



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού

(MBA TOURISM MANAGEMENT)

Διπλωματική Εργασία

Οικονομοτεχνική Ανάλυση και Αξιολόγηση Ίδρυσης Ξενοδοχείου Boutique στην Αθήνα

Δέτσικας Βασίλειος



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


ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΔΑΚΤΑΡΙΚΗΣ 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 -Μάνατζμεντ Τουρισμού: MBA-Tourism Management» με τίτλο:

..... ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΗ... ΕΝΔΕΙΞΗ... ΚΑΙ... ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ... ΔΕΥΤΕΡΗΣ...
..... ΕΚΜΟΛΟΓΗΣΗΣ... ΒΟΥΤΙΩΝΕ ΣΤΗΝ ΑΘΗΝΑ.....

.....
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 ανέφερα 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 λόγος για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/τριας..... 

Όνοματεπώνυμο..... ΔΕΙΣΙΚΑΙ..... ΒΑΜΑΤΣ.....

Ημερομηνία..... 20/10/17.....

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

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1, Σύνοψη της Προμελέτης Σκοπιμότητας

1.1 Βασική Ιδέα & Ιστορικό του Προγράμματος	6
1.2 Ανάλυση Αγοράς & Μάρκετινγκ	6
1.3 Πρώτες Ύλες & Άλλα Εφόδια	7
1.4 Μηχανολογικά & Τεχνολογία	8
1.5 Οργάνωση της Μονάδας & Γενικά Έξοδα	8
1.6 Ανθρώπινοι Πόροι	9
1.7 Τοποθεσία, Χώρος Εγκατάστασης & Περιβάλλον	9
1.8 Προγραμματισμός Εκτέλεσης Έργου	10
1.9 Χρηματοοικονομική Ανάλυση & Αξιολόγηση της Επένδυσης	10
1.10 Συμπέρασμα	11

Κεφάλαιο 2, Βασική Ιδέα & Ιστορικό του Προγράμματος

2.1 Εισαγωγή	12
2.2 Ταυτότητα και Κίνητρα	12
2.3 Ιδρυτής και Ιστορικό Απόφασης	13
2.4 Υπεύθυνος Σύνταξης και Κόστος Εκπόνησης Μελέτης	14

Κεφάλαιο 3, Ανάλυση Αγοράς & Μάρκετινγκ

3.1 Εισαγωγή	16
3.1.1 Ιστορική Αναδρομή	16
3.1.2 Αρχές Τουρισμού	19

3.1.3 Το Τουριστικό Κύκλωμα	20
3.1.4 Το Τουριστικό Προϊόν	21
3.1.5 Τα Ιδιαίτερα Χαρακτηριστικά του Τουρισμού	22
3.1.6 Ο Τουριστικός Κλάδος	24
3.2 Ανάλυση Αγοράς	25
3.2.1 Η Παγκόσμια Τουριστική Βιομηχανία	25
3.2.2 Ο Ευρωπαϊκός Τουρισμός	26
3.2.3 Ο Εξερχόμενος Τουρισμός	32
3.2.4 Η Ελληνική Τουριστική Βιομηχανία	34
3.2.5 Η Περιφέρεια Αττικής	39
3.2.6 Τουριστικά Στοιχεία Περιφέρειας Αττικής	44
3.3 Στρατηγικός Σχεδιασμός	51
3.3.1 Ανάλυση Ανταγωνιστών	51
3.3.2 Προφίλ Τουριστών	55
3.3.3 SWOT	59
3.3.4 Μίγμα Μάρκετινγκ	60
3.3.5 Κόστος Μάρκετινγκ και Έσοδα	63
Κεφάλαιο 4, Πρώτες Ύλες & Άλλα Εφόδια	
4.1 Εισαγωγή	65
4.2 Πρώτες Ύλες	65
4.3 Διαδικασία Αγοράς Πρώτων Υλών	66
4.4 Προδιαγραφές Ποιότητας	67
4.5 Παραλαβή και Αποθήκευση Προμηθειών	67

4.6 Κόστος Πρώτων Υλών και Άλλων Εφοδίων	68
--	----

Κεφάλαιο 5, Μηχανολογικά & Τεχνολογία

5.1 Εισαγωγή	70
5.2 Πρόγραμμα Λειτουργίας και Δυναμικότητα	70
5.3 Κόστος Μηχανολογικού και Ξενοδοχειακού Εξοπλισμού	71
5.4 Έργο και Κόστος Πολιτικού Μηχανικού	73

Κεφάλαιο 6, Οργάνωση Μονάδας

6.1 Εισαγωγή	75
6.2 Οργανωσιακές Λειτουργίες και Δομή της Ξενοδοχειακής Μονάδας	75
6.3 Ανάλυση Ρόλων	78

Κεφάλαιο 7, Ανθρώπινοι Πόροι

7.1 Εισαγωγή	79
7.2 Ανάγκες της Ξενοδοχειακής Μονάδας σε Ανθρώπινο Δυναμικό	79
7.3 Προσέλκυση Υποψηφίων	80
7.4 Επιλογή Προσωπικού	81
7.5 Εκπαίδευση Προσωπικού	81

Κεφάλαιο 8, Τοποθεσία, Χώρος Εγκατάστασης & Περιβάλλον

8.1 Εισαγωγή	84
8.2 Διαθέσιμες Επιλογές και Αξιολόγηση Τοποθεσίας	85
8.3 Προστασία του Περιβάλλοντος	86

8.4 Υπολογισμός Κόστους Επένδυσης	88
-----------------------------------	----

Κεφάλαιο 9, Προγραμματισμός Εκτέλεσης Έργου

9.1 Εισαγωγή	89
9.2 Ομάδα Επίβλεψη και Εκτέλεσης του Έργου	89
9.3 Χρονικός Προγραμματισμός Εκτέλεσης της Ξενοδοχειακής Μονάδας	90
9.4 Εκτίμηση του Κόστους Εκτέλεσης του Έργου	91

Κεφάλαιο 10, Χρηματοοικονομική Ανάλυση & Αξιολόγηση της Επένδυσης

10.1 Εισαγωγή	92
10.2 Ανάλυση Συνολικού Κόστους Επένδυσης	92
10.3 Χρηματοδότηση Ξενοδοχειακής Μονάδας	96
10.4 Ανάλυση Κόστους Υπηρεσιών	97
10.5 Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων	98
10.6 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση Επένδυσης	102
10.7 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση σε Συνθήκες Αβεβαιότητας	104
10.8 Οικονομική Αξιολόγηση	105

Κεφάλαιο 1

Σύνοψη της Προμελέτης Σκοπιμότητας

1.1 Βασική Ιδέα & Ιστορικό του Προγράμματος

Στην παρούσα προμελέτη σκοπιμότητας εξετάζεται το επενδυτικό πρόγραμμα όσον αφορά την ίδρυση μιας ξενοδοχειακής boutique μονάδας στο κέντρο της Αθήνας, το οποίο θα ικανοποιεί πλήρως τις ανάγκες ενός σύγχρονου επισκέπτη. Η επωνυμία της επιχείρησης πρόκειται να οριστεί ως ΜΑΡΚΕΖ Ι.Κ.Ε., ενώ το συνολικό κόστος εκπόνησης της μελέτης εκτιμάται ότι θα ανέλθει στα €10,000.

1.2 Ανάλυση Αγοράς & Μάρκετινγκ

Τις τελευταίες δεκαετίες η ανάπτυξη του τουρισμού αλματώδης και αποτελεί πλέον οικονομικό τομέα που επηρεάζει άμεσα και έμμεσα τις χώρες στις οποίες αναπτύσσεται. Η συνεχής άνθιση νέων τουριστικών προορισμών παγκοσμίως, καθώς και τα τεράστια κεφάλαια που επενδύονται τα τελευταία χρόνια στον τουρισμό, έχουν αναδείξει τον συγκεκριμένο κλάδο σε οδηγό κοινωνικής και οικονομικής εξέλιξης, μέσω τη δημιουργίας θέσεων εργασίας και επιχειρήσεων, την είσπραξη εσόδων και την ανάπτυξη υποδομών.

Ο σημαντικότερος τροφοδότης του κλάδου αποτελεί κυρίως ο εισερχόμενος τουρισμός και συγκεκριμένα οι ξένοι επισκέπτες που επισκέπτονται τη χώρα μας κατά τη διάρκεια των θερινών μηνών. Ενώ, συγκεκριμένα η Περιφέρεια Αττικής αποτελεί βασικό προορισμό των εισερχόμενων και εγχώριων τουριστών καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, συνεισφέροντας έτσι σημαντικά στη μείωση του παράγοντα της εποχικότητας. Κύριος πόλος έλξης της Περιφέρειας αποτελεί η πληθώρα των αρχαιολογικών μνημείων τεράστιας πολιτιστικής και ιστορικής σημασίας που διαθέτει, καθώς και τα δεκάδες μουσεία που βρίσκονται εντός της εμβέλειάς της.

Η Αθήνα προσελκύει κόσμο από κάθε γωνία του πλανήτη, με διάφορες εθνικότητες να την προτιμούν, ενώ το κύριο μέρος του τουριστικού προϊόντος αφορά κυρίως την επίσκεψη σε πολιτιστικά, αρχαιολογικά και θρησκευτικά μνημεία παγκόσμιου ενδιαφέροντος.

Η υπό μελέτη ξενοδοχειακή μονάδα θέλει να προσελκύσει ανθρώπους όλων των κατηγοριών με μια εστίαση ωστόσο σε αυτούς που προτιμούν ένα υψηλής αισθητικής δωμάτιο διαμονής. Η πληρότητα που έχει τεθεί ως στόχος μετά την πιλοτική έναρξη της μονάδας είναι στο ~50%, ωστόσο εκτιμάται να αυξηθεί έως και 90% τα κέρδη της μέσα στην επόμενη τριετία λειτουργίας (€190,000).

1.3 Πρώτες Ύλες & Άλλα Εφόδια

Ο βασικός στόχος της αγοράς πρώτων υλών του ξενοδοχείου είναι η εξασφάλιση της πλέον κατάλληλης ποιότητας και ποσότητας υλικών με τέτοιο τρόπο ώστε να αξιοποιούνται στο μέγιστο δυνατό βαθμό το κεφάλαιο που έχει δεσμευτεί η διοίκηση του ξενοδοχείου για τον παραπάνω σκοπό, αποβλέποντας στην εξασφάλιση μιας θετικής σχέσης της επιχείρησης με τους συνεργαζόμενους προμηθευτές.

Άλλες δραστηριότητες που εξετάζονται και αναλύονται είναι η σύνταξη των προδιαγραφών ποιότητας των πρώτων υλών, η παραλαβή και η αποθήκευση των προμηθειών, καθώς και ο συντονισμός του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Το κόστος των πρώτων υλών και των εφοδίων που κρίνονται απαραίτητα για την ομαλή λειτουργία του ξενοδοχείου κατά το πρώτο έτος λειτουργίας ανέρχονται συνολικά στα €17,970.

1.4 Μηχανολογικά & Τεχνολογία

Βασική επιδίωξη της ξενοδοχειακής μονάδας είναι ο εφοδιασμός της με τον πλέον ποιοτικό εξοπλισμό που θα σέβεται ταυτόχρονα το περιβάλλον προσφέροντας προοπτικές αειφορίας. Η δυναμικότητα του ξενοδοχείου καθορίστηκε βάσει δύο σημαντικών παραγόντων και προβλέπεται να φθάνει τα 63 ενήλικα άτομα.

Τα δωμάτια θα είναι όλα διαμορφωμένα με τον ίδιο τρόπο παρέχοντας στους πελάτες τις βασικές ανέσεις ενός κανονικού σπιτιού με μια ανεβασμένη ποιοτικά αισθητική από το μέσο οικογενειακό σπίτι.

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των δαπανών που πρόκειται να καταβληθούν για την απόκτηση του απαιτούμενου εξοπλισμού και των εξόδων για τα έργα του πολιτικού μηχανικού, το συνολικό κόστος θα ανέλθει περίπου στα €274,000.

1.5 Οργάνωση της Μονάδας

Λαμβάνοντας υπόψη το μέγεθος της υπό εξέταση ξενοδοχειακής μονάδας άλλα και της ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό, η οργανωσιακή δομή του ξενοδοχείου θα αποτελείται από:

- Γενικό Διευθυντή
- Διευθυντή Τροφίμων & Ποτών
 - Τμήμα Κουζίνας
 - Τμήμα Εστιατορίου
- Διευθυντή Προσωπικού
- Διευθυντή Λογιστηρίου
- Διευθυντή Διαχείρισης Δωματίων
 - Τμήμα Κρατήσεων
 - Τμήμα Υποδοχής
 - Housekeeping

1.6 Ανθρώπινοι Πόροι

Είναι σημαντικό να καθοριστούν οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό τόσο όσον αφορά τις ικανότητες του προσωπικού όσο και τον ορισμένο όγκο δραστηριοτήτων, τον οργανωτικό σχεδιασμό και το περιεχόμενο της κάθε θέσης εργασίας. Οι υποψήφιοι πρόκειται να περάσουν από διάφορα στάδια μέχρι να κριθούν οι κατάλληλοι, ενώ ήδη έχουν σχεδιαστεί προγράμματα για την εκπαίδευση τους πριν την έναρξη της λειτουργίας του ξενοδοχείου.

Το κόστος μισθοδοσίας του ανθρώπινου δυναμικού υπολογίζεται ότι δεν θα ξεπεράσει το ποσό των €200,000 το πρώτο έτος λειτουργίας.

1.7 Τοποθεσία, Χώρος Εγκατάστασης & Περιβάλλον

Η επένδυση ενός ξενοδοχείου και η επιλογή του σωστού τρόπου για την επιτυχημένη τοποθέτηση απαιτεί την ανάλυση πολλών μεταβλητών. Λόγω των περιορισμένων διαθέσιμων οικοπέδων στην Αθήνα, κρίνεται ωφέλιμο και ευκολότερο να αγοραστεί ένα προς πώληση κτίριο, με χαρακτηριστικά ξενοδοχείου για να μην χρειαστεί να πραγματοποιηθούν τεράστιες αλλαγές.

Το κτίριο που επιλέχθηκε έπειτα από διαδικασία αξιολόγησης βρίσκεται στη πλατεία Βάθης και αποτελεί παλαιότερο ιστορικό ξενοδοχείο της Αθήνας. Διαθέτει επαρκώς όλα τα απαιτούμενα κριτήρια προδιαγραφών ενώ η υπό μελέτη ξενοδοχειακή μονάδα δεσμεύεται ότι αναγνωρίζει τις ευθύνες και τις υποχρεώσεις τις απέναντι στο περιβάλλον, προχωρώντας σε περιβαλλοντικές επενδύσεις.

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις, το κόστος που αναφέρεται στην επένδυση του χώρου εγκατάσταση και του οικοπέδου εκτιμάται να ανέλθει στα €200,000.

1.8 Προγραμματισμός Εκτέλεσης Έργου

Για να ολοκληρωθεί με επιτυχία η επένδυση της ξενοδοχειακής μονάδας, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η σωστή οργάνωση και ο καταμερισμός των εργασιών. Για την ταχύτερη δυνατή ανταπόκριση της νέας ξενοδοχειακής μονάδας στις αρχικές απαιτήσεις της διοίκησης, ο επενδυτής εξουσιοδοτεί την εταιρεία ΥροstitirixisGroup προκειμένου το έργο να πληροί όλες τις απαραίτητες κατασκευαστικές προδιαγραφές, ελαχιστοποιώντας ταυτόχρονα τον χρόνο κατασκευής και παράδοσης.

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις η μονάδα θα είναι σε θέση να ξεκινήσει τη λειτουργία της στο τέλος του έτους 2019, ενώ το συνολικό κόστος για την επίβλεψη και διεκπεραίωση όλων των αναγκαίων σταδίων υπολογίζεται στα €17,000 συνολικά.

1.9 Χρηματοοικονομική Ανάλυση & Αξιολόγηση της Επένδυσης

Βάσει της αξιολόγησης της επένδυσης υπολογίσθηκε ότι το συνολικό κόστος της θα φθάσει το ποσό των €443,410, από τα οποία τα €400,620 θα αποτελούν τις πάγιες επενδύσεις και τις άλλες προπαραγωγικές δαπάνες της μονάδας, ενώ τα €42,790 προβλέπονται για την κάλυψη των αρχικών αναγκών της σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης.

Από το συνολικό κόστος της επένδυσης το ποσό των €199,435 πρόκειται να καλυφθεί από πρόγραμμα του ΕΣΠΑ, ενώ €88,682 θα αποτελέσουν το μετοχικό κεφάλαιο της επιχείρησης. Προκειμένου ωστόσο να καλυφθεί το συνολικό κόστος επένδυσης, απαιτείται η επιπρόσθετη χρηματοδότηση από τραπεζικό φορέα ύψους €155,193.

Η επιχείρηση κρίνεται ιδιαίτερα επικερδής, εμφανίζοντας μόλις τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της κέρδη της τάξης των €54,086, σύμφωνα πάντα με την κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης, ενώ θετική είναι η εικόνα που εμφανίζεται και από τον ισολογισμό.

1.10 Συμπέρασμα

Η συγκεντρωτική εκτίμηση των οικονομικών και επιμέρους λειτουργικών στοιχείων του επενδυτικού σχεδίου κρίνεται κερδοφόρα, ενώ επιπλέον θα τονώσει την οικονομική και κοινωνική ροή στο κέντρο της Αθήνας, συνδυάζοντας της ανάπτυξη της τοπικής κοινωνίας με την πραγματοποίηση των στόχων του επιχειρηματία.

Συνιστάται προς αποδοχή.

Κεφάλαιο 2

Βασική Ιδέα & Ιστορικό του Προγράμματος

2.1 Εισαγωγή

Η δημιουργία και η σύνταξη της παρούσας μελέτης σκοπιμότητας αποβλέπει στη δημιουργία μιας σαφούς εικόνας για τις προϋποθέσεις και τη δυνατότητα ίδρυσης μια ξενοδοχειακής μονάδας boutique στην Περιφέρεια Αττικής, η οποία θα ανταποκρίνεται στις βραχυπρόθεσμες αλλά και μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις της.

Η εν λόγω επιχείρηση που αναθέτει σε κάποιον τρίτο την σύνταξη μιας τέτοιας μελέτης, προσπαθεί να αντιληφθεί αν η ίδια βρίσκεται σε θέση να σχεδιάσει, να εκτελέσει και να υλοποιήσει αυτά που προβλέπονται, ώστε και να αποσβεστεί το κόστος επένδυσης και ξενοδοχειακή μονάδα να είναι βιώσιμη και προσοδοφόρα.

Το να προβλεφθεί η βιωσιμότητα της συγκεκριμένης επιχειρηματικής ιδέας είναι ένα πολύ σημαντικό στάδιο, μέσα από το οποίο θα καταλάβουν οι επενδυτές αν το σχέδιο τους θα μπορέσει να εφαρμοσθεί και να υιοθετηθεί από την αγορά στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση.

Σκοπός της παρούσας μελέτης σκοπιμότητας είναι να εξετάσει την βιωσιμότητα της επενδύσεις, εντοπίζοντας παράλληλα πιθανές αδυναμίες και τελικά να δώσει απάντηση στο αν θα είναι αποδοτική η επένδυση ή όχι.

2.2 Ταυτότητα και Κίνητρα

Η νομική μορφή και τα χαρακτηριστικά της ξενοδοχειακής μονάδας πρόκειται να συμφωνούν με αυτά που ισχύουν για τις Ιδιωτικές Κεφαλαιουχικές Εταιρείες (Ι.Κ.Ε.), οι οποίες εισήχθησαν πρόσφατα στην αγορά με το Ν.4072/2012 και προσφέρουν ποικίλα πλεονεκτήματα στους μετόχους όπως ευελιξία και διαχωρισμό λειτουργιών, ενώ παράλληλα μπορεί να λειτουργήσει

και ως μονοπρόσωπη. Η επωνυμία της επιχείρησης πρόκειται να οριστεί ως ΤΑΔΕ Ι.Κ.Ε. με έδρα την Αθήνα.

Ο ιδρυτής του επενδυτικού σχεδίου επιδιώκει να επωφεληθεί από την αξιοποίηση των πόρων και παροχών του νέου ΕΣΠΑ 2014-2020 για τον τουρισμό πόλεων. Οι νέοι κανονισμοί περιλαμβάνουν 3 νέα εργαλεία (CLLD, ITI και SUD) που αποβλέπουν στην ολοκληρωμένη προσέγγιση σχεδιασμού από την πλευρά των επενδυτών. Συγκεκριμένα, το ενδιαφέρον εστιάζεται στο πρόγραμμα «Ενίσχυση της Ίδρυσης και Λειτουργίας Νέων Τουριστικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων», με συνολικό προϋπολογισμό ύψους €120 εκατομμυρίων, ενώ αφορά σε τουριστικά καταλύματα από 20 έως 50 κλίνες.

2.3 Ίδρυτής και Ιστορικό Απόφασης

Ίδρυτής της υπό μελέτη ξενοδοχειακής μονάδας πρόκειται να είναι ο Φίλιππος Μπρίνκμαν, ηλικίας 34 ετών, ο οποίος είναι παράλληλα ιδρυτής και CEO της Travelplanet24, εταιρεία ορόσημο για την ελληνική τουριστική αγορά.

Η Travelplanet24 συμπλήρωσε πρόσφατα δέκα χρόνια λειτουργίας, καταφέροντας την ίδια στιγμή να αναδειχθεί μέσα στα πέντε μεγαλύτερα διαδικτυακά ταξιδιωτικά γραφεία στην Ευρώπη. Σήμερα, η εταιρεία απασχολεί 280 άτομα, διαθέτει γραφεία σε Αθήνα, Βουκουρέστι και Κωνσταντινούπολη, παρέχει υπηρεσίες κράτησης εισιτηρίων σε πάνω από 40 χώρες και ο κύκλος εργασιών της ξεπερνά τα €600 εκατομμύρια.

Ο Φίλιππος Μπρίνκμαν αναγνωρίζοντας τη δυναμική του ελληνικού τουρισμού και συγκεκριμένα την αυξημένη ζήτηση ποιοτικών καταλυμάτων σε μητροπόλεις όπως η Αθήνα, αποφάσισε να προχωρήσει στην ανάθεση κατάρτισης ενός επενδυτικού σχεδίου για την ανέγερση ενός ξενοδοχείου boutique που θα ικανοποιεί πλήρως τις ανάγκες του σύγχρονου επισκέπτη.

2.4 Υπεύθυνος Σύνταξης και Κόστος Εκπόνησης Μελέτης

Την εν λόγω μελέτη σκοπιμότητας ανέλαβαν να φέρουν εις πέρας η εταιρεία μελετών και συμβούλων FED, προκειμένου να διαπιστωθεί η σκοπιμότητα και η βιωσιμότητα της εν λόγω επένδυσης.

Για την αδειοδότηση των ξενοδοχειακών μονάδων ακολουθείται μια συγκεκριμένη διαδικασία, όπως αυτή ορίζεται από την Ελληνική Νομοθεσία. Αναλυτικά, αναφέρονται οι απαιτούμενες ενέργειες που αναλαμβάνει να διεκπεραιώσει η FED:

- Προκαταρκτική περιβαλλοντική εκτίμηση (σύμφωνα με την παράγραφο 10, άρθρο 4 του Νόμου 1650/86 και παράγραφος 10β, άρθρο 2 του Νόμου 3010/2002) και αξιολόγηση από τη Διεύθυνση Χωροταξίας και περιβάλλοντος της Περιφέρειας, από το Δασαρχείο και την Υπηρεσία Πολιτισμού της Περιφέρειας.
- Έγκριση καταλληλότητας οικοπέδου, η οποία εκδίδεται από τις Περιφερειακές Υπηρεσίες Τουρισμού (ΠΥΤ) καθώς και η έγκριση περιβαλλοντικών όρων από τη Διεύθυνση Χωροταξίας και Περιβάλλοντος της Περιφέρειας.
- Έγκριση αρχιτεκτονικής μελέτης-σχεδίων, που εκδίδεται από τις Περιφερειακές Υπηρεσίες Τουρισμού (ΠΥΤ)
- Έκδοση οικοδομικής άδειας από τη Διεύθυνση Πολεοδομίας του Δήμου Αθηναίων.
- Έκδοση της άδειας λειτουργίας από τις Περιφερειακές Υπηρεσίες Τουρισμού (ΠΥΤ)

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της ομάδας εργαζομένων της FED, ο απαιτούμενος χρόνος πλήρους διεκπεραίωσης της μελέτης σκοπιμότητας υπολογίζεται σε 90 εργάσιμες μέρες, ενώ το συνολικό κόστος αναμένεται να ανέλθει στα €10,000. Στο παραπάνω κόστος συμπεριλαμβάνονται τα επιμέρους έξοδα που προκύπτουν, όπως αυτά της αρχιτεκτονικής μελέτης και της προέγκρισης χωροθέτησης. Τα προαναφερθέντα έξοδα παρουσιάζονται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 2.1: Κόστος Εκπόνησης Προεπενδυτικής Μελέτης

Περιγραφή	Κόστος
Μελέτη Σκοπιμότητας	€1,800
Αρχιτεκτονική Μελέτη	€6,200
Προέγκριση Χωροθέτησης	€1,400
Άλλα Έξοδα	€600
Σύνολο	€10,000

Κεφάλαιο 3

Ανάλυση Αγοράς & Μάρκετινγκ

3.1 Εισαγωγή

3.1.1 Ιστορική Αναδρομή

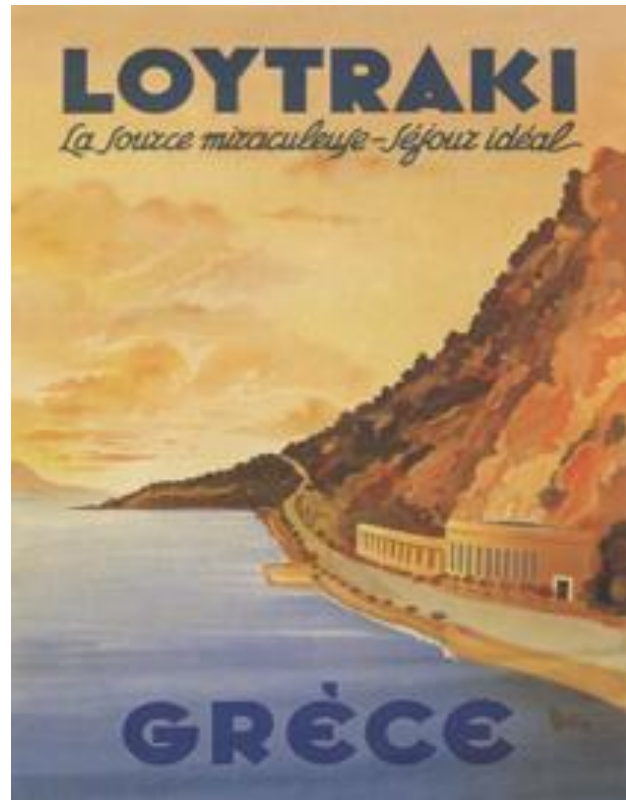
Η ραγδαία ανάπτυξη του τουριστικού φαινομένου στη χώρα μας πραγματοποιήθηκε κατά τη σύγχρονη μεταπολεμική περίοδο. Ωστόσο, η εμφάνιση του τουρισμού στην Ελλάδα, με την σύγχρονη έννοια του όρου, υπήρξε κατά τις αρχές του 19^{ου} αιώνα.

Γενικότερα, ως έτος γέννησης του σύγχρονου τουριστικού φαινομένου θα μπορούσε να θεωρηθεί το 1855, όταν και ο σημερινός βρετανικός κολλοσός ThomasCook οργάνωσε μια ποδηλατική λέσχη που κύρια της δραστηριότητα ήταν ο περιηγητισμός. Ακολούθησαν και άλλες περιηγητικές λέσχες όπως αυτή της Γαλλίας το 1890 και της «Ελληνικής Εταιρείας Περιηγήσεων» το 1895.

Μπορεί ακόμα κανείς να εντοπίσει στη χώρα μας, πριν το 1890, ορισμένα σωματεία που σημείο αναφοράς τους αποτελεί ο εσωτερικός τουρισμός. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι ο «Περιπατητικός Σύλλογος» του καθηγητή Γιάννη Σαρρή με μέλη κυρίως μαθητές του Γυμνασίου της Πλάκας και ο «Άνευ ρεκλάμας Πεζοπορικός Σύλλογος» με μέλη σημαντικούς δημοσιογράφους και λόγιους της εποχής όπως ο Κρυστάλλης, ο Καρκαβίτσας κ.α. (Β. Κωνσταντινόπουλος, 1959).

Το 1929 ιδρύεται ο «Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού», ή αλλιώς ΕΟΤ, επί κυβέρνησης Ελευθερίου Βενιζέλου και με τον νόμο 4377/1929, στον οποίο οφείλονται και τα πρώτα τεχνικά έργα υποδομής, όπως τα τουριστικά περίπτερα σε διάφορους αρχαιολογικούς όρους. Είχε προηγηθεί το 1914, η σύσταση της «Εταιρίας των Φιλόξενων» και το «Γραφείον Ξένων και Εκθέσεων» που αποτελούν τα προελάδια του ΕΟΤ και εκ παραλλήλου τις πρώτες κρατικές υπηρεσίες που ασχολήθηκαν με την τουριστική οργάνωση της χώρας μας.

Εικόνα 3.1: Αφίσες του ΕΟΤ (1930-1939)



Ωστόσο, κάθε καταβαλλόμενη προσπάθεια που προηγήθηκε για τη δημιουργία κατάλληλου κλίματος και την προσέλκυση ικανοποιητικού αριθμού τουριστών, μέχρι και τη λήξη του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, δεν στέφθηκε από επιτυχία. Οι λόγοι πολλοί και κυρίως το ότι η χώρα παρέμενε σχεδόν εξ' ολοκλήρου ακρωτηριασμένη μέχρι και το 1913 και διέθετε στο κοντινό της παρελθόν έναν πολυτάραχο βίο διάρκειας περίπου 80 ετών. Επίσης, δεν διέθετε τις κατάλληλες υποδομές και το καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό για να υποστηρίξει την ορθή λειτουργία της τουριστικής κίνησης.

