



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

Διπλωματική Εργασία

ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΙΔΡΥΣΗΣ

SMART BUILDING HOTEL

Άλκηστις Σταμουλάκη

Επιβλέπων καθηγητής: Δημήτριος Γεωργακέλλος

Πειραιάς, 12/11/2021

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο «**Οικονομοτεχνική ανάλυση και αξιολόγηση ίδρυσης Smart Building Hotel**» έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/τριας



Όνοματεπώνυμο: Άλκηστις Σταμουλάκη

Ημερομηνία: 12/11/2021

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

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά, σε αυτό το σημείο, τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Δημήτριο Γεωργακέλλο για την εξαιρετική συνεργασία, καθοδήγηση και στήριξή του κατά τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας μου.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω το σύνολο των καθηγητών του προγράμματος για τις πολύτιμες γνώσεις που μου παρείχαν στη διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου.

Τέλος, ευχαριστώ την οικογένεια, τους φίλους και τους συμφοιτητές μου για τη συνεχή υποστήριξη.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τα τελευταία χρόνια ο τουρισμός αποτελεί μία από τις κυριότερες πηγές εσόδων για την ελληνική οικονομία. Η Ελλάδα κάθε χρονιά σημειώνει ολοένα και μεγαλύτερη επιτυχία στον συγκεκριμένο κλάδο. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα να υπάρχει αφενός μεγάλο επενδυτικό ενδιαφέρον για τις τουριστικές δραστηριότητες αλλά αφετέρου υπάρχει και μεγάλη ανάγκη για εκσυγχρονισμό των υφιστάμενων υποδομών και δημιουργία νέων.

Στο πλαίσιο αυτό η παρούσα μελέτη σκοπιμότητας εξετάζει το κατά πόσο η δημιουργία Smart Building Hotel αποτελεί επιτυχημένη επένδυση. Η ανάλυση και η αξιολόγηση του εν λόγω εγχειρήματος βασίζεται αρχικά στην αξιολόγηση του κλάδου και της αγοράς ενώ λαμβάνεται υπόψη και ο υπολογισμός όλων των προβλεπόμενων εσόδων και εξόδων της επιχείρησης καθώς και του κόστους επένδυσης. Τελικά, η ανάλυση οδηγεί σε συμπεράσματα για την αποδοτικότητα και τη βιωσιμότητα μιας επένδυσης σαν αυτής του Smart Building Hotel.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
1.1. ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	9
1.2. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	10
2.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΙΔΕΑΣ.....	10
2.2. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ	11
2.3. ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	11
2.4. ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ.....	12
2.4.1. Ταυτότητα του Επενδυτικού Σχεδίου	12
2.4.2. Ιδρυτές του Επενδυτικού Σχεδίου	13
2.4.3. Πολιτικές που υποστηρίζουν το Επενδυτικό Σχέδιο	13
2.4.4. Κόστος εκπόνησης της Προμελέτης και των σχετικών ερευνών	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	17
3.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	17
3.1.1. Ο κλάδος του τουρισμού.....	17
3.1.2. Γενικά χαρακτηριστικά του κλάδου στην Ελλάδα	18
3.1.3. Τελευταία στοιχεία του κλάδου στην Ελλάδα	19
3.2. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	24
3.2.1. Μακροπεριβάλλον	24
3.2.2. Μικροπεριβάλλον	31
3.3. ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT	38
3.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	40
3.4.1. Στρατηγικές.....	40
3.4.2. Πολιτικές.....	41
3.4.3. Τακτικές.....	41
3.4.4. Εταιρική Υπευθυνότητα	42
3.5 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ, ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΗΣ.....	43

3.5.1. Ανάλυση του Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος	43
3.5.2. Προσδιοριστικοί Παράγοντες Ζήτησης	44
3.6. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	46
3.6.1. Όραμα και αποστολή	47
3.6.2. Καθορισμός της αγοράς - στόχου	47
3.6.3. Καθορισμός της στρατηγικής του Μάρκετινγκ	48
3.6.4. Καθορισμός των στόχων του Μάρκετινγκ	49
3.6.5. Καθορισμός του σχεδίου Μάρκετινγκ	49
3.6.6. Καθορισμός του μίγματος Μάρκετινγκ.....	51
3.6.7. Προϋπολογισμός του κόστους Μάρκετινγκ.....	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ	72
4.1. ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ	72
4.2. ΛΟΙΠΑ ΕΦΟΔΙΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΟΙΝΗΣ ΩΦΕΛΕΙΑΣ	74
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ	77
5.1. ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΑΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	77
5.2. ΚΟΣΤΟΣ ΚΤΗΡΙΑΚΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	82
5.2.1. Κτηριακό κέλυφος και υποδομές.....	82
5.2.2. Εξωτερικοί χώροι.....	82
5.2.3. Εσωτερικοί χώροι - επίπλωση.....	83
5.3. ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΑΣ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΚΤΗΡΙΑΚΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	84
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΟΝΑΔΑΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	86
6.1. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	86
6.2. ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΓΕΝΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ	90
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ	92
7.1. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	92
7.2. ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΣΕ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	93
7.3. ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	95

7.4. ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	96
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ, ΧΩΡΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	100
8.1. ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΕ ΧΩΡΟΥΣ.....	100
8.2. ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΠΟΘΕΣΙΑΣ.....	101
8.3. ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	105
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ	107
9.1. ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ.....	107
9.2. ΟΜΑΔΑ ΕΠΙΒΛΕΨΗΣ ΚΑΙ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ	107
9.3. ΧΡΟΝΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	108
9.4. ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	113
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ ...	114
10.1. ΣΤΟΧΟΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ ..	114
10.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	114
10.3. ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	118
10.4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	119
10.5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	121
10.6. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	125
10.6.1. Μέθοδος Επανείσπραξης του Κόστους Επένδυσης.....	125
10.6.2. Μέθοδος Απλού Συντελεστή Απόδοσης Κεφαλαίου	126
10.6.3. Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας (NPV)	127
10.6.4. Μέθοδος Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης	128
10.7. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΕ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ	129
10.7.1. Ανάλυση Νεκρού Σημείου.....	129
10.7.2. Ανάλυση Ευαισθησίας	130
10.8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΡΟΜΕΛΕΤΗΣ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ.....	131
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	133

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Στην παρούσα διπλωματική εργασία, που εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (Μ.Β.Α.) του Πανεπιστημίου Πειραιώς, θα υλοποιηθεί η μελέτη σκοπιμότητας ίδρυσης Smart Building Hotel στο κέντρο της Αθήνας.

1.2. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η εργασία θα ακολουθήσει την εξής διάρθρωση: Στο Κεφάλαιο 2 παρουσιάζεται η βασική ιδέα του επιχειρηματικού εγχειρήματος. Στο Κεφάλαιο 3 πραγματοποιείται η ανάλυση της αγοράς, της στρατηγικής και του Μάρκετινγκ. Στη συνέχεια, στο Κεφάλαιο 4 γίνεται αναφορά στις ανάγκες πρώτων υλών και λοιπών εφοδίων και στο Κεφάλαιο 5 στις ανάγκες τεχνολογικού και μηχανολογικού εξοπλισμού. Το Κεφάλαιο 6 περιγράφει την οργάνωση της ξενοδοχειακής επιχείρησης σε ό,τι αφορά τα τμήματα και τις λειτουργίες αυτών. Το Κεφάλαιο 7 αφορά τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης ενώ το Κεφάλαιο 8 αναφέρεται στην τοποθεσία και στις κτηριακές ανάγκες της. Ο προγραμματισμός για την εκτέλεση του έργου πραγματοποιείται στο Κεφάλαιο 9. Τέλος, στο 10^ο Κεφάλαιο, γίνεται η συνολική αποτίμηση της επένδυσης και εξάγονται συμπεράσματα για την αποδοτικότητα ή μη της επιχειρηματικής κίνησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

2.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΙΔΕΑΣ

Ο τουρισμός αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους πυλώνες της ελληνικής οικονομίας τις τελευταίες δεκαετίες. Ακόμα και σε δύσκολες περιόδους όπως αυτή της οικονομικής κρίσης ο τομέας του τουρισμού συνέβαλλε σημαντικά στην ενίσχυση της οικονομίας της χώρας και τα εκατομμύρια τουριστών ετησίως που επέλεξαν ελληνικούς προορισμούς απέδειξαν ότι η Ελλάδα κατέχει ισχυρή θέση στην παγκόσμια κατάταξη.

Η συμβολή του τουρισμού στην οικονομία είναι σημαντική και συνεχώς αυξανόμενη. Ωστόσο, βασικός συντελεστής για την περαιτέρω ανάπτυξή του είναι οι σύγχρονες και άρτια οργανωμένες υποδομές και οι εγκαταστάσεις. Για τον λόγο αυτό, και επειδή στις μέρες μας ο κλάδος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων έχει μεγάλη ανάπτυξη, είναι απαραίτητο να υπάρχει συνεχής εξέλιξη και παρακολούθηση των διεθνών τάσεων και των εξελίξεων ώστε οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να παραμένουν ανταγωνιστικές τόσο σε σχέση με τις επιχειρήσεις της εγχώριας αγοράς όσο και σε σχέση με αυτές του εξωτερικού.

Στο πλαίσιο αυτό, οι επενδυτές του εν λόγω επιχειρηματικού σχεδίου επιθυμούν να δημιουργήσουν στο κέντρο της Αθήνας μια ξενοδοχειακή μονάδα με καινοτόμα χαρακτηριστικά τη στιγμή που κάτι αντίστοιχο δεν υπάρχει σε πληθώρα στην εγχώρια αγορά και δεν είναι ευρέως διαδεδομένο. Πρόκειται για ένα Smart Building Hotel δηλαδή ένα ξενοδοχείο με αυτοματισμούς και συστήματα υψηλής τεχνολογίας που θα προσφέρει διαφορετική εμπειρία διαμονής στους επισκέπτες. Το ξενοδοχείο προβλέπεται να είναι μεσαίου μεγέθους και συγκεκριμένα 40 δωματίων. Επίσης, λόγω των προδιαγραφών του αναμένεται να ανήκει στην κατηγορία των 5 αστέρων. Το προφίλ των ατόμων που επιδιώκεται να προσελκύει είναι κυρίως νέοι, επομένως εξοικειωμένοι με την τεχνολογία, που επισκέπτονται την Αθήνα για αναψυχή ή για επαγγελματικούς λόγους, αλλά και άτομα τα οποία επιθυμούν να βιώσουν μια διαφορετικού είδους διαμονή που μέσω της τεχνολογίας θα είναι πιο άνετη, ξεχωριστή και διασκεδαστική για αυτούς.

2.2. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Σκοπός της παρούσας ανάλυσης αποτελεί η αξιολόγηση της σκοπιμότητας δραστηριοποίησης στην αγορά των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων με την ίδρυση ενός Smart Building Hotel στον Νομό Αττικής και συγκεκριμένα στο κέντρο της Αθήνας, το οποίο θα δίνει την ευκαιρία στους επισκέπτες του να βιώσουν με διαφορετικό τρόπο την εμπειρία της διαμονής, μέσα από τη χρήση της τεχνολογίας. Δεδομένου ότι οι υπηρεσίες και το περιβάλλον του ξενοδοχείου θα διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό σε σχέση με τις υφιστάμενες ξενοδοχειακές μονάδες τόσο της Αττικής, όσο και ολόκληρης της χώρας, αποτελεί εύλογο ερώτημα το εάν θα μπορούσε η εν λόγω επιχείρηση να λειτουργήσει, να εδραιωθεί στην αγορά και να αποδειχθεί κερδοφόρα επένδυση σε βάθος χρόνου.

Στο πλαίσιο της μελέτης σκοπιμότητας, λοιπόν, θα πραγματοποιηθεί αξιολόγηση της επιχείρησης και θα μελετηθούν οι προοπτικές ανάπτυξής της μέσα από λεπτομερή ανάλυση όλων των παραμέτρων κατασκευής και λειτουργίας του ξενοδοχείου. Θα διαφανεί εάν το εγχείρημα κατασκευής ενός ξενοδοχείου υψηλών τεχνολογικών προδιαγραφών αξίζει να πραγματοποιηθεί και εάν είναι ένα έργο βιώσιμο. Για την αξιολόγηση της βιωσιμότητας της επένδυσης θα ληφθεί υπόψη η χρηματοοικονομική ανάλυση στο τέλος της μελέτης όπου θα υπολογιστούν με ακρίβεια όλα τα επιμέρους στοιχεία και θα πραγματοποιηθεί εκτίμηση των ταμειακών ροών για τα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας της επιχείρησης.

2.3. ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΙΟΝΤΑ

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ο βασικός σκοπός λειτουργίας του συγκεκριμένου έργου είναι η παροχή υπηρεσιών φιλοξενίας σε ένα περιβάλλον όπου τα στοιχεία τεχνολογίας θα έχουν πρωτεύοντα ρόλο στο χώρο. Εκτός των δωματίων πρόκειται να διαμορφωθούν κοινόχρηστοι χώροι εντός του κτηρίου που θα καλύπτουν τις ανάγκες των επισκεπτών για αναψυχή και εστίαση. Στους χώρους αυτούς θα έχουν πρόσβαση όλοι οι ένοικοι του ξενοδοχείου και οποιοσδήποτε ενδιαφερόμενος δεν διαμένει σε αυτό αλλά επιθυμεί να τους επισκεφτεί. Οι χώροι αυτοί που θα είναι στο ίδιο μήκος κύματος με την ευρύτερη λογική του ξενοδοχείου είναι οι ακόλουθοι:

- Χώροι εστίασης
- Spa
- Γυμναστήριο
- Αίθουσα εκδηλώσεων
- Media lounge

Το ξενοδοχείο στη βασική τιμή του δωματίου θα περιλαμβάνει για κάθε πελάτη τη διανυκτέρευση, πλούσιο πρωινό, υπηρεσίες καθαριότητας, προϊόντα προσωπικής περιποίησης καθώς και λευκά είδη (πετσέτες, μπουρνούζι και παντόφλες). Επίσης, θα δίνεται η δυνατότητα παρασκευής ροφημάτων (τσάι, καφές) εντός του δωματίου με τη χρήση ηλεκτρικών συσκευών που θα διαθέτει κάθε δωμάτιο. Φυσικά στις παροχές του δωματίου περιλαμβάνεται και η χρήση διαφόρων τεχνολογικών συσκευών που θα αναλυθούν εκτενώς σε επόμενο κεφάλαιο. Όλες οι υπόλοιπες υπηρεσίες θα παρέχονται έναντι επιπλέον χρέωσης.

Στόχος της επιχείρησης μέσα από αυτές τις υπηρεσίες είναι η ικανοποίηση ακόμα και των πιο απαιτητικών πελατών και η δημιουργία ενός πρωτόγνωρου συναισθήματος για κάθε επισκέπτη. Αξιοποιώντας την τεχνολογία οι επενδυτές επιθυμούν να ανταποκριθούν στις ανάγκες της εποχής και να δημιουργήσουν ένα ξενοδοχείο αναφοράς που θα κατέχει κυρίαρχη θέση στις προτιμήσεις των επισκεπτών. Βεβαίως, βασική επιδίωξή τους είναι η βιωσιμότητα και η επίτευξη κέρδους. Για τον λόγο αυτό, σκοπεύουν να παρέχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες πάντα με υπευθυνότητα και σεβασμό απέναντι στον άνθρωπο και στο περιβάλλον.

2.4. ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

2.4.1. Ταυτότητα του Επενδυτικού Σχεδίου

Ως προς τη νομική μορφή της επιχείρησης, αυτή πρόκειται να λάβει τα χαρακτηριστικά και τη νομική μορφή της Ανώνυμης Εταιρείας (Α.Ε.). Η επωνυμία του ξενοδοχείου, όπως θα οριστεί από το καταστατικό, θα είναι «**ATHENS SMART HOTEL A.E.**», και η έδρα του θα είναι ο Νομός Αττικής.



Εικόνα 1: Λογότυπο της επιχείρησης

2.4.2. Ιδρυτές του Επενδυτικού Σχεδίου

Ιδρυτές του «Athens Smart Hotel» θα είναι δύο άνθρωποι με ισχυρό ακαδημαϊκό υπόβαθρο αλλά και πολυετή εμπειρία στον χώρο των τουριστικών καταλυμάτων. Οι δύο επενδυτές, ο Γιώργος Μαρκάκης και ο Παύλος Τζανάκης γνωρίζονται από μικρή ηλικία λόγω της κοινής τους καταγωγής. Επιπλέον, σπούδασαν την ίδια χρονική περίοδο Διοίκηση Επιχειρήσεων σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο σε Πανεπιστήμιο της Αγγλίας. Και οι δύο προέρχονται από οικογένειες που διατηρούν εδώ και χρόνια μεγάλες τουριστικές μονάδες στα Χανιά της Κρήτης οπότε από μικρή ηλικία ασχολήθηκαν ενεργά με τις οικογενειακές επιχειρήσεις και απέκτησαν σημαντική εμπειρία. Έχοντας αποκομήσει πολλά από τα 15 χρόνια ενασχόλησης με τον κλάδο είναι έτοιμοι να δημιουργήσουν μια δική τους επιχείρηση. Το ενδιαφέρον τους για την τεχνολογία τους οδήγησε να στραφούν σε μία καινοτομική ιδέα που ευελπιστούν να προσελκύσει μεγάλο ποσοστό τουριστών που επιλέγουν να διαμείνουν στο κέντρο της Αθήνας. Καθένας από τους δύο ιδρυτές θα κατέχει ποσοστό 50 % του μετοχικού κεφαλαίου.

2.4.3. Πολιτικές που υποστηρίζουν το Επενδυτικό Σχέδιο

Το νομοθετικό πλαίσιο στην Ελλάδα ορίζει με ακρίβεια τις γενικές αρχές και κατευθύνσεις για την ίδρυση, τη λειτουργία, την κατάταξη των τουριστικών καταλυμάτων και τον καθορισμό των τεχνικών τους προδιαγραφών. Οι κυριότεροι Νόμοι και Υπουργικές Αποφάσεις που ορίζουν όλα τα παραπάνω είναι οι εξής:

- Υ.Α. με αριθμό 7750/2020 (ΦΕΚ 2303/Β/15.6.2020) που αποτελεί τον Κανονισμό Συνιδιοκτησίας και Λειτουργίας ξενοδοχείων συνιδιοκτησίας και ορίζει τα πρότυπα με τα οποία καλείται να λειτουργεί οποιοδήποτε ξενοδοχείο βρίσκεται σε αυτό το καθεστώς.
- Υ.Α. 17352/2018 (ΦΕΚ 4822/Β/ 30.10.2018) στην οποία ορίζεται η τροποποίηση της αριθμ. 216/08-01-2015 απόφασης Υπουργού Τουρισμού με τίτλο: «Καθορισμός τεχνικών και λειτουργικών προδιαγραφών και βαθμολογούμενων κριτηρίων για τα ξενοδοχεία και κατάταξη αυτών σε κατηγορίες αστέρων» (Β' 10) όπως τροποποιήθηκε με τις αριθμ. 19102/10-10-2016 (Β' 3387) και 21654/22-11-2017 (Β' 4242) όμοιες αποφάσεις.
- Ν. 4514/2018 (ΦΕΚ 14/Α/30.01.2018): «Αγορές χρηματοπιστωτικών μέσων και άλλες διατάξεις» που αποτελεί τροποποίηση του άρθρου 53 του Ν. 4389/2016 και αναφέρεται στον φόρο διαμονής ανά δωμάτιο ή διαμέρισμα.
- Εγκύκλιος ΠΟΛ. 1061/24.05.2016 με τίτλο: «Επείγουσες διατάξεις για την εφαρμογή της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων και άλλες διατάξεις» που αναφέρεται στην αύξηση του συντελεστή Φ.Π.Α. σε 24% και στην κατάργηση των μειωμένων συντελεστών στη δεύτερη ομάδα νησιών.
- Υ.Α. 17955/2013 (ΦΕΚ 2061/Β/23.08.2013), τροποποίηση του Π.Δ. 43/2002 που δεν παύει να ισχύει, με τίτλο: «Κατάταξη ξενοδοχειακών καταλυμάτων σε κατηγορίες με σύστημα αστέρων και τεχνικές προδιαγραφές αυτών» (ΦΕΚ 43/τ. Α'), που έχει αναθεωρηθεί ως προς το πρώτο μέρος όμως εξακολουθεί να ορίζει τις τεχνικές προδιαγραφές των ξενοδοχειακών καταλυμάτων.
- Ν. 4179/2013 (ΦΕΚ 175/Α/08.08.2013) με τίτλο: «Απλούστευση διαδικασιών για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας στον τουρισμό, αναδιάρθρωση του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού και λοιπές διατάξεις».

- Ν. 4117/2013 (ΦΕΚ 29/Α/05.02.2013) που αποτελεί κύρωση της από 31.10.2012 Πράξης Νομοθετικού Περιεχομένου και τροποποιεί την παρ. 16 του άρθρου 49 του Ν. 4030/2011 «Νέος τρόπος έκδοσης αδειών δόμησης, ελέγχου κατασκευών και λοιπές διατάξεις (Α΄ 249) και λοιπές διατάξεις του Υπουργείου Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής».
- Ν. 4093/2012 (ΦΕΚ 222/Α/ 12.11.2012): «Έγκριση Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013–2016 – Επείγοντα Μέτρα Εφαρμογής του ν. 4046/2012 και του Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013–2016».
- Υ.Α. Υ1γ/Γ.Π./οικ.96967 (ΦΕΚ 2718/Β/08.10.2012) που καθορίζει τους υγειονομικούς όρους και τις προϋποθέσεις λειτουργίας επιχειρήσεων τροφίμων και ποτών.
- Ν. 4070/2012 (ΦΕΚ 82/Α/ 10.04.2012): «Ρυθμίσεις ηλεκτρονικών επικοινωνιών, μεταφορών, δημοσίων έργων και άλλες διατάξεις» και συγκεκριμένα το Μέρος Ε΄, κεφ. Β με θέμα: «Λειτουργική αδειοδότηση τουριστικών καταλυμάτων».
- Υ.Α. αρ. 1958/2011 (ΦΕΚ 21/Β/ 13.01.2012) με τίτλο: «Κατάταξη δημόσιων και ιδιωτικών έργων και δραστηριοτήτων σε κατηγορίες και υποκατηγορίες» σύμφωνα με το Άρθρο 1 παράγραφος 4 του Ν. 4014/21.09.2011 (Φ.Ε.Κ. Α΄209/2011)».

2.4.4. Κόστος εκπόνησης της Προμελέτης και των σχετικών ερευνών

Η παρούσα μελέτη σκοπιμότητας διήρκησε περίπου 90 ημέρες καθώς για την διεκπεραίωσή της χρειάστηκε να συγκεντρωθούν πολλά επιμέρους στοιχεία και πληροφορίες, να πραγματοποιηθεί έρευνα αγοράς κυρίως για τα προϊόντα τεχνολογίας, να αποφασιστεί η στρατηγική του μάρκετινγκ, να πραγματοποιηθούν ταξίδια και να αναζητηθεί με προσοχή ο τόπος εγκατάστασης της επιχείρησης. Το συνολικό κόστος της

ανάλυσης, που καθορίζεται από τα προαναφερθέντα στοιχεία καθώς και λοιπά έξοδα που προέκυψαν, παρουσιάζεται στον Πίνακα 1 που ακολουθεί:

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ
Έρευνες αγοράς και μάρκετινγκ	1.300 €
Ταξίδια	3.750 €
Μελέτη τόπου εγκατάστασης	2.500 €
Λοιπά έξοδα	1.250 €
ΣΥΝΟΛΟ	8.800 €

Πίνακας 1: Κόστος εκπόνησης μελέτης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

3.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Στο πλαίσιο της μελέτης σκοπιμότητας, για την ανάλυση της αγοράς και του μάρκετινγκ, θα μελετηθεί ο κλάδος του τουρισμού υποκατηγορία του οποίου αποτελούν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην οποία ανήκει το Smart Building Hotel.

3.1.1. Ο κλάδος του τουρισμού

Στην προσπάθεια απόδοσης της έννοιας του τουρισμού έχουν κατά καιρούς δοθεί πολλοί ορισμοί. Ωστόσο, ένας από τους πιο σαφείς και κατατοπιστικούς, είναι αυτός του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (World Tourism Organization) και του Ο.Η.Ε. (Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών) σύμφωνα με τον οποίο: «Ο τουρισμός περιλαμβάνει τις δραστηριότητες των ατόμων που ταξιδεύουν και παραμένουν σε διαφορετικό μέρος από τον συνήθη τόπο διαμονής τους για χρονικό διάστημα το πολύ ενός έτους για λόγους ψυχαγωγίας, επαγγελματικούς ή και άλλους λόγους».

Ο κλάδος του τουρισμού κατά κύριο λόγο απαιτεί την ύπαρξη τουριστικών καταλυμάτων για τη διαμονή των τουριστών και των επισκεπτών. Τα καταλύματα αυτά ποικίλουν σε ό,τι αφορά την αισθητική, τις υποδομές και τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Όμως, εκτός από τα τουριστικά καταλύματα, βασικός παράγοντας για την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών στους επισκέπτες είναι η ύπαρξη και η λειτουργία συμπληρωματικών επαγγελματιών. Για τον λόγο αυτό, ο τουρισμός υποστηρίζεται από υποκλάδους που σχετίζονται με αυτόν και προσφέρουν τα επιπλέον απαραίτητα προϊόντα και υπηρεσίες. Τέτοιου είδους προϊόντα και υπηρεσίες μπορούν να θεωρηθούν τα τουριστικά γραφεία, οι ξεναγοί, τα γραφεία ενοικίασης αυτοκινήτων και σκαφών αναψυχής, οι επιχειρήσεις κατασκευής και εμπορίας αναμνηστικών και τουριστικών ειδών, οι επιχειρήσεις εστίασης και διασκέδασης.

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού οι άνθρωποι ταξιδεύουν κυρίως για τους ακόλουθους λόγους: ¹

¹ <https://www.unwto.org/global-and-regional-tourism-performance>



56 %

διασκέδαση



27 %

υγεία | θρησκεία



12 %

εργασία



5 %

άλλοι λόγοι

3.1.2. Γενικά χαρακτηριστικά του κλάδου στην Ελλάδα

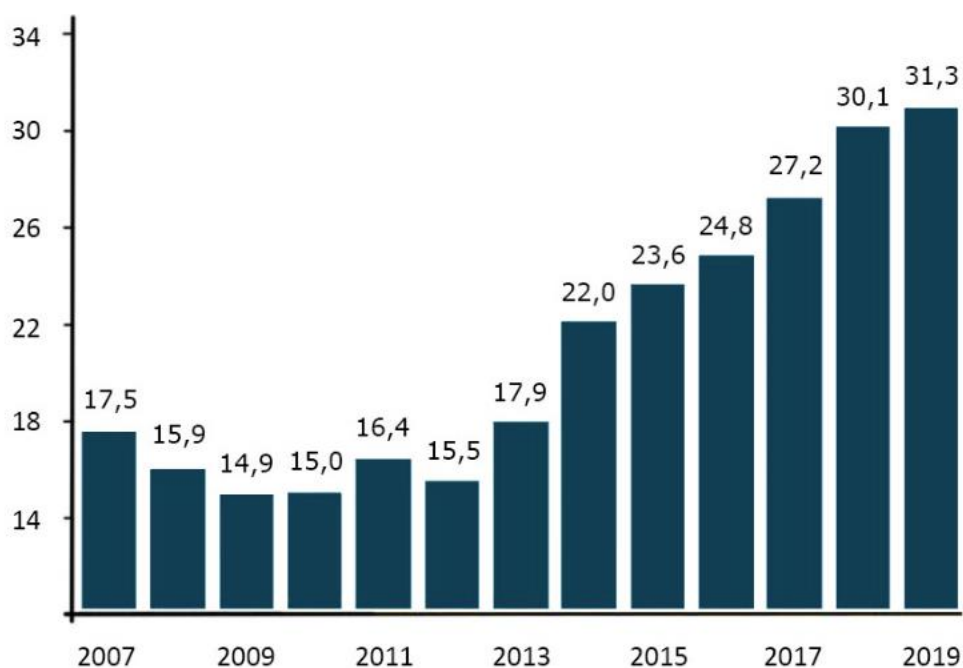
Ο κλάδος του τουρισμού αποτελεί έναν από τους κυριότερους και ταχέως αναπτυσσόμενους κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Οι κλιματολογικές συνθήκες και η μορφολογία της Ελλάδας αποτελούν τους βασικότερους παράγοντες που έχουν οδηγήσει τη χώρα τόσο ψηλά στις προτιμήσεις των επισκεπτών σε σχέση με άλλους ανταγωνιστικούς ταξιδιωτικούς προορισμούς. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά στοιχεία είναι αυτά που συνέβαλλαν ώστε η κατεξοχήν μορφή τουρισμού που έχει αναπτυχθεί στη χώρα να είναι αυτή του θερινού τουρισμού. Για τον λόγο αυτό, οι ξενοδοχειακές μονάδες έχουν αναπτυχθεί κυρίως στη νησιωτική Ελλάδα και στις παραθαλάσσιες περιοχές στις οποίες οι τουρίστες μπορούν να απολαύσουν το ελληνικό καλοκαίρι και τη θάλασσα. Σημαντικότεροι προορισμοί βάση επισκεψιμότητας είναι μερικά από τα νησιά των Κυκλάδων, η Κρήτη και τα νησιά του Ν. Αιγαίου που συγκεντρώνουν μεγάλο αριθμό επισκεπτών ετησίως, κυρίως από χώρες της Ευρώπης, και κατέχουν το μεγαλύτερο ποσοστό ξενοδοχειακού δυναμικού. Ωστόσο, τουριστικοί προορισμοί μεγάλης επισκεψιμότητας που αποτελούν πόλο έλξης επισκεπτών αποτελούν και ορισμένοι χειμερινοί προορισμοί όπως το Πήλιο και η Αράχοβα καθώς και περιοχές που βρίσκονται κοντά σε αρχαιολογικά τοπία όπως οι Μυκήνες και οι Δελφοί.

Ως προς τον τομέα των επενδύσεων στον κλάδο του τουρισμού, παρουσιάζεται έντονο επενδυτικό ενδιαφέρον για δημιουργία ξενοδοχειακών μονάδων τόσο από εγχώριους επενδυτικούς ομίλους όσο και από ξένους επενδυτές. Κύρια σημεία ενδιαφέροντος, όπως είναι αναμενόμενο, αποτελούν η περιοχή της Αττικής και οι «δημοφιλείς» τουριστικές περιοχές της χώρας στις οποίες η ζήτηση ολοένα και μεγαλώνει. Η τάση που έχει προκύψει τα τελευταία χρόνια για παροχή υπηρεσιών υψηλότερου επιπέδου σε σχέση με το παρελθόν έχει στρέψει το ενδιαφέρον των

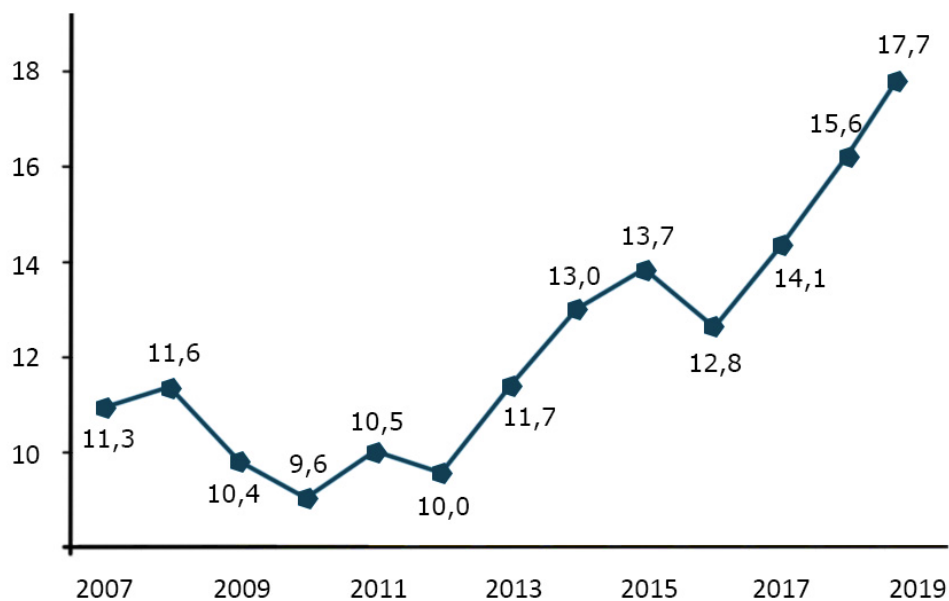
επενδυτών στην εξαγορά υφιστάμενων ξενοδοχείων με στόχο την ανακαίνισή τους και την αναβάθμισή τους σε πολυτελείς χώρους υψηλών προδιαγραφών.

3.1.3. Τελευταία στοιχεία του κλάδου στην Ελλάδα

Τα τελευταία χρόνια, από την περίοδο της οικονομικής ύφεσης και μετά, ο κλάδος του τουρισμού είναι εκείνος που στήριξε σε μεγάλο βαθμό την ελληνική οικονομία και συνέβαλλε στην ανάπτυξη και στη θετική προβολή της χώρας στο εξωτερικό. Επιπλέον, εξασφάλισε χιλιάδες θέσεις εργασίας για το εργατικό δυναμικό. Ειδικότερα, από το 2012 και μετά παρατηρείται διαχρονική αύξηση όσον αφορά τον αριθμό των αφίξεων και των διανυκτερεύσεων σε ξενοδοχεία επομένως και των εσόδων που προέρχονται από τον τουρισμό. Εξαιρέση στην ανοδική πορεία αποτελεί το έτος 2020 εξαιτίας της παγκόσμιας πανδημίας Covid-19 που επηρέασε αρνητικά την τουριστική επισκεψιμότητα σε παγκόσμιο επίπεδο.



Διάγραμμα 1: Αφίξεις μη κατοίκων στην Ελλάδα εκτός των αφίξεων από κρουαζιέρες (σε εκ.)



Διάγραμμα 2: Έσοδα από τον εξωτερικό τουρισμό χωρίς τις κρουαζιέρες (δισ. €)

Παρά το γεγονός ότι η μέση πληρότητα των καταλυμάτων σημειώνει αύξηση, εξακολουθεί να κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα. Υψηλότερο ποσοστό πληρότητας παρατηρείται στις ξενοδοχειακές μονάδες με μεγάλο αριθμό κλινών (περισσότερα από 100 δωμάτια) που βρίσκονται κυρίως στην Κρήτη, τα Ιόνια νησιά και το Ν. Αιγαίο.

Η προσφορά και η ζήτηση ως προς τις υπηρεσίες του κλάδου του τουρισμού στην Ελλάδα είναι μεγάλες. Από τη μία πλευρά υπάρχει μεγάλο πλήθος καταλυμάτων και συμπληρωματικών υπηρεσιών που σχετίζονται με τον τουρισμό και από την άλλη η χώρα βρίσκεται ψηλά στην προτίμηση των ταξιδιωτών με συνεχώς αυξανόμενο αριθμό φανατικών επισκεπτών. Ως προς την προσφορά του κλάδου, το μεγαλύτερο ποσοστό των ξενοδοχειακών μονάδων εξακολουθεί, όπως και στο παρελθόν, να ανήκει στις κατηγορίες 2* και 3* αστέρων. Τα περισσότερα καταλύματα βρίσκονται στην περιοχή του Ν. Αιγαίου και την Κρήτη (38 %) ενώ φαίνεται να υπάρχει ενδιαφέρον για τουριστική ανοικοδόμηση σε περιοχές με μικρή τουριστική επισκεψιμότητα όπως η Ήπειρος και η Δυτική Μακεδονία. Μείωση του αριθμού των ξενοδοχειακών μονάδων παρατηρείται στον Νομό Αττικής την περίοδο από το 2000 και έπειτα. Ως προς τη ζήτηση των υπηρεσιών του εξεταζόμενου κλάδου, οι κυριότεροι παράγοντες που την επηρεάζουν είναι οι οικονομικές, πολιτικές,

γεωπολιτικές συνθήκες, τα πολιτιστικά και γεωγραφικά χαρακτηριστικά του τόπου, οι υποδομές και η προσβασιμότητα.²

Ο μέσος αριθμός δωματίων και κλινών ανά ξενοδοχειακή μονάδα παρουσιάζει αυξητική πορεία τα τελευταία χρόνια υποδεικνύοντας την τάση για μονάδες μεγαλύτερης δυναμικότητας. Επίσης, υπήρξε ποιοτική αναβάθμιση του κλάδου με αύξηση των ξενοδοχείων κατηγορίας 4* και 5* αστερών που πλέον αντιπροσωπεύουν περίπου το ήμισυ της συνολικής προσφοράς δωματίων και κλινών.

Σύμφωνα με τα στοιχεία του ΣΕΤΕ³ (Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων), των στατιστικών στοιχείων της Τράπεζας της Ελλάδος και της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής ο τουρισμός στην Ελλάδα τα τελευταία 3 χρόνια είχε τα εξής χαρακτηριστικά:

ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΟ 2020	
Συνολική συμμετοχή στο ΑΕΠ	8,7 % [IWTTC]
Συνολική Απασχόληση	759.300 [WTTC]
Έσοδα από εισερχόμενο τουρισμό	4,3 δισ. €
Αφίξεις μη κατοίκων	7,4 εκατ. (δεν περιλαμβάνονται οι αφίξεις από κρουαζιέρα)
Μέση κατά κεφαλή δαπάνη	580 €
Συγκέντρωση Προσφοράς	70 % των ξενοδοχειακών κλινών συγκεντρώνονται σε 4 περιοχές της Ελλάδας [ΞΕΕ]
Ξενοδοχειακή Υποδομή	10.052 ξενοδοχεία / 869.250 κλίνες [ΞΕΕ]
Τop 5 αεροδρόμια (σε αφίξεις αλλοδαπών)	Αθήνα, Ηράκλειο, Ρόδος, Θεσσαλονίκη, Κέρκυρα [ΔΑΑ, Fraport Greece & ΥΠΑ.]

