



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

Διπλωματική εργασία

**ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ**  
**ΜΟΝΑΔΑΣ BOUTIQUE HOTEL ΣΤΗΝ ΚΥΘΟΝΟ**

Επιβλέπων καθηγητής : Δημήτριος Γεωργακέλλος

Κατσώρα Ιωάννα (ΜΔΕ2125)

Πειραιάς, 2023

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας




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

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : «MBA» με τίτλο «Οικονομολογική Ανάλυση Ξενοδοχειακών Μονάδων» (Boutique Hotel στην Ελλάδα) 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..... Κατερίνα Λουκά.....

Ημερομηνία..... 1/12/2022.....

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

*Αφιερώνεται στους γονείς μου*

*Γιάννη και Βάνα,*

*Που με στηρίζουν πάντα*

*σε ότι και αν κάνω...*

# ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΙΔΡΥΣΗΣ BOUTIQUE HOTEL

Κατσώρα Ιωάννα

Λέξεις κλειδιά : Boutique Hotel, ίδρυση, Κύθνος, Οικονομοτεχνική ανάλυση

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Βασική επιδίωξη της παρούσας οικονομοτεχνικής ανάλυσης είναι τόσο παρουσίαση όσο κι η ανάλυση των στόχων, πάνω στους οποίους βασίζεται η κατασκευή και η λειτουργία του Boutique Hotel "Isola" στο νησί της Κύθνου, και πιο συγκεκριμένα στο χωριό της Δρυοπίδας. Η σύλληψη αυτού του επιχειρηματικού σχεδίου οφείλεται στην δημιουργικότητα και την επινοητικότητα τριών φιλόδοξων επιχειρηματιών, οι οποίοι διέγνωσαν έγκαιρα κι εύστοχα την ανάγκη ενός εναλλακτικού μοντέλου διακοπών κι ανάπαυσης, το οποίο απουσίαζε παντελώς από το συγκεκριμένο νησί. Εντοπίζοντας τις αλλαγές πάνω στην έννοια των διακοπών, η οποία απευθύνεται σε δυναμικά στρώματα υψηλού πνευματικού και οικονομικού status, ανίχνευσαν έγκαιρα την αλλαγή νοοτροπίας στο παραδοσιακό μοντέλο διακοπών που χαρακτήριζε τα συγκεκριμένα στρώματα. Οι διακοπές δεν είναι απλώς μια διαμονή, αλλά ένα σύνολο που συνδέει πολιτισμό, ανέσεις, πρωτοτυπία, εκπλήξεις και γενικότερο εμπειρίες που διαμορφώνουν μια διαμονή πέρα από τα παραδοσιακά και τυποποιημένα πρότυπα. Το Boutique Hotel "Isola" φιλοδοξεί να αποτελέσει μια επενδυτική καινοτομία σε ένα νησί που στερείται ανάλογων καταλυμάτων και ταυτόχρονα να καταστεί πόλος έλξης αναβαθμισμένων κοινωνικών στρωμάτων, τα οποία θα προσδώσουν στο νησί της Κύθνου έναν κοσμοπολίτικο χαρακτήρα.

## Ευχαριστίες

*Αυτή η διπλωματική εργασία δεν θα είχε πραγματοποιηθεί χωρίς την συμβολή του καθηγητή Δημήτρη Γεωργακέλλο ο οποίος στάθηκε αρωγός σε κάθε δυσχέρεια που αντιμετώπισα και παράλληλα με τις κατευθυντήριες συμβουλές του με καθοδήγησε στο να βρω τα απαραίτητα στοιχεία πάνω στα οποία βασίστηκε η εργασία μου. Ένα «ευχαριστώ» από καρδιάς.*

*Θα ήθελα να εκφράσω την αμέριστη ευγνωμοσύνη μου σε όλα τα μέλη του ΔΕΠ για όσα έχουν προσφέρει σε αυτή την προσπάθεια.*

*Θα ήθελα επίσης να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην διεύθυνση του «Meltemi Hotel» στην Κόθο που με εφοδίασε με όλα τα απαραίτητα στοιχεία για την εκπόνηση της έρευνάς μου .*

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</b> .....	<b>I</b>
<b>Ευχαριστίες</b> .....	<b>II</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ</b> .....	<b>III</b>
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ</b> .....	<b>V</b>
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ</b> .....	<b>VII</b>
<b>Κεφάλαιο 1 : ΣΥΝΟΨΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ</b> .....	<b>1</b>
1.1 Σύνοψη ιστορικού και ιδέας Προγράμματος .....	1
1.2 Ανάλυση αγοράς και μάρκετινγκ .....	1
1.3 Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια .....	1
1.4 Μηχανολογία και τεχνολογία .....	2
1.5 Οργάνωση της μονάδας και Γενικά έξοδα .....	2
1.6 Ανθρώπινοι πόροι .....	2
1.7 Τοποθεσία, χώρος εγκατάστασης και περιβάλλον .....	2
1.8 Προγραμματισμός και προϋπολογισμός εκτελέσεως του επενδυτικού σχεδίου .....	3
1.9 Χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση της επένδυσης.....	3
<b>Κεφάλαιο 2: ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ</b> .....	<b>4</b>
2.1 Περιγραφή επενδυτικού σχεδίου.....	4
2.2 Ιδρυτές και υποστηρικτές του επενδυτικού σχεδίου.....	5
2.3 Ιστορική εξέλιξη του επενδυτικού σχεδίου .....	5
2.4 Μελέτη σκοπιμότητας .....	6
2.5 Κόστος εκπόνησης της μελέτης και των προεπενδυτικών ερευνών .....	6
<b>Κεφάλαιο 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ</b> .....	<b>7</b>
3.1 Ορισμός της αγοράς και ανάλυση της δομής της .....	7
3.2 Γενικά χαρακτηριστικά του τουριστικού κλάδου .....	10
3.2.1 Ιστορική αναδρομή τουριστικού προϊόντος στην Ελλάδα .....	11
3.2.2 Συμβολή και προοπτικές.....	12
3.2.3 Εισερχόμενος τουρισμός .....	13
3.2.4 Ξενοδοχειακός τομέας.....	21
3.2.5 Απασχόληση στον τουριστικό τομέα .....	24
3.3 Ανάλυση της εγχώριας αγοράς .....	25
3.3.1 Πληροφοριακά στοιχεία της νήσου Κύθνου .....	25
3.3.2 Δημογραφικά - Οικονομικά Μεγέθη .....	28

3.3.3 Τουρισμός .....	30
3.3.4 Τουριστικά Μεγέθη .....	31
<b>3.4 Ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος (Porter's 5 Forces) .....</b>	<b>34</b>
<b>3.5 Ανάλυση του εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος (PEST Analysis).....</b>	<b>38</b>
<b>3.6 SWOT Analysis.....</b>	<b>41</b>
<b>3.7 Τμηματοποίηση, Στόχευση και χωροθέτηση : Διαδικασία STP .....</b>	<b>43</b>
<b>3.8 Marketing Mix- 4P .....</b>	<b>46</b>
<b>3.9 Επιχειρηματική στρατηγική .....</b>	<b>50</b>
<b>3.10 Ανάλυση Πινάκων &amp; Προϋπολογισμός Εσόδων, Πληρότητας και Τιμολογιακής Πολιτικής .....</b>	<b>50</b>
<b>Κεφάλαιο 4: ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ .....</b>	<b>56</b>
4.1 Επιλογή πρώτων υλών και λοιπών εισροών .....	56
4.2 Ανάπτυξη προγράμματος προμηθειών .....	57
4.3 Υπολογισμός κόστους πρώτων υλών και λοιπών εισροών.....	60
<b>Κεφάλαιο 5: ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ .....</b>	<b>63</b>
5.1 Δυναμικότητα της μονάδας .....	63
5.2 Κτιριακές εγκαταστάσεις και περιβάλλοντας χώρος.....	64
5.3 Μηχανολογικός ξενοδοχειακός εξοπλισμός .....	66
5.3.1 Κατηγορία μηχανολογικός εξοπλισμός – τεχνικές εγκαταστάσεις.....	67
5.3.2 Λοιπός εξοπλισμός.....	68
5.3.3 Άυλα στοιχεία ενεργητικού .....	71
5.4 Κόστος συντήρησης και έργα πολιτικού μηχανικού.....	72
<b>Κεφάλαιο 6: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΟΝΑΔΑΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ .....</b>	<b>74</b>
6.1 Οργανωτική δομή και διαχείριση της μονάδας .....	74
6.1.2 Εξωτερικές συνεργασίες ξενοδοχειακής μονάδας .....	76
6.2 Γενικά έξοδα .....	77
<b>Κεφάλαιο 7 : ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ .....</b>	<b>78</b>
7.1 Οργάνωση Ανθρώπινου Δυναμικού .....	78
7.2 Απαραίτητα Προσόντα Θέσης.....	80
7.3 Πρόβλεψη κόστους ανθρώπινου δυναμικού.....	84
7.4 Προβλεπόμενες ετήσιες δαπάνες.....	85
<b>Κεφάλαιο 8: ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ, ΧΩΡΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....</b>	<b>87</b>
8.1 Εκτίμηση των αναγκών σε χώρους.....	87
8.2 Αναζήτηση και επιλογή Τοποθεσίας & Χώρου.....	90
8.3 Περιβαλλοντικές επιδράσεις.....	90



<b>Κεφάλαιο 9: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΕΩΣ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....</b>	<b>92</b>
9.1 Γενικά στοιχεία ενεργειών για την κατασκευαστική περίοδο .....	92
9.2 Χρονοδιάγραμμα εργασιών.....	93
9.3 Εκτίμηση του κόστους εκτέλεσης του έργου.....	93
<b>Κεφάλαιο 10: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ.....</b>	<b>95</b>
10.1 Συνολικό κόστος επένδυσης.....	95
10.2 Πηγές χρηματοδότησης .....	99
10.3 Ανάλυση συνολικού κόστους παροχής υπηρεσιών.....	99
10.4 Ανάλυση λογιστικών καταστάσεων και χρηματοοικονομική αξιολόγηση.....	101
10.4.1 Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως.....	102
10.4.2 Χρηματικές ροές .....	102
10.4.3 Κατάρτιση προβλεπόμενων Ισολογισμών .....	104
10.4.4 Χρόνος επανείσπραξης επενδυόμενου κεφαλαίου. ....	106
10.4.5 Συντελεστής απόδοσης ιδίων κεφαλαίων (ΑΣΑ) .....	107
10.4.6 Αξιολόγηση της επένδυσης με βάση τους δείκτες Κ.Π.Α και Ε.Σ.Α .....	107
10.5 Αποτελέσματα χρηματοοικονομικής αξιολόγησης .....	110
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>111</b>
Ελληνική Βιβλιογραφία.....	111
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία .....	112

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

<b>Πίνακας 2.5.Α : Κόστος προεπενδυτικών μελετών .....</b>	<b>6</b>
<b>Πίνακας 3.2.1.Α : Κατάταξη χωρών ανά συνολικές αφίξεις (θέση Ελλάδας). ....</b>	<b>12</b>
<b>Πίνακας 3.2.2.Α : Συμβολή τουρισμού ανά Περιφέρεια .....</b>	<b>13</b>
<b>Πίνακας 3.2.3.Α: Εισερχόμενος Τουρισμός 2019 .....</b>	<b>14</b>
<b>Πίνακας 3.2.3.Γ: Top-15 χωρών προέλευσης 2018-19.....</b>	<b>17</b>
<b>Πίνακας 3.2.3.Δ : Διεθνείς αεροπορικές αφίξεις ανά αεροδρόμιο 2018-2019.....</b>	<b>18</b>
<b>Πίνακας 3.2.3 : Μερίδιο αγοράς αεροδρομίων 2019.....</b>	<b>19</b>
<b>Πίνακας 3.2.3.ΣΤ: Στοιχεία Κρουαζιέρας 2018-19 .....</b>	<b>20</b>
<b>Πίνακας 3.2.3.Ζ: Πληροφορίες Τουρισμού &amp; Διανυκτερεύσεων 2018-19.....</b>	<b>21</b>
<b>Πίνακας 3.2.4.Α : Δυναμικότητα ξενοδοχειακών μονάδων ανά περιφέρεια .....</b>	<b>22</b>

<i>Πίνακας 3.2.4.Β: Χωρητικότητα ελληνικών ξενοδοχειακών μονάδων 2017 .....</i>	<i>23</i>
<i>Πίνακας 3.2.4.Γ: Μέσος όρος δαπάνης ανακαίνισης ανά δωμάτιο τη διετία 2017– 2018 .</i>	<i>24</i>
<i>Πίνακας 3.3.1.Α: Οικισμοί Κύθνου .....</i>	<i>26</i>
<i>Πίνακας 3.3.2.Α: Αποτελέσματα Πληθυσμού - Κατοικιών 2011 που αφορούν στο μόνιμο πληθυσμό της Κύθνου.....</i>	<i>28</i>
<i>Πίνακας 3.3.2.Β: Αριθμός Απασχολούμενων ανά Κλάδο Οικονομικής Δραστηριότητας... </i>	<i>29</i>
<i>Πίνακας 3.3.4.Α: Ξενοδοχειακό δυναμικό .....</i>	<i>31</i>
<i>Πίνακας 3.3.4.Β: Στατιστικά στοιχεία δωματίων Κέας – Κύθνου.....</i>	<i>32</i>
<i>Πίνακας 3.3.4.Γ: Στατιστικά στοιχεία αεροπορικών αφίξεων Κέας - Κύθνου .....</i>	<i>33</i>
<i>Πίνακας 3.3.4.Δ: Στατιστικά στοιχεία ακτοπλοϊκών αφίξεων Κέας – Κύθνου .....</i>	<i>33</i>
<i>Πίνακας 3.6.Α: SWOT Analysis Ξενοδοχειακής Μονάδας Isola.....</i>	<i>42</i>
<i>Πίνακας 3.10.Α: Τιμή/κλίνη/διανυκτέρευση .....</i>	<i>51</i>
<i>Πίνακας 3.10.Β : Μέση μηνιαία πληρότητα.....</i>	<i>52</i>
<i>Πίνακας 3.10.Γ: Συνολικές διανυκτερεύσεις.....</i>	<i>52</i>
<i>Πίνακας 3.10.Δ: Έσοδα από διανυκτερεύσεις .....</i>	<i>53</i>
<i>Πίνακας 3.10.Ε: Συντελεστές συχνότητας.....</i>	<i>54</i>
<i>Πίνακας 3.10.ΣΤ: Έσοδα από εστίαση .....</i>	<i>54</i>
<i>Πίνακας 3.10.Ζ: Λοιπά έσοδα ξενοδοχείου .....</i>	<i>54</i>
<i>Πίνακας 3.10.Η: Συνολικά έσοδα ξενοδοχείου .....</i>	<i>55</i>
<i>Πίνακας 3.10.Θ: Έξοδα Μαρκετινγκ .....</i>	<i>55</i>
<i>Πίνακας 4.1.Α: Α΄ ύλες και λοιπές εισροές .....</i>	<i>56</i>
<i>Πίνακας 4.3.Α: Ετήσιο κόστος και ποσότητα Α΄ υλών και λοιπών εισροών .....</i>	<i>60</i>
<i>Πίνακας 4.3.Β: Αναμενόμενο κόστος Α΄ υλών και λοιπών εισροών .....</i>	<i>62</i>
<i>Πίνακας 5.2.Α : Κτιριακές εγκαταστάσεις.....</i>	<i>64</i>
<i>Πίνακας 5.2.Β: Περιβάλλον χώρος .....</i>	<i>65</i>
<i>Πίνακας 5.3.1 Α: Μηχανολογικός εξοπλισμός – Τεχνικές εγκαταστάσεις .....</i>	<i>67</i>
<i>Πίνακας 5.3.2.Α: Ξενοδοχειακός-λοιπός εξοπλισμός .....</i>	<i>68</i>
<i>Πίνακας 5.3.3.Α: Άυλα στοιχεία Ενεργητικού .....</i>	<i>71</i>
<i>Πίνακας 5.3.3.Β: Συμβουλευτικές δαπάνες .....</i>	<i>71</i>
<i>Πίνακας 5.3.3.Γ: Δαπάνες Εκκίνησης.....</i>	<i>72</i>
<i>Πίνακας 5.4.Α: Κόστος συντήρησης .....</i>	<i>72</i>

Πίνακας 5.4.B: Κόστος έργων πολιτικού μηχανικού .....	73
Πίνακας 6.2.A: Γενικά έξοδα ξενοδοχειακής μονάδας .....	77
Πίνακας 7.2.A: Απαραίτητα προσόντα .....	80
Πίνακας 7.3.A: Μισθοί και ετήσιες δαπάνες ανθρώπινου δυναμικού .....	85
Πίνακας 7.4.A: Προβλεπόμενες ετήσιες δαπάνες .....	86
Πίνακας 9.3.A: Κόστος εκτέλεσης έργου .....	94
Πίνακας 10.1.A.: Πάγιο ενεργητικό .....	96
Πίνακας 10.1.B: Αποσβέσεις .....	96
Πίνακας 10.1.Γ: Ελάχιστες απαιτήσεις τρέχοντος ενεργητικού και παθητικού .....	97
Πίνακας 10.1.Δ: Υπολογισμός καθαρού κεφαλαίου κίνησης .....	98
Πίνακας 10.1.E: Συνολικό κόστος επένδυσης .....	99
Πίνακας 10.3.A: Διαχρονικό κόστος παροχής υπηρεσιών .....	100
Πίνακας 10.3.B: Απαιτήσεις σε απόθεμα .....	100
Πίνακας 10.3.Γ: Διαχρονικές απαιτήσεις σε κεφάλαιο κίνησης .....	101
Πίνακας 10.4.1.A: Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεων (5 έτη) .....	102
Πίνακας 10.4.2.A : Χρηματικές ροές .....	103
Πίνακας 10.4.3.A: Προβλεπόμενοι ισολογισμοί επένδυσης .....	105
Πίνακας 10.4.4.A: Καθαρές ταμειακές ροές .....	106
Πίνακας 10.4.5.A: Συντελεστής απόδοση κεφαλαίου .....	107
Πίνακας 10.4.6.A: Υπολογισμός Κ.Π.Α. ....	108
Πίνακας 10.4.6.B: Υπολογισμός παρούσας αξίας .....	109

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 3.2.3.B : Απόλυτες διαφορές και ποσοστιαίες μεταβολές διεθνών αεροπορικών αφίξεων 2019 .....	16
Διάγραμμα 3.2.5.A: Απασχόληση 2018-19 .....	25
Διάγραμμα 3.3.4.A: Ποσοστιαία κατανομή των δωματίων των Κυκλάδων .....	32
Διάγραμμα 3.3.4.B: Ποσοστιαία κατανομή των διακινηθέντων εσωτερικού στα λιμάνια των Κυκλάδων .....	34
Διάγραμμα 6.1.A: Οργανόγραμμα της ξενοδοχειακής μονάδας .....	76

**Διάγραμμα 9.2.Α: Χρονοδιάγραμμα Gantt ..... 93**

## Κεφάλαιο 1 : ΣΥΝΟΨΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ

### 1.1 Σύνοψη ιστορικού και ιδέας Προγράμματος

Μία φιλόδοξη επένδυση βρίσκεται στην γένεση της μετά από μία ιδέα τριών δημιουργικών επενδυτών που εντόπισαν ένα κενό στην ξενοδοχειακή υποδομή της Κύθνου και με βάση αυτή την αρχή αποφάσισαν την υλοποίηση ενός πρότυπου επιχειρηματικού project : την δημιουργία ενός Boutique Hotel 4\* σε ένα νησί ήσσονος τουριστικής ανάπτυξης, την Κύθνο. Η μελέτη σκοπιμότητας ανατέθηκε στο γραφείο «Business Consultants S.A» με έδρα τα Ιλίσια Αττικής. Το κόστος των προεπενδυτικών μελετών θα ανέλθει στο ποσό των 13.000 €.

### 1.2 Ανάλυση αγοράς και μάρκετινγκ

Η υπό μελέτη ξενοδοχειακή επιχείρηση θα ονομαστεί “Isola Boutique Hotel” και θα έχει ως στόχο την παροχή υπηρεσιών άριστης ποιότητας, συνδυάζοντας την με την τέχνη. Σε μία αγορά τουρισμού όπως ελληνική που υπάρχει πληθώρα ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που λειτουργούν βάσει εποχικότητας, “Isola Boutique Hotel” έρχεται να εγκατασταθεί στην Κύθνο, ακολουθώντας την στρατηγική της διαφοροποίησης. Προσφέροντας μία ολιστική εμπειρία εκλεπτυσμένων υπηρεσιών, θα αποτελέσει μοναδική στο είδος της επιχείρηση στο νησί.

Η μονάδα θα 4\* αστέρων με δυναμικότητα 28 δωματίων, έχοντας δικό της εστιατόριο και εκθεσιακούς χώρους για την φιλοξενία εκθεμάτων και events.

Βάσει των προβλέψεων εκτιμάται ότι η πληρότητα του ξενοδοχείου θα κινηθεί γύρω στο 66,9% το 2022 έως 71,1% το 2026. Η χρήση σύγχρονων μέσων προώθησης και ο σωστός στρατηγικός σχεδιασμός θα παίξουν δομικό ρόλο στην αύξηση των ποσοστών.

### 1.3 Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια

Κυρίαρχο στοιχείο της συγκεκριμένης επένδυσης αποτελεί η αναβαθμισμένη ποιότητα τόσο της κατασκευής όσο και της εφοδιαστικής αλυσίδας. Τα υλικά τα οποία θα χρησιμοποιηθούν

για τις κτιριακές και όχι μόνο υποδομές είναι υψηλής ποιότητας αλλά και όλα τα παρελκόμενα της εφοδιαστικής αλυσίδας ( τρόφιμα, απορρυπαντικά, αναλώσιμα κοκ ) βρίσκονται σε υψηλό στάδιο ποιοτικής και εμπορικής αξίας.

#### 1.4 Μηχανολογία και τεχνολογία

Αξίζει να σημειωθεί ότι η δυναμικότητα του καταλύματος θα είναι 28 δωματίων και 56 κλινών συμπεριλαμβανομένης μίας δίκλινης πολυτελούς σουίτας. Πέραν αυτών η εν λόγω κατασκευή πληροί σε απόλυτο βαθμό όλες τις οικιστικές, πολεοδομικές, περιβαλλοντικές προδιαγραφές της ελληνικής και ευρωπαϊκής νομοθεσίας . Σημειώτεον ότι το κόστος συντήρησης αλλά και τα έργα του πολιτικού μηχανικού ανέρχονται στο ποσό των 12.569 €.

#### 1.5 Οργάνωση της μονάδας και Γενικά έξοδα

Το πιο χρήσιμο εργαλείο για την οργάνωση της λειτουργίας της ξενοδοχιακής επιχείρησης αλλά και για την πρόβλεψη και μελέτη των γενικών εξόδων είναι το Οργανόγραμμα.

Στην κορυφή του βρίσκεται ο Γενικός Διευθυντής/ General Manager, που μεριμνά για την σωστή λειτουργία όλων των τμημάτων, όπως του Εστιατορίου, του τμήματος Κρατήσεων και του Ανθρώπινου Δυναμικού.

#### 1.6 Ανθρώπινοι πόροι

Το "Isola Boutique Hotel" κατά την έναρξη της λειτουργίας του θα απασχολεί περί τα 33 άτομα, δύο εκ των οποίων θα παρέχει ο εξωτερικός συνεργάτης Knowcrunch, με την προοπτική απορρόφησης. Πλήν του μόνιμου προσωπικού, στο ξενοδοχείο θα παρέχονται νομικές και ασφαλιστές υπηρεσίες από εξωτερικούς συνεργάτες, οι οποίοι θα αμείβονται ανά περίπτωση.

#### 1.7 Τοποθεσία, χώρος εγκατάστασης και περιβάλλον

Η έκταση του υπό ανέγερση οικοπέδου είναι 1563,45 τ.μ. και η κατασκευή θα αποτελείται από τρία επίπεδα (ισόγειο, πρώτος όροφος, δεύτερος όροφος). Η επιλογή της τοποθεσίας ήταν μονόδρομος καθώς ήταν περιουσιακό στοιχείο ενός εκ των επενδυτών, πράγμα που έχει

πολλαπλά οφέλη για το σύνολο της επένδυσης. Το συγκεκριμένο οικόπεδο βρίσκεται στην απόσταση 1 χλμ από τον οικισμό της Δρυοπίδας . Πέραν , όμως, αυτής της παραμέτρου υπήρχαν και άλλοι παράγοντες που συνετέλεσαν στην συγκεκριμένη επιλογή ( κλιματολογικές συνθήκες, δυνατότητα ευχερούς προμήθειας α' υλών, εγγύτητα με την Αττική, ευμενής αποδοχή από την τοπική κοινωνία κοκ). Τέλος, είναι δεδομένο ότι η κατασκευή του «Isola Boutique Hotel» είναι συνδεδεμένη με την προστασία τόσο του φυσικού όσο και του πολιτιστικού-αρχαιολογικού περιβάλλοντος.

#### 1.8 Προγραμματισμός και προϋπολογισμός εκτελέσεως του επενδυτικού σχεδίου

Το χρονοδιάγραμμα κατασκευής είναι 11 μήνες ( σχεδιασμός, κατασκευή , ολοκλήρωση). Οι ημερομηνίες κατασκευής και παράδοσης θα τηρηθούν αυστηρά προκειμένου τον Απρίλιο του 2024 το ξενοδοχείο να βρίσκεται σε πλήρη λειτουργία . Η εκτίμηση του συνολικού κόστους εκτέλεσης του έργου ανέρχεται στο ποσό των 431.000 €.

#### 1.9 Χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση της επένδυσης

Στο τέλος παρατίθεται η χρηματοοικονομική και οικονομική αξιολόγηση της επένδυσης η οποία αποτελεί αναπόσπαστο σκέλος του επενδυτικού εγχειρήματος. Το συνολικό κόστος της επένδυσης ανέρχεται στο ποσό των 1.153.613 €. Προκειμένου να αποφευχθεί ο τραπεζικός δανεισμός θα χρησιμοποιηθούν ίδια κεφάλαια των επενδυτών το οποίο είναι ο καθοριστικός παράγοντας για την αισιόδοξη προοπτική της επένδυσης. Εν κατακλείδι ολόκληρη η επένδυση κρίνεται συμφέρουσα και επιχειρηματικά ευμενής καθώς η Κ.Π.Α υπολογίστηκε στα 929.220 €. Επίσης, σύμφωνα βασιζόμενοι στην μέθοδο επανείσπραξης του επενδύομένου κεφαλαίου προέκυψε ότι η απόσβεση του επενδύομένου κεφαλαίου θα ολοκληρωθεί σε διάστημα 26 μηνών στοιχείο που καθιστά την επένδυση δελεαστική.

## Κεφάλαιο 2: ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

### 2.1 Περιγραφή επενδυτικού σχεδίου

Σε ένα νησί σε κοντινή απόσταση από την Αττική σχεδιάζεται η κατασκευή και η λειτουργία ενός ξενοδοχειακού καταλύματος που θα ανήκει στην κατηγορία Boutique Hotel. Πρόκειται για το νησί της Κύθνου, το οποίο βρίσκεται σε απόσταση 25 ναυτικών μιλίων από τις ακτές της Αττικής . <sup>1</sup>Το συγκεκριμένο νησί δεν διαθέτει αξιοσημείωτη ξενοδοχειακή υποδομή και το εν λόγω σχέδιο αποσκοπεί στο να αποτελέσει σημείο αναφοράς για την τουριστική, κι όχι μόνο, αναβάθμιση της νήσου. Στόχος της επιχείρησης είναι ο συνδυασμός υπηρεσιών υψηλής ποιότητάς, αγροτουρισμού, περιηγήσεων στην νήσο, αλλά και στο Αιγαίο, καθώς επίσης επισκέψεις στα γειτονικά νησιά που έχουν ιστορικό και φυσιολατρικό ενδιαφέρον( Κέα, Άνδρος και Δήλος). Εν ολίγοις, πρόκειται για την δημιουργία ενός Boutique Hotel που θα προσφέρει στον επισκέπτη όχι μόνο σωματική ευεξία, αλλά και προοπτικές ψυχικής και πνευματικής ανάτασης μέσα από ένα πολυσύνθετο πλαίσιο δραστηριοτήτων.

Η Ελλάδα μετά από μια βαθιά δεκαετή οικονομική κρίση με διψήφια μείωση του Α.Ε.Π. και βίαιη εσωτερική υποτίμηση, παρουσιάζει τα τελευταία χρόνια μια δυναμική επιστροφή στην ανάπτυξη μετά τα χρόνια της ύφεσης. Έχοντας ως αφετηρία το γεγονός, ότι το νησί της Κύθνου δεν διαθέτει ξενοδοχειακές μονάδες υψηλού τουριστικού budget και λαμβάνοντας υπόψιν την στροφή σε ξενοδοχειακά προϊόντα τύπου “Boutique Hotel” και “Small Luxury Hotels” αποβλέπουμε σε μία καθαρά καινοτόμο ιδέα. Κατ’ αρχάς το target group στο οποίο θα απευθύνεται το ξενοδοχείο θα είναι μεσαίου-υψηλού επιπέδου. Το νησί της Κύθνου θα είναι η αφορμή για περιηγήσεις στην ενδοχώρα αλλά και στα παράλια της νήσου . Υπάρχουν ακτές ανεξερεύνητες καθώς επίσης και ορεινοί όγκοι που διαφοροποιούν όλο το φυσικό τοπίο. Ιδανικό τόπο δημιουργίας του “Boutique Hotel” αποτελεί το χωριό της Δρυοπίδας, το οποίο βρίσκεται σε ένα από τα πιο ψηλά σημεία του νησιού και απέχει από την Χώρα μόλις 7 χλμ.

Η προτεινόμενη επωνυμία της εν λόγω μονάδας είναι “Isola Boutique Hotel”. Η λέξη “Isola” αποτελεί την ιταλική μετάφραση του όρου “νήσος”. Είναι σαφής αναφορά στο νησιώτικο χαρακτήρα του επενδυτικού σχεδίου.

---

<sup>1</sup> [https://www.apostaseis.gr/loc\\_ap/13/418/lavrio/kythnos/apostasilimanion.htm](https://www.apostaseis.gr/loc_ap/13/418/lavrio/kythnos/apostasilimanion.htm)



## 2.2 Ιδρυτές και υποστηρικτές του επενδυτικού σχεδίου

Ιδρυτές και εμπνευστές του επενδυτικού σχεδίου είναι μία ομάδα από νέους ανθρώπους με όραμα και προοπτική για το μέλλον. Πρόκειται για τον Alex Colleseì, τον Maurizio Zampieri και τον Διονύση Καρνέζη. Ο Alex Colleseì γεννήθηκε στο Bolzano της Ιταλίας, σπούδαζε Tourism Management στο Business School of Trieste. Κατόπιν, εργάστηκε ως υπεύθυνος ξενοδοχειακών μονάδων στην Κόστα Ρίκα και στη συνέχεια δραστηριοποιήθηκε επιχειρηματικά στην γενέθλια πόλη του, το Bolzano της Ιταλίας, ως επιχειρηματίας στον χώρο της εστίασης.

Ο Maurizio Zampieri με καταγωγή από το Monfalcone της Ιταλίας γεννήθηκε στην Νότιο Αφρική όπου έζησε μέχρι τα 18 του χρόνια. Στη συνέχεια επέστρεψε στην Ιταλία, όπου σπούδασε στο πανεπιστήμιο της Τεργέστης Μηχανολόγος Μηχανικός. Αργότερα, ασχολήθηκε με τον χώρο του Creative Design και πλέον είναι υπεύθυνος αναπτυξιακής πολιτικής σε μεγάλη βιομηχανία υφασμάτων.

Ο Διονύσης Καρνέζης είναι ο συνδετικός κρίκος της ομάδας. Γεννημένος στην Ελλάδα, και πιο συγκεκριμένα στο νησί της Κύθνου σπούδασε στην Τεργέστη όπου ανέπτυξε φιλία με τον Colleseì και τον Zampieri. Σαν βαθύς γνώστης της ιστορίας και της παράδοσης και σαν πτυχιούχος φιλοσοφικής στο πανεπιστήμιο της Τεργέστης, εμπνεύστηκε την δημιουργία μιας πρωτότυπης ξενοδοχειακής μονάδας σε ένα, όχι τόσο, διάσημο νησί του Κυκλαδικού συμπλέγματος. Αφού απέκλεισε τις κορεσμένες νήσους (Μύκονο, Σαντορίνη, Πάρο, Ρόδο, Κρήτη κ.ο.κ), κι έπειτα από έρευνα αγοράς, επέλεξε το νησί της Κύθνου ως το πρώτο βήμα για την επιχειρηματική πορεία της ομάδας εφόσον διαθέτει και ένα οικόπεδο στο χωριό της Δρουσπίδας. Και το όνομα αυτού "Isola".

Τέλος, όσον αφορά το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.) του επενδυτικού προγράμματος, είναι τριμελές και έχει ως Πρόεδρο τον Διονύση Καρνέζη, Αντιπρόεδρο τον Alex Colleseì και ως μέλος και οικονομικό σύμβουλο τον Mauricio Zampieri.

## 2.3 Ιστορική εξέλιξη του επενδυτικού σχεδίου

Ο Διονύσης Καρνέζης, την δεκαετία του 80' εργάστηκε στον ξενοδοχειακό τομέα στην Τεργέστη, όντας ακόμα φοιτητής. Από αυτή του την εμπειρία ξεκίνησε το ενδιαφέρον του για τον ξενοδοχειακό τομέα ως κινητήριος μοχλός οικονομικής, κοινωνικής, πολιτιστικής και

περιβαλλοντικής ανάπτυξης. Οι ιδέες του βρίσκονταν σε πρώιμη φάση και άρχισαν να αποκτούν υπόσταση όταν γνωρίστηκε με τον Alex Colleseί, ο οποίος είχε επιχειρήσεις εστίασης στο Bolzano της Ιταλίας. Στην ομάδα αυτή προστέθηκε κι ο Mauricio Zampieri, ο οποίος εργάστηκε ως υψηλό στέλεχος στον τομέα της μόδας. Οι ζωές των τριών πρωταγωνιστών απέκτησαν κοινούς στόχους κι όραμα, που αφορούσαν την δημιουργία πρωτότυπης ξενοδοχειακής μονάδας σε ένα από τα όχι τόσο γνωστά νησί του Αιγαίου.

Απευθύνθηκαν αρχικά στο Υπουργείο Ανάπτυξης κι Επενδύσεων, το οποίο τους παρέπεμψε στην τοπική αυτοδιοίκηση της νήσου. Οι επενδυτές εξέθεσαν λοιπόν τον σχεδιασμό τους και το αρχικό σχέδιο εγκρίθηκε , καθώς πληρούσε όλους τους οικιστικούς και περιβαλλοντολογικούς κανόνες.

#### 2.4 Μελέτη σκοπιμότητας

Την μελέτη σκοπιμότητας του ξενοδοχείου “Isola Boutique Hotel” θα αναλάβει η εταιρεία “BUSINESS CONSULTANTS S.A”, με έδρα τα Ιλίσια Αττικής, η οποία εξειδικεύεται στην εκπόνηση και στην υλοποίηση επιχειρηματικών σχεδίων.

#### 2.5 Κόστος εκπόνησης της μελέτης και των προεπενδυτικών ερευνών

Με βάση τους υπολογισμούς, το κόστος της μελέτης και των προεπενδυτικών ερευνών θα κυμαίνεται μεταξύ 12.000 και 14.000 €. Οι μελέτες υποστήριξης περιλαμβάνουν α) μελέτες πρώτων υλών και λοιπών εφοδίων, β) μελέτη περιβαλλοντολογικών επιπτώσεων και γ) μελέτη επιλογής μηχανολογικού εξοπλισμού. Το κόστος αυτής είναι 3.000 €. Η προμελέτη σκοπιμότητας κοστολογείται στα 9.000€. Πέραν αυτών, θα πρέπει να πραγματοποιηθούν απαραίτητες μετακινήσεις και ταξίδια που κοστολογούνται στα 1.000 €. Το σύνολο των απαραίτητων μελετών δεν θα υπερβαίνει τα 13.000 €.

Πίνακας 2.5.A : Κόστος προεπενδυτικών μελετών

Είδος μελέτης	Κόστος
Υποστηρικτικές μελέτες	3.00,00 €
Προμελέτη Σκοπιμότητας	9.000,00 €
Ταξίδια	1.000,00 €
<b>Σύνολο</b>	<b>13.000,00 €</b>

## Κεφάλαιο 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

### 3.1 Ορισμός της αγοράς και ανάλυση της δομής της

Η διαμονή σε ένα άνετο ξενοδοχείο είναι συνηθισμένο φαινόμενο εδώ και σχεδόν έναν αιώνα. Ενώ στο παρελθόν αυτές οι εμπειρίες προορίζονταν μόνο για λίγους και «εκλεκτούς», γινόταν όλο και πιο συχνές σε συνεχόμενη ροή αλλαγών του κοινωνικού και οικονομικού υπόβαθρου ανά τον κόσμο. Η διαμονή σε κάποιο «καλό» ξενοδοχείο θεωρείται πλέον ένα από τα πιο βασικά κριτήρια για τους ταξιδιώτες. Ενώ άλλες αγορές, όπως τα πανδοχεία και το Bed and Breakfast είναι επίσης δημοφιλείς, δεν αποτελούν όμως την καλύτερη επιλογή. Με την αύξηση της προσβασιμότητας στα ταξίδια, εκατομμύρια περισσότεροι ταξιδεύουν τώρα από ό,τι τις προηγούμενες δεκαετίες. Ο κλάδος της φιλοξενίας έχει σταθεί στο ύψος των περιστάσεων ξοδεύοντας τεράστια χρηματικά ποσά για να διασφαλίσει ότι γίνεται η κατάλληλη έρευνα αγοράς για να διατηρηθεί ανταγωνιστικός.

Αναφερόμαστε σε έναν αρκετά ανταγωνιστικό κλάδο όπου ξενοδοχεία τα οποία ανήκουν σε διεθνείς αλυσίδες ανταγωνίζονται μικρότερα ξενοδοχεία που βρίσκονται σε πιο συγκεκριμένες τοποθεσίες. Αυτό οδήγησε τα τελευταία, να προσπαθούν συνεχώς να βρουν τρόπους να ξεχωρίσουν και να προσφέρουν μία διαφορετική εμπειρία στους πιθανούς καταναλωτές. Αυτή η προσπάθεια έχει δημιουργήσει πληθώρα ειδών εσωτερικών διακοσμήσεων που φέρουν καλλιτεχνικά στοιχεία κι ανέσεων που μπορεί να προσφέρει ένα ξενοδοχείο, και συγχρόνως έχει ανεβάσει κατά πολύ και το επίπεδο εκπαίδευσης που λαμβάνει το προσωπικό για να ξεχωρίζει θετικά στους καταναλωτές. Αυτό έχει δημιουργήσει ένα καινοφανές είδος φιλοξενίας στο οποίο τόσο η ξενοδοχειακή βιομηχανία, όσο και οι σχετικοί οργανισμοί στο οποίο επενδύουν κάθε χρόνο τεράστια ποσά. Ο κλάδος της φιλοξενίας δεν δείχνει σημάδια επιβράδυνσης, παρά τις κοινωνικοοικονομικές κρίσεις της τελευταίας δεκαετίας, και στην πραγματικότητα συνεχώς δημιουργεί νέες ιδέες για να προσπαθήσει να στραφεί σε νέες και πιθανώς πιο συγκεκριμένες αγορές, πέραν αυτών που συμπεριλαμβάνουν την κύρια πελατειακή τους βάση.

Ως Boutique ορίζονται τα μικρά ξενοδοχεία τα οποία βρίσκονται σε θέρετρα ή πολυτελείς αστικές περιοχές.<sup>2</sup>

Ένα Boutique Hotel, συνήθως βρίσκεται κοντά σε κάποια αρχαιολογική ή ιστορική περιοχή ή σε κάποιο μεγάλο κτήμα/οικόπεδο και λειτουργεί ως μια μικρή επιχείρηση και όχι ως μια εμπορική επιχείρηση. Τα Boutique Hotels αποτελούν μια εμπειρία πολυτελείας και διαφημίζονται σε όλο τον κόσμο ως μια εμπειρία που ανταποκρίνεται στις επιθυμίες του καταναλωτή με κάθε δυνατό τρόπο. Αυτού του είδους τα ξενοδοχεία αποτελούν την πρώτη τάξεως επιλογή για όσους επιθυμούν να ταξιδέψουν, θέλοντας να βιώσουν μία τελείως διαφορετική και μοναδική εμπειρία όσον αφορά τα καταλύματα τους. Η ύπαρξη των Boutique Hotels σημειώνεται στην δεκαετία του 1980 ενώ η δημοτικότητά τους έχει αυξηθεί τις τελευταίες δεκαετίες κατά πολύ. Είναι θεματικά καταλύματα που παρέχουν πρόσθετες ανέσεις ως τυπική διαδικασία για τους ενοίκους. Αυτά τα ξενοδοχεία είναι κυρίως δημοφιλή σε μεγάλες πόλεις στις ΗΠΑ και την Ευρώπη, καθώς και στην Κίνα, το Χονγκ Κονγκ και την Ιαπωνία. Εκτός από αυτές τις μεγάλες πόλεις, τα Boutique Hotels έχουν επίσης κερδίσει δημοτικότητα σε μικρότερες χώρες και πόλεις που προσελκύουν τουρίστες από όλο τον κόσμο, όπως η Ελλάδα.