Για την εποχή την οποία αναφερόμαστε, ο τουρισμός και δη ο εξωτερικός αποτελούσε παγκοσμίως δραστηριότητα που μπορούσε να ασκηθεί μονάχα από τα πρόσωπα ή ομάδες υψηλού κοινωνικού επιπέδου, οι οποίοι ήταν οικονομικά εύρωστοι για να υποστηρίξουν το κόστος ενός ταξιδιού. Παράγοντες όπως η ανακάλυψη της ατμομηχανής, η επέκταση του σιδηροδρομικού δικτύου και η κατασκευή πολυτελών κρουαζιερόπλοιων κατάφεραν να

αυξήσουν τις αφίξεις στη χώρα μας, ωστόσο αυτές ήταν σποραδικές και προέρχονταν από τα μεμονωμένα άτομα ή ομάδες που αναφέραμε παραπάνω.

Τα πράγματα για τον τουρισμό άλλαξαν κατά το πέρασμα των ετών, ενώ σημαντικό μερίδιο ευθύνης για την ραγδαία αύξηση του τουρισμού φέρνει κυρίως η αναβάθμιση της τεχνολογίας κυρίως στον τομέα των μεταφορών. Η μαζικοποίηση του τουρισμού προκλήθηκε από τον ερχομό του αυτοκίνητου και του μετέπειτα του αεροπλάνου, το οποίο λόγω της μείωσης της χρονοαπόστασης που κατάφερε να επιτύχει και μέσω της προσφοράς ταξιδιωτικών πακέτων κατάφερε να γίνει διαθέσιμο το ταξίδι και στα υπόλοιπα στρώματα της κοινωνίας.

Η μαζικοποίηση του φαινομένου έφερε αλλαγές στην ψυχολογία των επισκεπτών και το τουριστικό προϊόν απέκτησε ποικιλία, καθώς αναπτύχθηκαν μορφές εναλλακτικού τουρισμού όπως ο συνεδριακός, ο αγροτουρισμός, ο κοινωνικός κ.λπ. Η εξέλιξη αυτή σε συνδυασμό με τον έντονο ανταγωνισμό που δημιουργήθηκε έθεσαν ως απαραίτητη προϋπόθεση για την προσέλκυση τουριστών την δημιουργία κατάλληλων υποδομών που θα επιτρέψουν την λειτουργία όλων των επιμέρους μορφών τουρισμού.

Τις τελευταίες δεκαετίες η ανάπτυξη του τουρισμού αλματώδης και αποτελεί πλέον οικονομικό τομέα που επηρεάζει άμεσα και έμμεσα τις χώρες στις οποίες αναπτύσσεται. Σύμφωνα με τον Τσάρτα (1996), η τεράστια αυτή ανάπτυξη του τουρισμού οφείλεται σε ορισμένους παράγοντες όπως:

- Η πολιτική και οικονομική σταθερότητα στις αναπτυσσόμενες χώρες
- Η αύξηση του ελεύθερου χρόνου
- Η ανάπτυξη των μαζικών μεταφορικών μέσων
- Η κατοχύρωση του δικαιώματος στον τουρισμό όλων των ανθρώπων
- Η μετατροπή του τουρισμού σε καταναλωτικό προϊόν
- Η διαποικίλση του τουριστικού προϊόντος

3.1.2 Αρχές Τουρισμού

Ο τουρισμός αποτελεί ένα ιδιαίτερα σύνθετο φαινόμενο και ως εκ τούτου μελετάται από διάφορες επιστήμες όπως η ψυχολογία, η κοινωνιολογία, η ανθρωπολογία, η οικονομική, η νομική, η χωροταξία και άλλες πολλές. Προκύπτει λοιπόν η ανάγκη διατύπωσης ενός ορισμού ο οποίος θα καλύπτει όλες τις παραπάνω επιστήμες δίνοντας μια συνολική και όχι αποσπασματική εικόνα για το τι είναι τουρισμός.

Ο τουρισμός ορίζεται ως μια ανθρώπινη δραστηριότητα, η οποία συνίσταται στο ταξίδι, δηλαδή τη μετάβαση και την προσωρινή παραμονή σε έναν ή περισσότερους τόπους διαφορετικούς από αυτόν της μόνιμης εγκατάστασης καθώς και στις επιμέρους δραστηριότητες τις οποίες ασκεί ένα άτομο κατά τη διάρκεια του ταξιδιού με σκοπό την ικανοποίηση κάποιων αναγκών του (Κούτουλας, 2001).

Ως τόπος μόνιμης εγκατάστασης νοείται η περιοχή, στην διαδραματίζεται η καθημερινή ζωή ενός άτομο, ενώ ως προορισμός εννοείται κάθε τόπος τον οποίο επισκέπτεται ένας επισκέπτης. Σύμφωνα με την συνδιάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για τον τουρισμό και τα διεθνή ταξίδια (Αγγλία, 1800), επισκέπτης ορίζεται ως το άτομο που μετακινείται σε μια άλλη χώρα, διαφορετική από εκείνη της μόνιμης κατοικίας του, για οποιονδήποτε λόγο εκτός επαγγελματικού.

Ο τουρισμός αποτελεί μια ιδιαίτερα ποικιλόμορφη δραστηριότητα με πολλές διαφορετικές εκφάνσεις. Κατ' αρχήν, ο τουρισμός διακρίνεται σε εσωτερικό και διεθνή, με τον πρώτο να αφορά εκείνους που ταξιδεύουν εντός της χώρας τους και τον δεύτερο εκείνους που ταξιδεύουν στο εξωτερικό. Ο διεθνής τουρισμός υποδιαιρείται από την σκοπιά μιας δεδομένης χώρας σε εισερχόμενο και εξερχόμενο τουρισμό.

Σύμφωνα με τον Π. Τσάρτα (2011), με βάση το κίνητρο του ταξιδιώτη μπορούν προσδιοριστούν τα εξής είδη τουρισμού:

- Αγροτουρισμός, οικοτουρισμός, χιονοδρομικός ορεινός με κυρίαρχο κίνητρο την γνωριμία με τη φύση και την ύπαιθρο.

- Πολιτιστικός, θρησκευτικός, εκπαιδευτικός και αστικός τουρισμός με κυρίαρχα κίνητρα τον πολιτισμό, τη θρησκεία, την επιστήμη και την εκπαίδευση.
- Συνεδριακός, εκθεσιακός και επαγγελματικός τουρισμός με κυρίαρχα κίνητρα τους επαγγελματικούς λόγους.
- Θαλάσσιος τουρισμός, τουρισμός γιότινγκ και ιστιοπλοΐας, κρουαζιέρας και θαλάσσιων σπορ με κυρίαρχο κίνητρο τη θάλασσα.
- Ιαματικός τουρισμός, κοινωνικός τουρισμός και τουρισμός ευεξίας με κυρίαρχα κίνητρα τους κοινωνικούς λόγους, την υγεία και την ποιότητα ζωής.
- Τουρισμός καζίνο, θεματικών πάρκων, μουσείων, γκολφ και περιπέτειας με κυρίαρχο το θεματικό κίνητρο.
- Τουρισμός με κυρίαρχα κίνητρα τον παραθερισμό, το οργανωμένο real-estateεξοχικών κατοικιών και τη χρονομεριστική μίσθωση.

3.1.3 Το Τουριστικό Κύκλωμα

Οι επιχειρήσεις που προσφέρουν τα προϊόντα τους στην τουριστική αγορά είναι πολλές και διάφορες, ενώ όλες μαζί συνθέτουν την τουριστική βιομηχανία. Κάθε μια τουριστική επιχείρηση διακρίνεται από διαφορετικά συστατικά στοιχεία και διασυνδέσεις μεταξύ αυτών και των άλλων επιχειρήσεων και καταναλωτών. Κάποιες από τις επιχειρήσεις λειτουργούν με σαφή προσανατολισμό στην επίτευξη κέρδους (π.χ. τα ξενοδοχεία), υπάρχουν ωστόσο και μη κερδοσκοπικοί φορείς (π.χ. ιδιωτικά μουσεία, αγροκτήματα), ενώ επίσης μετέχουν στο κύκλωμα κρατικές υπηρεσίες και οργανισμοί (π.χ. μουσεία, εθνικοί δρυμοί).

Οι τουριστικές επιχειρήσεις νοούνται ως εκείνες που πληρούν δύο χαρακτηριστικά: (i) τα προϊόντα τους ικανοποιούν άμεσα τις ανάγκες των τουριστών και (ii) κατά τη διάθεση των προϊόντων τους έρχονται σε άμεση επαφή με τους επισκέπτες (Krippendorf, 1971). Όλες αυτές οι επιχειρήσεις συνθέτουν ταυτόχρονα την τουριστική προσφορά ενός προορισμού, ή οποία ανάλογα με το επίπεδο της είναι ικανή να προσελκύσει και να ικανοποιήσει τους επισκέπτες.

Διάγραμμα 3.1: Το Τουριστικό Κύκλωμα



Το εύρος των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην τουριστική αγορά είναι εξαιρετικά μεγάλο και περιλαμβάνει όχι μόνο τις επιχειρήσεις που παράγουν το τουριστικό προϊόν αλλά και αυτές που το διανέμουν (π.χ. touroperators). Οι τουριστικές επιχειρήσεις βρίσκονται στους ταξιδιωτικούς προορισμούς, στον τόπο προέλευσης των τουριστών καθώς και στις περιοχές διέλευσης των τουριστών (Smith, 1989).

3.1.4 Το Τουριστικό Προϊόν

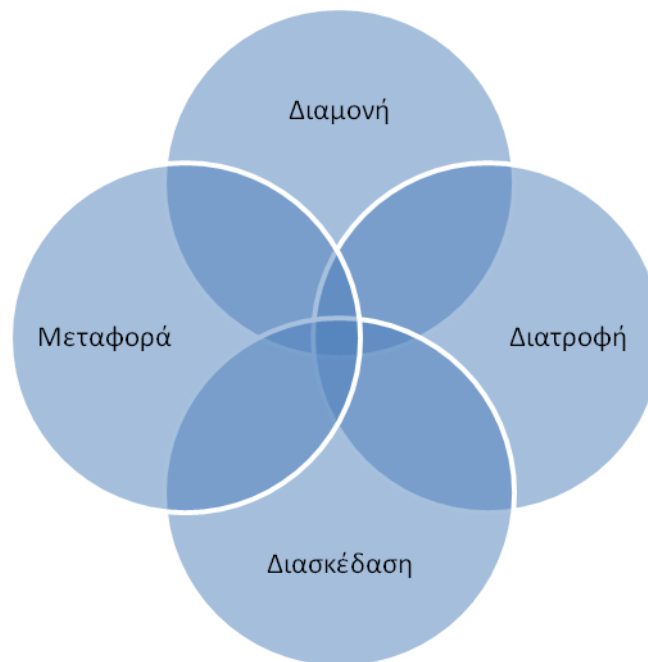
Το τουριστικό προϊόν είναι ιδιαίτερα σύνθετο και αποτελεί ένα σύνολο ικανοποιήσεων και δυσαρεσκειών που βιώνει ο πελάτης μέσω της παραμονής του σε μια τουριστική επιχείρηση. Ο Buttle (1993) διαχωρίζει το τουριστικό προϊόν ως εξής:

- Εξατομικευμένη υπηρεσία, στην οποία περιλαμβάνονται όλα τα βασικά οφέλη που λαμβάνει ο πελάτης (π.χ. διαμονή, φαγητό, ποτό)
- Προσαυξημένο προϊόν, δηλαδή τα χαρακτηριστικά που το κάνουν ελκυστικό (π.χ. ατμόσφαιρα ενός καταλύματος)

- Υλικά χαρακτηριστικά
- Άυλα χαρακτηριστικά

Το τουριστικό προϊόν είναι ανομοιογενές και αποτελείται από πέντε κύρια συστατικά στοιχεία, καθένα από τα οποία επηρεάζει με διαφορετικό συντελεστή τη συνολική ικανοποίηση των τουριστών.

Διάγραμμα 3.2: Συστατικά Μέρη Τουριστικού Προϊόντος



3.1.5 Τα Ιδιαίτερα Χαρακτηριστικά του Τουρισμού

Στη τουριστική βιομηχανία υπάρχουν ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των οποίων ο συνδυασμός δεν συναντάται σε καμία άλλη δραστηριότητα οικονομικής φύσης. Συγκεκριμένα, διακρίνονται σε χαρακτηριστικά της τουριστικής ζήτησης, της τουριστικής προσφοράς και του τουριστικού προϊόντος.

Ο παρακάτω συνδυασμός χαρακτηριστικών του Κούτουλα (2001) διαφοροποιεί την αγορά των τουριστικών προϊόντων από τις αγορές των άλλων προϊόντων, με σημαντικό αποτέλεσμα τον

αυξημένο επιχειρηματικό κίνδυνο που αναλαμβάνει όποιος δραστηριοποιείται εντός της τουριστικής βιομηχανίας. Το παραπάνω σημαίνει ότι οι σχετικές διοικητικές αποφάσεις λαμβάνονται σε συνθήκες μεγαλύτερης αβεβαιότητας σε σύγκριση με άλλες αγορές.

1. Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τουριστικής ζήτησης:

- a. Εποχικότητα
- b. Υψηλή Ελαστικότητα ζήτησης ως προς το εισόδημα και την τιμή
- c. Έλλειψη ορθολογισμού από τους καταναλωτές
- d. Υψηλός βαθμός υποκατάστασης μεταξύ των τουριστικών προϊόντων
- e. Υψηλός βαθμός συναισθηματικής φόρτισης που προκύπτει από μια ταξιδιωτική εμπειρία
- f. Έντονη αίσθηση κινδύνου όσον αφορά τις αγοραστικές αποφάσεις τουριστικών προϊόντων
- g. Υποκειμενική αντίληψη και αξιολόγηση της ταξιδιωτικής εμπειρίας
- h. Χρονική απόσταση μεταξύ αγοράς και κατανάλωσης ενός τουριστικού προϊόντος

2. Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τουριστικής προσφοράς:

- a. Ένταση επενδύσεων
- b. Ένταση εργασίας
- c. Ανελαστική παραγωγική δυναμικότητα
- d. Παραγωγή σε δύο φάσεις
- e. Συνεχής παραγωγική ετοιμότητα
- f. Ενσωμάτωση του επισκέπτη στην παραγωγική διαδικασία
- g. Συμμετοχή και επίδραση του επισκέπτη στην παραγωγική διαδικασία
- h. Αδιαιρετότητα παραγωγής και κατανάλωσης
- i. Υψηλή αναλογία σταθερού κόστους
- j. Αδυναμία αποθήκευσης της παραγωγικής δυναμικότητας

3. Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του τουριστικού προϊόντος

- a. Άυλο
- b. Ανομοιόμορφο

- c. Σύνθετο, λαμβάνοντας συμπλήρωση από επιμέρους τουριστικά προϊόντα
- d. Αγορά του τουριστικού προϊόντος μέσω αλληπάλληλων συναλλαγών
- e. Δέσμευση του τουριστικού προϊόντος αναφορικά με τη γεωγραφική του θέση
- f. Εποχικότητα

3.1.6 Ο Τουριστικός Κλάδος

Η τουριστική βιομηχανία χαρακτηρίζεται από ποικιλία δραστηριοτήτων, μεγεθών και ιδιοκτησίας (ιδιωτικές, δημόσιες, ατομικές και πολυεθνικές). Συνοψίζοντας, θα μπορούσαμε να διακρίνουμε τα εξής κύρια χαρακτηριστικά της τουριστικής βιομηχανίας και της προσφοράς:

- Μεγάλος αριθμός μικρών επιχειρήσεων (ξενοδοχεία, ταξιδιωτικά γραφεία, τουριστικοί πράκτορες, αεροπορικές εταιρίες κ.λπ.). Το γεγονός αυτό καθιστά δυνατή τη διάθεση πολλών επιλογών στον τουρίστα, όμως οδηγεί και σε έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων, κάτι που σημαίνει και απώλεια κερδών για αυτές στην προσπάθεια προσέλκυσης των τουριστών.
- Υπάρχουν διάφοροι λόγοι που συμβάλλουν στον χαρακτηρισμό της τουριστικής βιομηχανίας ως εύθραυστη, παρά το διεθνή της χαρακτήρα. Τέτοιοι λόγοι είναι η ύπαρξη μεγάλου αριθμού μικρών επιχειρήσεων, ότι το τουριστικό προϊόν ενέχει το στοιχείο της τάσης και της φθαρτότητας, ότι η ζήτηση δεν είναι δυνατό να προβλεφθεί, η εποχικότητα κ.α. (WTOBC,1998).
- Η τουριστική βιομηχανία χαρακτηρίζεται πλέον από την κάθετη ενοποίηση του κλάδου, λόγω του ότι τα τελευταία χρόνια έχουν πραγματοποιηθεί πολλές συγχωνεύσεις και εξαγορές μεταξύ τουριστικών επιχειρήσεων. Αυτή η ενοποίηση δίνει πολλές φορές τη δυνατότητα προσφοράς ενός ενιαίου πακέτου τουριστικών υπηρεσιών από έναν και μόνο προμηθευτή, επιτρέποντας την αξιοποίηση των οικονομιών κλίμακας και επομένως στη μείωση του κόστους του τουριστικού προϊόντος. Ωστόσο, μέσω αυτών των αλλαγών ιδιοκτησίας η αγορά συγκεντρώνεται σε μικρό αριθμό επιχειρήσεων.

- Η συνεχής εισαγωγή νέων τεχνολογιών και η αναβάθμιση των συστημάτων και λογισμικών στην προσφορά των τουριστικών υπηρεσιών. Το παραπάνω έχει ως αποτέλεσμα την βελτίωση της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων και στην καλύτερη διοικητική οργάνωση τους, ενώ παράλληλα μειώνεται και το κόστος παραγωγής και προσφοράς του τουριστικού προϊόντος.

3.2 Ανάλυση Αγοράς

3.2.1 Η Παγκόσμια Τουριστική Βιομηχανία

Ο τουρισμός αποτελεί σημείο κλειδί για την οικονομική ανάπτυξη, την ευημερία και την ευεξία μιας κοινωνίας. Η συνεχής άνθιση νέων τουριστικών προορισμών παγκοσμίως, καθώς και τα τεράστια κεφάλαια που επενδύονται τα τελευταία χρόνια στον τουρισμό, έχουν αναδείξει τον συγκεκριμένο κλάδο σε οδηγό κοινωνικής και οικονομικής εξέλιξης, μέσω τη δημιουργίας θέσεων εργασίας και επιχειρήσεων, την είσπραξη εσόδων και την ανάπτυξη υποδομών.

Τις έξι τελευταίες δεκαετίες ο τουρισμός συνεχίζει να επεκτείνεται και να διαφοροποιείται, κάτι που έχει οδηγήσει στον ευρέως αποδεκτό χαρακτηρισμό του ως έναν από τους μεγαλύτερους και ταχέως αναπτυσσόμενους οικονομικούς κλάδους στον κόσμο. Επίσης, πολλοί νέοι προορισμοί έχουν αναδυθεί για να καλύψουν την καταναλωτική ζήτηση σε συνδυασμό με τους παραδοσιακά αγαπημένους προορισμούς της Ευρώπης και της Νοτίου Αμερικής.

Οι ιθύνοντες του τουρισμού έχουν κάθε λόγο να καυχούνται για την διαχρονικά αδιάκοπη ανάπτυξη του τουρισμού, αν εξαιρεθούν ορισμένες περιστασιακές πτώσεις στους αριθμούς, επιδεικνύοντας τη δύναμη και την ανθεκτικότητα του κλάδου. Οι διεθνείς αφίξεις έχουν αυξηθεί από 25 εκατομμύρια παγκοσμίως το 1950 σε 278 εκατομμύρια το 1980, 674 εκατομμύρια το 2000 και 1,235 εκατομμύρια το 2016. Παρομοίως, οι διεθνείς τουριστικές εισπράξεις των τουριστικών προορισμών παγκοσμίως έχουν εκτιναχθεί από τα €2 δισεκατομμύρια το 1950 σε €87 δισεκατομμύρια το 1980, €417 δισεκατομμύρια το 2000 και €1,026 δισεκατομμύρια το 2016.

Εικόνα 3.2: Παγκόσμιος Τουρισμός



Ο τουρισμός αποτελεί μείζονος σημασίας κατηγορία του διεθνούς εμπορίου υπηρεσιών, παράγοντας €182 δισεκατομμύρια επιπλέον εισπράξεις από τις εξαγωγές επιβατικών μεταφορικών υπηρεσιών, φέρνοντας την συνολική αξία των τουριστικών εισπράξεων στα €3 δισεκατομμύρια ημερησίως. Ο παγκόσμιος τουρισμός αντιπροσωπεύει το 7% του παγκόσμιου Α.Ε.Π. αγαθών και υπηρεσιών, αφού αυξήθηκε κατά μια ποσοστιαία μονάδα από την προηγούμενη χρονιά. Άλλο ένα αξιοσημείωτο γεγονός είναι ότι ο τουρισμός έχει αναπτυχθεί ταχύτερη από ότι το παγκόσμιο εμπόριο τα τελευταία πέντε χρόνια.

Ως προϊόν εξαγωγών, ο τουρισμός κατατάσσεται τρίτος μετά την κατηγορία των χημικών και καυσίμων και μπροστά από τα προϊόντα αυτοκίνησης και φαγητού. Σε πολλές αναπτυγμένες χώρες ο τουρισμός είναι η κύρια εξαγωγική κατηγορία.

Εικόνα 3.3: Ο Τουρισμός με μια



Ματιά

Οι διεθνείς αφίξεις το 2016 αυξήθηκαν κατά 3,9% φθάνοντας συνολικά τους 1,235 εκατομμύρια επισκέπτες παγκοσμίως, μια αύξηση 46 εκατομμυρίων σε σύγκριση με την προηγούμενη χρονιά. Αυτή υπήρξε η έβδομη διαδοχική χρονιά ανάπτυξης πάνω από τον μέσο όρο στον παγκόσμιο τουρισμό μετά την οικονομική κρίση του 2009, η οποία υπήρξε η μοναδική χρονιά κατά την οποία διακόπηκε η σταθερή αύξηση των τουριστικών στατιστικών.

Η παγκόσμια τουριστική ζήτηση ακολούθησε την ανοδική τάση των προηγούμενων ετών, με κάποιους προορισμούς ωστόσο να έρχονται αντιμέτωποι με περιστατικά τρομοκρατίας και με μειωμένους ρυθμούς ανάπτυξης. Οι τουριστικές ροές ανακατευθυνθήκαν σε ορισμένο βαθμό, κυρίως λόγω της τεχνολογικής ανάπτυξης των μέσων μεταφοράς, των μειωμένων ναύλων και της βελτιωμένης συνδεσιμότητας των περιοχών.

Πίνακας 3.1: Διεθνείς Αφίξεις

Κατάταξη	Χώρα	(εκατομμύρια)		(%)
		2015	2016	Μεταβολή
1	Γαλλία	84,5	82,6	0,9
2	Ηνωμένες Πολιτείες	77,5	75,6	3,3
3	Ισπανία	68,5	75,6	5,5
4	Κίνα	56,9	59,3	2,3
5	Ιταλία	50,7	52,4	4,4
6	Ηνωμένο Βασίλειο	34,4	35,8	5,6
7	Γερμανία	35,0	35,6	6,0
8	Μεξικό	32,1	35,0	9,4
9	Ταϊλάνδη	29,9	32,6	20,6
10	Τουρκία	39,5	..	-0,8

Η Ασία και Ωκεανία παρουσίασαν την μεγαλύτερη αύξηση στις διεθνείς αφίξεις (+9%) το τελευταίο έτος, ενώ ακολούθησαν η Αφρική (+8%) και η Αμερική (+3%). Η Ευρώπη που αποτελεί την ήπειρο με την μεγαλύτερη επισκεψιμότητα παρουσίασε ανάμεικτα αποτελέσματα, παρουσιάζοντας ωστόσο και εκείνη μια μικρή αύξηση (+2%). Η Μέση Ανατολή παρουσίασε την μοναδική μείωση (-4%) κυρίως λόγω των περιστατικών βίας, πολέμου και τρομοκρατίας.

Οι παγκόσμιες τουριστικές εισπράξεις αυξήθηκαν κατά +2,6% σε πραγματικούς όρους, με τις συνολικές εισπράξεις των προορισμών να εκτιμώνται σε €1,025 δισεκατομμύρια για το έτος 2016.

Η Γαλλία, οι Ηνωμένες Πολιτείες, η Ισπανία και η Κίνα συνέχισαν να κατακτούν την κορυφή στις διεθνείς αφίξεις για το έτος 2016. Σε εισπράξεις, οι Ηνωμένες Πολιτείες και η Ισπανία παρέμειναν στην κορυφή, ακολουθούμενες σε σειρά κατάταξης από την Ταϊλάνδη, την Κίνα,

την Γαλλία και την Ιταλία. Ακόμα, η Κίνα, οι Ηνωμένες Πολιτείες και η Γερμανία συνέχισαν και αυτή την χρονιά να αποτελούν τους ηγέτες του εξερχόμενου τουρισμού.

Πίνακας 3.2: Διεθνείς Εισπράξεις

Κατάταξη	Χώρα	(εκατομμύρια)		(%)
		2015	2016	Μεταβολή
1	Ηνωμένες Πολιτείες	205,4	205,9	7,0
2	Ισπανία	56,5	60,3	-13,3
3	Ταϊλάνδη	44,9	49,9	16,9
4	Κίνα	45,0	44,4	2,1
5	Γαλλία	44,9	42,5	-22,9
6	Ιταλία	39,4	40,2	-13,3
7	Ηνωμένο Βασίλειο	45,5	39,6	-2,3
8	Γερμανία	36,9	37,4	-14,8
9	Χονγκ Κονγκ	36,2	32,9	-5,8
10	Αυστραλία	28,9	32,4	-8,2

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού, οι διεθνείς τουριστικές αφίξεις αναμένεται να αυξηθούν κατά +3,3% ανά έτος για την επόμενη εικοσαετία, φθάνοντας τα 1,8 δισεκατομμύρια το 2030. Αξιοσημείωτο είναι ότι το μερίδιο αγοράς των αναπτυσσόμενων χωρών αυξήθηκε από 30% το 1980 σε 45% το 2016, ενώ εκτιμάται ότι θα φτάσει το 57% το έτος 2030, ποσοστό το οποίο αντιστοιχεί σε 1 δισεκατομμύρια τουριστικές αφίξεις.

Το 2016 παραπάνω από τους μισούς τουρίστες ταξίδεψαν στον προορισμό τους με αεροπλάνο (55%), ενώ οι υπόλοιποι ταξίδεψαν οδικώς (39%), δια θαλάσσης (4%) και σιδηροδρομικώς (2%). Οι διακοπές και η αναψυχή αποτελούν τους κύριους λόγους ταξιδιού για τους τουρίστες (53%), ενώ περίπου 13% των τουριστών ταξίδεψαν για επαγγελματικούς λόγους. Το 27% ταξίδεψε για να επισκεφτεί φίλους και συγγενείς, για θρησκευτικούς λόγους, για λόγους υγείας κ.λπ., ενώ το 7% δε διευκρίνισε την αιτία του ταξιδιού.

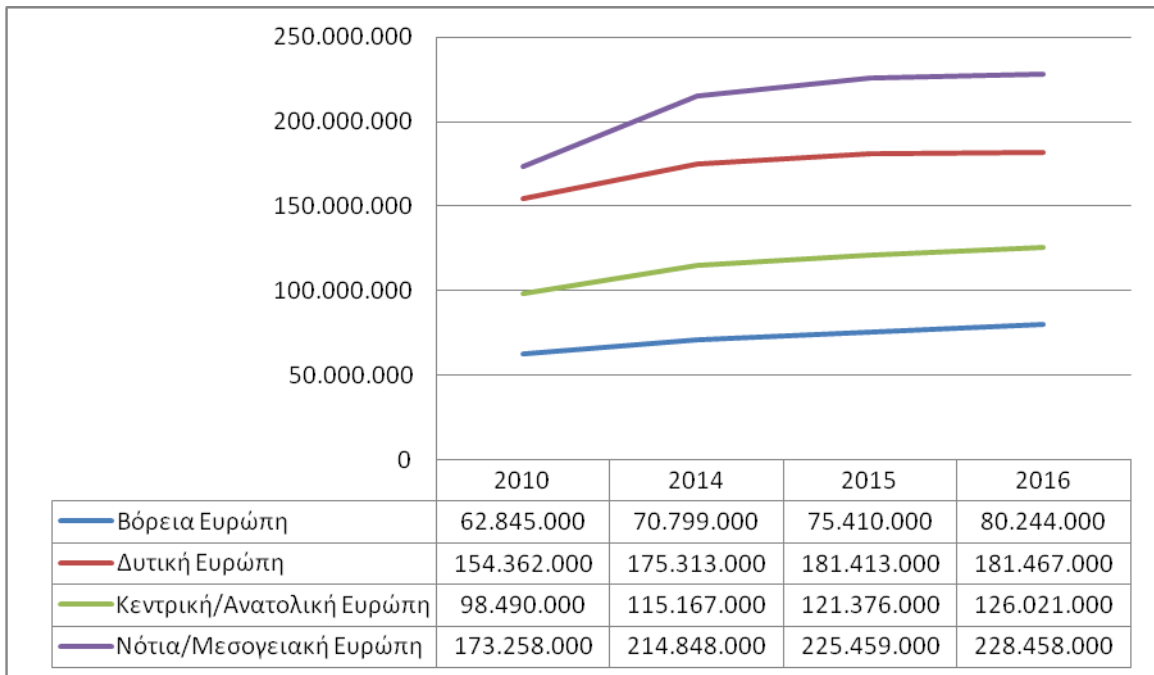
3.2.2 Ο Ευρωπαϊκός Τουρισμός

Η Ευρώπη καλωσόρισε 616 εκατομμύρια τουρίστες το 2016 (αύξηση 13 εκατομμυρίων) που ισοδυναμούν στο μισό του συνόλου των διεθνών αφίξεων. Αυτό αντιστοιχεί σε +2% αύξηση που αντανακλά ανάμικτα αποτελέσματα με αυξομειώσεις ανάλογα τον προορισμό, καθώς οι αρχές μερικών ανέφεραν εξαιρετικές επιδόσεις ενώ κάποιων άλλων λιγότερα καλά αποτέλεσμα κυρίως για λόγους ασφάλειας. Οι τουριστικές εισπράξεις στην Ευρώπη αυξήθηκαν κατά +1% σε πραγματικούς όρους (€404 εκατομμύρια), ποσό το οποίο αντιστοιχεί στο 37% των συνολικών εισπράξεων παγκοσμίως.