Πίνακας 2: Βασικά μεγέθη του ελληνικού τουρισμού για το 2020

² ΣΤΟΧΑΣΙΣ Σύμβουλοι Επιχειρήσεων Α.Ε., 2019, «Κλαδικές στοχεύσεις, Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις»

³ <https://sete.gr/el/stratigiki-gia-ton-tourismo/vasika-megethi-tou-ellinikoy-tourismoy/>

ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΟ 2019	
Συνολική συμμετοχή στο ΑΕΠ	20,8 % [IWTTTC]
Συνολική Απασχόληση	946.200 [WTTTC]
Έσοδα από εισερχόμενο τουρισμό	17,7 δισ. € (δεν περιλαμβάνονται τα έσοδα από κρουαζιέρα) [ΤτΕ]
Αφίξεις μη κατοίκων	31,3 εκατ. (δεν περιλαμβάνονται οι αφίξεις από κρουαζιέρα)
Μέση κατά κεφαλή δαπάνη	564 €
Συγκέντρωση Προσφοράς	70 % των ξενοδοχειακών κλινών συγκεντρώνονται σε 4 περιοχές της Ελλάδας [ΞΕΕ]
Ξενοδοχειακή Υποδομή	10.121 ξενοδοχεία / 798.650 κλίνες [ΞΕΕ]
Τοπ 5 αεροδρόμια (σε αφίξεις αλλοδαπών)	Αθήνα, Ηράκλειο, Ρόδος, Θεσσαλονίκη, Κέρκυρα [ΔΑΑ, Fraport Greece & ΥΠΑ.]

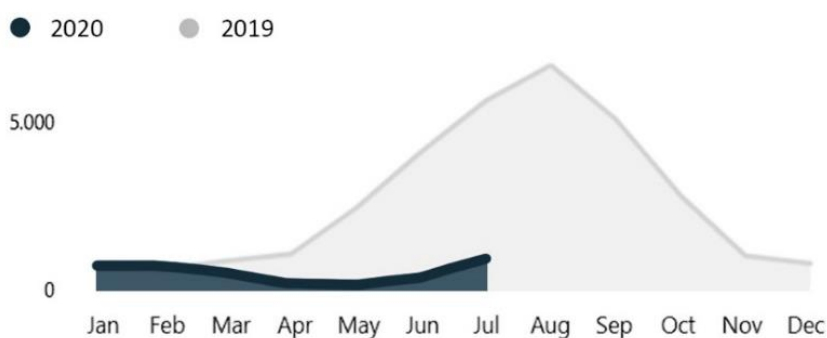
Πίνακας 3: Βασικά μεγέθη του ελληνικού τουρισμού για το 2019

ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΟ 2018	
Συνολική συμμετοχή στο ΑΕΠ	30,9 % [ΙΝΣΕΤΕ]
Συνολική Απασχόληση	988.600 [WTTTC]
Έσοδα από εισερχόμενο τουρισμό	15,6 δισ. € (δεν περιλαμβάνονται τα έσοδα από κρουαζιέρα) [ΤτΕ]
Αφίξεις μη κατοίκων	30,1 εκατ. (δεν περιλαμβάνονται οι αφίξεις από κρουαζιέρα)
Μέση κατά κεφαλή δαπάνη	520 €
Συγκέντρωση Προσφοράς	70 % των ξενοδοχειακών κλινών συγκεντρώνονται σε 4 περιοχές της Ελλάδας [ΞΕΕ]
Ξενοδοχειακή Υποδομή	10.121 ξενοδοχεία / 798.650 κλίνες [ΞΕΕ]
Τοπ 5 αεροδρόμια (σε αφίξεις αλλοδαπών)	Αθήνα, Ηράκλειο, Ρόδος, Θεσσαλονίκη, Κέρκυρα [ΔΑΑ, Fraport Greece & ΥΠΑ.]

Πίνακας 4: Βασικά μεγέθη του ελληνικού τουρισμού για το 2018

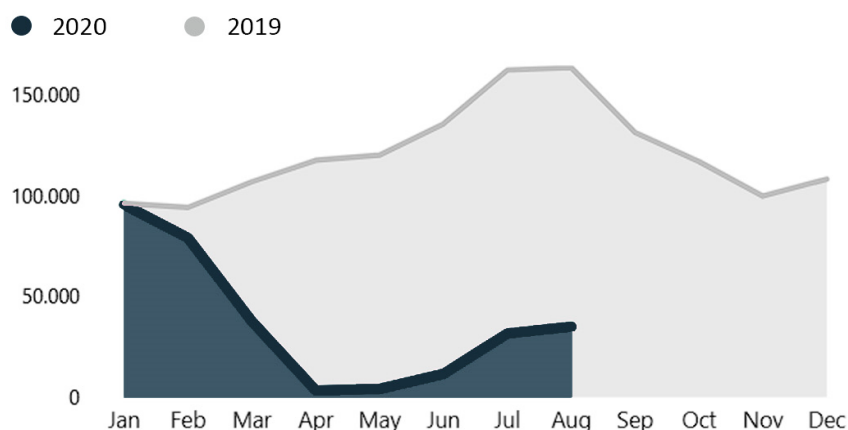
Αναλύοντας τα στατιστικά στοιχεία των τελευταίων ετών διαπιστώνεται η πολύ μεγάλη συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ (Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν) της χώρας καθώς και στην απασχόληση ανθρώπινου δυναμικού. Οι αφίξεις για τα έτη 2018-2019 είναι αυξημένες σε σχέση με το παρελθόν και κινούνται σε αριθμούς που φτάνουν το τριπλάσιο του μόνιμου πληθυσμού της Ελλάδας. Δυστυχώς, το 2020 δεν σημειώθηκαν ανάλογες επιτυχίες, όπως είναι προφανές, αφού η παγκόσμια υγειονομική κρίση είναι μακράν η χειρότερη κατάσταση που κλήθηκε να αντιμετωπίσει ο διεθνής τουρισμός τις τελευταίες δεκαετίες. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού ⁴, η επίδραση της πανδημίας, που προκάλεσε δραματική μείωση στα ταξίδια και τις μεταφορές, θα μπορούσε σε παγκόσμια κλίμακα να μεταφραστεί σε:

- Απώλεια 850 εκατομμυρίων έως 1,1 δισεκατομμυρίων τουριστών
- Απώλεια εσόδων από εξαγωγές της τάξης των 910 δισεκατομμυρίων έως 1,2 τρισεκατομμυρίων δολαρίων Η.Π.Α.
- 100 έως 120 εκατομμύρια τουριστικές θέσεις εργασίας σε κίνδυνο



Διάγραμμα 3: Διεθνείς τουριστικές αφίξεις παγκοσμίως για τα έτη 2019-2020 (χιλιάδες)

⁴ <https://www.unwto.org/news/covid-19-international-tourist-numbers-could-fall-60-80-in-2020>



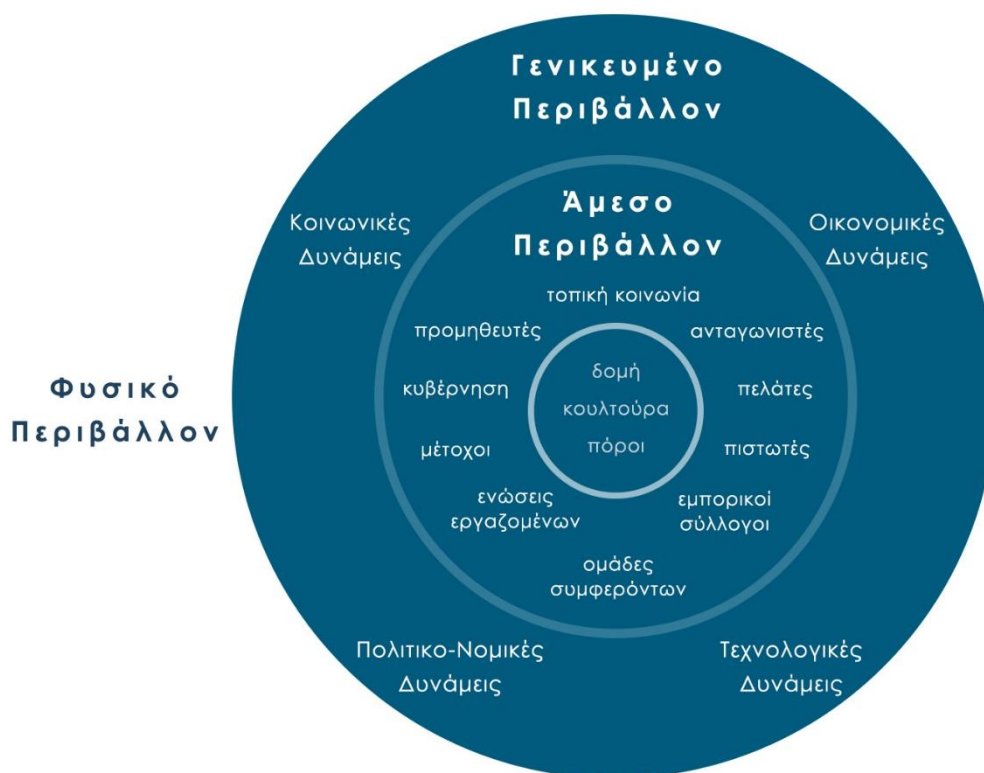
Διάγραμμα 4: Διεθνείς τουριστικές αφίξεις στην Ελλάδα για τα έτη 2019-2020 (χιλιάδες)

3.2. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

3.2.1. Μακροπεριβάλλον

Το μακροπεριβάλλον είναι το ευρύτερο περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις, δηλαδή, το εξωτερικό περιβάλλον τους. Στο περιβάλλον αυτό, συγκαταλέγεται το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικο-πολιτισμικό, τεχνολογικό νομικό, ηθικό πλαίσιο της χώρας στην οποία εδρεύει και λειτουργεί η επιχείρηση. Οι επιλογές και οι αποφάσεις που λαμβάνονται σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας και τη χάραξη στρατηγικής της επιχείρησης καθορίζονται από το σύνολο των εν λόγω παραγόντων. Κάθε επιχείρηση για να διαμορφώσει ανταγωνιστική στρατηγική και να επιλέξει τις καταλληλότερες για εκείνη εναλλακτικές πρέπει να παρακολουθεί καθημερινά τις εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο. Η ανάλυση του περιβάλλοντος αυτού από τα στελέχη των επιχειρήσεων την παρούσα χρονική στιγμή είναι πιο επιτακτική από ποτέ ώστε να εστιάσουν την προσοχή τους στις αλλαγές και τις τάσεις που προκύπτουν για να μπορούν να δράσουν έγκαιρα προς όφελος της επιχείρησης για αποτροπή λαθών και προβλημάτων.

Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 5 που ακολουθεί, υπάρχουν τρεις τύποι εξωτερικού περιβάλλοντος: το φυσικό περιβάλλον, το γενικευμένο περιβάλλον ή μακροπεριβάλλον και το άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον ή μικροπεριβάλλον.



Διάγραμμα 5: Περιβαλλοντικές μεταβλητές

Το φυσικό περιβάλλον περιλαμβάνει όλα τα φυσικά φαινόμενα που συμβαίνουν στο ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης. Το γενικευμένο περιβάλλον ή μακροπεριβάλλον περιλαμβάνει το πολιτικοοικονομικό, το οικονομικό, το κοινωνικοπολιτισμικό και το τεχνολογικό περιβάλλον. Τέλος, το άμεσο περιβάλλον ή μικροπεριβάλλον αποτελείται από ομάδες που επηρεάζουν και επηρεάζονται άμεσα από την επιχείρηση. Περιλαμβάνει την τοπική κοινωνία, τους πιστωτές, τους μετόχους, τους ανταγωνιστές, τους πελάτες, τους προμηθευτές, τα δίκτυα διανομής, τις ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος, τις κυβερνητικές παρεμβάσεις, τους συλλόγους και τις ενώσεις των εργαζομένων. Με την ανάλυση του μακροπεριβάλλοντος, τα στελέχη της επιχείρησης επιδιώκουν την αξιοποίηση ευκαιριών αλλά και την αποφυγή λανθασμένων κινήσεων. Επιπλέον, καταφέρνουν να αντιδράσουν άμεσα στις μεταβαλλόμενες εξωτερικές συνθήκες, να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητα της επιχείρησης και να ισχυροποιήσουν τη θέση της στην αγορά. Η ανάλυση του μακροπεριβάλλοντος προκύπτει μέσα από την ανάλυση των παρακάτω τεσσάρων παραμέτρων:

i. Πολιτικό περιβάλλον

Στο πολιτικό περιβάλλον αναλύονται οι πολιτικοί παράγοντες που επικρατούν σε μία χώρα και ενδέχεται να επηρεάσουν τη δομή, τη λειτουργία και τη στρατηγική των επιχειρήσεων σε κάθε στιγμή της δραστηριοποίησής τους. Στο περιβάλλον αυτό συγκαταλέγονται το πολιτικό καθεστώς, το νομοθετικό πλαίσιο, η μορφή της κυβέρνησης και η επιρροή που ασκεί. Οι εν λόγω παράγοντες αποτελούν βασικές κατευθυντήριες γραμμές καθώς οι επιχειρήσεις οφείλουν να αποφασίζουν, να λειτουργούν και να συμμορφώνονται σύμφωνα με αυτούς. Η πολιτική αστάθεια και οι αλλαγές στις κυβερνητικές πολιτικές είναι δυνατόν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό τις επιχειρήσεις λόγω των μεταβολών που επιφέρουν στο εξωτερικό περιβάλλον. Καθίσταται λοιπόν απαραίτητο όλες οι επιχειρήσεις να παρακολουθούν τις εξελίξεις του πολιτικού περιβάλλοντος σε εθνικό και διεθνές επίπεδο ώστε να σχεδιάζουν τις μελλοντικές κινήσεις τους σύμφωνα με την τροπή των γεγονότων.

Στην Ελλάδα, η πολιτική κατάσταση δεν αποτελεί εμπόδιο για τον τουρισμό και κατ'επέκταση για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δεδομένου ότι επικρατεί πολιτική σταθερότητα στη χώρα. Αντιθέτως, λόγω των υψηλών εσόδων που προέρχονται από τη μεγάλη τουριστική επισκεψιμότητα, το πολιτικό περιβάλλον προσπαθεί να διαφυλάττει και να προασπίζει τα συμφέροντα του κλάδου και να δίνει κίνητρα για περαιτέρω ανάπτυξη πάντα σύμφωνα με το καθορισμένο θεσμικό πλαίσιο της χώρας. Η έλλειψη σοβαρών εσωτερικών πολιτικών αναταραχών έχει θετικό αντίκτυπο ως προς την εικόνα της Ελλάδας στο εξωτερικό επομένως ο παράγοντας αυτός δεν αποτελεί πρόβλημα στην τουριστική κίνηση. Επιπλέον θετικό στοιχείο, αποτελεί η απουσία εμπόλεμων συγκρούσεων αλλά και τρομοκρατικών επιθέσεων, φαινομένων που συναντά κανείς σε γειτονικές χώρες της Μεσογείου αλλά και της Ευρώπης γενικότερα. Χάρη σε αυτά τα στοιχεία η Ελλάδα αποτελεί ασφαλή τουριστικό προορισμό για τους επισκέπτες. Αρνητικός παράγοντας για τον τουρισμό, ωστόσο, αποτελεί το έντονο μεταναστευτικό ρεύμα των τελευταίων ετών κυρίως προς τα νησιά του ανατολικού Αιγαίου. Το φαινόμενο αυτό επιδρά αρνητικά στην εικόνα των πληττόμενων περιοχών λόγω της υποβάθμισης που προκύπτει δημιουργώντας αρνητική προδιάθεση στους επισκέπτες.

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες οδηγούν στο συμπέρασμα πως το πολιτικό περιβάλλον έχει περισσότερο θετική συμβολή στην ανάπτυξη του τουρισμού και στη δραστηριοποίηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και πως δεν εντοπίζονται αξιοσημείωτα πολιτικά προβλήματα που δρουν εις βάρος του κλάδου. Το γεγονός ότι η ίδρυση, η λειτουργία και η βιωσιμότητα των τουριστικών επιχειρήσεων ορίζονται σε μεγάλο βαθμό από το πολιτικό περιβάλλον οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το περιβάλλον αυτό έχει έντονη συμβολή στον κλάδο.

ii. Οικονομικό περιβάλλον

Το Οικονομικό περιβάλλον αναφέρεται στην οικονομική κατάσταση μιας χώρας και αφορά την οικονομική πολιτική που εφαρμόζεται σε αυτή. Περιλαμβάνει το σύνολο των αποφάσεων που λαμβάνονται και εφαρμόζονται προκειμένου να επιτευχθούν οικονομικοί στόχοι. Πιο συγκεκριμένα, οι παράγοντες που καθορίζουν το οικονομικό περιβάλλον και επομένως έχουν άμεση επίδραση στις επιχειρήσεις είναι τα επιτόκια, οι νομισματικές ισοτιμίες, ο πληθωρισμός, το Α.Ε.Π., οι μεταβολές στο εισόδημα και γενικότερα το σύνολο των οικονομικών δεδομένων της χώρας. Το γεγονός ότι οι αλλαγές στο συγκεκριμένο περιβάλλον είναι συνεχείς και απρόβλεπτες καθιστούν δύσκολο τον προγραμματισμό σε βάθος χρόνου.

Η οικονομική κατάσταση της Ελλάδας τα τελευταία χρόνια άρχισε να παρουσιάζει σταδιακή βελτίωση ύστερα από περίπου μία δεκαετία οικονομικής ύφεσης, με υψηλά ποσοστά ανεργίας, σημαντικές περικοπές και υψηλή φορολόγηση. Ωστόσο από τον Μάρτιο του 2020 και μετά η πανδημία του Covid-19 προκάλεσε, τόσο σε παγκόσμιο όσο και σε εθνικό επίπεδο, τεράστια οικονομικά προβλήματα, ανέβασε στα ύψη την ανεργία, ιδιαιτέρως στον κλάδο του τουρισμού, και επανέφερε την οικονομία στην κακή πρότερη κατάσταση που βρισκόταν.

Όσον αφορά τον κλάδο του τουρισμού και κατά συνέπεια τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι οικονομικές εξελίξεις της τελευταίας δεκαετίας στη χώρα επηρέασαν ως ένα βαθμό αρνητικά τα δεδομένα. Παρόλα αυτά, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, ο κλάδος εκτός του έτους 2020 παρουσίασε θετική εξέλιξη την ίδια χρονική περίοδο. Πιο συγκεκριμένα, ως προς τον εσωτερικό τουρισμό, η μεγάλη ανεργία, η μείωση του κατά κεφαλήν εισοδήματος, οι υψηλές φορολογικές

επιβαρύνσεις αλλά και η ακρίβεια στην καθημερινότητα τα χρόνια της οικονομικής κρίσης είχαν ως αποτέλεσμα τη μείωση της δαπάνης για διακοπές ή ακόμα και τον αποκλεισμό πολλών ανθρώπων από αυτές. Το περιορισμένο εισόδημα μπορούσε πλέον να καλύψει μόνο τις βασικές ανάγκες των εργαζομένων οπότε οι διακοπές περιορίστηκαν ή καταργήθηκαν για μεγάλη μερίδα του πληθυσμού. Από την άλλη πλευρά, ο εισερχόμενος τουρισμός σημείωσε σημαντική βελτίωση και τα έσοδα για τον κλάδο ήταν ιδιαίτερα ικανοποιητικά από τη συγκεκριμένη κατηγορία ταξιδιωτών με αποτέλεσμα οι απώλειες που προέκυψαν από τη μείωση του εσωτερικού τουρισμού να αντισταθμιστούν με τους ολοένα και περισσότερους επισκέπτες από τις χώρες του εξωτερικού. Η επιβολή φόρου διαμονής της τάξεως του 13% στα ξενοδοχεία και της κατάργησης της έκπτωσης 30 % στους συντελεστές Φ.Π.Α. (Φόρος Προστιθέμενης Αξίας) στα νησιά με τη μεγαλύτερη κίνηση πάντως δε φαίνεται να αποτελεί παράγοντα που επηρέασε είτε θετικά είτε αρνητικά την τουριστική κίνηση. Με βάση τα παραπάνω στοιχεία, γίνεται σαφές ότι το οικονομικό περιβάλλον επηρεάζει καθοριστικά την πορεία κάθε επιχείρησης με άμεσο ή έμμεσο τρόπο και τελικά τη δυνατότητα της για επιβίωση και εξέλιξη.

iii. Κοινωνικό περιβάλλον

Το κοινωνικο-πολιτισμικό περιβάλλον περιλαμβάνει πληθώρα στοιχείων που χαρακτηρίζουν κάθε κοινωνία σε ό,τι αφορά τις αντιλήψεις, τις αξίες, τα πιστεύω, τη δομή, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, το μορφωτικό επίπεδο των ατόμων που την απαρτίζουν. Τα κοινωνικά και πολιτισμικά χαρακτηριστικά των ανθρώπων μιας κοινωνίας μπορούν να έχουν άμεση επίδραση στον τρόπο λειτουργίας και οργάνωσης των επιχειρήσεων. Για τον λόγο αυτό, η συγκεκριμένη πτυχή του μακροπεριβάλλοντος έχει μεγάλη βαρύτητα και θα πρέπει να παρακολουθείται και να μελετάται με προσοχή ώστε να αποφεύγονται λανθασμένες κινήσεις και στρατηγικές που μπορεί να μην ακολουθούν τα κοινωνικοπολιτισμικά πρότυπα και άρα να μην γίνονται αποδεκτές από την κοινωνία δημιουργώντας προβλήματα στην επιχείρηση.

Το κοινωνικοπολιτισμικό περιβάλλον μεταβάλλεται συνεχώς και αυτό οφείλεται κυρίως στην αλλαγή του τρόπου ζωής και στις νέες τάσεις που επικρατούν. Οι

ανάγκες και οι προτεραιότητες των ανθρώπων παγκοσμίως έχουν επαναπροσδιοριστεί με αποτέλεσμα η καθημερινότητα να έχει αλλάξει ριζικά σε σχέση με το παρελθόν. Στο πλαίσιο αυτών των αλλαγών έχει ενταθεί η ανάγκη και η επιθυμία των ανθρώπων για ταξίδια ψυχαγωγικού αλλά και επαγγελματικού χαρακτήρα με αποτέλεσμα το φαινόμενο αυτό να συμβάλλει θετικά στην αύξηση της ζήτησης στον κλάδο του τουρισμού.

Στην περίπτωση του ελληνικού τουρισμού, αναλλοίωτο στοιχείο στο χρόνο που χαρακτηρίζει την χώρα ως προς το κοινωνικοπολιτισμικό περιβάλλον είναι η φιλοξενία. Η φιλοξενία, έννοια ταυτόσημη της Ελλάδας από την εποχή της αρχαιότητας, περικλείει όλη τη φροντίδα, τον σεβασμό και την περιποίηση του Έλληνα στον επισκέπτη. Επίσης, το ολοένα και περισσότερο καταρτισμένο προσωπικό που απασχολείται στις επιχειρήσεις του κλάδου δίνει μεγάλο κίνητρο στους ταξιδιώτες να επιλέξουν την Ελλάδα για τις διακοπές τους καθώς καθιστά πιο εύκολη την εξυπηρέτηση και την επικοινωνία τους και πιο ασφαλή τη διαμονή τους. Από την άλλη πλευρά, αποτελούν πλήγμα συμπεριφορές αισχροκέρδειας και εκμετάλλευσης των επισκεπτών από άτομα που χρησιμοποιούν τη μεγάλη τουριστική επισκεψιμότητα της χώρας σαν πηγή εύκολου κέρδους παρέχοντας υπηρεσίες χαμηλού επιπέδου.

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία προκύπτει ότι το κοινωνικοπολιτισμικό περιβάλλον παρέχει εύφορο έδαφος για την ανάπτυξη των τουριστικών επιχειρήσεων και ξενοδοχειακών καταλυμάτων λόγω της μεγάλης εμπειρίας που υπάρχει από τους επαγγελματίες του τουρισμού και των αξιών που επικρατούν πάνω στο συγκεκριμένο ζήτημα. Ωστόσο, σημαντικό εμπόδιο και απειλή αποτελούν οι λανθασμένες αντιλήψεις και η κακή συμπεριφορά ορισμένων ατόμων που λειτουργούν αντιεπαγγελματικά.

iv. Τεχνολογικό περιβάλλον

Το τεχνολογικό περιβάλλον, αναφέρεται στις τάσεις και τα επιτεύγματα στον τομέα της τεχνολογίας. Είναι δυναμικό περιβάλλον καθώς αλλάζει και εξελίσσεται καθημερινά με ρυθμό πολύ πιο γρήγορο από τα υπόλοιπα περιβάλλοντα. Έχει άμεση επίδραση, κυρίως θετική, σε όλες τις επιχειρήσεις καθώς προσφέρει σε αυτές νέες

προοπτικές και δυνατότητα ανάπτυξης και συνεχούς βελτίωσης των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Η τεχνολογική πρόοδος έχει αλλάξει ριζικά τον τομέα του τουρισμού από κάθε άποψη. Για τις επιχειρήσεις του κλάδου η τεχνολογία δεν είναι απλά ένα εργαλείο για τη διεκπεραίωση ζητημάτων αλλά είναι ίσως το βασικότερο μέσο που καθημερινά συμβάλλει σε κάθε στάδιο λειτουργίας της επιχείρησης. Τα οφέλη της τεχνολογίας στον ελληνικό τουρισμό είναι πολλά. Αρχικά, οι μεταφορές πλέον είναι πολύ πιο εύκολες, γρήγορες, ασφαλείς και οικονομικές σε σχέση με τις προηγούμενες δεκαετίες κάτι που οφείλεται στην εξέλιξη και τον εκσυγχρονισμό των μέσων μεταφοράς. Επιπλέον, το Διαδίκτυο παρέχει αναρίθμητες πληροφορίες και επιλογές σε κάθε ενδιαφερόμενο ώστε να επιλέξει ανάμεσα σε χιλιάδες προορισμούς, ξενοδοχεία, αξιοθέατα, χώρους εστίασης και αναψυχής καθιστώντας ευκολότερο τον προγραμματισμό και την οργάνωση ενός ταξιδιού. Στην προώθηση και την εύρεση των προορισμών έχουν συμβάλλει καθοριστικά τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης στα οποία μπορεί κανείς δωρεάν είτε να διαφημίσει έναν τόπο ή μια επιχείρηση είτε να αναζητήσει πληροφορίες και προορισμούς. Επίσης, τα ηλεκτρονικά μέσα επιτρέπουν την απλοποίηση πολλών διαδικασιών όπως την έκδοση ηλεκτρονικών εισιτηρίων για μέσα μεταφοράς, μουσεία, αξιοθέατα, την κράτηση δωματίων σε καταλύματα, την πραγματοποίηση check-in καθώς και την απόκτηση και χρήση πολλών εφαρμογών σε smartphones και tablets που διευκολύνουν τον επισκέπτη κατά τη διάρκεια του ταξιδιού του όπως χάρτες gps και εφαρμογές μετάφρασης σε ξένες γλώσσες.

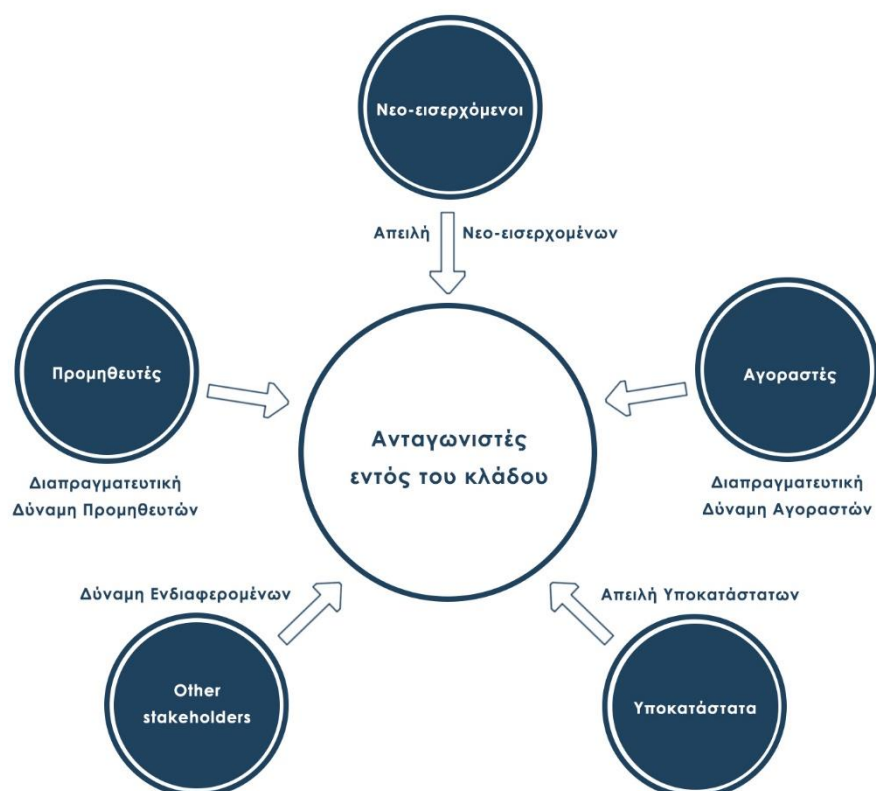
Λόγω της μεγάλης εξοικείωσης των ανθρώπων με την τεχνολογία, τα τελευταία χρόνια πολλά τουριστικά καταλύματα εξελίσσονται τεχνολογικά προκειμένου να αναβαθμίσουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους και να προσαρμοστούν στις σημερινές απαιτήσεις δεδομένου ότι πλέον η μετάβαση αυτή στη νέα πραγματικότητα είναι μονόδρομος ώστε η επιχείρηση να επιβιώσει. Πολλές επιχειρήσεις μάλιστα χρησιμοποιούν την προηγμένη τεχνολογία που διαθέτουν σαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους.

Προκύπτει λοιπόν ότι η τεχνολογία είναι πλέον απαραίτητη στον χώρο του τουρισμού αφού χωρίς αυτή οποιαδήποτε επιχείρηση δεν έχει μέλλον και οι επαγγελματίες του κλάδου το γνωρίζουν και εξελίσσονται σύμφωνα με τις τεχνολογικές εξελίξεις.

3.2.2. Μικροπεριβάλλον

Το μικροπεριβάλλον ή άμεσα ανταγωνιστικό περιβάλλον ή αλλιώς ο κλάδος αφορά το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Στο περιβάλλον αυτό, εντάσσεται κάθε στοιχείο και ομάδα που επηρεάζει άμεσα τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης ή επηρεάζεται από αυτή. Για τη διερεύνηση της ελκυστικότητας του κλάδου του τουρισμού και κατ'επέκταση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων θα εφαρμοσθεί το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του M.Porter. Μέσα από την ανάλυση θα προκύψει ο βαθμός της έντασης και η φύση του ανταγωνισμού, παράγοντες που απασχολούν κάθε επιχείρηση και καθορίζεται από τις ακόλουθες πέντε βασικές παραμέτρους:

- τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου,
- την απειλή εισόδου από νεοεισερχόμενους,
- τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών,
- τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και
- την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα



Διάγραμμα 6: Υπόδειγμα Porter

Στις πέντε βασικές δυνάμεις εντάσσεται ακόμη μία, οι «άλλοι ενδιαφερόμενοι» (other stakeholders). Η εν λόγω δύναμη αναφέρεται σε ομάδες ατόμων που μπορεί να επηρεάζονται από την επιχείρηση ή και να την επηρεάζουν αυτές. Τέτοιου είδους ομάδες είναι τα σωματεία εργαζομένων, οι περιβαλλοντικές οργανώσεις, η κυβέρνηση και γενικότερα κάθε είδους ομάδες ενδιαφερόμενων που σχετίζονται έμμεσα με τις επιχειρήσεις.

Οι παράγοντες που περιλαμβάνει το υπόδειγμα του Porter καθορίζουν το βαθμό ελκυστικότητας ενός κλάδου και πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν σε αυτόν.

- ο Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Ενδεικτικός παράγοντας προσδιορισμού την ελκυστικότητας ενός κλάδου αποτελεί ο ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτόν. Ο ανταγωνισμός προκύπτει από τις κινήσεις και τις στρατηγικές που αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις προκειμένου να διευρύνουν το μερίδιο αγοράς τους, να αποκτήσουν ισχυρότερη θέση και να ηγηθούν στον κλάδο. Οπότε, κάθε κίνηση μιας επιχείρησης μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και να προκαλέσει μεγάλες αλλαγές και προβλήματα σε αυτές. Ο βαθμός έντασης του ανταγωνισμού εντός του κλάδου είναι απόρροια παραγόντων όπως ο αριθμός των ανταγωνιστών, η διαφοροποίηση των υπηρεσιών, ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, το ύψος των σταθερών εξόδων, η ύπαρξη εμποδίων εξόδου.

Στον κλάδο του τουρισμού, ο ανταγωνισμός είναι έντονος. Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά τα ξενοδοχειακά καταλύματα ο αριθμός ανταγωνιστικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται είναι μεγάλος και αφορά κυρίως μικρομεσαίες επιχειρήσεις που επιδιώκουν σε πρώτο στάδιο να επιβιώσουν και στη συνέχεια να διευρύνουν το μερίδιό τους. Επίσης, ο βαθμός διαφοροποίησης των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι αισθητός καθώς υπάρχει πληθώρα διαφορετικών επιλογών ως προς το μέγεθος της ξενοδοχειακής επιχείρησης, την τοποθεσία, την κατηγορία, παράγοντες που αλλάζουν ουσιαστικά το τελικό προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία που θα προκύψει. Για τον λόγο αυτό, ο

ανταγωνισμός περιορίζεται λόγω του μεγάλου εύρους εναλλακτικών που παρέχονται. Όσον αφορά το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς διαπιστώνεται ανοδική τάση για την ξενοδοχειακή αγορά την τελευταία δεκαετία γεγονός που υποδεικνύει την ύπαρξη ευκαιριών ανάπτυξης στον κλάδο. Ως προς τα πάγια έξοδα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αυτά είναι ιδιαίτερα μεγάλα ακόμα και κατά τις περιόδους που λόγω εποχικότητας παραμένουν κλειστά. Τέλος, το ιδιαίτερα υψηλό κόστος αρχικής επένδυσης αποτελεί βασικό εμπόδιο εξόδου, γεγονός που ενισχύει και αυτό με τη σειρά του τον ανταγωνισμό στον κλάδο.

Συνολικά, προκύπτει ότι ο βαθμός έντασης του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων είναι μέτριος.

- ο Απειλή εισόδου από νεοεισερχόμενους

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων αποτελεί σημαντική απειλή για τους ήδη απασχολούμενους στον κλάδο. Η επιθυμία των νεοεισερχόμενων να κερδίσουν μερίδιο αγοράς και να εδραιωθούν στον κλάδο συγκρούεται με τον φόβο των υφιστάμενων επιχειρήσεων για απώλεια των κεκτημένων τους. Παράγοντες που ενδέχεται να αποτελέσουν φραγμούς εισόδου ή να δυσχεράνουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο είναι οι ακόλουθοι: οι οικονομίες κλίμακας, οι απαιτήσεις κεφαλαίου επένδυσης, το επίπεδο διαφοροποίησης του προϊόντος, το κόστος αλλαγής του πελάτη, το μειονέκτημα κόστους, η κυβερνητική πολιτική και η πιθανή αντίδραση των υφιστάμενων ανταγωνιστών.

Οι οικονομίες κλίμακας αναπτύσσονται κατά βάση από τις μεγάλες επιχειρήσεις καθώς εκείνες έχουν στη διάθεσή τους απαραίτητους πόρους ώστε να δημιουργήσουν πλεονέκτημα κόστους. Στην περίπτωση των ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα, εισέρχονται στην αγορά επιχειρήσεις κυρίως μικρού και μεσαίου μεγέθους. Ωστόσο, καθώς σταδιακά η ζήτηση αυξάνεται δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις δημιουργίας μεγάλων μονάδων από νεοεισερχόμενους στον κλάδο ή νέων ξενοδοχείων από γνωστούς ομίλους ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις του κλάδου που φιλοξενούν το μεγαλύτερο μερίδιο ταξιδιωτών δεν προσπαθούν να δημιουργήσουν φραγμούς μετακίνησης

νεοεισερχομένων επιχειρήσεων στον κλάδο γιατί άλλωστε δεν έχουν και τα απαιτούμενα μέσα.

Η είσοδος μιας επιχείρησης σε οποιονδήποτε κλάδο προϋποθέτει πάντα την ύπαρξη κεφαλαίων. Η υλοποίηση όλων των απαραίτητων ενεργειών πριν την έναρξη της εμπορικής δραστηριότητας μιας νέας επιχείρησης είναι εξαιρετικά δαπανηρή ειδικά στην περίπτωση των ξενοδοχειακών καταλυμάτων. Το υψηλό κόστος αρχικής επένδυσης σε γη και κτηριακές υποδομές, σε τεχνολογικό εξοπλισμό αλλά και η μεγάλη χρονική περίοδος απόσβεσης της επένδυσης καθιστά την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο ιδιαίτερα δύσκολη. Ακόμη και στην περίπτωση εξαγοράς ή ανακαίνισης υφιστάμενων ξενοδοχείων το κόστος επένδυσης παραμένει υψηλό. Για τον λόγο αυτό το αρχικό κόστος επένδυσης δημιουργεί φραγμό εισόδου στον κλάδο.

Η διαφοροποίηση αφορά όλες εκείνες τις τροποποιήσεις που κάνουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες να φαίνονται ξεχωριστά στα μάτια των πελατών σε σχέση με τα αντίστοιχα που προσφέρουν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Συγκρίνοντας τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μεταξύ τους διαπιστώνεται η έντονη διαφοροποίηση στις υπηρεσίες του κλάδου, γεγονός που επιτρέπει την είσοδο νέων επιχειρήσεων και αυξάνει τον ανταγωνισμό.

Ως κόστος αλλαγής ή μετακίνησης ορίζεται το κόστος που επιβαρύνει τον πελάτη όταν επιλέξει να αλλάξει προμηθευτή. Στην περίπτωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων το κόστος αλλαγής είναι περιορισμένο, λόγω της ύπαρξης μεγάλου αριθμού καταλυμάτων που προσφέρουν αντίστοιχες, πολλές φορές, υπηρεσίες με μικρή διαφοροποίηση. Ο παράγοντας αυτός συμβάλλει θετικά στην είσοδο νέων επιχειρήσεων και εντείνει τον ανταγωνισμό στον κλάδο.

