



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  

---

**UNIVERSITY OF PIRAEUS**

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)**

**Διπλωματική Εργασία**

**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ  
ΙΔΡΥΣΗΣ ΠΟΛΥΤΕΛΩΝ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΩΝ (STUDIOS)  
ΣΤΗ ΝΗΣΟ ΘΗΡΑ**

**Επιβλέπων καθηγητής: Δημήτριος Γεωργακέλλος**

**Γεωργίου Αγγελική (ΜΔΕ2112)**

**Πειραιάς, 2026**



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

**ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

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

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο Οικονομολογική ανάλυση και αξιολόγηση δράσης πολυεθνικών εταιρειών (Studies 16th v. 16o θηρα 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 Αγγελική Γεωργίου

Ημερομηνία 21/04/2026

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

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον καθηγητή μου, κύριο Δημήτριο Γεωργακέλλο για την πολύτιμη καθοδήγηση και τη συνεχή υποστήριξη καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

Ιδιαίτερα, τον ευχαριστώ για την υπομονή που επέδειξε, καθώς και για την άμεση ανταπόκριση και τη διαθεσιμότητά του, στοιχεία που συνέβαλαν ουσιαστικά στην ολοκλήρωση της εργασίας.

Παράλληλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος για τις γνώσεις και την καθοδήγηση που μου προσέφεραν καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στην οικογένειά μου για την αμέριστη ψυχολογική στήριξη, την υπομονή και την οικονομική υποστήριξη που μου παρείχαν, χάρη στις οποίες κατέστη δυνατή η πραγματοποίηση και ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Τέλος, ευχαριστώ τον σύντροφό μου για την κατανόηση, την υπομονή και τη συνεχή ενθάρρυνσή του καθ' όλη τη διάρκεια αυτής της προσπάθειας καθώς και τους φίλους μου για τη στήριξη και τη συμπαράστασή τους.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΣΥΝΟΨΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ.....	13
1.1 Σύνοψη ιστορικού και ιδέας του επενδυτικού σχεδίου.....	13
1.2 Ανάλυση αγοράς και μάρκετινγκ .....	13
1.3 Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια .....	13
1.4 Μηχανολογία και Τεχνολογία.....	13
1.5 Οργάνωση της μονάδας και γενικά έξοδα .....	14
1.6 Ανθρώπινοι πόροι .....	14
1.7 Τοποθεσία, χώρος εγκατάστασης και περιβάλλον .....	14
1.8 Χρονοδιάγραμμα εκτελέσεως του επενδυτικού προγράμματος .....	14
1.9 Χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση της επένδυσης.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ .....	16
2.1. Περιγραφή της ιδέας του επενδυτικού σχεδίου.....	16
2.2. Προφίλ Επενδυτή .....	17
2.3. Ιστορικό του επενδυτικού σχεδίου .....	17
2.4. Κόστος Προ-επενδυτικών μελετών .....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .....	19
3.1. Η τουριστική βιομηχανία στην Ελλάδα .....	19
3.1.1. Τουρισμός και έμμεσα οφέλη .....	20
3.1.2. Η συμβολή του τουρισμού στην Ελληνική οικονομία.....	21
3.1.3. Η συμβολή του τουρισμού στο Ισοζύγιο πληρωμών .....	24
3.1.4. Τουρισμός και Απασχόληση.....	25
3.2. Ανάλυση της Τουριστικής Ζήτησης στην Ελλάδα.....	27
3.2.1. Εισερχόμενος τουρισμός στην Ελλάδα.....	28
3.2.2. Εποχικότητα στην Ελλάδα.....	39
3.2.3. Προσδιοριστικοί παράγοντες της ζήτησης .....	44
3.3. Ανάλυση Προσφοράς ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα .....	48
3.3.1. Διαχρονική εξέλιξη ξενοδοχειακών μονάδων.....	48
3.3.2. Ξενοδοχειακό δυναμικό ανά Περιφέρεια 2024 .....	50
3.3.3. Πληρότητα ξενοδοχειακών καταλυμάτων της Ελλάδας ανά Περιφέρεια.....	55
3.4. Περιφέρεια Νότιου Αιγαίου – Νήσος Θήρα/ Σαντορίνη .....	56
3.4.1. Ζήτηση της Περιφέρειας Νότιου Αιγαίου – Νήσου Θήρας/Σαντορίνη .....	59
3.4.2. Προσφορά ξενοδοχειακών μονάδων της Περιφέρειας Νότιου Αιγαίου – Νήσου Θήρας/Σαντορίνη .....	75
3.4.3. Προσδιορισμός Μελλοντικής Ζήτησης .....	78

3.5. Στοιχεία Περιβάλλοντος .....	80
3.5.1. Γενικευμένο ή Μακροπεριβάλλον (P.E.S.T.) .....	80
3.5.2. Άμεσο ή Μικροπεριβάλλον (Porter) .....	86
3.6. Ανάλυση SWOT .....	92
3.7. Στρατηγική της επιχείρησης.....	98
3.7.1. Όραμα και Αποστολή της επιχείρησης.....	98
3.7.2. Αντικειμενικοί σκοποί.....	99
3.7.3. Στρατηγικές της επιχείρησης.....	100
3.7.4. Πολιτικές και Εταιρική Υπευθυνότητα.....	107
3.8. Καθορισμός του Σχεδίου Μάρκετινγκ - Διαδικασία STP .....	109
3.8.1. Segmentation (Τμηματοποίηση) .....	110
3.8.2. Targeting (Στόχευση) .....	110
3.8.3. Positioning (Χωροθέτηση).....	111
3.9. Καθορισμός του Μίγματος Μάρκετινγκ – 4P .....	112
3.9.1. Προϊόν (Product).....	113
3.9.2. Τιμή (Price) .....	117
3.9.3. Προώθηση (Promotion) .....	119
3.9.4. Διανομή (Place) .....	120
3.10. Προϋπολογισμός Εσόδων .....	121
3.11. Προϋπολογισμός κόστους Μάρκετινγκ.....	125
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ.....</b>	<b>127</b>
4.1. Χαρακτηριστικά των Πρώτων Υλών και άλλων εφοδίων .....	127
4.2. Επιλογή των Προμηθευτών και των Πρώτων Υλών .....	130
4.3. Διαδικασία παραγγελίας και ελέγχου των Πρώτων Υλών και άλλων εφοδίων .....	131
4.4. Κόστος Πρώτων Υλών και άλλων εφοδίων .....	132
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ.....</b>	<b>135</b>
5.1. Δυναμικότητα Μονάδας και Χωρομετρικά Σχέδια .....	135
5.2. Επιλογή Τεχνολογικού Εξοπλισμού.....	140
5.3. Μηχανολογικός Εξοπλισμός .....	142
5.3.1. Κατασκευή Κτηρίων και Περιβάλλοντα Χώρου .....	143
5.4. Επιλογή Γενικού Εξοπλισμού Χώρων της Ξενοδοχειακής μονάδας.....	145
5.5. Τελικό Κόστος και Κόστος Συντήρησης .....	149
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΈΞΟΔΑ</b>	<b>150</b>
6.1. Οργανωτική Δομή.....	150
6.1.1. Οργανόγραμμα.....	151
6.1.2. Εξωτερικοί Συνεργάτες .....	153

6.2. Γενικά Έξοδα .....	155
6.2.1. Άδειες και Πιστοποιήσεις.....	156
6.2.2. Προμήθειες Καναλιών Διανομής.....	156
6.2.3. Υπηρεσίες και Υλικά για την συντήρηση των εγκαταστάσεων .....	157
6.2.4. Έκτακτα Έξοδα .....	157
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ.....</b>	<b>159</b>
7.1. Κατηγορίες και Λειτουργίες Ανθρώπινων Πόρων.....	159
7.1.1. Διοικητικό Προσωπικό .....	159
7.1.2. Επιτελικό Προσωπικό .....	163
7.1.3. Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων .....	166
7.2. Διαθεσιμότητα και Πρόσληψη Ανθρώπινου Δυναμικού .....	167
7.2.1. Προσέλκυση υποψηφίων.....	168
7.2.2. Επιλογή υποψηφίων.....	169
7.2.3. Κατάρτιση / εκπαίδευση προσωπικού .....	170
7.3. Εκτίμηση Κόστους Ανθρώπινου Δυναμικού .....	171
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 – ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ, ΧΩΡΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....</b>	<b>174</b>
8.1 Εκτίμηση των αναγκών σε χώρους της νέας Ξενοδοχειακής Μονάδας.....	174
8.2. Επιλογή Τοποθεσίας για την Εγκατάσταση της Ξενοδοχειακής Μονάδας .....	175
8.2.1. Αξιολόγηση Εναλλακτικών Τοποθεσιών .....	179
8.3. Προστασία Περιβάλλοντος .....	181
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 – ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΕΩΣ ΤΟΥ ΈΡΓΟΥ.....</b>	<b>183</b>
9.1. Στόχοι του Προγράμματος Εκτέλεσης Έργου.....	183
9.2. Στάδια Εκτέλεσης του Έργου .....	183
9.3. Εκτίμηση του Κόστους Εκτέλεσης του Προγράμματος .....	188
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 – ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ .....</b>	<b>189</b>
10.1. Ανάλυση Συνολικού Κόστους Επένδυσης.....	189
10.1.1. Πάγιο Ενεργητικό.....	190
10.1.2. Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης .....	191
10.1.3. Συνολικό Κόστος Επένδυσης .....	194
10.2. Χρηματοδότηση του Επενδυτικού Σχεδίου .....	195
10.3. Ανάλυση Συνολικού Κόστους Παραγωγής.....	195
10.4. Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων .....	197
10.4.1. Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως.....	197
10.4.2. Ταμειακές Ροές.....	199

10.4.3. Ισολογισμός.....	200
10.5. Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση Επένδυσης .....	202
10.5.1. Μέθοδος Επανείσπραξης του Κόστους Επένδυσης .....	202
10.5.2. Μέθοδος απλού Συντελεστή Απόδοσης Κεφαλαίου.....	204
10.5.3. Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας (ΚΠΑ) .....	205
10.5.4. Μέθοδος Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης (ΕΣΑ).....	206
10.6. Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση σε Συνθήκες Αβεβαιότητας .....	207
10.6.1. Ανάλυση Νεκρού Σημείου.....	208
10.6.2. Ανάλυση Ευαισθησίας .....	210
10.7. Συμπεράσματα Αξιολόγησης .....	211
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>213</b>

## ΛΙΣΤΑ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Έμμεσα οφέλη του τουρισμού (INSETE Intelligence, 2025a) .....	21
Εικόνα 2: Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία ως % της συνολικής Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία στην Ελλάδα (ΣΤΟΧΑΣΙΣ, 2023) .....	22
Εικόνα 3: Μερίδιο (ΑΠΑ) σε Ελλάδα και ΕΕ-27 (ΣΤΟΧΑΣΙΣ, 2023) .....	22
Εικόνα 4: Η συμβολή του τουρισμού στην ελληνική οικονομία, 2023–2024 (INSETE Intelligence, 2025a) .....	23
Εικόνα 5: Η συμβολή του τουρισμού στο Ισοζύγιο Πληρωμών, 2023–2024 (INSETE Intelligence, 2025a) .....	24
Εικόνα 6: Εξέλιξη απασχόλησης (σε χιλ.), 2023–2024 (INSETE Intelligence, 2025a) .....	26
Εικόνα 7: Εξέλιξη απασχολούμενων ανά τρίμηνο (σε χιλ.), 2023–2024 (INSETE Intelligence, 2025a) .....	27
Εικόνα 8: Σύνολο αφίξεων συνολικά στην Ελλάδα, 2023–2024 (INSETE Intelligence, 2025b) .....	29
Εικόνα 9: Βασικά Μεγέθη εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα, 2024 (INSETE Intelligence, 2025b) .....	30
Εικόνα 10: Μεταβολές εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα, 2023–2024 (INSETE Intelligence, 2025b) .....	32
Εικόνα 11: Βασικοί Δείκτες εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα, 2024 (INSETE Intelligence, 2025b) .....	35
Εικόνα 12: Μεταβολές του εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα (Βασικοί Δείκτες), 2023–2024 (INSETE Intelligence, 2025b) .....	37
Εικόνα 13: Αφίξεις συνολικά στην Ελλάδα, 2023–2024 (INSETE Intelligence, 2025b) .....	40
Εικόνα 14: Διανυκτερεύσεις συνολικά στην Ελλάδα, 2023–2024 (INSETE Intelligence, 2025b) .....	40
Εικόνα 15: Εισπράξεις συνολικά στην Ελλάδα, 2023–2024 (INSETE Intelligence, 2025b) .....	41
Εικόνα 16: ΜΚΔ και % μεταβολή ανά τρίμηνο συνολικά στην Ελλάδα, 2023–2024 (INSETE Intelligence, 2025b) .....	41
Εικόνα 17: ΜΔΔ και % μεταβολή ανά τρίμηνο συνολικά στην Ελλάδα, 2023–2024 (INSETE Intelligence, 2025b) .....	42
Εικόνα 18: ΜΔΠ και % μεταβολή ανά τρίμηνο συνολικά στην Ελλάδα, 2023–2024 (INSETE Intelligence, 2025b) .....	42
Εικόνα 19: Βασικά μεγέθη εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα (Q3), 2024 (INSETE Intelligence, 2025b) .....	43
Εικόνα 20: Διαχρονική εξέλιξη ξενοδοχειακών μονάδων, 2002–2022 (ΣΤΟΧΑΣΙΣ, 2023) .....	50
Εικόνα 21: Διαχρονική εξέλιξη δωματίων, 2002–2022 (ΣΤΟΧΑΣΙΣ, 2023) .....	50
Εικόνα 22: Διαχρονική εξέλιξη κλινών, 2002–2022 (ΣΤΟΧΑΣΙΣ, 2023) .....	50
Εικόνα 23: Ξενοδοχειακό δυναμικό της Ελλάδας ανά Περιφέρεια, 2024 (INSETE Intelligence, 2025c) .....	52
Εικόνα 24: Κατανομή ξενοδοχειακών μονάδων ανά Περιφέρεια, 2022 (ΣΤΟΧΑΣΙΣ, 2023) .....	53
Εικόνα 25: Κατανομή ξενοδοχειακών μονάδων, δωματίων και κλινών ανά κατηγορία αστεριών στην Ελλάδα, 2024 (INSETE Intelligence, 2025c) .....	54
Εικόνα 26: Ποσοστιαία κατανομή ξενοδοχειακών δωματίων ανά Περιφέρεια, 2024 (INSETE Intelligence, 2025c) .....	55

Εικόνα 27: Πληρότητα ξενοδοχειακών καταλυμάτων στην Ελλάδα ανά Περιφέρεια, 2023-2024 (INSETE Intelligence, 2025c).....	56
Εικόνα 28: Γεωγραφική αποτύπωση της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου.....	57
Εικόνα 29: Αφίξεις στην Ελλάδα ανά Περιφέρεια (σε χιλ.), 2023-2024 (INSETE Intelligence, 2025c).....	60
Εικόνα 30: Ποσοστιαία κατανομή των αφίξεων στην Ελλάδα ανά Περιφέρεια, 2024 (INSETE Intelligence, 2025c).....	61
Εικόνα 31: Ποσοστιαία κατανομή των αφίξεων ανά χώρα προέλευσης στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, 2023-2024 (INSETE Intelligence, 2025c).....	62
Εικόνα 32: Διανυκτερεύσεις στην Ελλάδα ανά Περιφέρεια (σε χιλ.), 2023-2024 (INSETE Intelligence, 2025c).....	63
Εικόνα 33: Ποσοστιαία κατανομή των διανυκτερεύσεων στην Ελλάδα ανά Περιφέρεια, 2024 (INSETE Intelligence, 2025c).....	64
Εικόνα 34: Ποσοστιαία κατανομή των διανυκτερεύσεων ανά χώρα προέλευσης στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, 2023-2024 (INSETE Intelligence, 2025c).....	64
Εικόνα 35: Εισπράξεις στην Ελλάδα ανά Περιφέρεια (σε εκατ. €), 2023-2024 (INSETE Intelligence, 2025c).....	65
Εικόνα 36: Ποσοστιαία κατανομή των εισπράξεων στην Ελλάδα ανά Περιφέρεια, 2024 (INSETE Intelligence, 2025c).....	66
Εικόνα 37: Ποσοστιαία κατανομή των εισπράξεων ανά χώρα προέλευσης στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, 2023-2024 (INSETE Intelligence, 2025c).....	67
Εικόνα 38: ΜΚΔ ανά Περιφέρεια (σε €), 2023-2024 (INSETE Intelligence, 2025c).....	68
Εικόνα 39: ΜΚΔ και ανά Περιφέρεια (σε €), 2023-2024 (INSETE Intelligence, 2025c).....	68
Εικόνα 40: ΜΔΔ ανά Περιφέρεια (σε €), 2023-2024 (INSETE Intelligence, 2025c).....	69
Εικόνα 41: ΜΔΔ ανά Περιφέρεια (σε €), 2023-2024 (INSETE Intelligence, 2025c).....	70
Εικόνα 42: ΜΔΠ ανά Περιφέρεια (σε διανυκτερεύσεις), 2023-2024 (INSETE Intelligence, 2025c).....	71
Εικόνα 43: Διεθνείς αεροπορικές αφίξεις στις Κυκλάδες ανά Περιφερειακή Ενότητα, 2023-2024 (INSETE Intelligence, 2025c).....	72
Εικόνα 44: Ποσοστιαία κατανομή των διεθνών αεροπορικών αφίξεων των Κυκλάδων ανά Περιφερειακή Ενότητα, 2024 (INSETE Intelligence, 2025c).....	72
Εικόνα 45: Αφίξεις εσωτερικού στις Κυκλάδες ανά αεροδρόμιο, 2023-2024 (INSETE Intelligence, 2025c).....	73
Εικόνα 46: Ποσοστιαία κατανομή των αφίξεων εσωτερικού των Κυκλάδων ανά αεροδρόμιο, 2024 (INSETE Intelligence, 2025c).....	73
Εικόνα 47: Διακινηθέντες εσωτερικού στα λιμάνια των Κυκλάδων ανά Περιφερειακή Ενότητα, 2023-2024 (INSETE Intelligence, 2025c).....	74
Εικόνα 48: Ποσοστιαία κατανομή των διακινηθέντων εσωτερικού στα λιμάνια των Κυκλάδων ανά Περιφερειακή Ενότητα, 2024 (INSETE Intelligence, 2025c).....	75
Εικόνα 49: Ξενοδοχειακό δυναμικό των Κυκλάδων ανά Περιφερειακή Ενότητα, 2024 (INSETE Intelligence, 2025c).....	76
Εικόνα 50: Ποσοστιαία κατανομή του ξενοδοχειακού δυναμικού σε δωμάτια των Κυκλάδων ανά Περιφερειακή.....	77
Εικόνα 51: Πληρότητα ξενοδοχειακών καταλυμάτων στις Κυκλάδες ανά Περιφερειακή Ενότητα, 2023-2024 (INSETE Intelligence, 2025c).....	78

Εικόνα 52: Υπόδειγμα Porter (Ιδία επεξεργασία).....	87
Εικόνα 53: Λογότυπο «Anemelia Luxury Studios».....	117
Εικόνα 54: Οργανόγραμμα (Ιδία επεξεργασία).....	152
Εικόνα 55: Εναλλακτικές τοποθεσίες στην Σαντορίνη.....	176

## ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Κόστος Προ-επενδυτικών μελετών .....	18
Πίνακας 2: Παροχές μονάδας.....	115
Πίνακας 3: Παροχές καταλύματος.....	116
Πίνακας 4: Τιμές καταλυμάτων ανά κατηγορία και ανά περίοδο .....	118
Πίνακας 5: Εκτιμώμενη πληρότητα για τα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας της επιχείρησης .	122
Πίνακας 6: Ημέρες λειτουργίας για τα πρώτα πέντε έτη της επιχείρησης:.....	122
Πίνακας 7: Εκτιμώμενες διανυκτερεύσεις για τα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας της επιχείρησης .....	123
Πίνακας 8 Εκτιμώμενα έσοδα της επιχείρησης για τα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας της: ..	125
Πίνακας 9: Συνολικό κόστος Μάρκετινγκ.....	126
Πίνακας 10: Κόστος Πρώτων Υλών και άλλων εφοδίων.....	134
Πίνακας 11: Κεντρικό κτήριο .....	136
Πίνακας 12: Πρώτο κτήριο (Ισόγεια studios) .....	137
Πίνακας 13: Δεύτερο κτήριο (Διώροφα studios).....	137
Πίνακας 14: Κόστος Τεχνικού Εξοπλισμού .....	142
Πίνακας 15 Κόστος κατασκευής κτηρίων και περιβάλλοντα χώρου:.....	145
Πίνακας 16: Κόστος Κεντρικού κτηρίου .....	147
Πίνακας 17: Κόστος πρώτου κτηρίου (Ισόγεια studios) .....	147
Πίνακας 18 Κόστος δεύτερου κτηρίου ( Διώροφα studios):.....	148
Πίνακας 19: Συνολικό κόστος.....	149
Πίνακας 20: Κόστος Εργασιών Συντήρησης .....	149
Πίνακας 21: Έξοδα Εξωτερικών Συνεργατών .....	155
Πίνακας 22: Έξοδα από Άδειες και Πιστοποιήσεις.....	156
Πίνακας 23 Προμήθειες καναλιών διανομής.....	157
Πίνακας 24: Έξοδα για Υπηρεσίες και Υλικά για την συντήρηση .....	157
Πίνακας 25: Έκτακτα Έξοδα .....	158
Πίνακας 26: Γενικά Έξοδα .....	158
Πίνακας 27: Ανθρώπινο Δυναμικό Συνολικά .....	167
Πίνακας 28: Κόστος Ανθρώπινου Δυναμικού .....	172
Πίνακας 29: Μελλοντική εκτίμηση κόστους Ανθρώπινου Δυναμικού .....	173
Πίνακας 30: Συντελεστές Βαρύτητας Κριτηρίων Επιλογής Τοποθεσίας.....	180
Πίνακας 31: Στάθμιση και Βαθμολόγηση Εναλλακτικών Τοποθεσιών.....	180
Πίνακας 32: Χρονοδιάγραμμα GANTT .....	187
Πίνακας 33: Κόστος Εκτέλεσης του Προγράμματος .....	188
Πίνακας 34: Πάγιο Ενεργητικό .....	190
Πίνακας 35: Απόσβεση 10ετίας Πάγιου Ενεργητικού .....	191
Πίνακας 36 Ελάχιστες απαιτήσεις Τρέχοντος Ενεργητικού & Παθητικού .....	192
Πίνακας 37: Ετήσιο Κόστος Λειτουργίας για το 2027.....	193
Πίνακας 38: Υπολογισμός Κεφαλαίου Κίνησης του έτους 2027 .....	194
Πίνακας 39: Συνολικό Κόστος Επένδυσης.....	195
Πίνακας 40: Διαχρονική εξέλιξη Κόστους Λειτουργίας .....	196
Πίνακας 41: Διαχρονικές απαιτήσεις Κεφαλαίου Κίνησης .....	197
Πίνακας 42: Φορολογική κλίμακα εισοδήματος για ατομικές επιχειρήσεις.....	198

Πίνακας 43: Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως .....	198
Πίνακας 44: Ταμειακές Ροές.....	200
Πίνακας 45: Ισολογισμοί ξενοδοχειακής μονάδας.....	202
Πίνακας 46: Καθαρές Ταμειακές Ροές .....	203
Πίνακας 47: Απλός Συντελεστής Απόδοσης .....	204
Πίνακας 48: Υπολογισμός Παρούσας Αξίας .....	206
Πίνακας 49: Καταμερισμός Σταθερών και Μεταβλητών Εξόδων το έτος 2027 .....	209

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΣΥΝΟΨΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ

## 1.1 Σύνοψη ιστορικού και ιδέας του επενδυτικού σχεδίου

Η παρούσα μελέτη αφορά τη δημιουργία μιας σύγχρονης μονάδας με πολυτελή καταλύματα (studios) στη νήσο Θήρα – Σαντορίνη, έναν από τους σημαντικότερους τουριστικούς προορισμούς παγκοσμίως. Η ιδέα της επένδυσης βασίζεται στην αυξανόμενη ζήτηση για υψηλής ποιότητας και εξατομικευμένες υπηρεσίες φιλοξενίας, ιδιαίτερα από επισκέπτες υψηλού εισοδηματικού επιπέδου.

Η επένδυση περιλαμβάνει τη δημιουργία έξι πολυτελών studios, τα οποία θα απευθύνονται αποκλειστικά σε ενήλικες πελάτες, προσφέροντας υπηρεσίες υψηλών προδιαγραφών. Το επενδυτικό σχέδιο αξιοποιεί την εμπειρία του επενδυτή στον τουριστικό κλάδο, καθώς και την ιδιοκτησία οικοπέδου στη Σαντορίνη, γεγονός που μειώνει σημαντικά το επενδυτικό κόστος και ενισχύει τη βιωσιμότητα του έργου.

## 1.2 Ανάλυση αγοράς και μάρκετινγκ

Η ανάλυση της αγοράς δείχνει ότι ο τουριστικός κλάδος στην Ελλάδα παρουσιάζει έντονη δυναμική και αποτελεί βασικό πυλώνα της οικονομίας. Η Σαντορίνη ειδικότερα συγκεντρώνει υψηλά επίπεδα τουριστικής ζήτησης, διεθνή αναγνωρισιμότητα και σημαντικά έσοδα.

Η υπό μελέτη μονάδα θα ονομαστεί «Anemelia Luxury Studios» θα ακολουθήσει στρατηγική διαφοροποίησης, εστιάζοντας στην παροχή πολυτελών και εξατομικευμένων υπηρεσιών. Η στόχευση αφορά ενήλικες επισκέπτες υψηλού εισοδήματος, ενώ η προώθηση θα βασιστεί σε σύγχρονα μέσα marketing, ψηφιακές πλατφόρμες και συνεργασίες με τουριστικούς φορείς.

## 1.3 Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια

Η λειτουργία της μονάδας θα βασιστεί στη χρήση υψηλής ποιότητας πρώτων υλών και εφοδίων, για τις κατασκευαστικές ανάγκες λειτουργίας της επιχείρησης. Ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί σε προϊόντα υψηλής αισθητικής και ποιότητας, τα οποία θα ενισχύουν την εμπειρία φιλοξενίας των πελατών.

## 1.4 Μηχανολογία και Τεχνολογία

Η επιχείρηση θα διαθέτει δύο κατηγορίες πολυτελών καταλυμάτων (studios) συνολικής δυναμικότητας 21 ατόμων. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει 3 ισόγεια

studios (55 τ.μ.) και η δεύτερη 3 διώροφα studios (80 τ.μ.). Όλα τα καταλύματα διαθέτουν ιδιωτική πισίνα και εξωτερικό χώρο.

Η μονάδα θα αναπτυχθεί σε οικόπεδο τουλάχιστον 6 στρεμμάτων και θα αποτελείται από τρία κτήρια: δύο κτήρια διαμονής και ένα κεντρικό κτήριο για τις λειτουργικές ανάγκες (reception, αποθήκες, κουζίνα, λοιποί χώροι). Προβλέπεται επίσης χώρος στάθμευσης 6 οχημάτων.

### 1.5 Οργάνωση της μονάδας και γενικά έξοδα

Η επιχείρηση θα λειτουργεί με οργανωτική δομή που θα διασφαλίζει την αποδοτική λειτουργία όλων των τμημάτων. Η διοίκηση θα ασκείται από τον ιδιοκτήτη, ενώ θα υπάρχει σαφής κατανομή αρμοδιοτήτων και εξωτερικών συνεργατών. Τα γενικά έξοδα θα περιλαμβάνουν άδειες και πιστοποιήσεις, προμήθειες καναλιών διανομής, υπηρεσίες και υλικά για τη συντήρηση και έκτακτα έξοδα.

### 1.6 Ανθρώπινοι πόροι

Η επιχείρηση θα απασχολεί συνολικά 8 εργαζόμενους. Ένας εκ των οποίων θα είναι ο διευθυντής και επενδυτής της μονάδας, ο οποίος δεν θα λαμβάνει μισθό, αλλά η αμοιβή του θα προκύπτει από τα έσοδα της επιχείρησης.

Το υπόλοιπο προσωπικό θα καλύπτει τις βασικές λειτουργίες της μονάδας (υποδοχή, καθαριότητα, επισιτισμός), διασφαλίζοντας την ομαλή λειτουργία και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

### 1.7 Τοποθεσία, χώρος εγκατάστασης και περιβάλλον

Η επένδυση θα υλοποιηθεί σε ιδιόκτητο οικόπεδο στη Σαντορίνη και πιο συγκεκριμένα στην παραλία του Περιβόλου, κοντά σε τουριστικά σημεία ενδιαφέροντος. Η επιλογή της τοποθεσίας θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική, καθώς συνδυάζει φυσική ομορφιά, εύκολη πρόσβαση και υψηλή ζήτηση. Παράλληλα, θα ληφθούν υπόψη περιβαλλοντικοί παράγοντες και η αρμονική ένταξη της μονάδας στο φυσικό τοπίο.

### 1.8 Χρονοδιάγραμμα εκτελέσεως του επενδυτικού προγράμματος

Η υλοποίηση της επένδυσης περιλαμβάνει τα βασικά στάδια της ίδρυσης της επιχείρησης, της εξασφάλισης των απαραίτητων αδειών, της κατασκευής των κτηριακών εγκαταστάσεων και της διαμόρφωσης του περιβάλλοντος χώρου. Στη συνέχεια ακολουθεί η προμήθεια και εγκατάσταση του εξοπλισμού, η πρόσληψη και εκπαίδευση του προσωπικού, η προμήθεια των απαραίτητων εφοδίων, το προ-

παραγωγικό μάρκετινγκ, καθώς και η ολοκλήρωση των διαδικασιών για την άδεια λειτουργίας και την έναρξη της επιχείρησης.

Η συνολική διάρκεια υλοποίησης του επενδυτικού σχεδίου εκτιμάται σε 14 μήνες.

### 1.9 Χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση της επένδυσης

Στο τέλος της μελέτης πραγματοποιείται η χρηματοοικονομική και οικονομική αξιολόγηση της επένδυσης, η οποία αποτελεί βασικό στοιχείο του επενδυτικού σχεδίου. Το συνολικό κόστος της επένδυσης ανέρχεται στο ποσό των 417.299 €, το οποίο περιλαμβάνει πάγιες επενδύσεις και καθαρό κεφάλαιο κίνησης.

Η χρηματοδότηση της επένδυσης θα πραγματοποιηθεί εξ ολοκλήρου με ίδια κεφάλαια του επενδυτή, χωρίς την προσφυγή σε τραπεζικό δανεισμό

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης δείχνουν ότι η επένδυση παρουσιάζει περιορισμένη απόδοση κατά τα πρώτα έτη λειτουργίας, παρά το γεγονός ότι εμφανίζει θετικά καθαρά κέρδη και θετικές ταμειακές ροές. Επιπλέον, το νεκρό σημείο διαμορφώνεται σε υψηλό επίπεδο, γεγονός που υποδηλώνει μικρά περιθώρια ασφάλειας.

Παράλληλα, η αρνητική Καθαρή Παρούσα Αξία (ΚΠΑ) και ο χαμηλός Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης (ΕΣΑ) καταδεικνύουν ότι η επένδυση δεν δημιουργεί σημαντική αξία για τον επενδυτή. Για τη βελτίωση της βιωσιμότητας και τη μείωση του επενδυτικού κινδύνου, προτείνεται η λήψη μέτρων όπως η μείωση των λειτουργικών εξόδων, η βελτιστοποίηση της τιμολογιακής πολιτικής και η εξέταση εναλλακτικών μορφών χρηματοδότησης ή συνεργασιών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

### 2.1. Περιγραφή της ιδέας του επενδυτικού σχεδίου

Η παρούσα μελέτη έχει ως σκοπό την δημιουργία μιας ξενοδοχειακής μονάδας με πολυτελή καταλύματα (studios) στη νήσο Θήρα-Σαντορίνη. Η Σαντορίνη, ένα κόσμημα του Αιγαίου, αποτελεί έναν από τους κορυφαίους τουριστικούς προορισμούς παγκοσμίως, συμβάλλοντας καθοριστικά στην οικονομική ανάπτυξη της Ελλάδας. Η συνεισφορά του τουρισμού στο ΑΕΠ της χώρας είναι αδιαμφισβήτητη, με τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να διαδραματίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο. Η μοναδικότητα της Σαντορίνης έγκειται στο μαγευτικό της τοπίο, με το ηφαίστειο να δεσπόζει, τα γραφικά χωριά σκαρφαλωμένα στην καλντέρα και το παγκοσμίως διάσημο ηλιοβασίλεμα. Η κυκλαδίτικη αρχιτεκτονική, με τα λευκά κτίρια και τις μπλε λεπτομέρειες, δημιουργεί ένα σκηνικό απaráμιλλης ομορφιάς. Η Σαντορίνη προσελκύει επισκέπτες από όλο τον κόσμο, καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, αναδεικνύοντας τη διαχρονική της αξία ως τουριστικού προορισμού.

Για αυτό το λόγο, ο επενδυτής αποφάσισε να δημιουργήσει έξι πολυτελή καταλύματα (studios) στη Σαντορίνη, τα οποία θα απευθύνονται μόνο σε ευκατάστατους ενήλικες. Η νέα αυτή μονάδα, η οποία θα προσφέρει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, έρχεται να συμπληρώσει την ήδη υπάρχουσα ξενοδοχειακή του δραστηριότητα στο νησί, η οποία περιλαμβάνει ένα ξενοδοχείο Resort που απευθύνεται σε ευρύτερο κοινό. Επιπλέον, σε αντίθεση με την υπάρχουσα ξενοδοχειακή του δραστηριότητα στο νησί, τα νέα καταλύματα θα επικεντρωθούν στην παροχή εξατομικευμένων και υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Οι σύγχρονες εγκαταστάσεις θα εναρμονίζονται πλήρως με το ηφαιστειακό τοπίο, δημιουργώντας ένα αίσθημα πολυτέλειας και χαλάρωσης καθώς και τον συνδυασμό του παραδοσιακού και μοντέρνου στυλ. Η επιλογή της τοποθεσίας κοντά στην παραλία, όπου ο επενδυτής διαθέτει οικόπεδο, δεν είναι τυχαία, καθώς η περιοχή φημίζεται για την απaráμιλλη ομορφιά της και την απήχισή της σε Έλληνες και ξένους επισκέπτες.

Η επιλογή της ατομικής επιχείρησης ως νομικής μορφής, οφείλεται στην επιθυμία για ευελιξία και άμεση λήψη αποφάσεων. Η απλότητα στη διοίκηση και το

χαμηλό κόστος οργάνωσης, αποτελούν επίσης σημαντικά πλεονεκτήματα. Ως μοναδικός ιδιοκτήτης και διευθυντής, ο επιχειρηματίας αναλαμβάνει πλήρως την ευθύνη για την επιχείρηση, με ότι αυτό συνεπάγεται για την πιστοληπτική ικανότητα και τη βιωσιμότητά της.

## 2.2. Προφίλ Επενδυτή

Ο επενδυτής Δ.Κ., ετών 55, μόνιμος κάτοικος του νησιού, με ακαδημαϊκή κατάρτιση στην οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων από το Πανεπιστήμιο Πειραιώς και άριστη γνώση του ξενοδοχειακού κλάδου, αποφάσισε να αξιοποιήσει την πολυετή του εμπειρία και τους οικονομικούς του πόρους για τη δημιουργία μίας μονάδας με πολυτελή καταλύματα στη νήσο Θήρα-Σαντορίνη, τον τόπο καταγωγής του.

Η επιλογή της Σαντορίνης δεν είναι τυχαία. Η εικοσιπενταετή του παρουσία στον τουριστικό τομέα, σε συνδυασμό με την άριστη γνώση της τοπικής αγοράς και την ισχυρή οικονομική του βάση, δημιουργούν τις ιδανικές προϋποθέσεις για την επιτυχή υλοποίηση του επιχειρηματικού του οράματος.

Ο επενδυτής Δ.Κ., αξιοποιώντας την υψηλή πιστοληπτική του ικανότητα, επέλεξε να χρηματοδοτήσει την επένδυσή του αποκλειστικά με ίδια κεφάλαια, ύψους **417.299€**. Αυτή η απόφαση υπογραμμίζει την προσέγγισή του για οικονομική αυτονομία, μεγιστοποίηση κερδών, περιορισμό κινδύνου και άμεση υλοποίηση. Η αποφυγή δανεισμού απαλλάσσει τον Δ.Κ. από τις υποχρεώσεις και τους τόκους, ενισχύοντας την οικονομική του ελευθερία.

## 2.3. Ιστορικό του επενδυτικού σχεδίου

Η ιδέα για την επένδυση στην ανέγερση μιας μονάδας με πολυτελή καταλύματα (studios) στη Σαντορίνη γεννήθηκε το 2020, αντανακλώντας την επιθυμία του επενδυτή να δημιουργήσει ένα μοναδικό κατάλυμα σε έναν από τους πλέον δημοφιλείς προορισμούς παγκοσμίως. Ωστόσο, η υγειονομική κρίση του COVID-19 ανέστειλε την υλοποίηση του σχεδίου, αναγκάζοντας τον επενδυτή να αναβάλει τα επιχειρηματικά του σχέδια.

Με την επιστροφή στην κανονικότητα το 2024, ο επενδυτής επανέφερε το όραμά του στο προσκήνιο, αναθέτοντας σε έμπειρο μελετητή τη διεξαγωγή μιας εμπειριστατωμένης έρευνας αγοράς. Η έρευνα, σε συνδυασμό με την πολυετή εμπειρία και τις γνώσεις του επενδυτή για την τοπική αγορά και την ευρύτερη περιοχή, αποτέλεσε το θεμέλιο για την τελική απόφαση για την υλοποίηση του έργου στη Σαντορίνη.

Η έρευνα αγοράς βασίστηκε σε αξιόπιστες πηγές, όπως η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, η Ένωση Ξενοδόχων, η εταιρεία ICAP, η Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος και ο ΣΕΤΕ. Οι πληροφορίες συλλέχθηκαν μέσω προσωπικών επισκέψεων του ερευνητή και από τις επίσημες ιστοσελίδες των εν λόγω φορέων, διασφαλίζοντας την ακρίβεια και την πληρότητα των δεδομένων.

#### 2.4. Κόστος Προ-επενδυτικών μελετών

Στον παρακάτω πίνακα περιγράφονται τα κόστη που πραγματοποιήθηκαν για την εκπόνηση αυτής της μελέτης.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ (€)
Μελέτη σκοπιμότητας	3.000€
Έρευνα αγοράς και ταξίδια	500€
Λοιπά Έξοδα	500€
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>4000€</b>

Πίνακας 1: Κόστος Προ-επενδυτικών μελετών

## ΚΕΦΆΛΑΙΟ 3 – ΑΝΆΛΥΣΗ ΑΓΟΡΆΣ ΚΑΙ ΜΆΡΚΕΤΙΝΓΚ

Στο παρόν κεφάλαιο πραγματοποιείται η ανάλυση του τουριστικού κλάδου, τόσο σε εθνικό όσο και σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, με στόχο την κατανόηση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο πρόκειται να δραστηριοποιηθεί η εξεταζόμενη επιχείρηση. Η ανάλυση αυτή κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική, καθώς συμβάλλει στον εντοπισμό των βασικών τάσεων, ευκαιριών και προκλήσεων του κλάδου, οι οποίες επηρεάζουν άμεσα τη λειτουργία και την απόδοση της επιχείρησης.

Αρχικά, εξετάζεται η σημασία του τουρισμού για την ελληνική οικονομία, αναδεικνύοντας τον ρόλο του ως έναν από τους βασικότερους πυλώνες ανάπτυξης της χώρας, τόσο σε όρους συμβολής στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν όσο και στη δημιουργία θέσεων εργασίας. Παράλληλα, αναλύονται βασικά στοιχεία της τουριστικής ζήτησης, όπως οι αφίξεις, οι διανυκτερεύσεις και τα τουριστικά έσοδα, καθώς και τα χαρακτηριστικά των επισκεπτών και οι κύριες αγορές προέλευσής τους.