Βάσει προορισμού, υπάρχουν δύο τύποι Boutique Hotels. Ο πρώτος τύπος έχει ως προορισμό την πόλη. Αυτός ο τύπος συναντάται σε πυκνοκατοικημένες πόλεις όπως η Νέα Υόρκη, το Λονδίνο, ακόμα και η Αθήνα. Εδώ η τεχνολογία είναι πολύ σημαντική για δύο λόγους. Πρώτον γιατί συνδέει τους επισκέπτες με το ξενοδοχείο, για παράδειγμα στη μουσική και τον φωτισμό. Δεύτερον, γιατί παρέχει διευκολύνσεις στον επισκέπτη, όπως υπολογιστές, wifi, τηλεόραση, τηλέφωνα και ούτω καθεξής. Ο δεύτερος τύπος αφορά οποιοδήποτε Boutique Hotel που βρίσκεται σε κάποιο παραθαλάσσιο ή ορεινό θέρετρο και είναι πιο κοντά στην φύση. Η τεχνολογία εδώ είναι λιγότερο σημαντική, καθώς αυτού του είδους το ξενοδοχείο εστιάζει στο να προσφέρει μία πιο ολιστική εμπειρία μέσω διάφορων δραστηριοτήτων όπως σπα, γιόγκα, διαλογισμό, οινογνωσία κοκ, ώστε οι καλεσμένοι να συνδέονται περισσότερο με τον εαυτό τους αλλά και το περιβάλλον.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> McDonough, Brian. "Luxury Hotels." In *Building Type Basics for Hospitality Facilities*, 52. New York: Wiley, 2001.

<sup>3</sup> 13 Anhar, Lucienne. "The Definition of Boutique Hotels." *Hospitality Net*. December 13, 2001. <http://www.hospitalitynet.org/news/4010409.html>.

Αυτό που κάνει ένα Boutique Hotel μοναδικό, είναι ότι σχεδιασμός και η επίπλωση του, τα οποία αντικατοπτρίζουν την προσωπικότητα του ιδιοκτήτη του. Το περιβάλλον του ξενοδοχείου θα πρέπει να προσφέρει μια μοναδική εμπειρία στους επισκέπτες, από την ξεχωριστή γεωγραφική θέση μέχρι τον εξαιρετικό σχεδιασμό.<sup>4</sup>

Αυτού του είδους η αγορά έχει αρχίσει να αναπτύσσεται τις τελευταίες δεκαετίες. Οι ταξιδιώτες επιλέγουν να πηγαίνουν για διακοπές σε τοποθεσίες όλο και πιο απομακρυσμένες και εξωτικές, καθώς έτσι έχει την δυνατότητα να έρχεται πιο κοντά ο ένας με τον άλλον, όντας μέρος μίας πολύ μικρής κοινότητας. Η προαναφερόμενη ανάπτυξη επιτεύχθηκε με την προώθηση αυτού του είδους τουρισμού και εμπειρίας μέσω διάφορων καναλιών, όπως περιοδικά, τηλεοπτικές εκπομπές, διαδικτυακές καμπάνιες, social media κοκ , στοχεύοντας σε ένα κοινό που αναζητάει να του προσφέρουν ακριβώς αυτό που θέλει, δηλαδή την ευκαιρία να ταξιδέψουν στα πιο εξωτικά και απομακρυσμένα μέρη του κόσμου. Αυτά είναι σπουδαία νέα για τα Boutique Hotels, καθώς τείνουν να είναι πολύ μικρότερα σε μέγεθος και εμβέλεια από τα παραδοσιακά ξενοδοχεία μεγάλων αλυσίδων. Η ραγδαία άνοδος της δημοτικότητας αυτού του είδους ξενοδοχείων αποδεικνύεται και από το γεγονός ότι ακόμη και μεγάλες ξενοδοχειακές αλυσίδες όπως το Starwood, έχουν δημιουργήσει ξενοδοχεία σε στυλ Boutique για να έχουν μερίδιο και σε αυτήν την αγορά.

Οι ταξιδιωτικές τάσεις για πολλές ηλικιακές ομάδες έχουν αλλάξει τις τελευταίες 2 δεκαετίες, ώστε να περιλαμβάνουν πολύ περισσότερα ταξίδια από ό,τι προηγουμένως. Παρά τις συνεχείς διακυμάνσεις της οικονομίας, και την επιρροή που αυτές ασκούν στις ταξιδιωτικές τάσεις, η πλειοψηφία των Boutique Hotels έχει παραμείνει ανεπηρέαστη. Μάλιστα, η ίδια η αγορά των Boutique Hotels, όχι απλά έχει παρουσιάσει σταθερότητα, αλλά έχει σημειώσει πολύ θετική πορεία την τελευταία δεκαετία. Αυτό πιθανώς οφείλεται στο γεγονός ότι το συγκεκριμένο είδος διακοπών, διαμονής και προορισμών που χαρακτηρίζει τα Boutique Hotels ήταν απομονωμένοι από τη χειρότερη κάμψη της αγοράς, επειδή η πελατειακή βάση τους ήταν επίσης απομονωμένη από αυτό.

---

<sup>4</sup> McDonough, Brian. "Luxury Hotels." In Building Type Basics for Hospitality Facilities, 51-52. New York: Wiley, 2001

### 3.2 Γενικά χαρακτηριστικά του τουριστικού κλάδου

Όταν γίνεται αναφορά στην έννοια «τουριστικό προϊόν» εννοούμε καταρχάς τις αμιγώς τουριστικές υπηρεσίες (καταλύματα, εστίαση, διασκέδαση, αναψυχή κ.α.) αλλά και όλες τις συμπληρωματικές δομές και δραστηριότητες που έχουν καθοριστικό ρόλο στην ολοκληρωτική εικόνα της έννοιας «τουριστικός προορισμός» (αεροδρόμια, λιμάνια, εφοδιαστική αλυσίδα κ.α.). Μπορούμε να πούμε ότι ο τουρισμός ταυτίζεται απολύτως με ολόκληρο τον κόσμο της τουριστικής βιομηχανίας, ήτοι τα αξιοθέατα, τα καταλύματα, τα μέσα μεταφοράς, και γενικά όλα τα προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις ανάγκες των τουριστών. Κι όμως είναι το άθροισμα των συνολικών τουριστικών δαπανών που πραγματοποιούνται εντός των συνόρων μιας χώρας.

Σε παγκόσμιο επίπεδο, ο τουρισμός φέρνει καθημερινά 3 δισεκατομμύρια δολάρια, από τα οποία όλες οι χώρες, ανεξάρτητα από το επίπεδο ανάπτυξής τους, θα μπορούσαν να λάβουν μερίδιο. Η συμβολή του τουρισμού στο παγκόσμιο ακαθάριστο εγχώριο προϊόν (ΑΕΠ) ξεπερνά το 5% και ο ετήσιος κύκλος εργασιών του αυξάνεται ταχύτερα από το ΑΕΠ. Επιπροσθέτως, ο τουρισμός συμβάλλει καταλυτικά στην ανάπτυξη των αναπτυσσόμενων χωρών, των οποίων, η συμμετοχή στον τουριστικό κλάδο έχει ανοδική πορεία. Ως εξαγωγικό προϊόν, κατέχει την τέταρτη θέση στον κόσμο μετά τα καύσιμα, τα χημικά και την αυτοκινητοβιομηχανία. Σε περισσότερες από 150 χώρες, ο τουρισμός είναι μία από τις πέντε κορυφαίες πηγές εσόδων από εξαγωγές και σε 60 χώρες είναι το κορυφαίο εξαγωγικό προϊόν. Είναι επίσης η κύρια πηγή συναλλάγματος για ένα μεγάλο ποσοστό των αναπτυσσόμενων χωρών, όπου αντιπροσωπεύει έως και το 40% του ΑΕΠ.

Ο τουριστικός τομέας είναι μακράν ο σημαντικότερος κλάδος της ελληνικής οικονομίας με εκτιμήσεις για τη συνολική συνεισφορά του στο ΑΕΠ που κυμαίνονται από 27,5% έως 33,1%<sup>5</sup> ανάλογα με την πηγή που χρησιμοποιείται (με αποτέλεσμα πολύ υψηλούς πολλαπλασιαστές δαπανών που κυμαίνονται από 2,2 έως 2,65 αντίστοιχα)<sup>6</sup>. Τα στοιχεία για τη συνεισφορά του κλάδου στη συνολική απασχόληση είναι εξίσου εντυπωσιακά, αν και συνιστάται προσοχή κατά την αναφορά τους λόγω του γεγονότος ότι μέρος αυτών των θέσεων εργασίας αφορά προσωρινή απασχόληση και είναι δύσκολο να επιτευχθεί εκτίμηση των ισοδύναμων πλήρους απασχόλησης. Εξαρτώνται από τη διάρκεια της περιόδου που οι εγκαταστάσεις λειτουργούν σχεδόν πλήρως.

---

<sup>5</sup> INSETE (2019),

<sup>6</sup> Magoutas et al. (2020)

### 3.2.1 Ιστορική αναδρομή τουριστικού προϊόντος στην Ελλάδα

Ο τουριστικός τομέας στην Ελλάδα τα τελευταία 20 χρόνια έχει υποστεί τρεις δυσμενείς κρίσεις. Η πρώτη αφορά την παγκόσμια οικονομική κρίση του 2008, που επηρέασε την παγκόσμια οικονομία και, κατά συνέπεια, τις διεθνείς τουριστικές ροές. Η δεύτερη, την κρίση χρέους στην Ελλάδα, η οποία διήρκεσε από το 2008 έως το 2016 και επηρέασε πρωτίστως τις εγχώριες τουριστικές ροές αλλά προκάλεσε επίσης ένα ισχυρό αίσθημα αβεβαιότητας γύρω από την Ελλάδα ως τουριστικό προορισμό. Τρίτη και τελευταία κρίση που επηρέασε τον τουριστικό τομέα, είναι αυτή που προκλήθηκε από την πανδημία του SARS 2/COVID-19, η οποία ξεκίνησε το 2019 αλλά εξακολουθεί να εκτυλίσσεται.

Όπως προαναφέρθηκε, το πρώτο σοκ, δηλαδή η διεθνής οικονομική κρίση, προκάλεσε οικονομική αβεβαιότητα στις περισσότερες χώρες, με αποτέλεσμα την απότομη μείωση του εισοδήματος και του πλούτου, το οποίο οδήγησε στην πτώση των αφίξεων διεθνών τουριστών που με τη σειρά του δημιούργησε πτώση των αφίξεων τουριστών στην Ελλάδα κατά 2008 και το 2009.

Η δεύτερη κρίση, ξεκίνησε από την αδυναμία της Ελλάδας να καλύψει τις δανειακές της ανάγκες (αλλά και την αναχρηματοδότηση του χρέους του) που, σε συνδυασμό με το μείγμα οικονομικής πολιτικής «εσωτερικής υποτίμησης» που επέβαλε στην Ελλάδα η ΕΕ και το ΔΝΤ, είχε ως αποτέλεσμα σημαντικές απώλειες πραγματικού ΑΕΠ και ελλείψεις ρευστότητας για τον ιδιωτικό τομέα. Η συνδυασμένη επίδραση των προαναφερθέντων παραγόντων είχε ισχυρό αρνητικό αντίκτυπο στις εγχώριες τουριστικές ροές, ενώ συγχρόνως δημιουργούσε εμπόδια στην υλοποίηση επενδυτικών σχεδίων. Ωστόσο, η ανάκαμψη των διεθνών τουριστικών ροών μετά το 2010 επανάφερε τον τουρισμό ως σταθερή και αξιόπιστη κινητήρια δύναμη ανάπτυξης για το υπόλοιπο της δεκαετίας.

Η τρίτη και τελευταία κρίση, η πανδημία COVID-19, έβαλε τέλος στην ανοδική τάση των αφίξεων τουριστών με δραματική πτώση 76% το 2020 σε σύγκριση με το 2019. Παρόλα αυτά η Ελλάδα, τρία χρόνια μετά, φαίνεται να αναδεικνύεται σε ασφαλή χώρα τουριστικού προορισμού και, ως εκ τούτου, προτιμώμενος προορισμός σε σύγκριση με τις ανταγωνιστικές χώρες.

Πράγματι, η διεθνής ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος παρέμεινε λίγο-πολύ σταθερή κατά την διάρκεια και των τριών κρίσεων που προαναφέρθηκαν, γεγονός που οφείλεται σε συγκεκριμένα συγκριτικά πλεονεκτήματα όπως ο φυσικός πλούτος, η πολιτιστική κληρονομιά, η ποικιλομορφία και η ποιότητα των τουριστικών υποδομών, η ευρωπαϊκή κουλτούρα όλων όσων εμπλέκονται στην εφοδιαστική αλυσίδα του τουριστικού προϊόντος, το ανθρώπινο δυναμικό του κλάδου και φυσικά η εύκολη πρόσβαση στη χώρα, ειδικά για τουρίστες ευρωπαϊκών χωρών.

*Πίνακας 3.2.1.A : Κατάταξη χωρών ανά συνολικές αφίξεις (θέση Ελλάδας).*

2005	22
2013	23
2014	22
2015	21
2016	20
2017	19
2018	17
2019	15

**Πηγή: World Development Indicators, 2021**

### 3.2.2 Συμβολή και προοπτικές

Η συμβολή του ελληνικού τουρισμού αποτελεί βασικό πυλώνα της οικονομίας της χώρας, με μεγάλη συμβολή στο ΑΕΠ, την απασχόληση, το έλλειμμα στο ισοζύγιο αγαθών καθώς και μοχλό οικονομικής ανάπτυξης στις νησιωτικές περιοχές.<sup>7</sup> Η άμεση συνεισφορά του τουρισμού στο ΑΕΠ της χώρας το 2019 ανήλθε σε 23,4 δισ. ευρώ, το οποίο αντιστοιχεί στο 12,5% του συνολικού ΑΕΠ, ενώ πάνω από ο 70% του ΑΕΠ του νησιωτικών και των απομακρυσμένων περιοχών της Ελλάδας παράγεται από τον τουρισμό<sup>8</sup>

Πρέπει να σημειωθεί ότι η παραπάνω εκτίμηση γίνεται κατά προσέγγιση, λόγω έλλειψης στατιστικών δεδομένων για την κατανομή της συνολικής τουριστικής δαπάνης ανά περιφέρεια. Συνεπώς τα στοιχεία που παραθέτονται στον πίνακα είναι ενδεικτικά. Ωστόσο είναι εντυπωσιακή συμμετοχή του τουρισμού στην διαμόρφωση του ΑΕΠ του Νοτίου Αιγαίου (107%), της Κρήτης (50%) και των Ιόνιων Νήσων (77%). Αξιοσημείωτο είναι επιπλέον ότι-

<sup>7</sup> Ηράκλειτος, Equal, 2016

<sup>8</sup> SETE 2019



πλην της Αττικής- οι προαναφερόμενες Νησιωτικές Περιφέρειες, οι οποίες έχουν ως βασική οικονομική δραστηριότητα τον τουρισμό, έχουν από τα υψηλότερα κατά κεφαλήν ΑΕΠ, με την Περιφέρεια του Νοτίου Αιγαίου να βρίσκεται στην υψηλότερη θέση, με μέσο κατά κεφαλήν ΑΕΠ 18.091€.

Πίνακας 3.2.2.Α : Συμβολή τουρισμού ανά Περιφέρεια

Περιφέρεια	% κατανομή εσόδων εισερχόμενου τουρισμού 2019	αναλογία άμεσης τουριστικής δαπάνης 2019 - σε € εκ.	ΑΕΠ Περιφερειών 2019* - σε εκ.	άμεση συμβολή τουρισμού στο ΑΕΠ Περιφέρειας με στοιχεία 2019	κατά κεφαλήν ΑΕΠ 2017 - σε €
<b>Ν. Αιγαίο</b>	29%	6.861	6.391	107%	18.091
<b>Κρήτη</b>	20%	4.775	9.460	50%	14.366
<b>Αττική</b>	15%	3.437	89.228	4%	22.784
<b>Κεντ. Μακεδονία</b>	13%	2.983	25.732	12%	13.172
<b>Ιόνια Νησιά</b>	11%	2.534	3.297	77%	15.464
<b>Αν. Μακεδονία &amp; Θράκη</b>	2%	583	7.225	8%	11.539
<b>Πελοπόννησος</b>	2%	553	8.359	7%	13.903
<b>Θεσσαλία</b>	2%	471	9.723	5%	12.911
<b>Ήπειρος</b>	1%	347	4.137	8%	11.879
<b>Δυτ. Ελλάδα</b>	<b>1%</b>	<b>341</b>	<b>8.408</b>	<b>4%</b>	<b>12.216</b>
<b>Στερεά Ελλάδα</b>	1%	239	8.794	3%	15.214
<b>Β. Αιγαίο</b>	1%	219	2.579	8%	11.955
<b>Δυτ. Μακεδονία</b>	0%	100	4.124	2%	14.663
<b>Σύνολο Χώρας</b>	<b>100%</b>	<b>23.442</b>	<b>187.456</b>	<b>13%</b>	<b>16.757</b>


Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, ΤτΕ - Επεξεργασία INSETE Intelligence

### 3.2.3 Εισερχόμενος τουρισμός

Κατά το έτος 2019, όσον αφορά τους εισερχόμενους τουρίστες, σημειώθηκε αύξηση της τάξεως 4,1% σε σύγκριση με 2018. Πιο συγκεκριμένα, επισκέφτηκαν την Ελλάδα 31,4 εκατομμύρια τουρίστες. Αυτό οφείλεται στη σημαντική αύξηση των αφίξεων από τις παραδοσιακές αγορές της Ελλάδας (Γερμανία, Ηνωμένο Βασίλειο, Ιταλία, Γαλλία), οι οποίες αντιπροσωπεύουν περίπου του 35% των συνολικών αφίξεων, αλλά και από τις γειτονικές χώρες (ΠΓΔΜ, Βουλγαρία, Σερβία, Τουρκία). Τα έσοδα ακολούθησαν την ανοδική πορεία των αφίξεων κατά 13,6% έναντι του προηγούμενου έτους, φτάνοντας τα 17,78 δισ. ευρώ. Παρά την αύξηση αυτή, παρατηρήθηκε μείωση στις τουριστικές εισπράξεις κατά την άφιξη, γεγονός

που οφείλεται στην μείωση του μέσου χρόνου διαμονής των επισκεπτών, αλλά και της εκτεταμένης χρήσης τουριστικών πακέτων.<sup>9</sup>

Πίνακας 3.2.3.Α: Εισερχόμενος Τουρισμός 2019



Εισερχόμενος Τουρισμός, 2019				
	Αφίξεις	%	Έσοδα (€)	%
Ιαν	659.982	2,1%	231.401.062	1,3%
Φεβ	503.540	1,6%	208.764.856	1,2%
Μαρ	772.507	2,5%	313.374.643	1,8%
Απρ	982.084	3,1%	505.454.000	2,8%
Μαι	2.386.667	7,6%	1.547.083.840	8,7%
Ιουν	4.102.215	13,1%	2.547.206.902	14,3%
Ιούλ	5.673.265	18,1%	3.579.139.035	20,1%
Αυγ	6.761.996	21,6%	4.109.640.000	23,1%
Σεπ	5.111.116	16,3%	2.790.246.507	15,7%
Οκτ	2.773.322	8,8%	1.376.952.112	7,7%
Νοε	929.502	3,0%	288.813.000	1,6%
Δεκ	692.183	2,2%	285.919.459	1,6%
<b>Σύνολο</b>	<b>31.348.379</b>	<b>100%</b>	<b>17.783.995.416</b>	<b>100%</b>
Αεροπορικώς	20.712.856	66%		
Οδικώς	9.588.263	31%		
Σιδηρ/μικώς	6.765	0%		
Θαλασσίως	1.040.495	3%		

Πηγή: INSETE intelligence. Η συμβολή του τουρισμού στην ελληνική οικονομία 2019

Οι αεροπορικές και οδικές αφίξεις εξωτερικού συνέβαλαν σημαντικά στη διαμόρφωση των προαναφερόμενων ποσοστών κι αριθμών. Σύμφωνα με Μελέτη του ΣΕΤΕ για τον εισερχόμενο τουρισμό του 2019 παρατηρείται πως το μεγαλύτερο ποσοστό ίσο με 66% των αφίξεων πραγματοποιήθηκαν μέσω Αεροπορικών Πτήσεων, ακολουθούν οι Οδικές αφίξεις με ποσοστό 31% και στην συνέχεια οι θαλάσσιες αφίξεις οι οποίες αντιπροσωπεύουν μόλις το 3%. Αξίζει σε αυτό το σημείο να αναφερθεί πως βάσει των συγκεκριμένων στοιχείων προκύπτει ότι ο μεγαλύτερος όγκος των αφίξεων λαμβάνει χώρα μεταξύ των μηνών του Ιουνίου και Σεπτεμβρίου.

<sup>9</sup> PWC 2018

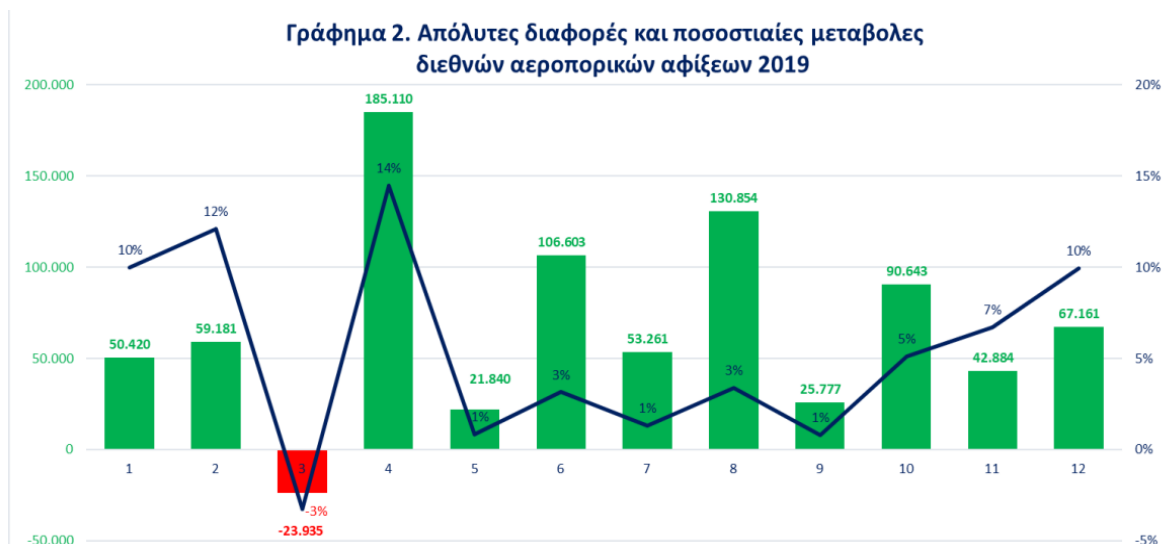
Τα παραπάνω στοιχεία επιβεβαιώνουν την εποχικότητα του τουρισμού στην Ελλάδα, η οποία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον ήλιο και την θάλασσα καθώς από την έναρξη μέχρι την λήξη της καλοκαιρινής περιόδου (Απρίλιος- Σεπτέμβριος) καταγράφεται το 79,8 % των αφίξεων και το 84,4 % των εσόδων.

Εστιάζοντας στις αεροπορικές αφίξεις που αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό τουριστικής εισροής στην χώρα μπορούμε να εξάγουμε πολύ σημαντικά συμπεράσματα που αφορούν τις χώρες προέλευσης αλλά και την δυναμικότητα των ελληνικών αεροδρομίων.

Όπως παρατηρείται και στους κάτωθι πίνακες, το σύνολο των διεθνών αεροπορικών αφίξεων με επισκέπτες από το εξωτερικό το 2019, άγγιξε τις 24 εκατ. Σημειώνοντας αύξηση της τάξεως του 3,5% έναντι του 2018, ήτοι περίπου 810.000 περισσότερες αφίξεις.

Καθόλη την διάρκεια του 2019, με εξαίρεση τον Μάρτιο, σημειώθηκε αύξηση στις αφίξεις (Γράφημα 3.2.3.B). Αναλυτικότερα, τον Ιανουάριο προσήλθαν στην Ελλάδα, 50 χιλιάδες επιπλέον επισκέπτες, αναλογώντας σε αύξηση +10,0%, η οποία επιταχύνθηκε τον Φεβρουάριο αγγίζοντας το 12,1%. Ο Μάρτιος αποτέλεσε τον μοναδικό μήνα που σημείωσε μείωση, σε σύγκριση με το 2018, της τάξεως του 3,3%. Ο Απρίλιος ωστόσο, ήταν ο μήνας κατά τον οποίο σημειώθηκε αισθητή αύξηση κατά 14,5%, σημαίνοντας ταυτοχρόνως και την έναρξη της τουριστικής σεζόν. Με πιο ήπιους ρυθμούς συνεχίστηκε η αύξηση για τον Μάιο, αλλά και τους καλοκαιρινούς μήνες, με συνολικά 313 χιλιάδες τουρίστες να επισκέπτονται την Ελλάδα. Τέλος, σημαντική άνοδος παρατηρήθηκε κατά την διάρκεια του Οκτώβρη, του Νοέμβρη και του Δεκέμβρη με τις αυξήσεις να κυμαίνονται στο 5,1%, 6,7% και 10% αντίστοιχα, ενώ ο Σεπτέμβρης είχε μία μικρή αύξηση 0,8%, με μόνο 26 χιλιάδες παραπάνω επισκέπτες.

**Διάγραμμα 3.2.3.B :** Απόλυτες διαφορές και ποσοστιαίες μεταβολές διεθνών αεροπορικών αφίξεων 2019



Πηγή : ΥΠΑ,ΔΑΑ και Fraport Greece – Επεξεργασία INSETE intelligence

Όσον αφορά τις χώρες προέλευσης, η αγορά της Γερμανίας, παραμένοντας σταθερά στην πρώτη θέση, συνέβαλλε με 4,1 εκατομμύρια αφίξεις, σημειώνοντας αύξηση 0,7% έναντι του 2018, που αναλογεί περίπου σε 27 χιλιάδες παραπάνω επισκέπτες. Το Ην. Βασίλειο, ομοίως διατήρησε την δεύτερη θέση στην κατάταξη και 4 εκατομμύρια επισκέπτες, σημειώνοντας αύξηση 5,0%, δηλαδή 193 χιλιάδες επιπλέον επισκέπτες. Στην τρίτη και τέταρτη θέση επίσης δεν σημειώθηκαν αλλαγές, με την Ιταλία και την Γαλλία να έχουν παρουσιάσει επίσης αυξήσεις 5,5% και 7,9% αντίστοιχα. Η Ολλανδία κλείνει την πεντάδα, ανερχόμενη από την έκτη θέση, με 55 χιλιάδες επιπλέον επισκέπτες, ήτοι 5,0% αύξηση.

Είναι άξιο αναφοράς ότι η πρώτη πεντάδα συνέβαλλε κατά 52% επί του συνόλου των αφίξεων, και η δεκαπεντάδα, όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα, κατά 81% για το 2019.

Πίνακας 3.2.3.Γ: Top-15 χωρών προέλευσης 2018-19

Πίνακας 1. Top-15 χωρών προέλευσης 2018-2019						
Θέση Κατάταξης 2019	Μεταβολή Θέσης Κατάταξης 2018-2019	Χώρες	Επιβάτες 2018	Επιβάτες 2019	Διαφορά 2018-2019	% Διαφορά 2018-2019
1	■	Γερμανία	4.032.463	4.059.241	26.778	0,7%
2	■	Ην. Βασίλειο	3.833.411	4.026.432	193.021	5,0%
3	■	Ιταλία	1.793.091	1.890.931	97.840	5,5%
4	■	Γαλλία	1.284.552	1.385.437	100.885	7,9%
5	▲	Ολλανδία	1.093.554	1.148.212	54.658	5,0%
6	▼	Πολωνία	1.106.780	969.203	-137.577	-12,4%
7	▲	Κύπρος	854.576	837.287	-17.289	-2,0%
8	▼	Ρωσία	865.878	806.416	-59.462	-6,9%
9	▲	Ισραήλ	641.867	714.786	72.919	11,4%
10	▼	Ελβετία	681.979	703.436	21.457	3,1%
11	▼	Σουηδία	655.098	614.603	-40.495	-6,2%
12	▲	Αυστρία	491.376	606.945	115.569	23,5%
13	▼	Βέλγιο	570.000	575.531	5.531	1,0%
14	▼	Δανία	530.948	507.457	-23.491	-4,4%
15	■	Τουρκία	466.626	470.317	3.691	0,8%
<b>Top-15 χωρών</b>			<b>18.902.199</b>	<b>19.316.234</b>	<b>414.035</b>	<b>2,2%</b>
<b>Σύνολο</b>			<b>23.185.366</b>	<b>23.995.165</b>	<b>809.799</b>	<b>3,5%</b>

Πηγή: Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας (ΥΠΑ) και Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών (ΔΑΑ)–Επεξεργασία INSETE, Περιοδική Μελέτη Διεθνείς Αεροπορικές Αφίξεις: 2018 & 2019 Ά Μέρος

Τέλος, σχετικά με την κατανομή των αφίξεων ανάλογα με τα αεροδρόμια, μπορούμε να αντλήσουμε σημαντικά στοιχεία από τους αντίστοιχους πίνακες, που υποδεικνύουν τις διαφορές μεταξύ του 2018 και 2019.

Πίνακας 3.2.3.Δ : Διεθνείς αεροπορικές αφίξεις ανά αεροδρόμιο 2018-2019

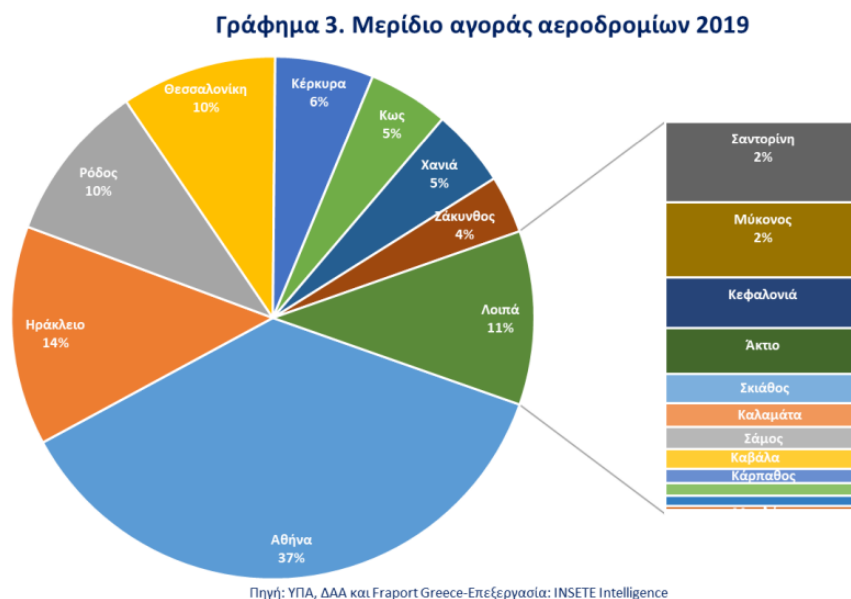
Πίνακας 2. Διεθνείς αεροπορικές αφίξεις ανά αεροδρόμιο 2018-2019						
Θέση Κατάταξης 2019	Μεταβολή Θέσης Κατάταξης 2018-2019	Αεροδρόμιο	Επιβάτες 2018	Επιβάτες 2019	Διαφορά 2018-2019	% Διαφορά 2018-2019
1	▬	Αθήνα	8.121.761	8.810.593	688.832	8,5%
2	▬	Ηράκλειο	3.319.250	3.256.490	-62.760	-1,9%
3	▬	Ρόδος	2.361.355	2.365.520	4.165	0,2%
4	▬	Θεσσαλονίκη	2.157.358	2.307.587	150.229	7,0%
5	▬	Κέρκυρα	1.505.234	1.463.288	-41.946	-2,8%
6	▬	Κως	1.195.007	1.196.217	1.210	0,1%
7	▬	Χανιά	1.179.571	1.156.644	-22.927	-1,9%
8	▬	Ζάκυνθος	853.302	858.059	4.757	0,6%
9	▬	Σαντορίνη	523.388	529.658	6.270	1,2%
10	▬	Μύκονος	437.471	493.209	55.738	12,7%
11	▬	Κεφαλονιά	328.995	334.336	5.341	1,6%
12	▬	Άκτιο	282.463	303.641	21.178	7,5%
13	▬	Σκιάθος	192.860	192.791	-69	-0,0%
14	▲	Καλαμάτα	125.750	151.807	26.057	20,7%
15	▬	Σάμος	144.633	147.591	2.958	2,0%
16	▼	Καβάλα	166.503	128.247	-38.256	-23,0%
17	▬	Κάρπαθος	90.554	97.805	7.251	8,0%
18	▬	Άραξος	89.555	83.180	-6.375	-7,1%
19	▬	Μυτιλήνη	65.814	66.563	749	1,1%
20	▬	Αγχίαλος	20.736	23.742	3.006	14,5%
21	▬	Ιωάννινα	9.779	14.699	4.920	50,3%
22	▬	Λήμνος	8.447	9.587	1.140	13,5%
23	▲	Σκύρος	1.975	3.075	1.100	55,7%
24	▼	Χίος	2.449	797	-1.652	-67,5%
25	▬	Αλεξανδρούπολη	1.156	39	-1.117	-96,6%
<b>Σύνολο</b>			<b>23.185.366</b>	<b>23.995.165</b>	<b>809.799</b>	<b>3,5%</b>

Πηγή: Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας (ΥΠΑ) και Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών (ΔΑΑ)–Επεξεργασία INSETE, Περιοδική Μελέτη Διεθνείς Αεροπορικές Αφίξεις: 2018 & 2019 Ά Μέρος

Κατά την διάρκεια του 2019 η πλειοψηφία των αεροδρομίων σημείωσε άνοδο στις αφίξεις. Ο Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών 'Ελευθέριος Βενιζέλος' υποδέχτηκε 8,8 εκατομμύρια επιβάτες, δηλαδή 689 χιλιάδες περισσότερους από το 2018, σημειώνοντας αύξηση 8,5%. Στην δεύτερη θέση, ο Κρατικός Αερολιμένας Ηρακλείου "Ν.Καζαντζάκης", παρόλο που υποδέχτηκε 63 χιλιάδες λιγότερους επισκέπτες, διατήρησε την δυναμική του στους 3,3 εισερχόμενους επιβάτες. Ακολουθούν τα αεροδρόμια της Ρόδου και της Θεσσαλονίκης, με αυξήσεις αφίξεων 0,2% και 7,0% αντίστοιχα. Την πεντάδα συμπληρώνει το Αεροδρόμιο Κέρκυρας Ιωάννης Καποδίστριας, με μειωμένες αφίξεις κατά 2,8%. Και σε αυτήν την περίπτωση η πρώτη πεντάδα συμβάλλει κατά μεγάλο ποσοστό στο σύνολο των αφίξεων, με το 76% (Πίνακας 3.2.3.Δ) Πιο συγκεκριμένα, η Αθήνα υποδέχτηκε το 37% των εισερχόμενων διεθνών

αεροπορικών αφίξεων το 2019. Συνολικά, οι αφίξεις των δέκα πρώτων αεροδρομίων στην κατάταξη αντιστοιχούν στο 94% των συνολικών διεθνών αεροπορικών αφίξεων το 2019.

**Πίνακας 3.2.3 :** Μερίδιο αγοράς αεροδρομίων 2019



**Πηγή:** Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας (ΥΠΑ) και Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών (ΔΑΑ)–Επεξεργασία INSETE, *Περιοδική Μελέτη Διεθνείς Αεροπορικές Αφίξεις: 2018 & 2019 Ά Μέρος*

Επιπλέον, οφείλουμε να αναφερθούμε σε δύο πολύ σημαντικές πηγές εσόδων, τα στοιχεία των οποίων είναι αποτέλεσμα διαφορετικών ερευνών.

Πρώτη είναι η κατηγορία της κρουαζιέρας. Ο τουρισμός κρουαζιέρας αναφέρεται στους επισκέπτες που έχουν ως τελικό προορισμό του ταξιδιού τους την χώρα μας και είτε αναχωρούν από κάποιο λιμάνι στο τέλος του ταξιδιού τους, είτε από κάποιο αεροδρόμιο. Σύμφωνα με τα στοιχεία που προκύπτουν από την έρευνα κρουαζιέρας που διεξήχθη από την Τράπεζα της Ελλάδος, το 2019 σημειώθηκε μία μείωση της τάξεως του 9,9% στον αριθμό των τουριστών κρουαζιέρας, σε σχέση με το 2018. Σε απόλυτα μεγέθη, το 2019 επισκέφτηκαν την Ελλάδα 2,7 εκατομμύρια τουρίστες κρουαζιέρας, έναντι των περίπου 3 εκατομμυρίων τουριστών το 2018. Παρά την αισθητή μείωση των τουριστών, οι εισπράξεις σημείωσαν μία αύξηση της τάξεως του 5,7%, αγγίζοντας τα 457 εκατομμύρια ευρώ.

Αξιοσημείωτή είναι και η εποχικότητα του τουρισμού κρουαζιέρας, με το 3ο τρίμηνο να συγκεντρώνει το 40,9% των συνολικών αφίξεων και το 42,8% των εσόδων, σε αντίθεση με το 1ο τρίμηνο, κατά την διάρκεια του οποίου οι αφίξεις έφτασαν μόλις στο 1,2% του συνόλου και τα έσοδα στο 1,4%. Όσον αφορά το 2ο και το 4ο τρίμηνο οι αφίξεις ανήλθαν στο 27,1% και 30,7 % αντίστοιχα, ενώ τα έσοδα στο 35,6% και 20,3%.

Γενικότερα, πλην του 1ου τριμήνου του 2019, παρατηρήθηκε αύξηση εσόδων σε όλα τα τρίμηνα. Φυσικά για τον ορθότερο υπολογισμό του συνόλου των εσόδων που προκύπτουν από τον τουρισμό κρουαζιέρας, θα πρέπει να προστεθούν κι οι δαπάνες των Cruise Operators, οι οποίες το 2018 ανήλθαν στα 120 εκατομμύρια ευρώ. Επομένως, λαμβάνοντας υπόψιν την γενικότερη αναλογική αύξηση, τα αντίστοιχα έξοδα για το 2019 εκτιμώνται σε 127 εκατομμύρια ευρώ.

*Πίνακας 3.2.3.ΣΤ: Στοιχεία Κρουαζιέρας 2018-19*

Τουρισμός Κρουαζιέρας				
	Αφίξεις		Έσοδα €	
	2018	2019	2018	2019
<b>Α' Τρίμηνο</b>	44.233	32.977	6.555.092	6.391.295
<b>Β' Τρίμηνο</b>	1.035.584	720.814	144.593.000	162.685.160
<b>Γ' Τρίμηνο</b>	1.285.100	1.086.691	192.704.404	195.611.458
<b>Δ' Τρίμηνο</b>	584.459	815.700	88.785.158	92.730.587
<b>Σύνολο</b>	<b>2.949.376</b>	<b>2.656.182</b>	<b>432.637.654</b>	<b>457.418.500</b>
<b>Μεταβολή 2018-19</b>	<b>-9,90%</b>		<b>5,70%</b>	

*Πηγή: INSETE Intelligence , Έκθεση ανταγωνιστικότητας 2019*

Δεύτερη κι επίσης πολύ σημαντική κατηγορία εσόδων, αποτελεί αυτή των θαλάσσιων μεταφορών και των αερομεταφορών, στοιχεία για την οποία έχουν συλλεχθεί με την βοήθεια επαγγελματικών ενώσεων και εταιρειών των συγκεκριμένων κλάδων. Βάσει αυτών, τα έσοδα τους κατά το 2019 ανέρχονται στα €1.1914 εκ στον τομέα των αερομεταφορών και €96 εκ στον τομέα των θαλάσσιων μεταφορών, τα οποία αντιστοιχούν σε αύξηση 11,6% για τις αερομεταφορές και μείωση 2,0% για τις θαλάσσιες μεταφορές σε σχέση με το 2018.



Απαραίτητη είναι και αναφορά στους τρεις βασικούς δείκτες του εισερχόμενου τουρισμού, ήτοι στην στη Μέση κατά Κεφαλήν Δαπάνη, στη Δαπάνη ανά Διανυκτέρευση καθώς και στη Μέση Διάρκεια Παραμονής.

Όσον αφορά την Μέση κατά Κεφαλήν Δαπάνη (ΜΚΔ) ανήλθε στα € 567,3, σημειώνοντας αύξηση της τάξεως του 9,2%- έναντι του 2018- η οποία είναι αναλογική της Δαπάνης ανά Διανυκτέρευση, η οποία ανήλθε στα €76,5, από €69,0 που ήταν το 2018, σημειώνοντας μία αύξηση 10,9%. Εν αντιθέσει, η Μέση Διάρκεια Παραμονής μειώθηκε από 7,5 διανυκτερεύσεις το 2018, σε 7,4 διανυκτερεύσεις το 2018, σημειώνοντας μείωση 1,6% του δείκτη. Βάσει της ακολουθούμενης μεθοδολογίας του ΣΕΤΕ για την καταγραφή των εσόδων, τα άνωθι περιλαμβάνουν μόνο τις δαπάνες που έχουν γίνει εντός των ελληνικών συνόρων, όπως τις δαπάνες των τουριστών σε καταστήματα, διαμονή κ.ο.κ.