Μειονεκτήματα κόστους θεωρούνται όλα τα θεωρητικά και πρακτικά δεδομένα που οι νέες επιχειρήσεις δεν γνωρίζουν σε σχέση με εκείνες που δραστηριοποιούνται για καιρό σε έναν κλάδο. Τέτοιου είδους στοιχεία είναι η εμπειρία, η γνώση των διαδικασιών, η τεχνογνωσία, η πρόσβαση σε πρώτες ύλες. Οι νεοσύστατες επιχειρήσεις που αγνοούν τα παραπάνω συναντούν εμπόδια κατά την είσοδό τους στον κλάδο. Λόγω της φύσης του κλάδου τα μειονεκτήματα κόστους είναι πολλά για τις νέες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Η κυβερνητική πολιτική μέσα από το θεσμικό πλαίσιο και τις γραφειοκρατικές διαδικασίες είναι δυνατόν να εμποδίσει την είσοδο νέων επιχειρήσεων στους κλάδους που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν. Στον εξεταζόμενο κλάδο, το θεσμικό πλαίσιο είναι σαφώς ορισμένο ωστόσο δεν παρατηρούνται συγκεκριμένα εμπόδια στην είσοδο νέων επιχειρήσεων σε αυτόν.

Η προσπάθεια ένταξης νεοεισερχόμενων σε έναν κλάδο είναι αναμενόμενο να προκαλέσει δυσарέσκεια και αντιδράσεις από τους ήδη απασχολούμενους σε ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Οι νεοσύστατες επιχειρήσεις ακόμα και αν ξεπεράσουν όλα τα εμπόδια εισόδου στον κλάδο πρέπει να καταφέρουν να εδραιωθούν κάτι που εξαρτάται από την πορεία των ανταγωνιστών.

Σύμφωνα με τα παραπάνω στοιχεία προκύπτει ότι ο βαθμός απειλής εισόδου νέων ανταγωνιστών είναι μέτριος.

ο Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι ένας παράγοντας με ιδιαίτερη βαρύτητα για κάθε επιχείρηση. Διαμορφώνεται από τη συγκέντρωση των προμηθευτών, τη διαφοροποίηση των προϊόντων τους, το μέγεθος των επιχειρήσεων του κλάδου, τον βαθμό υποκατάστασης των προϊόντων και τη δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός.

Στην περίπτωση της Ελλάδας, ο αριθμός των προμηθευτών των ξενοδοχειακών μονάδων είναι επαρκής και καλύπτει όλα τα απαραίτητα είδη που χρειάζονται για να λειτουργήσουν οι εν λόγω επιχειρήσεις οπότε με βάση αυτή την παράμετρο η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι περιορισμένη. Ως προς τη διαφοροποίηση των προϊόντων των προμηθευτών διαπιστώνεται πως υπάρχει διαφοροποίηση, όμως το εύρος των εναλλακτικών και η ποικιλία μειώνουν τον ανταγωνισμό. Επιπλέον, όσον αφορά τον ρόλο του μεγέθους των επιχειρήσεων στη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών παρατηρείται αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη όταν πρόκειται για μικρομεσαίες ξενοδοχειακές μονάδες, ενώ σε περιπτώσεις επιχειρήσεων μεγαλύτερου μεγέθους περιορίζεται ή και δεν υφίσταται καθόλου. Αναφορικά με τη δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών, ο βαθμός

υποκατάστασης είναι αισθητός με αποτέλεσμα να περιορίζει τη διαπραγματευτική τους δύναμη. Τέλος, δεν υφίσταται η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός.

Με βάση την ανάλυση του βαθμού διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών του κλάδου προκύπτει ότι αυτός είναι αρκετά χαμηλός.

ο Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αποτελεί έναν ακόμα σημαντικό παράγοντα στην ανάλυση των κλάδων. Οι αγοραστές καθημερινά διαπραγματεύονται κυρίως την τιμή, την ποιότητα και την καλύτερη εξυπηρέτηση από τις επιχειρήσεις. Ανάλογα με τη θέση που βρίσκονται οι αγοραστές και την ευρύτερη κατάσταση στον κλάδο ως προς την προσφορά και τη ζήτηση των προϊόντων και των υπηρεσιών προκύπτει η ικανότητα ή μη διαπραγμάτευσης με τις επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εξαρτάται από τους εξής παράγοντες: τη συγκέντρωση των αγοραστών στον κλάδο, τη σπουδαιότητα και τη διαφοροποίηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας, το μέγεθος των επιχειρήσεων, το κόστος μετακίνησης, τη δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα πίσω.

Στον υπό μελέτη κλάδο, η συγκέντρωση των αγοραστών είναι μεγάλη και περιλαμβάνει τόσο τους μεμονωμένους επισκέπτες όσο και τους τουριστικούς πράκτορες οπότε η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών είναι περιορισμένη. Η σπουδαιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι μεγάλη στις μέρες μας καθώς τα ταξίδια έχουν γίνει αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής των ανθρώπων και οι υπηρεσίες του κλάδου δεν αφορούν μόνο τα ταξίδια αναψυχής αλλά αφορούν και τα επαγγελματικά. Επιπλέον, η διαφοροποίηση μεταξύ των προσφερόμενων υπηρεσιών, όπως έχει ήδη αναφερθεί, είναι έντονη γεγονός που αποδυναμώνει τη διαπραγματευτική δύναμη των επισκεπτών. Επίσης, ως προς το μέγεθος των επιχειρήσεων στον κλάδο δραστηριοποιούνται κατά κύριο λόγο ξενοδοχειακές μονάδες μικρού και μεσαίου μεγέθους οι οποίες δέχονται πιέσεις από τους πελάτες τους σε αντίθεση με τις μεγάλες επιχειρήσεις που εκείνες έχουν πλεονεκτική θέση στην διαπραγμάτευση. Το κόστος μετακίνησης καθορίζει την

υπεροχή των επιχειρηματιών στη διαπραγμάτευση όταν οι ταξιδιώτες δεν επιθυμούν να ρισκάρουν και να επιλέξουν κάποιο εναλλακτικό κατάλυμα για να διαμείνουν. Στην αντίθετη περίπτωση, το κόστος μετακίνησης είναι αμελητέος παράγοντας και επομένως η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών μεγάλη. Τέλος, κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω εφαρμόζεται στις περιπτώσεις που ταξιδιωτικοί πράκτορες εξαγόρασαν ξενοδοχειακές μονάδες με σκοπό να τις λειτουργούν με τη δική τους επωνυμία ενισχύοντας έτσι τη διαπραγματευτική τους δύναμη.

Όλοι οι παραπάνω λόγοι δημιουργούν το συμπέρασμα ότι ο βαθμός διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών είναι μικρός.

- Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα - υπηρεσίες

Υποκατάστατα είναι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που σκοπό έχουν να καλύψουν παραπλήσιες ανάγκες με εκείνες του εξεταζόμενου κλάδου όμως ανήκουν σε κάποιον ανταγωνιστικό κλάδο. Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες υπάρχει σχεδόν σε όλους τους κλάδους. Γίνεται πιο έντονη σε περιπτώσεις που το υποκατάστατο αποδειχθεί πιο οικονομικό σε σχέση με το πρωτότυπο, περισσότερο ή το ίδιο ποιοτικό ή όταν το κόστος αλλαγής για τον καταναλωτή είναι χαμηλό.

Στην περίπτωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων υποκατάστατα θα μπορούσαν να θεωρηθούν τα ενοικιαζόμενα δωμάτια, τα διαμερίσματα βραχυχρόνιας μίσθωσης (π.χ. Airbnb) και τα campings. Το κόστος των υποκατάστατων υπηρεσιών είναι χαμηλότερο τις περισσότερες φορές σε σχέση με το αντίστοιχο των ξενοδοχειακών υπηρεσιών, οπότε η απειλή υποκατάστασης αυξάνεται δεδομένου ότι το κόστος διαμονής είναι συνήθως από τα σημαντικότερα έξοδα σε κάθε ταξίδι. Το κόστος στροφής σε υποκατάστατες υπηρεσίες για τους πελάτες είναι σχετικά υψηλό, εξαιτίας της έλλειψης παροχής επιπλέον υπηρεσιών πέραν της διαμονής ενώ μεγαλώνει κατακόρυφα στις περιπτώσεις οργανωμένων ξενοδοχειακών μονάδων με πολυάριθμες παροχές υψηλών προδιαγραφών.

Συμπερασματικά, ο βαθμός απειλής από υποκατάστατα είναι υψηλός.

- ο Δύναμη άλλων ενδιαφερόμενων (other stakeholders)

Η μεγαλύτερη επίδραση στον κλάδο του τουρισμού και πιο συγκεκριμένα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προέρχεται από το κράτος. Ωστόσο, ενέργειες όπως απεργίες και απαιτήσεις των εργατικών συνδικάτων ενέχουν εξίσου κινδύνους για την ομαλή λειτουργία των επιχειρήσεων.

3.3. ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT



Η ανάλυση SWOT αποτελεί μία πλήρη καταγραφή των κυριότερων στοιχείων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων τη δεδομένη χρονική στιγμή όσον αφορά τέσσερις παραμέτρους. Οι δύο πρώτες παράμετροι είναι οι Δυνάμεις και οι Αδυναμίες (Strengths και Weaknesses) και αναφέρονται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και οι επόμενες δύο είναι οι Ευκαιρίες και οι Απειλές (Opportunities και Threats) που αναφέρονται στο εξωτερικό περιβάλλον. Η ανάλυση SWOT δηλαδή συγκεντρώνει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της ίδιας της επιχείρησης και τις ευκαιρίες και τις απειλές που υπάρχουν στο ευρύτερο περιβάλλον.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται η ανάλυση SWOT για το Smart Building Hotel. Η ανάλυση περιλαμβάνει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της ξενοδοχειακής μονάδας και τις ευκαιρίες και τις απειλές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον.



Δυνάμεις

- Διαφοροποίηση υπηρεσιών - καινοτομία
- Υψηλές προδιαγραφές υπηρεσιών και υποδομών
- Μακροχρόνια εμπειρία των ιδιοκτητών στον κλάδο
- Διευρυμένος κύκλος γνωριμιών των ιδιοκτητών
- Έλλειψη ανταγωνιστών στη συγκεκριμένη κατηγορία ξενοδοχειακών επιχειρήσεων
- Προνομιακή τοποθεσία στο κέντρο της πόλης
- Καλά καταρτισμένο προσωπικό



Αδυναμίες

- Υψηλό κόστος αρχικής επένδυσης
- Υψηλά πάγια έξοδα
- Κίνδυνος απήχησης σε περιορισμένο μερίδιο της αγοράς
- Μεγάλη συγκέντρωση καταλυμάτων στην ευρύτερη περιοχή
- Ανάγκη συνεχούς αναβάθμισης των τεχνολογικών παροχών για αποφυγή τεχνολογικής απαξίωσης



Ευκαιρίες

- Αυξανόμενη ζήτηση των υπηρεσιών του κλάδου
- Ανάγκη των επισκεπτών για τεχνολογική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Επιχορηγήσεις για ανάπτυξη τουριστικών επιχειρήσεων
- Πολιτικές αναταραχές σε ανταγωνιστικές τουριστικά χώρες
- Εύκολη και ανέξοδη διαφήμιση μέσω του Διαδικτύου και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης



Απειλές

- Οικονομική κρίση και μείωση εισοδημάτων
- Αύξηση φορολογίας
- Υψηλός ανταγωνισμός από υποκατάστατα
- Περιορισμοί ταξιδιών εξαιτίας της πανδημίας Covid-19

3.4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

3.4.1. Στρατηγικές

Η στρατηγική είναι ένα απαραίτητο εργαλείο σχεδιασμού για την επίτευξη της αποστολής και των σκοπών της επιχείρησης. Για τη διαμόρφωσή της, απαιτείται λεπτομερής ανάλυση του πεδίου μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, του τρόπου με τον οποίο ανταγωνίζεται εντός του κλάδου και της κατεύθυνσης προς την οποία αναπτύσσεται. Η στρατηγική συνδέεται άμεσα με την άσκηση επιχειρηματικότητας και επηρεάζεται από τις αλλαγές του περιβάλλοντος. Είναι απαραίτητη για τις επιχειρήσεις καθώς συμβάλλει στη διαχείριση των ευκαιριών και των απειλών μέσω της κατάλληλης αξιοποίησης των δυνατών και αδύνατων στοιχείων.

Οι στρατηγικές της επιχείρησης χωρίζονται σε τρία επίπεδα, το επιχειρησιακό, το επιχειρηματικό και το λειτουργικό. Το επιχειρησιακό επίπεδο έχει σχέση με την κατεύθυνση της επιχείρησης και τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που αυτή ασχολείται ή επιθυμεί να ασχοληθεί στο μέλλον. Ορίζει το πεδίο μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση εντός του κλάδου και περιλαμβάνει τις σοβαρές αποφάσεις που λαμβάνονται από τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα διοίκησης. Το επιχειρηματικό επίπεδο στρατηγικής αφορά τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση επιλέγει να λειτουργήσει σε σχέση με τους ανταγωνιστές της προκειμένου να υπερισχύσει. Διαμορφώνεται από τα υψηλά ιστάμενα πρόσωπα της επιχείρησης όπως τον πρόεδρο και τα άτομα του Διοικητικού Συμβουλίου. Για να ξεχωρίσει η επιχείρηση πρέπει να ακολουθήσει μια στρατηγική που θα δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της σε σχέση με τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών. Η ηγεσία κόστους, η εστίαση και η διαφοροποίηση αποτελούν

βασικές επιχειρηματικές στρατηγικές που συμβάλλουν προς αυτή την κατεύθυνση. Τέλος, το λειτουργικό επίπεδο στρατηγικής περιλαμβάνει τους πόρους και τις ικανότητες που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση ώστε να υποστηρίξει τις επιχειρηματικές και επιχειρησιακές στρατηγικές που επιδιώκει να ακολουθήσει.

Στην ξενοδοχειακή επιχείρηση που πρόκειται να δημιουργηθεί θα υπάρχουν το επιχειρηματικό και το λειτουργικό επίπεδο στρατηγικής. Στο επιχειρηματικό επίπεδο η επιχείρηση θα ακολουθεί τη στρατηγική της διαφοροποίησης. Το Smart Building Hotel είναι αδιαμφισβήτητα ένα έντονα διαφοροποιημένο και σχεδόν μοναδικό προϊόν για την ελληνική αγορά που ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές του εντός κλάδου. Ο έξυπνος σχεδιασμός, οι παρεχόμενες υπηρεσίες υψηλού επιπέδου και κυρίως η έμφαση στην τεχνολογία θα προσδώσουν σε αυτό σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αναμένεται να επιφέρει καλή φήμη και να προσελκύσει μεγάλο αριθμό επισκεπτών. Επιπλέον, μέσα από τη συγκεκριμένη στρατηγική η επιχείρηση επιδιώκει να αποκτήσει μεγαλύτερα έσοδα σε σχέση με ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αντίστοιχου μεγέθους λόγω της αξίας που αναμένεται να δώσουν οι επισκέπτες σε αυτήν. Σε σχέση με το λειτουργικό επίπεδο στρατηγικής θα γίνει προσπάθεια ώστε κάθε τμήμα της επιχείρησης να οργανώσει καταλληλότερα τις υποχρεώσεις του με απώτερο σκοπό την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης συνολικά αλλά και τη συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητάς της.

3.4.2. Πολιτικές

Οι πολιτικές αποτελούν εξίσου σημαντικά εργαλεία για τη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης και στη συνέχεια την υλοποίησή της. Στην υπό μελέτη ξενοδοχειακή επιχείρηση οι πολιτικές που πρόκειται να εφαρμοστούν είναι οι ακόλουθες: πολιτική κράτησης και ακύρωσης, πολιτική πληρωμών, πολιτική προστασίας προσωπικών δεδομένων, πολιτική ιδιωτικότητας, πολιτική διαχείρισης παραπόνων, πολιτική για κατοικίδια.

3.4.3. Τακτικές

Οι τακτικές που μπορεί να ακολουθήσει μία επιχείρηση χωρίζονται σε τακτικές χρόνου και σε τακτικές τοποθέτησης στην αγορά.

Οι τακτικές χρόνου αφορούν τη σειρά εισόδου στην αγορά. Το Smart Building Hotel θεωρείται first mover για τα ελληνικά δεδομένα, λόγω του ότι θα είναι το πρώτο ξενοδοχείο στην Αθήνα που κάθε του δραστηριότητα τόσο εντός των δωματίων όσο και στους κοινόχρηστους χώρους θα υποστηρίζεται από προηγμένα τεχνολογικά συστήματα. Αντίστοιχες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις υπάρχουν στην Αθήνα ωστόσο είναι ελάχιστες και δε μπορούμε να πούμε ότι παρέχουν ίδιες υπηρεσίες με το υπό μελέτη ξενοδοχείο αλλά χρησιμοποιούν πιο απλά συστήματα και υποδομές. Δεν είναι δηλαδή ξενοδοχεία αντίστοιχης τεχνολογίας και οργάνωσης.

Οι τακτικές τοποθέτησης στην αγορά χωρίζονται σε αμυντικές και επιθετικές. Όσον αφορά τις συγκεκριμένες τακτικές η επιχείρηση πρόκειται να ακολουθήσει επιθετικές τακτικές επειδή διαθέτει αρκετά σημαντικά πλεονεκτήματα έναντι άλλων ανταγωνιστών.

3.4.4. Εταιρική Υπευθυνότητα

Η εταιρική υπευθυνότητα στις μέρες μας αποτελεί ανάγκη και ταυτόχρονα υποχρέωση για κάθε επιχείρηση. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι κοινωνικές, περιβαλλοντικές και οικονομικές συνθήκες της εποχής επιβάλλουν την ενεργό συμμετοχή όλων σε μια προσπάθεια βελτίωσης της ζωής και της καθημερινότητας του κοινωνικού συνόλου. Η επιχείρηση πρέπει ανάλογα με τις δραστηριότητές της να υιοθετεί ανάλογες συνήθειες και συμπεριφορές προκειμένου να συμβάλλει θετικά στη βιώσιμη ανάπτυξη και στην ευαισθητοποίηση της κοινωνίας αποτελώντας πρότυπο.

Τα προγράμματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της επιχείρησης περιλαμβάνουν μια σειρά από κοινωνικές και περιβαλλοντικές δράσεις. Πιο συγκεκριμένα, προβλέπεται η καθημερινή προσφορά των τροφίμων που δεν καταναλώθηκαν σε άτομα που έχουν ανάγκη καθώς και η ύπαρξη ειδικού κουτιού στον χώρο υποδοχής του ξενοδοχείου για συγκέντρωση χρημάτων για φιλανθρωπικό σκοπό. Επιπλέον, θα υπάρχει παρακίνηση ώστε το σύνολο των εργαζομένων να συμμετέχουν σε φιλανθρωπικές ή κοινωνικές δράσεις όπως για παράδειγμα μααραθώνιους και εθελοντικές αιμοδοσίες. Ακόμα, βασικό μέλημα θα αποτελεί η συνεχής προσπάθεια για μείωση του ενεργειακού αποτυπώματος του ξενοδοχείου που θα προκύψει μέσα από τη χρήση

της τεχνολογίας και η σωστή διαχείριση των πόρων για αποφυγή σπατάλης τους. Τέλος, βασικό στοιχείο εταιρικής υπευθυνότητας θα αποτελεί η ανακύκλωση των απορριμμάτων στους ειδικούς κάδους.

3.5. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ, ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΗΣ

Αναλύοντας τα πρόσφατα στοιχεία της αγοράς των τελευταίων ετών, οι υπηρεσίες του κλάδου του τουρισμού και πιο συγκεκριμένα οι ξενοδοχειακές υπηρεσίες προσφέρουν τη δυνατότητα επέκτασης της αγοράς. Για την καλύτερη κατανόηση της δυνατότητας αυτής θα αναλυθεί στη συνέχεια η δομή και τα χαρακτηριστικά της αγοράς στην οποία απευθύνονται οι υπηρεσίες της υπό εξέταση ξενοδοχειακής επιχείρησης.

3.5.1. Ανάλυση του Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος

Προκειμένου να προσδιοριστεί το ανταγωνιστικό περιβάλλον της ξενοδοχειακής επιχείρησης που μελετάται, σε πρώτο στάδιο θα παρατεθούν πληροφορίες σχετικά με τους κύριους ανταγωνιστές που δραστηριοποιούνται ήδη στον συγκεκριμένο τομέα.

Σύμφωνα με την κλαδική μελέτη: «Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις», τα μεγαλύτερα ξενοδοχεία της χώρας ανήκουν σε ομίλους ξενοδοχείων με κυριότερους από αυτούς τους: Hotel brain Capital με 45 ξενοδοχεία, Small Luxury Hotels με 40 ξενοδοχεία, Atlantica Hotels με 33 ξενοδοχεία, Grecotel με 33 ξενοδοχεία, Mitsis Hotels με 17 ξενοδοχεία, Xenos Hotels με 12 ξενοδοχεία ενώ μέχρι το 2019 δραστηριοποιούταν στη χώρα και ο όμιλος Thomas Cook με μεγάλο αριθμό ξενοδοχείων στο δυναμικό του. Οι εν λόγω όμιλοι ξενοδοχειακών επιχειρήσεων διατηρούν καταλύματα στους σημαντικότερους, από άποψη επισκεψιμότητας, προορισμούς της χώρας συμπεριλαμβανομένου και του νομού Αττικής. Ωστόσο, οι συγκεκριμένες ξενοδοχειακές μονάδες απευθύνονται κατά βάση σε επισκέπτες που ενδιαφέρονται για παραθερισμό και όχι τόσο για περιήγηση στην πόλη ή λόγους εργασίας επομένως δεν αποτελούν άμεσους ανταγωνιστές.

Στην περίπτωση του Smart Building Hotel, ανταγωνιστές που παρέχουν ίδιες ακριβώς υπηρεσίες δεν υπάρχουν παρά μόνο ελάχιστες σε αριθμό που παρέχουν παρεμφερείς υπηρεσίες και όχι τόσο εξελιγμένες. Επομένως, ο ανταγωνισμός από αυτή την άποψη είναι αρκετά περιορισμένος. Όμως, άλλες βασικές ομάδες ανταγωνισμού της περιγραφόμενης υπηρεσίας, δηλαδή της παροχής ξενοδοχειακού καταλύματος, είναι οι εξής:

- Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μικρού, μεσαίου και μεγάλου μεγέθους που βρίσκονται στο κέντρο της Αθήνας και στην ευρύτερη περιοχή.
Τα εν λόγω ξενοδοχεία ενδέχεται να προτιμηθούν από τουρίστες που δεν ενδιαφέρονται να διαμείνουν οπωσδήποτε σε κάποιο ξενοδοχείο αντίστοιχων προδιαγραφών.
- Τα διαμερίσματα βραχυχρόνιας μίσθωσης στην περιοχή της Αττικής.
Η κυριότερη πηγή ανταγωνισμού στον κλάδο των ξενοδοχείων προέρχεται από καταλύματα της συγκεκριμένης κατηγορίας. Ο αριθμός των καταλυμάτων αυτού του είδους είναι αξιοσημείωτος ενώ πλέον οι διαθέσιμες κλίνες στην περιοχή της Αττικής φαίνεται να έχουν ξεπεράσει αρκετά σε ποσότητα τις ξενοδοχειακές.
- Τα ενοικιαζόμενα δωμάτια.
Βασικός ανταγωνιστής των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων κυρίως στις παραθαλάσσιες περιοχές με αυξημένη τουριστική επισκεψιμότητα αποτελούν τα ενοικιαζόμενα δωμάτια που βρίσκονται ψηλά στην προτίμηση των ταξιδιωτών.

3.5.2. Προσδιοριστικοί Παράγοντες Ζήτησης

Η ζήτηση για υπηρεσίες τουρισμού και διαμονής σε ξενοδοχειακά καταλύματα τα τελευταία χρόνια είναι όπως προαναφέρθηκε ολοένα και αυξανόμενη και διαμορφώνεται από πολλούς και διαφορετικούς παράγοντες. Οι διακυμάνσεις της ζήτησης των υπηρεσιών του κλάδου προκύπτουν από τους ακόλουθους παράγοντες:

- Οικονομικοί παράγοντες:
Οι οικονομικές εξελίξεις και η ευρύτερη οικονομική κατάσταση παγκοσμίως αποτελούν βασικούς παράγοντες μεταβολής της ζήτησης των υπηρεσιών του τουρισμού και κυρίως των ξενοδοχειακών υπηρεσιών. Η οικονομική κρίση των

τελευταίων ετών τόσο στην Ελλάδα όσο και σε χώρες του εξωτερικού έχουν επιφέρει φαινόμενα όπως ανεργία, αύξηση της φορολογίας, περικοπές μισθών και μείωση του εισοδήματος των νοικοκυριών που με τη σειρά τους οδηγούν σε μείωση των δαπανών για ταξίδια και διακοπές. Οι παράγοντες αυτοί έχουν σαφώς επηρεάσει την τουριστική κινητικότητα κυρίως σε ότι αφορά τον εσωτερικό τουρισμό. Προκύπτει δηλαδή ότι η γενικότερη αυξημένη τουριστική κίνηση τα τελευταία χρόνια στη χώρα αποτελεί κατά βάση προϊόν εισερχόμενου τουρισμού.

○ Υγειονομικοί παράγοντες:

Περισσότερο από ποτέ, στις μέρες μας, διαπιστώνεται η μεγάλη αξία που έχει η υγειονομική σταθερότητα σε δραστηριότητες όπως ο τουρισμός. Η πανδημία του Covid-19 επηρέασε δραματικά τον κλάδο και δημιούργησε μεγάλες αναταραχές στη ζήτηση των υπηρεσιών του τουρισμού. Παρά την υγειονομική κρίση των τελευταίων μηνών βέβαια η διάθεση των ανθρώπων να επιστρέψουν στις συνήθειές τους και η ανάγκη για ταξίδια επαγγελματικού χαρακτήρα και αναψυχής αναμένεται να επαναφέρουν το ενδιαφέρον και να διατηρήσουν σε υψηλά επίπεδα τη ζήτηση για τις εν λόγω υπηρεσίες μετά το πέρας της πανδημίας.

○ Κόστος διαμονής και συναλλαγματικές ισοτιμίες:

Το ύψος των δαπανών διαμονής και διαβίωσης αποτελούν κυρίαρχους παράγοντες που καθορίζουν τη ζήτηση για ξενοδοχειακές υπηρεσίες. Χώρες με οικονομικές προτάσεις διαμονής και μειωμένο κόστος ζωής συχνά κερδίζουν μερίδιο αγοράς σε σχέση με άλλες ανταγωνιστικές που παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες σε υψηλότερες τιμές. Επιπλέον, οι συναλλαγματικές ισοτιμίες μπορούν να καθορίσουν κατά πολύ τη ζήτηση τουριστικών υπηρεσιών από επισκέπτες προερχόμενους από το εξωτερικό.

○ Οι υποδομές:

Οι υποδομές μιας χώρας που επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί στον κλάδο του τουρισμού οφείλουν να είναι σύγχρονες και να καλύπτουν επαρκώς τις ανάγκες που υπάρχουν ανάλογα με τον πληθυσμό της και τον αναμενόμενο αριθμό επισκεπτών που στοχεύει να φιλοξενεί ετησίως. Η ύπαρξη υποδομών ή οι ελλείψεις σε αεροδρόμια, λιμάνια, αυτοκινητόδρομους, μέσα μεταφοράς,

νοσοκομεία κ.α. καθορίζουν σε σημαντικό βαθμό τη ζήτηση για τουριστικές υπηρεσίες, κυρίως για τους ξένους τουρίστες.

- Γεωγραφικά και πολιτιστικά χαρακτηριστικά:
Κομβικοί παράγοντες στη ζήτηση των τουριστικών υπηρεσιών αποτελούν τα πολιτιστικά στοιχεία και οι φυσικές ομορφιές ενός τόπου. Όσο περισσότερο μια χώρα επενδύει στον πολιτισμό και δημιουργεί χώρους και δραστηριότητες πολιτιστικού ενδιαφέροντος αλλά και φροντίζει να προστατεύει και να αναβαθμίζει το φυσικό περιβάλλον τόσο περισσότερα κίνητρα δημιουργεί για άνοδο της ζήτησης του τουριστικού της προϊόντος.
- Διαφήμιση – προώθηση:
Η προβολή και προώθηση των ξενοδοχειακών μονάδων και των τουριστικών υπηρεσιών εύκολα μπορούν να επηρεάσουν το επίπεδο της ζήτησής τους. Στις μέρες μας το Διαδίκτυο και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αποτελούν τα πιο εύχρηστα εργαλεία για να παρουσιάσουν τα στοιχεία που θα καταστήσουν κάθε επιχείρηση κατάλληλη ή μη για τους επισκέπτες.
- Πολιτικές συνθήκες
Η πολιτική κατάσταση κάθε περιοχής, έχει άμεσο αντίκτυπο στη ζήτηση ξενοδοχειακών υπηρεσιών. Η ηρεμία και η σταθερότητα λειτουργούν προτρεπτικά για τους ενδιαφερόμενους επισκέπτες. Ωστόσο, οποιαδήποτε μεταβολή που επιφέρει πολιτική αστάθεια και αβεβαιότητα (τρομοκρατικές επιθέσεις, εσωτερικές συγκρούσεις κ.λπ.) έχει τη δύναμη να καταστρέψει την τουριστική επισκεψιμότητα μίας περιοχής.

3.6. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Για την εμπειριστατωμένη και ενδεδειγμένη ανάλυση του επιχειρηματικού πλάνου της εν λόγω μελέτης σκοπιμότητας απαιτείται ο σχεδιασμός του μάρκετινγκ προκειμένου να τεθούν οι βάσεις μιας επιτυχημένης επιχειρηματικής κίνησης. Πιο συγκεκριμένα, στον σχεδιασμό μάρκετινγκ περιλαμβάνονται όλα τα απαραίτητα στοιχεία που χρειάζονται για να επιτευχθούν οι σκοποί και οι στόχοι του επενδυτικού σχεδίου.

3.6.1. Όραμα και αποστολή

Για την καλύτερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο θα πρέπει να συσταθεί και να λειτουργήσει η επιχείρηση θα οριστούν το όραμα και η αποστολή της. Τα δύο αυτά στοιχεία θα αποσαφηνίσουν τα κυριότερα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και θα οδηγήσουν στη διαμόρφωση της στρατηγικής του μάρκετινγκ.

Το όραμα της επιχείρησης είναι μια ξεκάθαρη εικόνα για τη μελλοντική της εξέλιξη. Στο συγκεκριμένο επιχειρηματικό εγχείρημα το όραμα της ξενοδοχειακής μονάδας είναι να αποτελέσει το πιο φημισμένο «Smart» ξενοδοχείο της χώρας ανοίγοντας τον δρόμο σε μία νέα εμπειρία διαμονής.

Η αποστολή μιας επιχείρησης ορίζει τις επιχειρηματικές δραστηριότητές της και αποτελεί τον λόγο ύπαρξής της στον κλάδο. Δίνει κατεύθυνση και προβάλλει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.⁵ Στην προκειμένη περίπτωση η αποστολή της επιχείρησης είναι η παροχή ξενοδοχειακών υπηρεσιών προσαρμοσμένων στον σύγχρονο - τεχνολογικά προηγμένο τρόπο ζωής των ανθρώπων.

3.6.2. Καθορισμός της αγοράς - στόχου

Όπως κάθε νέα επιχείρηση έτσι και η υπό μελέτη ξενοδοχειακή επιχείρηση θα προσπαθήσει να διεκδικήσει μια ανταγωνιστική θέση στον κλάδο και να αποκτήσει το ζητούμενο μερίδιο αγοράς που θα την κάνει να επιβιώσει, να αναπτυχθεί και να εδραιωθεί. Για να συμβεί αυτό, θα πρέπει αρχικά να αναζητηθεί και να καθοριστεί η αγορά μέσα στην οποία θα δραστηριοποιηθεί και το κοινό στο οποίο θα απευθύνεται.

Το πελατολόγιο στο οποίο πρόκειται να στοχεύσει κατά κύριο λόγο η ξενοδοχειακή μονάδα είναι:

- επισκέπτες με τεχνολογικές γνώσεις και ενδιαφέροντα και εξοικείωση στη χρήση προηγμένων συστημάτων και συσκευών,

⁵ Γεωργόπουλος Ν., Πανεπιστημιακές σημειώσεις μαθήματος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ»

- επισκέπτες που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους και έχουν ανάγκη την τεχνολογία για την καλύτερη και ευκολότερη διευθέτηση των υποχρεώσεών τους,
- επισκέπτες που επιθυμούν να ζήσουν μια διαφορετική - σύγχρονη εμπειρία φιλοξενίας σε σχέση με τα έως τώρα δεδομένα της χώρας.

Οι πελάτες, σύμφωνα με τα παραπάνω, αναμένεται να ταξιδεύουν είτε μεμονωμένα είτε με φίλους ή συναδέλφους, να προέρχονται οι περισσότεροι από χώρες του εξωτερικού, να είναι κυρίως άτομα νέα σε ηλικία, που ταξιδεύουν είτε για επαγγελματικούς λόγους είτε για να επισκεφτούν την πόλη. Για τον λόγο αυτό, το ξενοδοχείο θα αναπτύξει χαρακτηριστικά που να ταιριάζουν κατά κύριο λόγο στο συγκεκριμένο προφίλ ανθρώπων χωρίς ωστόσο να αποκλείει ή να περιορίζει την πρόσβαση σε άτομα άλλων προδιαγραφών όπως σε οικογένειες με παιδιά και σε άτομα μεγαλύτερης ηλικίας.

3.6.3. Καθορισμός της στρατηγικής του Μάρκετινγκ

Η επιχείρηση με την είσοδό της στην αγορά, έχει ως απώτερο σκοπό την ένταξή της στον κλάδο των ξενοδοχειακών μονάδων και τη σταδιακή υπεροχή της σε αυτόν σε βάθος χρόνου. Με βάση το συγκεκριμένο πλάνο η στρατηγική του Μάρκετινγκ που θα κληθεί να ακολουθήσει η επιχείρηση πρέπει να λειτουργήσει με τρόπο τέτοιο ώστε να συστήσει ένα διαφορετικό είδος διαμονής στο κοινό και να προσελκύσει ενδιαφερόμενους πελάτες. Επομένως, η καταλληλότερη στρατηγική για την επιχείρηση είναι αυτή της διαφοροποίησης δεδομένου ότι το σκεπτικό των ιδιοκτητών για το πως θα ήθελαν να συστηθούν στο κοινό συνάδει με την εν λόγω στρατηγική προσέγγιση. Κυρίαρχο μέλημα για τα διευθυντικά στελέχη ωστόσο αποτελεί μέσω της διαφοροποίησης των παρεχόμενων υπηρεσιών να μην υπάρξει εστίαση σε ομάδες ατόμων με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά στοιχεία. Ικανοποίηση και επιτυχία θα επέλθουν για την επιχείρηση εφόσον η καινοτομική για τα ελληνικά δεδομένα ιδέα βρει απήχηση σε μεγάλο εύρος επισκεπτών τόσο από την εγχώρια αγορά όσο και από τις χώρες του εξωτερικού.

3.6.4. Καθορισμός των στόχων του Μάρκετινγκ

Απαραίτητη προϋπόθεση για την ομαλή και επιτυχημένη εισχώρηση της ξενοδοχειακής μονάδας στην αγορά, αποτελεί ο σαφής καθορισμός των κυριότερων στόχων του μάρκετινγκ, που θα θέσουν τις βάσεις για τη μετέπειτα στρατηγική της επιχείρησης.

Στο ξεκίνημα του εγχειρήματος, η επιχείρηση δεν αναμένεται να λειτουργεί στη μέγιστη δυναμικότητά της η οποία ανέρχεται στους 92 ενοίκους. Ο αρχικός στόχος που θα τεθεί είναι η πληρότητα κατά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας να κινείται περίπου στον μέσο όρο που κινούνται καταλύματα αντίστοιχης δυναμικότητας και κατηγορίας. Ο στόχος αυτός είναι ρεαλιστικός και εύκολα πραγματοποιήσιμος δεδομένου ότι η τουριστική επισκεψιμότητα στην Ελλάδα και κυρίως στην Αθήνα είναι μεγάλη καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου επομένως ακόμα και ως νέα επιχείρηση στον κλάδο μπορεί και λόγω των ιδιαίτερων στοιχείων που διαθέτει να συναγωνιστεί επάξια για μια θέση στην αγορά.

Για τα επόμενα τέσσερα χρόνια, η επιθυμία των ιδιοκτητών είναι η πληρότητα να αυξάνεται κατά 4% ετησίως ώστε σταδιακά μέχρι το τέλος των πρώτων 5 ετών λειτουργίας του το ξενοδοχείο να μπορεί να καλύπτει πλήρως τη δυναμικότητά του ιδίως τους θερινούς μήνες που η τουριστική επισκεψιμότητα στη χώρα αυξάνεται κατακόρυφα. Λόγω της εδραίωσης στην αγορά και της αναγνώρισης που σκοπεύει να αποκτήσει σταδιακά το ξενοδοχείο ο στόχος που τίθεται δεν είναι ουτοπικός. Εφόσον αποδώσει το συγκεκριμένο πλάνο θα αποφέρει ικανοποιητικά έσοδα στην επιχείρηση και θα διασφαλίσει τη βιωσιμότητά της.

3.6.5. Καθορισμός του σχεδίου Μάρκετινγκ

- Τμηματοποίηση της αγοράς - Market Segmentation

Η αγορά στόχος για το υπό εξέταση επενδυτικό εγχείρημα είναι κατά βάση άτομα νεότερης ηλικίας, άτομα που αποζητούν την τεχνολογία στη ζωή τους για να διευκολύνουν και να βελτιώσουν την καθημερινότητά τους ή και άτομα με ευχέρεια στη χρήση νέων τεχνολογιών που διαθέτουν σχετικά ενδιαφέροντα. Λόγω της κεντρικής ιδέας της εν λόγω ξενοδοχειακής επιχείρησης, βασική

παράμετρος επιτυχίας αποτελεί η προσέλκυση, τουλάχιστον κατά το πρώτο διάστημα λειτουργίας, ατόμων που θα διαθέτουν τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά στοιχεία ώστε να ενισχύσουν ακόμα περισσότερο το προφίλ που επιθυμεί να αναπτύξει και να καθιερώσει το Smart Building Hotel στην αγορά. Ιδιαίτερα ενθαρρυντικό στοιχείο στην υπό εξέταση περίπτωση, είναι ο μεγάλος αριθμός νέων ατόμων που επισκέπτονται την Αθήνα και επιλέγουν το κέντρο της πόλης σαν τόπο διαμονής. Το γεγονός αυτό ενισχύει σημαντικά την άποψη ότι το ξενοδοχείο θα πετύχει τον σκοπό του ως προς τη συγκεκριμένη παράμετρο και θα έχει την προσδοκώμενη απήχηση στο κοινό που στοχεύει.