Στη συνέχεια, η ανάλυση εστιάζει σε περιφερειακό επίπεδο, και συγκεκριμένα στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, η οποία αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους και δυναμικότερους τουριστικούς προορισμούς της Ελλάδας, παρουσιάζοντας υψηλά ποσοστά επισκεψιμότητας και τουριστικών εσόδων.

Τέλος, πραγματοποιείται ειδικότερη ανάλυση σε τοπικό επίπεδο, με έμφαση στο νησί της Σαντορίνης, το οποίο χαρακτηρίζεται από έντονη τουριστική δραστηριότητα, διεθνή αναγνωρισιμότητα και υψηλή ζήτηση, καθιστώντας το ιδιαίτερα ελκυστικό για επενδύσεις στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Η κατανόηση των παραπάνω στοιχείων αποτελεί βασική προϋπόθεση για την αξιολόγηση της βιωσιμότητας της επένδυσης και τη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης, καθώς συνδέεται άμεσα με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος και τη SWOT ανάλυση που θα ακολουθήσει.

### 3.1. Η τουριστική βιομηχανία στην Ελλάδα

Σε αντίθεση με τους παραδοσιακούς κλάδους της πρωτογενούς και δευτερογενούς παραγωγής που έχουν κάθετη δομή, ο τουρισμός χαρακτηρίζεται ως οριζόντια δραστηριότητα. Ενώ οι κλασικοί τομείς (π.χ. η μεταλλουργία ή η γεωργία)

προσδιορίζονται από την παραγωγική διαδικασία συγκεκριμένων αγαθών, ο τουριστικός τομέας ορίζεται με βάση την καταναλωτική ζήτηση. Η ιδιαιτερότητά του έγκειται στο ότι συνθέτει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών —από τις μεταφορές και τη στέγαση μέχρι την εστίαση και το εμπόριο— επηρεάζοντας άμεσα τη συνολική κοινωνική και οικονομική δομή μιας περιοχής. (INSETTE Intelligence, 2025a)

Η συνεισφορά του τουριστικού κλάδου στην εθνική οικονομία και την αγορά εργασίας είναι καθοριστική. Ιστορικά, κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης, ο τουρισμός λειτούργησε ως σταθεροποιητικός παράγοντας απέναντι στην ύφεση, αποτελώντας την κινητήριου δύναμη για την επιστροφή στην ανάπτυξη. Παρά το γεγονός ότι η υγειονομική κρίση (COVID-19) προκάλεσε προσωρινή κάμψη με σημαντικές επιπτώσεις στις τοπικές κοινωνίες, η δυναμική επιστροφή του κλάδου το 2021 και το 2022 αποκατέστησε το ΑΕΠ και ενίσχυσε τη διεθνή εικόνα της Ελλάδας. Η ανοδική αυτή τάση, που παγιώθηκε το 2023-2024, υπογραμμίζει τον ρόλο του τουρισμού στην περιφερειακή ανάπτυξη, παρά την πρόκληση της έντονης εποχικότητας που συνδέεται με το κυρίαρχο μοντέλο «Ήλιος και Θάλασσα». (INSETTE Intelligence, 2025a)

### 3.1.1. Τουρισμός και έμμεσα οφέλη

Όπως αναφέραμε παραπάνω, λόγω της οριζόντιας φύσης του τουρισμού, η επίδρασή του στην εθνική οικονομία χαρακτηρίζεται από ισχυρές πολλαπλασιαστικές τάσεις. (INSETTE Intelligence, 2025a)

Ενδεικτικά, στοιχεία του IOBE (2012) καταδεικνύουν ότι η τουριστική δαπάνη λειτουργεί ως καταλύτης: για κάθε μονάδα άμεσης δραστηριότητας (1€), παράγεται επιπλέον οικονομική αξία 1,2€ μέσω έμμεσων και προκαλούμενων επιδράσεων. Κατά συνέπεια, ο συνολικός δείκτης επίδρασης στο ΑΕΠ διαμορφώνεται στο 2,2, επιβεβαιώνοντας τη διάχυση των τουριστικών εσόδων σε όλο το φάσμα της κοινωνίας. (INSETTE Intelligence, 2025a)

	<b>% Κατανομή Τουριστικών Εσόδων</b>	<b>Πολλα- πλασιαστής</b>
Καταλύματα	45,3	2,50
Εστίαση	18,0	2,50
Θαλάσσιες Μεταφορές	9,0	2,41
Οδικές Μεταφορές	7,1	3,25
Εναέριες Μεταφορές	5,4	2,98
Εμπόριο	4,9	3,69
Ψυχαγωγία	3,8	1,90
Ταξιδιωτικά Γραφεία	3,7	3,68
Ενοικίαση Αυτ/των	1,8	1,39
Συνέδρια	1,0	4,13
<b>Σταθμισμένος Μέσος Όρος</b>		<b>2,65</b>

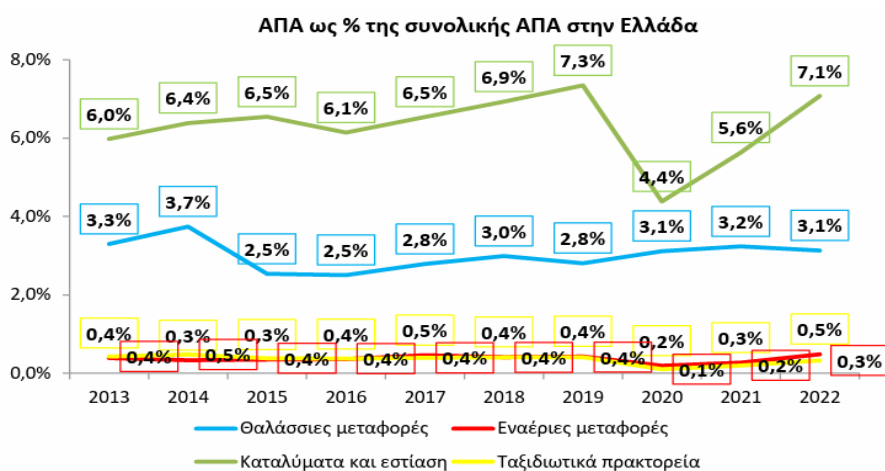
Εικόνα 1: Έμμεσα οφέλη του τουρισμού (INSETE Intelligence, 2025a)

Όπως φαίνεται στην παραπάνω εικόνα από INSETE Intelligence , τα καταλύματα αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο ποσοστό της τουριστικής δαπάνης στην Ελλάδα.

Αξιοποιώντας τα ευρήματα του ΚΕΠΕ (2014) για τους επιμέρους κλάδους και τα δεδομένα του IOBE (2021) σχετικά με τη συμμετοχή κάθε υποκλάδου στο τουριστικό μείγμα, προκύπτει ένας αναθεωρημένος πολλαπλασιαστής ύψους 2,65. Η τιμή αυτή υποδηλώνει ότι η αρχική τουριστική δαπάνη ενός ευρώ προκαλεί μια επιπρόσθετη οικονομική κινητοποίηση της τάξης του 1,65€ (έμμεση και προκαλούμενη), ανεβάζοντας τη συνολική συνεισφορά στο ΑΕΠ στα 2,65€. Με βάση τις διαθέσιμες μελέτες, συμπεραίνεται ότι ο πολλαπλασιαστής του κλάδου κυμαίνεται σε ένα εύρος από 2,2 έως 2,65. (INSETE Intelligence, 2025a)

### 3.1.2. Η συμβολή του τουρισμού στην Ελληνική οικονομία.

Ο τουρισμός συνεισφέρει άμεσα στην Ελληνική οικονομία. Σύμφωνα με το INSETE Intelligence, ανέρχεται σε 11,5% του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (ΑΕΠ) το 2022 (2021: 8,3% - 2019: 12,6%), ενώ συνυπολογίζοντας και τα πολλαπλασιαστικά οφέλη, η συνολική συνεισφορά εκτιμάται από 25,3% έως 30,5% το 2022 (2021: 18,2% έως 21,9% - 2019: 27,7% έως 33,4%). (ΣΤΟΧΑΣΙΣ, 2023)



Εικόνα 2: Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία ως % της συνολικής Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία στην Ελλάδα (ΣΤΟΧΑΣΙΣ, 2023)

Η βαρύτητα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην ελληνική οικονομία γίνεται εμφανής μέσω της σύγκρισης με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο (ΕΕ-27). Το ποσοστό συμμετοχής του κλάδου στην Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία (ΑΠΑ) της Ελλάδας είναι υπερδιπλάσιο έναντι των υπολοίπων κρατών-μελών, γεγονός που πιστοποιεί την ύπαρξη ισχυρών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και την εξειδίκευση της χώρας στον τομέα της φιλοξενίας. (ΣΤΟΧΑΣΙΣ, 2023)

	Ελλάδα 2022	ΕΕ-27 2021
<b>ΑΠΑ καταλυμάτων και εστίασης ως % της συνολικής ΑΠΑ</b>	<b>7,1%</b>	<b>2,0%</b>
ΑΠΑ ταξιδιωτικών πρακτορείων ως % της συνολικής ΑΠΑ	0,3%	0,1%*
ΑΠΑ εναέριων μεταφορών ως % της συνολικής ΑΠΑ	0,5%	0,1%*
ΑΠΑ θαλάσσιων μεταφορών ως % της συνολικής ΑΠΑ	3,1%	0,2%*

Εικόνα 3: Μεριδίο (ΑΠΑ) σε Ελλάδα και ΕΕ-27 (ΣΤΟΧΑΣΙΣ, 2023)

Με βάση τις προκαταρκτικές μετρήσεις της ΕΛΣΤΑΤ, το ελληνικό ΑΕΠ παρουσίασε ανοδική τροχιά το 2024, φτάνοντας τα 237,5 δισ. ευρώ σε τρέχουσες τιμές. Η επίδοση αυτή αντανακλά μια αύξηση της τάξης του 5,5% έναντι του

προηγούμενου έτους, όταν το εθνικό προϊόν είχε διαμορφωθεί στα 225,2 δισ. ευρώ περίπου. (INSETE Intelligence, 2025a)

Κατηγορία Δαπάνης	2023, € εκ.	2024, € εκ.	%Δ 2023-2024
Δαπάνη Εισερχόμενων Τουριστών	19.746	20.592	4,3%
Δαπάνη Τουριστών Κρουαζιέρας	847	1.001	18,1%
Δαπάνη Εταιρειών Κρουαζιέρας	676	799	18,1%
Αερομεταφορές	2.672	2.967	11,1%
Θαλάσσιες Μεταφορές	143	147	2,7%
Εγχώριος Τουρισμός	2.254	2.276	1,0%
Επενδύσεις	2.433	2.466	1,4%
<b>Άμεση Επίπτωση Τουρισμού</b>	<b>€28.771</b>	<b>€30.221</b>	<b>5,0%</b>
ως % ΑΕΠ	12,8%	12,7%	
πολλαπλασιαστής ΙΟΒΕ	2,2	2,2	
<b>Έμμεσο και Άμεσο Αποτέλεσμα</b>	<b>€63.297</b>	<b>€66.486</b>	<b>5,0%</b>
ως % ΑΕΠ	28,1%	28,0%	
πολλαπλασιαστής ΚΕΠΕ	2,65	2,65	
<b>Έμμεσο και Άμεσο Αποτέλεσμα</b>	<b>€76.244</b>	<b>€80.086</b>	<b>5,0%</b>
ως % ΑΕΠ	33,9%	33,7%	
ΑΕΠ	€225.197	€237.573	5,5%

Εικόνα 4: Η συμβολή του τουρισμού στην ελληνική οικονομία, 2023–2024 (INSETE Intelligence, 2025a)

Η συνδυαστική ανάλυση των τουριστικών μεγεθών σε σχέση με το εθνικό προϊόν οδηγεί στα εξής συμπεράσματα: (INSETE Intelligence, 2025a)

- **Άμεση Επίδραση:** Για το 2024, η άμεση συμμετοχή του τουρισμού υπολογίζεται στα 30,2 δισ. € (12,7% του ΑΕΠ), παρουσιάζοντας οριακή μεταβολή στο ποσοστό επί του ΑΕΠ σε σχέση με το 2023 (12,8% με 28,8 δισ. €).
- **Συνολικό Αποτύπωμα:** Αν ληφθούν υπόψη οι πολλαπλασιαστές, η συνολική συμβολή του κλάδου κυμαίνεται από 66,5 έως 80,1 δισ. €, καλύπτοντας έως και το 33,7% του ΑΕΠ.
- **Αναπτυξιακή Συμβολή:** Ενώ το ΑΕΠ ενισχύθηκε κατά 5,5% την περίοδο 2023-2024, ο τουρισμός ακολούθησε με άνοδο 5%, προσθέτοντας άμεσα 1,45 δισ. € ή έως 3,8 δισ. € αθροιστικά στην οικονομία.
- **Εξωστρέφεια:** Ο κλάδος επιβεβαίωσε τον εξαγωγικό του χαρακτήρα, καθώς το 84,4% των εσόδων του προήλθε από τη διεθνή αγορά, σημειώνοντας άνοδο από το προηγούμενο έτος.

### 3.1.3. Η συμβολή του τουρισμού στο Ισοζύγιο πληρωμών

Ο τουριστικός κλάδος συνιστά διαχρονικά έναν από τους κεντρικούς πυλώνες εισροής πλούτου για την Ελλάδα, διαδραματίζοντας καίριο ρόλο στον περιορισμό των ελλειμμάτων και τη σταθεροποίηση του ισοζυγίου πληρωμών. (INSETE Intelligence, 2025a)

	2023 (εκ. €)	2024 (εκ. €)	%Δ 2023-2024
<b>Ισοζύγιο Αγαθών</b>	<b>-33.027</b>	<b>-35.666</b>	<b>-8,0%</b>
<b>Ταξιδιωτικές Εισπράξεις (περ. κρουαζιέρα)</b>	<b>20.594</b>	<b>21.592</b>	<b>4,8%</b>
ως % ελλείμματος Ισοζυγίου Αγαθών	62,4%	60,5%	
<b>Εκτίμηση Εσόδων από Μεταφορές</b>	<b>3.491</b>	<b>3.913</b>	<b>12,1%</b>
Ταξιδιωτικές Εισπράξεις και Μεταφορές/Ισοζύγιο αγαθών	72,9%	71,5%	
<b>Εξαγωγές Αγαθών</b>	<b>50.032</b>	<b>48.613</b>	<b>-2,8%</b>
<b>Εξαγωγές Αγαθών πλην Πλοίων και Καυσίμων</b>	<b>35.263</b>	<b>35.624</b>	<b>1,0%</b>
Ταξιδιωτικές Εισπράξεις / Εξαγωγές Αγαθών	41,2%	44,4%	
Ταξιδιωτικές Εισπράξεις και μεταφορές / Εξαγωγές Αγαθών	48,1%	52,5%	
Ταξιδιωτικές Εισπράξεις / Εξαγωγές Αγαθών πλην Πλοίων και Καυσίμων	58,4%	60,6%	
Ταξιδιωτικές Εισπράξεις και μεταφορές / Εξαγωγές Αγαθών πλην Πλοίων και Καυσίμων	68,3%	71,6%	
<b>Πηγή:</b> ΤΤΕ - Επεξεργασία INSETE Intelligence			

Εικόνα 5: Η συμβολή του τουρισμού στο Ισοζύγιο Πληρωμών, 2023-2024 (INSETE Intelligence, 2025a)

Όπως παρατηρείται στην παραπάνω εικόνα από INSETE Intelligence , η ανοδική τροχιά του τουριστικού τομέα συνεχίστηκε και το 2024, με τις ταξιδιωτικές εισπράξεις να σημειώνουν νέα ιστορική επίδοση στα 21,6 δισ. €, καταγράφοντας άνοδο 4,8% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Παρόλα αυτά, η ικανότητα του κλάδου να εξισορροπεί το έλλειμμα του εμπορικού ισοζυγίου παρουσίασε κάμψη, υποχωρώντας στο 60,5% από 62,4% το 2023. Η συνεισφορά αυτή παραμένει σημαντικά περιορισμένη συγκριτικά με τα προ πανδημίας δεδομένα, καθώς το 2019 το αντίστοιχο ποσοστό κάλυψης άγγιζε το 79,6%. (INSETE Intelligence, 2025a)

Η πραγματική επίδραση του τουρισμού στο ισοζύγιο πληρωμών γίνεται ακόμη πιο σαφής εάν στα ταξιδιωτικά έσοδα προστεθούν οι εισροές από την κρουαζιέρα και τις αερομεταφορές —μεγέθη που η Τράπεζα της Ελλάδος εντάσσει σε διαφορετικούς κωδικούς του ισοζυγίου πληρωμών. Υπό αυτό το πρίσμα, ο εισερχόμενος τουρισμός χρηματοδότησε το 71,5% του εμπορικού ελλείμματος το 2024, σημειώνοντας μια ανεπαίσθητη υποχώρηση από το 72,9% του προηγούμενου έτους. (INSETE Intelligence, 2025a)

Επίσης, με βάση την παραπάνω εικόνα από INSETE Intelligence, η συμμετοχή των τουριστικών εσόδων στο σύνολο των ελληνικών εξαγωγών αγαθών ενισχύθηκε το 2024, αγγίζοντας το 44,4%, έναντι 41,2% το προηγούμενο έτος. Η συνεισφορά αυτή γίνεται ακόμη πιο εντυπωσιακή εάν συμπεριληφθούν οι εισπράξεις από τον κλάδο των μεταφορών, καθώς στην περίπτωση αυτή το τουριστικό προϊόν υπερβαίνει το ήμισυ των συνολικών εξαγωγικών εισπράξεων της χώρας, φτάνοντας το 52,5% (από 48,1% το 2023). (INSETE Intelligence, 2025a)

Η κυριαρχία του τουρισμού γίνεται ακόμη πιο έκδηλη εάν από το σύνολο των εξαγωγών απομονωθούν οι κατηγορίες των καυσίμων και των πλοίων. Υπό αυτή την προϋπόθεση, οι τουριστικές εισροές για το 2024 αντιστοιχούν στο 60,6% των συνολικών εξαγωγών αγαθών, παρουσιάζοντας άνοδο από το 58,4% του 2023. Εάν, επιπλέον, προσμετρηθούν και οι μεταφορές, το ποσοστό αυτό εκτινάσσεται στο 71,6% (έναντι 68,3% το προηγούμενο έτος), γεγονός που επιβεβαιώνει ότι ο κλάδος αποτελεί τον κύριο τροφοδότη συναλλάγματος για την ελληνική οικονομία. (INSETE Intelligence, 2025a)

#### 3.1.4. Τουρισμός και Απασχόληση

Πέρα από τα οικονομικά οφέλη, ο τουρισμός διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην εγχώρια αγορά εργασίας, λειτουργώντας ως βασικός μοχλός για τον περιορισμό της ανεργίας τα τελευταία έτη. Η θετική αυτή τάση ενισχύθηκε περαιτέρω το 2024, σημειώνοντας άνοδο 4,8% στον αριθμό των εργαζομένων (από 382,6 χιλιάδες το 2023 σε 401,0 χιλιάδες το 2024). Μάλιστα, κατά το τρίτο τρίμηνο (Q3) του 2024, η απασχόληση στον κλάδο έφτασε τις 451,4 χιλιάδες άτομα, μέγεθος που αποτελεί την υψηλότερη επίδοση που έχει καταγραφεί ποτέ στην Έρευνα Εργατικού Δυναμικού (ΕΕΔ). (INSETE 1 2024)

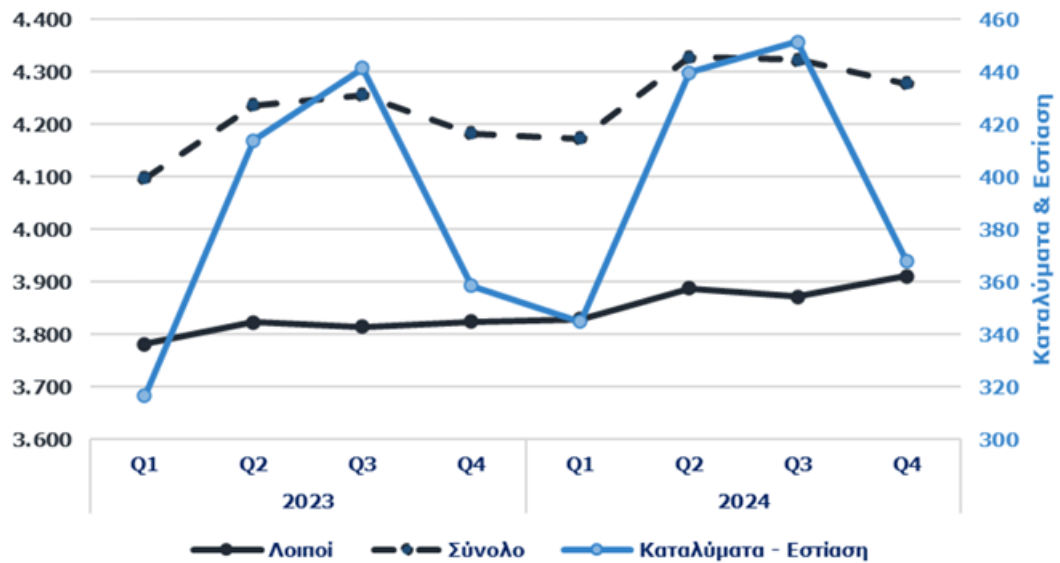
	2023				2024			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Καταλύματα - Εστίαση	316	414	441	358	345	440	451	368
%Δ					9,0%	6,2%	2,3%	2,7%
Λοιποί	3.782	3.823	3.815	3.825	3.829	3.888	3.872	3.911
%Δ					1,2%	1,7%	1,5%	2,3%
Σύνολο	4.098	4.237	4.256	4.183	4.173	4.328	4.324	4.279
%Δ					1,8%	2,2%	1,6%	2,3%

Εικόνα 6: Εξέλιξη απασχόλησης (σε χιλ.), 2023-2024 (INSETE Intelligence, 2025a)

Όπως παρατηρείται από την παραπάνω εικόνα από INSETE Intelligence, η απασχόληση αυξήθηκε σε όλους τους κλάδους: (INSETE Intelligence, 2025a)

- Δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών καταλύματος και εστίασης: Q1: +9,0%, Q2: +6,2%, Q3: +2,3% και Q4: 2,7%,
- Λοιποί κλάδοι: Q1: +1,2%, Q2: +1,7%, Q3: +1,5% και Q4: 2,3% και
- Σύνολο απασχόλησης: Q1: +1,8%, Q2: +2,2%, Q3: +1,6% και Q4: 2,3%.

Αξίζει να υπογραμμιστεί ότι η ενίσχυση του εργατικού δυναμικού στον τομέα της φιλοξενίας και της εστίασης υπήρξε σημαντικά πιο δυναμική σε σχέση με την υπόλοιπη οικονομία, με την τάση αυτή να κορυφώνεται κατά το πρώτο μισό του 2024. Η εντυπωσιακή αυτή άνοδος τροφοδοτήθηκε κατά κύριο λόγο από τον ξενοδοχειακό κλάδο (καταλύματα), ο οποίος κατέγραψε αύξηση +12% (προσθήκη 12.000 εργαζομένων). Σε δεύτερο επίπεδο, ο κλάδος της εστίασης συνέβαλε επίσης θετικά, σημειώνοντας άνοδο +2%, που αντιστοιχεί σε 6.000 επιπλέον θέσεις εργασίας. (INSETE Intelligence, 2025a)



Πηγή: Έρευνα Εργατικού Δυναμικού, ΕΛΣΤΑΤ - Επεξεργασία INSETE Intelligence

Εικόνα 7: Εξέλιξη απασχολούμενων ανά τρίμηνο (σε χιλ.), 2023-2024 (INSETE Intelligence, 2025a)

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, τα καταλύματα και η εστίαση απορροφούν το 63,3% των συνολικών τουριστικών δαπανών, και υιοθετώντας την παραδοχή ότι η συμμετοχή τους στην απασχόληση κινείται σε ανάλογα επίπεδα, προκύπτει μια εντυπωσιακή εικόνα για το 2024. Κατά την περίοδο αιχμής (Q3), το συνολικό εργατικό δυναμικό που κινητοποιήθηκε από το τουριστικό προϊόν υπολογίζεται σε 713 χιλιάδες εργαζόμενους. Το μέγεθος αυτό αντιστοιχεί στο 16,5% της συνολικής απασχόλησης στη χώρα, επιβεβαιώνοντας τη θέση του κλάδου ως του μεγαλύτερου εργοδότη της Ελλάδας. (INSETE Intelligence, 2025a)

Η συνολική επίδραση του τουρισμού στην αγορά εργασίας διευρύνεται σημαντικά εάν ληφθούν υπόψη οι έμμεσες επιπτώσεις μέσω των οικονομικών πολλαπλασιαστών. Εφαρμόζοντας συντελεστές ανάλογους με αυτούς του ΑΕΠ (από 2,2 έως 2,65), προκύπτει ότι η συνολική απασχόληση που υποστηρίζεται άμεσα και έμμεσα από τον τουριστικό κλάδο αντιπροσωπεύει ένα εξαιρετικά υψηλό ποσοστό, το οποίο κυμαίνεται μεταξύ 36,3% και 43,7% του εργατικού δυναμικού της χώρας. (INSETE Intelligence, 2025a)

### 3.2. Ανάλυση της Τουριστικής Ζήτησης στην Ελλάδα

### 3.2.1. Εισερχόμενος τουρισμός στην Ελλάδα

#### Βασικά Μεγέθη 2023-2024 (INSETE Intelligence, 2025b)

Η ανοδική τροχιά που παρουσίασε ο ελληνικός τουριστικός τομέας το 2023 όχι μόνο διατηρήθηκε, αλλά ενισχύθηκε περαιτέρω κατά τη διάρκεια του 2024. Τα στοιχεία καταδεικνύουν ιστορικά υψηλά επίπεδα τόσο στον όγκο των επισκεπτών όσο και στα ταξιδιωτικά έσοδα. Η επίδοση αυτή ξεπέρασε το προηγούμενο έτος αναφοράς (2023), το οποίο μέχρι τότε θεωρούνταν η κορυφαία χρονιά για τον ελληνικό τουρισμό. Πιο συγκεκριμένα, κατά τη διετία 2023-2024 παρατηρήθηκαν τα εξής: (INSETE Intelligence, 2025b)

- Αφίξεις: Εμφάνισαν άνοδο της τάξης του 10%, φτάνοντας τα 36,0 εκατ. έναντι των 32,7 εκατ. το 2023.
- Διανυκτερεύσεις: Παρουσίασαν αύξηση 1%, αγγίζοντας τα 231,0 εκατ. από 227,9 εκατ. το προηγούμενο έτος.
- Εισπράξεις: Ενισχύθηκαν κατά 4%, με το ποσό να διαμορφώνεται στα € 20,6 δισ. από € 19,7 δισ. το 2023.

Αντίστοιχα, σχεδόν στο σύνολό τους, οι βασικές τουριστικές αγορές παρουσίασαν ανοδικές τάσεις, με μοναδική παρέκκλιση τη μείωση των διανυκτερεύσεων στην κατηγορία των Λοιπών Χωρών. Ειδικότερα, συγκριτικά με τα δεδομένα του 2023, σημειώθηκαν τα εξής: (INSETE Intelligence, 2025b)

- Χώρες Ζώνης Ευρώ: Κατέγραψαν θετική πορεία σε όλους τους δείκτες, με τις αφίξεις να αυξάνονται κατά 12%, τις διανυκτερεύσεις κατά 4% και τα έσοδα (εισπράξεις) κατά 5% σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος.
- Χώρες ΕΕ εκτός Ευρωζώνης: Παρουσίασαν την πιο έντονη οικονομική άνοδο, με τις εισπράξεις να ενισχύονται κατά 18%, ενώ οι αφίξεις και οι διανυκτερεύσεις αυξήθηκαν κατά 9% και 10% αντίστοιχα.
- Λοιπές Χώρες: Παρά την άνοδο των αφίξεων κατά 8% και των εισπράξεων κατά 1%, η συγκεκριμένη κατηγορία αποτέλεσε την εξαίρεση στις διανυκτερεύσεις, οι οποίες σημείωσαν πτώση της τάξης του 4%.

Συμπερασματικά, παρουσιάζεται στην παρακάτω εικόνα από INSETE Intelligence ότι την περίοδο 2023-2024 οι top-5 Ελληνικοί προορισμοί βάσει αφίξεων

είναι η Αττική, το Νότιο Αιγαίο, η Κεντρική Μακεδονία, η Κρήτη και τα Ιόνια Νησιά.

<b>Σύνολο Αφίξεων 2024</b>	35.951.356
<b>Σύνολο Αφίξεων 2023</b>	32.735.155
<b>% μεταβολής 2023-2024</b>	10%
<b>Top 5 προορισμοί το 2024</b>	Αττική, Νότιο Αιγαίο, Κεντρική Μακεδονία, Κρήτη, Ιόνιοι Νήσοι

Εικόνα 8: Σύνολο αφίξεων συνολικά στην Ελλάδα, 2023-2024 (INSETE Intelligence, 2025b)

Εν κατακλείδι, το 2024 ο ελληνικός τουρισμός κατάφερε να ξεπεράσει τα προ πανδημίας ρεκόρ, καταγράφοντας αύξηση +14,7% στις αφίξεις και +16,5% στα έσοδα. Εντούτοις, οι διανυκτερεύσεις παρουσιάζουν μια μικρή υστέρηση της τάξης του 0,6% σε σχέση με τα επίπεδα του 2019. (INSETE Intelligence, 2025b)

Στην παρακάτω εικόνα από INSETE Intelligence παρουσιάζονται τα βασικά μεγέθη του εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα για το έτος 2024, όσον αναφορά τις αφίξεις, τις διανυκτερεύσεις και τις εισπράξεις από κάθε χώρα ξεχωριστά.

Βασικά μεγέθη εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα, 2024						
	Αφίξεις		Διανυκτερεύσεις		Εισπράξεις	
	σε χιλ.	μερίδιο αγοράς	σε χιλ.	μερίδιο αγοράς	σε εκατ. €	μερίδιο αγοράς
<b>Σύνολο</b>	<b>35.951</b>		<b>231.038</b>		<b>20.592</b>	
Χώρες Ζώνης Ευρώ	14.491	40,3%	111.722	48,4%	9.474	46,0%
Χώρες ΕΕ εκτός ζώνης Ευρώ	7.304	20,3%	31.081	13,5%	2.492	12,1%
Λοιπές χώρες	14.156	39,4%	88.235	38,2%	8.626	41,9%
Γερμανία	5.402	15,0%	46.881	20,3%	3.702	18,0%
Ηνωμένο Βασίλειο	4.546	12,6%	33.239	14,4%	3.160	15,3%
ΗΠΑ	1.547	4,3%	14.768	6,4%	1.584	7,7%
Γαλλία	1.992	5,5%	13.924	6,0%	1.260	6,1%
Ιταλία	2.026	5,6%	13.762	6,0%	1.225	6,0%
Ολλανδία	1.042	2,9%	8.170	3,5%	728	3,5%
Πολωνία	1.340	3,7%	7.121	3,1%	653	3,2%
Βέλγιο	920	2,6%	7.348	3,2%	584	2,8%
Ρουμανία	1.408	3,9%	6.649	2,9%	558	2,7%
Αυστρία	801	2,2%	5.761	2,5%	546	2,7%
Ελβετία	676	1,9%	5.238	2,3%	493	2,4%
Τουρκία	1.212	3,4%	4.164	1,8%	436	2,1%
Ισραήλ	621	1,7%	3.932	1,7%	419	2,0%
Αλβανία	1.177	3,3%	4.337	1,9%	405	2,0%
Καναδάς	302	0,8%	3.983	1,7%	381	1,8%
Κύπρος	625	1,7%	4.444	1,9%	341	1,7%
Βουλγαρία	2.924	8,1%	5.448	2,4%	312	1,5%
Ισπανία	458	1,3%	2.920	1,3%	292	1,4%
Σουηδία	470	1,3%	3.572	1,5%	288	1,4%
Δανία	460	1,3%	3.308	1,4%	275	1,3%
Τσεχία	469	1,3%	3.502	1,5%	266	1,3%
Σερβία	667	1,9%	2.504	1,1%	193	0,9%
Αυστραλία	180	0,5%	2.076	0,9%	192	0,9%
Βόρεια Μακεδονία	1.588	4,4%	1.688	0,7%	55	0,3%
Ρωσία	16	0,0%	131	0,1%	16	0,1%

Εικόνα 9: Βασικά Μεγέθη εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα, 2024 (INSETE Intelligence, 2025b)

Όπως παρατηρούμε από την παραπάνω εικόνα από INSETE Intelligence, το 2024 οι χώρες της Ζώνης του Ευρώ κατέχουν το μεγαλύτερο μερίδιο στον εισερχόμενο τουρισμό της Ελλάδας και στα τρία βασικά μεγέθη. Συγκεκριμένα, οι αφίξεις από τις χώρες αυτές ανέρχονται σε περίπου 40,3%, οι διανυκτερεύσεις σε 48,4%, ενώ οι εισπράξεις φτάνουν το 46,0% του συνόλου. Το γεγονός αυτό δείχνει ότι η Ελλάδα αποτελεί ιδιαίτερα δημοφιλή προορισμό για τους κατοίκους των χωρών της Ευρωζώνης, κάτι που ενισχύεται και από τη χρήση του ίδιου νομίσματος αλλά και από τη γεωγραφική εγγύτητα.

Επιπλέον, από την ανάλυση των επιμέρους χωρών διαπιστώνεται ότι σημαντικό ρόλο στον ελληνικό τουρισμό έχουν χώρες όπως η Γερμανία, το Ηνωμένο Βασίλειο και οι Ηνωμένες Πολιτείες. Η Γερμανία εμφανίζει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς σε όλα τα μεγέθη, με περίπου 15,0% των συνολικών αφίξεων, 20,3% των διανυκτερεύσεων και 18,0% των συνολικών εισπράξεων. Το Ηνωμένο Βασίλειο ακολουθεί με σημαντική συμμετοχή, καθώς καλύπτει περίπου 12,6% των αφίξεων, 14,4% των διανυκτερεύσεων και 15,3% των εισπράξεων.

Παράλληλα, χώρες όπως η Γαλλία, η Ιταλία και οι Ηνωμένες Πολιτείες συμβάλλουν επίσης σημαντικά στον εισερχόμενο τουρισμό, παρουσιάζοντας αξιόλογα ποσοστά τόσο στις αφίξεις όσο και στις διανυκτερεύσεις και στα τουριστικά έσοδα.

Τέλος, παρατηρείται ότι ορισμένες γειτονικές χώρες, όπως η Βουλγαρία και η Βόρεια Μακεδονία, εμφανίζουν σχετικά υψηλό αριθμό αφίξεων, όμως το ποσοστό των διανυκτερεύσεων και των εισπράξεων είναι μικρότερο. Αυτό υποδηλώνει ότι μεγάλο μέρος των επισκέψεων από αυτές τις χώρες αφορά σύντομες διαμονές ή ταξίδια μικρής διάρκειας.

Συνολικά, τα στοιχεία του πίνακα δείχνουν ότι ο ελληνικός τουρισμός βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στις ευρωπαϊκές αγορές, ενώ ορισμένες χώρες αποτελούν βασικούς πυλώνες για την αύξηση των επισκεπτών, των διανυκτερεύσεων και των τουριστικών εσόδων.

Η παρακάτω εικόνα από INSETE Intelligence αποτυπώνει τις μεταβολές που σημειώθηκαν στον εισερχόμενο τουρισμό της Ελλάδας για το έτος 2024, όσον αφορά τον αριθμό των αφίξεων, των διανυκτερεύσεων και των τουριστικών εσόδων, ανά χώρα προέλευσης επισκεπτών. Στην παρουσίαση των στοιχείων χρησιμοποιείται χρωματική διάκριση, όπου οι αρνητικές ποσοστιαίες μεταβολές εμφανίζονται με κόκκινο, ενώ οι θετικές με πράσινο χρώμα, ώστε να γίνεται ευκολότερα αντιληπτή η τάση των μεταβολών.

<b>Μεταβολές εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα, 2023-2024</b>			
<b>Σύνολο</b>	<b>Αφίξεις</b>	<b>Διανυκτερεύσεις</b>	<b>Εισπράξεις</b>
Χώρες Ζώνης Ευρώ	12%	4%	5%
Χώρες ΕΕ εκτός ζώνης Ευρώ	9%	10%	18%
Λοιπές χώρες	8%	-4%	1%
Γερμανία	13%	7%	4%
Ηνωμένο Βασίλειο	-1%	-6%	-4%
ΗΠΑ	10%	-1%	15%
Γαλλία	9%	-4%	-12%
Ιταλία	10%	-6%	14%
Ολλανδία	-8%	-9%	-3%
Πολωνία	13%	13%	12%
Βέλγιο	37%	29%	21%
Ρουμανία	-1%	-11%	17%
Αυστρία	5%	0%	-6%
Ελβετία	21%	8%	-9%
Τουρκία	38%	40%	47%
Ισραήλ	30%	54%	55%
Αλβανία	8%	-14%	1%
Καναδάς	-4%	9%	18%
Κύπρος	10%	5%	15%
Βουλγαρία	2%	9%	27%
Ισπανία	27%	11%	48%
Σουηδία	25%	11%	14%
Δανία	57%	46%	29%
Τσεχία	24%	24%	13%
Σερβία	-6%	-38%	-28%
Αυστραλία	-38%	-41%	-58%
Βόρεια Μακεδονία	41%	-14%	-33%
Ρωσία	-55%	-69%	-52%

Εικόνα 10: Μεταβολές εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα, 2023-2024 (INSETI Intelligence, 2025b)

Όπως προκύπτει από την παραπάνω εικόνα από INSETI Intelligence, κατά την περίοδο 2023–2024 παρατηρούνται μεταβολές στον εισερχόμενο τουρισμό της Ελλάδας ως προς τις αφίξεις, τις διανυκτερεύσεις και τις τουριστικές εισπράξεις. Συνολικά, καταγράφεται αύξηση 10% στις αφίξεις, 1% στις διανυκτερεύσεις και 4% στις εισπράξεις, γεγονός που δείχνει μια γενική θετική πορεία του τουριστικού τομέα.

Όσον αφορά τις βασικές κατηγορίες χωρών, οι χώρες της Ζώνης του Ευρώ παρουσίασαν άνοδο σε όλα τα μεγέθη, με αύξηση 12% στις αφίξεις, 4% στις διανυκτερεύσεις και 5% στις εισπράξεις. Παράλληλα, οι χώρες της ΕΕ εκτός Ζώνης Ευρώ κατέγραψαν επίσης θετικές μεταβολές, με 9% αύξηση στις αφίξεις, 10% στις διανυκτερεύσεις και 18% στις εισπράξεις. Αντίθετα, στις λοιπές χώρες σημειώθηκε

μικρότερη άνοδος στις αφίξεις (8%) και στις εισπράξεις (1%), ενώ οι διανυκτερεύσεις εμφάνισαν μικρή μείωση (-4%).

Σε επίπεδο επιμέρους χωρών, η Γερμανία παρουσίασε θετική μεταβολή σε όλα τα μεγέθη, με αύξηση 13% στις αφίξεις, 7% στις διανυκτερεύσεις και 4% στις εισπράξεις. Αντίθετα, το Ηνωμένο Βασίλειο κατέγραψε μικρή πτώση, με μείωση -1% στις αφίξεις, -6% στις διανυκτερεύσεις και -4% στις εισπράξεις.

Ιδιαίτερα σημαντική αύξηση παρατηρείται σε ορισμένες αγορές, όπως η Τουρκία, το Ισραήλ, η Δανία και η Ισπανία, όπου καταγράφονται υψηλά ποσοστά αύξησης τόσο στις αφίξεις όσο και στις διανυκτερεύσεις και στα έσοδα. Για παράδειγμα, η Τουρκία παρουσιάζει πολύ έντονη άνοδο, με 38% αύξηση στις αφίξεις, 40% στις διανυκτερεύσεις και 47% στις εισπράξεις.

Αντίθετα, ορισμένες χώρες εμφανίζουν σημαντική μείωση στους δείκτες τουρισμού. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν η Αυστραλία και η Ρωσία, όπου καταγράφονται μεγάλες αρνητικές μεταβολές τόσο στις αφίξεις όσο και στις διανυκτερεύσεις και στις εισπράξεις.