*Πίνακας 3.2.3.Ζ: Πληροφορίες Τουρισμού & Διανυκτερεύσεων 2018-19*

	2018	2019	%Δ
Έσοδα (εκ. €)	15.653	17.784	13,60%
Διαν/σεις (χιλ.)	227.012	232.464	2,40%
Αφίξεις (χιλ.)	30.123	31.348	4,10%
Μέση Διάρκεια Παραμονής	7,5	7,4	-1,60%
ΜΚΔ	519,6	567,3	9,20%
Δαπάνη/Διαν/ση	69	76,5	10,90%

*Πηγή: INSETE intelligence, Στοιχεία εσόδων για το 2019*

### 3.2.4 Ξενοδοχειακός τομέας

Στην Ελλάδα σήμερα υπάρχουν 9.971 ξενοδοχεία συνολικής δυναμικότητας 856.347 κλινών, που αποτελούν ένα σημαντικό μέρος της τουριστικής υποδομής της χώρας. Για τους ταξιδιώτες, η επιλογή καταλύματος είναι ζωτικής σημασίας, κατά την διαδικασία απόφασης του τελικού προορισμού, και ως εκ τούτου, το 40-50% των τουριστικών δαπανών αφορά την διαμονή. Ο ξενοδοχειακός τομέας παράγει 5,7 δισεκατομμύρια ευρώ έσοδα ετησίως, συνεισφέροντας 3,5 τοις εκατό στο ΑΕΠ. Επενδύσεις υψηλής ποιότητας έχουν πραγματοποιηθεί στον κλάδο τα τελευταία δέκα χρόνια, παρά την οικονομική κρίση. Σύμφωνα μάλιστα με το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας, ο αριθμός των κλινών αυξήθηκε κατά

περίπου 30 χιλιάδες την τελευταία δεκαετία, όπου το 43% των κλινών ανήκουν σε ξενοδοχεία κατηγορίας 4 και 5 αστέρων, ενώ οι βασικοί προορισμοί, εκτός από τα Νησιά του Ιονίου συμβάλλουν με το 20% των κλινών σε 5άστερα ξενοδοχεία <sup>10</sup>

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται το ξενοδοχειακό δυναμικό στο σύνολο της επικράτειας και ανά περιφέρεια.

*Πίνακας 3.2.4.Α : Δυναμικότητα ξενοδοχειακών μονάδων ανά περιφέρεια*

		2019					Γενικό άθροισμα
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ		5*	4*	3*	2*	1*	
ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΑΚΗΣ	Μονάδες	12	31	115	156	72	386
	Δωμάτια	1.185	2.038	3.577	3.361	1.100	11.261
	Κλίνες	2.463	4.191	7.045	6.521	2.144	22.364
ΑΤΤΙΚΗΣ	Μονάδες	38	127	157	241	112	675
	Δωμάτια	6.594	9.962	7.063	7.327	2.181	33.127
	Κλίνες	12.640	19.238	13.118	13.518	4.385	62.899
ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	Μονάδες	8	35	134	170	40	387
	Δωμάτια	939	1.839	4.677	3.937	614	12.006
	Κλίνες	1.909	3.515	9.029	7.386	1.167	23.006
ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	Μονάδες	4	44	105	97	24	274
	Δωμάτια	1.461	2.604	3.188	2.426	295	9.974
	Κλίνες	3.127	5.183	6.036	4.639	578	19.563
ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	Μονάδες	3	16	58	37	11	125
	Δωμάτια	61	373	1.439	732	233	2.838
	Κλίνες	137	807	3.157	1.582	783	6.466
ΗΠΕΙΡΟΥ	Μονάδες	14	103	165	128	23	433
	Δωμάτια	1.052	2.096	3.237	2.189	373	8.947
	Κλίνες	2.184	4.435	6.564	4.261	727	18.171
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	Μονάδες	29	116	141	195	74	555
	Δωμάτια	1.487	3.582	3.983	4.350	1.351	14.753
	Κλίνες	3.038	7.187	7.865	8.352	2.751	29.193
ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	Μονάδες	62	157	251	437	73	980
	Δωμάτια	9.156	13.133	14.076	13.624	1.456	51.445
	Κλίνες	18.924	25.890	27.658	26.090	2.843	101.405
ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	Μονάδες	55	130	282	332	376	1.175
	Δωμάτια	9.307	10.332	10.079	8.638	7.865	46.221
	Κλίνες	19.497	20.710	20.367	17.047	15.415	93.036
ΚΡΗΤΗΣ	Μονάδες	128	330	392	589	180	1.619
	Δωμάτια	23.027	31.936	17.395	19.461	4.548	96.367
	Κλίνες	48.061	63.189	32.838	34.899	8.612	187.599
ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	Μονάδες	220	394	534	802	204	2.154
	Δωμάτια	31.949	34.893	20.532	20.941	3.197	111.512
	Κλίνες	66.412	70.705	40.151	40.130	6.283	223.681
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	Μονάδες	29	134	238	218	66	685
	Δωμάτια	2.949	4.746	6.406	4.902	850	19.853
	Κλίνες	6.287	9.403	12.733	9.311	1.650	39.384
ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	Μονάδες	8	47	157	249	62	523
	Δωμάτια	685	3.008	4.982	5.622	1.088	15.385
	Κλίνες	1.511	5.933	9.460	10.630	2.046	29.580
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΙΚΡΑΤΕΙΑΣ</b>	<b>Μονάδες</b>	<b>610</b>	<b>1.664</b>	<b>2.729</b>	<b>3.651</b>	<b>1.317</b>	<b>9.971</b>
	<b>Δωμάτια</b>	<b>89.852</b>	<b>120.542</b>	<b>100.634</b>	<b>97.510</b>	<b>25.151</b>	<b>433.689</b>
	<b>Κλίνες</b>	<b>186.190</b>	<b>240.386</b>	<b>196.021</b>	<b>184.366</b>	<b>49.384</b>	<b>856.347</b>

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος.

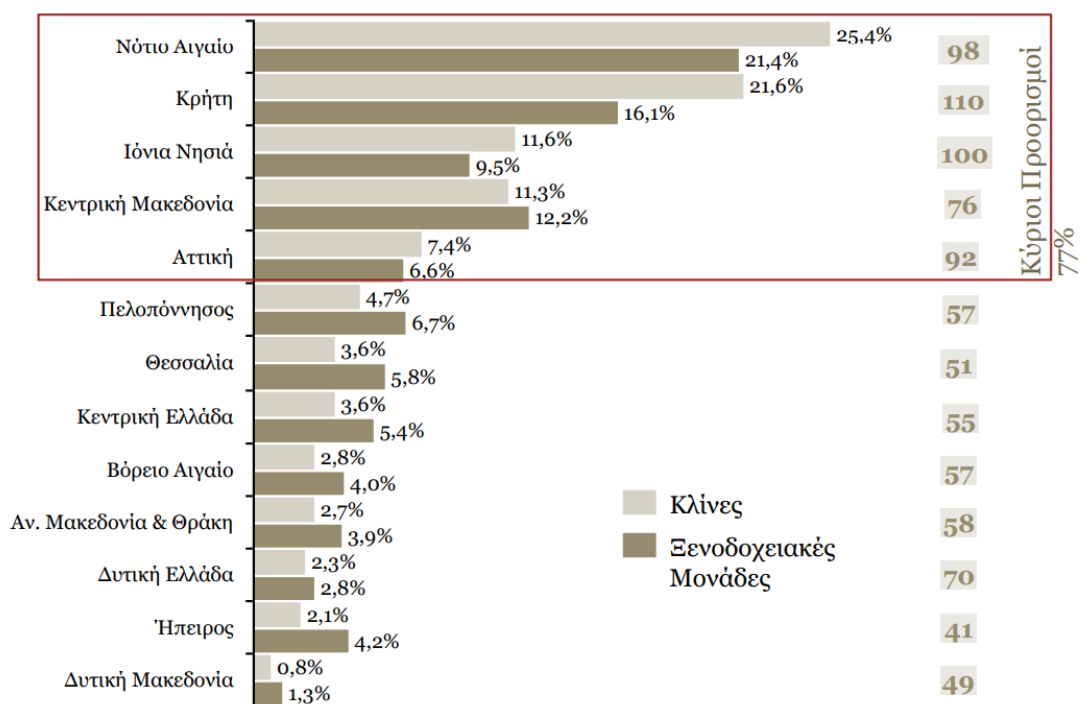
Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος

Περίπου το 77% της συνολικής χωρητικότητας κλινών των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων βρίσκεται σε δημοφιλείς τουριστικές περιοχές όπως η Αττική, η Κεντρική Μακεδονία, τα Ιόνια

<sup>10</sup> PWC, 2018

Νησιά, η Κρήτη και το Νότιο Αιγαίο <sup>11</sup>. Ειδικότερα, στην περιφέρεια Κρήτης υπάρχουν 1.619 μονάδες και 96,367 κλίνες, στην περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου 2.154 μονάδες και 111.512 κλίνες, στην Κεντρική Μακεδονία 1.175 μονάδες και 46.221 κλίνες και στα νησιά του Ιονίου 980 μονάδες και 101.405 κλίνες.

**Πίνακας 3.2.4.Β: Χωρητικότητα ελληνικών ξενοδοχειακών μονάδων 2017**

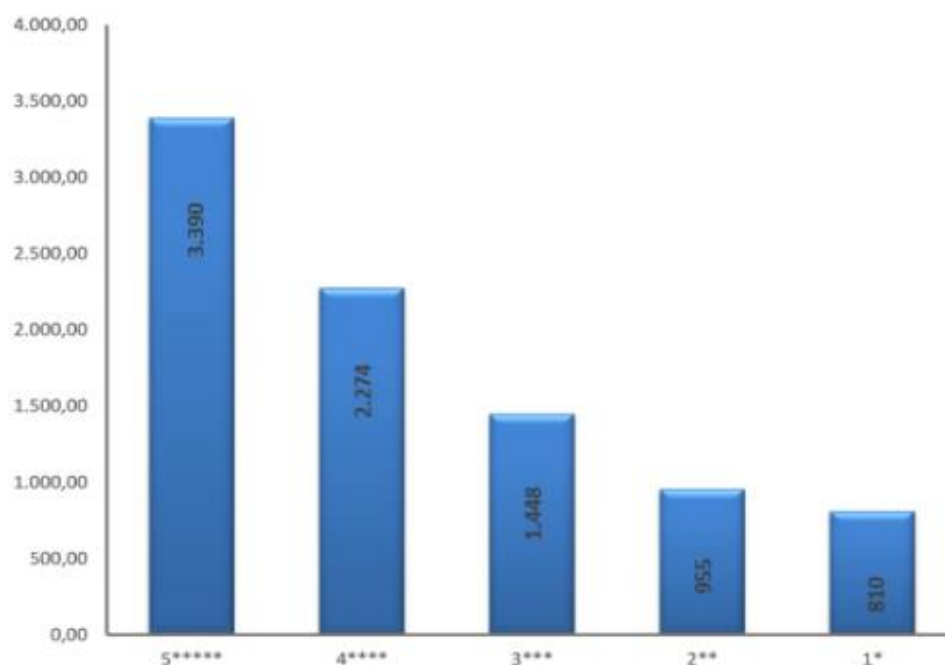


**Πηγή: PWC – Ελληνικός τουρισμός – Η επόμενη μέρα, Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, 2017**

Άξια αναφοράς είναι η έμφαση που δίνεται τα τελευταία χρόνια στην κατασκευή πιο πολυτελών μονάδων, αυξάνοντας τη συνολική χωρητικότητα της χώρας. Το Ινστιτούτο Τουριστικής Έρευνας και Προβλέψεων (ΙΤΕΠ) εκτιμά ότι τα ελληνικά ξενοδοχεία ξόδεψαν περισσότερα από 1,6 δισ. ευρώ για ανακαινίσεις και συντηρήσεις μεταξύ 2017 και 2018. Αυτό έχει πολλαπλασιαστικό αποτέλεσμα στην οικονομία συνολικά και στην απασχόληση. Όπως βλέπουμε στο κάτωθι Διάγραμμα 3.2.4.Γ, το μέσο κόστος ανά δωμάτιο σε ξενοδοχεία 1 και 5 αστέρων, αντίστοιχα, κυμαίνεται από 810€ έως 3.390€. Τα έξοδα ανακαίνισης και επισκευής ως ποσοστό των εσόδων κυμαίνονται από 10% για ξενοδοχεία 5 αστέρων έως 19% για ξενοδοχεία 1 αστέρων.

<sup>11</sup> Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο, 2017

Πίνακας 3.2.4.Γ: Μέσος όρος δαπάνης ανακαίνισης ανά δωμάτιο τη διετία 2017– 2018



Πηγή: Ινστιτούτο Τουριστικής Έρευνας και Προβλέψεων (ΙΤΕΠ), 2018

Αυτή η ανοδική πορεία στις επενδύσεις και η αύξηση του τουρισμού, έχει συμβάλλει στην προσέλκυση διεθνών ξενοδοχειακών ομίλων και Project που ενδιαφέρονται για την ανακατασκευή, διαχείριση κι αναβάθμιση ήδη υπάρχοντων μονάδων, με αποτέλεσμα να υπάρχουν στην Ελλάδα πάνω από 30 διεθνή εμπορικά σήματα, που έχουν υπό την αιγίδα τους περί τα 250 ξενοδοχεία 5 και 4 αστέρων, με μέση χωρητικότητα 170 κλίνες έκαστος, τα οποία αυξάνονται ολοταχώς, βελτιώνοντας σημαντικά τις προσφερόμενες υπηρεσίες και υποδομές.<sup>12</sup>

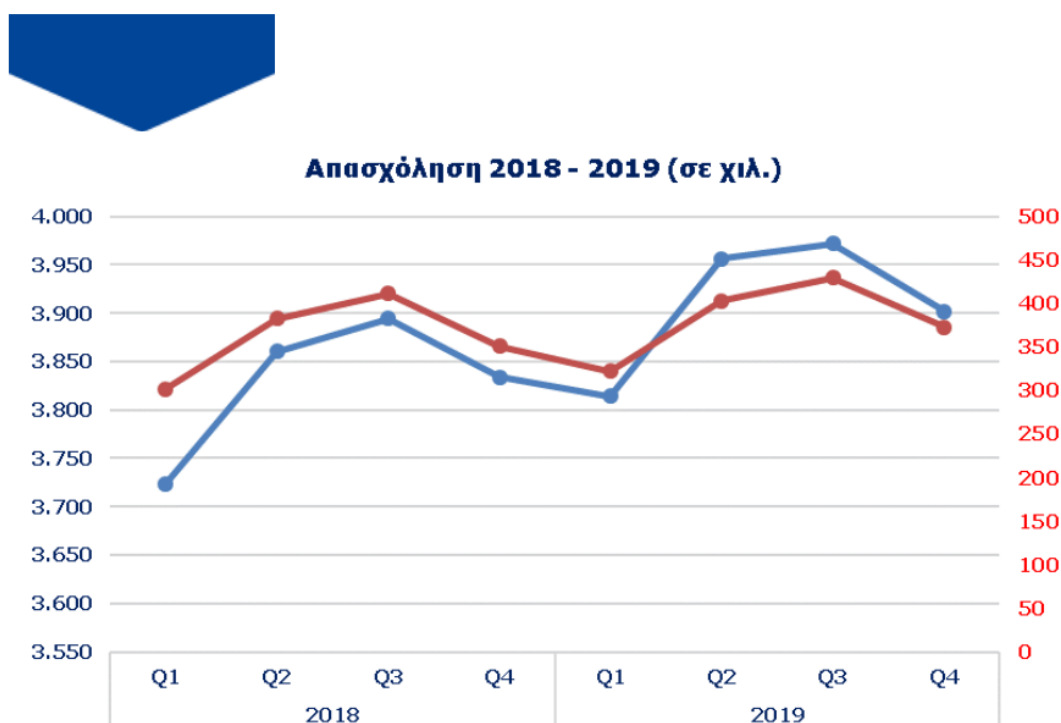
### 3.2.5 Απασχόληση στον τουριστικό τομέα

Ο τουρισμός, πέραν από πυλώνα της ελληνικής οικονομίας, αποτελεί και πυλώνα για την απασχόληση της χώρας, συμβάλλοντας σε σημαντικό βαθμό στην μείωση των επιπέδων ανεργίας, ειδικά τα τελευταία χρόνια. Πιο συγκεκριμένα, αναφερόμενοι στο 2019, η απασχόληση στον κλάδο του τουρισμού και της εστίασης, σημείωσε αύξηση 6,7%.

<sup>12</sup> ArbitageRe, 2018

Σύμφωνα με την έρευνα του ΣΕΤΕ ο τουριστικός κλάδος κατά την αιχμή του στο 3ο τρίμηνο του 2019 συνέβαλλε κατά 17,1% στο συνολικό εργατικό της χώρας, με 678 χιλιάδες εργαζόμενους. Συνυπολογίζοντας και τον αντίστοιχο πολλαπλασιαστή του ΑΕΠ, τότε η συνολική απασχόληση στον κλάδο του τουρισμού, είτε με έμμεσο είτε με άμεσο τρόπο που δημιουργεί ο τουρισμός ανέρχεται στο 37,6% έως 45,2% του συνόλου.

**Διάγραμμα 3.2.5.Α: Απασχόληση 2018-19**



Πηγή: Η Συμβολή του τουρισμού στην ελληνική οικονομία, INSETE Intelligence 2019

### 3.3 Ανάλυση της εγχώριας αγοράς

#### 3.3.1 Πληροφοριακά στοιχεία της νήσου Κύθνου

Η Κύθνος ή αλλιώς Θερμιά, ανήκει στο δυτικό τμήμα του νησιωτικού συμπλέγματος των Κυκλάδων και βρίσκεται μεταξύ της Τζιάς και της Σερίφου. Διοικητικά υπάγεται στην περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, στο Νομό Κυκλάδων και ολόκληρο το νησί αποτελεί τον ομώνυμο Δήμο Κύθνου.

Ο Δήμος Κύθνου αποτελείται από δυο Δημοτικά Διαμερίσματα, αυτό της Κύθνου κι αυτό της Δρυοπίδας, τα οποία με την σειρά τους αποτελούνται από οικισμούς και νησίδες.

Πιο συγκεκριμένα:

*Πίνακας 3.3.1.Α: Οικισμοί Κύθνου*

Δ.Δ ΚΥΘΝΟΥ	Δ.Δ ΔΡΥΟΠΙΔΑΣ
Κύθνος (Χώρα)	Δρυοπίδα
Αγία Ειρήνη	Άγιος Δημήτριος
Άγιος Στέφανος	Νάουσα
Λουτρά	Γαιδουρομάντρα
Απόκρουση	Επισκοπή
	Καλό Λιβάδι
	Κανάλα
	Λεύκες
	Λιοτρίβι
	Μέριχας
	Πιπέρι (νησίδα)
	Σκύλου
	Φλαμπούρια

Η έκταση του νησιού είναι περί τα 99 τετραγωνικά χιλιόμετρα, ακτογραμμή περίπου 104 χιλιόμετρα και βρίσκεται 56 ναυτικά μίλια από το λιμάνι του Πειραιά, ήτοι περίπου τρεις ώρες με το πλοίο της γραμμής , και περίπου μιάμιση με δύο ώρες από το λιμάνι του Λαυρίου. Η Κύθνος είναι το ένατο σε σειρά νησί των Κυκλάδων βάσει μεγέθους.



Το λιμάνι της Κύθνου βρίσκεται στην δυτική πλευρά του νησιού σε απόσταση 7χλμ. από την Χώρα, στον παραθαλάσσιο οικισμό του Μέριχα. Το Λιμάνι εξυπηρετεί τόσο την επιβατική όσο και την εμπορευματική γραμμή του νησιού, καθώς συνδέεται με τα λιμάνια του Λαυρίου, του Πειραιά, αλλά και με τα νησιά της Σερίφου, της Μήλου, της Σίκινου, της Σαντορίνης, της Φολεγάνδρου και της Σίφνου. <sup>13</sup>

Όσον αφορά την γεωμορφολογία του νησιού, η Κύθνος μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα λοφώδες νησί, με βραχώδες ανάγλυφο, η επιφάνεια του οποίου καλύπτεται κατά κύριο λόγο από θάμνους, έχοντας ελάχιστα δέντρα, δίνοντας την εντύπωση ότι το νησί στερείται χλωρίδας παντελώς. Η ψηλότερη κορυφή του νησιού είναι ο Προφήτης Ηλίας με υψόμετρο 336 μέτρα.

---

13

<https://insete.gr/wpcontent/uploads/2020/04/%CE%A0%CE%B5%CF%81%CE%B9%CF%86%CE%AD%CF%81%CE%B5%CE%B9%CE%B1-%CE%9D%CE%BF%CF%84%CE%AF%CE%BF%CF%85-%CE%91%CE%B9%CE%B3%CE%B1%CE%AF%CE%BF%CF%85.pdf>

Ομοίως με τα υπόλοιπα νησιά των Κυκλάδων, η Κύθνος έχει εύκρατο προς θαλάσσιο κλίμα με την θερμοκρασία να κυμαίνεται μεταξύ 12°C και 27°C. Όντας αρκετά ξηρό νησί με χαμηλά επίπεδα υγρασίας, έχει ήπιο χειμώνα, ειδικά λόγω των μελετεμιών, και μακρά ηλιοφάνεια κ άθολη την διάρκεια του έτους.

### 3.3.2 Δημογραφικά - Οικονομικά Μεγέθη

Δεδομένης της μη δημοσίευσης των αναλυτικών αποτελεσμάτων της Απογραφής πληθυσμού του 2021, τα στοιχεία που επρόκειτο να παρατεθούν στην συγκεκριμένη έρευνα είναι με γνώμονα την Απογραφή Πληθυσμού του 2011.

Σύμφωνα με τα προσωρινά αποτελέσματα της Απογραφής Πληθυσμού 2021, ο Δήμος Κύθνου έχει πλέον 1.492 μόνιμους κατοίκους , έναντι των 1.456 που είχε κατά την Απογραφή Πληθυσμού του 2011. Ενώ το 2001 είχαν καταγραφεί 1.608 κάτοικοι. Η κατανομή του πληθυσμού όπως φαίνεται και στον Πίνακα 3.3.2.A δεν είναι ομοιόμορφη, αντιθέτως η πλειοψηφία των μόνιμων κατοίκων διαμένει στους τρεις μεγάλους οικισμούς του νησιού, την Κύθνο, την Δρουπίδα και τον Μέριχα . Φυσικά κατά την διάρκεια του καλοκαιριού, σημειώνεται σημαντική αύξηση του πληθυσμού.

*Πίνακας 3.3.2.A: Αποτελέσματα Πληθυσμού - Κατοικιών 2011 που αφορούν στο μόνιμο πληθυσμό της Κύθνου*

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΜΟΝΙΜΟΣ ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ
<b>ΔΗΜΟΣ ΚΥΘΝΟΥ</b>	<b>1.456</b>
<b>Τοπική Κοινότητα Δρουπίδας</b>	<b>787</b>
Άγιος Δημήτριος	33
Άοσα	4
Δρουπίδα	325
Επισκοπή	8
Κανάλα	24
Λεύκες	2
Μέριχας	369
Σκύλος	6



Φλαμπούρια	16
<b>Τοπική Κοινότητα Κύθνου</b>	<b>669</b>
Αγία Ειρήνης	8
Άγιος Στέφανος	8
Απόκρουση	11
Κύθνος	561
Λουτρά	81

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2011

Βάσει των στοιχείων της ΕΛΣΤΑΤ, οι μόνιμοι κάτοικοι του νησιού απασχολούνται κυρίως στον Τριτογενή Τομέα Παραγωγής. Γενικότερα, το 31,2% του πληθυσμού εργάζεται στον Πρωτογενή Τομέα Παραγωγής, το 22% στον Δευτερογενή Τομέα Παραγωγής και το 39,7% στον Τριτογενή Τομέα Παραγωγής.

Πιο συγκεκριμένα, μεγάλος μέρος του μόνιμου πληθυσμού της Κύθνου ασχολείται με την αλιεία, την κτηνοτροφία και τον τουρισμό, ειδικά τα τελευταία χρόνια, αλλά και με το εμπόριο. Παρά την τουριστική ανάπτυξη η Κύθνος, εξακολουθεί να ασχολείται ενεργά με την αγροτική της οικονομία.

Πίνακας 3.3.2.Β: Αριθμός Απασχολούμενων ανά Κλάδο Οικονομικής Δραστηριότητας

ΚΛΑΔΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ
Γεωργία, κτηνοτροφία, θήρα, δασοκομία	178
Αλιεία	36
Μεταποιητικές βιομηχανίες	21
Παραγωγή ηλεκτρικού ρεύματος, φυσικού αερίου και νερού	18
Κατασκευές	86
Χονδρικό και λιανικό εμπόριο, επισκευή αυτοκινήτων, οχημάτων, μοτοσυκλετών και ειδών ατομικής και οικιακής χρήσης	41
Ξενοδοχεία και εστιατόρια	56
Μεταφορά, αποθήκευση και επικοινωνίες	23
Ενδιάμεσοι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί	6
Διαχείριση ακίνητης περιουσίας, εκμισθώσεις και επιχειρηματικές δραστηριότητες	13
Δημόσια διοίκηση και άμυνα, υποχρεωτική κοινωνική ασφάλιση	21
Εκπαίδευση	32
Υγεία και κοινωνική μέριμνα	5
Δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών υπέρ του κοινωνικού και ατομικού χαρακτήρα	14
Ιδιωτικά νοικοκυριά που απασχολούν οικιακό προσωπικό	5
Μη δυνάμενοι να καταταγούν σε κλάδο	16

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ 2008

### 3.3.3 Τουρισμός

Η τουριστική δραστηριότητα της Κύθνου, είναι κατά κύριο λόγο έργο των μόνιμων κατοίκων της, αλλά και πολλών που έχουν καταγωγή από το νησί και η τουριστική περίοδος διαρκεί κυρίως από τον Μάιο μέχρι περίπου τα μέσα Σεπτεμβρίου. Ο μεγαλύτερος όγκο αφίξεων σημειώνεται μεταξύ αρχών Ιουλίου μέχρι 15 Αυγούστου. Καθώς δεν υπάρχουν πολλά στατιστικά στοιχεία για την Νήσο της Κύθνου, αλλά την Περιφερειακή Ενότητα Κέας- Κύθνου, τα στοιχεία που θα παρατεθούν έχουν βασιστεί σε μελέτες της ΣΕΤΕ αλλά και σε συνεντεύξεις με τοπικούς παράγοντες.

Την τελευταία δεκαετία έχει σημειωθεί άνοδος στην τουριστική κίνηση του νησιού, η οποία έχει οδηγήσει στην δημιουργία τουριστικών μονάδων και γενικότερα επιχειρήσεων τουριστικού ενδιαφέροντος. Η τουριστική αυτή ανάπτυξη είναι αισθητή στο Μέριχα, που ούτως ή άλλως αποτελεί και το λιμάνι του νησιού, στα Λουτρά, στη Χώρα και στην Δρυοπίδα.

Αυτό οφείλεται κατά κύριο λόγο στην κοντινή απόσταση που χωρίζει το νησί από τα λιμάνια της Αττικής, συνδυαστικά με τις εναλλακτικές μορφές τουρισμού που προσφέρει το νησί, με πιο δημοφιλή τον ιαματικό.

Στον οικισμό των Λουτρών βρίσκονται δύο ιαματικές πηγές, οι οποίες αποτελούν και τις μοναδικές στις Κυκλάδες. Η πρώτη είναι αυτή των Αγίων Αναργύρων, η οποία βρίσκεται μέσα στο Υδροθεραπευτήριο, και η δεύτερη, η οποία βρίσκεται σε απόσταση 50 μέτρων από την πρώτη, είναι η πηγή του Κάκαβου, με θερμοκρασία που αγγίζει μέχρι και 52 βαθμούς. Η πλειονότητα των τουριστών της Κύθνου, επισκέπτεται τουλάχιστον μία φορά τα ιαματικά λουτρά κατά την διαμονή της στο νησί. Οι πηγές είναι ανοιχτές για το κοινό από τον Ιούνιο μέχρι τον Οκτώβρη.

Η άλλη δημοφιλής μορφή εναλλακτικού τουρισμού, είναι αυτή του θρησκευτικού-εκπαιδευτικού τουρισμού. Κατά μήκος του νησιού υπάρχουν πολλά σημεία τόσο θρησκευτικού, όσο και ιστορικού ενδιαφέροντος. Πιο συγκεκριμένα, το νησί έχει 128 εξωκλήσια και πάνω από δέκα εκκλησίες, με πιο δημοφιλή αυτή της Παναγίας της Κανάλας που είναι και η προστάτιδα του νησιού.

Οι επισκέπτες μπορούν επίσης να επισκεφτούν το Κάστρο της Ωριάς στα Λουτρά, το Σπήλαιο «Καταφύκι» στη Δρυοπίδα και το Λαογραφικό Μουσείο καθώς και το Εκκλησιαστικό και Βυζαντινό Μουσείο το οποίο ανήκει στη Μητρόπολη Σύρου και βρίσκεται στην εκκλησία του

Αγίου Γεωργίου. Στο Μέριχα μπορεί κάποιος να δει τα ερείπια της αρχαίας πρωτεύουσας και το Υδραγωγείο στο Αρχαίο Βρυόκαστρο.

Τέλος το νησί προσφέρει ευκαιρίες για καταδυτικό και περιπατητικό τουρισμό με πάνω από έξι προτεινόμενες διαδρομές, όπως: 1) Χώρα – Λουτρά – Κάστρο Ωριάς 2) Χώρα – Παναγιά Νίκους- Αγ. Ιωάννης 3) Χώρα – Αγ. Στέφανο 4) Δρυοπίδα –Μαθιάς - Λεύκες

### 3.3.4 Τουριστικά Μεγέθη

Διαθέτοντας περίπου το 1% του ξενοδοχειακού δυναμικού των Κυκλάδων, στην Κύθνο υπάρχουν 4 ξενοδοχειακές μονάδες, με δυναμικότητα 100 δωματίων και 193 κλινών .<sup>14</sup>

*Πίνακας 3.3.4.Α: Ξενοδοχειακό δυναμικό*

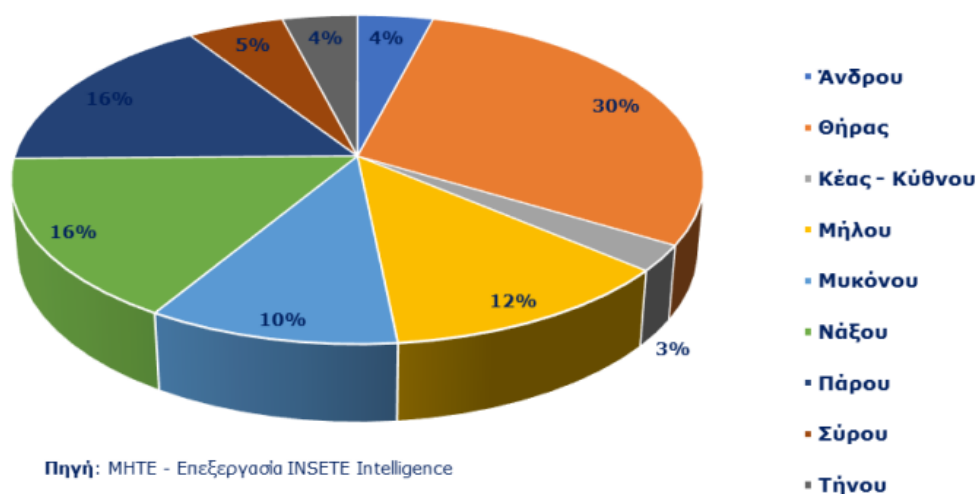
ΚΥΘΝΟΣ	5*	4*	3*	2*	1*	Γενικό Αθροισμα
Μονάδες			1	3		4
Δωμάτια			18	82		100
Κλίνες			30	163		193

*Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, 2020*

Όσον αφορά τα ενοικιαζόμενα, η Κύθνος αντιπροσωπεύει ένα πολύ μικρό ποσοστό της τάξεως του 3%.

<sup>14</sup> [https://www.grhotels.gr/app/uploads/2022/07/02\\_Hotels\\_2021\\_Regional.pdf](https://www.grhotels.gr/app/uploads/2022/07/02_Hotels_2021_Regional.pdf)

Διάγραμμα 3.3.4.A: Ποσοστιαία κατανομή των δωματίων των Κυκλάδων



Πηγή: INSETE intelligence

Μαζί με την Κέα, ως περιφέρεια Κέα - Κύθου, διαθέτουν 174 μονάδες ενοικιαζόμενων δωματίων, 998 δωμάτια και 2.506 κλίνες.

Πίνακας 3.3.4.B: Στατιστικά στοιχεία δωματίων Κέα - Κύθου

ΠΕ ΚΕΑΣ-ΚΥΘΝΟΥ	4Κ	3Κ	2Κ	1Κ	Γενικό Άθροισμα
Μονάδες	6	54	86	28	174
Δωμάτια	31	312	508	147	998
Κλίνες	86	812	1262	346	2506

Παρατηρώντας τα μεγέθη των αφίξεων κατά τα τελευταία χρόνια στην Περιφέρεια Κέα - Κύθου, παρατηρούμε μία ραγδαία αύξηση της τάξεως 332% στις αφίξεις αλλοδαπών και 216% στις αφίξεις ημεδαπών μεταξύ των ετών 2014-2019, η οποία αντιπροσωπεύει το 1% της ποσοστιαίας κατανομής των αφίξεων σε ξενοδοχειακά καταλύματα των Κυκλάδων κατά το 2019.

Αυτά ακριβώς τα μεγέθη μας αποδεικνύουν, ότι η Κύθνος αποτελεί πλέον δημοφιλή προορισμό τόσο για κατοίκους εσωτερικού όσο κι εξωτερικού.

*Πίνακας 3.3.4.Γ: Στατιστικά στοιχεία αεροπορικών αφίξεων Κέας - Κύθνου*

ΠΕ ΚΕΑΣ-ΚΥΘΝΟΥ	2014	2015	2016	2017	2018	2019	%Δ 2014-2019
Αλλοδαποί	126	181	401	617	4.005	3.946	<b>332%</b>
Ημεδαποί	2.230	2.435	5.157	6.916	8.369	7.039	216%

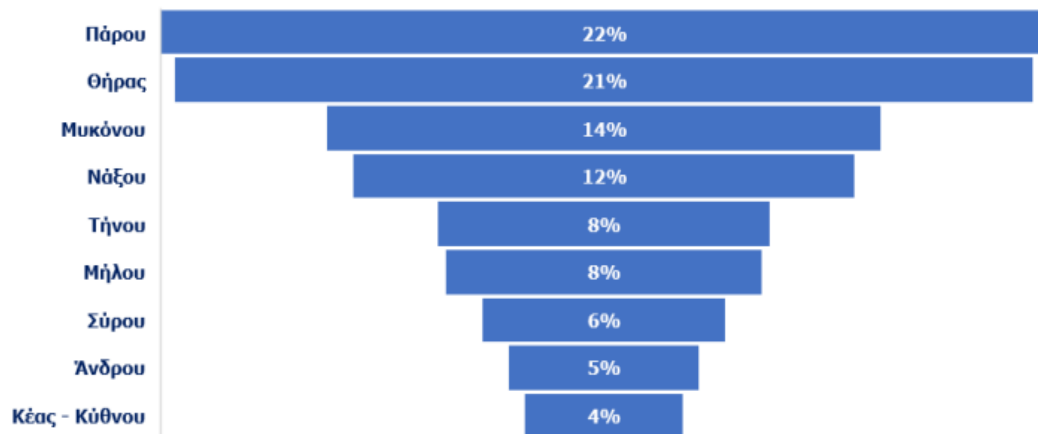
Αύξηση σημειώθηκε και στην ακτοπλοϊκή κίνηση της Περιφερειακής Ενότητας Κέας- Κύθνου, συνεπώς και της Κύθνου, κατά 20% , από 396.815 επιβάτες το 2014 σε 477.110 επιβάτες το 2019.

*Πίνακας 3.3.4.Δ: Στατιστικά στοιχεία ακτοπλοϊκών αφίξεων Κέας – Κύθνου*

ΠΕ ΚΕΑΣ-ΚΥΘΝΟΥ	2014	2015	2016	2017	2018	2019	%Δ 2014-2019
	396.815	382.513	408.940	445.480	468.315	477.110	20%

Όσον αφορά την ποσοστιαία κατανομή των διακινηθέντων εσωτερικού στα λιμάνια των Κυκλάδων για το 2019, παρατηρούμε ότι οι Ενότητες Πάρου και Θήρας αντιπροσωπεύουν από 21% της επιβατικής κίνησης και ακολουθούν οι Ενότητες Μυκόνου (14%), Νάξου (13%), Τήνου (9%), Μήλου (8%), Σύρου (6%), Άνδρου (5%) και τέλος της Κέας - Κύθνου (4%).

**Διάγραμμα 3.3.4.Β:** Ποσοστιαία κατανομή των διακινηθέντων εσωτερικού στα λιμάνια των Κυκλάδων



### 3.4 Ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος (Porter's 5 Forces)

Η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter είναι ένα πολύ σημαντικό στρατηγικό εργαλείο που είναι απαραίτητο για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Η ανάλυση είναι αφιερωμένη στο να δηλώσει ποιες δυνάμεις έχουν τον πιο σημαντικό αντίκτυπο στη λειτουργία της επιχείρησης αλλά και στις δραστηριότητες της. Οι πέντε δυνάμεις αυτές αφορούν: την απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών , την ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων , την απειλή από υποκατάστατα, την διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών(πελατών) και την διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών.



### Απειλή νεοεισερχομένων στον κλάδο

Γενικά, η απειλή νεοεισερχομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο δεν είναι ιδιαίτερα περιορισμένη λόγω των νομοθετικών και επιχειρηματικών συνθηκών στην Ελλάδα. Η κυβέρνηση υποστηρίζει την τουριστική βιομηχανία με επιχορηγήσεις και αναπτυξιακά προγράμματα. Κάτι που είναι θετικός παράγοντας για τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Ωστόσο, η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον ξενοδοχειακό κλάδο της Κύθνου δεν πρέπει να θεωρείται απειλή, δεδομένου του μικρού αριθμού κλινών που παρέχει το νησί, ειδικά όταν οι περισσότερες κλίνες αφορούν ενοικιαζόμενα, κι όχι ξενοδοχεία. Νέοι αναπτυξιακοί νόμοι και επενδυτικά προγράμματα αναμένεται να ενισχύσουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο. Παρά το γεγονός ότι η Κύθνος βρίσκεται στο επίκεντρο της τουριστικής ανάπτυξης, κι αποτελεί πλέον σχετικά δημοφιλή προορισμό, η περίοδος τουριστικής ανάπτυξης συνέπεσε με την οικονομική ύφεση, και την πανδημία του COVID-19 και προφανώς καθυστέρησε, αν όχι ανέστειλε μέρος των επενδύσεων. Αυτές οι επενδύσεις στον ξενοδοχειακό κλάδο στην πραγματικότητα δεν είναι ανταγωνιστικές και επιπλέον αναβαθμίζουν την ποιότητα του προορισμού.

## **Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων**

Η ένταση του ανταγωνισμού παραμένει χαμηλή όσον αφορά την Κύθνο, καθώς ο αριθμός των λειτουργικών μονάδων κυμάνθηκε στα ίδια επίπεδα την τελευταία δεκαετία. Η χωρητικότητα του προορισμού είναι κάτω από τη δυνητική του δυναμικότητα αφού αποτελεί μόνο το 1% των τουριστικών μονάδων στο Νότιο Αιγαίο.

Η χαμηλή ένταση του ανταγωνισμού στο νησί τα προηγούμενα χρόνια είχε οδηγήσει σε αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης των υφιστάμενων επιχειρήσεων έναντι των πελατών και αισθητή αύξηση των τιμών ανά διανυκτέρευση. Τα τελευταία χρόνια της οικονομικής κρίσης αλλά και της πανδημίας οι τιμές έχουν προσαρμοστεί σε πολύ καλή σχέση ποιότητας-τιμής. Αυτός ο ήπιος ανταγωνισμός μεταξύ των μικρομεσαίων μονάδων που χαρακτηρίζουν την Κύθνο, καθώς και η διασπορά αυτών των μονάδων κατά μήκος της νήσου, αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα για τους μεγάλους ξένους tour operators. Αξίζει να σημειωθεί ότι για να εκτελέσει ένας ταξιδιωτικός πράκτορας ένα δρομολόγιο και να συμπεριλάβει έναν προορισμό στο χαρτοφυλάκιό του, θα πρέπει να έχει περίπου 15.000 κλίνες σε κοντινή απόσταση, κάτι που φυσικά δεν ισχύει στην Κύθνο.<sup>15</sup>

Επιπλέον, ο ανταγωνισμός στον κλάδο παραμένει ακόμα σε χαμηλά έως μηδαμινά επίπεδα λόγω της έλλειψης Boutique Hotel από το νησί, παρόλο που το ίδιο αποτελεί προορισμό εναλλακτικού και αειφόρου τουρισμού.

Η τοποθέτηση του ξενοδοχείου ως μοναδικό Boutique Hotel στην Κυθνή, σε συνδυασμό με την πληθώρα των υπηρεσιών που θα παρέχει, δημιουργεί από μόνο του εμπόδιο για ενδεχόμενους ανταγωνιστές.<sup>16</sup>

## **Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες**

Λαμβάνοντας υπόψιν τα μεγέθη του τουριστικού προϊόντος της Κύθνου, θα μπορούσαμε να πούμε πως δεν υπάρχει υποκατάστατο του Boutique Hotel. Πέραν της μη ύπαρξη

---

<sup>15</sup> Bain, J. (1956). Barriers to new competition. Cambridge: Harvard University Press. Bastakis, C

<sup>16</sup> Buhalis, D., & Butler, R. (2004). The perception of small and medium sized tourism accommodation providers on the impacts of the tour operators' power in Eastern Mediterranean. *Tourism Management* 25, 151–170.



πεντάστερων και τετράστερων ξενοδοχείων, ούτε η ακμάζουσα πορεία της βραχυχρόνιας μίσθωσης οικημάτων μέσω διαδικτυακών πλατφορμών, μπορεί να θεωρηθεί υποκατάστατο. Ναι μεν υπάρχουν εναλλακτικές επιλογές διαμονής για τους επισκέπτες, αλλά δεν παρέχουν την εμπειρία ενός Boutique Hotel.