ο Αγορά Στόχος - Targeting

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση δραστηριοποιείται κατά κύριο λόγο στον τομέα της παροχής διαμονής στους πελάτες της. Ωστόσο, συμπληρωματικά παρέχει επιπλέον δραστηριότητες και υπηρεσίες εστίασης και αναψυχής επομένως το μίγμα μάρκετινγκ που θα χρησιμοποιηθεί θα αφορά και τις επιμέρους παροχές.



ΔΙΑΜΟΝΗ



ΑΙΘΟΥΣΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ



ΚΑΦΕΤΕΡΙΑ



ΧΩΡΟΙ ΕΣΤΙΑΣΗΣ



ΑΘΛΗΣΗ - ΑΝΑΨΥΧΗ



ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ

Διάγραμμα 7: Πολυτμηματική στρατηγική της επιχείρησης

Σε ό,τι αφορά την γεωγραφική εμβέλεια της επιχείρησης προκύπτει ότι οι υπηρεσίες της μπορούν να χρησιμοποιηθούν από επισκέπτες προερχόμενους από οποιαδήποτε περιοχή λόγω της εύκολης προσβασιμότητας ωστόσο αφορά όλους εκείνους που επιθυμούν να επισκεφτούν τον νομό Αττικής ή και τους όμορους νομούς. Σε κάθε άλλη περίπτωση δεν συμφέρει τους επισκέπτες η διαμονή στην εν λόγω περιοχή.

- ο Τοποθέτηση στην αγορά - Positioning

Η επιχείρηση μέσα από την τοποθέτηση στην αγορά ενδιαφέρεται να αναπτύξει μια στρατηγική που θα αφορά την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προκειμένου να διασφαλίσει τη βέλτιστη εξυπηρέτηση για κάθε πελάτη και την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της ξενοδοχειακής μονάδας θα είναι πρωτίστως ο τεχνολογικός εξοπλισμός και οι εγκαταστάσεις που θα διαθέτουν τόσο τα δωμάτια όσο και οι κοινόχρηστοι χώροι και θα λειτουργούν σύμφωνα με τις ανάγκες του πελάτη προσφέροντάς του ευχάριστη, άνετη και διαφοροποιημένη εμπειρία διαμονής. Επιπλέον, το άρτια καταρτισμένο και εκπαιδευμένο προσωπικό της επιχείρησης θα αποτελέσει αδιαμφισβήτητο βασικό στοιχείο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεδομένου ότι το σύνολο των λειτουργιών και των διαδικασιών θα ρυθμίζεται και θα εποπτεύεται από το προσωπικό καθώς η ικανοποίηση και η εξυπηρέτηση των επισκεπτών εξαρτάται από αυτό.

3.6.6. Καθορισμός του μίγματος Μάρκετινγκ

Ο καθορισμός του μίγματος μάρκετινγκ (Marketing Mix) προϋποθέτει τη χρήση κατάλληλων εργαλείων που θα συνδυαστούν με τρόπο τέτοιο ώστε να δημιουργήσουν ένα επιτυχημένο πρόγραμμα δράσης με βραχυπρόθεσμο ορίζοντα. Ο σωστός συνδυασμός των εν λόγω εργαλείων είναι απαραίτητος για την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων κάθε επενδυτικού εγχειρήματος. Κατά τον Philip Kotler οι στρατηγικές και οι απαραίτητες κινήσεις που θα τοποθετήσουν σε μια αγορά – στόχο την επιχείρηση μπορούν να αναλυθούν μέσω των 7P του μάρκετινγκ.

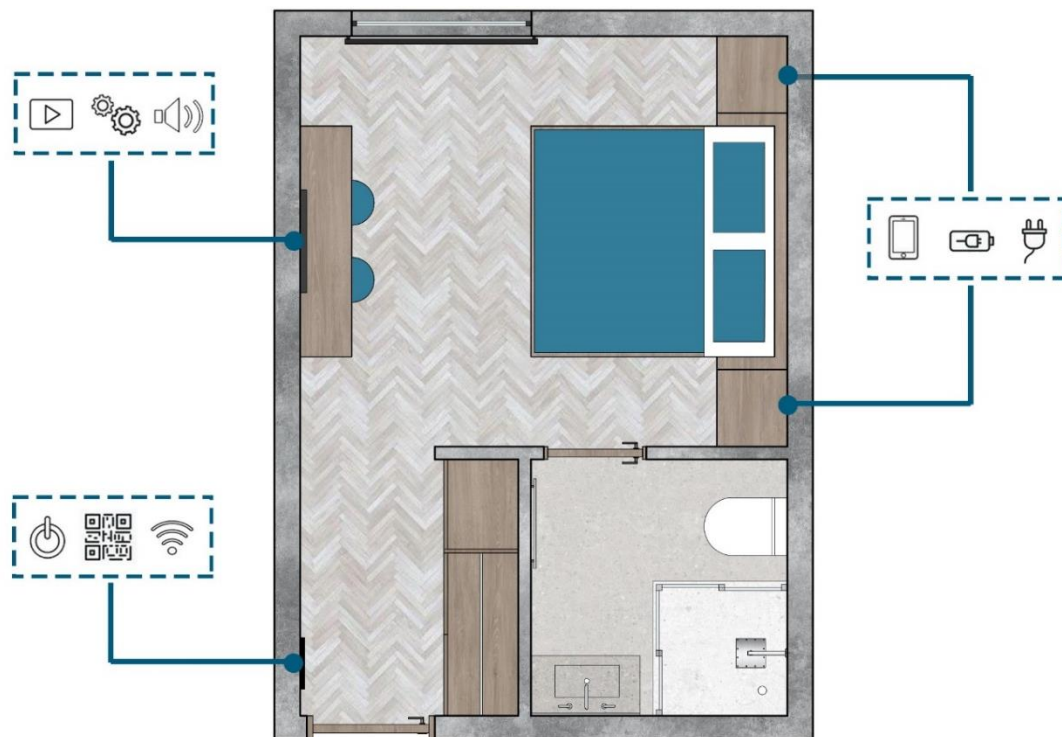
- ο Product (Προϊόν):

Η επιχείρηση «Athens Smart Hotel» είναι μία ξενοδοχειακή μονάδα 5* αστέρων που διαθέτει 40 δωμάτια στο δυναμικό της. Βρίσκεται σε σημείο άμεσα προσβάσιμο, στο κέντρο της Αθήνας, και κυρίαρχο στοιχείο στη διάρθρωσή της κατέχει ο προηγμένος τεχνολογικά εξοπλισμός που θα περιλαμβάνει.

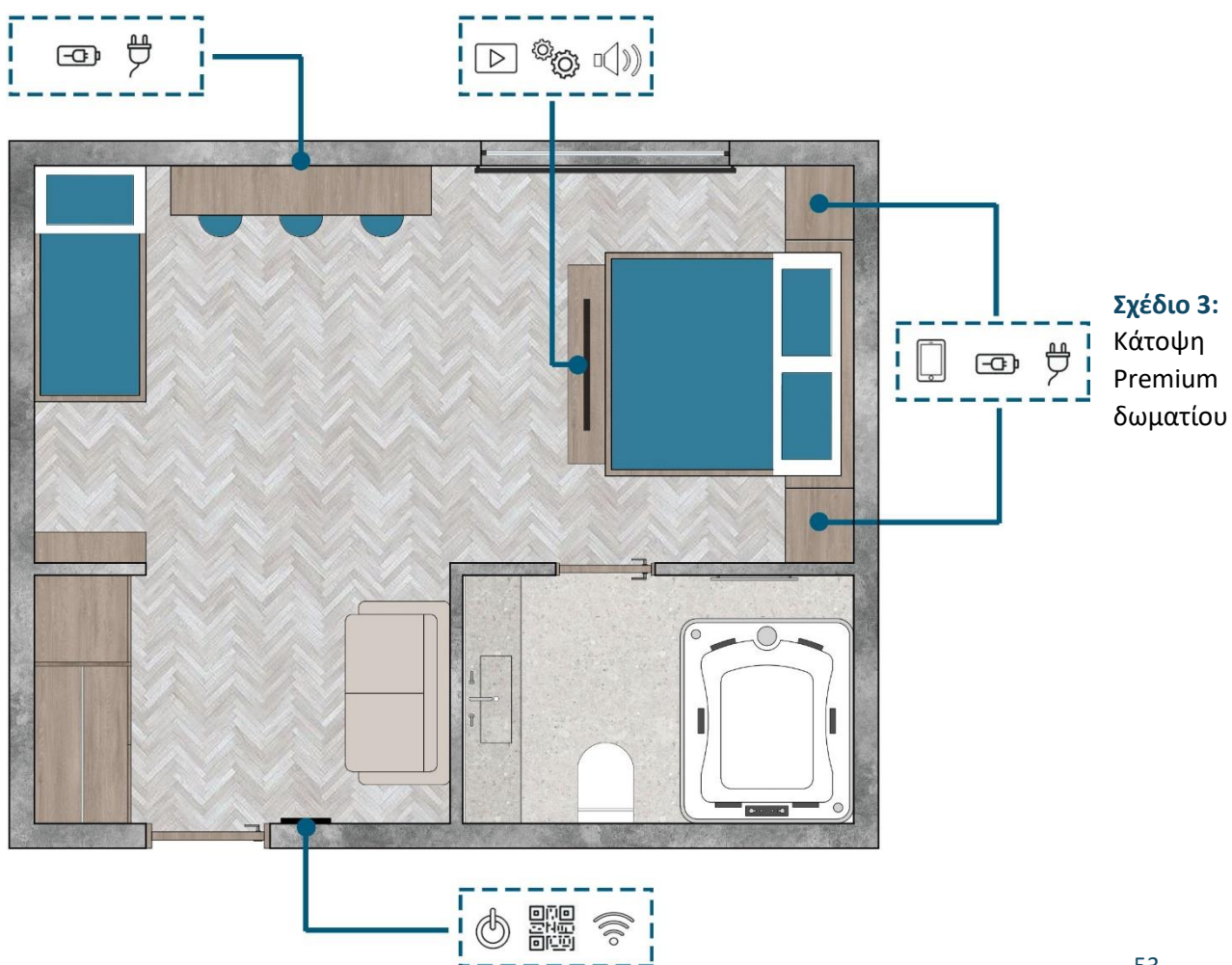
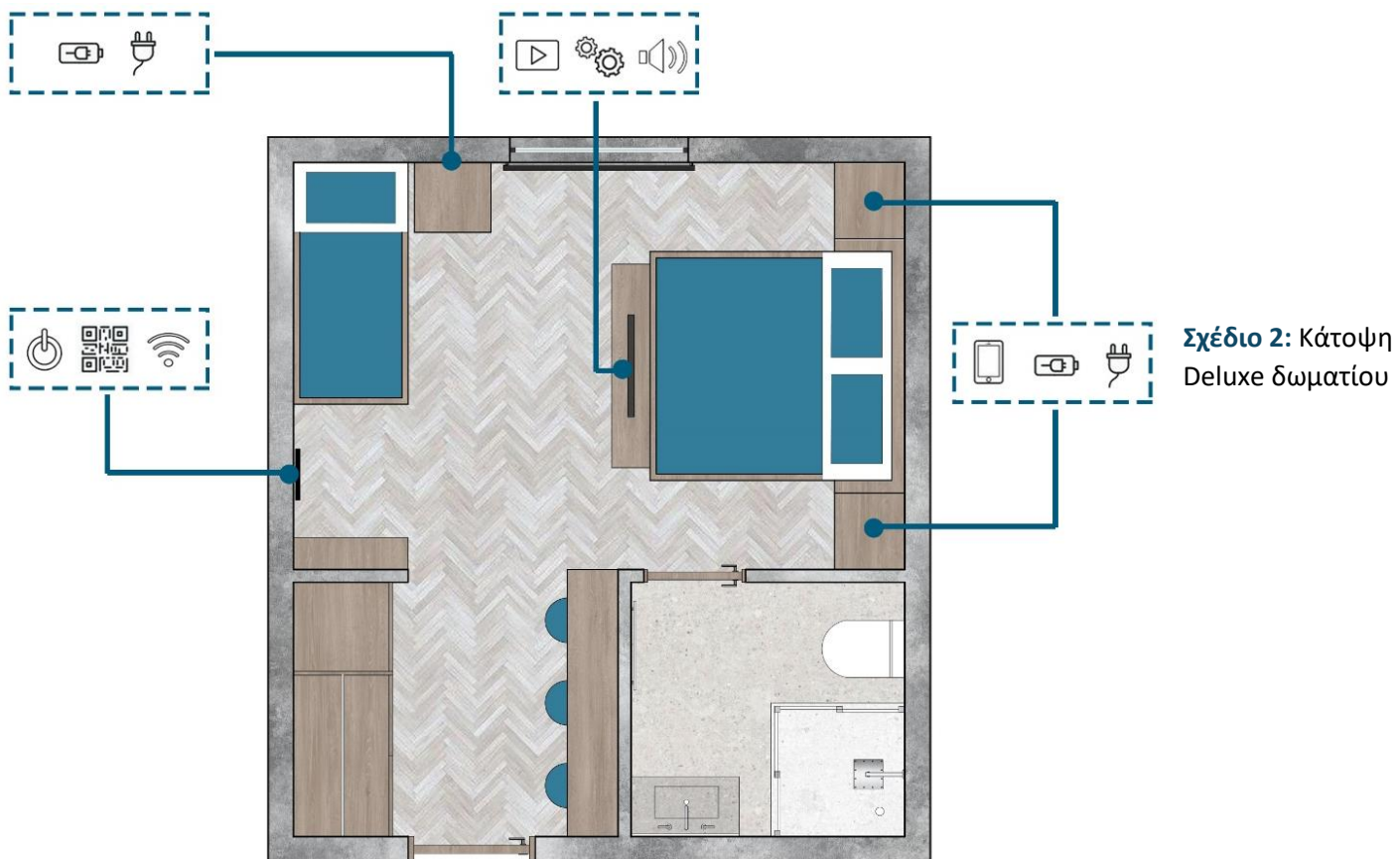
Τα δωμάτια πρόκειται να διαφέρουν μεταξύ τους ανάλογα με τη χωρητικότητα και τις απαιτήσεις των επισκεπτών. Πιο συγκεκριμένα, θα δημιουργηθούν χώροι διαφορετικών τυπολογιών και παροχών που θα υπάγονται στις κατηγορίες Standard, Deluxe, Premium, High tech και η χωρητικότητά τους θα κυμαίνεται από 1 έως 3 άτομα ανά δωμάτιο. Σε κάθε χώρο διαμονής θα υπάρχουν κάποιες βασικές παροχές ωστόσο όσο υψηλότερη θα είναι η τιμή του δωματίου τόσο θα αναβαθμίζεται και το επίπεδο των παροχών.

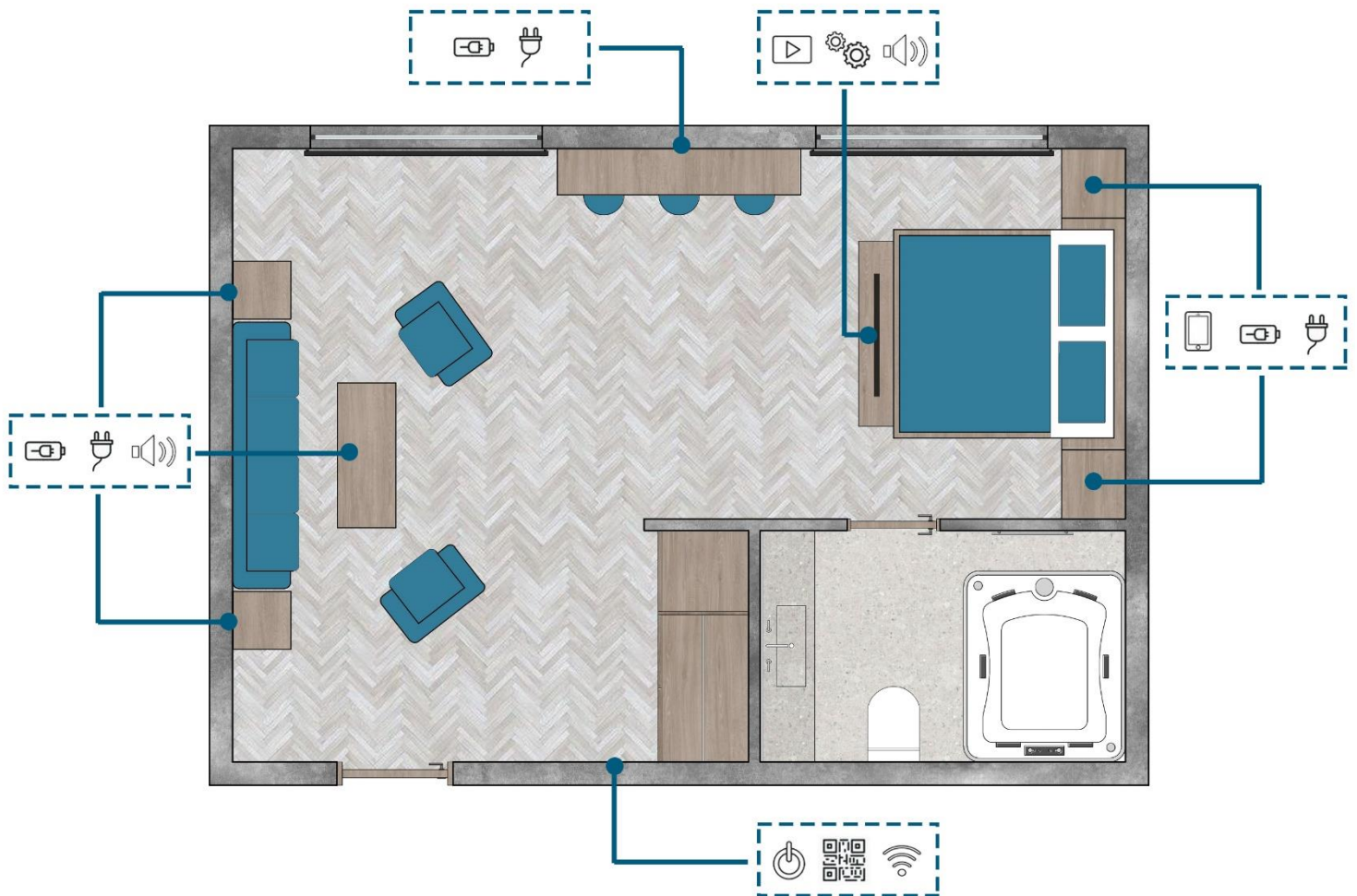
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΔΩΜΑΤΙΟΥ	Τ.Μ.	ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΔΩΜΑΤΙΩΝ
1. Standard	20		20
2. Deluxe	25	 ή 	10
3. Premium	35	 ή 	6
4. High tech	40		4

Πίνακας 5: Χαρακτηριστικά τυπολογιών δωματίων



Σχέδιο 1: Κάτοψη Standard δωματίου


















Σχέδιο 4: Κάτοψη High tech δωματίου





Η κατασκευή του συνόλου του ξενοδοχείου θα βασιστεί στη σύγχρονη εικόνα και αισθητική που οι επενδυτές επιθυμούν να έχει ο χώρος. Θα γίνει χρήση σύγχρονων υλικών, φιλικών προς το περιβάλλον και προηγμένων μεθόδων κατασκευής. Ο σχεδιασμός θα βασιστεί στις αρχές της βιοκλιματικής αρχιτεκτονικής λόγω της επιθυμίας κατασκευής ενός βιώσιμου κτηρίου. Ο χώρος θα ορίζεται από καθαρές γραμμές και φόρμες που θα προσδίδουν απλότητα και λειτουργικότητα.

Εκτός από τη βασική υπηρεσία της διαμονής θα λειτουργούν επιπλέον δραστηριότητες τόσο για τους διαμένοντες στο ξενοδοχείο όσο και για το κοινό. Οι δραστηριότητες αυτές θα είναι: υπηρεσίες spa και γυμναστηρίου, χώροι εστίασης (café-bar, εστιατόριο), εκδηλώσεων και τεχνολογίας. Στους χώρους αυτούς θα βρίσκονται πάντα μέλη του προσωπικού που με γνώσεις και καλή διάθεση θα εξασφαλίζουν την καλύτερη δυνατή εμπειρία για κάθε επισκέπτη.

Ακολουθούν αναλυτικότερα οι υπηρεσίες που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι επισκέπτες κατά την επίσκεψη και τη διαμονή τους στο ξενοδοχείο.

ΠΑΡΟΧΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ	
	Online κρατήσεις & check-in
	Πρόσβαση σε Smart συσκευές
	Δωρεάν γρήγορο ασύρματο Internet
	Media Lounge
	Αίθουσα εκδηλώσεων
	Γυμναστήριο & Spa
	Εστιατόριο
	Café - Bar
	Υπηρεσία μεταφοράς
	Αποθήκευση αποσκευών
	Υπηρεσία συναλλάγματος
	24ωρη Υπηρεσία Reception
	Υπηρεσία ανακύκλωσης

Πίνακας 6: Παροχές Athens Smart Hotel

ΠΑΡΟΧΕΣ ΔΩΜΑΤΙΩΝ	
	Smart συσκευές
	Δωρεάν γρήγορο ασύρματο Internet
	Εξατομικευμένες παροχές σκίασης, φωτισμού, θερμοκρασίας
	Προϊόντα προσωπικής περιποίησης

	Λευκά είδη (πετσέτες, μπουρνούζι και παντόφλες)
	Ψυγείο και mini-bar
	Σκεύη και συσκευές παρασκευής ροφημάτων
	Υπηρεσία καθαριότητας
	Υπηρεσία αφύπνισης
	Υπηρεσία δωματίου (Room service)

Πίνακας 7: Παροχές δωματίων Athens Smart Hotel

ο Price (Τιμή):

Η διαμόρφωση της τιμολογιακής πολιτικής στις επιχειρήσεις αποτελεί κομβικό παράγοντα για την μετέπειτα πορεία τους και την επιβίωσή τους. Έχει καθοριστικό ρόλο όσον αφορά την προσέλκυση νέων πελάτων και τη διατήρησή τους στο πελατολόγιο μακροπρόθεσμα. Επιπλέον, καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τα έσοδα και το κέρδος της επιχείρησης, επομένως το κατά πόσο αυτή είναι βιώσιμη και κερδοφόρα ή όχι.

Το «Athens Smart Hotel» είναι νέα επιχείρηση στον κλάδο που παρέχει στον επισκέπτη τεχνολογικά προηγμένη εμπειρία διαμονής. Το γεγονός αυτό θα ληφθεί υπόψη κατά τη διαδικασία διαμόρφωσης των τιμών καθώς αποτελεί κυρίαρχο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η τιμολογιακή πολιτική του ξενοδοχείου λοιπόν θα κινείται περίπου στο ίδιο πλαίσιο με τις αντίστοιχες των ξενοδοχείων της ίδιας κατηγορίας και δυναμικότητας αλλά θα είναι ελαφρώς προσαυξημένη λόγω των επιπλέον παροχών. Για τα πρώτα χρόνια λειτουργίας και έως ότου η επιχείρηση εδραιωθεί στον τομέα δραστηριοποίησής της δεν προβλέπεται να υπάρξει κάποια αύξηση των τιμών. Μετά το πέρας της πρώτης πενταετίας θα επανεξεταστεί η στρατηγική που αφορά την τιμολογιακή πολιτική και αν κριθεί απαραίτητο, οι τιμές θα οριστούν εκ νέου. Βεβαίως η τιμή ανά διανυκτέρευση θα αυξομειώνεται ανάλογα με τη χρονική περίοδο της κράτησης. Πιο συγκεκριμένα, θα υπάρχουν 3 κατηγορίες χρέωσης ανάλογα με τον μήνα

διαμονής στο ξενοδοχείο: Low (Δεκέμβριος - Μάρτιος), Medium (Οκτώβριος, Νοέμβριος, Απρίλιος, Μάιος) και High (Ιούνιος - Σεπτέμβριος).

ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΙΑΜΟΝΗΣ 1 ^{ου} - 5 ^{ου} ΕΤΟΥΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ			
	LOW	MEDIUM	HIGH
Standard room	105 €	115 €	135 €
Deluxe room	115 €	135 €	155 €
Premium room	145 €	165 €	185 €
High tech room	205 €	225 €	245 €
ΛΟΙΠΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ ΑΝΑ ΧΡΗΣΗ 1 ^{ου} - 5 ^{ου} ΕΤΟΥΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ			
Spa	50 €		
Γυμναστήριο	10 €		
Media lounge	10 €		
Χώρος εκδηλώσεων	500 €		

Πίνακας 8: Τιμολογιακή πολιτική Athens Smart Hotel

Στο πλαίσιο δημιουργίας κινήτρων για τους πελάτες προβλέπεται να παρέχεται έκπτωση 5 % σε όσους πραγματοποιούν την κράτησή τους τουλάχιστον 2 μήνες πριν από τη διαμονή. Τέλος, θα υπάρχει η δυνατότητα συλλογής πόντων για τους επισκέπτες που θα κάνουν χρήση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι πόντοι αυτοί θα εξαργυρώνονται σε εκπτώσεις και άλλες παροχές. Η τελευταία ενέργεια αποσκοπεί στη δημιουργία δεσμών με τους πελάτες που θα επιβραβευτούν για την προτίμησή τους σε αυτή.

○ Promotion (Προώθηση):

Η προώθηση, αναπόσπαστο και ιδιαίτερα σημαντικό κομμάτι του μάρκετινγκ, αποτελεί τη σύσταση της επιχείρησης στο αγοραστικό κοινό. Είναι ένα εργαλείο που δίνει τη δυνατότητα σε κάθε επιχείρηση να παρουσιάσει τις υπηρεσίες και τα προϊόντα της στους εν δυνάμει αγοραστές προκειμένου σταδιακά να εδραιωθεί στην αγορά και να διευρύνει το πελατολόγιό της.

Για την προώθηση της υπό εξέταση επιχείρησης τα προωθητικά εργαλεία που επιλέχθηκαν να χρησιμοποιηθούν είναι τα ακόλουθα:

- Διαδίκτυο: είναι ένα από τα αποτελεσματικότερα εργαλεία διαφήμισης και προώθησης με παγκόσμια εμβέλεια. Για τον λόγο αυτό, το σύνολο των απαραίτητων πληροφοριών που ενδέχεται να χρειαστούν οι ενδιαφερόμενοι επισκέπτες, θα υπάρχει στην ιστοσελίδα www.athenssmarthotel.gr.
- Μέσα κοινωνικής δικτύωσης: αξιοποιώντας τη μεγάλη απήχηση που έχουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης στο αγοραστικό κοινό και κυρίως στα άτομα που θα αποτελούν την πλειοψηφία των επισκεπτών του ξενοδοχείου η επιχείρηση σκοπεύει να παρουσιάζει εικόνες, νέα, εκδηλώσεις μέσα από αυτά ώστε να προσελύουν νέους πελάτες. Η επιχείρηση θα διαθέτει λογαριασμούς σε Facebook και Instagram το περιεχόμενο των οποίων θα ενημερώνεται συστηματικά. Επιπλέον, οι χρήστες κοινωνικών δικτύων που επισκέπτονται την επιχείρηση θα αναρτούν και εκείνοι φωτογραφίες και βίντεο προωθώντας ακόμη περισσότερο την επιχείρηση.
- Δημόσιες Σχέσεις: δεδομένου ότι οι ιδιοκτήτες της ξενοδοχειακής μονάδας δραστηριοποιούνται στον τουριστικό κλάδο από το παρελθόν διαθέτουν ευρύ κύκλο γνωριμιών που μπορεί να λειτουργήσει βοηθητικά στην προώθηση της εικόνας της επιχείρησης και στην απόκτηση δυναμικής.

Οι ενέργειες αυτές εάν λειτουργήσουν με τον σωστό τρόπο αναμένεται να επιφέρουν αναγνωρισιμότητα και καταξίωση στην εταιρεία.

ο Place (Δίκτυο Διανομής)

Το δίκτυο διανομής για τις υπηρεσίες της ξενοδοχειακής επιχείρησης θα είναι αφενός ο ίδιος ο χώρος του ξενοδοχείου και αφετέρου η ιστοσελίδα της επιχείρησης. Οι ενδιαφερόμενοι θα έχουν τη δυνατότητα μέσω της ιστοσελίδας να πραγματοποιήσουν κρατήσεις δωματίων, κρατήσεις για το εστιατόριο, το café-bar, το media lounge, τις υπηρεσίες spa και γυμναστηρίου, να πραγματοποιήσουν τις πληρωμές τους και να καταχωρήσουν τις προτιμήσεις που επιθυμούν να έχουν κατά την παραμονή τους. Επίσης, θα

μπορούν να πραγματοποιήσουν διαδικτυακά το check-in και το check-out τους στο ξενοδοχείο. Ο πελάτης θα ενημερώνεται στο προσωπικό του email για την εξέλιξη όλων των διαδικασιών και θα μπορεί να έχει στο κινητό του τηλέφωνο όλες τις απαραίτητες πληροφορίες και τα αποδεικτικά που θα χρειαστεί για την επιβεβαίωση των στοιχείων του από το προσωπικό. Τέλος, οποιαδήποτε ερώτηση αλλά και καθοδήγηση των πελατών θα μπορεί να εξυπηρετηθεί είτε τηλεφωνικά είτε μέσω email.

- People (Ανθρώπινο Δυναμικό)

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον πιο σημαντικό πόρο μίας επιχείρησης. Ιδίως στις τουριστικές επιχειρήσεις, που η διαπροσωπική επικοινωνία και η εξυπηρέτηση είναι κομβικά σημεία της επιτυχίας, η στελέχωση των θέσεων του προσωπικού από επαγγελματίες καταρτισμένους, με γνώσεις, ευγένεια και προθυμία είναι απαραίτητη. Για την επιλογή των εργαζομένων στην εν λόγω επιχείρηση θα πρέπει να διασφαλιστεί ότι όλοι όσοι επιλεγούν θα πληρούν τις υψηλές προδιαγραφές που απαιτεί το συγκεκριμένο εγχείρημα. Η εκπαίδευση του προσωπικού θα είναι συνεχής, ώστε όλοι να παραμένουν ενημερωμένοι για τις συνεχώς αναβαθμιζόμενες υπηρεσίες που προβλέπεται να υπάρχουν. Αναλυτικότερες πληροφορίες για το ανθρώπινο δυναμικό θα παρουσιαστούν σε επόμενο κεφάλαιο της μελέτης σκοπιμότητας.

- Process (Εργασίες)

Οι εργασίες μέσω των οποίων υποστηρίζεται η οργάνωση του ξενοδοχείου χρίζουν ιδιαίτερης προσοχής λόγω της πολύπλοκης φύσης των διαδικασιών. Σε αυτή τη βάση, όλες οι διαδικασίες θα ορίζονται από πιστοποιήσεις ISO που θα υπαγορεύουν με ακρίβεια τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση ώστε να βελτιώνει την απόδοσή της και να έχει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.

Στην υπό εξέταση επιχείρηση, οι εργασίες που αφορούν τους πελάτες είναι διαδικασίες σχετικές με την παροχή υπηρεσιών όπως την εξυπηρέτηση τηλεφωνικά, διαδικτυακά και στον χώρο του ξενοδοχείου, τη φροντίδα των δωματίων και του συνόλου του κτηρίου, την παροχή πληροφοριών, τη

συντήρηση του ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού, της ιστοσελίδας και της εφαρμογής του ξενοδοχείου. Το υψηλό επίπεδο οργάνωσης, διαχείρισης και εκτέλεσης των εργασιών θα μπορεί εύκολα να γίνει αντιληπτό από το κοινό μέσω της ποιότητας του συνόλου των παρεχόμενων υπηρεσιών.

- ο Physical evidence (Φυσικό Περιβάλλον)

Η επιχείρηση θα βρίσκεται στο κέντρο της Αθήνας σε ένα σημείο με μεγάλο τουριστικό ενδιαφέρον για τους επισκέπτες. Τα τοπία της πόλης που προσελκύουν σημαντικό αριθμό επισκεπτών θα βρίσκονται σε μικρή ακτίνα από τις ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις. Το κτήριο θα διαθέτει σύγχρονα στοιχεία ωστόσο θα είναι αρμονικά ενταγμένο στον αστικό ιστό.

3.6.7. Προϋπολογισμός του κόστους Μάρκετινγκ

Για τον υπολογισμό του κόστους μάρκετινγκ θα υπολογιστούν αναλυτικά τα αναμενόμενα έσοδα της επιχείρησης για τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της. Πηγές εσόδων θα αποτελέσουν τα έσοδα από τους διαμένοντες στο ξενοδοχείο αλλά και όλους όσους κάνουν χρήση του εστιατορίου, της καφετέριας, των υπηρεσιών γυμναστηρίου και spa αλλά και των κοινόχρηστων χώρων (media lounge και χώρος εκδηλώσεων).

Στη συνέχεια, ακολουθεί εκτενής υπολογισμός των εσόδων ανά δραστηριότητα για τα 5 πρώτα χρόνια δραστηριοποίησης της επιχείρησης σύμφωνα με τους στόχους που έχουν τεθεί από τη Διοίκηση. Για τον υπολογισμό των εσόδων θα αξιοποιηθούν τα στοιχεία της GBR Consulting για το έτος 2019⁶ που καταγράφουν την πληρότητα των ξενοδοχείων 3*- 5* αστέρων του νομού Αττικής (εκτός του Πειραιά και των νησιών της Αττικής) ανά μήνα. Σύμφωνα με τα δεδομένα αυτά θα προσδιοριστεί η πληρότητα του «Athens Smart Hotel» για τα 5 πρώτα χρόνια λειτουργίας του. Ο λόγος που επιλέγονται τα δεδομένα του έτους 2019 είναι το γεγονός ότι οδηγούν σε πιο αντιπροσωπευτικά αποτελέσματα αφού εξαιτίας της πανδημίας Covid-19 τα στοιχεία του 2020 δίνουν επισφαλή συμπεράσματα για τη διαχρονική εξέλιξη του κλάδου.

⁶ https://money-tourism.gr/wp-content/uploads/2020/08/gbr-athens-07_2020_EXA_1st_page.pdf

ΜΗΝΑΣ	ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ 2019
Ιανουάριος	51%
Φεβρουάριος	64,9%
Μάρτιος	73,7%
Απρίλιος	79,8%
Μάιος	88,2%
Ιούνιος	92,9%
Ιούλιος	89,6%
Αύγουστος	84,2%
Σεπτέμβριος	94,7%
Οκτώβριος	86,6%
Νοέμβριος	71,8%
Δεκέμβριος	52,4%

Πίνακας 9: Πληρότητα ανά μήνα για το 2019

Σύμφωνα με τα δεδομένα του Πίνακα 9 και τον διαχωρισμό της χρονιάς σε 3 περιόδους χρέωσης προκύπτει το εξής συμπέρασμα:

ΠΕΡΙΟΔΟΣ	ΜΗΝΕΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΗΜΕΡΩΝ	Μ.Ο. ΠΛΗΡΟΤΗΤΑΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ
LOW SEASON	1/12 – 30/3	121	60,5%
MEDIUM SEASON	1/10 – 30/11 & 1/4 – 31/5	122	81,6%
HIGH SEASON	1/6 – 30/9	122	90,3%

Πίνακας 10: Μέση πληρότητα ανά περίοδο χρέωσης

Για τον προσδιορισμό των εσόδων από τη διαμονή επισκεπτών κατά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας του ξενοδοχείου πρόκειται να χρησιμοποιηθούν σαν στοιχεία αναφοράς δεδομένα που αφορούν το ποσοστό πληρότητας των ξενοδοχείων της Αττικής για το έτος 2019. Θα υπολογιστεί αρχικά κατά προσέγγιση ο αριθμός των δεσμευμένων δωματίων σε ημερήσια βάση σύμφωνα με τον μέσο όρο πληρότητας ανά τουριστική περίοδο ώστε να προκύψει το σύνολο των εσόδων που θα εισπράττει η επιχείρηση κάθε ημέρα λειτουργίας της. Στη συνέχεια, θα υπολογιστεί το άθροισμα των εσόδων διαμονής του πρώτου έτους λειτουργίας.

Στα επόμενα έτη προβλέπεται αύξηση πληρότητας κατά 4 % ετησίως λόγω αύξησης της ζήτησης των υπηρεσιών της επιχείρησης αλλά και του κλάδου γενικότερα. Τέλος, θα αθροιστούν τα συνολικά έσοδα διαμονής και των 5 ετών.