Συνολικά, τα στοιχεία δείχνουν ότι, παρά τις διαφοροποιήσεις μεταξύ των χωρών προέλευσης, ο ελληνικός τουρισμός το 2024 παρουσιάζει γενικά θετική τάση, με αύξηση κυρίως στον αριθμό των επισκεπτών και στα τουριστικά έσοδα.

#### Βασικοί Δείκτες 2023-2024

Κατά την περίοδο 2023–2024 καταγράφεται αύξηση της Μέσης Δαπάνης Διανυκτέρευσης (ΜΔΔ) κατά 3%, από €86,6 το 2023 σε €89,1 το 2024. Ωστόσο, η Μέση Κατά Κεφαλή Δαπάνη (ΜΚΔ) μειώθηκε κατά 5%, από €603,2 σε €572,8. Η μείωση αυτή συνδέεται με τη μικρότερη Μέση Διάρκεια Παραμονής (ΜΔΠ), η οποία υποχώρησε κατά 8%, από 7 διανυκτερεύσεις το 2023 σε 6,4 το 2024. (INSETE Intelligence, 2025b)

Η άνοδος της δαπάνης που πραγματοποιούν οι τουρίστες ανά διανυκτέρευση φαίνεται να συνδέεται με ταυτόχρονη μείωση της συνολικής διάρκειας των ταξιδιών τους. Αυτό μπορεί να υποδηλώνει ότι το αυξημένο ημερήσιο κόστος των διακοπών οδηγεί αρκετούς ταξιδιώτες στο να περιορίζουν τον αριθμό των ημερών παραμονής, προκειμένου να διατηρήσουν το συνολικό κόστος του ταξιδιού σε χαμηλότερα

επίπεδα. Παράλληλα, ενδέχεται να παρατηρείται και αλλαγή στις ταξιδιωτικές προτιμήσεις, με τα σύντομα ταξίδια πόλης (city breaks) να γίνονται ολοένα και πιο δημοφιλή σε σχέση με τις παραδοσιακές διακοπές παραθερισμού, οι οποίες συνήθως έχουν μεγαλύτερη διάρκεια και συνεπώς υψηλότερη συνολική δαπάνη. (INSETE Intelligence, 2025b)

Εξετάζοντας ξεχωριστά τις κύριες γεωγραφικές αγορές προέλευσης των τουριστών — τη Ζώνη του Ευρώ, τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης εκτός Ζώνης Ευρώ και τις λοιπές χώρες — διαπιστώνεται ότι οι τάσεις διαφοροποιούνται μεταξύ τους. Για την περίοδο 2023–2024 καταγράφονται τα ακόλουθα αποτελέσματα: (INSETE Intelligence, 2025b)

- Χώρες Ζώνη του Ευρώ: μείωση της ΜΚΔ κατά 7%, μικρή αύξηση της ΜΔΔ κατά 1% και μείωση της ΜΔΠ κατά 8%.
- Χώρες ΕΕ εκτός Ζώνης Ευρώ: αύξηση της ΜΚΔ κατά 9%, αύξηση της ΜΔΔ κατά 8% και οριακή άνοδος της ΜΔΠ κατά 1%.
- Λοιπές χώρες: πτώση της ΜΚΔ κατά 7%, αύξηση της ΜΔΔ κατά 5% και σημαντική μείωση της ΜΔΠ κατά 11%.

Στην παρακάτω εικόνα από INSETE Intelligence παρουσιάζονται οι βασικοί δείκτες του εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα για το έτος 2024 όσον αφορά την Μέση κατά Κεφαλή Δαπάνη (ΜΚΔ), την Μέση Διάρκεια Παραμονής (ΜΔΠ) και την Μέση Δαπάνη ανά Διανυκτέρευση (ΜΔΔ) από κάθε χώρα ξεχωριστά. Στην παρουσίαση των στοιχείων χρησιμοποιείται χρωματική διάκριση, όπου οι αρνητικές ποσοστιαίες μεταβολές εμφανίζονται με κόκκινο, ενώ οι θετικές με πράσινο χρώμα, ώστε να γίνεται ευκολότερα αντιληπτή η τάση των μεταβολών.

Βασικοί δείκτες εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα, 2024						
	ΜΚΔ		ΜΔΔ		ΜΔΠ	
	σε €	ως % Μ.Ο. χώρας	σε €	ως % Μ.Ο. χώρας	σε διανυκτερεύσεις	ως % Μ.Ο. χώρας
<b>Σύνολο</b>	<b>573</b>		<b>89</b>		<b>6,4</b>	
Χώρες Ζώνης Ευρώ	654	114%	85	95%	7,7	120%
Χώρες ΕΕ εκτός ζώνης Ευρώ	341	60%	80	90%	4,3	66%
Λοιπές χώρες	609	106%	98	110%	6,2	97%
Γερμανία	685	120%	79	89%	8,7	135%
Ηνωμένο Βασίλειο	695	121%	95	107%	7,3	114%
ΗΠΑ	1.024	179%	107	120%	9,5	149%
Γαλλία	632	110%	90	101%	7,0	109%
Ιταλία	605	106%	89	100%	6,8	106%
Ολλανδία	699	122%	89	100%	7,8	122%
Πολωνία	487	85%	92	103%	5,3	83%
Βέλγιο	635	111%	80	89%	8,0	124%
Ρουμανία	396	69%	84	94%	4,7	73%
Αυστρία	682	119%	95	106%	7,2	112%
Ελβετία	730	127%	94	106%	7,8	121%
Τουρκία	359	63%	105	117%	3,4	53%
Ισραήλ	676	118%	107	120%	6,3	99%
Αλβανία	344	60%	93	105%	3,7	57%
Καναδάς	1.260	220%	96	107%	13,2	205%
Κύπρος	545	95%	77	86%	7,1	111%
Βουλγαρία	107	19%	57	64%	1,9	29%
Ισπανία	637	111%	100	112%	6,4	99%
Σουηδία	612	107%	81	90%	7,6	118%
Δανία	597	104%	83	93%	7,2	112%
Τσεχία	568	99%	76	85%	7,5	116%
Σερβία	289	51%	77	87%	3,8	58%
Αυστραλία	1.068	187%	92	104%	11,6	180%
Βόρεια Μακεδονία	35	6%	33	37%	1,1	17%
Ρωσία	971	169%	119	134%	8,1	126%

Εικόνα 11: Βασικοί Δείκτες εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα, 2024 (INSETE Intelligence, 2025b)

Η ανάλυση των στοιχείων της παραπάνω εικόνας από INSETE Intelligence αναδεικνύει σημαντικές διαφοροποιήσεις στη συμπεριφορά των τουριστών ανάλογα με τη χώρα προέλευσής τους, τόσο ως προς το ύψος της τουριστικής δαπάνης όσο και ως προς τη διάρκεια παραμονής τους στην Ελλάδα. Οι διαφορές αυτές συνδέονται σε μεγάλο βαθμό με τη γεωγραφική απόσταση των αγορών, τα ταξιδιωτικά πρότυπα των επισκεπτών και τον σκοπό του ταξιδιού.

Παρατηρείται ότι οι επισκέπτες από μακρινές αγορές παρουσιάζουν σημαντικά υψηλότερη τουριστική δαπάνη και μεγαλύτερη διάρκεια παραμονής σε

σύγκριση με τον μέσο όρο. Ενδεικτικά, οι τουρίστες από τον Καναδά εμφανίζουν την υψηλότερη μέση κατά κεφαλή δαπάνη, η οποία ανέρχεται σε 1.260 ευρώ, καθώς και τη μεγαλύτερη διάρκεια παραμονής με 13,2 διανυκτερεύσεις. Αντίστοιχα υψηλά επίπεδα δαπάνης καταγράφονται και για επισκέπτες από τις Ηνωμένες Πολιτείες (1.024 ευρώ) και την Αυστραλία (1.068 ευρώ), γεγονός που συνδέεται με τη μεγαλύτερη διάρκεια των ταξιδιών τους.

Αντίθετα, οι επισκέπτες από γειτονικές χώρες των Βαλκανίων εμφανίζουν χαμηλότερη τουριστική δαπάνη και μικρότερη διάρκεια παραμονής. Για παράδειγμα, οι τουρίστες από τη Βουλγαρία και τη Βόρεια Μακεδονία καταγράφουν ιδιαίτερα χαμηλές τιμές τόσο στη συνολική δαπάνη όσο και στον αριθμό διανυκτερεύσεων. Το γεγονός αυτό σχετίζεται κυρίως με τη γεωγραφική εγγύτητα των χωρών αυτών με την Ελλάδα, η οποία ευνοεί τα σύντομα ταξίδια και τις ολιγοήμερες επισκέψεις.

Όσον αφορά τις ευρωπαϊκές αγορές, χώρες όπως το Ηνωμένο Βασίλειο, η Γερμανία, η Ολλανδία και η Ελβετία παρουσιάζουν δαπάνη πάνω από τον μέσο όρο της χώρας, ενώ παράλληλα καταγράφουν και σχετικά μεγάλη διάρκεια παραμονής. Οι αγορές αυτές αποτελούν διαχρονικά σημαντικές πηγές εισερχόμενου τουρισμού για την Ελλάδα και συμβάλλουν σημαντικά στα τουριστικά έσοδα της χώρας.

Συνολικά, τα στοιχεία δείχνουν ότι η οικονομική συμβολή των τουριστών διαφοροποιείται σημαντικά ανάλογα με τη χώρα προέλευσης. Οι επισκέπτες από μακρινές αγορές συμβάλλουν περισσότερο στα συνολικά τουριστικά έσοδα λόγω της υψηλότερης δαπάνης και της μεγαλύτερης διάρκειας παραμονής, ενώ οι επισκέπτες από γειτονικές χώρες πραγματοποιούν συνήθως συντομότερα ταξίδια με χαμηλότερη συνολική δαπάνη.

Η παρακάτω εικόνα από INSETE Intelligence αποτυπώνει τις μεταβολές που σημειώθηκαν στον εισερχόμενο τουρισμό της Ελλάδας για το έτος 2024, όσον αφορά την Μέση κατά Κεφαλή Δαπάνη (ΜΚΔ), την Μέση Διάρκεια Παραμονής (ΜΔΠ) και την Μέση Δαπάνη ανά Διανυκτέρευση (ΜΔΔ) ανά χώρα προέλευσης επισκεπτών. Στην παρουσίαση των στοιχείων χρησιμοποιείται χρωματική διάκριση, όπου οι αρνητικές ποσοστιαίες μεταβολές εμφανίζονται με κόκκινο, ενώ οι θετικές με πράσινο χρώμα, ώστε να γίνεται ευκολότερα αντιληπτή η τάση των μεταβολών.

Μεταβολές εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα, 2023-2024			
	ΜΚΔ	ΜΔΔ	ΜΔΠ
<b>Σύνολο</b>	<b>-5%</b>	<b>3%</b>	<b>-8%</b>
Χώρες Ζώνης Ευρώ	-7%	1%	-8%
Χώρες ΕΕ εκτός ζώνης Ευρώ	9%	8%	1%
Λοιπές χώρες	-7%	5%	-11%
Γερμανία	-9%	-4%	-5%
Ηνωμένο Βασίλειο	-3%	2%	-5%
ΗΠΑ	5%	17%	-10%
Γαλλία	-19%	-8%	-12%
Ιταλία	3%	20%	-14%
Ολλανδία	5%	7%	-2%
Πολωνία	-1%	-1%	0%
Βέλγιο	-12%	-6%	-6%
Ρουμανία	18%	31%	-10%
Αυστρία	-11%	-6%	-5%
Ελβετία	-25%	-16%	-10%
Τουρκία	7%	5%	1%
Ισραήλ	20%	1%	18%
Αλβανία	-7%	17%	<b>-20%</b>
Καναδάς	23%	8%	13%
Κύπρος	5%	10%	-4%
Βουλγαρία	24%	16%	7%
Ισπανία	16%	33%	-12%
Σουηδία	-9%	3%	-12%
Δανία	-18%	-11%	-7%
Τσεχία	-9%	-8%	0%
Σερβία	-23%	17%	-34%
Αυστραλία	-33%	-30%	-4%
Βόρεια Μακεδονία	-52%	-22%	-39%
Ρωσία	7%	58%	-32%

Εικόνα 12: Μεταβολές του εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα (Βασικοί Δείκτες), 2023-2024 (INSETE Intelligence, 2025b)

Με βάση την παραπάνω εικόνα από INSETE Intelligence, η εξέταση των μεταβολών του εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα για την περίοδο 2023–2024 δείχνει διαφοροποιήσεις τόσο στη συνολική δαπάνη των τουριστών όσο και στη διάρκεια παραμονής τους. Συγκεκριμένα, σε συνολικό επίπεδο παρατηρείται μείωση της Μέσης Κατά Κεφαλή Δαπάνης (ΜΚΔ) κατά 5% και της Μέσης Διάρκειας Παραμονής (ΜΔΠ) κατά 8%, ενώ αντίθετα η Μέση Δαπάνη ανά Διανυκτέρευση (ΜΔΔ) σημειώνει αύξηση κατά 3%. Η εξέλιξη αυτή υποδηλώνει ότι οι τουρίστες

τείουν να δαπανούν περισσότερα χρήματα ανά ημέρα, αλλά παραμένουν λιγότερες ημέρες στη χώρα.

Σε επίπεδο βασικών γεωγραφικών αγορών, οι χώρες της Ζώνης του Ευρώ παρουσιάζουν μείωση της ΜΚΔ κατά 7% και της ΜΔΠ κατά 8%, ενώ η ΜΔΔ εμφανίζει μικρή αύξηση κατά 1%. Αντίθετα, οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης εκτός Ζώνης Ευρώ παρουσιάζουν θετική πορεία, με αύξηση της ΜΚΔ κατά 9%, της ΜΔΔ κατά 8% και οριακή αύξηση της ΜΔΠ κατά 1%. Για τις λοιπές χώρες καταγράφεται μείωση της ΜΚΔ κατά 7% και της ΜΔΠ κατά 11%, ενώ η δαπάνη ανά διανυκτέρευση αυξάνεται κατά 5%.

Σε επίπεδο μεμονωμένων χωρών, παρατηρούνται σημαντικές διαφοροποιήσεις. Ορισμένες αγορές εμφανίζουν σημαντική αύξηση στη συνολική δαπάνη των τουριστών, όπως ο Καναδάς (+23%), η Βουλγαρία (+24%), το Ισραήλ (+20%) και η Ρουμανία (+18%). Παράλληλα, η δαπάνη ανά διανυκτέρευση αυξάνεται έντονα σε ορισμένες χώρες, με χαρακτηριστικά παραδείγματα την Ισπανία (+33%), τη Ρουμανία (+31%) και την Ιταλία (+20%). Οι αυξήσεις αυτές υποδηλώνουν ενίσχυση της ημερήσιας τουριστικής δαπάνης από συγκεκριμένες αγορές.

Αντίθετα, σε ορισμένες χώρες καταγράφονται σημαντικές μειώσεις στη συνολική δαπάνη. Ενδεικτικά, η Αυστραλία παρουσιάζει μείωση της ΜΚΔ κατά 33%, η Ελβετία κατά 25% και η Σερβία κατά 23%. Παράλληλα, ιδιαίτερα έντονη μείωση καταγράφεται και στη Βόρεια Μακεδονία, όπου η μέση κατά κεφαλή δαπάνη μειώνεται κατά 52%. Οι μειώσεις αυτές συνοδεύονται σε αρκετές περιπτώσεις και από μείωση στη διάρκεια παραμονής.

Όσον αφορά τη διάρκεια των ταξιδιών, πολλές χώρες εμφανίζουν πτωτική τάση. Για παράδειγμα, η Σερβία παρουσιάζει τη μεγαλύτερη μείωση στη μέση διάρκεια παραμονής (-34%), ενώ σημαντικές μειώσεις καταγράφονται επίσης στη Ρωσία (-32%), στη Βόρεια Μακεδονία (-39%) και στην Αλβανία (-20%). Αντίθετα, σε ορισμένες αγορές παρατηρείται αύξηση, όπως στο Ισραήλ (+18%), στον Καναδά (+13%) και στη Βουλγαρία (+7%).

Συνολικά, τα στοιχεία δείχνουν ότι κατά την περίοδο 2023–2024 παρατηρείται τάση αύξησης της δαπάνης ανά ημέρα παραμονής, αλλά ταυτόχρονα μείωση της συνολικής διάρκειας των ταξιδιών. Το φαινόμενο αυτό υποδηλώνει

μεταβολή στη συμπεριφορά των τουριστών, οι οποίοι φαίνεται να πραγματοποιούν συντομότερα ταξίδια, διατηρώντας όμως σχετικά υψηλό επίπεδο ημερήσιας δαπάνης.

### 3.2.2. Εποχικότητα στην Ελλάδα

Ο ελληνικός τουρισμός διαχρονικά χαρακτηρίζεται από έντονη εποχικότητα, γεγονός που συνδέεται κυρίως με την κυριαρχία του τουριστικού προϊόντος «Ήλιος και Θάλασσα». Ωστόσο, κατά τα έτη 2023 και 2024 διαπιστώνεται μια σχετική εξομάλυνση της εποχικότητας σε σύγκριση με την περίοδο πριν από την πανδημία. Η εξέλιξη αυτή αποτυπώνεται στη μείωση της συγκέντρωσης της τουριστικής δραστηριότητας στο τρίτο τρίμηνο του έτους και στην παράλληλη ενίσχυση των μεριδίων των υπόλοιπων τριμήνων, κυρίως του δεύτερου και του τέταρτου.

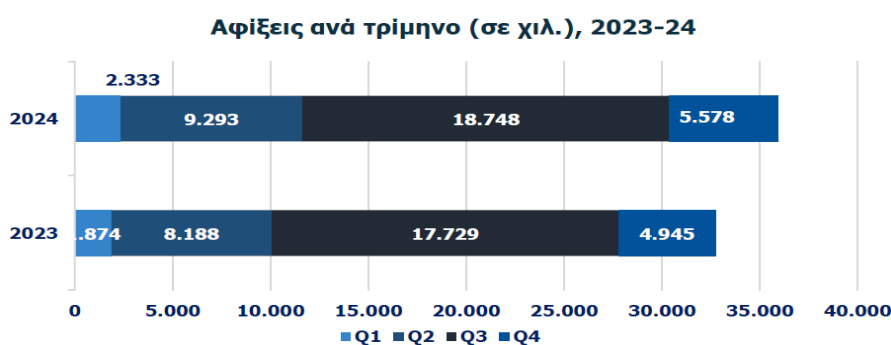
Ειδικότερα, όσον αφορά το τρίτο τρίμηνο, παρατηρείται σταδιακή μείωση των μεριδίων σε βασικούς δείκτες του τουρισμού μεταξύ των ετών 2019, 2023 και 2024. (INSETE Intelligence, 2025b)

#### Βασικά Μεγέθη 2023-2024

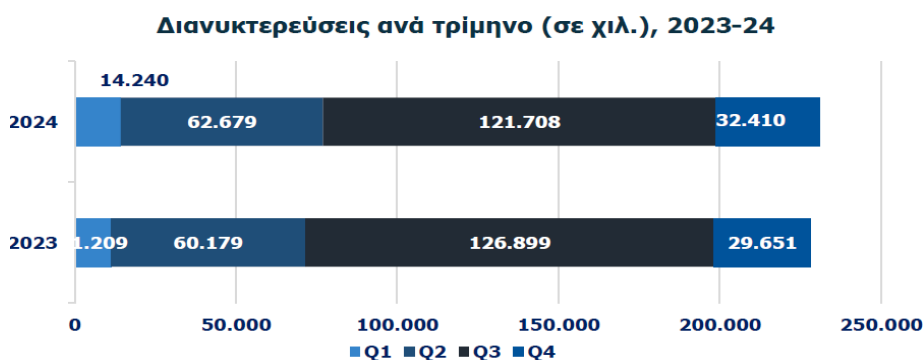
Στις αφίξεις το ποσοστό διαμορφώθηκε από 56% το 2019 σε 54% το 2023 και σε 52% το 2024. Αντίστοιχα, οι διανυκτερεύσεις μειώθηκαν από 59% το 2019 σε 56% το 2023 και σε 53% το 2024, ενώ οι τουριστικές εισπράξεις από 59% το 2019 σε 58% το 2023 και σε 54% το 2024. (INSETE Intelligence, 2025b)

Στις επιμέρους ευρείες αγορές προέλευσης παρατηρούνται διαφοροποιήσεις ως προς τον βαθμό εποχικότητας. Συγκεκριμένα, οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης εκτός της Ζώνης του Ευρώ παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα εποχικότητας σε σύγκριση με τις χώρες της Ζώνης του Ευρώ και τις λοιπές χώρες. Πιο αναλυτικά, για τις χώρες της ΕΕ εκτός Ευρωζώνης το μερίδιο του τρίτου τριμήνου διαμορφώνεται στο 62% για τις αφίξεις, στο 62% για τις διανυκτερεύσεις και στο 63% για τις τουριστικές εισπράξεις. Αντίστοιχα, για τις χώρες της Ζώνης του Ευρώ τα ποσοστά ανέρχονται σε 51% για τις αφίξεις, 52% για τις διανυκτερεύσεις και 54% για τις εισπράξεις, ενώ για τις λοιπές χώρες καταγράφονται ακόμη χαμηλότερα επίπεδα εποχικότητας, με 48% στις αφίξεις, 50% στις διανυκτερεύσεις και 51% στις εισπράξεις. (INSETE Intelligence, 2025b)

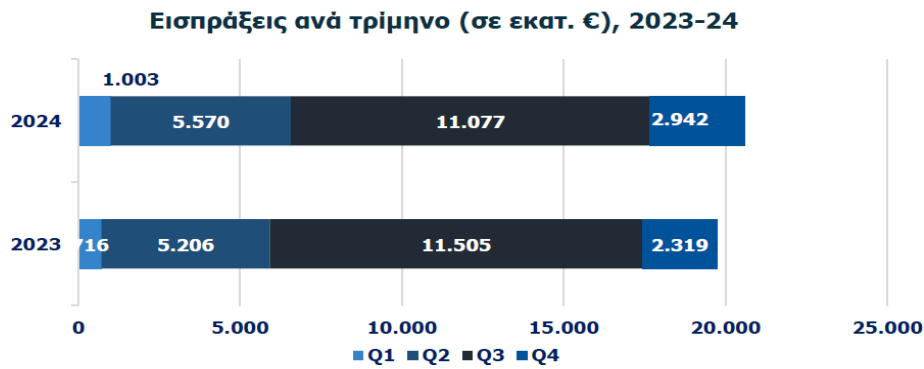
Όπως προκύπτει από τις παρακάτω εικόνες από INSETE Intelligence, αλλά και από τα ποσοστιαία στοιχεία που ακολουθούν, η τουριστική δραστηριότητα παρουσιάζει έντονη συγκέντρωση κυρίως κατά τη διάρκεια της κύριας τουριστικής περιόδου, δηλαδή στο δεύτερο και ιδιαίτερα στο τρίτο τρίμηνο του έτους. Η κατανομή των βασικών τουριστικών μεγεθών ανά τρίμηνο καταδεικνύει ότι το μεγαλύτερο μέρος των αφίξεων, των διανυκτερεύσεων και των τουριστικών εισπράξεων πραγματοποιείται σε αυτή την περίοδο. Πιο αναλυτικά, όσον αφορά τις αφίξεις, η κατανομή ανά τρίμηνο διαμορφώνεται ως εξής: Q1: 6,5%, Q2: 25,8%, Q3: 52,1% και Q4: 15,5%. Αντίστοιχα, για τις διανυκτερεύσεις τα ποσοστά είναι Q1: 6,2%, Q2: 27,1%, Q3: 52,7% και Q4: 14,0%. Τέλος, οι τουριστικές εισπράξεις κατανέμονται σε Q1: 4,9%, Q2: 27,0%, Q3: 53,8% και Q4: 14,3%. (INSETE Intelligence, 2025b)



Εικόνα 13: Αφίξεις συνολικά στην Ελλάδα, 2023-2024 (INSETE Intelligence, 2025b)



Εικόνα 14: Διανυκτερεύσεις συνολικά στην Ελλάδα, 2023-2024 (INSETE Intelligence, 2025b)



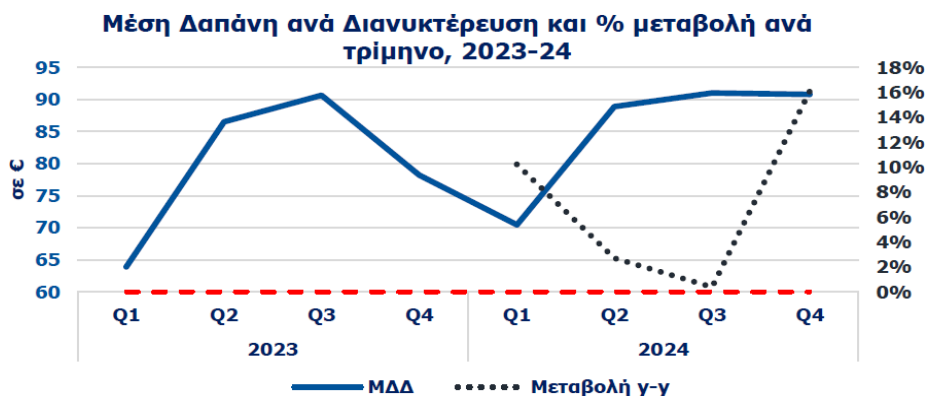
Εικόνα 15: Εισπράξεις συνολικά στην Ελλάδα, 2023-2024 (INSETE Intelligence, 2025b)

### Βασικοί Δείκτες 2023-2024

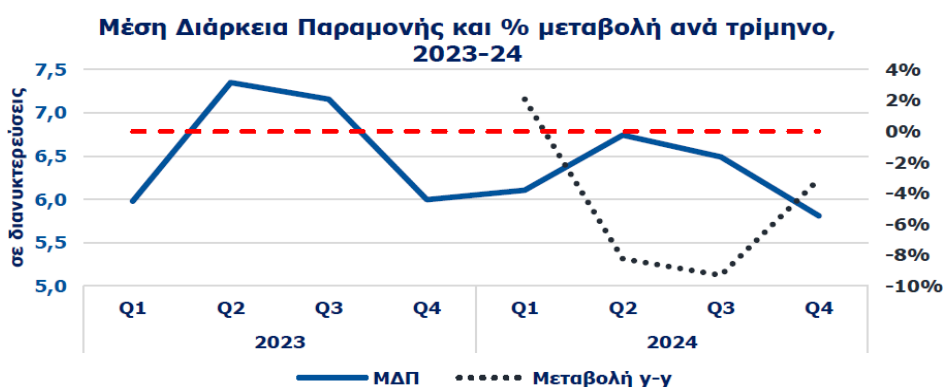
Στις παρακάτω εικόνες από INSETE Intelligence παρουσιάζονται η Μέση Κατά Κεφαλή Δαπάνη (ΜΚΔ), η Μέση Δαπάνη ανά Διανυκτέρευση (ΜΔΔ) και η Μέση Διάρκεια Παραμονής (ΜΔΠ), καθώς και η ποσοστιαία μεταβολή τους ανά τρίμηνο για την περίοδο 2023–2024. Από την ανάλυση των στοιχείων προκύπτει ότι η τουριστική δραστηριότητα εμφανίζει εντονότερη εποχικότητα κατά το δεύτερο και κυρίως κατά το τρίτο τρίμηνο κάθε έτους.



Εικόνα 16: ΜΚΔ και % μεταβολή ανά τρίμηνο συνολικά στην Ελλάδα, 2023-2024 (INSETE Intelligence, 2025b)



Εικόνα 17: ΜΔΔ και % μεταβολή ανά τρίμηνο συνολικά στην Ελλάδα, 2023-2024 (INSETE Intelligence, 2025b)



Εικόνα 18: ΜΔΠ και % μεταβολή ανά τρίμηνο συνολικά στην Ελλάδα, 2023-2024 (INSETE Intelligence, 2025b)

Στην παρακάτω εικόνα από INSETE Intelligence παρουσιάζονται τα βασικά μεγέθη του εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα για το τρίτο τρίμηνο (Q3) του 2024, όσον αφορά τις αφίξεις, τις διανυκτερεύσεις και τις τουριστικές εισπράξεις από τις κυριότερες αγορές προέλευσης. Στην παρουσίαση των στοιχείων χρησιμοποιείται χρωματική διάκριση, όπου τα υψηλότερα ποσοστά εποχικής συγκέντρωσης εμφανίζονται με κόκκινες αποχρώσεις, ενώ τα χαμηλότερα με πράσινες, διευκολύνοντας έτσι την οπτική κατανόηση της έντασης της εποχικότητας ανά αγορά.

<b>Βασικά μεγέθη εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα (Q3), 2024</b>			
	<b>Αφίξεις</b>	<b>Διανυκτερεύσεις</b>	<b>Εισπράξεις</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>52%</b>	<b>53%</b>	<b>54%</b>
Χώρες Ζώνης Ευρώ	51%	52%	54%
Χώρες ΕΕ εκτός ζώνης Ευρώ	62%	62%	63%
Λοιπές χώρες	48%	50%	51%
Γερμανία	50%	50%	52%
Ηνωμένο Βασίλειο	55%	55%	56%
ΗΠΑ	41%	41%	45%
Γαλλία	52%	52%	53%
Ιταλία	61%	64%	66%
Ολλανδία	51%	54%	55%
Πολωνία	56%	54%	56%
Βέλγιο	49%	58%	57%
Ρουμανία	62%	69%	64%
Αυστρία	49%	51%	53%
Ελβετία	49%	52%	52%
Τουρκία	34%	41%	43%
Ισραήλ	50%	57%	58%
Αλβανία	37%	41%	43%
Καναδάς	40%	46%	48%
Κύπρος	37%	33%	37%
Βουλγαρία	65%	69%	65%
Ισπανία	43%	45%	45%
Σουηδία	56%	58%	65%
Δανία	63%	65%	67%
Τσεχία	64%	57%	63%
Σερβία	48%	50%	49%
Αυστραλία	52%	59%	54%
Βόρεια Μακεδονία	55%	53%	57%
Ρωσία	34%	47%	42%

Εικόνα 19: Βασικά μεγέθη εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα (Q3), 2024 (INSETE Intelligence, 2025b)

Σύμφωνα με τα συνολικά στοιχεία, το τρίτο τρίμηνο συγκεντρώνει το 52% των συνολικών αφίξεων, το 53% των διανυκτερεύσεων και το 54% των τουριστικών εισπράξεων, γεγονός που επιβεβαιώνει ότι η κύρια τουριστική δραστηριότητα στην Ελλάδα εξακολουθεί να πραγματοποιείται κυρίως κατά τη θερινή περίοδο.

Σε επίπεδο ευρύτερων γεωγραφικών αγορών, παρατηρείται ότι οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης εκτός της Ζώνης του Ευρώ εμφανίζουν την υψηλότερη εποχικότητα, καθώς το 62% των αφίξεων, το 62% των διανυκτερεύσεων και το 63% των εισπράξεων πραγματοποιούνται κατά το τρίτο τρίμηνο. Αντίθετα, οι χώρες της Ζώνης του Ευρώ παρουσιάζουν χαμηλότερη συγκέντρωση, με ποσοστά 51% στις αφίξεις, 52% στις διανυκτερεύσεις και 54% στις εισπράξεις, ενώ ακόμη μικρότερη

εποχικότητα καταγράφεται στις λοιπές χώρες, με 48% στις αφίξεις, 50% στις διανυκτερεύσεις και 51% στις εισπράξεις.

Αναφορικά με τις επιμέρους χώρες, ορισμένες αγορές εμφανίζουν ιδιαίτερα υψηλή συγκέντρωση τουριστικής δραστηριότητας στο τρίτο τρίμηνο. Ενδεικτικά, η Βουλγαρία, η Ρουμανία, η Δανία, η Τσεχία και η Ιταλία παρουσιάζουν από τα υψηλότερα ποσοστά, ιδιαίτερα στις διανυκτερεύσεις και στις εισπράξεις, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι επισκέπτες από τις χώρες αυτές επιλέγουν κυρίως την περίοδο αιχμής για τις διακοπές τους στην Ελλάδα.

Αντίθετα, αγορές όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες, ο Καναδάς, η Αλβανία, η Κύπρος και η Τουρκία εμφανίζουν χαμηλότερα ποσοστά συγκέντρωσης στο τρίτο τρίμηνο. Αυτό υποδηλώνει πιο ισορροπημένη κατανομή των ταξιδιών τους μέσα στο έτος, γεγονός που συμβάλλει στη σχετική μείωση της εποχικότητας του ελληνικού τουρισμού.

Συνολικά, τα στοιχεία της εικόνας αναδεικνύουν ότι, παρά τη συνεχιζόμενη κυριαρχία του τρίτου τριμήνου στην τουριστική δραστηριότητα, υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των αγορών προέλευσης ως προς τον βαθμό εποχικότητας, στοιχείο που αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τη διαμόρφωση της τουριστικής ζήτησης στην Ελλάδα.

### 3.2.3. Προσδιοριστικοί παράγοντες της ζήτησης

#### Οικονομικές συνθήκες

Οι μακροοικονομικές συνθήκες στην Ελλάδα, ο ρυθμός οικονομικής ανάπτυξης των βασικών χωρών προέλευσης των τουριστών, οι ειδικές οικονομικές ή άλλες εξελίξεις που σημειώνονται σε ορισμένες από αυτές τις χώρες, καθώς και παράγοντες όπως η συναλλαγματική ισοτιμία του ευρώ και απρόβλεπτα γεγονότα (όπως η πανδημία Covid-19, οι γεωπολιτικές εξελίξεις και η ενεργειακή κρίση), αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη συνολική ζήτηση για τουριστικές υπηρεσίες και ειδικότερα για ξενοδοχειακές υπηρεσίες. (ΣΤΟΧΑΣΙΣ, 2023)

Η ισχυρή ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας, αλλά και των οικονομιών των βασικών αγορών προέλευσης επισκεπτών κατά τα έτη 2021 και 2022, είχε θετική επίδραση στη ζήτηση για τουρισμό στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα, ο ρυθμός ανάπτυξης

του ΑΕΠ διαμορφώθηκε στην Ελλάδα στο 8,4% το 2021 και στο 5,6% το 2022, ενώ αντίστοιχα στην Ευρωζώνη (ΕΕ-20) καταγράφηκαν ρυθμοί 5,94% και 3,27% και στις Ηνωμένες Πολιτείες 5,8% και 1,94%. Η οικονομική αυτή ανάκαμψη συνέβαλε στην ενίσχυση της τουριστικής δραστηριότητας και, κατ' επέκταση, της ζήτησης για ξενοδοχειακές υπηρεσίες. (ΣΤΟΧΑΣΙΣ, 2023)

Κατά την περίοδο 2022–2023, οι συνθήκες στις διεθνείς αγορές επηρεάστηκαν από την ενεργειακή κρίση και την άνοδο του πληθωρισμού, παρότι το 2023 σημειώθηκε αισθητή αποκλιμάκωση των πληθωριστικών πιέσεων. Παρά τις πιθανές αρνητικές επιπτώσεις αυτών των εξελίξεων στον τουρισμό, η αύξηση του ΑΕΠ στην Ελλάδα κατά 5,6% σε σταθερές τιμές και κατά 13,8% σε τρέχουσες τιμές, καθώς και η αντίστοιχη οικονομική ανάπτυξη στις χώρες προέλευσης των επισκεπτών, συνέβαλαν στη διατήρηση της θετικής δυναμικής του κλάδου. (ΣΤΟΧΑΣΙΣ, 2023)

Τέλος, σύμφωνα με εκτιμήσεις της ΣΤΟΧΑΣΙΣ, για το 2023 το ελληνικό ΑΕΠ αναμένεται να αυξηθεί κατά 2,5% σε σταθερές τιμές και κατά 6,2% σε τρέχουσες τιμές, ενώ παράλληλα προβλέπεται σημαντική μείωση του μέσου πληθωρισμού στο 3,5%, σε σύγκριση με το υψηλό επίπεδο του 9,65% που είχε καταγραφεί το 2022. (ΣΤΟΧΑΣΙΣ, 2023)

#### Συναλλαγματικές ισοτιμίες

Η σύγκριση του συνολικού κόστους ενός ταξιδιού, το οποίο περιλαμβάνει δαπάνες μεταφοράς, διαμονής, εστίασης και άλλων τουριστικών υπηρεσιών, επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από παράγοντες όπως η εξέλιξη της συναλλαγματικής ισοτιμίας του ευρώ και το επίπεδο του εγχώριου πληθωρισμού, ιδιαίτερα στον τομέα των τουριστικών υπηρεσιών. Οι παράγοντες αυτοί διαμορφώνουν την ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος και επηρεάζουν τη ζήτηση από τις διεθνείς αγορές. (ΣΤΟΧΑΣΙΣ, 2023)

Παράλληλα, σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση των τιμών διαδραματίζει και η έμμεση φορολογία. Στην Ελλάδα, εκτός από τον Φόρο Προστιθέμενης Αξίας (ΦΠΑ), επιβάλλεται φόρος διαμονής στα ξενοδοχεία από την 1η Ιανουαρίου 2018, ενώ από την 1η Ιανουαρίου 2024 έχει θεσπιστεί και το τέλος αντιμετώπισης των συνεπειών της κλιματικής αλλαγής, το οποίο λειτουργεί συμπληρωματικά προς τον φόρο

διαμονής. Επιπλέον, το συνολικό φορολογικό καθεστώς που ισχύει για τον ξενοδοχειακό κλάδο μπορεί να επηρεάσει την ανταγωνιστικότητά του, καθώς σε περίπτωση που το επίπεδο φορολόγησης είναι υψηλότερο σε σύγκριση με άλλες χώρες, ενδέχεται να αποτελέσει ανασταλτικό παράγοντα για την περαιτέρω ανάπτυξη του κλάδου. (ΣΤΟΧΑΣΙΣ, 2023)

#### Πολιτικό κλίμα - Γεωπολιτικές συνθήκες

Το πολιτικό περιβάλλον που επικρατεί σε κάθε χώρα ή γεωγραφική περιοχή, καθώς και το επίπεδο ασφάλειας, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία του τουριστικού τομέα. Παράγοντες όπως ένοπλες συγκρούσεις, τρομοκρατικές απειλές, φυσικές καταστροφές (π.χ. σεισμοί ή έντονα καιρικά φαινόμενα) και επιδημίες μπορούν να επηρεάσουν τόσο τη ζήτηση για τουριστικές και ξενοδοχειακές υπηρεσίες όσο και την προσφορά τους, καθώς ενδέχεται να μεταβάλουν τις δυνατότητες μετακίνησης των επισκεπτών ή το κόστος των ταξιδιών. (ΣΤΟΧΑΣΙΣ, 2023)

Ιδιαίτερη επίδραση στη διεθνή τουριστική ζήτηση είχε η πολεμική σύγκρουση στην Ουκρανία, καθώς και οι κυρώσεις που επιβλήθηκαν στη Ρωσία. Οι εξελίξεις αυτές επηρέασαν, σε κάποιο βαθμό, τη ροή τουριστών τόσο από τις εμπλεκόμενες χώρες όσο και από άλλες οικονομίες που επηρεάστηκαν αρνητικά από τις συνέπειες της κρίσης, όπως για παράδειγμα η Γερμανία και η Σουηδία. Ενδεικτικά, στην περίπτωση της Ελλάδας το μερίδιο των αφίξεων Ρώσων τουριστών περιορίστηκε σημαντικά, καθώς το 2022 αντιστοιχούσε μόλις στο 0,45% του συνόλου των αφίξεων, έναντι 2,42% το 2021 και 5,1% το 2019. (ΣΤΟΧΑΣΙΣ, 2023)

#### Πολιτιστικά και γεωγραφικά χαρακτηριστικά

Η Ελλάδα διαθέτει σημαντικό πολιτιστικό απόθεμα, το οποίο περιλαμβάνει αρχαιολογικούς χώρους, ιστορικά μνημεία και μουσεία, στοιχεία που λειτουργούν ως βασικοί πόλοι έλξης για μεγάλο αριθμό επισκεπτών, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια της θερινής περιόδου. Παράλληλα, τα φυσικά και γεωγραφικά χαρακτηριστικά της χώρας, όπως το εκτεταμένο παράκτιο μέτωπο και οι ευνοϊκές κλιματικές συνθήκες, ενισχύουν περαιτέρω την ελκυστικότητα της Ελλάδας ως τουριστικού προορισμού

και συμβάλλουν στην προσέλκυση ακόμη μεγαλύτερου αριθμού τουριστών. (ΣΤΟΧΑΣΙΣ, 2023)

### Υποδομές - Αερομεταφορές - Ψηφιακές Τεχνολογίες

Η ανάπτυξη και αναβάθμιση των μεταφορικών και τεχνολογικών υποδομών αποτελεί σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει τη ζήτηση για το τουριστικό και ξενοδοχειακό προϊόν. Υποδομές όπως τα αεροδρόμια, τα λιμάνια, οι μαρίνες και το οδικό δίκτυο, καθώς και η ενίσχυση των μεταφορικών μέσων (π.χ. ακτοπλοΐα, σιδηροδρομικές και αστικές συγκοινωνίες), συμβάλλουν στη βελτίωση της προσβασιμότητας των τουριστικών προορισμών. Παράλληλα, το επίπεδο των υπηρεσιών επικοινωνίας και συνδεσιμότητας στο διαδίκτυο, όπως τα δίκτυα 5G και η ευρεία διαθεσιμότητα WiFi, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της τουριστικής εμπειρίας, ιδιαίτερα για τους επισκέπτες από το εξωτερικό. (ΣΤΟΧΑΣΙΣ, 2023)

Επιπλέον, οι προσπάθειες εκσυγχρονισμού των περιφερειακών αεροδρομίων της χώρας, σε συνδυασμό με την είσοδο νέων αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους στην ελληνική αγορά, συμβάλλουν θετικά στην αύξηση της επιβατικής κίνησης και ενισχύουν τη διεθνή προσβασιμότητα της Ελλάδας ως τουριστικού προορισμού. (ΣΤΟΧΑΣΙΣ, 2023)

### Προβολή

Η συστηματική προβολή της Ελλάδας ως ελκυστικού τουριστικού προορισμού, σε συνδυασμό με τη φήμη που διαμορφώνεται μέσα από τις εμπειρίες των επισκεπτών, αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την προσέλκυση ολοένα και μεγαλύτερου αριθμού τουριστών. Ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, η ευρεία διάδοση του διαδικτύου και των ψηφιακών μέσων έχει ενισχύσει σημαντικά την προβολή της χώρας, συμβάλλοντας στη διάδοση πληροφοριών, αξιολογήσεων και εμπειριών που επηρεάζουν τις ταξιδιωτικές επιλογές των δυνητικών επισκεπτών. (ΣΤΟΧΑΣΙΣ, 2023)

### Εποχικότητα – Διαφήμιση

Η εποχικότητα αποτελεί έναν από τους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση του εισερχόμενου τουρισμού και οδηγεί σε αντίστοιχη προσαρμογή της τουριστικής προσφοράς. Στην περίπτωση της Ελλάδας, το τουριστικό προϊόν έχει διαμορφωθεί σε μεγάλο βαθμό γύρω από τον θερινό τουρισμό, γεγονός που οδηγεί σε σημαντική συγκέντρωση της τουριστικής δραστηριότητας κατά τους καλοκαιρινούς μήνες. Ενδεικτικά, το 2022 οι διανυκτερεύσεις τουριστών κατά το δεύτερο και το τρίτο τρίμηνο αντιστοιχούσαν στο 83% του συνολικού αριθμού διανυκτερεύσεων. (ΣΤΟΧΑΣΙΣ, 2023)

Ως αποτέλεσμα, η λειτουργία πολλών επιχειρήσεων του τουριστικού κλάδου περιορίζεται κυρίως στη θερινή περίοδο, παρά το γεγονός ότι οι κλιματικές συνθήκες και τα γεωγραφικά χαρακτηριστικά της χώρας δημιουργούν δυνατότητες για την ανάπτυξη και άλλων μορφών τουρισμού, όπως ο χειμερινός τουρισμός. Παράλληλα, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια νέα τάση στη ζήτηση, καθώς η κλιματική αλλαγή και οι ιδιαίτερα υψηλές θερμοκρασίες κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού οδηγούν αρκετούς Ευρωπαίους τουρίστες να επιλέγουν ταξίδια προς χώρες της Νότιας Ευρώπης εκτός της περιόδου αιχμής, κυρίως κατά την άνοιξη και το φθινόπωρο. (ΣΤΟΧΑΣΙΣ, 2023)

### 3.3. Ανάλυση Προσφοράς ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα

#### 3.3.1. Διαχρονική εξέλιξη ξενοδοχειακών μονάδων

Οι παρακάτω εικόνες από ΣΤΟΧΑΣΙΣ παρουσιάζουν την εξέλιξη βασικών μεγεθών της ξενοδοχειακής υποδομής για την περίοδο 2002–2022, δηλαδή τον αριθμό των ξενοδοχείων, των δωματίων και των κλινών. Συνολικά, παρατηρείται μια γενική ανοδική τάση και στα τρία μεγέθη, γεγονός που δείχνει τη σταδιακή ανάπτυξη και ενίσχυση του ξενοδοχειακού κλάδου κατά τη διάρκεια των δύο αυτών δεκαετιών.

