



# ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Επιχειρηματικό Σχέδιο για την Ίδρυση  
Ξενοδοχείου Boutique στο Κέντρο της Αθήνας

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΓΕΩΡΓΑΚΕΛΛΟΣ  
ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ : ΑΛΕΞΙΑ ΜΑΡΙΑ ΟΡΦΑΝΙΔΟΥ (Α.Μ.: ΕΜΒΑ1839)

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : E-MBA» με τίτλο

*«Επιχειρησιακό Σχέδιο για την ίδρυση ξενοδοχείου Boutique στο Κέντρο της Αθήνας»*  
*«Feasibility Analysis and assessment of a new Boutique Hotel at the Center of Athens»*  
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 *Αθηνά Μαρία Ορφανίδου*.....

Ημερομηνία *24/09/2021*.....

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



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
UNIVERSITY OF PIRAEUS



## Ευχαριστίες

*Στο σημείο αυτό, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή της εργασίας αυτής, κύριο Δημήτριο Γεωργακέλλο, για την επικοινωνία, την αμεσότητα και την καθοδήγησή του με σκοπό την εκπόνησή της.*

*Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, η οποία – όπως πάντα – στάθηκε στο πλευρό μου καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών.*

## Περιεχόμενα

Ευχαριστίες .....	3
Εικόνες.....	7
Πίνακες .....	8
Κεφάλαιο 1° .....	9
Σύνοψη.....	9
1.1 Βασική Ιδέα και Ιστορικό του Προγράμματος .....	9
1.2 Ανάλυση Αγοράς και Μάρκετινγκ.....	9
1.3 Πρώτες Ύλες και άλλα Εφόδια .....	10
1.4 Μηχανολογικά και Τεχνολογία.....	10
1.5 Οργάνωση της Μονάδας .....	10
1.6 Ανθρώπινοι Πόροι.....	11
1.7 Τοποθεσία, Χώρος, Περιβάλλον .....	11
1.8 Προγραμματισμός Εκτέλεσης Έργου .....	11
1.9 Χρηματοοικονομική Ανάλυση και Αξιολόγηση της Επένδυσης.....	11
Κεφάλαιο 2° .....	13
Βασική Ιδέα & Ιστορικό .....	13
2.1 Εισαγωγή.....	13
2.2 Ταυτότητα και Κίνητρα.....	13
2.3 Ιδρυτής και Ιστορικό Απόφασης.....	14
Κεφάλαιο 3° .....	15
Ανάλυση αγοράς & Marketing .....	15
3.1 Εισαγωγή.....	15
3.1.1 Ιστορική Αναδρομή.....	15
3.1.2 Αρχές Τουρισμού .....	15
3.1.3 Ενδιαφερόμενα μέρη .....	17
3.1.4 Χαρακτηριστικά Τουρισμού .....	18
3.2 Ανάλυση αγοράς .....	19
3.2.1 Η Παγκόσμια τουριστική βιομηχανία .....	19
3.2.2 Η Ελληνική τουριστική βιομηχανία.....	20
3.2.3 Δραστηριότητα στα ελληνικά ξενοδοχεία.....	27
3.2.4 Τουριστικά μνημεία και δραστηριότητες της Περιφέρειας Αττικής .....	30
3.3 Στρατηγικός Σχεδιασμός.....	31

3.3.1 Ανάλυση Ανταγωνιστών .....	31
3.3.1.1 Εγχώριος Ανταγωνισμός .....	31
3.3.1.2 Διεθνής Ανταγωνισμός .....	34
3.3.1.3 Βραχυχρόνιες μισθώσεις μέσω Airbnb και HomeAway .....	37
3.3.2 Το υπόδειγμα του Porter .....	39
3.3.3 PEST Ανάλυση.....	43
3.3.4 SWOT Ξενοδοχείου .....	45
3.3.5 Μείγμα Marketing .....	47
Προϊόν .....	47
Τιμή .....	48
Προώθηση .....	49
Διανομή .....	49
Άνθρωποι.....	49
Διαδικασίες.....	50
Φυσική παρουσία.....	50
3.3.6 Κόστος Marketing και Έσοδα.....	50
Κεφάλαιο 4° .....	53
Πρώτες Ύλες & Άλλα Εφόδια.....	53
4.1 Εισαγωγή.....	53
4.2 Πρώτες Ύλες.....	53
4.3 Διαδικασία Αγοράς Πρώτων Υλών.....	54
4.5 Κόστος Πρώτων Υλών & άλλων Εφοδίων .....	54
Κεφάλαιο 5° .....	56
Μηχανολογία & Τεχνολογία.....	56
5.1 Εισαγωγή.....	56
5.2 Τεχνολογικός Εξοπλισμός Ξενοδοχείου .....	56
5.3 Σχέδιο- Ανακαίνιση.....	57
5.4 Συντήρηση.....	58
Κεφάλαιο 6° .....	59
Οργάνωση Μονάδας.....	59
6.1 Εισαγωγή.....	59
6.2 Οργανόγραμμα .....	59
6.3 Ανάλυση Ρόλων .....	60

Κεφάλαιο 7° .....	62
Ανθρώπινοι Πόροι .....	62
7.1 Εισαγωγή.....	62
7.2 Ανάγκες σε Ανθρώπινο Δυναμικό .....	62
7.3 Κόστος Μισθοδοσίας .....	63
Κεφάλαιο 8° .....	64
Τοποθεσία, Εγκατάσταση και Περιβάλλον .....	64
8.1 Εισαγωγή.....	64
8.2 Επιλογή Τοποθεσίας.....	64
8.3 Περιβαλλοντικές Επιπτώσεις .....	66
Κεφάλαιο 9° .....	67
Προγραμματισμός Εκτέλεσης Έργου .....	67
9.1 Εισαγωγή.....	67
9.2 Στάδια Εκτέλεσης του Έργου .....	68
9.3 Εκτίμηση Κόστους Έργου .....	70
Κεφάλαιο 10° .....	71
Χρηματοοικονομική Ανάλυση και Αξιολόγηση της Επένδυσης.....	71
10.1 Εισαγωγή.....	71
10.2 Ανάλυση Συνολικού Κόστους Επενδύσεως.....	71
10.3 Χρηματοδότηση Επένδυσης.....	74
10.4 Ανάλυση Κόστους Υπηρεσιών .....	78
10.5 Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων .....	78
10.6 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση Επένδυσης .....	81
10.7 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση σε Συνθήκες Αβεβαιότητας.....	83
Βιβλιογραφία .....	85

## Εικόνες

Εικόνα 1: Επιρροή της πανδημίας covid-19 στις διάφορες περιοχές .....	20
Εικόνα 2: Συμβολή του τουρισμού στο ελληνικό ΑΕΠ, 2012-2020 .....	21
Εικόνα 3: Επισκέψεις 2020 ανά Περιφέρεια .....	22
Εικόνα 4: Top 3 κύριων αγορών ανά Περιφέρεια βάσει Επισκέψεων .....	23
Εικόνα 5: Ταξιδιωτικές Εισπράξεις 2020 ανά Περιφέρεια.....	24
Εικόνα 6: Δαπάνη ανά Επίσκεψη ανά Περιφέρεια 2020/2019.....	25
Εικόνα 7: Μέση διάρκεια Παραμονής ανά Περιφέρεια 2020/2019 .....	25
Εικόνα 8: Διανυκτερεύσεις 2020 ανά Περιφέρεια.....	26
Εικόνα 9: Δείκτες Ικανοποίησης πελατών ξενοδοχείων Αθήνας και Θεσσαλονίκης .....	34
Εικόνα 10: Δείκτες Ικανοποίησης πελατών ξενοδοχείων Αττικής και κύριων ανταγωνιστών .....	34
Εικόνα 11: Μηνιαία κατανομή Εσόδων και Διανυκτερεύσεων, καταλυμάτων Airbnb και HomeAway .....	39
Εικόνα 12: Υπόδειγμα Porter.....	42
Εικόνα 13: PEST Ανάλυση.....	45
Εικόνα 14: SWOT Ανάλυση.....	46
Εικόνα 15: Οργανόγραμμα Ξενοδοχείου.....	60
Εικόνα 16: Gantt χρονοδιάγραμμα .....	69
Εικόνα 17: Πόροι εργασιών έργου .....	70



## Πίνακες

Πίνακας 1: Ενδιαφερόμενα μέρη στον τουρισμό και οι ρόλοι τους.....	18
Πίνακας 2: Ξενοδοχειακό Δυναμικό Περιφέρειας Αττικής.....	27
Πίνακας 3: Τζίρος των Ελληνικών Ξενοδοχείων ανά κατηγορία 2020.....	28
Πίνακας 4: Ποιοτικοί Δείκτες Ξενοδοχείων 2020.....	29
Πίνακας 5: Top – 15 Αρνητικών Αναφορών για Ελληνικά Ξενοδοχεία 2020.....	30
Πίνακας 6: Τουριστικά προϊόντα στην Ελλάδα ανά Περιφέρεια.....	32
Πίνακας 7: Ετήσιος ρυθμός μεταβολής των αφίξεων στην Νότια Ευρώπη, 2014 - 2018.....	35
Πίνακας 8: Βασικά μεγέθη μίσθωσης μέσω Airbnb και HomeAway ανά περιοχή.....	38
Πίνακας 9: Πληρότητα Κλινών.....	51
Πίνακας 10: Αναμενόμενα Έσοδα.....	52
Πίνακας 11: Κόστος Πρώτων Υλών.....	55
Πίνακας 12: Κόστη Τεχνολογικού Εξοπλισμού.....	57
Πίνακας 13: Κόστος Ανακαίνισης.....	57
Πίνακας 14: Κόστος Συντήρησης.....	58
Πίνακας 15: Ανάγκες σε Προσωπικό.....	62
Πίνακας 16: Κόστος Προσωπικού.....	63
Πίνακας 17: Αξιολόγηση Τοποθεσιών.....	65
Πίνακας 18: Πάγιο Ενεργητικό Ξενοδοχειακής Μονάδας.....	72
Πίνακας 19: Υπολογισμός Αναγκών σε Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης.....	72
Πίνακας 20: Ετήσιο Κόστος Λειτουργίας.....	73
Πίνακας 21: Τελικός Υπολογισμός Κεφαλαίου Κίνησης.....	74
Πίνακας 22: Συνολικό Κόστος Επένδυσης.....	74
Πίνακας 23: Χρηματοδότηση Επένδυσης.....	74
Πίνακας 24: Τοκοχρεολυτικές Εισφορές.....	78
Πίνακας 25: Εξέλιξη Συνολικού Κόστους.....	78
Πίνακας 26: Αποτελέσματα Χρήσης.....	79
Πίνακας 27: Χρηματικές Ροές.....	80
Πίνακας 28: Αθροιστική Ταμειακή Ροή.....	82
Πίνακας 29: Καθαρή Παρούσα Αξία.....	83
Πίνακας 30: Νεκρό Σημείο.....	84

## Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>

### Σύνοψη

#### 1.1 Βασική Ιδέα και Ιστορικό του Προγράμματος

Η συγκεκριμένη επένδυση σχετίζεται με τη δημιουργία ενός μικρού ξενοδοχείου στο ιστορικό κέντρο της Αθήνας. Η ξενοδοχειακή μονάδα θα απευθύνεται κατά κύριο λόγο σε επισκέπτες «city breakers». Αυτή η κατηγορία επισκεπτών επιλέγει ένα σύντομο χρονικό διάστημα για τις διακοπές του στο κέντρο της πόλης. Η Αττική ευνοείται από τη διεθνή τάση, η οποία ορίζεται από υψηλή ζήτηση για διακοπές σύντομου χρονικού διαστήματος από επισκέπτες μέσου και ανώτατου εισοδήματος. Η Αθήνα λόγω της πολιτιστικής της κληρονομιάς και της εγγύτητάς της με παραλίες και τη νησιωτική χώρα, που επιτρέπει συνδυασμό προορισμών, καθίσταται ένας θελκτικός προορισμός για τους τουρίστες. Η επιχείρηση πρόκειται να επονομαστεί ως JKM I.K.E., ενώ η συνολική επένδυση εκτιμάται ότι θα ανέλθει στα 139.928,47€.

#### 1.2 Ανάλυση Αγοράς και Μάρκετινγκ

Ο τουρισμός συνιστά ένα σημαντικό τομέα για την ελληνική οικονομία και βασικό πυλώνα οικονομικής ανάπτυξης. Κατά τη διάρκεια της κρίσης που στιγμάτισε τη χώρα, ο τουρισμός συνέβαλε καθοριστικά στο επίπεδο του ΑΕΠ, ενώ συγκράτησε τα επίπεδα ανεργίας. Επιπλέον, ο τουριστικός κλάδος λόγω της σημασίας του συγκεντρώνει πολύ υψηλό επενδυτικό ενδιαφέρον και αναμφισβήτητα η συμβολή του θα είναι καίρια στην επιστροφή της Ελλάδας σε ένα βιώσιμο μοντέλο ανάπτυξης.

Η συνολική συμβολή των ταξιδιών και του τουρισμού στο ελληνικό ΑΕΠ μειώθηκε σημαντικά το 2020 σε σχέση με το προηγούμενο έτος, λόγω της πανδημίας COVID-19. Συνολικά, η συνολική συμβολή αυτών των βιομηχανιών στο ακαθάριστο εγχώριο προϊόν στην Ελλάδα ανήλθε σε 14,8 δισεκατομμύρια ευρώ το 2020, ενώ το 2019 ανήλθε στα 38,1 δισεκατομμύρια ευρώ. Τα νούμερα αυτά είναι αρκετά υψηλά καθώς αποτελούν το 20.5% του ελληνικού ΑΕΠ για το 2019 και το 9% για το 2020.

Η υπό μελέτη ξενοδοχειακή μονάδα θέλει να προσελκύσει επισκέπτες που έρχονται για σύντομες διακοπές στην Αθήνα και προτιμούν ένα υψηλής αισθητικής δωμάτιο διαμονής. Η πληρότητα που έχει τεθεί ως στόχος μετά την πιλοτική έναρξη της μονάδας ανέρχεται κατά μέσο όρο στο 67.5% για το πρώτο έτος και αναμένεται να αυξηθεί στο 86% (κατά μέσο όρο)

τα επόμενα χρόνια της λειτουργίας. Ενώ τα καθαρά κέρδη της επιχείρησης αναμένεται να αυξηθούν από 622€ το πρώτο έτος λειτουργίας σε 26.289€ το τρίτο έτος λειτουργίας.

### **1.3 Πρώτες Ύλεις και άλλα Εφόδια**

Σε αυτή την ενότητα περιλαμβάνονται τα προϊόντα επισιτισμού, τα προϊόντα ενέργειας, η γραφική ύλη, τα προϊόντα καθαρισμού και τα εφόδια και υλικά που σχετίζονται με τη συντήρηση της μονάδας.

Προκειμένου να μην παρουσιαστούν φαινόμενα ελλείψεως βασικών προϊόντων και να μην εκτεθεί η επιχείρηση σε περιόδους υψηλής ζήτησης, θα αναπτυχθούν συνεργασίες με προμηθευτικές εταιρείες για τα απεργάτητα εφόδια.

Το κόστος των εφοδίων και των υλικών που θα χρειαστούν για την ομαλή λειτουργία της μονάδας κατά το πρώτο έτος λειτουργίας έχει υπολογιστεί συνολικά στα 12.450€.

### **1.4 Μηχανολογικά και Τεχνολογία**

Αναλύονται οι τεχνικές απαιτήσεις του επενδυτικού προγράμματος. Η τεχνολογία και ο μηχανολογικός εξοπλισμός θα επιλεγθούν με βάση τις υψηλές προδιαγραφές και τους κανόνες που ορίζονται από τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού για τη λειτουργία αντίστοιχων ξενοδοχειακών μονάδων.

Οι συγκεκριμένες δαπάνες πρόκειται να ανέλθουν σε 95.837,5€ ενώ η ετήσια συντήρηση κατά το πρώτο έτος λειτουργίας εκτιμάται στα 1.000€.

### **1.5 Οργάνωση της Μονάδας**

Αναλύεται η οργάνωση της ξενοδοχειακής μονάδας. Συγκεκριμένα, θα γίνει διαχωρισμός σε 3 τμήματα: τμήμα προσωπικού, λογιστήριο και διαχείριση δωματίων και στα αντίστοιχα υποτμήματα. Ο γενικός διευθυντής θα είναι υπεύθυνος για τον προγραμματισμό των επιμέρους λειτουργιών της ξενοδοχειακής μονάδας ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

## **1.6 Ανθρώπινοι Πόροι**

Βάσει προγραμματισμού καθορίζονται οι προδιαγραφές για το ανθρώπινο δυναμικό. Συγκεκριμένα θα καθοριστούν τα περιγράμματα των θέσεων έτσι ώστε να στελεχωθούν από άτομα με τις κατάλληλες ικανότητες.

Η μισθοδοσία του ανθρώπινου δυναμικού έχει εκτιμηθεί ότι θα ανέλθει σε 129.000€ κατά αρχικό έτος λειτουργίας της μονάδας.

## **1.7 Τοποθεσία, Χώρος, Περιβάλλον**

Η μελέτη για τη συγκεκριμένη επένδυση περιλαμβάνει και την επιλογή του χώρου εγκατάστασης της ξενοδοχειακής μονάδας. Ο σχεδιασμός, τα υλικά κατασκευής, οι άδειες κ.α, επηρεάζουν άμεσα την επιτυχία του ξενοδοχείου και κατ' επέκταση την απόδοση της επένδυσης.

Για την τελική επιλογή του κτιρίου, δημιουργήθηκε συγκεκριμένο μοντέλο το οποίο ενσωματώνει διάφορα κριτήρια προκειμένου να επιλεγεί η πιο συμφέρουσα απόφαση για το υπό μελέτη ξενοδοχείο. Το κτίριο που επιλέχθηκε είναι ένα τριώροφο στο κέντρο της Αθήνας, στο Μεταξουργείο με έτος ανέγερσης το 1922 και το οποίο θα ανακαινιστεί σύμφωνα με το σχέδιο που έχουμε, ενώ θα αναμορφωθεί και ο περιβάλλοντας χώρος.

## **1.8 Προγραμματισμός Εκτέλεσης Έργου**

Προκειμένου να τηρηθούν οι τεχνικές προδιαγραφές του έργου, αλλά και για να μην βγει το έργο εκτός προϋπολογισμού, πρέπει να γίνει προγραμματισμός εκτέλεσης του έργου. Τα στάδια του έργου και το αντίστοιχο διάγραμμα Gantt σχεδιάστηκαν με τη βοήθεια του λογισμικού Project Libre.

Εκτιμάται ότι το ξενοδοχείο θα είναι σε θέση να ξεκινήσει τη λειτουργία του τον Ιανουάριο του 2022, ενώ το συνολικό έργο αναμένεται να κοστίσει 117.037€.

## **1.9 Χρηματοοικονομική Ανάλυση και Αξιολόγηση της Επένδυσης**

Σύμφωνα με την αξιολόγηση της επένδυσης, το συνολικό κόστος υπολογίστηκε ότι θα ανέλθει στο ποσό των 139.928,47€. Από αυτό το ποσό, τα 129.787,5€ αποτελούν τις πάγιες

επενδύσεις, ενώ τα 10.140,97€ προβλέπεται ότι θα καλύψουν τις αρχικές ανάγκες της επιχείρησης σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης.

Οι πηγές χρηματοδότησης ήταν κατά 49,9744% ίδια κεφάλαια ύψους 69.928,47€ και κατά 50,025% δανειοδότηση από τράπεζα ύψους 70.000€.

Το κόστος παροχής υπηρεσιών είναι 162.432,54€ κατά το πρώτο έτος, ενώ το καθαρό κέρδος ανέρχεται σε 622€ και αναμένεται να φτάσει σε 26.919€ το δεύτερο έτος. Οι καθαρές ροές είναι αρνητικές το 1<sup>ο</sup> έτος (-2.343,63€), ενώ από το 2<sup>ο</sup> έτος γυρνάνε σε θετικές (11.471,81€) και αυξάνονται τα επόμενα έτη.

Το συνολικό κόστος της επένδυσης αναμένεται να επανεισπραχθεί κατά το 5<sup>ο</sup> χρόνο λειτουργίας (2026), ενώ η ΚΠΑ είναι μικρότερη του κόστους επένδυσης (139.928,47€), με ορίζοντα πενταετίας. Οπότε με βάση αυτή τη μέθοδο δεν μπορούμε να κάνουμε αποδεκτή την επένδυση και απαιτούνται αναπροσαρμογές. Τέλος, το νεκρό σημείο βρίσκεται στις 2.070,56 διανυκτερεύσεις.

Επομένως, αξιολογώντας όλα τα χρηματοοικονομικά στοιχεία, συμπεραίνουμε ότι η επένδυση δεν είναι ελκυστική και πρέπει να γίνουν αναπροσαρμογές στο σχέδιο.

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>

### Βασική Ιδέα & Ιστορικό

#### 2.1 Εισαγωγή

Μια άρτια σχεδιασμένη μελέτη σκοπιμότητας πρέπει να παρέχει επαρκή πληροφόρηση σχετικά με το ιστορικό της ξενοδοχειακής μονάδας, να δίνει μια καλή περιγραφή των παρεχόμενων υπηρεσιών, να περιέχει τις οικονομικές καταστάσεις και το νομικό και θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας, ενώ θα πρέπει να δίνει μια ολιστική εικόνα της αγοράς στην οποία θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση.

Σκοπός της παρούσας μελέτης σκοπιμότητας είναι η αντικειμενική και λογική αποκάλυψη των δυνατών σημείων και των αδυναμιών του επιχειρηματικού εγχειρήματος, των ευκαιριών και των απειλών που προκαλεί στο περιβάλλον, τους αναγκαίους πόρους για την ολοκλήρωση και τις πιθανότητες επιτυχίας. Ειδικότερα μέσα από το αναγκαίο κόστος και το κέρδος που θα προκύψει θα εκτιμηθεί η προοπτική επιτυχίας του εγχειρήματος και αντίστοιχα η αποδοχή ή όχι του σχεδίου.

#### 2.2 Ταυτότητα και Κίνητρα

Το νομικό καθεστώς στο οποίο θα εντάσσεται η επιχείρηση θα διέπεται από τις ισχύουσες ρυθμίσεις για τις ιδιωτικές κεφαλαιουχικές εταιρείες (Ι.Κ.Ε.), οι οποίες διέπονται από το νόμο 4072/2012. Οι Ι.Κ.Ε. δίνουν μια σειρά από πλεονεκτήματα στους μετόχους καθώς θεωρούνται ιδιαίτερα ευέλικτες.

Η επωνυμία της επιχείρησης ορίζεται ως JKM Ι.Κ.Ε., ενώ η έδρα της θα βρίσκεται στην Αθήνα.

Το 2018 ο Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών υποδέχτηκε 5.7 εκατομμύρια τουρίστες. Η τουριστική ζήτηση για την Αθήνα υπερδιπλασιάστηκε, αφού το 2012 το αντίστοιχο νούμερο ήταν 2.5 εκατομμύρια. Επιπλέον, μέχρι το Σεπτέμβριο του 2019 παρατηρούνταν μία αύξηση η οποία εκτιμήθηκε σε 12% σε σχέση με τον αντίστοιχο μήνα του 2018. Άμεση συνέπεια ήταν η αύξηση της προσφοράς στον τομέα των καταλυμάτων (βραχυχρόνια μίσθωση σε μονάδες ενοικιαζόμενων δωματίων και ξενοδοχείων). Παρά την κάμψη που προκάλεσε η πανδημία του Covid-19, αναμένεται ισχυρή ανάκαμψη στην αγορά, με τη ζήτηση για ξενοδοχεία στο κέντρο της Αθήνας να είναι υψηλή.

### 2.3 Ιδρυτής και Ιστορικό Απόφασης

Η ιδέα για τη συγκεκριμένη επένδυση στο ιστορικό κέντρο της Αθήνας, προέκυψε μετά από επιθυμία του επενδυτή. Ο επενδυτής προέρχεται από το χώρο των πωλήσεων και παρότι δεν έχει εμπειρία στον τομέα του τουρισμού, η εμπειρία του ως πωλητής υπηρεσιών θα αποτελέσει πλεονέκτημα στην υλοποίηση του επιχειρηματικού του σχεδίου.

Βασικός στόχος του επενδυτή είναι η δημιουργία μιας μικρομεσαίας επιχείρησης, η οποία θα παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες. Ο σχεδιασμός της θα είναι σύγχρονος και με στοιχεία διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό. Αποτέλεσμα, είναι η δημιουργία ενός χώρου που θα είναι ελκυστικός αισθητικά και θα παρέχει όλες τις σύγχρονες ανέσεις σε επισκέπτες που έρχονται για σύντομες ή λιγότερο σύντομες διακοπές στην Αθήνα.

Η επιχείρηση αναμένεται να λειτουργήσει τον Ιανουάριο του 2022 ενώ τα σχέδια και οι διαδικασίες για την υλοποίηση του πλάνου ξεκίνησαν στις αρχές του 2021.

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>

### Ανάλυση αγοράς & Marketing

#### 3.1 Εισαγωγή

##### 3.1.1 Ιστορική Αναδρομή

Ο τουρισμός εμφανίζεται στην Ελλάδα πριν από πολλές χιλιάδες χρόνια. Στην αρχαιότητα η “ξενία” συνιστά μια υποτυπώδη μορφή τουρισμού. Επιπλέον, η μελέτη μεγάλων ιστορικών γεγονότων δείχνει ότι στην αρχαία Ελλάδα υπήρχε το φαινόμενο της τουριστικής μετακίνησης ατόμων, έστω και σε περιορισμένη κλίμακα. Σκοπός αυτών των ατόμων ήταν η ικανοποίηση των ψυχικών αναγκών ή επιθυμιών, καθώς και των πνευματικών τους ανησυχιών. Ο τουρισμός στην αρχαιότητα διέφερε από τον σημερινό ως προς τη μορφή του, το εισόδημα αλλά και ως προς τα μέσα ικανοποίησης των τουριστικών αναγκών (Gyr, 2010).

Η εμφάνιση του σύγχρονου τουριστικού φαινομένου στην Ελλάδα χρονολογείται στις αρχές του 19ου αιώνα, ενώ η ραγδαία αύξηση των τουριστών στη χώρα μας ξεκίνησε με το πέρας το δεύτερου παγκοσμίου πολέμου (Φιλίππα, 2013).