1^ο ΕΤΟΣ:

ΕΙΔΟΣ ΔΩΜΑΤΙΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤΕΙΛΗΜΜΕΝΩΝ ΔΩΜΑΤΙΩΝ	ΤΙΜΗ ΑΝΑ ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΗ	ΣΥΝΟΛΟ
LOW SEASON → 60% Πληρότητα			
Standard room	20 x 60% = 12	105 €	1.260 €
Deluxe room	10 x 60% = 6	115 €	690 €
Premium room	6 x 60% ≈ 4	145 €	580 €
High tech room	4 x 60% ≈ 2	205 €	410 €
			= 2.940 € / ημέρα
MEDIUM SEASON → 80% Πληρότητα			
Standard room	20 x 80% = 16	115 €	1.840 €
Deluxe room	10 x 80% = 8	135 €	1.080 €
Premium room	6 x 80% ≈ 5	165 €	825 €
High tech room	4 x 80% ≈ 3	225 €	675 €
			= 4.420 € / ημέρα
HIGH SEASON → 90% Πληρότητα			
Standard room	20 x 90% = 18	135 €	2.430 €
Deluxe room	10 x 90% = 9	155 €	1.395 €
Premium room	6 x 90% ≈ 5	185 €	925 €
High tech room	4 x 90% ≈ 3	245 €	735 €
			= 5.485 € / ημέρα
ΕΣΟΔΑ ΔΙΑΜΟΝΗΣ ΕΤΟΥΣ = (2.940 x 121) + (4.420 x 122) + (5.485 x 122) = 1.564.150 €			

Πίνακας 11: Έσοδα 1^{ου} έτους από τη διαμονή

2^ο ΕΤΟΣ:

ΕΙΔΟΣ ΔΩΜΑΤΙΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤΕΙΛΗΜΜΕΝΩΝ ΔΩΜΑΤΙΩΝ	ΤΙΜΗ ΑΝΑ ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΗ	ΣΥΝΟΛΟ
LOW SEASON → 64% Πληρότητα (+ 4%)			
Standard room	20 x 64% ≈ 13	105 €	1.365 €
Deluxe room	10 x 64% ≈ 6	115 €	690 €
Premium room	6 x 64% ≈ 4	145 €	580 €
High tech room	4 x 64% ≈ 2	205 €	410 €
			= 3.045 € / ημέρα
MEDIUM SEASON → 84% Πληρότητα (+ 4%)			
Standard room	20 x 84% ≈ 17	115 €	1.955 €
Deluxe room	10 x 84% ≈ 8	135 €	1.080 €
Premium room	6 x 84% ≈ 5	165 €	825 €
High tech room	4 x 84% ≈ 3	225 €	675 €
			= 4.535 € / ημέρα
HIGH SEASON → 94% Πληρότητα (+ 4%)			
Standard room	20 x 94% ≈ 19	135 €	2.565 €
Deluxe room	10 x 94% ≈ 9	155 €	1.395 €
Premium room	6 x 94% ≈ 5	185 €	925 €
High tech room	4 x 94% ≈ 3	245 €	735 €
			= 5.620 € / ημέρα
ΕΣΟΔΑ ΔΙΑΜΟΝΗΣ ΕΤΟΥΣ = (3.045 x 121) + (4.535 x 122) + (5.620 x 122) = 1.607.355 €			

Πίνακας 12: Έσοδα 2^{ου} έτους από τη διαμονή

3^ο ΕΤΟΣ:

ΕΙΔΟΣ ΔΩΜΑΤΙΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤΕΙΛΗΜΜΕΝΩΝ ΔΩΜΑΤΙΩΝ	ΤΙΜΗ ΑΝΑ ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΗ	ΣΥΝΟΛΟ
LOW SEASON → 68% Πληρότητα (+ 4%)			
Standard room	20 x 68% ≈ 14	105 €	1.470 €
Deluxe room	10 x 68% ≈ 7	115 €	805 €
Premium room	6 x 68% ≈ 4	145 €	580 €
High tech room	4 x 68% ≈ 2	205 €	410 €
			= 3.265 € / ημέρα
MEDIUM SEASON → 88% Πληρότητα (+ 4%)			
Standard room	20 x 88% ≈ 18	115 €	2.070 €
Deluxe room	10 x 88% ≈ 9	135 €	1.215 €
Premium room	6 x 88% ≈ 5	165 €	825 €
High tech room	4 x 88% ≈ 3	225 €	675 €
			= 4.785 € / ημέρα
HIGH SEASON → 98% Πληρότητα (+ 4%)			
Standard room	20 x 98% ≈ 19	135 €	2.565 €
Deluxe room	10 x 98% ≈ 9	155 €	1.395 €
Premium room	6 x 98% ≈ 5	185 €	925 €
High tech room	4 x 98% ≈ 3	245 €	735 €
			= 5.620 € / ημέρα
ΕΣΟΔΑ ΔΙΑΜΟΝΗΣ ΕΤΟΥΣ = (3.265 x 121) + (4.785 x 122) + (5.620 x 122) = 1.664.475 €			

Πίνακας 13: Έσοδα 3^{ου} έτους από τη διαμονή

4^ο ΕΤΟΣ:

ΕΙΔΟΣ ΔΩΜΑΤΙΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤΕΙΛΗΜΜΕΝΩΝ ΔΩΜΑΤΙΩΝ	ΤΙΜΗ ΑΝΑ ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΗ	ΣΥΝΟΛΟ
LOW SEASON → 72% Πληρότητα (+ 4%)			
Standard room	20 x 72% ≈ 14	105 €	1.470 €
Deluxe room	10 x 72% ≈ 7	115 €	805 €
Premium room	6 x 72% ≈ 4	145 €	580 €
High tech room	4 x 72% ≈ 3	205 €	615 €
			= 3.470 € / ημέρα
MEDIUM SEASON → 92% Πληρότητα (+ 4%)			
Standard room	20 x 92% ≈ 18	115 €	2.070 €
Deluxe room	10 x 92% ≈ 9	135 €	1.215 €
Premium room	6 x 92% ≈ 5	165 €	825 €
High tech room	4 x 92% ≈ 3	225 €	675 €
			= 4.785 € / ημέρα
HIGH SEASON → 100% Πληρότητα (+ 4%)			
Standard room	20 x 100% = 20	135 €	2.700 €
Deluxe room	10 x 100% = 10	155 €	1.550 €
Premium room	6 x 100% = 6	185 €	1.110 €
High tech room	4 x 100% = 4	245 €	980 €
			= 6.340 € / ημέρα
ΕΣΟΔΑ ΔΙΑΜΟΝΗΣ ΕΤΟΥΣ = (3.470 x 121) + (4.785 x 122) + (6.340 x 122) = 1.777.120 €			

Πίνακας 14: Έσοδα 4^{ου} έτους από τη διαμονή

5^ο ΕΤΟΣ:

ΕΙΔΟΣ ΔΩΜΑΤΙΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤΕΙΛΗΜΜΕΝΩΝ ΔΩΜΑΤΙΩΝ	ΤΙΜΗ ΑΝΑ ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΗ	ΣΥΝΟΛΟ
LOW SEASON → 76% Πληρότητα (+ 4%)			
Standard room	20 x 76% ≈ 15	105 €	1.575 €
Deluxe room	10 x 76% ≈ 8	115 €	920 €
Premium room	6 x 76% ≈ 4	145 €	580 €
High tech room	4 x 76% ≈ 3	205 €	615 €
			= 3.690 € / ημέρα
MEDIUM SEASON → 96% Πληρότητα (+ 4%)			
Standard room	20 x 96% ≈ 19	115 €	2.185 €
Deluxe room	10 x 96% ≈ 9	135 €	1.215 €
Premium room	6 x 96% ≈ 5	165 €	825 €
High tech room	4 x 96% ≈ 3	225 €	675 €
			= 4.900 € / ημέρα
HIGH SEASON → 100% Πληρότητα (+ 4%)			
Standard room	20 x 100% = 20	135 €	2.700 €
Deluxe room	10 x 100% = 10	155 €	1.550 €
Premium room	6 x 100% = 6	185 €	1.110 €
High tech room	4 x 100% = 4	245 €	980 €
			= 6.340 € / ημέρα
ΕΣΟΔΑ ΔΙΑΜΟΝΗΣ ΕΤΟΥΣ = (3.690 x 121) + (4.900 x 122) + (6.340 x 122) = 1.817.770 €			

Πίνακας 15: Έσοδα 5^{ου} έτους από τη διαμονή

ΕΤΟΣ	ΕΣΟΔΑ
1 ^ο	1.564.150 €
2 ^ο	1.607.355 €
3 ^ο	1.664.475 €
4 ^ο	1.777.120 €
5 ^ο	1.817.770 €
ΣΥΝΟΛΟ	8.430.870 €

Πίνακας 16: Συνολικά έσοδα των 5 πρώτων ετών από τη διαμονή

Το σύνολο των εσόδων διαμονής για τα 5 πρώτα χρόνια λειτουργίας της επιχείρησης εκτιμάται να ανέλθει στα 8.430.870 €.

Εκτός των εσόδων διαμονής η επιχείρηση θα έχει έσοδα από τους χώρους εστίασης που θα διαθέτει και θα χρησιμοποιούνται τόσο από ενοίκους του ξενοδοχείου όσο και από εξωτερικούς πελάτες. Για τον υπολογισμό των εν λόγω εσόδων θα χρησιμοποιηθούν τα προαναφερθέντα ποσοστά πληρότητας της ξενοδοχειακής μονάδας. Ωστόσο, επειδή όπως είναι αναμενόμενο, δε θα επιλέγουν καθημερινά όλοι οι διαμένοντες τους χώρους εστίασης του ξενοδοχείου για το γεύμα τους θα θεωρηθεί, για τις ανάγκες του υπολογισμού των εσόδων, ότι το ποσοστό των ενοίκων του ξενοδοχείου που δε θα επισκεπτεί τους χώρους αυτούς θα αντισταθμιστεί από εξωτερικούς πελάτες.

Αρχικά, θα καθοριστεί κατά μέσο όρο η τιμή ανά άτομο για τους 2 χώρους που θα λειτουργούν. Στη συνέχεια, θα υπολογιστεί προσεγγιστικά για τα πρώτα 5 έτη λειτουργίας της επιχείρησης ο αναμενόμενος αριθμός πελατών ανά ημέρα και ανά περίοδο διαμονής ώστε να προκύψει το συνολικό ποσό εσόδων από τις υπηρεσίες εστίασης.

Μ.Ο. ΤΙΜΗΣ ΑΝΑ ΑΤΟΜΟ	
1. Café – Bar	8 €
2. Εστιατόριο	25 €

Πίνακας 17: Μέσος όρος τιμής ανά άτομο στους χώρους εστίασης

Δεδομένου ότι η μέγιστη χωρητικότητα ενοίκων του «Athens Smart Hotel» είναι τα 92 άτομα προκύπτει ότι ο αριθμός πελατών που θα κληθεί να εξυπηρετήσει το café-bar και το εστιατόριο βάσει πληρότητας καθημερινά είναι ο ακόλουθος:

ΕΤΟΣ	ΑΤΟΜΑ ΑΝΑ ΧΩΡΟ ΕΣΤΙΑΣΗΣ LOW SEASON		ΑΤΟΜΑ ΑΝΑ ΧΩΡΟ ΕΣΤΙΑΣΗΣ MEDIUM SEASON		ΑΤΟΜΑ ΑΝΑ ΧΩΡΟ ΕΣΤΙΑΣΗΣ HIGH SEASON	
	1 ^ο	(60%)	55	(80%)	74	(90%)
2 ^ο	(64%)	59	(84%)	77	(94%)	86
3 ^ο	(68%)	63	(88%)	81	(98%)	90
4 ^ο	(72%)	66	(92%)	85	(100%)	92
5 ^ο	(76%)	70	(96%)	88	(100%)	92

Πίνακας 18: Αριθμός ατόμων ανά χώρο εστίασης βάσει πληρότητας

1 ^ο ΕΤΟΣ	LOW (60%)	MEDIUM (80%)	HIGH (90%)
1. Café – Bar	55 x 8 = 440 €	74 x 8 = 592 €	83 x 8 = 664 €
2. Εστιατόριο	55 x 25 = 1.375 €	74 x 25 = 1.850 €	83 x 25 = 2.075 €
ΣΥΝΟΛΟ ΑΝΑ ΠΕΡΙΟΔΟ	1.815 x 121 = 219.615 €	2.442 x 122 = 297.924 €	2.739 x 122 = 334.158 €
ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ ΕΣΤΙΑΣΗΣ 1^{ου} ΕΤΟΥΣ = 851.697 €			
2 ^ο ΕΤΟΣ	LOW (64%)	MEDIUM (84%)	HIGH (94%)
1. Café – Bar	59 x 8 = 472 €	77 x 8 = 616 €	86 x 8 = 688 €
2. Εστιατόριο	59 x 25 = 1.475 €	77 x 25 = 1.925 €	86 x 25 = 2.150 €
ΣΥΝΟΛΟ ΑΝΑ ΠΕΡΙΟΔΟ	1.947 x 121 = 235.587 €	2.541 x 122 = 310.002 €	2.838 x 122 = 346.236 €
ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ ΕΣΤΙΑΣΗΣ 2^{ου} ΕΤΟΥΣ = 891.825 €			
3 ^ο ΕΤΟΣ	LOW (68%)	MEDIUM (88%)	HIGH (98%)
1. Café – Bar	63 x 8 = 504 €	81 x 8 = 648 €	90 x 8 = 720 €
1. Εστιατόριο	63 x 25 = 1.575 €	81 x 25 = 2.025 €	90 x 25 = 2.250 €
ΣΥΝΟΛΟ ΑΝΑ ΠΕΡΙΟΔΟ	2.079 x 121 = 251.559 €	2.673 x 122 = 326.106 €	2.970 x 122 = 362.340 €
ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ ΕΣΤΙΑΣΗΣ 3^{ου} ΕΤΟΥΣ = 940.005 €			

4° ΕΤΟΣ	LOW (72%)	MEDIUM (92%)	HIGH (100%)
1. Café – Bar	66 x 8 = 528 €	85 x 8 = 680 €	92 x 8 = 736 €
2. Εστιατόριο	66 x 25 = 1.650 €	85 x 25 = 2.125 €	92 x 25 = 2.300 €
ΣΥΝΟΛΟ ΑΝΑ ΠΕΡΙΟΔΟ	2.178 x 121 = 263.538 €	2.805 x 122 = 342.210 €	3.036 x 122 = 370.392 €
ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ ΕΣΤΙΑΣΗΣ 4^{ου} ΕΤΟΥΣ = 976.140 €			
5° ΕΤΟΣ	LOW (76%)	MEDIUM (96%)	HIGH (100%)
1. Café – Bar	70 x 8 = 560 €	88 x 8 = 704 €	92 x 8 = 736 €
2. Εστιατόριο	70 x 25 = 1.750 €	88 x 25 = 2.200 €	92 x 25 = 2.300 €
ΣΥΝΟΛΟ ΑΝΑ ΠΕΡΙΟΔΟ	2.310 x 121 = 279.510 €	2.904 x 122 = 354.288 €	3.036 x 122 = 370.392 €
ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ ΕΣΤΙΑΣΗΣ 5^{ου} ΕΤΟΥΣ = 1.004.190 €			

ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ ΕΣΤΙΑΣΗΣ = 851.697 + 891.825 + 940.005 + 976.140 + 1.004.190 = 4.663.857 €

Πίνακας 19: Συνολικά έσοδα των 5 πρώτων ετών από την εστίαση

Ακόμα μία πηγή εσόδων για την επιχείρηση θα είναι τα έσοδα από τους χώρους αναψυχής (spa, γυμναστήριο) και το media lounge. Οι υπηρεσίες αυτές θα είναι διαθέσιμες για όλους. Θα λειτουργούν κατόπιν κρατήσεων λόγω της περιορισμένης χωρητικότητας και διαθεσιμότητας σε ραντεβού. Οι τιμές των υπηρεσιών αυτών αποφασίστηκε να παραμείνουν σταθερές σε βάθος πενταετίας.

ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	ΤΙΜΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΑΝΑ ΑΤΟΜΟ	ΕΚΤΙΜΩΜΕΝΗ ΕΠΙΣΚΕΨΙΜΟΤΗΤΑ ΑΝΑ ΗΜΕΡΑ	ΕΣΟΔΑ ΑΝΑ ΗΜΕΡΑ
Spa	50 €	30 άτομα	1.500 €
Γυμναστήριο	10 €	45 άτομα	450 €
Media lounge	10 €	35 άτομα	350 €
			2.300 €

ΕΣΟΔΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ 5ΕΤΙΑΣ= (2.300 € x 365 ημέρες) x 5 έτη = 4.197.500 €

Πίνακας 20: Συνολικά έσοδα των 5 πρώτων ετών από τις δραστηριότητες

Τελευταία πηγή εσόδων αποτελεί ο χώρος εκδηλώσεων ο οποίος θα μισθώνεται από ενδιαφερόμενους πελάτες για διάφορες κοινωνικές εκδηλώσεις. Η τιμή του χώρου για κάθε ημέρα ενοικίασης - εκδήλωση θα ανέρχεται στα 500€. Εκτιμάται ότι σε ετήσια βάση η αίθουσα θα χρησιμοποιείται κατά μέσο όρο για περίπου 20 εκδηλώσεις επομένως τα ετήσια έσοδα από την εν λόγω υπηρεσία θα ανέρχονται σε 10.000 € το χρόνο δηλαδή 50.000 € για τα 5 πρώτα χρόνια λειτουργίας.

Μετά από εκτενή ανάλυση και υπολογισμούς των επιμέρους εσόδων από τις παροχές της ξενοδοχειακής επιχείρησης παρουσιάζονται στον Πίνακα 21 τα συνολικά έσοδα των 5 πρώτων ετών λειτουργίας του «Athens Smart Hotel».

ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΣΟΔΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ 5ΕΤΙΑ	
Διαμονή	8.430.870 €
Εστίαση	4.663.857 €
Δραστηριότητες	4.197.500 €
Χώρος εκδηλώσεων	50.000 €
ΣΥΝΟΛΟ	17.342.227 €

Πίνακας 21: Συνολικά έσοδα πενταετίας

Ο υπολογισμός του κόστους μάρκετινγκ αποτελεί μια απαραίτητη και απαιτητική διαδικασία. Στο κόστος του μάρκετινγκ περιλαμβάνονται οι δαπάνες της επιχείρησης που διατίθενται για την προώθηση των υπηρεσιών και την παροχή τους στους πελάτες. Για να καταφέρει το μάρκετινγκ να προσδώσει τα επιθυμητά αποτελέσματα πρέπει να πραγματοποιείται με προσοχή. Λόγω της επιθυμίας της Διοίκησης του ξενοδοχείου για άμεση προώθησή του, ώστε να ξεκινήσει όσο το δυνατόν πιο άμεσα η απόσβεση του κεφαλαίου επένδυσης, προβλέπεται το ποσό που θα διατεθεί στο μάρκετινγκ να είναι αρκετά υψηλό. Πιο συγκεκριμένα, εκτιμάται ότι το κόστος του μάρκετινγκ σύμφωνα με τα προαναφερθέντα στοιχεία θα ανέρχεται στο 10 % των εσόδων της επιχείρησης για το διάστημα του πρώτου έτους λειτουργίας ενώ για κάθε επόμενο έτος στο 5 % των εσόδων. Στο κόστος μάρκετινγκ θα συμπεριληφθούν τα έξοδα για το σύνολο των προωθητικών ενεργειών και των διαφημίσεων μέσω των οποίων θα προσελκυθεί ο απαραίτητος αριθμός επισκεπτών.

Στον Πίνακα 22 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι εκτιμήσεις του κόστους των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ:

ΕΤΟΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΣΟΔΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙ ΤΩΝ ΕΣΟΔΩΝ	ΚΟΣΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ
1 ^ο	3.265.347 €	10%	326.534 €
2 ^ο	3.348.680 €	5%	167.434 €
3 ^ο	3.453.980 €	5%	172.699 €
4 ^ο	3.602.760 €	5%	180.138 €
5 ^ο	3.671.460 €	5%	183.573 €
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ →			1.030.378 €

Πίνακας 22: Συνολικό κόστος μάρκετινγκ πενταετίας

Λόγω της μεγάλης αναγκαιότητας για διαφήμιση του ξενοδοχείου πριν από την έναρξη της επιχειρηματικής του δραστηριότητας, είναι απολύτως απαραίτητο να πραγματοποιηθούν προωθητικές ενέργειες ώστε να ενημερωθεί το κοινό για την ύπαρξη και τη λειτουργία του. Από το κόστος Μάρκετινγκ του πρώτου έτους θα θεωρηθεί ότι ένα τμήμα αυτού θα δαπανηθεί την περίοδο της προετοιμασίας της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, το 25% των 326.534 €, δηλαδή 81.633 €, θα διατεθούν για ενέργειες προβολής της νέας ξενοδοχειακής επιχείρησης και ενημέρωσης του κοινού για τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ

4.1. ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ

Η ομαλή λειτουργία κάθε επιχείρησης προϋποθέτει τη λεπτομερή καταγραφή των απαραίτητων πρώτων υλών και των λοιπών εφοδίων που θα καλύψουν τις καθημερινές ανάγκες της και θα εξασφαλίσουν την παροχή των υπηρεσιών της, χωρίς προβλήματα και ελλείψεις. Στην περίπτωση της υπό μελέτη επιχείρησης, οι απαιτούμενες πρώτες ύλες αφορούν διάφορες επιμέρους λειτουργίες της ξενοδοχειακής μονάδας και εντάσσονται στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Τρόφιμα και ποτά

Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται όλες οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται για την παρασκευή των προϊόντων σίτισης καθώς και τα έτοιμα προϊόντα και τα ποτά που παρέχονται στους χώρους εστίασης του ξενοδοχείου. Οι πρώτες ύλες που αφορούν τη συγκεκριμένη κατηγορία περιλαμβάνουν όλα τα υλικά για την προετοιμασία του πρωινού, των γευμάτων του εστιατορίου και επίσης τα απαραίτητα υλικά για τη λειτουργία του café και του bar. Τα προϊόντα που θα χρησιμοποιούνται θα είναι είτε τρόφιμα μακράς διάρκειας είτε φρέσκα και κάποια από αυτά θα παρασκευάζονται από το προσωπικό σε καθημερινή βάση. Βασική επιδίωξη αποτελεί η επιλογή ποιοτικών πρώτων υλών υψηλών προδιαγραφών για την παροχή της καλύτερης δυνατής εμπειρίας στους επισκέπτες. Το ποσοστό του κόστους για τρόφιμα και ποτά, αναλογικά με τις προβλέψεις επισκεψιμότητας που παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο και σύμφωνα με την καθορισμένη ποιότητα που επιθυμεί να διαθέτει το τμήμα εστίασης, υπολογίζεται στο 25 % των συνολικών εσόδων του εστιατορίου και του café-bar ετησίως, αντίστοιχα.

- Υλικά καθαριότητας και συντήρησης

Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται για την καθαριότητα του ξενοδοχείου καθώς και για τη συντήρηση των χώρων του. Πιο συγκεκριμένα, περιλαμβάνονται τα απορρυπαντικά και τα καθαριστικά που θα χρησιμοποιηθούν για τον καθαρισμό των χώρων και των λευκών ειδών, εργαλεία καθαρισμού (σκούπες, σφουγγαρίστρες), σακούλες και υλικά για επισκευές. Το

ποσοστό του κόστους για τα υλικά καθαριότητας και συντήρησης αποφασίστηκε να είναι το 2 % των συνολικών εσόδων ετησίως, λόγω της μεγάλης επισκεψιμότητας που αναμένεται και της ανάγκης διασφάλισης υψηλού επιπέδου υγιεινής και καθαριότητας.

- Γραφική ύλη και αναλώσιμα είδη
Οι πρώτες ύλες που αφορούν τη γραφική ύλη και τα αναλώσιμα περιλαμβάνουν είδη γραφείου για τα τμήματα του ξενοδοχείου όπως στυλό, μολύβια, γόμες, φακέλους, χαρτιά σημειώσεων, συρραπτικά, ανταλλακτικά μελάνια για εκτυπωτές και φωτοτυπικό χαρτί.
- Φαρμακείο και υγειονομικό υλικό
Η ξενοδοχειακή μονάδα διαθέτει χώρο ιατρείου στον οποίο υπάρχει ένα πλήρως εξοπλισμένο φαρμακείο με τα απαραίτητα φάρμακα για την παροχή ιατρικής βοήθειας και την αντιμετώπιση τραυματισμών. Επιπλέον, προβλέπει την ύπαρξη ειδών ατομικής υγιεινής όπως σαπούνι και απολυμαντικά σε όλους τους κοινόχρηστους και ιδιωτικούς χώρους εντός της μονάδας.
- Στολές των εργαζομένων
Δεδομένης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών κρίνεται απαραίτητο το προσωπικό να φορά στολή κατά τη διάρκεια των ωρών εργασίας. Οι στολές που θα επιλεγούν θα είναι ομοιόμορφες για όλο το προσωπικό και θα ταιριάζουν με την αισθητική και την φυσιογνωμία του ξενοδοχείου.

Στον Πίνακα 23 αναγράφονται οι πρώτες ύλες με το αντίστοιχο κόστος τους:

ΕΤΟΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΣΟΔΑ ΕΣΤΙΑΣΗΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙ ΤΩΝ ΕΣΟΔΩΝ	ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ
1 ^ο	851.697 €	25%	212.924 €
2 ^ο	891.825 €	25%	222.956 €
3 ^ο	940.005 €	25%	235.001 €
4 ^ο	976.140 €	25%	244.035 €
5 ^ο	1.004.190 €	25%	251.047 €
ΣΥΝ. ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ ΕΣΤΙΑΣΗΣ			1.165.963 €

ΕΤΟΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΣΟΔΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙ ΤΩΝ ΕΣΟΔΩΝ	ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ
1 ^ο	3.265.347 €	2%	65.307 €
2 ^ο	3.348.680 €	2%	66.974 €
3 ^ο	3.453.980 €	2%	69.080 €
4 ^ο	3.602.760 €	2%	72.055 €
5 ^ο	3.671.460 €	2%	73.429 €
ΣΥΝ. ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ			346.845 €
Ετήσιο σταθερό κόστος γραφικής ύλης & αναλωσίμων			8.500 €
ΣΥΝ. ΚΟΣΤΟΣ ΓΡΑΦΙΚΗΣ ΥΛΗΣ & ΑΝΑΛΩΣΙΜΩΝ			42.500 €
Ετήσιο σταθερό κόστος πρώτων υλών φαρμακείου			3.100 €
ΣΥΝ. ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ ΦΑΡΜΑΚΕΙΟΥ			15.500 €
Ετήσιο σταθερό κόστος για στολές εργαζομένων			3.000 €
ΣΥΝ. ΚΟΣΤΟΣ ΓΙΑ ΣΤΟΛΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ			15.000 €

Πίνακας 23: Κόστος πρώτων υλών

4.2. ΛΟΙΠΑ ΕΦΟΔΙΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΟΙΝΗΣ ΩΦΕΛΕΙΑΣ

Για την έναρξη λειτουργίας της ξενοδοχειακής επιχείρησης, εκτός από τις βασικές πρώτες ύλες που προαναφέρθηκαν, απαιτείται η εξασφάλιση κάποιων επιπλέον βοηθητικών στοιχείων και εφοδίων. Βασικά στοιχεία αποτελούν η παροχή ηλεκτρισμού, η τηλεφωνική και διαδικτυακή σύνδεση και η παροχή νερού που θα χρησιμοποιηθούν για τις καθημερινές ανάγκες της μονάδας. Οι πόροι αυτοί είναι απαραίτητο να εξασφαλιστούν από παρόχους αξιόπιστους δεδομένου ότι οποιαδήποτε βλάβη ή λανθασμένη διαχείριση μπορεί να δημιουργήσει ανυπέβλητα προβλήματα στη λειτουργία του ξενοδοχείου.

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά την ηλεκτρική ενέργεια και την επιλογή του παρόχου που θα προμηθεύει την επιχείρηση επιλέχθηκε η Δ.Ε.Η. (Δημόσια Επιχείρηση

Ηλεκτρισμού). Η αδιάκοπη διαθεσιμότητα ηλεκτρικής ενέργειας χωρίς προβλήματα κρίνεται απαραίτητη για την επιτυχή διαχείριση των καθημερινών αναγκών της επιχείρησης ως εκ τούτου βασικός παράγοντας στην επιλογή παρόχου δεν αποτέλεσε η προνομιακή τιμή που προσφέρουν οι ανταγωνιστές της Δ.Ε.Η. αλλά η εμπιστοσύνη που παρέχει ο εν λόγω πάροχος. Η παροχή νερού θα πραγματοποιείται από την Ε.Υ.Δ.Α.Π. (Εταιρεία Ύδρευσης και Αποχέτευσης Πρωτεύουσας) καθώς αυτή αποτελεί τη μεγαλύτερη εταιρεία ύδρευσης και αποχέτευσης στην Ελλάδα. Τέλος, η τηλεφωνική σύνδεση και οι υπηρεσίες Διαδικτύου θα παρέχονται από το δίκτυο της Cosmote καθώς ο συγκεκριμένος πάροχος διαθέτει την ικανότητα και την τεχνογνωσία να καλύψει τις αυξημένες και ταυτόχρονα διαφορετικές σε σχέση με άλλες αντίστοιχες επιχειρήσεις ανάγκες και να ανταποκριθεί σε περιπτώσεις βλαβών και τεχνικών προβλημάτων ακόμα και από απόσταση.

Οι υψηλές τεχνικές και τεχνολογικές προδιαγραφές του «Athens Smart Hotel» προϋποθέτουν συνεχή έλεγχο και συντήρηση των εγκαταστάσεων και των υποδομών ώστε να αποφεύγονται τυχόν προβλήματα και βλάβες. Στο πλαίσιο αυτό, προβλέπονται λόγω της φύσης των εν λόγω τεχνολογικών υποδομών να υπάρξουν φθορές που θα πρέπει να επιδιορθωθούν ή να αντικατασταθούν. Λαμβάνοντας ως δεδομένο ότι τα προϊόντα που θα εγκατασταθούν θα είναι καινούργια και υψηλής ποιότητας, γίνεται η υπόθεση ότι δε θα υπάρξουν μεγάλες βλάβες ή και στην περίπτωση που θα προκύψουν θα καλύπτονται από εγγύηση. Ωστόσο, θα θεωρηθεί ότι ετησίως θα υπάρχει μία οικονομική επιβάρυνση της τάξης των 2.000€ για τέτοιου είδους προβλήματα.

ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ	ΜΗΝΙΑΙΑ ΧΡΕΩΣΗ	ΕΤΗΣΙΑ ΧΡΕΩΣΗ
Ηλεκτρικό Ρεύμα (Μ.Ο.)	4.500 €	54.000 €
Παροχή Νερού (Μ.Ο.)	1.400 €	16.800 €
Σύνδεση Internet & Τηλέφωνο	750 €	9.000 €
Επιδιόρθωση βλαβών	-	2.000 €

Πίνακας 24: Κόστος απαραίτητων εφοδίων

Κυρίαρχο μέλημα της επιχείρησης αποτελεί η δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης και σεβασμού με τους προμηθευτές που θα συνεργάζεται ώστε να εξασφαλίζει υψηλού επιπέδου συνεργασία και καλής ποιότητας παρεχόμενες υπηρεσίες. Στο πλαίσιο αυτό, η επιχείρηση καλλιεργεί και επιδιώκει την αξιοπιστία στις συναλλαγές της με τους προμηθευτές, αναζητά τις καλύτερες προσφορές ποιότητας-τιμής πάντα με προσοχή στην επιλογή ποιοτικών πρώτων υλών και επιθυμεί συνέπεια και ικανότητα ανταπόκρισης σε τυχόν απαιτητικές συνθήκες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

5.1. ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΑΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

Η κατασκευή ενός έργου αυξημένων μηχανολογικών και τεχνολογικών απαιτήσεων σαν αυτό του Smart Building Hotel, απαιτεί την απόκτηση εξοπλισμού υψηλών προδιαγραφών. Η επιλογή του πρέπει να γίνεται με αυξημένη προσοχή αφού έχει μεγάλο κόστος απόκτησης και συντήρησης και αποτελεί βασικό εξοπλισμό της επιχείρησης οπότε πρέπει να αποπνέει αξιοπιστία. Οι ηλεκτρομηχανολογικές εγκαταστάσεις που χρειάζεται το έργο εντάσσονται στις εξής κατηγορίες:

- Ηλεκτρολογικές εγκαταστάσεις
- Υδραυλικές εγκαταστάσεις
- Σύστημα εξαερισμού
- Σύστημα κλιματισμού (θέρμανση - ψύξη)
- Σύστημα πυρόσβεσης
- Ανελκυστήρες
- Τηλεφωνικές συνδέσεις και σύνδεση στο Διαδίκτυο
- Κλειστό κύκλωμα παρακολούθησης
- Εγκαταστάσεις ήχου
- Δίκτυο αποχέτευσης

Οι εγκαταστάσεις θα ακολουθούν τα διεθνή πρότυπα ποιότητας και ασφάλειας και θα λειτουργούν σύμφωνα με τις οδηγίες των κατασκευαστών και των προμηθευτών για την αποδοτικότερη και ασφαλέστερη χρήση τους.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΣΥΝΟΛΟ
Ηλεκτρολογικές εγκαταστάσεις	185.450 €
Υδραυλικές εγκαταστάσεις	35.600 €
Σύστημα εξαερισμού	290.000 €
Σύστημα κλιματισμού - θέρμανσης	
Σύστημα πυρόσβεσης	23.750 €
Ανελκυστήρες	55.000 €
Τηλεφωνικές συνδέσεις & σύνδεση στο Διαδίκτυο	4.500 €

Κλειστό κύκλωμα παρακολούθησης	15.000 €
Εγκαταστάσεις ήχου	3.700 €
Δίκτυο αποχέτευσης	7.200 €
ΣΥΝΟΛΟ	619.200 €

Πίνακας 25: Συνολικό κόστος μηχανολογικού εξοπλισμού

Όσον αφορά τον επιμέρους τεχνολογικό εξοπλισμό και τις ηλεκτρικές συσκευές που χρειάζεται να αποκτηθούν, επιλέχθηκαν τα εξής προϊόντα:

ΚΟΙΝΟΧΡΗΣΤΟΙ ΧΩΡΟΙ, ΕΙΔΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΓΡΑΦΕΙΩΝ			
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΣΥΝΟΛΟ
LG Τηλεόραση 50" LED 4K 50NANO756PA HDR	4	394 €	1.576 €
Apple iPad 2020	5	320 €	1.600 €
Samsung Galaxy Tab S6 Lite 10.4"	10	210 €	2.100 €
Panasonic KX-TG2511 Ασύρματο Τηλέφωνο	15	20 €	300 €
Laptop Dell Inspiron 5502	10	645 €	6.450 €
Apple iMac 24" 2021	5	1.100 €	5.500 €
Epson Έγχρωμο Πολυμηχάνημα Inkjet WF-3820DWF	10	95 €	950 €
Προτζέκτορας προβολών Epson EB-E10 XGA	2	300 €	600 €
Πλυντήριο κλινοσκεπασμάτων 55kg	2	14.408 €	28.916 €
Στεγνωτήριο κλινοσκεπασμάτων 55kg	2	10.800 €	21.600 €
Σιδερωτήριο κλινοσκεπασμάτων 200 cm	2	5.408 €	10.916 €
Μηχανήματα γυμναστικής και spa	11	250 € (Μ.Ο.)	2.750 €
Συστήματα σκίασης	-	-	17.100 €
Λοιπά τεχνολογικά προϊόντα	-	-	6.000 €
ΣΥΝΟΛΟ			107.468 €

Πίνακας 26: Συνολικό κόστος ηλεκτρονικού και τεχνολογικού εξοπλισμού κοινόχρηστων χώρων, ειδικού εξοπλισμού και εξοπλισμού γραφείων

ΧΩΡΟΙ ΕΣΤΙΑΣΗΣ			
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΣΥΝΟΛΟ
Panasonic KX-TG2511 Ασύρματο Τηλέφωνο	2	20 €	40 €
Apple iPad 2020	2	320 €	640 €
Laptop Dell Inspiron 5502	2	645 €	1.290 €
Epson Έγχρωμο Πολυμηχάνημα Inkjet WF-3820DWF	1	95 €	95 €
Ψυγείο café - bar	1	625 €	625 €
Ψυγείο Συντήρηση & Προβολής Κρασιών	1	2.028 €	2.028 €
Διπλός επαγγελματικός ψυγειοκαταψύκτης	1	2.950 €	2.950 €
Επαγγελματική Κουζίνα 6 Εστιών & Ηλεκτρικός Φούρνος	1	2.234 €	2.234 €
Ψηφιακός Ηλεκτρικός Αερόθερμος Φούρνος Αρτοποιίας & Ζαχαροπλαστικής	2	2.108 €	4.216 €
Επαγγελματικό Grill	2	232 €	464 €
Μηχανή Καφέ 15 Λίτρων	2	150 €	300 €
Βραστήρας Νερού 8.5 Λίτρων	4	89 €	356 €
Blender 2,5 Λίτρων	1	204 €	204 €
Φρυγανιέρα 4 Θέσεων	1	64 €	64 €
Φριτέζα	1	69 €	69 €
Τοστιέρα	2	151 €	302 €
Επαγγελματικό Μίξερ	1	369 €	369 €
Φούρνος Μικροκυμάτων	2	225 €	450 €
Επαγγελματικό Πλυντήριο Ποτηριών και Πιάτων	3	1.248 €	3.744 €
Λοιπά τεχνολογικά προϊόντα	-	-	3.500 €
ΣΥΝΟΛΟ			23.940 €

Πίνακας 27: Συνολικό κόστος ηλεκτρονικού και τεχνολογικού εξοπλισμού χώρων εστίασης

Τα αντίστοιχα προϊόντα που θα χρειαστούν για τους χώρους των δωματίων είναι τα ακόλουθα:

STANDARD			
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΣΥΝΟΛΟ
Καφετιέρα Essenza Mini Nespresso	1	75 €	75 €
Βραστήρας Xiaomi Mi Smart Kettle Pro 1.5lt 1800W	1	25,50 €	25,50 €
LG Τηλεόραση 32" 32LM637BPLA Smart Full HD	1	180 €	180 €
Samsung Galaxy Tab S6 Lite 10.4"	1	210 €	210 €
Σεσουάρ μαλλιών Valera Executive	1	30 €	30 €
Sobro Smart Side Table	2	380 €	760 €
Κρεβάτι Sleep Number c2 MATTRESS	1	1.735 €	1.735 €
			3.015,5 €
3.015,5 € x 20 Δωμάτια = 60.310 €			

DELUXE			
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΣΥΝΟΛΟ
Καφετιέρα Essenza Mini Nespresso	1	75 €	75 €
Βραστήρας Xiaomi Mi Smart Kettle Pro 1.5lt 1800W	1	25,50 €	25,50 €
LG Τηλεόραση 32" 32LM637BPLA Smart Full HD	1	180 €	180 €
Samsung Galaxy Tab S6 Lite 10.4"	1	210 €	210 €
Σεσουάρ μαλλιών Valera Executive	1	30 €	30 €
Sobro Smart Side Table	2	380 €	760 €
Διπλό κρεβάτι Sleep Number c2 MATTRESS	1	1.735 €	1.735 €
Μονό κρεβάτι Sleep Number c2 MATTRESS	1	675 €	675 €
			3.690,5 €
3.690,5 € x 10 Δωμάτια = 36.905 €			

PREMIUM			
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΣΥΝΟΛΟ

Καφετιέρα Essenza Mini Nespresso	1	75 €	75 €
Βραστήρας Xiaomi Mi Smart Kettle Pro 1.5lt 1800W	1	25,50 €	25,50 €
LG Τηλεόραση 43" LED 4K 43NANO756PA HDR	1	318 €	318 €
Samsung Galaxy Tab S6 Lite 10.4"	1	210 €	210 €
Σεσουάρ μαλλιών Valera Executive	1	30 €	30 €
Sobro Smart Side Table	2	380 €	760 €
Διπλό κρεβάτι Sleep Number c4 MATTRESS	1	2.014 €	2.014 €
Μονό κρεβάτι Sleep Number c4 MATTRESS	1	1.183 €	1.183 €
Amazon Echo Dot 4 White	1	80 €	80 €
			4.695,5 €
4.695,5 € x 6 Δωμάτια = 28.173 €			

