οικονομική λειτουργία του σχεδίου. Για την εκτέλεση των εργασιών αυτών πρέπει να γίνουν συγχρόνως δραστηριότητες που είναι έχουν άμεση αλληλεπίδραση μεταξύ τους και έτσι κρίνεται απαραίτητο να καταρτιστεί ένα συγκεκριμένο σχέδιο δράσης, ανάλογα με τη χρονική διάρκεια του κάθε σταδίου και τους διαθέσιμους πόρους. Αυτό το πρόγραμμα δράσης θα αποτελέσει τη βάση για την παρακολούθηση και τον έλεγχο της εκτελέσεως του παρόντος σχεδίου ώστε να μην υπάρχουν αποκλίσεις και απρόσμενες οικονομικές επιπτώσεις. Στα πλαίσια αυτά, ο προγραμματισμός και προϋπολογισμός της εκτελέσεως ενός επενδυτικού σχεδίου περιλαμβάνει τις παρακάτω βασικές ενέργειες:

- Καθορισμός του τύπου των εργασιών εντός και εκτός των εγκαταστάσεων, που είναι αναγκαίες για την εκτέλεση του επενδυτικού σχεδίου.
- Καθορισμός της λογικής αλληλουχίας των γεγονότων στις εργασίες του συνολικού έργου.
- Προετοιμασία ενός χρονοπρογράμματος εκτέλεσης του έργου, στο οποίο να απεικονίζονται σωστά, από απόψεως χρόνου, οι διάφορες εργασίες, με τις κατάλληλες χρονικές περιόδους για την ολοκλήρωσή τους.
- Καθορισμός των πόρων που απαιτούνται για την ολοκλήρωση κάθε επιμέρους εργασίας και αναφορά του αντίστοιχου κόστους.
- Προετοιμασία προϋπολογισμού εκτελέσεως του έργου και κατάσταση χρηματικών ροών, οι οποίες θα εξασφαλίσουν τη διαθεσιμότητα των απαραίτητων κεφαλαίων, κατά τη διάρκεια της φάσεως εκτελέσεως του επενδυτικού σχεδίου.
- Τεκμηρίωση όλων των στοιχείων εκτελέσεως του έργου, τα οποία επιτρέπουν το χρονικό και χρηματοοικονομικό προγραμματισμό, καθώς και τον προγραμματισμό των προβλέψεων που έγιναν στις προηγούμενες φάσεις της παρούσας μελέτης.

9.2 Η Ομάδα Επίβλεψης και Εκτέλεσης του Έργου

Προκειμένου να εφαρμοστεί, πλήρως, ο προγραμματισμός εκτέλεσης του έργου είναι απαραίτητος ο σχηματισμός μίας ομάδας αρμοδίων για την επίβλεψη του έργου, η οποία θα είναι υπεύθυνη για τα την πραγματοποίηση όλων των διαδικασιών του έργου με ασφάλεια και ποιότητα, την τήρηση του χρόνου περάτωσης των διαδικασιών καθώς και του οικονομικού προϋπολογισμού, την εφαρμογή των κατάλληλων διορθωτικών μέτρων σε περίπτωση αποκλίσεων από το αρχικό πλάνο και τέλος για την αξιολόγηση των προσφορών των διαφόρων κατασκευαστών και προμηθευτών και ακολούθως τον εντοπισμό του πιο ικανού προμηθευτή. Η ομάδα αυτή πέρα από το εξειδικευμένο προσωπικό θα αποτελείται και από τους ιδιοκτήτες της ίδιας της μονάδας ή από κάποιο εκπρόσωπο που η ίδια θα έχει ορίσει. Συγκεκριμένα, επικεφαλής της εν λόγω ομάδας από την πλευρά της ξενοδοχειακής μονάδας ορίστηκε ο Διευθυντής οποίος λόγω της καταγωγής του από την συγκεκριμένη περιοχή είναι γνώστης των συνθηκών που επικρατούν στη περιοχή αυτή. Επίσης ο Διευθυντής θα ελέγχει τα οικονομικά στοιχεία και τυχόν αποκλίσεις τους από τον αρχικό προϋπολογισμό λόγω των σχετικών

σπουδών που έχει πραγματοποιήσει. Επιπλέον, στην ομάδα επίβλεψης και εκτέλεσης του έργου θα συμμετέχουν, πέρα από αντίστοιχα συνεργεία εργολάβων, τεχνικών και κατασκευαστικών εταιριών και μία ομάδα από πλευράς της επιχείρησης και κάποιοι εξειδικευμένοι τεχνικοί μάρκετινγκ για την προετοιμασία των πωλήσεων.

9.3 Χρονικός Προγραμματισμός Εκτέλεσης του Επενδυτικού Σχεδίου

Στο σημείο αυτό παρουσιάζεται ο αναλυτικός σχεδιασμός των δραστηριοτήτων που εντάσσονται στο χρονικό προϋπολογισμό που αναφέρθηκε παραπάνω. Η τήρηση του χρονοδιαγράμματος αυτού για τα διάφορα στάδια εκτέλεσης του έργου είναι απαραίτητη και έχει διαμορφωθεί ως εξής:

1) Εκπόνηση Μελέτης Σκοπιμότητας: 3 μήνες

Στο στάδιο αυτό πραγματοποιείται η παρούσα μελέτη. Είναι μία χρονοβόρα διαδικασία καθώς πρέπει να γίνει λεπτομερής ανάλυση της αγοράς, να προσδιοριστούν πλήρως όλες οι ανάγκες της επιχείρησης, να εξεταστούν οι εναλλακτικές περιπτώσεις και να επιλεγούν οι πιο κατάλληλες. Επιπλέον πρέπει να γίνει εκτενής ανάλυση και αξιολόγηση των οικονομικών στοιχείων και να πραγματοποιηθούν οι κατάλληλοι υπολογισμοί έτσι ώστε να βρεθούν οι πιο συμφέρουσες επιλογές αλλά ταυτόχρονα να εξετασθεί αν η επένδυση θα είναι βιώσιμη με βάση τις ταμειακές ροές και τις προβλέψεις που έχουν γίνει.

2) Διοικητικό Συμβούλιο και Νομικές Απαιτήσεις: 1 μήνας

Στο στάδιο αυτό λαμβάνει χώρα η γενική συνέλευση του διοικητικού συμβουλίου και των μετόχων της εταιρείας βάση των τοπικών, εθνικών και διεθνών κανονισμών και διατάξεων. Συγκεκριμένα, θα διεκπεραιωθούν θέματα όπως η έκδοση της άδειας εγκατάστασης, η συμφωνία, η άδεια και η κατοχύρωση της νέας εικόνας της εταιρίας (σήμα κατατεθέν) καθώς και συμφωνίες μεταξύ των εταίρων σχετικά με χρηματοδοτικές διευθετήσεις.

3) Λεπτομερή Κατασκευαστικά Σχέδια – Λήψη Αδειών: 2 μήνες

Στο στάδιο αυτό, θα πρέπει να σχεδιασθούν προσεχτικά τα έργα που πρόκειται να υλοποιηθούν, να γίνουν όλες οι απαραίτητες μελέτες και σχέδια από τους κατάλληλους

μηχανικούς και να σχεδιασθεί ο μηχανολογικός εξοπλισμός που θα αποκτηθεί από την εταιρεία. Επίσης θα λάβουν χώρα όλες οι απαραίτητες νομικές ενέργειες λήψης αδειών από την πολεοδομία και τον δήμο.

4) Προγραμματισμός Χρηματοδότησης: 1 μήνες

Αφού ληφθεί η επενδυτική απόφαση και εφόσον εκπονηθεί το πρόγραμμα εκτέλεσης του έργου έπεται ο προγραμματισμός της χρηματοδότησης του.