Το 1929 ιδρύθηκε ο ΕΟΤ «Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού» επί Ελ. Βενιζέλου με τον νόμο 4377/1929. Εκείνη την περίοδο ξεκίνησαν τα πρώτα τεχνικά έργα υποδομής, όπως τα τουριστικά περίπτερα σε διάφορους αρχαιολογικούς χώρους (Φιλίππα, 2013).

Η εξελικτική πορεία του τουρισμού στην Ελλάδα είναι παράλληλη προς την πορεία των κοινωνικών, πολιτιστικών αλλά κυρίως των οικονομικών συνθηκών της χώρας. Η βελτίωση των μέσων συγκοινωνίας και των επικοινωνιακών δομών, η καλυτέρευση των ατομικών εισοδημάτων, η ανάπτυξη του πολιτιστικού επιπέδου, το σύστημα των επιδοτούμενων διακοπών των εργαζομένων και ο περισσότερος ελεύθερος χρόνος που έχουν στη διάθεσή τους οι άνθρωποι σήμερα, συνέβαλαν στη δυναμική ανάπτυξη του τουρισμού στην Ελλάδα αλλά και διεθνώς (Βαγιονής, 2002).

##### 3.1.2 Αρχές Τουρισμού

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού «Ο τουρισμός περιλαμβάνει τις δραστηριότητες ατόμων που ταξιδεύουν και διαμένουν σε μέρη εκτός του συνήθους περιβάλλοντός τους για χρονικό διάστημα μικρότερο από ένα έτος για ψυχαγωγικούς,



επιχειρηματικούς και άλλους σκοπούς» (UNWTO). Αυτοί οι άνθρωποι ονομάζονται επισκέπτες (που μπορεί να είναι είτε τουρίστες είτε εκδρομείς, κάτοικοι ή μη κάτοικοι) και ο τουρισμός έχει να κάνει με τις δραστηριότητές τους, μερικές από τις οποίες συνεπάγονται δαπάνες τουρισμού. Συνεπώς, το πεδίο του τουρισμού είναι ευρύ και περιλαμβάνει διάφορες δραστηριότητες.

Ο τουρισμός έχει δύο τύπους και πολλές μορφές με βάση τον σκοπό της επίσκεψης και τις εναλλακτικές μορφές τουρισμού. Όταν οι άνθρωποι επισκέπτονται μια ξένη χώρα, αναφέρεται ως **Διεθνής Τουρισμός**, ο οποίος χωρίζεται σε *εισερχόμενο* και *εξερχόμενο*. Η τουριστική δραστηριότητα των ανθρώπων στη χώρα τους είναι γνωστή ως **Εγχώριος Τουρισμός** (Tourism Notes, 2021).

Εξαιτίας των αρνητικών επιδράσεων της τουριστικής ανάπτυξης, δημιουργήθηκε η ανάγκη μιας διαφορετικής προσέγγισης στον τουρισμό. Αυτή η διαφορετική προσέγγιση θα είχε λιγότερο σοβαρές αρνητικές επιπτώσεις στις περιοχές προορισμού και στον πληθυσμό τους και θα εξακολουθούσε να απολαμβάνει τα θετικά οικονομικά αποτελέσματα, έτσι ώστε να φαίνεται ως η βέλτιστη λύση. (Triarchi & Karamanis, 2016).

Ο εναλλακτικός τουρισμός ορίζεται ως «μορφές τουρισμού που διαμορφώνονται σύμφωνα με τις φυσικές, κοινωνικές και κοινοτικές αξίες και που επιτρέπουν τόσο στους φιλοξενούμενους όσο και στους καλεσμένους να απολαμβάνουν θετική και αξιόλογη αλληλεπίδραση και κοινές εμπειρίες». Έτσι, ως φιλοσοφία και στάση, ο εναλλακτικός τουρισμός συνιστά μια εναλλακτική λύση απέναντι στο μαζικό τυποποιημένο τουρισμό.

Στον εναλλακτικό τουρισμό η κύρια έμφαση δίνεται στη διατήρηση του φυσικού περιβάλλοντος, στην αυθεντική ατμόσφαιρα και στις τοπικές παραδόσεις. Οι κατηγορίες εναλλακτικών μορφών τουρισμού είναι οι παρακάτω:

- Οικοτουρισμός (οικολογικός τουρισμός)
- Αγροτουρισμός
- Αθλητικός τουρισμός (περιπέτειας)
- Πολιτισμικός τουρισμός
- Ιατρικός (ιαματικός) τουρισμός
- Οινοτουρισμός
- Εθελοντικός τουρισμός
- Γαστρονομικός τουρισμός

### 3.1.3 Ενδιαφερόμενα μέρη

Τα ενδιαφερόμενα μέρη αναφέρονται σε οποιοδήποτε φυσικό πρόσωπο ή οποιοδήποτε είδος οργανισμού που επηρεάζει ή επηρεάζεται από τον τουρισμό. Ο τουρισμός αποτελείται από πολλές επιχειρήσεις, κυρίως μικρομεσαίες, με πολλούς παίκτες από την πλευρά της προσφοράς.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα ενδιαφερόμενα μέρη στον τουρισμό και οι ρόλοι τους (Slivar, 2018).

Ενδιαφερόμενα Μέρη		Ρόλος
ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	Πάροχοι Προσφοράς	Είναι κύριοι εργοδότες και επηρεάζουν την τουριστική αλυσίδα αξίας.
	Ενδιάμεσοι	Επηρεάζουν την προσβασιμότητα στην αγορά μέσω καθορισμού συνθηκών
	Επιχειρήσεις Μεταφορών	Επηρεάζουν την αγορά και τη χρηματοοικονομική βιωσιμότητα.
	Ιδρωτικός τομέας (εκτός τουριστικών επιχειρήσεων)	Εξασφαλίζουν έσοδα και ευημερία.
	Επαγγελματικές ενώσεις	Οδηγούν και κατευθύνουν την τομεακή ανάπτυξη.
ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	Κυβέρνηση	Καθορίζουν την κατεύθυνση και επηρεάζουν τη βιωσιμότητα μέσω της δημόσιας πολιτικής, των σχεδίων και της οικονομικής υποστήριξης.
	Τοπικοί φορείς	Επηρεάζουν τη βιωσιμότητα του τουρισμού μέσω προγραμματισμού σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο,

		επηρεάζουν την ανάπτυξη υποδομών και υποστηρίζουν την τοπική οικονομική ανάπτυξη.
	Τουριστικοί Οργανισμοί	Άμεση σχέση με τον τουρισμό, πρωτίτως υπεύθυνοι για την τόνωση της ζήτησης της αγοράς μέσω του μάρκετινγκ προορισμού.
<b>ΑΣΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ</b>	<b>ΜΚΟ</b>	Επηρεάζουν τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη και διευκολύνουν τη συνεργασία των ενδιαφερομένων μερών
	Κέντρα Επαγγελματικής Εκπαίδευσης	Βοηθούν στην έρευνα αγοράς του τουρισμού και στην ενίσχυση των ικανοτήτων στον τουρισμό.
<b>ΤΟΠΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑ &amp; ΠΕΛΑΤΕΣ</b>	Τοπική Κοινωνία	Τουριστικοί υπάλληλοι και άλλη μετέχοντες στην αγορά.
	Τουρίστες	Οι αποφάσεις τους, επηρεάζουν τη βιωσιμότητα και την αποδοτικότητα των τουριστικών προϊόντων.

Πίνακας 1: Ενδιαφερόμενα μέρη στον τουρισμό και οι ρόλοι τους

### 3.1.4 Χαρακτηριστικά Τουρισμού

Ο τουρισμός συνιστά ένα τομέα που ορίζεται από την πλευρά της ζήτησης προϊόντων και υπηρεσιών, ενώ οι δραστηριότητες του πρωτογενούς και του δευτερογενούς τομέα συνιστούν δραστηριότητες παραγωγής και προσφοράς προϊόντων (Ίκκος & Κουτσός, Η συμβολή του Τουρισμού στην ελληνική οικονομία το 2019, 2020). Η τουριστική βιομηχανία διακρίνεται από κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Συγκεκριμένα:

- Άυλη (υπηρεσίες)
- Είναι εντάσεως επενδύσεων και εργασίας
- Έχει εποχικότητα
- Αλληλεξάρτηση του τουριστικού προϊόντος (μεταφορές, εστίαση κλπ)
- Έντονη ελαστικότητα ζήτησης ως προς το εισόδημα και την τιμή
- Ετερογένεια
- Αδιαιρετότητα παραγωγής και κατανάλωσης
- Κίνδυνος
- Υψηλός βαθμός υποκατάστασης μεταξύ των τουριστικών προϊόντων
- Δραστηριοποίηση μεγάλου αριθμού μικρομεσαίων επιχειρήσεων με έντονο ανταγωνισμό

## 3.2 Ανάλυση αγοράς

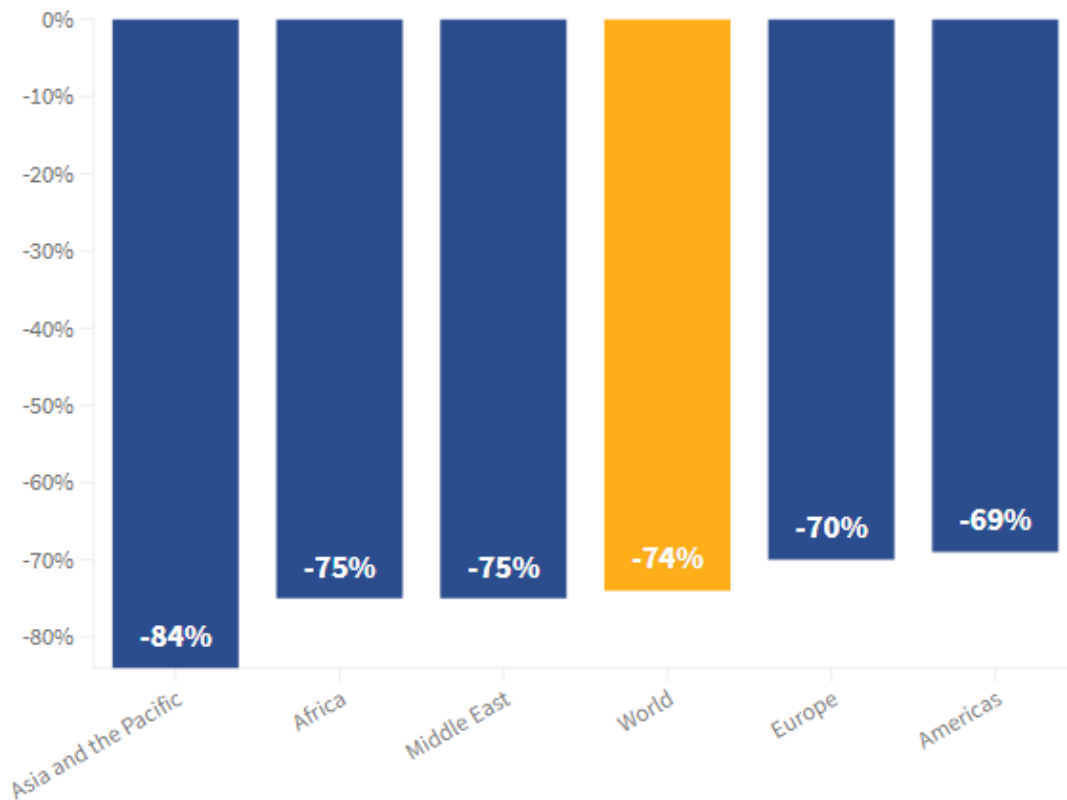
### 3.2.1 Η Παγκόσμια τουριστική βιομηχανία

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού, το 2019 καταγράφηκε μια αύξηση 4% στις διεθνείς αφίξεις τουριστών σε διεθνές επίπεδο, οι οποίες ανήλθαν σε 1,5 δισεκατομμύριο (UNWTO, 2020) (Pololikashvili, 2019). Επιπλέον, το ίδιο έτος ο τουρισμός συνείσφερε 8,9 τρις δολάρια στο παγκόσμιο ΑΕΠ ή με άλλα λόγια δημιούργησε το 10,4% αυτού. Τέλος, τα έσοδα από τον τουρισμό, ως δείκτη εξαγωγών, εκτιμήθηκαν σε 1,815 τρισεκατομμύρια δολάρια (data.worldbank.org, 2020) (1,76 τρις 2018).

Το 2020 ο παγκόσμιος τουρισμός κατέρρευσε λόγω της πανδημίας Covid-19. Τα παγκόσμια έσοδα για την ταξιδιωτική και τουριστική βιομηχανία αναμένονται σε 396,37 δισεκατομμύρια δολάρια - μείωση περίπου 42,1% από το προηγούμενο έτος (αρχική πρόβλεψη του 2020 για περίπου 712 δισ. δολάρια.) (www.statista.com, 2021). Οι διεθνείς αφίξεις αναμένονται μειωμένες κατά 74% σύμφωνα με τα νεότερα στοιχεία του Π.Ο.Τ. (unwto.org, 2021). Το 2020 καταγράφηκαν 1 δις λιγότερες διεθνείς αφίξεις σε σχέση με το 2019, εξαιτίας της ραγδαίας μείωσης της ζήτησης και των πολλαπλών περιορισμών στα ταξίδια διεθνώς. Λόγω της κρίσης, περίπου 120 εκατομμύρια άμεσες τουριστικές θέσεις εργασίας τέθηκαν σε κίνδυνο, με την πλειονότητα να αφορά μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (unwto.org, 2021).

Στην παρακάτω εικόνα απεικονίζεται η μείωση των αφίξεων ανά περιοχή για το 2020. Στην Ασία και στις περιοχές του Ειρηνικού καταγράφηκε μια μείωση της τάξεως του 84% ή 300

εκατομμύρια λιγότερες αφίξεις, στη Μέση Ανατολή και στην Αφρική καταγράφηκε μείωση 75%, ενώ στην Ευρώπη και στην Αμερική τα ποσοστά ανήλθαν σε 70% και 69% αντίστοιχα. Σε απόλυτους όρους η μεγαλύτερη πτώση καταγράφηκε στην ΕΕ, με απώλειες πεντακοσίων εκατομμύριων διεθνών τουριστών το 2020.



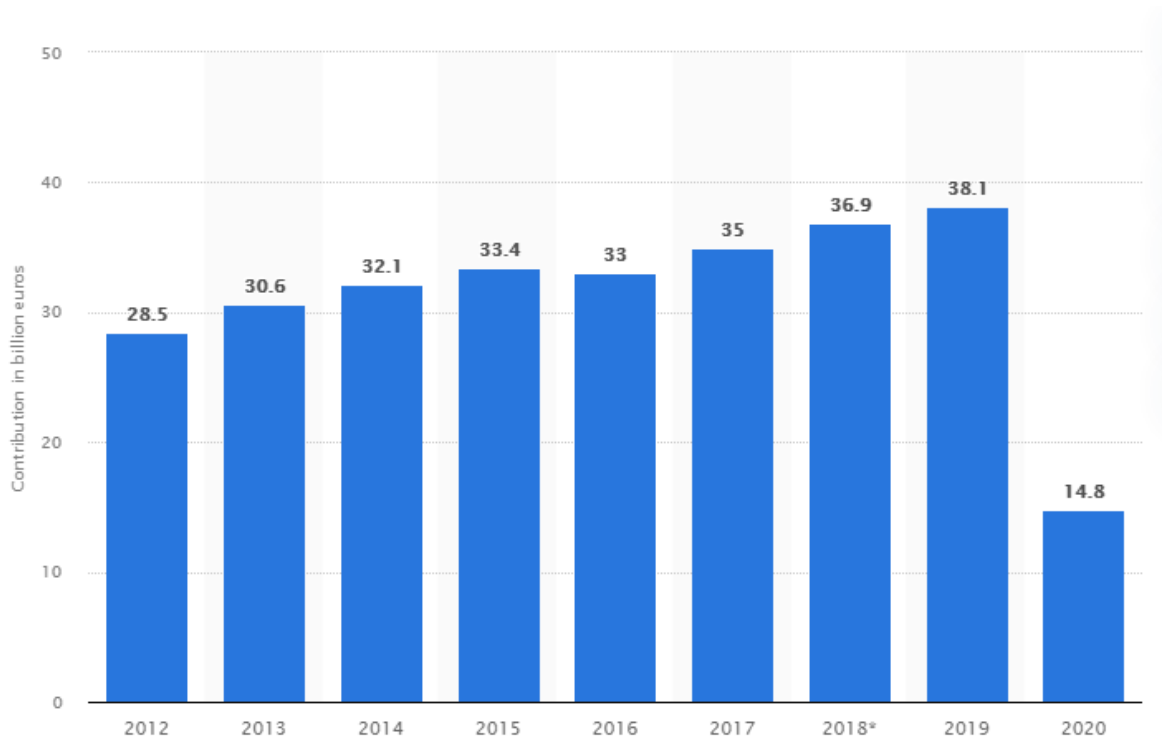
Εικόνα 1: Επιρροή της πανδημίας covid-19 στις διάφορες περιοχές

Όταν η τουριστική βιομηχανία επανέλθει στα προ κρίσεως επίπεδα, αναμένεται να υπάρξει αύξηση στη ζήτηση για υπαίθριες και φυσικές τουριστικές δραστηριότητες, ενώ ο εγχώριος τουρισμός και οι εμπειρίες «αργών ταξιδιών / εναλλακτικού τουρισμού» θα αποκτήσουν αυξανόμενο ενδιαφέρον.

### 3.2.2 Η Ελληνική τουριστική βιομηχανία

Η συνολική συμβολή των ταξιδιών και του τουρισμού στο ελληνικό ΑΕΠ μειώθηκε σημαντικά το 2020 σε σχέση με το προηγούμενο έτος, λόγω της πανδημίας COVID-19. Συνολικά, η συνολική συμβολή αυτών των βιομηχανιών στο ακαθάριστο εγχώριο προϊόν στην Ελλάδα ανήλθε σε 14,8 δισεκατομμύρια ευρώ το 2020, ενώ το 2019 ανήλθε στα 38,1 δισεκατομμύρια

ευρώ. Τα νούμερα αυτά είναι αρκετά υψηλά καθώς αποτελούν το 20.5% του ελληνικού ΑΕΠ για το 2019 και το 9% για το 2020. Στο παρακάτω γράφημα παρατηρούμε την συμβολή του τουρισμού στο ελληνικό ΑΕΠ, σε δις ευρώ, από το 2012 έως το 2020 (Statista Research Department, 2021).



Εικόνα 2: Συμβολή του τουρισμού στο ελληνικό ΑΕΠ, 2012-2020

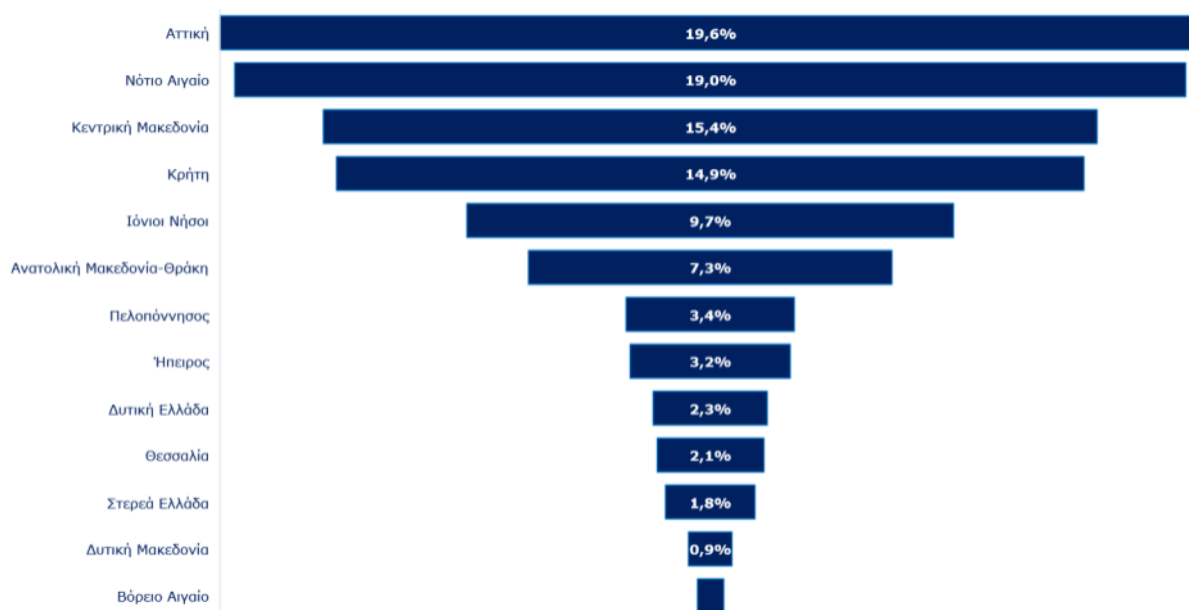
Το 2020 στην Ελλάδα έγιναν συνολικά 8.288 χιλιάδες επισκέψεις στις 13 Περιφέρειες της χώρας, παρουσιάζοντας μείωση -76,5%, ενώ το 2019 είχαν πραγματοποιηθεί 36.643 χιλιάδες επισκέψεις.

Το 2020, ο κάθε τουρίστας που επισκέφτηκε την Ελλάδα (υπολογίζεται ως μια άφιξη ο κάθε ένας) επισκέφτηκε κατά μέσο όρο 1,12 Περιφέρειες. Αντίστοιχα ο μέσος όρος το προηγούμενο έτος ήταν 1,17 (Λάμπρου & Ίκκος, 2021). Στο παρακάτω γράφημα αποτυπώνεται η κατανομή των επισκέψεων στις 13 Περιφέρειες της χώρας. Ειδικότερα, το 78,6% αυτών πραγματοποιήθηκε στις εξής πέντε περιφέρειες με φθίνουσα σειρά:

1. Αττική (19,6%),
2. Νότιο Αιγαίο(19,0%),
3. Κεντρική Μακεδονία (15,4%),

4. Κρήτη (14,9%) και

5. Ιονίων Νήσων (9,7%).



Εικόνα 3: Επισκέψεις 2020 ανά Περιφέρεια

Το μεγαλύτερο μέρος των επισκέψεων στην περιφέρεια Αττικής προέρχεται από το Ην. Βασίλειο (200 χιλ.) και ακολουθούν οι επισκέψεις των ταξιδιωτών από την Γερμανία (181 χιλ.) και την Κύπρο (180 χιλ.). Στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου η πλειονότητα των επισκεπτών προέρχεται από την Γερμανία με 441 χιλ. και ακολουθούν οι επισκέψεις των ταξιδιωτών από το Ην. Βασίλειο (313 χιλ.) και την Γαλλία (154 χιλ.). Στην παρακάτω εικόνα παρουσιάζονται οι κυριότερες τρεις αγορές ανά Περιφέρεια βάσει επισκεψιμότητας (Λάμπρου & Ίκκος, 2021).