HIGH TECH			
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΣΥΝΟΛΟ
Καφετιέρα Essenza Mini Nespresso	1	75 €	75 €
Βραστήρας Xiaomi Mi Smart Kettle Pro 1.5lt 1800W	1	25,50 €	25,50 €
LG Τηλεόραση 50" LED 4K 50NANO756PA HDR	1	394 €	394 €
Samsung Galaxy Tab S6 Lite 10.4"	1	210 €	210 €
Σεσουάρ μαλλιών Valera Executive	1	30 €	30 €
Sobro Smart Side Table	2	380 €	760 €
Sobro Coffee Table	1	630 €	630 €
Διπλό κρεβάτι Sleep Number i8 MATTRESS	1	2.695 €	2.695 €
Google Nest Hub Chalk 160	1	120 €	120 €
Amazon Echo Dot 4 White	1	80 €	80 €
			5.019,5 €
5.019,5 € x 4 Δωμάτια = 20.078 €			

Πίνακας 28: Συνολικό κόστος ηλεκτρονικού και τεχνολογικού εξοπλισμού δωματίων

5.2. ΚΟΣΤΟΣ ΚΤΗΡΙΑΚΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ

5.2.1. Κτηριακό κέλυφος και υποδομές

Το κτήριο της υπό μελέτη ξενοδοχειακής επιχείρησης θα κατασκευαστεί στο σύνολό του από την αρχή. Το κόστος των απαιτούμενων πρώτων υλών για την ανέγερση της κτηριακής εγκατάστασης της επιχείρησης παρουσιάζεται στον Πίνακα 30 που ακολουθεί.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΣΥΝΟΛΟ
Σκυροδέματα (Δομικά υλικά, κέλυφος)	695.250 €
Τοιχοποιίες - μονώσεις	217.400 €
Επιστρώσεις - επενδύσεις	92.150 €
Επιχρίσματα - φινιρίσματα - βάψιμο	87.200 €
Εσωτερικά και εξωτερικά κουφώματα ασφαλείας	215.000 €
Είδη υγιεινής και διαμόρφωση χώρων παρασκευής της εστίασης	63.500 €
ΣΥΝΟΛΟ	1.370.500 €

Πίνακας 29: Κόστος βασικών υλικών κατασκευής

5.2.2. Εξωτερικοί χώροι

Η διαμόρφωση του εξωτερικού περιβάλλοντος του κτηρίου έχει μεγάλη σημασία για τη δημιουργία θετικής εντύπωσης στους επισκέπτες του ξενοδοχείου. Λόγω της περιοχής εγκατάστασης του κτηρίου και της περιορισμένης έκτασης των εξωτερικών χώρων η διαμόρφωση του εξωτερικού χώρου θα έχει περισσότερο αστικό χαρακτήρα και θα περιλαμβάνει ελάχιστα φυτά που θα τοποθετηθούν στην είσοδο και στο πίσω τμήμα του οικοπέδου. Θα υπάρχουν κυρίως μικρότερου μεγέθους δέντρα, θάμνοι, ποώδη αλλά και αρωματικά φυτά. Το κόστος για τη φύτευση και τη διαμόρφωση κοστολογείται στις **4.200 €** που προκύπτει από τα 3.000 € για την αγορά των φυτών και τα 1.200 € ως αμοιβή για τις λοιπές εργασίες. Επιπλέον, προβλέπεται η ετήσια δαπάνη των **700 €** για τη συντήρηση και τη συνεχή φροντίδα των φυτών.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΣΥΝΟΛΟ
Φύτευση και διαμόρφωση	4.200 €
Συντήρηση	700 € x 5 έτη = 3.500 €
ΣΥΝΟΛΟ	7.700 €

Πίνακας 30: Κόστος φύτευσης περιβάλλοντα χώρου

5.2.3. Εσωτερικοί χώροι - επίπλωση

Όσον αφορά τους εσωτερικούς χώρους του κτηρίου και πιο συγκεκριμένα την επίπλωση και τον εξοπλισμό του, αυτή θα αποτελείται από τα εξής στοιχεία:

ΕΠΙΠΛΑ ΓΡΑΦΕΙΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΧΡΗΣΤΩΝ ΧΩΡΩΝ	ΣΥΝΟΛΟ
Γραφεία	1.200 €
Καρέκλες γραφείου	750 €
Διθέσιοι καναπέδες	11.900 €
Πολυθρόνες	4.700 €
Τραπέζια καναπέ	2.200 €
Βιβλιοθήκες	450 €
Σκαμπό - πουφ	630 €
Διακοσμητικά	780 €
Φωτιστικά	5.250 €
Πίνακες	3.500 €
Ξύλινες κατασκευές επίπλωσης	23.500 €
Λοιπά στοιχεία	3.000 €
ΣΥΝΟΛΟ	57.860 €

Πίνακας 31: Κόστος επίπλωσης γραφείων και κοινόχρηστων χώρων

ΕΠΙΠΛΑ ΧΩΡΩΝ ΕΣΤΙΑΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
Διθέσιμοι καναπέδες	7.200 €
Πολυθρόνες	4.100 €
Τραπέζια	3.800 €
Καρέκλες	2.700 €
Σκαμπό - πουφ	1.100 €
Διακοσμητικά	650 €
Φωτιστικά	2.200 €
ΣΥΝΟΛΟ	21.750 €

Πίνακας 32: Κόστος επίπλωσης χώρων εστίασης

ΕΠΙΠΛΑ ΔΩΜΑΤΙΩΝ	ΣΥΝΟΛΟ
Διθέσιμοι καναπέδες	6.500 €
Τραπέζια καναπέ	800 €
Πολυθρόνες	2.000 €
Σκαμπό - πουφ	1.500 €
Φωτιστικά	3.600 €
Πίνακες	1.800 €
Ξύλινες κατασκευές επίπλωσης	50.000 €
Λοιπά στοιχεία	4.000 €
ΣΥΝΟΛΟ	70.200 €

Πίνακας 33: Κόστος επίπλωσης δωματίων

5.3. ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΑΣ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΚΤΗΡΙΑΚΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ

Σύμφωνα με τη λεπτομερή καταγραφή του μηχανολογικού και τεχνολογικού εξοπλισμού της ξενοδοχειακής επιχείρησης καθώς και των απαιτήσεων σε ότι αφορά

τις κτηριακές υποδομές το συνολικό τους κόστος ανέρχεται σε **2.424.084 €**, όπως προκύπτει από τον Πίνακα 34.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΣΥΝΟΛΟ
Συνολικό κόστος μηχανολογικού εξοπλισμού	619.200 €
Συνολικό κόστος ηλεκτρονικού και τεχνολογικού εξοπλισμού κοινόχρηστων χώρων, ειδικού εξοπλισμού και εξοπλισμού γραφείων	107.468 €
Συνολικό κόστος ηλεκτρονικού και τεχνολογικού εξοπλισμού χώρων εστίασης	23.940 €
Συνολικό κόστος ηλεκτρονικού και τεχνολογικού εξοπλισμού δωματίων	60.310 €
	36.905 €
	28.173 €
	20.078 €
Κόστος βασικών υλικών κατασκευής	1.370.500 €
Κόστος φύτευσης περιβάλλοντα χώρου	7.700 €
Κόστος επίπλωσης γραφείων και κοινόχρηστων χώρων	57.860 €
Κόστος επίπλωσης χώρων εστίασης	21.750 €
Κόστος επίπλωσης δωματίων	70.200 €
ΣΥΝΟΛΟ	2.424.084 €

Πίνακας 34: Συνολικό κόστος μηχανολογίας, τεχνολογίας και κτηριακών εγκαταστάσεων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΟΝΑΔΑΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ

6.1. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η διαμόρφωση της οργανωσιακής δομής μίας επιχείρησης είναι ζήτημα με εξαιρετική σπουδαιότητα που καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο αυτή θα λειτουργεί αποτελεσματικά μακροπρόθεσμα. Οι οργανωσιακές λειτουργίες αποτελούν τους δομικούς λίθους μιας επιχείρησης και για τον λόγο αυτό πρέπει να προσδιορίζονται με ευκρίνεια και ακρίβεια, ώστε να διευκολύνεται η τμηματοποίηση και διάρθρωσή τους.⁷ Το σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης πρέπει να συγκεντρώνεται, να κατανέμεται και να διεκπεραιώνεται από τα κατάλληλα άτομα σύμφωνα με έναν τρόπο οργάνωσης που έχει οριστεί ώστε μέσω αυτού να επιτυγχάνονται οι επιχειρησιακοί στόχοι στον επιθυμητό χρονικό ορίζοντα με τον βέλτιστο τρόπο. Οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν το αποτέλεσμα ανάλογα με τη θέση τους στην πυραμίδα της οργανωσιακής δομής. Άτομα που εργάζονται στα κατώτερα στρώματα ιεραρχίας συνεισφέρουν συνήθως λιγότερο σε σχέση με όσους ανήκουν στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα, ωστόσο, καθένας είναι απαραίτητος για να προκύψει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Επομένως, προκύπτει η ανάγκη για σαφή καθορισμό των οργανωσιακών λειτουργιών και σωστού σχεδιασμού του τρόπου οργάνωσης της επιχείρησης καθώς και η τοποθέτηση του προσωπικού σε θέσεις ανάλογες των προσόντων τους προκειμένου να εξυπηρετούνται οι ανάγκες κάθε τμήματος με τον καλύτερο τρόπο.

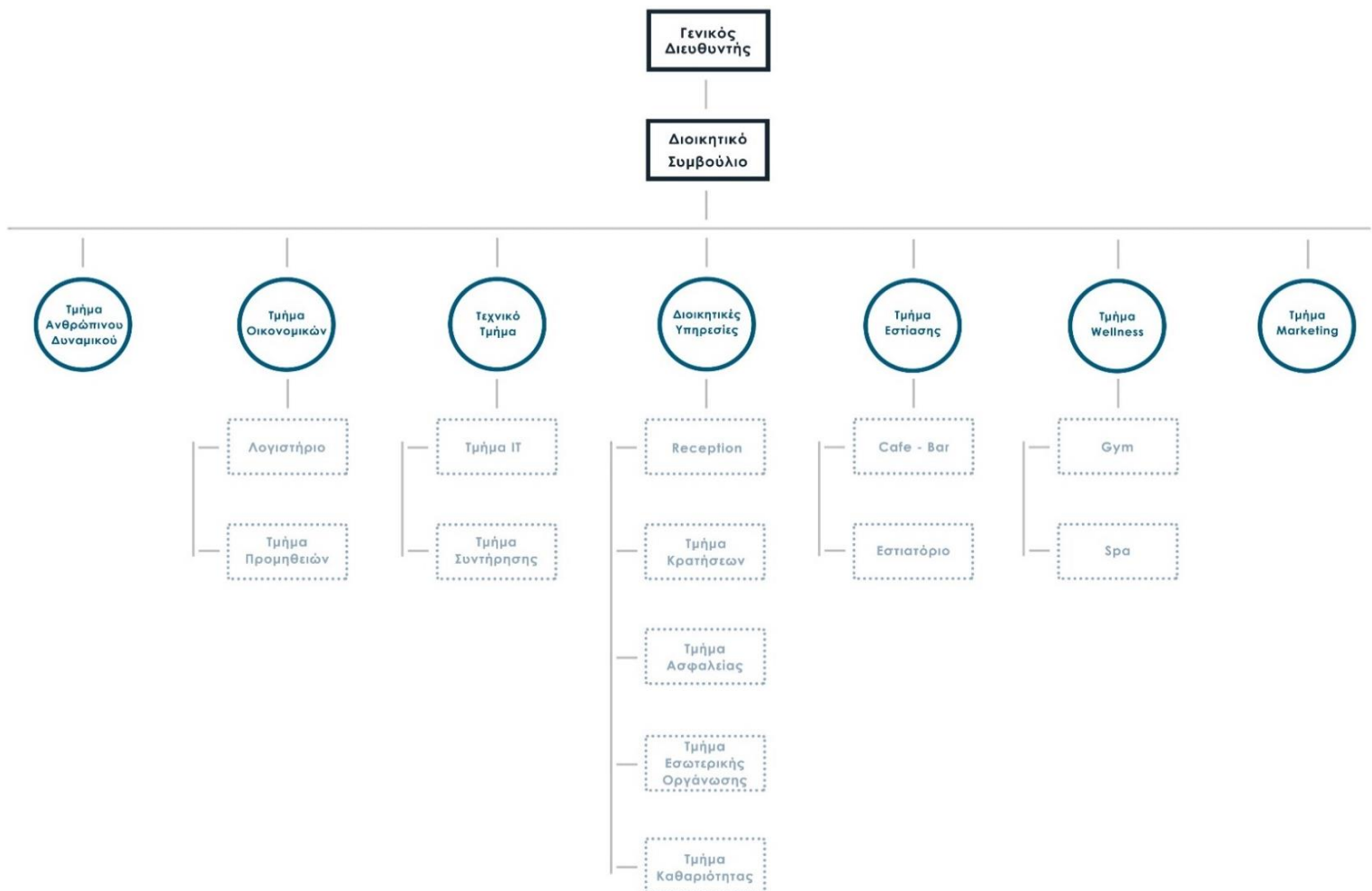
Η υπό μελέτη ξενοδοχειακή μονάδα είναι ένα εγχείρημα με μεγάλες ανάγκες και προκλήσεις επομένως κρίνεται απαραίτητο να οριστεί με σαφήνεια και ακρίβεια η διάρθρωση της οργανωσιακής δομής της και να καθοριστούν οι αρμοδιότητες κάθε εργαζομένου ανάλογα με τη θέση του. Οι οργανωσιακές μονάδες που αποτελούν τις βασικότερες κατηγορίες του ανώτερου και του ενδιάμεσου επιπέδου διοικητικής ιεραρχίας της πυραμίδας της επιχείρησης μπορούν να διαχωριστούν ως εξής:

- Γενική Διεύθυνση
- Συμβούλιο Γενικής Διεύθυνσης
- Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού

⁷ Καρβούνης Σ., 2006, «Μεθοδολογία, Τεχνικές & Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες»

- Τμήμα Οικονομικών
- Τεχνικό Τμήμα
- Διοικητικές Υπηρεσίες
- Τμήμα Εστίασης
- Τμήμα Wellness
- Τμήμα Marketing

Το οργανόγραμμα αποτελεί εργαλείο γραφικής απεικόνισης της οργανωσιακής δομής της ιεραρχίας των λειτουργικών μονάδων της επιχείρησης. Η οργανωσιακή δομή του «Athens Smart Hotel» έχει κάποια συνθετότητα και αυτό οφείλεται στη φύση της επιχείρησης. Οι οργανωσιακές μονάδες κατηγοριοποιήθηκαν σύμφωνα με το αντικείμενο των λειτουργιών τους και τις ανάγκες που υπάρχουν σε εργασία και εξειδίκευση για κάθε ομάδα δραστηριοτήτων. Το οργανόγραμμα που προέκυψε αποτελείται από τα οργανωσιακά επίπεδα που αποτυπώνονται στο Διάγραμμα 8:



Διάγραμμα 8: Οργανόγραμμα επιχείρησης

Το οργανόγραμμα του διαγράμματος απεικονίζει με περισσότερη λεπτομέρεια τη διάρθρωση της επιχείρησης. Καταγράφει τα επίπεδα ιεραρχίας και μέσω των επιμέρους τμημάτων οργανώνει όλες τις ανάγκες που πρέπει να καλυφθούν προκειμένου να καταστεί η λειτουργία της μονάδας αποτελεσματική. Επιπλέον, διασφαλίζει τον καλύτερο προγραμματισμό, οργάνωση και έλεγχο των υποχρεώσεων και των καθηκόντων της επιχείρησης.

Σύμφωνα λοιπόν με όλα τα παραπάνω, προέκυψε η δομή της επιχείρησης να αποτελείται από πέντε τμήματα που καθένα από αυτά θα διαχειρίζεται διαφορετικές υποθέσεις. Πρωτεύοντα ρόλο κατέχουν ο Γενικός Διευθυντής και το Διοικητικό Σύμβουλο και στη συνέχεια ακολουθούν οι διευθυντές των υπολοίπων τμημάτων που είναι αρμόδιοι για τα τμήματα ευθύνης τους.

- Γενικός Διευθυντής
Ο Γενικός Διευθυντής είναι ο επικεφαλής της ξενοδοχειακής μονάδας. Έχει τη γενική εποπτεία της επιχείρησης και διευθύνει μέσω των διευθυντών των τμημάτων. Ασχολείται με τη χάραξη της στρατηγικής και ελέγχει την εξέλιξη της υλοποίησής της. Συνεργάζεται άμεσα με το Διοικητικό Συμβούλιο και μαζί λαμβάνουν τις τελικές αποφάσεις ώστε να διασφαλίσουν την εύρυθμη λειτουργία της μονάδας.
- Διοικητικό Συμβούλιο
Το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.) είναι ένα σώμα που απαρτίζεται από εκλεγμένα και διορισμένα μέλη που έχουν ως καθήκον να εποπτεύουν την πορεία της ξενοδοχειακής μονάδας, να λαμβάνουν αποφάσεις και να ασκούν έλεγχο ώστε να διασφαλιστεί η σωστή διοίκησή της. Ο ακριβής αριθμός των μελών, οι υποχρεώσεις και τα δικαιώματά τους, οι αρμοδιότητές τους, ο τρόπος εκλογής τους ορίζονται από το καταστατικό και τον κανονισμό εσωτερικής λειτουργίας της επιχείρησης.
- Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού
Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού έχει ως αντικείμενο όλα τα ζητήματα που αφορούν το προσωπικό της επιχείρησης. Κατά βάση ασχολείται με θέματα προσλήψεων, απολύσεων, εκπαιδεύσεων, χορήγησης αδειών, με μισθολογικά

ζητήματα αλλά ταυτόχρονα οργανώνει και διαχειρίζεται το σύνολο των εργαζομένων σε όλους τους τομείς σε καθημερινή βάση.

- Τμήμα Οικονομικών

Το Τμήμα Οικονομικών απαρτίζεται από το Λογιστήριο και το Τμήμα Προμηθειών. Το Λογιστήριο έχει σαν βασική αρμοδιότητα να διαχειρίζεται με προσοχή τα έσοδα και τα έξοδα της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, έχει σαν αντικείμενο τη διαχείριση όλων των οικονομικών λειτουργιών, των ταμιακών ροών και των φορολογικών υποχρεώσεων. Το Τμήμα Προμηθειών είναι υπεύθυνο για την έγκαιρη αγορά και τη διαχείριση όλων των απαραίτητων πρώτων υλών που χρειάζεται η ξενοδοχειακή μονάδα σε καθημερινή βάση για να μπορέσει να λειτουργήσει. Και τα δύο υποτμήματα του Τμήματος Οικονομικών είναι ιδιαίτερα σημαντικά αφού από αυτά εξαρτάται το μέλλον της επιχείρησης ως οικονομική μονάδα.

- Τεχνικό τμήμα

Το Τεχνικό Τμήμα είναι ουσιαστικά το βασικότερο τμήμα την εν λόγω επιχείρησης δεδομένου ότι το μεγαλύτερο τμήμα του κτηρίου και των λειτουργιών θα στηρίζονται σε τεχνολογικά μέσα και ηλεκτρονικές διαδικασίες. Το τμήμα θα απαρτίζεται από άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό που θα έχει σαν αρμοδιότητες να εποπτεύει, να συντηρεί, να αναβαθμίζει, να επιδιορθώνει τις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό σε εικοσιτετράωρη βάση ώστε τελικά να μπορεί να εξασφαλίζει την ομαλή λειτουργία του συνόλου των συστημάτων της επιχείρησης.

- Διοικητικές Υπηρεσίες

Στο τμήμα αυτό εντάσσεται σημαντικό εύρος επιμέρους τμημάτων που συνδέονται άμεσα με την παροχή των υπηρεσιών που έχουν σχέση με τους επισκέπτες του ξενοδοχείου. Αρμοδιότητες του τμήματος είναι ο καθημερινός συντονισμός και έλεγχος όλων των καθημερινών ζητημάτων και η προσπάθεια για συνέπεια ώστε κάθε επισκέπτης να μπορεί να μείνει ικανοποιημένος από την παροχή των υπηρεσιών.

- Τμήμα Εστίασης

Το Τμήμα Εστίασης περιλαμβάνει δύο επιμέρους κατηγορίες, αυτή του εστιατορίου και αυτή του café-bar. Έχει ως αντικείμενο την οργάνωση και τη

διαχείριση των ζητημάτων που αφορούν τη λειτουργία των εν λόγω τμημάτων της επιχείρησης.

- Τμήμα Wellness

Πρόκειται για το τμήμα που ασχολείται με την περιποίηση, την άθληση και τον καλλωπισμό των επισκεπτών της ξενοδοχειακής μονάδας και περιλαμβάνει το Γυμναστήριο και το Spa.

- Τμήμα Marketing

Το Τμήμα Marketing είναι αρμόδιο για την προβολή και την προώθηση του ξενοδοχείου καθώς και για την εξασφάλιση υψηλής πληρότητας και επισκεψιμότητας. Μέσω στρατηγικών και πολιτικών πρέπει να κάνει γνωστές τις παρεχόμενες υπηρεσίες και να καταστήσει το «Athens Smart Hotel» ένα δυνατό «brand name» στον κλάδο δραστηριοποίησής του.

6.2. ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΓΕΝΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ

Κατά τη διαδικασία κατασκευής και συγκρότησης της ξενοδοχειακής επιχείρησης θα προκύψουν πολυάριθμα έξοδα που θα πρέπει να καλυφθούν είτε στα αρχικά στάδια της σύστασης της είτε θα αποτελούν πάγιες δαπάνες. Το κόστος των εν λόγω εξόδων χωρίζεται σε άμεσο και έμμεσο κόστος. Το άμεσο κόστος περιλαμβάνει το άμεσο κόστος υλικών και εργασίας και τις άμεσες άλλες δαπάνες. Το έμμεσο κόστος (γενικά έξοδα) δεν μπορεί να ενσωματωθεί σε κάποια από τις κατηγορίες άμεσου κόστους αφού δεν είναι εφικτό να εντοπιστεί στο ίδιο το προϊόν ή την υπηρεσία ή είναι πολύ αμελητέο συγκριτικά με το υπόλοιπο κόστος.

Στην προσπάθεια καταγραφής του συνόλου του κόστους με ακρίβεια, στο σημείο αυτό θα υπολογιστεί το έμμεσο κόστος.

- Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα (Γ.Β.Ε.): Στην κατηγορία των Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων εντάσσονται τα νομικά έξοδα για τη σύσταση της επιχείρησης αλλά και για τα μετέπειτα ζητήματα που ενδεχομένως προκύψουν, τα έξοδα για την αρχική εκπαίδευση του προσωπικού καθώς και εκπαιδευτικά σεμινάρια και επιμορφώσεις, τα έξοδα συντήρησης και επισκευών και τέλος, η αγορά και η κατοχύρωση του ονόματος της ιστοσελίδας της επιχείρησης.

- Διοικητικά Γενικά Έξοδα: Στα Διοικητικά Γενικά Έξοδα συγκαταλέγονται τα έξοδα που πραγματοποιούνται από τη Διεύθυνση και τις Διοικητικές Υπηρεσίες και αφορούν τον εξοπλισμό των γραφείων και τα ασφάλιστρα.
- Γενικά Έξοδα Πωλήσεων: Τα Γενικά Έξοδα Πωλήσεων προκύπτουν από την παροχή υπηρεσιών στο πλαίσιο λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας. Περιλαμβάνουν τα έξοδα από τις συναλλαγματικές διαφορές κατά τη διάρκεια οικονομικών συναλλαγών με τους πελάτες.

Οι αποσβέσεις του παγίου ενεργητικού και τα χρηματοοικονομικά έξοδα δεν θα υπολογιστούν σε αυτό το σημείο καθώς υπολογίζονται στη συνέχεια της μελέτης σκοπιμότητας, στο Κεφάλαιο 10. Επίσης, ορισμένα από τα στοιχεία κόστους των Γενικών Εξόδων θα μεταβάλλονται σε ετήσια βάση κατά 4 % αναλογικά με την αύξηση επισκεψιμότητας που έχει υπολογιστεί στο Κεφάλαιο 3.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	1° ΕΤΟΣ	2° ΕΤΟΣ	3° ΕΤΟΣ	4° ΕΤΟΣ	5° ΕΤΟΣ
Νομικά Έξοδα	2.500	1.000	1.000	1.000	1.000
Έξοδα σεμιναρίων και επιμορφώσεων	1.800	1.872	1.947	2.025	2.106
Συντήρηση εξοπλισμού και επισκευές	1.600	1.664	1.730	1.799	1.871
Ασφάλιστρα	2.750	2.860	2.974	3.093	3.217
Διοικητικά Γενικά Έξοδα	750	780	811	843	877
Συναλλαγματικές διαφορές	1.150	1.196	1.244	1.294	1.346
ΣΥΝΟΛΟ	10.550 €	9.372 €	9.706 €	10.054 €	10.417 €

Πίνακας 35: Κόστος Γενικών Εξόδων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

7.1. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ο ποσοτικός και ποιοτικός καθορισμός των ανθρωπίνων πόρων που απαιτούνται για τη στελέχωση της υπό μελέτη ξενοδοχειακής επιχείρησης αποτελούν ένα άκρως σημαντικό τμήμα της μελέτης σκοπιμότητας. Οποιοδήποτε λάθος στον προσδιορισμό αυτών των δύο παραγόντων ισοδυναμεί με ενδεχόμενη αποτυχία του επενδυτικού σχεδίου καθώς το ανθρώπινο δυναμικό είναι η κινητήριος δύναμη σε επιχειρήσεις με τουριστικό χαρακτήρα.

Για την καλύτερη στελέχωση και τη βέλτιστη κάλυψη των καθημερινών αναγκών της επιχείρησης κρίνεται σκόπιμο να υπάρχει ένας διαχωρισμός του ανθρώπινου δυναμικού σε κατηγορίες οι οποίες θα προκύψουν από την ανάλυση των εργασιών που πρέπει να διαχειριστούν οι εργαζόμενοι και τις αρμοδιότητες που μπορούν να φέρουν εις πέρας σύμφωνα με τα προσόντα τους.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η διάκριση των ανθρώπινων πόρων που θα εργαστούν στο «Athens Smart Hotel» γίνεται στις εξής κατηγορίες:

- Διοικητικό Προσωπικό:

Το διοικητικό προσωπικό περιλαμβάνει πολύ απαραίτητα μέλη που συμβάλλουν στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Ο σωστός καταμερισμός της εργασίας, η συνέπεια, ο προγραμματισμός και ο συντονισμός των διαδικασιών είναι κάποιες από τις κυριότερες υποχρεώσεις των εργαζομένων που απαρτίζουν το διοικητικό προσωπικό. Στην περίπτωση του υπό μελέτη ξενοδοχείου, στις ανώτερες θέσεις διοίκησης θα τοποθετηθούν οι δύο συνιδρυτές του, που χάρη στην πολυετή πείρα, τις ικανότητες, τη δημιουργική διάθεση και την αφοσίωση στο κοινό τους όραμα κρίνονται ως καταλληλότεροι για να ανταποκριθούν στις αναμενόμενες προκλήσεις. Επιπλέον, τις υπόλοιπες διοικητικές θέσεις θα καλύψουν ικανά στελέχη με εμπειρία ετών που θα επιλεγούν με προσοχή ώστε να πληρούν τα απαιτούμενα κριτήρια.

- Τεχνικό Προσωπικό:

Εκτός από τα μέλη του διοικητικού προσωπικού, εξίσου απαραίτητοι είναι και οι εργαζόμενοι στο τεχνικό τμήμα της ξενοδοχειακής μονάδας. Η στελέχωση της

επιχείρησης με καλά καταρτισμένο εργατικό δυναμικό είναι άμεση προτεραιότητα για τη λειτουργία της λόγω της ιδιαιτερότητάς της και συνεπώς της ανάγκης που προκύπτει για εξειδίκευση. Κάποιες από τις βασικές προϋποθέσεις για να ικανοποιηθούν τα κριτήρια επιλογής του τεχνικού προσωπικού είναι οι γνώσεις πληροφορικής, η διαχείριση δικτύων καθώς και η γνώση προγραμματισμού.

7.2. ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΣΕ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Κάθε επιχείρηση ανάλογα με το είδος της, τις ανάγκες της, το μέγεθός της και τις επιδιώξεις της καλείται να προσδιορίσει τις ανάγκες της σε ανθρώπινους πόρους. Στην περίπτωση ενός Smart Building Hotel οι απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό είναι σαφώς διαφοροποιημένες σε σχέση με ένα συμβατικό ξενοδοχείο αντίστοιχης δυναμικότητας. Ο λόγος είναι οι ιδιαίζουσες ανάγκες σε τεχνικό επίπεδο και επίσης η καθημερινή ανάγκη για παρακολούθηση μιας σειράς σύνθετων διαδικασιών που ξεφεύγουν από τις συνηθισμένες μέχρι σήμερα διαδικασίες. Επομένως, η υπό μελέτη ξενοδοχειακή μονάδα δεν παρουσιάζει αυξημένες ανάγκες τόσο λόγω μεγέθους όσο λόγω των προδιαγραφών και της φύσης της. Για τον λόγο αυτό, θα επιλεγούν άτομα με ευρύ πεδίο σχετικών γνώσεων που θα μπορούν να ανταποκριθούν στις υψηλές τεχνολογικές απαιτήσεις.

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία, οι ανθρώπινοι πόροι που χρειάζονται για τη στελέχωση των θέσεων εργασίας της επιχείρησης είναι οι ακόλουθοι ανά κατηγορία:

ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
Γενική Διεύθυνση	
Γενικός Διευθυντής	1
Γραμματεία Γ.Δ.	1
Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού	
Human Resources Managers	2
Τμήμα Οικονομικών	
Λογιστήριο	4
Προμήθειες	2

Τεχνικό Τμήμα	
I.T.	3
Συντήρηση	3
Διοικητικές Υπηρεσίες	
Reception	6
Groom	4
Κρατήσεις	2
Προσωπικό ασφαλείας	6
Εσωτερική οργάνωση	2
Καθαριότητα	8
Τμήμα Εστίασης	
1. Café - Bar	
Service	5
Barman	2
Barista	2
2. Εστιατόριο	
Service	5
Chef	1
Μάγειρες	6
Βοηθοί Μάγειρα	4
Λάντζα	4
Τμήμα Wellness	
Gym & Spa	
Γυμναστές	2
Προσωπικό spa	3
Τμήμα Marketing	
Υπεύθυνοι Marketing	2

Πίνακας 36: Ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους

7.3. ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο σαφής καθορισμός των αναγκών σε ανθρώπινους πόρους αποτελεί κομβικό στάδιο της διαδικασίας προετοιμασίας μίας νέας επιχείρησης. Ωστόσο, το επόμενο στάδιο που είναι αυτό της επιλογής προσωπικού απαιτεί ακόμα περισσότερη προσοχή και ενδελεχή έρευνα ώστε να βρεθεί ο απαιτούμενος αριθμός ικανών ατόμων που θα στελεχώσουν τις θέσεις εργασίας. Η γενική διαθεσιμότητα τεχνικού και διοικητικού προσωπικού καθορίζει το τελικό αποτέλεσμα της αναζήτησης και το θετικό είναι πως σε περιοχές σαν την Αθήνα όπου θα βρίσκεται το «Athens Smart Hotel» η προσφορά σε ανθρώπινους πόρους είναι αξιοσημείωτη. Το γεγονός αυτό συμβάλλει με θετικό τρόπο στην οργάνωση της δομής της επιχείρησης αφού θα υπάρξει ενδιαφέρον από πληθώρα υποψηφίων με καλές σπουδές και υψηλά προσόντα για την πλήρωση των θέσεων. Όπως έχει αναφερθεί προηγουμένως, οι διοικητικές θέσεις θα καλυφθούν από τους ίδιους τους ιδιοκτήτες του ξενοδοχείου καθώς και από έμπειρα άτομα τα οποία συνεργάζονται χρόνια μαζί τους. Παρόλα αυτά απομένουν πολλές ακόμα θέσεις εργασίας με ιδιαίτερο ενδιαφέρον που αναμένεται να καλυφθούν εύκολα και άμεσα από ενδιαφερόμενους.

Για να πραγματοποιηθούν οι προσλήψεις του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να προηγηθεί μία σειρά από ενέργειες ώστε να συγκεντρωθούν επαρκείς πληροφορίες και στοιχεία για έναν ικανό αριθμό υποψηφίων ώστε να γίνει η αξιολόγησή τους από τους εργαζόμενους του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Προκειμένου να επιλεγούν οι καλύτεροι υποψήφιοι, θα ακολουθηθεί η εξής σειρά διαδικασιών: Αρχικά, θα δημοσιοποιηθούν στο κοινό, κυρίως μέσω αναρτήσεων στο Διαδίκτυο, το είδος και το πλήθος των θέσεων που προβλέπεται να καλυφθούν συνοδευόμενο από περιγραφή με τα προσόντα και την εμπειρία που οφείλει να έχει κάθε ενδιαφερόμενος υποψήφιος. Στη συνέχεια, θα εξεταστούν τα στοιχεία των βιογραφικών που έχουν κατατεθεί και θα γίνει μία πρώτη διαλογή των επικρατέστερων που πληρούν τις προδιαγραφές. Ακολουθεί η συνέντευξη για να διαπιστωθεί αν ο υποψήφιος διαθέτει επικοινωνιακές και κοινωνικές δεξιότητες και να γίνει μία ευρύτερη συζήτηση για την ως τώρα πορεία του αλλά και τους μελλοντικούς του στόχους. Τέλος, μετά από αξιολόγηση των υποψηφίων και επιλογή

των επικρατέστερων λαμβάνεται η τελική απόφαση από τους αρμόδιους και ακολουθεί η προσφορά θέσης εργασίας σε όσους επιλέχθηκαν.

7.4. ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η εκτίμηση του κόστους εργασίας είναι κομβική παράμετρος στη μελέτη σκοπιμότητας. Το κόστος εργασίας αποτελεί σημαντική μηνιαία δαπάνη για την επιχείρηση επομένως θα καθορίσει σε σημαντικό βαθμό τα συνολικά έξοδα που αυτή θα έχει. Πρέπει λοιπόν, η εν λόγω διαδικασία να πραγματοποιείται με προσοχή. Ταυτόχρονα όμως είναι εξίσου σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη ο ανθρώπινος παράγοντας κατά τη διαδικασία προσδιορισμού του εξόδου αυτού καθώς πρέπει να γίνεται με τρόπο σωστό και αξιοκρατικό ώστε το ανθρώπινο δυναμικό να είναι ικανοποιημένο με τις απολαβές και τις παροχές που θα του προσφερθούν. Ως αμοιβή για την παροχή υπηρεσιών, μπορεί να δοθεί στον εργαζόμενο μισθός ή κάποια έμμεση παροχή όπως παροχή ασφαλιστικών προγραμμάτων, ημέρες άδειας, κουπόνια, δωρεάν γεύματα. Ωστόσο, όλα τα παραπάνω πρέπει να εκτιμηθούν με τρόπο τέτοιο, ώστε το προσωπικό να είναι ικανοποιημένο από τις απολαβές του ενώ η επιχείρηση να μπορεί να ανταποκριθεί στο εν λόγω έξοδο.

Τέσσερις βασικοί παράγοντες είναι αυτοί που καθορίζουν τις αποδοχές των εργαζομένων: η εργατική νομοθεσία, οι συνδικαλιστικές ενώσεις, οι πολιτικές αποδοχών και τα ζητήματα ισότητας.⁸ Ο πρωταρχικός παράγοντας ωστόσο που ορίζει την αμοιβή κάθε θέσης εργασίας είναι το είδος και η φύση του αντικειμένου που θα απασχολείται ο εργαζόμενος αφού κάθε θέση προϋποθέτει διαφορετικές δεξιότητες, προσόντα, γνώσεις και ικανότητες. Όσο περισσότερες υποχρεώσεις και εξουσίες έχει ο εργαζόμενος τόσο υψηλότερη πρέπει να είναι και η αμοιβή του.

Η πολιτική αμοιβών που πρόκειται να ακολουθήσει η υπό εξέταση επιχείρηση, θέτει ως στόχο τη δίκαιη και ίση μεταχείριση του συνόλου του προσωπικού. Στοχεύει στην ικανοποίηση και στην παρακίνηση τους μέσω ενός συστήματος απόδοσης μισθών που θα περιλαμβάνει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

⁸ Dessler. G., 2015, «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις»

- Βασική αμοιβή: Καταβάλλεται σε μηνιαία βάση και περιλαμβάνει τον μισθό και πρόσθετες παροχές, όπως η ασφάλεια υγείας και τα επιδόματα που προβλέπει η νομοθεσία.
- Αμοιβή Υπερωριακής Εργασίας: Σε περιπτώσεις υπερωριακής εργασίας θα καταβάλλονται επιπλέον αμοιβές σύμφωνα με τις ισχύουσες νομοθετικές διατάξεις. Ωστόσο, επιθυμία των ιδρυτών της ξενοδοχειακής μονάδας είναι οι υπάλληλοι να εργάζονται παραπάνω ώρες μόνο σε πολύ έκτακτες περιπτώσεις και όχι σε συστηματική βάση.
- Καταβολή αμοιβών: Η καταβολή των μισθών θα πραγματοποιείται την τελευταία εργάσιμη ημέρα κάθε μήνα. Τα χρήματα θα κατατίθενται απευθείας στους προσωπικούς τραπεζικούς λογαριασμούς των εργαζομένων.

Στον Πίνακα 37 που ακολουθεί, παρουσιάζεται το κόστος εργασίας της πρώτης πενταετίας λειτουργίας της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Ο μισθός κάθε εργαζομένου σε ετήσια βάση προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό του μηνιαίου μισθού του με το 14 αφού θα περιλαμβάνει 12 μισθούς (καταβολή ενός μισθού κάθε μήνα) και επιπλέον τα δώρα Χριστουγέννων, Πάσχα και το επίδομα αδείας. Οι μηνιαίοι μισθοί που υπολογίζονται αποτελούν τον μέσο όρο κάθε θέσης καθώς ενδέχεται να υπάρξουν διαφοροποιήσεις μεταξύ εργαζομένων που απασχολούνται στην ίδια θέση λόγω ύπαρξης μεγαλύτερης προϋπηρεσίας, ακαδημαϊκών προσόντων ή λόγω λήψης επιπλέον επιδομάτων. Στο κόστος εργασίας προστίθενται οι εργοδοτικές εισφορές που ανέρχονται στο 30% του μισθού. Τέλος, δεν προβλέπεται να πραγματοποιηθούν μισθολογικές αλλαγές για την πρώτη πενταετία λειτουργίας της επιχείρησης.

ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΜΗΝΙΑΙΕΣ ΚΑΘΑΡΕΣ ΑΠΟΔΟΧΕΣ	ΚΡΑΤΗΣΕΙΣ - ΕΙΣΦΟΡΕΣ	ΕΤΗΣΙΑ ΜΙΚΤΗ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΑΝΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΤΗΣΙΑ ΜΙΚΤΗ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ
Γενική Διεύθυνση					
Γενικός Διευθυντής	1	2.500 €	750 €	45.500 €	45.500 €
Γραμματεία Γ.Δ.	1	900 €	270 €	16.380 €	16.380 €
Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού					
Υπεύθυνοι Human Resources	2	1.200 €	360 €	21.840 €	43.680 €
Τμήμα Οικονομικών					
Λογιστήριο	4	1.200 €	360 €	21.840 €	87.360 €
Προμήθειες	2	1.200 €	360 €	21.840 €	43.680 €
Τεχνικό Τμήμα					
I.T.	3	1.600 €	480 €	29.120 €	87.360 €
Συντήρηση	3	1.500 €	450 €	27.300 €	81.900 €
Διοικητικές Υπηρεσίες					
Reception	6	900 €	270 €	16.380 €	98.280 €
Groom	4	900 €	270 €	16.380 €	65.520 €
Κρατήσεις	2	900 €	270 €	16.380 €	32.760 €
Προσωπικό ασφαλείας	6	900 €	270 €	16.380 €	98.280 €
Εσωτερική οργάνωση	2	900 €	270 €	16.380 €	32.760 €
Καθαριότητα	8	900 €	270 €	16.380 €	131.040 €
Τμήμα Εστίασης					
Εστιατόριο					
Service	5	800 €	240 €	14.560 €	72.800 €
Chef	1	1.400 €	420 €	25.480 €	25.480 €
Μάγειρες	6	1.000 €	300 €	18.200 €	109.200 €

Βοηθοί Μάγειρα	4	900 €	270 €	16.380 €	65.520 €
Λάντζα	4	800 €	240 €	14.560 €	58.240 €
Café - Bar					
Service	5	800 €	240 €	14.560 €	72.800 €
Barman	2	800 €	240 €	14.560 €	29.120 €
Barista	2	800 €	240 €	14.560 €	29.120 €
Τμήμα Wellness					
Gym & Spa					
Γυμναστές	2	800 €	240 €	14.560 €	29.120 €
Προσωπικό spa	3	800 €	240 €	14.560 €	29.120 €
Τμήμα Marketing					
Υπεύθυνοι Marketing	2	1.200 €	360 €	21.840 €	43.680 €
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ 1^{ου} ΕΤΟΥΣ = 1.428.700 €					

Πίνακας 37: Κόστος εργασίας πενταετίας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ, ΧΩΡΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

8.1. ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΕ ΧΩΡΟΥΣ

Η κατασκευή της ξενοδοχειακής επιχείρησης απαιτεί σωστό προσδιορισμό των αναγκών από άποψη χώρων και υποδομών προκειμένου ο σχεδιασμός και η κατασκευή του να πληρούν τις απαιτούμενες προδιαγραφές. Για τον λόγο αυτό, η διαδικασία του προσδιορισμού των κτηριολογικών απαιτήσεων είναι ιδιαίτερα σημαντική κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού για την μετέπειτα κάλυψη όλων των αναγκών από πρακτικής και νομικής διάστασης δεδομένου ότι τα κτήρια με δημόσιο χαρακτήρα επιβάλλεται να ακολουθούν τις τεχνικές προδιαγραφές που ορίζει η νομοθεσία. Βασική παράμετρος στην εκτίμηση και στον καθορισμό των αναγκών σε χώρους, αποτελεί η επιθυμία των ιδιοκτητών το «Athens Smart Hotel» να ανήκει στην κατηγορία ξενοδοχείων 5* αστέρων. Ο παράγοντας αυτός επηρεάζει τον σχεδιασμό τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά αφού η ένταξη στη συγκεκριμένη κατηγορία ξενοδοχείων επιβάλλει μεγαλύτερη ποικιλία σε παροχές και υποδομές σε επίπεδο χώρων καθώς και χώρους μεγαλύτερου μεγέθους συγκριτικά με ξενοδοχεία κατώτερης κατάταξης.⁹

Πιο συγκεκριμένα, η ξενοδοχειακή επιχείρηση θα διαθέτει:

- Χώρο εισόδου - υποδοχής (lobby)
- Reception
- Χώρο αποθήκευσης αποσκευών
- 10 γραφεία προσωπικού
- WC πελατών
- Χώρος πρώτων βοηθειών
- Καθιστικό
- Café – bar
- Εστιατόριο
- Spa
- Γυμναστήριο
- Media lounge

⁹ Υ.Α. 216/2015 - Φ.Ε.Κ. 10/ 9-1-2015, τ. Β'

- Αίθουσα εκδηλώσεων
- Server room
- Computer room
- 40 δωμάτια τεσσάρων διαφορετικών μεγεθών
- Αποθήκη τροφίμων
- Αποθήκη υατισμού
- Χώρο πλυντηρίων
- Ηλεκτρομηχανολογικοί χώροι
- Λοιπούς αποθηκευτικούς χώρους

8.2. ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΠΟΘΕΣΙΑΣ

Η επιτυχημένη πορεία κάθε επιχείρησης βασίζεται σε σημαντικό βαθμό στην τοποθεσία που αυτή θα βρίσκεται. Ακόμα περισσότερο, στην περίπτωση μίας ξενοδοχειακής μονάδας, η έρευνα αναζήτησης της κατάλληλης τοποθεσίας - γεωγραφικής περιοχής πρέπει να γίνεται με μεγάλη προσοχή δεδομένου ότι πρόκειται για επένδυση με ιδιαίτερο επενδυτικό ρίσκο. Βασικές παράμετροι που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη πριν την επιλογή τοποθεσίας εγκατάστασης μίας τέτοιου είδους επιχείρησης είναι οι ακόλουθες:

- Προσβασιμότητα:

Η προσβασιμότητα στον χώρο της ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι καίριος παράγοντας επιλογής του ή μη σε σχέση με τους ανταγωνιστές του. Επομένως, χρειάζεται εμπειριστατωμένη έρευνα για την επιλογή του καταλληλότερου οικοπέδου. Είναι σαφές ότι η σωστή επιλογή τοποθεσίας και κατά συνέπεια η εξασφάλιση προσβασιμότητας προϋποθέτει την αποφυγή δύσβατων και δυσπρόσιτων περιοχών αλλά επιβάλλει τη σύνδεση του ξενοδοχείου με τα μέσα μαζικής μεταφοράς και με κεντρικές οδικές αρτηρίες.
- Προσφορά και ζήτηση υπηρεσιών στην τοποθεσία εγκατάστασης:

Η ύπαρξη πολυάριθμων καταλυμάτων στη χώρα και κατά συνέπεια σε κάθε περιοχή της ενέχει τον κίνδυνο εγκατάστασης μίας ξενοδοχειακής επιχείρησης σε μέρη όπου η προσφορά αντίστοιχων υπηρεσιών να είναι μεγάλη. Αντίθετα, χρειάζεται επαρκές ψάξιμο κατά τη διάρκεια αναζήτησης τοποθεσίας ώστε να

αποτραπεί η εγκατάσταση σε περιοχές που η ζήτηση δεν είναι τόσο αυξημένη. Επομένως, απαιτείται η πραγματοποίηση έρευνας αγοράς και αναζήτηση των υφιστάμενων ανταγωνιστών πριν από τη λήψη κάθε απόφασης.

ο Διαθεσιμότητα προσωπικού:

Η αναζήτηση και τελικά η εύρεση καλά καταρτισμένου προσωπικού που να μπορεί να καλύψει τις απαιτούμενες ανάγκες είναι ζήτημα ύψιστης σημασίας για κάθε νέα επιχείρηση. Η επιλογή της τοποθεσίας εγκατάστασης επηρεάζεται ιδιαίτερος από αυτή την παράμετρο και θέτει περιορισμούς ή αντίθετα δημιουργεί εναλλακτικές επιλογές ανάλογα με την απόφαση.

ο Οχλούσες χρήσεις του περιβάλλοντα χώρου:

Για την εξασφάλιση υψηλής ποιότητας παροχών και τη διασφάλιση ότι η διαμονή των επισκεπτών δε θα επηρεαστεί από απρόβλεπτα αρνητικά περιστατικά, είναι επιτακτική ανάγκη, ο προτεινόμενος χώρος εγκατάστασης να βρίσκεται σε απόσταση από οχλούσες χρήσεις και επιβλαβείς δραστηριότητες. Είναι απαραίτητο να αποφεύγονται χώροι που αποτελούν εστίες ρύπανσης, μολύνσεων, ηλεκτρομαγνητικής ακτινοβολίας ώστε να αποτρέπονται ενδεχόμενοι κίνδυνοι που προκύπτουν από τη γειτνίαση σε αυτούς.

Για τη στέγαση της ξενοδοχειακής επιχείρησης έχουν προταθεί από τους ιδιοκτήτες οι εναλλακτικές προτάσεις δύο διαθέσιμων οικοπέδων που βρίσκονται εντός του νομού Αττικής στην περιοχή ενδιαφέροντός τους. Το πρώτο οικόπεδο εκ των δύο βρίσκεται σε σημείο με μεγάλη κινητικότητα και σε δρόμο με σημαντική αγοραστική αξία. Το δεύτερο ακίνητο είχε αγοραστεί στο παρελθόν από κοινού από τους γονείς των ιδιοκτητών με την πρόθεση να προβούν μελλοντικά σε μία κοινή επένδυση. Ωστόσο, ως τώρα δεν είχε προκύψει η αξιοποίησή του, επομένως, οι δύο φίλοι και μελλοντικοί συνιδιοκτήτες σκέφτονται σοβαρά την αξιοποίηση της εν λόγω περιουσίας. Το πρώτο οικόπεδο, έχει έκταση 2.400 τ.μ. και η αξία του ανέρχεται στα 4.500.000 €. Το δεύτερο οικόπεδο, αυτό της κατοχής τους, έκτασης 2.150 τ.μ. βρίσκεται σε λιγότερο προνομιακή τοποθεσία συγκριτικά με το πρώτο, δεν παύει ωστόσο να αποτελεί δελεαστική επιλογή λόγω της απουσίας επιπλέον κόστους σε περίπτωση επιλογής του. Στον χάρτη που ακολουθεί, φαίνεται η τοποθεσία των δύο οικοπέδων.



Εικόνα 2: Χάρτης εναλλακτικών επιλογών

Για την καλύτερη σύγκριση και αξιολόγηση των δύο εναλλακτικών επιλογών θα δημιουργηθεί ένας Πίνακας στάθμισης και βαθμολόγησης στον οποίο θα παραταθούν οι βασικές παράμετροι επιλογής τοποθεσίας για τις δύο υποψήφιες τοποθεσίες για τη στέγαση του ξενοδοχείου. Η τοποθεσία Α αναφέρεται στο οικόπεδο που βρίσκεται στο Σύνταγμα, ενώ η τοποθεσία Β στο ιδιόκτητο οικόπεδο στην περιοχή του Μετς. Η βαθμολόγησή τους γίνεται στην κλίμακα του 10 όπου υψηλότερη βαθμολογία θα πάρει η κατηγορία που ικανοποιεί καλύτερα τα κριτήρια. Η κρίση των οικοπέδων γίνεται με βάση τη συνολική βαθμολογία που θα συγκεντρώσει κάθε περιοχή και η οποία προκύπτει από το γινόμενο της βαθμολογίας που λαμβάνει κάθε επιλογή σε καθένα από τα κριτήρια (0-10) επί του συντελεστή βαρύτητας του συγκεκριμένου κριτηρίου (0-100). Έτσι, προκύπτει η συνολική βαθμολογία ιεράρχησης της επιλογής.

A/A	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ Α	ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ Β	Σ.Β.	ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ Α	ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ Β
1	Προσβασιμότητα	9	8	20	180	160
2	Προσφορά και ζήτηση υπηρεσιών στην τοποθεσία εγκατάστασης	9	9	20	180	180
3	Διαθεσιμότητα προσωπικού	9	9	15	135	135
4	Οχλούσες χρήσεις του περιβάλλοντα χώρου	7	8	25	175	200
5	Κόστος	5	10	40	200	400
ΣΥΝΟΛΟ ΣΤΑΘΜΙΣΜΕΝΗΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ				100	870	1.075

Πίνακας 38: Πίνακας στάθμισης και βαθμολόγησης των υποψήφιων περιοχών

Η συνολική βαθμολογία που συγκέντρωσαν οι δύο εναλλακτικές επιλογές για την εγκατάσταση του Smart Building Hotel οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το κυριότερο κριτήριο που επηρέασε τελικά την απόφαση είναι το κόστος λόγω της μεγάλης συμμετοχής που πρόκειται να έχει στο συνολικό κόστος επένδυσης. Δευτερευόντως, η επιλογή επηρεάστηκε από τον παράγοντα της όχλησης στην περιοχή εγκατάστασης ενώ τέλος, η προσβασιμότητα είχε και αυτή μικρό μερίδιο συνεισφοράς στην επιλογή της τοποθεσίας. Τα υπόλοιπα κριτήρια δε φαίνεται να επηρέασαν σημαντικά την απόφαση, δεδομένου ότι η επιχείρηση τους αποδίδει χαμηλό συντελεστή βαρύτητας συγκριτικά με τα υπόλοιπα κριτήρια ή οι δύο τοποθεσίες είχαν ίδια βαθμολογία οπότε το αποτέλεσμα δεν επηρεάστηκε.

Από τη διαδικασία αξιολόγησης των δύο εναλλακτικών τοποθεσιών που πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια του Πίνακα Στάθμισης και Βαθμολόγησης, οι υποψήφιες περιοχές έλαβαν τις ακόλουθες σταθμισμένες βαθμολογίες:

- Τοποθεσία Α (Σύνταγμα) → 870
- Τοποθεσία Β (Μετς) → 1.075

Επομένως, καταλληλότερη επιλογή για την εγκατάσταση της ξενοδοχειακής επιχείρησης κρίνεται η περιοχή του Μετς αφού ικανοποιεί σε μεγαλύτερο βαθμό τις προδιαγραφές που τέθηκαν.

8.3. ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Στην εποχή όπου τα περιβαλλοντικά προβλήματα κάνουν αισθητή την παρουσία τους και πλέον η περιβαλλοντική κρίση είναι πιο εμφανής από ποτέ, αποτελεί χρέος των ιδιοκτητών της ξενοδοχειακής επιχείρησης να προσπαθήσουν να διασφαλίσουν ότι η λειτουργία της θα διέπεται από αρχές περιβαλλοντικά σωστές. Στο πλαίσιο αυτό, είναι επιτακτική ανάγκη να εξασφαλιστεί ένα υγιές περιβάλλον στους εργαζόμενους και στους επισκέπτες που θα συνδυάσει την οικονομική ανάπτυξη με την περιβαλλοντική συνείδηση και ευαισθησία. Στην προσπάθεια αυτή θα μπορούν να συμμετέχουν σε όσες δράσεις ή καθημερινές ενέργειες καθιστούν περισσότερο βιώσιμο το ξενοδοχείο και τα μέλη του προσωπικού αλλά και οι επισκέπτες. Ωστόσο, η κατασκευή του κτηρίου είναι τέτοια που παρέχει περιβαλλοντικό όφελος και συμβάλλει ενεργά και από μόνη της.

Στον χώρο του ξενοδοχείου θα εφαρμοστούν ενέργειες που στοχεύουν στην καλλιέργεια περιβαλλοντικής συνείδησης των ατόμων που θα βρίσκονται σε αυτόν. Οι ενέργειες αυτές είναι οι ακόλουθες:

- Χρήση τεχνολογικών προϊόντων και υπηρεσιών ικανών να διασφαλίσουν την αποφυγή κατασπατάλησης πρώτων υλών.
- Ένταξη βιοκλιματικών στοιχείων στον σχεδιασμό του κτηρίου και των λοιπών υποδομών και εγκαταστάσεων.
- Περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση του προσωπικού και των επισκεπτών μέσα από δράσεις και εκδηλώσεις.
- Ορθολογική χρήση φυσικών πόρων, ενέργειας και πρώτων υλών.
- Ανακύκλωση των περισσότερων απορριμμάτων του ξενοδοχείου (όσων είναι εφικτό).

- Χρήση πρώτων υλών όσο το δυνατόν οικολογικών, βιολογικών και με μικρή επεξεργασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

9.1. ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

Ως προγραμματισμός της εκτέλεσης του έργου ορίζεται η χρονική περίοδος από την απόφαση για πραγματοποίηση ενός επενδυτικού σχεδίου μέχρι και τη στιγμή της υλοποίησής του. Η έναρξη της δραστηριότητας κάθε επιχειρηματικής μονάδας προϋποθέτει την πραγματοποίηση όλων των επιμέρους ενεργειών που ορίζονται κατά τη διαδικασία καθορισμού των στόχων και των σκοπών του έργου. Για να προχωρήσει προς τη σωστή κατεύθυνση η υλοποίηση κάθε έργου απαιτείται η ύπαρξη προγράμματος δράσης που θα οργανώνει τα επιμέρους στάδια σύμφωνα με τους διαθέσιμους πόρους και την επιθυμητή χρονική διάρκεια για την περάτωση του έργου. Όλα τα στοιχεία του προγράμματος δράσης θα πρέπει να εντάσσονται σε ένα αυστηρά καθορισμένο χρονοδιάγραμμα που θα προκύπτει ανάλογα με την ιεραρχία και τη σπουδαιότητα των διαδικασιών.

Ο προγραμματισμός και ο προϋπολογισμός του «Athens Smart Hotel» θα πρέπει να περιλαμβάνει μια σειρά ενεργειών. Αρχικά, απαιτείται ο καθορισμός των απαραίτητων διαδικασιών για την υλοποίηση του έργου και η προτεραιοποίησή τους. Στη συνέχεια, ακολουθεί η δημιουργία χρονοδιαγράμματος που θα καθορίζει με ακρίβεια την ιεραρχία και τον απαιτούμενο χρόνο εκτέλεσης κάθε τμήματος του έργου καθώς και ο προσδιορισμός των απαραίτητων πόρων και του κόστους αυτών. Έπεται η οργάνωση του προϋπολογισμού και της κατάστασης χρηματικών ροών ώστε να διασφαλιστεί η ύπαρξη των απαιτούμενων κεφαλαίων για την υλοποίηση του επιχειρηματικού πλάνου. Τέλος, προκειμένου να οριστεί ο οικονομικός και χρονικός προγραμματισμός του έργου, απαιτείται η τεκμηρίωση των στοιχείων εκτέλεσής του.

9.2. ΟΜΑΔΑ ΕΠΙΒΛΕΨΗΣ ΚΑΙ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

Ο επιτυχία εκτέλεσης ενός έργου προϋποθέτει τη συνέπεια και την τήρηση των χρονικών και οικονομικών προδιαγραφών που έχουν οριστεί κατά τη διάρκεια του προγραμματισμού της εκτέλεσης του έργου. Κομβικός παράγοντας σε αυτό είναι η στελέχωση του έργου με άτομα και ομάδες ατόμων που θα εποπτεύουν την εξέλιξη

των εργασιών ώστε στην περίπτωση που η εκτέλεση των διαδικασιών ή το εκτιμώμενο κόστος αποκλίνουν από τον αρχικό προγραμματισμό να εντοπίζονται και να διορθώνονται οι λάθος χειρισμοί. Η ομάδα επίβλεψης και εκτέλεσης του έργου απαιτείται να απαρτίζεται από έμπειρους επαγγελματίες με γνώσεις και σχετική με το αντικείμενο εμπειρία ώστε σε κάθε περίπτωση να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν οποιοδήποτε πρόβλημα και να μπορούν να σταθούν αντάξιοι των απαιτήσεων και των δυσκολιών του έργου.

Οι ομάδες επίβλεψης και εκτέλεσης της υπό μελέτη ξενοδοχειακής επιχείρησης πρόκειται να στελεχωθούν από έμπειρα άτομα που θα μπορούν να ανταποκριθούν στο μέγεθος και στις αυξημένες απαιτήσεις του έργου. Επικεφαλής θα οριστεί κατά περίπτωση ένας καλά καταρτισμένος επαγγελματίας που θα γνωρίζει με λεπτομέρεια το αντικείμενο εργασίας της ομάδας του. Βασική επιδίωξη είναι κάθε ομάδα να συντονίζεται και να καθοδηγείται από αυτόν ώστε να μη δημιουργούνται προβλήματα, εντάσεις και καθυστερήσεις. Οι κυριότερες εργασίες για τις οποίες θα είναι αρμόδιες οι ομάδες επίβλεψης κατά τη διάρκεια προγραμματισμού της εκτέλεσης του έργου είναι οι ακόλουθες:

- Η τήρηση του οικονομικού προϋπολογισμού του έργου.
- Η αποφυγή χρονικών παρεκκλίσεων από το αρχικό πλάνο.
- Η εξασφάλιση χρηματοδοτήσεων και των απαραίτητων πόρων.
- Η αξιοποίηση ευκαιριών.
- Η τήρηση των προδιαγραφών του έργου.

9.3. ΧΡΟΝΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Ο καθορισμός του χρονικού πλαισίου μέσα στο οποίο πρέπει να ολοκληρωθούν οι ενέργειες πραγματοποίησης του προγράμματος αποτελεί πρωταρχικό μέλημα σε κάθε επενδυτικό εγχείρημα. Πάντοτε, σε κάθε έργο, οι απαιτούμενες εργασίες είναι πολυάριθμες και καθεμία ξεχωριστά χρήζει διαφορετικής αντιμετώπισης. Συχνά, τα στάδια του επενδυτικού σχεδίου δεν ακολουθούν καθορισμένη σειρά ενώ άλλες φορές πρέπει να πραγματοποιηθούν ταυτόχρονα. Η πολυπλοκότητα των διαδικασιών απαιτεί λοιπόν, λεπτομερή καθορισμό και προγραμματισμό των σταδίων του χρονοδιαγράμματος.

Προκειμένου να ξεκινήσει επιτυχώς τη λειτουργία της η ξενοδοχειακή μονάδα απαιτείται η πραγματοποίηση μιας σειράς διαδικασιών και εργασιών. Οι εν λόγω διαδικασίες και ενέργειες θα πραγματοποιηθούν με καθορισμένη σειρά και σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή ώστε να επιτευχθεί το βέλτιστο αποτέλεσμα από άποψη χρόνου και κόστους.

Πρώτη ενέργεια αποτελεί η σύσταση της επιχείρησης και η διευθέτηση των νομικών ζητημάτων. Για τη σύσταση του ξενοδοχείου πρέπει να πραγματοποιηθούν οι ακόλουθες ενέργειες:

- Υπογραφή συμφωνίας προθέσεων μεταξύ των δύο συνιδιοκτητών.
- Έκδοση άδειας λειτουργίας.
- Επίσημη κατοχύρωση της επωνυμίας της επιχείρησης.
- Επίσημη κατοχύρωση της σήμανσης της επιχείρησης.
- Επίσημη κατοχύρωση της ιστοσελίδας (www.athenssmarthotel.gr).
- Πληρωμή παράβολων.

Ακολουθούν οι ενέργειες χωροταξικού, αρχιτεκτονικού, μηχανολογικού σχεδιασμού και η κατασκευή του έργου. Ο χωροταξικός και ο αρχιτεκτονικός σχεδιασμός θα γίνει από διακεκριμένο αρχιτεκτονικό γραφείο της Αττικής. Θα πραγματοποιηθεί χωροθέτηση και ακριβής κτηριολογικός προγραμματισμός και στη συνέχεια θα μελετηθεί από ειδικούς συνεργάτες του αρχιτεκτονικού γραφείου ο σχεδιασμός του μηχανολογικού, του ηλεκτρονικού και του δικτυακού εξοπλισμού. Μετά την ολοκλήρωση του σχεδιασμού θα γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες έγκρισης των σχεδίων από τις αρμόδιες υπηρεσίες. Τέλος, θα πρέπει να καταγραφούν και να παραγγελθούν τα απαραίτητα υλικά προκειμένου να ξεκινήσει σταδιακά η κατασκευή του κτηρίου.

Επόμενο στάδιο αποτελεί η προμήθεια και η εγκατάσταση του τεχνολογικού, του μηχανολογικού και του ηλεκτρονικού εξοπλισμού. Στο στάδιο αυτό, πραγματοποιείται η παραλαβή του μηχανολογικού και ηλεκτρονικού εξοπλισμού και η εγκατάστασή τους στους χώρους. Στην υπό μελέτη επιχείρηση το συγκεκριμένο στάδιο είναι ιδιαίτερα σημαντικό καθώς ο εξοπλισμός αυτός χρειάζεται ιδιαίτερη μεταχείριση.

Ακολουθεί στη συνέχεια η επιλογή και η εκπαίδευση του προσωπικού της επιχείρησης. Στο στάδιο αυτό το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού θα προβεί στην αναζήτηση των κατάλληλων ατόμων για τη στελέχωση των θέσεων εργασίας του ξενοδοχείου σύμφωνα με τις ανάγκες που καθορίστηκαν στο Κεφάλαιο 7 της μελέτης σκοπιμότητας. Το προσωπικό που θα επιλεγεί θα παρακολουθήσει εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα με σκοπό την καλύτερη ένταξη τους στο εργασιακό περιβάλλον.

Η προμήθεια πρώτων υλών και λοιπών εφοδίων είναι το επόμενο στάδιο των εργασιών. Γίνεται προμήθεια όλων των απαραίτητων εισροών που απαιτούνται για την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης προκειμένου να μην υπάρξουν ελλείψεις και τυχόν προβλήματα. Οι πρώτες ύλες και τα εφόδια θα τακτοποιηθούν, θα οργανωθούν και θα αποθηκευτούν ανάλογα με το είδος τους.

Το Μάρκετινγκ αποτελεί ακόμα μία ενέργεια που πρέπει να πραγματοποιηθεί αρκετό διάστημα πριν από την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει την προώθηση του νέου ξενοδοχείου και των παρεχόμενων υπηρεσιών του μέσα από διαφημίσεις και λοιπές διαδικτυακές ενέργειες.

Τελικό στάδιο αποτελεί ο έλεγχος και ο συντονισμός όλων των προαναφερθέντων σταδίων. Αφού τελειώσουν τα προηγούμενα στάδια ενεργειών, απαιτείται η διεξαγωγή εκτενούς ελέγχου προκειμένου να διαπιστωθεί αν οι διαδικασίες πραγματοποιήθηκαν σωστά ή αν τυχόν υπάρχουν σφάλματα και παραλήψεις. Για τον λόγο αυτό, πρέπει να γίνει πλήρης εποπτεία των χώρων, να γίνουν προσομοιώσεις καθώς και να ελεγχθεί η λειτουργία του εξοπλισμού.

Η περίοδος ολοκλήρωσης κάθε επιμέρους σταδίου του έργου πρέπει να καθορίζεται χρονικά με ακρίβεια επομένως πρέπει να τηρείται με κάθε λεπτομέρεια το χρονοδιάγραμμα των εργασιών. Για την έγκαιρη υλοποίηση των εργασιών που αναλύθηκαν, θα πρέπει η ολοκλήρωση των ενεργειών να πραγματοποιηθεί στο χρονικό διάστημα που παρουσιάζεται στη συνέχεια στον Πίνακα 40:

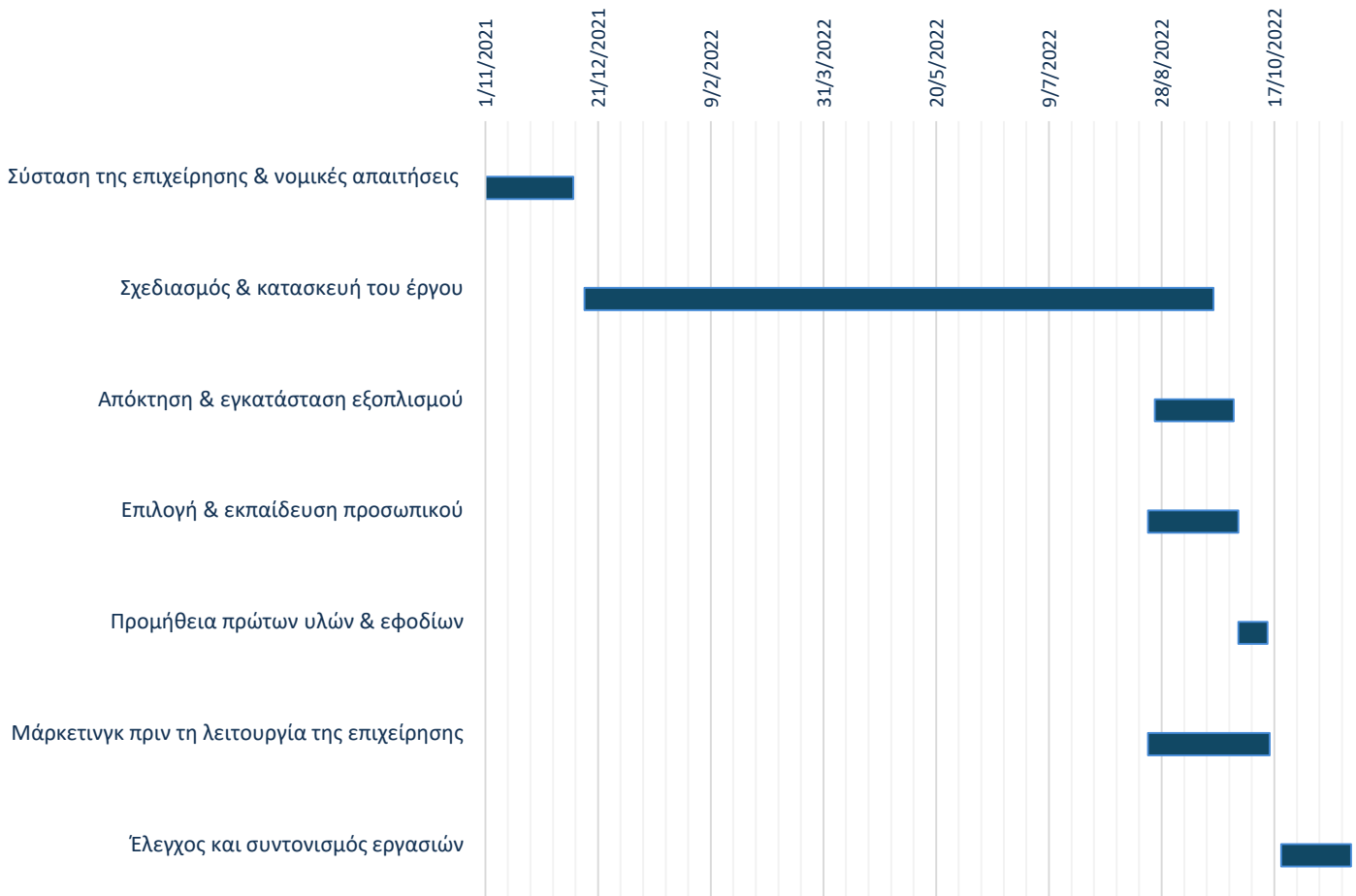
ΚΩΔΙΚΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ	ΧΡΟΝΟΣ ΣΕ ΕΒΔΟΜΑΔΕΣ
A	Σύσταση της επιχείρησης και νομικές απαιτήσεις	6
B	Σχεδιασμός και κατασκευή του έργου	40
Γ	Απόκτηση και εγκατάσταση εξοπλισμού	5
Δ	Επιλογή και εκπαίδευση προσωπικού	6
E	Προμήθεια πρώτων υλών και εφοδίων	2
ΣΤ	Μάρκετινγκ πριν τη λειτουργία της επιχείρησης	8
Z	Έλεγχος και συντονισμός εργασιών	4

Πίνακας 39: Στάδια εκτέλεσης έργου

Σύμφωνα με το χρονικό πλαίσιο που τέθηκε και προγραμματίζοντας την έναρξη υλοποίησης των εργασιών να ξεκινήσει τον Νοέμβριο του 2021 υπολογίζεται ότι το ξενοδοχείο θα ξεκινήσει τη λειτουργία του τον Νοέμβριο του 2022. Στη γραφική παράσταση των σταδίων εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου που ακολουθεί, απεικονίζεται η χρονική διάρκεια και η αλληλουχία των εργασιών.

ΚΩΔ.	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΕΝΑΡΞΗ	ΛΗΞΗ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ
A	Σύσταση της επιχείρησης και νομικές απαιτήσεις	01/11/2021	10/12/2021	40 d
B	Σχεδιασμός και κατασκευή του έργου	15/12/2021	20/09/2022	280 d
Γ	Απόκτηση και εγκατάσταση εξοπλισμού	25/08/2022	29/09/2022	36 d
Δ	Επιλογή και εκπαίδευση προσωπικού	22/08/2022	01/10/2022	41 d
E	Προμήθεια πρώτων υλών και εφοδίων	01/10/2022	14/10/2022	14 d
ΣΤ	Μάρκετινγκ πριν τη λειτουργία της επιχείρησης	22/08/2022	15/10/2022	55 d
Z	Έλεγχος και συντονισμός εργασιών	20/10/2022	20/11/2022	30 d

Πίνακας 40: Χρονικός προγραμματισμός σταδίων εκτέλεσης του έργου



Διάγραμμα 9: Διάγραμμα GANTT

Ακολουθεί η δημιουργία του κρίσιμου μονοπατιού που δείχνει τη ροή των εργασιών. Το κρίσιμο μονοπάτι δεν αναφέρει τις ελαστικές ή ανελαστικές ως προς τον χρόνο διαδικασίες απλά δείχνει την αλληλουχία των εργασιών.

ΚΩΔ.	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΑΜΕΣΩΣ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	ΧΡΟΝΟΣ ΣΕ ΕΒΔΟΜΑΔΕΣ
A	Σύσταση της επιχείρησης και νομικές απαιτήσεις	-	6
B	Σχεδιασμός και κατασκευή του έργου	A	40
Γ	Απόκτηση και εγκατάσταση εξοπλισμού	B	5
Δ	Επιλογή και εκπαίδευση προσωπικού	Γ	6
E	Προμήθεια πρώτων υλών και εφοδίων	Γ	2

ΣΤ	Μάρκετινγκ πριν τη λειτουργία της επιχείρησης	Δ, Ε	8
Z	Έλεγχος και συντονισμός εργασιών	Ε	4

Πίνακας 41: Πίνακας προηγούμενων δραστηριοτήτων

9.4. ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Η χρονική περίοδος από την εκπόνηση της μελέτης σκοπιμότητας κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας μέχρι τη λειτουργία της επιχείρησης, είναι περίοδος που χρειάζεται σωστή διαχείριση και σωστό υπολογισμό του κόστους των απαιτούμενων πόρων για την ολοκλήρωση των εργασιών. Το κόστος αυτό, περιλαμβάνει τις δαπάνες που πρέπει να πραγματοποιηθούν από τη στιγμή της απόφασης για τη δημιουργία της επιχείρησης έως την έναρξη της λειτουργίας της. Στον Πίνακα 42 που ακολουθεί, παρουσιάζεται το εκτιμώμενο κόστος για τη διεκπεραίωση των προαπαιτούμενων σταδίων εκτέλεσης του προγράμματος:

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ
Σύσταση επιχείρησης και Νομικές υποχρεώσεις	2.500 €
Αρχική εκπαίδευση εργαζομένων	1.500 €
Αγορά και κατοχύρωση ονόματος ιστοσελίδας	20 €
Μάρκετινγκ πριν τη λειτουργία	81.633 €
ΣΥΝΟΛΟ	85.653 €

Πίνακας 42: Κόστος εκτέλεσης του προγράμματος

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

10.1. ΣΤΟΧΟΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Έπειτα από τη λεπτομερή καταγραφή και ανάλυση του συνόλου των εσόδων και των εξόδων της ξενοδοχειακής επιχείρησης, στο σημείο αυτό, θα πραγματοποιηθεί χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση της επένδυσης. Μέσα από χρήση χρηματοοικονομικών δεικτών θα προσδιοριστεί η κερδοφορία και η βιωσιμότητα της επιχείρησης για τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της. Η ανάλυση αυτή αποσκοπεί στον εντοπισμό τυχόν χρηματοοικονομικών αδυναμιών και στην εφαρμογή βελτιωτικών κινήσεων ικανών να εξομαλύνουν τα όποια προβλήματα εντοπισθούν.

Η χρηματοοικονομική ανάλυση που θα πραγματοποιηθεί, περιλαμβάνει αρχικά την εκτίμηση του συνόλου των απαιτούμενων κεφαλαίων που θα διατεθούν για την εν λόγω επένδυση αλλά και των εσόδων που θα προκύψουν, προκειμένου να διαπιστωθεί εάν είναι εφικτή η λειτουργία της. Η ανάλυση αποσκοπεί στη μετατροπή των χρηματοοικονομικών πόρων σε ενεργητικό που θα απαρτίζεται από τις πάγιες επενδύσεις, το καθαρό κεφάλαιο κίνησης και τη ρευστότητα που προέρχεται από το ίδιο το ενεργητικό. Επόμενο στάδιο της χρηματοοικονομικής ανάλυσης και αξιολόγησης της επένδυσης, είναι η καταγραφή των εκροών και η δημιουργία λογιστικών καταστάσεων που θα περιέχουν τόσο τα έσοδα όσο και τα έξοδα της επιχείρησης. Στη συνέχεια, με τη χρήση χρηματοοικονομικών δεικτών και τον υπολογισμό της χρονικής περιόδου επανείσπραξης του κεφαλαίου επιδιώκεται να εξακριβωθεί αν το επιχειρηματικό εγχείρημα θα μπορέσει να πραγματοποιηθεί και να ευδοκιμήσει. Στο τέλος του κεφαλαίου εξάγονται συμπεράσματα σχετικά με το επενδυτικό σχέδιο σε όλο το εύρος του.