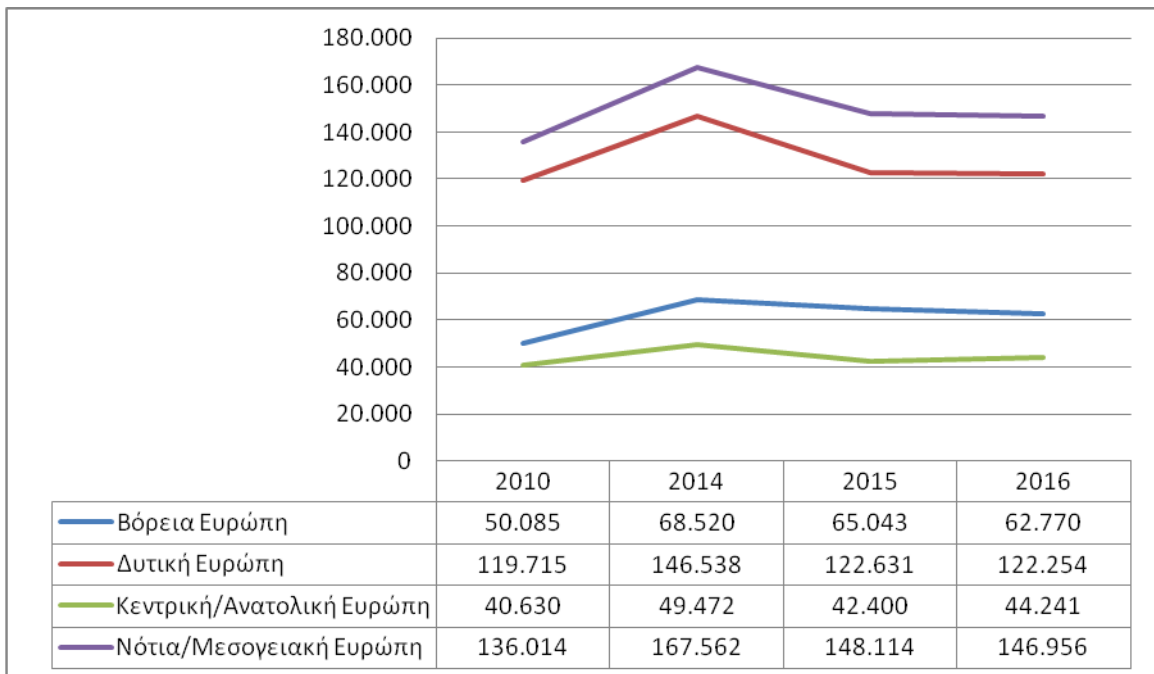
Η Βόρεια Ευρώπη αποτέλεσε τον ηγέτη της ανάπτυξης (+6%). Συγκεκριμένα η Ισλανδία σημείωσε αύξηση +39%, η Νορβηγία +12%, η Ιρλανδία +11% και η Σουηδία +8%, ενώ όλες σημείωσαν αύξηση περισσότερη του μέσου όρου. Στο Ηνωμένο Βασίλειο που αποτελεί τον μεγαλύτερο προορισμό της Βόρειας Ευρώπης καταγράφηκε μια συγκριτικά μέτρια ανάπτυξη παρά την υποτίμηση της βρετανικής λίρας.

Στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη, οι αφίξεις αυξήθηκαν κατά +4% το 2016. Πολλοί προορισμοί απόλαυσαν ισχυρά αποτελέσματα, όπως η Γεωργία (+19%), η Σλοβακία (+17%), η Ρουμανία (+11%) και η Λιθουανία (+11%). Αντιθέτως, ισχυρό πλήγμα ήταν για την Ρωσία, η οποία αποτελεί κύριο προορισμό της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης, η μείωση της τάξης του -9% που έριξε και τον γενικό μέσο όρο της περιοχής.

Διάγραμμα 3.1: Διεθνείς Αφίξεις



Διάγραμμα 3.2: Διεθνείς Εισπράξεις(εκατ. €)



Η αύξηση στη Νότιο και Μεσογειακή Ευρώπη (+1%) ήταν μικρή, παρά τα πολύ καλά αποτελέσματα στις περισσότερες χώρες. Η Πορτογαλία (+13%) σημείωσε την μεγαλύτερη αύξηση, ακολουθούμενη από τον ηγέτη της περιοχής Ισπανία (+10%) και την Κροατία (+9%). Οι βαλκανικοί προορισμοί απόλαυσαν εξίσου αξιόλογες αυξήσεις με την Σερβία να σημειώνει αύξηση +13% και να ακολουθούν η Σλοβενία (+12%) και η Αλβανία (+8%), ενώ οι νησιωτικοί προορισμοί όπως η Κύπρος (+20%) και η Μάλτα (+10%) σημείωσαν επίσης καλά αποτελέσματα. Τέλος στην Ελλάδα καταγράφηκε αύξηση +5% και στην Ιταλία +3%. Ο μέσος όρος της συγκεκριμένης περιοχής της Ευρώπης έπεσε από τη δραματική μείωση στις αφίξεις της Ευρωπαϊκής Τουρκίας που αντιμετώπισε τεράστια προβλήματα από τις τρομοκρατικές επιθέσεις.

Τα ποσοστά στην Δυτική Ευρώπη ήταν επίσης ανάμικτα το 2016, αφού και εκεί υπήρξαν προορισμοί που αντιμετώπισαν ζητήματα ασφαλείας. Η Ολλανδία και η Αυστρία σημείωσαν αυξήσεις της τάξης του +5% στις αφίξεις τουριστών, ενώ η Γερμανία σημείωσε +2% αύξηση. Ωστόσο, η Γαλλία που αποτελεί διαχρονικά τον ηγέτη των τουριστικών αφίξεων σημείωσε μείωση -2%, ενώ η μείωση των αφίξεων του Βελγίου έφτασε το -10%.

3.2.3 Ο Εξερχόμενος Τουρισμός

Οι περισσότεροι τουρίστες επισκέπτονται προορισμούς εντός της περιοχής τους, ενώ παραδοσιακά οι πολίτες των αναπτυγμένων οικονομιών της Ευρώπης, της Αμερικής και της Ασίας αποτελούν τις βασικές αγορές του παγκόσμιου τουρισμού. Ακόμα όμως και στην περίπτωση των αναπτυσσόμενων χωρών της Ασίας, της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης, της Μέσης Ανατολής, της Αφρικής και της Λατινικής Αμερικής η δαπάνη για λόγους διακοπών έχει αυξηθεί αρκετά κυρίως λόγω των υψηλότερων επιπέδων διαθέσιμου εισοδήματος.

Οι πολίτες της Ευρώπης παραμένουν η μεγαλύτερη πηγή αγοράς του εξερχόμενου τουρισμού, παράγοντας σχεδόν το μισό των συνολικών τουριστικών αφίξεων (48%), ενώ ακολουθεί η Ασία (26%), η Αμερική (17%), η Μέση Ανατολή (3%) και η Αφρική (3%).

Πίνακας 3.3: Αφίξεις Ανά Ήπειρο Προέλευσης (εκατ.)

	1995	2000	2005	2010	2014	2015	2016	Μερίδιο
Ευρώπη	303,5	390,3	452,3	496,7	567,6	538,8	596,1	48,3
Ασία	86,3	114,1	152,8	206,0	272,0	293,6	316,5	25,6
Αμερική	108,1	130,6	136,5	155,6	188,6	200,2	209,9	17,0
Μέση Ανατολή	8,5	12,8	21,4	33,5	37,6	37,4	34,8	2,8
Αφρική	11,5	14,9	19,3	28,3	34,4	36,0	39,2	3,2

Η Κίνα συνεχίζει να αποτελεί τον παγκόσμιο ηγέτη του εξερχόμενου τουρισμού, σημειώνοντας δέκα διαδοχικά χρόνια διψήφιας αύξησης στην συνολική δαπάνη. Οι δαπάνες των κινέζων τουριστών αυξήθηκε κατά +12% το 2016 φθάνοντας τα €220 δισεκατομμύρια. Ο αριθμός των εξερχόμενων τουριστών αυξήθηκε κατά +6% φθάνοντας τους 135 εκατομμύρια για το ίδιο έτος.

Ακόμα, η τουριστική δαπάνη των τουριστών από τις Ηνωμένες Πολιτείες, του δεύτερου στην κατάταξη συνολικής δαπάνης κράτους, έφθασε τα €104 δισεκατομμύρια, σημειώνοντας αύξηση +8% σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά. Ακολουθούν με αξιόλογες αυξήσεις η Γερμανία (+3%), το Ηνωμένο Βασίλειο (+14%) και Η Γαλλία (+3%).

Πέρα από τις πρώτες πέντε θέσεις, σημειώθηκαν σημαντικές ανακατατάξεις στις υπόλοιπες που συμπληρώνουν την τελική δεκάδα. Συγκεκριμένα η Ρωσία έπεσε 5 θέσεις βγαίνοντας εκτός δεκάδας και ο Καναδάς ήταν η χώρα που πήρε τη θέση της, καθώς ανέβηκε στην έκτη με συνολική δαπάνη €24 εκατομμύρια. Η Κορέα (+5%), η Ιταλία (+2%), η Αυστραλία (+6%) και το Χονγκ Κονγκ (+3%) συμπληρώνουν την τελική δεκάδα συνολικής δαπάνης εξερχόμενου τουρισμού.

Άλλες αγορές που σημείωσαν διψήφια αύξηση στη συνολική δαπάνη ήταν η Ισπανία, η Ινδία, η Αργεντινή, το Κατάρ, η Ταϊλάνδη, το Ισραήλ, η Ιρλανδία, η Ουκρανία, το Βιετνάμ και η Αίγυπτος.

Πίνακας 3.4: Χώρες Υψηλής Συνολικής Τουριστικής Δαπάνης

Κατάταξη	Χώρα	(εκατομμύρια)		(%)
		2015	2016	Μεταβολή
1	Κίνα	249,8	261,1	11,4
2	Ηνωμένες Πολιτείες	114,7	123,6	8,6
3	Γερμανία	77,5	79,8	-0,6
4	Ηνωμένο Βασίλειο	63,3	63,6	8,8
5	Γαλλία	39,3	40,5	-3,5
6	Καναδάς	30,1	29,1	1,3
7	Κορέα	25,3	26,6	9,0
8	Ιταλία	24,4	25,0	1,4
9	Αυστραλία	23,8	24,9	6,1
10	Χονγκ Κονγκ	23,1	24,2	4,7

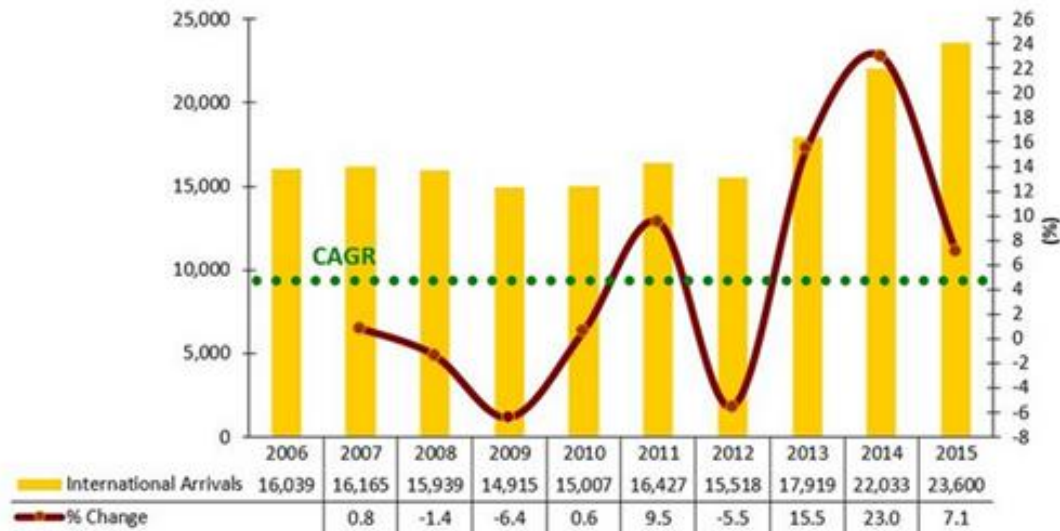
3.2.4 Η Ελληνική Τουριστική Βιομηχανία

Ο τουρισμός έχει αναδειχθεί πλέον στο πολυτιμότερο ίσως κεφάλαιο της ελληνικής οικονομίας. Ο σημαντικότερος τροφοδότης του κλάδου αποτελεί κυρίως ο εισερχόμενος τουρισμός και συγκεκριμένα οι ξένοι επισκέπτες που επισκέπτονται τη χώρα μας κατά τη διάρκεια των θερινών μηνών.

Οι κοινωνικές και οικονομικές διαταραχές είχαν ως αποτέλεσμα εμφανείς αυξομειώσεις στους αριθμούς των εισερχόμενων τουριστών για την περίοδο 2009-2013, πρώτα σημειώνοντας μια μείωση της τάξης του 6.4% λόγω της οικονομικής αβεβαιότητας του 2009 και έπειτα μια άλλη μείωση 5.5% λόγω πολιτικής αστάθειας. Ωστόσο, οι διεθνείς τουριστικές αφίξεις αυξήθηκαν από 16 εκατομμύρια το 2006 σε 23,6 εκατομμύρια το 2015, ενώ με βάση τα πρόσφατα

διαθέσιμα στοιχεία, τη χρονιά που πέρασε αφίχθησαν στην Ελλάδα 24,8 εκατομμύρια επισκέπτες με μέση κατά κεφαλήν δαπάνη τα €514,3.

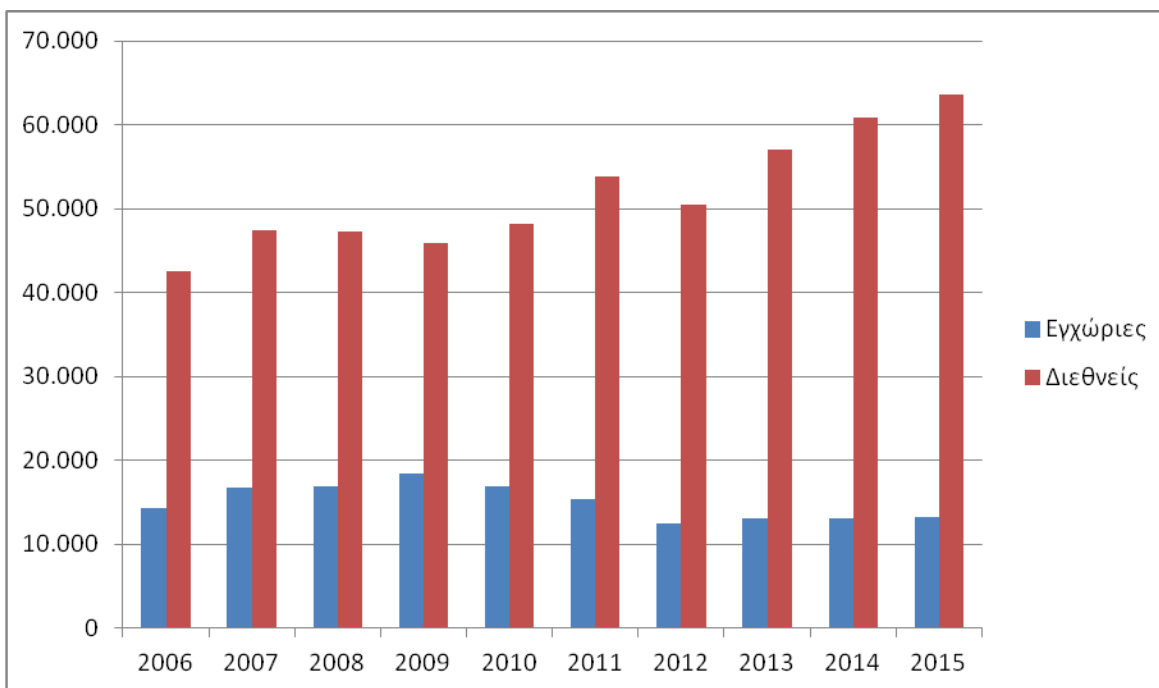
Διάγραμμα 3.3: Διεθνείς Αφίξεις στην Ελλάδα(ΕΛΣΤΑΤ)



Οι αφίξεις πραγματοποιούνται μέσω δύο κύριων αερολιμένων σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη ενώ περιοχές που αποτελούν πόλο έλξης λόγω των ακτών τους και όχι μόνο συγκεντρώνουν τα περισσότερα πλήθη (Κρήτη, Ρόδος, Κως, Κέρκυρα, Κυκλάδες και Χαλκιδική). Συγκεκριμένα, το αεροπλάνο αποτελεί το κύριο μεταφορικό μέσο των τουριστών (66%), ενώ ακολουθεί το αυτοκίνητο (31%) και το πλοίο (3%). Οι τουρίστες ταξιδεύουν κυρίως άμεση και αεροπορικά στο προορισμό τους ή περνάν πρώτα 1-2 νύχτες στην Αθήνα.

Σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία της Παγκόσμιας Επιτροπής Τουρισμού, η άμεση συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ ήταν της τάξης των €13,3 εκατ. (7,6% επί του συνολικού ΑΕΠ) για το έτος 2015, προβλέπεται να αυξηθεί με μέσο ετήσιο ρυθμό 4% για τη δεκαετία 2016-2026 και να φτάσει τα €19,5 εκατ. (9,3% επί του συνολικού ΑΕΠ) το 2030. Η συνολική συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ έφτασε τα €32,5 εκατ. (18.5% επί του συνολικού ΑΕΠ) για το 2015, ενώ προβλέπεται ότι θα φτάσει με αντίστοιχο ρυθμό αύξησης τα €46,7. εκατ (22.4% επί του συνολικού ΑΕΠ).

Διάγραμμα 3.4: Εγχώριες και Διεθνείς Διανυκτερεύσεις



Ωστόσο, από την οπτική πλευρά των εσόδων τα αποτελέσματα ήταν αρνητικά, διότι η μέση κατά κεφαλήν δαπάνη εμφάνισε μείωση -11,3% την προηγούμενη χρονιά που οφείλεται κατά κύριο λόγο και στην αντίστοιχη μείωση της μέσης διαρκείας παραμονής των τουριστών (-2,1%). Γενικότερα στην τουριστική αγορά υπήρξε μια μείωση των παραπάνω συντελεστών, μικρότερου ωστόσο μεγέθους.

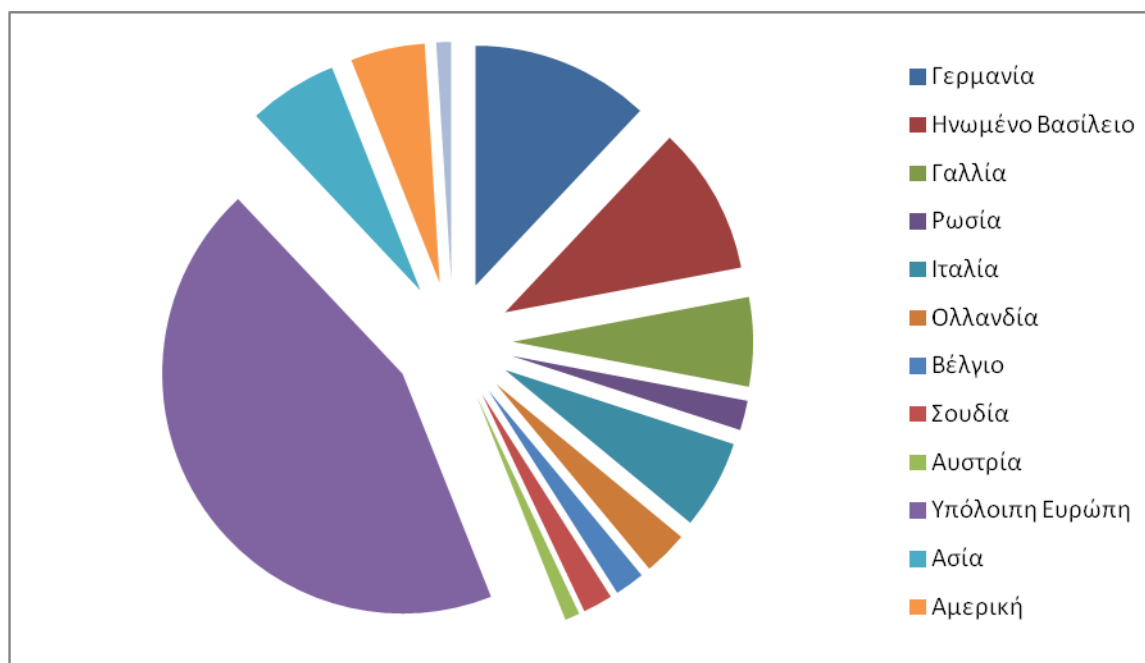
Το 2015 η τουριστική βιομηχανία απασχόλησε άμεσα 401 χιλ. ανθρώπους (11.3% επί του σύνολο της εργασίας), ενώ προβλέπεται αύξηση σε 529 χιλ. ανθρώπους (13.5% επί το σύνολο της εργασίας) με μέση ετήσια μεταβολή 2.7%. Επίσης, κατά την ίδια χρονιά, η συνολική συνεισφορά του τουρισμού στην απασχόληση, περιλαμβάνοντας δηλαδή εργασίες που ωφελούνται εμμέσως από τον τουρισμό, έφτασε το 23.1% της συνολικής εργασίας και τους 822 χιλ. εργαζόμενους, ενώ προβλέπεται αύξηση σε 1.09 εκατ. ανθρώπους το 2026 (28% επί του συνόλου της εργασίας).

Σύμφωνα με τον Τουριστικό Στρατηγικό Σχεδιασμό για το 2021 του ΣΕΤΕ (2013), περίπου €3.3 εκατ. θα επενδυθούν στον τουρισμό από τον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα για κάθε ένα από τα

επόμενα έξι χρόνια, με στόχο τη συγκέντρωση 24 εκατ. αφίξεων κάθε έτος, αυξάνοντας την ίδια στιγμή την κατά κεφαλή δαπάνη σε περίπου €800. Η εκπλήρωση αυτού του στόχου θα αποφέρει €50 εκατ. έσοδα σε σύγκριση με τα €32 του 2012. Ήλιος και θάλασσα, CityBreak, Πολιτιστικός και Ναυτικός τουρισμός και τουρισμός Υγείας είναι τα είδη τουρισμού που αντιπροσωπεύουν την Ελλάδα.

Από το 2008, σχεδόν όλες οι χώρες της Δυτικής Ευρώπης βίωσαν περίοδο οικονομικής κρίσης, συμπεριλαμβάνοντας τις χώρες που αποτελούν κύριες πηγές τουριστών για την Ελλάδα. Εκτός από το γεγονός ότι οι οικονομίες κύριων αγορών (Γερμανία, Ηνωμένο Βασίλειο, Γαλλία και Ιταλία) χειροτέρευσαν, ο τουρισμός από αυτές τις χώρες εξαρτάται ακόμα σε μεγάλο βαθμό από τους touroperators. Ωστόσο, νέες και ελπιδοφόρες αγορές προέκυψαν από την Ρωσία, Ουκρανία, Σερβία και Πολωνία.

Διάγραμμα 3.5: Κύριες Αγορές



Η Ευρώπη είναι με διαφορά η κυρίαρχη αγορά, ενώ ακολουθεί το Ηνωμένο Βασίλειο και η Γερμανία για ένα συνολικό 22% επί των συνολικών τουριστικών αφίξεων και ακολουθούν Γαλλία, Ιταλία και Ολλανδία με συνολικό ποσοστό 15%. Οι αφίξεις από την Ασία (κυρίως τουρίστες με προέλευση από την Κίνα), σημείωσαν το υψηλότερο ποσοστό CAGR, όμως

αντιπροσωπεύουν ακόμα ένα μέτριο ποσοστό επί του συνόλου. Σημαντικό ωστόσο είναι ότι σύμφωνα με έρευνες, κατά την διάρκεια της περιόδου 2010-2015 η Ελλάδα σημείωσε το μεγαλύτερο ποσοστό αύξησης αφίξεων για την κινέζικη αγορά σε σύγκριση με οποιοδήποτε άλλο προορισμό, ενώ μόνο για το έτος 2015 οι ταξιδιωτικές βίζες για τους κινέζους πολίτες έφτασαν σε αριθμό τις 80,853.

Μια ακόμα υποσχόμενη αγορά είναι εκείνη των Ηνωμένων Πολιτειών, καθώς οι καλοκαιρινές κρατήσεις για την Ελλάδα αυξήθηκαν κατά 42.7% το πρώτο εξάμηνο του 2016, ενώ οι αφίξεις και τα έσοδα για την ίδια περίοδο αυξήθηκαν 28.9% και 28.6% αντιστοίχως. Επίσης, οι αμερικάνοι τουρίστες έχουν πολύ υψηλό δείκτη μέσης κατανάλωσης και ο αριθμός τους αναμένεται να ξεπεράσει το ρεκόρ των 750 χιλιάδων τουριστών που σημειώθηκε το 2015.

Από την άλλη πλευρά, η εγχώρια τουριστική δαπάνη για τα ταξίδια έχει μειωθεί κατά 6,4% τα τελευταία δύο χρόνια, καθώς για το 2015 υπολογίστηκε στα €1,264 εκατομμύρια. Ωστόσο, αξίζει να αναφερθεί ότι κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης, ο εγχώριος τουρισμός έχει απολέσει το περίπου 67% της ετήσιας συνολικής δαπάνης. Συγκεκριμένα, για το έτος 2008 η αντίστοιχη δαπάνη ήταν €3,868 εκατομμύρια.

Σε απογραφή του έτους 2015, βρέθηκαν να λειτουργούν νόμιμα 9,757 ξενοδοχειακές μονάδες, η πλειοψηφία των οποίων αφορούσε καταλύματα 1 και 2 αστέρων, με 406,200 κλίνες, οι οποίες αντιθέτως με τα καταλύματα ήταν περισσότερες στα ξενοδοχεία 4 και 5 αστέρων. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι παρά τις δύσκολες συνθήκες που επικράτησαν στη χώρα την πενταετία που μας πέρασε, οι επενδύσεις σε πεντάστερα καταλύματα αυξήθηκαν, καθώς δημιουργήθηκαν 107 ξενοδοχεία με 12,197 δωμάτια συνολικά.

Πίνακας 3.5: Ξενοδοχειακή Προσφορά Ελλάδας

	2000		2015		Μερίδιο	
	Ξενοδοχεία	Δωμάτια	Ξενοδοχεία	Δωμάτια	Ξενοδοχεία	Δωμάτια
5*	83	18,686	419	63,297	4%	16%
4*	792	78,816	1,340	102,690	14%	25%
3*	1,499	76,207	2,436	96,308	25%	24%
2*	4,027	111,501	4,110	116,015	42%	29%
1*	1,672	27,783	1,452	27,890	15%	7%
Σύνολο	8,073	312,993	9,757	406,200	100%	100%

Η πλειοψηφία των ξενοδοχείων είναι ανεξάρτητης ή οικογενειακής ιδιοκτησίας με έλλειψη διεθνών brands, τα οποία αντιπροσωπεύουν το 24% των συνολικών δωματίων και μόλις το 6% των συνολικών ξενοδοχείων. Κατά την περίοδο 2005-2013, υπήρξε μια αξιοσημείωτη αύξηση στα branded ξενοδοχεία, καθώς αύξησαν την δυναμικότητα τους περίπου κατά 55 χιλ. δωμάτια σε 538 ξενοδοχεία.

Αυτή τη στιγμή, υπάρχουν πολλά ακόμη τουριστικά projects υπό επεξεργασία, διάφορων μεγεθών και σε διαφορετικές φάσεις ανάπτυξης, τα οποία αντανακλούν το αυξημένο ενδιαφέρον των ντόπιων και διεθνών επενδυτών στην ελληνική τουριστική βιομηχανία, κάτι που θα αναμένεται φυσικά να παίξει μεγάλο ρόλο στο ΑΕΠ της χώρας.

3.2.5 Η Περιφέρεια Αττικής



Η Περιφέρεια Αττικής αποτελεί μια από τις 13 περιφέρειες της Ελλάδας. Συγκεκριμένα, βρίσκεται στο κεντρικό τμήμα της χώρας ενώ τοποθετείται γεωγραφικά στο νοτιοανατολικό τμήμα της Στερεάς Ελλάδας. Έδρα της είναι η Αθήνα, η οποία είναι και η πρωτεύουσα της Ελλάδας. Η Περιφέρεια διακρίνεται σε δύο υπο-περιφέρειες, η μια εκ των οποίων περιλαμβάνει το Κέντρο της Αθήνας, τα Βόρεια, Νότια και

Δυτικά προάστια και τέλος τον Πειραιά. Όλες οι παραπάνω περιοχές συνιστούν το 11,2% της συνολικής έκτασης της Αττικής, ωστόσο αποτελούν το βασικό κομμάτι του ευρύτερου χώρου της Περιφέρειας. Το υπόλοιπο 88,8% ανήκει στις Περιφερειακές ενότητες της Δυτικής και Ανατολικής Αττικής και την ενότητα των Νήσων (Αργοσαρωνικός, Κύθηρα κ.λπ.).