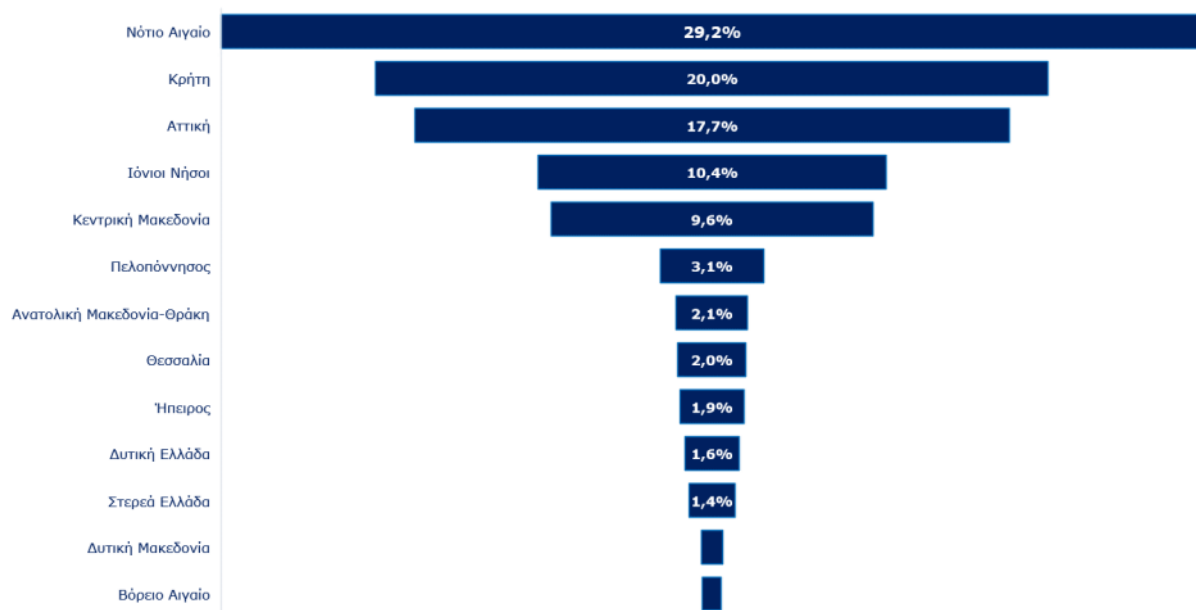


**Εικόνα 4: Top 3 κύριων αγορών ανά Περιφέρεια βάσει Επισκέψεων**

Αναφορικά με τις εισπράξεις στην πρώτη θέση της κατάταξης βρίσκεται η Περιφέρεια Νότιου Αιγαίου με εισπράξεις 1.257 εκατ. € παρουσιάζοντας μείωση -75,7% για το 2020. Στη δεύτερη θέση βρίσκεται η Περιφέρεια Κρήτης με 861 εκατ. € καταγράφοντας μείωση -76,1% ενώ στην τρίτη θέση με 761 εκατ. € παρέμεινε η Περιφέρεια Αττικής καταγράφοντας μείωση -70,6%. Ακολουθεί η Περιφέρεια των Ιονίων Νήσων με 412 εκατ. €, καταγράφοντας μείωση -81,7%. Η πεντάδα συμπληρώνεται με την Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας με εισπράξεις 446 εκατ. €, παρουσιάζοντας μείωση -76,7%. Στην έκτη θέση ανέβηκε η Περιφέρεια Πελοποννήσου με 132 εκατ. € σημειώνοντας μείωση -68,3%, ενώ αντίθετα η Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας Θράκης υποχώρησε στην έβδομη θέση με 91 εκατ. €, καταγράφοντας μείωση -79,2%. Η Περιφέρεια Θεσσαλίας διατηρήθηκε στην όγδοη θέση με 87 εκατ. €, καταγράφοντας μείωση των εισπράξεων κατά -75,6%. Στην Περιφέρεια της Ηπείρου τα έσοδα ανήλθαν σε 82 εκατ. € σημειώνοντας μείωση -68,6%. Η Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας με 70 εκατ. € και μείωση -72,9% και η Περιφέρεια Στερεάς Ελλάδας με 59 εκατ. € και μείωση -67,3% βρίσκονται στην 10<sup>η</sup> και 11<sup>η</sup> θέση. Η Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας βρίσκεται στη 12η

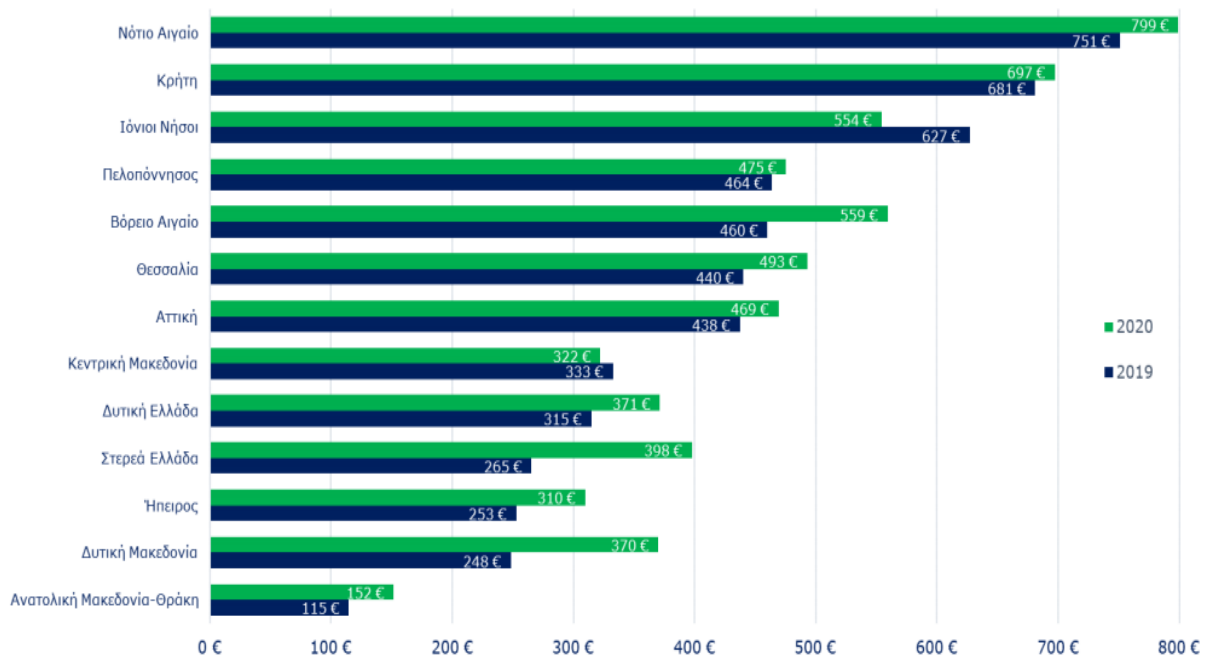


θέση με μείωση -64,5% και έσοδα 27 εκατ. €. Στην τελευταία θέση καταγράφοντας τη μεγαλύτερη ποσοστιαία μείωση κατά -85,1%, βρέθηκε η Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου με τις εισπράξεις να ανέρχονται μόλις σε 25 εκατ. €. Σύμφωνα με την κατανομή των εισπράξεων στις 13 Περιφέρειες της Ελλάδας που αποτυπώνονται στο παρακάτω γράφημα, το 86,7% των εισπράξεων πραγματοποιήθηκε στις εξής πέντε περιφέρειες: Νοτίου Αιγαίου (29,2%), Κρήτης (20,0%), Αττικής (17,7%), Ιονίων Νήσων (10,4%), και Κεντρικής Μακεδονίας (9,6%) (Λάμπρου & Ίκκος, 2021).

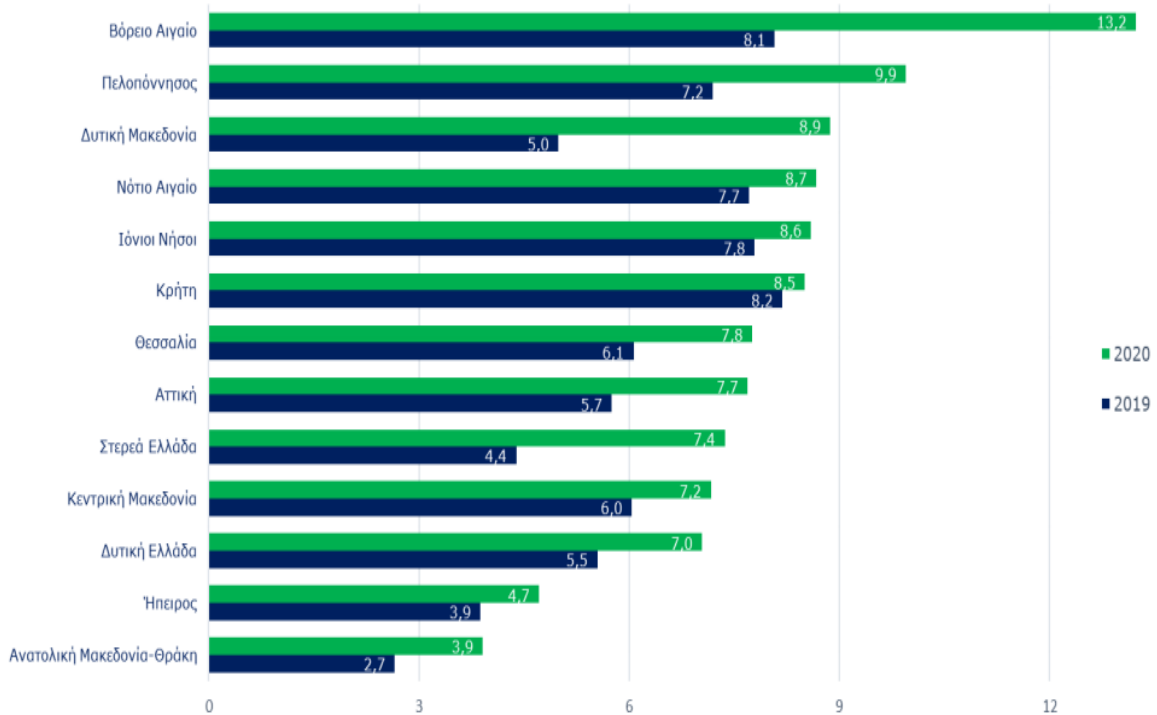


**Εικόνα 5: Ταξιδιωτικές Εισπράξεις 2020 ανά Περιφέρεια**

Το 2020, η δαπάνη ανά επίσκεψη ανά περιφέρεια διαμορφώνεται κατά μέσο όρο στα 520 € έναντι 482 € το 2019 παρουσιάζοντας άνοδο κατά 7,8%. Η αύξηση αυτή εξηγείται από την αύξηση της μέσης διάρκειας παραμονής (21,8%), παρά τη μείωση της μέσης δαπάνης ανά διανυκτέρευση κατά -11,5%. Το 2020 η μέση δαπάνη ανά διανυκτέρευση στις αντίστοιχες Περιφέρειες της χώρας ανήλθε κατά μέσο όρο στα 67 €, ενώ το 2019 στα 76 €. Η μέση διάρκεια παραμονής ανά επίσκεψη ήταν 6,7 διανυκτερεύσεις το 2020, έναντι 6,3 το 2019. Η δαπάνη διαφοροποιείται ανά Περιφέρεια, ενώ η πλειονότητα των Περιφερειών εμφάνισε αύξηση της δαπάνης ανά επίσκεψη το 2020 σε σχέση με το 2019. Στο παρακάτω διάγραμμα αποτυπώνονται οι δαπάνες ανά επίσκεψη ανά Περιφέρεια για τα έτη 2019 και 2020 (Λάμπρου & Ίκκος, 2021).



Εικόνα 6: Δαπάνη ανά Επίσκεψη ανά Περιφέρεια 2020/2019

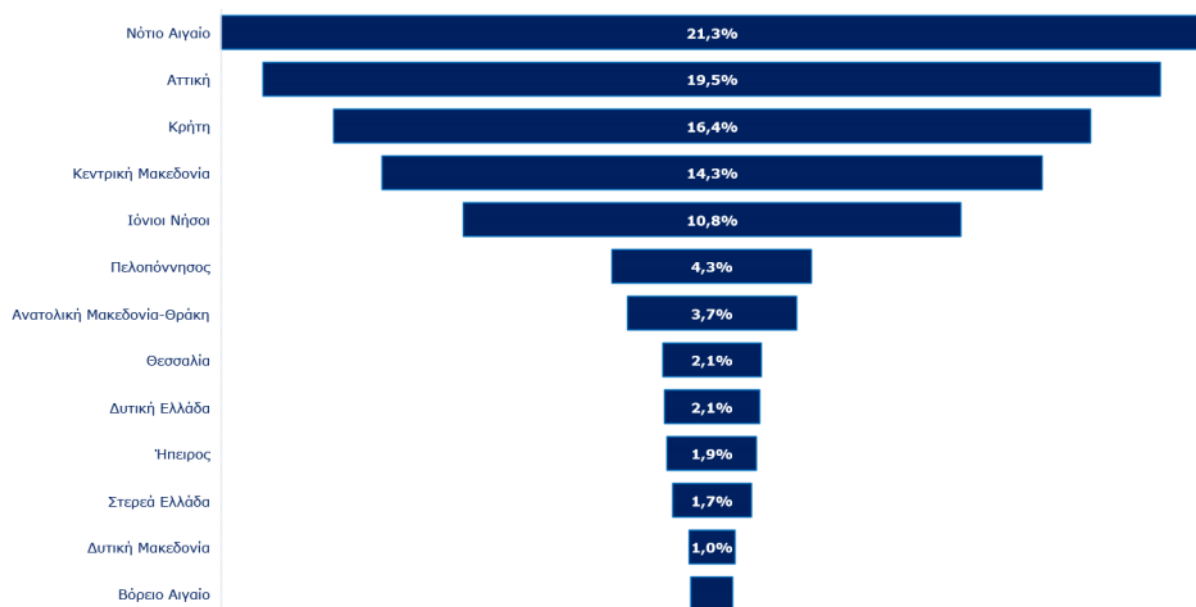


Εικόνα 7: Μέση διάρκεια Παραμονής ανά Περιφέρεια 2020/2019

Οι αφίξεις στα ελληνικά ξενοδοχεία τους πρώτους εννιά μήνες του 2020 ήταν μειωμένες κατά 69,3% σε σχέση με την αντίστοιχη περίοδο το 2019, ενώ οι διανυκτερεύσεις παρουσίασαν μείωση 73,2% (σύμφωνα με έκθεση της ΕΛΣΤΑΤ). Επιπλέον, οι αλλοδαποί πελάτες των

ελληνικών ξενοδοχείων, κατά τους μήνες Ιούλιο-Αύγουστο-Σεπτέμβριο, ήταν περισσότεροι από τους ημεδαπούς παρά τη μεγάλη μείωση του αριθμού των εισερχόμενων τουριστών.

Σύμφωνα με την κατανομή των διανυκτερεύσεων στις 13 Περιφέρειες της Ελλάδας, το 82,3% των διανυκτερεύσεων πραγματοποιήθηκε στις περιφέρειες του Νοτίου Αιγαίου (21,3%), της Αττικής (19,5%), της Κρήτης (16,4%), της Κεντρικής Μακεδονίας (14,3%) και Ιονίων Νήσων(10,8%) (Λάμπρου & Ίκκος, 2021). Στην κορυφή της κατάταξης διατήρησε τη θέση της η Περιφέρεια του Νότιου Αιγαίου με 13.628 χιλιάδες διανυκτερεύσεις, καταγράφοντας μείωση 74,4%. Στη δεύτερη θέση βρίσκεται η Περιφέρεια Αττικής με 12.466 χιλιάδες παρόλο που σημείωσε μείωση 63,4% σε σχέση με το 2019. Στην τρίτη θέση βρίσκεται η Περιφέρεια Κρήτης με 10.510 χιλιάδες διανυκτερεύσεις, παρουσιάζοντας μείωση 75,7%.



Εικόνα 8: Διανυκτερεύσεις 2020 ανά Περιφέρεια

### 3.2.3 Δραστηριότητα στα ελληνικά ξενοδοχεία

Το ξενοδοχειακό δυναμικό της Ελλάδας ανέρχεται για το 2020 σε 10.052 μονάδες με δυναμικότητα 438.294 δωματίων και 869.250 κλινών. Από αυτά τα 651 είναι πέντε αστέρων, τα 1.708 τεσσάρων αστέρων, τα 2.784 τριών αστέρων, τα 3.605 δύο αστέρων και τα 1.304 ενός (Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας, 2021).

Στην Περιφέρεια της Αττικής λειτουργούν 43 μονάδες πέντε αστέρων, 133 μονάδες τεσσάρων αστέρων, 157 μονάδες τριών αστέρων, 243 μονάδες δύο αστέρων και 113 μονάδες με ένα αστέρι. Συνολικά λειτουργούν 689 μονάδες. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι μονάδες (ανά κατηγορία), ανά περιφερειακό τομέα στην περιφερειακή ενότητα Αττικής (Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας, 2021).

		5*	4*	3*	2*	1*	Γενικό άθροισμα
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΤΤΙΚΗ-ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΑΤΤΙΚΗ	Μονάδες	9	18	19	29	2	77
	Δωμάτια	1.967	1.806	1.175	1.032	36	6.016
	Κλίνες	3.869	3.892	2.604	1.977	68	12.410
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΤΤΙΚΗ-ΒΟΡΕΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΑΘΗΝΩΝ	Μονάδες	4	5	4	13	3	29
	Δωμάτια	262	216	131	499	63	1.171
	Κλίνες	498	405	239	954	118	2.214
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΤΤΙΚΗ-ΔΥΤΙΚΗ ΑΤΤΙΚΗ	Μονάδες		2	2	9		13
	Δωμάτια		336	28	234		598
	Κλίνες		662	59	432		1.153
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΤΤΙΚΗ-ΔΥΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΑΘΗΝΩΝ	Μονάδες				9	2	11
	Δωμάτια				315	41	356
	Κλίνες				586	78	664
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΤΤΙΚΗ-ΚΕΝΤΡΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΑΘΗΝΩΝ	Μονάδες	23	68	64	65	50	270
	Δωμάτια	4.522	5.761	3.321	2.142	1.210	16.956
	Κλίνες	8.591	10.802	5.916	3.877	2.701	31.887
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΤΤΙΚΗ-ΝΗΣΙΑ ΑΤΤΙΚΗΣ - ΔΗΜΟΣ ΤΡΟΙΖΗΝΙΑΣ	Μονάδες	4	23	51	77	42	197
	Δωμάτια	159	556	1.241	1.646	608	4.210
	Κλίνες	326	1.065	2.348	3.121	1.214	8.074
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΤΤΙΚΗ-ΝΟΤΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΑΘΗΝΩΝ	Μονάδες	2	15	10	18	4	49
	Δωμάτια	400	1.087	572	610	91	2.760
	Κλίνες	843	2.077	1.037	1.056	190	5.203
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	Μονάδες	1	2	7	23	10	43
	Δωμάτια	77	57	450	860	238	1.682
	Κλίνες	125	116	815	1.543	508	3.107
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ</b>	<b>Μονάδες</b>	<b>43</b>	<b>133</b>	<b>157</b>	<b>243</b>	<b>113</b>	<b>689</b>
	<b>Δωμάτια</b>	<b>7.387</b>	<b>9.819</b>	<b>6.918</b>	<b>7.338</b>	<b>2.287</b>	<b>33.749</b>
	<b>Κλίνες</b>	<b>14.252</b>	<b>19.019</b>	<b>13.018</b>	<b>13.546</b>	<b>4.877</b>	<b>64.712</b>

Πίνακας 2: Ξενοδοχειακό Δυναμικό Περιφέρειας Αττικής

Το 2020 τα έσοδα των ξενοδοχείων ήταν μειωμένα κατά 78,1% σε σχέση με το 2019, σύμφωνα με έκθεση του ΙΤΕΠ. Συγκεκριμένα, τα έσοδα ανήλθαν σε 1,8 δις €, από 8,3 δις € το 2019. Επιπλέον, 278 εκατομμύρια από τα αυτά έσοδα δεν εισπράχθηκαν ποτέ, ενώ οι προκαταβολές για το 2021 ήταν μειωμένες κατά 744 εκατομμύρια. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την επιβάρυνση της ταμειακής θέσης των ξενοδοχείων (Ικκος & Λάμπρου, Ειδική έκδοση-Απολογισμός 2020, 2021).

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται ο τζίρος των ελληνικών ξενοδοχείων ανά κατηγορία για το 2020 και η αντίστοιχη μεταβολή σε σχέση με το 2019 (Ικκος & Λάμπρου, Ειδική έκδοση-Απολογισμός 2020, 2021).

Κατηγορία	2020	2019	%Δ
5*	719.325.978	3.007.494.439	-76,1%
4*	637.844.486	2.830.655.326	-77,5%
3*	240.625.973	1.344.389.350	-82,1%
2*	176.388.840	1.038.334.014	-83,0%
1*	57.168.669	136.793.970	-58,2%
<b>Σύνολο</b>	<b>1.831.353.946</b>	<b>8.357.667.099</b>	<b>-78,1%</b>

Πίνακας 3: Τζίρος των Ελληνικών Ξενοδοχείων ανά κατηγορία 2020

Το διάστημα Ιανουαρίου-Σεπτεμβρίου 2020, στο σύνολο των καταλυμάτων ξενοδοχειακού τύπου παρουσιάζεται μείωση στις αφίξεις κατά -69,3%. Οι αφίξεις την περίοδο αυτή εκτιμήθηκαν σε 7,1 εκατ. έναντι 23,2 εκατ. της αντίστοιχης περιόδου του έτους 2019. Συγκεκριμένα, οι αφίξεις των αλλοδαπών παρουσιάζουν μείωση κατά -78,5% και των ημεδαπών κατά -41,7% αντίστοιχα, σε σχέση με τα στοιχεία της ίδιας περιόδου του έτους 2019. Το μεγαλύτερο μερίδιο των αφίξεων στα καταλύματα ξενοδοχειακού τύπου κατά την περίοδο Ιανουαρίου-Σεπτεμβρίου 2020, αναλογεί σε αλλοδαπούς, δηλαδή 3,8 εκατ. ενώ στους ημεδαπούς αντιστοιχούν 3,3 εκατ. αφίξεις. Επίσης, παρά την μείωση των εισερχόμενων αφίξεων κατά τους μήνες Ιούλιο, Αύγουστο και Σεπτέμβριο, οι αφίξεις των αλλοδαπών ήταν περισσότερες από των ημεδαπών (Ικκος & Λάμπρου, Ειδική έκδοση-Απολογισμός 2020, 2021).

Η Ελλάδα το 2020 είχε γενικό δείκτη ικανοποίησης (GRI) των ξενοδοχείων 87,4% έναντι 87,1% το 2019. Αξιοσημείωτο είναι ότι όλοι οι επιμέρους δείκτες των ξενοδοχείων παρουσίασαν βελτίωση κατά την διάρκεια του 2020. Τρεις δείκτες κινήθηκαν υψηλότερα από το GRI επηρεάζοντας τον ανοδικά. Ειδικότερα, οι δείκτες της υποδοχής (94,0%), της καθαριότητας (91,6%) και της εξυπηρέτησης (89,5%). Βελτίωση παρουσίασαν όπως προαναφέρθηκε και οι υπόλοιποι δείκτες. Ο δείκτης της τοποθεσίας ήταν 87,2% και ο δείκτης σχέσης ποιότητας τιμής ήταν 85,2%. Χαμηλότερα κυμάνθηκαν οι δείκτες δωματίου και φαγητού-ποτού 84,6% και 84,3% αντίστοιχα. Ο μοναδικός δείκτης που αν και βελτιώθηκε,

κυμάνθηκε κάτω από 80% ήταν ο δείκτης της διασκέδασης με 79,2% (Ίκκος & Λάμπρου, Ειδική έκδοση-Απολογισμός 2020, 2021).

Ελλάδα	2020	2019	Μεταβολή
Καθαριότητα	91,6%	90,3%	▲
Φαγητό-Ποτό	84,3%	83,9%	▲
Τοποθεσία	87,2%	86,6%	▲
Εξυπηρέτηση	89,5%	88,8%	▲
Σχέση Ποιότητας-Τιμής	85,2%	84,4%	▲
Δωμάτιο	84,6%	83,6%	▲
Διασκέδαση	79,2%	77,6%	▲
Υποδοχή	94,0%	88,2%	▲
<b>GRI</b>	<b>87,4%</b>	<b>87,1%</b>	▲

Πίνακας 4: Ποιοτικοί Δείκτες Ξενοδοχείων 2020

Τέλος, από έρευνα του Ινστιτούτου του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων σε σχόλια χρηστών υπηρεσιών των ξενοδοχείων, προέκυψε το top-15 των κύριων θεματικών κατηγοριών που δημιούργησαν τις περισσότερες αρνητικές αναφορές που αναρτήθηκαν στο διαδίκτυο το 2020. Στην πρώτη θέση με 22 χιλ. αναφορές βρέθηκε η κατηγορία φαγητού-ποτού, με τις περισσότερες αρνητικές αναφορές να εμπεριέχουν τη λέξη-κλειδί «ποτό». Ακολούθησε η κατηγορία δωμάτιο με 18 χιλ. αναφορές εκ των οποίων οι περισσότερες περιείχαν τη λέξη οδηγό «φασαρία». Πάνω από 9 χιλιάδες αρνητικές αναφορές προέκυψαν για τη θεματική κατηγορία της εγκατάστασης με λέξη κλειδί το «ξενοδοχείο». Ακολούθησε η κατηγορία των τεχνικών εγκαταστάσεων με 9 χιλ. και λέξη κλειδί το «νερό». Οι αρνητικές αναφορές που περιείχαν τη λέξη νερό ανέφεραν συγκεκριμένα παγωμένο νερό στις πισίνες, ελλιπή καθαρισμό των πισινών καθώς επίσης έλλειψη ζεστού νερού στο μπάνιο κατά τη διαμονή.

Θέση	Θεματική Κατηγορία	Αρνητικές Αναφορές	Κύριο Περιεχόμενο
1	Φαγητό - Πότο	22.328	Ποτό
2	Δωμάτιο	18.322	Φασαρία
3	Εγκατάσταση	9.433	Ξενοδοχείο
4	Τεχνικές Εγκαταστάσεις	8.535	Νερό
5	Καθαριότητα	7.032	Βρωμιά
6	Εμπειρία	6.830	Επισκέπτης
7	Αξία	6.397	Πληρωμή
8	Προσωπικό	5.180	Επικοινωνία
9	Μπάνιο	4.702	Μπάνιο
10	Ιατρική - Υγεία	4.325	Ιός
11	Τοποθεσία	3.892	Λεωφορείο
12	Δαισκέδαση	3.300	Μουσική
13	Εξυπηρέτηση	3.262	Ουρά
14	Παραλία	2.724	Παραλία
15	Κρεβάτι	2.616	Στρώμα

Πίνακας 5: Top – 15 Αρνητικών Αναφορών για Ελληνικά Ξενοδοχεία 2020

### 3.2.4 Τουριστικά μνημεία και δραστηριότητες της Περιφέρειας Αττικής

Η Περιφέρεια Αττικής διαθέτει μνημεία πλούσιας πολιτιστικής κληρονομιάς (Ακρόπολη, Ναός του Ποσειδώνα κ.α.). Τα μνημεία αυτά την καθιστούν έναν από τους πιο δημοφιλείς τουριστικούς προορισμούς για τουρίστες που αναζητούν προορισμούς με πολιτισμικό και θρησκευτικό περιεχόμενο. Η Περιφέρεια Αττικής συνιστά πόλο έλξης τουριστών καθ' όλη τη διάρκεια του έτους λόγω της πληθώρας των αξιοθέατων και των δραστηριοτήτων που προσφέρει. Η Αθήνα αποτελεί τον σημαντικότερο πόλο έλξης City Breakers<sup>1</sup> στην Ελλάδα. Η πλούσια πολιτιστική κληρονομιά, η έντονη νυχτερινή ζωή της Πρωτεύουσας καθώς και η ποικιλία γαστρονομικών απολαύσεων προσφέρουν όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που αναζητά κάθε City Breaker. Η εποχικότητα του τουριστικού προϊόντος στην Αττική είναι περιορισμένη.

Στην Περιφέρεια Αττικής συγκεντρώνεται ένας μεγάλος αριθμός ιστορικών και λατρευτικών χώρων, οι οποίοι ελκύνουν εκατομμύρια επισκέπτες τόσο από το εξωτερικό όσο και από το εσωτερικό. Η Ακρόπολη<sup>2</sup> αποτελεί έναν από τους πλέον εμβληματικούς αρχαιολογικούς χώρους. Επιπλέον, οι αρχαιολογικοί χώροι γύρω από την Ακρόπολη όπως η ρωμαϊκή αγορά, η Αγορά και ο Άρειος κ.α. συνιστούν μια ενότητα σημαντικών μνημείων. Επίσης, χώροι υψηλής λατρευτικής αξίας βρίσκονται στην Ενότητα Ανατολικής Αττικής όπως για

<sup>1</sup> Άτομα τα οποία αναζητούν διακοπές σε μια πόλη για σύντομο χρονικό διάστημα

<sup>2</sup> Χαρακτηρίστηκε το 1987 ως Μνημείο Παγκόσμιας Πολιτιστικής Κληρονομιάς της UNESCO

παράδειγμα ο ναός του Ποσειδώνα στο Σούνιο ή ο ναός της Αρτέμιδος στην Αρχαία Βραυρώνα. Τέλος, στην ενότητα των Νήσων βρίσκονται οι αρχαιολογικοί χώροι του Ναού της Αφαιάς στην Αίγινα, του Αρχαιολογικού Χώρου της Κολώνας και του Ναού του Απόλλωνα στην Αίγινα (INSETE Intelligence, 2020).