10.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Το κόστος του επενδυτικού εγχειρήματος είναι ένα κομβικό στοιχείο για την ανάλυση της χρηματοοικονομικής του επιτυχίας. Περιλαμβάνει όλα τα έξοδα που προκύπτουν από τα αρχικά στάδια του σχεδιασμού της επένδυσης μέχρι και τα λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης μετά από την έναρξη της δραστηριότητάς της. Το κόστος της

επένδυσης αναλύθηκε και υπολογίστηκε λεπτομερώς στο σύνολο της εργασίας για κάθε επιμέρους κατηγορία. Συνοψίζεται ωστόσο στην ακόλουθη σχέση:

$$\text{Κόστος Επένδυσης}^{10} = \text{Αρχική Ταμειακή Εκροή} + \text{Λοιπά Έξοδα} + \text{Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης}$$

Το Πάγιο Ενεργητικό της επιχείρησης που ουσιαστικά αποτελείται από τις Αρχικές Ταμειακές Εκροές και τα Λοιπά Έξοδα περιλαμβάνει τις δαπάνες εγκατάστασης του παγίου εξοπλισμού και την οικονομική κάλυψη των προαπαιτούμενων εργασιών. Το Πάγιο Ενεργητικό αναλύεται στον Πίνακα 43 που ακολουθεί:

Α. ΠΑΓΙΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	ΚΟΣΤΟΣ	Β. ΠΡΟΠΑΡΑΓΩΓΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	ΚΟΣΤΟΣ
Κτηριακό κέλυφος	1.370.500 €	Μάρκετινγκ πριν τη λειτουργία	81.633 €
Κόστος Μηχανολογίας και Τεχνολογίας	896.074 €	Κόστος μελέτης σκοπιμότητας	8.800 €
Κόστος φύτευσης περιβάλλοντα χώρου	7.700 €	Σύσταση επιχείρησης και Νομικές υποχρεώσεις	2.500 €
Κόστος επίπλωσης	149.810 €	Αρχική εκπαίδευση εργαζομένων	1.500 €
		Αγορά και κατοχύρωση ονόματος ιστοσελίδας	20 €
ΣΥΝΟΛΟ Α	2.424.084 €	ΣΥΝΟΛΟ Β	94.453 €
ΣΥΝΟΛΟ → 2.518.537 €			

Πίνακας 43: Πάγιο Ενεργητικό

Για τον υπολογισμό του Καθαρού Κεφαλαίου Κίνησης, το οποίο περιλαμβάνει το σύνολο των απαραίτητων πόρων για τη λειτουργία της επιχείρησης, γίνεται χρήση της σχέσης:

$$\text{Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης}^{11} = \text{Τρέχον Ενεργητικό} - \text{Τρέχον Παθητικό}$$

Το Τρέχον Ενεργητικό αποτελείται από το άθροισμα των μετρητών, των εισπρακτέων λογαριασμών, των αποθεμάτων, των εμπορεύσιμων χρεογράφων, των

¹⁰ & ¹¹ Ross S., Westerfield R., & Jaffe J, 2017, «Χρηματοοικονομική των Επιχειρήσεων»

προπληρωμένων στοιχείων της επιχείρησης ενώ το Τρέχον Παθητικό περιλαμβάνει τους πληρωτέους λογαριασμούς.

Ο υπολογισμός του Καθαρού Κεφαλαίου Κίνησης, αρχικά, προϋποθέτει τον καθορισμό της ελάχιστης κάλυψης ημερών (X) για το τρέχον ενεργητικό και το τρέχον παθητικό. Ακολουθεί η καταγραφή του κόστους για όλα τα στοιχεία του τρέχοντος ενεργητικού και του τρέχοντος παθητικού (A) και ορίζεται ο συντελεστής του κύκλου εργασιών (Y) των εν λόγω στοιχείων από τη διαίρεση των 360 ημερών του έτους με τον αριθμό των ημερών ελάχιστης κάλυψης ($Y=360/X$). Τέλος, κάθε λογαριασμός κόστους διαιρείται με τους αντίστοιχους συντελεστές του κύκλου εργασιών ($B=A/Y$) και στη συνέχεια αφαιρείται το τρέχον παθητικό από το τρέχον ενεργητικό.

Ο υπολογισμός των ετήσιων αποσβέσεων του πάγιου ενεργητικού, οι οποίες ακολουθούν τη σταθερή μέθοδο απόσβεσης, προκύπτει όταν το αποσβεστέο κόστος (= συνολικό αρχικό κόστος κτήσεως) διαιρείται με τον αριθμό των ετών της ωφέλιμης διάρκειας ζωής, δηλαδή τα 5 έτη. Η υπολειμματική αξία των παγίων θεωρείται μηδενική). Επομένως, η ετήσια απόσβεση υπολογίζεται από τον ακόλουθο τύπο:

$$\text{Ετήσια Απόσβεση} = \text{Αξία Κτήσης Πάγιου Στοιχείου} / \text{Ωφέλιμη Ζωή}$$

Έτσι, η ετήσια απόσβεση ισούται με: $2.518.537 \text{ €} / 5 = 503.707,40 \text{ €}$

Σύμφωνα με τα παραπάνω στοιχεία οι ανάγκες της επιχείρησης σε Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης είναι οι εξής:

ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΡΕΧΟΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	
A. Λογαριασμοί Εισπρακτέοι	45 ημέρες στο ετήσιο κόστος παραγωγής μείον τις αποσβέσεις και τους τόκους
B. Αποθέματα	
Τρόφιμα & ποτά	30 ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
Υλικά καθαριότητας & συντήρησης	60 ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
Γραφική ύλη & αναλώσιμα είδη	120 ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
Φαρμακείο & υγειονομικό υλικό	60 ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
Στολές εργαζομένων	120 ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής

Γ. Μετρητά διαθέσιμα	60 ημέρες στο ετήσιο κόστος παραγωγής μείον τις πρώτες ύλες, τα λοιπά εφόδια και τις αποσβέσεις
Δ. Πληρωτέοι Λογαριασμοί	20 ημέρες στο ετήσιο κόστος πρώτων υλών και λοιπών εφοδίων

Πίνακας 44: Απαιτήσεις Ενεργητικού και Παθητικού

ΕΤΗΣΙΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (€)	
Έξοδα Μάρκετινγκ	326.534 € (Πίνακας 22)
Πρώτες Ύλες και Λοιπά Εφόδια	374.631 € (Πίνακας 23 & 24)
Γ.Β.Ε.	10.550 € (Πίνακας 35)
Ανθρώπινο δυναμικό	1.428.700 € (Πίνακας 37)
Αποσβέσεις	503.707,40 €
ΣΥΝΟΛΟ	2.644.122,40 €

Πίνακας 45: Κόστος Παραγωγής πρώτου έτους λειτουργίας

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ	ΗΜΕΡΕΣ ΕΛΑΧΙΣΤΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΑΝΑΓΚΕΣ ΠΡΩΤΟΥ ΕΤΟΥΣ
I. ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				594.827,38
A. Λογαριασμοί Εισπρακτέοι	2.140.415	45	8	267.551,88
B. Αποθέματα				
Τρόφιμα & ποτά	212.924	30	12	17.743,67
Υλικά καθαριότητας & συντήρησης	65.307	60	6	10.884,50
Γραφική ύλη & αναλώσιμα είδη	8.500	120	3	2.833,33
Φαρμακείο & υγειονομικό υλικό	3.100	60	6	516,67
Στολές εργαζομένων	3.000	120	3	1.000

Γ. Μετρητά διαθέσιμα	1.765.784	60	6	294.297,33
II. ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ				20.812,83
Δ. Λογαριασμοί Πληρωτέοι	374.631	20	18	20.812,83
III. ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ				574.014,55
IV. ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ				2.644.122,40
Πρώτες ύλες και λοιπά εφόδια				-374.631
Αποσβέσεις				-503.707,40
ΣΥΝΟΛΟ				1.765.784
V. ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΜΕΤΡΗΤΑ				294.297,33

Πίνακας 45: Ανάγκες πρώτου έτους λειτουργίας

Σύμφωνα με τα παραπάνω στοιχεία κόστους, το συνολικό κόστος της επένδυσης διαμορφώνεται ως εξής:

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ (€)	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
Πάγιο Ενεργητικό	2.518.537	81 %
Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης	574.014,55	19 %
ΣΥΝΟΛΟ	3.092.551,55	100 %

Πίνακας 46: Κόστος Επένδυσης

10.3. ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Η χρηματοδότηση του επενδυτικού σχεδίου θα καλυφθεί σε μεγάλο βαθμό από ίδια κεφάλαια. Δευτερευόντως, θα γίνει χρήση κεφαλαίων από επιχορήγηση προγράμματος Ε.Σ.Π.Α. (Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης) που αφορά την ανάπτυξη του τουριστικού κλάδου. Επιπλέον, θα γίνει προσπάθεια ώστε η επιχείρηση να ενταχθεί σε Ευρωπαϊκά και εγχώρια προγράμματα επιχορηγήσεων για να εξασφαλίσει ένα τμήμα των μετέπειτα εξόδων λειτουργίας της.

10.4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Στο σύνολο της μελέτης σκοπιμότητας αναλύθηκαν εκτενώς τα επιμέρους έξοδα κάθε πτυχής της υπό μελέτη ξενοδοχειακής επιχείρησης. Στη συνέχεια, θα πραγματοποιηθεί η εκτίμηση του συνολικού κόστους παραγωγής. Στον Πίνακα 47 παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη του συνολικού κόστους παραγωγής για την πρώτη πενταετία λειτουργίας του επενδυτικού εγχειρήματος:

ΕΤΟΣ	ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ & ΑΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ (€)	ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ (€)	Γ.Β.Ε. (€)	ΕΞΟΔΑ ΜΑΡΚΕΤΙΓΚ (€)	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ (€)	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (€)
1 ^ο	374.631	1.428.700	10.550	326.534	503.707,40	2.644.122,40
2 ^ο	386.330	1.428.700	9.372	167.434	503.707,40	2.495.543,40
3 ^ο	400.481	1.428.700	9.706	172.699	503.707,40	2.515.293,40
4 ^ο	412.490	1.428.700	10.054	180.138	503.707,40	2.535.089,40
5 ^ο	420.876	1.428.700	10.417	183.573	503.707,40	2.547.273,40

Πίνακας 47: Συνολικό Κόστος Παραγωγής

ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ					
	1 ^ο	2 ^ο	3 ^ο	4 ^ο	5 ^ο
Τρόφιμα & ποτά	17.743,67	18.579,67	19.583,41	20.336,25	20.920,58
Υλικά καθαριότητας & συντήρησης	10.884,50	11.162,33	11.513,33	12.009,16	12.238,16
Γραφική ύλη & αναλώσιμα είδη	2.833,33	2.833,33	2.833,33	2.833,33	2.833,33
Φαρμακείο & υγειονομικό υλικό	516,67	516,67	516,67	516,67	516,67
Στολές εργαζομένων	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
ΣΥΝΟΛΟ (€)	32.978,17	34.092,00	35.446,74	36.695,41	37.508,74

Πίνακας 48: Κόστος αποθεμάτων

Αφού υπολογίστηκε το συνολικό κόστος παραγωγής και οι ανάγκες σε αποθέματα θα προσδιοριστούν στη συνέχεια οι ανάγκες σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης για την πρώτη πενταετία λειτουργίας της επιχείρησης.

ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ (€)					
ΕΤΟΣ	1°	2°	3°	4°	5°
I. ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
A. Λογαριασμοί Εισπρακτέοι	267.551,88	248.979,50	251.448,25	253.922,75	255.445,75
B. Αποθέματα	32.978,17	34.092,00	35.446,74	36.695,41	37.508,74
Γ. Μετρητά διαθέσιμα	294.297,33	267.584,30	268.517,5	269.815,30	270.448,30
Δ. Σύνολο Τρέχοντος Ενεργητικού	594.827,38	550.655,80	555.412,49	560.433,46	563.402,79
II. ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ					
Λογαριασμοί Πληρωτέοι	20.812,83	21.462,78	22.248,90	22.916,10	23.382
III. ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ					
(I-II)	574.014,55	529.193,02	533.163,59	537.517,36	540.020,79
IV. ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ					
A. Κόστος Παραγωγής	2.644.122,40	2.495.543,40	2.515.293,40	2.535.089,40	2.547.273,40
B. Πρώτες ύλες και λοιπά εφόδια	-374.631	-386.330	-400.481	-412.490	-420.876
Γ. Αποσβέσεις	-503.707,40	-503.707,40	-503.707,40	-503.707,40	-503.707,40
ΣΥΝΟΛΟ	1.765.784	1.605.506	1.611.105	1.618.892	1.622.690
V. ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΜΕΤΡΗΤΑ					
	294.297,33	267.584,30	268.517,5	269.815,30	270.448,30

Πίνακας 49: Απαιτήσεις σε Κεφάλαιο Κίνησης

10.5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ

Η ανάλυση των λογιστικών καταστάσεων αποτελεί ένα επίσης σημαντικό τμήμα της χρηματοοικονομικής ανάλυσης ενός επενδυτικού σχεδίου. Για τον λόγο αυτό, κρίνεται απαραίτητο στη μελέτη σκοπιμότητας του «Athens Smart Hotel» να εξεταστούν η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως, ο Ισολογισμός και ο Πίνακας Χρηματικών Ροών της επιχείρησης.

Η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως (Κ.Α.Χ.) αναφέρεται στα αποτελέσματα της επιχείρησης για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Μέσω αυτής, μπορεί να υπολογιστεί το καθαρό κέρδος και να εντοπιστεί οποιαδήποτε πιθανότητα ζημίας. Οι Καταστάσεις Αποτελεσμάτων Χρήσεως της ξενοδοχειακής επιχείρησης παρουσιάζονται στον Πίνακα 50:

ΕΤΟΣ	1 ^ο	2 ^ο	3 ^ο	4 ^ο	5 ^ο
Πωλήσεις	3.265.347	3.348.680	3.453.980	3.602.760	3.671.460
Κόστος Παραγωγής	2.644.122,40	2.495.543,40	2.515.293,40	2.535.089,40	2.547.273,40
Μικτό Κέρδος	621.224,60	853.136,60	938.686,60	1.067.670,60	1.124.186,60
Φόρος 13 %	80.759,20	110.907,76	122.029,26	138.797,18	146.144,26
Καθαρό Κέρδος	540.465,40	742.228,84	816.657,34	928.873,42	978.042,34

Πίνακας 50: Καθαρά κέρδη

Αν και η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως και ο Ισολογισμός παραθέτουν τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης, δεν αποτελούν ωστόσο ικανά στοιχεία εξασφάλισης της ρευστότητάς της. Επομένως, κρίνεται απαραίτητος ο σχεδιασμός ετήσιου Πίνακα ταμειακών ροών στον οποίο θα φαίνονται οι ταμειακές ροές και οι κινήσεις των κεφαλαίων (αυξήσεις κεφαλαίων και αποθεματικών, βραχυχρόνιες υποχρεώσεις και τραπεζικά δάνεια) ώστε να καταστεί ευκολότερος ο χρηματοδοτικός προγραμματισμός του σχεδίου.

Οι προβλεπόμενες χρηματικές ροές της ξενοδοχειακής επιχείρησης για την πρώτη πενταετία λειτουργίας της παρουσιάζεται στον Πίνακα 51 που ακολουθεί:

ΕΤΟΣ	ΠΡΟΠΑΡΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟ ΕΤΟΣ	1 ^ο	2 ^ο	3 ^ο	4 ^ο	5 ^ο
A. ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΕΙΣΡΟΕΣ	3.092.551,55	3.265.347	3.348.680	3.453.980	3.602.760	3.671.460
Ίδια Κεφάλαια	1.546.275,77	0	0	0	0	0
Επιχορήγηση Ε.Σ.Π.Α. (50%)	1.546.275,77	0	0	0	0	0
Σύνολο Χρηματικών Πόρων	3.092.551,55	0	0	0	0	0
Έσοδα Πωλήσεων	0	3.265.347	3.348.680	3.453.980	3.602.760	3.671.460
B. ΕΚΡΟΕΣ		2.941.067,76	2.903.342,69	2.963.985,60	3.045.435,95	3.084.634,60
Σύνολο Πάγιου Ενεργητικού	2.518.537	0	0	0	0	0
Κόστος Λειτουργίας	0	2.644.122,40	2.495.543,40	2.515.293,40	2.535.089,40	2.547.273,40
Σύνολο Προ Φόρου	2.518.537	621.224,60	853.136,60	938.686,60	1.067.670,60	1.124.186,60
Φόρος Εισοδήματος (13%)	0	80.759,20	110.907,76	122.029,26	138.797,18	146.144,26
Σύνολο Μετά Φόρου	2.518.537	540.465,40	742.228,84	816.657,34	928.873,42	978.042,34
Τακτικό Αποθεματικό (5%)	0	27.023,27	37.111,44	40.832,87	46.443,67	48.902,12
Μερίσματα (35%)	0	189.162,89	259.780,09	285.830,07	325.105,70	342.314,82
Γ. ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (Α-Β)	574.014,55	324.279,24	445.337,31	489.994,40	557.324,05	586.825,40
Δ. ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΟ ΤΑΜΕΙΑΚΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ	574.014,55	898.293,79	1.343.631,10	1.833.625,50	2.390.949,55	2.977.774,95

Πίνακας 51: Χρηματικές ροές

Ο ισολογισμός είναι η λογιστική κατάσταση που αποτυπώνει τη χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης σε μία δεδομένη χρονική στιγμή. Βασίζεται στην ακόλουθη σχέση:

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

Το ενεργητικό εκφράζει τα μέσα δράσεως της επιχείρησης και τα στοιχεία του ταξινομούνται με βάση το κριτήριο της ρευστότητας. Το παθητικό εκφράζει τις βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις της επιχείρησης προς τρίτους. Η καθαρή θέση αναφέρεται στις υποχρεώσεις της επιχείρησης προς τους μετόχους δηλαδή, περιλαμβάνει το μετοχικό κεφάλαιο, τα αποθεματικά κεφάλαια και την κρατική επιχορήγηση η οποία αποσβένεται σε ετήσια βάση σύμφωνα με τον τρόπο απόσβεσης του πάγιου ενεργητικού. Δεδομένου ότι η κρατική επιχορήγηση διατέθηκε αναλογικά στο σύνολο του κόστους του πάγιου ενεργητικού και επειδή κάθε στοιχείου του πάγιου ενεργητικού έχει διαφορετικό συντελεστή απόσβεσης, υπολογίστηκε η μέση τιμή των αποσβέσεων.

Υπολογισμός:

Συνολικές Αποσβέσεις / Πάγιο Ενεργητικό → $503.707,40 / 2.518.537 = 0,2 = 20 \%$

Επομένως,

Ποσό Επιχορήγησης * Συντελεστής Απόσβεσης = $1.546.275,77 * 0,2 = 309.255,15 \text{ €}$

Στη συνέχεια, ακολουθεί ο ισολογισμός της επιχείρησης:

ΕΤΟΣ	1°	2°	3°	4°	5°
I. ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
A. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
Προπαραγωγικές Δαπάνες	94.453	0	0	0	0
Πάγιες Επενδύσεις	2.424.084	0	0	0	0
Πάγιο Ενεργητικό Αθροιστικά	2.518.537	2.014.829,60	1.511.122,20	1.007.414,80	503.707,40
Συνολικές Αποσβέσεις	503.707,40	503.707,40	503.707,40	503.707,40	503.707,40
ΣΥΝΟΛΟ	2.014.829,60	1.511.122,20	1.007.414,80	503.707,40	0
B. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
Αποθέματα	32.978,17	34.092,00	35.446,74	36.695,41	37.508,74
Πελάτες	267.551,88	248.979,50	251.448,25	253.922,75	255.445,75

Διαθέσιμα	294.297,33	267.584,30	268.517,5	269.815,30	270.448,30
ΣΥΝΟΛΟ	594.827,38	550.655,80	555.412,49	560.433,46	563.402,79
Γ. ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΜΕΤΡΗΤΩΝ					
	898.293,79	1.343.631,10	1.833.625,50	2.390.949,55	2.977.774,95
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	3.507.950,77	3.405.409,10	3.396.452,79	3.455.090,41	3.541.177,74
II. ΠΑΘΗΤΙΚΟ					
A. ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ					
Προμηθευτές	20.812,83	21.462,78	22.248,90	22.916,10	23.382
Φόροι (13%)	80.759,20	110.907,76	122.029,26	138.797,18	146.144,26
Μερίσματα (35%)	189.162,89	259.780,09	285.830,07	325.105,70	342.314,82
ΣΥΝΟΛΟ	290.734,92	392.150,63	430.108,23	486.818,98	511.841,08
B. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ					
	82.616,95	56.768,48	270.731,20	508.972,77	847.333,35
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	373.351,87	448.919,11	700.839,43	995.791,75	1.359.174,43
III. ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ					
Μετοχικό Κεφάλαιο	1.546.275,77	1.546.275,77	1.546.275,77	1.546.275,77	1.546.275,77
Επιχορήγηση Ε.Σ.Π.Α.	1.546.275,77	1.237.020,62	927.765,47	618.510,32	309.255,17
Αποσβέσεις Επιχορήγησης	309.255,15	309.255,15	309.255,15	309.255,15	309.255,15
Επιχορήγηση μετά την Απόσβεση	1.237.020,62	927.765,47	618.510,32	309.255,17	0,02
Τακτικό Αποθεματικό (5%)	27.023,27	37.111,44	40.832,87	46.443,67	48.902,12
Κέρδη εις νέο	324.279,24	445.337,31	489.994,40	557.324,05	586.825,40
ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ	3.134.598,90	2.956.489,99	2.695.613,36	2.459.298,66	2.182.003,31

ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ & ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	3.507.950,77	3.405.409,10	3.396.452,79	3.455.090,41	3.541.177,74
---	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Πίνακας 52: Ισολογισμοί

10.6. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Για την αξιολόγηση της επένδυσης πρόκειται να υπολογιστούν συγκεκριμένοι χρηματοοικονομικοί δείκτες ώστε να προκύψουν συμπεράσματα σύμφωνα με τα αποτελέσματα των δεικτών αυτών.

10.6.1. Μέθοδος Επανείσπραξης του Κόστους Επένδυσης

Η Μέθοδος Επανείσπραξης του Κόστους της Επένδυσης δίνει τον αριθμό των ετών που απαιτούνται για να επανεισπραχθεί το κόστους κεφαλαίου της αρχικής επένδυσης λαμβάνοντας υπόψη τις καθαρές ταμειακές ροές. Στην περίπτωση που η περίοδος επανείσπραξης του κόστους της επένδυσης είναι μικρότερη από την επιθυμητή περίοδο επανείσπραξης, η επένδυση καθίσταται αποδεκτή. Η μέθοδος αυτή αποτελεί ένδειξη κινδύνου και ρευστότητας όσον αφορά το χρονικό πλαίσιο στο οποίο το κεφάλαιο του επενδυτή θα βρίσκεται σε κίνδυνο. Ωστόσο, ο δείκτης αυτός, δε λαμβάνει υπόψη του την αρχή της διαχρονικής αξίας του χρήματος και δεν υπολογίζει τις καθαρές ταμειακές ροές μετά την περίοδο επανείσπραξης γι'αυτό και πάντα θα πρέπει να συνοδεύεται και από άλλους δείκτες¹².

$$\text{Καθαρή Ταμειακή Ροή} = \text{Καθαρά Κέρδη} + \text{Αποσβέσεις}$$

Ακολουθεί ο Πίνακας των διαχρονικών καθαρών κερδών και των καθαρών ταμειακών ροών της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

ΕΤΟΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	ΦΟΡΟΣ	ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ	ΠΡΟΣΘΕΤΗ ΑΠΟΣΒΕΣΗ	ΚΤΡ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ ΚΤΡ
1 ^ο	3.265.347	2.644.122,40	621.224,60	80.759,20	540.465,40	503.707,40	1.044.172,80	1.044.172,80
2 ^ο	3.348.680	2.495.543,40	853.136,60	110.907,76	742.228,84	503.707,40	1.245.936,24	2.290.109,04

¹² Ross S., Westerfield R., & Jaffe J, 2017, «Χρηματοοικονομική των Επιχειρήσεων»

3°	3.453.980	2.515.293,40	938.686,60	122.029,26	816.657,34	503.707,40	1.320.364,74	3.610.473,78
4°	3.602.760	2.535.089,40	1.067.670,60	138.797,18	928.873,42	503.707,40	1.432.580,82	5.043.054,60
5°	3.671.460	2.547.273,40	1.124.186,60	146.144,26	978.042,34	503.707,40	1.481.749,74	6.524.804,34

Πίνακας 53: Καθαρά κέρδη και καθαρές ταμειακές ροές

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω δεδομένα η περίοδος επανείσπραξης του κόστους της επένδυσης, αφαιρεμένης της κρατικής επιχορήγησης που δεν επιστρέφεται, είναι **1 έτος και 5 μήνες**. Πιο συγκεκριμένα, τα **1.044.172,80 €** από τα **1.546.275,77 €** της επένδυσης θα επανεισπραχθούν κατά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της επένδυσης και τα υπόλοιπα **502.102,97 €** κατά τη διάρκεια του πέμπτου μήνα του δεύτερου έτους (502.102,97 / 1.245.936,24). Το αποτέλεσμα της μεθόδου επανείσπραξης του κόστους επένδυσης καθιστά το συγκεκριμένο επενδυτικό εγχείρημα αποδεκτό και ταυτόχρονα ιδιαίτερα ελκυστικό, καθώς προκύπτουν κέρδη σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα από την έναρξη της λειτουργίας της επιχείρησης.

10.6.2. Μέθοδος Απλού Συντελεστή Απόδοσης Κεφαλαίου

Ο Απλός Συντελεστής Απόδοσης αναφέρεται στη σχέση του ετήσιου καθαρού κέρδους της επιχείρησης και του επενδυόμενου κεφαλαίου. Στην εν λόγω επένδυση θα χρησιμοποιηθεί ο συντελεστής απόδοσης επί του συνολικού κεφαλαίου της επένδυσης αφαιρώντας την επιχορήγηση (3.092.551,55 - 1.546.275,77 = 1.546.275,77):

$$\text{ΑΣΑΜ (\%)} = \text{Καθαρό Κέρδος} * 100 / \text{Μετοχικό Κεφάλαιο}$$

Για τον υπολογισμό του συντελεστή απόδοσης κεφαλαίου, απαιτείται ο υπολογισμός των καθαρών κερδών συν τους τόκους όπως φαίνεται στον Πίνακα 54.

ΕΤΟΣ	1 ^ο	2 ^ο	3 ^ο	4 ^ο	5 ^ο
Καθαρό Κέρδος	540.465,40	742.228,84	816.657,34	928.873,42	978.042,34
Μετοχικό Κεφάλαιο	1.546.275,77				
ΑΣΑ _Μ	35 %	48 %	53 %	60 %	63 %

Πίνακας 54: Πίνακας Απλού Συντελεστή Απόδοσης

Διαπιστώνεται ότι από τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της ξενοδοχειακής επιχείρησης ο συντελεστής απόδοσης είναι θετικός και υπάρχει αυξητική τάση, επομένως προκύπτει το συμπέρασμα πως η υπό μελέτη επένδυση είναι ιδιαίτερα κερδοφόρα και αποδοτική.

10.6.3. Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας (NPV)

Η Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας προεξοφλεί τις καθαρές ταμειακές ροές στο παρόν με συντελεστή προεξόφλησης την ελάχιστη αποδεκτή απόδοση (μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου). Προσθέτοντας την παρούσα αξία μελλοντικών καθαρών ταμειακών ροών και αφαιρώντας το επενδυόμενο μετοχικό κεφάλαιο προκύπτει η καθαρή παρούσα αξία της επένδυσης. Η επένδυση είναι αποδεκτή όταν το αποτέλεσμα είναι θετικό και μη αποδεκτή όταν το αποτέλεσμα είναι αρνητικό. Για τον υπολογισμό της καθαρής παρούσας αξίας στην περίπτωση άνισων μελλοντικών ετήσιων καθαρών ταμειακών ροών, όπως δηλαδή και στην εν λόγω περίπτωση, η εξίσωση της καθαρής παρούσας αξίας έχει τη μορφή:

$$ΚΠΑ = \sum [ΚΤΡ_{\tau} (\Sigma ΠΑ_{κ,ν})] - ΚΕ$$

Ο συντελεστής $\Sigma ΠΑ_{κ,ν}$ είναι ο συντελεστής παρούσας αξίας. Προκύπτει από συγκεκριμένους πίνακες και ισούται με:

$$\Sigma ΠΑ_{κ,ν} = 1 / (1 + κ)^ν$$

Σύμφωνα με τα τρέχοντα τραπεζικά δεδομένα ο συντελεστής προεξόφλησης θα είναι της τάξεως του 5 %.

Επομένως:

ΕΤΟΣ	ΚΤΡ	ΣΠΑ _{6%,5}	ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ
1 ^ο	1.044.172,80	0,9524	994.470,17
2 ^ο	1.245.936,24	0,9070	1.130.064,17
3 ^ο	1.320.364,74	0,8638	1.140.531,06
4 ^ο	1.432.580,82	0,8227	1.178.584,24
5 ^ο	1.481.749,74	0,7835	1.160.950,92
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ			5.604.600,57

Πίνακας 55: Καθαρή παρούσα αξία

Σύμφωνα με τα παραπάνω στοιχεία προκύπτει ότι: $5.604.600,57 - 1.546.275,77 = 4.058.324,80 > 0$. Επομένως, με τη μέθοδο της καθαρής παρούσας αξίας, η επένδυση κρίνεται ως αποδεκτή.

10.6.4. Μέθοδος Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης

Ο Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης (I.R.R.) εκφράζει το επιτόκιο στο οποίο μηδενίζεται η καθαρή παρούσα αξία. Δηλαδή, η μέθοδος αναφέρεται στο επιτόκιο εκείνο στο οποίο η παρούσα αξία των ταμειακών εισροών της επιχείρησης ισούται με την παρούσα αξία των ταμειακών εκροών.

$$IRR = IRR1 + [\ThetaΚΠΑ * (IRR2 - IRR1) / \ThetaΚΠΑ + ΑΚΠΑ], \text{ όπου:}$$

ΘΚΠΑ = η θετική ΚΠΑ (στο χαμηλότερο επιτόκιο προεξόφλησης)

ΑΚΠΑ = η αρνητική ΚΠΑ (στο ψηλότερο επιτόκιο προεξόφλησης)

Στη συνέχεια, πραγματοποιείται η σύγκριση του επιτοκίου αυτού με το κόστος κεφαλαίου για να κριθεί εάν η επένδυση θα γίνει αποδεκτή ή θα απορριφθεί.

ΕΤΟΣ	ΠΡΟΠΑΡΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟ ΕΤΟΣ	1 ^ο	2 ^ο	3 ^ο	4 ^ο	5 ^ο
Κόστος Επένδυσης	- 1.546.275,77	0	0	0	0	0
Καθαρά Κέρδη	0	540.465,40	742.228,84	816.657,34	928.873,42	978.042,34
IRR	37,91 %					

Πίνακας 56: Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης

Επομένως, αφού 37,91 % > 5%, τότε η επένδυση είναι αποδεκτή.

10.7. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΕ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ

Οι μεταβολές στο εξωτερικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης που πρόκειται να ξεκινήσει τη λειτουργία της είναι πάντοτε ένας αστάθμητος παράγοντας που χρήζει προσοχής. Για την αποφυγή μελλοντικών προβλημάτων κρίνεται σκόπιμη η μελέτη του επενδυτικού εγχειρήματος σε εναλλακτικές συνθήκες με τη χρήση των μεθόδων του «Νεκρού Σημείου» (Break-Even Point) και της Ανάλυσης Ευαισθησίας.

10.7.1. Ανάλυση Νεκρού Σημείου

Το «Νεκρό Σημείο» (Break–Even Point) ορίζεται ως το σημείο όπου τα συνολικά έσοδα που προκύπτουν από τις πωλήσεις είναι ίσα με το προβλεπόμενο συνολικό κόστος παραγωγής. Το «Νεκρό Σημείο» υπολογίζεται ως ποσοστό ως εξής:

$$BEP = \Sigma / (E - M) * 100, \text{ όπου:}$$

E = τα έσοδα από τις πωλήσεις (σε πλήρη δυναμικότητα)

M = τα συνολικά μεταβλητά έξοδα

Σ = τα συνολικά σταθερά έξοδα

Για την ανάλυση του «Νεκρού Σημείου» θα χρησιμοποιηθεί το δεύτερο έτος λειτουργίας της επιχείρησης που το αρχικό κόστος επένδυσης έχει καλύφθει.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΣΤΑΘΕΡΑ ΚΟΣΤΗ 2 ^{ου} ΕΤΟΥΣ	ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ ΚΟΣΤΗ 2 ^{ου} ΕΤΟΥΣ
Έξοδα Μάρκετινγκ	-	167.434
Πρώτες Ύλες & Λοιπά Εφόδια	154.800	289.930
Γ.Β.Ε.	5.732	3.640
Ανθρώπινο δυναμικό	1.428.700	
Αποσβέσεις	503.707,40	
ΣΥΝΟΛΟ	2.092.939,40 €	461.004 €
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	2.553.943,40 €	

Πίνακας 57: Σύνολο εξόδων του δεύτερου έτους

$$BEP = \Sigma / (E - M) * 100 \% = 2.092.939,40 / (3.348.680 - 461.004) * 100 \% = \mathbf{72,5 \%}.$$

Δηλαδή, αν η επιχείρηση κατά το **2ο** έτος της λειτουργίας της πραγματοποιήσει το **72,5 %** του συνόλου των προϋπολογισμένων πωλήσεων, δε θα είναι ούτε κερδισμένη ούτε ζημιωμένη.

10.7.2. Ανάλυση Ευαισθησίας

Η Ανάλυση Ευαισθησίας είναι η εκτίμηση της σπουδαιότητας των επιπτώσεων σε βασικά οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης, από την πιθανή μεταβολή του μεγέθους συγκεκριμένων κρίσιμων παραμέτρων. Όπως υπολογίστηκε προηγουμένως, προκειμένου η επιχείρηση να προσεγγίσει το επίπεδο του «Νεκρού Σημείου» πρέπει να επιτευχθούν έσοδα από πωλήσεις της τάξης του 72,5 %, όπως αυτά προβλέπονται κατά το δεύτερο έτος λειτουργίας της.

Έτσι, λοιπόν θα αναλυθεί η ευαισθησία του «Νεκρού Σημείου» όσον αφορά μια ενδεχόμενη μείωση των τιμών των παρεχόμενων υπηρεσιών (πωλήσεις) κατά 10 % τον δεύτερο χρόνο, η οποία θα επιφέρει μείωση στα έσοδα και θα επιβληθεί στο πλαίσιο της αντιμετώπισης του ανταγωνισμού στον κλάδο. Με αυτό το σενάριο τα έσοδα από τη διαμονή θα διαμορφωθούν στα 3.013.812 €.

$$BEP = \Sigma / (E - M) * 100 \% = 2.092.939,40 / (3.013.812 - 461.004) * 100 = \mathbf{82 \%}.$$

Επομένως, αν η ξενοδοχειακή επιχείρηση πραγματοποιήσει κατά το δεύτερο έτος μείωση των τιμών των παρεχόμενων υπηρεσιών (πωλήσεις) κατά 10%, τότε πρέπει να πετύχει έσοδα από πωλήσεις της τάξης του 82%, προκειμένου να ισορροπήσουν τα έσοδα με τα προβλεπόμενα έξοδα.

10.8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΡΟΜΕΛΕΤΗΣ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ

Η οικονομοτεχνική ανάλυση και αξιολόγηση κάθε νέου επενδυτικού σχεδίου έχει ως πρωταρχικό μέλημα τη λεπτομερή καταγραφή όλων των επιμέρους παραμέτρων που αφορούν την εκάστοτε επιχείρηση, ώστε να προκύψουν τελικά συμπεράσματα για την αποδοτικότητα της ή μη σε περίπτωση δημιουργίας της. Η εν λόγω διαδικασία απαιτεί τη συγκέντρωση πολλών στοιχείων και τον προϋπολογισμό του συνόλου των εσόδων και των εξόδων της επιχείρησης, την εξέταση των συνθηκών στο μικροπεριβάλλον και το μακροπεριβάλλον της καθώς και την χρηματοοικονομική της ανάλυση.

Στο υπό μελέτη επενδυτικό σχέδιο, που αφορά την ίδρυση Smart Building Hotel στην Αθήνα, αναλύθηκαν όλοι οι προαναφερθέντες παράγοντες και αφού πραγματοποιήθηκε και η χρηματοοικονομική ανάλυση προέκυψε ότι η επιχείρηση παρουσιάζει θετική εικόνα και προβλέπεται να είναι μία αξιόλογη και κερδοφόρα επένδυση βραχυπρόθεσμα αφού θα σημειώνει κέρδη μόλις από το δεύτερο έτος λειτουργίας της. Κυρίαρχος σκοπός του «Athens Smart Hotel» αποτελεί η απόκτηση μεριδίου αγοράς και η εδραίωσή του αλλά και η ταύτιση του ονόματός του με την παροχή διαφοροποιημένων υπηρεσιών υψηλών προδιαγραφών. Η ποικιλία των υπηρεσιών, η εύκολη πρόσβαση, η εμπειρία του προσωπικού και των ιδιοκτητών αποτελούν λίγα μόνο από τα ισχυρά πλεονεκτήματα της επιχείρησης.

Όπως προκύπτει, λοιπόν, από την εν λόγω οικονομοτεχνική ανάλυση και αξιολόγηση ίδρυσης Smart Building Hotel η επένδυση ενδείκνυται να πραγματοποιηθεί και μάλιστα αποτελεί αξιόλογη πρόταση για επένδυση και για άλλους ενδιαφερόμενους στο μέλλον.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Dessler G., 2015, «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις»
- Robbins S., Decenzo D., Coulter M., 2017, «Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αρχές και Εφαρμογές»
- Ross S., Westerfield R., Jaffe J., 2017, «Χρηματοοικονομική των Επιχειρήσεων»
- Γεωργόπουλος Ν., Πανεπιστημιακές σημειώσεις μαθήματος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ»
- Καρβούνης Σ., 2006, «Μεθοδολογία, τεχνικές και θεωρία για οικονομοτεχνικές μελέτες»
- Κουσκουλή Θ., Γεωργακέλλος Δ., 2014, «Οικονομοτεχνική Ανάλυση και Αξιολόγηση Ίδρυσης Εταιρείας Παροχής Καινοτομικών Τηλεπικοινωνιακών Υπηρεσιών»
- ΣΤΟΧΑΣΙΣ Σύμβουλοι Επιχειρήσεων Α.Ε., 2019, «Κλαδικές στοχεύσεις, Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις»

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- <https://www.unwto.org/global-and-regional-tourism-performance>
- <https://sete.gr/el/stratigiki-gia-ton-tourismo/vasika-megethi-tou-ellinikoy-tourismoy/>
- <https://www.unwto.org/news/covid-19-international-tourist-numbers-could-fall-60-80-in-2020>
- <https://money-tourism.gr/wp-content/uploads/2020/08/gbr-athens-07-2020-EXA-1st-page.pdf>
- <https://www.statistics.gr/el/home>
- <https://money-tourism.gr/trapeza-ellados-ayta-ta-telika-megethi-ellinikoy-toyrismoy-to-2020-ellados/>
- https://insete.gr/wp-content/uploads/2021/02/Bulletin_2102.pdf
- https://www.businessdaily.gr/oikonomia/37389_insete-boytia-765-sta-esoda-toy-toyrismoy-2020-sta-428-dis