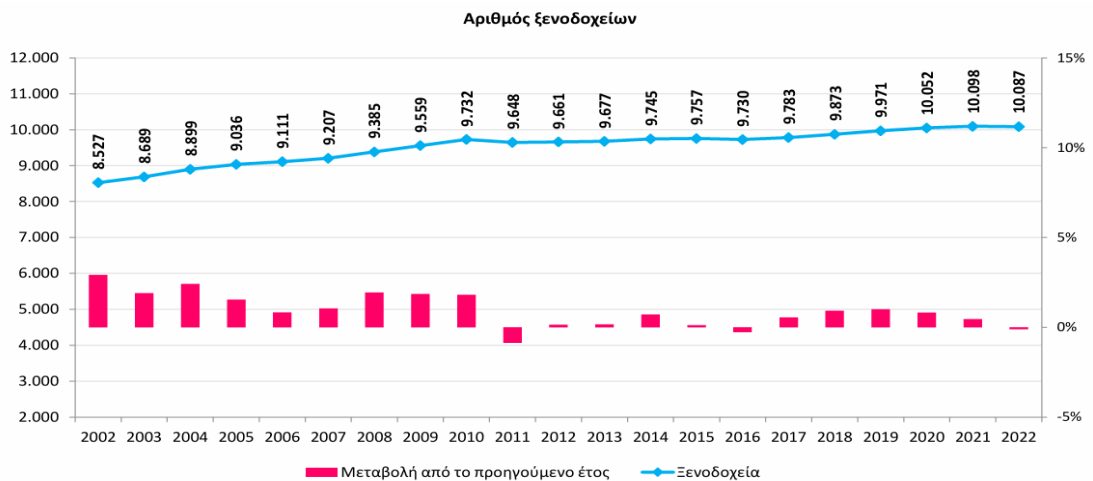
Αρχικά, όσον αφορά τον αριθμό των ξενοδοχείων, καταγράφεται σταδιακή αύξηση από 8.527 μονάδες το 2002 σε 10.087 το 2022. Η αύξηση αυτή είναι σχετικά σταθερή κατά τα πρώτα χρόνια της περιόδου, με πιο έντονη άνοδο μέχρι περίπου το 2010. Στα επόμενα χρόνια παρατηρούνται μικρές διακυμάνσεις, ωστόσο η γενική πορεία παραμένει ανοδική. Μετά το 2016 ο αριθμός των ξενοδοχείων συνεχίζει να αυξάνεται, φτάνοντας στο υψηλότερο επίπεδο γύρω στο 2021, ενώ το 2022

σημειώνεται μια πολύ μικρή μείωση, χωρίς όμως να αλλάζει η συνολική θετική τάση της περιόδου.

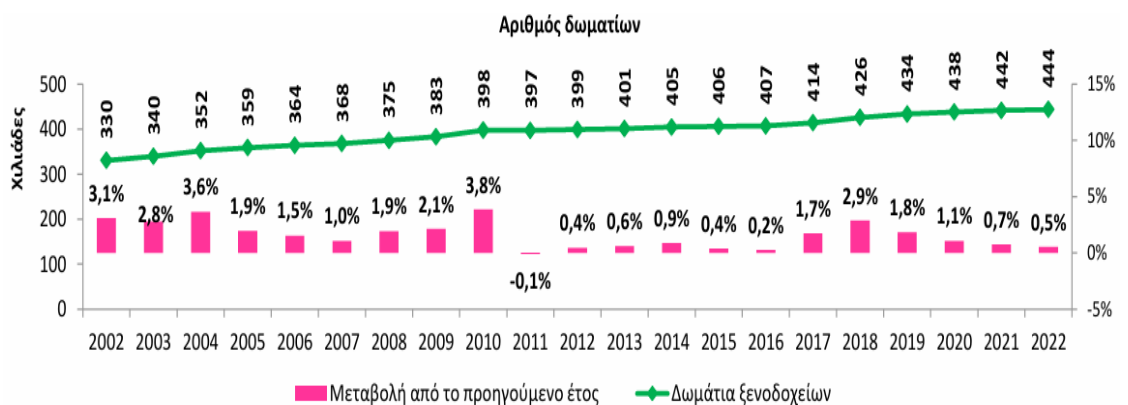
Παρόμοια εικόνα παρουσιάζει και η εξέλιξη του αριθμού των δωματίων των ξενοδοχείων. Συγκεκριμένα, τα δωμάτια αυξάνονται από περίπου 330 χιλιάδες το 2002 σε περίπου 444 χιλιάδες το 2022. Η αύξηση αυτή πραγματοποιείται με σχετικά σταθερό ρυθμό σχεδόν σε όλη τη διάρκεια της περιόδου. Μοναδική μικρή πτώση παρατηρείται το 2011, όπου σημειώνεται οριακή μείωση σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Ωστόσο, στη συνέχεια η πορεία επανέρχεται σε ανοδική τροχιά και ιδιαίτερα μετά το 2017 καταγράφεται πιο αισθητή αύξηση, γεγονός που υποδηλώνει περαιτέρω επέκταση των ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων.

Αντίστοιχη είναι και η εξέλιξη του αριθμού των κλινών στα ξενοδοχεία. Ο αριθμός των κλινών αυξάνεται από περίπου 627 χιλιάδες το 2002 σε περίπου 886 χιλιάδες το 2022. Η πορεία αυτή είναι σταθερά ανοδική, με ορισμένες χρονιές να παρουσιάζουν πιο έντονες αυξήσεις, όπως γύρω στο 2010 αλλά και μετά το 2017. Σε μερικά έτη οι μεταβολές είναι μικρές ή σχεδόν μηδενικές, ωστόσο συνολικά παρατηρείται συνεχής ενίσχυση της δυναμικότητας φιλοξενίας των ξενοδοχείων.

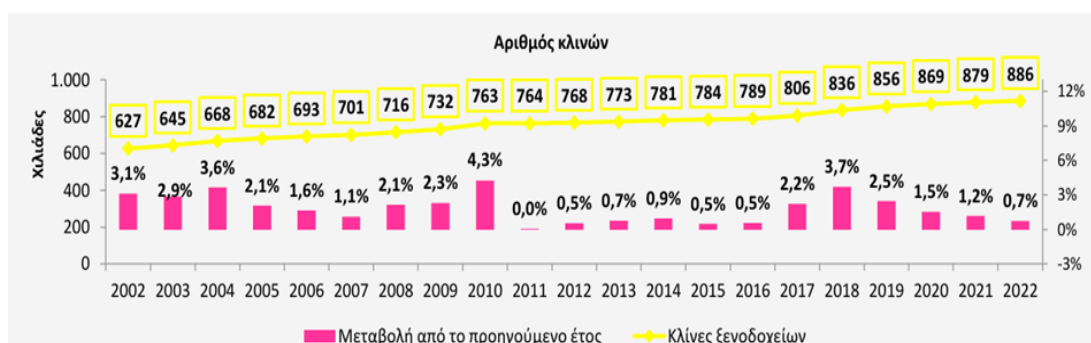
Συνολικά, τα στοιχεία των διαγραμμάτων δείχνουν ότι κατά την περίοδο 2002–2022 ο ξενοδοχειακός τομέας παρουσιάζει σημαντική ανάπτυξη τόσο ως προς τον αριθμό των μονάδων όσο και ως προς τη συνολική χωρητικότητα σε δωμάτια και κλίνες. Η αύξηση αυτή αντανακλά τη σταδιακή ενίσχυση της τουριστικής υποδομής και την προσαρμογή του κλάδου στις αυξανόμενες ανάγκες της τουριστικής ζήτησης.



Εικόνα 20: Διαχρονική εξέλιξη ξενοδοχειακών μονάδων, 2002-2022 (ΣΤΟΧΑΣΙΣ, 2023)



Εικόνα 21: Διαχρονική εξέλιξη δωματίων, 2002-2022 (ΣΤΟΧΑΣΙΣ, 2023)



Εικόνα 22: Διαχρονική εξέλιξη κλινών, 2002-2022 (ΣΤΟΧΑΣΙΣ, 2023)

### 3.3.2. Ξενοδοχειακό δυναμικό ανά Περιφέρεια 2024

Σύμφωνα με τα στοιχεία που παρουσιάζονται στην παρακάτω εικόνα από INSETE Intelligence, το 2024 η ξενοδοχειακή υποδομή της Ελλάδας ανέρχεται

συνολικά σε 10.104 ξενοδοχειακές μονάδες, οι οποίες διαθέτουν 447.363 δωμάτια και 894.854 κλίνες σε όλες τις κατηγορίες αστέρων. Από το σύνολο αυτό, οι περισσότερες μονάδες ανήκουν στις κατηγορίες 3, 4 και 2 αστέρων, γεγονός που δείχνει ότι το μεγαλύτερο μέρος της ξενοδοχειακής προσφοράς της χώρας αφορά κυρίως μονάδες μεσαίας κατηγορίας.

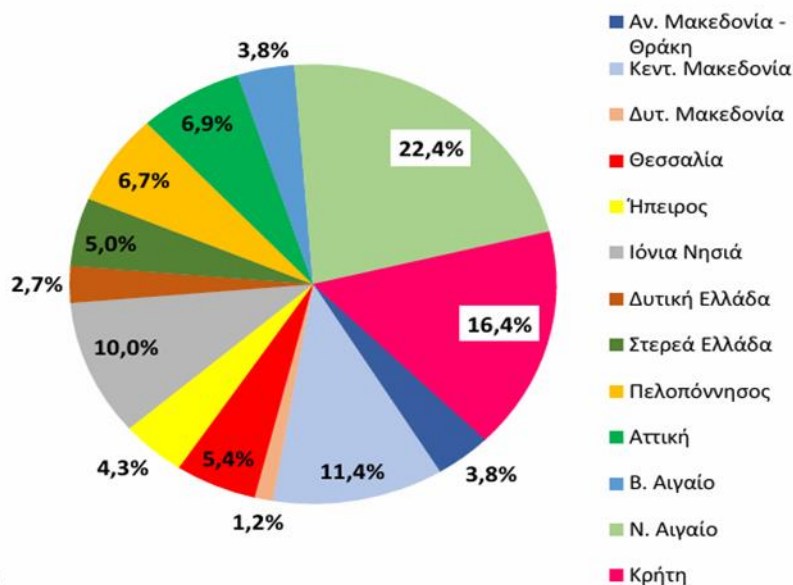
Παράλληλα, η γεωγραφική κατανομή των ξενοδοχειακών μονάδων εμφανίζει σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των περιφερειών. Οι περιοχές με την εντονότερη τουριστική δραστηριότητα, όπως το Νότιο Αιγαίο, η Κρήτη, τα Ιόνια Νησιά, η Κεντρική Μακεδονία και η Αττική, συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο μέρος της ξενοδοχειακής δυναμικότητας της χώρας. Ειδικότερα, το Νότιο Αιγαίο παρουσιάζει τη μεγαλύτερη συγκέντρωση ξενοδοχειακών μονάδων με 2.300 μονάδες, ενώ ακολουθούν η Κρήτη με 1.643 μονάδες, τα Ιόνια Νησιά με 1.024 μονάδες, η Κεντρική Μακεδονία με 1.127 μονάδες και η Αττική με 715 μονάδες.

Συνολικά, τα στοιχεία αναδεικνύουν ότι η ξενοδοχειακή ανάπτυξη στην Ελλάδα παραμένει έντονα συγκεντρωμένη σε περιοχές με αυξημένη τουριστική ζήτηση, γεγονός που επιβεβαιώνει τον καθοριστικό ρόλο των συγκεκριμένων περιφερειών στην εξέλιξη και τη δυναμική του ελληνικού τουριστικού τομέα.

Περιφέρεια		5*	4*	3*	2*	1*	Σύνολο
	Μονάδες	311	489	599	725	176	2.300
Νότιο Αιγαίο	Δωμάτια	37.546	38.902	20.710	18.238	2.663	118.059
	Κλίνες	78.801	79.076	40.883	35.015	5.272	239.047
Κρήτη	Μονάδες	177	372	419	517	158	1.643
	Δωμάτια	28.788	33.302	17.289	16.540	3.673	99.592
	Κλίνες	60.906	66.269	32.850	29.781	7.071	196.877
Ιόνια Νησιά	Μονάδες	85	186	291	395	67	1.024
	Δωμάτια	12.329	14.929	13.683	11.752	1.417	54.110
	Κλίνες	25.604	29.846	27.249	22.868	2.739	108.306
Κεντρική Μακεδονία	Μονάδες	69	140	308	286	324	1.127
	Δωμάτια	10.297	10.080	10.501	7.419	6.869	45.166
	Κλίνες	21.781	20.261	21.442	14.872	13.701	92.057
Αττική	Μονάδες	61	149	179	219	107	715
	Δωμάτια	8.887	10.746	7.237	6.579	2.195	35.644
	Κλίνες	17.343	20.772	13.923	12.107	4.789	68.934
Πελοπόννησος	Μονάδες	37	152	245	195	57	686
	Δωμάτια	3.634	5.322	6.455	4.085	734	20.230
	Κλίνες	8.094	10.794	12.833	7.769	1.439	40.929
Στερεά Ελλάδα	Μονάδες	7	55	166	217	48	493
	Δωμάτια	642	3.927	4.487	4.885	787	14.728
	Κλίνες	1.419	8.098	8.705	9.249	1.486	28.957
Θεσσαλία	Μονάδες	29	116	152	175	62	534
	Δωμάτια	1.686	4.161	3.877	3.870	1.070	14.664
	Κλίνες	3.532	8.313	7.605	7.488	2.182	29.120
Βόρειο Αιγαίο	Μονάδες	12	40	134	145	43	374
	Δωμάτια	1.217	2.168	4.517	3.244	738	11.884
	Κλίνες	2.471	4.266	8.825	6.131	1.409	23.102
Ανατολική Μακεδονία-Θράκη	Μονάδες	14	37	131	140	62	384
	Δωμάτια	1.316	2.135	4.051	2.937	993	11.432
	Κλίνες	2.728	4.439	8.036	5.799	1.862	22.864
Δυτική Ελλάδα	Μονάδες	8	48	109	89	19	273
	Δωμάτια	1.583	2.821	3.255	2.093	228	9.980
	Κλίνες	3.382	5.728	6.294	4.023	442	19.869
Ήπειρος	Μονάδες	21	101	179	116	16	433
	Δωμάτια	1.604	1.883	3.628	1.887	257	9.259
	Κλίνες	3.435	4.074	7.418	3.696	490	19.113
Δυτική Μακεδονία	Μονάδες	4	13	61	32	8	118
	Δωμάτια	99	329	1.370	680	137	2.615
	Κλίνες	219	712	2.900	1.436	412	5.679
Σύνολο	Μονάδες	835	1.898	2.973	3.251	1.147	10.104
	Δωμάτια	109.628	130.705	101.060	84.209	21.761	447.363
	Κλίνες	229.715	262.648	198.963	160.234	43.294	894.854

Εικόνα 23: Ξενοδοχειακό δυναμικό της Ελλάδας ανά Περιφέρεια, 2024 (INSETE Intelligence, 2025c)

Η Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου (Κυκλάδες και Δωδεκάνησα) καταλαμβάνει την πρώτη θέση ως προς τη συγκέντρωση ξενοδοχειακών μονάδων και τη συνολική ξενοδοχειακή δυναμικότητα, συγκεντρώνοντας 22,4% του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας το 2022, ενώ στη δεύτερη θέση ακολουθεί η Περιφέρεια Κρήτης, με ποσοστό 16,4%.



Εικόνα 24: Κατανομή ξενοδοχειακών μονάδων ανά Περιφέρεια, 2022 (ΣΤΟΧΑΣΙΣ, 2023)

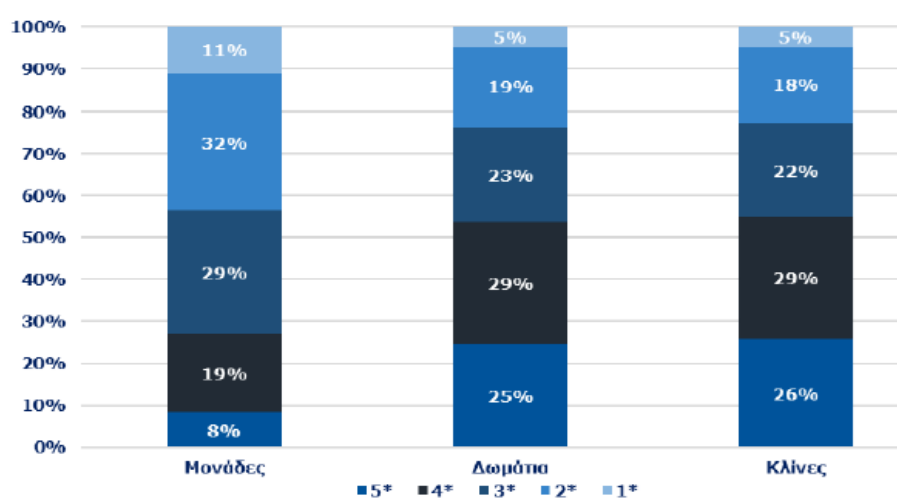
Η κατανομή των ξενοδοχειακών μονάδων ανά κατηγορία αστερών δείχνει ότι η μεγαλύτερη συγκέντρωση εντοπίζεται στις κατηγορίες 2 αστερών (32%) και 3 αστερών (29%), γεγονός που υποδηλώνει ότι το μεγαλύτερο μέρος των ξενοδοχείων της χώρας ανήκει στις μεσαίες κατηγορίες καταλυμάτων. Αντίθετα, τα ξενοδοχεία 5 αστερών αποτελούν μικρότερο ποσοστό του συνόλου, αντιπροσωπεύοντας περίπου 8% των μονάδων. Οι υπόλοιπες κατηγορίες κατανέμονται σε 19% για τα 4 αστερών και 11% για τα 1 αστερών ξενοδοχεία. (INSETTE Intelligence, 2025c)

Ωστόσο, όταν εξετάζεται η κατανομή των ξενοδοχειακών δωματίων, η εικόνα εμφανίζεται πιο ισορροπημένη μεταξύ των κατηγοριών, με εξαίρεση τα ξενοδοχεία 1 αστέρα, τα οποία συγκεντρώνουν το μικρότερο ποσοστό. Πιο συγκεκριμένα, τα ξενοδοχεία 4 αστερών κατέχουν το μεγαλύτερο ποσοστό δωματίων (29%), ενώ ακολουθούν τα 5 αστερών με 25%, τα 3 αστερών με 23% και τα 2 αστερών με 19%, ενώ τα 1 αστέρα αντιστοιχούν μόλις στο 5% των συνολικών δωματίων. Αντίστοιχη εικόνα παρατηρείται και στην κατανομή των κλινών, όπου τα ξενοδοχεία 4 αστερών συγκεντρώνουν το 29%, τα 5 αστερών το 26%, τα 3 αστερών το 22%, τα 2 αστερών το 18% και τα 1 αστέρα περίπου το 5%. (INSETTE Intelligence, 2025c)

Από τα παραπάνω στοιχεία προκύπτει ότι, παρόλο που τα ξενοδοχεία 5 αστερών αποτελούν σχετικά μικρό ποσοστό του συνολικού αριθμού μονάδων (8%), διαθέτουν σημαντικό μέρος της συνολικής δυναμικότητας της χώρας, καθώς

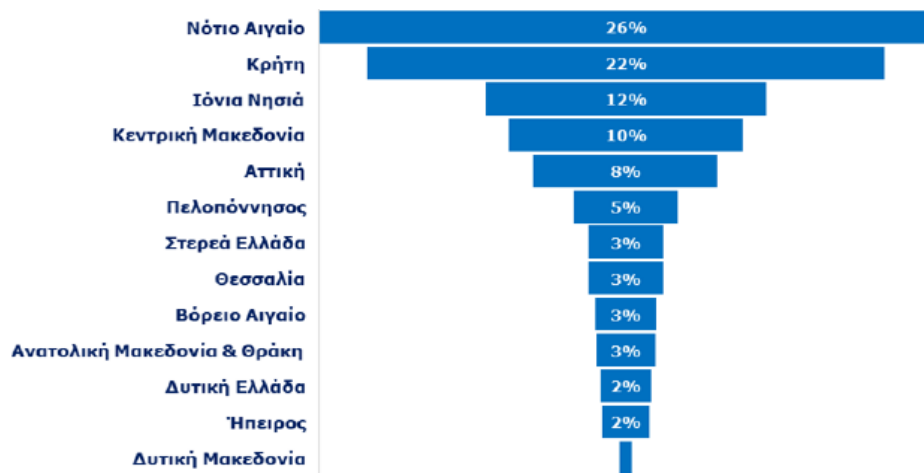
συγκεντρώνουν περίπου το ένα τέταρτο των δωματίων (25%) και το 26% των κλινών. (INSETE Intelligence, 2025c)

Τέλος, σε περιφερειακό επίπεδο, η μεγαλύτερη συγκέντρωση ξενοδοχείων 5 αστέρων εντοπίζεται στις Περιφέρειες του Νοτίου Αιγαίου και της Κρήτης. Συγκεκριμένα, το Νότιο Αιγαίο συγκεντρώνει περίπου 37% των μονάδων αυτής της κατηγορίας, ενώ η Κρήτη περίπου 21%, με αποτέλεσμα οι δύο αυτές περιφέρειες να συγκεντρώνουν συνολικά το 58% των ξενοδοχείων 5 αστέρων της χώρας. (INSETE Intelligence, 2025c)



Εικόνα 25: Κατανομή ξενοδοχειακών μονάδων, δωματίων και κλινών ανά κατηγορία αστεριών στην Ελλάδα, 2024 (INSETE Intelligence, 2025c)

Όσον αφορά την κατανομή των ξενοδοχειακών δωματίων, παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο μέρος τους συγκεντρώνεται σε λίγες βασικές τουριστικές περιφέρειες της χώρας. Συγκεκριμένα, οι Περιφέρειες του Νοτίου Αιγαίου, της Κρήτης, των Ιονίων Νήσων, της Κεντρικής Μακεδονίας και της Αττικής συγκεντρώνουν το 79% του συνολικού αριθμού ξενοδοχειακών δωματίων στην Ελλάδα το 2024, γεγονός που καταδεικνύει την έντονη γεωγραφική συγκέντρωση της ξενοδοχειακής δυναμικότητας στις περιοχές με τη μεγαλύτερη τουριστική δραστηριότητα. (INSETE Intelligence, 2025c)



Εικόνα 26: Ποσοστιαία κατανομή ξενοδοχειακών δωματίων ανά Περιφέρεια, 2024 (INSETTE Intelligence, 2025c)

### 3.3.3. Πληρότητα ξενοδοχειακών καταλυμάτων της Ελλάδας ανά Περιφέρεια

Η πληρότητα των ξενοδοχειακών καταλυμάτων στην Ελλάδα κατά την περίοδο 2023–2024 όπως φαίνεται στην παρακάτω εικόνα από INSETTE Intelligence παρουσίασε μείωση, καθώς το συνολικό ποσοστό πληρότητας διαμορφώθηκε από 55% το 2023 σε 51% το 2024. Η τάση αυτή παρατηρείται σχεδόν σε όλες τις Περιφέρειες της χώρας, γεγονός που υποδηλώνει γενική επιβράδυνση στη χρήση της ξενοδοχειακής δυναμικότητας. (INSETTE Intelligence, 2025c)

Εξαίρεση στην παραπάνω τάση αποτελούν οι Περιφέρειες της Ηπείρου και του Βορείου Αιγαίου, οι οποίες κατέγραψαν μικρή αύξηση στην πληρότητα των καταλυμάτων τους. Συγκεκριμένα, στην Ήπειρο το ποσοστό πληρότητας αυξήθηκε από 38% το 2023 σε 40% το 2024, ενώ στο Βόρειο Αιγαίο από 39% σε 40% κατά την ίδια περίοδο. (INSETTE Intelligence, 2025c)

Αντίθετα, στις υπόλοιπες Περιφέρειες σημειώθηκε πτώση της πληρότητας. Ενδεικτικά, στα Ιόνια Νησιά η πληρότητα μειώθηκε από 65% το 2023 σε 61% το 2024, στην Κρήτη από 63% σε 54%, ενώ στο Νότιο Αιγαίο από 58% σε 53%. Παρόμοια μείωση καταγράφεται και στην Αττική, όπου το ποσοστό πληρότητας διαμορφώθηκε από 55% σε 52%, καθώς και στην Κεντρική Μακεδονία, όπου μειώθηκε από 53% σε 49%. (INSETTE Intelligence, 2025c)

Μικρότερες μεταβολές παρατηρούνται σε ορισμένες ακόμη Περιφέρειες, όπως στην Ανατολική Μακεδονία και Θράκη (από 44,3% σε 44,1%) και στην

Πελοπόννησο (από 39,4% σε 39,3%). Αντίστοιχα, μείωση σημειώθηκε και στη Θεσσαλία (από 40% σε 38%), στη Δυτική Ελλάδα (από 40% σε 36%), στη Στερεά Ελλάδα (από 34% σε 33%) και στη Δυτική Μακεδονία (από 21% σε 19%). (INSETE Intelligence, 2025c)

Συνολικά, τα στοιχεία δείχνουν ότι το 2024 χαρακτηρίζεται από μια γενική υποχώρηση της πληρότητας των ξενοδοχειακών καταλυμάτων σε σχέση με το 2023, με περιορισμένες μόνο εξαιρέσεις σε ορισμένες Περιφέρειες της χώρας. (INSETE Intelligence, 2025c)

Περιφέρεια	2023	2024
Ιόνια Νησιά	65%	61%
Κρήτη	63%	54%
<b>Νότιο Αιγαίο</b>	<b>58%</b>	<b>53%</b>
Αττική	55%	52%
Κεντρική Μακεδονία	53%	49%
Αν. Μακεδονία & Θράκη	44%	44%
Ήπειρος	38%	40%
Βόρειο Αιγαίο	39%	40%
Πελοπόννησος	39%	39%
Θεσσαλία	40%	38%
Δυτική Ελλάδα	40%	36%
Στερεά Ελλάδα	34%	33%
Δυτική Μακεδονία	21%	19%
<b>Ελλάδα</b>	<b>55%</b>	<b>51%</b>

Εικόνα 27: Πληρότητα ξενοδοχειακών καταλυμάτων στην Ελλάδα ανά Περιφέρεια, 2023-2024 (INSETE Intelligence, 2025c)

### 3.4. Περιφέρεια Νότιου Αιγαίου – Νήσος Θήρα/ Σαντορίνη



Εικόνα 28: Γεωγραφική αποτύπωση της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου

Η Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου βρίσκεται στο νοτιοανατολικό τμήμα της Ελλάδας και ταυτόχρονα στο νοτιοανατολικό άκρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Διοικητικά περιλαμβάνει δύο βασικά νησιωτικά συμπλέγματα, τις Κυκλάδες και τα Δωδεκάνησα. Η συνολική έκταση της Περιφέρειας ανέρχεται περίπου σε 5.286 km<sup>2</sup>, καλύπτοντας περίπου το 4% της συνολικής έκτασης της Ελλάδας, ενώ διοικητική της έδρα αποτελεί η Ερμούπολη στο νησί της Σύρου.

Η Περιφέρεια διαρθρώνεται διοικητικά στα δύο προαναφερθέντα νησιωτικά σύνολα. Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στις Κυκλάδες και ειδικότερα στη νήσο Θήρα (Σαντορίνη), η οποία αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους τουριστικούς προορισμούς της περιοχής.

Οι Κυκλάδες αποτελούν ένα εκτεταμένο νησιωτικό σύμπλεγμα που εκτείνεται στο νότιο και κεντρικό Αιγαίο Πέλαγος, ανάμεσα στην Κρήτη, την Πελοπόννησο και την Εύβοια, καθώς και απέναντι από τις περιοχές της Σάμου και των Δωδεκανήσων. Η συνολική τους έκταση ανέρχεται περίπου σε 2.572 km<sup>2</sup>. Τα νησιά των Κυκλάδων περιβάλλονται από το Αιγαίο Πέλαγος, το Μυρτώο Πέλαγος και το Κρητικό Πέλαγος. Μεταξύ των σημαντικότερων νησιών του συμπλέγματος συγκαταλέγονται η Νάξος, η Άνδρος, η Τήνος, η Πάρος, η Κέα, η Μήλος, η Αμοργός, η Ίος, η Σύρος, η Κύθνος, η Μύκονος, η Σίφνος, η Σέριφος και η Σαντορίνη, καθώς και αρκετά μικρότερα νησιά.

Η ονομασία «Κυκλάδες» προέρχεται από την αρχαιότητα και αποδίδεται στους αρχαίους γεωγράφους, οι οποίοι χρησιμοποίησαν τον όρο για να περιγράψουν τη κυκλική διάταξη των νησιών γύρω από τη Δήλο, ένα νησί ιδιαίτερης θρησκευτικής σημασίας στην αρχαιότητα, το οποίο θεωρούνταν η γενέτειρα της θεάς Άρτεμης και του θεού Απόλλωνα.

#### Αναφορικά για την Σαντορίνη

Ο Διεθνής Αερολιμένας Σαντορίνης βρίσκεται 6χλμ. από την πόλη των Φηρών στην περιοχή «Μονόλιθος» και λειτουργεί από το 1976. Από το Δεκέμβριο του 2015, το αεροδρόμιο της Σαντορίνης πέρασε στην διαχείριση της εταιρίας Fraport. Το 2020 ολοκληρώθηκαν οι εργασίες αναβάθμισης και εκμοντερνισμού των υφιστάμενων εγκαταστάσεων που αφορούσαν:

- Την επέκταση και της αναδιαμόρφωση του τερματικού σταθμού,
- Την κατασκευή νέου πυροσβεστικού σταθμού,
- Την αναδιοργάνωση του χώρου στάθμευσης των αεροσκαφών,
- Την αύξηση κατά 236% της συνολικής έκτασης του αεροσταθμού σε 15.460m<sup>2</sup> , με την αντικατάσταση τμήματος του υπάρχοντος και την ανέγερση νέου,
- Την αύξηση κατά 113% των σταθμών check-in (από 8 σε 17),
- Τον διπλασιασμό των ζωνών παραλαβής αποσκευών (από 1 σε 2),
- Την αύξηση κατά 20% του συνολικού αριθμού πυλών (από 5 σε 6),
- Την αύξηση κατά 250% των σημείων ασφαλείας και ελέγχου του αεροδρομίου (από 2 σε 7) και
- Την αύξηση κατά 250% των ζωνών ασφαλείας του αεροδρομίου.

Το λιμάνι του Αθηνιού, είναι το κεντρικό λιμάνι της Σαντορίνης, βρίσκεται στους πρόποδες της καλντέρας σε απόσταση 8χλμ. από τα Φηρά, την πρωτεύουσα του νησιού και 7χλμ. από το Διεθνές Αεροδρόμιο της Σαντορίνης. Το λιμάνι του Αθηνιού εξυπηρετεί την επιβατική (τόσο με τον Πειραιά όσο και με τα γύρω νησιά)

και εμπορευματική κίνηση του νησιού. Επίσης, το λιμάνι του Αθηνιού έχει την δυνατότητα ελλιμενισμού Κρουαζιερόπλοιων και σκαφών αναψυχής.

Το οδικό δίκτυο είναι περιορισμένο και αποτελείται κυρίως από επαρχιακούς και αγροτικούς δρόμους. Παρόλα αυτά ως κεντρικούς άξονες σημειώνεται η καθοριστική σημασία που έχουν οι συνδέσεις κύριων οικιστικών κέντρων με τα σημεία εισόδου/εξόδου (λιμάνι ή αεροδρόμιο) αλλά και μεταξύ των μικρότερων οικισμών και των αγροτικών περιοχών του νησιού καθώς και η δημιουργία μεγάλων και ασφαλών οδικών αξόνων εθνικής σημασίας αποφεύγοντας το ενδεχόμενο αρνητικών περιβαλλοντικών επιπτώσεων, κυρίως στις παράκτιες περιοχές.

### 3.4.1. Ζήτηση της Περιφέρειας Νότιου Αιγαίου – Νήσου Θήρας/Σαντορίνη

#### 3.4.1.1. Βασικά Μεγέθη

##### Αφίξεις

Η παρακάτω εικόνα από INSETE Intelligence παρουσιάζει την εξέλιξη των μεγεθών ανά περιφέρεια της Ελλάδας για τα έτη 2023 και 2024, καθώς και τη ποσοστιαία μεταβολή μεταξύ των δύο ετών. Συνολικά, σε επίπεδο χώρας όπως αναφέρθηκε και παραπάνω παρατηρείται αύξηση της τάξης του 9%, καθώς το σύνολο των τιμών από 36.136 το 2023 ανήλθε σε 39.355 το 2024, γεγονός που δείχνει μια γενική ανοδική τάση.

Η Αττική καταλαμβάνει την πρώτη θέση σε απόλυτες τιμές, με 8.785 το 2024 έναντι 7.889 το 2023, παρουσιάζοντας αύξηση 11%. Ακολουθεί το Νότιο Αιγαίο, το οποίο αποτελεί και την περιοχή μελέτης της παρούσας εργασίας. Το Νότιο Αιγαίο εμφανίζει ιδιαίτερα υψηλή επίδοση, με τιμές 6.961 το 2023 και 7.564 το 2024, σημειώνοντας αύξηση 9%. Η περιφέρεια αυτή κατατάσσεται δεύτερη σε επίπεδο χώρας, γεγονός που αναδεικνύει τη σημαντική συμβολή της στο συνολικό αποτέλεσμα.

Η ισχυρή παρουσία του Νοτίου Αιγαίου μπορεί να ερμηνευθεί από το γεγονός ότι αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους πόλους οικονομικής δραστηριότητας της χώρας, κυρίως λόγω του τουρισμού και της έντονης εποχικής κινητικότητας. Νησιά όπως η Ρόδος, η Κως, η Σαντορίνη και η Μύκονος συγκεντρώνουν μεγάλο αριθμό επισκεπτών και δραστηριοτήτων, γεγονός που ενισχύει σημαντικά τα μεγέθη

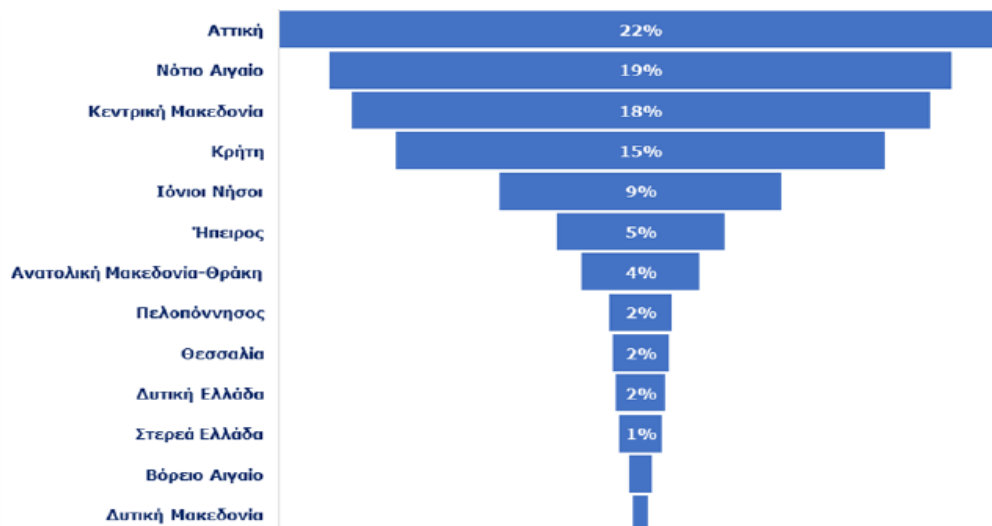
της περιφέρειας. Η αύξηση κατά 9% από το 2023 στο 2024 δείχνει ότι η περιοχή διατηρεί μια σταθερή αναπτυξιακή πορεία, ακολουθώντας την γενική ανοδική τάση της χώρας.