### **Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**

Με τον όρο αγοραστής εννοούμε τον εισερχόμενο επισκέπτη στον προορισμό της Κύθνου, είτε είναι Έλληνας είτε ξένος. Ο ελληνικός τουρισμός, τόσο σημαντικός για τον ξενοδοχειακό κλάδο της Κύθνου, παρουσιάζει αυξητική τάση για την επόμενη περίοδο, ακολουθώντας την τάση των τελευταίων χρόνων.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών έχει αυξηθεί, αφού το προφίλ του σύγχρονου επισκέπτη έχει αλλάξει σημαντικά σε σχέση με το παρελθόν που ξεναγούνταν από tour operators και ταξιδιωτικούς πράκτορες, με μόνη τους επιθυμία τα πακέτα διαμονής και μεταφοράς.

Το προφίλ των σύγχρονων επισκεπτών περιλαμβάνει ταξιδιώτες που σχεδιάζουν και πραγματοποιούν το ταξίδι μόνοι τους (μέσω διαδικτυακής αναζήτησης, online κρατήσεων και πληρωμών), αλληλοεπιδρούν γράφοντας θετικά ή αρνητικά σχόλια σε πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης, αναζητούν εμπειρίες και επιθυμούν να ανακαλύψουν τον πολιτισμό και τη γαστρονομία του προορισμού. Είναι προφανές ότι η χρήση του Διαδικτύου έχει αυξήσει σημαντικά τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, αναγκάζοντας τα ξενοδοχεία να προσαρμοστούν στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον βελτιώνοντας τη σχέση τιμής-ποιότητας και ενισχύοντας τις υπηρεσίες που προσφέρουν.

### **Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**

Με τον όρο προμηθευτής εννοούμε κυρίως τους παρόχους πρώτων υλών σε επιχειρήσεις καταλυμάτων και σίτισης, με έμφαση στους τοπικούς παραγωγούς. Η σύντομη τουριστική περίοδος, η οποία διαρκεί μεταξύ Μαΐου και Σεπτεμβρίου, σε συνδυασμό με το χαμηλό κόστος, οδηγεί παραδοσιακά καταλύματα και επιχειρήσεις παροχής τροφίμων να εισάγουν προϊόντα από τρίτες χώρες. Αντίστοιχα, η περιορισμένη παραγωγή, αλλά με προϊόντα υψηλής

ποιότητας, οδηγεί σε βασικές πρώτες ύλες υψηλής τιμής, κάτι που σαφώς ισχύει στην περίπτωση των Boutique Hotel, καθώς είναι καταλυτικό μέρος των υπηρεσιών που προσφέρουν οι πρώτες ύλες υψηλής ποιότητας.

### 3.5 Ανάλυση του εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος (PEST Analysis)

Άλλο ένα στρατηγικό εργαλείο για τον σχεδιασμό του Marketing Plan του «Isola» Boutique Hotel είναι η ανάλυση PEST. Μια ανάλυση PEST είναι μια σε βάθος αξιολόγηση των διαφορετικών εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα έναν κλάδο ,πράγμα που σηματοδοτεί ότι βρίσκεται πέραν των ελέγχων της εκάστοτε επιχείρησης. Επιπλέον, αυτοί οι παράγοντες αναλύονται είτε ως απειλές είτε ως ευκαιρίες. Η PEST εξετάζει τους πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς και τους τεχνολογικούς παράγοντες.

#### **Πολιτικοί παράγοντες**

Ο ξενοδοχειακός τομέας σε οποιαδήποτε χώρα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τουρισμό και ως εκ τούτου από τους κυβερνητικούς κανονισμούς της χώρας, με γνώμονα την πολιτική σταθερότητα. Η σημασία της σταθερότητας είναι εξέχουσα λόγω του ότι η παραμικρή αστάθεια μπορεί να προκαλέσει μεταβολές τόσο στην νομοθεσία περί τουρισμού γενικότερα, όσο και στην φορολογία και τους περιορισμούς ειδικότερα. Αυτές οι μεταβολές με την σειρά τους, επηρεάζουν και τους επιχειρηματίες, οι οποίοι καλούνται να κάνουν συνέχεις αναπροσαρμογές για να τηρούν τα εκάστοτε μέτρα. Επί παραδείγματι, η αύξηση οποιοδήποτε φορολογικού συντελεστή όχι μόνο στον τουριστικό τομέα, αλλά και στην εστίαση μπορεί να προκαλέσει σημαντικό πλήγμα για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις καθώς θα πρέπει είτε να αυξήσουν τις τιμές τους, είτε να απορροφήσουν την ίδια την αύξηση, προκειμένου να μην είναι ζημιογόνες.

Κατά τον ίδιο τρόπο επιβαρυντικές είναι και οι συνεχείς απεργίες, για τις οποίες η Ελλάδα χαρακτηρίζεται, από το προσωπικό κυρίως των εμπορικών πλοίων, και σπανιότερα των αερολιμένων, καθώς δύναται να μειώσουν την επισκεψιμότητα του νησιού. Ειδικά στην περίπτωση της Κύθνου, παίζει καίριο ρόλο καθώς διαθέτει μόνο ακτοπλοϊκή πρόσβαση.

Φυσικά οι πολιτικοί παράγοντες δεν αφορούν μόνο το εθνικό επίπεδο, αλλά και το παγκόσμιο. Πιο αναλυτικά, σε επίπεδο ενωσιακό, νέοι κανονισμοί και οδηγίες , εφαρμόζονται σε όλα τα κράτη-μέλη της ένωσης. Σε αυτήν την περίπτωση, οι κανονισμοί αυτοί κυρίως αφορούν είτε ρυθμίσεις στην κυκλοφορία αγαθών, είτε δασμολογική αναπροσαρμογή. Τις περισσότερες

φορές κάτι τέτοιο μπορεί να υποστηριχθεί από τις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες και τους επαγγελματίες τους, αυτό όμως δεν ισχύει και για την Ελλάδα.

Τέλος, σε παγκόσμιο επίπεδο, ακραίες περιπτώσεις, όπως αυτή της πανδημίας, και των πολιτικών που υιοθετούνται, επηρεάζουν καταλυτικά τον κλάδο του τουρισμού. Συγκεκριμένα, οι πολιτικές και οι νομοθεσίες της Ελληνικής Κυβέρνησης, ως απόρροια των οδηγιών του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όχι μόνο επηρέασαν οι ίδιες τον τουρισμό, αλλά δημιούργησαν και σημαντικές πολιτικές αναταραχές, οι οποίες δημοσιεύτηκαν στον Παγκόσμιο Τύπο, δημιουργώντας μία δυσμενή εικόνα για την Ελλάδα.

### **Οικονομικοί παράγοντες**

Οποιαδήποτε σημαντική οικονομική αλλαγή, ασκεί σημαντική επιρροή στον τομέα του τουρισμού και συνεπώς και στο ξενοδοχειακό. Η Κύθνος όντας ένα νησί που την τελευταία δεκαετία έχει αρχίσει να βιώνει έντονα την τουριστική ανάπτυξη, σε γενικές γραμμές βιώνει λόγω αυτού και οικονομική άνθηση, ειδικά από την στιγμή που έχουν αυξηθεί στο νησί και οι τουριστικές επιχειρήσεις κατά πολύ. Φυσικά η πανδημία του Covid-19 ανέστειλε σημαντικά αυτή την ανάπτυξη, κυρίως λόγω της απαγόρευσης των μετακινήσεων από χώρα σε χώρα, καθώς μειώθηκαν οι αφίξεις σε ολόκληρη την χώρα κατά 78%. Με την άρση αυτών των μέτρων, παρατηρείται πλέον μια ανάκαμψη, ειδικά για την Κύθνο που παρά τις όποιες απαγορεύσεις, δέχεται σημαντικό αριθμό επισκεπτών από την Ελλάδα.

Πέραν αυτής της περίπτωσης, πρέπει να αναφερθούν και τα οικονομικά μεγέθη τα οποία ασκούν άμεση επιρροή σε ολόκληρο τον τουριστικό κλάδο. Τέτοια μεγέθη είναι το ΑΕΠ, ο πληθωρισμός, τα ποσοστά της ανεργίας κ.ο.κ. Η πορεία του ΑΕΠ, από την οικονομική κρίση και μέχρι τώρα, δείχνει μικρά σημάδια ανάκαμψης, κάτι που σημαίνει ότι φυσικά και υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης, ειδικά στον τομέα του τουρισμού καθώς αποτελεί σημαντικό μέρος του ΑΕΠ ετησίως. Προσπαθώντας το κράτος λοιπόν να ανακάμψει από τις κρίσεις των προηγούμενων ετών, λαμβάνει οικονομικά μέτρα που δυσχεραίνουν τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι οποίες προσπαθώντας να έχουν κέρδος απορροφούν αυτές τις μεταβολές, ρίχνοντας το επίπεδο εξυπηρέτησης και παροχών, γεγονός που δημιουργεί μία αρνητική εικόνα στον εκάστοτε επισκέπτη.

### **Κοινωνικοί Παράγοντες**

Οι νεότερες γενιές έχουν δείξει μία ισχυρή τάση προς τα ταξίδια. Η τάση αυτή σίγουρα τροφοδοτείται περαιτέρω από την χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, όπου οι χρήστες μπορούν να ανταλλάσσουν τις εμπειρίες τους, να αξιολογούν τα ξενοδοχεία και τα μέρη που

επισκέπτονται και να δημιουργούν εξαιρετικό περιεχόμενο προβολής, επηρεάζοντας με αυτόν τον τρόπο κι άλλους συνομήλικούς τους να θέλουν βιώσουν τις ίδιες εμπειρίες. Αυτή η τάση όλο κι αυξάνεται, γεγονός που βοηθάει στην μεγαλύτερη ζήτηση για ξενοδοχεία, ειδικά ξενοδοχεία που μπορούν να προσφέρουν ξεχωριστές εμπειρίες, όπως ακριβώς τα Boutique Hotels. Επιπροσθέτως, αυτή η τάση, προκαλεί μεταβολές και στην απασχόληση, καθώς η αυξανόμενη ζήτηση τουριστικού προϊόντος δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας.

Επιπλέον, ένα βασικό χαρακτηριστικό της εκάστοτε χώρας, είναι ο σεβασμός στην διαφορετικότητα. Αυτός είναι κι ο λόγος που όλο και περισσότερα καταλύματα - όλων των κατηγοριών- διασφαλίζουν ότι είναι καλύτερα εξοπλισμένα για να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες του μεγαλύτερου ποσοστού των επισκεπτών τους αλλά και του ανθρώπινου δυναμικού τους. Δυστυχώς, έχουν δημοσιευτεί αρκετές φορές στον διεθνή τύπο περιπτώσεις ασέβειας προς την διαφορετικότητα, οι οποίες φυσικά επηρεάζουν αρνητικά την εικόνα της χώρας στο εξωτερικό, αλλά και στον εσωτερικό τουρισμό φυσικά.

Ακόμη, εξέχουσα θέση στην προσέλκυση επισκεπτών, έχουν και τα πολιτιστικά μνημεία και δρώμενα, από τα οποία η Κύθνος προσφέρει πληθώρα, όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω.

### **Τεχνολογικοί Παράγοντες**

Στο κομμάτι της τεχνολογίας, ο ελληνικός τουριστικός κλάδος κινείται σε δύο ταχύτητες, παραμένοντας έτσι σε χαμηλό επίπεδο ανταγωνιστικότητας. Είναι σαφές ότι οι ταχύτητες οφείλονται στο μέγεθος της εκάστοτε τουριστικής μονάδας. Είναι προφανές λοιπόν, ότι οι πιο μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν έχουν την ίδια οικονομική ευχέρεια και πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες, με τις μεγάλες ξενοδοχειακές αλυσίδες.

Και φυσικά αναφερόμαστε κατά βάσει σε τεχνολογικά εργαλεία που μπορούν να δώσουν λύσεις στους επιχειρηματίες του κλάδου, που σχετίζονται με τις κρατήσεις, τις αξιολογήσεις, τις μεθόδους τήρησης των προδιαγραφών που απαιτούνται στα δωμάτια των ξενοδοχείων, την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, τις μεθόδους πληρωμής, και άλλα δομικά λειτουργικά στοιχεία. Βέβαια ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός αφορά πολλές περισσότερες εκφάνσεις του κλάδου. Μία από τις πτυχές αφορά την διαδικτυακή παρουσία του καταλύματος, μέσω κοινωνικών δικτύων αλλά και ιστοσελίδων με συστήματα κρατήσεων, που πληρούν όλες τις σύγχρονες προδιαγραφές που τίθενται κι από το ίδιο το κράτος πλέον ( πχ. Ιστοσελίδες φιλικές προς τα ΑΜΕΑ). Ένας ακόμη τρόπος εκμετάλλευσης της τεχνολογίας είναι στις ίδιες τις παροχές που προσφέρει κάποιο κατάλυμα, όπως τηλεόραση με συνδρομητικές εφαρμογές

παρακολούθησης ταινιών και μουσικής (πχ Netflix, Spotify), η παροχή ηχοσυστημάτων που συνδέονται απευθείας με smartphone, φωτισμός που ρυθμίζεται μέσω τηλεχειριστήριού κοκ.

Τα προαναφερθέντα , από πολλούς επιχειρηματίες του κλάδου μπορεί να θεωρηθούν σαν στοιχεία πολυτέλειας και ως εκ τούτου περιττά αλλά δεν πρέπει να παραμερίζονται καθώς αποτελούν στοιχεία αναφοράς και ζητούμενα για ευάριθμες ομάδες τουριστών.

### 3.6 SWOT Analysis

Η μέθοδος ανάλυσης SWOT αφορά την διαδικασία αξιολόγησης των δυνατών κι αδύναμων σημείων του εσωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης αλλά και την ανάλυση των ευκαιριών και των απειλών που φέρει το εξωτερικό της περιβάλλον (Beránek, 2013). Αποτελεί ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο για την δημιουργία του στρατηγικού πλάνου κάθε επιχείρησης αλλά και για την λήψη σημαντικών αποφάσεων για να επιτύχει τους στόχους της.<sup>17</sup>

Πιο συγκεκριμένα, οι δυνάμεις και οι αδυναμίες σχετίζονται με το εσωτερικό περιβάλλον της ξενοδοχειακής επιχείρησης (micro-environment), δηλαδή τις ιδιότητες της, την τεχνογνωσία, την κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού της, την τοποθεσία, την οικονομική διαχείριση από την διοίκηση κλπ. Οι δυνάμεις αποτελούν σίγουρα πλεονεκτήματα, καθώς συμβάλλουν στην ικανοποίηση των αναγκών του εκάστοτε πελάτη, δημιουργώντας κατ' αυτόν τον τρόπο μεγαλύτερη προσφερόμενη αξία σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Στην περίπτωση των αδυναμιών, η διοίκηση αφού τις εντοπίσει, θα προσπαθήσει να τις μετατρέψει σε δυνάμεις, όπου αυτό είναι εφικτό φυσικά, αποσκοπώντας στην δημιουργία νέων ικανοτήτων για την επιχείρηση. Στην περίπτωση που αυτό δεν είναι εφικτό, οι αδυναμίες αποτελούν πλέον περιορισμό για την ξενοδοχειακή επιχείρηση και ο στόχος είναι η ελαχιστοποίηση της αρνητικής τους επιρροής.

Σχετικά με το εξωτερικό περιβάλλον, εξετάζονται οι ευκαιρίες και οι απειλές, οι οποίες πρέπει οπωσδήποτε να ληφθούν υπόψη, καθώς αποτελούν βασικό πυλώνα της στρατηγικής που θα εφαρμοστεί για την μεγιστοποίηση της προσφερόμενης αξίας. Οι ευκαιρίες και οι απειλές, είναι

---

<sup>17</sup> Křížek, 2011

απότοκο των αλλαγών που συμβαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης. Οι αλλαγές αυτές μπορεί να αφορούν: ισοζύγιο πληρωμών, γενικές απεργίες, κρατικά επενδυτικά προγράμματα, διμερείς-πολυμερείς συμφωνίες μεταξύ κρατών, οικονομικές κρίσεις κλπ.

Έχοντας λοιπόν αυτό το εργαλείο ανά χείρας, τα στελέχη της επιχείρησης θα μπορούν να εκτιμήσουν την σημαντικότητα των άνωθι, και βάσει αυτής να ξεκινήσουν την διαδικασία σχεδιασμού του στρατηγικού τους πλάνου.

Πίνακας 3.6.A: SWOT Analysis Ξενοδοχειακής Μονάδας Isola

### SWOT ANALYSIS



### 3.7 Τμηματοποίηση, Στόχευση και χωροθέτηση : Διαδικασία STP

Οι ραγδαίες αλλαγές που σημειώνονται τα τελευταία χρόνια στις ανάγκες των πελατών σε συνδυασμό με των τεράστιο όγκο των προσφερόμενων υπηρεσιών, εντείνουν την ανάγκη για τμηματοποίηση της αγοράς στον κλάδο της φιλοξενίας. Η τμηματοποίηση της αγοράς αποτελεί άλλο ένα εργαλείο μάρκετινγκ, απαραίτητο για τον στρατηγικό σχεδιασμό που θα ακολουθήσει η ξενοδοχειακή επιχείρηση για να είναι βιώσιμη και να έχει τα μέγιστα δυνατά κέρδη. Μέσω της τμηματοποίησης της αγοράς εντοπίζονται οι ομάδες καταναλωτών που θα στοχεύσει η επιχείρηση. Τα αποτελέσματα της τμηματοποίησης προσδιορίζουν ποιες υπηρεσίες έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να κερδίσουν μερίδιο στο τμήμα μίας αγοράς-στόχου.

Συναντάμε λοιπόν, τρία βασικά είδη τμηματοποίησης της αγοράς, βάσει χαρακτηριστικών :

#### **1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά:**

Η δημογραφική τμηματοποίηση αποτελεί μία από τις πιο απλές μεθόδους τμηματοποίησης της αγοράς. Περιλαμβάνει τη διάσπαση της αγοράς βάσει των δημογραφικών χαρακτηριστικών των πελατών όπως την ηλικία, το εισόδημα, το φύλο, τη φυλή, την εκπαίδευση ή το επάγγελμα. Αυτή η στρατηγική τμηματοποίησης της αγοράς προϋποθέτει ότι άτομα με παρόμοια δημογραφικά χαρακτηριστικά θα έχουν παρόμοιες ανάγκες.

Από τις αφίξεις των αλλοδαπών τουριστών στις στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, οι επισκέψεις άγγιξαν τα 4.617.315 εκατ. αεροπορικώς και τα 14.793.013 εκατ. ακτοπλοϊκώς ενώ και τα συνολικά έσοδα διαμορφώθηκαν στα 5,17 εκατ. ευρώ. Η μέση δαπάνη ανά τουρίστα ήταν στα 751 € και αποτέλεσε την μεγαλύτερη στη χώρα, όταν η μέση δαπάνη για όλη την Ελλάδα ήταν 482 €. Στην κατανομή των ηλικιών παρουσιάζεται αρκετά μεγάλο εύρος στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, η ηλικία του μεγαλύτερου ποσοστού επισκεπτών κυμαίνεται από 25 έως 60 ετών. Όσον αφορά το επίπεδο μόρφωσης είναι συνήθως δευτεροβάθμιας και ανώτερης εκπαίδευσης, ενώ το μέσο ατομικό εισόδημα κυμαίνεται στα 30.000 € το χρόνο.

## **2. Γεωγραφικά χαρακτηριστικά:**

Η γεωγραφική τμηματοποίηση ομαδοποιεί τους πελάτες βάσει τοποθεσίας, υποθέτοντας ότι τα άτομα από μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μπορεί να έχουν παρόμοιες ανάγκες. Αυτή η στρατηγική είναι πιο χρήσιμη για μεγαλύτερες επιχειρήσεις που επιδιώκουν να προσεγγίσουν άτομα από διαφορετικές τοποθεσίες. Στην δική μας περίπτωση, από διαφορετικές χώρες.

Παρατηρώντας τις αφίξεις των Τουριστών στο σύνολο της χώρας για το 2019, παρατηρείται ότι η Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου συγκέντρωσε 6,9 εκατ. αφίξεις. Σημειώνοντας αύξηση 18% έναντι των 5,8 εκατ. αφίξεων του 2017. Πιο αναλυτικά, οι πέντε βασικότερες αγορές της Περιφέρειας αυτής είναι η Γερμανία, το Ην. Βασίλειο, οι ΗΠΑ, η Ιταλία, και η Γαλλία. Συγκρίνοντας τη διετία 2017-2019, όλες οι προαναφερόμενες χώρες παρουσίασαν άνοδο στις αφίξεις τους.

## **3. Ψυχογραφικά χαρακτηριστικά:**

Συχνά η πιο δύσκολη προσέγγιση για την τμηματοποίησης της αγοράς, είναι αυτή που συμπεριλαμβάνει τα ψυχογραφικά χαρακτηριστικά, προσπαθώντας να ταξινομήσει τους καταναλωτές βάσει του τρόπου ζωής τους, την προσωπικότητα, τις απόψεις και τα ενδιαφέροντά τους. Αυτό το είδος τμηματοποίησης είναι ίσως πιο δύσκολο να επιτευχθεί, καθώς αυτά τα χαρακτηριστικά, αφενός μεταβάλλονται εύκολα και αφετέρου μπορεί να μην είναι άμεσα διαθέσιμα σαν στατιστικά δεδομένα. Ωστόσο, αυτή η προσέγγιση μπορεί να αποφέρει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα μίας τμηματοποίησης, καθώς ομαδοποιεί τα άτομα με βάση τα εγγενή κίνητρα.

Στην δική μας περίπτωση προκύπτει ότι γενικότερα η Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, αλλά και ειδικότερα η Κύθηρος είναι ένας από τους αγαπημένους προορισμούς των τουριστών λόγω του φυσικού πλούτου, του κλίματος και φυσικά της εύκολης προσβασιμότητας, καθώς βρίσκεται πάρα πολύ κοντά στα λιμάνια της Αττικής. Σημαντικό χαρακτηριστικό αποτελεί και ο τρόπος ενημέρωσης και πληροφόρησης, ο οποίος σχετίζεται άμεσα με την ηλικία. Οι επισκέπτες που βρίσκονται στην ηλικιακή ομάδα 18-45 αντλούν πληροφορίες κυρίως μέσω του διαδικτύου, πλατφορμών και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης προτιμώντας να οργανώσουν οι ίδιοι το πρόγραμμα των διακοπών τους, ενώ οι πιο μεγάλοι σε ηλικία απευθύνονται σε τουριστικά γραφεία και σε έτοιμα ταξιδιωτικά πακέτα. Σχετικά με την διάρκεια διαμονής, τείνει να είναι



τέσσερις με πέντε μέρες, κατά την διάρκεια των οποίων οι επισκέπτες συνήθως συμμετέχουν στις εναλλακτικές μορφές τουρισμού που προσφέρουν τα νησιά του Νοτίου Αιγαίου.

Όσον αφορά την στόχευση, είναι η επιλογή των τμημάτων της αγοράς τα οποία η επιχείρηση προσπαθεί να προσελκύσει και στη συνέχεια να διατηρήσει σαν πελάτες. Τα τμήματα αυτά αποφέρουν το μεγαλύτερο κέρδος και βάσει αυτών διαμορφώνεται και η στρατηγική του Μάρκετινγκ.

Λόγω του είδους του ξενοδοχείου, η αγορά-στόχος του είναι οι επισκέπτες του ηλικιακού γκρουπ 25-50, από την Ελλάδα και το εξωτερικό κατά κύριο λόγο Κεντρική Ευρώπη, ΗΠΑ και Ην. Βασίλειο, οι οποίοι επιλέγουν νησιά όπως η Κύθνος ως προορισμό χαλάρωσης και αναψυχής, έχουν υψηλή αισθητική και προτιμούν να απολαύσουν μια ποιοτική τουριστική εμπειρία έναντι μίας οποιαδήποτε οικονομικότερης επιλογής.

Ο κύριος στόχος είναι οι επισκέπτες της υψηλής τάξης των κλάδων της βιομηχανίας, οικονομίας, επιστημών, καλλιτεχνικών και αθλητισμού. Αναφερόμαστε σε μια κατηγορία εύπορων καταναλωτών, η οποία δεν είναι πολύ εύκολο να ικανοποιηθεί καθώς είναι συνηθισμένη σε πολυτελείς ανέσεις. Αυτή η μερίδα των επισκεπτών θέλει να βρίσκεται σε ένα ξενοδοχείο, στο οποίο θα μπορεί να κάνει καθημερινή χρήση των εγκαταστάσεων και των υπηρεσιών του.

Άλλο ένα πολύ σημαντικό τμήμα επισκεπτών-στόχου είναι τα άτομα του καλλιτεχνικού κλάδου, όπως ζωγράφοι, σχεδιαστές, φωτογράφοι κ.λπ., οι οποίοι θα επιθυμούν να εκθέσουν τα έργα τους. Τέλος, στόχο της επιχείρησης αποτελούν και διάφοροι σύλλογοι που θα θέλουν να κάνουν χρήση των χώρων του ξενοδοχείου.

Τελευταίο στάδιο της διαδικασίας STP, είναι αυτό της επιλογής στρατηγικών Τοποθέτησης (positioning) στην αγορά, φροντίζοντας οι υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση να εντυπωθούν στο μυαλό του καταναλωτή. Το σημαντικότερο φυσικά, που ορίζει και την επιτυχία της στρατηγικής, είναι ο καταναλωτής να έχει στο μυαλό του την επιχείρηση και τις υπηρεσίες που προσφέρει σε πολύ ανώτερη θέση από τον ανταγωνισμό. Αυτό, εξασφαλίζεται μέσω της διαφοροποίησης, όχι συγκεκριμένων μόνο υπηρεσιών, αλλά μέσω της ολιστικής εμπειρίας που προσφέρει.

Η παρούσα επιχείρηση, η οποία είναι μοναδική στην νήσο της Κύθνου, θα προσφέρει στους πελάτες της ακριβώς αυτήν την ολιστική εμπειρία που αναφέρεται άνωθι, πιο συγκεκριμένα μια αυθεντική εμπειρία του «art de vivre» (τέχνη του ζην) συνδυάζοντας, διαμονή ύψιστης ποιότητας, φιλική και άμεση εξυπηρέτηση, ενασχόληση με το περιβάλλον, πολυτέλεια και

άνεση, άκρως εκλεπτυσμένο μενού εμπνευσμένο από τις Κυκλαδίτικες γεύσεις, άρτιες αρχιτεκτονικά και διακοσμητικά υποδομές, και απέραντη θέα στην θάλασσα.

### 3.8 Marketing Mix- 4P

Η εύρεση και εφαρμογή του κατάλληλου μείγματος μάρκετινγκ για μία επιχείρηση του ξενοδοχειακού κλάδου είναι εξέχουσας σημασίας για την επίτευξη της διαφοροποίησης του. Η εκάστοτε ομάδα μάρκετινγκ αφού κατανοήσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες του κάθε καταναλωτή- επισκέπτη, δημιουργεί βάσει αυτών, τις υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις ανάγκες αυτές. Στη συνέχεια, τις γνωστοποιεί μέσω της διαφήμισης & της προώθησης, ώστε να τις καταστήσει διαθέσιμα μέσα από τα κανάλια διανομής, στην τιμή που θα πρέπει αυτές να διατίθενται. Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ο απώτερος στόχος των στρατηγικών μάρκετινγκ, είναι η δημιουργία μίας μακροχρόνιας σχέσης μεταξύ επισκέπτη και καταλύματος, παρέχοντας υπηρεσίες υψηλής αξίας, συγκριτικά με τον ανταγωνισμό. Κατ'αυτόν τον τρόπο δημιουργείται και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.

Το μείγμα του μάρκετινγκ αποτελείται από τέσσερα βασικές μεταβλητές, το προϊόν (Product), την τιμολόγηση (Pricing), το κανάλι διανομής (Place) και την προώθηση (Promotion) οι οποίες, σύμφωνα με τον Kotler, αν αξιοποιηθούν σωστά οδηγούν στην επίτευξη του επιδιωκόμενου επιπέδου πωλήσεων στην αγορά-στόχο.<sup>18</sup>

#### **Προϊόν (Product):**

Κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση παρέχει υπηρεσίες στους επισκέπτες της, είτε μεμονωμένες είτε πιο ολιστικές. Η εμπειρία και οι υπηρεσίες που προσφέρει μια τέτοια επιχείρηση εξαρτώνται σημαντικά από παράγοντες, όπως η τοποθεσία των εγκαταστάσεων, η ποιότητα τους και φυσικά από τις παροχές που προσφέρει. Αυτές οι παροχές σχετίζονται με την αποτελεσματική και γρήγορη εξυπηρέτηση, την ποιότητα των δωματίων, το μπαρ, τους χώρους του ξενοδοχείου, κ.ο.κ. Τα προαναφερόμενα, σε συνδυασμό με την εικόνα της επιχείρησης προς το κοινό-στόχο συντελούν στην δημιουργία του τουριστικού προϊόντος.

---

<sup>18</sup> Kotler, P. (1984), «Marketing Management: Analysis, Planning and Control», New York, Prentice-Hall

Στην περίπτωση του Isola Boutique Hotel, γνώμονα για τον σχεδιασμό του ξενοδοχειακού προϊόντος αποτέλεσε η αισθητική, η υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης και υποδομών και η δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης με τον πελάτη.

Πιο αναλυτικά η επιχείρηση Isola Boutique Hotel προσφέρει, μεταξύ άλλων:

- Υπηρεσίες Διαμονής: ξενοδοχείο boutique μικρής δυναμικότητας με διακόσμηση υψηλής αισθητικής
- 24ωρη Υπηρεσία Δωματίου,
- 24ωρη Υποδοχή
- 24ωροConcierge
- Δωρεάν Μεταφορά από και προς το Λιμάνι
- Ασύρματο Internet
- Καλωσόρισμα κατά την Άφιξη
- Υπηρεσία Αφύπνισης
- Υπηρεσία Αποθήκευσης αποσκευών
- Υπηρεσία Παροχής Πληροφοριών
- Οργανωμένες επισκέψεις σε αρχαιολογικά μνημεία
- Οργανωμένες εξορμήσεις σε μονοπάτια πεζοπορίας
- Υπηρεσία διοργάνωσης εκδηλώσεων
- Υπηρεσία Εστίασης (all day room service menu)
- Παροχή Πρωινού, εμπνευσμένο από την ελληνική γαστρονομία
- Πρόσβαση ΑΜΕΑ σε όλες τους χώρους και εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου
- Εξωτερική Πισίνα
- Pool Bar - συνδυαστικά με βραδιές ζωντανής μουσικής
- Early Check In- Late check out
- Ιδιωτικός Χώρος Στάθμευσης

### **Τιμολόγηση (Pricing):**

Όσον αφορά τιμή του δωματίου ανά διανυκτέρευση, αυτή διαφοροποιείται ανάλογα με την με την περίοδο διαμονής. Οι τιμές διανυκτέρευσης διαφοροποιούνται ανάλογα με την περίοδο

διαμονής στο ξενοδοχείο, το είδος του δωματίου και αν η κράτηση πραγματοποιηθεί απευθείας στο ξενοδοχείο ή μέσω κάποιας πλατφόρμας.

Στην συγκεκριμένη περίπτωση η τιμή μπορεί να διατηρηθεί σε υψηλά σχετικά επίπεδα, έχοντας ταυτόχρονα μεγάλα περιθώρια κέρδους, λόγω των τιμών που έχουν αντίστοιχα ξενοδοχεία σε όλη την Ελλάδα αλλά και την Ευρώπη. Φυσικά, η τιμολόγηση εναρμονίζεται με την υψηλή ποιότητα που χαρακτηρίζει την συγκεκριμένη επιχείρηση, καθώς ο στόχος-κοινό αποτελείται κυρίως από άτομα ψηλής εισοδηματικής τάξης.

Τέλος, σχετικά με την εποχικότητα, διαχωρίζεται σε τρεις περιόδους.

I. Χαμηλή περίοδος: Απρίλιος, Οκτώβριος

II. Μεσαία περίοδος: Μάιος, Ιούνιος, Σεπτέμβριος

III. Υψηλή περίοδος: Ιούλιος, Αύγουστος.

### **Διανομή (Place):**

Η διανομή αφορά όλα τα μέσα, μέσω των οποίων μία επιχείρηση, παρουσιάζει το προϊόν/υπηρεσία στον δυνητικό πελάτη. Μέσω των καναλιών διανομής οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, επικοινωνούν την εμπειρία που προσφέρουν, θέλοντας να προσελκύσουν τον πελάτη και να επιτύχουν την μέγιστη δυνατή πληρότητα τους.

Η διαδικασία της διανομής περιλαμβάνει τα κάτωθι στάδια:

- Τα σημεία πώλησης (tour operators, ταξιδιωτικά γραφεία, internet)
- Τις χώρες και περιοχές που μπορεί να πωληθεί το τουριστικό προϊόν
- Τα ίδια τα κανάλια διανομής (tour operators, τουριστικά γραφεία, διαδίκτυο, περιοδικά, Social media)
- Τα σημεία πληροφόρησης, μέσω διάφορων οργανισμών τουρισμού και τουριστικών παροχών δίνοντας πληροφορίες για τον εκάστοτε προορισμό

Ενδεικτικά άμεσα και έμμεσα κανάλια διανομής του τουριστικού προϊόντος:

- Ιστοσελίδα του ξενοδοχείου
- Travel Agents
- Event Planners
- Διαδικτυακοί τουριστικοί πράκτορες (Booking.com, Expedia.com κλπ.)
- Διαφημίσεις σε περιοδικά που σχετίζονται με την τέχνη και την αισθητική
- Travel portals (Tripadvisor.com)
- Διαφήμιση για κράτηση μέσω των κοινωνικών δικτύων
- Hotel Website Booking System (WBS)

### **Πρώθηση (Promotion):**

Το παραδοσιακό μίγμα προώθησης αποτελείται από εργαλεία και μεθόδους και στοχεύει στην εξασφάλιση του υψηλότερου δυνατού επιπέδου ζήτησης ενός προϊόντος. Όσον αφορά τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις συγκεκριμένα, η προώθηση είναι το εργαλείο που καθιστά πιο ελκυστική και κατανοητή την εμπειρία που αυτές προσφέρουν. Η προώθηση μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους και να είναι εξίσου επιτυχημένη, προσθέτοντας αξία στο ξενοδοχειακό προϊόν.

Ενδεικτικοί τρόποι προώθησης που θα ακολουθήσει το Isola Boutique Hotel:

- Ισότοπος ξενοδοχείου
- Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης Ξενοδοχείου (Instagram, Facebook, Tik Tok, Pinterest)
- Τοπικά έντυπα
- Συμμετοχή σε Εκθέσεις Τουρισμού
- Δημόσιες σχέσεις με Τουριστικούς Πράκτορες
- Δημιουργία ελκυστικών πακέτων ολιστικής εμπειρίας
- Προωθητικές ενέργειες με Social Media και υλοποίηση Διαδικτυακών Διαγωνισμών
- Συνεργασία με τοπικά εστιατόρια
- Παροχή προσκλήσεων σε πολιτιστικά δρώμενα για διαμένοντες και μη
- Κάλυψη από τα media και προώθηση των εκθέσεων και των έργων τέχνης που φιλοξενεί το ξενοδοχείο
- Networking των στελεχών και υπαλλήλων του ξενοδοχείου με παράγοντες της τοπικής κοινωνίας αλλά και με άτομα του κοινού-στόχου μέσω εκδηλώσεων

### 3.9 Επιχειρηματική στρατηγική

Η επιχειρηματική στρατηγική που θα ακολουθήσει η παρούσα επιχείρηση είναι η αυτής της διαφοροποίησης, παρέχοντας υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Η επιχείρηση θα απευθύνεται σε πελάτες υψηλής εισοδηματικής τάξης, που αναζητούν μία ολιστική εμπειρία, άκρως εκλεπτυσμένη. Για να επιτύχει η επιχείρηση, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της θα είναι η υψηλή ποιότητα προσφερόμενης υπηρεσίας, εστιάζοντας στην τέχνη.

Επίκεντρο της επιχειρηματικής στρατηγικής του Isola είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, δηλαδή η παροχή προσωποποιημένων υπηρεσιών στον πελάτη. Πιο συγκεκριμένα, η παροχή ολοκληρωμένων και υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, προσαρμοσμένες στις ανάγκες και τις απαιτήσεις του εκάστοτε επισκέπτη. Στόχος της είναι η άριστη εξυπηρέτηση των επισκεπτών και η ικανοποίησή τους, κατανέμοντας την επιχείρηση και την εμπειρία που προσφέρει σε μία διαφοροποιημένη θέση από άλλες αντίστοιχες επιχειρήσεις.

### 3.10 Ανάλυση Πινάκων & Προϋπολογισμός Εσόδων, Πληρότητας και Τιμολογιακής Πολιτικής

Στη παρούσα ενότητα θα γίνει ανάλυση της τιμολογιακής πολιτικής των δωματίων και των ποσοστών πληρότητας του Ξενοδοχείου, έτσι ώστε να μπορέσει να προβλεφθεί και να υπολογισθεί ο τζίρος και η βιωσιμότητα του από τα Δωμάτια και το Εστιατόριο που θα λειτουργήσουν στην Ξενοδοχειακή Μονάδα τον πρώτο χρόνο.

Στον κάτωθι Πίνακα παρουσιάζεται η τιμολογιακή πολιτική για τους μεμονωμένους πελάτες, καθώς και οι τιμές διανυκτέρευσης ανά περίοδο. Πρέπει να σημειωθεί πως η υπό μελέτη Ξενοδοχειακή Μονάδα θα λειτουργεί εποχιακά μεταξύ των μηνών Απρίλιο και Οκτώβριο . Η λειτουργία της θα περιοριστεί σε επτά μήνες το χρόνο, καθώς τόσο διαρκεί και η τουριστική περίοδος στις νήσους του Αιγαίου. Η πολιτική τιμολόγησης που θα εφαρμοστεί από την επιχείρηση, είναι αποτέλεσμα των προβλέψεων της αγοράς για την ζήτηση του προϊόντος, του ποσοστού κέρδους που θέλει να έχει ο επενδυτής και του πραγματικού κόστους των προϊόντων και υπηρεσιών. Ως εκ τούτου θα επιτευχθούν τιμές χρέωσης ανάλογες της ποιότητας του προϊόντος.

Πίνακας 3.10.Α: Τιμή/κλίνη/διανυκτέρευση

ΤΙΜΗ / ΚΛΙΝΗ / ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΗ ( ΣΕ € )			
	ΔΙΚΛΙΝΑ	ΣΟΥΙΤΑ (2 ΚΛΙΝΩΝ)	ΣΥΝΟΛΟ ΚΛΙΝΩΝ
<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΛΙΝΩΝ</b>	<b>54</b>	<b>2</b>	<b>56</b>
<b>ΑΠΡΙΛΙΟΣ</b>	130,0 €	208,0 €	
<b>ΜΑΙΟΣ</b>	160,0 €	256,0 €	
<b>ΙΟΥΝΙΟΣ</b>	180,0 €	288,0 €	
<b>ΙΟΥΛΙΟΣ</b>	210,0 €	336,0 €	
<b>ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ</b>	210,0 €	336,0 €	
<b>ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ</b>	150,0 €	240,0 €	
<b>ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ</b>	130,0 €	208,0 €	
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>1.170,0 €</b>	<b>1.872,0 €</b>	

Κύριο μέλημα των επενδυτών είναι η Ξενοδοχειακή Μονάδα να έχει την μεγαλύτερη δυνατή πληρότητα ανά έτος. Στον παρακάτω Πίνακα παρουσιάζονται οι προβλέψεις πληρότητας των κλινών του Ξενοδοχείου για κάθε μήνα λειτουργίας του σε διάστημα πέντε ετών. Παρατηρούμε ότι η αύξηση της πληρότητας από έτος σε έτος κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα της τάξεως του 1-2%. Βέβαια η μέση ετήσια πληρότητα από το χρόνο λειτουργίας της επιχείρησης μέχρι τον πέμπτο κυμαίνεται σε ποσοστό γύρω στο 70%, το οποίο προκύπτει από την σχετικά χαμηλή πληρότητα κατά την διάρκεια του Απριλίου και του Οκτωβρίου, λόγω των καιρικών συνθηκών στις Κυκλάδες, και την εξαιρετικά αυξημένη πληρότητα κατά την διάρκεια της High Season.

Πίνακας 3.10.Β : Μέση μηνιαία πληρότητα

ΜΕΣΗ ΜΗΝΙΑΙΑ ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ					
ΜΗΝΑΣ					
	1	2	3	4	5
ΑΠΡΙΛΙΟΣ	42,0%	42,4%	42,8%	43,3%	43,7%
ΜΑΙΟΣ	55,0%	55,6%	56,1%	56,7%	57,2%
ΙΟΥΝΙΟΣ	70,0%	70,7%	71,4%	72,1%	72,8%
ΙΟΥΛΙΟΣ	97,0%	98,0%	98,9%	99,9%	100,0%
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	97,0%	98,0%	98,9%	99,9%	100,0%
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	65,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	42,0%	42,4%	42,8%	43,3%	43,7%
ΜΗΝΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΑΝΑ ΕΤΟΣ	7	7	7	7	7
<b>ΜΕΣΗ ΕΤΗΣΙΑ ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ: (ΣΥΝΟΛΟ ΜΕΣΗΣ ΜΗΝΙΑΙΑΣ ΠΛΗΡΟΤΗΤΑΣ / ΜΗΝΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΑΝΑ ΕΤΟΣ)</b>	<b>66,9%</b>	<b>69,6%</b>	<b>70,2%</b>	<b>70,7%</b>	<b>71,1%</b>

Όσον αφορά τις συνολικές διανυκτερεύσεις ανά μήνα, αναγράφονται στον κάτωθι πίνακα. Ο υπολογισμός τους έγινε βάσει των ημερών λειτουργίας και της πληρότητας της ξενοδοχειακής μονάδας σε συνάρτηση με το μέγιστο αριθμό ατόμων που μπορεί να φιλοξενηθούν.