5) Ένταξη σε Πρόγραμμα Επιδοτήσεων: 2 μήνας (παραπάνω αλλά, μπορεί να γίνει ταυτόχρονα)

Στο στάδιο θα κατατεθούν τα σχετικά δικαιολογητικά σε κρατικούς φορείς με στόχο την κατοχύρωση ευρωπαϊκών επιχορηγήσεων. Ουσιαστικά πραγματοποιούνται όλες εκείνες οι ενέργειες που απαιτούνται ώστε να ενταχθεί η μονάδα στον επενδυτικό νόμο και να λάβει την επιχορήγηση που δικαιούται. Με τις επιδοτήσεις αυτές καλύπτεται μέρος των εγκαταστάσεων και του μηχανολογικού εξοπλισμού της μονάδας.

6) Κατασκευή Έργων Πολιτικού Μηχανικού: 6 μήνες

Οποιαδήποτε καθυστέρηση της περιόδου κατασκευής επηρεάζει άμεσα τις προβλέψεις εσόδων και εξόδων που έχουν προηγηθεί. Για αυτό το λόγο κρίνεται αναγκαίο στο σημείο αυτό να γίνει ακριβής προγραμματισμός υλοποίησης του κατασκευαστικού έργου και να γίνει ανάθεση των εργασιών που θα εκτελεστούν από τους αρμόδιους.

7) Απόκτηση και Μεταφορά Τεχνολογίας και Μηχανολογικού Εξοπλισμού: 3 μήνες

Το στάδιο αυτό καθορίζονται οι ενέργειες εκείνες που πρέπει να λάβουν χώρα προκειμένου να επιτευχθεί η μεταφορά και παραλαβή της τεχνολογίας και του μηχανολογικού εξοπλισμού που απαιτούνται για την παραγωγική διαδικασία.

8) Στρατολόγηση και Εκπαίδευση Προσωπικού: 2 μήνες

Στο συγκεκριμένο στάδιο περιλαμβάνονται όλες εκείνες οι ενέργειες που σχετίζονται με την επιλογή και την εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα συμπεριφοράς, γνώσης

των παρεχόμενων υπηρεσιών, παραγωγικής διαδικασίας και χειρισμού του μηχανολογικού εξοπλισμού.

9) Προμήθεια Πρώτων Υλών και Εφοδίων: 1 μήνας

Στη διάρκεια αυτή θα λάβουν χώρα όλες εκείνες οι ενέργειες που απαιτούνται για τον έλεγχο και την παραλαβή των προβλεπόμενων εισροών αλλά και λοιπών εφοδίων ώστε να ξεκινήσει ομαλά η λειτουργία της μονάδας.

10) Μάρκετινγκ πριν την Παραγωγή: 2 μήνες

Στο στάδιο αυτό και σαφώς πριν την έναρξη της παραγωγικής διαδικασίας πρέπει να γίνει μία πρόβλεψη πωλήσεων και καθορισμός του επιδιωκόμενου στόχου. Επιπλέον, προκειμένου να εξασφαλιστεί η προώθηση που θα ενισχύσει την πώληση των παραγόμενων προϊόντων κρίνεται απαραίτητος ο καταρτισμός ενός σχεδίου μάρκετινγκ.

11) Επιθεώρηση – Συντονισμός – Έλεγχος: 1 μήνας

Στο στάδιο αυτό θα πραγματοποιηθεί ο έλεγχος, η επιθεώρηση και ο συντονισμός του μηχανολογικού εξοπλισμού και του κάθε είδους έργων πολιτικού μηχανικού της έτοιμης πλέον παραγωγικής μονάδας έτσι ώστε να διασφαλιστεί η ομαλή λειτουργία της.

ΕΤΟΣ		2017							2018				
ΜΗΝΑΣ		6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5
ΚΩΔ.	ΣΤΑΔΙΟ	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123
1	Εκπόνηση Μελέτης Σκοπιμότητας												
2	Σύσταση Εταιρείας και Νομικές Απαιτήσεις												
3	Λεπτομερή Μηχανολογικά Σχέδια – Λήψη Αδειών												
4	Προγραμματισμός Χρηματοδότησης												
5	Ένταξη σε Πρόγραμμα Επιδοτήσεων												
6	Κατασκευή Έργων Πολιτικού Μηχανικού												
7	Απόκτηση και Μεταφορά Τεχνολογίας και Μηχανολογικού Εξοπλισμού												
8	Στρατολόγηση και Εκπαίδευση Προσωπικού												
9	Προμήθεια Πρώτων Υλών και Εφοδίων												
10	Μάρκετινγκ πριν την Παραγωγή												
11	Επιθεώρηση-Συντονισμός-Έλεγχος												

Διάγραμμα 9.1 : Χρονοδιάγραμμα Gantt για την εκτέλεση του προγράμματος

9.4. Εκτίμηση του Κόστους Εκτέλεσης του Προγράμματος

Το κόστος αυτό, περιλαμβάνει τα έξοδα που κρίνονται αναγκαία να πραγματοποιηθούν κατά την προαναφερθείσα χρονική περίοδο που αφορά το μεσοδιάστημα από την λήψη της απόφασης για πραγματοποίηση της επένδυσης ως την έναρξη της λειτουργίας της εν λόγω ξενοδοχειακής μονάδας. Η εκτίμηση του κόστους εκτελέσεως κεφαλαιοποιείται ως προπαραγωγικό κόστος, αποτελώντας τμήμα του συνολικού κόστους επένδυσης και ανέρχεται στις 70.000€.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Χ

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

10.1 Έκταση και Στόχοι Χρηματοοικονομικής Αξιολόγησης

Γενικά, η αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου παρέχει μια συνολική εικόνα, ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο το πρόγραμμα αυτό είναι χρηματοοικονομικά εφικτό και εναρμονισμένο με το επιχειρηματικό περιβάλλον, στο οποίο πρόκειται να υλοποιηθεί. Προσδιορίζεται η ελκυστικότητα κάθε επένδυσης και συνιστά χρήσιμο εργαλείο για την πληροφόρηση μελλοντικών επενδυτών, προκειμένου να αποφασίσουν για το εάν θα υποστηρίξουν μια επένδυση και για το πότε θα την χρηματοδοτήσουν. Το μέγεθος και οι στόχοι της χρηματοοικονομικής αξιολογήσεως προσδιορίζονται από τον ορισμό της επένδυσης.

Επένδυση ορίζεται η μακροπρόθεσμη δέσμευση οικονομικών πόρων που γίνεται με στόχο την παραγωγή και λήψη καθαρού οφέλους στο μέλλον, αφού αφαιρεθεί η συνολική αρχική επένδυση. Το κυριότερο πρόβλημα της δεσμεύσεως αυτής είναι η μετατροπή των κεφαλαίων των επενδυτών σε παραγωγικό ενεργητικό, το οποίο αντιπροσωπεύεται από τις πάγιες επενδύσεις και το καθαρό κεφάλαιο κίνησης. Βάσει, λοιπόν, του ορισμού που δόθηκε είναι σαφές ότι η χρηματοοικονομική ανάλυση και τελική αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου περιλαμβάνει την εκτίμηση και την αξιολόγηση των απαιτούμενων, από το σχέδιο, εισροών, των εκροών που θα προκύψουν και των μελλοντικών καθαρών ωφελειών, εκφραζόμενων σε χρηματοοικονομικούς όρους.