Η Αττική διακρίνεται από τα κύρια στοιχεία του ιδιαίτερου ανάγλυφου της, όπως τα βουνά (Πεντέλη, Υμητός, Πάρνηθα), τα ποτάμια (Ασωπός, Ιλισός, Κηφισός), οι λίμνες (τεχνητή λίμνη Μαραθώνα), ενώ τη γενικότερη μορφολογική της εικόνα συμπληρώνουν οι λόφοι, οι κοιλάδες, οι πεδιάδες, οι υγρότοποι και βέβαια οι πολυσχιδείς ακτές. Το έδαφος της Αττικής χαρακτηρίζεται κατά κύριο λόγο ημιορεινό (περίπου 60%). Η παραπάνω ποικιλομορφία του ανάγλυφου της, καθώς και η γεωγραφική της θέση που ευνοεί την επικράτηση καλών κλιματολογικών συνθηκών, έχει ως αποτέλεσμα την ύπαρξη πλούσιας χλωρίδας σε περιοχές σπάνιας φυσικής ομορφιάς και οικολογικής σημασίας (π.χ. Εθνικό πάρκο Σχοινιά-Μαραθώνα, Ορεινός Όγκος Πάρνηθας, Όρος Υμητός).

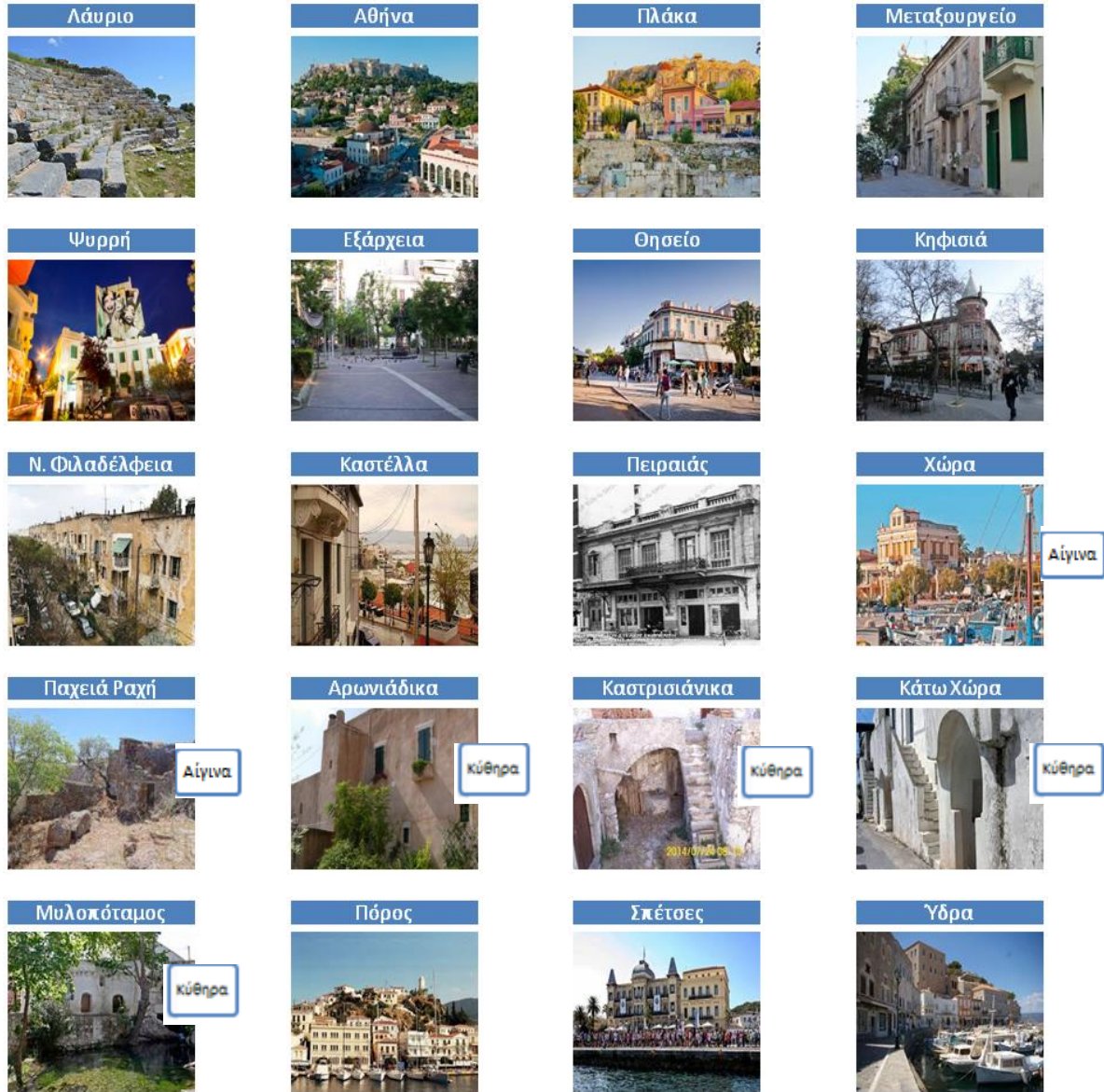
Η Περιφέρεια συγκεντρώνει έναν πολύ μεγάλο αριθμό ιστορικών και λατρευτικών χώρων εντός της επικράτειας της, οι οποίοι αποτελούν διαχρονικά πόλο έλξης χιλιάδων τουριστών τόσο από το εξωτερικό όσο και από το εσωτερικό. Ο σημαντικότερος αρχαίος λατρευτικός ναός που βρίσκεται στην Αττική είναι αυτός της Ακρόπολης, ο οποίος οικοδομήθηκε μετά την αποχώρηση των Περσών το 479 π.Χ., ενώ άλλοι σπουδαίοι ναοί της αρχαιότητας που βρίσκονται εντός της περιφέρειας είναι ο ναός του Ποσειδώνα στο Σούνιο και η ευρύτερη περιοχή της Αρχαίας Ελευσίνας. Ακόμα, στην περιοχή της ανατολικής Αττικής βρίσκονται άλλοι τρεις σημαντικοί ναοί και συγκεκριμένα η Βραυρώνα στην Ραφήνα, ο Ραμνούντας στον Μαραθώνα και το μαντείο Αμφιαράειο στα σύνορα με την Βοιωτία.

Επίσης, με ευθύνη του Υπουργείου Περιβάλλοντος και Ενέργειας, περίπου 830 οικισμοί εντός της περιφέρειας έχουν χαρακτηριστεί ως παραδοσιακοί, δηλαδή έχουν διατηρήσει αναλλοίωτη την εικόνα που είχαν στον παρελθόν καθώς και τον τοπικό τους χαρακτήρα και για αυτό το λόγο προστατεύονται.

Στην Αθήνα, τον Πειραιά και τα προάστια τους, αλλά και στα γύρω περίχωρα λειτουργούν πολλά σημαντικά και αναγνωρισμένης φήμης μουσεία. Η επισκεψιμότητα τόσο αυτών όσο και

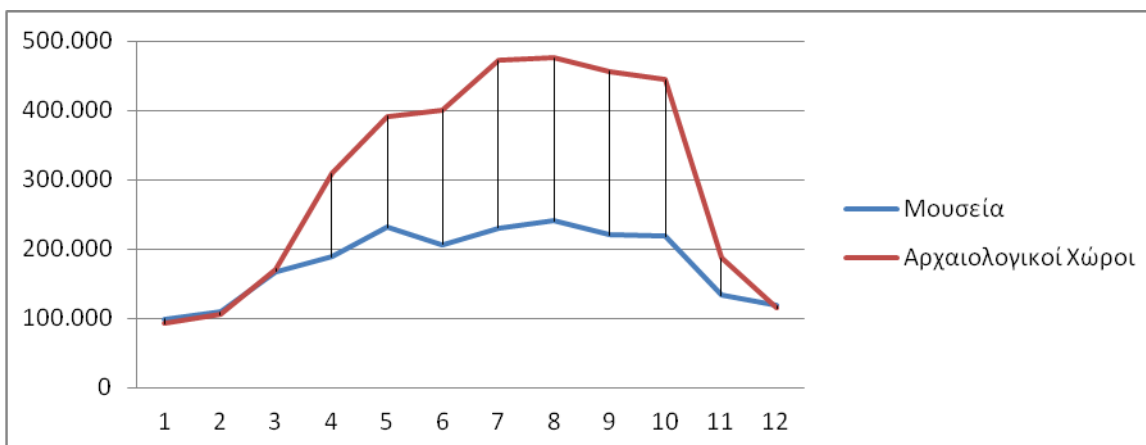
των αρχαιολογικών χώρων της Αττικής κατέχουν την πρώτη θέση σε σύγκριση με τις υπόλοιπες Περιφέρειες της Ελλάδας.

Εικόνα 3.3: Παραδοσιακοί Οικισμοί



Παρά το γεγονός ότι ο πολιτιστικός τουρισμός ενδείκνυται για δράσεις που αφορούν στη μείωση της εποχικότητας, ο ρυθμός των επισκέψεων σε μνημεία και μουσεία εντός της Αττικής παρουσιάζεται εντονότερος από τον Απρίλιο έως και τον Οκτώβριο.

Διάγραμμα 3.6: Εποχικότητα Επισκεψιμότητας Μουσείων και Αρχαιολογικών Χώρων



Πίνακας 3.6: Κύρια Μουσεία και Αρχαιολογικοί Χώροι Αττικής

Μουσεία	Αρχαιολογικοί Χώροι
Νέο Μουσείο Ακρόπολης	Ακρόπολη
Εθνική Πινακοθήκη	Αρχαία Αγορά
Θεατρικό Μουσείο	Παναθηναϊκό Στάδιο
Μουσείο Αρχαίας Αγοράς	Πύλη του Αδριανού
Μουσείο Μπενάκη	Μνημείο Λυσικράτη
Νομισματικό Μουσείο	Μνημείο Φιλοπάππου
Μουσείο Φυσικής Ιστορίας Γουλανδρή	Ναός Ολυπίου Διός
Δημοτική Βιβλιοθήκη	Ναός Αθηνάς
Βυζαντινό Μουσείο	Ηρώδειο
Σιδηροδρομικό Μουσείο	Σπήλαιο Ευριπίδη
Μουσείο Ελευθερίου Βενιζέλου	Ακαδημία Πλάτωνος
Εθνικό Ιστορικό Μουσείο	Ιερό Απόλλωνα
Μουσείο Ιστορίας Ελληνικής Ενδυμασίας	Θέατρο Διονύσου

Η Πρωτεύουσα Αθήνα αποτελεί κέντρο διοικητικών και παρεχόμενων υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις και τους κατοίκους ολόκληρης της χώρας και, επομένως, αποτελεί ισχυρό

συγκοινωνιακό κόμβο διεθνούς επιρροής. Το οδικό δίκτυο της περιφέρειας συνιστάται από μεγάλους και ποιοτικούς δρόμους, ενώ οι κύριες οδικές αρτηρίες που τη συνδέουν με άλλες μεγάλες πόλεις είναι:

- Η Εθνική Οδός Αθηνών-Θεσσαλονίκης (Ε75).
- Η Αθηνών-Κορίνθου (Ε94), Κορίνθου-Πατρών (Ε65).
- Η Κορίνθου-Τριπόλεως-Καλαμάτας (Ε65).
- Η Πατρών-Πύργου-Ολυμπίας (Ε55).
- Η Θεσσαλονίκης-Καβάλας-Αλεξανδρουπόλεως (Ε90).

Επιπλέον, η νέα Αττική Οδός συνδέει την Αθήνα με την Ελευσίνα και το αεροδρόμιο Ελευθέριος Βενιζέλος, ενώ επίσης ο ίδιος δρόμος διέρχεται κυκλικά της Αθήνας και παρέχει 27 κόμβους εισόδου και εξόδου από την πρωτεύουσα. Άξιο αναφοράς είναι και το σιδηροδρομικό δίκτυο συνολικού μήκους γραμμής 726 χιλιομέτρων που ενώνει Πειραιά-Αθήνα-Πελοπόννησο. Τέλος η Πρωτεύουσα διαθέτει προαστιακό σιδηρόδρομο, τραμ και μετρό που παρέχουν πρόσβαση σε διάφορα σημεία εντός της πόλης. Συγκεκριμένα, μόνο το δίκτυο του μετρό αποτελείται από τρεις γραμμές με συνολικά 61 σταθμούς.

Παράλληλα, η Αττική διαθέτει τον Πειραιά που αποτελεί το σημαντικότερο λιμάνι της Ελλάδας και ο οποίος διαχειρίζεται, ειδικά τους καλοκαιρινούς μήνες, έναν πολύ μεγάλο όγκο επιβατικής και εμπορευματικής κίνησης, συνιστώντας κόμβο ανεφοδιασμού πρώτων υλών και εξυπηρέτησης των τουριστών όχι μόνο για την εγχώρια αγορά αλλά και για την διεθνή αγορά, αφού βρίσκεται στο γεωγραφικό σημείο που συνδέεται η Μεσόγειος με τη Βόρεια Ευρώπη. Ακόμα μια επικερδής δραστηριότητα του Λιμένος Πειραιώς αφορά στον ελλιμενισμό των κρουαζιερόπλοιων, η οποία παρουσιάζει και πολλαπλά οφέλη για την τοπική κοινωνία.

Το δεύτερο σημαντικότερο λιμάνι της Περιφέρειας είναι αυτό της Ραφήνας, το οποίο διαθέτει 13 προβλήτες για ΕΓ/ΟΓ πλοία και 2 προβλήτες για ταχύπλοα σκάφη και χερσαίους χώρους που επιτρέπουν τις ανθρώπινες δραστηριότητες και την προσφορά υπηρεσιών εστίασης και τουρισμού. Τα υπόλοιπα σημαντικά λιμάνια που συγκεντρώνει η Αττική είναι αυτό του Λαυρίου, της Αίγινας, του Πόρου, των Σπετσών, της Ύδρας, των Κυθήρων και των Αντικυθήρων.

Στην Αττική λειτουργεί ένα ακόμη αεροδρόμιο, αυτό των Κυθήρων (Κρατικός Αερολιμένας Κυθήρων), εκτός από το Ελευθέριος Βενιζέλος που αντικατέστησε πριν δύο περίπου δεκαετίες το Αεροδρόμιο Ελληνικού.

Η Περιφέρεια Αττικής αποτελεί τόπο συγκέντρωσης οργανισμών και ιδρυμάτων υγείας και πρόνοιας, ενώ φιλοξενεί και τον κύριο όγκο του ιατρικού προσωπικού. Ωστόσο, οι μεγάλες μονάδες που ιδρύθηκαν έπειτα από ιδιωτικές πρωτοβουλίες μοιάζουν σήμερα υποβαθμισμένες, κυρίως λόγω πίεσης των μεταναστευτικών κυμάτων και του αυξημένου συντελεστή γήρανσης του πληθυσμού. Υπάρχουν συνολικά 67 θεραπευτήρια εντός της Αττικής, ενώ η δυναμικότητα των νοσοκομείων ανέρχεται σε 15,297 κλίνες. Οι κυριότερες νοσοκομειακές υποδομές καταγράφονται στα Νοσοκομεία Αγίας Όλγας, Άγιος Σάββας, Σωτηρία, Παίδων, Γενικό Κρατικό, Ευαγγελισμός, Ιπποκράτειο, Λαϊκό, Ασκληπιείο Βούλας, Τζάνειο, ΚΑΤ, Σισμανόγλειο κ.α.

3.2.6 Τουριστικά Στοιχεία Περιφέρειας Αττικής

Η Περιφέρεια Αττικής αποτελεί βασικό προορισμό των εισερχόμενων και εγχώριων τουριστών καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, συνεισφέροντας έτσι σημαντικά στη μείωση του παράγοντα της εποχικότητας. Κύριος πόλος έλξης της Περιφέρειας αποτελεί η πληθώρα των αρχαιολογικών μνημείων τεράστιας πολιτιστικής και ιστορικής σημασίας που διαθέτει, καθώς και τα δεκάδες μουσεία που βρίσκονται εντός της εμβέλειάς της. Ακόμα, κύριο πλεονέκτημα της Περιφέρειας αποτελεί το ανεπτυγμένο μεταφορικό της δίκτυο που αναφέρθηκε παραπάνω, καθώς και η έντονη νυχτερινή ζωή και οι ποικιλία επιλογών ψυχαγωγίας.

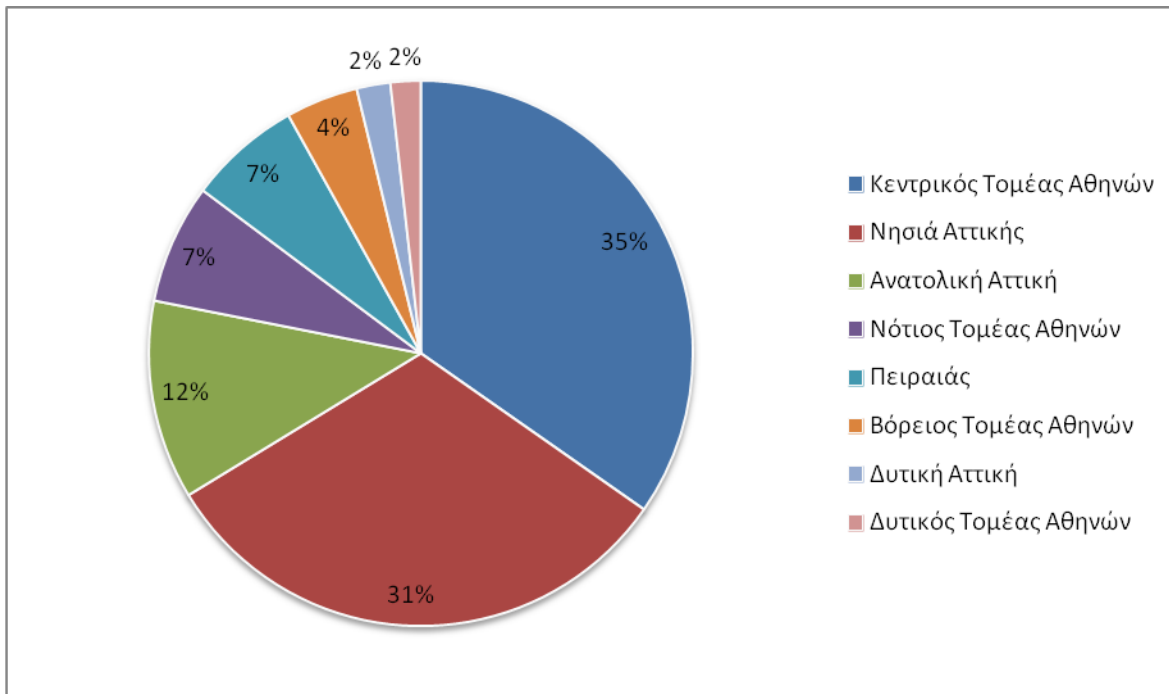
Σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία, η Αττική παρουσίαζε μειωμένο αριθμό αφίξεων και διανυκτερεύσεων έως και το 2012, κάτι που ευθύνεται κυρίως στον έντονο διεθνή ανταγωνισμό που ασκούταν από τις γειτονικές μεσογειακές χώρες της Ελλάδας, στην έλλειψη συγκεκριμένων τουριστικών υποδομών όπως συνεδριακοί και εκθεσιακοί χώροι, γήπεδα γκολφ, μαρίνες κ.λπ. καθώς και στην έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού για την επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου και την ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών τουρισμού.

Ωστόσο, τα τελευταία 2 χρόνια η κατάσταση φαίνεται να έχει αλλάξει και η τουριστική κίνηση της Αττικής μοιάζει να ανακάμπτει σημαντικά, δημιουργώντας ελπίδες και για περαιτέρω ανάπτυξη. Συγκεκριμένα, η συνολική απασχόληση στον ξενοδοχειακό κλάδο εντός της Περιφέρειας ξεπέρασε τα 10 χιλιάδες άτομα το τελευταίο έτος.

Στην Αττική συγκεντρώνεται το 6,6% του συνολικού ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας. Συγκεκριμένα, εντός της Περιφέρειας υπάρχουν 646 ξενοδοχειακές μονάδες με 58,163 κλίνες για το 2015, με τον Κεντρικό Τομέα Αθηνών να διαθέτει την πλειοψηφία (34,7%) με 224 μονάδες και 26,936 κλίνες. Ακολουθούν αναλυτικά:

- Νησιά Αττικής, 31,6% επί του συνολικού δυναμικού της Περιφέρειας, με 204 μονάδες και 8,305 κλίνες.
- Ανατολική Αττική, 11,8% επί του συνολικού δυναμικού της Περιφέρειας, με 76 μονάδες και 11,213 κλίνες.
- Νότιος Τομέας Αθηνών, 7,1% επί του συνολικού δυναμικού της Περιφέρειας, με 46 μονάδες και 4,665 κλίνες.
- Πειραιάς, 6,7% επί του συνολικού δυναμικού της Περιφέρειας, με 43 μονάδες και 3,030 κλίνες.
- Βόρειος Τομέας Αθηνών, 4,3% επί του συνολικού δυναμικού της Περιφέρειας, με 28 μονάδες και 2,026 κλίνες.
- Δυτική Αττική, 2% επί του συνολικού δυναμικού της Περιφέρειας, με 13 μονάδες και 1,296 κλίνες.
- Δυτικός Τομέας Αθηνών, 1,8% επί του συνολικού δυναμικού της Περιφέρειας, με 12 μονάδες και 692 κλίνες.

Διάγραμμα 3.7: Ξενοδοχειακές Μονάδες Αττικής



Πίνακας 3.6: Ξενοδοχειακή Προσφορά Αττικής

	2015	
	Ξενοδοχεία	Δωμάτια
5*	29	6,192
4*	98	7,907
3*	139	6,975
2*	267	8,124
1*	113	2,146
Σύνολο	646	31,344

Το σύνολο της ξενοδοχειακής προσφοράς της Περιφέρειας παρουσίασε μείωση την τελευταία πενταετία της τάξης του -7%, αφού έπεσε στις 646 μονάδες από 692 που ήταν το 2010. Γενικότερα στην Ελλάδα παρατηρείται μια μικρή πτώση το αριθμού των ξενοδοχειακών μονάδων και συγκεκριμένα κατά 0,36% για την τελευταία πενταετία. Αντίστοιχη είναι και η

μείωση του ποσοστού των κλινών για την Αττική (-6%), αντίθετη ωστόσο με το σύνολο της χώρας που εμφανίζει αύξηση της τάξης του +2%. Η Αττική αποτελεί την μοναδική Περιφέρεια που εμφανίζει μείωση στα ξενοδοχειακά δωμάτια κάθε κατηγορίας.

Εκτός από τα ξενοδοχειακά καταλύματα, η Αττική διαθέτει και ενοικιαζόμενα δωμάτια (2,7% επί του συνόλου της χώρας) και συγκεκριμένα 5,173 δωμάτια με 11,326 κλίνες. Η συγκέντρωση των ενοικιαζόμενων δωματίων παρατηρείται σχεδόν μόνο στον Πειραιά και στα Νησιά της Αττικής, αφού το σύνολο των 2 αυτών περιφερειακών ενοτήτων κατέχουν το 93% των ενοικιαζόμενων δωματίων ολόκληρης της Περιφέρειας.

Πίνακας 3.7: Ενοικιαζόμενα Δωμάτια Αττικής

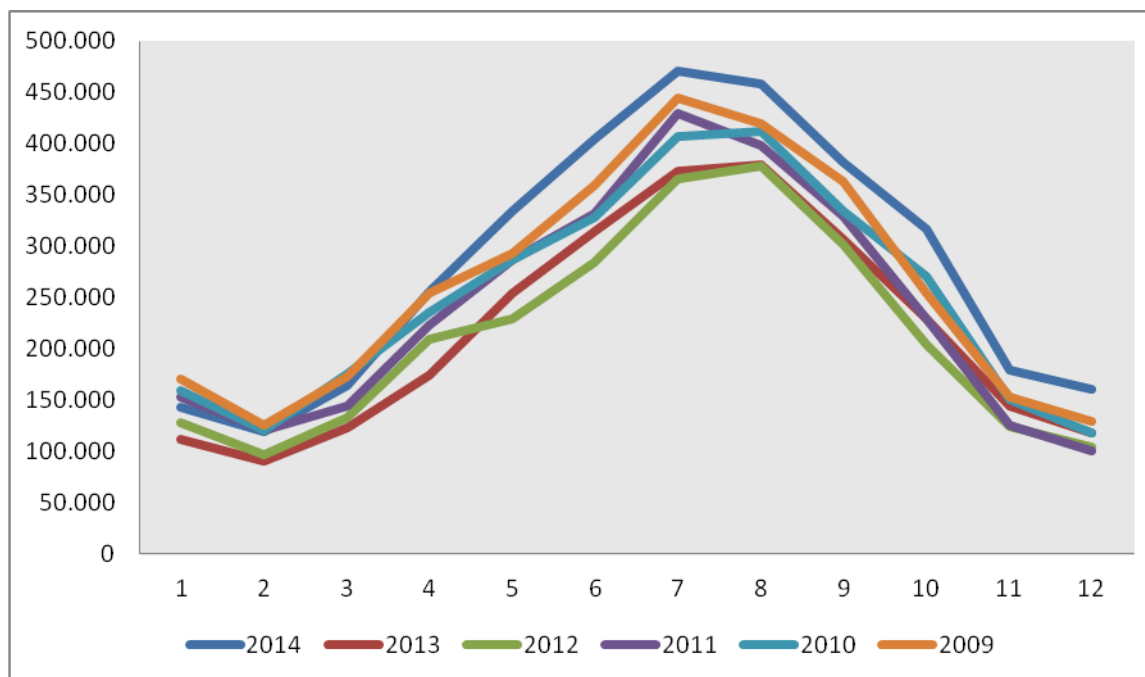
Περιφερειακή Ενότητα	Μονάδες	Δωμάτια	Κλίνες
Πειραιάς και Νησιά	626	4,648	10,249
Κεντρικός Τομέας Αθηνών	18	230	445
Βόρειος Τομέας Αθηνών	11	133	263
Ανατολική Αττική	11	107	234
Νότιος Τομέας Αθηνών	4	35	84
Δυτική Αττική	3	20	51
Σύνολο	673	5,173	11,326

Στην κατηγορία των τουριστικών επιπλωμένων κατοικιών και επαύλεων η Αττική διαθέτει 202 μονάδες (3,3% επί του συνόλου της χώρας) με 293 δωμάτια και 1,615 κλίνες. Η μεγαλύτερη συγκέντρωση των μονάδων αυτής της κατηγορίας συγκεντρώνεται στις περιφερειακές ενότητες Πειραιά και Νήσων (62,9%) και Ανατολική Αττικής (28,7), ενώ οι υπόλοιπες λαμβάνουν πολύ μικρότερα ποσοστά. Αξίζει να αναφερθεί ότι η συγκεκριμένα κατηγορία δωματίων προσελκύει συνήθως εύπορους τουρίστες που έχουν επηρεάζουν σημαντικά την συνολική και κατά κεφαλήν δαπάνη των τουριστών.

Πίνακας 3.8: Τουριστικές Επιπλωμένες Κατοικίες και Επαύλεις Αττικής

Περιφερειακή Ενότητα	Μονάδες	Δωμάτια	Κλίνες
Πειραιάς και Νησιά	626	4,648	10,249
Κεντρικός Τομέας Αθηνών	18	230	445
Βόρειος Τομέας Αθηνών	11	133	263
Ανατολική Αττική	11	107	234
Νότιος Τομέας Αθηνών	4	35	84
Δυτική Αττική	3	20	51
Σύνολο	673	5,173	11,326

Διάγραμμα 3.8: Διεθνείς Τουριστικές Αφίξεις Αττικής

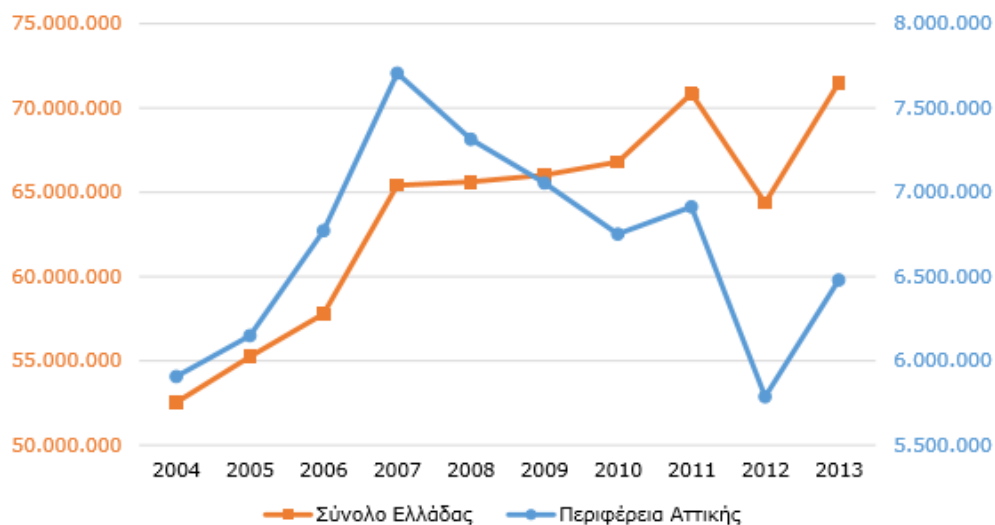


Οι διεθνείς τουριστικές αφίξεις της Περιφέρειας Αττικής καταγράφουν την τελευταία διετία μια θετική ποσοστιαία μεταβολή, ενώ συγκεκριμένα το έτος 2014 η αύξηση έφτασε το +29%. Το φαινόμενο της εποχικότητας, το οποίο είναι εμφανές σε όλες της περιφέρειες τις χώρας

μας, παρουσιάζει μια μικρότερη ένταση στην Αττική και αυτό διότι η συγκεκριμένη περιφέρεια αποτελεί τον κύριο διαμετακομιστικό κόμβο της χώρας.