Πίνακας 3.10.Γ: Συνολικές διανυκτερεύσεις

	ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ				
	1	2	3	4	5
	ΑΠΡΙΛΙΟΣ	706	713	720	727
ΜΑΙΟΣ	924	933	943	952	962
ΙΟΥΝΙΟΣ	1.176	1.188	1.200	1.212	1.224
ΙΟΥΛΙΟΣ	1.630	1.646	1.662	1.679	1.680
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	1.630	1.646	1.662	1.679	1.680
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	1.092	1.344	1.344	1.344	1.344
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	706	713	720	727	734
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΑ/ΕΤΟΣ</b>	<b>7.862</b>	<b>8.182</b>	<b>8.250</b>	<b>8.320</b>	<b>8.358</b>



Η πρόβλεψη των εσόδων από τις διανυκτερεύσεις υπολογίζεται βάσει των εσόδων από τις διαμονές και επηρεάζεται από την δυναμικότητα της μονάδας, δηλαδή τον αριθμό των δωματίων, τις μέρες λειτουργίας και την μέση τιμή των δωματίων ανά διανυκτέρευση. Για παράδειγμα στη High Season (π.Χ. Αύγουστος) προκύπτει: 97% πληρότητα X [210 €(Τιμή) X 54 (κλίνες) + 336 €( τιμή σουίτας) X 2 (κλίνες) ] X 30 = 349.549 €. Στον πίνακα Πίνακας 3.10.Δ παρουσιάζεται η πρόβλεψη των εσόδων από τις διανυκτερεύσεις, ανά μήνα και έτος λειτουργίας, με αποτέλεσμα τα συνολικά έσοδα να ανέρχονται στα 1,4 εκατομμύρια ευρώ στο πρώτος έτος και να ακολουθούν αυξητική πορεία.

*Πίνακας 3.10.Δ: Έσοδα από διανυκτερεύσεις*

ΜΗΝΑΣ	ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ (ΣΕ €)				
	1	2	3	4	5
ΑΠΡΙΛΙΟΣ	93.694	94.631	95.577	96.533	97.498
ΜΑΙΟΣ	151.008	152.518	154.043	155.584	157.140
ΙΟΥΝΙΟΣ	216.216	218.378	220.562	222.768	224.995
ΙΟΥΛΙΟΣ	349.549	353.045	356.575	360.141	360.360
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	349.549	353.045	356.575	360.141	360.360
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	167.310	205.920	205.920	205.920	205.920
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	93.694	94.631	95.577	96.533	97.498
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ/ΕΤΟΣ</b>	<b>1.421.020</b>	<b>1.472.167</b>	<b>1.484.829</b>	<b>1.497.618</b>	<b>1.503.771</b>

Τα έσοδα της ξενοδοχειακής μονάδας, πέραν των διανυκτερεύσεων, προέρχονται και από τις υπηρεσίες εστίασης, τα έσοδα από το εστιατόριο, πρωινό, το μπαρ κλπ. . Στην τιμή που διατίθεται το κάθε δωμάτιο ανά διανυκτέρευση συμπεριλαμβάνεται το πρωινό. Τα έσοδα από αυτά τα τμήματα βασίζονται το καθένα στον αριθμό των επισκέψεων, τη μέση τιμή χρέωσης ανά πελάτη και στις ημέρες λειτουργίας της Μονάδας ανά μήνα. Στους πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζεται η εκτίμηση της μέσης επίσκεψης ανά διανυκτέρευση στο εστιατόριο, όπως και η μέση δαπάνη ανά επίσκεψη.

Πίνακας 3.10.Ε: Συντελεστές συχνότητας

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑΣ - ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗΣ / ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΟΝΤΑ ΠΕΛΑΤΗ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΔΙΑΘΕΣΗΣ/ ΜΟΝΑΔΑ
Πρωινό	80,00%	10,0 €
Εστιατόριο	50,00%	25,0 €
Μπάρ, Καφετέρια κλπ	60,00%	15,0 €

Πίνακας 3.10.ΣΤ: Έσοδα από εστίαση

ΜΗΝΑΣ	ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΕΣΤΙΑΣΗ (ΣΕ €)				
	1	2	3	4	5
ΑΠΡΙΛΙΟΣ	20.815	21.023	21.234	21.446	21.660
ΜΑΙΟΣ	27.258	27.531	27.806	28.084	28.365
ΙΟΥΝΙΟΣ	34.692	35.039	35.389	35.743	36.101
ΙΟΥΛΙΟΣ	48.073	48.554	49.039	49.530	49.560
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	48.073	48.554	49.039	49.530	49.560
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	32.214	39.648	39.648	39.648	39.648
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	20.815	21.023	21.234	21.446	21.660
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΕΣΤΙΑΣΗ/ΕΤΟΣ</b>	<b>231.941</b>	<b>241.372</b>	<b>243.389</b>	<b>245.427</b>	<b>246.554</b>

Πέραν των εσόδων από τις διανυκτερεύσεις και την εστίαση, το ξενοδοχείο εισπράττει και χρήματα για δευτερεύουσες παροχές και υπηρεσίες, όπως υπηρεσίες καθαριστηρίου, τηλεφωνικές χρεώσεις, transfers και άλλα.

Πίνακας 3.10.Ζ: Λοιπά έσοδα ξενοδοχείου

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΛΟΙΠΑ ΕΣΟΔΑ (ΣΕ €)				
	1	2	3	4	5
ΆΛΛΑ ΕΣΟΔΑ	5.897	6.137	6.188	6.240	6.268
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΛΟΙΠΩΝ ΕΣΟΔΩΝ</b>	<b>5.897</b>	<b>6.137</b>	<b>6.188</b>	<b>6.240</b>	<b>6.268</b>

Έχοντας λάβει υπόψη όλα τα παραπάνω, ακολουθεί η εκτίμηση των εσόδων ανά τμήμα της ξενοδοχειακής μονάδας και το σύνολο αυτών.

*Πίνακας 3.10.Η: Συνολικά έσοδα ξενοδοχείου*

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΣΟΔΑ (ΣΕ €)				
	1	2	3	4	5
ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ	1.421.020	1.472.167	1.484.829	1.497.618	1.503.771
ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΕΣΤΙΑΣΗ	231.941	241.372	243.389	245.427	246.554
ΛΟΙΠΑ ΕΣΟΔΑ	5.897	6.137	6.188	6.240	6.268
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ/ΕΤΟΣ</b>	<b>1.658.857</b>	<b>1.719.675</b>	<b>1.734.406</b>	<b>1.749.285</b>	<b>1.756.593</b>

Τέλος, όσον αφορά το Marketing Plan για την προώθηση του τουριστικού προϊόντος της επιχείρησης θα διατεθούν περίπου 51 χιλιάδες ευρώ το πρώτο έτος, σημειώνοντας αυξήσεις στο budget της τάξεως των 1,5-2 χιλιάδες ευρώ. Το κόστος του Marketing Plan έχει υπολογιστεί με βάση του ύψους των αναμενόμενων πωλήσεων και εσόδων και ανέρχεται στο 3% του ύψους αυτών.

*Πίνακας 3.10.Θ: Έξοδα Μαρκετινγκ*

ΣΥΝΟΛΙΑ ΕΞΟΔΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	
1ο	51.692,26 €
2ο	53.243,03 €
3ο	54.840,32 €
4ο	56.485,53 €
5ο	58.180,09 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>274.441,23 €</b>

## Κεφάλαιο 4: ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ

### 4.1 Επιλογή πρώτων υλών και λοιπών εισροών

Το συγκεκριμένο κεφάλαιο περιλαμβάνει την διαδικασία επιλογής α' υλών και άλλων εισροών που απαιτούνται για την διεκπεραίωση του επενδυτικού σχεδίου. Ο όρος «πρώτες ύλες» περιλαμβάνει τις ακατέργαστες, ημικατεργασμένες και κατεργασμένες α' ύλες , όπως την ενέργεια και το νερό. Σε αυτήν την κατηγορία θα γίνει η ταξινόμηση και η περιγραφή α' υλών, απαιτούμενων εισροών καθώς και των εναλλακτικών επιλογών τους.<sup>19</sup>

Πίνακας 4.1.A: Α' ύλες και λοιπές εισροές

<b>Α' ΥΛΕΣ ΕΠΙΣΙΤΙΣΜΟΥ</b>
Τρόφιμα
Ποτά
<b>ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΟΙΝΗΣ ΩΦΕΛΕΙΑΣ ΚΑΙ ΕΦΟΔΙΑ</b>
Ηλεκτρική ενέργεια
Ύδρευση
Καύσιμα
Internet
<b>Α' ΥΛΕΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ-ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ</b>
Απορρυπαντικά
Εργαλεία Καθαρισμού
<b>ΧΗΜΙΚΑ ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ</b>
Καθαριστικά υγιεινής
Εντομοκτόνα
Φυτοφάρμακα
Υλικά συντήρησης φυτών
<b>ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ</b>
Τεχνολογικά
Ηλεκτρολογικά
Υδραυλικά
Λοιπά ανταλλακτικά

<sup>19</sup> Σημειώσεις καθηγητή Δ. Γεωργακέλλου στο μάθημα «Μεθοδολογία Οικονομοτεχνικών Μελετών»

## ΣΤΟΛΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στολές υπαλλήλων

Φόρμες εργατών

Γάντια

## ΥΛΙΚΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΑΛΛΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Φάρμακα

Αναλώσιμα είδη γραφείου

Γραφική ύλη

Συνεπώς, η επάρκεια κι η ποιότητα των αγαθών και η ομαλή και η απρόσκοπτη λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελούν βασική προϋπόθεση για την επιτυχία του επενδυτικού εγχειρήματος. Υπενθυμίζεται ότι, η ποιότητα των προϊόντων πρέπει να είναι ανάλογη με το target group στο οποίο θα απευθύνεται το "Isola Boutique Hotel". Επιβάλλεται να χρησιμοποιούνται προϊόντα υψηλής αισθητικής και υγειονομικής στάθμης. Θα ήταν μεγάλη αντίφαση να χρησιμοποιούνται προϊόντα μαζοποιημένης κατανάλωσης, τα οποία υποβαθμίζουν την αισθητική και την λειτουργικότητα του καταλύματος.<sup>20</sup>

Πέραν αυτών, βασικό στοιχείο αποτελεί η υπηρεσία αποθήκευσης και μεταφοράς του ξενοδοχείου. Δεν επιτρέπεται σε καμία περίπτωση να παρουσιαστεί έλλειμμα σε κανέναν τομέα, από τον πιο απλό στον πιο σύνθετο, γιατί οι επιπτώσεις θα είναι οδυνηρές. Επιπλέον, πρέπει να επιλέγονται μικροί παραγωγοί αγροτικών, γαλακτομικών και γαστρονομικών προϊόντων οι οποίοι θα συντελούν στην αναβάθμιση της όλης προσπάθειας (μαρμελάδες, ζυμαρικά, χυμοί, νερά, γαλακτομικά είδη κ.λπ.) δέον να προέρχονται από μικρούς ανεξάρτητους παραγωγούς και να μην ανήκουν σε εταιρίες μαζικής κατανάλωσης. Οι μεταφορικές εταιρίες που θα εξυπηρετούν τις ανάγκες του "Isola" θα πρέπει να είναι αξιόπιστες, να διαθέτουν σύγχρονο στόλο οχημάτων που θα εγγυάται την απρόσκοπτη, ασφαλή και ταχεία μεταφορά των προϊόντων.

### 4.2 Ανάπτυξη προγράμματος προμηθειών

Το τμήμα προμηθειών είναι ίσως από τα σημαντικότερα τμήματα ενός καθώς ανεφοδιάζει συνεχώς την ξενοδοχειακή μονάδα με τα απαραίτητα υλικά αγαθά. Πιο συγκεκριμένα σε

<sup>20</sup> Σιφνιώτης Κ. «Logistics» Παπαζήση Αθήνα 1997

αυτά τα αγαθά περιλαμβάνονται ακατέργαστες και ημικατεργασμένες α' ύλες, λοιπά εφόδια ξενοδοχείου καθώς και ενέργεια, νερό κ.ο.κ. Οι συγκεκριμένες α' ύλες είναι απαραίτητες για την απρόσκοπτη και ομαλή λειτουργία των τμημάτων του ξενοδοχείου. Ο μεγάλος όγκος εργασιών του τμήματος αναλώνεται κυρίως στον ανεφοδιασμό των επισιτιστικών τμημάτων του ξενοδοχείου.<sup>21</sup>

Η «Διοίκηση Αποθεμάτων» λοιπόν είναι η επιστήμη που χρησιμοποιούν τα ξενοδοχεία για να εξασφαλίσουν την ομαλή ροή των προϊόντων από τους προμηθευτές σε όλα τμήματα της ξενοδοχειακής μονάδας και έχει ως στόχο την εξασφάλιση της άριστης ποιότητας των προϊόντων με χαμηλό κόστος.<sup>22</sup> Η μείωση του κόστους στο τμήμα προμηθειών αφορά στη συνολική μείωση του κόστους λειτουργίας του τμήματος.<sup>23</sup> Με αυτήν την πολιτική που θα εφαρμοστεί, η ξενοδοχειακή μονάδα θα είναι σε θέση να δημιουργήσει οικονομίες κλίμακας και έτσι θα αποκτήσει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων ξενοδοχείων που ανήκουν στην ίδια κατηγορία. Οι αρμόδιοι για την εύρυθμη και ομαλή λειτουργία του συγκεκριμένου τμήματος θα είναι ο F&B Manager αλλά και ο Υπεύθυνος προμηθειών.

Πιο συγκεκριμένα ο F&B Manager θα διαχειρίζεται όλες τις λειτουργίες που θα αφορούν το επισιτιστικό τμήμα του ξενοδοχείου αλλά θα είναι και υπεύθυνος για όλες τις παραγγελίες των τροφίμων και των ποτών. «Παράλληλα, είναι υπεύθυνος για όλες τις αποθήκες και τις προμήθειες, συμμετέχει στις απογραφές, παρακολουθεί καθημερινά τα κόστη και τα έσοδα και διασφαλίζει τον τρόπο με τον οποίο οι διαδικασίες που ακολουθούνται συμμορφώνονται με τα διεθνή πρότυπα διαχείρισης τροφίμων και της πολιτικής, που ορίζει το ξενοδοχείο για παροχή υπηρεσιών υψηλών προδιαγραφών».<sup>24</sup>

Όσον αφορά τον ρόλο του υπεύθυνου προμηθειών αυτός είναι να διαχειρίζεται ολόκληρο το χαρτοφυλάκιο των προμηθειών αλλά και να αναλύει τα κόστη των αγαθών που επιλέχθηκαν ή επρόκειτο να επιλεγθούν. Επίσης, είναι απαραίτητο να επιλέγει τους προμηθευτές αλλά

---

<sup>21</sup> Λαλούμης, Δ. (2015). Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων [Προπτυχιακό εγχειρίδιο]. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις

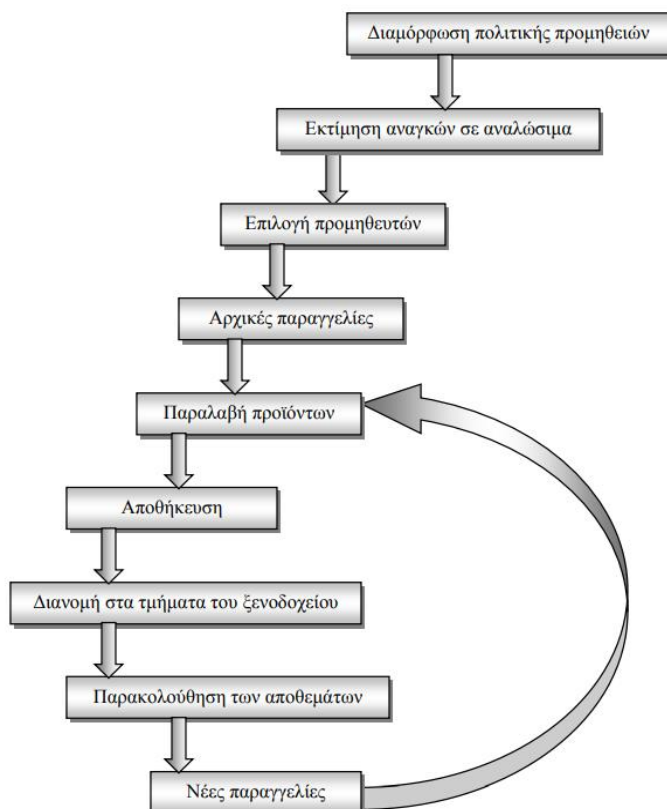
<sup>22</sup> Σιφνιώτης Κ. «Logistics» Παπαζήσης, Αθήνα 1997

<sup>23</sup> Λαλούμης, Δ. (2015). Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων [Προπτυχιακό εγχειρίδιο]. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις

<sup>24</sup> [https://www.jobfind.gr/hrcorner/jobs/view/gr/perigrifi-thesis-ergasias/70/food\\_\\_\\_beverage\\_manager](https://www.jobfind.gr/hrcorner/jobs/view/gr/perigrifi-thesis-ergasias/70/food___beverage_manager)

παράλληλα να επικοινωνεί διαρκώς και μαζί τους . Τέλος, η συγκεκριμένη θέση απαιτεί ακριβή καθορισμό της ποσότητας και του χρόνου των παραδόσεων των αγαθών. <sup>25</sup> Στο παρακάτω σχήμα αποτυπώνεται ο προμηθευτικός κύκλος που θα εφαρμοστεί.

Σχήμα 4.2.Α: Ο κύκλος των προμηθειών



Πηγή: Λαλούμης, Δ. (2015). Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων [Προπτυχιακό εγχειρίδιο]. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις.

Όσον αφορά την επιλογή των προμηθευτών αυτή θα πραγματοποιείται κατόπιν συνεννόησης μεταξύ του F&B Manager και του Υπεύθυνου Προμήθειών. Ενδεικτικά αναφέρονται τα κριτήρια με τα οποία θα αξιολογούνται οι προμηθευτές. <sup>26</sup>

- Τιμή
- Πληροφορίες για τον προμηθευτή
- Ποιότητα προϊόντων
- Διαθέσιμες γραμμές παραγωγής

<sup>25</sup> <https://resources.workable.com/el/ypepythynos-promitheiwn-perigrifi-ergasias>

<sup>26</sup> <http://humantec.gr/el/how-to/scm/supply/aksiologisi-kai-epilogi-promithefton-pinakes-aksiologisis>

- Μέσος χρόνος παράδοσης
- Τεχνική εξυπηρέτηση
- Διοικητική επάρκεια
- Διατήρηση αποθεμάτων
- Κατάλογοι αποθεμάτων
- Πιστωτικοί όροι

Συνεπώς, το τμήμα προμηθειών διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο για την επιτυχημένη λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας. Θα πρέπει λοιπόν να διεξάγεται ενδελεχής έλεγχος για την ροή και την ποιότητα των προϊόντων αλλά και να επιλέγεται η κατάλληλη στρατηγική αξιολόγησης των προμηθευτών .

#### 4.3 Υπολογισμός κόστους πρώτων υλών και λοιπών εισροών

Στο παρακάτω κεφάλαιο θα γίνει η συνολική εκτίμηση του κόστους αλλά και των λοιπών εισροών της ξενοδοχειακής μονάδας. Απαραίτητη επισήμανση είναι ότι δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να επικρατήσει το πνεύμα της χαμηλότερης τιμής γιατί αυτό μακροπρόθεσμα αποβαίνει ζημιογόνο για την πορεία της επένδυσης. Θα πρέπει να συνυπολογιστεί το ανά μονάδα κόστος της κάθε εισροής και η ποιότητα τους προκειμένου να συμπεριληφθούν στα τελικά έξοδα της επιχείρησης και εν κατακλείδι στον υπολογισμό των περιθωρίων κερδοφορίας.

Στους παρακάτω πίνακες παρατίθεται το κόστος των πρώτων υλών και λοιπών εισροών για το έτος 2023 . Παράλληλα γίνεται αναφορά στον τρόπο υπολογισμού των συγκεκριμένων εφοδίων λαμβάνοντας υπόψιν επίπεδο πληθωρισμού 3,1% για την προσεχή πενταετία.

*Πίνακας 4.3.Α: Ετήσιο κόστος και ποσότητα Α' υλών και λοιπών εισροών*

	ΕΤΗΣΙΑ ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΜΟΝΑΔΑ	ΣΥΝΟΛΟ
<b>ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ ΕΠΙΣΙΤΙΣΜΟΥ</b>			
Τρόφιμα	30.000 κιλά	7€/κιλό	210.000,00 €
Ποτά	2.000 λίτρα	3€/λίτρο	6.000,00 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>			<b>216.000,00 €</b>
<b>ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΟΙΝΗΣ ΩΦΕΛΕΙΑΣ</b>			
Ηλεκτρισμός	400.000 Kwh	0,023 €/Kwh	9.200,00 €
Ύδρευση	1.000 λίτρα	0,65/λίτρο	650,00 €



Καύσιμα	5.000/λίτρα	1,99/λίτρο	9.950,00 €
Wifi/Internet			300,00 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>			<b>20.100,00 €</b>
<b>Α' ΥΛΕΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ-ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ</b>			
Απορρυπαντικά	1000/λίτρα	0,90/λίτρο	900,00 €
Εργαλεία καθαρισμού	100/τεμάχια	7€/τεμάχιο	700,00 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>			<b>1.600,00 €</b>
<b>ΧΗΜΙΚΑ ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ</b>			
Καθαριστικά υγιεινής	1000/λίτρα	0,90/λίτρο	900,00 €
Εντομοκτόνα	40 φιάλες	1,50/φιάλη	60,00 €
Φυτοφάρμακα	10 κιλά	3,20/κιλό	32,00 €
Υλικά συντήρησης φυτών	29 φιάλες	1,50/φιάλη	43,50 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>			<b>1.035,50 €</b>
<b>ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ</b>			
Τεχνολογικά	120/τεμάχια	3,20/τεμάχιο	384,00 €
Ηλεκτρολογικά	111/τεμάχια	6,30/τεμάχιο	699,30 €
Υδραυλικά	100/τεμάχια	4,20/τεμάχιο	420,00 €
Λοιπός ξενοδοχειακός εξοπλισμός			60,00 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>			<b>1.563,30 €</b>
<b>ΣΤΟΛΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>			
Στολές υπαλλήλων	25/τεμάχια	10€/τεμάχιο	250,00 €
Φόρμες εργατών	25/τεμάχια	12€/τεμάχιο	300,00 €
Γάντια	3000/ ζεύγη	0,20/ζεύγος	600,00 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>			<b>1.150,00 €</b>
<b>ΥΛΙΚΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΑΛΛΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ</b>			
Φάρμακα	450/τεμάχια	1€/τεμάχιο	450,00 €
Αναλώσιμα είδη γραφείου	6.000/τεμάχια	0,20€/τεμάχιο	1.200,00 €
Γραφική ύλη	1.000/τεμάχια	0,40€/τεμάχιο	400,00 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>			<b>2.050,00 €</b>
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ Α' ΥΛΩΝ</b>			<b>243.498,80 €</b>

Πίνακας 4.3.Β: Αναμενόμενο κόστος Α' υλών και λοιπών εισροών

	2023	2024	2025	2026	2027	ΣΥΝΟΛΟ
<b>ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ ΕΠΙΣΙΤΙΣΜΟΥ</b>						
Τρόφιμα	210.000,00 €	216.510,00 €	223.221,81 €	230.141,69 €	237.276,08 €	1.117.149,57 €
Ποτά	6.000,00 €	6.186,00 €	6.377,77 €	6.575,48 €	6.779,32 €	31.918,56 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>216.000,00 €</b>	<b>222.696,00 €</b>	<b>229.599,58 €</b>	<b>236.717,16 €</b>	<b>244.055,39 €</b>	<b>1.149.068,13 €</b>
<b>ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΟΙΝΗΣ ΩΦΕΛΕΙΑΣ</b>						
Ηλεκτρισμός	9.200,00 €	9.485,20 €	9.779,24 €	10.082,40 €	10.394,95 €	48.941,79 €
Ύδρευση	650,00 €	670,15 €	690,92 €	712,34 €	734,43 €	3.457,84 €
Καύσιμα	9.950,00 €	10.258,45 €	10.576,46 €	10.904,33 €	11.242,37 €	52.931,61 €
Wifi/Internet	300,00 €	309,30 €	318,89 €	328,77 €	338,97 €	1.595,93 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>20.100,00 €</b>	<b>20.723,10 €</b>	<b>21.365,52 €</b>	<b>22.027,85 €</b>	<b>22.710,71 €</b>	<b>106.927,17 €</b>
<b>Α' ΥΛΕΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ-ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ</b>						
Απορρυπαντικά	900,00 €	927,90 €	956,66 €	986,32 €	1.016,90 €	4.787,78 €
Εργαλεία καθαρισμού	700,00 €	721,70 €	744,07 €	767,14 €	790,92 €	3.723,83 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>1.600,00 €</b>	<b>1.649,60 €</b>	<b>1.700,74 €</b>	<b>1.753,46 €</b>	<b>1.807,82 €</b>	<b>8.511,62 €</b>
<b>ΧΗΜΙΚΑ ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ</b>						
Καθαριστικά υγιεινής	900,00 €	927,90 €	956,66 €	986,32 €	1.016,90 €	4.787,78 €
Εντομοκτόνα	60,00 €	61,86 €	63,78 €	65,75 €	67,79 €	319,19 €
Φυτοφάρμακα	32,00 €	32,99 €	34,01 €	35,07 €	36,16 €	170,23 €
Υλικά συντήρησης φυτών	43,50 €	44,85 €	46,24 €	47,67 €	49,15 €	231,41 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>1.035,50 €</b>	<b>1.067,60 €</b>	<b>1.100,70 €</b>	<b>1.134,82 €</b>	<b>1.170,00 €</b>	<b>5.508,61 €</b>
<b>ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ</b>						
Τεχνολογικά	384,00 €	395,90 €	408,18 €	420,83 €	433,88 €	2.042,79 €
Ηλεκτρολογικά	699,30 €	720,98 €	743,33 €	766,37 €	790,13 €	3.720,11 €
Υδραυλικά	420,00 €	433,02 €	446,44 €	460,28 €	474,55 €	2.234,30 €
Λοιπός ξενοδοχειακός εξοπλισμός	60,00 €	61,86 €	63,78 €	65,75 €	67,79 €	319,19 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>1.563,30 €</b>	<b>1.611,76 €</b>	<b>1.661,73 €</b>	<b>1.713,24 €</b>	<b>1.766,35 €</b>	<b>8.316,38 €</b>
<b>ΣΤΟΛΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>						
Στολές υπαλλήλων	250,00 €	257,75 €	265,74 €	273,98 €	282,47 €	1.329,94 €
Φόρμες εργατών	300,00 €	309,30 €	318,89 €	328,77 €	338,97 €	1.595,93 €
Γάντια	600,00 €	618,60 €	637,78 €	657,55 €	677,93 €	3.191,86 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>1.150,00 €</b>	<b>1.185,65 €</b>	<b>1.222,41 €</b>	<b>1.260,30 €</b>	<b>1.299,37 €</b>	<b>6.117,72 €</b>
<b>ΥΛΙΚΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΑΛΛΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ</b>						
Φάρμακα	450,00 €	463,95 €	478,33 €	493,16 €	508,45 €	2.393,89 €
Αναλώσιμα είδη γραφείου	1.200,00 €	1.237,20 €	1.275,55 €	1.315,10 €	1.355,86 €	6.383,71 €
Γραφική ύλη	400,00 €	412,40 €	425,18 €	438,37 €	451,95 €	2.127,90 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>2.050,00 €</b>	<b>2.113,55 €</b>	<b>2.179,07 €</b>	<b>2.246,62 €</b>	<b>2.316,27 €</b>	<b>10.905,51 €</b>
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ Α' ΥΛΩΝ</b>	<b>243.498,80 €</b>	<b>251.047,26 €</b>	<b>258.829,73 €</b>	<b>266.853,45 €</b>	<b>275.125,91 €</b>	<b>1.295.355,15 €</b>

## Κεφάλαιο 5: ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

### 5.1 Δυναμικότητα της μονάδας

Αδιαμφισβήτητα ο τουρισμός στην Ελλάδα είναι από τις πιο σημαντικές πηγές εσόδων όσον αφορά το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (Α.Ε.Π). Πιο συγκεκριμένα, την χρονιά πριν την έναρξη της πανδημίας το 2019, η συνολική οικονομική συνεισφορά του τουρισμού στο Α.Ε.Π της χώρας ήταν 12,5%, ενώ η έμμεση συνεισφορά του ήταν περίπου 27,5% με 33,1%.<sup>27</sup> Στο τρίτο κεφάλαιο της μελέτης, έχει γίνει εκτίμηση της προβλεπόμενης ζήτησης των δωματίων του ξενοδοχείου σε βάθος πενταετίας. Η εν λόγω ξενοδοχειακή μονάδα είναι δυναμικότητας 28 δωματίων και 56 κλινών εκ των οποίων το ένα δωμάτιο θα είναι σουίτα με 2 κλίνες. Επίσης το Boutique Hotel Isola θα περιλαμβάνει χώρο εστιατορίου-πρωινού. Τέλος, η ξενοδοχειακή μονάδα θα λειτουργεί 7 μήνες από τον Απρίλιο έως τον Οκτώβριο. Ο λόγος της έναρξης της τουριστικής περιόδου από τον Απρίλιο είναι ότι κατά την διάρκεια του Ορθόδοξου Πάσχα η Κύθνος είναι πόλος επίσκεψης ταξιδιωτών από την Αττική λόγω γειννιάσης.

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται η κάτοψη του δίκλινου δωματίου της ξενοδοχειακής μονάδας καθώς και η σουίτα του.

*Σχήμα 5.1.Α: Δυναμικότητα μονάδας*



<sup>27</sup> Η συμβολή του τουρισμού στην Ελληνική Οικονομία 2019 INSETTE Intelligence

## 5.2 Κτιριακές εγκαταστάσεις και περιβάλλοντας χώρος

Οι εργασίες που πρόκειται να εκτελεστούν για την κατασκευή του ξενοδοχείου, θα το μετατρέψουν σε ένα σύγχρονο Boutique Hotel, το οποίο θα μπορεί να προσφέρει στους επισκέπτες του την άνεση και την πολυτέλεια των υπηρεσιών του, θαυμάζοντας ταυτόχρονα το φυσικό κάλλος της περιοχής του χωριού της Δρυοπίδας. Η τοποθεσία του συγκεκριμένου ορεινού χωριού βρίσκεται ακριβώς στο κέντρο του νησιού, σε μια ιδιαίτερα ευνοϊκή θέση, καθώς από εδώ ξεκινά κανείς τις περιπλανήσεις του προς κάθε κατεύθυνση του νησιού<sup>28</sup>

Στην βόρεια πλευρά του οικοπέδου θα κατασκευαστεί τριώροφο κτίσμα, το οποίο θα καλύπτει τις κοινόχρηστες ανάγκες υπηρεσιών του Ξενοδοχείου και τις ανάγκες διαμονής του προσωπικού. Ο φέρων οργανισμός του τριώροφου κτίσματος θα αποτελείται από οπλισμένο σκυρόδεμα και μπατική οπτοπλινθοδομή, ενώ η επικάλυψη του θα είναι από ξύλινη κεραμοσκεπή.

Ο προϋπολογισμός του κόστους των κτιριακών εγκαταστάσεων θα διαμορφώνεται αναλυτικά κατ' είδος εργασίας, ποσότητα, τιμή μονάδας και συνολικό κόστος, σύμφωνα με τον ακολουθούμενο πίνακα, προσφορά, εργολαβική σύμβαση (στις περιπτώσεις που προβλέπεται να πραγματοποιηθούν οι κτιριακές εγκαταστάσεις με αυτεπιστασία, θα πρέπει να υποβάλλονται αντίστοιχα στοιχεία υπερβολάβων κλπ).

*Πίνακας 5.2.A : Κτιριακές εγκαταστάσεις*

Περιγραφή	Μονάδα Μέτρησης	Ποσότητα	Τιμή Μονάδας	Αξία
Γενικές εκσκαφές ημιβραχώδης	Κυβικά Μέτρα	200,16	5	1.000,80 €
Οπλισμένο σκυρόδεμα (προσβάσιμες περιοχές)	Κυβικά Μέτρα	400,2	260	104.052,00 €
Ελαφρά οπλισμένο σκυρόδεμα (GROS-BETON)	Κυβικά Μέτρα	40,6	120	4.872,00 €
Σενάζ δρομικά	Μέτρα	12	19	228,00 €
Σενάζ μπατικά	Μέτρα	79,11	22	1.740,42 €
Πλινθοδομές δρομικές	T/Μέτρα	218,62	19	4.153,78 €
Πλινθοδομές μπατικές	T/Μέτρα	289,67	35	10.138,45 €
Αβεστοκονιάματα τριπτά	T/Μέτρα	1760,43	15	26.406,45 €

<sup>28</sup> <https://www.kythnos.net/el/dryopida.php>

Σπατουλαρίσματα	T/Μέτρα	672,44	17	11.431,48 €
Με κεραμικά πλακάκια	T/Μέτρα	503,14	30	15.094,20 €
Με πλακίδια κεραμικά ή πορσελάνης	T/Μέτρα	600,53	30	18.015,90 €
Με λωρίδες σουηδικής ξυλείας	T/Μέτρα	67,58	80	5.406,40 €
Πόρτες πρεσαριστές κοινές	T/Μέτρα	52,8	180	9.504,00 €
Ανοιγοανακλινόμενα κουφώματα αλουμινίου ή PVC με ρολλό	T/Μέτρα	149,82	450	67.419,00 €
Ντουλάπια κουζίνας από συμπαγή ξυλεία	Μέτρα	22,5	450	10.125,00 €
Θερμομόνωση-υγρομόνωση δώματος/βεραντών	T/Μέτρα	58,54	35	2.048,90 €
Θερμομόνωση κατακόρυφων επιφανειών	T/Μέτρα	430,37	10	4.303,70 €
Επίστρωση στηθαίων, ποδιές παραθ./μπαλκονιών με μάρμαρο Καβάλας	Μέτρα	20,31	45	913,95 €
Κεραμοσκεπή με φουρούσια εδραζόμενη σε πλακα σκυροδεματος και λούκια	T/Μέτρα	408,76	70	28.613,20 €
Από κιγκλίδωμα αλουμινίου	Μέτρα	21,31	140	2.983,40 €
Υδροχρωματισμοί απλοί	T/Μέτρα	493,81	6	2.962,86 €
Πλαστικά επί τοίχου	T/Μέτρα	1266,62	6	7.599,72 €
Πλήρες σέτ WC με ντουζιέρα	Αποκοπή	14	900	12.600,00 €
Πλήρες σέτ WC με ντουζιέρα AMEA	Αποκοπή	1	1000	1.000,00 €
Νεροχύτης - μπαταρία κουζίνας	Αποκοπή	4	400	1.600,00 €
Υδρευση-αποχέτευση κουζίνας-λουτρού-wc. (Σωληνώσεις)	Αποκοπή	1	450	450,00 €
Ηλεκτρική εγκατάσταση δωματίων	Αποκοπή	1	4500	4.500,00 €
<b>Σύνολο Κτιριακών</b>				<b>359.163,61 €</b>

Πίνακας 5.2.B: Περιβάλλον χώρος

Περιγραφή	Μονάδα Μέτρησης	Ποσότητα	Τιμή Μονάδας	Αξία
Περίφραξη από λιθοδομή με κοινούς λίθους	T/Μέτρα	183,88	65	11.952,20 €
Εσωτερική οδοποιία από άσφαλτο	T/Μέτρα	352,35	15	5.285,25 €
Με σταμπωτό δάπεδο	T/Μέτρα	156,31	15	2.344,65 €
Γενικές εκσκαφές ημοβραχώδεις	Κυβικά Μέτρα	278,98	5	1.394,90 €
Οπλισμένο σκυρόδεμα κύριας πισίνας	Κυβικά Μέτρα	39,57	270	10.683,90 €
Οπλισμένο σκυρόδεμα μικρής πισίνας	Κυβικά Μέτρα	24,37	270	6.579,90 €
<b>Σύνολο Εργασιών</b>				<b>38.240,80 €</b>

### 5.3 Μηχανολογικός ξενοδοχειακός εξοπλισμός

Στον Τουρισμό και ιδιαίτερα στον τομέα των ξενοδοχείων, η παραγωγική διαδικασία μπορεί να περιγράψει με συγκεκριμένο τρόπο καθώς η λειτουργία μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης αφορά την παροχή υπηρεσίας. Εκείνο όμως που πρέπει να τονισθεί είναι η ανατρεπτική αντιμετώπιση από τους επενδυτές της έννοιας Τουρισμός, καθώς και το πλήθος και η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών που αναμένεται να κατατάξουν το κατάλυμα σε μια ξεχωριστή θέση στην τουριστική αγορά.

Η επιχείρηση απευθύνεται σε ένα ιδιαίτερο τουριστικό κοινό. Προορίζεται για την εξυπηρέτηση οικογενειών και ατόμων, που αναζητούν υψηλού επιπέδου υπηρεσίες διαμονής. Στα πλαίσια αυτά, η επιχείρηση δύναται να προσφέρει τα παρακάτω στους πελάτες της:

- Πρωινό-Εστιατόριο-Bar
- Δωμάτια με κλιματισμό, τηλεόραση, ψυγείο σε κάθε δωμάτιο
- Χρηματοκιβώτιο σε κάθε δωμάτιο
- Κοινόχρηστη πισίνα
- Βεράντα σε κάθε δωμάτιο
- Θέα θάλασσα
- Κοινόχρηστος καθιστικός χώρος
- Μικρή απόσταση από τις παραλίες του νησιού
- Μικρή απόσταση από τον οικισμό και τα καταστήματα εστίασης και αναψυχής

Παράλληλα, η μονάδα θα παρέχει στη διάθεση των πελατών της ενημερωτικά φυλλάδια και χάρτες για την περιοχή, καθώς και πληροφοριακό υλικό για τα αξιοθέατα, τις πολιτιστικές εκδηλώσεις, τις εκδρομές, τα τοπικά παραδοσιακά προϊόντα, τα καταστήματα κ.λ.π. Επίσης θα υπάρχουν προνομιακά πακέτα ενοικίασης αυτοκινήτων ή μοτοσικλετών στα πλαίσια συνεργασίας με τοπικές επιχειρήσεις. Οι ανωτέρω αναφερόμενες υπηρεσίες θα παρέχονται από εκπαιδευμένο και έμπειρο προσωπικό, σε ένα φιλικό και φιλόξενο περιβάλλον.

Στους πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζονται αναλυτικά οι δαπάνες που πρόκειται λάβουν χώρα σε επίπεδο μηχανολογικού και ξενοδοχειακού εξοπλισμού (σύμφωνα με το διαχωρισμό ανά κατηγορία δαπάνης του ΠΣΚΕ-ΕΠ. Το σύνολο των τεχνικών εργασιών έχουν αναλυθεί σε προηγούμενο σημείο. Όσον αφορά τις υπόλοιπες δαπάνες, λόγω της φύσεως τους, δεν

απαιτείται η περαιτέρω ανάλυση τους καθώς δεν εμφανίζουν σημαντικό βαθμό πολυπλοκότητας, αλλά πρόκειται για δαπάνες κυρίως ξενοδοχειακού εξοπλισμού.

### 5.3.1 Κατηγορία μηχανολογικός εξοπλισμός – τεχνικές εγκαταστάσεις

Στη συγκεκριμένη κατηγορία δαπανών περιλαμβάνονται οι κάτωθι δαπάνες (όπως έχουν καταχωρηθεί στο ΠΣΚΕ). Οι δαπάνες αφορούν τις ειδικές ηλεκτρολογικές και υδραυλικές εγκαταστάσεις των κολυμβητικών δεξαμενών, τα συστήματα θέρμανσης – ψύξης και ζεστού νερού χρήσης, καθώς και την Γεννήτρια (Ηλεκτροπαραγωγό ζεύγος) και την μονάδα compact του βιολογικού καθαρισμού.

**Πίνακας 5.3.1 Α: Μηχανολογικός εξοπλισμός – Τεχνικές εγκαταστάσεις**

Περιγραφή	Μονάδα Μέτρησης	Ποσότητα	Τιμή Μονάδας	Αξία
Κλιματιστικό INVERTOR GR1VI410-18WF/GR1VO410-18	Τεμάχια	12	900	10.800,00 €
Κλιματιστικό Ντουλάπα TOYOTOMI FS-A140IUIINV / FS-A1403OUIINV	Τεμάχια	2	2300	4.600,00 €
Ηλιακοί συλλέκτες NOBEL CLASSIC 160lt GLASS Διπλής ενέργειας	Τεμάχια	15	800	12.000,00 €
Υδρευση-αποχέτευση κουζίνας-λουτρού-wc. (Συνδέσεις)	Αποκοπή		15000	0,00 €
Ειδική υδραυλική εγκατάσταση πισίνας & εστιατορίου	Χωρίς μονάδα μέτρησης	1	15000	15.000,00 €
Ειδική ηλεκτρική εγκατάσταση μηχανοστασίου πισίνας & μηχανοστασίου	Αποκοπή	1	10000	10.000,00 €
Γεννήτρια	Τεμάχια	1	15300	15.300,00 €
Μηχανολογικός εξοπλισμός πισίνας	Αποκοπή	1	39000	39.000,00 €
Βιολογικός Καθαρισμός	Αποκοπή	12	1000	12.000,00 €
<b>Σύνολο</b>				<b>118.700,00 €</b>

### 5.3.2 Λοιπός εξοπλισμός

Στη συγκεκριμένη κατηγορία δαπανών περιλαμβάνονται οι παρακάτω δαπάνες (όπως έχουν καταχωρηθεί στο ΠΣΚΕ). Οι δαπάνες αφορούν :

- Επίπλωση δωματίων και κοινόχρηστων εσωτερικών και εξωτερικών χώρων.
- Ηλεκτρικές συσκευές δωματίων και κοινόχρηστων χώρων όπως τηλεοράσεις, μίνι μπαρ, σεσουάρ, χρηματοκιβώτια καφετιέρες κ.τ.λ.
- Ιματισμό και λευκά είδη για τις ανάγκες του ξενοδοχείου
- Εξοπλισμός παρασκευής πρωινού και σερβιρίσματος, διακοσμητικά είδη κ.ο.κ.