Από την άλλη, η μετατροπή των κεφαλαίων σε παραγωγικό ενεργητικό (πάγιο ενεργητικό και καθαρό κεφάλαιο κίνησης) αντιστοιχεί στη χρηματοδότηση της επένδυσης. Η χρηματοδότηση αυτή περιλαμβάνει τον σχεδιασμό κατάλληλης χρηματοοικονομικής δομής, λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες κάτω από τις οποίες θα μπορούσαν τα κεφάλαια να διατεθούν, ώστε το σχέδιο να αποδώσει τα βέλτιστα, τόσο στην επιχείρηση όσο και στους επενδυτές.

10.2 Ανάλυση Συνολικού Κόστους Επένδυσης

Στη συνέχεια, είναι απαραίτητο να γίνει έλεγχος όλων των στοιχείων του κόστους που επιδρούν στη χρηματοοικονομική εφικτότητα του επενδυτικού σχεδίου. Τα στοιχεία αυτά έχουν περιγραφεί σε προηγούμενα κεφάλαια και αποτελούνται από τις δαπάνες που πραγματοποιούνται στην προεπενδυτική φάση, την εφαρμογή του επενδυτικού σχεδίου και το σύνολο των δαπανών που είναι απαραίτητες ώστε να ανταποκριθεί η νέα μονάδα στις ανάγκες της λειτουργικής φάσης.

Το συνολικό κόστος της επένδυσης προκύπτει από την παρακάτω σχέση:

Κόστος Επένδυσης = Πάγιο Ενεργητικό + Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης

10.2.1 Πάγιο Ενεργητικό

Το αρχικό πάγιο ενεργητικό της επιχείρησης περιλαμβάνει το κόστος της αρχικής πάγιας επένδυσης και τις προπαραγωγικές δαπάνες. Σύμφωνα με τα στοιχεία που έχουν αναλυθεί, το πάγιο ενεργητικό της υπό μελέτη μονάδας απεικονίζεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 10.1: Πάγιο Ενεργητικό Επιχείρησης

A/A	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ		ΚΟΣΤΟΣ (€)
1.	Τεχνολογικός-Μηχανολογικός Εξοπλισμός		1.005.000
2.	Έργα Πολιτικού Μηχανικού		1.500.000
	Σύνολο Πάγιων Επενδύσεων		2.505.000
1.	Προεπενδυτικές Μελέτες και Έρευνες		25.000
2.	Έξοδα Εκτελέσεως του Προγράμματος		70.000
	Σύνολο προπαραγωγικών δαπανών		95.000
	Σύνολο		2.600.000

10.2.2 Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης

Το καθαρό κεφάλαιο κίνησης αποτελείται από το κυκλοφορούν ενεργητικό, που είναι το άθροισμα των αποθεμάτων, των εισπρακτέων λογαριασμών των πελατών και των μετρητών, μείον το τρέχον παθητικό, δηλαδή τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Στην ουσία, συνιστά μέρος των αρχικών κεφαλαιακών δαπανών που είναι αναγκαίες για την υλοποίηση του σχεδίου, καθορίζοντας το ποσό του τρέχοντος ενεργητικού που καλύπτει τις υποχρεώσεις. Έτσι, το ποσό που απομένει μπορεί να καλύψει μελλοντικές λειτουργικές ανάγκες της μονάδας. Σημειώνεται ότι το εν λόγω ποσό δεν θα πρέπει να είναι ούτε ιδιαίτερα μεγάλο ούτε πολύ μικρό, ώστε να αποφευχθούν μελλοντικά προβλήματα. Κατά τον υπολογισμό του απαιτούμενου καθαρού κεφαλαίου κίνησης θα πρέπει αρχικά να καθορισθεί η ελάχιστη κάλυψη ημερών (X) για το τρέχον ενεργητικό και το παθητικό. Εν συνεχεία, θα πρέπει να παρατίθενται τα δεδομένα του κόστους για κάθε στοιχείο του τρέχοντος ενεργητικού και του παθητικού (A).

Στο επόμενο βήμα, θα καθορισθεί ο συντελεστής του κύκλου εργασιών (Y) για τα στοιχεία του ενεργητικού και παθητικού που αναφέρθηκαν, διαιρώντας τις 360 ημέρες του έτους, με τον αριθμό των ημερών της ελάχιστης κάλυψης ($Y = 360/X$). Τέλος, τα συγκεκριμένα στοιχεία του κόστους θα πρέπει να διαιρούνται με τους αντίστοιχους συντελεστές του κύκλου εργασιών ($B = A/Y$), ώστε να λαμβάνονται οι ανάγκες του καθαρού κεφαλαίου κίνησης, αφαιρώντας το τρέχον παθητικό από το άθροισμα του τρέχοντος ενεργητικού.

Στο σημείο αυτό, είναι απαραίτητο να γίνει και ο υπολογισμός των συνολικών ετήσιων αποσβέσεων. Η απόσβεση θα πρέπει να υπολογίζεται με βάση την αρχική αξία των πάγιων επενδύσεων, σύμφωνα με τις εφαρμοζόμενες μεθόδους και με τους ρυθμούς που υιοθετούνται από τη διοίκηση της επιχείρησης ή επιβάλλονται από τις φορολογικές αρχές. Υπολογίστηκε για τον καθορισμό της ετήσιας απόσβεσης το άθροισμα των αποσβέσεων των έργων του πολιτικού μηχανικού και των μηχανημάτων. Έτσι, ο τύπος υπολογισμού της ετήσιας απόσβεσης είναι ο παρακάτω:

Ετήσια Απόσβεση = Ετήσια Απόσβεση Έργων Πολιτικού Μηχανικού + Ετήσια Απόσβεση Μηχανημάτων

Ετήσια Απόσβεση Έργων Πολιτικού Μηχανικού = Αξία Κτήσης Έργων Πολιτικού Μηχανικού / Ωφέλιμη Ζωή

Ετήσια Απόσβεση Μηχανημάτων = Αξία Κτήσης Μηχανημάτων / Ωφέλιμη Ζωή

Με την αντικατάσταση των αντίστοιχων τιμών στον τύπο:

Ετήσια Απόσβεση = Ετήσια Απόσβεση Έργων Πολιτικού Μηχανικού + Ετήσια Απόσβεση Μηχανημάτων, προκύπτει ότι το ποσό της ετήσιας απόσβεσης ανέρχεται σε 175.000€

Ετήσια Απόσβεση = 175.000€

10.3 Χρηματοδότηση του Επενδυτικού Σχεδίου

Το συνολικό κόστος της επένδυσης θα πρέπει να καλυφθεί από συγκεκριμένες πηγές χρηματοδότησης. Η επιχείρηση “Grande Resort” θα χρηματοδοτήσει την επένδυση της με εισφορά μετοχικού κεφαλαίου (1.300.000€) και επιχορήγηση από την Ευρωπαϊκή Ένωση (1.300.000€), δηλαδή συνολικά 2.600.000 €. Η επιχορήγηση θα δοθεί σε 2 ισόποσες δόσεις και συγκεκριμένα η πρώτη δόση θα δοθεί στο τέλος του 2019 και η δεύτερη στο τέλος του 2020. Για το λόγο αυτό η επιχείρηση θα προβεί σε δανεισμό ύψους 1.300.000 € τη 1/1/2018, προκειμένου να μπορέσει να έχει το απαραίτητο κεφάλαιο για να καλύψει τις βραχυπρόθεσμες ανάγκες της για την κατασκευή του κτιρίου, την αγορά μηχανημάτων και ότι άλλο χρειάζεται για την επανέναρξη της λειτουργίας της. Μετά από συμφωνία της επιχείρησης με την τράπεζα, θα δοθεί μία περίοδος χάριτος 1 έτους όπου η επιχείρηση θα επιβαρύνεται με τόκους κεφαλαίου, με ονομαστικό επιτόκιο 6% χωρίς να πληρώνει δόσεις παρά μόνο τόκους.

Παρακάτω φαίνεται ο πίνακας με τις αναλυτικές πληρωμές για την εξυπηρέτηση του δανείου.