Συνολικά, τα δεδομένα του πίνακα αναδεικνύουν ότι το Νότιο Αιγαίο αποτελεί μία από τις πιο δυναμικές περιφέρειες της χώρας, καθώς συνδυάζει υψηλά απόλυτα μεγέθη με σημαντική αύξηση. Η δεύτερη θέση που καταλαμβάνει σε εθνικό επίπεδο και η σταθερή ανοδική πορεία μεταξύ 2023 και 2024 επιβεβαιώνουν τον καθοριστικό ρόλο της περιφέρειας στην οικονομική και αναπτυξιακή δυναμική της Ελλάδας.

Περιφέρειες	2023	2024	%Δ 2023-2024
Αττική	7.889	8.785	11%
<b>Νότιο Αιγαίο</b>	<b>6.961</b>	<b>7.564</b>	<b>9%</b>
Κεντρική Μακεδονία	6.566	7.029	7%
Κρήτη	5.522	5.959	8%
Ιόνιοι Νήσοι	3.378	3.433	2%
Ήπειρος	1.712	2.052	20%
Ανατολική Μακεδονία-Θράκη	1.281	1.444	13%
Πελοπόννησος	732	757	3%
Θεσσαλία	624	698	12%
Δυτική Ελλάδα	564	614	9%
Στερεά Ελλάδα	494	530	7%
Βόρειο Αιγαίο	207	291	40%
Δυτική Μακεδονία	206	201	-2%
<b>Ελλάδα</b>	<b>36.136</b>	<b>39.355</b>	<b>9%</b>

Εικόνα 29: Αφίξεις στην Ελλάδα ανά Περιφέρεια (σε χιλ.), 2023-2024 (INSETE Intelligence, 2025c)

Αναφορικά με την ποσοστιαία κατανομή των αφίξεων στις επιμέρους Περιφέρειες, όπως παρουσιάζεται στην παρακάτω εικόνα από INSETE Intelligence, παρατηρείται ότι το Νότιο Αιγαίο συγκεντρώνει ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό επισκεπτών, φτάνοντας το 19%, γεγονός που το κατατάσσει μεταξύ των σημαντικότερων τουριστικών προορισμών της χώρας.

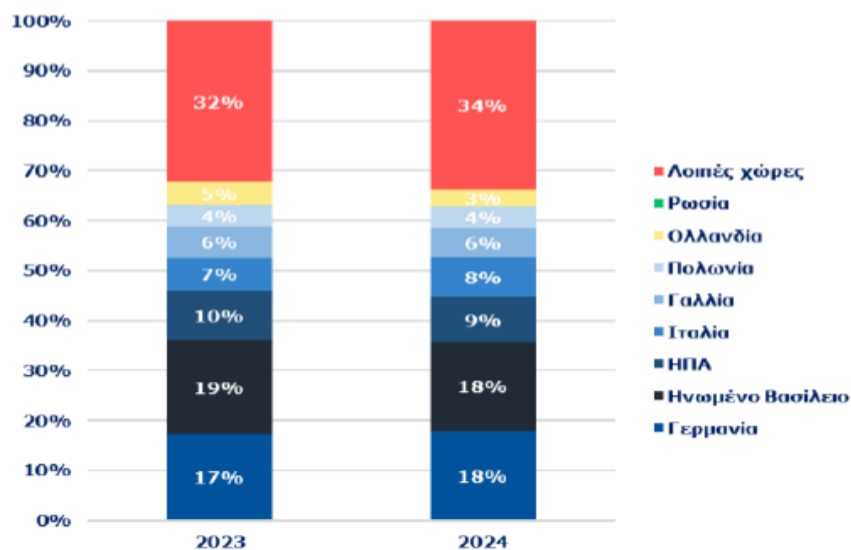


Εικόνα 30: Ποσοστιαία κατανομή των αφίξεων στην Ελλάδα ανά Περιφέρεια, 2024 (INSETE Intelligence, 2025c)

Αναφορικά με την κατανομή των αφίξεων ανά χώρα προέλευσης για τα έτη 2023 και 2024 στη Περιφέρεια του Νότιου Αιγαίου, παρατηρείται στην παρακάτω εικόνα από INSETE Intelligence ότι σημαντικό ποσοστό των επισκεπτών προέρχεται από βασικές ευρωπαϊκές αγορές, γεγονός που αντανακλά τη διαχρονική σημασία τους για τον ελληνικό τουρισμό και ιδιαίτερα για το Νότιο Αιγαίο. Συγκεκριμένα, το 2023 το μεγαλύτερο ποσοστό καταγράφεται στις λοιπές χώρες με 32%, ενώ ακολουθούν το Ηνωμένο Βασίλειο με 19% και η Γερμανία με 17%. Σημαντική παρουσία παρουσιάζουν επίσης οι Ηνωμένες Πολιτείες με 10%, η Ιταλία με 7%, η Γαλλία με 6%, η Πολωνία με 4% και η Ολλανδία με 5%, ενώ μικρότερο ποσοστό εμφανίζεται από τη Ρωσία.

Το 2024 παρατηρούνται μικρές διαφοροποιήσεις στη σύνθεση των αφίξεων. Οι λοιπές χώρες αυξάνονται στο 34%, η Γερμανία και το Ηνωμένο Βασίλειο διατηρούν υψηλά ποσοστά με 18% αντίστοιχα, ενώ οι Ηνωμένες Πολιτείες παρουσιάζουν μικρή μείωση στο 9%. Παράλληλα, η Ιταλία αυξάνεται στο 8%, ενώ η Γαλλία και η Πολωνία διατηρούν παρόμοια επίπεδα με το προηγούμενο έτος. Η Ολλανδία παρουσιάζει μικρή μείωση στο 3%.

Συνολικά, τα στοιχεία αναδεικνύουν ότι οι βασικές αγορές προέλευσης των επισκεπτών παραμένουν σταθερές μεταξύ των δύο ετών, με κυρίαρχη παρουσία ευρωπαϊκών χωρών, γεγονός που επιβεβαιώνει τη σημασία τους για την τουριστική ανάπτυξη του Νοτίου Αιγαίου.



Εικόνα 31: Ποσοστιαία κατανομή των αφίξεων ανά χώρα προέλευσης στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, 2023-2024 (INSETE Intelligence, 2025c)

### Διανυκτερεύσεις

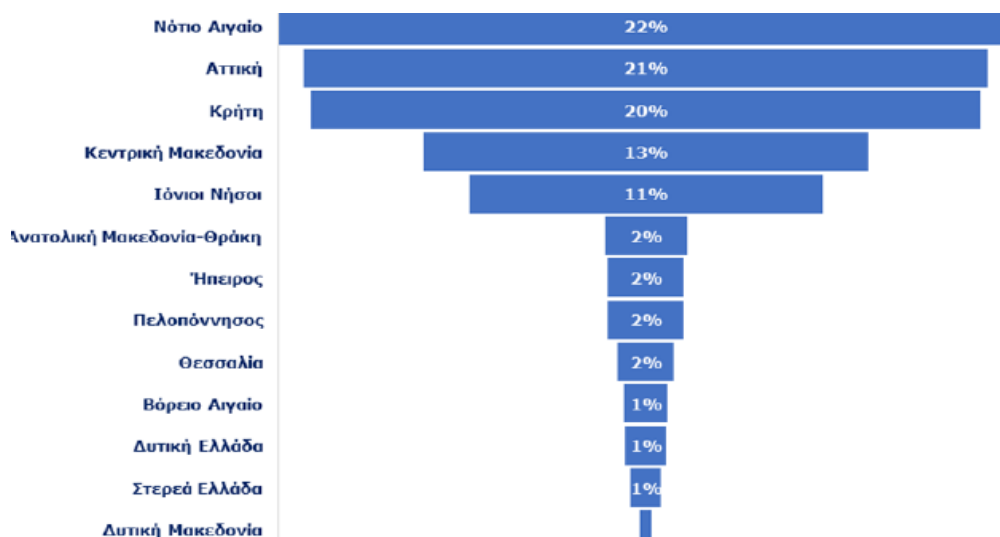
Η παραπάνω εικόνα από INSETE Intelligence παρουσιάζει την εξέλιξη των διανυκτερεύσεων στις επιμέρους Περιφέρειες της Ελλάδας για τα έτη 2023 και 2024. Παρατηρείται ότι το Νότιο Αιγαίο καταγράφει τον μεγαλύτερο αριθμό διανυκτερεύσεων σε εθνικό επίπεδο, γεγονός που επιβεβαιώνει τη σημαντική του θέση στον ελληνικό τουρισμό. Συγκεκριμένα, οι διανυκτερεύσεις στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου αυξήθηκαν από 50.643 το 2023 σε 51.269 το 2024, σημειώνοντας μικρή αλλά θετική μεταβολή της τάξης του 1%. Η επίδοση αυτή αναδεικνύει τη δυναμική της περιοχής, η οποία συγκεντρώνει μεγάλο αριθμό επισκεπτών, κυρίως λόγω της ισχυρής τουριστικής δραστηριότητας σε δημοφιλείς νησιωτικούς προορισμούς.

Περιφέρειες	2023	2024	%Δ 2023-2024
<b>Νότιο Αιγαίο</b>	<b>50.643</b>	<b>51.269</b>	<b>1%</b>
Αττική	44.348	47.818	8%
Κρήτη	45.837	46.706	2%
Κεντρική Μακεδονία	32.272	31.026	-4%
Ιόνιοι Νήσοι	26.915	24.681	-8%
Ανατολική Μακεδονία-Θράκη	5.835	5.746	-2%
Ήπειρος	4.320	5.391	25%
Πελοπόννησος	5.540	5.373	-3%
Θεσσαλία	4.077	4.030	-1%
Βόρειο Αιγαίο	2.037	3.071	51%
Δυτική Ελλάδα	2.742	2.922	7%
Στερεά Ελλάδα	2.454	2.221	-10%
Δυτική Μακεδονία	918	785	-15%
<b>Ελλάδα</b>	<b>227.938</b>	<b>231.038</b>	<b>1%</b>

Εικόνα 32: Διανυκτερεύσεις στην Ελλάδα ανά Περιφέρεια (σε χιλ.), 2023-2024 (INSETE Intelligence, 2025c)

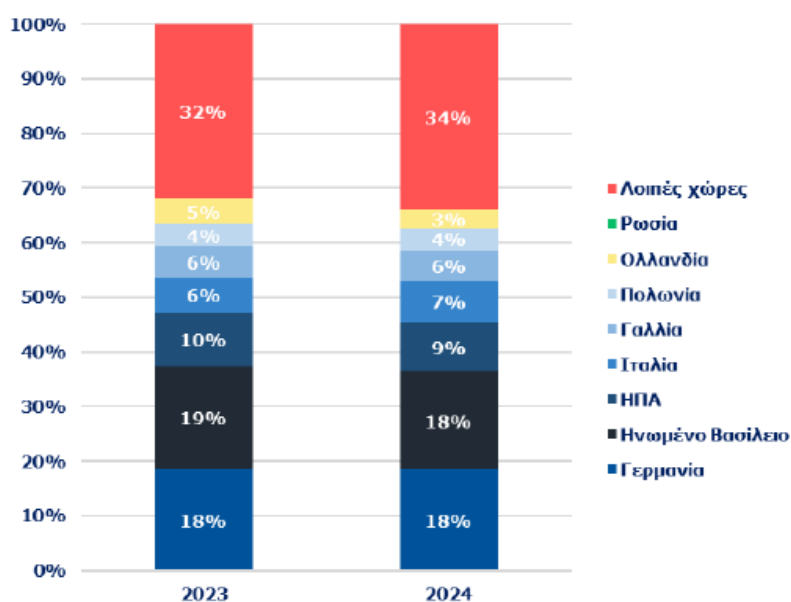
Αναφορικά με την ποσοστιαία κατανομή των διανυκτερεύσεων στις επιμέρους Περιφέρειες της Ελλάδας, όπως παρουσιάζεται στην παρακάτω εικόνα από INSETE Intelligence, παρατηρείται ότι το Νότιο Αιγαίο συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ποσοστό με 22%. Η υψηλή αυτή συμμετοχή αναδεικνύει τη σημαντική τουριστική δυναμική της Περιφέρειας, καθώς αποτελεί έναν από τους κυριότερους τουριστικούς προορισμούς της χώρας και συγκεντρώνει μεγάλο αριθμό επισκεπτών και διανυκτερεύσεων.

Τα στοιχεία αυτά επιβεβαιώνουν ότι το Νότιο Αιγαίο κατέχει πρωταγωνιστικό ρόλο στον ελληνικό τουρισμό, συγκεντρώνοντας το μεγαλύτερο μερίδιο διανυκτερεύσεων σε εθνικό επίπεδο.



Εικόνα 33: Ποσοστιαία κατανομή των διανυκτερεύσεων στην Ελλάδα ανά Περιφέρεια, 2024 (INSETE Intelligence, 2025c)

Αντίστοιχα με την κατανομή των αφίξεων ανά χώρα προέλευσης έτσι και για τις διανυκτερεύσεις για τα έτη 2023 και 2024, παρατηρείται ότι σημαντικό μέρος των διανυκτερεύσεων προέρχεται από βασικές ευρωπαϊκές αγορές, γεγονός που υπογραμμίζει τη σημασία τους για τον ελληνικό τουρισμό και ιδιαίτερα για την Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου.



Εικόνα 34: Ποσοστιαία κατανομή των διανυκτερεύσεων ανά χώρα προέλευσης στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, 2023-2024 (INSETE Intelligence, 2025c)

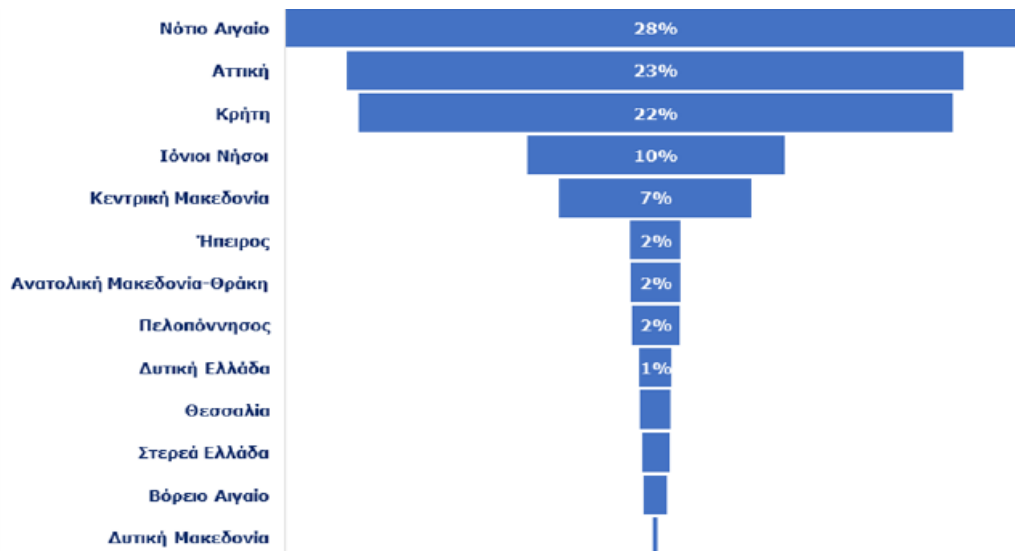
## Εισπράξεις

Η παρακάτω εικόνα από INSETE Intelligence παρουσιάζει τις τουριστικές εισπράξεις ανά Περιφέρεια για τα έτη 2023 και 2024 (σε εκατομμύρια ευρώ). Παρατηρείται ότι το Νότιο Αιγαίο καταγράφει τις υψηλότερες εισπράξεις σε εθνικό επίπεδο, γεγονός που αναδεικνύει τη σημαντική συμβολή του στον ελληνικό τουρισμό. Συγκεκριμένα, οι εισπράξεις στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου αυξήθηκαν από 5.341 εκατ. ευρώ το 2023 σε 5.687 εκατ. ευρώ το 2024, παρουσιάζοντας αύξηση της τάξης του 6%.

Περιφέρειες	2023	2024	%Δ 2023-2024
<b>Νότιο Αιγαίο</b>	<b>5.341</b>	<b>5.687</b>	<b>6%</b>
Αττική	3.787	4.751	25%
Κρήτη	5.196	4.569	-12%
Ιόνιοι Νήσοι	2.039	1.984	-3%
Κεντρική Μακεδονία	1.515	1.486	-2%
Ήπειρος	330	394	19%
Ανατολική Μακεδονία-Θράκη	326	386	18%
Πελοπόννησος	383	371	-3%
Δυτική Ελλάδα	210	261	24%
Θεσσαλία	253	240	-5%
Στερεά Ελλάδα	166	219	32%
Βόρειο Αιγαίο	149	197	33%
Δυτική Μακεδονία	51	47	-7%
<b>Ελλάδα</b>	<b>19.746</b>	<b>20.592</b>	<b>4%</b>

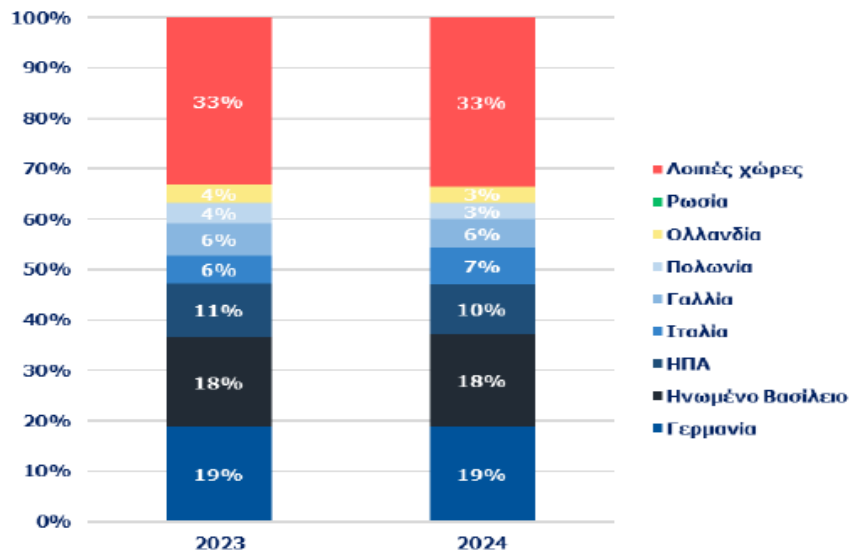
Εικόνα 35: Εισπράξεις στην Ελλάδα ανά Περιφέρεια (σε εκατ. €), 2023-2024 (INSETE Intelligence, 2025c)

Αντίστοιχα, όσον αφορά την ποσοστιαία κατανομή των τουριστικών εισπράξεων στην Ελλάδα ανά Περιφέρεια για το 2024, παρατηρείται ότι η Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ποσοστό, το οποίο ανέρχεται στο 28%. Το γεγονός αυτό αναδεικνύει τη σημαντική συμβολή της περιοχής στην τουριστική οικονομία της χώρας. Ακολουθούν η Αττική με ποσοστό 23% και η Κρήτη με 22%, ενώ μικρότερα ποσοστά καταγράφονται στις υπόλοιπες Περιφέρειες.



Εικόνα 36: Ποσοστιαία κατανομή των εισπράξεων στην Ελλάδα ανά Περιφέρεια, 2024 (INSETE Intelligence, 2025c)

Αντίστοιχα, όσον αφορά την ποσοστιαία κατανομή των τουριστικών εισπράξεων ανά χώρα προέλευσης για τα έτη 2023 και 2024, παρατηρείται ότι σημαντικό μέρος των εισπράξεων προέρχεται από βασικές ευρωπαϊκές αγορές. Συγκεκριμένα, η Γερμανία διατηρεί το υψηλότερο ποσοστό με 19% και στα δύο έτη, ενώ ακολουθεί το Ηνωμένο Βασίλειο με 18%. Σημαντική είναι επίσης η συμβολή των Ηνωμένων Πολιτειών με 11% το 2023 και 10% το 2024, ενώ η Ιταλία και η Γαλλία παρουσιάζουν ποσοστά 6–7% και 6% αντίστοιχα. Μικρότερα ποσοστά καταγράφονται από την Πολωνία και την Ολλανδία, ενώ το μεγαλύτερο συνολικά μερίδιο συγκεντρώνεται στις λοιπές χώρες με ποσοστό 33% και για τα δύο έτη.



Εικόνα 37: Ποσοστιαία κατανομή των εισπράξεων ανά χώρα προέλευσης στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, 2023-2024 (INSETE Intelligence, 2025c)

#### 3.4.1.2. Βασικοί Δείκτες

##### Μέση κατά κεφαλήν Δαπάνη (ΜΚΔ)

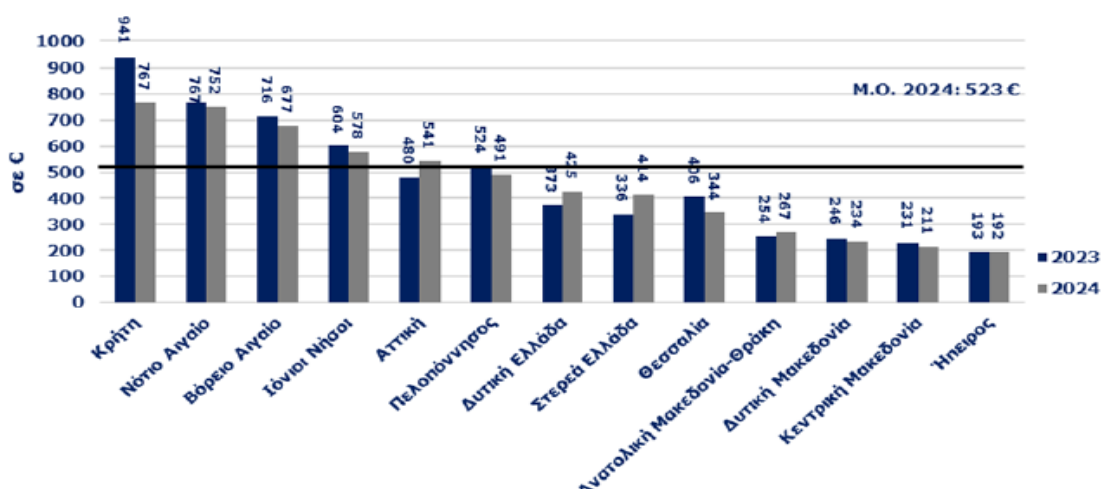
Η παρακάτω εικόνα από INSETE Intelligence παρουσιάζει τη Μέση κατά κεφαλήν Δαπάνη των επισκεπτών ανά Περιφέρεια στην Ελλάδα για τα έτη 2023 και 2024. Όσον αφορά την Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, η μέση κατά κεφαλήν δαπάνη διαμορφώθηκε στα 767 ευρώ το 2023 και μειώθηκε ελαφρώς στα 752 ευρώ το 2024, καταγράφοντας πτώση της τάξης του 2%. Η μείωση αυτή είναι σχετικά περιορισμένη σε σύγκριση με άλλες τουριστικές περιφέρειες της χώρας. Για παράδειγμα, στην Κρήτη παρατηρείται σημαντικότερη μείωση της τάξης του 19%, ενώ στη Θεσσαλία η πτώση φτάνει το 15%.

Παράλληλα, ορισμένες περιφέρειες παρουσιάζουν αύξηση στη μέση κατά κεφαλήν δαπάνη, όπως η Στερεά Ελλάδα (+23%), η Δυτική Ελλάδα (+14%) και η Αττική (+13%). Σε εθνικό επίπεδο, η Μέση κατά κεφαλήν Δαπάνη στην Ελλάδα μειώθηκε από 546 ευρώ το 2023 σε 523 ευρώ το 2024, σημειώνοντας συνολική πτώση της τάξης του 4%. Συνεπώς, η μικρή μείωση που καταγράφεται στο Νότιο Αιγαίο εμφανίζεται πιο ήπια σε σχέση με άλλες περιφέρειες, γεγονός που δείχνει ότι η περιοχή διατηρεί σχετικά σταθερό επίπεδο δαπάνης ανά επισκέπτη.

Περιφέρειες	2023	2024	%Δ 2023-2024
Κρήτη	941	767	-19%
<b>Νότιο Αιγαίο</b>	<b>767</b>	<b>752</b>	<b>-2%</b>
Βόρειο Αιγαίο	716	677	-5%
Ιόνιοι Νήσοι	604	578	-4%
Αττική	480	541	13%
Πελοπόννησος	524	491	-6%
Δυτική Ελλάδα	373	425	14%
Στερεά Ελλάδα	336	414	23%
Θεσσαλία	406	344	-15%
Ανατολική Μακεδονία-Θράκη	254	267	5%
Δυτική Μακεδονία	246	234	-5%
Κεντρική Μακεδονία	231	211	-8%
Ήπειρος	193	192	-1%
<b>Ελλάδα</b>	<b>546</b>	<b>523</b>	<b>-4%</b>

Εικόνα 38: ΜΚΔ ανά Περιφέρεια (σε €), 2023-2024 (INSETE Intelligence, 2025c)

Σύμφωνα με την παρακάτω εικόνα INSETE Intelligence, η μέση κατά κεφαλήν δαπάνη στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου ανήλθε στα 752 ευρώ το 2024, επίπεδο σημαντικά υψηλότερο από τον εθνικό μέσο όρο που διαμορφώνεται στα 523 ευρώ. Η επίδοση αυτή κατατάσσει το Νότιο Αιγαίο μεταξύ των Περιφερειών με τη μεγαλύτερη μέση δαπάνη ανά επισκέπτη, ξεπερνώντας σημαντικά πολλές άλλες περιοχές της χώρας, όπως η Αττική, η Πελοπόννησος και η Δυτική Ελλάδα.



Εικόνα 39: ΜΚΔ και ανά Περιφέρεια (σε €), 2023-2024 (INSETE Intelligence, 2025c)

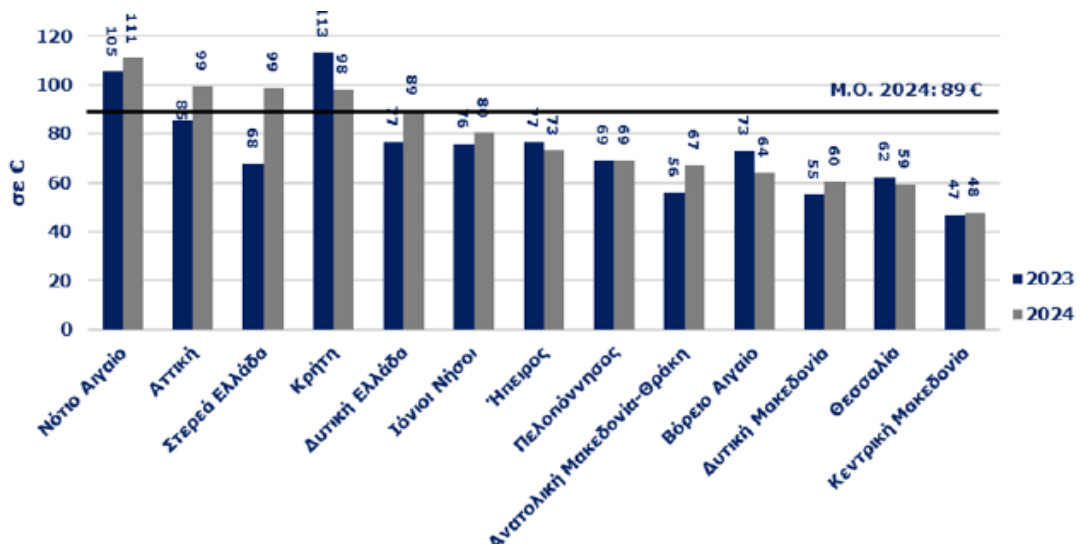
### Μέση Δαπάνη ανά Διανυκτέρευση (ΜΔΔ)

Η παρακάτω εικόνα από INSETE Intelligence παρουσιάζει τη Μέση Δαπάνη ανά Διανυκτέρευση στις Περιφέρειες της Ελλάδας για τα έτη 2023 και 2024. Στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου η μέση δαπάνη ανά διανυκτέρευση αυξήθηκε από 105 ευρώ το 2023 σε 111 ευρώ το 2024, σημειώνοντας αύξηση της τάξης του 5%. Το Νότιο Αιγαίο καταγράφει από τις υψηλότερες τιμές σε σύγκριση με άλλες Περιφέρειες, όπως η Αττική (99 ευρώ) και τα Ιόνια Νησιά (80 ευρώ), γεγονός που υποδηλώνει την υψηλή τουριστική αξία της περιοχής. Μόνο λίγες Περιφέρειες εμφανίζουν αντίστοιχα ή υψηλότερα επίπεδα δαπάνης, όπως η Κρήτη, η οποία ωστόσο παρουσιάζει μείωση το 2024.

Περιφέρειες	2023	2024	%Δ 2023-2024
<b>Νότιο Αιγαίο</b>	<b>105</b>	<b>111</b>	<b>5%</b>
Αττική	85	99	16%
Στερεά Ελλάδα	68	99	46%
Κρήτη	113	98	-14%
Δυτική Ελλάδα	77	89	17%
Ιόνιοι Νήσοι	76	80	6%
Ήπειρος	77	73	-5%
Πελοπόννησος	69	69	0%
Ανατολική Μακεδονία-Θράκη	56	67	20%
Βόρειο Αιγαίο	73	64	-12%
Δυτική Μακεδονία	55	60	9%
Θεσσαλία	62	59	-4%
Κεντρική Μακεδονία	47	48	2%
<b>Ελλάδα</b>	<b>87</b>	<b>89</b>	<b>3%</b>

Εικόνα 40: ΜΔΔ ανά Περιφέρεια (σε €), 2023-2024 (INSETE Intelligence, 2025c)

Αντίστοιχα με την ΜΚΔ και η μέση δαπάνη ανά διανυκτέρευση (ΜΔΔ) στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου ανήλθε στα 111 ευρώ το 2024, αυξημένη σε σχέση με τα 105 ευρώ το 2023. Το επίπεδο αυτό βρίσκεται σημαντικά πάνω από τον εθνικό μέσο όρο, ο οποίος για το 2024 διαμορφώνεται στα 89 ευρώ.



Εικόνα 41: ΜΔΔ ανά Περιφέρεια (σε €), 2023-2024 (INSETE Intelligence, 2025c)

### Μέση Διάρκεια Παραμονής (ΜΔΠ)

Η παρακάτω εικόνα από INSETE Intelligence παρουσιάζει τη μέση διάρκεια παραμονής των επισκεπτών στις Περιφέρειες της Ελλάδας για τα έτη 2023 και 2024. Όσον αφορά την Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, η μέση διάρκεια παραμονής μειώθηκε από 7,3 ημέρες το 2023 σε 6,8 ημέρες το 2024, καταγράφοντας πτώση της τάξης του 7%. Παρά τη μείωση αυτή, η διάρκεια παραμονής στην περιοχή παραμένει σχετικά υψηλή σε σύγκριση με αρκετές άλλες Περιφέρειες της χώρας, όπως η Αττική και η Κεντρική Μακεδονία, όπου οι τιμές είναι χαμηλότερες. Ωστόσο, ορισμένες νησιωτικές Περιφέρειες, όπως το Βόρειο Αιγαίο και η Κρήτη, παρουσιάζουν μεγαλύτερη μέση διάρκεια παραμονής, γεγονός που υποδηλώνει διαφοροποιήσεις στα χαρακτηριστικά της τουριστικής ζήτησης μεταξύ των περιοχών.

Περιφέρειες	2023	2024	%Δ 2023-2024
Βόρειο Αιγαίο	9,8	10,6	8%
Κρήτη	8,3	7,8	-6%
Ιόνιοι Νήσοι	8,0	7,2	-10%
Πελοπόννησος	7,6	7,1	-6%
Νότιο Αιγαίο	<b>7,3</b>	<b>6,8</b>	<b>-7%</b>
Θεσσαλία	6,5	5,8	-12%
Αττική	5,6	5,4	-3%
Δυτική Ελλάδα	4,9	4,8	-2%
Κεντρική Μακεδονία	4,9	4,4	-10%
Στερεά Ελλάδα	5,0	4,2	-16%
Ανατολική Μακεδονία-Θράκη	4,6	4,0	-13%
Δυτική Μακεδονία	4,5	3,9	-13%
Ήπειρος	2,5	2,6	4%
<b>Ελλάδα</b>	<b>6,3</b>	<b>5,9</b>	<b>-7%</b>

Εικόνα 42: ΜΔΠ ανά Περιφέρεια (σε διανυκτερεύσεις), 2023-2024 (INSETTE Intelligence, 2025c)

#### 3.4.1.3. Τουριστική κίνηση Θήρας/ Σαντορίνης

##### Διεθνείς αεροπορικές αφίξεις στη Θήρα/ Σαντορίνη

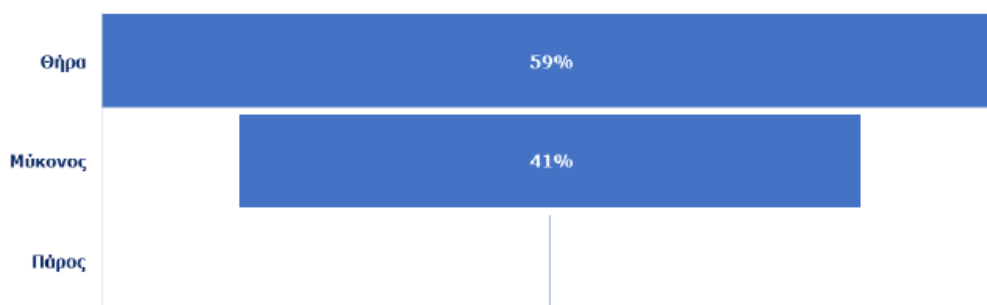
Η παρακάτω εικόνα από INSETTE Intelligence παρουσιάζει τις διεθνείς αεροπορικές αφίξεις στις Κυκλάδες για τα έτη 2023 και 2024. Όσον αφορά τη Θήρα, η οποία αποτελεί και την περιοχή μελέτης της παρούσας εργασίας, παρατηρείται ότι συγκεντρώνει τον μεγαλύτερο αριθμό διεθνών αεροπορικών αφίξεων σε σύγκριση με τα υπόλοιπα νησιά. Συγκεκριμένα, οι αφίξεις στη Θήρα αυξήθηκαν από 743.023 το 2023 σε 756.279 το 2024, σημειώνοντας μικρή αύξηση της τάξης του 2%.

Αντίθετα, στη Μύκονο καταγράφεται μείωση των αφίξεων, από 546.233 το 2023 σε 523.287 το 2024 (-4%). Η Πάρος παρουσιάζει σαφώς μικρότερο αριθμό αφίξεων σε σχέση με τα δύο μεγάλα τουριστικά νησιά, αν και σημειώνει αύξηση από 1.786 σε 1.988 αφίξεις (+11%). Συνολικά, οι Κυκλάδες εμφανίζουν οριακή μείωση της τάξης του 1% την περίοδο 2023–2024, ενώ η Θήρα διατηρεί την πρώτη θέση σε διεθνείς αεροπορικές αφίξεις.

Περιφερειακή Ενότητα	2023	2024	%Δ 2023-2024
Θήρα	743.023	756.279	2%
Μύκονος	546.233	523.287	-4%
Πάρος	1.786	1.988	11%
<b>Κυκλάδες</b>	<b>1.291.042</b>	<b>1.281.554</b>	<b>-1%</b>

Εικόνα 43: Διεθνείς αεροπορικές αφίξεις στις Κυκλάδες ανά Περιφερειακή Ενότητα, 2023-2024 (INSETE Intelligence, 2025c)

Αντίστοιχα, όσον αφορά την ποσοστιαία κατανομή των διεθνών αεροπορικών αφίξεων στις Κυκλάδες για το 2024, παρατηρείται ότι η Θήρα συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ποσοστό αφίξεων, το οποίο ανέρχεται στο 59%. Το γεγονός αυτό αναδεικνύει τη σημαντική θέση του νησιού ως βασικού προορισμού διεθνούς αεροπορικής πρόσβασης στην περιοχή. Ακολουθεί η Μύκονος με ποσοστό 41%, ενώ η Πάρος συγκεντρώνει σαφώς μικρότερο μερίδιο διεθνών αφίξεων.



Εικόνα 44: Ποσοστιαία κατανομή των διεθνών αεροπορικών αφίξεων των Κυκλάδων ανά Περιφερειακή Ενότητα, 2024 (INSETE Intelligence, 2025c)

#### Αεροπορικές αφίξεις εσωτερικού στη Θήρα/ Σαντορίνη

Η παρακάτω εικόνα από INSETE Intelligence παρουσιάζει τις αφίξεις εσωτερικού στις Κυκλάδες για τα έτη 2023 και 2024. Όσον αφορά τη Θήρα, παρατηρείται ότι συγκεντρώνει τον μεγαλύτερο αριθμό αφίξεων εσωτερικού σε σύγκριση με τα υπόλοιπα νησιά των Κυκλάδων. Συγκεκριμένα, οι αφίξεις αυξήθηκαν από 601.396 το 2023 σε 640.840 το 2024, σημειώνοντας αύξηση της τάξης του 7%.

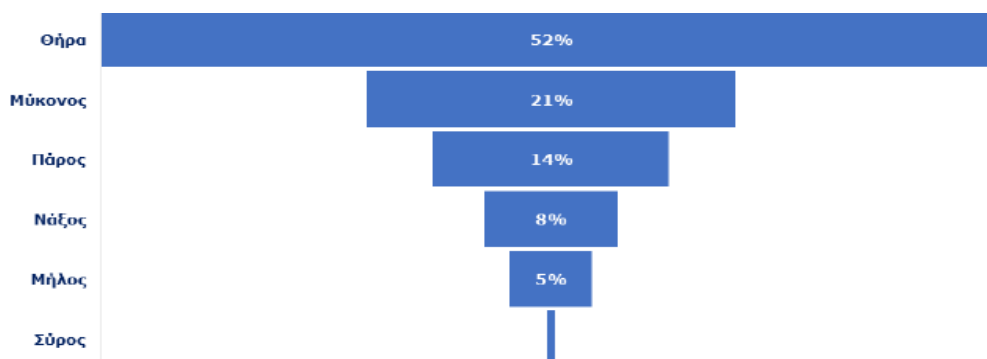
Η Μύκονος ακολουθεί με 262.728 αφίξεις το 2024 και μικρότερη αύξηση της τάξης του 1%, ενώ η Πάρος καταγράφει 168.798 αφίξεις παρουσιάζοντας άνοδο

10%. Σημαντική ποσοστιαία αύξηση εμφανίζουν επίσης η Νάξος (+29%) και η Μήλος (+21%), αν και τα συνολικά μεγέθη τους παραμένουν χαμηλότερα σε σχέση με τη Θήρα και τη Μύκονο. Συνολικά, οι αφίξεις εσωτερικού στις Κυκλάδες αυξήθηκαν κατά 8% την περίοδο 2023–2024, με τη Θήρα να διατηρεί την πρώτη θέση σε αριθμό αφίξεων.

Περιφερειακή Ενότητα	2023	2024	%Δ 2023-2024
Θήρα	601.396	640.840	7%
Μύκονος	258.910	262.728	1%
Πάρος	153.305	168.798	10%
Νάξος	74.505	96.417	29%
Μήλος	49.022	59.239	21%
Σύρος	5.282	6.514	23%
<b>Κυκλάδες</b>	<b>1.142.420</b>	<b>1.234.536</b>	<b>8%</b>

Εικόνα 45: Αφίξεις εσωτερικού στις Κυκλάδες ανά αεροδρόμιο, 2023-2024 (INSETI Intelligence, 2025c)

Αντίστοιχα, όσον αφορά την ποσοστιαία κατανομή των αφίξεων εσωτερικού στις Κυκλάδες για το 2024, παρατηρείται ότι η Θήρα συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ποσοστό αφίξεων, το οποίο ανέρχεται στο 52%. Ακολουθεί η Μύκονος με ποσοστό 21%, ενώ η Πάρος καταγράφει 14% των αφίξεων. Μικρότερα ποσοστά παρουσιάζουν η Νάξος με 8% και η Μήλος με 5%, ενώ η Σύρος συγκεντρώνει πολύ μικρότερο μερίδιο. Τα στοιχεία αυτά αναδεικνύουν τη σημαντική θέση της Θήρας ως βασικού αεροπορικού κόμβου για τις αφίξεις εσωτερικού στις Κυκλάδες.