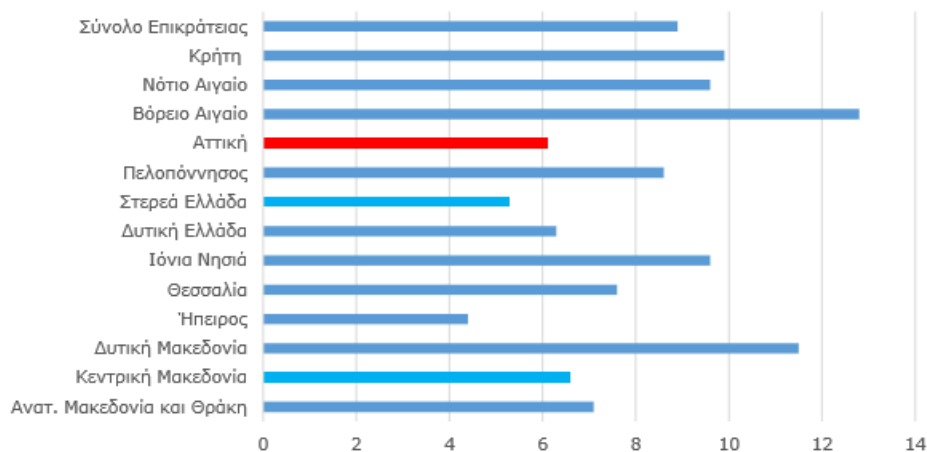
Το 2014 καταγράφηκαν 3,388,322 τουριστικές αφίξεις στο αεροδρόμιο Ελευθέριος Βενιζέλος, αυξημένες κατά +29,4% σε σχέση με το προηγούμενο έτος, ενώ οι αφίξεις σε τουριστικά καταλύματα εντός της Αττικής έφτασαν τις 3,050,091, αυξημένες κατά +12,8% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Η Περιφέρεια Αττικής κατέχει το δεύτερο μεγαλύτερο μερίδιο ξενοδοχειακών αφίξεων (18,7%), σχεδόν ίδιο με την Περιφέρεια Κρήτης (18,8%) που βρίσκεται πρώτη στην σχετική κατάταξη, ενώ ακολουθεί ως τρίτη η Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου (17,1%). Το ποσοστό αύξηση των ξενοδοχειακών αφίξεων της Αττικής αποτελεί την τρίτη καλύτερη επίδοση περιφέρειας στη χώρα μας.

Διάγραμμα 3.9: Εξέλιξη Διανυκτερεύσεων(ΕΛΣΤΑΤ)



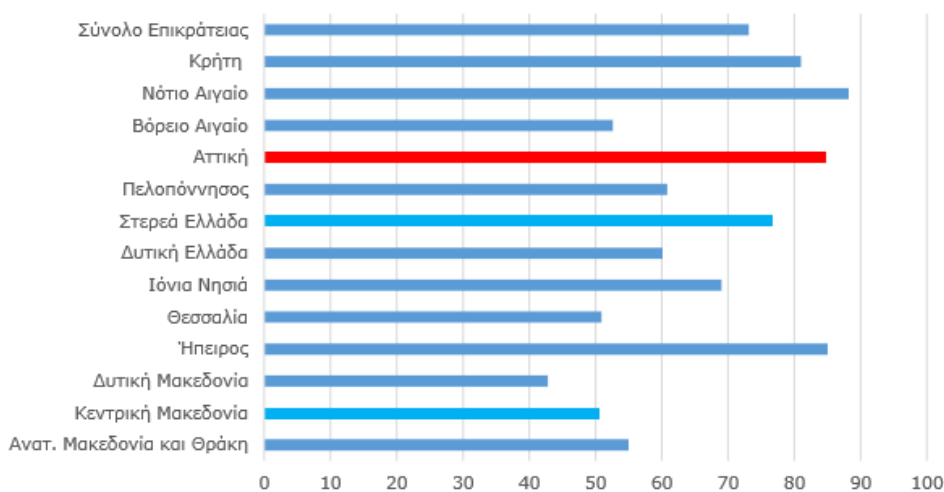
Όσον αφορά τις διανυκτερεύσεις, η πορεία τους στην Περιφέρεια Αττικής χαρακτηρίζεται από πολλές διακυμάνσεις την τελευταία δεκαετία. Την περίοδο 2004-2008 παρουσιάζεται μια αύξηση της τάξης του +30,4%, ενώ την επόμενη πενταετία και συγκεκριμένα από το 2008-2012, περίοδος που η κρίση επηρέασε την παγκόσμια οικονομία, παρατηρείται μια συνεχής μείωση. Το 2013 αποτελεί χρονιά ανάκαμψης καθώς οι διανυκτερεύσεις αυξάνονται κατά +11,9% σε σχέση με το 2012.

Διάγραμμα 3.10: Ημέρες Διαμονής Ανά Περιφέρεια (ΤτΕ)



Η πληρότητα των ξενοδοχείων της Αττικής καταγράφηκε σε 37,4% για το έτος 2013, αύξηση 3,8% σε σχέση με το 2012. Τα παραπάνω ποσοστά πληρότητας είναι σχετικά χαμηλά σε σχέση με το σύνολο της χώρας (45,2% το 2013), κάτι που έχει ως συνέπεια την κατάταξη της Περιφέρειας Αττικής στην 5η θέση, πίσω από τις Περιφέρειες Κρήτης (60,7%), Ιονίων Νήσων (57,6%), Νοτίου Αιγαίου (53,8%) και Κεντρικής Μακεδονίας (43,4%).

Διάγραμμα 3.11: Δαπάνη Ανά Διανυκτέρευση (ΤτΕ)



Ο δείκτης της μέσης δαπάνης ανήλθε στα €519,8, πόσο το οποίο είναι κατά 20,4% χαμηλότερο από τον μέσο όρο της χώρας, κατατάσσοντας της Αττική στην 6^η θέση, πίσω από τις Περιφέρειες Νοτίου Αιγαίου (€842,9), Κρήτης (€801,9), Βορείου Αιγαίου (€671,9), Ιονίων

Νήσων (€659,8) και Πελοποννήσου (€523,1). Ωστόσο, ο δείκτης δαπάνης ανά διανυκτέρευση ανέρχεται σε €84,9, ανεβάζοντας την Αττική στην 3^η θέση στην σχετική κατάταξη. Τέλος, οι ημέρες διαμονής ανά επισκέπτης είναι πολύ λιγότερες (6,1 ημέρες) σε σχέση με οποιαδήποτε περιφέρεια εκτός της Στερεάς Ελλάδας και της Ηπείρου, ενώ ο αριθμός αυτός είναι και 31,5% χαμηλότερος από το μέσο όρο της χώρας.

3.3 Στρατηγικός Σχεδιασμός

3.3.1 Ανάλυση Ανταγωνιστών

Η Περιφέρεια Αττικής αποτελεί έναν προορισμό που προσφέρει μια μεγάλη ποικιλία δραστηριοτήτων στους επισκέπτες της, ενώ το κύριο μέρος του τουριστικού προϊόντος αφορά κυρίως την επίσκεψη σε πολιτιστικά, αρχαιολογικά και θρησκευτικά μνημεία παγκόσμιου ενδιαφέροντος.

Ωστόσο, η Ελλάδα είναι μια χώρα που οι χώροι πολιτιστικού ενδιαφέροντος δεν είναι συγκεντρωμένοι σε ένα σημείο (π.χ. Αττική), αντιθέτως, βρίσκονται διάσπαρτοι σε κάθε γωνία της χώρας. Όμως, αυτό που αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Περιφέρειας Αττικής και την κάνει να ξεχωρίζει από τις υπόλοιπες Περιφέρειες είναι η γεωγραφική της ποικιλομορφία και η εικόνα της στο μυαλό των επισκεπτών ως ο κύριος διαμετακομιστικός κόμβος της Ελλάδας.

Με βάση τα κοινά σημεία υπεροχής (ιστορική και πολιτιστικοί κληρονομιά, σύγχρονες υποδομές κ.α.), η Αττική ανταγωνίζεται σε εγχώριο και Περιφερειακό επίπεδο τις παρακάτω Περιφέρειες:

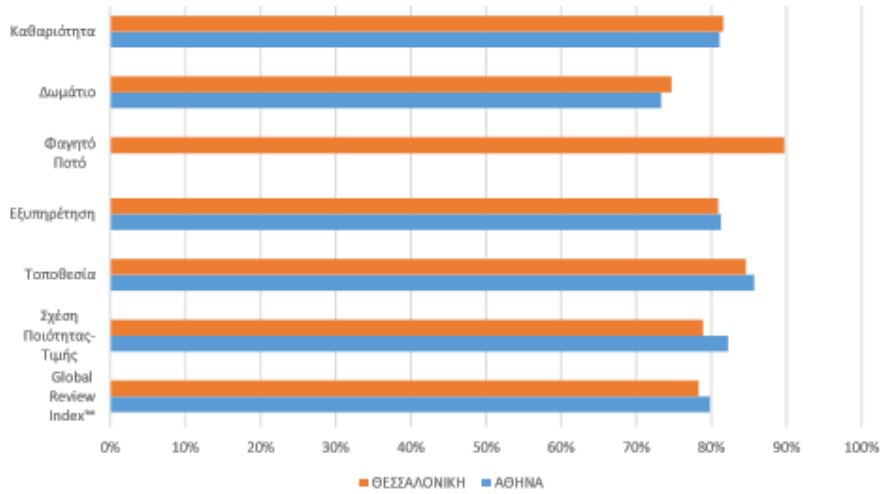
- Την Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, η οποία διαθέτει σημαντικά ιστορικά και πολιτιστικά μνημεία, αρχαιολογικούς χώρους, μοναστήρια και μουσεία. Επιπλέον, ευνοείται ως περιοχή από τις καλές κλιματολογικές συνθήκες που επικρατούν κατά τη διάρκεια ολόκληρου του έτους, ενώ η παραδοσιακή κουζίνα, το ιδιαίτερης οικολογικής σημασίας φυσικό περιβάλλον, αλλά και οι περιοχές μαζικής προσέλκυσης τουριστών (π.χ.

Παναγιά της Τήνου) αποτελούν μερικά μόνο από τα δυνατά σημεία της παραπάνω Περιφέρειας.

- Την Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, η οποία ξεχωρίζει επίσης λόγω της πλούσιας ιστορικής και πολιτιστικής κληρονομιάς του τόπου, αλλά της γεωμορφολογικής της ποικιλομορφίας που μπορεί να υποστηρίξει ποικίλλες δραστηριότητες εναλλακτικού τουρισμού και να προσελκύσει επισκέπτες καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου (π.χ. χειμερινός τουρισμός στα χιονοδρομικά κέντρα). Ακόμα, όπως και στην περίπτωση της Αττικής που προσελκύει CityBreakτουρίστες λόγω της Αθήνας, έτσι και στην περίπτωση της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας είναι πολλοί εκείνοι που διαλέγουν την συμπρωτεύουσα Θεσσαλονίκη για τις ολιγοήμερες διακοπές τους, με τις περιοχές των Βαλκανίων (Βουλγαρία, Π.Γ.Δ.Μ κ.λπ.) να παρουσιάζουν έντονη τουριστική κινητικότητα, ειδικά τα σαββατοκύριακα.
- Την Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας, η οποία διαθέτει σύγχρονες τουριστικές υποδομές, ενώ βρίσκεται σε ιδιαίτερης τουριστικής σημασίας γεωγραφική θέση, μεταξύ Δελφών, Ολυμπίας και Μυκηνών. Τα φυσικά πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης περιφέρειας περιλαμβάνουν το πλούσιο πολιτιστικό στοιχείο που υπάρχει σε όλες τις περιοχές και τα σημαντικά ιστορικά και αρχαιολογικά της μνημεία. Επίσης, η συγκεκριμένα περιφέρεια διακρίνεται για τα πλούσια γεωφυσικά κάλλη της που την καθιστούν ιδιαίτερη ελκυστική για κάθε είδους επισκέπτη.

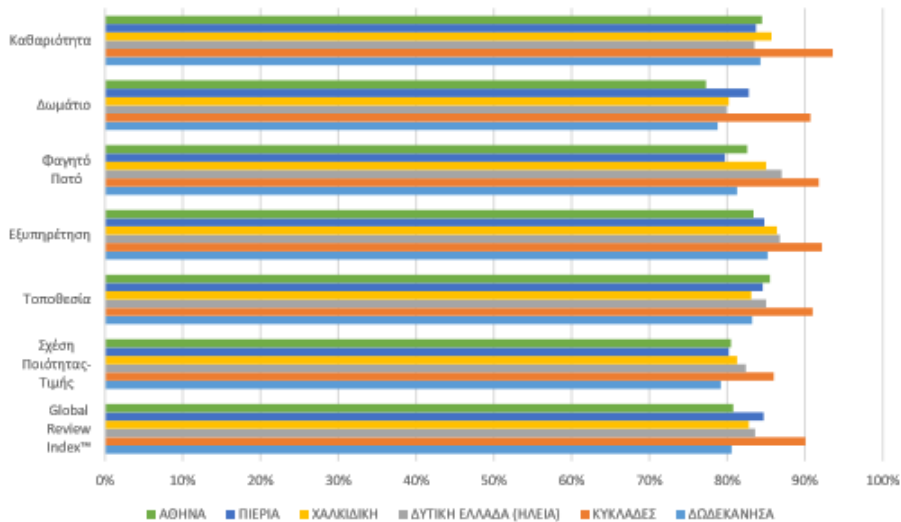
Ο CityBreakτουρισμός αποτελεί τον κορμό προσέλκυσης επισκεπτών των δύο μεγαλύτερων πόλεων στην Ελλάδα. Αθήνα και Θεσσαλονίκη ανταγωνίζονται έντονα, αν και σίγουρα απευθύνονται σε διαφορετικά καταναλωτικά κοινά. Συγκρίνοντας τα επίπεδα ικανοποίησης των τουριστών για διακοπές CityBreak, βλέπουμε ότι οι δύο πόλεις παρουσιάζουν παρόμοια ποσοστά ικανοποίησης, με την Περιφέρεια Αττικής να υπερτερεί στους δείκτες GRIM, Σχέση Ποιότητας-Τιμής, Τοποθεσίας και Εξυπηρέτησης.

Διάγραμμα 3.12: Δείκτες Ικανοποίησης Τουριστών Αθήνας και Θεσσαλονίκης (ΣΕΤΕ)



Όσον αφορά τον ανταγωνισμό και τα επίπεδα επίδοσης στο κύριο τουριστικό προϊόν της Ελλάδας (Ήλιος και Θάλασσα), η Περιφέρεια Αττικής καταγράφει υψηλό ποσοστό ικανοποίησης, αλλά χαμηλότερο μέσο όρο σε σύγκριση με τους κύριους εγχώριους ανταγωνιστές της, όπως οι Κυκλάδες, η Χαλκιδική και η Δυτική Ελλάδα.

Διάγραμμα 3.13: Δείκτες Ικανοποίησης Τουριστών Αττικής και Ανταγωνιστών (ΣΕΤΕ)



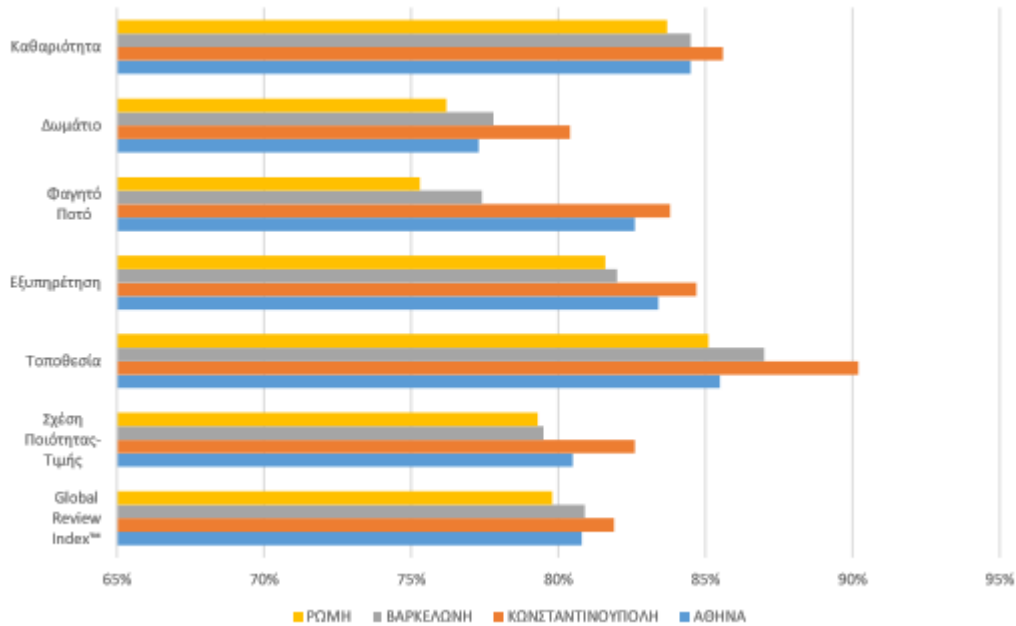
Εκτός από τον εσωτερικό ανταγωνισμό, η Αττική καλείται να διαχειριστεί και να αντιμετωπίσει τις απειλές που υφίστανται από το περιβάλλον του διεθνούς ανταγωνισμού,

ό οποίος αφορά κυρίως γειτονικές χώρες της Ευρώπης. Συγκεκριμένα, ανάμεσα στους ανταγωνιστές της Περιφέρειας βρίσκονται:

- Η Βαρκελώνη, η οποία αποτελεί την πλέον κοσμοπολίτικη πόλη της Ισπανίας και έναν από τους πιο δημοφιλείς CityBreakπροορισμούς, αφού συνδυάζει τον παραδοσιακό τρόπο ζωής με τις απαιτήσεις του σήμερα. Ανάμεσα στα δυνατά της σημεία, η μοναδική αρχιτεκτονική, οι χώροι ιστορικού ενδιαφέροντος, η ύπαρξη έντονης καλλιτεχνικής κληρονομιάς, οι αθλητικές δραστηριότητες και η έντονη νυχτερινή ζωή.
- Η Κωνσταντινούπολη, η οποία αποτελεί το σημείο που ο ευρωπαϊκός τρόπος ζωής αναμιγνύεται με τον ασιατικό. Η έντονη ατμόσφαιρα που πηγάζει από τα τεράστια σημασίας ιστορικά μνημεία, οι τεράστια ποικιλία σε γεύσεις και ακούσματα, αλλά και οι σύγχρονες πλέον υποδομές συνιστούν μερικούς από τους λόγους που αξίζει κάποιος να την επισκεφτεί. Αξίζει να αναφερθεί, ότι γενικότερα στην Τουρκία πραγματοποιούνται τεράστιες επενδύσεις τα τελευταία χρόνια για τον τουρισμό, κάτι που κάνει ακόμα πιο έντονη την απειλή μη διατήρησης του μεριδίου αγοράς της Αθήνας, της Αττικής αλλά και της Ελλάδας γενικότερα.
- Η Ρώμη, η οποία ωστόσο βρίσκεται μάλλον στο ίδιο επίπεδο ανάπτυξης τουριστικού προϊόντος με την Αθήνα και σίγουρα αποτελεί μικρότερη απειλή από τις δύο παραπάνω χώρες. Ωστόσο και η Ρώμη, αποτελεί μια πόλη που προτιμάται από πολλούς καθώς τα δεκάδες μνημεία που συγκεντρώνονται στο ιστορικό της κέντρο συνιστούν πόλο έλξης, κυρίως για όσους αγαπούν την μεσαιωνική ατμόσφαιρα που δημιουργείται λόγω της αρχιτεκτονικής των κτιρίων, των δρόμων και των πλατειών.

Όσον αφορά τους δείκτες ικανοποίησης των τουριστών ανάμεσα σε αυτές της τέσσερις πόλεις, σύμφωνα με τα πρόσφατα στοιχεία, η Αθήνα φαίνεται να υπερτερεί της Ρώμης σε όλα τα επίπεδα ικανοποίησης, αλλά να υστερεί επίσης σε όλα σε σύγκριση με την Κωνσταντινούπολη.

Διάγραμμα 3.14: Δείκτες Ικανοποίησης Τουριστών Αττικής σε Διεθνές Επίπεδο (ΣΕΤΕ)



3.3.2 Προφίλ Τουριστών

Η τουριστική περίοδος που πέρασε ήταν η καλύτερη των τελευταίων ετών, όχι μόνο για την Αθήνα αλλά και για την Ελλάδα γενικότερα. Συγκεκριμένα όμως στην Αθήνα, η ροή της περσινής τουριστικής κίνησης θύμισε στους ιθύνοντες του τουρισμού το έτος 2004 και την περίοδο φιλοξενίας των Ολυμπιακών Αγώνων στη χώρα μας. Το ελκυστικό περιβάλλον, οι οργανωμένη διαχείριση προσέλκυσης τουριστών από τους διάφορους φορείς, η δημιουργία καλού κλίματος από τα πολλά και ποιοτικά ξενοδοχεία και εστιατόρια, καθώς και η γενική αναβάθμιση ορισμένων περιοχών όπως το Σύνταγμα, το Μοναστηράκι και η Ακρόπολη.

Η Αθήνα προσελκύει κόσμο από κάθε γωνία του πλανήτη, με τις παρακάτω εθνικότητες να είναι οι πιο πολυπληθείς ανάμεσα στους τουρίστες των τελευταίων ετών: Γερμανοί, Αμερικάνοι, Καναδοί, Κινέζοι, Ρώσοι, Γάλλοι, Βρετανοί, Ιταλοί, Ολλανδοί και Πολωνοί. Ο λόγος επίσκεψης τους έχει πάψει πλέον να αποτελεί μόνο η περιήγηση στα αρχαία και τα μουσεία, αφού η Αθήνα ξαφνικά άρχισε να γίνεται προορισμός προσφοράς περιπέτειας και εναλλακτικών δραστηριοτήτων.

Διάγραμμα 3.16: Δραστηριότητες Επισκεπτών City Break



Οι τουρίστες κάθε φυλετικής ομάδας έχουν διαφορετικούς λόγους που τους ωθούν στο να επισκεφτούν τη χώρα μας, ενώ σίγουρα ζουν και εργάζονται σε διαφορετικές οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες ανάλογα την χώρα από την οποία προέρχονται. Συγκεκριμένα:

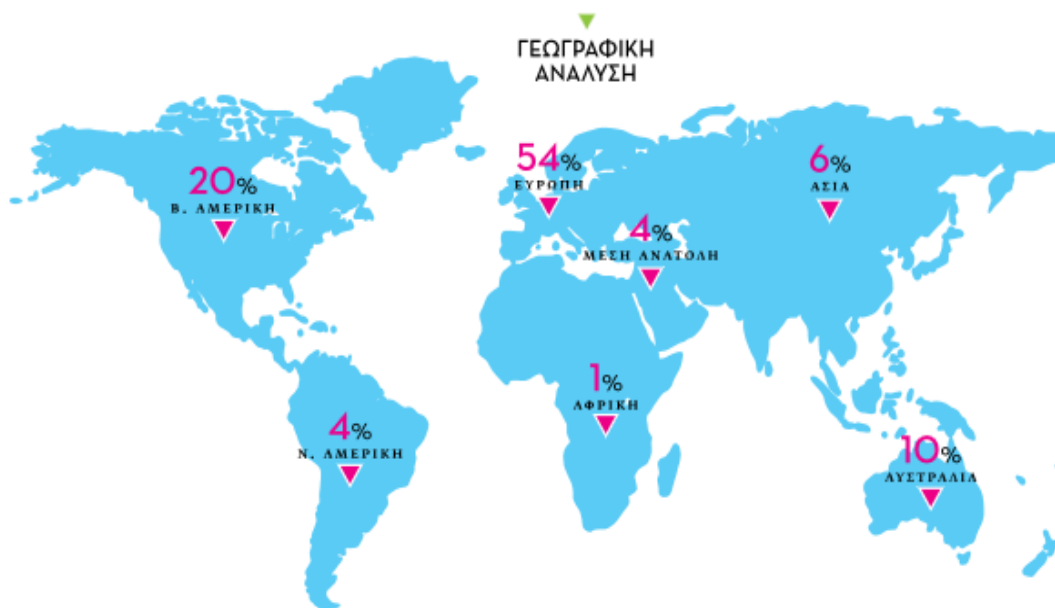
- Οι Ισπανόφωνοι τουρίστες που προέρχονται από την Ιβηρική Χερσόνησο και την Λατινική Αμερική βιώνουν και στις χώρες τους την οικονομική κρίση, κάτι που τους αναγκάζει να είναι πολύ προσεκτικοί στις κινήσεις και επιλογές τους. Το ταξίδι που πραγματοποιούν οι Νότιαμερικάνοι είναι υπερατλαντικό και συνεπώς ο χρόνος τους περιορισμένος. Για τον λόγο αυτό επιλέγουν να ταξιδέψουν σε διάφορες χώρες της Ευρώπης κατά τη διάρκεια ενός μεγάλου ταξιδιού, ώστε να γνωρίσουν την Ιστορία της κάθε πόλης και να εξερευνήσουν τις άγνωστες πτυχές της. Κύρια προτίμηση τους αποτελεί η επίσκεψη σε αρχαιολογικούς χώρους και μουσεία. Η Αθήνα δεν αποτελεί για αυτούς κύριο προορισμό, αλλά τη βάση για να περιηγηθούν στη χώρα. Ενδιαφέρονται για ολιγοήμερες εκδρομές στα νησιά και σε κοντινούς προορισμούς όπως οι Μυκήνες, η Επίδαυρος, οι Δελφοί και τα Μετέωρα. Κορυφαίες επιλογές για αυτούς μέσα στην πόλη αποτελούν ο Παρθενώνας, το Μουσείο της Ακρόπολης, η Πλάκα και το ιστορικό κέντρο της Αθήνας. Επίσης, λατρεύουν το ελληνικό φαγητό και την τοπική γαστρονομία, ενώ δεν ενδιαφέρονται για μεγάλα σουβενίρ λόγω του

προβλήματος μεταφοράς τους. Η επίσκεψη στην Ελλάδα αποτελεί όνειρο ζωής για τους παραπάνω επισκέπτες. Ένα πακέτο κοστίζει ανά άτομο περίπου τα €1,000 και διαφέρει ανάλογα με την κατηγορία του ξενοδοχείου.

- Οι Κινέζοι έχουν προκύψει ως πολύ σημαντική αγορά για την Αθήνα, ενώ δεν είναι λίγα τα τουριστικά γραφεία που ασχολούνται μόνο με αυτούς και την ικανοποίηση των αναγκών τους. Προτιμούν τα all-inclusive πακέτα που θα τους παρέχουν την τα εισιτήρια, την μεταφορά, τη διαμονή, τις ξεναγήσεις, τα φαγητά, τη συμμετοχή σε εκδηλώσεις κ.λπ. Οι Κινέζοι λατρεύουν τις αγορές και συνήθως επιλέγουν ακριβές μάρκες, γοητεύονται από τον πολιτισμό της χώρας και επισκέπτονται πάντα την Ακρόπολη και του Μουσείου της. Προτιμούν το κινέζικο φαγητό, σπάνια θα δοκιμάσουν τοπικά γαστρονομικά προϊόντα, όπως και σπάνια θα ξενυχτήσουν. Ακόμα, σύνηθες είναι το φαινόμενο διοργάνωσης γάμων στη χώρα μας. Ένα ολοκληρωμένο πακέτο μιας εβδομάδας κοστίζει γύρω στα €2,500.
- Οι Ρώσοι που ενδιαφέρονται περισσότερο από κάθε άλλη ομάδα επισκεπτών για θρησκευτικό τουρισμό και, εκτός από τα μνημεία, επισκέπτονται εκκλησίες και μοναστήρια σε όλη την Ελλάδα. Ξοδεύουν αρκετά χρήματα για αγορές και φαγητό, ενώ εκείνοι που σταματούν στην Αθήνα είναι κυρίως νέα ζευγάρια και ευκατάστατων οικογενειών που ενδιαφέρονται για να δουν τα βασικά αξιοθέατα και στη συνέχεια να μεταφερθούν στα νησιά. Προτιμούν ψαροταβέρνες και ταβέρνες από ακριβά εστιατόρια, καθώς λατρεύουν το φρέσκο ψάρι και τα θαλασσινά. Τέλος, επισκέπτονται συχνά την παραλιακή και τα νυχτερινά της μαγαζιά.
- Οι Βρετανοί είναι επαναλαμβανόμενοι τουρίστες, καθώς συγκεκριμένα άτομα επιλέγουν να επισκέπτονται συχνά τη χώρα μας. Η Αθήνα αποτελεί για αυτούς ενδιάμεση στάση ώστε να μεταφερθούν στη συνέχεια στα νησιά, δείχνοντας προτίμηση κυρίως σε φθηνούς προορισμούς. Χαρακτηρίζονται για την αγάπη τους στην έντονη νυχτερινή ζωή και το σουβλάκι, ενώ δεν συνηθίζουν να αγοράζουν σουβενίρ.
- Οι Αμερικάνοι επισκέπτονται την Αθήνα κυρίως για τους αρχαιολογικούς της χώρους, και συγκεκριμένα την Ακρόπολη και του Μουσείου της. Ο ελληνικός πολιτισμός αποτελεί για αυτούς τον κυριότερο παράγοντα επίσκεψης και επιδεικνύουν απεριόριστο

σεβασμό σε ότι έχει να κάνει με αυτόν. Επιλέγουν γενικού ενδιαφέροντος πακέτο, ενώ η πλειοψηφία επισκέπτεται τη χώρα μας χωρίς παρέα. Στην Αθήνα παραμένουν για 1 έως 3 μέρες και στη συνέχεια μεταβαίνουν στα νησιά. Τέλος, χαρακτηρίζονται ως πολύ απαιτητικοί και ξοδεύουν σημαντικά ποσά.