Πίνακας 10.2 : Εξυπηρέτηση Δανείου

ΕΤΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΕΤΗΣΙΩΝ ΔΟΣΕΩΝ	ΕΤΗΣΙΟ ΚΑΤΑΒΛΗΘΕΝ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	ΕΤΗΣΙΟΙ ΚΑΤΑΒΛΗΘΕΝΤΕΣ ΤΟΚΟΙ	ΑΝΕΞΟΦΛΗΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ
2017	0	0	0	1.300.000
2018	117.000	0	117.000	1.300.000
2019	737.750	620.750	117.000	679.250
2020	737.750	679.250	58.500	0
	1.592.500	1.300.000	292.500	

10.4 Ανάλυση Συνολικού Κόστους Παραγωγής

Σκοπός του παρόντος επενδυτικού σχεδίου είναι να ικανοποιηθούν βασικοί στόχοι, όπως είναι η βιωσιμότητα, η επαρκής ρευστότητα, η ισχυρή ανταγωνιστικότητα και η υψηλή αποδοτικότητα. Προκειμένου να εξασφαλισθούν όλα τα παραπάνω θα πρέπει να υπολογιστεί το συνολικό ετήσιο κόστος παραγωγής.

10.4.1 Διαχρονική Εξέλιξη Συνολικού Κόστους Παραγωγής

Η διαχρονική εξέλιξη του συνολικού κόστους παραγωγής της μονάδας για κάθε έτος παρουσιάζεται στον πίνακα.

Πίνακας 10.3: Διαχρονική Εξέλιξη Συνολικού Κόστους Παραγωγής (2017-2022)

ΦΥΛΛΟ ΜΕΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΕΞΟΔΩΝ ΑΝΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ (ΕΤΟΣ 2017-ΣΕ €)-ΧΑΛΚΙΔΙΚΗ 200 ΔΩΜΑΤΙΑ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΕΠΕΝΔΥΣΗ					
ΟΜΑΔΑ 6	ΠΟΣΑ ΠΡΟΣ ΜΕΡΙΣΜΟ	ΕΞΟΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΕΞΟΔΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	ΕΞΟΔΑ ΔΙΑΘΕΣΗΣ	
60. ΑΜΟΙΒΕΣ & ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	1.590.165	159.017	1.113.116	318.033	
61. ΑΜΟΙΒΕΣ & ΕΞΟΔΑ ΤΡΙΤΩΝ	364.419	36.442	255.093	72.884	
62. ΠΑΡΟΧΕΣ ΤΡΙΤΩΝ	691.874	69.187	484.312	138.375	
63. ΦΟΡΟΙ ΤΕΛΗ	90.701	9.070	63.491	18.140	
64. ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΞΟΔΑ	168.765	16.877	118.136	33.753	
66. ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΕΝΣ. ΣΤΟ ΛΚ	1.200.000	120.000	840.000	240.000	
ΟΜΑΔΑ 2 ΚΟΣΤΟΣ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	706.155	0	706.155	0	
ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ	4.812.079	410.592	3.580.302	821.185	
ΦΥΛΛΟ ΜΕΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΕΞΟΔΩΝ ΑΝΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ (ΕΤΟΣ 2018-ΣΕ €)-ΧΑΛΚΙΔΙΚΗ 300 ΔΩΜΑΤΙΑ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΕΠΕΝΔΥΣΗ					
ΟΜΑΔΑ 6	ΠΟΣΑ ΠΡΟΣ ΜΕΡΙΣΜΟ	ΕΞΟΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΕΞΟΔΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	ΕΞΟΔΑ ΔΙΑΘΕΣΗΣ	
60. ΑΜΟΙΒΕΣ & ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	2.067.215	206.721	1.447.050	413.443	
61. ΑΜΟΙΒΕΣ & ΕΞΟΔΑ ΤΡΙΤΩΝ	510.187	51.019	357.131	102.037	
62. ΠΑΡΟΧΕΣ ΤΡΙΤΩΝ	754.143	75.414	527.900	150.829	
63. ΦΟΡΟΙ ΤΕΛΗ	117.911	11.791	82.538	23.582	
64. ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΞΟΔΑ	236.271	23.627	165.390	47.254	
66. ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΕΝΣ. ΣΤΟ ΛΚ	1.330.000	133.000	931.000	266.000	
ΟΜΑΔΑ 2 ΚΟΣΤΟΣ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	988.617	0	988.617	0	
ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ	6.004.343	501.573	4.499.626	1.003.145	
ΦΥΛΛΟ ΜΕΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΕΞΟΔΩΝ ΑΝΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ (ΕΤΟΣ 2019-ΣΕ €)-ΧΑΛΚΙΔΙΚΗ 300 ΔΩΜΑΤΙΑ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΕΠΕΝΔΥΣΗ					
ΟΜΑΔΑ 6	ΠΟΣΑ ΠΡΟΣ ΜΕΡΙΣΜΟ	ΕΞΟΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΕΞΟΔΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	ΕΞΟΔΑ ΔΙΑΘΕΣΗΣ	
60. ΑΜΟΙΒΕΣ & ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	2.273.936	227.394	1.591.755	454.787	
61. ΑΜΟΙΒΕΣ & ΕΞΟΔΑ ΤΡΙΤΩΝ	561.205	56.121	392.844	112.241	
62. ΠΑΡΟΧΕΣ ΤΡΙΤΩΝ	769.226	76.923	538.458	153.845	
63. ΦΟΡΟΙ ΤΕΛΗ	129.702	12.970	90.792	25.940	
64. ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΞΟΔΑ	259.898	25.990	181.929	51.980	
66. ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΕΝΣ. ΣΤΟ ΛΚ	1.356.600	135.660	949.620	271.320	
ΟΜΑΔΑ 2 ΚΟΣΤΟΣ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	1.038.048	0	1.038.048	0	
ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ	6.388.616	535.057	4.783.445	1.070.113	
ΦΥΛΛΟ ΜΕΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΕΞΟΔΩΝ ΑΝΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ (ΕΤΟΣ 2020-ΣΕ €)-ΧΑΛΚΙΔΙΚΗ 300 ΔΩΜΑΤΙΑ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΕΠΕΝΔΥΣΗ					
ΟΜΑΔΑ 6	ΠΟΣΑ ΠΡΟΣ ΜΕΡΙΣΜΟ	ΕΞΟΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΕΞΟΔΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	ΕΞΟΔΑ ΔΙΑΘΕΣΗΣ	
60. ΑΜΟΙΒΕΣ & ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	2.387.633	238.763	1.671.343	477.527	
61. ΑΜΟΙΒΕΣ & ΕΞΟΔΑ ΤΡΙΤΩΝ	617.326	61.733	432.128	123.465	
62. ΠΑΡΟΧΕΣ ΤΡΙΤΩΝ	792.302	79.230	554.612	158.460	
63. ΦΟΡΟΙ ΤΕΛΗ	142.673	14.267	99.871	28.535	
64. ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΞΟΔΑ	285.888	28.589	200.122	57.178	
66. ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΕΝΣ. ΣΤΟ ΛΚ	1.370.166	137.017	959.116	274.033	
ΟΜΑΔΑ 2 ΚΟΣΤΟΣ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	1.152.233	0	1.152.233	0	
ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ	6.748.221	559.599	5.069.425	1.119.198	
ΦΥΛΛΟ ΜΕΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΕΞΟΔΩΝ ΑΝΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ (ΕΤΟΣ 2021-ΣΕ €)-ΧΑΛΚΙΔΙΚΗ 300 ΔΩΜΑΤΙΑ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΕΠΕΝΔΥΣΗ					
ΟΜΑΔΑ 6	ΠΟΣΑ ΠΡΟΣ ΜΕΡΙΣΜΟ	ΕΞΟΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΕΞΟΔΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	ΕΞΟΔΑ ΔΙΑΘΕΣΗΣ	
60. ΑΜΟΙΒΕΣ & ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	2.435.385	243.539	1.704.770	487.077	
61. ΑΜΟΙΒΕΣ & ΕΞΟΔΑ ΤΡΙΤΩΝ	648.192	64.819	453.734	129.638	
62. ΠΑΡΟΧΕΣ ΤΡΙΤΩΝ	816.071	81.607	571.250	163.214	
63. ΦΟΡΟΙ ΤΕΛΗ	149.806	14.981	104.864	29.961	
64. ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΞΟΔΑ	300.182	30.018	210.128	60.036	
66. ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΕΝΣ. ΣΤΟ ΛΚ	1.383.868	138.387	968.707	276.774	
ΟΜΑΔΑ 2 ΚΟΣΤΟΣ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	1.267.457	0	1.267.457	0	
ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ	7.000.962	573.351	5.280.910	1.146.701	
ΦΥΛΛΟ ΜΕΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΕΞΟΔΩΝ ΑΝΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ (ΕΤΟΣ 2022-ΣΕ €)-ΧΑΛΚΙΔΙΚΗ 300 ΔΩΜΑΤΙΑ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΕΠΕΝΔΥΣΗ					
ΟΜΑΔΑ 6	ΠΟΣΑ ΠΡΟΣ ΜΕΡΙΣΜΟ	ΕΞΟΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΕΞΟΔΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	ΕΞΟΔΑ ΔΙΑΘΕΣΗΣ	
60. ΑΜΟΙΒΕΣ & ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	2.484.093	248.409	1.738.865	496.819	
61. ΑΜΟΙΒΕΣ & ΕΞΟΔΑ ΤΡΙΤΩΝ	680.602	68.060	476.421	136.120	
62. ΠΑΡΟΧΕΣ ΤΡΙΤΩΝ	824.232	82.423	576.963	164.846	
63. ΦΟΡΟΙ ΤΕΛΗ	157.297	15.730	110.108	31.459	
64. ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΞΟΔΑ	315.191	31.519	220.634	63.038	
66. ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΕΝΣ. ΣΤΟ ΛΚ	1.397.706	139.771	978.394	279.541	
ΟΜΑΔΑ 2 ΚΟΣΤΟΣ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	1.520.948	0	1.520.948	0	
ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ	7.380.069	585.912	5.622.333	1.171.824	