Στην πολιτιστική κληρονομιά της Περιφέρειας Αττικής περιλαμβάνεται και πλήθος εξειδικευμένων μουσείων. Το μουσείο Ακρόπολης είναι αυτό με την μεγαλύτερη επισκεψιμότητα. Άλλα σημαντικά μουσεία της Περιφέρειας είναι το εθνικό αρχαιολογικό μουσείο, το επιγραφικό μουσείο, το μουσείο της αρχαίας αγοράς, το αρχαιολογικό μουσείο Βραυρώνας, το αρχαιολογικό μουσείο της Αίγινας κ.α.

Η Περιφέρεια Αττικής προσφέρει πληθώρα παραλιών, από τις οποίες οι είκοσι βραβεύτηκαν το 2019 με γαλάζια σημαία. Συγκεκριμένα, τέσσερις παραλίες στην Ενότητα Νοτίου Τομέα Αθηνών, δεκατρείς στην Ενότητα Ανατολικής Αττικής και τρεις στην Ενότητα Νήσων. Επίσης, η Αττική διαθέτει πέντε ιαματικούς φυσικούς πόρους. Συγκεκριμένα, τη Λίμνη Βουλιαγμένης, την πηγή Αιζώνης (Γλυφάδα), την πηγή Αγίου Νικολάου, την Πηγή Μεθάνων και την πηγή Αγίων Αναργύρων (Δήμος Τροιζηνίας). Επιπλέον, η Περιφέρεια Αττικής προσφέρει δέκα μαρίνες με 4.572 θέσεις ελλιμενισμού.

Τέλος στην Περιφέρεια Αττικής προσφέρονται πλήθος εναλλακτικών δραστηριοτήτων καθώς η περιφερειακή ενότητα διαθέτει καταδυτικούς προορισμούς, αναρριχητικά πεδία, ορειβατικά καταφύγια, μονοπάτια για πεζοπορία και μέρη για γαστρονομία και οινοτουρισμό.

### **3.3 Στρατηγικός Σχεδιασμός**

#### **3.3.1 Ανάλυση Ανταγωνιστών**

##### **3.3.1.1 Εγχώριος Ανταγωνισμός**

Στον ακόλουθο πίνακα, γίνεται η αξιολόγηση σημαντικότητας ανά τουριστικό προϊόν και ανά Περιφέρεια στην Ελλάδα. Η σημαντικότητα αξιολογείται ποιοτικά και βαθμολογείται σε κλίμακα 1-4, όπου 1, καθόλου σημαντικό και 4, εξαιρετικά σημαντικό (INSETE, 2015).



Περιφέρεια	Η&Θ <sup>3</sup>	CB <sup>4</sup>	Π&Θ <sup>5</sup>	Κρ <sup>6</sup>	Συν <sup>7</sup>	Ιατρ <sup>8</sup>	Χειμ <sup>9</sup>	Ιαμ <sup>10</sup>	Γαστ <sup>11</sup>	Θαλ <sup>12</sup>	Αθ <sup>13</sup>
Αττικής	3	4	4	3	3	2	1	0	1	2	2
Αν. Μακ. Θράκης	2	0	2	0	0	0	0	1	1	1	1
Βορείου Αιγαίου	2	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1
Δυτικής Ελλάδας	2	0	3	0	1	0	1	1	1	1	1
Δυτικής Μακεδονίας	0	0	1	0	0	0	3	0	1	0	1
Ηπείρου	2	0	2	0	0	0	1	1	1	1	1
Θεσσαλίας	3	0	2	0	0	0	2	1	1	2	1
Ιονίων Νήσων	4	1	2	3	1	0	0	0	1	3	2
Κεντρική Μακεδονίας	4	3	3	3	2	1	3	1	3	2	2
Κρήτης	4	1	3	4	1	0	0	0	3	3	2
Νοτίου Αιγαίου	4	0	3	3	0	0	0	0	2	3	2
Πελοποννήσου	2	0	2	2	0	0	0	1	1	2	2
Στ. Ελλάδα	2	0	2	1	0	0	3	2	1	1	1

Πίνακας 6: Τουριστικά προϊόντα στην Ελλάδα ανά Περιφέρεια

Η Περιφέρεια Αττικής διαθέτει έντονη γεωγραφική ποικιλομορφία και πλούσια τουριστικά προϊόντα. Με βάση αυτά τα κριτήρια, ανταγωνίζεται σε Περιφερειακό επίπεδο τις Περιφέρειες:

- Νοτίου Αιγαίου. Η Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου διαθέτει πλούσια ιστορική και πολιτισμική κληρονομιά (αρχαιολογικοί χώροι, μοναστήρια, μουσεία), νησιωτικό

<sup>3</sup> Ηλιος & Θάλασσα

<sup>4</sup> City Break

<sup>5</sup> Πολιτισμός & Θρησκεία

<sup>6</sup> Κρουαζιέρα

<sup>7</sup> Συνεδριακός

<sup>8</sup> Ιατρικός

<sup>9</sup> Χειμερινός

<sup>10</sup> Ιαματικός

<sup>11</sup> Γαστρονομικός

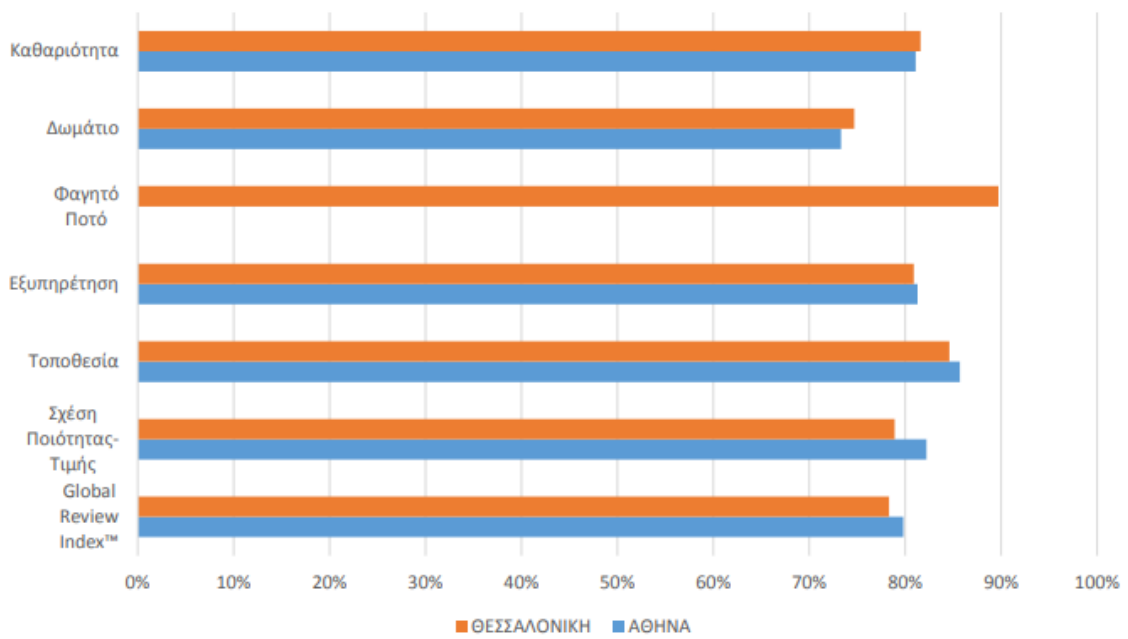
<sup>12</sup> Θαλάσσιος

<sup>13</sup> Αθλητικός

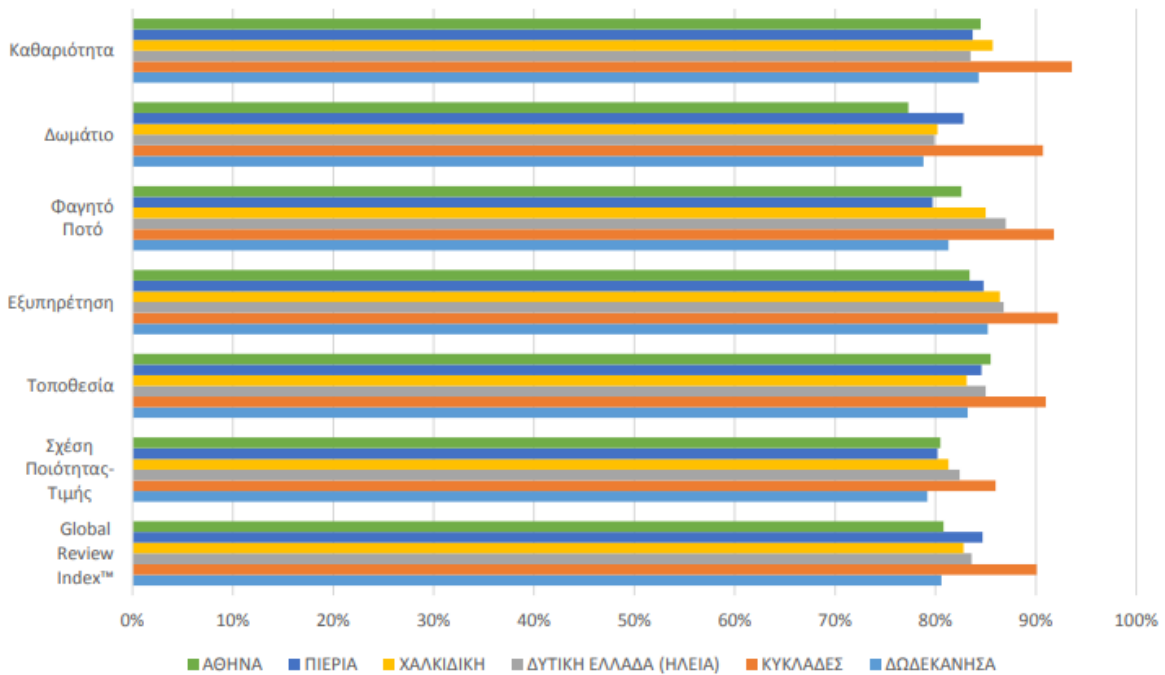
χαρακτήρα, ευνοϊκές κλιματολογικές συνθήκες, τοπική γαστρονομία, καταλύματα ποικίλων κατηγοριών, αξιόλογο φυσικό περιβάλλον με ιδιαίτερη οικολογική αξία, περιοχές προσέλκυσης τουρισμού ειδικού ενδιαφέροντος με μεγαλύτερη διασπορά στον χρόνο (Παναγιά της Τήνου, Παναγιά Εκατονταπυλιανή) καθώς και περιοχές με έντονο εποχικό μαζικό τουρισμό (τουρίστες που αναζητούν ήλιος & θάλασσα).

- Κεντρικής Μακεδονίας. Η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας διαθέτει πλούσια ιστορική και πολιτισμική κληρονομιά (αρχαιολογικοί χώροι, μοναστήρια, μουσεία), γεωμορφολογική ποικιλία (ορεινοί όγκοι, πεδιάδες, ακτές) που μπορούν να υποστηρίξουν πολλές μορφές εναλλακτικού τουρισμού, τοπική γαστρονομία, αξιόλογο φυσικό περιβάλλον, περιοχές που προσελκύουν τουρίστες ειδικού ενδιαφέροντος με μεγαλύτερη διασπορά στον χρόνο (City Break στη Θεσσαλονίκη, χιονοδρομικός τουρισμός στα 3-5 πηγάδια, στο Σέλι και το Καϊμακτσαλάν κ.α.) καθώς και περιοχές με έντονο εποχικό μαζικό τουρισμό (Χαλκιδική και Πιερία).
- Δυτικής Ελλάδας. Η Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας διαθέτει πλούσιες τουριστικές υποδομές, ενώ παράλληλα διαθέτει συγκριτικό πλεονέκτημα από πλευράς κλίματος και γεωγραφικής θέσης. Επιπλέον, διαθέτει φυσικά πλεονεκτήματα (ορεινούς όγκους, παραλίες, υδροβιότοπους), σημαντικά αρχαιολογικά και ιστορικά μνημεία κ.α. Τα χαρακτηριστικά αυτά την καθιστούν αρκετά ελκυστική τόσο για συμβατικές όσο και για εναλλακτικές μορφές τουρισμού.

Στα παρακάτω διαγράμματα παρουσιάζονται οι δείκτες ικανοποίησης των πελατών των ξενοδοχείων που επισκέφτηκαν τις επιμέρους Περιφέρειες. Στο 1<sup>ο</sup> διάγραμμα συγκρίνονται τα επίπεδα ικανοποίησης για διακοπές City Break της Αθήνας με την Θεσσαλονίκη που αποτελεί τον κύριο ανταγωνιστή της. Στο 2<sup>ο</sup> διάγραμμα, καταγράφεται η Περιφέρεια Αττικής με τους κύριους ανταγωνιστές της για διακοπές Ήλιου και Θάλασσας (ΙΝΣΕΤΕ, 2015).



Εικόνα 9: Δείκτες Ικανοποίησης πελατών ξενοδοχείων Αθήνας και Θεσσαλονίκης



Εικόνα 10: Δείκτες Ικανοποίησης πελατών ξενοδοχείων Αττικής και κύριων ανταγωνιστών

### 3.3.1.2 Διεθνής Ανταγωνισμός

Εκτός του εσωτερικού ανταγωνισμού που εμφανίζεται σε περιφερειακό επίπεδο, η Αττική αντιμετωπίζει και διεθνή ανταγωνισμό που εντοπίζεται κυρίως στις όμορες και όχι μόνο χώρες, οι οποίες αποτελούν και τους κύριους ανταγωνιστές της Ελλάδας σε Ευρωπαϊκό επίπεδο.

Ο τουρισμός στην Νότια Ευρώπη την περίοδο 2014–18 σημείωσε αύξηση κατά +34,5% (από 215 εκατ. το 2014 σε 289 εκατ. το 2018). Όλοι οι προορισμοί στην Νότια Ευρώπη σημείωσαν την περίοδο 2014 – 2018 αύξηση του εισερχόμενου τουρισμού τους. Ο μεγαλύτερος αριθμός τουριστών σε όλη την περίοδο αναφοράς καταγράφεται στην Ισπανία και ακολούθως στην Ιταλία, την Τουρκία, την Ελλάδα, την Πορτογαλία και την Κροατία. Συγκεκριμένα, οι αφίξεις στην Ισπανία το 2018, αντιπροσώπευαν το 28,7% (83 εκατ., +27,6% σε σύγκριση με το 2014 65 εκατ.) των συνολικών αφίξεων στην Νότια Ευρώπη, στην Ιταλία το 21,3% (62 εκατ., +26,2% σε σύγκριση με το 2014 49 εκατ.), στην Τουρκία το 15,9% (46 εκατ., +15,1% σε σύγκριση με το 2014 40 εκατ.), στην Ελλάδα το 10,4% (30 εκατ., +36,8% σε σύγκριση με το 2014 22 εκατ.), στην Πορτογαλία το 7,9% (23 εκατ., +145,2% σε σύγκριση με το 2014 9 εκατ.) και στην Κροατία το 5,7% (17 εκατ., +43,1% σε σύγκριση με το 2014 12 εκατ.). Οι υπόλοιποι προορισμοί στην Νότια Ευρώπη το 2018, αντιπροσώπευαν το 10,1% (29 εκατ., +58,2% σε σύγκριση με το 2014 18 εκατ.) των συνολικών αφίξεων (Κουτσός & Ίκκος, 2020).

Την περίοδο 2014 – 2018, ο τουρισμός στην Νότια Ευρώπη κατέγραψε ετήσιο ρυθμό μεταβολής της τάξης του +7,7%. Συγκεκριμένα, οι προορισμοί της Πορτογαλίας (+25,1%), της Κροατίας (+9,4%) και της Ελλάδας (+8,2%) κατέγραψαν υψηλότερο ρυθμό μεταβολής σε σύγκριση με τον Μέσο Όρο της Νοτίου Ευρώπης ενώ η Ισπανία (+6,3%), η Ιταλία (+6,0%) και η Τουρκία (+3,6%) χαμηλότερο. Επίσης, οι υπόλοιποι προορισμοί της Νοτίου Ευρώπης σημείωσαν ετήσιο ρυθμό μεταβολής την περίοδο 2014-2018 της τάξης του +12,1% (Κουτσός & Ίκκος, 2020).

<b>Προορισμοί</b>	<b>Ρυθμός μεταβολής</b>
Ισπανία	6,3%
Ιταλία	6,0%
Τουρκία	3,6%
Ελλάδα	8,2%
Πορτογαλία	25,1%
Κροατία	9,4%
Λοιπές	12,1%
<b>Νότια Ευρώπη</b>	<b>7,7%</b>

Πίνακας 7: Ετήσιος ρυθμός μεταβολής των αφίξεων στην Νότια Ευρώπη, 2014 - 2018

Στον ακόλουθο πίνακα, γίνεται η σύγκριση του εκάστοτε τουριστικού προϊόντος της Ελλάδας σε σύγκριση με τους κύριους ανταγωνιστές της. Τα κριτήρια προσδιορίζονται βάσει των

διεθνών αφίξεων για το 2013 ανά τουριστικό προϊόν και ανά ανταγωνίστρια χώρα. Το σύμβολο Λ υποδηλώνει ότι η ανταγωνίστρια χώρα έχει περισσότερο ανεπτυγμένο το συγκεκριμένο τουριστικό προϊόν από την Ελλάδα, το σύμβολο V ότι έχει λιγότερο ανεπτυγμένο το τουριστικό προϊόν και το σύμβολο - ότι η Ελλάδα και η ανταγωνίστρια χώρα έχουν παρεμφερές μέγεθος.

Χώρα	Η&Θ <sup>14</sup>	CB <sup>15</sup>	Π&Θ <sup>16</sup>	Συν <sup>17</sup>	Ιατρ <sup>18</sup>	Θαλ <sup>19</sup>
Τουρκία	Λ	Λ	V	Λ	V	-
Ισπανία	Λ	Λ	Λ	Λ	V	Λ
Ιταλία	-	Λ	Λ	Λ	-	Λ
Μάλτα	V	V	V	V	V	V
Κύπρος	V	V	V	-	V	V
Κροατία	V	-	V	V	V	Λ

Σημαντικοί ανταγωνιστές της περιφέρειας Αττικής είναι οι:

- Βαρκελώνη: Η Βαρκελώνη αποτελεί την πιο κοσμοπολίτικη πόλη της Ισπανίας συνδυάζοντας την παράδοση με το σύγχρονο τρόπο ζωής. Η μοναδική αρχιτεκτονική, τα ιστορικά μνημεία, η καλλιτεχνική κληρονομιά, το ποδόσφαιρο, οι ζωντανές γειτονιές για βόλτες και nightlife αλλά και η συναρπαστική γαστρονομία έχουν καταστήσει την πόλη ως ένα από τους πιο δημοφιλείς City Break προορισμούς και κύριο ανταγωνιστή της Αθήνας.
- Κωνσταντινούπολη: Η Κωνσταντινούπολη αποτελεί μια πόλη η οποία συνδυάζει τα ευρωπαϊκά με τα ασιατικά στοιχεία. Στην Τουρκία πραγματοποιούνται τεράστιες

<sup>14</sup> Ηλιος & Θάλασσα

<sup>15</sup> City Break

<sup>16</sup> Πολιτισμός & Θρησκεία

<sup>17</sup> Συνεδριακός

<sup>18</sup> Ιατρικός

<sup>19</sup> Θαλάσσιος

επενδύσεις τα τελευταία χρόνια για τον τουρισμό, κάτι που κάνει ακόμα πιο έντονη την απειλή μη διατήρησης του μεριδίου αγοράς της Ελλάδας.

- Ρώμη: η Ρώμη συνδυάζει τέλεια τις σύγχρονες παροχές μιας μεγαλούπολης που έρχονται σε όμορφη αντίθεση με τα δεκάδες ιστορικά μνημεία που βρίσκονται στο ιστορικό της κέντρο (Κολοσσαίο, Βατικανό, Πάνθεον κ.α.). Ναοί, πλατείες, κλασάτες κατοικίες, μεσαιωνικά σοκάκια και ο Τίβερης συνθέτουν μια πόλη με πολλές επιλογές.

### **3.3.1.3 Βραχυχρόνιες μισθώσεις μέσω Airbnb και HomeAway**

Ο τουριστικός κλάδος συνιστά έναν ιδιαίτερα σημαντικό τομέα της οικονομίας της Ελλάδας, ο οποίος συμβάλλει σημαντικά στο ΑΕΠ και στην απασχόληση. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται έντονη ανάπτυξη στη μίσθωση καταλυμάτων από τουρίστες μέσω διαδικτυακών πλατφορμών όπως η Airbnb και η HomeAway. Συνήθως η ανάπτυξη αυτού του είδους της δραστηριότητας λειτουργεί ανταγωνιστικά προς τις υπάρχουσες ξενοδοχειακές μονάδες.

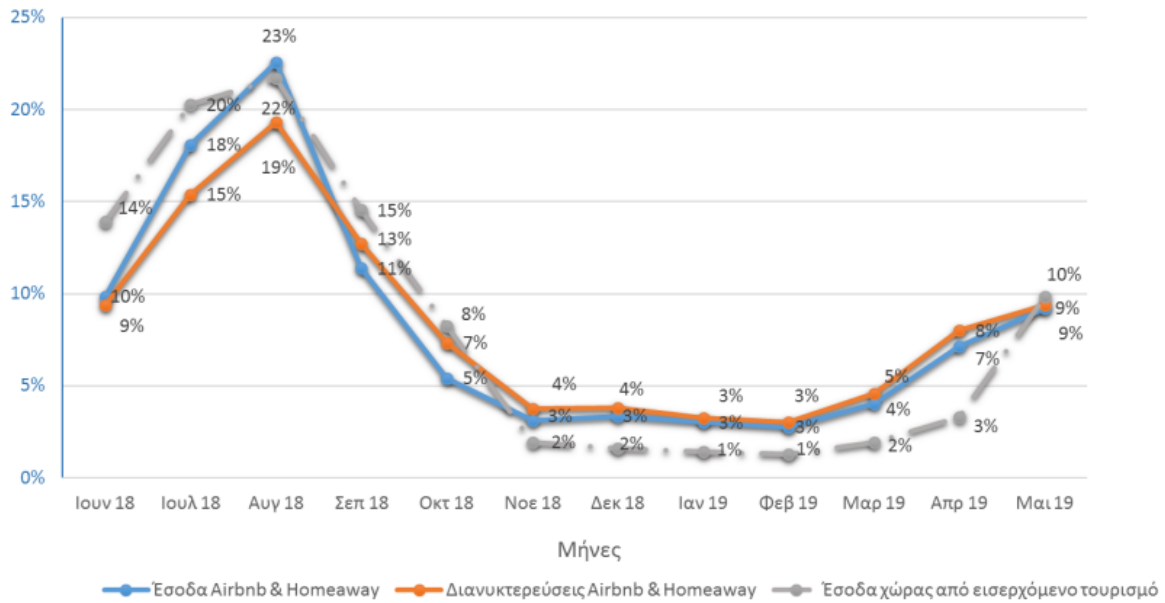
Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται κάποια στοιχεία σχετικά με την προσφορά, τη ζήτηση και τα έσοδα για αυτόνομα καταλύματα από τις πλατφόρμες Airbnb και HomeAway για επιλεγμένες τουριστικές περιοχές της χώρας (Ίκκος & Ρασούλη, Οικονομικά στοιχεία βραχυχρόνιων μισθώσεων στην Ελλάδα, μέσω πλατφορμών Airbnb και HomeAway, 2019). Παρατηρείται ότι στην Αθήνα κατά την περίοδο 6/2018-5/2019 υπήρχαν 12.703 ενεργά καταλύματα τα οποία προσέφεραν 2.118.302 διανυκτερεύσεις με πληρότητα 60% (1.271.783 διανυκτερεύσεις) και έσοδα 84.000.000 ευρώ.

Ιούνιος 2018-Μάιος 2019								
	Καταλύματα			Διανυκτερεύσεις			Έσοδα	
	Διαθέσιμα	Ενεργά	% Ενεργών επί του συνόλου Ενεργών	Προσφορά	Ζήτηση	Πληρότητα	Έσοδα (εκ. EUR)	%Επί του συνόλου των Εσόδων
Ελλάδα	151.082	121.287	100%	14.089.003	7.397.691	53%	1.081	100%
Αθήνα	14.348	12.703	10%	2.118.302	1.271.783	60%	84	8%
Θεσσαλονίκη	3.018	2.757	2%	443.497	252.712	57%	11	1%
Χανιά	10.909	9.036	7%	1.095.101	591.727	54%	99	9%
Ηράκλειο	5.800	4.514	4%	534.712	265.706	50%	30	3%
Ρέθυμνο	5.480	4.523	4%	533.663	294.168	55%	50	5%
Λασιθι	3.182	2.504	2%	287.085	138.911	48%	23	2%
Ρόδος	4.494	3.451	3%	404.458	221.789	55%	40	4%
Κως	648	423	0%	45.895	26.119	57%	3	0%
Μύκονος	5.170	3.760	3%	380.167	206.735	54%	103	9%
Σαντορίνη	4.754	3.523	3%	533.292	328.332	62%	112	10%
Νάξος	2.247	1.724	1%	177.477	93.599	53%	15	1%
Πάρος	3.359	2.716	2%	264.705	140.741	53%	31	3%
Κέρκυρα	7.374	6.029	5%	641.781	360.098	56%	58	5%
Ζάκυνθος	3.664	2.748	2%	256.593	140.347	55%	31	3%
Κεφαλονιά	3.816	3.146	3%	312.350	183.855	59%	33	3%
Πολύγυρος	8.881	6.812	6%	595.419	308.303	52%	41	4%
Υπόλοιπα	63.938	50.918	42%	5.464.506	2.572.766	47%	318	29%

Πίνακας 8: Βασικά μεγέθη μίσθωσης μέσω Airbnb και HomeAway ανά περιοχή

Στο παρακάτω γράφημα παρουσιάζεται η μηνιαία κατανομή εσόδων και διανυκτερεύσεων, καταλυμάτων μέσω Airbnb και HomeAway (Ικκος & Ρασούλη, Οικονομικά στοιχεία βραχυχρόνιων μισθώσεων στην Ελλάδα, μέσω πλατφορμών Airbnb και HomeAway, 2019). Παρατηρείται μια έντονη εποχικότητα κατά τους μήνες Ιούνιο-Αύγουστο.