Εικόνα 3.4: Προέλευση Τουριστών Αττικής



3.3.3 SWOT

ΔΥΝΑΜΕΙΣ

- Σύγχρονες υποδομές και αναπτυσσόμενο αστικό δίκτυο μεταφορών
- Θετική εικόνα αφίξεων και ανθεκτικότητα παρά την πολιτική αστάθεια
- Δραστηριοποίηση αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους
- Πλούσιο πολιτισμικό απόθεμα
- Ανάμιξη παραδοσιακού με σύγχρονου τρόπου ζωής
- Θετική προβολή της Αθήνας ως τουριστικός προορισμός
- Αναβάθμιση των ξενοδοχειακών μονάδων
- Ύπαρξη παράκτιου μετώπου

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

- Έλλειψη υποδομών προστασίας του περιβάλλοντος
- Κυκλοφοριακή συμφόρηση
- Ανυπαρξία εφαρμόσιμου συστήματος παρακολούθησης τουριστικών δεικτών
- Έλλειψη συντονισμού μεταξύ των αρμόδιων φορέων που επηρεάζουν το τουριστικό προϊόν
- Περιορισμένος βαθμός ευχρηστίας για άτομα με ειδικές ανάγκες
- Απουσία προγραμμάτων διαχείρισης των τουριστικών ροών για συγκεκριμένα αξιοθέατα και μουσεία

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- Εδραίωση του brand της Αθήνας διεθνώς ως τουριστικός προορισμός
- Η ενίσχυση του τουρισμού πόλεως μέσω της προώθησης συγκεκριμένων προγραμμάτων
- Η ενίσχυση της τουριστικής εμπειρίας μέσω διάφορων αθλητικών εκδηλώσεων
- Η διασύνδεση του πολιτισμικού τουριστικού προϊόντος με την σύγχρονη κουλτούρα για τον βιωματικό τουρισμό
- Η συμμετοχή της τοπικής κοινωνίας στα ζητήματα τουρισμού και φιλοξενίας

ΑΠΕΙΛΕΣ

- Ο άμεσος ανταγωνισμός από ευρωπαϊκές πρωτεύουσες
- Η υποβάθμιση του περιβάλλοντος
- Πολιτικές παρεμβάσεις στην τουριστική αγορά
- Φορολογία
- Αδυναμία κάλυψης αυξανόμενης ζήτησης
- Έλλειψη τεχνοκρατών και επενδυτών
- Τρομοκρατικές επιθέσεις
- Οικονομική κρίση σε ορισμένες αγορές προέλευσης τουριστών

3.3.4 PEST

Πολιτικό

- Αναγνώριση της αξίας του τουρισμού από τους κυβερνητικούς και διεθνούς φορείς
- Συμβολή του τουρισμού στη διαχείριση χρόνιων προβλημάτων όπως η ανεργία
- Ενισχυμένος ρόλος της κυβέρνησης στη λήψη σχετικών με τον τουρισμό αποφάσεων
- Πολιτική αστάθεια
- Κακή προβολή της χώρας λόγω προηγούμενων εσφαλμένων χειρισμών

Οικονομικό

- Περιορισμένα μέσα χρηματοδότησης
- Σημαντική συμβολή του τουρισμού σε ΑΕΠ και απασχόληση
- Ανάγκη προσέλκυσης τουριστικών επενδύσεων
- Σημαντική δυναμική τουρισμού City Break
- Αλλαγές στο προφίλ των τουριστών λόγω γεωγραφικής μεταβολής της αγοραστικής δύναμης

Κοινωνικό

- Προσφυγικό
- Αναγνώριση σημασίας αστικού τουρισμού
- Αποδοχή του τουρισμού ως κινητήριο δύναμη της οικονομίας
- Μεταβαλλόμενες ανάγκες τουριστών λόγω ανάπτυξης νέων γεωγραφικά περιοχών
- Αντιδράσεις της τοπικής κοινωνίας λόγω των αυξανόμενων τουριστικών ροών

Τεχνολογικό

- Υψηλή ψηφιακή διείσδυση στον τομέα του τουρισμού
- Αλλαγή στον τρόπο ενημέρωσης των τουριστών μέσω του διαδικτύου
- Τουρισμός εικονικής πραγματικότητας και αξιοποίηση της τεχνολογίας για την προβολή πολιτιστικών και αρχαιολογικών στοιχείων
- Περισσότερο προσβάσιμοι τουριστικοί προορισμοί λόγω των φθηνότερων αεροπορικών ναύλων

3.3.5 Μίγμα Μάρκετινγκ

Ως αστικός τουρισμός θεωρείται το ταξίδι σε αστικά κέντρα (π.χ. Αθήνα, Ρώμη, Λονδίνο, Παρίσι), συνήθως μικρής διάρκειας, με κίνητρα τις διακοπές, τον πολιτισμό, τις αγορές και ευρύτερα την γνωριμία με το αστικό και πολιτισμικό περιβάλλον της συγκεκριμένη πόλης.

Οι τουριστικοί πόροι που περιλαμβάνει μια αστική περιοχή όπως η Αθήνα και αποτελούν λόγους προσέλκυσης επισκεπτών είναι:

- Τέχνη (μουσική, χορός, γλυπτική κ.α)
- Έθνη και έθιμα
- Ιστορία και θρησκεία (αρχαιολογικοί χώροι, ναοί κ.α)
- Δομημένο περιβάλλον (παραδοσιακοί οικισμοί, αρχιτεκτονική, ιστορικά κέντρα)
- Φυσικό περιβάλλον
- Εκδηλώσεις

Λόγω του τύπου τουριστών που προσελκύονται από τα αστικά κέντρα, απαιτούνται ξενοδοχειακές μονάδες με υψηλές προδιαγραφές ποιότητας. Επίσης, η Αθήνα επωφελείται από την γεωγραφική της τοποθεσία (κόμβος πολιτισμών και χωρών), το πολύ καλό της κλίμα και τις καλές καιρικές συνθήκες, την ύπαρξη πολιτισμικού πλούτου, καθώς και τις ποικίλες δραστηριότητες που προσφέρονται στον επισκέπτη. Τα παραπάνω στοιχεία συνθέτουν έναν αναγκαίο συνδυασμό για την προσέλκυση τουριστών και η Αθήνα τον διαθέτει σε πολύ καλό βαθμό.

Η διαμόρφωση της τουριστικής αστικής μετακίνησης δεν ακολουθεί την έντονη εποχικότητα του μαζικού τουρισμού, αφού ενεργοποιείται σε όλη τη διάρκεια του έτους. Η αγορά στόχος συνθέτεται από κατηγορίες ατόμων με ποικίλα δημογραφικά χαρακτηριστικά και ηλικίες, ενώ η ταξιδιωτική δαπάνη είναι μεγάλη, αν σκεφτεί κανείς ότι οι επισκέπτες εκτός από το κόστος του τουριστικού πακέτου, ξοδεύουν χρήματα σε ψώνια, εισιτήρια σε αρχαιολογικούς χώρους και μουσεία κ.α.

Το τουριστικό προϊόν που προσφέρεται στην Αθήνα ονομάζεται CityBreak, διατίθεται στην αγορά πάντα με γνώμονα τις τιμές των ανταγωνιστών, ενώ αναλύεται στα παρακάτω συστατικά στοιχεία:

- Διαμονή σε ποιοτικό ξενοδοχεία μαζί με διατροφή
- Μεταφορά ως προαπαιτούμενη λόγω της διάρκειας του ταξιδιού
- Δραστηριότητες συσχετιζόμενες άμεσα με τους τουριστικούς πόρους της πόλης

Τόσο ο εξωτερικός, όσο και ο εσωτερικός σχεδιασμός του ξενοδοχείου θα συμβαδίζει με την αρχαιοελληνική αρχιτεκτονική, φιλοσοφία και κουλτούρα, στην προσπάθεια της διοίκησης για τη δημιουργία ενός συνδυασμού χαλαρής ατμόσφαιρας με έντονο το ελληνικό στοιχείο φιλοξενίας.

Οι χώροι θα είναι εξοπλισμένοι με μηχανήματα τελευταίας τεχνολογίας που θα μπορούν να καλύπτουν τις σημερινές ανάγκες των σύγχρονων τουριστών, οπότε και θα διατίθενται μεγάλες τηλεοράσεις στα δωμάτια, πρόσβαση στο διαδίκτυο με υψηλές ταχύτητες σε όλους τους χώρους του ξενοδοχείου, γυμναστήριο με άρτια καταρτισμένους personaltrainers και 24ωρο roomservice.

Το προσωπικό θα είναι εκπαιδευμένο ώστε να καλύπτει κάθε ανάγκη του πελάτη, ενώ για τον παραπάνω σκοπό θα είναι εξουσιοδοτημένο από τη διοίκηση ώστε να προχωρήσει σε όποια κίνηση κρίνει ο κάθε εργαζόμενος αναγκαία για την εκπλήρωση των επιθυμιών του επισκέπτη με ταχύτητα και ακρίβεια.

Η τιμή της διαμονής πρόκειται να είναι υψηλότερη του μέσου όρου και αυτό γιατί θα προκύπτει βάσει αξίας του προϊόντος και όχι εποχιακής ζήτησης. Το διαφοροποιημένο προϊόν που προσφέρεται στον πελάτη από το ξενοδοχείο καθορίζει και την υψηλότερη τιμή στην οποία γίνεται διαθέσιμο. Συγκεκριμένα παρέχονται 3 πακέτα διαμονής στους επισκέπτες:

- Μονόκλινο, all-inclusive, ανά διανυκτέρευση: €510
- Δίκλινο, all-inclusive, ανά διανυκτέρευση: €660
- Τρίκλινο, all-inclusive, ανά διανυκτέρευση €750

Εκπτώσεις ωστόσο θα προσφέρονται στους επαναλαμβανόμενους πελάτες, έως και 20%, μέσω του προγράμματος πιστότητας iReturn.

Η προώθηση του ξενοδοχείου θα γίνεται στο μεγαλύτερο της κομμάτι μέσω διαδικτυακών ταξιδιωτικών πρακτόρων όπως το Agoda, το Booking.com και το trivago. Επίσης, οι κρατήσεις θα είναι δυνατό να γίνουν και μέσω της σύγχρονης ιστοσελίδας και της mobileεφαρμογής του ξενοδοχείου. Το ξενοδοχείο και το τουριστικό του προϊόν θα διαφημίζεται λιγότερο σε ειδικά περιοδικά και brochures.

3.4 Κόστος Μάρκετινγκ και Έσοδα

Το εκτιμώμενο κόστος μάρκετινγκ δεν αναμένεται να ξεπεράσει το 5% ανά πραγματοποιηθείσα κράτηση, το οποίο θα διανέμεται στους συνεργαζόμενους ΟΤΑ. Το υπόλοιπο κόστος που προκύπτει για την προώθηση του ξενοδοχείου πρέπει να θεωρείται αμελητέο καθώς η επιχείρηση δεν θα βασιστεί σε άλλα μέσα εκτός της διαχείρισης των λογαριασμών κοινωνικής δικτύωσης που υπολογίζεται ως κόστος προσωπικού.

Η τιμή υπολογίζεται βάσει της πρόβλεψης που έχει γίνει για την πληρότητα του ξενοδοχείου όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα. Στη συνέχεια προκύπτουν και τα ετήσια έσοδα του ξενοδοχείου ανάλογα με την κατηγορία δωματίου που έχει προχωρήσει ο πελάτης σε κράτηση.

Στη συνέχεια προκύπτουν και τα ετήσια κέρδη του ξενοδοχείου ανάλογα με την κατηγορία δωματίου που έχει προχωρήσει ο πελάτης σε κράτηση και το ποσοστό που διανέμεται στους ΟΤΑ.

Πίνακας 3.9: Πληρότητα Ξενοδοχείου

	Πληρότητα Κλινών												Συμβολή		
	Ιαν.	Φεβ.	Μάρ.	Απρ.	Μάι.	Ιούν.	Ιούλ.	Αύγ.	Σεπ.	Οκτ.	Νοέ.	Δεκ.	1κλιν.	2κλιν.	3κλιν.
2020	30%	30%	35%	35%	40%	60%	70%	75%	65%	40%	35%	20%	10%	50%	40%
2021	47%	48%	56%	57%	62%	64%	78%	83%	66%	52%	45%	32%	12%	55%	33%
2022	58%	56%	66%	72%	79%	86%	88%	89%	79%	69%	49%	37%	8%	57%	35%
2023	65%	69%	75%	83%	89%	94%	97%	99%	91%	77%	64%	48%	9%	55%	38%

Πίνακας 3.10: Κέρδη Ξενοδοχείου

	2020	2021	2022	2023
Έσοδα	€312,867	€416,700	€506,358	€593,136
Έξοδα	€3,738	€5,315	€6,813	€7,295
Κέρδη	€309,129	€411,385	€499,725	€585,841

Κεφάλαιο 4

Πρώτες Ύλες & Άλλα Εφόδια

4.1 Εισαγωγή

Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή μιας πάγιας στρατηγικής όσον αφορά την αγορά και διαχείριση των πρώτων υλών και των άλλων εφοδίων ενός ξενοδοχείου αποτελεί καίριο σημείο τόσο για την ομαλή καθημερινή λειτουργία αυτού όσο για την εξοικονόμηση των μέγιστων δυνατών πόρων.

Η προσπάθεια δημιουργίας προμηθευτών – συμμάχων κρίνεται απαραίτητη, για την πλέον καλύπτερη μακροχρόνια λύση όσον αφορά τον εφοδιασμό του ξενοδοχείου με τα καλύτερα ποιοτικώς προϊόντα, σε έγκυρους χρόνους παράδοσης και σε τιμές προσιτές που θα εξασφαλίζουν τόσο την κερδοφορία του προμηθευτή όσο και την εξοικονόμηση ρευστού κεφαλαίου του ξενοδοχείου.

4.2 Πρώτες Ύλες

Οι πρώτες ύλες αποτελούν προμήθειες οι οποίες δεν είναι πάγιες, με αποτέλεσμα να πρέπει να αναπληρωθούν όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο βάσει του σχεδιασμού προμηθειών του ξενοδοχείου. Τα αποθέματα παρακολουθούνται από το προσωπικό και όταν μειωθούν, τότε ο υπεύθυνος του τμήματος προχωράει σε νέες παραγγελίες με τον παραπάνω κύκλο εργασιών να επαναλαμβάνεται αενάως.

Οι πιο κύριες πρώτες ύλες αφορούν:

- Τρόφιμα
- Ροφήματα
- Προϊόντα καθαρισμού
- Προϊόντα εκτύπωσης

- Εφόδια επισιτιστικών τμημάτων
- Εφόδια ασφάλειας
- Στολές εργαζομένων
- Οπτικοακουστικό υλικό
- Γραφιστική ύλη
- Υπηρεσίες κοινής ωφέλειας

4.3 Διαδικασία Αγοράς Πρώτων Υλών

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, ο βασικός στόχος της αγοράς πρώτων υλών του ξενοδοχείου είναι η εξασφάλιση της πλέον κατάλληλης ποιότητας και ποσότητας υλικών με τέτοιο τρόπο ώστε να αξιοποιούνται στο μέγιστο δυνατό βαθμό το κεφάλαιο που έχει δεσμευτεί η διοίκηση του ξενοδοχείου για τον παραπάνω σκοπό, αποβλέποντας στην εξασφάλιση μιας θετικής σχέσης της επιχείρησης με τους συνεργαζόμενους προμηθευτές.

Οι αγορές πρώτων υλών παλαιότερα επιτυγχάνονταν με διάφορους τρόπους όπως η επίσκεψη του εκάστοτε υπευθύνου στην αγορά και την επιλογή προμηθευτών και προϊόντων μετά από μακροσκελή έλεγχο ή και το αντίθετο, δηλαδή με επίσκεψη των προμηθευτών στο ξενοδοχείο για την προώθηση των προϊόντων τους. Ακόμα, μερικές αλυσίδες ακλουθούσαν τη διαδικασία προκήρυξης διαγωνισμών με συγκεκριμένες προδιαγραφές.

Ωστόσο, τα παραπάνω ανήκουν στο παρελθόν καθώς με την έλευση του διαδικτύου η αγορά προμηθειών δύναται να πραγματοποιηθεί προς όφελος της ξενοδοχειακής επιχείρησης με την βέλτιστη δυνατή σπατάλη κεφαλαίου και σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα παραγγελίας και παραλαβής ακόμα και από συνεργάτες του εξωτερικού.

Η προμήθειες των προϊόντων μπορεί να διαφέρουν χρονικά, καθώς φθαρτά προϊόντα όπως το ψωμί και το φρέσκο γάλα γίνονται σε καθημερινή βάση, ενώ άλλα που μπορούν να αποθηκευτούν όπως το τυρί ή τα αλλαντικά μπορούν να γίνουν όποτε παρουσιαστεί έλλειψη.

Στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο θα οριστεί ελάχιστο και μέγιστο απόθεμα για τα αποθηκευμένα προϊόντα, ώστε η παραγγελία να πραγματοποιηθεί όταν το απόθεμα είναι ίσο ή μικρότερο του ελάχιστου ορίου, ενώ το ύψος της παραγγελίας θα ορίζεται τόσο ώστε το απόθεμα να φτάσει στο ανώτατο όριο. Τα παραπάνω όρια δεν θα είναι σε καμία περίπτωση σταθερά αλλά θα μπορούν να τροποποιούνται ανά χρονικά σημεία ανάλογα πάντα με τους παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση και την προσφορά των προϊόντων.

4.4 Προδιαγραφές Ποιότητας

Ποιότητα αποτελεί το όφελος που προσφέρει το αποκτηθέν προϊόν στο ξενοδοχείο και κάτ' επέκταση για τους πελάτες του. Χαρακτηριστικά ποιότητας αποτελούν η εμφάνιση, η αντοχή, η υφή, ενώ για τα τρόφιμα και ποτά επιπλέον χαρακτηριστική αποτελούν η γεύση, η οσμή και η θρεπτική αξία

Προδιαγραφή είναι η περιγραφή των ποιοτικών χαρακτηριστικών ενός προϊόντος που η ξενοδοχειακή επιχείρηση ορίζει πριν αγοράσει, γιατί η ίδια κρίνει ότι θα ικανοποίηση της ανάγκες αυτής και των πελατών της. Έτσι η σύνταξη των προδιαγραφών ποιότητας αποτελεί καίριο βήμα για την επιτυχημένη αγορά των πρώτων υλών και άλλων εφοδίων του ξενοδοχείου.

Η σύγκριση προϊόντων μετά από δοκιμή αποτελεί απαραίτητη διαδικασία του παραπάνω βήματος ώστε να εξαχθούν με ασφάλεια συμπεράσματα όσον αφορά την προτίμηση κάποιου προϊόντος έναντι κάποιου άλλου.

4.5 Παραλαβή και Αποθήκευση Προμηθειών

Η διαδικασία παραλαβής έχει ως στόχο την εξασφάλιση της επιχείρησης ότι αποκτά τα προϊόντα που είχε παραγγείλει σε άριστη κατάσταση και στην ποσότητα που είχε ζήτηση. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει την υπογραφή διάφορων παραστατικών, τον έλεγχο των δελτίων αποστολής και των φορτίων, καθώς και την τελική αποδοχή ή άρνηση της

παραγγελίας. Στην περίπτωση της αποδοχής, ενεργοποιείται η διαδικασία αποθήκευσης, συμπληρώνονται τα έντυπα παραλαβής και ενημερώνεται το σύστημα διαχείρισης της αποθήκης. Διαφορετικά, το φορτίο επιστρέφεται μερικώς ή ολόκληρο και επαναυπολογίζεται η αξία της παραγγελίας.

Ο χώρος αποθήκευσης θα πρέπει να βρίσκεται κοντά με τον χώρο παραλαβής ώστε να εξοικονομούνται διάφοροι εργασιακοί πόροι και χρόνος. Κατά την αποθήκευση των προϊόντων, βασικός στόχος είναι να παραμείνουν τα προϊόντα αναλλοίωτα ποιοτικώς καθώς και επίσης να ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα προστασίας των εμπορευμάτων από κλοπές η άλλες κακόβουλες χρήσεις.

Συγκεκριμένα, οι στόχοι της διαδικασίας αποθήκευσης είναι:

- Η ελαχιστοποίηση των μετακινήσεων των προϊόντων
- Η ελαχιστοποίηση των εργασιών
- Η μέγιστη δυνατή αξιοποίηση του διαθέσιμου χώρου
- Η προστασία των αποθηκευμένων προϊόντων τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά

Απαραίτητη επίσης κρίνεται η διαδικασία του ελέγχου και της απογραφής των αποθεμάτων σε τακτά χρονικά διαστήματα, π.χ. κάθε πρώτη του μήνα, ώστε να εξασφαλίζεται η επάρκεια των απαραίτητων υλών για την ομαλή λειτουργία του ξενοδοχείου.

4.6 Κόστος Πρώτων Υλών & Άλλων Εφοδίων

Το κόστος των πρώτων υλών και των εφοδίων που κρίνονται απαραίτητα για την ομαλή λειτουργία του ξενοδοχείου κατά τα πρώτα έτη λειτουργίας του παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα. Παράγοντες που επηρεάζουν το κόστος αυτό αποτελούν η προβλεπόμενη αύξηση της πελατειακής ζήτησης καθώς και ο πληθωρισμός όπου υπολογίζεται να μεταβληθεί κατά 1,5% τα επόμενα χρόνια στη χώρα μας.

Πίνακας 4.1: Κόστος Πρώτων Υλών

Περιγραφή	1^ο Έτος Λειτουργίας	2^ο Έτος Λειτουργίας	3^ο Έτος Λειτουργίας
Τρόφιμα	€5,430	€5,810	€6,330
Ροφήματα	€3,590	€3,840	€4,200
Προϊόντα Καθαρισμού	€3,250	€3,480	€3,800
Προϊόντα Εκτύπωσης	€890	€950	€1,030
Εφόδια Ασφάλειας	€500	€540	€590
Στολές Εργαζομένων	€770	€830	€900
Οπτικοακουστικό Υλικό	€250	€270	€280
Γραφική Ύλη	€390	€420	€450
Υπηρεσίες Κοινής Ωφέλειας	€2,900	€3,100	€3,330
Σύνολο	€17,970	€19,230	€20,960

Κεφάλαιο 5

Μηχανολογικά & Τεχνολογία

5.1 Εισαγωγή

Είναι πολύ σημαντικό μια επιχείρηση να συμβαδίζει με τις συσκευές και τα λογισμικά τελευταίας τεχνολογίας, εφόσον αυτά διευκολύνουν το έργο της ίδιας για την προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών προς τους πελάτες. Είναι αναγκαίο λοιπόν, οι επιχειρήσεις να διαθέτουν το κατάλληλο δυναμικό όχι μόνο για να δημιουργήσουν τις παραπάνω τεχνολογικές προϋποθέσεις αλλά και να προσπαθήσουν να την κρατήσουν ενημερωμένες με την πάροδο του χρόνου.

Ένα παράδειγμα μπορεί να είναι το διαδικτυακό ή δορυφορικό σήμα, του οποίου το ξενοδοχείο οφείλει να γνωρίζει από που προέρχεται ώστε να μπορεί να επέμβει σε περίπτωση βλάβης.

Επίσης, τα τελευταία χρόνια έχουν δημιουργεί πολλά τεχνολογικά επιτεύγματα που μπορούν να δημιουργήσουν συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών. Μερικά παραδείγματα είναι η αντικατάσταση των συνηθισμένων κλειδιών με ψηφιακά, η αναγνώριση της θερμοκρασίας του σώματος των πελατών και η αυτόματη ρύθμιση της θερμοκρασίας του δωματίου στα κατάλληλα επίπεδα, η προσαρμογή της μουσικής σε έναν ανελκυστήρα βάσει των ανθρώπων που μεταφέρει, η προσθήκη ειδικών οθονών για την οποιαδήποτε διευκόλυνση του πελάτη κ.α.

5.2 Πρόγραμμα Λειτουργίας & Δυναμικότητα

Λαμβάνοντας υπόψη τους παράγοντες που διαμορφώνουν τον εισερχόμενο και εσωτερικό τουρισμό, καθώς και την συνολική προσφορά που διαμορφώνεται από τους ανταγωνιστές, η ξενοδοχειακή επιχείρηση κρίνεται αναγκαίο να λειτουργήσει και τους 12 μήνες του χρόνου,

στοχεύοντας τόσο στους συνηθισμένους τουρίστες που ταξιδεύουν καλοκαίρι, όσο και στους citybreak τουρίστες που επιλέγουν την Αθήνα ως προορισμό ολιγοήμερης απόδρασης.

Η λειτουργία προγραμματίζεται επίσης να έχει υψηλές και χαμηλές περιόδους όπως αυτές διαμορφώνονται από την αναμενόμενη τουριστική ζήτηση κάθε περιόδου. Έτσι λοιπόν, οι διακοπές και οι αργίες (π.χ. Χριστούγεννα, Πάσχα) χαρακτηρίζονται ως περίοδοι υψηλής τουριστικής συχνότητας, κατά τις οποίες το ξενοδοχείο θα πρέπει να μεριμνήσει για την πρόσληψη προσωπικού και την αγορά περισσότερων πρώτων υλών και εφοδίων.

Ο καθορισμός της δυναμικότητας έγινε βάσει δύο σημαντικών παραγόντων. Ο πρώτος αφορά την αξιοποίηση του περισσότερου διαθέσιμου χώρου, ενώ ο δεύτερος αφορά την ανάλυση της τουριστικής ζήτησης που πραγματοποιήθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο.

Έτσι λοιπόν, το ξενοδοχείο θα αποτελείται από 21 ομοιόμορφα δωμάτια, πολύ υψηλής ποιότητας, ικανά να φιλοξενήσουν έως και 3 ενήλικα άτομα. Το κάθε δωμάτιο θα έχει έκταση 43 τετραγωνικών μέτρων, με το ξενοδοχείο να καταλαμβάνει συνολικά έκταση 1800 τετραγωνικών μέτρων.

5.3 Κόστος Μηχανολογικού & Ξενοδοχειακού Εξοπλισμού

Η διοίκηση είναι απαραίτητο να προχωρήσει στην αγορά κάποιων πάγιων περιουσιακών στοιχείων για την έναρξη της λειτουργίας της. Η αντικατάσταση αυτών των στοιχείων μπορεί να γίνει μακροπρόθεσμα λόγω βλάβης, αλλαγής μόδας κτλ. ενώ βραχυπρόθεσμα απαιτείται μόνο η καταβολή ενός ποσού κάθε πρώτη του χρόνου για την συντήρησή τους.

Τα βασικότερα κριτήρια που επηρεάζουν την απόφαση της διοίκησης σχετικά με τον ξενοδοχειακό εξοπλισμό συνοψίζονται στα εξής:

- Ασφάλεια και υγιεινή
- Αειφορία
- Τεχνολογική Καινοτομία
- Υψηλή αισθητική

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται αναλυτικά οι εκτιμήσεις του κόστους για την απόκτηση του πάγιου ξενοδοχειακού εξοπλισμού και του κόστους συντήρησης.

Πίνακας 5.1: Κόστος Ξενοδοχειακού Εξοπλισμού

Περιγραφή	Κόστος
Ρολόγια, Ξυπνητήρια, Ραδιόφωνα	450€
Κάδοι απορριμμάτων	180€
Καφετιέρες	1,010€
Στεγνωτήρες Μαλλιών	520€
Σίδερο	480€
Απλώστρες	230€
Air conditions	5,300€
Πετσέτες	970€
Μαγειρικά Σκεύη	3,200€
Μοκέτες	3,780€
Παπλώματα	1,150€
Σεντόνια	870€
Στρώματα	3,300€
Κρεβάτια	4,100€
Ντουλάπες	2,150€
Φωτιστικά	1,230€
Καθρέπτες	960€
Κομοδίνα	1,460€
Τραπέζια	2,180€
Καρέκλες	1,560€
Τηλεοράσεις	3,360€
Τηλεφωνικές Συσκευές	570€
Ψυγείο	2,890€
Εξοπλισμός Κουζίνας	5,200€
Εξοπλισμός Καθαρισμού	2,120€
Εξοπλισμός Σερβιρίσματος	1,780€
Εξοπλισμός Υπηρεσίας Δωματίου	590€
Σύνολο	€50,290

5.4 Έργο και Κόστος Πολιτικού Μηχανικού



Τα δωμάτια θα είναι όλα διαμορφωμένα με τον ίδιο τρόπο παρέχοντας στους πελάτες τις βασικές ανέσεις ενός κανονικού σπιτιού με μια ανεβασμένη ποιότητα αισθητική από το μέσο οικογενειακό σπίτι. Θα υπάρχει η δυνατότητα προσθήκης ειδικού καναπέ-κρεβατιού για να φιλοξενήσει ένα παραπάνω ενήλικο άτομο αλλά και ειδικός εξοπλισμός φιλοξενίας των ανήλικων ατόμων.

Πίνακας 5.1: Κόστος Κατασκευής Ξενοδοχειακής Μονάδας

Περιγραφή	Κόστος
Κόστος Υλικών	€95,420
Κόστος Εργασίας	€86,230
Κόστος Μηχανημάτων	€7,390
Αμοιβή Πολιτικού Μηχανικού	€30,520
Μέσο Ετήσιο Κόστος Συντήρησης	€4,350
Σύνολο	€223,910

Κεφάλαιο 6

Οργάνωση Μονάδας

6.1 Εισαγωγή

Η οργάνωση του ξενοδοχείου αποτελεί διαδικασία καίριας σημασίας προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί. Η διαδικασία αυτή καθορίζει τον επίσημο ρόλο που κάθε εργαζόμενος έχει στην επιχείρηση, καθώς και τους κανόνες και τους όρους με τους οποίους θα πραγματοποιείται η κάθε δραστηριότητα. Συμπερασματικά, η οργάνωση του ξενοδοχείου αποτελεί τη δομή στο πλαίσιο της οποίας θα αναπτυχθούν οι λειτουργίες του ξενοδοχείου.