Εικόνα 46: Ποσοστιαία κατανομή των αφίξεων εσωτερικού των Κυκλάδων ανά αεροδρόμιο, 2024 (INSETI Intelligence, 2025c)

### Ακτοπλοϊκή κίνηση εσωτερικού στη Θήρα/ Σαντορίνη

Η παρακάτω εικόνα από INSETE Intelligence παρουσιάζει τον αριθμό των διακινηθέντων επιβατών εσωτερικού στα λιμάνια των Κυκλάδων για τα έτη 2023 και 2024. Όσον αφορά τη Θήρα, παρατηρείται ότι καταγράφει έναν από τους υψηλότερους αριθμούς επιβατών σε σύγκριση με τα υπόλοιπα νησιά. Συγκεκριμένα, οι διακινηθέντες επιβάτες αυξήθηκαν από 2.182.074 το 2023 σε 2.270.358 το 2024, σημειώνοντας αύξηση της τάξης του 4%.

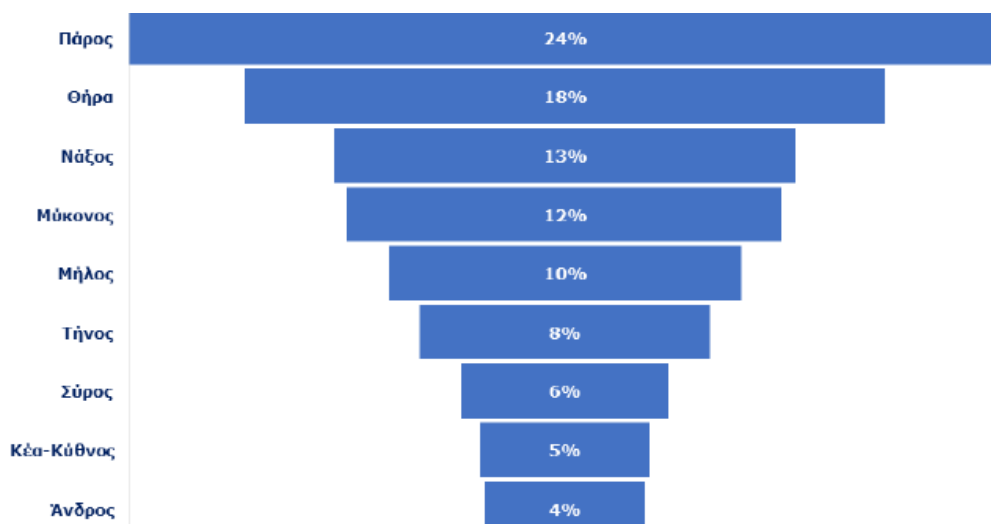
Σε σύγκριση με τα υπόλοιπα νησιά, μόνο η Πάρος παρουσιάζει μεγαλύτερο αριθμό επιβατών, ενώ η Νάξος και η Μύκονος καταγράφουν χαμηλότερα μεγέθη. Παράλληλα, ορισμένα νησιά όπως η Μήλος εμφανίζουν σημαντική ποσοστιαία αύξηση (+10%), ενώ άλλα όπως η Σύρος παρουσιάζουν μείωση (-5%). Συνολικά, η επιβατική κίνηση εσωτερικού στα λιμάνια των Κυκλάδων αυξήθηκε κατά 2% την περίοδο 2023–2024, γεγονός που δείχνει τη συνεχιζόμενη κινητικότητα μεταξύ των νησιών, με τη Θήρα να αποτελεί έναν από τους βασικούς κόμβους μετακίνησης.

Περιφερειακή Ενότητα	2023	2024	%Δ 2023-2024
Πάρος	2.998.633	3.084.690	3%
Θήρα	2.182.074	2.270.358	4%
Νάξος	1.602.509	1.636.462	2%
Μύκονος	1.555.882	1.539.774	-1%
Μήλος	1.138.980	1.248.837	10%
Τήνος	1.014.297	1.030.194	2%
Σύρος	775.086	737.618	-5%
Κέα-Κύθνος	587.901	599.943	2%
Άνδρος	560.317	570.323	2%
<b>Κυκλάδες</b>	<b>12.415.679</b>	<b>12.718.199</b>	<b>2%</b>

Εικόνα 47: Διακινηθέντες εσωτερικού στα λιμάνια των Κυκλάδων ανά Περιφερειακή Ενότητα, 2023-2024 (INSETE Intelligence, 2025c)

Αντίστοιχα, όσον αφορά την ποσοστιαία κατανομή των διακινηθέντων επιβατών εσωτερικού στα λιμάνια των Κυκλάδων για το 2024, παρατηρείται ότι η Θήρα συγκεντρώνει ποσοστό 18% του συνόλου των μετακινήσεων. Το ποσοστό αυτό κατατάσσει το νησί μεταξύ των σημαντικότερων λιμενικών κόμβων στις Κυκλάδες, μετά την Πάρο που κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο με 24%. Ακολουθούν η Νάξος με 13% και η Μύκονος με 12%, ενώ μικρότερα ποσοστά καταγράφονται για τη Μήλο

(10%), την Τήνο (8%), τη Σύρο (6%), την Κέα–Κύθνο (5%) και την Άνδρο (4%). Τα στοιχεία αυτά αναδεικνύουν τη σημαντική θέση της Θήρας και στον τομέα των ακτοπλοϊκών μετακινήσεων εντός των Κυκλάδων.



Εικόνα 48: Ποσοστιαία κατανομή των διακινηθέντων εσωτερικού στα λιμάνια των Κυκλάδων ανά Περιφερειακή Ενότητα, 2024 (INSETI Intelligence, 2025c)

### 3.4.2. Προσφορά ξενοδοχειακών μονάδων της Περιφέρειας Νότιου Αιγαίου – Νήσου Θήρας/Σαντορίνη

#### 3.4.2.1. Ξενοδοχειακό δυναμικό 2024

Η παρακάτω εικόνα από INSETI Intelligence παρουσιάζει το ξενοδοχειακό δυναμικό των Κυκλάδων για το 2024. Όσον αφορά τη Θήρα, παρατηρείται ότι διαθέτει το μεγαλύτερο ξενοδοχειακό δυναμικό σε σύγκριση με τα υπόλοιπα νησιά, τόσο σε αριθμό μονάδων όσο και σε αριθμό δωματίων και κλινών. Συγκεκριμένα, η Θήρα συγκεντρώνει 416 μονάδες, 10.683 δωμάτια και 21.623 κλίνες, καταλαμβάνοντας την πρώτη θέση μεταξύ των Κυκλάδων.

Σε σύγκριση με άλλα σημαντικά νησιά, όπως η Μύκονος, η οποία διαθέτει 232 μονάδες και 16.921 κλίνες, η Θήρα εμφανίζει σημαντικά μεγαλύτερη δυναμικότητα. Παράλληλα, νησιά όπως η Νάξος και η Πάρος παρουσιάζουν αισθητά μικρότερο ξενοδοχειακό δυναμικό, ενώ τα υπόλοιπα νησιά των Κυκλάδων εμφανίζουν ακόμη χαμηλότερα μεγέθη.

Τα στοιχεία αυτά αναδεικνύουν τη Θήρα ως τον κυρίαρχο τουριστικό προορισμό των Κυκλάδων σε επίπεδο ξενοδοχειακής υποδομής, γεγονός που εξηγεί και τη σημαντική συγκέντρωση τουριστικής δραστηριότητας στο νησί.

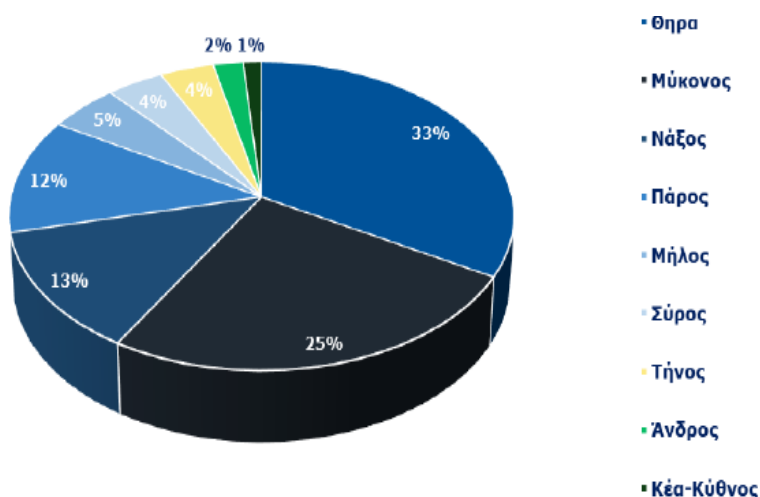
Περιφερειακή Ενότητα		5*	4*	3*	2*	1*	Σύνολο
Θήρα	Μονάδες	78	109	123	73	33	416
	Δωμάτια	3.036	2.921	2.732	1.550	444	10.683
	Κλίνες	6.329	5.836	5.575	2.967	916	21.623
Μύκονος	Μονάδες	81	70	37	23	21	232
	Δωμάτια	3.811	2.427	1.192	462	248	8.140
	Κλίνες	8.061	5.066	2.394	903	497	16.921
Νάξος	Μονάδες	5	23	42	91	21	182
	Δωμάτια	202	783	1.266	1.586	269	4.106
	Κλίνες	430	1.626	2.517	3.131	552	8.256
Πάρος	Μονάδες	13	23	44	51	21	152
	Δωμάτια	589	920	1.174	918	304	3.905
	Κλίνες	1.147	1.791	2.364	1.789	613	7.704
Μήλος	Μονάδες	3	7	23	41	9	83
	Δωμάτια	142	201	348	798	131	1.620
	Κλίνες	261	403	707	1.587	249	3.207
Σύρος	Μονάδες	5	12	17	19	1	54
	Δωμάτια	43	480	384	409	12	1.328
	Κλίνες	87	918	744	803	22	2.574
Τήνος	Μονάδες	1	7	18	13	5	44
	Δωμάτια	77	353	402	350	67	1.249
	Κλίνες	164	680	835	673	121	2.473
Άνδρος	Μονάδες	1	3	12	7	5	28
	Δωμάτια	17	56	375	159	87	694
	Κλίνες	39	108	724	328	143	1.342
Κέα-Κύθνος	Μονάδες	3	2	5	5	1	16
	Δωμάτια	138	25	124	117	16	420
	Κλίνες	288	60	237	222	32	839
Σύνολο	Μονάδες	190	256	321	323	117	1.207
	Δωμάτια	8.055	8.166	7.997	6.349	1.578	32.145
	Κλίνες	16.806	16.488	16.097	12.403	3.145	64.939

Εικόνα 49: Ξενοδοχειακό δυναμικό των Κυκλάδων ανά Περιφερειακή Ενότητα, 2024 (INSETE Intelligence, 2025c)

Αντίστοιχα, όσον αφορά την ποσοστιαία κατανομή του ξενοδοχειακού δυναμικού στις Κυκλάδες, παρατηρείται ότι η Θήρα συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ποσοστό, το οποίο ανέρχεται στο 33%. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνει τη δεσπόζουσα θέση του νησιού στον τουριστικό χάρτη των Κυκλάδων, καθώς διαθέτει τη μεγαλύτερη συγκέντρωση ξενοδοχειακών υποδομών.

Ακολουθεί η Μύκονος με ποσοστό 25%, ενώ η Νάξος και η Πάρος καταγράφουν μικρότερα μερίδια με 13% και 12% αντίστοιχα. Ακόμη χαμηλότερα

ποσοστά εμφανίζουν τα υπόλοιπα νησιά, όπως η Μήλος, η Σύρος και η Τήνος, ενώ τα μικρότερα μερίδια καταγράφονται στην Άνδρο και την Κέα-Κύθνο. Τα στοιχεία αυτά αναδεικνύουν τη σαφή υπεροχή της Θήρας ως προς το ξενοδοχειακό δυναμικό στις Κυκλάδες.



Εικόνα 50: Ποσοστιαία κατανομή του ξενοδοχειακού δυναμικού σε δωμάτια των Κυκλάδων ανά Περιφερειακή

#### 3.4.2.2. Πληρότητα ξενοδοχειακών καταλυμάτων

Η παρακάτω εικόνα από INSETE Intelligence παρουσιάζει την πληρότητα των ξενοδοχειακών καταλυμάτων στις Κυκλάδες για τα έτη 2023 και 2024. Όσον αφορά τη Θήρα, η πληρότητα διαμορφώθηκε στο 49% το 2024, παρουσιάζοντας μείωση σε σχέση με το 55% του 2023. Παρά τη μείωση αυτή, η Θήρα εξακολουθεί να καταγράφει υψηλά επίπεδα πληρότητας σε σύγκριση με τα περισσότερα άλλα νησιά των Κυκλάδων.

Συγκεκριμένα, η πληρότητα της Θήρας είναι υψηλότερη από αυτή της Πάρου (44%), της Νάξου (40%) και της Μήλου (39%), ενώ υπολείπεται ελαφρώς της Μυκόνου (46%). Τα χαμηλότερα ποσοστά καταγράφονται σε νησιά όπως η Τήνος (24%) και η Κέα-Κύθνος (26%). Τα στοιχεία αυτά δείχνουν ότι η Θήρα διατηρεί ισχυρή ζήτηση, παρά τις μικρές διακυμάνσεις που παρατηρούνται την περίοδο 2023–2024.

<b>Ενότητα</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Θήρας</b>	55%	49%
<b>Μυκόνου</b>	63%	46%
<b>Πάρου</b>	51%	44%
<b>Σύρου</b>	42%	43%
<b>Νάξου</b>	45%	40%
<b>Μήλου</b>	36%	39%
<b>Άνδρου</b>	37%	34%
<b>Κέας-Κύθνου</b>	35%	26%
<b>Τήνου</b>	32%	24%
<b>Σύνολο Περιφέρειας</b>	<b>58%</b>	<b>53%</b>

Εικόνα 51: Πληρότητα ξενοδοχειακών καταλυμάτων στις Κυκλάδες ανά Περιφερειακή Ενότητα, 2023-2024 (INSETE Intelligence, 2025c)

### 3.4.3. Προσδιορισμός Μελλοντικής Ζήτησης

Με βάση τα στοιχεία που προηγήθηκαν, κρίνεται απαραίτητο να πραγματοποιηθεί μια όσο το δυνατόν πιο αξιόπιστη εκτίμηση της μελλοντικής ζήτησης των συγκεκριμένων υπηρεσιών. Η εκτίμηση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς αποτελεί βασικό παράγοντα για τον καθορισμό της έκτασης και του σχεδιασμού της επένδυσης. Ωστόσο, για να επιτευχθεί μια ουσιαστική πρόβλεψη, απαιτείται η προσεκτική εξέταση διαφόρων παραμέτρων που επηρεάζουν τόσο τη σημερινή όσο και τη μελλοντική εξέλιξη της ζήτησης. Από την ανάλυση προκύπτει ότι οι παράγοντες αυτοί επιδρούν σε διαφορετικό βαθμό ο καθένας στη διαμόρφωση της ζήτησης.

Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, η μελλοντική ζήτηση πρόκειται να προσεγγιστεί και να αναλυθεί μέσω της εξέλιξης της πληρότητας των ξενοδοχειακών καταλυμάτων στη Σαντορίνη.

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω στοιχεία, παρατηρείται μείωση στην πληρότητα των ξενοδοχειακών καταλυμάτων στη Σαντορίνη από το 2023 έως το 2024. Συγκεκριμένα, η πληρότητα μειώθηκε από 55% το 2023 σε 49% το 2024. Παρά το γεγονός ότι η Σαντορίνη εξακολουθεί να καταγράφει υψηλά επίπεδα πληρότητας σε σύγκριση με άλλα νησιά των Κυκλάδων, η πτωτική αυτή τάση υποδηλώνει μια σχετική υποχώρηση της τουριστικής ζήτησης για την εξεταζόμενη περίοδο.

Η παρατηρούμενη μείωση στην πληρότητα των ξενοδοχειακών καταλυμάτων στη Σαντορίνη μπορεί να ερμηνευθεί ως αποτέλεσμα ενός συνόλου αλληλεπιδρώντων

παραγόντων, οι οποίοι επηρέασαν τόσο τη διεθνή όσο και την εγχώρια τουριστική ζήτηση. Καταρχάς, η υγειονομική κρίση που προκάλεσε η πανδημία COVID-19 επέφερε σημαντικές ανακατατάξεις στον τουριστικό τομέα, καθώς οι ταξιδιωτικοί περιορισμοί, η αβεβαιότητα και η επιφυλακτικότητα των επισκεπτών επηρέασαν αρνητικά τη ζήτηση και την ταχύτητα επαναφοράς της τουριστικής δραστηριότητας στα προ της κρίσης επίπεδα. Παρότι ο τουρισμός ανέκαμψε σταδιακά τα επόμενα έτη, οι συνέπειες της περιόδου αυτής εξακολούθησαν να επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ταξιδιωτών και τη συνολική δυναμική της αγοράς.

Παράλληλα, η εμπόλεμη κατάσταση στην Ουκρανία, σε συνδυασμό με τις κυρώσεις που επιβλήθηκαν στη Ρωσία, επηρέασαν αρνητικά το ευρύτερο ευρωπαϊκό και διεθνές οικονομικό περιβάλλον, περιορίζοντας τις τουριστικές ροές από συγκεκριμένες αγορές. Οι εξελίξεις αυτές συνέβαλαν όχι μόνο στη μείωση της ταξιδιωτικής ζήτησης από ορισμένες χώρες, αλλά και στη δημιουργία γενικότερου κλίματος οικονομικής και γεωπολιτικής αβεβαιότητας, το οποίο επηρεάζει άμεσα τις αποφάσεις για ταξίδια και διακοπές. Επιπλέον, η αύξηση του κόστους μεταφοράς, της ενέργειας και της διαμονής επιβάρυνε σημαντικά τον προϋπολογισμό των επισκεπτών, με αποτέλεσμα μέρος της ζήτησης να μετατοπίζεται είτε προς οικονομικότερους προορισμούς είτε προς συντομότερης διάρκειας ταξίδια.

Στην περίπτωση της Σαντορίνης, η μείωση της πληρότητας ενδέχεται να συνδέεται και με τον έντονο ανταγωνισμό από άλλους ελληνικούς και διεθνείς προορισμούς, οι οποίοι διεκδικούν ολοένα μεγαλύτερο μερίδιο της τουριστικής αγοράς. Ταυτόχρονα, η εικόνα ενός ιδιαίτερα δημοφιλούς και συχνά υπερκορεσμένου προορισμού ενδέχεται να λειτουργεί αποτρεπτικά για ορισμένες κατηγορίες επισκεπτών, οι οποίοι στρέφονται προς λιγότερο επιβαρυσμένες περιοχές ή προς εναλλακτικές μορφές τουρισμού. Επομένως, η πτωτική πορεία της πληρότητας δεν θα πρέπει να αποδοθεί σε έναν μόνο παράγοντα, αλλά σε ένα ευρύτερο πλέγμα υγειονομικών, οικονομικών, γεωπολιτικών και ανταγωνιστικών συνθηκών, που επηρεάζουν τη διαμόρφωση της τουριστικής ζήτησης στη Σαντορίνη.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, εκτιμάται ότι η παρατηρούμενη επιδείνωση της πληρότητας έχει κυρίως συγκυριακό χαρακτήρα και δεν αναμένεται να συνεχιστεί μακροπρόθεσμα. Η σταδιακή εξομάλυνση της υγειονομικής κρίσης και η επαναφορά της διεθνούς τουριστικής δραστηριότητας δημιουργούν ευνοϊκές προοπτικές για την ανάκαμψη της ζήτησης. Παράλληλα, η Σαντορίνη, ως ένας από

τους πλέον εδραιωμένους και δημοφιλείς προορισμούς της Ελλάδας σε διεθνές επίπεδο, διατηρεί ισχυρή ελκυστικότητα και ανταγωνιστική θέση στην τουριστική αγορά. Ως εκ τούτου, αναμένεται ότι η πληρότητα των ξενοδοχειακών καταλυμάτων θα επανέλθει σταδιακά σε επίπεδα αντίστοιχα με αυτά της προ του 2023 περιόδου, με προοπτικές περαιτέρω ενίσχυσης στο μέλλον.

### 3.5. Στοιχεία Περιβάλλοντος

Η οργάνωση και η λειτουργία των επιχειρήσεων διαμορφώνονται από τρεις βασικές κατηγορίες εξωτερικών επιδράσεων: το μακροπεριβάλλον (γενικευμένο περιβάλλον), το μικροπεριβάλλον (άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον) και το φυσικό περιβάλλον. Το μακροπεριβάλλον αφορά παράγοντες που επηρεάζουν το σύνολο των επιχειρήσεων και αναλύεται μέσω του υποδείγματος P.E.S.T., το οποίο περιλαμβάνει το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικοπολιτισμικό και τεχνολογικό πλαίσιο. Αντίστοιχα, το μικροπεριβάλλον σχετίζεται με τις δυνάμεις που επηρεάζουν έναν συγκεκριμένο κλάδο και αποτυπώνεται μέσω του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter, όπως η ένταση του ανταγωνισμού, η διαπραγματευτική ισχύς αγοραστών και προμηθευτών, η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων, η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων και η επιρροή λοιπών ενδιαφερόμενων μερών.

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, η συστηματική ανάλυση των εξωτερικών αυτών παραγόντων καθίσταται ιδιαίτερα σημαντική, καθώς επιτρέπει στις επιχειρήσεις να εντοπίζουν και να αξιολογούν κρίσιμες εξελίξεις και τάσεις. Στη συνέχεια της ανάλυσης, εξετάζονται αναλυτικότερα οι επιμέρους παράγοντες που συνθέτουν τα διαφορετικά επίπεδα του περιβάλλοντος και ο τρόπος με τον οποίο επηρεάζουν τόσο τη λειτουργία των υφιστάμενων επιχειρήσεων όσο και τις προοπτικές εισόδου νέων στον κλάδο. Μέσω της ορθής αξιολόγησης των δεδομένων αυτών, οι επιχειρήσεις δύνανται να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους και να εδραιώσουν τη θέση τους τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο.

#### 3.5.1. Γενικευμένο ή Μακροπεριβάλλον (P.E.S.T.)

Η ανάλυση, λοιπόν, του μακροπεριβάλλοντος ή γενικευμένου περιβάλλοντος της εταιρείας μας γίνεται πάνω στους παρακάτω τέσσερις πυλώνες:

##### Πολιτικο-νομικό περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον αφορά το σύνολο των πολιτικών και θεσμικών συνθηκών που επικρατούν σε μια χώρα και επηρεάζουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Σε αυτό περιλαμβάνονται η εκάστοτε κυβερνητική πολιτική, οι περιφερειακοί θεσμοί, καθώς και οι ομάδες πίεσης και συμφερόντων, οι οποίες δύνανται να επηρεάσουν τη διαμόρφωση του επιχειρηματικού πλαισίου. Μέσω της θέσπισης νέων κανονισμών και πολιτικών, ενδέχεται να προκύψουν αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, επηρεάζοντας τον τρόπο λειτουργίας τους. Παράλληλα, οι μεταβολές στο ρυθμιστικό πλαίσιο μπορούν να δημιουργήσουν νέα εμπόδια ή προϋποθέσεις εισόδου για νεοσύστατες επιχειρήσεις στον κλάδο. Ενδεικτικά, τέτοιες παρεμβάσεις μπορεί να αφορούν τη φορολογία, το καθεστώς εποπτείας και ελέγχου των ξενοδοχειακών μονάδων, την αύξηση της γραφειοκρατίας ή ακόμη και ευρύτερες παρεμβάσεις στην οικονομία.

Επιπλέον, ιδιαίτερη σημασία έχει η έννοια του πολιτικού κινδύνου, ο οποίος συνδέεται με ενδεχόμενες αλλαγές στο πολιτικό ή θεσμικό καθεστώς, καθώς και με τη σύναψη διεθνών συμφωνιών που μπορεί να επηρεάσουν άμεσα την επιχειρηματική δραστηριότητα. Στην Ελλάδα, η ύπαρξη σταθερής κυβέρνησης με ισχυρή κοινοβουλευτική πλειοψηφία συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός σχετικά σταθερού πολιτικού περιβάλλοντος. Ωστόσο, στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης, η χώρα επηρεάζεται άμεσα από τις εξελίξεις σε διεθνές επίπεδο, ιδιαίτερα ως μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, γεγονός που ενισχύει την αλληλεξάρτηση των οικονομιών και των πολιτικών.

Παράλληλα, οι πρόσφατες γεωπολιτικές εξελίξεις, όπως η σύγκρουση μεταξύ Ρωσίας και Ουκρανίας, έχουν επιφέρει σημαντικές αναταράξεις στο διεθνές περιβάλλον. Οι κυρώσεις που επιβλήθηκαν στη Ρωσία επηρέασαν, μεταξύ άλλων, και τις τουριστικές ροές, περιορίζοντας τη συμβολή συγκεκριμένων αγορών στη συνολική ζήτηση. Επιπρόσθετα, η υγειονομική κρίση της πανδημίας COVID-19 είχε καθοριστική επίδραση στο πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον, καθώς οδήγησε τις κυβερνήσεις σε άμεσες παρεμβάσεις και αναπροσαρμογή των πολιτικών προτεραιοτήτων, με στόχο τη διαχείριση της κρίσης και την προστασία της δημόσιας υγείας, επηρεάζοντας κατ' επέκταση και τη λειτουργία του τουριστικού τομέα.

#### Οικονομικό περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον αποτελεί έναν εξίσου καθοριστικό παράγοντα του μακροπεριβάλλοντος, καθώς επηρεάζει άμεσα τη λειτουργία και τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Οι μεταβολές στους βασικούς οικονομικούς δείκτες διαμορφώνουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις και μπορούν να έχουν είτε θετικές είτε αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοσή τους. Σε περιόδους οικονομικής ανάπτυξης, η αύξηση της ζήτησης και της κατανάλωσης ενισχύει τη δραστηριότητα των επιχειρήσεων, ενώ αντίθετα, σε περιόδους ύφεσης, οι δυσμενείς συνθήκες ενδέχεται να περιορίσουν τη βιωσιμότητά τους και, σε ακραίες περιπτώσεις, να οδηγήσουν ακόμη και σε αποχώρησή τους από την αγορά.

Στο πλαίσιο αυτό, παράγοντες όπως ο πληθωρισμός, τα επιτόκια δανεισμού, το επίπεδο του διαθέσιμου εισοδήματος, η ανεργία, το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν, καθώς και οι μεταβολές στις τιμές και στο κόστος ενέργειας, επηρεάζουν άμεσα τις επιχειρηματικές αποφάσεις. Ιδιαίτερα για τις ξενοδοχειακές μονάδες, οι οικονομικές συνθήκες επηρεάζουν τόσο τη ζήτηση των τουριστικών υπηρεσιών όσο και το λειτουργικό κόστος, διαμορφώνοντας το συνολικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

Όσον αφορά την ελληνική οικονομία, τα προηγούμενα χρόνια χαρακτηρίστηκε από έντονη ύφεση λόγω της οικονομικής κρίσης, η οποία οδήγησε σε αύξηση της ανεργίας, μείωση των εισοδημάτων και επιβάρυνση της φορολογίας. Οι εξελίξεις αυτές επηρέασαν σημαντικά την οικονομική δραστηριότητα και κατ' επέκταση τη λειτουργία των επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένων και των επιχειρήσεων του τουριστικού τομέα.

Οι παραπάνω οικονομικές εξελίξεις είχαν άμεσες επιπτώσεις και στον τουριστικό τομέα, καθώς επηρέασαν τη λειτουργία και τη βιωσιμότητα πολλών επιχειρήσεων. Ενδεικτικά, παρατηρήθηκε αυξημένη δραστηριότητα εξαγορών ξενοδοχειακών μονάδων από ξένους επενδυτές, ως αποτέλεσμα των οικονομικών πιέσεων που αντιμετώπισε ο κλάδος. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια καταγράφονται ενδείξεις σταδιακής ανάκαμψης της ελληνικής οικονομίας, με τον τουριστικό τομέα να διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ενίσχυση της οικονομικής δραστηριότητας και στην αναπτυξιακή πορεία της χώρας. Η συμβολή του τουρισμού στην ελληνική οικονομία, σύμφωνα με τα πιο πρόσφατα διαθέσιμα στοιχεία του 2024 από INSETE Intelligence, παρουσιάζεται ως εξής: (INSETE Intelligence, 2025a)

- Παρατηρήθηκε σημαντική αύξηση των ταξιδιωτικών εισπράξεων, οι οποίες ανήλθαν περίπου στα 21,6 δισ. ευρώ, σημειώνοντας άνοδο σε σχέση με το 2023.

- Η άμεση συνεισφορά του τουρισμού στην οικονομία εκτιμάται στα 30,2 δισ. ευρώ, παρουσιάζοντας αύξηση περίπου +5% σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος.

- Ο τουρισμός διατηρεί έντονα εξαγωγικό χαρακτήρα, καθώς το 84,4% των εσόδων προέρχεται από τον εισερχόμενο τουρισμό.

- Η άμεση συμβολή του στο ΑΕΠ της χώρας ανέρχεται σε περίπου 12,7%, ενώ αν συνυπολογιστούν και οι έμμεσες επιδράσεις, η συνολική συμβολή κυμαίνεται μεταξύ 28% και 33,7% του ΑΕΠ.

- Για κάθε 1 ευρώ τουριστικής δραστηριότητας, δημιουργείται συνολικά έως και 2,2 – 2,65 ευρώ στο ΑΕΠ, γεγονός που δείχνει τον ισχυρό πολλαπλασιαστικό ρόλο του τουρισμού στην οικονομία.

- Ο τουρισμός αποτελεί βασικό πυλώνα για την οικονομία ορισμένων περιοχών, ιδιαίτερα των νησιωτικών Περιφερειών όπως το Νότιο Αιγαίο, τα Ιόνια Νησιά και η Κρήτη, όπου η εξάρτηση από τον κλάδο είναι πολύ υψηλή.

- Στον τομέα της απασχόλησης, ο τουρισμός συνέβαλε άμεσα περίπου στο 16,5% της απασχόλησης κατά την αιχμή (3ο τρίμηνο), ενώ συνολικά (άμεσα και έμμεσα) υποστηρίζει 36,3% έως 43,7% της απασχόλησης, συμβάλλοντας σημαντικά στη μείωση της ανεργίας.

- Οι ταξιδιωτικές εισπράξεις κάλυψαν περίπου το 60,5% του ελλείμματος του ισοζυγίου αγαθών, ενώ όταν προστεθούν και τα έσοδα από μεταφορές, το ποσοστό αυτό φτάνει περίπου το 71,5%.

- Οι εισπράξεις από τον τουρισμό αντιστοιχούν περίπου στο 44,4% των συνολικών εξαγωγών αγαθών της χώρας, γεγονός που αναδεικνύει τη μεγάλη σημασία του για το εξωτερικό εμπόριο.

Επιπλέον, ο φόρος διαμονής αποτελεί ένα σημαντικό ζήτημα για τις σύγχρονες τουριστικές επιχειρήσεις, καθώς αυξάνει το συνολικό κόστος των υπηρεσιών που προσφέρονται στους επισκέπτες. Συγκεκριμένα, επιβάλλεται στα τουριστικά καταλύματα και μεταφέρεται στον πελάτη, ο οποίος καλείται να καταβάλει επιπλέον ποσό πέρα από την τιμή διαμονής. Η επιβάρυνση αυτή μπορεί να

επηρεάσει την επιλογή προορισμού και να μειώσει την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων σε σχέση με άλλες χώρες.

Τέλος, όσον αφορά τον Φόρο Προστιθέμενης Αξίας (ΦΠΑ), η ελληνική κυβέρνηση προχώρησε σε δημοσιονομικά μέτρα που επηρέασαν αρνητικά το οικονομικό περιβάλλον του τουρισμού. Ειδικότερα, η αύξηση των συντελεστών ΦΠΑ σε βασικές τουριστικές υπηρεσίες, όπως η διαμονή, η εστίαση και οι καταναλωτικές δαπάνες, οδήγησε σε επιβάρυνση του συνολικού κόστους για τον επισκέπτη. Συγκεκριμένα, ο ΦΠΑ στις διανυκτερεύσεις διαμορφώθηκε στο 13%, ενώ στην εστίαση στο 24%. Η εξέλιξη αυτή συνέβαλε στη μείωση της μέσης κατά κεφαλήν δαπάνης και επηρέασε τη συνολική ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος.

#### Κοινωνικοπολιτισμικό περιβάλλον

Το κοινωνικοπολιτισμικό περιβάλλον αναφέρεται στο σύνολο των αξιών, των αντιλήψεων και των προτύπων συμπεριφοράς που χαρακτηρίζουν μια κοινωνία και επηρεάζουν τις καταναλωτικές επιλογές των ατόμων. Παρότι ορισμένα στοιχεία παραμένουν σχετικά σταθερά και συνδέονται με την ταυτότητα της κοινωνίας, οι καταναλωτικές συνήθειες μεταβάλλονται διαχρονικά, ανάλογα με τις κοινωνικές, οικονομικές και πολιτισμικές συνθήκες που επικρατούν. Παράγοντες όπως τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, οι αλλαγές στον τρόπο ζωής και η αυξανόμενη σημασία της κοινωνικής υπευθυνότητας των επιχειρήσεων διαμορφώνουν τη ζήτηση για προϊόντα και υπηρεσίες.

Στο πλαίσιο αυτό, οι επιχειρήσεις καλούνται να προσαρμόζονται συνεχώς στις μεταβαλλόμενες ανάγκες και προτιμήσεις των καταναλωτών, προκειμένου να διατηρήσουν τη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητά τους. Η κατανόηση των κοινωνικών τάσεων και η έγκαιρη προσαρμογή της επιχειρηματικής στρατηγικής αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχή λειτουργία τους.

Ιδιαίτερη επίδραση στις καταναλωτικές συμπεριφορές είχε η υγειονομική κρίση της πανδημίας COVID-19, η οποία από το 2020 και έπειτα οδήγησε σε σημαντικές αλλαγές στον τρόπο ζωής και στις ταξιδιωτικές επιλογές των ατόμων. Οι περιορισμοί στις μετακινήσεις, η αβεβαιότητα και η αυξημένη σημασία της υγείας και της ασφάλειας επηρέασαν αρνητικά την τουριστική δραστηριότητα, ανακόπτοντας την ανοδική της πορεία.

Παράλληλα, ο εγχώριος τουρισμός επηρεάστηκε από τις οικονομικές δυσκολίες που αντιμετώπισαν τα ελληνικά νοικοκυριά, όπως η ανεργία και η μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος, γεγονός που περιορίσε τη δυνατότητα πραγματοποίησης ταξιδιών. Ωστόσο, ο τουρισμός εξακολουθεί να συμβάλλει σημαντικά στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη, καθώς ενισχύει το βιοτικό επίπεδο, δημιουργεί νέες υποδομές και συμβάλλει στην αύξηση της απασχόλησης.

### Τεχνολογικό περιβάλλον

Η σύγχρονη εποχή χαρακτηρίζεται από τη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και της πληροφορίας, η οποία επηρεάζει καθοριστικά όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας. Η ενσωμάτωση της τεχνολογίας στην καθημερινότητα και στην επιχειρηματική λειτουργία έχει επιφέρει σημαντικές αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων, οδηγώντας σε αναδιαμόρφωση πολλών κλάδων της οικονομίας.

Οι επιχειρήσεις που συνδέονται άμεσα με την τεχνολογική εξέλιξη επηρεάζονται σε μεγαλύτερο βαθμό από τις αλλαγές αυτές, ωστόσο η επίδραση της τεχνολογίας είναι πλέον καθολική και αφορά το σύνολο των επιχειρήσεων. Στο πλαίσιο αυτό, η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και καινοτόμων πρακτικών αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας. Μέσω της αξιοποίησης της τεχνολογίας, οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν την αποδοτικότητα των λειτουργιών τους, να αναπτύξουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες και να ανταποκριθούν αποτελεσματικότερα στις διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών. Συνεπώς, η τεχνολογία δεν αποτελεί πλέον απλώς υποστηρικτικό εργαλείο, αλλά βασικό παράγοντα στρατηγικής ανάπτυξης και επιτυχίας για τις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Στον ξενοδοχειακό κλάδο, η επίδραση της τεχνολογίας είναι ιδιαίτερα έντονη, καθώς η χρήση ψηφιακών μέσων, όπως οι υπολογιστές, τα έξυπνα κινητά τηλέφωνα, το διαδίκτυο και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, έχει μετασηματίσει σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο οι ταξιδιώτες αναζητούν, αξιολογούν και πραγματοποιούν κρατήσεις. Τα τελευταία χρόνια, η πλειονότητα των επισκεπτών αξιοποιεί ψηφιακά εργαλεία που διευκολύνουν τη διαδικασία οργάνωσης του ταξιδιού, καθιστώντας την ταχύτερη και πιο άμεση. Ενδεικτικά, σημαντικό ποσοστό κρατήσεων

πραγματοποιείται πλέον μέσω κινητών συσκευών, γεγονός που αναδεικνύει τη σημασία της mobile τεχνολογίας. (ΣΤΟΧΑΣΙΣ, 2023)

Παράλληλα, η συμπεριφορά των χρηστών στο διαδίκτυο χαρακτηρίζεται από αυξημένες απαιτήσεις ως προς την ταχύτητα και την ποιότητα της πλοήγησης. Οι επισκέπτες τείνουν να εγκαταλείπουν άμεσα μια ιστοσελίδα όταν η εμπειρία χρήσης δεν είναι ικανοποιητική, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια πιθανών κρατήσεων. Επιπλέον, μια αρνητική ψηφιακή εμπειρία ενδέχεται να επηρεάσει μακροπρόθεσμα την εικόνα της επιχείρησης και την πρόθεση επαναγοράς. (ΣΤΟΧΑΣΙΣ, 2023)

Στο πλαίσιο αυτό, η ανάπτυξη της ψηφιακής οικονομίας, μέσω εργαλείων όπως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τα συστήματα ανάλυσης δεδομένων, η τεχνητή νοημοσύνη και οι εφαρμογές κινητών, διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της τελικής επιλογής καταλύματος. Ταυτόχρονα, οι παραδοσιακές μορφές επικοινωνίας μεταξύ ξενοδοχείων και πελατών έχουν σε μεγάλο βαθμό αντικατασταθεί από ψηφιακά κανάλια.