## Ιούνιος 2018 - Μάιος 2019



Εικόνα 11: Μηνιαία κατανομή Εσόδων και Διανυκτερεύσεων, καταλυμάτων Airbnb και HomeAway

### 3.3.2 Το υπόδειγμα του Porter

Το υπόδειγμα του Porter είναι ένα μοντέλο για τον προσδιορισμό και την ανάλυση των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων που διαμορφώνουν κάθε κλάδο. Επιπλέον συμβάλει στην ανάδειξη των αδυναμιών και των δυνατοτήτων μιας βιομηχανίας. Ειδικότερα, η ανάλυση αυτή χρησιμοποιείται συχνά για τον προσδιορισμό της δομής μιας βιομηχανίας για τον προσδιορισμό της εταιρικής στρατηγικής. Το υπόδειγμα του Porter μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε οποιοδήποτε τμήμα της οικονομίας για να κατανοήσει το επίπεδο ανταγωνισμού εντός του κλάδου και να ενισχύσει τη μακροπρόθεσμη κερδοφορία μιας εταιρείας.

Οι πέντε δυνάμεις του Porter είναι:

1. Απειλή εισόδου νέων εταιριών στον κλάδο
2. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
3. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
4. Απειλή ανταγωνισμού υποκατάστατων προϊόντων
5. Ανταγωνισμός υφιστάμενων εταιριών στον κλάδο



### **Απειλή εισόδου νέων εταιριών στον κλάδο**

Όταν ένας κλάδος παρουσιάζει ικανοποιητική κερδοφορία, δημιουργεί ενδιαφέρον σε επιχειρήσεις που βρίσκονται εκτός του κλάδου να επενδύσουν σε αυτόν. Η καλή πορεία του κλάδου θα προσελκύσει μοιραία νέες εταιρίες οι οποίες θα δοκιμάσουν τις ικανότητες τους ως ανταγωνίστριες στη δική μας. Όσο λιγότερος χρόνος και χρήμα απαιτείται για έναν ανταγωνιστή να εισέλθει στην αγορά και να είναι αποτελεσματικός, τόσο περισσότερο θα μπορούσε να αποδυναμωθεί σημαντικά η θέση μιας καθιερωμένης στον κλάδο εταιρείας. Μια βιομηχανία με ισχυρά εμπόδια εισόδου είναι ιδανική για υπάρχουσες εταιρείες σε αυτόν τον κλάδο, δεδομένου ότι η εταιρείες θα είναι σε θέση να χρεώνουν υψηλότερες τιμές και να διαπραγματεύονται καλύτερους όρους.

Τα πιθανά εμπόδια που μπορούν να αντιμετωπίσουν οι νεοεισερχόμενες εταιρίες μπορούν να συνοψισθούν ως:

- Υψηλές απαιτήσεις κεφαλαίων
- Κυβερνητική πολιτική και νομικοί περιορισμοί. Οι νόμοι στην Ελλάδα συχνά μεταβάλλονται ιδίως με την αλλαγή των κυβερνήσεων.
- Πρόσβαση σε δίκτυα διανομής. Τα δίκτυα διανομής παίζουν σημαντικό ρόλο στην μεταβολή των εσόδων των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο.
- Οικονομίες κλίμακας. Στον ξενοδοχειακό κλάδο οι οικονομίες κλίμακας μπορούν να μεταβάλουν το κόστος που θα υπήρχε αν το αντιμετώπιζε μια επιχείρηση με μικρότερο δυναμικό. Οι νέες επιχειρήσεις χρειάζονται χρόνο για να φτάσουν σε ένα ικανοποιητικό βαθμό παραγωγής.

### **Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**

Η βασική δραστηριότητα των ξενοδοχείων είναι η παροχή υπηρεσιών, κατά συνέπεια η δύναμη των προμηθευτών δεν έχει σημαντικό ρόλο στην πορεία του ανταγωνισμού στον κλάδο. Παρόλα αυτά οι καλές τιμές από τους προμηθευτές συντελούν στη βελτίωση των κερδών.

### **Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**

Στον κλάδο των ξενοδοχείων υπάρχουν κάποιοι μεγάλοι αγοραστές υπηρεσιών οι οποίοι καθορίζουν σε μεγάλο ποσοστό την πορεία των κρατήσεων, των πληροτήτων και της κερδοφορίας. Στον κλάδο των ξενοδοχείων, όταν ένα δωμάτιο μείνει αδιάθετο για ένα βράδυ τότε αποτελεί διαφυγόν κέρδος. Επιπλέον όσο νωρίτερα γίνουν οι κρατήσεις και όσο νωρίτερα εισπράττονται τα χρήματα τόσο καλύτερα.

Οι αγοραστές του κλάδου μπορούν να σχηματίσουν απειλή υπό τις ακόλουθες προϋποθέσεις:

Εξάρτηση ξενοδοχείων από κολοσσιαίους tour operators, οι οποίοι αγοράζουν σε χαμηλές τιμές και μπορούν να αυξομειώσουν τη ζήτηση. Επιπλέον η διαπραγματευτική δύναμη αυτών των αγοραστών αυξάνει τον ανταγωνισμό μέσα στον κλάδο. Τα πολύ μικρά ξενοδοχεία δεν έχουν τόσο μεγάλη εξάρτηση.

Από την άλλη μεριά, η μεγάλη προσφορά παρόμοιου προϊόντος από αλλά ξενοδοχεία που δραστηριοποιούνται στην περιοχή είναι πιθανό να οδηγήσει τους αγοραστές στην αναζήτηση χαμηλότερων τιμών. Επιπλέον, η ύπαρξη παρόμοιων ξενοδοχείων σε πολύ κοντινή απόσταση από το δικό μας δημιουργεί χαμηλό κόστος μετακίνησης για τους αγοραστές από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο.

Τέλος, όταν οι αγοραστές έχουν πολύ καλή πληροφόρηση σχετικά για τις συνθήκες ζήτησης και τις τιμές, τότε είναι σε θέση να πιέσουν εντονότερα το ξενοδοχείο.

### **Απειλή ανταγωνισμού υποκατάστατων προϊόντων**

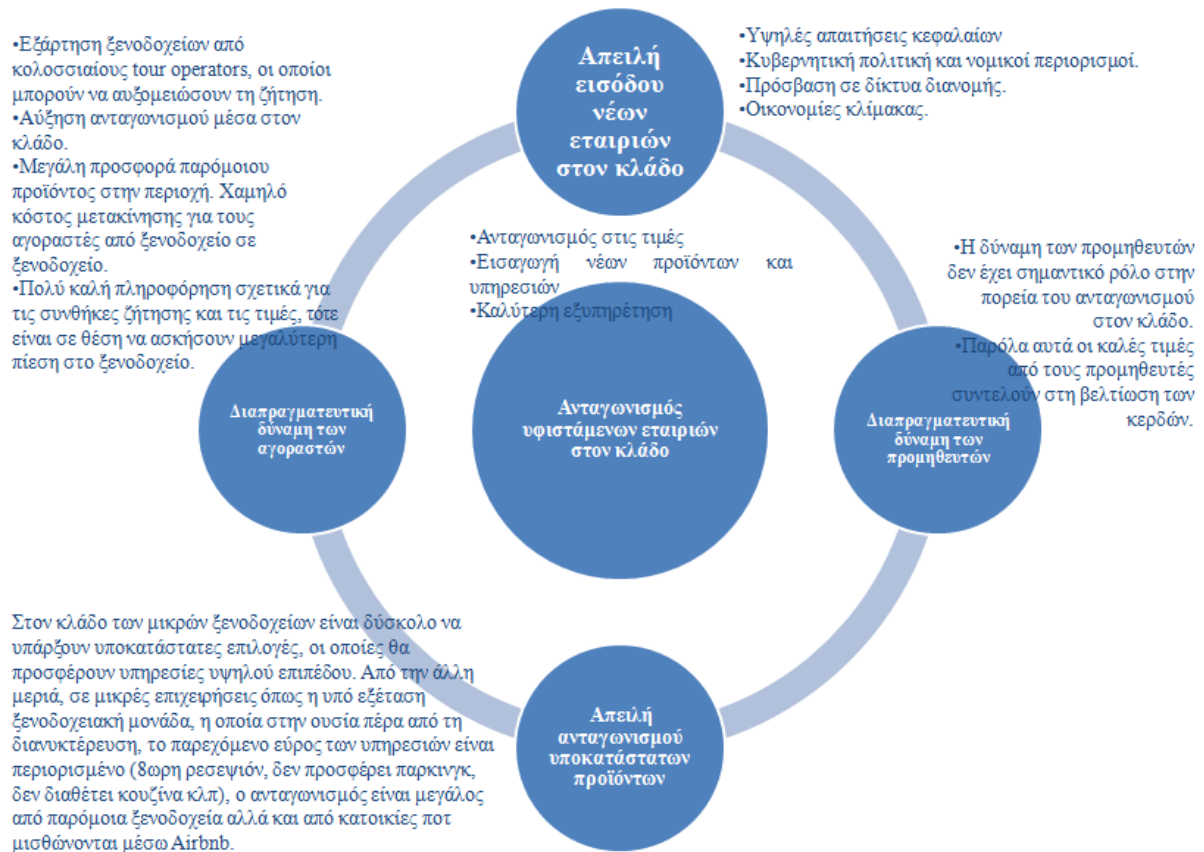
Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ξενοδοχειακό κλάδο ανταγωνίζονται με επιχειρήσεις από άλλους κλάδους που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα, δηλαδή προϊόντα που ικανοποιούν περίπου το ίδιο τις αγοραστικές ανάγκες του κοινού. Ειδικότερα γίνεται αναφορά κυρίως στις μισθώσεις κατοικιών μέσω Airbnb, στα ενοικιαζόμενα δωμάτια, κλπ. Η ζήτηση στα προϊόντα και τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης επηρεάζεται άμεσα από την ύπαρξη υποκατάστατων.

Στον κλάδο των μικρών ξενοδοχείων είναι δύσκολο να υπάρξουν υποκατάστατες επιλογές, οι οποίες θα προσφέρουν υπηρεσίες υψηλού επιπέδου. Από την άλλη μεριά, σε μικρές επιχειρήσεις όπως η υπό εξέταση ξενοδοχειακή μονάδα, η οποία στην ουσία πέρα από τη διανυκτέρευση, το παρεχόμενο εύρος των υπηρεσιών είναι περιορισμένο (δωρη ρεσεψιόν, δεν

προσφέρει παρκινγκ, δεν διαθέτει κουζίνα κλπ), ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος από παρόμοια ξενοδοχεία αλλά και από κατοικίες που μισθώνονται μέσω Airbnb.

### Ανταγωνισμός υφιστάμενων εταιριών στον κλάδο

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται σ' ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον έχουν ως στόχο την εξασφάλιση μιας ισχυρής ανταγωνιστικής θέσης. Οι μορφές που μπορεί να πάρει ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων συνήθως είναι: ο ανταγωνισμός στις τιμές, η εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών, η καλύτερη εξυπηρέτηση κλπ.



Εικόνα 12: Υπόδειγμα Porter

### 3.3.3 PEST Ανάλυση

Η ανάλυση PEST είναι ένα στρατηγικό επιχειρηματικό εργαλείο που χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς για να ανακαλύψουν, να αξιολογήσουν, να οργανώσουν και να παρακολουθήσουν μακροοικονομικούς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρησή τους στο παρόν και στο μέλλον. Το πλαίσιο εξετάζει ευκαιρίες και απειλές που οφείλονται σε πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές δυνάμεις. Τα αποτελέσματα από την ανάλυση ενημερώνουν τις διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού και συμβάλλουν στην έρευνα αγοράς. Τα αποτελέσματα από την ανάλυση PEST είναι χρήσιμα για την ενημέρωση άλλων εργαλείων διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών, όπως η ανάλυση SWOT κλπ.

#### Πολιτικό περιβάλλον

Σε αυτό το περιβάλλον εμπίπτει η πολιτική σταθερότητα, οι νόμοι και γενικότερα οι δράσεις τις κυβέρνησης που μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρησή μας. Συγκεκριμένα θα μπορούσαμε να συνοψίσουμε στους εξής παράγοντες:

- Ταμείο ανάκαμψης ΕΕ
- Αύξηση της απορρόφησης των Ευρωπαϊκών κονδυλίων από τη νέα κυβέρνηση
- Συνεχώς μεταβαλλόμενο νομικό πλαίσιο
- Πολύπλοκο νομικό πλαίσιο
- Γραφειοκρατία

#### Οικονομικό περιβάλλον

Οι οικονομικοί παράγοντες της ανάλυσης PEST περιλαμβάνουν την οικονομική ανάπτυξη, τα επιτόκια, τις συναλλαγματικές ισοτιμίες και τον πληθωρισμό. Αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων καθώς και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Συγκεκριμένα θα μπορούσαμε να συνοψίσουμε στους εξής παράγοντες:

- Χαμηλά επιτόκια δανεισμού (σε συνέχεια της ποσοτικής χαλάρωσης)
- Χαμηλός πληθωρισμός
- Χαμηλή οικονομική ανάπτυξη λόγω Covid

- Δυσκολία πρόσβασης σε δανεισμό μέσω ελληνικών τραπεζών

### **Κοινωνικό Περιβάλλον**

Η PEST ανάλυση βασίζεται και σε κοινωνικούς παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με τις πολιτισμικές πτυχές μίας κοινωνίας, το ρυθμό αύξησης του πληθυσμού, την κατανομή της ηλικίας και την έμφαση που δίνεται στην ασφάλεια. Οι υψηλές τάσεις στους κοινωνικούς παράγοντες επηρεάζουν άμεσα τη ζήτηση για προϊόντα ή υπηρεσίας αλλά και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις. Ο προσδιορισμός συνεπώς των κοινωνικών παραγόντων που επηρεάζουν μία επιχείρηση, μπορούν να αναδείξουν στρατηγικές οι οποίες θα στοχεύουν στην προσαρμογή της επιχείρησης στις εκάστοτε κοινωνικές τάσεις. Συγκεκριμένα θα μπορούσαμε να συνοψίσουμε στους εξής παράγοντες:

- Αύξηση της ζήτησης για ολιγοήμερες διακοπές εντός των μεγαλουπόλεων
- Ανάγκη για χαμηλού κόστους μονάδες με λίγα δωμάτια
- Υψηλή εγκληματικότητα στην περιοχή

### **Τεχνολογικό Περιβάλλον**

Τέλος, οι τεχνολογικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τεχνολογικές αλλαγές, όπως δραστηριότητες στον τομέα της έρευνας και της ανάπτυξης, τεχνολογικά κίνητρα και το ρυθμό με τον οποίο διαδραματίζονται τεχνολογικές αλλαγές. Συγκεκριμένα θα μπορούσαμε να συνοψίσουμε στους εξής παράγοντες:

- Social media για την προώθηση της επιχείρησης
- Προσφορά από επώνυμες πλατφόρμες προώθησης με χαμηλό κόστος πχ Trip Advisor
- Διαθεσιμότητα τεχνολογικών προϊόντων για την οργάνωση της επιχείρησης

<b>P</b> POLITICAL	<b>E</b> ECONOMIC	<b>S</b> SOCIOLOGICAL	<b>T</b> TECHNOLOGICAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ταμείο ανάκαμψης ΕΕ</li> <li>• Αύξηση της απορρόφησης των Ευρωπαϊκών κονδυλίων</li> <li>• Συνεχώς μεταβαλλόμενο νομικό πλαίσιο</li> <li>• Πολύπλοκο νομικό πλαίσιο</li> <li>• Γραφειοκρατία</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Χαμηλά επιτόκια δανεισμού (ποσοτική χαλάρωση ΕΚΤ)</li> <li>• Χαμηλός πληθωρισμός</li> <li>• Χαμηλή οικονομική ανάπτυξη λόγω Covid</li> <li>• Δυσκολία πρόσβασης σε δανεισμό μέσω ελληνικών τραπεζών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αύξηση της ζήτησης για ολιγοήμερες διακοπές εντός των μεγαλουπόλεων</li> <li>• Ανάγκη για χαμηλού κόστους μονάδες με λίγα δωμάτια</li> <li>• Υψηλή εγκληματικότητα στην περιοχή</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Social media για την προώθηση της επιχείρησης</li> <li>• Προσφορά από επώνυμες πλατφόρμες προώθησης με χαμηλό κόστος πχ Trip Advisor</li> <li>• Διαθεσιμότητα τεχνολογικών προϊόντων για την οργάνωση της επιχείρησης</li> </ul>

Εικόνα 13: PEST Ανάλυση

### 3.3.4 SWOT Ξενοδοχείου

Ο στρατηγικός σχεδιασμός δίνει σε μια εταιρεία την ευκαιρία να διατυπώσει το σχέδιό της για το μέλλον και να βελτιώσει την απόδοσή της. Υπάρχουν πολλά βήματα στον στρατηγικό σχεδιασμό, ένα από τα οποία είναι η αξιολόγηση της κατάστασης και των προοπτικών της επιχείρησης. Ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους είναι η ανάλυση SWOT. Η λέξη SWOT σημαίνει δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές. Τα δυνατά σημεία και οι αδυναμίες αναφέρονται συνήθως στους εσωτερικούς παράγοντες του οργανισμού, ενώ οι ευκαιρίες και οι απειλές αντιπροσωπεύουν το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός. Συνήθως, ένας οργανισμός έχει τον έλεγχο του εσωτερικού του περιβάλλοντος σε σχέση με το εξωτερικό, αλλά και οι δύο επηρεάζουν εξίσου την επιχείρηση. Τα δυνατά οδηγούν μια εταιρεία στην επίτευξη των στόχων της. Οι αδυναμίες αναφέρονται σε αρνητικά χαρακτηριστικά που επιβραδύνουν την επιχείρηση και την εμποδίζουν να επιτύχει τους

στόχους της. Είναι τομείς που πρέπει να βελτιωθούν, έτσι ώστε ένας οργανισμός να μπορεί να παραμείνει ανταγωνιστικός. Οι ευκαιρίες αναφέρονται σε θετικούς εξωτερικούς παράγοντες που μια εταιρεία θα μπορούσε να εκμεταλλευτεί. Οι απειλές περιλαμβάνουν εξωτερικούς παράγοντες που θα θέσουν μια εταιρεία σε πιθανό κίνδυνο.



Εικόνα 14: SWOT Ανάλυση

### Δυνάμεις

- Χαμηλό Κόστος Λειτουργίας – Χαμηλό ενοίκιο
- Εξειδικευμένο προσωπικό ως προς την προώθηση (marketing)
- Τοποθεσία σε κεντρικό σημείο- σύνδεση με συγκοινωνίες
- Χαμηλή εποχικότητα- λόγω τοποθεσίας (ιδανικό για City Breakers)

### Αδυναμίες

- Κακόφημη περιοχή
- Περιορισμένος αριθμός δωματίων

- Δε προσφέρει παρκινγκ.
- δωρη ρεσεψιόν
- Δεν προσφέρει πρωινό

### Ευκαιρίες

- Ταμείο ανάκαμψης
- Ανάπτυξη περιοχής (προγράμματα δήμου Αθηναίων)
- Πολιτιστική κληρονομιά παγκόσμιας ακτινοβολίας
- Ανάπτυξη της Αθήνας και της ζήτησης
- Υψηλή συγκέντρωση εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού

### Απειλές

- Κορονοϊός
- Ανταγωνισμός από Airbnb
- Αστάθεια πολιτική (απεργίες, πορείες κλπ)

### **3.3.5 Μείγμα Marketing**

Στο μείγμα μάρκετινγκ περιλαμβάνονται όλα εκείνα τα στοιχεία τα οποία στην ιδανική μίξη τους θα δώσουν στο προϊόν τη βέλτιστη διείσδυση και αποδοχή από το αγοραστικό κοινό. Το μείγμα μάρκετινγκ είναι ένας αρκετά δημοφιλής όρος του marketing plan και αποτελεί το λειτουργικό του μέρος, μέσω του οποίου ορίζεται η επιθυμητή ανταπόκριση των καταναλωτών.

Οι βασικές μεταβλητές ενός μείγματος μάρκετινγκ είναι τέσσερις και είναι γνωστές ως 4P. Συγκεκριμένα, το μάρκετινγκ εστιάζει στο Προϊόν (Product), την Τιμή (Price), την Προώθηση (Promotion) και την Τοποθεσία (Place). Τα τελευταία χρόνια ωστόσο, η εμφάνιση νέου τύπου υπηρεσιών έχει οδηγήσει στη διεύρυνση των 4P σε 7P. Συγκεκριμένα, πρόκειται για τους Ανθρώπους (People), τις Διαδικασίες (Processes) οργάνωσης μίας επιχείρησης, καθώς και τη Φυσική της υπόσταση (Physical evidence).

### **Προϊόν**

Το προϊόν αποτελεί παράδειγμα για τα αγαθά και τις υπηρεσίες που μια επιχείρηση πωλεί στον δυνητικό πελάτη της. Προκειμένου να διευκολυνθεί η πώληση, πρέπει κανείς να παράσχει



κατάλληλες και επαρκείς πληροφορίες σχετικά με το συγκεκριμένο αγαθό και την υπηρεσία στον στοχευμένο πελάτη. Το προϊόν πρέπει να είναι ικανό να επιλύει και να πληροί τις απαιτήσεις του πελάτη.

Το βασικό προϊόν της ξενοδοχειακής βιομηχανίας είναι η διαμονή. Ο ρόλος του ξενοδοχείου είναι να παρέχει βασικές εγκαταστάσεις διαμονής. Οι υπηρεσίες του ξενοδοχείου απαιτούν επίσης έναν δίκαιο συνδυασμό βασικών και περιφερειακών υπηρεσιών. Σχεδόν σε όλα τα ξενοδοχεία της ίδιας κατηγορίας, οι βασικές υπηρεσίες βρίσκονται πανομοιότυπες και, ως εκ τούτου, οι περιφερειακές υπηρεσίες στρέφουν την προσοχή όπου το προσωπικό του ξενοδοχείου χρειάζεται επαγγελματική αριστεία. Όσο πιο καινοτόμες οι περιφερειακές υπηρεσίες, περισσότερη έλξη προσθέτουμε στον συνδυασμό προϊόντων μας.

Ειδικότερα το συγκεκριμένο ξενοδοχείο θα διαθέτει 10 δίκλινα δωμάτια, εντός των οποίων θα προσφέρεται σνακ, καφές, τσάι και νερό. Το ξενοδοχείο θα διαθέτει ρεσεψιόν, η οποία θα λειτουργεί καθημερινά 09:00 πμ έως 17:00 μμ. Παρότι το ξενοδοχείο δεν θα διαθέτει parking, ούτε θα προσφέρει πρωινό στις εγκαταστάσεις του, οι πελάτες του θα έχουν τη δυνατότητα να διαλέξουν από μια σειρά συνεργαζόμενες με το ξενοδοχείο επιχειρήσεις εστίασης και parking οι οποίες δραστηριοποιούνται στην περιοχή. Επιπλέον, στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις θα προσφέρεται κάποια έκπτωση. Έτσι οι πελάτες θα έχουν ποικιλία επιλογών και σχετικά ανταγωνιστικές τιμές. Τέλος, η αρχιτεκτονική και η διακόσμηση του ξενοδοχείου θα παραπέμπει σε νεοκλασικό κτίριο και θα προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς θα διαφοροποιείται αισθητικά από τις αντίστοιχες επιχειρήσεις της περιοχής.

## Τιμή

Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι σχεδόν αδύνατο να δημοσιεύεται απλά μια τιμή και να περιμένουμε να γεμίσουν τα δωμάτια του ξενοδοχείου. Η πρόληψη είναι το κλειδί και περιλαμβάνει την παρακολούθηση της αγοράς και την προσαρμογή των τιμών των δωματίων ανάλογα, εφαρμόζοντας μια δυναμική στρατηγική τιμολόγησης. Όσο για τη στρατηγική τιμολόγησης του ξενοδοχείου, προκειμένου να γίνει δυναμική διείσδυση στην αγορά, θα γίνει προσπάθεια να οριστεί χαμηλή τιμή προκειμένου να αυξηθεί το μερίδιο αγοράς, οι πωλήσεις και φυσικά η ικανοποίηση των επισκεπτών. Επιπλέον, θα παρέχεται κάποια κάρτα συλλογής πόντων προκειμένου να έχουν κάποια οφέλη (έκπτωση, παροχές) η πελάτες που επισκέπτονται συχνά το ξενοδοχείο.

## Προώθηση

Το μείγμα προώθησης της ξενοδοχειακής βιομηχανίας όπως οποιαδήποτε άλλη υπηρεσία περιλαμβάνει το ακόλουθο μείγμα επικοινωνίας. Αυτό αποτελείται από διαφημίσεις, προσωπικές πωλήσεις, προσφορές πωλήσεων, απευθείας αλληλογραφία και διαφήμιση μέσω τουριστικών οδηγών (Trip Advisor).

## Διανομή

Η διανομή ορίζεται ως το σύνολο των καναλιών ή δικτύων που συνδέουν τον παραγωγό με τον υποψήφιο πελάτη. Το κανάλι διανομής μπορεί να είναι είτε έμμεσο, όταν μία ή περισσότερες επιχειρήσεις παρεμβάλλονται ανάμεσα στο ξενοδοχείο και τον καταναλωτή (μεσάζοντες), είτε άμεσο, όταν η επιχείρηση συναλλάσσεται και πουλά απευθείας το προϊόν της στον καταναλωτή. Οι μεσάζοντες μπορούν να κατευθύνουν την απόφαση του καταναλωτή ποικιλοτρόπως (παροχή πληροφοριών, μέθοδοι επικοινωνίας).

## Άνθρωποι

Το ανθρώπινο στοιχείο αποτελεί το πλέον ζωτικό στοιχείο του μείγματος μάρκετινγκ. Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, το προσωπικό είναι εκείνο που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες. Η υπηρεσία διαμορφώνεται σε μεγάλο βαθμό από τους ανθρώπους που την παρέχουν. Όποιος από το προσωπικό έρχεται σε επαφή με τους πελάτες θα δημιουργήσει μια εντύπωση που μπορεί να έχει εξαιρετικά αποτελέσματα είτε θετικά είτε αρνητικά. Η φήμη των προϊόντων της εταιρείας βρίσκεται στα χέρια των ανθρώπων της. Συνεπώς, το προσωπικό πρέπει να είναι καλά εκπαιδευμένο και το κατάλληλο άτομο να βρίσκετε στη σωστή θέση.