10.5 Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων

Στη συνέχεια, παρουσιάζεται η ανάλυση κάποιων βασικών λογιστικών καταστάσεων της επένδυσης καθώς συνιστά βασικό εργαλείο αξιολόγησης κάθε προτεινόμενης επένδυσης μιας και παρέχει σφαιρική εικόνα τόσο της δομής χρηματοδότησης όσο και του κόστους κεφαλαίου της μελλοντικής επιχείρησης. Οι λογιστικές καταστάσεις που αναλύονται είναι οι εξής:

- Η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης
- Ο Πίνακας Χρηματικών Ροών
- Ο Ισολογισμός

10.5.1 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

Η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης (Κ.Α.Χ.) είναι η λογιστική κατάσταση η οποία εμφανίζει το αποτέλεσμα (κέρδος ή ζημία), το οποίο πέτυχε μια οικονομική μονάδα κατά τη διάρκεια μιας οικονομικής περιόδου, και τους προσδιοριστικούς παράγοντες αυτού του αποτελέσματος, το οποίο μπορεί να είναι είτε θετικό (κέρδος) είτε αρνητικό (ζημία) . Αυτές οι καταστάσεις για όλα τα υπό εξέταση έτη της υπό ίδρυση μονάδας παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 10.4: Ισχύουσα και προβλεπόμενες Καταστάσεις Αποτελεσμάτων Χρήσης 2017-2022

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	4.185.554	6.385.000	7.023.500	7.374.675	7.743.409	8.362.881
<i>ΡΥΘΜΟΣ ΑΥΞΗΣΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ</i>		53%	10%	5%	5%	8%
ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	3.580.302	4.499.626	4.783.445	5.069.425	5.280.910	5.622.333
ΜΙΚΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	605.252	1.885.374	2.240.055	2.305.250	2.462.498	2.740.548
ΛΟΙΠΑ ΕΣΟΔΑ	720.000	1.008.000	1.128.960	1.264.435	1.277.080	1.404.788
ΣΥΝΟΛΟ	1.325.252	2.893.374	3.369.015	3.569.686	3.739.578	4.145.336
ΕΞΟΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	410.592	501.573	535.057	559.599	573.351	585.912
ΕΞΟΔΑ ΔΙΑΘΕΣΗΣ	821.185	1.003.145	1.070.113	1.119.198	1.146.701	1.171.824
ΜΕΡΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (ΕΒΙΤΔΑ)	93.475	1.388.657	1.763.844	1.890.889	2.019.526	2.387.599
ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΙ ΤΟΚΟΙ	2.000	2.000	5.000	5.000	5.000	2.500
ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΙ ΤΟΚΟΙ	0	117.000	117.000	58.500	0	0
ΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	95.475	1.273.657	1.651.844	1.837.389	2.024.526	2.390.099
ΕΚΤΑΚΤΕΣ ΖΗΜΙΕΣ	0	0	0	0	0	0
ΕΚΤΑΚΤΑ ΚΕΡΔΗ	0	0	0	0	0	0
ΟΡΓΑΝΙΚΑ & ΕΚΤΑΚΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	95.475	1.273.657	1.651.844	1.837.389	2.024.526	2.390.099
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΠΑΓΙΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	1.200.000	1.375.000	1.356.600	1.370.166	1.383.868	1.397.706
ΟΙ ΑΠΟ ΑΥΤΕΣ ΕΝΣΩΜΑΤΩΜΕΝΕΣ ΣΤΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ	1.200.000	1.375.000	1.356.600	1.370.166	1.383.868	1.520.948
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	95.475	1.273.657	1.651.844	1.837.389	2.024.526	2.266.858
ΦΟΡΟΣ (29%)	27.688	369.360	479.035	532.843	587.113	657.389
ΠΡΟΚΑΤΑΒΟΛΗ ΦΟΡΟΥ 100%	27.688	369.360	479.035	532.843	587.113	657.389
ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ	40.099	534.936	693.775	771.703	850.301	952.080

10.5.2 Χρηματικές Ροές

Ο κυριότερος σκοπός της παρουσίασης των χρηματικών ροών είναι η παροχή στους χρήστες των οικονομικών καταστάσεων, πληροφοριών για τις ταμειακές εισροές και εκροές μιας οικονομικής μονάδας στη διάρκεια μιας περιόδου. Ο πίνακας περιγράφει τις μεταβολές των μόνιμων κεφαλαίων (αυξήσεις κεφαλαίων και αποθεμάτων) και των μεταβλητών (βραχυχρόνιες υποχρεώσεις), διευκολύνοντας έτσι το χρηματοδοτικό προγραμματισμό του σχεδίου. Οι προβλεπόμενες χρηματικές ροές της επιχείρησης για όλα τα έτη του παρόντος σχεδίου παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 10.5: Κατάσταση Ταμειακών Ροών 2017-2022