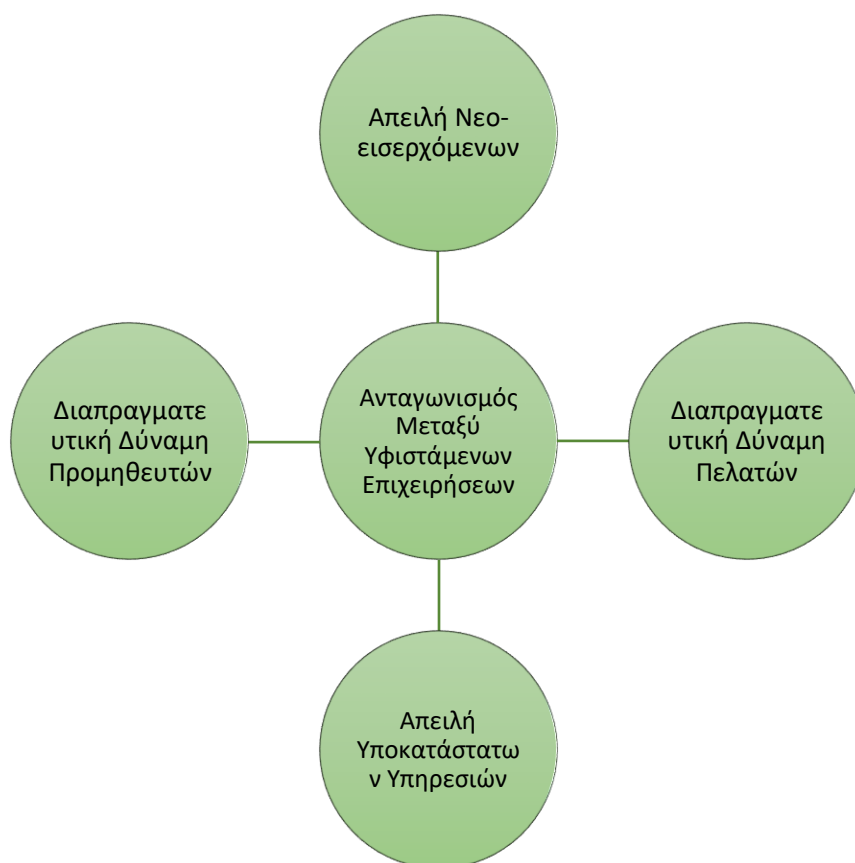
Τέλος, η πανδημία COVID-19 επιτάχυνε περαιτέρω τη μετάβαση προς την ψηφιοποίηση, καθιστώντας απαραίτητη την υιοθέτηση τεχνολογιών που υποστηρίζουν ανέπαφες συναλλαγές και υπηρεσίες. Η εξέλιξη αυτή συνέβαλε στον εκσυγχρονισμό της λειτουργίας των ξενοδοχειακών μονάδων και στην προσαρμογή τους στις νέες απαιτήσεις των καταναλωτών. (ΣΤΟΧΑΣΙΣ, 2023)

### 3.5.2. Άμεσο ή Μικροπεριβάλλον (Porter)

Στην παρούσα ενότητα πραγματοποιείται η ανάλυση του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter, με σκοπό την αξιολόγηση της ελκυστικότητας του ξενοδοχειακού κλάδου. Σύμφωνα με τον καθηγητή του Harvard Michael Porter, η ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο διαμορφώνεται από πέντε βασικές δυνάμεις, οι οποίες επηρεάζουν τη δομή και τη λειτουργία της αγοράς, καθώς και τις στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων. Οι πέντε βασικές δυνάμεις είναι οι εξής:

- Απειλή νέο-εισερχόμενων επιχειρήσεων
- Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών
- Διαπραγματευτική δύναμη πελατών
- Απειλή υποκατάστατων υπηρεσιών

- Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων στον κλάδο
- Ενδιαφερόμενα Μέρη (Stakeholders)



Εικόνα 52: Υπόδειγμα Porter (Ιδία επεξεργασία)

### Απειλή νέο-εισερχόμενων επιχειρήσεων

Πιο αναλυτικά, όσον αφορά την πρώτη δύναμη του υποδείγματος Porter, δηλαδή την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων, σύμφωνα με τη ΣΤΟΧΑΣΙΣ (2023), παρατηρούνται τα εξής:

- Η είσοδος στον ξενοδοχειακό κλάδο προϋποθέτει σημαντικά αρχικά κεφάλαια, καθώς απαιτούνται υψηλές επενδύσεις για την κατασκευή ή αγορά εγκαταστάσεων, τον εξοπλισμό και τη στελέχωση της επιχείρησης, γεγονός που λειτουργεί αποτρεπτικά για νέους επενδυτές.

- Επιπλέον, το θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία των ξενοδοχειακών μονάδων επιβάλλει συγκεκριμένες διαδικασίες αδειοδότησης και συμμόρφωσης, οι οποίες είναι χρονοβόρες και απαιτητικές.
- Η ανάγκη τήρησης προδιαγραφών ποιότητας και κατηγοριοποίησης των καταλυμάτων αυξάνει περαιτέρω το κόστος και την πολυπλοκότητα εισόδου στον κλάδο.
- Παρά τα εμπόδια, η αυξημένη τουριστική ζήτηση και η θετική πορεία του κλάδου καθιστούν την αγορά ελκυστική, προσελκύοντας επενδυτές, τόσο εγχώριους όσο και διεθνείς.
- Η είσοδος νέων επιχειρήσεων και μεγάλων ξενοδοχειακών ομίλων οδηγεί σε αύξηση της συνολικής προσφοράς και ενίσχυση του ανταγωνισμού.

Συμπερασματικά, τα εμπόδια εισόδου στον ξενοδοχειακό κλάδο θεωρούνται υψηλά, ωστόσο δεν αποτρέπουν πλήρως την είσοδο νέων επιχειρήσεων λόγω της ελκυστικότητας του κλάδου.

#### Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Αναφορικά με τη δεύτερη δύναμη, δηλαδή τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, σύμφωνα με τη ΣΤΟΧΑΣΙΣ (2023), προκύπτουν τα ακόλουθα:

- Οι προμηθευτές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, καθώς παρέχουν βασικά αγαθά και υπηρεσίες, όπως τρόφιμα, ποτά, ενέργεια και τεχνολογικό εξοπλισμό.
- Το κόστος των προμηθειών επηρεάζει άμεσα τη διαμόρφωση των τιμών και την κερδοφορία των επιχειρήσεων, ιδιαίτερα σε περιόδους αυξημένων τιμών.
- Σε περιόδους οικονομικής αστάθειας ή πληθωριστικών πιέσεων, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών ενισχύεται, αυξάνοντας το λειτουργικό κόστος των ξενοδοχείων.
- Η εξάρτηση από συγκεκριμένες κατηγορίες προμηθευτών, όπως η ενέργεια, περιορίζει τη δυνατότητα διαπραγμάτευσης των επιχειρήσεων.

- Ωστόσο, η ύπαρξη εναλλακτικών προμηθευτών στην αγορά δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να επιλέγουν πιο συμφέρουσες συνεργασίες.

Συμπερασματικά, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μικρή στις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες και μέτρια στις μικρομεσαίες ξενοδοχειακές μονάδες, καθώς επηρεάζεται από τις οικονομικές συνθήκες αλλά περιορίζεται από τον ανταγωνισμό μεταξύ τους.

#### Διαπραγματευτική δύναμη πελατών

Όσον αφορά την τρίτη δύναμη, δηλαδή τη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών, σύμφωνα με τη ΣΤΟΧΑΣΙΣ (2023), διαπιστώνονται τα εξής:

- Οι πελάτες έχουν στη διάθεσή τους ένα ευρύ φάσμα επιλογών διαμονής, γεγονός που αυξάνει σημαντικά τη διαπραγματευτική τους ισχύ.
- Η ανάπτυξη των ψηφιακών πλατφορμών κρατήσεων επιτρέπει την εύκολη σύγκριση τιμών και υπηρεσιών, ενισχύοντας τη δυνατότητα επιλογής.
- Οι αξιολογήσεις και οι κριτικές στο διαδίκτυο επηρεάζουν καθοριστικά τη φήμη και τη ζήτηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.
- Τα ταξιδιωτικά γραφεία και οι online πλατφόρμες έχουν τη δυνατότητα να επηρεάζουν τις τιμές λόγω του μεγάλου όγκου κρατήσεων που διαχειρίζονται.
- Οι πελάτες εμφανίζονται ιδιαίτερα ευαίσθητοι στις τιμές, γεγονός που πιέζει τις επιχειρήσεις να προσφέρουν ανταγωνιστικά πακέτα.

Συμπερασματικά, η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών είναι υψηλή, γεγονός που εντείνει τον ανταγωνισμό στον κλάδο.

#### Απειλή υποκατάστατων υπηρεσιών

Σχετικά με την τέταρτη δύναμη, δηλαδή την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες, σύμφωνα με τη ΣΤΟΧΑΣΙΣ (2023), προκύπτουν τα εξής:

- Τα υποκατάστατα στον ξενοδοχειακό κλάδο περιλαμβάνουν εναλλακτικές μορφές διαμονής, όπως τα ενοικιαζόμενα δωμάτια και οι βραχυχρόνιες μισθώσεις.

- Οι επιλογές αυτές προσφέρουν συχνά χαμηλότερο κόστος ή διαφορετική εμπειρία διαμονής, προσελκύοντας συγκεκριμένες κατηγορίες ταξιδιωτών.

- Η ανάπτυξη της οικονομίας διαμοιρασμού έχει αυξήσει σημαντικά τον αριθμό των διαθέσιμων επιλογών για τους καταναλωτές.

- Η ευκολία πρόσβασης σε αυτές τις υπηρεσίες μέσω ψηφιακών πλατφορμών ενισχύει τη ζήτησή τους.

- Η ύπαρξη υποκατάστατων επηρεάζει αρνητικά τη ζήτηση και την πληρότητα των ξενοδοχειακών μονάδων.

Συμπερασματικά, η απειλή από υποκατάστατα είναι υψηλή, καθώς αποτελούν ισχυρό ανταγωνιστή του ξενοδοχειακού κλάδου.

#### Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων στον κλάδο

Όσον αφορά την πέμπτη δύναμη, δηλαδή τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων, σύμφωνα με τη ΣΤΟΧΑΣΙΣ (2023), ισχύουν τα εξής:

- Ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα έντονος μεταξύ ξενοδοχειακών μονάδων που δραστηριοποιούνται στην ίδια περιοχή και απευθύνονται στο ίδιο κοινό.

- Η ύπαρξη μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων ενισχύει την πίεση για διαφοροποίηση και βελτίωση των υπηρεσιών.

- Η εποχικότητα της ζήτησης δημιουργεί έντονες διακυμάνσεις στην πληρότητα, αυξάνοντας τον ανταγωνισμό σε περιόδους χαμηλής ζήτησης.

- Η παρουσία διεθνών αλυσίδων και μεγάλων επενδυτών ενισχύει την ανταγωνιστικότητα της αγοράς.

- Οι επιχειρήσεις επενδύουν συνεχώς σε ποιότητα, καινοτομία και τεχνολογία προκειμένου να διατηρήσουν τη θέση τους.

Συμπερασματικά, ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα υψηλός, καθιστώντας τον κλάδο έντονα ανταγωνιστικό.

#### Ενδιαφερόμενα Μέρη (Stakeholders)

Τέλος, η «5+1» δύναμη στο υπόδειγμα Porter αφορά τους Stakeholders, δηλαδή τα ενδιαφερόμενα μέρη στον ξενοδοχειακό κλάδο:

- Στον ξενοδοχειακό κλάδο, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι κρατικοί φορείς και οι δημόσιες αρχές, οι οποίοι μέσω της νομοθεσίας, της φορολογικής πολιτικής και των κανονιστικών πλαισίων επηρεάζουν άμεσα τη λειτουργία των επιχειρήσεων.
- Οι τοπικές κοινωνίες αποτελούν επίσης βασικό ενδιαφερόμενο μέρος, καθώς η τουριστική δραστηριότητα επηρεάζει την καθημερινότητά τους, δημιουργώντας τόσο οφέλη (απασχόληση, ανάπτυξη υποδομών) όσο και πιέσεις (υπερτουρισμός, περιβαλλοντικές επιβαρύνσεις).
- Οι εργαζόμενοι στον τουριστικό τομέα επηρεάζουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, ενώ η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού μπορεί να αποτελέσει σημαντικό πρόβλημα για τις επιχειρήσεις.
- Παράλληλα, οι επενδυτές και τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα επηρεάζουν τη δυνατότητα χρηματοδότησης και ανάπτυξης των ξενοδοχειακών μονάδων.
- Επιπλέον, οι περιβαλλοντικές οργανώσεις και οι κανονισμοί βιωσιμότητας επηρεάζουν ολοένα και περισσότερο τη λειτουργία των επιχειρήσεων, απαιτώντας την υιοθέτηση πρακτικών φιλικών προς το περιβάλλον.

Συμπερασματικά, η επιρροή των λοιπών ενδιαφερόμενων μερών στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι σημαντική, καθώς οι αποφάσεις και οι απαιτήσεις τους επηρεάζουν άμεσα τη λειτουργία, τη στρατηγική και τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων.

### 3.6. Ανάλυση SWOT

Δεδομένου των έντονα ανταγωνιστικών εποχών που περνά τα τελευταία χρόνια ο κάθε κλάδος, επιβάλλεται από κάθε σοβαρή επιχείρηση, που βασικός της σκοπός είναι η βιωσιμότητα της αλλά και παράλληλα η επιτυχής διεξόδου και εδραίωση στον εκάστοτε κλάδο, να οργανώσει με ακρίβεια την κάθε της μελλοντική κίνηση. Οπότε, αμέσως μετά την αποτύπωση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος προσδιορίζονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες (Strengths & Weaknesses) που προκύπτουν από το εσωτερικό περιβάλλον και οι ευκαιρίες και απειλές (Opportunities & Threats) που προκύπτουν από τη μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος, μέσω της SWOT ανάλυσης.

Αυτό το διαχρονικά επιτυχημένο εργαλείο δημιουργήθηκε από το Albert Humphrey, ο οποίος ανέπτυξε την προσέγγιση του στο Stanford Research Institute (SRI) κοντά στο 1960-1970. Σύμφωνα με εκείνον, βασικός σκοπός της ανάλυσης SWOT είναι κάθε επιχείρηση να μπορέσει να καταγράψει, να αξιολογήσει και να διακρίνει τα κύρια πλεονεκτικά της σημεία έναντι των υπόλοιπων ανταγωνιστών της, αλλά και να εξαλείψει όσο περισσότερο γίνεται μέσω την μεθοδικής της στρατηγικής, τις αδυναμίες της έναντι των άλλων. Ταυτόχρονα, να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες της αγοράς που ίσως να υπάρχουν και σαφώς, να αποφύγει πιθανές αποτυχίες και κινδύνους στον κλάδο.

Η ανάλυση των δυνατών σημείων και των αδυναμιών προκύπτουν από τα χαρακτηριστικά και τις δεξιότητες των επενδυτών και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ενώ, αντίθετα, η ανάλυση των απειλών και ευκαιριών αφορά την μελέτη του εξωτερικού κυρίως περιβάλλοντος.

Η προκείμενη επένδυση πρόκειται να πραγματοποιηθεί από κάποιον, ο οποίος έχει πολυετή πείρα στη διαχείριση ξενοδοχειακής μονάδας καθώς και είναι πεπειραμένος μάνατζερ στον χώρο των επενδύσεων. Επιπλέον, όπως ήδη έχει αναφερθεί είναι ιδιοκτήτης μιας ακόμα ξενοδοχειακής μονάδας.

#### Δυνάμεις- Strengths

Πιο αναλυτικά, όσον αφορά τις δυνάμεις της υπό ίδρυση επιχείρησης, προκύπτουν τα ακόλουθα στοιχεία, τα οποία ενισχύουν την ανταγωνιστική της θέση στην αγορά:

- Ο επενδυτής διαθέτει σημαντική εμπειρία, γνώσεις και έντονο ενδιαφέρον για τον τουριστικό κλάδο, γεγονός που συμβάλλει στη σωστή οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης.
- Η ύπαρξη εκτεταμένου δικτύου γνωριμιών και επαγγελματικών συνεργασιών, τόσο με τουριστικούς πράκτορες του εξωτερικού όσο και με προμηθευτές, ενισχύει τη δυνατότητα ανάπτυξης της επιχείρησης και διευκολύνει την είσοδό της στην αγορά.
- Η αξιοποίηση καινοτόμων ιδεών και σύγχρονων επιχειρηματικών πρακτικών μπορεί να συμβάλει στη διαφοροποίηση της μονάδας από τον ανταγωνισμό.
- Η ιδιοκτησία γης σε προνομιακή τοποθεσία αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα, καθώς συνδυάζει ευνοϊκό κλίμα, άμεση πρόσβαση στη θάλασσα και ένα περιβάλλον που προσφέρει ασφάλεια και ποιοτικές υπηρεσίες για όλες τις ηλικιακές ομάδες.
- Η καλή οικονομική κατάσταση του επενδυτή επιτρέπει την πραγματοποίηση υψηλού επιπέδου επένδυσης, εξασφαλίζοντας σύγχρονες εγκαταστάσεις και αναβαθμισμένες υπηρεσίες.
- Η ανάπτυξη ισχυρών καναλιών διανομής, μέσω συνεργασιών με τουριστικά γραφεία και διαδικτυακές πλατφόρμες, ενισχύει την προβολή της επιχείρησης και τη δυνατότητα προσέλκυσης πελατών από την εγχώρια και διεθνή αγορά.
- Η παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών και εξατομικευμένων πακέτων φιλοξενίας συμβάλλει στην προσέλκυση τουριστών υψηλού εισοδήματος και στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας.
- Η ενσωμάτωση «πράσινων» και περιβαλλοντικά φιλικών πρακτικών στις εγκαταστάσεις ανταποκρίνεται στις σύγχρονες τάσεις βιωσιμότητας και ενισχύει την εικόνα της επιχείρησης.
- Η πρόθεση συμμετοχής μελών του οικογενειακού περιβάλλοντος του επενδυτή στη λειτουργία της επιχείρησης ενισχύει τη σταθερότητα και τη μακροχρόνια δέσμευση στη διαχείριση.
- Η τοποθεσία της επιχείρησης σε έναν ιδιαίτερα δημοφιλή τουριστικό προορισμό, όπως η Σαντορίνη, αποτελεί καθοριστικό

πλεονέκτημα, καθώς εξασφαλίζει υψηλή τουριστική ζήτηση και αναγνωρισιμότητα σε διεθνές επίπεδο.

#### Αδυναμίες- Weaknesses

Πιο αναλυτικά, όσον αφορά τις αδυναμίες της υπό ίδρυση επιχείρησης, εντοπίζονται τα ακόλουθα στοιχεία, τα οποία ενδέχεται να επηρεάσουν αρνητικά τη λειτουργία και την ανταγωνιστικότητά της:

- Η περιορισμένη χρονική περίοδος λειτουργίας της επιχείρησης, από τον Μάιο έως τον Οκτώβριο, οδηγεί σε συγκέντρωση των εσόδων σε λίγους μήνες, γεγονός που περιορίζει τη δυνατότητα σταθερής κερδοφορίας καθ' όλη τη διάρκεια του έτους.
- Το υψηλό αρχικό κόστος επένδυσης για την ανάπτυξη και λειτουργία της μονάδας αυξάνει τον οικονομικό κίνδυνο, ιδιαίτερα κατά τα πρώτα χρόνια λειτουργίας.
- Η στρατηγική παροχής υπηρεσιών υψηλής ποιότητας ενδέχεται να περιορίσει το εύρος της πελατειακής βάσης, καθώς απευθύνεται κυρίως σε επισκέπτες υψηλού εισοδήματος.
- Η περιορισμένη ευελιξία στην τιμολογιακή πολιτική, λόγω του υψηλού κόστους και της ποιοτικής στόχευσης, καθιστά δυσκολότερη την προσαρμογή στις διακυμάνσεις της ζήτησης.
- Η εξάρτηση από διαδικτυακές πλατφόρμες κρατήσεων (όπως Booking.com) συνεπάγεται υψηλές προμήθειες, οι οποίες μειώνουν τα περιθώρια κέρδους της επιχείρησης.
- Η είσοδος σε έναν ιδιαίτερα ανταγωνιστικό τουριστικό προορισμό, όπως η Σαντορίνη, δυσχεραίνει την άμεση καθιέρωση της επιχείρησης στην αγορά.
- Η έλλειψη αναγνωρισιμότητας και φήμης στα αρχικά στάδια λειτουργίας μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τη ζήτηση και την πληρότητα.
- Η πιθανότητα συγκρούσεων συμφερόντων με συνεργάτες ή άλλες επιχειρήσεις της περιοχής ενδέχεται να δημιουργήσει δυσκολίες στη διατήρηση σταθερών συνεργασιών.

- Η ανάγκη εύρεσης εξειδικευμένου προσωπικού σε έναν έντονα τουριστικό προορισμό μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στελέχωσης, ιδιαίτερα κατά την περίοδο αιχμής.
- Η αυξημένη φορολογία στον τουριστικό κλάδο, όπως ο ΦΠΑ και ο φόρος διαμονής, επιβαρύνει το συνολικό κόστος λειτουργίας και επηρεάζει την ανταγωνιστικότητα.
- Η συνεχής ανάγκη για επενδύσεις σε τεχνολογία, αναβάθμιση υπηρεσιών και ψηφιακή προβολή αυξάνει τα λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης.
- Η εξάρτηση από εξωτερικούς παράγοντες, όπως η τουριστική ζήτηση, οι οικονομικές συνθήκες και οι διεθνείς εξελίξεις, ενδέχεται να επηρεάσει τη σταθερότητα της επιχείρησης.

#### Ευκαιρίες- Opportunities

Πιο αναλυτικά, όσον αφορά τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται για την υπό ίδρυση επιχείρηση, εντοπίζονται οι ακόλουθοι παράγοντες, οι οποίοι μπορούν να ενισχύσουν την ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητά της:

- Ο περιορισμένος αριθμός καταλυμάτων που προσφέρουν αντίστοιχου επιπέδου υπηρεσίες δημιουργεί περιθώρια διαφοροποίησης και ενίσχυσης της θέσης της επιχείρησης στην αγορά.
- Η αξιοποίηση των δυνατοτήτων της ψηφιακής τεχνολογίας παρέχει τη δυνατότητα ανάπτυξης εξατομικευμένων υπηρεσιών και βελτίωσης της εμπειρίας των πελατών, συμβάλλοντας παράλληλα στην αποτελεσματικότερη οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης.
- Η αυξημένη τουριστική κίνηση και η διεθνής αναγνωρισιμότητα της Σαντορίνης ενισχύουν σημαντικά τη ζήτηση για τουριστικές υπηρεσίες και δημιουργούν προοπτικές υψηλής πληρότητας.
- Η ύπαρξη πληθώρας αξιοθέατων και επιλογών διασκέδασης καθιστά τον προορισμό ιδιαίτερα ελκυστικό, ενισχύοντας τη συνολική τουριστική εμπειρία των επισκεπτών.

- Η αναβάθμιση των υποδομών, όπως η πρόσφατη ενίσχυση του αεροδρομίου της Σαντορίνης, διευκολύνει την πρόσβαση των τουριστών και συμβάλλει στην αύξηση των αφίξεων.
- Το πλούσιο πολιτιστικό περιβάλλον και οι μοναδικοί φυσικοί πόροι του νησιού αποτελούν σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα, ενισχύοντας τη διεθνή ελκυστικότητά του.
- Η ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών τουρισμού, όπως ο γαστρονομικός, πολιτιστικός και συνεδριακός τουρισμός, δημιουργεί ευκαιρίες διαφοροποίησης και συμβάλλει στην επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου. (ΣΤΟΧΑΣΙΣ, 2023)
- Η διείσδυση σε νέες και δυναμικές τουριστικές αγορές, όπως η αγορά των ΗΠΑ και της Ασίας, καθώς και η στόχευση σε νέα κοινά, ενισχύουν τις προοπτικές αύξησης της πελατείας. (ΣΤΟΧΑΣΙΣ, 2023)
- Η δυνατότητα δημιουργίας ισχυρού brand μέσω υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και θετικών αξιολογήσεων μπορεί να ενισχύσει τη μακροχρόνια ανταγωνιστικότητα της μονάδας.

#### Απειλές- Threats

Πιο αναλυτικά, όσον αφορά τις απειλές που ενδέχεται να επηρεάσουν τη λειτουργία της υπό ίδρυση επιχείρησης, εντοπίζονται οι ακόλουθοι εξωτερικοί παράγοντες:

- Η έντονη εποχικότητα του τουριστικού κλάδου αποτελεί σημαντική απειλή, καθώς οδηγεί σε συγκέντρωση της ζήτησης σε περιορισμένο χρονικό διάστημα, δημιουργώντας αβεβαιότητα ως προς τη σταθερότητα των εσόδων.
- Η αύξηση των φορολογικών επιβαρύνσεων, όπως ο φόρος διαμονής, το τέλος ανθεκτικότητας στην κλιματική αλλαγή και οι αυξημένοι συντελεστές ΦΠΑ, επιβαρύνουν το κόστος λειτουργίας και επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. (ΣΤΟΧΑΣΙΣ, 2023)
- Οι αλλαγές στους όρους συναλλαγών που προέκυψαν κατά την περίοδο της πανδημίας, όπως η κατάργηση της προπληρωμής, ενδέχεται να

επηρεάσουν τη ρευστότητα και τη χρηματοοικονομική διαχείριση της επιχείρησης.

- Η πολιτική αστάθεια και οι οικονομικές διακυμάνσεις στην Ελλάδα μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά το επιχειρηματικό περιβάλλον και την επενδυτική δραστηριότητα.

- Η στροφή των καταναλωτών προς πιο οικονομικές επιλογές διαμονής αποτελεί σημαντική απειλή, ιδιαίτερα για επιχειρήσεις που στοχεύουν σε υψηλής ποιότητας και κόστους υπηρεσίες.

- Η γραφειοκρατία και οι χρονοβόρες διοικητικές διαδικασίες ενδέχεται να καθυστερήσουν την υλοποίηση επενδύσεων και τη λειτουργία της επιχείρησης.

- Ο ξενοδοχειακός κλάδος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ευρωπαϊκές αγορές, οι οποίες αντιμετωπίζουν προκλήσεις όπως δημογραφική γήρανση και οικονομική επιβράδυνση, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει τη ζήτηση. (ΣΤΟΧΑΣΙΣ, 2023)

- Η δυσκολία εύρεσης εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί σημαντική απειλή, ιδιαίτερα σε τουριστικούς προορισμούς με αυξημένη ζήτηση. (ΣΤΟΧΑΣΙΣ, 2023)

- Οι διακυμάνσεις στη συναλλαγματική ισοτιμία του ευρώ επηρεάζουν την αγοραστική δύναμη των τουριστών από χώρες εκτός Ευρωζώνης.

Συνοψίζοντας, η ανάλυση SWOT καταδεικνύει ότι η υπό ίδρυση επιχείρησης διαθέτει σημαντικά πλεονεκτήματα, όπως η προνομακική τοποθεσία, η υψηλή ποιότητα υπηρεσιών και η εμπειρία του επενδυτή, τα οποία μπορούν να ενισχύσουν την ανταγωνιστική της θέση. Παράλληλα, εντοπίζονται ορισμένες αδυναμίες, κυρίως οικονομικού και λειτουργικού χαρακτήρα, οι οποίες απαιτούν αποτελεσματική διαχείριση.

Οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται στον τουριστικό κλάδο, ιδιαίτερα σε έναν προορισμό όπως η Σαντορίνη, είναι σημαντικές και σχετίζονται με την αυξανόμενη ζήτηση, την ανάπτυξη νέων μορφών τουρισμού και την αξιοποίηση της τεχνολογίας. Ωστόσο, η επιχείρηση καλείται να αντιμετωπίσει και ένα σύνολο απειλών, όπως η έντονη ανταγωνιστικότητα, οι οικονομικές και γεωπολιτικές εξελίξεις και οι μεταβολές στη συμπεριφορά των καταναλωτών.

Επομένως, η επιτυχία της επένδυσης θα εξαρτηθεί από την ικανότητα της επιχείρησης να αξιοποιήσει αποτελεσματικά τις ευκαιρίες και τα ισχυρά της σημεία, περιορίζοντας ταυτόχρονα τις αδυναμίες και προσαρμοζόμενη στις εξωτερικές προκλήσεις του περιβάλλοντος.

### 3.7. Στρατηγική της επιχείρησης

Σύμφωνα με τον Γεωργόπουλο (2023), η διαμόρφωση στρατηγικής αναφέρεται στο σύνολο των διαδικασιών μέσω των οποίων ένας οργανισμός καθορίζει και αναπτύσσει τη στρατηγική του. Στην ουσία, πρόκειται για τον μακροχρόνιο σχεδιασμό που στοχεύει στην αξιοποίηση των ευκαιριών και την αντιμετώπιση των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος, λαμβάνοντας υπόψη τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης.

Η διαδικασία της διαμόρφωσης στρατηγικής περιλαμβάνει τον καθορισμό της αποστολής της επιχείρησης, τη διατύπωση των βασικών της σκοπών, καθώς και την ανάπτυξη των στρατηγικών και πολιτικών που θα ακολουθήσει για την επίτευξή τους.

#### 3.7.1. Όραμα και Αποστολή της επιχείρησης

##### Όραμα

Πριν από τη διαμόρφωση της αποστολής μιας επιχείρησης, είναι απαραίτητος ο σαφής καθορισμός του οράματός της, δηλαδή της μελλοντικής εικόνας και της θέσης που επιδιώκει να κατακτήσει στην αγορά.

Το όραμα του επενδυτή είναι να προσφέρει στους πελάτες μια μοναδική τουριστική εμπειρία που θα διαφέρει αισθητά από τις ήδη υπάρχουσες. Στο μυαλό του επενδυτή είναι να διαθέτει πολυτελή καταλύματα με τη μέγιστη δυνατότητα υπηρεσιών στους πελάτες, έτσι ώστε να τους προσφέρει μία όσο το δυνατόν πιο ολιστική εμπειρία κατά την παραμονή τους χωρίς οι ίδιοι να χρειάζεται από μόνοι τους να μεριμνήσουν για κάτι.

##### Αποστολή

Ένα από τα βασικά στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού αποτελεί ο καθορισμός της αποστολής της επιχείρησης. Η διατύπωση μιας σαφούς και ολοκληρωμένης αποστολής συμβάλλει στον προσανατολισμό και τον συντονισμό

των ενεργειών όλων των μελών του οργανισμού. Εφόσον η αποστολή έχει σχεδιαστεί με σαφήνεια και εφαρμόζεται αποτελεσματικά, μπορεί να λειτουργήσει ως κοινό σημείο αναφοράς, ενισχύοντας τη συνοχή και την κατεύθυνση των προσπαθειών των εργαζομένων. (Wheelen et al., 2018)

Η αποστολή μιας επιχείρησης αποτελεί βασικό στοιχείο του στρατηγικού σχεδιασμού και διαμορφώνεται με βάση θεμελιώδη ερωτήματα, όπως ο λόγος ύπαρξής της στον κλάδο, η αξία που προσφέρει και η συμβολή της στην αγορά. Συγκεκριμένα, η αποστολή καλείται να απαντήσει στο γιατί δραστηριοποιείται η επιχείρηση, τι προσφέρει στους πελάτες και ποια θα ήταν η απώλεια για τον κλάδο σε περίπτωση απουσίας της.

Η αποστολή της υπό ίδρυση τουριστικών καταλυμάτων διατυπώνεται ως εξής: «Αποστολή μας είναι να προσφέρουμε στους πελάτες μας μια ολοκληρωμένη εμπειρία εξατομικευμένων διακοπών στη Σαντορίνη, συνδυάζοντας υψηλής ποιότητας υπηρεσίες με μοναδική φιλοξενία.»

Η συγκεκριμένη αποστολή χαρακτηρίζεται από περιορισμένο εύρος (narrow scope), γεγονός που επιτρέπει στην επιχείρηση να διατηρεί σαφή προσανατολισμό, να εστιάζει στις βασικές της προτεραιότητες και να ενισχύει τη στρατηγική της κατεύθυνση.

### 3.7.2. Αντικειμενικοί σκοποί

Οι επιχειρησιακοί σκοποί αποτελούν βασικό στοιχείο για την αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Ωστόσο, σε ορισμένες περιπτώσεις ενδέχεται να παρουσιάζουν αδυναμίες, καθώς είτε επικεντρώνονται υπερβολικά σε βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα είτε διατυπώνονται με τόσο γενικό τρόπο, ώστε να μην παρέχουν σαφή καθοδήγηση για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. (Wheelen et al., 2018)

Σύμφωνα με τον Γεωργόπουλο (2023), Οι σκοποί μιας επιχείρησης αναφέρονται στα επιδιωκόμενα τελικά αποτελέσματα μιας προγραμματισμένης δραστηριότητας, ενώ παράλληλα καθορίζουν τόσο το επιθυμητό αποτέλεσμα όσο και το χρονικό πλαίσιο μέσα στο οποίο αυτό θα πρέπει να επιτευχθεί. Με άλλα λόγια, αποτυπώνουν τι πρέπει να επιτευχθεί και σε ποιο χρονικό ορίζοντα.

Έτσι, στους σκοπούς της συγκεκριμένης επιχείρησης εντάσσονται τα παρακάτω:

- Η επίτευξη ετήσιας αύξησης των εσόδων κατά 6% για τα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας της επιχείρησης, με στόχο τη διασφάλιση της βιωσιμότητας και της ανάπτυξής της.
- Η προσέλκυση πελατών ανώτερης εισοδηματικής κατηγορίας, με παράλληλη αύξηση του ποσοστού τους κατά 3% σε ετήσια βάση, ενισχύοντας τη στόχευση της επιχείρησης σε υψηλής ποιότητας τουρισμό.
- Η σταδιακή μείωση των προμηθειών προς συνεργαζόμενες τουριστικές επιχειρήσεις και πλατφόρμες κατά 1% ετησίως, έως ότου αυτές διαμορφωθούν στο επίπεδο του 20%, με στόχο τη βελτίωση της κερδοφορίας.
- Η διατήρηση υψηλού ποσοστού πληρότητας, άνω του 80%, από την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης και για τα επόμενα πέντε έτη, ενισχύοντας τη σταθερότητα των εσόδων.
- Η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της συνεχούς αναβάθμισης των παρεχόμενων υπηρεσιών, με έμφαση στην καινοτομία και την ανάπτυξη σύγχρονων παροχών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των επισκεπτών.

### 3.7.3. Στρατηγικές της επιχείρησης

Σύμφωνα με τον Γεωργόπουλο (2023), η στρατηγική μιας επιχείρησης αποτελεί το συνολικό σχέδιο δράσης μέσω του οποίου επιδιώκεται η επίτευξη της αποστολής και των σκοπών που έχουν τεθεί.

Η στρατηγική μιας επιχείρησης αναπτύσσεται σε επιμέρους επίπεδα, τα οποία προκύπτουν από την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως αυτή αποτυπώνεται στη SWOT ανάλυση. Στόχος είναι η αξιοποίηση των δυνατών σημείων και των ευκαιριών, καθώς και ο περιορισμός των αδυναμιών και η αντιμετώπιση των απειλών.

Το πρώτο επίπεδο αφορά την Επιχειρησιακή στρατηγική (Corporate Strategy), η οποία σχετίζεται με τις γενικότερες επιλογές της επιχείρησης αναφορικά με το εύρος και το πεδίο δραστηριοποίησής της. Στο πλαίσιο αυτό, η επιχείρηση καθορίζει σε ποιους κλάδους ή αγορές θα δραστηριοποιηθεί, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο

θα διαχειριστεί το χαρτοφυλάκιο των δραστηριοτήτων της, με στόχο την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το δεύτερο επίπεδο είναι η Επιχειρηματική στρατηγική (Business Strategy), η οποία εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα ανταγωνιστεί εντός ενός συγκεκριμένου κλάδου. Περιλαμβάνει τις επιλογές που αφορούν τη διαφοροποίηση, την τιμολόγηση, την ποιότητα των υπηρεσιών και γενικότερα τις ενέργειες που αποσκοπούν στην απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών.

Τέλος, η στρατηγική Λειτουργικού επιπέδου (Operating Strategy) αφορά την εφαρμογή της στρατηγικής στα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης. Σκοπός της είναι η αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και η μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας, ώστε να υποστηρίζεται η συνολική στρατηγική της επιχείρησης.

### Επιχειρησιακή Στρατηγική

Η Επιχειρησιακή στρατηγική διακρίνεται σε τρεις βασικούς προσανατολισμούς, οι οποίοι συχνά αναφέρονται και ως «μεγάλες» στρατηγικές. Οι προσανατολισμοί αυτοί καθορίζουν τη συνολική κατεύθυνση της επιχείρησης σε σχέση με την ανάπτυξη και τη δραστηριοποίησή της στην αγορά. (Wheelen et al., 2018). Πιο συγκεκριμένα:

- Οι στρατηγικές ανάπτυξης στοχεύουν στην επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, είτε μέσω διείσδυσης σε νέες αγορές, είτε μέσω ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών, ενισχύοντας τη συνολική της παρουσία.
- Η στρατηγική σταθεροποίησης εφαρμόζεται όταν η επιχείρηση επιδιώκει να διατηρήσει το υφιστάμενο επίπεδο δραστηριοτήτων της, χωρίς σημαντικές μεταβολές, εστιάζοντας στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της σταθερότητας.
- Η στρατηγική περισυλλογής αφορά τη μείωση ή τον περιορισμό των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, με στόχο την αντιμετώπιση προβλημάτων ή τη βελτίωση της οικονομικής της κατάστασης.

Η υπό ίδρυση επιχείρηση επιλέγει να ακολουθήσει τη στρατηγική σταθεροποίησης, καθώς προσανατολίζεται στη διατήρηση και σταδιακή βελτίωση της θέσης της στον ξενοδοχειακό κλάδο. Η δραστηριοποίησή της περιορίζεται αποκλειστικά στον συγκεκριμένο κλάδο, χωρίς πρόθεση άμεσης επέκτασης σε νέες αγορές ή τομείς δραστηριότητας.

Στο πλαίσιο αυτό, η επιχείρηση θα επικεντρωθεί κυρίως σε ενέργειες που αφορούν την Επιχειρηματική και τη Λειτουργική στρατηγική, με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας, την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς της.

Η επιλογή της συγκεκριμένης στρατηγικής κρίνεται κατάλληλη, καθώς η επιχείρηση βρίσκεται στο αρχικό στάδιο λειτουργίας της και δραστηριοποιείται σε έναν ήδη ώριμο και έντονα ανταγωνιστικό τουριστικό προορισμό, όπως η Σαντορίνη. Συνεπώς, προτεραιότητα αποτελεί η σταθεροποίηση της θέσης της στην αγορά και η επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης, πριν εξεταστεί οποιαδήποτε άλλη στρατηγική.

Ωστόσο, μετά την ολοκλήρωση της απόσβεσης της αρχικής επένδυσης, προβλέπεται η επανεξέταση της στρατηγικής κατεύθυνσης της επιχείρησης, προκειμένου να αξιολογηθεί κατά πόσο είναι σκόπιμη η συνέχιση της στρατηγικής σταθεροποίησης ή η υιοθέτηση μιας εναλλακτικής στρατηγικής ανάπτυξης.

### Επιχειρηματική Στρατηγική

Η Επιχειρηματική στρατηγική μιας επιχείρησης μπορεί να λάβει είτε ανταγωνιστικό είτε συνεργατικό χαρακτήρα. Στην πρώτη περίπτωση, η επιχείρηση επιδιώκει την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών της, ενώ στη δεύτερη επιλέγει τη συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις, προκειμένου να ενισχύσει τη θέση της στην αγορά.

Σε αντίθεση με την Επιχειρησιακή στρατηγική, η οποία επικεντρώνεται στον προσδιορισμό των κλάδων στους οποίους δραστηριοποιείται η επιχείρηση, η Επιχειρηματική στρατηγική αφορά τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση ανταγωνίζεται ή συνεργάζεται εντός του συγκεκριμένου κλάδου, με στόχο τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (Wheelen et al., 2018)

Ο Michael Porter πρότεινε τρεις βασικές «γενικές» ανταγωνιστικές στρατηγικές, οι οποίες στοχεύουν στην επίτευξη ανώτερης απόδοσης και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι στρατηγικές αυτές χαρακτηρίζονται ως γενικές, καθώς μπορούν να εφαρμοστούν από κάθε τύπο επιχείρησης, ανεξαρτήτως μεγέθους ή κλάδου δραστηριοποίησης, συμπεριλαμβανομένων και μη κερδοσκοπικών οργανισμών. (Wheelen et al., 2018). Πιο συγκεκριμένα:

- Η στρατηγική ηγεσίας κόστους αφορά την ικανότητα μιας επιχείρησης να σχεδιάζει, να παράγει και να προσφέρει προϊόντα ή υπηρεσίες με χαμηλότερο κόστος σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, διατηρώντας παράλληλα συγκρίσιμη αξία για τον πελάτη.
- Η στρατηγική διαφοροποίησης βασίζεται στην ικανότητα της επιχείρησης να προσφέρει μοναδική και ανώτερη αξία στους πελάτες, μέσω στοιχείων όπως η ποιότητα, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών ή η υψηλού επιπέδου εξυπηρέτηση.
- Η στρατηγική εστίασης αναφέρεται στην εξυπηρέτηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς, είτε αυτό αφορά μια συγκεκριμένη ομάδα πελατών, είτε ένα γεωγραφικό ή αγοραστικό τμήμα, προσφέροντας προσαρμοσμένη αξία στις ανάγκες του.