Δεδομένου ότι το ξενοδοχείο είναι πολύ μικρό και δεν έχει πολλούς υπαλλήλους διασφαλίζεται ότι τα άτομα που θα απασχολούνται θα έχουν άρτια εκπαίδευση προκειμένου να διευκολύνουν τη διαμονή των επισκεπτών. Συγκεκριμένα, τα άτομα που θα απασχολούνται στη ρεσεψιόν αλλά και στην τηλεφωνική υποστήριξη θα γνωρίζουν άπταιστα αγγλικά, γερμανικά και ρώσικα ώστε να μπορούν να εξυπηρετήσουν χωρίς προβλήματα τις βασικές αγορές προέλευσης. Επιπλέον, το προσωπικό θα πρέπει να γνωρίζει την περιοχή πολύ καλά προκειμένου να μπορεί να κάνει προτάσεις στους επισκέπτες ή να τους βοηθήσει σε τυχόν θέματα που μπορεί να έχουν. Τέλος, ο χαρακτήρας του προσωπικού θα είναι φιλικός και όχι τόσο σοβαρός επαγγελματικός, ώστε να δημιουργείται μια πιο οικεία ατμόσφαιρα.

## Διαδικασίες

Η διαδικασία που αφορά την προσφορά της υπηρεσίας στους πελάτες καθώς και η συμπεριφορά των εμπλεκόμενων είναι κρίσιμης σημασίας για τη διασφάλιση της επιτυχίας του προϊόντος. Το συγκεκριμένο ξενοδοχείο περιλαμβάνει ελάχιστα επίπεδα εξυπηρέτησης, υποδοχή και καθαρισμός δωματίου. Οι πελάτες που θέλουν να φάνε μπορούν να επισκεφτούν μια από τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις. Σκοπός είναι η ύπαρξη ενός λειτουργικού συστήματος εξυπηρέτησης από συνεργαζόμενες επιχειρήσεις.

Το ξενοδοχείο θα υιοθετήσει τη χρήση κοινωνικών μέσων όπως το YouTube, το Facebook και το Twitter. Αυτά τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι χρήσιμα για τη λήψη ανατροφοδότησης πελατών. Το ξενοδοχείο θα αναπτύξει επίσης ένα online σύστημα κρατήσεων και έτσι θα καταφέρει να εξοικονομήσει χρόνο και χρήμα, επιτυγχάνοντας έτσι μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη.

## Φυσική παρουσία

Αναφέρεται στην εμπειρία χρήσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Αποτελεί τα απτά στοιχεία τα οποία συντελούν στην ικανοποίηση του καταναλωτή από την παροχή της υπηρεσίας και στη δυνατότητα της επιχείρησης να μετουσιώσει την ικανοποίηση αυτή σε προσέλκυση νέων πελατών. Η φυσική παρουσία προσδιορίζεται από υλικά στοιχεία όπως ο χώρος παροχής της υπηρεσίας, αλλά και από άυλα στοιχεία όπως ο χρόνος εξυπηρέτησης. Στην περίπτωση του ξενοδοχείου μας οι προσφερόμενες υπηρεσίες παρουσιάζονται και περιγράφονται συνήθως στα έντυπα ενημερωτικά φυλλάδια και στην επίσημη ιστοσελίδα.

### 3.3.6 Κόστος Marketing και Έσοδα

Ο προϋπολογισμός θα πρέπει να καλύπτει το αναμενόμενο κόστος για ό,τι χρειάζεται η επιχείρηση για την προώθηση της. Αυτό συνήθως περιλαμβάνει οποιονδήποτε συνδυασμό από τα ακόλουθα:

- Ιστότοπος του ξενοδοχείου (σχεδιασμός- συντήρηση)
- Διαφημιστικές καμπάνιες
- SEO<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Είναι οι διαδικασίες βελτιστοποίησης στη δομή, στο περιεχόμενο και στα τεχνικά χαρακτηριστικά ενός ιστότοπου, ώστε να είναι φιλικός προς τους χρήστες και τις μηχανές αναζήτησης του διαδικτύου.

- Επαγγελματική Φωτογράφιση
- Μάρκετινγκ μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου
- OTAs<sup>21</sup>

Γενικά, το μεγαλύτερο μέρος του προϋπολογισμού μάρκετινγκ του ξενοδοχείου θα διατεθεί στο ψηφιακό μάρκετινγκ - δηλ. τον ιστότοπο, τη δημιουργία περιεχομένου, το SEO και διάφορες διαφημιστικές καμπάνιες.

Το αρχικό κόστος είναι εφάπαξ και αφορά τη δημιουργία του ιστότοπου (5.000 ευρώ) και τη φωτογράφιση του χώρου (1.000 ευρώ).

Το κόστος μπορούμε στη συνέχεια να το διαιρέσουμε σε σταθερό και μεταβλητό. Το σταθερό κόστος αφορά τη μηνιαία συντήρηση του ιστότοπου (20 ευρώ), διαφήμιση μέσω social media (FB) (100 ευρώ) και SEO (250 ευρώ το μήνα). Στη συνέχεια το μεταβλητό κόστος, το οποίο είναι συνάρτηση των κρατήσεων, ανέρχεται σε 8% προμήθεια επί των κρατήσεων.

Στους παρακάτω πίνακες προσδιορίζονται τα έσοδα και τα έξοδα βάσει της αναμενόμενης πληρότητας.

	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος	Απρίλιος	Μάιος	Ιούνιος	Ιούλιος	Αύγουστος	Σεπτέμβριος	Οκτώβριος	Νοέμβριος	Δεκέμβριος
2022	50%	50%	50%	70%	70%	80%	80%	80%	80%	80%	60%	60%
2023	70%	70%	70%	80%	100%	100%	100%	100%	100%	90%	70%	70%
2024	70%	70%	70%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	90%	70%	70%
2025	70%	70%	70%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	90%	70%	70%

**Πίνακας 9: Πληρότητα Κλινών**

<sup>21</sup> Online Travel Agencies

	Έσοδα (μετά από προμήθεια)											
	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος	Απρίλιος	Μάιος	Ιούνιος	Ιούλιος	Αύγουστος	Σεπτέμβριος	Οκτώβριος	Νοέμβριος	Δεκέμβριος
2022	10350	10350	10350	14490	14490	16560	16560	16560	16560	16560	12420	12420
2023	14490	14490	14490	16560	20700	20700	20700	20700	20700	18630	14490	14490
2024	14490	14490	14490	18630	20700	20700	20700	20700	20700	18630	14490	14490
2025	14490	14490	14490	18630	20700	20700	20700	20700	20700	18630	14490	14490
	Έσοδα (καθαρά)											
2022	9980	9980	9980	14120	14120	16190	16190	16190	16190	16190	12050	12050
2023	14120	14120	14120	16190	20330	20330	20330	20330	20330	18260	14120	14120
2024	14120	14120	14120	18260	20330	20330	20330	20330	20330	18260	14120	14120
2025	14120	14120	14120	18260	20330	20330	20330	20330	20330	18260	14120	14120

Πίνακας 10: Αναμενόμενα Έσοδα

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>

### Πρώτες Ύλες & Άλλα Εφόδια

#### 4.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει ένας σχεδιασμός σχετικά με την αγορά και τη διαχείριση των πρώτων υλών και των άλλων εφοδίων του ξενοδοχείου, προκειμένου να γίνει ή βέλτιστη χρήση των πόρων αφενός, αφετέρου να διασφαλιστεί η ομαλή του λειτουργία. Ειδικότερα, θα ανευρεθούν οι κατάλληλοι προμηθευτές που θα παρέχουν ποιοτικά προϊόντα, με συνέπεια και σε τιμές προσιτές. Σκοπός είναι η δημιουργία μιας σχέσης μεταξύ ξενοδοχείου και προμηθευτών που θα εξασφαλίζει αφενός τα κέρδη του προμηθευτή, αφετέρου την εξοικονόμηση ρευστών διαθέσιμων της επιχείρησης.

#### 4.2 Πρώτες Ύλες

Στο ξενοδοχείο λαμβάνουν χώρα πολλές διαφορετικές δραστηριότητες. Γι' αυτό το λόγο γίνεται διαφοροποίηση στην τροφοδοσία, ενώ απαραίτητα κατηγοριοποιούνται οι πρώτες ύλες και τα άλλα εφόδια. Ως πρώτες ύλες ορίζονται οι προμήθειες οι οποίες δεν είναι πάγιες. Αυτές οι προμήθειες πρέπει να αναπληρωθούν όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο σύμφωνα με το σχεδιασμό προμηθειών του ξενοδοχείου. Γίνεται παρακολούθηση στα αποθέματα από το προσωπικό και όταν μειώνονται, τότε ο υπεύθυνος του τμήματος παραγγέλλει εκ νέου.

Η πρώτες ύλες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής (Τζένος, 2007):

- Πρώτες ύλες για επισιτισμό. Το ξενοδοχείο δεν διαθέτει κουζίνα οπότε σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται κάποια έτοιμα σνακ και ποτά. Ο εφοδιασμός γίνεται σε εβδομαδιαία βάση.
- Πρώτες ύλες για τη συντήρηση και τον καθαρισμό του ξενοδοχείου. Προκειμένου να διατηρούνται τα δωμάτια σε άριστη κατάσταση χρειάζεται εβδομαδιαίος ανεφοδιασμός σε απορρυπαντικά και εργαλεία καθαρισμού και τριμηνιαίος ανεφοδιασμός σε σεντόνια, μαξιλαροθήκες, πετσέτες, κουβέρτες, είδη περιποίησης, λάμπες και άλλα.
- Είδη γραφείου, προκειμένου να λειτουργεί ομαλά η ρεσεψιόν. Συγκεκριμένα στυλό, μελάνια, μολύβια, ανταλλακτικά υλικά για τον εκτυπωτή, χαρτί, των οποίων ο ανεφοδιασμός θα γίνεται ανά τρίμηνο.

- Στολές εργαζομένων προκειμένου να υπάρχει μια αρμονία. Ο εφοδιασμός θα είναι ετήσιος.
- Φαρμακείο, το οποίο θα ανανεώνεται κάθε εξάμηνο.
- Ενέργεια. Ηλεκτρική ενέργεια, νερό και υγραέριο θα χρησιμοποιούνται από τα διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου.

### 4.3 Διαδικασία Αγοράς Πρώτων Υλών

Σκοπός του ξενοδοχείου είναι να εξασφαλίσει την κατάλληλη ποιότητα και ποσότητα υλικών προκειμένου να γίνεται αξιοποίηση στο μέγιστο δυνατό βαθμό του κεφαλαίου που έχει δεσμευτεί. Οι προμήθειες επιλέγονται βάσει καθορισμένων σταδίων, όπως η έρευνα αγοράς ξεχωριστά για κάθε είδος, μέσω ποιοτικών προδιαγραφών, ποικιλία προϊόντων, τιμοκαταλόγους και δειγματοληπτική αξιολόγηση αυτών. Ειδικότερα, οι βασικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την αξιολόγηση των προμηθευτών θα είναι οι εξής:

- Ποιότητα των προϊόντων
- Τιμολογιακή πολιτική
- Αξιοπιστία μεταφορών και παράδοσης
- Προσαρμοστικότητα σε αλλαγές της ζήτησης
- Ποικιλία προϊόντων και βελτίωση ποιότητας αυτών
- Τήρηση κανόνων υγιεινής για τη φύλαξη και μεταφορά των προμηθειών τους

Για την καλύτερη διαχείριση θα οριστούν ελάχιστα και μέγιστα αποθέματα για τα αποθηκευμένα προϊόντα, ώστε να γίνεται η πραγματοποίηση της παραγγελίας όταν το απόθεμα είναι ίσο ή μικρότερο του ελάχιστου ορίου που έχουμε θέσει. Το ύψος της παραγγελίας θα ορίζεται τόσο ώστε το απόθεμα να φτάσει στο ανώτατο όριο του. Τα όρια αυτά θα μεταβάλλονται ανά χρονικά σημεία ανάλογα με τους παράγοντες που επιδρούν στη ζήτηση και στην προσφορά των προϊόντων.

### 4.5 Κόστος Πρώτων Υλών & άλλων Εφοδίων

Για την εκτίμηση του κόστους των πρώτων υλών και των εφοδίων εξετάζεται το ανά μονάδα κόστος κάθε εισροής και οι αντίστοιχες ποσότητες. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα επιμέρους κόστη για κάθε κατηγορία πρώτων υλών & άλλων εφοδίων, ως προς τα συνολικά έσοδα, για τα πρώτα τρία έτη λειτουργίας του ξενοδοχείου. Παράγοντες που επηρεάζουν το

κόστος αυτό αποτελούν η προβλεπόμενη αύξηση της πελατειακής ζήτησης καθώς και ο πληθωρισμός όπου υπολογίζεται να μεταβληθεί κατά 2% τα επόμενα χρόνια. Πιο συγκεκριμένα:

<b>Πρόβλεψη Κόστους Πρώτων Υλών</b>			
<b>Κόστος</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Επισιτισμός	5.000	8.000	8.160
Συντήρηση & Καθαρισμός	1.000	1.500	1.530
Είδη Γραφείου	800	1.000	1.020
Στολές	500	510	520,2
Φαρμακείο	150	153	156,06
Ενέργεια	5.000	7.500	7.650
Σύνολο	12.450	18.663	19.036,26
<b>Γενικό Σύνολο</b>	<b>50.149,26</b>		

Πίνακας 11: Κόστος Πρώτων Υλών



## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>

### Μηχανολογία & Τεχνολογία

#### 5.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλυθούν οι τεχνικές απαιτήσεις του επενδυτικού προγράμματος. Πιο συγκεκριμένα, θα γίνει αναφορά στα μηχανολογικά και τεχνολογικά θέματα όπως η περιγραφή και χωροθέτηση της μονάδας και του περιβάλλοντος χώρου της, αλλά και η κοστολόγηση του εξοπλισμού της ξενοδοχειακής μονάδας.

#### 5.2 Τεχνολογικός Εξοπλισμός Ξενοδοχείου

Το ξενοδοχείο θα εφοδιάζεται με τον απαραίτητο τεχνολογικό εξοπλισμό προκειμένου να εξυπηρετούνται οι αντικειμενικοί σκοποί της μονάδας. Σύμφωνα με τους κανονισμούς και τις τεχνικές προδιαγραφές που περιλαμβάνει το ισχύον θεσμικό πλαίσιο θα πραγματοποιηθεί η ηλεκτρολογική εγκατάσταση του ξενοδοχείου. Αυτά τα τεχνικά χαρακτηριστικά θα αφορούν:

- το σύστημα κλιματισμού, εξαερισμού & θέρμανσης,
- το σύστημα πυρόσβεσης,
- το σύστημα ασφάλειας & παρακολούθησης του χώρου,
- τις τηλεφωνικές και ιντερνετικές γραμμές και τη δορυφορική σύνδεση
- τις ηλεκτρολογικές εγκαταστάσεις και τη γεννήτρια
- τις υδραυλικές εγκαταστάσεις.

Στον παρακάτω πίνακα περιγράφονται τα κόστη για τον τεχνολογικό εξοπλισμό του ξενοδοχείου.

Κόστη Τεχνολογικού Εξοπλισμού	
Περιγραφή	Κόστος
Σύστημα κλιματισμού, εξαερισμού & θέρμανσης	15.000€
Σύστημα πυρόσβεσης	3.500€
Σύστημα ασφάλειας & παρακολούθησης του χώρου	2.500€
Τηλεφωνικές/ιντερνετικές γραμμές/ δορυφορική σύνδεση	1.000€
Ηλεκτρολογικές εγκαταστάσεις	3.500€
Υδραυλικές εγκαταστάσεις	4.500€

### 5.3 Σχέδιο- Ανακαίνιση

Το συγκεκριμένο ξενοδοχείο θα είναι μια μικρή μονάδα αποτελούμενη από 10 δωμάτια, τα οποία δεν θα διαφοροποιούνται μεταξύ τους. Τα δωμάτια θα παρέχουν ποιοτικές ανέσεις, παρόμοιες με αυτές ενός αντίστοιχου μέσου σπιτιού, στους επισκέπτες. Η αισθητική θα είναι αρκετά προσεγμένη και ανεβασμένη ποιοτικά. Επιπλέον, θα υπάρχει πρόβλεψη για προσθήκη ενός ειδικού καναπέ-κρεβατιού για να μπορεί να φιλοξενηθεί ένα επιπλέον ενήλικο άτομο.

Το σύνολο του έργου θα αποτελείται κυρίως από εργασίες αναβάθμισης και ανακαίνισης του κτιρίου, το οποίο θα αναλάβει εξ' ολοκλήρου εταιρεία αρχιτεκτόνων και μηχανικών. Τα τεχνικά έργα που θα εκτελεστούν θα είναι παροχές ηλεκτρικού ρεύματος, υδραυλικές παροχές, έργα αποχέτευσης, δίκτυα τηλεπικοινωνιών, προετοιμασία του χώρου με εσωτερικά τεχνικά έργα και διαμόρφωση της αισθητικής του χώρου εγκατάστασης.

Το κόστος της ανακαίνισης περιλαμβάνει το κόστος των υλικών, τον εξοπλισμό και το κόστος της εταιρείας που ανέρχεται σε 15% επί του συνόλου. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται αναλυτικά το κόστος, το οποίο στο σύνολο του ανέρχεται σε 65.837,5€.

Υλικά		Εξοπλισμός	
Υδραυλικά	1.800	Κλιματιστικά	12.000
Ηλεκτρικά	2.500	Φώτα	5.500
Πλακάκια	5.000	Έπιπλα	15.000
Λοιπά	7.500	Ηλεκτρικές Συσκευές	3.500
		Σεντόνια	900
		Πετσέτες	250
		Λευκές Συσκευές	1.500
		Λοιπά	1.800
<b>Σύνολο Υλικών</b>	<b>16.800</b>	<b>Σύνολο Εξοπλισμού</b>	<b>40.450</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>57.250</b>		
<b>Κόστος Εταιρείας</b>	<b>8.587,5</b>		
<b>ΤΕΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ</b>	<b>65.837,5</b>		

Πίνακας 13: Κόστος Ανακαίνισης

## 5.4 Συντήρηση

Θα πρέπει να εκτιμηθεί το κόστος συντήρησης του κτιρίου. Συγκεκριμένα αυτές η εργασίες θα περιλαμβάνουν την απολύμανση του κτιρίου και του εξοπλισμού, τη συντήρηση του εξοπλισμού και κάποιες απρόβλεπτες βλάβες. Υπεύθυνες για αυτές τις εργασίες θα είναι εταιρείες που θα συνεργαστούν, ενώ το κόστος συντήρησης προβλέπεται ότι αναπροσαρμόζεται κατά 5% κάθε έτος.

<b>Κόστος Συντήρησης</b>				
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Κόστος Συντήρησης</b>	1000	1050	1102,5	1157,625

Πίνακας 14: Κόστος Συντήρησης

## Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>

### Οργάνωση Μονάδας

#### 6.1 Εισαγωγή

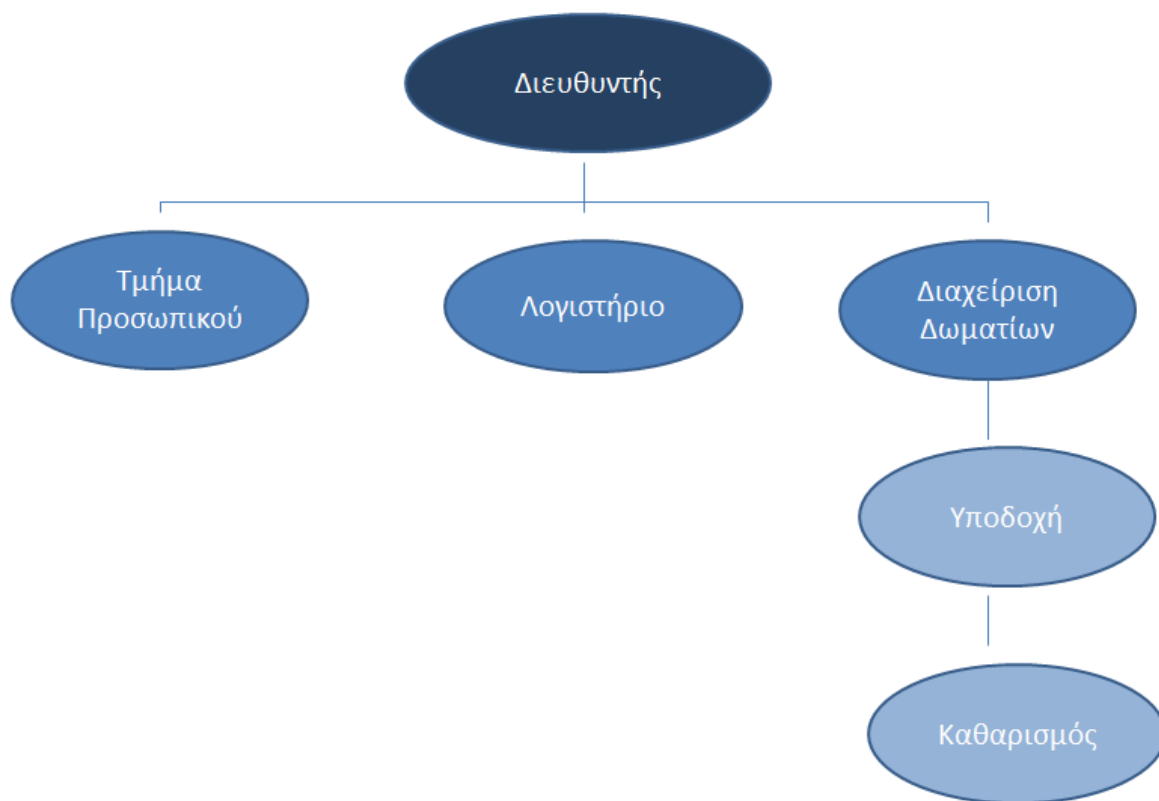
Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλυθεί η οργάνωση της ξενοδοχειακής μονάδας. Η οργάνωση του ξενοδοχείου αποτελεί διαδικασία καίριας σημασίας προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί. Ειδικότερα, θα παρουσιαστεί το οργανόγραμμα του ξενοδοχείου και θα αναλυθούν οι ρόλοι του προσωπικού.

#### 6.2 Οργανόγραμμα

Η οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού σε τμήματα βελτιώνει το αποτέλεσμα της κάθε επιχείρησης καθώς μπορεί να εκμεταλλευτεί τους εργαζομένους της στον τομέα που είναι παραγωγικότερος ο κάθε ένας. Ανάλογα με το μέγεθος της κάθε επιχείρησης οι εργασίες εξειδικεύονται αρκετά ή ελάχιστα, διευρύνονται ή συρρικνώνονται και αναθέτονται στα πιο κατάλληλα πρόσωπα. Το συγκεκριμένο ξενοδοχείο λόγω της δυναμικότητας του, του προσωπικού που θα απασχολεί αλλά και του σκοπού του δεν απαιτεί ιδιαίτερη εξειδίκευση της εργασίας σε διάφορα τμήματα. Παρόλα αυτά γίνεται ανάθεση καθηκόντων και διαχωρισμός αρμοδιοτήτων και υπάρχει μια υποτυπώδης ιεραρχία μεταξύ του προσωπικού προκειμένου να υπάρχει πάντα ο κατάλληλος αριθμός ατόμων σε σχέση με τις εργασίες της επιχείρησης.

Η οργανωτική δομή του ξενοδοχείου στηρίζεται στην τμηματοποίηση ανά δραστηριότητα. Συγκεκριμένα, θα γίνει διαχωρισμός σε 3 τμήματα: τμήμα προσωπικού, λογιστήριο και διαχείριση δωματίων. Έτσι βελτιώνεται ο έλεγχος της επιχείρησης, γίνεται ευκολότερη η ανάθεση των αρμοδιοτήτων, η εξειδίκευση των εργασιών και η εύκολη αναδιάρθρωση του προσωπικού σε κάθε περίπτωση.

Στο παρακάτω διάγραμμα αποτυπώνεται η οργανωτική δομή του ξενοδοχείου. Στην κορυφή βρίσκεται ο Διευθυντής του ξενοδοχείου, ο οποίος έχει τον απόλυτο έλεγχο των υφιστάμενων τμημάτων. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, το οργανόγραμμα σχεδιάζεται έτσι ώστε να ταιριάζει απόλυτα με τις απαιτήσεις και τη δυναμικότητα της συγκεκριμένης μονάδας.



Εικόνα 15: Οργανόγραμμα Ξενοδοχείου

### 6.3 Ανάλυση Ρόλων

Στις αρμοδιότητες του γενικού διευθυντή θα είναι ο συντονισμός των επιμέρους λειτουργιών της μονάδας με σκοπό την επίτευξη των στόχων της. Επιπλέον, ο γενικός διευθυντής θα έχει ως αρμοδιότητα τη νόμιμη εκπροσώπηση του ξενοδοχείου, την τελική ευθύνη των αποφάσεων και αποτελεί τον τελικό αποδέκτη των παραπόνων των πελατών.

Το τμήμα διαχείρισης των δωματίων αποτελεί το κυριότερο και μεγαλύτερο τμήμα του ξενοδοχείου. Κύριος στόχος αυτού του τμήματος είναι η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και η άμεση εξυπηρέτηση του πελάτη. Στο τμήμα υποδοχής θα απασχολούνται τα άτομα σε βάρδιες με αρμοδιότητες την εξυπηρέτηση των πελατών. Ειδικότερα, αυτό το τμήμα θα ασχολείται με τις κρατήσεις (παραλαβή, επεξεργασία και διεκπεραίωση της κράτησης δωματίου, τήρηση αρχείου κρατήσεων κλπ), την υποδοχή των πελατών, την πώληση δωματίων, την παροχή πληροφοριών και την τήρηση των λογαριασμών των πελατών. Το τμήμα καθαρισμού θα ασχολείται με την καθαριότητα των δωματίων, ενώ και σε αυτό το τμήμα θα υπάρχουν βάρδιες.

Το τμήμα προσωπικού θα ασχολείται με την διαχείριση του προσωπικού. Συγκεκριμένα οι αρμοδιότητες του τμήματος θα αφορούν την εκπαίδευση εργαζομένων, της άδειες, της προσλήψεις και άλλες λειτουργίες που θα σχετίζονται με το προσωπικό.

Το Λογιστήριο θα φροντίζει για τη διεκπεραίωση των οικονομικών υποχρεώσεων. Ειδικότερα, οι αρμοδιότητες του θα αφορούν τη μισθοδοσία και τις άδειες του προσωπικού, τυχόν παροχές, πληρωμές προς τρίτους, τη σύνταξη των μηνιαίων ή των ετήσιων λογαριασμών, τη σύνταξη του προϋπολογισμού, την υπογραφή και έκδοση του ισολογισμού και τη συνεργασία με τη διεύθυνση της εταιρείας και την πρόταση λύσεων οικονομικής πολιτικής που θα ωφελήσουν την εταιρεία.

## Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup>

### Ανθρώπινοι Πόροι

#### 7.1 Εισαγωγή

Η κινητήρια δύναμη του ξενοδοχείου, όπως και όλων σχεδόν των επιχειρήσεων, είναι οι άνθρωποι τους. Ο κατάλληλος αριθμός ανθρώπινου δυναμικού είναι πολύ σημαντικός για τη σωστή και αποδοτική λειτουργία της μονάδας. Βάσει προγραμματισμού καθορίζονται οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό τόσο όσον αφορά τις ικανότητες του προσωπικού όσο και τον ορισμένο όγκο δραστηριοτήτων, τον οργανωτικό σχεδιασμό και το περιεχόμενο της κάθε θέσης εργασίας. Λόγω της τοποθεσίας του ξενοδοχείου, της δυναμικότητας του αλλά και της αγοράς στην οποία απευθύνεται κατά κύριο λόγο (city break), δεν αναμένεται να αντιμετωπίσει έντονη μεταβλητότητα στη ζήτηση και κατ' επέκταση στις ανάγκες για προσωπικό.

#### 7.2 Ανάγκες σε Ανθρώπινο Δυναμικό

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι ανάγκες στελέχωσης σε ανθρώπινο δυναμικό των τμημάτων της ξενοδοχειακής μονάδας. Για την πρόβλεψη αυτή λήφθηκαν υπόψη η αναμενόμενη ζήτηση, το μέγεθος της μονάδας αλλά και τα ποιοτικά στάνταρ που θέλουμε να έχει.

Ανάγκες σε Προσωπικό	
Διευθυντής	1
Υπεύθυνος Προσωπικού	1
Λογιστήριο	1
Υποδοχή	3
Καθαριότητα	2

Πίνακας 15: Ανάγκες σε Προσωπικό

Το τμήμα υποδοχής αποτελείται από τρία άτομα τα οποία θα δουλεύουν σε βάρδιες, με αρμοδιότητες την εξυπηρέτηση των πελατών. Τα άτομα αυτά θα είναι πλήρους απασχόλησης. Το ξενοδοχείο θα διαθέτει ρεσεψιόν καθημερινά 9π.μ έως 5μ.μ.. Καθημερινά θα απασχολούνται 2 άτομα, ώστε κατά το ωράριο αυτό να βρίσκεται πάντα ένα άτομο στη ρεσεψιόν.

Το τμήμα καθαρισμού θα αποτελείται από δύο άτομα τα οποία θα δουλεύουν σε βάρδιες, με αρμοδιότητα την καθαριότητα των δωματίων και των λοιπών χώρων του ξενοδοχείου. Τα δύο άτομα στην καθαριότητα θα είναι μερικής απασχόλησης και θα εναλλάσσονται καθημερινά.

Το τμήμα προσωπικού και το λογιστήριο θα αποτελούνται από ένα άτομο το κάθε ένα και οι αρμοδιότητες τους θα αφορούν την διαχείριση του προσωπικού (εκπαίδευση εργαζομένων, άδειες, προσλήψεις κλπ) και τη διεκπεραίωση των οικονομικών υποχρεώσεων (μισθοδοσία, πληρωμές κλπ) αντίστοιχα. Θα είναι πλήρους απασχόλησης.

### 7.3 Κόστος Μισθοδοσίας

Στον παρακάτω πίνακα έχουμε υπολογίσει το ετήσιο κόστος μισθοδοσίας για κάθε τμήμα. Το κόστος αυτό υπολογίστηκε βάσει των κλαδικών συμβάσεων, ενώ για τα επόμενα χρόνια έχουμε υπολογίσει ένα 2% αναπροσαρμογή με γνώμονα την εθνική πρόβλεψη για την αναπροσαρμογή του βασικού μισθού.

Περιγραφή	Κόστος (Ετήσιο)		
	2022	2023	2024
Τμήμα Διαχείρισης Δωματίων	50.000€	51.000€	52.020€
Καθαριότητα	12.000€	12.240€	12.484€
Λογιστήριο	20.000€	20.400€	20.808€
Τμήμα Προσωπικού	17.000€	17.340€	17.686€
Διευθυντής	30.000€	30.600€	31.212€
Σύνολο	129.000€	131.580€	134.210€

Πίνακας 16: Κόστος Προσωπικού



## Κεφάλαιο 8°

### Τοποθεσία, Εγκατάσταση και Περιβάλλον

#### 8.1 Εισαγωγή

Η μελέτη για τη συγκεκριμένη επένδυση περιλαμβάνει και την επιλογή του χώρου εγκατάστασης της ξενοδοχειακής μονάδας. Η επιλογή του κατάλληλου τόπου για την τοποθέτηση απαιτεί την ανάλυση πολλών παραμέτρων. Μέσα από αυτά τα κριτήρια θα πραγματοποιηθεί η άριστη επιλογή της τοποθεσίας.

Ο σχεδιασμός, τα υλικά κατασκευής, οι άδειες κ.α, επηρεάζουν άμεσα την επιτυχία του ξενοδοχείου και κατ' επέκταση την απόδοση της επένδυσης. Επίσης, το ξενοδοχείο είναι μια επιχείρηση που λειτουργεί επί 24 ώρες την ημέρα και επομένως η τοποθεσία πρέπει να συμβάλει στη διεκπεραίωση των διαφόρων υποχρεώσεων της μονάδας, όπως π.χ. ο ανεφοδιασμός των αποθεμάτων.

#### 8.2 Επιλογή Τοποθεσίας

Τα σημαντικότερα κριτήρια που βοηθούν στη βέλτιστη επιλογή της τοποθεσίας είναι τα παρακάτω:

- Η πρόσβασης στο ξενοδοχείο να είναι εύκολη (π.χ. απόσταση από μέσα μαζικής μεταφοράς, απόσταση από αεροδρόμιο/ λιμάνι κ.ά.), διότι όσο πιο εύκολη είναι τόσο ευκολότερα θα επιλέξει τη μονάδα ο επισκέπτης,
- Το περιβάλλον γύρω από το ξενοδοχείο να είναι ελκυστικό για τον επισκέπτη,
- Η απόσταση από τα σημαντικά αξιοθέατα και μνημεία στο κέντρο να είναι σχετικά μικρή ώστε να είναι εφικτή η επίσκεψη με τα πόδια,
- Η απόσταση από τους προμηθευτές να είναι καλή, ώστε οι πρώτες ύλες να εξασφαλίζονται γρήγορα και εύκολα,
- Οι περιβαλλοντολογικές συνθήκες να είναι καλές,
- Οι τηλεπικοινωνιακές συνδέσεις να είναι ικανοποιητικές,
- Η αποδοχή από την τοπική κοινωνία να είναι θετική και
- Να υπάρχει ασφάλεια στην περιοχή
- Κόστος Ενοικίασης

Στην περιοχή του κέντρου της Αθήνας υπάρχουν ελάχιστα διαθέσιμα προς ενοικίαση κτίρια που να πληρούν τις παραπάνω προϋποθέσεις. Μετά από έρευνα προέκυψαν δύο βασικές εναλλακτικές λύσεις σχετικά με την ενοικίαση κτιρίου, με χαρακτηριστικά ξενοδοχείου για να μην χρειαστεί να πραγματοποιηθούν μεγάλες αλλαγές, το οποίο θα χρειαστεί σε πλήρη βαθμό ανακαίνιση αλλά όχι ανοικοδόμηση.

Για την επιλογή του κτιρίου, αναπτύξαμε συγκεκριμένο μοντέλο με αντικειμενικά κριτήρια προκειμένου να παρθεί η σωστή απόφαση για την υπό μελέτη επένδυση. Το μοντέλο αποτελείται από διάφορα κριτήρια τα οποία στηρίζονται στις προηγούμενες απαιτήσεις. Τα κριτήρια αυτά σταθμίζονται με διαφορετικό συντελεστή ο οποίος αντιστοιχεί στη βαρύτητα τους για το εγχείρημα. Η κλίμακα των κριτηρίων είναι από το 0 έως το 10 ενώ οι συντελεστές στάθμισης αθροίζουν στο 100.

Αξιολόγηση τοποθεσιών					
Κριτήριο	Τοποθεσία Α	Τοποθεσία Β	Συντελεστής Βαρύτητας	Τοποθεσία Α	Τοποθεσία Β
Προσβασιμότητα	9	10	20	180	200
Περιβάλλον	7	7	10	70	70
Απόσταση από Προμηθευτές	10	10	5	50	50
Απόσταση από Αξιοθέατα	9	9	15	135	135
Ασφάλεια	8	6	20	160	120
Κόστος Ενοικίασης	5	9	20	100	180
Αποδοχή από την τοπική κοινωνία	8	8	10	80	80
<b>Σύνολο</b>				<b>775</b>	<b>835</b>

Πίνακας 17: Αξιολόγηση Τοποθεσιών

Σύμφωνα, λοιπόν, με την διαδικασία αξιολόγησης των δύο κτιρίων προς ενοικίαση για την μετέπειτα εκμετάλλευσή τους ως ξενοδοχειακή μονάδα και όπως προκύπτει από τα συνολικά

αποτελέσματα του πίνακα, η επιλογή που προκρίνεται είναι αυτή του Κτιρίου Β με συνολική βαθμολογία 835.

Το κτίριο Β είναι ένα τριώροφο στο κέντρο της Αθήνας, στο Μεταξουργείο, τριών όψεων, γωνιακό, χωρητικότητας 10 δωματίων, με έτος ανέγερσης το 1922. Το ξενοδοχείο βρίσκεται σε οικόπεδο 280 τμ. και αποτελείται από:

- Υπόγειο 70 τμ. με κλιμακοστάσιο, χώρο για καυστήρες, λέβητες και αποθήκη
- Ισόγειο 150 τμ.
- 2 Ορόφους από 150 τμ. και ταράτσα 150 τμ.

### 8.3 Περιβαλλοντικές Επιπτώσεις

Οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις κατά την ανακαίνιση και λειτουργία μιας μονάδας θα πρέπει να εκτιμώνται για κάθε επενδυτικό σχέδιο. Κατά την φάση της ανακαίνισης του κτιρίου θα ληφθούν όλα τα απαραίτητα μέτρα, για την προστασία του περιβάλλοντος χώρου και τον περίοικων. Ειδικότερα, η αρχιτεκτονική του κτιρίου θα ευνοεί την εξοικονόμηση ενέργειας, ενώ η καλή μόνωση δεν θα δημιουργεί διαφυγή ενέργειας.

Η εγκατάσταση του κτιρίου θα είναι νόμιμη σύμφωνα με τους όρους δόμησης της περιοχής, που επιβάλλονται από την πολεοδομία, δηλαδή θα είναι σύμφωνες με τους όρους δόμησης, κάλυψης και ύψους που επιβάλλονται για την συγκεκριμένη περιοχή.

Τέλος, θα γίνουν και κάποιες ενέργειες αναβάθμισης του περιβάλλοντα χώρου της μονάδας. Συγκεκριμένα θα τοποθετηθούν κάποια δέντρα στο πεζοδρόμιο μετά από σχετική άδεια του δήμου, ενώ το τελευταίο θα ξαναφτιαχτεί με έξοδα του ξενοδοχείου προκειμένου να βελτιωθεί η εικόνα του.

## Κεφάλαιο 9<sup>ο</sup>

### Προγραμματισμός Εκτέλεσης Έργου

#### 9.1 Εισαγωγή

Προκειμένου να τηρηθούν οι τεχνικές προδιαγραφές του έργου, αλλά και για να μην βγει το έργο εκτός προϋπολογισμού, πρέπει να γίνει προγραμματισμός εκτέλεσης του έργου. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα αναλυθεί ο προγραμματισμός εκτέλεσης του έργου, ο προϋπολογισμός των επιμέρους δραστηριοτήτων και το χρονοδιάγραμμα του επενδυτικού σχεδίου.

Έτσι σε αυτό το στάδιο είναι σημαντικό να γίνουν τα παρακάτω βήματα:

- Προσδιορισμός των εργασιών που είναι απαραίτητες να εκτελεστούν εντός & εκτός των εγκαταστάσεων.
- Η σχέση και η προτεραιότητα των εργασιών αυτών.
- Εκτίμηση του χρόνου ολοκλήρωσης αυτών των εργασιών.
- Προσδιορισμός των πόρων που απαιτούνται για την ολοκλήρωσή τους και προσδιορισμός του κόστους τους.
- Προετοιμασία του προϋπολογισμού εκτελέσεως του έργου και των χρηματοοικονομικών του ροών, για την εξασφάλιση της διαθεσιμότητας των απαραίτητων κεφαλαίων.
- Τεκμηρίωση όλων των στοιχείων και των προβλέψεων του έργου για το χρονικό και το χρηματοοικονομικό προγραμματισμό όλων των φάσεων.
- Εξασφάλιση της χρηματοδότησης του προγράμματος μέχρι και μετά την έναρξη της λειτουργίας του, αφού πρώτα προσδιοριστούν οι οικονομικές επιπτώσεις από της φάση της εκτέλεσης.

Τα στάδια του έργου και το αντίστοιχο διάγραμμα Gantt σχεδιάστηκαν με τη βοήθεια του λογισμικού Project Libre.

## 9.2 Στάδια Εκτέλεσης του Έργου

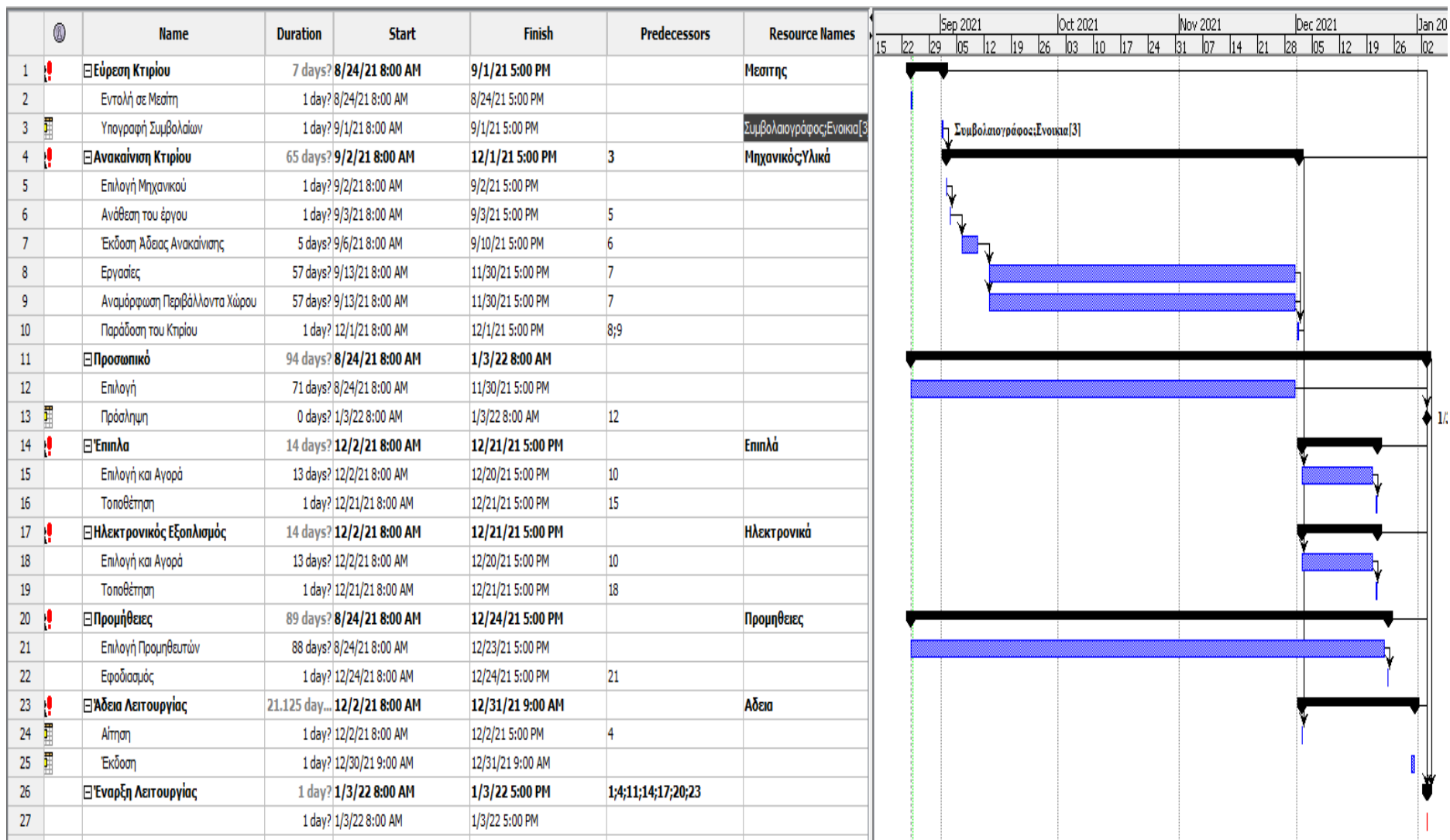
Για να εκτελεστεί άρτια το έργο, κρίνεται απαιτητό να γίνει αναλυτικός σχεδιασμός των σταδίων του, παράλληλα με το χρονικό τους προγραμματισμό. Επιπλέον, πρέπει να καθοριστούν και οι απαραίτητοι πόροι για κάθε ένα από αυτά τα στάδια. Ολόκληρη η φάση του επενδυτικού έργου θα πρέπει να προβλέπεται στον σχεδιασμό. Ο σωστός προγραμματισμός θα μειώσει τις όποιες καθυστερήσεις, οι οποίες συνήθως επιφέρουν επιπρόσθετο κόστος.

Αρχικά θα πρέπει να βρεθεί το κατάλληλο κτίριο προς μίσθωση. Όπως αναλύθηκε σε προηγούμενη ενότητα το κτίριο αυτό εντοπίστηκε στην περιοχή του Μεταξουργείου, στο ιστορικό κέντρο της Αθήνας. Στη συνέχεια ακολουθούν οι τυπικές διαδικασίες μίσθωσης (συμβόλαια κλπ).

Για την επίβλεψη και την εφαρμογή της ανακαίνισης του κτιρίου, υπεύθυνος είναι ο μηχανικός και η κατασκευαστική εταιρεία του. Αυτός και η ομάδα του είναι υπεύθυνοι για την τήρηση των χρονικών και οικονομικών προγραμματισμών του έργου, ώστε να λαμβάνονται τα καταλληλότερα μέτρα για την άριστη και έγκαιρη εκτέλεσή του.

Άλλες εργασίες, οι οποίες περιγράφονται αναλυτικά στο παρακάτω γράφημα Gantt (εικόνα 16), είναι η επιλογή και η πρόσληψη του προσωπικού, η επιλογή και η αγορά των επίπλων και του ηλεκτρονικού εξοπλισμού, η επιλογή των προμηθευτών και ο ανεφοδιασμός και η έκδοση των αδειών λειτουργίας.

Στο παρακάτω γράφημα απεικονίζονται αναλυτικά οι επιμέρους εργασίες, η σημαντικότητα αλλά και η προτεραιότητα τους μέχρι την παράδοση και την έναρξη λειτουργίας της μονάδας.



Εικόνα 16: Gantt χρονοδιάγραμμα

### 9.3 Εκτίμηση Κόστους Έργου

Το κόστος εκτέλεσης του έργου περιλαμβάνει τα κόστη για την ανάθεση και τα υπόλοιπα έξοδα που απαιτούνται μεταξύ της λήψης της απόφασης για την δημιουργία της ξενοδοχειακής μονάδας μέχρι η επιχείρηση να είναι σε θέση να ξεκινήσει την κανονική της λειτουργία.

Με τη βοήθεια το Project Libre και με βάση της εργασίες που ορίσαμε στην πιο πάνω ενότητα, στις οποίες αναθέσαμε συγκεκριμένους πόρους (όπως φαίνεται στην παρακάτω εικόνα), το συνολικό κόστος του έργου ανέρχεται σε 117.037€.

	Ⓜ	Name	Standard Rate
1	🌸	Μεσσης	\$3500.00
2	🌸	Συμβολαιογράφος	\$5000.00
3	🌸	Μηχανικός	\$8587.00
4	🌸	Υλικά	\$57250.00
5	🌸	Επιπλά	\$19000.00
6	🌸	Ηλεκτρονικά	\$5700.00
7	🌸	Προμηθειες	\$1500.00
8	🌸	Αδεια	\$15000.00
9	🌸	Ενοικια	\$1500.00

Εικόνα 17: Πόροι εργασιών έργου

## Κεφάλαιο 10<sup>ο</sup>

### Χρηματοοικονομική Ανάλυση και Αξιολόγηση της Επένδυσης

#### 10.1 Εισαγωγή

Η συγκεκριμένη μελέτη σκοπιμότητας πρέπει να παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες στον επενδυτή προκειμένου να μπορεί να αποφασίσει αν θα προχωρήσει στην επένδυση ή όχι. Επένδυση είναι η δέσμευση κεφαλαίων για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, η οποία αναμένεται να αποφέρει πρόσθετα κεφάλαια στον επενδυτή. Με τεχνικούς όρους, η επένδυση είναι μια ακολουθία Καθαρών Ταμειακών Ροών. Με τη δημιουργία μιας ξενοδοχειακής μονάδας επιδιώκεται από τη μεριά του επενδυτή η μεγιστοποίηση της αξίας της, δηλαδή η ικανότητα της επιχείρησης να παράγει έσοδα σε σχέση με το κεφάλαιο που επενδύεται.

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα γίνει η χρηματοοικονομική ανάλυση και η τελική αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου μέσα από την εκτίμηση των εισροών και των εκροών που θα παραχθούν.

#### 10.2 Ανάλυση Συνολικού Κόστους Επενδύσεως

Το κόστος επένδυσης αποτελείται από το άθροισμα του Πάγιου ενεργητικού και του Καθαρού κεφαλαίου κίνησης της επιχείρησης.

Το Πάγιο Ενεργητικό είναι το πιο σημαντικό τμήμα του μη κυκλοφορούντος ενεργητικού καθώς, επειδή πρόκειται να χρησιμοποιηθεί μακροπρόθεσμα στην παραγωγή κέρδους, αποτελεί ένδειξη του κύκλου εργασιών και της παραγωγικής δυναμικότητας της επιχείρησης. Τα στοιχεία του Πάγιου Ενεργητικού διακρίνονται σε: Ενσώματες ακινητοποιήσεις, όπως είναι τα οικόπεδα, ο υλικοτεχνικός εξοπλισμός, τα κτίρια, τα μηχανήματα, τα μεταφορικά μέσα κτλ. και σε Ασώματες ακινητοποιήσεις, όπως είναι οι ευρεσιτεχνίες, τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας και τα εμπορικά σήματα. Το ενσώματο πάγιο Ενεργητικό, με εξαίρεση τη γη, υπόκειται σε αποσβέσεις κατά τη διάρκεια της ζωής του. Το πάγιο ενεργητικό της υπό μελέτη ξενοδοχειακής μονάδας αναλύεται στον πίνακα που ακολουθεί:

#### Πάγιο Ενεργητικό



Περιγραφή	Κόστος
Κόστος Ανακαίνισης Ξενοδοχείου	65.837,5€
Εξοπλισμός	40.450€
Κόστος Εκτέλεσης Προγράμματος	23.500€
<b>Σύνολο</b>	<b>129.787,5€</b>

Πίνακας 18: Πάγιο Ενεργητικό Ξενοδοχειακής Μονάδας

Το σύνολο των στοιχείων του κυκλοφορούντος Ενεργητικού ονομάζεται κεφάλαιο κίνησης. Καθαρό κεφάλαιο κίνησης είναι η διαφορά ανάμεσα στο κυκλοφορούν Ενεργητικό και τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Το κεφάλαιο κίνησης αντιστοιχεί στους πόρους που απαιτούνται για να λειτουργήσει η μονάδα.

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

Περιγραφή	Ημέρες Ελάχιστης Κάλυψης
<b>A. Λογαριασμοί</b>	30 ημέρες στο ετήσιο κόστος παροχής υπηρεσιών, μείον τις αποσβέσεις και τους τόκους
<b>Εισπρακτέοι</b>	
<b>B. Αποθέματα</b>	
• Τρόφιμα	20 ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
• Γραφική Ύλη	120 ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
• Στολές	180 ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
• Προϊόντα Καθαρισμού	60 ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
• Φαρμακείο	360 ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
<b>Γ. Μετρητά</b>	20 ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
<b>Δ. Λογ. Πληρωτέοι</b>	20 ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής

Πίνακας 19: Υπολογισμός Αναγκών σε Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης

Ετήσιο Κόστος Λειτουργίας	
Ανθρώπινο Δυναμικό	129.000€
Πρώτες Ύλες	50.149,26€
Συντήρηση	1.300€
Αποσβέσεις	13.000€
Μάρκετινγκ	15.000€
<b>Σύνολο</b>	<b>208.449,26€</b>

Πίνακας 20: Ετήσιο Κόστος Λειτουργίας

	Κόστος	Ημ. Ελ. Κάλυψης	Συντελεστής Κύκλου Εργασιών	Ανάγκες 2022
	A	X	Y	B
<b>Τρέχον Ενεργητικό</b>				<b>15.169,27€</b>
A. Λογαριασμοί Εισπρακτέοι	163.230€	30	12	13.620,5€
B. Αποθέματα				
Τρόφιμα	5.000€	20	18	277,77€
Γραφική Ύλη	500€	120	3	166,7€
Στολές	500€	180	2	250€
Προϊόντα Καθαρισμού	1.000€	60	6	166,7€
Φαρμακείο	150€	360	1	150€
Γ. Μετρητά	10.000	20	18	555,6€
<b>Τρέχον Παθητικό</b>				<b>2.785,7€</b>
Δ. Λογ. Πληρωτέοι	50.142,26€	20	18	2.785,7€
<b>Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης</b>				<b>10.140,97€</b>
<b>Συνολικό Κόστος Λειτουργίας</b>				<b>208.449,26€</b>
Μείον Πρώτες Ύλες				50.149,26€
Μείον Αποσβέσεις				13.000€

<b>Σύνολο</b>	<b>145.300€</b>
<b>Απαιτούμενα Μετρητά</b>	<b>555,6€</b>

Πίνακας 21: Τελικός Υπολογισμός Κεφαλαίου Κίνησης

<b>Συνολικό Κόστος Επένδυσης</b>		
<b>Περιγραφή</b>	<b>Κόστος</b>	<b>Ποσοστό</b>
Πάγιο Ενεργητικό	129.787,5€	93%
Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης	10.140,97€	7%
<b>Σύνολο</b>	<b>139.928,47€</b>	<b>100%</b>

Πίνακας 22: Συνολικό Κόστος Επένδυσης

### 10.3 Χρηματοδότηση Επένδυσης

Η κατασκευή της ξενοδοχειακής μονάδας πρόκειται χρηματοδοτηθεί μέσω τραπεζικού δανείου σε ποσοστό 50%, ενώ το υπόλοιπο ποσό θα καλυφθεί μέσω ιδίων κεφαλαίων. Η διάρκεια αποπληρωμής του δανείου θα είναι τα 6 έτη, ενώ το επιτόκιο θα είναι σταθερό 3,9%. Οι δόσεις του δανείου θα είναι μηνιαίες.