*Πίνακας 5.3.2.Α: Ξενοδοχειακός-λοιπός εξοπλισμός*

Περιγραφή	Μονάδα Μέτρησης	Ποσότητα	Τιμή Μονάδας	Αξία
Τηλεόραση δωματίων 40"	Τεμάχια	15	400	6.000,00 €
Κρεβάτι διπλό με στρώμα	Τεμάχια	12	700	8.400,00 €
Κομοδίνα	Τεμάχια	24	100	2.400,00 €
Τουαλέτες	Τεμάχια	12	200	2.400,00 €
Καθρέφτες	Τεμάχια	12	150	1.800,00 €
Σκαμπό	Τεμάχια	12	50	600,00 €
Καλόγερος	Τεμάχια	14	40	560,00 €
Καρέκλες δωματίων	Τεμάχια	12	40	480,00 €
Ιματισμός (σεντόνια , πετσέτες, μαξιλαροθήκες, κουβερλί κλπ.)	Σετ	12	900	10.800,00 €
Κουρτίνες - κουρτινόξυλα	Τεμάχια	30	450	13.500,00 €
Έπιπλα βεράντας δωματίου	Σετ	12	400	4.800,00 €
Ψυγείο μικρό μίνι μπαρ	Τεμάχια	12	150	1.800,00 €
Χρηματοκιβώτια δωματίων	Τεμάχια	12	80	960,00 €
Βραστήρας νερού morris	Τεμάχια	12	30	360,00 €
Ηλεκτρονική ζυγαριά	Τεμάχια	12	30	360,00 €
Σεσουάρ μαλλιών	Τεμάχια	12	40	480,00 €
Φωτιστικά δωματίου	Τεμάχια	88	60	5.280,00 €
Φωτιστικά κοινόχρηστων χώρων	Τεμάχια	150	50	7.500,00 €
Φωτιστικά ασφαλείας	Τεμάχια	20	35	700,00 €
Σετ w/c (πιγκάλ - καλαθάκι)	Σετ	14	25	350,00 €
Πτυσσόμενη απλώστρα	Τεμάχια	12	17	204,00 €
Ξαπλώστρες ξύλινες με μαξιλάρια	Τεμάχια	20	140	2.800,00 €



Coffee table συνοδευτικό ξαπλώστρας	Τεμάχια	10	29	290,00 €
Ομπρέλα	Τεμάχια	10	400	4.000,00 €
Βάση ομπρέλας σταθερή πάκτωσης	Τεμάχια	10	10	100,00 €
Βάση ομπρέλας μεταφοράς	Τεμάχια	10	30	300,00 €
Αιώρα με βάση	Τεμάχια	4	190	760,00 €
Σετ σαλονιού	Τεμάχια	1	300	300,00 €
Έπιπλο υποδοχής	Τεμάχια	1	2500	2.500,00 €
Τραπέζι φαγητού	Τεμάχια	8	150	1.200,00 €
Καρέκλες ξύλινες	Τεμάχια	32	50	1.600,00 €
Ηλεκτρική σκούπα απορρόφησης	Τεμάχια	4	500	2.000,00 €
Ολοκληρωμένο σετ σφουγγαρίσματος	Τεμάχια	4	360	1.440,00 €
Hotel trolley διπλό πλαστικό με πόρτες	Τεμάχια	4	850	3.400,00 €
Σήμα "προσοχή υγρό δάπεδο"	Τεμάχια	10	50	500,00 €
Τρόλεϊ λινών ηλεκτροστατικής βαφής	Τεμάχια	4	70	280,00 €
Βάση εργαλείου πλύσης	Τεμάχια	8	35	280,00 €
Κοντάρι αλουμινίου	Τεμάχια	8	20	160,00 €
Σφουγγαρίστρα λευκή 400γρ	Τεμάχια	8	20	160,00 €
Σκούπα	Τεμάχια	8	15	120,00 €
Φαράσι κλειστό με κοντάρι αλουμινίου	Τεμάχια	8	35	280,00 €
Κοντάρι αλουμινίου πτυσσόμενο 2x1,5μ	Τεμάχια	12	20	240,00 €
Καθαριστήρας δαπέδου μεταλλικός βιομηχανικός 60εκ	Τεμάχια	12	50	600,00 €
Μηχανή extraction california 2400watt για χαλιά και μοκέτες	Τεμάχια	2	1250	2.500,00 €
Ντουλάπες δωματίων (από ξύλο τύπου ανιγκέ) 3,5 τ.μ.	Τεμάχια	12	1500	18.000,00 €
Πόρτα εσωτερική γυάλινη (10mm)	Τεμάχια	14	280	3.920,00 €
Εξοπλισμός πυρόσβεσης	Αποκοπή	1	5167	5.167,00 €
Πλυντήριο ρούχων επαγγελματικό υψηλών στροφών 10kg 440G Primus SP10	Τεμάχια	1	3900	3.900,00 €
Στεγνωτήριο ρούχων επαγγελματικό 18kg PRIMER DS-17 PM Standard digital	Τεμάχια	1	4800	4.800,00 €
Κύλινδρος σιδερώματος ρούχων ιταλικός grandimpianti 180- 800mm	Τεμάχια	1	2700	2.700,00 €

Ερμάριο Με 2 Συρόμενες Πόρτες (120x70x86)	Τεμάχια	3	386	1.158,00 €
Ανοξείδωτος Νιπτήρας Υγιεινής (500x420x520)	Τεμάχια	1	180	180,00 €
Πλυντήριο πιάτων ποτηριών Alfa knossos 50 elniomex	Τεμάχια	1	1456	1.456,00 €
Φούρνος μικροκυμάτων BARSCHER	Τεμάχια	1	290	290,00 €
Καταψύκτης Παγωτού 132lt με Πομπέ Κρύσταλλα	Τεμάχια	1	550	550,00 €
Ψυγείο βιτρίνα	Τεμάχια	1	690	690,00 €
Λάντζα κλειστή 190*70*86	Τεμάχια	1	895	895,00 €
Φούσκα 300*90*60 με φίλτρα	Τεμάχια	1	900	900,00 €
Ψυγείο πάγκος συντήρησης 503lt 230*70*86	Τεμάχια	2	1480	2.960,00 €
Ερμάριο και ποτηροθήκη	Τεμάχια	2	1600	3.200,00 €
Πάγκος κοπής (κούτσουρο) από πολυαιθυλένιο 50X50	Τεμάχια	1	330	330,00 €
Σύστημα με φίλτρα Ενεργού Άνθρακα	Τεμάχια	1	4800	4.800,00 €
Προφίλτρο 50*50*10	Τεμάχια	1	45	45,00 €
Πολυκοπτικό χαμηλών στροφών ROBOT COUPE CL50 E	Τεμάχια	1	1200	1.200,00 €
Απορροφητήρας 2HP σε κιβώτιο	Τεμάχια	1	900	900,00 €
Αεραγωγοί Φ 25	Τεμάχια	5	20	100,00 €
Γωνίες Φ 25	Τεμάχια	4	20	80,00 €
ΤΑΦ Φ25	Τεμάχια	1	25	25,00 €
Αυτόματη & Χειροκίνητη Μηχανή Καφέ	Τεμάχια	1	2060	2.060,00 €
Belogia od 64 επαγγελματικός μύλος άλεσης	Τεμάχια	1	524	524,00 €
Βραστήρας καφέ φίλτρου 5LT DAALDEROP	Τεμάχια	1	650	650,00 €
Φρυγανιέρα επαγγελματική ak11-f john	Τεμάχια	1	746	746,00 €
Αποχυμωτής A2000	Τεμάχια	1	460	460,00 €
Σύστημα wifi	Αποκοπή	1	2280	2.280,00 €
Σύστημα ασφαλείας κάμερα	Αποκοπή	1	2690	2.690,00 €
Σύστημα ασφαλείας συναγερμός	Αποκοπή	1	3295	3.295,00 €
Διακοσμητικά ξενοδοχείου	Τεμάχια	20	45	900,00 €
<b>Σύνολο</b>				<b>167.395,00 €</b>

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί ότι θα πρέπει να υπάρχει στενή σχέση μεταξύ τεχνολογίας και α' ύλης καθώς είναι πιθανό να μην είναι εφαρμόσιμη μια τεχνολογία λόγω στενότητας συγκεκριμένης πρώτης ή δευτερεύουσας ύλης. Επιπλέον, η τεχνολογία που θα επιλεγεί θα πρέπει να συνδέεται και με το ανθρώπινο δυναμικό της εν λόγω επιχείρησης. Τέλος, η απόκτηση του τεχνολογικού-μηχανολογικού εξοπλισμού θα γίνει μέσω της ολικής αγοράς και έτσι θα εξασφαλισθούν εφάπαξ τα τεχνολογικά δικαιώματα.<sup>29</sup>

### 5.3.3 Άυλα στοιχεία ενεργητικού

Στη συγκεκριμένη κατηγορία δαπανών έχουν συμπεριληφθεί δαπάνες για την ανάπτυξη κι εγκατάσταση συστήματος διαχείρισης ποιότητας. Στόχος είναι να αποκτήσει η επιχείρηση ένα σύστημα οργάνωσης διαδικασιών το οποίο θα της επιτρέψει αφενός να λειτουργήσει με ομαλό και επιτυχημένο τρόπο κι αφετέρου να μπορέσει να τύχει μίας ευρέως διαδεδομένης αναγνώρισης μέσω της πιστοποίησης. Στην ίδια κατηγορία δαπανών προβλέπεται η δημιουργία ιστοσελίδας για την αξιοποίηση του διαδικτύου ως προωθητική πύλη ενημέρωσης, επικοινωνίας και διαφήμισης.

*Πίνακας 5.3.3.A: Άυλα στοιχεία Ενεργητικού*

Περιγραφή	Μονάδα Μέτρησης	Ποσότητα	Τιμή Μονάδας	Αξία
Σχεδιασμός Ιστοσελίδας	Αποκοπή	1	2000	2.000,00 €

*Πίνακας 5.3.3.B: Συμβουλευτικές δαπάνες*

Περιγραφή	Μονάδα Μέτρησης	Ποσότητα	Τιμή Μονάδας	Αξία
Έκδοση οικοδομικής αδείας και αδείας λειτουργίας από τον ΕΟΤ	Αποκοπή	1	10000	10.000,00 €
Αμοιβές για την τεχνική και οικονομική παρακολούθηση και συντονισμό της υλοποίησης του επενδυτικού σχεδίου	Αποκοπή	1	10000	10.000,00 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>				<b>20.000,00 €</b>

<sup>29</sup> Σημειώσεις καθηγητή Δ. Γεωργακέλλου στο μάθημα «Μεθοδολογία Οικονομοτεχνικών Μελετών»

Πίνακας 5.3.3.Γ: Δαπάνες Εκκίνησης

Περιγραφή	Μονάδα Μέτρησης	Ποσότητα	Τιμή Μονάδας	Αξία
Αμοιβή για υπηρεσίες διοικητικής υποστήριξης και παροχής συμβούλων που έχουν άμεση σχέση με τη δημιουργία της επιχείρησης.	Αποκοπή	1	6000	6.000,00 €
Υπηρεσίες υποστήριξης της υλοποίησης της επένδυσης που θα υλοποιηθεί στα πλαίσια του 4399/16	Αποκοπή	1	16000	16.000,00 €
<b>Σύνολο</b>				<b>22.000,00 €</b>

Προκειμένου να διασφαλίζεται ότι δεν δημιουργούνται διακρίσεις σε βάρος ευπαθών ομάδων ιδίως ως προς την προσβασιμότητα σε υποδομές, υπηρεσίες και αγαθά στο κατάλυμα που θα ανεγερθεί θα συμπεριληφθούν υποδομές ΑΜΕΑ όπως παρακάτω:

- Δωμάτια ΑΜΕΑ και διαμόρφωση χώρων για την πρόσβαση ατόμων μειωμένης κινητικότητας
- Κατασκευή ιστοσελίδας με προδιαγραφές χρήσης ΑΜΕΑ

#### 5.4 Κόστος συντήρησης και έργα πολιτικού μηχανικού

Για την αποδοτικότερη λειτουργία του ξενοδοχείου απαιτείται ετήσια συντήρηση του εξοπλισμού και γι' αυτό τον λόγο θα πραγματοποιηθεί συνεργασία με μηχανικούς σε ετήσια βάση, οι οποίοι θα κάνουν όλες τις απαραίτητες διαδικασίες. Σύμφωνα με το ποσοστό του μέσου πληθωρισμού της χώρας, το κόστος της συντήρησης θα αυξάνεται 3,1% τον χρόνο, με εξαίρεση τον πρώτο χρόνο που δεν θα υπάρχει ανάγκη για συντήρηση.

Πίνακας 5.4.Α: Κόστος συντήρησης

Έτη	Ποσό
1 <sup>ο</sup> έτος	0,00 €
2 <sup>ο</sup> έτος	3.000,00 €
3 <sup>ο</sup> έτος	3.093,00 €
4 <sup>ο</sup> έτος	3.188,88 €
5 <sup>ο</sup> έτος	3.287,74 €
<b>Σύνολο</b>	<b>12.569,62 €</b>

*Πίνακας 5.4.Β: Κόστος έργων πολιτικού μηχανικού*

ΕΡΓΟ	ΚΟΣΤΟΣ
Προετοιμασία χώρου	30.000,00 €
Περιβάλλοντας χώρος	38.240,80 €
Κτιριακές εγκαταστάσεις	359.163,61 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>427.404,41 €</b>

## Κεφάλαιο 6: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΟΝΑΔΑΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει η αναλυτική περιγραφή του σχεδιασμού της οργανωτικής δομής του Isola Boutique Hotel, αλλά και των γενικών εξόδων της. Σε πρώτο στάδιο θα αναλυθεί το Οργανόγραμμα της επιχείρησης, όπως αυτό έχει δημιουργηθεί, στοχεύοντας στην ομαλή λειτουργία της, αλλά και στον καλύτερο δυνατό διαχωρισμό καθηκόντων των εργαζομένων.

Το Οργανόγραμμα ίσως αποτελεί τον σημαντικότερο πυλώνα για την ορθή λειτουργία του ξενοδοχείου.

Σε δεύτερο στάδιο, θα γίνει πρόβλεψη κι ανάλυση των γενικών εξόδων του Isola, βάσει των οποίων θα υλοποιηθεί και το επενδυτικό σχέδιο.

### 6.1 Οργανωτική δομή και διαχείριση της μονάδας

Το οργανόγραμμα, είναι ένα χρήσιμο εργαλείο που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι επιχειρήσεις για να παρουσιάσουν την οργανωτική δομή τους. Το οργανόγραμμα, το οποίο παρουσιάζεται ως διάγραμμα ροής, απεικονίζει ξεκάθαρα την ιεραρχία μίας επιχείρησης και απεικονίζει τον τρόπο σύνδεσης των εργαζομένων μεταξύ τους. Επιπλέον, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο προγραμματισμού, ως οπτικός κατάλογος προσωπικού ή ως εργαλείο διαχείρισης για τη βελτίωση της απόδοσης του συνόλου.

Με αυτόν τον τρόπο διασφαλίζεται ότι οι διευθυντές αναθέτουν αποτελεσματικά καθήκοντα και ευθύνες στα μέλη της ομάδας τους και βοηθούν τους υπαλλήλους να αντιλαμβάνονται ποιος είναι ο διοικητικός ρόλος εκάστου.

Πιο συγκεκριμένα, τα οργανογράμματα επιτρέπουν στα διοικητικά στελέχη τόσο να εκτελούν σωστά τα καθημερινά τους καθήκοντα, όσο και να αξιολογούν ταχύτερα τις απαιτήσεις που προκύπτουν στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Αυτό επιτυγχάνεται καθώς τα συγκεκριμένα στελέχη έχουν άμεση πρόσβαση σε ανοιχτές θέσεις εργασίας, στις εκκρεμείς αιτήσεις για αυτές τις θέσεις, στις αξιολογήσεις των υφιστάμενων υπαλλήλων και υποψηφίων και πολλά άλλα. Συνεπώς τα στελέχη μπορούν να επιταχύνουν διαδικασίες που απαιτούν

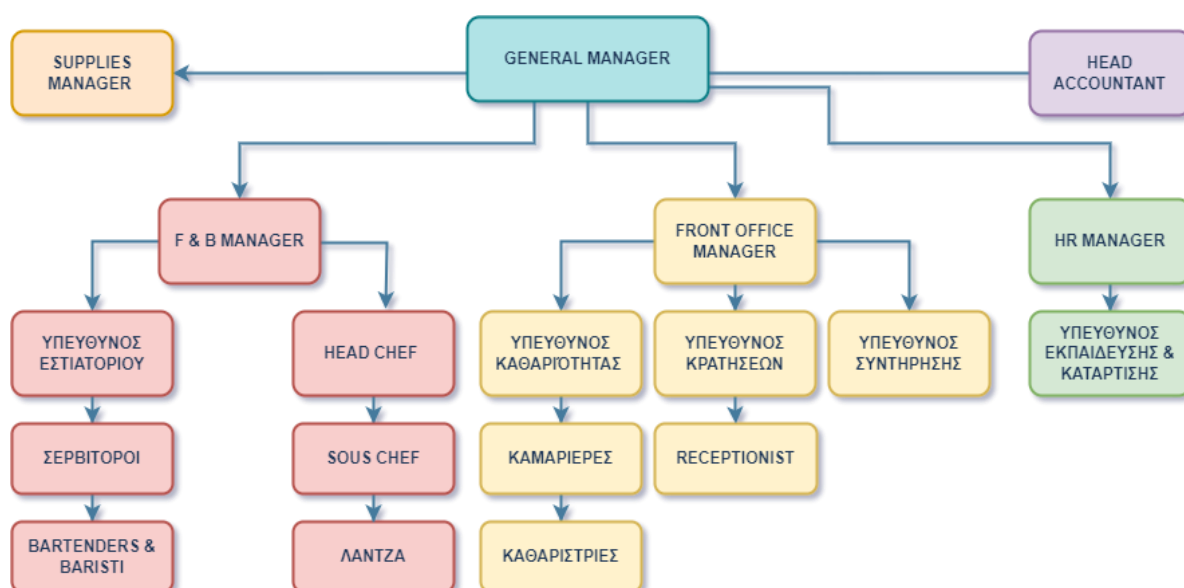
συχνά άφθονο συντονισμό και συνεχή επικοινωνία εκτελώντας αυτές τις εργασίες απευθείας μέσω του οργανογράμματος. Αυτή η γνώση διευκολύνει την εξισορρόπηση των ομάδων και διασφαλίζει ότι οι διευθυντές διαθέτουν ικανοποιητικό αριθμό εργαζομένων και ενδεδειγμένων για να επιτύχουν τους στόχους τους.

Τα οργανογράμματα είναι απίστευτα χρήσιμα, ειδικά εάν χρησιμοποιούνται με λογισμικό που βασίζεται στην εκάστοτε θέση εργασίας, για να βοηθήσουν τα στελέχη να οργανώσουν το εργατικό τους δυναμικό. Οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν επίσης οφέλη από τα Οργανογράμματα εντοπίζοντας την κατάλληλη αλυσίδα διοίκησης εντός της επιχείρησης, επικοινωνώντας με τους αρμόδιους υπευθύνους. Η εφαρμογή ενός Οργανογράμματος εντός της επιχείρησης θα οδηγήσει στην βελτιστοποίηση τόσο στην αποτελεσματικότητα όσο και στην επικοινωνία.

Τέλος, η χρησιμότητα των οργανογραμμάτων εντοπίζεται και σε μακροπρόθεσμο στάδιο. Λόγω της οπτικής φύσης των διαγραμμάτων, είναι εύκολο να εντοπιστεί εάν κάποιος εργαζόμενος ή και ολόκληρη ομάδα μπορεί να γίνει εμπόδιο μακροπρόθεσμα. Εάν ένας εργαζόμενος ή μια ομάδα επωμίζεται μεγαλύτερη ευθύνη από ό,τι θα έπρεπε, το οργανόγραμμα χρησιμεύει στον εντοπισμό αυτής της δυσλειτουργίας. Κατ' αυτόν τον τρόπο μπορούν να προβλεφθούν τυχόν συστημικές στρεβλώσεις που δύναται να προκύψουν και εν συνεχεία να δημιουργηθούν αντίστοιχες δικλίδες ασφαλείας. Ακριβώς αυτό αποδεικνύει ότι το οργανόγραμμα είναι ένα εργαλείο στρατηγικής σημασίας, καθώς βοηθά επίσης στον προγραμματισμό της επιχειρηματικής συνέχειας.

Στο παρακάτω οργανόγραμμα παρουσιάζεται ξεκάθαρα ο διαχωρισμός των τμημάτων της επιχείρησης αλλά και η αλυσίδα των εργαζομένων της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Διάγραμμα 6.1.Α: Οργανόγραμμα της ξενοδοχειακής μονάδας



Η οργανωτική δομή είναι βασισμένη σε μία επίπεδη κατανομή υπευθυνοτήτων, εξουσιών και καθηκόντων στο εκάστοτε τμήμα. Εντός της δομής παρατηρείται η διάκριση των επιπέδων του προσωπικού. Ο μικρός αριθμός επιπέδων βελτιώνει την συμμετοχική διαδικασία για όλους τους εργαζομένους. Η οργανωτική δομή της ξενοδοχειακής επιχείρησης θα είναι ευέλικτη, θα ελέγχεται τακτικά αλλά και θα μπορεί να μεταβάλλεται. Η ραγδαία πρόοδος στον τομέα της τεχνολογίας και οι συνεχείς εξελίξεις του οικονομικού περιβάλλοντος απαιτούν έναν ευέλικτο τρόπο διοίκησης.

### 6.1.2 Εξωτερικές συνεργασίες ξενοδοχειακής μονάδας

Το Isola Boutique Hotel, πέραν των εργαζομένων του, θα συνεργαστεί και με κάποιους εξωτερικούς συνεργάτες για την κάλυψη κάποιων αναγκών της επιχείρησης, που δεν μπορούν ακόμη να ενταχθούν στο εσωτερικό της.

Πιο συγκεκριμένα αυτοί οι συνεργάτες είναι:

α. Η Νομική Σύμβουλος Αναστασία Λασκαράκη, η οποία θα προσφέρει τις υπηρεσίες της στην επιχείρηση κατά περίπτωση για οποιοδήποτε νομικό θέμα ανακύψει μεταξύ της επιχείρησης και τρίτων.



β. Ασφαλιστική NN, η οποία θα είναι υπεύθυνη για την ετήσια ασφαλιστική κάλυψη της επιχείρησης, βάσει της οποίας θα αμείβεται ετησίως - ανάλογα το εκάστοτε ασφαλιστικό πακέτο.

γ. Εξωτερικοί συνεργάτες, που θα τους παρέχει η KnowCrunch, όπου ο ένας θα αναλάβει την Διαχείριση των Social Media και της ιστοσελίδας του Isola Boutique Hotel, κι ο άλλος την Διαχείριση των Δημοσίων Σχέσεων του. Οι συγκεκριμένοι δύο συνεργάτες αποτελούν ιδιάζουσα περίπτωση καθώς σκοπός πέραν της παροχής των υπηρεσιών τους είναι η ομαλή ένταξη τους στο ανθρώπινο δυναμικό του Ξενοδοχείου.

Τα έξοδα που προκύπτουν από τις άνωθι υπηρεσίες, συμπεριλαμβάνονται στον Πίνακα Γενικών Εξόδων της επιχείρησης.

## 6.2 Γενικά έξοδα

Όσον αφορά τα γενικά έξοδα της επιχείρησης ανά έτος και σε βάθος πέντε ετών, παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

*Πίνακας 6.2.A: Γενικά έξοδα ξενοδοχειακής μονάδας*

	1ο	2ο	3ο	4ο	5ο	Σύνολο
<b>Έξοδα συντήρησης</b>	2.500,00 €	2.575,00 €	2.652,25 €	2.731,82 €	2.813,77 €	13.272,84 €
<b>Σίτιση εργαζομένων</b>	3.000,00 €	3.090,00 €	3.182,70 €	3.278,18 €	3.376,53 €	15.927,41 €
<b>Ασφάλιστρα</b>	3.000,00 €	3.090,00 €	3.182,70 €	3.278,18 €	3.376,53 €	15.927,41 €
<b>Αμοιβή CEO</b>	41.454,00 €	42.697,62 €	43.978,55 €	45.297,91 €	46.656,84 €	220.084,92 €
<b>Αμοιβές διοικητικού συμβουλίου</b>	25.000,00 €	25.750,00 €	26.522,50 €	27.318,18 €	28.137,72 €	132.728,40 €
<b>Αμοιβή νομικού συμβούλου</b>	2.200,00 €	2.266,00 €	2.333,98 €	2.404,00 €	2.476,12 €	11.680,10 €
<b>Φόροι ακίνητης περιουσίας</b>	5.000,00 €	5.150,00 €	5.304,50 €	5.463,64 €	5.627,54 €	26.545,68 €
<b>Διαχείριση site ξενοδοχείου</b>	2.000,00 €	2.060,00 €	2.121,80 €	2.185,45 €	2.251,02 €	10.618,27 €
<b>Λοιπά έξοδα</b>	7.500,00 €	7.725,00 €	7.956,75 €	8.195,45 €	8.441,32 €	39.818,52 €
<b>Σύνολο</b>	<b>91.654,00 €</b>	<b>94.403,62 €</b>	<b>97.235,73 €</b>	<b>100.152,80 €</b>	<b>103.157,38 €</b>	<b>486.603,53 €</b>

Αυτό που παρατηρείται στον συγκεκριμένο πίνακα, είναι η σταδιακή αύξηση των εξόδων σε κάθε επιπλέον έτος λειτουργίας της επιχείρησης. Αυτό βασίζεται στην πρόβλεψη ότι θα αυξηθεί η πληρότητα του καταλύματος όπως και τα έσοδα του.

## Κεφάλαιο 7 : ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Μία ξενοδοχειακή επιχείρηση διακρίνεται για τους ανθρώπους που εργάζονται σε αυτήν και αποτελούν σημαντικό κεφάλαιο . Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ένα από τις σημαντικότερες παραμέτρους για την εξασφάλιση της ορθής λειτουργίας του ξενοδοχείου.. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο ο αριθμός των εργαζομένων και η επιλογή αυτών οφείλουν να αποφασίζονται με μεγάλη προσοχή και συγκεκριμένα κριτήρια σε αντιστοιχία με την εκάστοτε θέση. Πέραν της επιλογής τους, εξέχουσα σημασία έχει και η εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης.<sup>30</sup>

Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι του Isola Boutique Hotel θα χωρίζονται στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Διοικητικό Προσωπικό
- Ξενοδοχειακό Προσωπικό
- Τεχνικό Προσωπικό

Η στελέχωση των τμημάτων θα γίνει βάσει συγκεκριμένων παραγόντων οι οποίοι θα άπτονται της εκάστοτε θέσης και των προσόντων που απαιτεί. Συνεπώς, είτε οι εργαζόμενοι θα διαθέτουν εμπειρία αντίστοιχη της θέσης, είτε θα εκπαιδεύονται εξ ολοκλήρου από την ίδια την επιχείρηση. Και στις δύο περιπτώσεις η πολιτική του ξενοδοχείου επικεντρώνεται στην συνεχή εξέλιξη του εργατικού δυναμικού της μέσω επιμορφωτικών σεμιναρίων, ημερίδων κλπ.

Κατ' αυτόν τον τρόπο Η επιτυχία του προσωπικού θα είναι στο να προσφέρουν το μέγιστο δυνατό των ικανοτήτων τους για την επιχείρηση και να ασπάζονται & να υιοθετούν τις αρχές, τη φιλοσοφία και την κουλτούρα της επιχείρησης.

### 7.1 Οργάνωση Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι ανάγκες του Boutique Hotel είναι αυτές που θα καθορίσουν την διαδικασία της ανεύρεσης και επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού. Στην συγκεκριμένη περίπτωση τον συντονισμό της διαδικασίας θα αναλάβει ο HR Manager του ξενοδοχείου, ο οποίος κατόπιν συζήτησης με την

---

<sup>30</sup> Χυτήρης, Λ., Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001

Διοίκηση κι ανάλυση των αναγκών ορίζει και την εκκίνηση της. Πέραν της ανεύρεσης των εργαζομένων θα είναι υπεύθυνος για τα καθήκοντα του κάθε εργαζομένου, την ενημέρωση του για τα στάδια της διαδικασίας και την πολιτική του ξενοδοχείου που αφορά του μισθούς, τις άδειες κλπ.

Πιο συγκεκριμένα το Isola Boutique Hotel, θα προχωρήσει στο άνοιγμα των παρακάτω θέσεων εργασίας με τα αντίστοιχα κριτήρια επιλογής για να ξεκινήσει την διαδικασία στελέχωσης:

- General Manager
- F&B Manager
- Supplies Manager
- Front Office Manager
- Head Accountant
- Receptionist
- Υπεύθυνος Κρατήσεων
- Υπεύθυνος ορόφων
- Καμαριέρες
- Καθαρίστριες
- Υπεύθυνος Συντήρησης
- Υπεύθυνος Εστιατορίου
- Σερβιτόροι
- Bartenders-Baristi
- Head Chef
- Sous Chef
- Υπάλληλος Λάντζα

Καθώς το νησί έχει ήδη πολλές επιχειρήσεις εστίασης και εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον εποχικό τουρισμό, η αναζήτηση θα ξεκινήσει με την ανάρτηση αγγελιών σε τοπικά μέσα. Ταυτόχρονα βέβαια ο Υπεύθυνος Εκπαίδευσης και Κατάρτισης του προσωπικού θα απευθυνθεί σε σχετικές με τον κλάδο επαγγελματικές σχολές και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα για την συγκέντρωση ακόμα περισσότερων υποψηφίων, εξασφαλίζοντας την εύρεση των καταλληλότερων υποψηφίων για την εκάστοτε θέση.

Σε επόμενο στάδιο ο HR Manager κι ο Υπεύθυνος Εκπαίδευσης και Κατάρτισης θα συγκεντρώσουν όλα τα βιογραφικά και θα τα αξιολογήσουν με σκοπό να δημιουργήσουν μία λίστα τελικών υποψηφίων, για να την προτείνουν και στην διοίκηση.

Εν συνεχεία, για όσες θέσεις είναι απαραίτητο, θα πραγματοποιηθεί αντίστοιχο τεστ γνώσεων-ικανοτήτων, το οποίο θα ακολουθήσει προσωπική συνέντευξη του υποψηφίου.

Μετά την ολοκλήρωση του κύκλου των συνεντεύξεων, η ομάδα του HR μαζί με την διοίκηση θα προχωρήσουν στην τελική επιλογή υποψηφίων για την κάθε θέση. Το στάδιο που ακολουθεί αφορά τον καθορισμό της τελικής αμοιβής – κι ό,τι αυτή συμπεριλαμβάνει. Αφού ο υποψήφιος αποδεχτεί την προσφορά περνάμε στην πρόσληψη του εργαζομένου.

Μετά την ολοκλήρωση όλων των προσλήψεων, θα ακολουθήσει εκπαίδευση που θα συντονιστεί από τον Υπεύθυνο, για το κάθε τμήμα ξεχωριστά, ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να είναι έτοιμοι και επαρκείς για τις θέσεις ευθύνης τους κατά την έναρξη της λειτουργίας του ξενοδοχείου. Πέραν της πρώτης αυτής εκπαίδευσης, θα ακολουθήσουν διάφορων ειδών σεμινάρια και workshops, εξασφαλίζοντας έτσι την άριστη εξυπηρέτηση του κοινού και την εναρμονισμένη λειτουργία της επιχείρησης σε όλα τα επίπεδα.

Κάθε τέλος του μήνα θα γίνεται μία μικρή αξιολόγηση για τον κάθε υπάλληλο και την επίδοσή του, την οποία θα ακολουθεί κάθε εξάμηνο μία αξιολόγηση εφ'όλης της ύλης.

## 7.2 Απαραίτητα Προσόντα Θέσης

Στον κάτωθι πίνακα θα δούμε αναλυτικά τα απαραίτητα προσόντα για την κάλυψη της εκάστοτε θέσης.

*Πίνακας 7.2.A: Απαραίτητα προσόντα*

<b>General Manager</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Αποδεδειγμένη προϋπηρεσία τουλάχιστον 5 ετών ως Γενικός Διευθυντής ξενοδοχείου</li><li>➤ Άριστη γνώση αγγλικών- δεύτερη γλώσσα θα θεωρηθεί επιπρόσθετο προσόν (γερμανικά ή ιταλικά, γαλλικά)</li><li>➤ Κατανόηση όλων των βέλτιστων πρακτικών διοίκησης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και των σχετικών νόμων και οδηγιών.</li><li>➤ Άριστη γνώση περιβάλλοντος MS Office.</li><li>➤ Εξαιρετικές δεξιότητες εξυπηρέτησης πελατών</li><li>➤ Αποδεδειγμένη ικανότητα στη λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων</li><li>➤ Άριστη γνώση λογισμικού διαχείρισης ξενοδοχείων (PMS)</li><li>➤ Άριστες οργανωτικές δεξιότητες και μεγάλη προσοχή στη λεπτομέρεια</li></ul>
------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Πτυχίο στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, στη Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων / Διοίκηση Μονάδων Φιλοξενίας, ή σε σχετικό πεδίο</li> </ul>
<b>F&amp;B Manager</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Προϋπηρεσία τουλάχιστον 3 ετών σε διοικητικές θέσεις σε επισιτιστικά τμήματα ξενοδοχείων</li> <li>➤ Διοικητικές και οργανωτικές ικανότητες υψηλού επιπέδου</li> <li>➤ Άριστη επικοινωνία με προσωπικό και Διεύθυνση</li> <li>➤ Άριστη γνώση περιβάλλοντος MS Office.</li> <li>➤ Άριστη γνώση λογισμικού διαχείρισης ξενοδοχείων (PMS)</li> <li>➤ Άριστη γνώση αγγλικών- δεύτερη γλώσσα θα θεωρηθεί επιπρόσθετο προσόν (γερμανικά ή ιταλικά, γαλλικά)</li> <li>➤ Απαραίτητη γνώση (πιστοποιημένη) πάνω σε κανονισμούς υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία, covid-19</li> <li>➤ Ικανότητα παρακολούθησης και επίτευξης οικονομικών στόχων</li> <li>➤ Ανεπτυγμένες οργανωτικές δεξιότητες</li> <li>➤ Πτυχίο ΙΕΚ/ΤΕΙ/ΑΕΙ Τουριστικών Επαγγελματιών, Hospitality Management ή συναφούς κατεύθυνσης.</li> </ul>
<b>Supplies Manager</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Προϋπηρεσία τουλάχιστον 3 ετών σε ανάλογη θέση</li> <li>➤ Άριστη γνώση εφαρμογών ERP και Microsoft Office</li> <li>➤ Άριστη γνώση αγγλικών και δεύτερης ξένης γλώσσας</li> <li>➤ Ομαδικό πνεύμα, υπευθυνότητα, πρωτοβουλία, εργατικότητα</li> <li>➤ Δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων</li> <li>➤ Ικανότητα εργασίας υπό πίεση σε απαιτητικό περιβάλλον</li> <li>➤ Προσήλωση στην επίτευξη στόχων και αποτελεσματικότητα</li> <li>➤ Πτυχίο ΑΕΙ / ΤΕΙ, με εξειδίκευση στη Διοίκηση Εφοδιαστικής Αλυσίδας ή Logistics</li> </ul>
<b>Front Office Manager</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Προϋπηρεσία τουλάχιστον 3 ετών σε αντίστοιχη θέση σε ξενοδοχείο 4 ή 5 αστερών.</li> <li>➤ Άριστη γνώση αγγλικών, πτυχίο δεύτερης γλώσσας θα θεωρηθεί πρόσθετο προσόν.</li> <li>➤ Ευχέρεια στην επικοινωνία και στις διαπροσωπικές σχέσεις.</li> <li>➤ Ικανότητα λήψης πρωτοβουλιών, διαχείρισης παραπόνων και επίλυσης προβλημάτων.</li> <li>➤ Άριστη χρήση Η/Υ, Office, PMS, IDS, Channel Manager</li> <li>➤ Επαγγελματική εμφάνιση και συμπεριφορά, ομαδικό πνεύμα.</li> <li>➤ Πολύ καλές γνώσεις ξενοδοχειακής λογιστικής</li> <li>➤ Γνώσεις My Data</li> <li>➤ Πτυχίο ΙΕΚ/ΤΕΙ/ΑΕΙ Τουριστικών Επαγγελματιών, Hospitality Management ή συναφούς κατεύθυνσης.</li> </ul>
<b>Head Accountant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Προϋπηρεσία τουλάχιστον 5 ετών ως Προϊστάμενος – Διευθυντής λογιστηρίου σε ΑΕ ή ΕΠΕ</li> <li>➤ Άριστη γνώση των Ε.Γ.Λ.Σ., Κ.Β.Σ., Φορολογίας Εισοδήματος, ΦΠΑ και Εργατικής νομοθεσίας.</li> <li>➤ Οργανωτικές και διοικητικές ικανότητες, με υψηλό αίσθημα ευθύνης απέναντι στην τήρηση προθεσμιών.</li> <li>➤ Κάτοχος Άδειας Α΄ Τάξης του Οικονομικού Επιμελητηρίου της Ελλάδος.</li> <li>➤ Άριστη γνώση εφαρμογών ERP και Microsoft Office</li> <li>➤ Άριστη γνώση Αγγλικών.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Κριτική ικανότητα, δομημένος τρόπος σκέψης με κατανόηση της επιχειρηματικής λειτουργίας. Ομαδικό πνεύμα.</li> <li>➤ Θα εκτιμηθεί ιδιαίτερα ενδεχόμενη γνώση SAP.</li> <li>➤ Πτυχίο ΑΕΙ Οικονομικής/Λογιστικής Κατεύθυνσης. Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών επιθυμητός.</li> </ul>
<b>Receptionist</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Προϋπηρεσία τουλάχιστον 2 ετών σε αντίστοιχες θέσεις σε ξενοδοχεία 4* ή 5*.</li> <li>➤ Άριστη γνώση αγγλικών (επιπλέον ξένη γλώσσα θα θεωρηθεί προσόν).</li> <li>➤ Άριστη γνώση ξενοδοχειακού λογισμικού Protel και Η/Υ</li> <li>➤ Άριστη γνώση τήρησης ταμείων.</li> <li>➤ Άριστες επικοινωνιακές δεξιότητες και διάθεση εξυπηρέτησης του πελάτη.</li> <li>➤ Ικανότητα διαχείρισης παραπόνων και προβλημάτων.</li> <li>➤ Επαγγελματική εμφάνιση και συμπεριφορά, οργανωτικά και διοικητικά προσόντα, ομαδικό πνεύμα στην εργασία.</li> <li>➤ Απόφοιτος τουριστικής σχολής ή πανεπιστημίου.</li> </ul>
<b>Υπεύθυνος Κρατήσεων</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Προϋπηρεσία τουλάχιστον 3 ετών σε αντίστοιχη θέση.</li> <li>➤ Άριστη γνώση αγγλικών, (επιπλέον ξένη γλώσσα θα θεωρηθεί προσόν).</li> <li>➤ Άριστη γνώση ξενοδοχειακού λογισμικού Protel και Η/Υ</li> <li>➤ Γνώση online extranets (Booking, Expedia)</li> <li>➤ Άριστες επικοινωνιακές δεξιότητες</li> <li>➤ Υπευθυνότητα, ευελιξία και προσαρμοστικότητα σε απαιτητικές καταστάσεις</li> <li>➤ Απόφοιτος τουριστικής σχολής ή πανεπιστημίου.</li> </ul>
<b>Υπεύθυνος ορόφων</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Προϋπηρεσία τουλάχιστον 2 χρόνια σε αντίστοιχη θέση</li> <li>➤ Πολύ καλή γνώση της Ελληνικής και της Αγγλικής γλώσσας</li> <li>➤ Επαγγελματική και προσεγμένη εμφάνιση</li> <li>➤ Υπευθυνότητα, ευελιξία και προσαρμοστικότητα σε απαιτητικές καταστάσεις</li> <li>➤ Διοικητικές και οργανωτικές ικανότητες</li> <li>➤ Έμφαση στην υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών</li> <li>➤ Απόφοιτος τουριστικής σχολής ή πανεπιστημίου</li> </ul>
<b>Καμαριέρες</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Προϋπηρεσία σε αντίστοιχη θέση σε ξενοδοχεία 4* ή 5* θα εκτιμηθεί</li> <li>➤ Ευελιξία, προσαρμοστικότητα και ομαδικό πνεύμα</li> <li>➤ Ευχάριστη προσωπικότητα και παρουσία</li> <li>➤ Γνώσεις αγγλικών</li> <li>➤ Παρατηρητικότητα, μεθοδικότητα και έμφαση στη λεπτομέρεια</li> <li>➤ Εστίαση στην παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου</li> </ul>
<b>Καθαρίστριες</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Προϋπηρεσία τουλάχιστον 1 έτους σε αντίστοιχη θέση σε ξενοδοχείο 4* ή 5*.</li> <li>➤ Ευελιξία και προσαρμοστικότητα σε απαιτητικές καταστάσεις</li> <li>➤ Επαγγελματική συμπεριφορά και εμφάνιση</li> <li>➤ Ομαδικό πνεύμα συνεργασίας</li> <li>➤ Γνώσεις αγγλικών</li> </ul>
<b>Υπεύθυνος Συντήρησης</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Προϋπηρεσία σε αντίστοιχη θέση σε ξενοδοχεία 4* ή 5* θα εκτιμηθεί</li> <li>➤ Εμπειριστατωμένες γνώσεις ηλεκτρολόγου / υδραυλικού με μακροχρόνια εμπειρία</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ευελιξία, υπευθυνότητα και προσαρμοστικότητα σε απαιτητικές καταστάσεις</li> <li>➤ Γνώσεις αγγλικών θα εκτιμηθούν</li> </ul>
<b>Υπεύθυνος Εστιατορίου</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Προϋπηρεσία σε αντίστοιχη θέση. Η προϋπηρεσία σε ξενοδοχεία 4* ή 5* θα εκτιμηθεί.</li> <li>➤ Εκτεταμένη γνώση στον τομέα F&amp;B</li> <li>➤ Ηγετικές ικανότητες</li> <li>➤ Διαχείριση έκτακτων περιστατικών και παροχή λύσεων</li> <li>➤ Ομαδικό πνεύμα, ικανότητα εργασίας με ταχύτητα, ακρίβεια, ευγένεια και συνέπεια</li> </ul>
<b>Σερβιτόροι</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Προϋπηρεσία σε αντίστοιχη θέση σε ξενοδοχεία 4* ή 5* θα εκτιμηθεί</li> <li>➤ Ικανότητα διαπροσωπικής επικοινωνίας και ευχάριστη προσωπικότητα</li> <li>➤ Ευελιξία, υπευθυνότητα και προσαρμοστικότητα σε απαιτητικές καταστάσεις</li> <li>➤ Εξαιρετικές δεξιότητες παρουσίασης, παρατηρητικότητα, ευγένεια και υπομονή απέναντι στους πελάτες</li> <li>➤ Άριστη γνώση των κανονισμών υγιεινής</li> <li>➤ Άριστη γνώση αγγλικών, (επιπλέον ξένη γλώσσα θα θεωρηθεί προσόν).</li> </ul>
<b>Bartneders-Baristi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Προϋπηρεσία σε αντίστοιχη θέση σε ξενοδοχεία 4* ή 5*</li> <li>➤ Ικανότητα διαπροσωπικής επικοινωνίας και ευχάριστη προσωπικότητα</li> <li>➤ Ευελιξία, υπευθυνότητα και προσαρμοστικότητα σε απαιτητικές καταστάσεις</li> <li>➤ Εξαιρετικές δεξιότητες παρουσίασης, παρατηρητικότητα, ευγένεια και υπομονή απέναντι στους πελάτες</li> <li>➤ Άριστη γνώση των κανονισμών υγιεινής</li> <li>➤ Άριστη γνώση αγγλικών, (επιπλέον ξένη γλώσσα θα θεωρηθεί προσόν).</li> </ul>
<b>Head Chef</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Προϋπηρεσία τουλάχιστον 3 ετών σε αντίστοιχη θέση σε ξενοδοχεία 4* και πάνω</li> <li>➤ Απαραίτητη γνώση των διαδικασιών και πολιτικών (ISO 22000, HACCP) που αφορούν την προετοιμασία, την παραλαβή, την αποθήκευση και την απολύμανση των χώρων παρασκευής και τροφίμων</li> <li>➤ Πιστοποιητικό εκπαίδευσης σε Υγειονομικά Πρωτόκολλα</li> <li>➤ Άριστη γνώση της αγγλικής γλώσσας και της ελληνικής</li> <li>➤ Ευελιξία, υπευθυνότητα και προσαρμοστικότητα σε απαιτητικές καταστάσεις</li> <li>➤ Ικανότητα εκπαίδευσης υφιστάμενου προσωπικού</li> <li>➤ Απόφοιτος σχετικής σχολής</li> </ul>
<b>Sous Chef</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Προϋπηρεσία ως Sous Chef ή υπεύθυνος κουζίνας</li> <li>➤ Κατανόηση των διαφόρων μεθόδων, υλικών, εξοπλισμού και των διαδικασιών μαγειρικής.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ευελιξία, υπευθυνότητα και προσαρμοστικότητα σε απαιτητικές καταστάσεις</li> <li>➤ Δυνατότητα εργασίας με διάφορα προγράμματα λογισμικού υπολογιστών (MS Office, λογισμικού διαχείρισης εστιατορίου, POS).</li> <li>➤ Πτυχίο στη Μαγειρική ή σχετικό πιστοποιητικό θα εκτιμηθεί</li> </ul>
<b>Υπάλληλος Λάντζας</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Προϋπηρεσία ως βοηθητικό προσωπικό</li> <li>➤ Ικανότητα εφαρμογής όλων των διαδικασιών τήρησης υγιεινής</li> <li>➤ Ευελιξία, προσαρμοστικότητα και ομαδικό πνεύμα</li> <li>➤ Εξαιρετική σωματική κατάσταση και αντοχή</li> </ul>

### 7.3 Πρόβλεψη κόστους ανθρώπινου δυναμικού

Σχετικά με τον υπολογισμό κόστους του ανθρώπινου δυναμικού, έχουν ακολουθηθεί όλες οι οδηγίες του ΕΟΠΥΥ (Εθνικός Οργανισμός Παροχής Υπηρεσιών Υγείας) κι έχουν συμπεριληφθεί οι προβλεπόμενες ετήσιες άδειες κι επιδόματα.