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ	2.600.000	0	650.000	650.000	0	0
ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	4.905.554	7.393.000	8.152.460	8.639.110	9.020.489	9.767.669
ΣΥΝΟΛΟ ΕΙΣΡΟΩΝ	7.505.554	7.393.000	8.802.460	9.289.110	9.020.489	9.767.669
ΚΟΣΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	4.812.079	6.004.343	6.388.616	6.748.221	7.000.962	7.380.069
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	27688	369.360	479.035	532.843	587.119	657.389
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΧΡΕΩΝ (ΤΟΚΟΧΡΕΩΛΥΣΙΑ)	0	117.000	737.750	737.750	0	0
ΤΑΚΤΙΚΟ ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΟ	2.005	26.747	34.688	38.585	42.515	47.604
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	100.000	200.000	250.000	300.000	300.000
ΣΥΝΟΛΟ ΕΚΡΟΩΝ	4.841.772	6.617.450	7.840.089	8.307.399	7.930.596	8.385.062
ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ	2.663.782	775.550	962.371	981.711	1.089.893	1.382.607

10.5.3 Ισολογισμός

Ο ισολογισμός είναι η λογιστική κατάσταση, η οποία εμφανίζει τη χρηματοοικονομική θέση μιας επιχείρησης σε δεδομένη χρονική στιγμή και πρέπει να στηρίζεται στην παρακάτω λογιστική ισότητα:

$$\text{Ενεργητικό} = \text{Παθητικό} + \text{Καθαρή Θέση}$$

Πιο αναλυτικά η ανωτέρω ισότητα αναλύεται ως εξής:

Ενεργητικό: Τα μέσα δράσης που κατέχει η επιχείρηση, δηλαδή ό, τι ανήκει κατά κυριότητα στην επιχείρηση

Παθητικό: Τις υποχρεώσεις της επιχείρησης προς τρίτους, δηλαδή ό, τι οφείλει η επιχείρηση σε τρίτους

Καθαρή Θέση: Τις υποχρεώσεις της επιχείρησης προς το φορέα, δηλαδή ό, τι δικαιούται να λάβει ο φορέας από την επιχείρηση.

Οι προβλεπόμενοι ισολογισμοί της υπό μελέτης μονάδας για τα έτη 2018-2022 είναι οι ακόλουθοι :

Πίνακας 10.6: Προβλεπόμενοι Ισολογισμοί Τέλους 2017-2022

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ACTUAL	PROJECTION	PROJECTION	PROJECTION	PROJECTION	PROJECTION
ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ΕΝΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ	15.550.000	16.820.000	16.363.400	15.804.222	15.598.000	15.254.850
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΓΙΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	15.550.000	16.820.000	16.363.400	15.804.222	15.598.000	15.254.850
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	1.200.000	1.330.000	1.356.600	1.370.166	1.383.868	1.397.706
ΑΠΘΕΜΑΤΑ	400.000	550.000	585.000	610.000	585.000	605.000
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	150.000	250.000	250.000	295.000	245.000	295.000
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ	2.600.000	1.410.599	1.597.499	1.807.106	1.994.426	2.601.180
ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	3.400.000	2.460.599	2.682.499	2.962.106	3.074.426	3.751.180
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	18.950.000	19.280.599	19.045.899	18.766.328	18.672.426	19.006.030
ΠΑΘΗΤΙΚΟ						
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ΜΚ	11.000.000	11.000.000	11.000.000	11.000.000	11.000.000	11.000.000
ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ	0	0	0	650.000	1.300.000	1.300.000
ΑΠΘΕΜΑΤΙΚΑ	5.400.000	5.045.663	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΙΣ ΝΕΟ	40.099	534.936	463.775	484.203	505.301	607.080
ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	16.440.099	16.580.599	16.263.775	16.934.203	17.605.301	17.707.080
ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ						
ΜΑΚΡ.ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	115.000	115.000	50.000	50.000
ΒΡ.ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	2.509.901	2.959.901	2.667.125	1.717.125	1.017.125	1.248.950
ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	2.509.901	2.700.001	2.782.125	1.832.125	1.067.125	1.298.950
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	18.950.000	19.280.600	19.045.900	18.766.328	18.672.426	19.006.030

10.6 Χρηματοοικονομική αξιολόγηση επένδυσης

Είναι σαφές ότι το πιο βασικό κριτήριο για το αν θα υλοποιηθεί η επένδυση που μελετάται είναι η χρηματοοικονομική του απόδοση επί του συνολικού κεφαλαίου επένδυσης και επί του μετοχικού κεφαλαίου, η οποία θα πρέπει να είναι υψηλή σε ικανοποιητικό βαθμό. Έτσι, η αξιολόγηση που διενεργείται θα πρέπει να καταδεικνύει με σαφήνεια τις παραπάνω αποδόσεις. Υπάρχουν αρκετές μέθοδοι αξιολόγησης για να καθοριστεί το αν είναι επικερδές το συγκεκριμένο σχέδιο, όμως οι πιο σαφείς και ικανοποιητικές είναι οι τρεις που αναλύονται στη συνέχεια.

10.6.1 Μέθοδος καθαρής παρούσας αξίας

Σύμφωνα λοιπόν με την μέθοδο της Καθαρής Παρούσας Αξίας (net present value method), όλες οι καθαρές ταμειακές ροές προεξοφλούνται στο χρόνο μηδέν, με συντελεστή προεξόφλησης την ελάχιστη αποδεκτή απόδοση. Όταν η Καθαρή Παρούσα Αξία (το άθροισμα των παρουσών αξιών όλων των καθαρών ταμειακών ροών μείον το κόστος της επένδυσης) είναι τουλάχιστον ίση ή μεγαλύτερη από το μηδέν, η επενδυτική πρόταση θα πρέπει να γίνει αποδεκτή.

Προεξοφλώντας τις καθαρές ταμειακές ροές με συντελεστή προεξόφλησης για μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου 16% και αθροίζοντάς τες έχουμε την καθαρή παρούσα αξία από τον παρακάτω τύπο:

$$\text{Συνολική ΠΑ} = 3.064.091,09 \text{ €}$$

$$\text{ΚΠΑ} = \text{Συνολική ΠΑ} - \text{Κόστος Επένδυσης}$$

$$\text{ΚΠΑ} = 3.064.091,09 \text{ €} - 2.600.000 \text{ €}$$

$$\text{ΚΠΑ} = 464.091,09 \text{ €} > 0$$

Εφόσον, λοιπόν, η ΚΠΑ είναι μεγαλύτερη του μηδενός το παρόν επενδυτικό πρόγραμμα είναι θα πρέπει να γίνει αποδεκτό.

Για μεγαλύτερη ασφάλεια ως προς την εκτίμηση μας διενεργήσαμε την ίδια αξιολόγηση με την μέθοδο της καθαρής παρούσας αξίας αλλά με κάποιες μεταβολές στο κόστος κεφαλαίου. Πιο συγκεκριμένα με μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου 14% και μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου 23%.

Στην περίπτωση που το κόστος κεφαλαίου είναι 14% έχουμε :

$$\text{ΚΠΑ} = 627.865,34 \text{ €} > 0 \text{ οπότε πάλι η επένδυση κρίνεται αποδεκτή}$$

Στην περίπτωση που το κόστος κεφαλαίου είναι 23% έχουμε :

$$\text{ΚΠΑ} = -17.341,63 \text{ €} < 0 \text{ άρα η επένδυση σε αυτή την περίπτωση δεν κρίνεται συμφέρουσα.}$$

10.6.2 Μέθοδος Εσωτερικής Απόδοσης (IRR)

Ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης (IRR) εξισώνει το κόστος της επένδυσης με την παρούσα αξία των μελλοντικών καθαρών ταμιακών ρών

Αν το $IRR \geq$ μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου, η πρόταση επένδυσης γίνεται αποδεκτή.

Στην περίπτωση μας σύμφωνα με τους υπολογισμούς μας το μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου είναι 16%.