<b>Χρηματοδότηση Επένδυσης</b>		
<b>Περιγραφή</b>	<b>Κόστος</b>	<b>Ποσοστό</b>
Συνολικό Κόστος	139.928,47€	100%
Ίδια Κεφάλαια	69.928,47€	49,9744%
Δάνειο	70.000€	50,025%

Πίνακας 23: Χρηματοδότηση Επένδυσης

Ο υπολογισμός της μηνιαίας δόσης θα γίνει με τη βοήθεια του excel και της χρηματοοικονομικής συνάρτησης PMT. Η συνάρτηση PMT υπολογίζει την πληρωμή ενός δανείου με βάση σταθερές πληρωμές και σταθερό επιτόκιο. Το ποσό της δόσης που επιστρέφει η συνάρτηση PMT περιλαμβάνει το αρχικό κεφάλαιο και τον τόκο.

Η μηνιαία δόση του δανείου υπολογίστηκε σε 1.091,98€. Με το πέρας των 72 μηνών θα έχουμε καταβάλει 78.622,29€, από τα οποία τα 70.000€ θα είναι για την αποπληρωμή του κεφαλαίου και τα 8.622,29€ για την αποπληρωμή των τόκων.

<b>Μήνες</b>	<b>Έναρξη</b>	<b>Δόση</b>	<b>Τόκος</b>	<b>Κεφάλαιο</b>	<b>Ανεξόφλητο Ποσό</b>
--------------	---------------	-------------	--------------	-----------------	------------------------

1	70.000	1.091,98 €	227,5	864,48 €	69.135,52 €
2	69.135,52 €	1.091,98 €	224,69 €	867,29 €	68.268,24 €
3	68.268,24 €	1.091,98 €	221,87 €	870,10 €	67.398,13 €
4	67.398,13 €	1.091,98 €	219,04 €	872,93 €	66.525,20 €
5	66.525,20 €	1.091,98 €	216,21 €	875,77 €	65.649,43 €
6	65.649,43 €	1.091,98 €	213,36 €	878,62 €	64.770,82 €
7	64.770,82 €	1.091,98 €	210,51 €	881,47 €	63.889,35 €
8	63.889,35 €	1.091,98 €	207,64 €	884,34 €	63.005,01 €
9	63.005,01 €	1.091,98 €	204,77 €	887,21 €	62.117,80 €
10	62.117,80 €	1.091,98 €	201,88 €	890,09 €	61.227,71 €
11	61.227,71 €	1.091,98 €	198,99 €	892,99 €	60.334,72 €
12	60.334,72 €	1.091,98 €	196,09 €	895,89 €	59.438,83 €
13	59.438,83 €	1.091,98 €	193,18 €	898,80 €	58.540,03 €
14	58.540,03 €	1.091,98 €	190,26 €	901,72 €	57.638,31 €
15	57.638,31 €	1.091,98 €	187,32 €	904,65 €	56.733,66 €
16	56.733,66 €	1.091,98 €	184,38 €	907,59 €	55.826,07 €
17	55.826,07 €	1.091,98 €	181,43 €	910,54 €	54.915,52 €
18	54.915,52 €	1.091,98 €	178,48 €	913,50 €	54.002,02 €
19	54.002,02 €	1.091,98 €	175,51 €	916,47 €	53.085,55 €
20	53.085,55 €	1.091,98 €	172,53 €	919,45 €	52.166,11 €
21	52.166,11 €	1.091,98 €	169,54 €	922,44 €	51.243,67 €
22	51.243,67 €	1.091,98 €	166,54 €	925,43 €	50.318,24 €
23	50.318,24 €	1.091,98 €	163,53 €	928,44 €	49.389,79 €

<b>24</b>	49.389,79 €	1.091,98 €	160,52 €	931,46 €	48.458,33 €
<b>25</b>	48.458,33 €	1.091,98 €	157,49 €	934,49 €	47.523,85 €
<b>26</b>	47.523,85 €	1.091,98 €	154,45 €	937,52 €	46.586,32 €
<b>27</b>	46.586,32 €	1.091,98 €	151,41 €	940,57 €	45.645,75 €
<b>28</b>	45.645,75 €	1.091,98 €	148,35 €	943,63 €	44.702,13 €
<b>29</b>	44.702,13 €	1.091,98 €	145,28 €	946,69 €	43.755,43 €
<b>30</b>	43.755,43 €	1.091,98 €	142,21 €	949,77 €	42.805,66 €
<b>31</b>	42.805,66 €	1.091,98 €	139,12 €	952,86 €	41.852,80 €
<b>32</b>	41.852,80 €	1.091,98 €	136,02 €	955,95 €	40.896,85 €
<b>33</b>	40.896,85 €	1.091,98 €	132,91 €	959,06 €	39.937,79 €
<b>34</b>	39.937,79 €	1.091,98 €	129,80 €	962,18 €	38.975,61 €
<b>35</b>	38.975,61 €	1.091,98 €	126,67 €	965,31 €	38.010,30 €
<b>36</b>	38.010,30 €	1.091,98 €	123,53 €	968,44 €	37.041,86 €
<b>37</b>	37.041,86 €	1.091,98 €	120,39 €	971,59 €	36.070,27 €
<b>38</b>	36.070,27 €	1.091,98 €	117,23 €	974,75 €	35.095,52 €
<b>39</b>	35.095,52 €	1.091,98 €	114,06 €	977,92 €	34.117,60 €
<b>40</b>	34.117,60 €	1.091,98 €	110,88 €	981,09 €	33.136,51 €
<b>41</b>	33.136,51 €	1.091,98 €	107,69 €	984,28 €	32.152,23 €
<b>42</b>	32.152,23 €	1.091,98 €	104,49 €	987,48 €	31.164,75 €
<b>43</b>	31.164,75 €	1.091,98 €	101,29 €	990,69 €	30.174,06 €
<b>44</b>	30.174,06 €	1.091,98 €	98,07 €	993,91 €	29.180,15 €
<b>45</b>	29.180,15 €	1.091,98 €	94,84 €	997,14 €	28.183,00 €
<b>46</b>	28.183,00 €	1.091,98 €	91,59 €	1.000,38 €	27.182,62 €

47	27.182,62 €	1.091,98 €	88,34 €	1.003,63 €	26.178,99 €
48	26.178,99 €	1.091,98 €	85,08 €	1.006,89 €	25.172,10 €
49	25.172,10 €	1.091,98 €	81,81 €	1.010,17 €	24.161,93 €
50	24.161,93 €	1.091,98 €	78,53 €	1.013,45 €	23.148,48 €
51	23.148,48 €	1.091,98 €	75,23 €	1.016,74 €	22.131,74 €
52	22.131,74 €	1.091,98 €	71,93 €	1.020,05 €	21.111,69 €
53	21.111,69 €	1.091,98 €	68,61 €	1.023,36 €	20.088,32 €
54	20.088,32 €	1.091,98 €	65,29 €	1.026,69 €	19.061,63 €
55	19.061,63 €	1.091,98 €	61,95 €	1.030,03 €	18.031,61 €
56	18.031,61 €	1.091,98 €	58,60 €	1.033,37 €	16.998,24 €
57	16.998,24 €	1.091,98 €	55,24 €	1.036,73 €	15.961,50 €
58	15.961,50 €	1.091,98 €	51,87 €	1.040,10 €	14.921,40 €
59	14.921,40 €	1.091,98 €	48,49 €	1.043,48 €	13.877,92 €
60	13.877,92 €	1.091,98 €	45,10 €	1.046,87 €	12.831,05 €
61	12.831,05 €	1.091,98 €	41,70 €	1.050,28 €	11.780,77 €
62	11.780,77 €	1.091,98 €	38,29 €	1.053,69 €	10.727,08 €
63	10.727,08 €	1.091,98 €	34,86 €	1.057,11 €	9.669,97 €
64	9.669,97 €	1.091,98 €	31,43 €	1.060,55 €	8.609,42 €
65	8.609,42 €	1.091,98 €	27,98 €	1.064,00 €	7.545,43 €
66	7.545,43 €	1.091,98 €	24,52 €	1.067,45 €	6.477,97 €
67	6.477,97 €	1.091,98 €	21,05 €	1.070,92 €	5.407,05 €
68	5.407,05 €	1.091,98 €	17,57 €	1.074,40 €	4.332,65 €
69	4.332,65 €	1.091,98 €	14,08 €	1.077,90 €	3.254,75 €

<b>70</b>	3.254,75 €	1.091,98 €	10,58 €	1.081,40 €	2.173,35 €
<b>71</b>	2.173,35 €	1.091,98 €	7,06 €	1.084,91 €	1.088,44 €
<b>72</b>	1.088,44 €	1.091,98 €	3,54 €	1.088,44 €	<b>-0,00 €</b>

Πίνακας 24: Τοκοχρεολυτικές Εισφορές

## 10.4 Ανάλυση Κόστους Υπηρεσιών

Καθοριστικός παράγοντας για την εκτίμηση της απόδοσης της υπό εξέταση επιχείρησης είναι η ανάλυση του κόστους.

ΕΤΟΣ	Πρώτες Υλεις	Συντήρησ η	Μάρκετινγκ	Χρηματοοικο νομικά	Αποσβέσεις	Ανθρώπινο Δυναμικό
<b>2022</b>	12.450€	1.000€	4.440€	2.542,546	13.000€	129.000€
<b>2023</b>	18.663€	1.050€	5.772€	2.123,22 €	13.000€	131.580€
<b>2024</b>	19.036,26€	1.102,5€	6.030€	1.687,24 €	13.000€	134.210€
<b>2025</b>	19416,99€	1157,625€	6030€	1.233,95 €	13.000€	136.894€
<b>2026</b>	19805,32€	1215,506€	6030€	762,67 €	13.000€	139.632€
<b>2027</b>	20201,431€	1276,282€	6030€	272,67 €	13.000€	142.425€

Πίνακας 25: Εξέλιξη Συνολικού Κόστους

## 10.5 Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων

Προκειμένου να παραμένει ενήμερη η διοίκηση μιας επιχείρησης αλλά και όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, τηρούνται λογιστικές καταστάσεις. Έτσι, είναι διαθέσιμη σε όλους τους ενδιαφερόμενους η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Οι λογιστικές καταστάσεις που θα περιγραφούν στις παρακάτω ενότητες είναι του ισολογισμού, η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης και η κατάσταση των ταμειακών ροών.

Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης είναι η λογιστική κατάσταση, στην οποία συσχετίζονται οι προσδιοριστικοί παράγοντες του αποτελέσματος μιας περιόδου. Στον πίνακα παρουσιάζονται οι καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης για τα έτη 2022-2024. Ο φόρος επιχειρήσεων είναι 22% σύμφωνα με το φορολογικό σύστημα.

Απαιτήσεις	2022	2023	2024
Πωλήσεις	163.230€	206.700€	208.770€
Μείον Κόστος Λειτουργίας	162.432,54€	172.188€	175.066€
Μικτά Κέρδη	797,46€	34.512€	33.704€
Φόρος	175,44€	7.592,64€	7.414,88€
<b>Καθαρό Κέρδος</b>	<b>622 €</b>	<b>26.919€</b>	<b>26.289€</b>

Πίνακας 26: Αποτελέσματα Χρήσης

Η κατάσταση ταμειακών ροών δείχνει με σαφήνεια τις πηγές και τις χρήσεις των κεφαλαίων. Οι καταστάσεις ταμειακών ροών μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να εκτιμηθεί η ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκριθεί σε εξοφλήσεις χρεών, πληρωμές μερισμάτων και άλλα, με ρευστά που πηγάζουν από τις δραστηριότητές της.

	2021	2022	2023	2024
<b>A. Χρηματικές Εισροές</b>	<b>139.928,47€</b>	<b>163.230€</b>	<b>206.700€</b>	<b>208.770€</b>
Χρηματοδότηση	139.928,47€	0	0	0
Έσοδα	0	163.230€	206.700€	186.000€
<b>B. Χρηματικές Εκροές</b>	<b>129.787,5€</b>	<b>175.714,6</b>	<b>192.884,56€</b>	<b>195.584, 6€</b>
Σύνολο Πάγιου Ενεργητικού	129.787,5€	0	0	0



Κόστος Λειτουργίας	0	162.435,5€	172.188,22€	175.066€
Φόρος	0	175.44€	7.592,64€	7.414,88€
Τοκοχρεολύσια	0	13.103,72€	13.103,72€	13.103,72€
<b>Γ. Πλεόνασμα</b>	<b>10.140,97€</b>	<b>-12.484.6€</b>	<b>13.815.44€</b>	<b>13.185,4€</b>
<b>Δ. Συσσωρευμένο Ταμειακό Υπόλοιπο</b>	<b>10.140,97€</b>	<b>-2.343,63€</b>	<b>11.471,81€</b>	<b>24.657,21€</b>

Πίνακας 27: Χρηματικές Ροές

Ο Ισολογισμός είναι μία από τις τρεις βασικές, θεμελιώδεις, Οικονομικές Καταστάσεις που χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση της «οικονομικής υγείας» της επιχείρησής. Οι άλλες δύο είναι, τα Αποτελέσματα Χρήσεως και ο Πίνακας Ταμειακών Ροών. Ο ισολογισμός αποτελεί μια λογιστική κατάσταση, που εμφανίζει συνοπτικά τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης ανά ομάδες, δηλαδή τις χρηματικές μονάδες, σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή, τα μέσα δράσης της επιχείρησης και τις πηγές προέλευσής τους. Ο ισολογισμός αποτελείται από τα στοιχεία του ενεργητικού και τα στοιχεία του παθητικού, όπου τα πρώτα ταξινομούνται με βάση τη ρευστότητα των μέσων δράσεων και τα δεύτερα με βάση το χρονικό πλαίσιο στο οποίο θα πρέπει να εξοφληθούν.

Ισολογισμοί 2022-2024			
	2022	2023	2024
i. Ενεργητικό			
A. Πάγιο Ενεργητικό	129.787,5€	116.785,5€	103.785,5€
Μείον: Συνολικές Αποσβέσεις	13.000€	13.000€	13.000€
<b>Σύνολο</b>	<b>116.785,5€</b>	<b>103.785,5€</b>	<b>90.785,5€</b>
B. Κυκλοφορούν Ενεργητικό			

Αποθέματα	12.450€	18.663€	19.036,26€
Λογ. Εισπρακτέοι	11.500€	12.300€	12.900€
Διαθέσιμα	5.700€	6.500€	7.200€
<b>Σύνολο</b>	<b>29.650€</b>	<b>42.463€</b>	<b>39.136,26€</b>
Γ. Ισοζύγιο Μετρητών	10.140,97€	-2.343,63€	11.471,81€
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>156.576,47€</b>	<b>143.904,87€</b>	<b>141393,57</b>
ii. Παθητικό			
A. Βραχυπρόθεσμες Υπ.			
Προμηθευτές	2.785,7€	3.226€	3.556€
Φόροι	175.44€	7.592,64€	7.414,88€
B. Μακροπρόθεσμες Υπ.			
Τραπεζικό Δάνειο	70.000€	59.438,83€	48.458,33€
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (A+B)</b>	<b>72.961,14€</b>	<b>70.257,47€</b>	<b>59.429,21€</b>
iii. Καθαρή Θέση			
Μετοχικό Κεφάλαιο	69.928,47€	69.928,47€	69.928,47€
Τακτικό αποθεματικό	13.686.86€	13.686.86€	13.686.86€
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ</b>	<b>156.576,47€</b>	<b>143.904,87€</b>	<b>141393,57</b>

## 10.6 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση Επένδυσης

Η αξιολόγηση επενδύσεων πάγιου κεφαλαίου δύναται να πραγματοποιηθεί μέσω μίας ποικιλίας μεθόδων. Η χρηματοοικονομική αξιολόγηση της υπό μελέτης ξενοδοχειακής μονάδας θα γίνει βάσει:

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

Η μέθοδος επανείσπραξης του κόστους της επένδυσης (payback period method) υπολογίζει τον αριθμό των ετών που απαιτούνται για να επανεισπραχθεί το κόστος τους κεφαλαίου της αρχικής επένδυσης, μέσω των καθαρών ταμειακών ροών της επιχείρησης. Αρχικά, υπολογίζονται τα καθαρά κέρδη της επιχείρησης για τα πρώτα 5 έτη λειτουργίας της και στη συνέχεια οι καθαρές ταμειακές ροές για την ίδια περίοδο.

Απαιτήσεις	2022	2023	2024	2025	2026
Πωλήσεις	163.230€	206.700€	208.770€	208.770€	208.770€
Μείον Κόστος Λειτουργίας	162.432,54€	172.188€	175.066€	180.056,496€	180.056,496€
Μικτά Κέρδη	797.46€	34.512€	33.704€	28.713,51€	28.713,51€
Φόρος	175.44€	7.592,64€	7.414,88€	6.317,51€	6.317,51€
Καθαρό Κέρδος	<b>622 €</b>	<b>26.919€</b>	<b>26.289€</b>	<b>22.396€</b>	<b>22.396€</b>

Έτος	Καθαρά Κέρδη	Απόσβεση	ΚΤΡ	Αθροιστική Ταμειακή Ροή
2022	622€	13.000€	13.622€	13.622€
2023	29.919€	13.000€	42.919€	56.541€
2024	26.286€	13.000€	39.286€	95.827€
2025	22.396€	13.000€	35.396€	131.223€
2026	22.396€	13.000€	35.396€	166.619€

Πίνακας 28: Αθροιστική Ταμειακή Ροή

Το συνολικό κόστος της επένδυσης είναι 139.928,47€ και θα επανεισπραχθεί κατά τη διάρκεια του 5<sup>ου</sup> χρόνου λειτουργίας το 2026.

Το πιο συνηθισμένο κριτήριο αποδοτικότητας στην ανάλυση και αξιολόγηση των σχεδίων επένδυσης είναι η καθαρή παρούσα αξία (Net Present Value),. Η ΚΠΑ προκύπτει αν προεξοφληθεί στο παρόν (παρούσα αξία) για κάθε έτος χωριστά η διαφορά μεταξύ όλων των μελλοντικών χρηματικών (ταμειακών) εισροών ή εσόδων και εκροών ή εξόδων, για ολόκληρο το χρόνο ζωής του σχεδίου επένδυσης με βάση ένα συντελεστή προεξόφλησης. Σύμφωνα με την μέθοδο της καθαρής παρούσας αξίας, όλες οι καθαρές ταμειακές ροές προεξοφλούνται στο παρόν με συντελεστή προεξόφλησης την ελάχιστη αποδεκτή απόδοση. Στη συγκεκριμένη περίπτωση θα χρησιμοποιηθεί ο αναμενόμενος συντελεστής προεξόφλησης 12%.

Έτος	ΚΤΡ	Συντελεστής 12%	Παρούσα Αξία
2022	13.622€	0.893	12.162,5€
2023	42.919€	0.797	34.214,76€
2024	39.286€	0.712	27.963€
2025	35.396€	0.635	22.494,8€
2026	35.396€	0.567	20.084,64€
<b>ΚΑΘΑΡΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ</b>			116.919,7€

Πίνακας 29: Καθαρή Παρούσα Αξία

Παρατηρούμε ότι η ΚΠΑ είναι αρνητική και μικρότερη από το συνολικό κόστος της επένδυσης (139.928,47€), με ορίζοντα πενταετίας. Οπότε με βάση αυτή τη μέθοδο δεν μπορούμε να κάνουμε αποδεκτή την επένδυση.

### 10.7 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση σε Συνθήκες Αβεβαιότητας

Νεκρό σημείο είναι εκείνο το ποσό των πωλήσεων, στο οποίο μια επιχείρηση καλύπτει ακριβώς τόσο τα σταθερά, όσο και τα μεταβλητά της έξοδά της, χωρίς να πραγματοποιεί ούτε κέρδος, ούτε ζημιά. Ο υπολογισμός του «νεκρού σημείου» δείχνει το ελάχιστο ύψος πωλήσεων (κύκλου εργασιών), που πρέπει να πραγματοποιεί μια επιχείρηση, για να καλύπτονται τόσο οι σταθερές, όσο και οι μεταβλητές δαπάνες της.

Η τιμή πώλησης του δωματίου είναι 75€ τη βραδιά και το ξενοδοχείο διαθέτει 10 δωμάτια.

Σταθερά	Μεταβλητά	Μεταβλητά/ μονάδα <sup>22</sup>
---------	-----------	------------------------------------

<sup>22</sup> Το έτος μπορεί να διαθέσει 10 δωμάτια\*365 ημέρες= 3650

Κόστος Προώθησης	370€	4.070€	1,12
Κόστος Πρώτων υλών	0	12.450€	3,41
Κόστος Συντήρησης	1.000€	0	
Κόστος Ανθρώπινου Δυναμικού	129.000€	0	
Τόκοι	2.542,546€	0	
Αποσβέσεις	13.000€	0	
<b>Σύνολο</b>	<b>145.912,56</b>	<b>16.520€</b>	<b>4,53</b>

Πίνακας 30:Νεκρό Σημείο

Σύμφωνα με τον τύπο:  $145.912,56 / (75 - 4,53) = 2.070,56$ . Άρα από τα δεδομένα του πίνακα προκύπτει ότι το νεκρό σημείο βρίσκεται στις 2.070,56 διανυκτερεύσεις.

## Βιβλιογραφία

Gyr, U. (2010). *European History Online*. Ανάκτηση από The History of Tourism: Structures on the Path to Modernity: <http://ieg-ego.eu/en/threads/europe-on-the-road/the-history-of-tourism>

INSETE Intelligence. (2020). *Περιφέρεια Αττικής- Ετήσια έκθεση ανταγωνιστικότητας και διαρθρωτικής προσαρμογής στον τομέα του τουρισμού για το έτος 2019*. INSETE .

Middleton, V. (2015, April). *The tourism society*. Ανάκτηση από Tourism Definitions: <http://www.tourismsociety.org/page/88/tourism-definitions.htm>

Slivar, I. (2018). Stakeholders in a Tourist Destination –Matrix of Possible Relationships Towards Sustainability. *Open Journal for Research in Economics* , σσ. 1-10.

Statista Research Department. (2021). *www.statista.com*. Ανάκτηση από Total contribution of travel and tourism to GDP in Greece from 2012 to 2020: <https://www.statista.com/statistics/644573/travel-tourism-total-gdp-contribution-greece/>

Tourism Notes. (2021). *www.tourismnotes.com*. Ανάκτηση από Types of Tourism: <https://tourismnotes.com/travel-tourism/>

Triarchi, E., & Karamanis, K. (2016). *www.researchgate.net*. Ανάκτηση από The evolution of alternative forms of Tourism: a theoretical background: [file:///C:/Users/MBUSER/Downloads/Triarchi\\_KaramanisICODECON2016.pdf](file:///C:/Users/MBUSER/Downloads/Triarchi_KaramanisICODECON2016.pdf)

Ugurlu, T. (2010). <http://www.tugberkugurlu.com/>. Ανάκτηση από Definintion of Tourism (UNWTO Definition of Tourism) / What Is Tourism ?: <http://www.tugberkugurlu.com/archive/definintion-of-tourism-unwto-definition-of-tourism-what-is-tourism>

UNWTO. (n.d.). *World Tourism Organization*. Ανάκτηση από <https://www.unwto.org/>

*www.statista.com*. (2021). *www.statista.com*. Ανάκτηση από Forecasted change in revenue from the travel and tourism industry due to the coronavirus (COVID-19) pandemic worldwide from 2019 to 2020: <https://www.statista.com/forecasts/1103426/covid-19-revenue-travel-tourism-industry-forecast>

Βαγιονής, Ν. (2002). Η εξέλιξη του φαινομένου του τουρισμού διαχρονικά. *Στόχοι, Πολιτικές και μέσα προώθησης του Τουρισμού στην Ελλάδα*. Ημερίδα Σ.Τ.Ε.

Ίκκος, Α., & Κουτσός, Σ. (2020). *Η συμβολή του Τουρισμού στην ελληνική οικονομία το 2019*. INSETE.

Ίκκος, Α., & Λάμπρου, Ε. (2021). *Ειδική έκδοση-Απολογισμός 2020*. INSETE.

Ίκκος, Α., & Ρασούλη, Γ. (2019). *Οικονομικά στοιχεία βραχυχρόνιων μισθώσεων στην Ελλάδα, μέσω πλατφορμών Airbnb και HomeAway*. INSETE.

INSETE. (2015). *Μελέτη εξειδίκευσης των τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών ανά κατηγορία προορισμού - Περιφέρεια Αττικής*. ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΣΥΝΔΕΣΜΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (INSETE).

Κουτσός, Σ., & Ίκκος, Α. (2020). *Ο τουρισμός στην Ελλάδα και στους κύριους ανταγωνιστικούς προορισμούς, 2014 - 2018*. INSETE.

Λάμπρου, Ε., & Ίκκος, Α. (2021). *Α' μέρος: Ανάλυση στοιχείων εισερχόμενου τουρισμού ανά Περιφέρεια 2020*. INSETE Intelligence.

Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας. (2021). *www.grhotels.gr*. Ανάκτηση από Ξενοδοχειακό Δυναμικό Ελλάδας 2020 - Σύνολο Χώρας: <https://www.grhotels.gr/ksenodocheiako-dynamiko-elladas-2020-synolo-choras/>

Τζένος, Χ. (2007). *Προμήθειες, κοστολόγηση, έλεγχος. Για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των επισιτιστικών επιχειρήσεων*. Le Monde / Les Livres du Tourisme Les Livres du Tourisme.

Φαρμάκη, Α. (2018). *Τουρισμός & Κοινωνία*. Εκδοτικός Όμιλος ΙΩΝ.

Φιλιππα, Χ. Ν. (2013). *Η ιστορική εξέλιξη του τουρισμού. Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ*.