Στον κάτωθι πίνακα, παρουσιάζονται αναλυτικά οι μηνιαίοι και ετήσιοι μισθοί τόσο του μόνιμου προσωπικού της εταιρείας, όσο και των εξωτερικών συνεργατών.<sup>31</sup>

<sup>31</sup> [Υπολογισμός Καθαρά Μικτά Κρατήσεις Μισθού - Taxspirit Λογιστικό γραφείο Δυτικής Αττικής](#)



Πίνακας 7.3.Α: Μισθοί και ετήσιες δαπάνες ανθρώπινου δυναμικού

	ΜΗΝΙΑΙΟΣ ΜΙΣΘΟΣ	ΙΚΑ	ΣΥΝΟΛΟ	ΑΤΟΜΑ	ΕΤΗΣΙΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ
General Manager	2.000,00 €	961,00 €	2.961,00 €	1	41.454,00 €
F & B Manager	1.600,00 €	641,00 €	2.241,00 €	1	13.446,00 €
Supplies Manager	2.000,00 €	442,00 €	2.442,00 €	1	17.094,00 €
Front Office Manager	2.000,00 €	442,00 €	2.442,00 €	1	17.094,00 €
Head Accountant	1.300,00 €	442,00 €	1.742,00 €	1	10.452,00 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>					<b>99.540,00 €</b>
Receptionist	800,00 €	173,00 €	973,00 €	3	17.514,00 €
Υπεύθυνος κρατήσεων	950,00 €	251,00 €	1.201,00 €	1	7.206,00 €
Υπεύθυνος ορόφων	1.000,00 €	278,00 €	1.278,00 €	1	7.668,00 €
Καμαριέρες	800,00 €	173,00 €	973,00 €	3	17.514,00 €
Καθαρίστριες	700,00 €	125,00 €	825,00 €	4	19.800,00 €
Υπεύθυνος Συντήρησης	800,00 €	173,00 €	973,00 €	1	8.757,00 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>					<b>78.459,00 €</b>
Υπεύθυνος Εστιατορίου	1.300,00 €	442,00 €	1.742,00 €	1	10.452,00 €
Σερβιτόροι	1.000,00 €	278,00 €	1.278,00 €	3	23.004,00 €
Bartendesr - Baristi	1.100,00 €	331,00 €	1.431,00 €	2	17.172,00 €
Head Chef	1.500,00 €	575,00 €	2.075,00 €	1	12.450,00 €
Sous Chef	1.100,00 €	331,00 €	1.431,00 €	2	17.172,00 €
Υπάλληλος Λάντζα	650,00 €	111,00 €	761,00 €	2	9.132,00 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>					<b>89.382,00 €</b>
HR Manager	1.000,00 €	278,00 €	1.278,00 €	1	7.668,00 €
Υπεύθυνος Εκπαίδευσης & Κατάρτισης	950,00 €	251,00 €	1.201,00 €	1	7.206,00 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>					<b>14.874,00 €</b>
Υπεύθυνος Δημοσίων Σχέσεων & Πωλήσεων	1.050,00 €	305,00 €	1.355,00 €	1	18.970,00 €
Υπεύθυνος Διαχείρισης Social Media & Site	900,00 €	224,00 €	1.124,00 €	1	15.736,00 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>					<b>153.836,00 €</b>
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ</b>					<b>436.091,00 €</b>

#### 7.4 Προβλεπόμενες ετήσιες δαπάνες

Τέλος, όσον αφορά τις προβλεπόμενες ετήσιες δαπάνες σε βάθος πέντε ετών παρατηρείται μία ποσοστιαία αύξηση σε όλους τους κλάδους. Αυτό οφείλεται στην επικείμενα αυξημένη πληρότητα του ξενοδοχείου κατά την διάρκεια των προσεχών ετών.

Πιο αναλυτικά, στον κάτωθι πίνακα, παρουσιάζονται οι προβλέψεις του Συνολικού ετήσιου κόστους του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Πίνακας 7.4.A: Προβλεπόμενες ετήσιες δαπάνες

	ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ ΕΤΗΣΙΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ					ΣΥΝΟΛΟ
	1ο	2ο	3ο	4ο	5ο	
General Manager	41.454,00 €	42.697,62 €	43.978,55 €	45.297,91 €	46.656,84 €	220.084,92 €
F & B Manager	13.446,00 €	13.849,38 €	14.264,86 €	14.692,81 €	15.133,59 €	71.386,64 €
Supplies Manager	17.094,00 €	17.606,82 €	18.135,02 €	18.679,08 €	19.239,45 €	90.754,37 €
Front Office Manager	17.094,00 €	17.606,82 €	18.135,02 €	18.679,08 €	19.239,45 €	19.816,63 €
Head Accountant	10.452,00 €	10.765,56 €	11.088,53 €	11.421,18 €	11.763,82 €	55.491,09 €
Receptionist	17.514,00 €	18.039,42 €	18.580,60 €	19.138,02 €	19.712,16 €	92.984,20 €
Υπεύθυνος κρατήσεων	7.206,00 €	7.422,18 €	7.644,85 €	7.874,19 €	8.110,42 €	38.257,63 €
Υπεύθυνος ορόφων	7.668,00 €	7.898,04 €	8.134,98 €	8.379,03 €	8.630,40 €	40.710,45 €
Καμαριέρες	17.514,00 €	18.039,42 €	18.580,60 €	19.138,02 €	19.712,16 €	92.984,20 €
Καθαρίστριες	19.800,00 €	20.394,00 €	21.005,82 €	21.635,99 €	22.285,07 €	105.120,89 €
Υπεύθυνος Συντήρησης	8.757,00 €	9.019,71 €	9.290,30 €	9.569,01 €	9.856,08 €	46.492,10 €
Υπεύθυνος Εστιατορίου	10.452,00 €	10.765,56 €	11.088,53 €	11.421,18 €	11.763,82 €	55.491,09 €
Σερβιτόροι	23.004,00 €	23.694,12 €	24.404,94 €	25.137,09 €	25.891,20 €	122.131,36 €
Bartenders - Baristi	17.172,00 €	17.687,16 €	18.217,77 €	18.764,31 €	19.327,24 €	91.168,48 €
Head Chef	12.450,00 €	12.823,50 €	13.208,21 €	13.604,45 €	14.012,58 €	66.098,74 €
Sous Chef	17.172,00 €	17.687,16 €	18.217,77 €	18.764,31 €	19.327,24 €	91.168,48 €
Υπάλληλος Λάντζα	9.132,00 €	9.405,96 €	9.688,14 €	9.978,78 €	10.278,15 €	48.483,03 €
HR Manager	7.668,00 €	7.898,04 €	8.134,98 €	8.379,03 €	8.630,40 €	40.710,45 €
Υπεύθυνος Εκπαίδευσης & Κατάρτισης	7.206,00 €	7.422,18 €	7.644,85 €	7.874,19 €	8.110,42 €	38.257,63 €
Υπεύθυνος Δημοσίων Σχέσεων & Πωλήσεων	18.970,00 €	19.539,10 €	20.125,27 €	20.729,03 €	21.350,90 €	100.714,31 €
Υπεύθυνος Διαχείρισης Social Media & Site	15.736,00 €	16.208,08 €	16.694,32 €	17.195,15 €	17.711,01 €	83.544,56 €

## Κεφάλαιο 8: ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ, ΧΩΡΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

### 8.1 Εκτίμηση των αναγκών σε χώρους

Το συνολικό εμβαδόν του οικοπέδου , στο οποίο πρόκειται να κατασκευαστεί η ξενοδοχειακή μονάδα είναι 1563,45 τ.μ. Στα συνολικά τ.μ. υπάρχει πρόβλεψη και για κάλυψη κτηριακών εγκαταστάσεων και εξωτερικών χώρων όπως κήποι και χώροι στάθμευσης. Το κτίριο αποτελείται από τρία επίπεδα (ισόγειο, πρώτος όροφος, δεύτερος όροφος).

Οι εργασίες που πρόκειται να εκτελεστούν για την κατασκευή του ξενοδοχείου, θα μετατρέψουν σε ένα σύγχρονο ξενοδοχείο, το οποίο θα μπορεί να προσφέρει στους επισκέπτες την άνεση και την πολυτέλεια των υπηρεσιών του. Στην βόρεια πλευρά του οικοπέδου θα κατασκευαστεί τριώροφο κτίσμα , το οποίο θα καλύπτει τις κοινόχρηστες ανάγκες υπηρεσιών του Ξενοδοχείου και τις ανάγκες διαμονής του.

Το συνολικό εμβαδόν του ισόγειου ορόφου θα είναι 200,70 τ.μ. , ενώ το ύψος του θα είναι 3,00 μέτρα. Στον ισόγειο όροφο του Ξενοδοχείου, ο οποίος θα καλύπτει την παροχή των κοινόχρηστων υπηρεσιών, θα δημιουργηθεί ο χώρος της υποδοχής των επισκεπτών (reception) και ο χώρος αναμονής του ξενοδοχείου (lobby). Επίσης στον ισόγειο όροφο θα βρίσκονται κοινόχρηστοι χώροι υγιεινής, όπως τα w.c. ανδρών και γυναικών και ο χώρος υγιεινής για άτομα με ειδικές ανάγκες. Επιπλέον, θα κατασκευαστούν η κουζίνα - παρασκευαστήριο του ξενοδοχείου, που θα καλύπτει την παροχή του πρωινού γεύματος και των υπόλοιπων γευμάτων που θα προσφέρει το ξενοδοχείο, η αποθήκη ξενοδοχείου, ο χώρος παροχής του πρωινού γεύματος και των υπόλοιπων γευμάτων, το γραφείο του διευθυντή και ο χώρος προσωρινής αποθήκευσης των αποσκευών των επισκεπτών και ο χώρος του μπαρ. Στον ισόγειο όροφο θα δημιουργηθούν όλες οι απαραίτητες προϋποθέσεις για την ανεμπόδιστη και εύκολη πρόσβαση και μετακίνηση των ατόμων με ειδικές ανάγκες , καθώς θα τηρηθούν όλες οι απαιτούμενες οδηγίες από την ελληνική και ευρωπαϊκή νομοθεσία περί ΑΜΕΑ.

Ο δεύτερος όροφος του τριώροφου κτίσματος θα έχει συνολικό εμβαδόν 380,8 τ.μ. και ύψος 3,00 μέτρα. Ο δεύτερος όροφος θα καλύπτει ανάγκες διαμονής της Ξενοδοχειακής Μονάδας. Στον δεύτερο όροφο θα δημιουργηθούν 14 δίκλινα δωμάτια με συνολικό εμβαδόν 25,75 τ.μ. το καθένα . Ο χώρος των δωματίων θα αποτελείται από τον χώρο του κρεβατιού, την εγκατάσταση του γραφείου και τηλεόρασης, το λουτρό του δωματίου και τον χώρο φύλαξης των αποσκευών (ντουλάπα). Ένα από τα δωμάτια- κτίσματα των κτισμάτων της δυτικής πλευράς του οικοπέδου θα διατίθεται αποκλειστικά σε άτομα με ειδικές ανάγκες.

Ο τρίτος όροφος του τριώροφου κτίσματος θα έχει συνολικό εμβαδόν 379,85 τ.μ. και ύψος 3,00 μέτρα. Στον δεύτερο όροφο θα δημιουργηθούν σύνολο 14 δίκλινα δωμάτια συμπεριλαμβανομένης και της σουίτας με συνολικό εμβαδόν 25,75 τ.μ. το καθένα. Η σουίτα που θα βρίσκεται στον τρίτο όροφο θα έχει συνολικό εμβαδόν 40,1 τ.μ. Ο χώρος των δωματίων θα αποτελείται από τον χώρο του κρεβατιού, την εγκατάσταση του γραφείου και τηλεόρασης, το λουτρό του δωματίου και τον χώρο φύλαξης των αποσκευών (ντουλάπα). Κάθε δωμάτιο θα διαθέτει ιδιωτικό ημιυπαίθριο χώρο και χώρο βεράντας, τα οποία θα δημιουργήσουν μεγάλο εξωτερικό χώρο για να απολαμβάνουν οι επισκέπτες την θέα και το φυσικό κάλλος της περιοχής της Δρυοπίδας . Η πρόσβαση στον δεύτερο όροφο θα γίνεται από εξωτερικό κλιμακοστάσιο.

Κάθε κτίσμα θα διαθέτη ιδιωτική βεράντα με κήπο, η οποία θα αποτελεί συνέχεια των χώρων του δωματίου. Επίσης θα κατασκευαστούν δύο κεντρικές πισίνες με υπόγειες ηλεκτρομηχανολογικές εγκαταστάσεις, εμβαδού 70,00 τ.μ. και 50 τ.μ. αντίστοιχα. Περιμετρικά θα γίνει διαμόρφωση του δαπέδου, από αντλιοσθητικά πλακίδια εξωτερικού χώρου και ξύλινο δάπεδο. Επιπλέον, στον περιβάλλοντα χώρο θα τοποθετηθούν εξωτερικά ντους και αποδυτήρια, τα οποία θα καλύπτουν τις ανάγκες των επισκεπτών που απολαμβάνουν τις ανέσεις και την χαρά των εγκαταστάσεων του ξενοδοχείου και γενικότερα των κοινόχρηστων χώρων του ξενοδοχείου. Και τα 28 δωμάτια κτίσματα θα έχουν ανεμπόδιστη θέα στην θάλασσα αλλά και στις κεντρικές πισίνες.

Περιμετρικά των ορίων της εγκατάστασης, θα κατασκευαστεί περίφραξη ύψους 1,50 μέτρων από οπλισμένο σκυρόδεμα επενδυμένο με φυσική πέτρα. Ακόμη, στον περιβάλλοντα χώρο της πισίνας θα κατασκευαστεί βοηθητικό μπαρ, το οποίο θα εξυπηρετεί τις ανάγκες των θαμώνων της.

Επιπλέον στον περιβάλλοντα χώρο της ξενοδοχειακής Μονάδας θα κατασκευαστεί χώρος παιδικής χαράς για τους μικρούς επισκέπτες και θα κατασκευαστούν χώροι φύτευσης γκαζόν και εποχιακών φυτών, οι οποίοι θα δίνουν απόλυτο φυσικό τόνο και αίσθηση στον περιβάλλοντα χώρο των εγκαταστάσεων. Εντός του οικοπέδου θα δημιουργηθούν και θέσεις στάθμευσης για τις ανάγκες των επισκεπτών του ξενοδοχείου. Οι ιδιωτικοί δρόμοι που θα δημιουργηθούν για την ομαλή ροή των οχημάτων θα είναι κατασκευασμένοι σύμφωνα με τις απαιτήσεις των κανόνων της ελληνικής οδοποιίας.

Οι ηλεκτρομηχανολογικές εγκαταστάσεις του κτιρίου θα κατασκευαστούν πλήρως στο σύνολο τους. Επίσης θα γίνει Νέα εγκατάσταση όλων των μέτρων πυροπροστασίας σε όλους τους ορόφους και χώρους του Ξενοδοχείου, σύμφωνα με τις απαιτήσεις της ελληνικής νομοθεσίας περί μέτρων πυροπροστασίας.

Σχετικά με την εναρμόνιση της ξενοδοχειακής Μονάδας με την νομοθεσία περί ΑΜΕΑ, θα γίνουν όλες οι απαραίτητες εργασίες για την κατασκευή υποδομών που θα αποσκοπούν στην εύκολη και ευχάριστη προσβασιμότητα των ατόμων με ειδικές ανάγκες στους κοινόχρηστους χώρους του ξενοδοχείου, καθώς επίσης και στην διαμονή τους στα ειδικά διαμορφωμένα δωμάτια που θα κατασκευαστούν με γνώμονα της ελληνική και ευρωπαϊκή νομοθεσία. Συγκεκριμένα, θα κατασκευαστεί χώρος υγιεινής (W.C.) στον ισόγειο χώρο του ξενοδοχείου των κοινόχρηστων εγκαταστάσεων του. Επίσης θα κατασκευαστεί (1) ένα δωμάτιο, διαμορφωμένο με τις ειδικές εγκαταστάσεις περί ΑΜΕΑ, στον πρώτο όροφο την δυτικής πλευράς του οικοπέδου στο κτίριο διαμονής. Στους κοινόχρηστους χώρους του ξενοδοχείου και στους κοινόχρηστους χώρους του οικοπέδου θα κατασκευαστούν ράμπες για την ομαλή πρόσβαση των ατόμων με ειδικές ανάγκες.

Όλες οι εργασίες που θα γίνουν στον εξωτερικό περιβάλλοντα χώρο, όπως επίσης και οι εργασίες κατασκευής του κτιρίου εξωτερικά, θα είναι εναρμονισμένες με το φυσικό περιβάλλον της περιοχής και θα συνοδεύουν τα φυσικά χαρακτηριστικά του οικισμού. Επίσης, σκοπός της κατασκευής της ξενοδοχειακής μονάδας είναι, εκτός από την ποιοτική αναβάθμιση των υπηρεσιών και η εξοικονόμηση ενέργειας για τις λειτουργίες του ξενοδοχείου στο σύνολο της, όλους του μήνες του έτους.

## 8.2 Αναζήτηση και επιλογή Τοποθεσίας & Χώρου

Όπως έχει ήδη προαναφερθεί η ξενοδοχειακή μονάδα θα κατασκευαστεί σε συγκεκριμένη τοποθεσία η οποία είναι ιδιοκτησία ενός εκ των συνεταιρίων και βρίσκεται σε απόσταση 1 χλμ από τον οικισμό της Δρυοπίδας και 6,8 χλμ από την χώρα του νησιού. Η συγκεκριμένη έκταση διαθέτει το πλεονέκτημα της θέας τόσο προς την θάλασσα όσο και προς τον οικισμό του χωριού της Δρυοπίδας. Εκτός αυτού, η συγκεκριμένη θέση βρίσκεται σε υψόμετρο 350 μέτρων με αποτέλεσμα να μην επηρεάζεται από καύσωνες αλλά ταυτόχρονα προστατεύεται από δύο λόφους που την καθιστούν απάνεμο προορισμό κατά την διάρκεια των μετεμιών( έντονοι βόρειοι άνεμοι) .

Πέραν ωστόσο του κύριου λόγου της επιλογής τόπου (διαθέσιμο οικοπέδο) υπάρχουν και άλλοι παράμετροι οι οποίοι συνέβαλαν στην συγκεκριμένη επιχειρηματική επιλογή . Αναφέρουμε με συντομία :

- Ευμενείς κλιματολογικές συνθήκες : Το απάνεμο του οικοπέδου και το ιδανικό υψόμετρο αποτελούν ικανή και αναγκαία συνθήκη επιχειρηματικής προοπτικής.
- Δυνατότητα ευχερούς προμήθειας α' υλών : Η καίρια θέση του οικοπέδου διευκολύνει την μεταφορά εμπορευμάτων και α' υλών αλλά και την μετακίνηση των επισκεπτών. Πέραν αυτών σημαντικός παράγων είναι επίσης η κοντινή απόσταση της Κύθνου από το λιμάνι του Λαυρίου.
- Ευμενής αποδοχή από την τοπική κοινωνία : Η μη ύπαρξη ικανοποιητικού αριθμού καταλυμάτων υψηλού εισοδηματικού κριτηρίου είναι φυσικό να προκαλέσει την ευμενή ανταπόκριση από την τοπική κοινωνία η οποία θα διαπιστώσει σύντομα την συνολική αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος.
- Επάρκεια αναγκαίου προσωπικού : Έχει ήδη τονιστεί η ανεπαρκής ξενοδοχειακή υποδομή της Κύθνου σε συγκροτήματα τέτοιου επιπέδου. Κατά συνέπεια είναι εύκολη η εύρεση του αναγκαίου εργατικού δυναμικού το οποίο είναι ανασταλτικός παράγοντας σε άλλες περιπτώσεις.

## 8.3 Περιβαλλοντικές επιδράσεις

Στόχος του συγκεκριμένου κεφαλαίου είναι η αξιολόγηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων της τουριστικής μονάδας που επρόκειτο να ανεγερθεί . Η αξιολόγηση θα βοηθήσει στο να

προσδιοριστούν οι αναγκαίοι όροι για την κατασκευή και την λειτουργία του ξενοδοχείου και αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος.

Η εν λόγω ξενοδοχειακή μονάδα θα υιοθετήσει συγκεκριμένες πρακτικές προκειμένου να μειωθούν οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι οι κτιριακές εγκαταστάσεις θα είναι σύμφωνες με τους όρους δόμησης, κάλυψης και ύψους που ορίζουν οι χωροταξικές διατάξεις. <sup>32</sup>Ακόμη, θα δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην μόνωση τους κτιρίου καθώς θα συμβάλλει στην εξοικονόμηση ενέργειας. Αξίζει να αναφερθεί πως η εσωτερική μόνωση τοίχου μπορεί να εξοικονομήσει απώλειες θερμότητας έως και 30% καθώς ένα μεγαλύτερο κομμάτι της ενέργειας χάνεται από τους εξωτερικούς τοίχους.<sup>33</sup> Επίσης, το ξενοδοχείο θα τοποθετήσει ηλιακούς θερμοσίφωνες που θα συμβάλλουν σημαντικά στην εξοικονόμηση χρημάτων από τους λογαριασμούς ρεύματος. Υπολογίζεται ότι η μείωση του κόστους θέρμανσης του ζεστού νερού μπορεί να φτάσει μέχρι και το 80%.

Όσον αφορά την εξοικονόμηση ενέργειας αξίζει να αναφερθεί επίσης ότι η ξενοδοχειακή μονάδα θα βρίσκεται σε ιδιαίτερα ευνοϊκή θέση καθώς η θερμοκρασία τους θερινούς μήνες δεν ξεπερνάει τους 28 βαθμούς κελσίου. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την μειωμένη χρήση των κλιματιστικών και κατ' επέκταση την εξοικονόμηση ενέργειας αλλά και χρημάτων. Επίσης, θα τοποθετηθούν λαμπτήρες χαμηλής κατανάλωσης τύπου led σε όλους τους χώρους αλλά και όλα τα δωμάτια θα είναι εξοπλισμένα με διακόπτες στις μπαλκονόπορτες που κλείνουν την ισχύ των κλιματιστικών στους χώρους. Ακόμη, το ξενοδοχείο θα διασφαλίσει ότι όλοι οι χώροι είναι εξοπλισμένοι με ηλεκτρονικές κάρτες-κλειδιά που κλείνουν το τροφοδοτικό όταν ο επισκέπτης αφαιρεί το κλειδί από το δωμάτιο του. Επίσης, θα γίνει προσπάθεια μείωσης κατανάλωσης του νερού μέσω της αλλαγής των κλινοσκεπασμάτων κάθε δεύτερη μέρα. Τέλος, στους εξωτερικούς χώρους του κτιρίου θα τοποθετηθούν κάδοι ανακύκλωσης καθώς το ξενοδοχείο επιθυμεί να συμβάλλει στην μείωση των αστικών αποβλήτων και να συνεισφέρει στην εξοικονόμηση πρώτων υλών και ενέργειας.

---

<sup>32</sup> <https://e-postirixis.gr/blog/laws/%CE%B1%CF%81%CE%B8%CF%81%CE%B1-171-180/>

<sup>33</sup> <https://www.monosistaratson.gr/blog/%CE%B5%CE%BE%CF%89%CF%84%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%B8%CE%B5%CF%81%CE%BC%CE%BF%CE%BC%CF%8C%CE%BD%CF%89%CF%83%CE%B7-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CF%84%CE%B1-%CE%BF%CF%86%CE%AD%CE%BB%CE%B7-%CF%84%CE%B7/>

## Κεφάλαιο 9: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΕΩΣ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

### 9.1 Γενικά στοιχεία ενεργειών για την κατασκευαστική περίοδο

«Η φάση εκτελέσεως του έργου περιλαμβάνει τη χρονική περίοδο από την απόφαση για την επένδυση μέχρι την έναρξη της εμπορικής παραγωγής. Θα πρέπει να γίνει σωστός και καλός προγραμματισμός διαφορετικά κινδυνεύει η επένδυση να επεκταθεί σε μακρά χρονική περίοδο με αποτέλεσμα να διακινδυνεύθει όλη η οικονομική λειτουργία του προγράμματος».<sup>34</sup> Στη συγκεκριμένη φάση του επενδυτικού σχεδίου προσδιορίζονται οι οικονομικές επιπτώσεις και γίνεται προσπάθεια να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική χρηματοδότηση προωθήσεως του προγράμματος μέχρι και πέρα από την έναρξη της παραγωγής. Ο προγραμματισμός του επενδυτικού σχεδίου είναι μια εξαιρετικά σημαντική διαδικασία γ' αυτό θα πρέπει να είναι ορθός, σαφής με συχνή επίβλεψη και επαναπροσδιορισμό εργασιών όποτε αυτό κρίνεται αναγκαίο. Ο προγραμματισμός και ο προϋπολογισμός της εκτελέσεως του έργου περιλαμβάνει τις ακόλουθες ενέργειες:

- Καθορισμός του τύπου των εργασιών, εντός και εκτός των εγκαταστάσεων.
- Καθορισμός των γεγονότων στις εργασίες του συνολικού έργου.
- Επιλογή του άριστου χρονοδιαγράμματος των εργασιών για την εκτέλεση του έργου (διάγραμμα Gantt)
- Εκτίμηση του κόστους εκτέλεσης του έργου όπου περιλαμβάνει :
  - ✓ Κόστος διαχείρισης
  - ✓ Κόστος σύστασης εταιρείας
  - ✓ Κόστος Τεχνολογίας και μεταφορά αυτής
  - ✓ Κόστος λεπτομερών σχεδίων
  - ✓ Κόστος συντονισμού κατασκευαστικού έργου
  - ✓ Ενέργειες για προμήθειες
  - ✓ Προ-παραγωγικό μάρκετινγκ
  - ✓ Προκαταρτικές δαπάνες για την εξασφάλιση κεφαλαίων <sup>35</sup>

Είναι σημαντικό να τονισθεί ότι ο προγραμματισμός είναι βασικό αντικείμενο από το στάδιο της επενδυτικής ιδέας έως και μέχρι την έναρξη λειτουργίας της μονάδας.

<sup>34</sup> Σημειώσεις καθηγητή Δ. Γεωργακέλλου στο μάθημα «Μεθοδολογία Οικονομοτεχνικών Μελετών

<sup>35</sup> Σημειώσεις καθηγητή Δ. Γεωργακέλλου στο μάθημα «Μεθοδολογία Οικονομοτεχνικών Μελετών



## 9.2 Χρονοδιάγραμμα εργασιών

Ο χρονικός προγραμματισμός της επένδυσης αποτυπώνει αναλυτικά την έναρξη, την λήξη και την διάρκεια των δραστηριοτήτων του έργου. Για να υπάρχει επιτυχές αποτέλεσμα θα πρέπει να γίνει σωστός προσδιορισμός των δραστηριοτήτων αλλά και να καθοριστεί η σειρά με την οποία θα γίνουν οι δραστηριότητες. Έπειτα, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη και ο χρονικός ορίζοντας της κάθε δραστηριότητας ξεχωριστά. Αξίζει να αναφερθεί ότι το χρονικό πλαίσιο είναι φύση ευμετάβλητο οπότε χρειάζεται συχνός έλεγχος και ανασχεδιασμός. Για να γίνει σωστός προσδιορισμός του χρονοδιαγράμματος ιδρύσεως και κατασκευής του ξενοδοχείου θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ακόλουθες δραστηριότητες :

*Διάγραμμα 9.2.Α: Χρονοδιάγραμμα Gantt*

TASK ID	TASK DESCRIPTION	TASK DURATION	START DATE	END DATE	1-Μαΐ	1-Ιουν	1-Ιουλ	1-Αυγ	1-Σεπ	1-Οκτ	1-Νοε	1-Δεκ	1-Ιαν	1-Φεβ	1-Μαρ	1-Απρ	1-Μαΐ
1	Σχέδιο	20	1-Μαΐ	21-Μαΐ	■												
2	Σχεδιασμός μηχανολογικών/Άδειες εργασιών	40	22-Μαΐ	1-Ιουλ		■	■										
3	Εσκαφές θεμελιώσεων	45	2-Ιουλ	16-Αυγ			■	■									
4	Ανέγερση σκελετού	55	17-Αυγ	11-Οκτ				■	■	■							
5	Αποχετευσεις	20	12-Οκτ	1-Νοε						■							
6	Τούβλα και σκεπές	15	2-Νοε	17-Νοε													
7	Ηλεκτρολογικά	20	18-Νοε	8-Δεκ								■					
8	Σοβάδες	20	9-Δεκ	29-Δεκ													
9	Εξωτερικοί χρωματισμοί	20	30-Δεκ	19-Ιαν									■				
10	Εσωτερικές διακοσμήσεις	30	20-Ιαν	19-Φεβ										■			
11	Υδραυλικά και είδη υγιεινής	30	20-Φεβ	22-Μαρ											■		
12	Εγκαταστάσεις ηλεκτρικών και πατωμάτων	15	23-Μαρ	7-Απρ												■	

Από το ανωτέρω διάγραμμα προκύπτει το συμπέρασμα ότι από την σύσταση της εταιρείας έως την έναρξη της λειτουργία της ξενοδοχείου θα χρειαστούν 11 μήνες και οι εργασίες θα ξεκινήσουν 1<sup>η</sup> Μαΐου του 2023 .

## 9.3 Εκτίμηση του κόστους εκτέλεσης του έργου

Στον παρακάτω πίνακα αποτυπώνονται οι δαπάνες που θα χρειαστούν για τον προγραμματισμό εκτέλεσης του έργου. Το κόστος αυτών ανέρχεται στις 431.000€ .

Πίνακας 9.3.Α: Κόστος εκτέλεσης έργου

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	ΚΟΣΤΟΣ
Σχέδια μηχανολόγου μηχανικού	9.000,00 €
Σύσταση εταιρείας/Οργάνωση	17.000,00 €
Κατασκευή και εγκατάσταση	380.000,00 €
Μεταφορά και εγκατάσταση τεχνολογίας	14.000,00 €
Προ-παραγωγικό μάρκετινγκ	4.500,00 €
Παραλαβή εξοπλισμού	1.500,00 €
Στελέχωση και εκπαίδευση προσωπικού	3.000,00 €
Προκαταρκτικές δαπάνες	2.000,00 €
	<b>431.000,00 €</b>

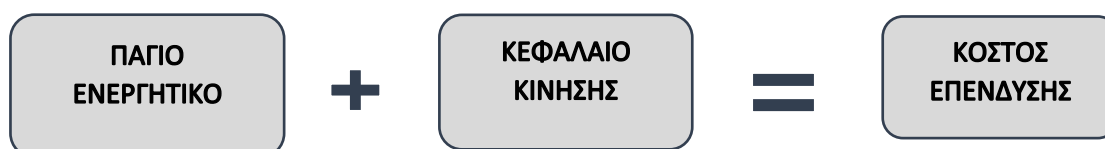
## Κεφάλαιο 10: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει η χρηματοοικονομική αλλά και η οικονομική αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου . Απώτερος σκοπός του συγκεκριμένου κεφαλαίου είναι να ελέγξει την οικονομική αλλά και εμπορική βιωσιμότητα του επενδυτικού σχεδίου και να εντοπίσει πιθανές αδυναμίες ώστε να μειωθεί ο επιχειρηματικός κίνδυνος. Αρχικά, θα υπολογιστεί το συνολικό κόστος του έργου υπολογίζοντας το κόστος της ίδρυσης, τις πάγιες επενδύσεις καθώς και το κεφάλαιο κίνησης. Στην συνέχεια έχουμε χρησιμοποιήσει διάφορους αριθμοδείκτες και τύπους όπως την μέθοδο επανείσπραξης του επενδυόμενου κεφαλαίου, την καθαρή παρούσα αξία αλλά και τον εσωτερικό συντελεστή απόδοσης προκειμένου να γίνει η χρηματοοικονομική αξιολόγηση του ξενοδοχείου. Η συγκεκριμένη αξιολόγηση θα εξεταστεί σε βάθος πενταετίας .

Έπειτα θα γίνει η οικονομική αξιολόγηση της ξενοδοχειακής μονάδας που έχει ως στόχο να εξετάσει την επίδραση που θα έχει η επένδυση στην εθνική οικονομία. Συμπερασματικά, η χρηματοοικονομική αλλά και η οικονομική ανάλυση της επένδυσης θα μας βοηθήσουν να δούμε αν η επιχείρηση που επρόκειτο να ιδρυθεί θα έχει τα απαραίτητα καθαρά έσοδα αλλά και αν θα είναι επιχειρηματικά βιώσιμη.

### 10.1 Συνολικό κόστος επένδυσης

Το συνολικό κόστος της επένδυσης προκύπτει από το άθροισμα του καθαρού παγίου ενεργητικού και του καθαρού κεφαλαίου κίνησης.



Το πάγιο ενεργητικό περιλαμβάνει ουσιαστικά όλες τις πάγιες επενδύσεις όπως τα έργα του πολιτικού μηχανικού και τον ξενοδοχειακό εξοπλισμό. Πέραν αυτών όμως περιλαμβάνει και τις προπαραγωγικές δαπάνες που είναι όλες οι μελέτες και οι έρευνες που διεξάχθησαν αλλά και το κόστος εκτέλεσης του προγράμματος.

Όσον αφορά το καθαρό κεφάλαιο κίνησης είναι η διαφορά μεταξύ των τρεχόντων περιουσιακών στοιχείων και των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων της επένδυσης. Επίσης, το καθαρό κεφάλαιο κίνησης μετρά ουσιαστικά την λειτουργική αποτελεσματικότητα, τη ρευστότητα αλλά και την βραχυπρόθεσμη οικονομική υγεία της επιχείρησης.

Στον παρακάτω πίνακα αναλύεται το πάγιο ενεργητικό της ξενοδοχειακής μονάδας.

*Πίνακας 10.1.A.: Πάγιο ενεργητικό*

ΔΑΠΑΝΗ	ΠΙΝΑΚΑΣ	ΚΟΣΤΟΣ
<b>ΠΑΓΙΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ</b>		<b>594.799,41 €</b>
<b>ΕΡΓΑ ΠΟΛΙΤΙΚΟΥ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥ</b>	<b>5.4.B</b>	<b>427.404,41 €</b>
<b>ΞΕΝΟΔΟΧ. ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ</b>	<b>5.3.2.A</b>	<b>167.395,00 €</b>
<b>ΠΡΟΠΑΡΑΓΩΓΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ</b>		<b>444.000,00 €</b>
<b>ΜΕΛΕΤΕΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΕΣ</b>	<b>2.5.A</b>	<b>13.000,00 €</b>
<b>ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ</b>	<b>9.3.A</b>	<b>431.000,00 €</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>1.038.799,41 €</b>

Εφόσον υπολογίσαμε το πάγιο ενεργητικό στη συνέχεια θα ήταν χρήσιμο να υπολογιστούν οι αποσβέσεις ανά έτος. Θα χρησιμοποιηθεί η σταθερή μέθοδος αποσβέσεων διαιρώντας το σύνολο των στοιχείων που θα αποσβεστούν με τα χρόνια της ωφέλιμης ζωής της επένδυσης που θα είναι τα 10 έτη ( $1.038.799,41/10=103.879,941$  €).

*Πίνακας 10.1.B: Αποσβέσεις*

ΕΤΟΣ	ΑΝΑΠΟΣΒΕΣΤΗ ΑΞΙΑ	ΑΠΟΣΒΕΣΗ	ΥΠΟΛΛΕΙΜΑΤΙΚΗ ΑΞΙΑ
1ο	1.038.799,41 €	103.879,94 €	934.919,47 €
2ο	934.919,47 €	103.879,94 €	831.039,53 €
3ο	831.039,53 €	103.879,94 €	727.159,59 €
4ο	727.159,59 €	103.879,94 €	623.279,65 €
5ο	623.279,65 €	103.879,94 €	519.399,71 €
6ο	519.399,71 €	103.879,94 €	415.519,76 €
7ο	415.519,76 €	103.879,94 €	311.639,82 €
8ο	311.639,82 €	103.879,94 €	207.759,88 €
9ο	207.759,88 €	103.879,94 €	103.879,94 €

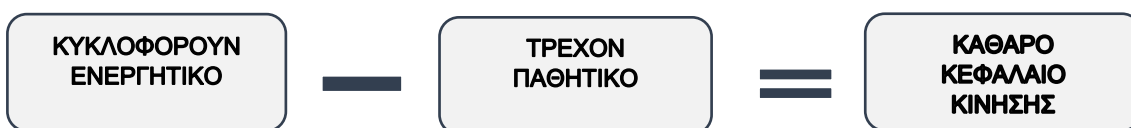
10ο	103.879,94 €	103.879,94 €	0,00 €
-----	--------------	--------------	--------

Αφού έγινε ο υπολογισμός των αποσβέσεων στην συνέχεια θα προσπαθήσουμε να εκτιμήσουμε το καθαρό κεφαλαίο κίνησης όπου θα πρέπει να ορίσουμε τις ημέρες κάλυψης για το τρέχον ενεργητικό και παθητικό. Για να ορίσουμε τον συντελεστή του κύκλου εργασιών θα πρέπει να διαιρέσουμε τις 360 μέρες που έχει ένα έτος με τις ημέρες κάλυψης.