Το IRR βάσει των ταμιακών ρών που έχουμε υπολογίσει παραπάνω ανέρχεται σε 22,71 % μεγαλύτερο δηλαδή του μέσου σταθμικού κόστους κεφαλαίου, άρα η επένδυση κρίνεται αποδεκτή.

10.6.3 Μέθοδος Επανείσπραξης του Κόστους Επένδυσης

Η μέθοδος αυτή παρέχει μία ένδειξη του κινδύνου και της ρευστότητας της επένδυσης, υπολογίζοντας τον αριθμό των ετών που απαιτούνται για να επανεισπραχθεί το κόστος κεφαλαίου της αρχικής επένδυσης, μέσω των καθαρών ταμιακών ρών του προγράμματος. Για να υπολογίσουμε τον χρόνο επανείσπραξης πρέπει πρώτα να υπολογίσουμε τις αθροιστικές καθαρές ταμιακές ροές οι οποίες είναι :

Πίνακας 10.7: Αθροιστικές Ταμειακές Ροές για τα έτη 2018-2022

ΕΤΟΣ	ΚΤΡ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΕΣ ΚΤΡ
2018	711.768	711.768
2019	898.589	1.610.357
2020	917.929	2.528.286
2021	1.026.111	3.554.397
2022	1.318.825	4.873.222

Με κόστος επένδυσης 2.600.000 ευρώ, η περίοδος επανείσπραξης είναι σύμφωνα με τους υπολογισμούς ανάμεσα στο τρίτο και το τέταρτο έτος και πιο συγκεκριμένα 3 χρόνια και 1 μήνα. Άρα μικρότερη τις πενταετίες κάτι που σημαίνει ότι το επενδυτικό σχέδιο κρίνεται συμφέρον.

10.7 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση σε συνθήκες Αβεβαιότητας

Γενικά, η αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου παρέχει μια συνολική εικόνα, ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο το πρόγραμμα αυτό είναι χρηματοοικονομικά εφικτό και εναρμονισμένο με το επιχειρηματικό περιβάλλον, στο οποίο πρόκειται να υλοποιηθεί. Προσδιορίζεται η ελκυστικότητα κάθε επένδυσης και συνιστά χρήσιμο εργαλείο για την πληροφόρηση μελλοντικών επενδυτών, προκειμένου να αποφασίσουν για το εάν θα υποστηρίξουν μια επένδυση και για το πότε θα την χρηματοδοτήσουν. Το μέγεθος και οι στόχοι της χρηματοοικονομικής αξιολογήσεως προσδιορίζονται από τον ορισμό της επένδυσης.

Επένδυση ορίζεται η μακροπρόθεσμη δέσμευση οικονομικών πόρων που γίνεται με στόχο την παραγωγή και λήψη καθαρού οφέλους στο μέλλον, αφού αφαιρεθεί η συνολική αρχική επένδυση. Το κυριότερο πρόβλημα της δεσμεύσεως αυτής είναι η μετατροπή των κεφαλαίων των επενδυτών και των δανείων σε παραγωγικό ενεργητικό, το οποίο αντιπροσωπεύεται από τις πάγιες επενδύσεις και το καθαρό κεφάλαιο κίνησης. Βάσει, λοιπόν, του ορισμού που δόθηκε είναι σαφές ότι η χρηματοοικονομική

ανάλυση και τελική αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου περιλαμβάνει την εκτίμηση και την αξιολόγηση των απαιτούμενων, από το σχέδιο, εισροών, των εκροών που θα προκύψουν και των μελλοντικών καθαρών ωφελειών, εκφραζόμενων σε χρηματοοικονομικούς όρους.

10.7.1 Ανάλυση «Νεκρού» Σημείου

Το Νεκρό Σημείο Κύκλου Εργασιών (Break-Even Point) είναι το σημείο εκείνο στο οποίο τα έσοδα μιας επιχείρησης είναι ίσα με το κόστος, το οικονομικό αποτέλεσμα δηλαδή είναι ουδέτερο και η επιχείρηση δεν πραγματοποιεί ούτε κέρδη ούτε ζημιές. Με άλλα λόγια το Νεκρό Σημείο δείχνει πόσες μονάδες προϊόντος πρέπει να πουλήσει η επιχείρηση προκειμένου να καλύψει τα σταθερά και μεταβλητά της έξοδα. Σε επίπεδο δραστηριότητας χαμηλότερο από το Νεκρό Σημείο, η επιχείρηση πραγματοποιεί ζημιές ενώ πάνω από αυτό πραγματοποιεί κέρδη.

Προκειμένου να υπολογιστεί το Νεκρό Σημείο θα πρέπει να ισχύει:

ΕΣΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ = ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ

Όπου:

ΕΣΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ= Όγκος πωλήσεων * Τιμή μονάδας

ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ = Σταθερά έξοδα + (Μεταβλητά ανά μονάδα έξοδα) * Όγκος πωλήσεων.

Θεωρούμε σαν:

Q= Όγκος πωλήσεων

FC =Σταθερό Κόστος

UVC= Μεταβλητό Κόστος ανά μονάδα

P = Τιμή

Συνεπάγεται από τα παραπάνω πως $Q \cdot P = FC + (UVC \cdot P)$. Λύνοντας την εξίσωση ως προς Q, προκύπτει ότι το Νεκρό Σημείο σε Όγκο Πωλήσεων δίνεται από την σχέση:

$Q = FC / (P - UVC)$

Για την επιχείρηση «GRANDE RESORT» στον πρώτο χρόνο λειτουργίας μετά την αναβάθμιση και με δεδομένο ότι το σύνολο των δωματίων ανά έτος είναι 54.000, ο καταμερισμός του κόστους παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 10.8: Καταμερισμού Σταθερών και Μεταβλητών Εξόδων

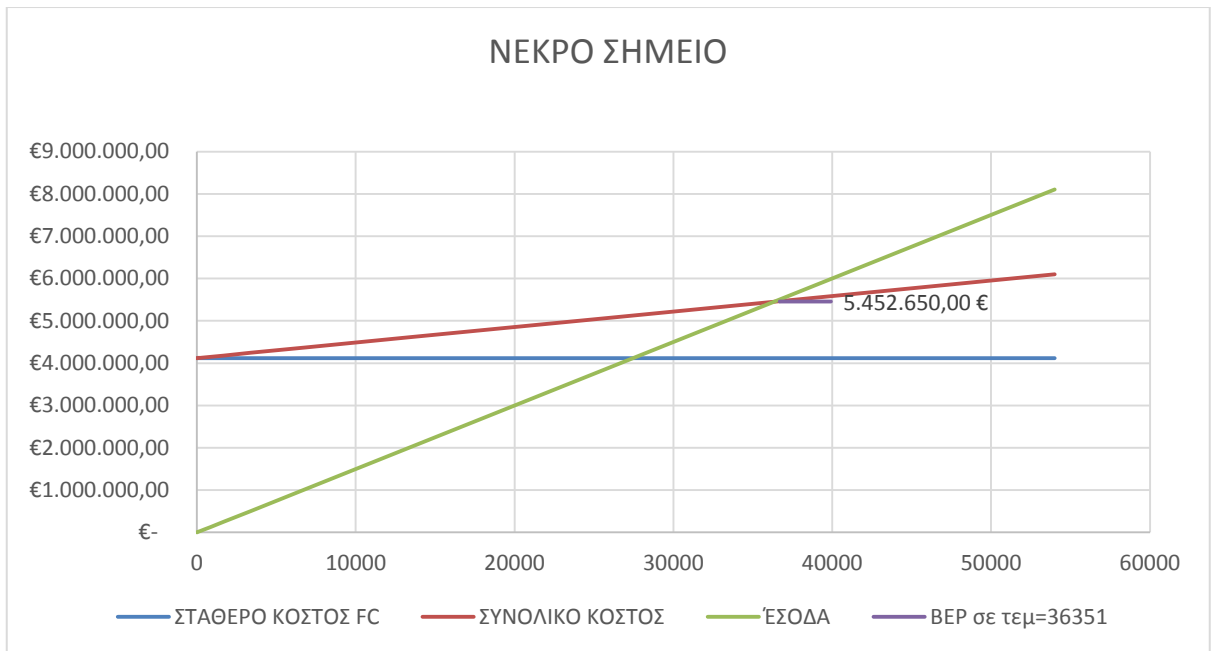
ΚΟΣΤΗ	FC (Σταθερό κόστος)	VC (Μεταβλητό κόστος)	UVC (Ανά μονάδα μεταβλητό κόστος)
Έξοδα ΜΚΤ	-	236.271	4,38
Κόστος Α' υλών	-	1.742.760	32,27
Συντήρηση	93.979	-	-
Έξοδα τρίτων	510.187	-	-
Ανθρώπινο δυναμικό	2.067.215	-	-
Χρημ/κα έξοδα	119.000	-	-
Αποσβέσεις	1.330.000	-	-
ΣΥΝΟΛΟ	4.120.381	1.979.031	36,65