6.2 Οργανωσιακές Λειτουργίες & Δομή της Ξενοδοχειακής Μονάδας

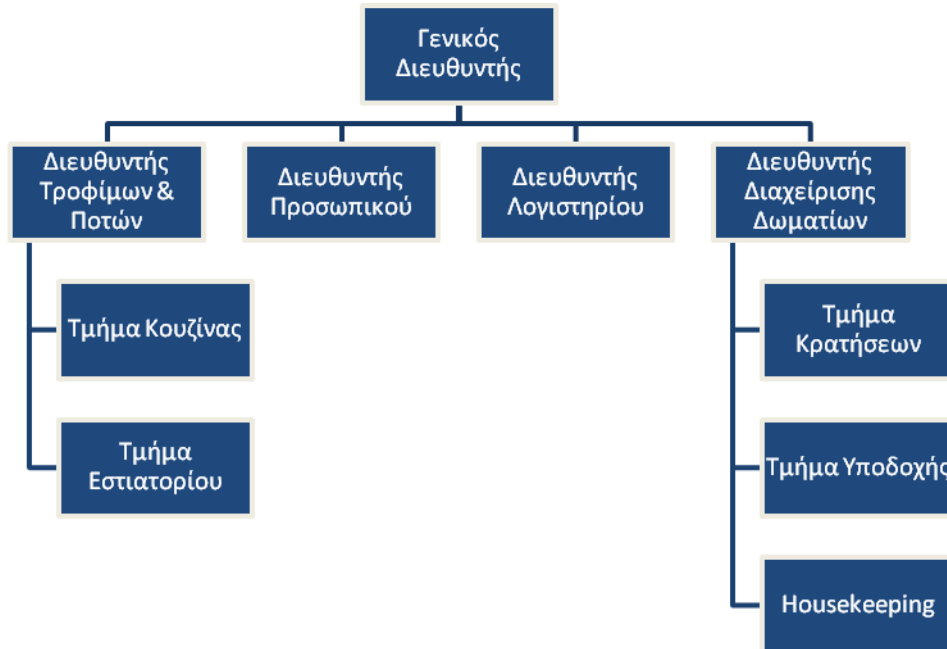
Το ξενοδοχείο θα χωριστεί σε ειδικούς τομείς με τα εξής κριτήρια τμηματοποίησης:

- Διοικητική Ιεραρχία
- Λειτουργία Τμημάτων
- Προσδιορισμός Κέντρων Κόστους
- Περιοχές Επαφής με τους Πελάτες

Ουσιαστικά, η τμηματοποίηση θα πραγματοποιηθεί με γνώμονα τις σχέσεις διοικητικής εξουσίας που διέπουν εργαζόμενο και προϊστάμενο, τις επιτελούμενες λειτουργίες με σκοπό της μέγιστη απόδοση του ξενοδοχείου, τα τμήματα του ξενοδοχείου που δεν παρέχουν άμεσο όφελος στον πελάτη αλλά δημιουργούν κόστους και τα τμήματα που η επαφή του πελάτη με το προσωπικό είναι έμμεση ή άμεση.

Η οργανωσιακή δομή της παρούσας ξενοδοχειακής μονάδας αποτυπώνεται στο ακόλουθο διάγραμμα:

Διάγραμμα 6.1: Οργανόγραμμα Ξενοδοχειακής Μονάδας



6.3 Ανάλυση Ρόλων

Ο γενικός διευθυντής θα έχει την κύρια ευθύνη για τον συντονισμό των επιμέρους λειτουργιών του ξενοδοχείου με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και συγκεκριμένων αποτελεσμάτων που έχουν τεθεί από πριν. Ο τρόπος που θα μπορέσει να επιτευχθεί αυτό είναι μέσω της χρησιμοποίησης των διαθέσιμων παραγωγικών και ανθρώπινων πόρων του ξενοδοχείου, καθώς επίσης μέσω του σωστού προγραμματισμού, της σωστής οργάνωσης, διεύθυνσης και του ελέγχου. Επίσης ο γενικός διευθυντής πρόκειται να είναι ο νόμιμος εκπρόσωπος του ξενοδοχείου, έχει την τελική ευθύνη των αποφάσεων και αποτελεί τον τελικό αποδέκτη των παραπόνων των πελατών.

Ο τομέας διαχείρισης των δωματίων αποτελεί το μεγαλύτερο ποσοστό εσόδων στο ξενοδοχείο σε σχέση με τα υπόλοιπα τμήματα. Κύριος στόχος αυτού του τμήματος είναι η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και η άμεση εξυπηρέτηση του πελάτη ενώ περιλαμβάνει και τα επιμέρους λειτουργικά τμήματα:

- Κρατήσεις
 - Παραλαβή, επεξεργασία και διεκπεραίωση της κράτησης δωματίου
 - Τήρηση αρχείου κρατήσεων δωματίων
 - Έκδοση αναφορών κρατήσεων
 - Συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου
- Υποδοχή
 - Πώληση δωματίων
 - Παροχή υπηρεσιών φιλοξενίας
 - Παροχή πληροφοριών
 - Τήρηση λογαριασμών πελατών
 - Τήρηση αρχείου στατιστικών αναφορών
- Housekeeping
 - Καθαρισμός δωματίων και κοινόχρηστων χώρων
 - Επιθεώρηση δωματίων
 - Συνεχής επικοινωνία με την υποδοχή σχετικά με τη διαθεσιμότητα των δωματίων
 - Διαχείριση του υματισμού και των υλικών καθαριότητας

Ο τομέας τροφίμων και ποτών περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την παραγωγή και πώληση φαγητού και ποτού σε ένα ξενοδοχείο, ενώ περιλαμβάνει τμήματα όπως η κουζίνα, το εστιατόριο, το μπαρ, η αποθήκη τροφίμων και ποτών κ.α. Κύριος στόχος του παραπάνω τομέα είναι η ορθολογική διαχείριση των διαθέσιμων πόρων ώστε να παραχθεί το πιο ποιοτικά δυνατό αποτέλεσμα με την μικρότερη σπατάλη πόρων. Τέλος, οι ευθύνες του τομέα τροφίμων και ποτών περιλαμβάνουν την εποπτεία των αποθεμάτων, τον έλεγχο της κοστολόγησης και τον έλεγχο της συντήρησης.

Ο διευθυντής λογιστηρίου έχει ως κύρια ευθύνη την κατάρτιση του ετήσιου προϋπολογισμού του ξενοδοχείου, τη μισθοδοσία, τις εισπράξεις την πληρωμή οφειλόμενων ποσών, τις συνεργασίες με τις τράπεζες, τον έλεγχο και τη συγκέντρωση λειτουργικών και οικονομικών στοιχείων του ξενοδοχείου.

Ο διευθυντής προσωπικού έχει ως κύρια αποστολή την ανάπτυξη πολιτικής για την απασχόληση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του ξενοδοχείου, καθώς και τη μετέπειτα συνεργασία τους με τους υπεύθυνους όλων των διευθύνσεων και των επιμέρους τμημάτων του ξενοδοχείου για την υλοποίηση αυτής της πολιτικής. Η σημαντικότερη ευθύνη του διευθυντή προσωπικού αφορά την προσέλκυση και πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού, σύμφωνα πάντα με τις προδιαγραφές των θέσεων εργασίας, την εκπαίδευση των εργαζομένων, την αξιολόγηση της απόδοσης, καθώς και την σχεδιασμό προγραμμάτων ασφάλειας και υγιεινής για εκείνους.

Κεφάλαιο 7

Ανθρώπινοι Πόροι

7.1 Εισαγωγή

Ο προγραμματισμός αποτελεί τη βάση για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων προκείμενου να συλλέξει και να αναλύσει τις απαραίτητες πληροφορίες που παρέχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της ξενοδοχειακής μονάδας και τα διευθυντικά στελέχη σχετικά με τον προσανατολισμό του ξενοδοχείου. Είναι σημαντικό να καθοριστούν οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό τόσο όσον αφορά τις ικανότητες του προσωπικού όσο και τον ορισμένο όγκο δραστηριοτήτων, τον οργανωτικό σχεδιασμό και το περιεχόμενο της κάθε θέσης εργασίας.

Ο παραπάνω προγραμματισμός γίνεται σε τέσσερα στάδια τα οποία είναι:

- Προσδιορισμός αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό
- Προσέλκυση προσωπικού
- Επιλογή προσωπικού
- Εκπαίδευση προσωπικού

7.2 Ανάγκες της Ξενοδοχειακής Μονάδας σε Ανθρώπινο Δυναμικό

Λαμβάνοντας υπόψη το μέγεθος, την κατηγορία, την παραγωγή και τύπο πελατείας της υπό μελέτης ξενοδοχειακής μονάδας, φθάνουμε στο εξής συμπέρασμα αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 7.1: Προσδιορισμός Αναγκών σε Ανθρώπινο Δυναμικό

Περιγραφή	Απασχολούμενοι
Γενικός Διευθυντής	1
Διευθυντής Τροφίμων & Ποτών	1
Τμήμα Κουζίνας	3
Τμήμα Εστιατορίου	4
Διευθυντής Προσωπικού	1
Διευθυντής Λογιστηρίου	1
Διευθυντής Διαχείρισης Δωματίων	1
Τμήμα Κρατήσεων	2
Τμήμα Υποδοχής	3
Housekeeping	3
Τηλεφωνικό Κέντρο	1
Ασφάλεια	2
Θυρωρός	1
Αχθοφόρος	1

7.3 Προσέλκυση Υποψηφίων

Η διαδικασία αυτή αποτελεί την πρώτη επαφής του ξενοδοχείου με τους υποψήφιους εργαζόμενους, γεγονός που καθιστά τη διαδικασία αυτή εξαιρετικά σημαντική. Λόγω του η επιχείρηση δεν λειτουργεί ήδη και δεν απασχολεί εργατικό δυναμικό, οι μόνες πηγές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αναζήτηση κατάλληλων εργαζομένων είναι οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης.

Λόγω ανάπτυξης της τεχνολογίας, η πλέον διαδεδομένη μέθοδος προσέλκυσης υποψηφίων είναι η ηλεκτρονική καταχώρηση αγγελιών, ενώ ένας ακόμα σημαντικός τρόπος είναι η επικοινωνία με κέντρα εκπαίδευσης και Πανεπιστήμια για την κάλυψη των μικρότερων σε

απαιτήσεις θέσεων εργασίας του ξενοδοχείου με πλεονέκτημα το μικρότερο κόστος μισθοδοσίας. Η περίοδος προσέλευσης υπολογίζεται να γίνει την περίοδο Σεπτεμβρίου – Οκτώβριου.

7.4 Επιλογή Προσωπικού

Βασική προϋπόθεση για να είναι αποτελεσματική η επιλογή ενός ατόμου, είναι να γίνει γνωστή και πλήρως κατανοητή η φύση της θέσης εργασίας και τα προβλήματα που απορρέουν από αυτή, σε συνδυασμό με μια συνεχή εκπαίδευση των τελικών επιλεγθέντων της διοίκησης του ξενοδοχείου. Οι εσφαλμένες επιλογές σε συγκεκριμένες θέσεις συνεπάγεται αρνητικές επιπτώσεις στην τελική επίδοση του ξενοδοχείου.

Η τελική επιλογή κάποιου υποψήφιου εργαζομένου θα κριθεί μετά την ανάλυση των παρακάτω σταδίων:

- Βιογραφικό σημείωμα
- Συνέντευξη
- Δοκιμασίες
- Έλεγχος Συστάσεων
- Ιατρικές Εξετάσεις

7.5 Εκπαίδευση Προσωπικού

Ο πυρήνας της λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας είναι οι άνθρωποι, οι οποίοι με την σειρά τους εξυπηρετούν άλλους ανθρώπους. Όσο περισσότερο εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι καλύτερα, τόσο πιο ικανοί γίνονται στην εξυπηρέτηση τους προς τους πελάτες του ξενοδοχείου και συνεπώς βελτιώνεται κατακόρυφα η συνολική επίδοση του ξενοδοχείου.

Μερικές μέθοδοι εκπαίδευσης που πρόκειται να παρακολουθήσουν οι εργαζόμενοι της επιχείρησης από εξωτερικούς συνεργάτες πριν την έναρξη της λειτουργίας της είναι:

- Διαλέξεις
- Σεμινάρια
- Μελέτη Περιπτώσεων
- Επιχειρηματικά Παίγνια
- Προσομοιώσεις
- Διαμόρφωση Συμπεριφοράς

7.6 Κόστος Μισθοδοσίας

Πίνακας 7.2: Κόστος Ανθρώπινου Δυναμικού

Περιγραφή	Απασχολούμενοι	Ετήσιες Αποδοχές	Εργοδοτικές Εισφορές	Συνολικό Κόστος
Γενικός Διευθυντής	1	€17,300	€3,460	€20,760
Διευθυντής Τροφίμων & Ποτών	1	€13,200	€2,640	€15,840
Τμήμα Κουζίνας	3	€10,080	€2,020	€12,100
Τμήμα Εστιατορίου	4	€9,030	€1,800	€10,830
Διευθυντής Προσωπικού	1	€13,990	€2,800	€16,790
Διευθυντής Λογιστηρίου	1	€14,010	€2,810	€16,820
Διευθυντής Διαχείρισης Δωματίων	1	€13,030	€2,600	€15,630
Τμήμα Κρατήσεων	2	€10,570	€2,120	€12,690
Τμήμα Υποδοχής	3	€10,570	€2,120	€12,690
Housekeeping	3	€10,440	€2,090	€12,530
Τηλεφωνικό Κέντρο	1	€9,540	€1,900	€11,440
Ασφάλεια	2	€9,850	€1,970	€11,820
Θυρωρός	1	€9,850	€1,970	€11,820
Αχθοφόρος	1	€8,950	€1,790	€10,740
Σύνολο	25	€160,410	€32,090	€192,500

Η διαδικασία αυτή αποτελεί την πρώτη επαφής του ξενοδοχείου με τους υποψήφιους εργαζόμενους, γεγονός που καθιστά τη διαδικασία αυτή εξαιρετικά σημαντική. Λόγω του η επιχείρηση δεν λειτουργεί ήδη και δεν απασχολεί εργατικό δυναμικό, οι μόνες πηγές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αναζήτηση κατάλληλων εργαζομένων είναι οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης.

Πίνακας 7.2: Κόστος Ανθρώπινου Δυναμικού / Έτος Λειτουργίας

Έτος	Συνολικό Κόστος
2020	€192,500
2021	€200,000
2022	€206,000
2023	€212,000
2024	€220,000
2025	€230,000

Κεφάλαιο 8

Τοποθεσία, Χώρος Εγκατάστασης & Περιβάλλον

8.1 Εισαγωγή

Η επένδυση ενός ξενοδοχείου και η επιλογή του σωστού τύπου για την επιτυχημένη τοποθέτηση απαιτεί την ανάλυση πολλών μεταβλητών. Τα ξενοδοχεία μπορεί να συγκαταλέγονται στην αγορά των ακινήτων, όμως η αλήθεια είναι ότι υπάρχουν κάποιες μεγάλες διαφορές με τα υπόλοιπα κτίρια όπως τα γραφεία, τα διαμερίσματα κτλ.

Μεταβλητές όπως τα υλικά κατασκευής, οι άδειες, η διαχείριση του project, ο σχεδιασμός κ.α. είναι πολύ πιο σημαντικές από ότι στα υπόλοιπα ακίνητα καθώς επηρεάζουν άμεσα την επιτυχία του ξενοδοχείου και την επιστροφή του κεφαλαίου επένδυσης. Ακόμα, το ξενοδοχείο είναι μια επιχείρηση που λειτουργεί επί 24 ώρες την ημέρα και επομένως η τοποθεσία πρέπει να προσδίδει όφελος ώστε να διεκπαιρεύονται καλύτερα οι υποχρεώσεις της μονάδας, όπως π.χ. ο ανεφοδιασμός των αποθεμάτων.

Επομένως, τα αναγκαία δεδομένα που πρέπει να εξεταστούν ότι υπάρχουν από τη διοίκηση ενός ξενοδοχείου είναι τα παρακάτω:

- Προσβασιμότητα
- Κοντινή Απόσταση από Υπηρεσίες
- Θετικοί Παράγοντες Ζήτησης
- Κοντινή Απόσταση από τα Αξιοθέατα
- Δύναμη Ανταγωνιστών
- Χώρος για το Ξενοδοχείο
- Επάρκεια Υπηρεσιών Δημοσίας Ωφέλειας
- Αποδοχή από την Τοπική Κοινωνία

8.2 Διαθέσιμες Επιλογές και Αξιολόγηση Τοποθεσίας

Λόγω των περιορισμένων διαθέσιμων οικοπέδων στην Αθήνα, κρίνεται ωφέλιμο και ευκολότερο να αγοραστεί ένα προς πώληση κτίριο, με χαρακτηριστικά ξενοδοχείου για να μην χρειαστεί να πραγματοποιηθούν τεράστιες αλλαγές.

Μετά από έρευνα και λαμβάνοντας υπόψη τις προϋποθέσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω, προέκυψαν δύο βασικές εναλλακτικές λύσεις σχετικά με την αγορά ξενοδοχειακού χώρου που θα χρειαστεί σε πλήρη βαθμό ανακαίνιση αλλά όχι ανοικοδόμηση.

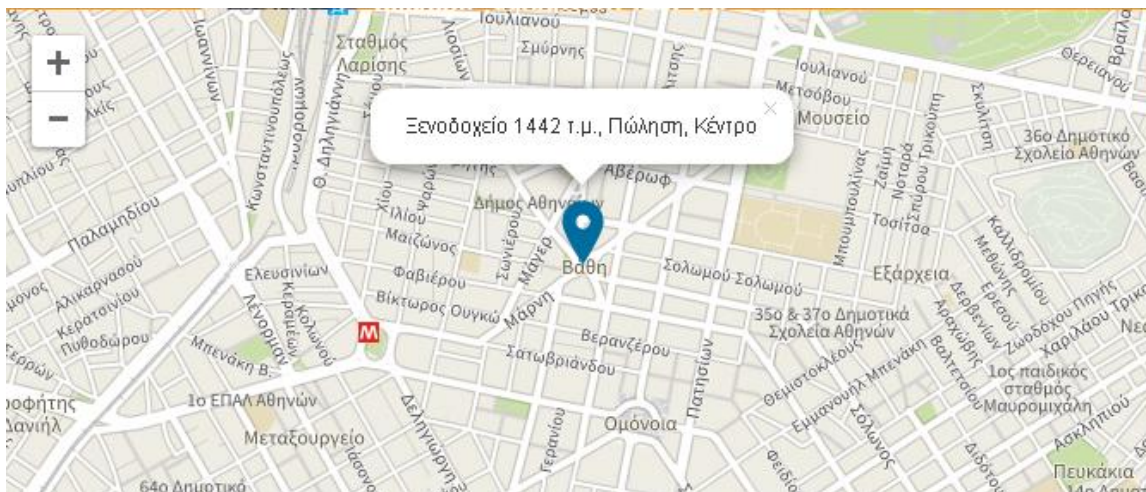
Για την τελική απόφαση της τοποθεσίας, αναπτύχθηκε ορισμένο μοντέλο με αντικειμενικά κριτήρια με σκοπό να ληφθεί η πλέον συμφέρουσα απόφαση για την υπό μελέτη ξενοδοχειακή μονάδα. Το μοντέλο αυτό περιλαμβάνει διάφορα με κριτήρια βασισμένα στις προαναφερθείσες απαιτήσεις, το κάθε ένα με διαφορετικό συντελεστή στάθμισης ανάλογα με την αντικειμενική βαρύτητα του. Το άθροισμα των συντελεστών πρέπει να είναι έως 100, ορισμένο ως άριστη τοποθεσία.

Πίνακας 8.1: Αξιολόγηση Εναλλακτικών Τοποθεσιών

Κριτήριο	Κτίριο A	Κτίριο B	Συντελεστής	Κτίριο A	Κτίριο B
Προσβασιμότητα	7	7	20	140	140
Μεταφορικές Διευκολύνσεις	8	7	15	120	105
Απόσταση Υπηρεσιών	9	5	15	135	75
Απόσταση Αξιοθέατων	6	8	15	90	120
Κόστος	4	7	10	40	70
Κατάσταση Κτιρίου	2	5	10	20	50
Κοινωνική Υποδομή	3	6	10	30	60
Υπηρεσίες Κοινής Ωφέλειας	9	9	5	45	45
Σύνολο			100	620	665

Σύμφωνα, λοιπόν, με την διαδικασία αξιολόγησης των προτεινόμενων προς αγορά κτιρίων για την μετέπειτα εκμετάλλευσή τους ως ξενοδοχειακή μονάδα και όπως προκύπτει από τα συνολικά αποτελέσματα του πίνακα, η επιλογή που προκρίνεται είναι αυτή του Κτιρίου Β με συνολική βαθμολογία 665.

Εικόνα 8.1: Τοποθεσία Ξενοδοχείου



Το κτίριο Β αποτελεί ιστορικό ξενοδοχείο στο κέντρο της Αθήνας, μέγιστης προβολής, τριών όψεων, γωνιακό, χωρητικότητας 23 δωματίων, θαυμάσιο δείγμα της ύστερης νεοκλασικής περιόδου και έτος ανέγερσης το 1936. Το ξενοδοχείο αποτελεί μοναδικό αρχιτεκτονικό στολίδι, ενώ φιλοξένησε σε βάθος χρόνο πλήθος επώνυμων Ελλήνων και ξένων επισκεπτών από όλα τα στρώματα της οικονομικής, πολιτικής, καλλιτεχνικής και πνευματικής ζωής της Ελλάδας. Η θαυμάσια ελλειπτική κατασκευή των ορόφων με τον τεράστιο αίθριο χώρο στο κέντρο της κατασκευής προκαλεί ακόμα και σήμερα τον θαυμασμό για την λειτουργικότητα, φυσική φωτεινότητα και χρηστικότητα του χώρου.

Το ξενοδοχείο βρίσκεται σε οικόπεδο 300 τμ. και αποτελείται από:

- Υπόγειο 80 τμ. με κλιμακοστάσιο, χώρο για καυστήρες, λέβητες και αποθήκη
- Ισόγειο 297 τμ. (132 τμ. για τον χώρο υποδοχής του ξενοδοχείου και άλλα 165 τμ. για 4 καταστήματα προς εκμετάλλευσή)
- 3 Ορόφους από 297 τμ. και ταράτσα 174 τμ.

8.3 Προστασία του Περιβάλλοντος

Η υπό μελέτη ξενοδοχειακή μονάδα δεσμεύεται ότι αναγνωρίζει τις ευθύνες και τις υποχρεώσεις τις απέναντι στο περιβάλλον και τον άνθρωπο και δεσμεύεται για:

- Την κατάρτιση σχεδίου βελτίωσης της περιβαλλοντικής της επίδοσης
- Την προστασία του περιβάλλοντος, την πρόληψη της ρύπανσης και την μείωση των επιπτώσεων που θα προέρχονται από τις δραστηριότητες και τις υπηρεσίες της
- Τη συμμόρφωση με την περιβαλλοντική νομοθεσία
- Τη συμμόρφωση με όλες τις απαιτήσεις που απορρέουν από την αδειοδότηση της

Η περιβαλλοντική πολιτική της ξενοδοχειακής μονάδας θα εστιάζει στην:

- Διαχείριση των παραγόμενων στερεών αποβλήτων της, δίνοντας προτεραιότητα στην χωριστή συλλογή τους και την ανακύκλωση
- Εξοικονόμηση ενέργειας και νερού με την ανάπτυξη συστήματος παρακολούθησης της κατανάλωσης φυσικών πόρων
- Τη διαρκή ενημέρωση της ανώτατης διοίκησης και του προσωπικού σε θέματα περιβάλλοντος και την διεξαγωγή εκπαιδευτικών σεμιναρίων για το προσωπικό.

Με την ανακαίνιση του κτιρίου θα ακολουθηθούν οι παρακάτω φιλικές προς το περιβάλλον πολιτικές:

- Εγκατάσταση ενός έξυπνου συστήματος διαχείρισης κτιρίου, το οποίο θα ελέγχει τη θερμοκρασία και το φωτισμό των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων γενικότερα, τη χρήση μηχανημάτων HVAC, τη διαχείριση υδάτινου και ηλεκτρολογικού φορτίου και τη ποιότητα του νερού και του αέρα στους εσωτερικούς χώρους.
- Εγκατάσταση ηλιακής οροφής, η οποία θα αποτελείται από επίπεδους θερμικούς ηλιακούς συλλέκτες υψηλής αποδοτικότητας, οι οποίοι μειώνουν τα θερμά φορτία των μονάδων κλιματισμού στο επίπεδο της οροφής και παράγουν ζεστό νερό μέσω απορροφητικών μονάδων ψύξης.
- Εγκατάσταση συστήματος φωτοβολταϊκών με ανώτερη απόδοση 20KW, επενδύοντας έτσι στην ηλιακή ενέργεια και μειώνοντας την κατανάλωση ηλεκτρικού ρεύματος.

- Χρήση ενεργειακά αποδοτικών παραθύρων, τα οποία μειώνουν την αύξηση της θερμότητας έως και 60%.
- Χρήση βρυσών εξοικονόμησης, οι οποίες χρησιμοποιούν φωτοκύτταρα και ηλεκτρονικούς ελεγκτές της πίεσης, με σκοπό της μείωση της κατανάλωσης νερού.
- Τακτική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων κάθε περιβαλλοντικής πολιτικής καθώς και ετήσια έκθεση με προτάσεις για συνεχή βελτίωση.

8.4 Υπολογισμός Κόστους Επένδυσης

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις, το κόστος που αναφέρεται στην επένδυση του χώρου εγκατάσταση και του οικοπέδου εκτιμάται να ανέλθει στα €200,000, ενώ το αναλυτικό κόστος παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 8.2: Κόστος Επένδυσης

Περιγραφή	Κόστος
Γήπεδο	€190,000
Γεωλογικές Μελέτες	€3,000
Περιβαλλοντικές Μελέτες	€5,000
Νομικά Έξοδα	€2,000
Σύνολο	€200,000

Κεφάλαιο 9

Προγραμματισμός Εκτέλεσης Έργου

9.1 Εισαγωγή

Ο όρος προγραμματισμός εκτέλεσης έργου αναφέρεται στη σχεδίαση, τον συντονισμό και τον έλεγχο των πόρων του έργου με στόχο την τήρηση των τεχνικών προδιαγραφών καθώς και τον περιορισμό του κόστους και του χρόνου.

Στο πλαίσιο του προγραμματισμού συλλέγονται και αναλύονται πληροφορίες σχετικές με την εκτίμηση της διάρκειας των δραστηριοτήτων του έργου, τον προσδιορισμό των σχέσεων προτεραιότητας μεταξύ αυτών, των περιορισμών που επιβάλλονται από τη διαθεσιμότητα των πόρων ή τον προϋπολογισμό και τυχόν απαιτήσεις τήρησης προθεσμιών. Τα συμπεράσματα που συλλέγονται από την παραπάνω διαδικασία τοποθετούνται σε ένα διάγραμμα Gantt για την παρουσίαση τους.

9.2 Ομάδα Επίβλεψης και Εκτέλεσης Έργου

Για να ολοκληρωθεί με επιτυχία ένα έργο, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η σωστή οργάνωση και ο καταμερισμός των εργασιών. Για την ταχύτερη δυνατή ανταπόκριση της νέας ξενοδοχειακής μονάδας στις αρχικές απαιτήσεις της διοίκησης, ο επενδυτής εξουσιοδοτεί την εταιρεία ΥpostirixisGroup προκειμένου το έργο να πληροί όλες τις απαραίτητες κατασκευαστικές προδιαγραφές, ελαχιστοποιώντας ταυτόχρονα τον χρόνο κατασκευής και παράδοσης. Επιπλέον αρμοδιότητες της παραπάνω εταιρίας είναι ο έλεγχος των πληρωμών και η παροχή λεπτομερών πληροφοριών για κάθε σκέλος της κατασκευής – ανακαίνισης της ξενοδοχειακής μονάδας.

9.3 Χρονικός Προγραμματισμός Εκτέλεσης της Ξενοδοχειακής Μονάδας

Παρακάτω καθορίζονται οι δράσεις που αποτελούν τα κυριότερα στάδια του προγραμματισμού και οι απαιτήσεις τους σε χρονικά διαστήματα. Σημειώνεται ότι τα παρακάτω στάδια δεν ακολουθούν σε καμία περίπτωση κάποια αυστηρή αλληλουχία μεταξύ τους, συνήθως όμως χρειάζεται να συγχρονιστούν με κάποιο τρόπο ώστε το επόμενο έργο να ξεκινά όταν τελειώσει το προηγούμενο.

Ως στάδια του έργου αναφέρονται στο εξής τα παρακάτω:

- I. Σύσταση της εταιρείας και νομικές απαιτήσεις
- II. Ανάθεση Κατασκευής
- III. Λήψη Αδειών
- IV. Προγραμματισμός χρηματοοικονομικών στοιχείων
- V. Απόκτηση Γηπέδων
- VI. Κατασκευή Έργων Πολιτικού Μηχανικού
- VII. Απόκτηση και Μεταφορά Τεχνολογίας και Μηχανολογικού Εξοπλισμού
- VIII. Πρόσληψη και Εκπαίδευση Προσωπικού
- IX. Προμήθεια Πρώτων Υλών και Εφοδίων
- X. Ενέργειες Μάρκετινγκ
- XI. Ανατροφοδότηση

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις η μονάδα θα είναι σε θέση να ξεκινήσει τη λειτουργία της στο τέλος του έτους 2019, ενώ όλα τα στάδια του έργου αποτυπώνονται καλύτερα στο διάγραμμα Ganttπου ακολουθεί. Με γκρι χρωματισμό το διάστημα καθυστέρησης που ενδεχομένως να εμφανιστεί.