**Πίνακας 10.1.Γ: Ελάχιστες απαιτήσεις τρέχοντος ενεργητικού και παθητικού**

ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΡΕΧΟΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ			
ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΡΕΧΟΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ			
A/A	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ		ΗΜΕΡΕΣ ΕΛΑΧΙΣΤΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ
1	Λογαριασμοί εισπρακτέοι	30	ημέρες στο ετήσιο κόστος παροχής υπηρεσιών, μείον τις αποσβέσεις και τους τόκους
2	Αποθέματα		
α	Πρώτες ύλες επισπισμού	14	ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος λειτουργίας
β	Υπηρεσίες κοινής ωφέλειας	40	ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος λειτουργίας
γ	Πρώτες ύλες συντήρησης-καθαριότητας	10	ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος λειτουργίας
δ	Χημικά αναλώσιμα	115	ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος λειτουργίας
ε	Ανταλλακτικά	90	ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος λειτουργίας
στ	Στολές εργασίας	12	ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος λειτουργίας
ζ	Υλικά κοινωνικών αναγκών	10	ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος λειτουργίας
3	Μετρητά στο ταμείο	10	ημέρες στο ετήσιο κόστος λειτουργίας μείον τις πρώτες ύλες&άλλα εφόδια, τις αποσβέσεις&τους τόκους
4	Λογαριασμοί πληρωτέοι	30	ημέρες στο ετήσιο κόστος πρώτων υλών&άλλων εφοδίων
ΕΤΗΣΙΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΡΩΤΟΥ ΕΤΟΥΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ			
Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια		243.498,80 €	
Ανθρώπινο δυναμικό		436.091,00 €	
Έξοδα συντήρησης πολιτικού μηχανικού		0,00 €	
Γενικά έξοδα		91.654,00 €	
Έξοδα marketing		51.692,26 €	
Αποσβέσεις		103.879,94 €	
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ		926.816,00 €	

Το καθαρό κεφάλαιο κίνησης όπως προαναφέραμε είναι η διαφορά μεταξύ κυκλοφορούντος ενεργητικού της επιχείρησης , όπως μετρητά, εισπρακτέοι λογαριασμοί και αποθέματα α' υλών καθώς και των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων της, όπως οι πληρωτέοι λογαριασμοί.



Το καθαρό κεφάλαιο κίνησης είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος για να δούμε την βραχυπρόθεσμη ρευστότητα της εν λόγω επένδυσης αλλά και την οικονομική της υγεία. Εάν για παράδειγμα τα περιουσιακά στοιχεία της ξενοδοχειακής μονάδας δεν καταφέρουν να υπερβούν τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της, τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να υπάρξουν σοβαρά οικονομικά προβλήματα για την επιχείρηση.<sup>36</sup>

**Πίνακας 10.1.Δ:** Υπολογισμός καθαρού κεφαλαίου κίνησης

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ	ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ ΗΜΕΡΕΣ ΚΑΛΥΨΗΣ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗ Σ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΑΝΑΓΚΕΣ ΠΡΩΤΟΥ ΕΤΟΥΣ
<b>1. ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>				
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΟΙ	1.100.000,00 €	30	12,00	<b>91.666,67 €</b>
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ				<b>11.494,67 €</b>
Αναλώσιμα επισπισμού	216.000,00 €	14	25,71	8.400,00 €
Υπηρεσίες κοινής ωφέλειας	20.100,00 €	40	9,00	2.233,33 €
Α' ύλες συντήρησης-καθαριότητας	1.600,00 €	10	36,00	44,44 €
Χημικά αναλώσιμα	1.035,50 €	115	3,13	330,78 €
Ανταλλακτικά	1.563,30 €	90	4,00	390,83 €
Στολές	1.150,00 €	12	30,00	38,33 €
Υλικά κοινωνικών και άλλων αναγκών	2.050,00 €	10	36,00	56,94 €
ΜΕΤΡΗΤΑ ΣΤΟ ΤΑΜΕΙΟ	1.150.000,00	10	36,00	31.944,44 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>				<b>135.105,78 €</b>
<b>2. ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>				
Λογαριασμοί πληρωτέοι	243.498,80 €	30	12,00	<b>20.291,57 €</b>
<b>3. ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ(1-2)</b>				
				<b>114.814,21 €</b>
<b>4. ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ</b>				
				<b>926.816,00 €</b>
<b>ΜΕΙΩΝ</b>				
(Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια)				243.498,80 €
(Αποσβέσεις)				103.879,94 €
=				<b>579.437,26 €</b>
<b>5. ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΜΕΤΡΗΤΑ</b>				<b>31.944,44 €</b>

Με βάση τις ανωτέρω εκτιμήσεις, υπολογίζεται το συνολικό κόστος της ξενοδοχειακής μονάδας.

<sup>36</sup> <https://el.thpanorama.com/articles/administracin-y-finanzas/capital-de-trabajo-neto-en-qu-consiste-cmo-se-calcula-y-ejemplo.html>

Πίνακας 10.1.Ε: Συνολικό κόστος επένδυσης

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Πάγιο ενεργητικό	1.038.799,41 €	90%
Καθαρό κεφάλαιο κίνησης	114.814,21 €	10%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>1.153.613,62 €</b>	<b>100%</b>

Συνεπώς το συνολικό κόστος της επένδυσης ανέρχεται στα 1.153.613,62 € με το πάγιο ενεργητικό να αντιπροσωπεύει το 90% του συνολικού κόστους ενώ το καθαρό κεφάλαιο κίνησης μόνο το 10%.

## 10.2 Πηγές χρηματοδότησης

Η επένδυση που επρόκειτο να ανεγερθεί θα καλυφθεί μόνο με ίδια κεφάλαια των επενδυτών. Πιο συγκεκριμένα το ποσοστό συμμετοχής του Δημήτριου Καρνέζη θα είναι 40% ενώ του Maurizio Zampieri και του Alex Collesei θα είναι 30% . Η εύρωστη οικονομική επιφάνεια των επενδυτών αποτελούν ως εκ τούτου βασικό πυλώνα αισιοδοξίας για την πορεία της επένδυσης.

## 10.3 Ανάλυση συνολικού κόστους παροχής υπηρεσιών

Για να εξεταστεί η οικονομική υγεία αλλά και η εμπορική βιωσιμότητα της ξενοδοχειακής μονάδας θα πρέπει να γίνει μια συνολική εκτίμηση του κόστους παροχής υπηρεσιών αλλά και του καθαρού κεφαλαίου κίνησης αντίστοιχα. Στον πίνακα που ακολουθεί παρακάτω παρατίθεται η διαχρονική εξέλιξη του συνολικού κόστους παραγωγής για όλα τα υπό εξέταση έτη του σχεδίου λαμβάνοντας υπόψιν τον αναμενόμενο πληθωρισμό που είναι 3%.

**Πίνακας 10.3.A:** Διαχρονικό κόστος παροχής υπηρεσιών

ΕΤΟΣ	Α' ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΆΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ	ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ	ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	ΕΞΟΔΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ
1ο	243.498,80 €	436.091,00 €	0,00 €	91.654,00 €	51.692,26 €	103.879,94 €	<b>926.816,00 €</b>
2ο	250.803,76 €	449.173,73 €	5.000,00 €	94.403,62 €	53.243,03 €	103.879,94 €	<b>956.504,08 €</b>
3ο	258.327,88 €	462.648,94 €	5.150,00 €	97.235,73 €	54.840,32 €	103.879,94 €	<b>982.082,81 €</b>
4ο	266.077,71 €	476.528,41 €	5.304,50 €	100.152,80 €	56.485,53 €	103.879,94 €	<b>1.008.428,89 €</b>
5ο	274.060,04 €	490.824,26 €	5.463,64 €	103.157,38 €	58.180,09 €	103.879,94 €	<b>1.035.565,36 €</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>1.292.768,20 €</b>	<b>2.315.266,34 €</b>	<b>20.918,14 €</b>	<b>486.603,53 €</b>	<b>274.441,23 €</b>	<b>519.399,70 €</b>	<b>4.909.397,14 €</b>

**Πίνακας 10.3.B:** Απαιτήσεις σε απόθεμα

	1ο	2ο	3ο	4ο	5ο
Αναλώσιμα επισιτισμού	8.400,00 €	8.652,00 €	8.911,56 €	9.178,91 €	9.454,27 €
Υπηρεσίες κοινής ωφέλειας	2.233,33 €	2.300,33 €	2.369,34 €	2.440,42 €	2.513,63 €
Α' ύλες συντήρησης-καθαριότητας	44,44 €	45,77 €	48,11 €	50,56 €	53,14 €
Χημικά αναλώσιμα	330,78 €	340,70 €	350,92 €	361,45 €	372,30 €
Ανταλλακτικά	390,83 €	402,55 €	414,63 €	427,07 €	439,88 €
Στολές	38,33 €	39,48 €	40,66 €	41,88 €	43,14 €
Υλικά κοινωνικών και άλλων αναγκών	56,94 €	58,65 €	60,41 €	62,22 €	64,09 €
<b>Σύνολο</b>	<b>11.494,65 €</b>	<b>11.839,49 €</b>	<b>12.195,64 €</b>	<b>12.562,51 €</b>	<b>12.940,45 €</b>



Πίνακας 10.3.Γ: Διαχρονικές απαιτήσεις σε κεφάλαιο κίνησης

1.ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
	1ο	2ο	3ο	4ο	5ο
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΟΙ	91.666,67 €	94.416,67 €	97.249,17 €	100.166,65 €	103.171,64 €
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	11.494,67 €	11.839,51 €	12.194,70 €	12.560,54 €	12.937,35 €
ΜΕΤΡΗΤΑ ΣΤΟ ΤΑΜΕΙΟ	31.944,44 €	42.486,11 €	56.506,52 €	75.153,67 €	99.954,38 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>135.105,78 €</b>	<b>148.742,29 €</b>	<b>165.950,39 €</b>	<b>187.880,85 €</b>	<b>216.063,38 €</b>
2.ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ					
Λογαριασμοί πληρωτέοι	20.291,57 €	20.900,32 €	21.527,33 €	22.173,15 €	22.838,34 €
3.ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ(1-2)					
	114.814,21 €	118.258,64 €	121.806,40 €	125.460,59 €	129.224,40 €
4.ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ					
	926.816,00 €	954.620,48 €	983.259,09 €	1.012.756,87 €	1.043.139,57 €
ΜΕΙΩΝ					
(Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια)	243.498,80 €	250.803,76 €	258.327,88 €	266.077,71 €	274.060,04 €
(Αποσβέσεις)	103.879,94 €	106.996,34 €	110.206,23 €	113.512,42 €	116.917,79 €
=	579.437,26 €	596.820,38 €	614.724,99 €	633.166,74 €	652.161,74 €
5.ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΜΕΤΡΗΤΑ	11.671,08 €	12.021,21 €	12.381,85 €	12.753,30 €	13.135,90 €

#### 10.4 Ανάλυση λογιστικών καταστάσεων και χρηματοοικονομική αξιολόγηση

Στην έκθεση που ακολουθεί θα γίνει η χρηματοοικονομική αξιολόγηση της εν λόγω ξενοδοχειακής μονάδας μέσω τριών λογιστικών καταστάσεων. Η χρηματοοικονομική λογιστική που επρόκειτο να εφαρμοσθεί στο παρόν κεφάλαιο έχει ως στόχο να παρέχει χρήσιμες πληροφορίες στους μετόχους για την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Οι λογιστικές καταστάσεις που επρόκειτο να αναλυθούν είναι οι εξής :

- Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως (ΚΑΧ)
- Ταμειακές ροές
- Ισολογισμοί

#### 10.4.1 Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως

Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως είναι ουσιαστικά μια συνοπτική έκθεση που μας δίνει χρήσιμες πληροφορίες για τα έσοδα (κέρδη) και τα έξοδα (ζημιές) μιας επιχείρησης. Η συγκεκριμένη λογιστική κατάσταση αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος παρατίθενται τα λειτουργικά έσοδα και έξοδα και στο δεύτερο μέρος παρουσιάζονται τα στοιχεία των μη λειτουργικών εσόδων και εξόδων.<sup>37</sup>

*Πίνακας 10.4.1.Α: Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεων (5 έτη)*

	1ο	2ο	3ο	4ο	5ο
<b>ΠΩΛΗΣΕΙΣ</b>	1.658.857,00 €	1.719.675,00 €	1.734.406,00 €	1.749.285,00 €	1.756.593,00 €
Μείον: Κόστος Παροχής Υπηρεσιών	926.816,00 €	956.504,08 €	982.082,81 €	1.008.428,89 €	1.035.565,36 €
<b>ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ</b>	<b>732.041,00 €</b>	<b>763.170,92 €</b>	<b>752.323,19 €</b>	<b>740.856,11 €</b>	<b>721.027,64 €</b>
Μείον : Φόρος Εισοδήματος (40%)	292.816,40 €	305.268,37 €	300.929,28 €	296.342,44 €	288.411,06 €
<b>ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ</b>	<b>439.224,60 €</b>	<b>457.902,55 €</b>	<b>451.393,91 €</b>	<b>444.513,67 €</b>	<b>432.616,58 €</b>

Από την παραπάνω κατάσταση συμπεραίνουμε ότι από το 3<sup>ο</sup> έτος και μετά μειώνεται το μικτό αλλά και το καθαρό κέρδος της ξενοδοχειακής μονάδας. Αυτό ίσως συμβαίνει γιατί οι πωλήσεις από το 3<sup>ο</sup> έτος και μετά δεν παρουσίασαν την αναμενόμενη αύξηση .

#### 10.4.2 Χρηματικές ροές

Οι χρηματικές ροές είναι τα ποσά που εισέρχονται και εξέρχονται από μια επιχείρηση σε μια συγκεκριμένη περίοδο. Τα έσοδα μιας επιχείρησης αποτελούν θετικές χρηματοδότες ενώ τα έξοδα αρνητικές. Η ανάλυση των χρηματικών ροών λοιπόν, δίνει την δυνατότητα στον επενδυτή να παρακολουθεί τις μεταβολές των κεφαλαίων και έτσι παίρνει χρήσιμες πληροφορίες για την βραχυχρόνια βιωσιμότητα της επένδυσης αλλά και για την χρηματοοικονομική της υγεία . Στον παρακάτω πίνακα παραθέτουμε τις προβλεπόμενες χρηματικές ροές σε βάθος πενταετίας.

<sup>37</sup> <https://euretirio.com/katastasi-apotelesmaton-xrisis/>

Για τον υπολογισμό του τακτικού αποθεματικού (4)\* πολλαπλασιάσαμε το καθαρό κέρδος (439.224,6€ \* 5%) και για τον υπολογισμό των μερισμάτων (5)\*\* πολλαπλασιάσαμε τα καθαρά κέρδη (439.224,6 € \* 50%).

**Πίνακας 10.4.2.A : Χρηματικές ροές**

	Κατασκ. Έτος	1ο	2ο	3ο	4ο	5ο
<b>A. ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΕΙΣΡΟΕΣ</b>	<b>1.153.613,52 €</b>	1.658.857,00 €	1.719.675,00 €	1.734.406,00 €	1.749.285,00 €	1.756.593,00 €
1. Σύνολο χρηματικών πόρων	1.153.613,52 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
2. Έσοδα από πωλήσεις	0,00 €	1.658.857,00 €	1.719.675,00 €	1.734.406,00 €	1.749.285,00 €	1.756.593,00 €
<b>B. ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΕΚΡΟΕΣ</b>	<b>1.038.799,41 €</b>	1.729.380,80 €	1.787.849,69 €	1.823.157,64 €	1.859.407,22 €	1.893.537,37 €
1. Πάγιο ενεργητικό	1.038.799,41 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
2. Κόστος λειτουργίας	0,00 €	926.816,00 €	956.504,08 €	982.082,81 €	1.008.428,89 €	1.035.565,36 €
3. Φόρος εισοδήματος	0,00 €	292.816,00 €	305.268,37 €	300.929,28 €	296.342,44 €	288.411,06 €
4. Τακτικό αποθεματικό*	0,00 €	46.340,80 €	47.825,20 €	49.104,14 €	50.421,44 €	51.778,27 €
5. Μερίσματα**	0,00 €	463.408,00 €	478.252,04 €	491.041,41 €	504.214,45 €	517.782,68 €
<b>Γ. ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ (Α-Β)</b>	<b>114.814,11 €</b>	70.523,80 €	68.174,69 €	88.751,64 €	110.122,22 €	136.944,37 €
<b>ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΟ ΤΑΜΕΙΑΚΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ</b>	<b>114.814,11 €</b>	185.337,91 €	253.512,60 €	342.264,24 €	452.386,46 €	589.330,83 €

#### 10.4.3 Κατάρτιση προβλεπόμενων Ισολογισμών

Ο Ισολογισμός είναι η Οικονομική κατάσταση που χρησιμοποιείται για την παρακολούθηση της «Οικονομικής υγείας» της επιχείρησης. Είναι μία από τις πιο σημαντικές λογιστικές-οικονομικές καταστάσεις καθώς σου δείχνει αν η επιχείρησή σου έχει την οικονομική δυνατότητα να επεκταθεί και να διαχειριστεί με επιτυχία τις μεταβολές των χρηματικών εισροών και εκροών. Με αυτό τον τρόπο σου δίνει κρίσιμη πληροφόρηση για το αν η επιχείρηση σου χρειάζεται άμεσα αύξηση του ταμειακού αποθέματος.

Ο Ισολογισμός αποτελείται από τρία στοιχεία. Το πρώτο είναι το κυκλοφορούν ενεργητικό το οποίο περιλαμβάνει οποιοδήποτε περιουσιακό στοιχείο που μπορεί να μετατραπεί σε μετρητά τους επόμενους 12 μήνες. Το δεύτερο μέρος του Ισολογισμού είναι το πάγιο ενεργητικό όπου περιλαμβάνει τα περιουσιακά στοιχεία που διαρκούν πάνω από ένα έτος, όπως οχήματα, μηχανήματα και κτίρια. Τέλος ο Ισολογισμός περιλαμβάνει και ένα τρίτο στοιχείο όπου εμφανίζει την Καθαρά θέση της επιχείρησης. Όλα τα στοιχεία ενός Ισολογισμού είναι απαραίτητο να υπόκεινται σε αποσβέσεις .

Στον παρακάτω πίνακα παρατίθενται οι προβλεπόμενοι ισολογισμοί της τουριστικής μονάδας για τα επόμενα πέντε(5) έτη.

Πίνακας 10.4.3.Α: Προβλεπόμενοι ισολογισμοί επένδυσης

ΕΤΟΣ	1ο	2ο	3ο	4ο	5ο
<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>					
<b>ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>					
ΠΡΟΠΑΡΑΓΩΓΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	444.000,00 €				
ΠΑΓΙΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	594.799,41 €				
ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ ΛΟΡΟΙΣΤΙΚΑ	1.038.799,41 €	934.919,47 €	727.159,59 €	623.279,65 €	519.399,71 €
ΜΕΙΟΝ: ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	103.879,94 €	103.879,94 €	103.879,94 €	103.879,94 €	103.879,94 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>934.919,47 €</b>	<b>831.039,53 €</b>	<b>623.279,65 €</b>	<b>519.399,71 €</b>	<b>415.519,77 €</b>
<b>ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>					
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	11.494,67 €	11.839,49 €	12.195,64 €	12.562,51 €	12.940,45 €
ΠΕΛΑΤΕΣ	91.666,67 €	94.416,67 €	97.249,17 €	100.166,65 €	103.171,64 €
ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ	31.944,44 €	42.486,11 €	56.506,52 €	75.153,67 €	99.954,38 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>135.105,78 €</b>	<b>148.742,27 €</b>	<b>165.951,33 €</b>	<b>187.882,83 €</b>	<b>216.066,47 €</b>
ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΜΕΤΡΗΤΩΝ	185.337,91 €	253.512,60 €	342.264,24 €	452.386,46 €	589.330,83 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>1.255.363,16 €</b>	<b>1.233.294,40 €</b>	<b>1.131.495,22 €</b>	<b>1.159.669,00 €</b>	<b>1.220.917,07 €</b>
<b>ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>					
<b>ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>					
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	20.291,57 €	20.900,32 €	21.527,33 €	22.173,15 €	22.838,34 €
ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΑΠΟ ΦΟΡΟΥΣ ΚΑΙ ΤΕΛΗ	292.816,40 €	305.268,37 €	300.929,28 €	296.342,44 €	288.411,06 €
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡΩΤΕΑ	463.408,00 €	478.252,04 €	491.041,41 €	504.214,45 €	517.782,68 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>776.515,97 €</b>	<b>804.420,73 €</b>	<b>813.498,02 €</b>	<b>822.730,04 €</b>	<b>829.032,08 €</b>
<b>ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ</b>					
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	1.153.613,62 €	1.153.613,62 €	1.153.613,62 €	1.153.613,62 €	1.153.613,62 €
ΤΑΚΤΙΚΟ ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΟ	46.340,80 €	47.825,20 €	49.104,14 €	50.421,44 €	51.778,27 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ</b>	<b>1.976.470,39 €</b>	<b>2.005.859,55 €</b>	<b>2.016.215,78 €</b>	<b>2.026.765,10 €</b>	<b>2.034.423,97 €</b>

#### 10.4.4 Χρόνος επανείσπραξης επενδύομένου κεφαλαίου.

Ο χρόνος επανείσπραξης του κόστους της επένδυσης είναι η περίοδος σε χρόνια που θα πρέπει να περάσει για να εισπράξει η επιχείρηση τα χρήματα που διέθεσε αρχικά μέσω των καθαρών ταμειακών ροών. Οι καθαρές ταμιακές ροές πρέπει να αντιπροσωπεύουν τη διαφορά των καθαρών ταμιακών ροών της επιχείρησης με και χωρίς την επένδυση, δηλαδή τις διαφορετικές καθαρές ταμιακές ροές.<sup>38</sup>Επομένως, η καθαρή ταμιακή ροή προκύπτει από το άθροισμα των καθαρών κερδών της επένδυσης και των αποσβέσεων της.

Στον παρακάτω πίνακα παρατίθεται ο υπολογισμός των καθαρών ταμειακών ροών της επένδυσης.

*Πίνακας 10.4.4.Α: Καθαρές ταμιακές ροές*

ΕΤΟΣ	Ι.ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ	ΙΙ.ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΚΑΘΑΡΗ ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΟΗ (I.+II.)	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ ΚΤΡ
1ο	439.224,60 €	103.879,94 €	543.104,54 €	543.104,54 €
2ο	457.902,55 €	103.879,94 €	561.782,49 €	1.104.887,03 €
3ο	451.393,91 €	103.879,94 €	555.273,85 €	1.660.160,88 €
4ο	444.513,67 €	103.879,94 €	548.393,61 €	2.208.554,49 €
5ο	432.616,58 €	103.879,94 €	536.496,52 €	2.745.051,01 €

Όπως έχει αναφερθεί το αρχικό κόστος της επένδυσης ανέρχεται στα 1.153.613,62 €. Χρησιμοποιώντας λοιπόν την μέθοδο επανείσπραξης (payback period) στον παραπάνω πίνακα προέκυψε ότι το αρχικό κόστος της επένδυσης θα επανεισπραχθεί σε 2 χρόνια και 2 μήνες πράγμα που καθιστά την επένδυση ιδιαίτερα ελκυστική . Ωστόσο, δεν είναι σωστό να αξιολογήσουμε την χρηματοοικονομική υγεία της επένδυσης μόνο με την μέθοδο επανείσπραξης και αυτό γιατί η συγκεκριμένη μέθοδος έχει κάποια μειονεκτήματα. Το βασικότερα μειονεκτήματα της είναι ότι η συγκεκριμένη μέθοδος θεωρείται ενιαία και επίσης δεν λαμβάνει υπόψη τις καθαρές ταμιακές ροές μετά την περίοδο επανείσπραξης .

<sup>38</sup> Σημειώσεις καθηγητή Π. Αρτίκη στο μάθημα «Χρηματοοικονομική διοίκηση»

#### 10.4.5 Συντελεστής απόδοσης ιδίων κεφαλαίων (ΑΣΑ)

Ο συντελεστής απόδοσης ιδίων κεφαλαίων είναι ένας χρήσιμος χρηματοοικονομικός δείκτης που μας βοηθάει να κρίνουμε την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, δηλαδή πόσο κέρδος μπορεί να έχει μια επιχείρηση χρησιμοποιώντας τους διαθέσιμους πόρους που επενδύθηκαν από τους μετόχους. Έτσι, μια εταιρεία δημιουργεί αξία στους μετόχους, εάν η αναμενόμενη απόδοση που επιθυμούν οι μέτοχοι είναι μεγαλύτερη από την απόδοση εναλλακτικών μορφών επενδύσεων που έχουν παρόμοιο κίνδυνο κεφαλαίων. Ο συντελεστής απόδοσης ορίζεται ως εξής :

$$\text{ROE\%} = \frac{\text{Καθαρά κέρδη} * 100}{\text{Ίδια κεφάλαια}}$$

Πίνακας 10.4.5.Α: Συντελεστής απόδοση κεφαλαίου

	1ο	2ο	3ο	4ο	5ο
Καθαρό κέρδος	439.224,60 €	457.902,55 €	451.393,91 €	444.513,67 €	432.616,58 €
Ίδια κεφάλαια	1.153.613,62				
ROE	39,00%	39,70%	39,10%	38,50%	37,50%

Από τους ανωτέρω υπολογισμούς συμπεραίνουμε ότι η επένδυση επρόκειτο να έχει έναν ικανοποιητικό συντελεστή απόδοσης κεφαλαίου, παράγοντας που καθιστά την επένδυση ιδιαίτερα ελκυστική.

#### 10.4.6 Αξιολόγηση της επένδυσης με βάση τους δείκτες Κ.Π.Α και Ε.Σ.Α

Η μέθοδος της Καθαρής παρούσας αξίας (NPV) κρίνει σε τελικό βαθμό την υλοποίηση του έργου. Η συγκεκριμένη μέθοδος λαμβάνει υπόψη την διαχρονική αξία του χρήματος και προεξοφλεί τις καθαρές ταμειακές ροές με το μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου (ΜΣΚΚ), το οποίο παρέχει μια σαφή αναγνώριση του κόστους χρηματοδότησης και της αποδοτικότητας που απαιτούν οι μέτοχοι της επιχείρησης.<sup>39</sup> Η καθαρή παρούσα αξία προκύπτει από την παρακάτω σχέση:

<sup>39</sup> Σημειώσεις καθηγητή Π. Αρτίκη στο μάθημα «Χρηματοοικονομική διοίκηση»

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

$t$  = Χρονική περίοδος  
 $N$  = Χρονική διάρκεια της επένδυσης  
 $r$  = Προεξοφλητικό επιτόκιο

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω ακολουθεί ο υπολογισμός της καθαρής παρούσας αξίας της ξενοδοχειακής μονάδας .

Πίνακας 10.4.6.Α: Υπολογισμός Κ.Π.Α

ΕΤΟΣ	ΚΤΡ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ ΚΤΡ	(ΣΠΑ 10%.v)	ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ (ΚΤΡ) Χ (ΑΘΡ ΚΤΡ)	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ
1ο	543.104,54 €	543.104,54 €	0,9091	493.736,34 €	493.736,34 €
2ο	561.782,49 €	1.104.887,03 €	0,8264	464.257,05 €	957.993,39 €
3ο	555.273,85 €	1.660.160,88 €	0,7513	417.177,24 €	1.375.170,63 €
4ο	548.393,61 €	2.208.554,49 €	0,683	374.552,84 €	1.749.723,47 €
5ο	536.496,52 €	2.745.051,01 €	0,6209	333.110,69 €	2.082.834,16 €

Συνεπώς :

$$ΚΠΑ = \text{Αθροιστική ΠΑ} - \text{Αρχική Επένδυση} \rightarrow 2.082.834,16 - 1.153.613,62 = 929.220€$$

**ΚΠΑ > 0**

Συνεπώς προκύπτει ότι η Κ.Π.Α της επένδυσης είναι θετική. Επομένως η υλοποίηση της συγκεκριμένη ξενοδοχειακής μονάδας κρίνεται ιδιαίτερα συμφέρουσα .

Όσον αφορά τον Εσωτερικό συντελεστή απόδοσης ( Internal rate of return, IRR) είναι μια χρηματοοικονομική μέθοδος που δείχνει την απόδοση του αρχικού κεφαλαίου που επενδύθηκε η επρόκειτο να επενδυθεί. Είναι ουσιαστικά το προεξοφλητικό επιτόκιο το οποίο εξισώνει την παρούσα αξία των πρόσθετων ετήσιων ταμειακών ροών μετά από φόρους οι



οποίες προέρχονται από το πρόγραμμα, με το αρχικό κόστος του προγράμματος.<sup>40</sup> Ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης (ΕΣΑ, IRR) υπολογίζεται από τον ακόλουθο τύπο:

$$\begin{aligned}
 & \text{Καθαρή παρούσα αξία} \\
 &= \sum_{\chi=0}^{\Psi} (\text{Παρούσα αξία ταμειακών ροών έτους } \chi) \\
 &+ \frac{1}{(1 + \text{Προεξοφλητικό επιτόκιο})^{\Psi}} \times \frac{\text{Ποσό ισόποσης ταμειακής ροής}}{\text{Προεξοφλητικό επιτόκιο}}
 \end{aligned}$$

Πίνακας 10.4.6.Β: Υπολογισμός παρούσας αξίας

ΕΤΟΣ	ΚΤΡ	r=9%	r=10%	r=20%	ΠΑ 9%	ΠΑ 10%	ΠΑ 20%
1ο	543.104,54 €	0,9174	0,9091	0,833	498.244,10 €	493.736,34 €	452.406,08 €
2ο	561.782,49 €	0,8417	0,8264	0,694	472.852,32 €	464.257,05 €	389.877,05 €
3ο	555.273,85 €	0,7722	0,7513	0,579	428.782,47 €	417.177,24 €	321.503,56 €
4ο	548.393,61 €	0,7084	0,683	0,482	388.482,03 €	374.552,84 €	264.325,72 €
5ο	536.496,52 €	0,6499	0,6209	0,402	348.669,09 €	333.110,69 €	215.671,60 €
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ					2.137.030,02 €	2.082.834,16 €	1.643.784,01 €

Σύμφωνα λοιπόν με τους ανωτέρω υπολογισμούς προκύπτουν τα εξής :

Για r=9% : ΚΠΑ = 2.137.030,02 - 1.153.613,62 = 983.417 → ΚΠΑ>0

Για r=10% : ΚΠΑ = 2.082.834,16 - 1.153.613,62 = 929.220 → ΚΠΑ>0

Για r=20% : ΚΠΑ = 1.643.784,01 - 1.153.613,62 = 490.171 → ΚΠΑ>0

Επομένως ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης που προκύπτει είναι ο εξής :

IRR = 10% + [929.220 \* (20% - 10%) / 929.220 + 490.171] = >

= 10% + (929.220 \* 10%) / 1.419.391 =>

= 10% + (92.922 / 1.419.391) =>

= 10% + 6,5% =>

<sup>40</sup> Σημειώσεις καθηγητή Π. Αρτίκη στο μάθημα «Χρηματοοικονομική διοίκηση»

= 16,5%

Εφόσον λοιπόν ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης ( ΕΣΑ, IRR ) είναι μεγαλύτερος από το προεξοφλητικό επιτόκιο  $r=10\%$  η επένδυση γίνεται αποδεκτή. Αν αντιληφθεί κανείς ότι τα τραπεζικά επιτόκια κυμαίνονται από 8% έως 10% η επένδυση κρίνεται ιδιαίτερα ελκυστική καθώς οι επενδυτές έχουν την δυνατότητα να δανειστούν με επιτόκιο έως και 16,5%.

### 10.5 Αποτελέσματα χρηματοοικονομικής αξιολόγησης

Σύμφωνα με όσα έχουν προαναφερθεί η χρηματοοικονομική εξέταση του επενδυτικού σχεδίου κρίνεται με θετικό πρόσημο. Τα στοιχεία τα οποία έχουν παρατεθεί, οι μελέτες οι οποίες έχουν υλοποιηθεί, τα ταξίδια και οι έρευνες που έχουν γίνει οδηγούν σε θετική αποτίμηση της επένδυσης. Η πρότυπη ξενοδοχειακή μονάδα στην Κύθνο θα αποτελέσει σημείο αναφοράς για την αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος της νήσου και όχι μόνο. Πέραν αυτών η πολιτιστική παράδοση αλλά και οι περιβαλλοντικοί παράμετροι θα αποκτήσουν ουσιαστική υπόσταση.

Στο παρόν κεφάλαιο χρησιμοποιήθηκαν μέθοδοι μελέτης οικονομικοί οι οποίες οδηγούν τους επενδυτές στην προοπτική μιας ενδιαφέρουσας και θετικής αξιολόγησης του σχεδίου. Η χρηματοδότηση του ξενοδοχείου η οποία θα στηριχτεί σε ίδια κεφάλαια και όχι στον τραπεζικό δανεισμό δημιουργεί θετικό επενδυτικό και οικονομικό κλίμα για το «Isola Boutique Hotel».

Αυτό που θα ακολουθήσει είναι η υλοποίηση και πραγμάτωση του σχεδίου με όλες τις επιφυλάξεις και τις τυχόν αντιξοότητες που μπορεί να προκύψουν στο εγγύς και στο απώτερο μέλλον. Η παρούσα έκθεση αποτελεί προϊόν ενδελεχούς και επισταμένης έρευνας. Ταυτόχρονα αποτελεί τον πρώτο κρίκο για την ολοκλήρωση ενός ενδιαφέροντος και πρωτοποριακού σχεδιασμού.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική Βιβλιογραφία

Βαρβαρέσος, Σ. (1998). *Τουρισμός. Έννοιες, Μεγέθη, Δομές: Η Ελληνική Πραγματικότητα*. Αθήνα: Interbooks.

BoutiqueHotel.gr, (2021). *Φιλοσοφία – Όραμα – Στόχοι*. Διαθέσιμο στο: <https://www.boutique-hotel.gr/el/about-us/>

Ηγουμενάκης, Ν. (2010). *Τουρισμός & Ανάπτυξη*. Αθήνα: Interbooks.

INSETE Intelligence, (2020). *Η Συμβολή του Τουρισμού στην Ελληνική Οικονομία το 2019*. Διαθέσιμο στο: [https://insete.gr/wp-content/uploads/2020/09/20\\_09\\_Tourism\\_and\\_Greek\\_Economy\\_2018-2019.pdf](https://insete.gr/wp-content/uploads/2020/09/20_09_Tourism_and_Greek_Economy_2018-2019.pdf), [Ανακτήθηκε στις: 15/09/2022]

Καπόλας, Λ. (2011), *Βελτίωση της ποιότητας & ανάπτυξη της μικρομεσαίας*.  
Κολτσιδόπουλος, Δ. Γ. (2000). *Τουρισμός: Θεωρητική Προσέγγιση*. Αθήνα: Έλλην. Λαγός, Δ. (2005). *Τουριστική Οικονομική*. Αθήνα: Κριτική.  
Λαλούμης, Δ. & Σεργόπουλος, Κ. (2017). *DivisionManagement*. Αθήνα: Unibooks.

Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος. (2017). *Ξενοδοχειακό Δυναμικό Ελλάδας 2017 – Ανά Περιφέρεια – Νομό – Νησί*. Διαθέσιμο στο: <https://www.grhotels.gr/ksenodocheiako-dynamiko-elladas-2017-ana-perifereia-nomo-nisi/>, [Ανακτήθηκε στις: 28/06/2022]

Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος. (2017). *Ξενοδοχειακό Δυναμικό Ελλάδας 2017 – Σύνολο Χώρας*. Διαθέσιμο στο: <https://www.grhotels.gr/ksenodocheiako-dynamiko-elladas-2017-synolo-choras/>, [Ανακτήθηκε στις: 26/05/2022]

PWC.com, (2018). *Ελληνικός Τουρισμός – Η Επόμενη Μέρα*. Διαθέσιμο στο: <https://www.pwc.com/gr/en/publications/greek-thought-leadership/the-next-day-of-greek-tourism-gr-long.pdf>, [Ανακτήθηκε στις: 01/07/2022]

Σωτηριάδης, Μ. (2000). *Διοίκηση Τουρισμού & Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Τόμος Β. Αθήνα: ΕΑΠ.

Σωτηρόπουλος, Α. (2017). *Οι στρατηγικές ανάπτυξης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*. Διαθέσιμο στο: <https://etravelnews.gr/stratigikes-anaptixisxenodoheion/>, [Ανακτήθηκε στις: 05/03/2021]

Χρήστου, Ε. (2005). *Ξενοδοχειακό Μάρκετινγκ, Στρατηγικός Σχεδιασμός & Εφαρμογές*. 4<sup>η</sup> Έκδοση. Θεσσαλονίκη: ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, Σχολή Διοίκησης & Οικονομίας, Τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων.

## Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Aggett, M. (2007). *What has influenced growth in the UK's boutique hotel sector?*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 19, 2, pp.: 169-177 Armani.
- Alexander, N. & Lockwood, A. (1996). *Internalization: a comparison of the hotel & retail sectors*. Service Industries Journal 16 (4), 458–473.
- Balekjian, C. & Sarheim, L. (2012). *The Challenge Of Standing Out From The Crowd*. Boutique Hotels Segment, (2), 32.
- Barrows, C. W., Powers, T., & Reynolds, D. (2012). *Introduction to management in the hospitality industry*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons Inc.
- Barrows, C. W., Powers, T., & Reynolds, D. (2012). *Introduction to the hospitality industry*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Boutique & Lifestyle Lodging Association. (2010). *Top 10 trends for the boutique hotel sector*. Available at: <http://www.boutiquelodgingassociation.org/shownews.cfm?nNewsID=4052181> [Accessed at: 29/03/2022]
- Buckley, P.J. & Casson, M. (1988). A theory of cooperation in international business. In: Contractor, F.J., Lorange, P. (Eds.), *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington Books, Lexington, MA, pp. 31–53.
- Eyster, J.J. (1997). *Hotel management contracts in the US: the revolution continues*. Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly 38 (3), 14–20
- Gökdeniz, A. (2016). *Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Operasyonları ve Yönetimi*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Guilding, C. (2003). *Hotel owner/ operator structures: Implications for capital budgeting process*. Management Accounting Research 14(3): 179-199
- Guilding, C. & D. Kennedy, et al. (2001). *Extending the boundaries of customer accounting: Applications in the hotel industry*. Journal of Hospitality Tourism Research 25(2): 173-194.
- Gulati, R. (1995). *Does familiarity breed trust? The implication of repeated ties for contractual choice in alliances*. Academy of Management Journal 38, 85–112.
- Haast, A. & Adler, A. et al. (2006). *The hotel ownership pendulum in motion*, Jones Lang LaSalle Hotels: 1-40.
- Henderson, J.C. (2011). *Hip heritage: the boutique hotel business in Singapore*. Tourism & Hospitality Research, 11, pp.: 217-223.
- Killing, P. (1982). How to make a Global Joint – Venture Work. *Harvard Business Review*. 60(3):120-127.

- Kotler, P. Bowen, T. Makens, C. (2010), *Marketing Hospitality and Tourism*, 5th Edition, International Edition, Pearson
- Kurgun, H., Bagiran, D., Ozeren, E. & Maral, B. (2011). *Entrepreneurial Marketing – The Interface between Marketing and Entrepreneurship: A Qualitative Research on Boutique Hotels European*. *Journal of Social Sciences*, 26 (3), 341-345.
- Lim, W. M., & Endean, M. (2009). Elucidating the aesthetic and operational characteristics of UK boutique hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(1), 38–51.
- Medlic, S. (2003). *Dictionary of travel, tourism and hospitality*. Oxford: Butetrworth-Heinemann.
- Middleton, V. (1988). *Marketing in Travel & Tourism*. Oxford: Heinemann Professional Publishing.
- Middleton, V. T., Fyall, A., Morgan, M., & Ranchhod, A. (2009). *Marketing in Travel & Tourism*. New York: Routledge.
- Rogerson, J. M. & Kotze, N. (2011). Market segmentation & the changing South African hotel industry. *African Journal of Business Management*, 5 (35), 13528.
- Schermerhorn, J. (2012). *Introduction to management*. Λευκωσία: Broken Hill Publishers.
- Schlup, R. (2004). *Hotel management agreements: Balancing the interests of owners & operators*. *Journal of Retail & Leisure Property*, 3(4): 331-343.
- Schuler, R. & Jackson, S. (2001). HR Issues and activities in Mergers and acquisitions. *European Management Journal*. 19(3): 239-253.
- Slattery, P., Roper, A. & Boer, A. (1985). *Hotel Consortia: Their activities, structure & growth*. *The Service Industries Journal*. 5(2): 192-199.
- Yoshino, M. & Rangan, U. (1995). *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Yuan, S. & Mc Donald, C. (1990). Motivation determinates of international pleasure time. *Journal of travel research*. 29(1): 42-44.
- van Hartesvelt, M. (2006). *Building a better boutique hotel: boutique hotels create a reference point, combining design & service*. *Lodging Hospitality*.
- UNWTO. (2018). *Short – Term Tourism Trends*. Volume 2. Madrid, Spain: UNWTO.