Επιπλέον η μέση τιμή πώλησης ενός δωματίου προκύπτει διαιρώντας τα συνολικά έσοδα του πρώτου έτους (7.393.000) με το σύνολο των δωματίων όλη τη διάρκεια λειτουργίας για κάθε έτος που είναι 54.000 δωμάτια. Δηλαδή $P=7.393.000/54.000 \Rightarrow P=140$ €/δωμάτιο.

Υπολογίζοντας λοιπόν τον όγκο παραγωγής στο Νεκρό Σημείο βάσει του τύπου $Q= FC / (P-UVC)$:

$$Q= 4.120.381 / (140-36,35) \Rightarrow Q= 4.120.381/103,65 \Rightarrow Q= 36.255 \text{ δωμάτια.}$$

Επιπλέον, σε αξία πωλήσεων, το Νεκρό Σημείο Κύκλου Εργασιών είναι για $Q= 36.351$ δωμάτια και $P=140$ €/δωμάτιο, $TR=Q*P \Rightarrow TR= 36.255*140 \Rightarrow TR=5.452.650$ €



Διάγραμμα 10.1: Απεικόνιση «Νεκρού» Σημείου

Βιβλιογραφία

➤ Ελληνική Βιβλιογραφία

- Αρτίκης Γ. ,2013 , «ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ-ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ», ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΦΑΙΔΙΜΟΣ
- Ευθυμιάτου-Πουλάκου, 1994
- Ζαχαράτος, 2000
- Ηγουμενάκης, 1997
- Καρβούνης Σ., «ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ», ΕΚΔΟΣΕΙΣ « ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗ»
- Λαλούμης Δ. «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων» Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 1998
- Μάλλιαρης Π., 2001, «ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ MARKETING», Γ' ΕΚΔΟΣΗ , ΕΚΔΟΣΕΙΣ « ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗ»
- Σταυρινούδης, 2006
- Φαρμάκης Δ., 2013, «Building Information Modeling (BIM): Ορισμός, τα οφέλη και οι εφαρμογές»
- Χυτήρης, 1996

➤ Ξένη Βιβλιογραφία

- Kotler P., Keller K.L., 2012 , «MARKETING MANAGEMENT», 14TH edition, PEARSON
- Montana P.J., Charnov B.H., 2002, «MANAGEMENT» , Γ' Αμερικάνικη Έκδοση, ΕΚΔΟΣΕΙΣ «ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ»• Garrison R.H., Noreen E.W., Brewer P.H., Mardini R.U., 2014, «MANAGERIAL ACCOUNTING», 2nd EDITION, McGraw Hill Education
- Dristas, M, (2003). "Tourism in Greece during the 20th century: A way to what sort of development?" , L. Tissot (ed), "Development of a tourist Industry in the 19th and 20th centuries: Technology, Politics and Economy, International Perspectives, NEUCHATEL, p.p. 187-210

➤ Μελέτες

- « Προμελέτη Σκοπιμότητας ίδρυσης εξαγωγικής μονάδας παραγωγής σαλιγκαριών», Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
 - Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, Στόχασις Σύμβουλοι Επιχειρήσεων ΑΕ, 2012
 - Μικρομεσαίες επιχειρήσεις, Εθνική τράπεζα, 2017
 - Ελληνικός τουρισμός , ΣΕΤΕ, 2017
 -
- Προσωπική συνέντευξη με τον διευθυντή του πολυτελούς ξενοδοχείου BlueSamos, κο Γεώργιο Παπαδόπουλο.

Διαδικτυακοί Σύνδεσμοι

Εταιρεία ψύξης - θέρμανσης

www.climaveneta.com

Εταιρεία ψύξης - θέρμανσης

www.daikin.gr

Πράσινο ξενοδοχείο

www.greenhotels.gr

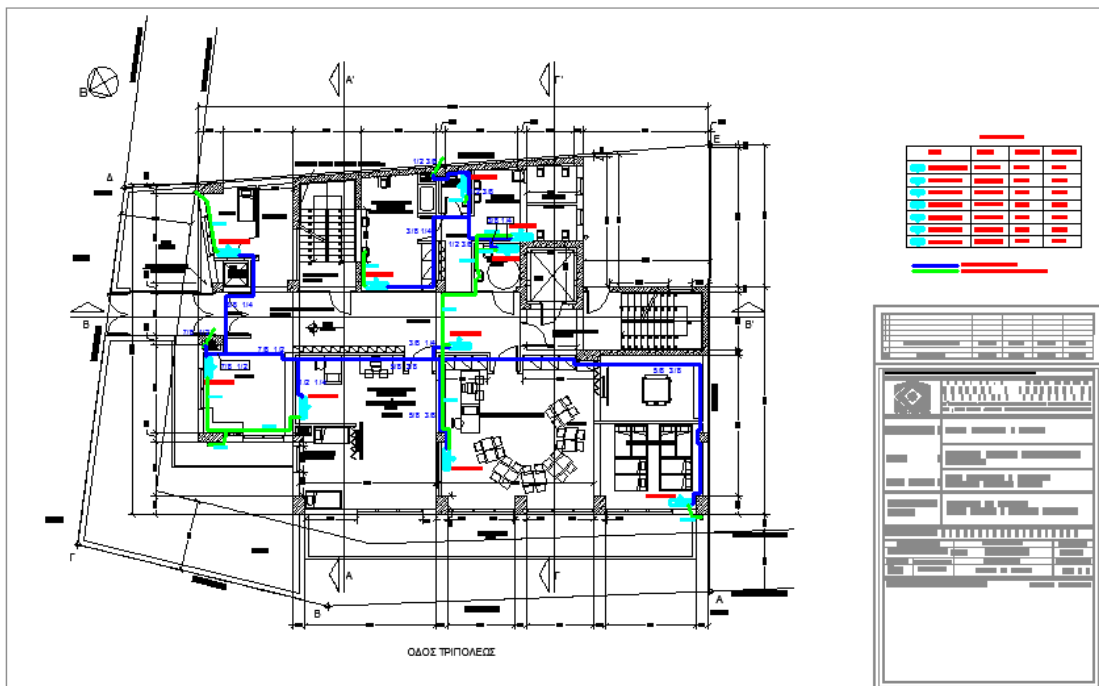
Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών επιχειρήσεων

www.sete.gr

Παράρτημα



Σχέδιο 1: Πλάγιες όψεις νέας μονάδας



Σχέδιο 2: Κάτοψη ορόφου νέου κτιρίου



Σχέδιο 3 : Αποψη δωματίου