Διάγραμμα 9.1: Χρονοδιάγραμμα Έργου Gantt

Έτος	2018				2019										
Μήνας	Σεπ.	Οκτ.	Νοέ.	Δεκ.	Ιαν.	Φεβ.	Μαρ.	Απρ.	Μάι.	Ιούν.	Ιούλ.	Αύγ.	Σεπτ.	Οκτ.	Νοέ
I.	■	■													
II.		■	■	■	■										
III.			■	■	■										
IV.				■	■	■									
V.					■	■	■								
VI.						■	■	■	■	■	■	■			
VII.											■	■			
VIII.											■	■			
IX.													■		
X.														■	■
XI.															■

9.4 Εκτίμηση του Κόστους Εκτέλεσης του Προγράμματος

Το κόστος του προγραμματισμού εκτέλεσης του έργου αφορά το κόστος ανάθεσης και τα υπόλοιπα έξοδα που απαιτείται να πραγματοποιηθούν κατά το χρονικό διάστημα μεταξύ της λήψης της απόφασης για την πραγματοποίηση της επένδυσης μέχρι και η νέα ξενοδοχειακή μονάδα να είναι σε θέση να λειτουργήσει κανονικά. Ακολουθεί ο πίνακας που περιγράφει τα παραπάνω έξοδα.

Πίνακας 9.1: Κόστος Κατασκευής Ξενοδοχειακής Μονάδας

Περιγραφή	Κόστος
Σύσταση Εταιρίας & Νομικές Διαδικασίες	€2,500
Κόστος Ανάθεσης Έργου	€10,000
Πρόσληψη & Εκπαίδευση Εργαζομένων	€1,000
Δράσεις Μάρκετινγκ & Προμηθειών	€3,500
Σύνολο	€17,000

Κεφάλαιο 10

Χρηματοοικονομική Ανάλυση & Αξιολόγηση της Επένδυσης

10.1 Εισαγωγή

Η χρηματοοικονομική αποδοτικότητα της υπό μελέτη ξενοδοχειακής μονάδας, δηλαδή η ικανότητα της να παράγει έσοδα σε σύγκριση με το κεφάλαιο που επενδύεται, αποτελεί ζήτημα ζωής ή θανάτου για οποιαδήποτε επιχείρηση. Η αξιολόγηση της επένδυσης παρέχει μια συνολική εικόνα, ώστε να διαπιστωθεί τελικά κατά πόσο η επιχειρηματική ιδέα είναι χρηματοοικονομική εφικτή και μπορεί ο ιδρυτής να προχωρήσει στην υλοποίηση της.

10.2 Ανάλυση Συνολικού Κόστους Επένδυσης

Για να εκτιμηθεί το συνολικό κόστος της επένδυσης είναι απαραίτητο να ληφθεί υπόψη το σύνολο όλων των δαπανών που προβλέπονται για την απόκτηση του πάγιου κεφαλαίου και των συναφή εξόδων για ορισμένα άυλα πάγια στοιχεία. Προκύπτει από την παρακάτω σχέση:

$$\underline{\text{ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ}} = \underline{\text{ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ}} + \underline{\text{ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ}}$$

Πάγιο Ενεργητικό είναι τα αγαθά και τα δικαιώματα που προορίζονται να παραμείνουν μακροχρόνια, με την ίδια περίπου μορφή στην επιχείρηση, καθώς και τα έξοδα πολυετούς απόσβεσης, οι συμμετοχές σε άλλες επιχειρήσεις και οι μακροπρόθεσμες απαιτήσεις. Το πάγιο ενεργητικό της υπό μελέτη ξενοδοχειακής μονάδας αναλύεται στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 10.1: Πάγιο Ενεργητικό Ξενοδοχειακής Μονάδας

Περιγραφή	Κόστος
Κόστος Προεπενδυτικών Μελετών	€10,000
Κόστος Κατασκευής Ξενοδοχείου	€223,910
Κόστος Εξοπλισμού	€50,290
Κόστος Επένδυσης	€200,000
Κόστος Εκτέλεσης Προγράμματος	€17,000
Σύνολο	€400,620

Το καθαρό κεφάλαιο κίνησης είναι το τμήμα εκείνο του κεφαλαίου που είναι διαθέσιμο για την αντιμετώπιση τόσο των λειτουργικών αναγκών της επιχείρησης, όσο και των διάφορων διακυμάνσεων που οφείλονται στις μεταβολές των τιμών ή των συνθηκών της αγοράς. Προκύπτει από την παρακάτω σχέση:

$$\text{ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ} = \text{ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ} - \text{ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ}$$

Το τρέχον ενεργητικό αναφέρεται σε περιουσιακά στοιχεία που μπορούν να ρευστοποιηθούν εντός του επόμενου έτους λειτουργίας, ενώ το τρέχον παθητικό αποτελείται από τους πληρωτέους λογαριασμούς.

Κατά τον υπολογισμό του απαιτούμενου καθαρού κεφαλαίου κίνησης θα πρέπει να καθοριστεί η ελάχιστη κάλυψη ημερών (X) για το τρέχον ενεργητικό και το παθητικό. Στη συνέχεια, θα πρέπει να παρατίθενται τα δεδομένα του κόστους για κάθε στοιχείο του τρέχοντος ενεργητικού και παθητικού (A). Μετά, θα πρέπει να καθοριστεί ο συντελεστής του κύκλου εργασιών (Y) για τα προαναφερθέντα στοιχεία, διαιρώντας τις 360 ημέρες του έτους με τον αριθμό των ημερών της ελάχιστης καλύψεως ($Y=360/X$). Τέλος, τα συγκεκριμένα δεδομένα κόστους θα πρέπει να διαιρούνται με τους αντίστοιχους συντελεστές του κύκλου εργασιών ($B=A/Y$), προκειμένου να λαμβάνονται οι ανάγκες του καθαρού κεφαλαίου κίνησης, αφαιρώντας το τρέχον παθητικό από το άθροισμα του τρέχοντος ενεργητικού.

Πίνακας 10.2: Υπολογισμός Αναγκών σε Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης

A. Λογαριασμοί Εισπρακτέοι	60 ημέρες στο ετήσιο κόστος παραγωγής μείον τις αποσβέσεις και τους τόκους
B. Αποθέματα	
I. Τρόφιμα & Ροφήματα	20 ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
II. Προϊόντα Καθαρισμού	30 ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
III. Προϊόντα Εκτύπωσης	30 ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
IV. Εφόδια Ασφάλειας	60 ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
V. Στολές Εργαζομένων	150 ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
VI. Οπτικοακουστικό Υλικό	60 ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
VII. Γραφική Ύλη	30 ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
Γ. Μετρητά	20 ημέρες στο ετήσιο κόστος παραγωγής μείον τις πρώτες ύλες και τα άλλα εφόδια, τις αποσβέσεις και τους τόκους
Δ. Λογαριασμοί Πληρωτέοι	120 μέρες στο ετήσιο κόστος πρώτων υλών και άλλων εφοδίων

Πίνακας 10.3: Ετήσιο Κόστος Λειτουργίας

Ετήσια Έξοδα Προώθησης	€3,740
Κόστος Ανθρώπινου Δυναμικού	€192,500
Κόστος Πρώτων Υλών	€17,970
Κόστος Συντήρησης	€4,350
Αποσβέσεις	€26,700
Σύνολο	€245,260

Βάσει λοιπόν και των παραπάνω στοιχείων προκύπτει και ο τελικός υπολογισμός του κεφαλαίου κίνησης, του οποίου ο πίνακας παρουσιάζεται παρακάτω:

Πίνακας 10.4: Τελικός Υπολογισμός Κεφαλαίου Κίνησης

	Κόστος	Αριθμός Ημερών Ελάχιστης Κάλυψης	Συντελεστής Κύκλου Εργασιών	Ανάγκες 2020
	A	X	Y	B
I. ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				€48,780
A. Λογαριασμοί Εισπρακτέοι	€218,560	60	6	€36,430
B. Αποθέματα				
I. Τρόφιμα & Ροφήματα	€6,840	20	18	€380
II. Προϊόντα Καθαρισμού	€3,250	30	12	€270
III. Προϊόντα Εκτύπωσης	€890	30	12	€75
IV. Εφόδια Ασφάλειας	€500	60	6	€85
V. Στολές Εργαζομένων	€770	150	2,4	€320
VI. Οπτικοακουστικό Υλικό	€250	60	6	€40
VII. Γραφική Ύλη	€390	30	12	€35
Γ. Μετρητά	€200,590	20	18	€11,145
II. ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ				€5,990
A. Λογαριασμοί Πληρωτέοι	€17,970	120	3	€5,990
III. Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης				€42,790
IV. Συνολικό Κόστος Λειτουργίας				€245,260
Μείον Πρώτες Ύλες				€17,970
Μείον Αποσβέσεις & Τόκοι				€26,700
Σύνολο				€200,590
V. Απαιτούμενα Μετρητά				€11,145

Πίνακας 10.5: Συνολικό Κόστος Επένδυσης

Περιγραφή	Κόστος	Ποσοστό
Πάγιο Ενεργητικό	€400,620	90%
Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης	€42,790	10%
Σύνολο	€443,410	

10.3 Χρηματοδότηση Ξενοδοχειακής Μονάδας

Η κατασκευή της ξενοδοχειακής μονάδας πρόκειται να αξιοποιήσει το νέο πρόγραμμα ΕΣΠΑ Ξενοδοχείων 2017 'Ενίσχυση της Ίδρυσης και Λειτουργίας Μικρομεσαίων Τουριστικών Επιχειρήσεων', το οποίο αφορά στην ενίσχυση της υλοποίησης επενδυτικού σχεδίου για τη δημιουργία μιας νέας μικρομεσαίας τουριστικής επιχείρησης και στην υποστήριξη της λειτουργίας της για διάστημα έως 6 μηνών από την έναρξη.

Η ένταση της ενίσχυσης της υπό μελέτης ξενοδοχειακής μονάδας από το συγκεκριμένο πρόγραμμα ΕΣΠΑ θα αγγίξει το 45%, καλύπτοντας έτσι σχεδόν το μισό ποσό που απαιτείται για να ολοκληρωθεί η επένδυση. Το υπόλοιπο ποσό της επένδυσης θα καλυφθεί από τραπεζικό δάνειο και ίδια κεφάλαια σε ποσοστό, 35% και 20% αντιστοίχως.

Πίνακας 10.6: Ευρωπαϊκή Επιχορήγηση

Περιγραφή	Κόστος	Ποσοστό
Πρόγραμμα ΕΣΠΑ	€199,435	45%
Τραπεζικό Δάνειο	€155,193	35%
Ίδια Κεφάλαια	€88,682	20%
Σύνολο	€443,410	100%

Το μακροπρόθεσμο τραπεζικό δάνειο ύψους €155,193, το οποίο θα λάβει η επιχείρηση για την έναρξη της λειτουργίας της, θα έχει διάρκεια 5 έτη με σταθερό επιτόκιο 4% ανατοκιζόμενο ανά έτος. Η κάθε δόση θα καταβάλλεται στο τέλος του έτους. Ο υπολογισμός της δόσης γίνεται με τον παρακάτω τύπο:

$$A = P \cdot (A/P, i\%, N)$$

Όπου: i = επιτόκιο δανείου, ίσο με 4%

N = αριθμός περιόδων τοκισμού, ίσος με 5 έτη

A = τιμή ράντας

P = παρούσα αξία χρήματος

$(A/P, i\%, N)$ = Συντελεστής ανάκτησης κεφαλαίου

Αντικαθιστώντας τις αντίστοιχες τιμές του τύπου, προκύπτει ότι η ετήσια δόση για την εξυπηρέτηση του δανείου θα είναι ίση με €34,303.

Πίνακας 10.7: Εξυπηρέτηση Δανείου

Έτος	Ετήσια Δόση	Τόκος	Χρεολύσιο	Ανεξόφλητο Υπόλοιπο Κεφαλαίου
	A	$T = 5,2\% * Y$	$X = A - T$	$Y = \text{Κεφάλαιο} - X$
2020	Περίοδος Χάριτος			€155,193
2021	€34,303	€6,207	€28,096	€127,097
2022	€34,303	€5,083	€29,265	€97,832
2023	€34,303	€3,913	€30,390	€67,442
2024	€34,303	€2,697	€31,606	€35,836
2025	€34,303	€1,433	€32,870	0

10.4 Ανάλυση Κόστους Υπηρεσιών

Λόγω της δραστηριοποίησης της υπό εξέταση ξενοδοχειακής μονάδας στον τριτογενή τομέα παραγωγής, η βιωσιμότητα, η επαρκής ρευστότητα, η ισχυρή ανταγωνιστικότητα και η υψηλή αποδοτικότητα αποτελούν βασικές επιδιώξεις που κρίνονται από το πόσο καλά προσφέρει της υπηρεσίες της. Η ανάλυση του συνολικού παραπάνω κόστους είναι καθοριστικό παράγοντας για την εκτίμηση της αποδοτικότητας της υπό εξέταση ξενοδοχειακής μονάδας.

Πίνακας 10.8: Διαχρονική Εξέλιξη Συνολικού Κόστους Υπηρεσιών

Έτος	Πρώτες Ύλες	Ανθρώπινο Δυναμικό	Συντήρηση	Έξοδα Προώθησης	Χρηματοοικονομικά Έξοδα	Αποσβέσεις	Συνολικό Κόστος Υπηρεσιών
2020	€17,970	€192,500	€4,350	€3,740	0	€26,700	€245,260
2021	€19,230	€200,000	€4,500	€5,315	€6,207	€26,700	€261,952
2022	€20,960	€206,000	€4,620	€6,813	€5,083	€26,700	€270,176
2023	€22,430	€212,000	€4,700	€7,295	€3,913	€26,700	€277,038
2024	€24,000	€220,000	€4,990	€7,894	€2,697	€26,700	€286,281
2025	€25,680	€230,000	€5,210	€8,238	€1,433	€26,700	€297,261

10.5 Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί η χρηματοοικονομική ανάλυση της υπό μελέτης ξενοδοχειακής μονάδας, κρίνεται απαραίτητη η παρουσίαση κάποιων βασικών λογιστικών καταστάσεων, καθώς αυτή η διαδικασία παρέχει μια σαφή εικόνα τόσο της δομής της χρηματοδότηση, όσο και του κόστους κεφαλαίου της μελλοντικής ξενοδοχειακής μονάδας.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεων η οποία εμφανίζει το αποτέλεσμα το οποίο πέτυχε η ξενοδοχειακή μονάδα κατά τη διάρκεια μιας

περιόδου. Πιο συγκεκριμένα, υπολογίζεται μέσω αυτής το καθαρό κέρδος ή ζημιά του επενδυτικού σχεδίου, όπως αυτό διαμορφώνεται ανά έτος.

Πίνακας 10.8: Διαχρονική Εξέλιξη Απαιτήσεων σε Κεφάλαιο Κίνησης

	2021	2022	2023	2024
I. Τρέχον Ενεργητικό	€69,060	€72,771	€77,013	€81,103
A. Λογαριασμοί Εισπρακτέοι	€38,174	€39,732	€41,723	€43,263
B. Αποθέματα	€19,230	€20,960	€22,846	€24,902
Γ. Μετρητά	€11,656	€12,079	€12,444	€12,938
II. Τρέχον Παθητικό	€6,410	€6,986	€7,476	€8,000
III. Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης	€62,650	€65,785	€69,537	€73,103
IV. Συνολικό Κόστος Λειτουργίας	€261,952	€270,176	€277,038	€286,281
Μείον Πρώτες Ύλες	€242,722	€249,216	€254,608	€262,281
Μείον Αποσβέσεις και Τόκοι	€209,815	€217,433	€223,995	€238,278
Απαιτούμενα Μετρητά	€11,656	€12,079	€12,444	€12,938

Για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης κρίνεται εξαιρετική χρήσιμη και η κατασκευή ενός πίνακα χρηματικών ροών, ο οποίος θα είναι σε θέση να περιγράψει τις μεταβολές τόσο των μόνιμων κεφαλαίων όσο και των προσωρινών ή μεταβλητών κεφαλαίων, διευκολύνοντας έτσι το χρηματοδοτικό προγραμματισμό του επενδυτικού σχεδίου

Πίνακας 10.9: Προβλεπόμενες Καταστάσεις Αποτελεσμάτων Χρήσεως

	2020	2021	2022	2023	2024
Έσοδα	€312,867	€416,700	€506,358	€593,136	€672,240
Κόστος Παροχής Υπηρεσιών	€245,260	€261,952	€270,176	€277,038	€286,281
Μικτό Κέρδος	€67,607	€154,758	€236,182	€316,098	€385,595
Φόρος 20%	€13,521	€30,951	€47,236	€63,219	€77,119
Καθαρό Κέρδος	€54,086	€123,807	€188,946	€252,879	€308,476

Πίνακας 10.10: Προβλεπόμενοι Πίνακες Χρηματικών Ροών

	2019	2020	2021	2022	2023
A. Χρηματικές Εισροές	€443,410	€416,700	€506,358	€593,136	€672,240
I. Χρηματοδότηση	€443,410	€0	€0	€0	€0
II. Έσοδα	€0	€416,700	€506,358	€593,136	€672,240
B. Χρηματικές Εκροές	€400,620	€288,528	€389,092	€442,413	€540,308
I. Σύνολο Πάγιου Ενεργητικού	€400,620	€0	€0	€0	€0
II. Κόστος Λειτουργίας	€0	€245,260	€261,952	€270,176	€277,038
III. Φόρος Εισοδήματος	€0	€13,521	€30,951	€47,236	€63,219
IV. Τοκοχρεολύσια	€0	€0	€28,096	€29,265	€30,390
V. Τακτικό Αποθεματικό	€0	€2,704	€6,190	€12,643	€15,423
VI. Μερίσματα	€0	€27,043	€61,903	€94,473	€154,238
Γ. Πλεόνασμα	€42,790	€128,172	€117,266	€150,723	€131,932
Δ. Συσσωρευμένο Ταμειακό Υπόλοιπο	€42,790	€170,962	€288,38	€438,961	€570,893

Ο ισολογισμός είναι ένας λογιστικός πίνακας που απεικονίζει τη χρηματοοικονομική κατάσταση μιας επιχείρησης σε μια δεδομένη χρονική στιγμή, ενώ αποτελείται από τα μέσα

δράσεως και την περιουσία της επιχείρησης, τις υποχρεώσεις της επιχείρησης προς τρίτους και τα ποσά που οι ιδιοκτήτες επένδυσαν σε αυτή με την μορφή εισφορών ή μη αναληφθέντων κερδών.

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ = ΠΑΘΗΤΙΚΟ + ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ

Πίνακας 10.11: Προβλεπόμενοι Ισολογισμοί Τέλους

	2020	2021	2022	2023
I. Ενεργητικό				
A. Πάγιο Ενεργητικό				
1. Προπαραγωγικές Δαπάνες				
2. Πάγιες Επενδύσεις				
Πάγιο Ενεργητικό Αθροιστικά	€400,620	€373,920	€347,220	€320,520
Μείον: Συνολικές Αποσβέσεις	€26,700	€26,700	€26,700	€26,700
Σύνολο	€373,920	€347,220	€320,520	€293,820
B. Κυκλοφορούν Ενεργητικό				
1. Αποθέματα	€19,230	€20,960	€22,846	€24,902
2. Πελάτες	€38,174	€39,732	€41,723	€43,263
3. Διαθέσιμα	€11,656	€12,079	€12,444	€12,938
Σύνολο	€69,060	€72,771	€77,013	€81,103
Γ. Ισοζύγιο Μετρητών	€62,650	€65,785	€69,537	€73,103
Σύνολο Ενεργητικού	€532,330	€485,776	€467,070	€448,026
II. Παθητικό				
A. Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις				
1. Προμηθευτές	€5,990	€6,410	€6,987	€7,476
2. Υποχρεώσεις από Φόρους & Τέλη	€0	€28,906	€29,265	€30,390
3. Μερίσματα Πληρωτέα	€27,043	€61,903	€94,473	€154,238
B. Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις				
1. Τραπεζικό Δάνειο	€155,193	€127,097	€97,832	€67,442
Γ. Προβλέψεις για Κινδύνους & Ξεροδα	€53,792	€0	€0	€0
Σύνολο Παθητικού	€188,226	€224,316	€228,557	€259,546
III. Καθαρή Θέση				
1. Μετοχικό Κεφάλαιο	€88,682	€88,682	€88,682	€88,682
2. Κρατική Επιχορήγηση	€199,435	€171,339	€142,074	€111,684
Μείον: Αναλογούσα Απόσβεση	€26,700	€26,700	€26,700	€26,700
3. Τακτικό Αποθεματικό	€2,704	€6,190	€12,643	€15,423
4. Υπόλοιπο Κερδών Εις Νέο	€26,931	€94,060	€81,830	€138,815
Σύνολο Καθαρής Θέσης	€290,512	€333,571	€298,529	327,904
Σύνολο Παθητικού & Καθαρής Θέσης	€532,330	€485,776	€467,070	€448,026

10.6 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση Επένδυσης

Οι επενδυτικές αποφάσεις κατέχουν σημαντικό ρόλο στην ευημερία και ανάπτυξη των οικονομικών μονάδων, λόγω των μακροπρόθεσμων επιπτώσεων τους σε σύνολο του οργανισμού και του ύψους κεφαλαίου που απαιτεί η υλοποίηση τους. Οι εν λόγω αποφάσεις λαμβάνονται συνήθως, βάσει αξιολόγησης των σχετικών με αυτές εναλλακτικών επιλογών.

Κάθε επενδυτικό σχέδιο λοιπόν, αποτελεί πρόταση αξιολόγησης συγκεκριμένων εναλλακτικών σχετικά με πάγια στοιχεία, στην προοπτική της σχετικής επενδυτικής απόφασης. Η χρηματοοικονομική αξιολόγηση της υπό μελέτη ξενοδοχειακής μονάδας θα γίνει βάσει:

- Της Μεθόδου Περιόδου Επανείσπραξης του Κόστους Επένδυσης
- Της Μεθόδου Καθαρής Παρούσας Αξίας

Η μέθοδος επανείσπραξης του κόστους επένδυσης υπολογίζει το χρόνο που απαιτείται για να επανεισπραχθεί το κόστος της αρχικής επένδυσης μέσω των καθαρών ταμειακών ροών της. Η καθαρή ταμειακή ροή δίνεται από τον παρακάτω τύπο:

$$\text{ΚΑΘΑΡΗ ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΟΗ} = \text{ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ} + \text{ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ}$$

Πίνακας 10.12: Υπολογισμός Καθαρών Κερδών Επιχείρησης

Έτος	Πωλήσεις	Κόστος Παροχής Υπηρεσιών	Τόκοι	Κέρδη προ Φόρων	Καθαρά Κέρδη	Πρόσθετη Απόσβεση	ΚΤΡ	Αθροιστική Ταμειακή Ροή
2020	€312,867	€245,260	0	€67,607	€54,086	€27,600	€81,686	€81,686
2021	€416,700	€261,952	€6,207	€154,758	€123,807	€27,600	€151,407	€233,093
2022	€506,358	€270,176	€5,083	€236,182	€188,946	€27,600	€216,546	€449,639
2023	€593,136	€277,038	€3,913	€316,098	€252,879	€27,600	€280,479	€730,118
2024	€672,240	€286,281	€2,697	€385,595	€308,476	€27,600	€336,076	€1,066,194

Το συνολικό κόστος της επένδυσης είναι €443,410 και θα επανεισπραχθεί αν οι ταμειακές ροές σταθεροποιηθούν κοντά στις €216,546 μετά από 3 έτη, η οποία αποτελεί υψηλής

ελκυστικότητας περίοδο επανείσπραξης του ποσού που δαπανάται για την υπό μελέτη ξενοδοχειακή μονάδα.

Σύμφωνα με την μέθοδο της καθαρής παρούσας αξίας, όλες οι καθαρές ταμειακές ροές προεξοφλούνται στο παρόν με συντελεστή προεξόφλησης την ελάχιστη αποδεκτή απόδοση. Στη συγκεκριμένη περίπτωση θα χρησιμοποιηθεί ο αναμενόμενος συντελεστής προεξόφλησης 12%.

Πίνακας 10.13: Υπολογισμός Παρούσας Αξίας

Έτος	ΚΤ	ΣΠΑ 12%, ν	Παρούσα Αξία
2020	€81,686	0,893	72,945
2021	€151,407	0,797	120,671
2022	€216,546	0,712	154,180
2023	€280,479	0,635	178,104
2024	€336,076	0,567	190,555
Συνολική Παρούσα Αξία			716,455

$$\text{ΚΠΑ} \equiv \text{ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΠΑ} - \text{ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ}$$

Από τον παραπάνω τύπο και τα δεδομένα του πίνακα προκύπτει ότι η καθαρά παρούσα αξία είναι θετική, οπότε η αποδοτικότητα των ταμειακών ροών της επιχείρησης είναι υψηλότερη από την ελάχιστη αποδεκτή απόδοση. Επομένως, η συγκεκριμένη επένδυση γίνεται αποδεκτή και βάσει της παραπάνω μεθόδου.

10.7 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση σε Συνθήκες Αβεβαιότητας

Νεκρό σημείο ονομάζεται το ποσό ακριβώς των πωλήσεων που μια επιχείρηση καλύπτει το σύνολο των εξόδων της, σταθερά και μεταβλητά, μη πραγματοποιώντας ούτε κέρδος ούτε ζημιά. Η συγκεκριμένη έννοια αποτελεί σημαντικό εργαλείο επενδυτικών μελετών και ανάγεται στη σφαίρα ανάλυσης των πωλήσεων μιας επιχείρησης. Παρακάτω θα βρεθεί το νεκρό σημείο της επιχείρησης κατά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας.

Πίνακας 10.14: Ανάλυση Νεκρού Σημείου

	Σταθερά Έξοδα	Μεταβλητά Έξοδα	Μεταβλητά Έξοδα ανά Μονάδα
Κόστος Προώθησης	€738	€3,000	€8,3
Κόστος Πρώτων Υλών	€0	€17,970	€49,1
Κόστος Συντήρησης	€4,500	€0	€0
Κόστος Ανθρώπινου Δυναμικού	€160,500	€32,000	€88,8
Τόκοι	€0	€0	€0
Αποσβέσεις	€26,400	€0	€0
Σύνολο	€192,138	€52,970	€146,2

$$\text{ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ} = \frac{\Sigma \text{ ΚΟΣΤΟΣ}}{(\text{T} - \text{Μ. ΚΟΣΤΟΣ})}$$

Από τον παραπάνω τύπο και τα δεδομένα του πίνακα προκύπτει ότι το νεκρό σημείο βρίσκεται στις 1,173 διανυκτερεύσεις.

10.8 Οικονομική Αξιολόγηση

Η υλοποίηση του παρόντος επιχειρηματικού σχεδίου για την ανακατασκευή μιας ξενοδοχειακής μονάδας στο κέντρο της Αθήνας κρίνεται ιδιαίτερα επικερδής σύμφωνα με την χρηματοοικονομική ανάλυση που προηγήθηκε. Η επιχείρηση φαίνεται να καλύπτει το κόστος επένδυσης μόλις στα 3 έτη λειτουργίας, κυρίως λόγω της αυξημένης τουριστικής ανάπτυξης της Αττικής και γενικότερα της Ελλάδας.

Πρόκειται για μια επένδυση που θα πραγματοποιήσει τους στόχους του επιχειρηματία να αποφέρει κέρδη και να συμβάλλει στην ανάπτυξη της τοπικής κοινωνίας και οικονομίας.

Βιβλιογραφία

UNWTO, Tourism Highlights, 2017

ΣΕΤΕ, Μελέτη Εξειδίκευσης των Τουριστικών Προϊόντων και Υπηρεσιών ανά Κατηγορία Προορισμού – Περιφέρεια Αττικής, 2015

ΣΕΤΕ, Μελέτη Αναβάθμισης του Πολιτιστικού Προϊόντος μέσω Εργαλείων ΕΣΠΑ, 2015

ΣΕΤΕ, Επιχειρηματικό Σχέδιο Δράσης για την Προώθηση του Συνεδριακού Τουρισμού της Ελλάδας, 2015

ΣΕΤΕ, Μελέτη για τον Τουρισμό Πόλεων, 2015

Άγνωστος, Προγραμματισμός Έργων, 2015

ΙΟΒΕ, Η Επίδραση του Τουρισμού στην Ελληνική Οικονομία, 2012

Αβραμίδου Βασιλική, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Ξενοδοχείων και Συστήματα Βελτίωσης Ικανοποίησης του Προσωπικού, 2011

Σωτήρης Κ. Καρβούνης, Δημήτρης Γεωργακέλλος, Οδηγίες, Προβλήματα, Υποδείγματα για Οικονομοτεχνικές Μελέτες, Πειραιάς, Βαρβαρήγου, 2010

Παρίς Α. Τσάρτας, Ελληνική Τουριστική Ανάπτυξη, Αθήνα, Κριτική, 2010

Άγνωστος, Οργάνωση Ξενοδοχείου, 2009

Ανδριώτης Κωνσταντίνος Β, Μάρκετινγκ Τουριστικών Επιχειρήσεων, Αθήνα, Σταμούλης, 2007

Άγνωστος, Διοίκηση Αποθεμάτων στα Ξενοδοχεία, 2007

ICAP, Κλαδική Μελέτη Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, 2005

Κοκκώσης Χάρης, Τσάρτας Πάρις, Βιώσιμη Τουριστική Ανάπτυξη και Περιβάλλον, Αθήνα, Κριτική, 2001