Η στρατηγική με την οποία η επιχείρηση θα ανταγωνιστεί τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου είναι μέσω στρατηγικής Διαφοροποίησης. Όμως, το κοινό στο οποίο θα στοχεύσει δεν είναι γενικά το σύνολο της αγοράς επισκεπτών πολυτελείας αλλά ένα υποσύνολό της, συνεπώς μιλάμε για στρατηγική Διαφοροποίησης με Εστίαση. Η επιχείρηση επιλέγει να ακολουθήσει στρατηγική διαφοροποίησης με εστίαση, επιδιώκοντας να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της παροχής υψηλής ποιότητας και εξατομικευμένων υπηρεσιών σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.

Πιο συγκεκριμένα, η στρατηγική διαφοροποίησης βασίζεται στην προσφορά ενός μοναδικού και ανώτερου τουριστικού προϊόντος, το οποίο διακρίνεται για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, τα πλήρως εξοπλισμένα και ευρύχωρα καταλύματα, καθώς και τη συνολική εμπειρία φιλοξενίας που προσφέρεται στους επισκέπτες.

Η επιχείρηση επιδιώκει να διαφοροποιηθεί περαιτέρω μέσω της παροχής εξατομικευμένων υπηρεσιών τόσο εντός όσο και εκτός της ξενοδοχειακής μονάδας. Οι υπηρεσίες αυτές περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, πολυτελείς μετακινήσεις, ιδιωτικές ξεναγήσεις στο νησί, μεταφορά από και προς το κατάλυμα, καθώς και ολοκληρωμένη κάλυψη των αναγκών των πελατών καθ' όλη τη διάρκεια της διαμονής τους.

Παράλληλα, η επιχείρηση δεν απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς πολυτελούς τουρισμού, αλλά σε ένα συγκεκριμένο τμήμα αυτής, επιλέγοντας να στοχεύσει αποκλειστικά σε ενήλικες επισκέπτες (adults only) υψηλού εισοδήματος. Η συγκεκριμένη ομάδα πελατών χαρακτηρίζεται από αυξημένη αγοραστική δύναμη και διάθεση για κατανάλωση ποιοτικών και εξατομικευμένων υπηρεσιών, επιδιώκοντας μια εμπειρία διαμονής υψηλού επιπέδου, χωρίς άγχος και με έμφαση στην άνεση και την απόλυτη χαλάρωση.

#### Λειτουργική Στρατηγική – Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η στρατηγική Λειτουργικού επιπέδου αφορά τον τρόπο με τον οποίο κάθε επιμέρους τμήμα της επιχείρησης υλοποιεί τη συνολική στρατηγική. Πιο συγκεκριμένα, περιγράφει τις ενέργειες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται σε λειτουργικούς τομείς, με στόχο την υποστήριξη της επιχειρηματικής στρατηγικής και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παράλληλα, η λειτουργική στρατηγική αποσκοπεί στη βέλτιστη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης, συμβάλλοντας στη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας των επιμέρους λειτουργιών. (Wheelen et al., 2018)

Στο πλαίσιο της Λειτουργικής στρατηγικής εντάσσονται όλες οι επιμέρους λειτουργίες της επιχείρησης, όπως η παραγωγή, το μάρκετινγκ, τα χρηματοοικονομικά, η έρευνα και ανάπτυξη και οι προμήθειες, οι οποίες συντονίζονται με στόχο την αποτελεσματική υλοποίηση της συνολικής στρατηγικής.

Η συγκεκριμένη επιχείρηση, με στόχο την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, θα αναπτύξει συνεργασίες με επιχειρήσεις συναφών κλάδων, μέσω συμφωνιών προμήθειας. Οι συνεργασίες αυτές αναμένεται να ενισχύσουν το

παρεχόμενο τουριστικό προϊόν, προσφέροντας συμπληρωματικές υπηρεσίες και δημιουργώντας προστιθέμενη αξία για τους πελάτες.

Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση θα αναπτύξει συνεργασίες με εξειδικευμένες επιχειρήσεις, με στόχο την παροχή ολοκληρωμένων και υψηλού επιπέδου υπηρεσιών στους πελάτες της.

Αρχικά, θα συνεργαστεί με εταιρεία μεταφορών, η οποία θα αναλαμβάνει τη μεταφορά των επισκεπτών από και προς το λιμάνι ή το αεροδρόμιο, τόσο κατά την άφιξη όσο και κατά την αναχώρησή τους. Παράλληλα, θα παρέχεται η δυνατότητα ιδιωτικών μετακινήσεων εντός του νησιού, κατόπιν προγραμματισμένου ραντεβού, εξασφαλίζοντας άνεση και ευκολία χωρίς την ανάγκη χρήσης δημόσιων μέσων μεταφοράς.

Επιπλέον, η επιχείρηση θα συνεργαστεί με εταιρείες θαλάσσιου τουρισμού, οι οποίες θα προσφέρουν ιδιωτικές και ημι-ιδιωτικές κρουαζιέρες με σκάφη τύπου catamaran, καθώς και εκδρομές με παραδοσιακά ιστιοφόρα. Οι υπηρεσίες αυτές θα είναι πλήρως προσαρμοσμένες στις ανάγκες και τις προτιμήσεις των επισκεπτών, συμβάλλοντας στη δημιουργία μιας εξατομικευμένης εμπειρίας.

Παράλληλα, θα παρέχονται οργανωμένες εκδρομές στο νησί, μέσω συνεργασιών με εταιρείες που διαθέτουν πολυτελή οχήματα και εξειδικευμένους ξεναγούς, προσφέροντας στους επισκέπτες τη δυνατότητα να γνωρίσουν τα αξιοθέατα της Σαντορίνης με άνεση και υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης.

Για την κάλυψη των αναγκών μετακίνησης με ιδιωτικά μέσα, η επιχείρηση θα συνεργάζεται με εταιρείες ενοικίασης οχημάτων, προσφέροντας επιλογές όπως αυτοκίνητα, μοτοσυκλέτες, scooters, ATV, buggy και ποδήλατα.

Επιπρόσθετα, θα αναπτυχθούν συνεργασίες με επιχειρήσεις εστίασης και οργανωμένων παραλιών, παρέχοντας προνόμια στους πελάτες, όπως δωρεάν χρήση ομπρέλας σε δημοφιλείς παραλίες του νησιού.

Τέλος, η επιχείρηση θα συνεργαστεί με εξωτερικό ινστιτούτο αισθητικής, το οποίο θα παρέχει υπηρεσίες ευεξίας, όπως μασάζ και καλλωπιστικές θεραπείες, απευθείας στον χώρο του καταλύματος, κατόπιν επιθυμίας των επισκεπτών.

Οι παραπάνω υπηρεσίες θα παρέχονται σε στενή συνεργασία με το τμήμα υποδοχής της επιχείρησης, το οποίο θα αναλαμβάνει τον συντονισμό και την

οργάνωσή τους. Με τον τρόπο αυτό, οι επισκέπτες απαλλάσσονται από τη διαδικασία προγραμματισμού και μπορούν να απολαμβάνουν μια άνετη και απρόσκοπτη εμπειρία διαμονής.

Στο πλαίσιο αυτό, το προσωπικό της επιχείρησης θα είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο, ώστε να ανταποκρίνεται άμεσα και αποτελεσματικά στις ανάγκες των πελατών, προάγοντας παράλληλα τα χαρακτηριστικά της ελληνικής φιλοξενίας. Η έμφαση στην ποιότητα εξυπηρέτησης συμβάλλει ουσιαστικά στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση.

Όσον αφορά το εσωτερικό των καταλυμάτων, πέρα από την πολυτελή αισθητική και τη σύγχρονη διακόσμηση, οι χώροι θα είναι εξοπλισμένοι με προηγμένες και λειτουργικές παροχές. Ενδεικτικά, περιλαμβάνονται smart τηλεοράσεις, μηχανές καφέ με δωρεάν κάψουλες, ανατομικά κρεβάτια υψηλής ποιότητας, εγκαταστάσεις υδρομασάζ, καθώς και πλήρως εξοπλισμένες κουζίνες με όλα τα απαραίτητα σκεύη. Οι παροχές αυτές ενισχύουν την άνεση και την ποιότητα διαμονής, προσφέροντας μια ολοκληρωμένη εμπειρία φιλοξενίας.

Συνοψίζοντας, η στρατηγική που ακολουθεί η υπό ίδρυση επιχείρηση βασίζεται στη δημιουργία ενός ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της διαφοροποίησης με εστίαση, απευθυνόμενη σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς υψηλού εισοδήματος. Η επιλογή αυτή ενισχύεται από την παροχή υψηλής ποιότητας και εξατομικευμένων υπηρεσιών, καθώς και από την ανάπτυξη στρατηγικών συνεργασιών που συμβάλλουν στη δημιουργία μιας ολοκληρωμένης τουριστικής εμπειρίας. Παράλληλα, η υιοθέτηση στρατηγικής σταθεροποίησης σε επιχειρησιακό επίπεδο επιτρέπει στην επιχείρηση να εδραιώσει τη θέση της στην αγορά και να διασφαλίσει τη βιωσιμότητά της κατά τα πρώτα στάδια λειτουργίας. Η αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής σε όλα τα επίπεδα, και ιδιαίτερα στο λειτουργικό επίπεδο, διασφαλίζει τη βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων και την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών. Επομένως, η συνολική στρατηγική της επιχείρησης κρίνεται συνεκτική και ρεαλιστική, καθώς ευθυγραμμίζεται με τα χαρακτηριστικά της αγοράς, τις ανάγκες των πελατών και τις σύγχρονες τάσεις του τουριστικού κλάδου, δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για τη μακροχρόνια επιτυχία και ανάπτυξή της.

### 3.7.4. Πολιτικές και Εταιρική Υπευθυνότητα

#### Πολιτικές

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής δεν αποτελεί το τελικό στάδιο της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού. Αντίθετα, ακολουθεί η διαμόρφωση των πολιτικών της επιχείρησης, οι οποίες λειτουργούν ως βασικές κατευθυντήριες γραμμές για την εφαρμογή της στρατηγικής.

Οι πολιτικές καθορίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις και υλοποιούνται οι ενέργειες σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, διασφαλίζοντας τη συνοχή και τη συνέπεια στη λειτουργία του. Ουσιαστικά, αποτελούν τις θεμελιώδεις αρχές που διέπουν την καθημερινή δραστηριότητα της επιχείρησης και κατευθύνουν τη συμπεριφορά των στελεχών και των εργαζομένων. (Wheelen et al., 2018)

Στο πλαίσιο εφαρμογής της στρατηγικής, η επιχείρηση υιοθετεί ένα σύνολο πολιτικών, οι οποίες καθοδηγούν τη λειτουργία της και διασφαλίζουν την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα, εφαρμόζονται οι ακόλουθες πολιτικές:

- Πολιτική εξυπηρέτησης πελατών, η οποία βασίζεται στην αρχή «ο πελάτης έχει πάντα δίκιο», με στόχο τη διασφάλιση υψηλού επιπέδου ικανοποίησης και την ενίσχυση της εμπειρίας φιλοξενίας.
- Πολιτική άμεσης ανταπόκρισης, σύμφωνα με την οποία το προσωπικό οφείλει να ανταποκρίνεται άμεσα και αποτελεσματικά στις ανάγκες και τα αιτήματα των πελατών.
- Πολιτική κρατήσεων και ακυρώσεων, η οποία προβλέπει αποκλειστικά μη επιστρέψιμες (non-refundable) κρατήσεις, όπου η εξόφληση πραγματοποιείται πριν την επιβεβαίωση της κράτησης και δεν παρέχεται επιστροφή χρημάτων σε περίπτωση ακύρωσης, ακόμη και αρκετές ημέρες πριν την άφιξη.
- Πολιτική καθαριότητας, η οποία περιλαμβάνει την καθημερινή φροντίδα και καθαρισμό των καταλυμάτων, με στόχο τη διατήρηση υψηλών προτύπων υγιεινής.

- Πολιτική αλλαγής λευκών ειδών, η οποία προβλέπει την καθημερινή ανανέωση πετσετών, σεντονιών και λοιπών ειδών, ενισχύοντας την ποιότητα διαμονής.
- Πολιτική διαχείρισης παραπόνων και καταγγελιών, μέσω της οποίας διασφαλίζεται η άμεση και αποτελεσματική αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων, με στόχο τη συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Κώδικας δεοντολογίας και επιχειρηματικής συμπεριφοράς, που καθορίζει τις αρχές λειτουργίας της επιχείρησης και τη συμπεριφορά των εργαζομένων απέναντι στους πελάτες και τους συνεργάτες.
- Πολιτική προστασίας των δικαιωμάτων των πελατών, η οποία διασφαλίζει τον σεβασμό της προσωπικότητας, της ιδιωτικότητας και των δικαιωμάτων όλων των επισκεπτών.

#### Εταιρική Υπευθυνότητα

Η υποχρέωση μιας επιχείρησης απέναντι στην κοινωνία δεν περιορίζεται πλέον αποκλειστικά στην οικονομική της συνεισφορά, αλλά επεκτείνεται και σε ένα ευρύτερο πλαίσιο κοινωνικών, περιβαλλοντικών και ηθικών ευθυνών. Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται από έντονες προκλήσεις και μεταβαλλόμενες συνθήκες, οι ενέργειες των επιχειρήσεων έχουν σημαντικό αντίκτυπο σε περιβαλλοντικά, κοινωνικά και οικονομικά ζητήματα.

Παρόλο που βασικός στόχος κάθε επιχείρησης αποτελεί η βιωσιμότητα και η επιβίωσή της σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, καθίσταται πλέον αναγκαία η υιοθέτηση υπεύθυνης στάσης, μέσω της συμμόρφωσης τόσο σε θεσμοθετημένους όσο και σε άτυπους κανόνες που προάγουν την κοινωνική ευημερία.

Η υπό εξέταση επιχείρηση προτίθεται να υιοθετήσει αρχές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, συμβάλλοντας ενεργά στην προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης. Στο πλαίσιο αυτό, η διοίκηση της επιχείρησης θα διαμορφώσει τη λειτουργία της με τρόπο που να ενισχύει την ηθική συμπεριφορά, την κοινωνική συνεισφορά και την οικονομική ανάπτυξη, τόσο της ίδιας όσο και της τοπικής και εθνικής οικονομίας.

Ειδικότερα, η επιχείρηση θα δώσει έμφαση στην προστασία του περιβάλλοντος, αποφεύγοντας τη χρήση επιβλαβών υλικών και υιοθετώντας πρακτικές εξοικονόμησης φυσικών πόρων. Παράλληλα, θα επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας ζωής των εργαζομένων και των πελατών της, μέσα από την εφαρμογή σύγχρονων και καινοτόμων πρακτικών που ενισχύουν την εμπιστοσύνη, τη συνεργασία και τον σεβασμό στη διαφορετικότητα.

Τέλος, σε βάθος χρόνου και με την επίτευξη σταθερής και επιτυχημένης λειτουργίας, η επιχείρηση σκοπεύει να αναλάβει πρωτοβουλίες κοινωνικής προσφοράς, όπως φιλανθρωπικές δράσεις και εκστρατείες υποστήριξης της τοπικής κοινωνίας, ενισχύοντας περαιτέρω τον ρόλο της ως υπεύθυνος κοινωνικός φορέας.

### 3.8. Καθορισμός του Σχεδίου Μάρκετινγκ - Διαδικασία STP

Το σχέδιο μάρκετινγκ αποτελεί βασικό στοιχείο της μελέτης σκοπιμότητας της επιχείρησης, καθώς συμβάλλει στην ανάλυση και κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την επιτυχία της στην αγορά. Μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ επιδιώκεται η διερεύνηση και ο έλεγχος όλων των κρίσιμων παραμέτρων που δύνανται να επηρεάσουν τα αποτελέσματα των επιχειρηματικών αποφάσεων, καθώς και ο σχεδιασμός ενεργειών που οδηγούν στην επίτευξη των επιθυμητών στόχων.

Μία από τις βασικές αρχές του μάρκετινγκ αποτελεί το μοντέλο STP (Segmentation – Targeting – Positioning), το οποίο περιγράφει τη διαδικασία προσδιορισμού και προσέγγισης της αγοράς. Συγκεκριμένα, το μοντέλο αυτό περιλαμβάνει την τμηματοποίηση της αγοράς, την επιλογή των κατάλληλων αγορών-στόχων και, τέλος, τη διαμόρφωση της θέσης της επιχείρησης στην αγορά.

Πιο αναλυτικά, η διαδικασία ξεκινά με την τμηματοποίηση (segmentation), κατά την οποία η αγορά διαχωρίζεται σε επιμέρους ομάδες καταναλωτών με κοινά χαρακτηριστικά. Στη συνέχεια, ακολουθεί η στόχευση (targeting), όπου επιλέγονται τα τμήματα της αγοράς στα οποία θα επικεντρωθεί η επιχείρηση. Τέλος, μέσω της χωροθέτησης ή τοποθέτησης (positioning), διαμορφώνεται η εικόνα και η θέση του προϊόντος ή της υπηρεσίας στο μυαλό των καταναλωτών, σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

### 3.8.1. Segmentation (Τμηματοποίηση)

Η αγορά αποτελείται από ένα ευρύ φάσμα καταναλωτών, οι οποίοι διαφοροποιούνται ως προς τα χαρακτηριστικά, τις ανάγκες, τη συμπεριφορά και τις προτιμήσεις τους. Για τον λόγο αυτό, η τμηματοποίηση της αγοράς κρίνεται απαραίτητη, καθώς στοχεύει στη διαίρεση του συνολικού πληθυσμού σε μικρότερες, ομοιογενείς ομάδες καταναλωτών με κοινά χαρακτηριστικά.

Μέσω της διαδικασίας αυτής, η επιχείρηση είναι σε θέση να εντοπίσει και να επιλέξει την κατάλληλη αγορά-στόχο, προκειμένου να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών της, δημιουργώντας παράλληλα αξία για αυτούς.

Τα βασικά κριτήρια τμηματοποίησης της αγοράς περιλαμβάνουν:

- Γεωγραφικά κριτήρια, τα οποία σχετίζονται με τη γεωγραφική προέλευση των καταναλωτών, όπως χώρα, περιοχή ή πόλη.
- Δημογραφικά κριτήρια, όπως η ηλικία, το εισόδημα, το φύλο και το επάγγελμα.
- Συμπεριφορικά κριτήρια, τα οποία αφορούν τη στάση και τη συμπεριφορά των καταναλωτών απέναντι στο προϊόν ή την υπηρεσία, όπως η συχνότητα χρήσης και η πιστότητα.
- Ψυχογραφικά κριτήρια, που σχετίζονται με τον τρόπο ζωής, τις αξίες, τα ενδιαφέροντα και την προσωπικότητα των καταναλωτών.

Στην περίπτωση της συγκεκριμένης ξενοδοχειακής μονάδας, η τμηματοποίηση βασίζεται στα παραπάνω κριτήρια, με έμφαση κυρίως σε επισκέπτες υψηλού εισοδήματος, οι οποίοι αναζητούν πολυτελείς και εξατομικευμένες εμπειρίες διαμονής σε έναν διεθνώς αναγνωρισμένο προορισμό, όπως η Σαντορίνη.

### 3.8.2. Targeting (Στόχευση)

Η στόχευση της αγοράς αποτελεί το επόμενο στάδιο μετά την τμηματοποίηση και αφορά την αξιολόγηση της ελκυστικότητας των επιμέρους τμημάτων, καθώς και την επιλογή εκείνων στα οποία θα επικεντρωθεί η επιχείρηση. Σκοπός της διαδικασίας αυτής είναι η αποτελεσματική κάλυψη των αναγκών των καταναλωτών και η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

### Γεωγραφικά κριτήρια

Με βάση τα πιο πρόσφατα διαθέσιμα στοιχεία (2024), οι βασικές αγορές εισερχόμενου τουρισμού για την Ελλάδα και ειδικότερα για την Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου παραμένουν χώρες της Ευρώπης, όπως η Γερμανία, το Ηνωμένο Βασίλειο και η Γαλλία, ενώ σημαντική είναι και η παρουσία της αγοράς των Ηνωμένων Πολιτειών. Οι αγορές αυτές χαρακτηρίζονται από υψηλή τουριστική ζήτηση και ισχυρή αγοραστική δύναμη, γεγονός που τις καθιστά ιδιαίτερα ελκυστικές για την επιχείρηση.

### Δημογραφικά κριτήρια

Η επιχείρηση επιλέγει να στοχεύσει σε ενήλικες επισκέπτες (adults only), υψηλού εισοδήματος, με αυξημένη αγοραστική δύναμη και υψηλό επίπεδο διαβίωσης. Το συγκεκριμένο κοινό είναι πρόθυμο να δαπανήσει περισσότερα για ποιοτικές και πολυτελείς υπηρεσίες, επιδιώκοντας υψηλό επίπεδο άνεσης και εξυπηρέτησης.

### Συμπεριφορικά κριτήρια

Η ξενοδοχειακή μονάδα απευθύνεται σε επισκέπτες που ταξιδεύουν κυρίως για λόγους αναψυχής και χαλάρωσης, αναζητώντας μια ολοκληρωμένη εμπειρία διαμονής χωρίς άγχος και οργανωτικές υποχρεώσεις. Οι πελάτες αυτοί δίνουν έμφαση στην ποιότητα των υπηρεσιών, στην ευκολία και στην πλήρη κάλυψη των αναγκών τους κατά τη διάρκεια των διακοπών τους.

### Ψυχογραφικά κριτήρια

Το προφίλ των πελατών στους οποίους απευθύνεται η επιχείρηση περιλαμβάνει άτομα και ομάδες που αναζητούν ιδιωτικότητα, ηρεμία και υψηλής ποιότητας εμπειρίες. Ενδεικτικά, περιλαμβάνονται νέα και νεόνυμφα ζευγάρια, επισκέπτες σε ταξίδι μέλιτος, ζευγάρια χωρίς παιδιά, παρέες φίλων και οικογένειες με ενήλικα μέλη. Κοινό χαρακτηριστικό των παραπάνω είναι η επιθυμία για πολυτελή διαμονή και εξατομικευμένες υπηρεσίες σε ένα ήρεμο και ιδιωτικό περιβάλλον.

### 3.8.3. Positioning (Χωροθέτηση)

Η τοποθέτηση της επιχείρησης αφορά τον τρόπο με τον οποίο επιθυμεί να γίνεται αντιληπτή από το κοινό-στόχο της, σε σύγκριση με τις ανταγωνιστικές

επιχειρήσεις. Στόχος της είναι να διαμορφώσει μια ξεκάθαρη, διακριτή και ελκυστική εικόνα στο μυαλό των καταναλωτών.

Η συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα επιδιώκει να τοποθετηθεί ως ένα πολυτελές κατάλυμα υψηλών προδιαγραφών, το οποίο προσφέρει μια ολοκληρωμένη και εξατομικευμένη εμπειρία φιλοξενίας στη Σαντορίνη. Η τοποθέτησή της βασίζεται στη διαφοροποίηση μέσω της ποιότητας, της άνεσης και της παροχής υπηρεσιών που καλύπτουν πλήρως τις ανάγκες των επισκεπτών.

Κεντρικό στοιχείο της στρατηγικής τοποθέτησης αποτελεί η δημιουργία μιας εμπειρίας «χωρίς άγχος», όπου οι πελάτες απολαμβάνουν υπηρεσίες υψηλού επιπέδου χωρίς να απαιτείται η προσωπική τους ενασχόληση με την οργάνωση των δραστηριοτήτων τους. Η επιχείρηση φιλοδοξεί να προσφέρει ένα περιβάλλον ιδιωτικότητας, χαλάρωσης και πολυτέλειας, απευθυνόμενο αποκλειστικά σε ενήλικες επισκέπτες υψηλού εισοδήματος.

Η διαφοροποίηση ενισχύεται περαιτέρω μέσω:

- της παροχής εξατομικευμένων υπηρεσιών (μεταφορές, εκδρομές, δραστηριότητες),
- της υψηλής ποιότητας εξυπηρέτησης και φιλοξενίας,
- των σύγχρονων και πολυτελών εγκαταστάσεων,
- και της συνεργασίας με εξειδικευμένους παρόχους υπηρεσιών.

Ως αποτέλεσμα, η επιχείρηση επιδιώκει να καταλαμβάνει μια ισχυρή και ξεκάθαρη θέση στην αγορά ως ένα luxury κατάλυμα, το οποίο προσφέρει μοναδικές και ολοκληρωμένες εμπειρίες διακοπών στη Σαντορίνη.

### 3.9. Καθορισμός του Μίγματος Μάρκετινγκ – 4P

Μετά την ολοκλήρωση της ανάλυσης STP και έχοντας πλέον μια σαφή εικόνα της αγοράς-στόχου και του προϊόντος που επιδιώκει να προσφέρει η επιχείρηση, ακολουθεί ο καθορισμός του μίγματος μάρκετινγκ. Το μίγμα μάρκετινγκ αποτελεί ένα από τα βασικότερα εργαλεία του στρατηγικού σχεδιασμού, καθώς περιλαμβάνει το σύνολο των μεταβλητών που μπορεί να ελέγξει και να διαμορφώσει η επιχείρηση, προκειμένου να επηρεάσει τη ζήτηση και να επιτύχει τους στόχους της στην αγορά.

Μέσω του μίγματος μάρκετινγκ, η επιχείρηση σχεδιάζει και υλοποιεί τις κατάλληλες ενέργειες, ώστε να προσφέρει αξία στους πελάτες της, να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό και να ενισχύσει τη θέση της στην αγορά. Παράλληλα, συμβάλλει στη σύνδεση της στρατηγικής τοποθέτησης με τις πρακτικές αποφάσεις που αφορούν το προϊόν και την εμπορική του διάθεση.

Οι βασικές μεταβλητές του μίγματος μάρκετινγκ είναι τέσσερις και είναι ευρέως γνωστές ως «4Ps». Οι μεταβλητές αυτές περιλαμβάνουν:

1. Το Προϊόν (Product)
2. Την Τιμή (Price)
3. Την Προώθηση (Promotion)
4. Τη Διανομή (Place)

Οι παράγοντες αυτοί λειτουργούν συνδυαστικά και η ορθή διαμόρφωσή τους είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία της επιχείρησης.

### 3.9.1. Προϊόν (Product)

Η υπό εξέταση μονάδα αφορά την παροχή πολυτελών καταλυμάτων στο νησί της Σαντορίνης, τα οποία συνδυάζουν υψηλού επιπέδου υπηρεσίες με εξατομικευμένη εμπειρία φιλοξενίας. Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, ως «προϊόν» ορίζεται το σύνολο των παρεχόμενων υπηρεσιών διαμονής σε ένα περιβάλλον πολυτέλειας, άνεσης και ιδιωτικότητας.

Η επιχείρηση θα διαθέτει συνολικά έξι (6) αυτόνομα καταλύματα, όλα εξοπλισμένα με ιδιωτικές πισίνες, απευθυνόμενα αποκλειστικά σε ενήλικες επισκέπτες (adults only) από την Ελλάδα και το εξωτερικό, οι οποίοι ανήκουν σε υψηλά εισοδηματικά στρώματα και αναζητούν ποιοτικές και εξατομικευμένες υπηρεσίες.

Η αρχιτεκτονική των καταλυμάτων θα ακολουθεί το παραδοσιακό κυκλαδίτικο πρότυπο, με κυρίαρχα στοιχεία τα λευκά κτήρια, τα μπλε κουφώματα, τις πέτρινες κατασκευές και τη φυσική διακόσμηση με βουκαμβίλιες. Η επιλογή αυτή αποσκοπεί στη σύνδεση του επισκέπτη με την τοπική αισθητική και πολιτιστική ταυτότητα του νησιού. Παράλληλα, η εσωτερική διακόσμηση θα συνδυάζει την παραδοσιακή κυκλαδίτικη αρχιτεκτονική με σύγχρονα και κομψά στοιχεία,

δημιουργώντας ένα περιβάλλον που προσφέρει τόσο αυθεντικότητα όσο και υψηλό επίπεδο πολυτέλειας και άνεσης.

Η μονάδα θα περιλαμβάνει δύο κατηγορίες καταλυμάτων (studios), συνολικής δυναμικότητας 21 ατόμων. Η πρώτη κατηγορία αφορά τρία (3) καταλύματα επιφάνειας 55 τ.μ., με δυνατότητα φιλοξενίας δύο έως τριών ατόμων το καθένα. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τρία (3) διώροφα καταλύματα επιφάνειας 80 τ.μ., με συνολική δυναμικότητα φιλοξενίας 12 ατόμων. Όλα τα καταλύματα θα διαθέτουν ιδιωτική πισίνα επιφάνειας 20 τ.μ., με βάθος που φτάνει έως 1,80 μέτρα.

Ο εξωτερικός χώρος κάθε καταλύματος έχει σχεδιαστεί ώστε να προσφέρει ιδιωτικότητα και άνεση, με την πρώτη κατηγορία να διαθέτει συνολικό εξωτερικό χώρο περίπου 45 τ.μ., ενώ στη δεύτερη κατηγορία ο εξωτερικός χώρος ανέρχεται περίπου στα 65 τ.μ. ανά κατάλυμα.

Αναφορικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες, η επιχείρηση θα προσφέρει ένα ευρύ φάσμα παροχών που ενισχύουν την εμπειρία διαμονής, όπως παρουσιάζονται αναλυτικά στον σχετικό πίνακα. Οι παροχές με αστερίσκο θα είναι διαθέσιμες κατόπιν αιτήματος και με επιπλέον χρέωση.

## **ΠΑΡΟΧΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ**

**Καθημερινό service δωματίων και αλλαγή λινών**

**Καθημερινή εξυπηρέτηση Reception από τις 8:00 – 00:00**

**Γρήγορο check-in / check-out**

**Υπηρεσία στάθμευσης**

**Πρόσβαση σε ασύρματο ίντερνετ**

**Εύκολη πρόσβαση για ΑΜΕΑ**

**Ολοκληρωμένο πακέτο πληροφοριών για το νησί**

**Υπηρεσία laundry**

**Καθημερινό καλάθι με πρωινό σερβιρισμένο στο κατάλυμα**

**Αποθήκευση αποσκευών μετά το check-out**

**Late check-out με βάση την διαθεσιμότητα \***

**Early check-in με βάση την διαθεσιμότητα \***

**Γιατρός κατόπιν κλήσεως για πρώτες βοήθειες \***

**Μεταφορά από και προς το αεροδρόμιο/λιμάνι \***

**Προσωπικός σοφέρ για μεταφορά σε όλο το νησί \***

**Προσωποποιημένες μονοήμερες παραθαλάσσιες εκδρομές \***

**Εκδρομές στα χωριά του νησιού με ιδιωτικό πολυτελές πούλμαν και ξεναγό \***

**Παροχή ενοικιαζόμενων αυτοκινήτων, Motorcycle, Scooters, ATV, Buggy και ποδήλατα \***

**Υπηρεσίες μασάζ και καλλωπισμού στο χώρο του καταλύματος \***

*Πίνακας 2: Παροχές μονάδας*

Αναφορικά με τις παροχές του κάθε καταλύματος, στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται αναλυτικά.

## ΠΑΡΟΧΕΣ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΟΣ

**Ιδιωτική πισίνα**

**Ιδιωτική βεράντα με ομπρέλες και ξαπλώστρες**

**Πλήρως εξοπλισμένη κουζίνα (όπου αυτή παρέχεται)**

**Δορυφορική τηλεόραση με επίπεδη οθόνη και Netflix**

**Κλιματιστικά**

**Καθιστικό με χτιστό καναπέ**

**Τραπεζαρία**

**King size κρεβάτια και μονοί καναπέδες-κρεβάτια**

**Στεγνωτήρας μαλλιών**

**Σίδερο και σιδερώστρα**

**Μπάνιο με ντουζιέρα**

**Παντόφλες**

**Πετσέτες θαλάσσης και πετσέτες πισίνας**

**Μπουρνούζια**

**Πολυτελή είδη περιποίησης**

## Ολόσωμος καθρέφτης και μεγεθυντικός καθρέφτης

Ντουλάπα

Χρηματοκιβώτιο

Απευθείας τηλεφωνική γραμμή

Πρόσβαση σε ασύρματο ίντερνετ

*Πίνακας 3: Παροχές καταλύματος*

Η επωνυμία της ξενοδοχειακής μονάδας έχει επιλεγεί από τον ιδιοκτήτη/επενδυτή και είναι «**Anemelia Luxury Studios**». Η ονομασία αυτή συνδυάζει τη χρήση μιας ελληνικής λέξης με έντονο συναισθηματικό περιεχόμενο, καθώς ο όρος «ανεμελιά» παραπέμπει στην ξεγνοιασιά και τη χαλάρωση που χαρακτηρίζουν τις διακοπές. Παράλληλα, έχει επιλεγεί ώστε να είναι εύηχη, απλή και εύκολα αναγνωρίσιμη από διεθνείς επισκέπτες.

Η συγκεκριμένη επωνυμία αντανακλά άμεσα τη φιλοσοφία και τη στρατηγική τοποθέτησης της επιχείρησης, η οποία επικεντρώνεται στην παροχή μιας ολοκληρωμένης και άνετης εμπειρίας διαμονής. Πιο συγκεκριμένα, στόχος της μονάδας είναι να προσφέρει στους επισκέπτες τη δυνατότητα να απολαμβάνουν τις διακοπές τους με αίσθημα χαλάρωσης και χωρίς την ανάγκη ενεργής οργάνωσης, καλύπτοντας το σύνολο των αναγκών τους μέσω των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Κατ' αυτόν τον τρόπο, η επωνυμία λειτουργεί όχι μόνο ως στοιχείο αναγνώρισης, αλλά και ως μέσο επικοινωνίας της αξίας που προσφέρει η επιχείρηση, ενισχύοντας τη συνολική εμπειρία του πελάτη και συμβάλλοντας στη διαφοροποίησή της στην αγορά.

Στην εικόνα που ακολουθεί παρουσιάζεται το λογότυπο της επιχείρησης «Anemelia Luxury Studios», το οποίο αποτυπώνει με σαφήνεια την ταυτότητα και τη στρατηγική τοποθέτησή της στην αγορά. Τα χρώματα και τα μορφολογικά στοιχεία που χρησιμοποιούνται αντανακλούν τη φυσική ομορφιά της Σαντορίνης, καθώς και την επιθυμία της επιχείρησης να προσφέρει μια εμπειρία υψηλής ποιότητας, άνεσης και χαλάρωσης.



Εικόνα 53: Λογότυπο «Anemelia Luxury Studios»

### 3.9.2. Τιμή (Price)

Η τιμή αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ, καθώς είναι το μοναδικό στοιχείο που δημιουργεί έσοδα για την επιχείρηση. Η διαμόρφωση της τιμολογιακής πολιτικής είναι άμεσα συνδεδεμένη με τη στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση, καθώς επηρεάζει τόσο την αντίληψη της αξίας από τον πελάτη όσο και τη συνολική ανταγωνιστικότητά της.

Στην περίπτωση των συγκεκριμένων καταλυμάτων, η τιμολογιακή πολιτική βασίζεται στη στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση, γεγονός που δικαιολογεί την υιοθέτηση υψηλότερων τιμών, οι οποίες αντανακλούν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και την εξατομικευμένη εμπειρία φιλοξενίας.

Η επιχείρηση θα εφαρμόσει στρατηγική δυναμικής τιμολόγησης, σύμφωνα με την οποία οι τιμές των καταλυμάτων θα μεταβάλλονται ανάλογα με διάφορους παράγοντες, όπως η ζήτηση, η διαθεσιμότητα, η χρονική περίοδος, η διάρκεια διαμονής των επισκεπτών και οι επιδιωκόμενοι στόχοι εσόδων.

Πιο συγκεκριμένα, δεν θα υφίσταται μία σταθερή τιμή καθ' όλη τη διάρκεια λειτουργίας της μονάδας, καθώς η διαφοροποίηση των τιμών θα εξαρτάται τόσο από τον τύπο του καταλύματος όσο και από την τουριστική περίοδο. Επιπλέον, διαφοροποίηση θα παρατηρείται και ανάλογα με το κανάλι διανομής που θα επιλέγει ο πελάτης για την πραγματοποίηση της κράτησης. Ειδικότερα, οι τιμές που προσφέρονται μέσω της επίσημης ιστοσελίδας της επιχείρησης θα είναι χαμηλότερες, σε σύγκριση με τις τιμές που διαμορφώνονται μέσω ενδιάμεσων καναλιών, όπως

Booking, Expedia, Airbnb και Hotelbeds, λόγω των προμηθειών που επιβάλλονται από τις συγκεκριμένες πλατφόρμες.

Οι τιμές των καταλυμάτων θα ορίζονται σε ευρώ, ανά κατάλυμα και ανά διανυκτέρευση, συμπεριλαμβανομένων των φόρων. Παράλληλα, προβλέπεται ετήσια αύξηση των τιμών κατά 3%, η οποία συνδέεται με τις πληθωριστικές τάσεις της οικονομίας.

Η τουριστική περίοδος λειτουργίας της επιχείρησης διακρίνεται σε τέσσερις επιμέρους χρονικές περιόδους, ως εξής:

- Low Season: Μάιος και Οκτώβριος
- Mid-Season: Ιούνιος και Σεπτέμβριος (16/09 – 30/09)
- High Season: Ιούλιος (01/07 – 15/07) και Σεπτέμβριος (01/09 – 15/09)
- Super High Season: Ιούλιος (16/07 – 31/07) και Αύγουστος

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται αναλυτικά οι τιμές των καταλυμάτων ανά κατηγορία και χρονική περίοδο.

<b>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΟΣ</b>	<b>LOW SEASON</b>	<b>MID SEASON</b>	<b>HIGH SEASON</b>	<b>SUPER HIGH SEASON</b>
<b>ΙΣΟΓΙΑ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΑ</b>	180€	220€	300€	360€
<b>ΔΙΩΡΟΦΑ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΑ</b>	210€	250€	330€	400€

*Πίνακας 4: Τιμές καταλυμάτων ανά κατηγορία και ανά περίοδο*

Οι προαναφερθείσες τιμές των καταλυμάτων περιλαμβάνουν όλους τους ισχύοντες φόρους ανά διανυκτέρευση, καθώς και βασικές παροχές, όπως το πρωινό, η χρήση ιδιωτικής πισίνας και το σύνολο των δωρεάν υπηρεσιών που έχουν ήδη αναφερθεί. Με τον τρόπο αυτό, διαμορφώνεται ένα ολοκληρωμένο πακέτο φιλοξενίας, το οποίο ενισχύει την αντιλαμβανόμενη αξία του προϊόντος.

Αναφορικά με τις πρόσθετες υπηρεσίες που παρέχονται με επιπλέον χρέωση, αυτές θα υλοποιούνται μέσω συνεργασιών με εξωτερικούς παρόχους. Η επιχείρηση

θα λαμβάνει προμήθεια ύψους 30% επί της αξίας κάθε παρεχόμενης υπηρεσίας, ενώ η τελική τιμολόγηση των υπηρεσιών αυτών θα καθορίζεται από τους ίδιους τους συνεργάτες.

Η αξιοποίηση των συγκεκριμένων συνεργασιών συμβάλλει στη δημιουργία πρόσθετων εσόδων για την επιχείρηση, χωρίς την ανάγκη άμεσης επένδυσης σε υποδομές ή εξειδικευμένο προσωπικό. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της επιχείρησης, τα μηνιαία έσοδα από τις εν λόγω υπηρεσίες αναμένεται να ανέρχονται κατά μέσο όρο σε 3.000€, γεγονός που οδηγεί σε συνολικά ετήσια έσοδα ύψους 18.000€ για την περίοδο λειτουργίας των έξι μηνών.

### 3.9.3. Προώθηση (Promotion)

Η προώθηση αποτελεί ένα από τα βασικά στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ, καθώς περιλαμβάνει το σύνολο των ενεργειών επικοινωνίας που πραγματοποιεί η επιχείρηση με στόχο την ενημέρωση, την προσέλκυση και τη διατήρηση των πελατών της. Μέσω της προώθησης, η επιχείρηση επιδιώκει να αναδείξει τα χαρακτηριστικά και τα πλεονεκτήματα των υπηρεσιών της, να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό και να ενισχύσει την εικόνα της στην αγορά.

Στην περίπτωση των συγκεκριμένων καταλυμάτων, η στρατηγική προώθησης εστιάζει κυρίως στη χρήση ψηφιακών μέσων, δεδομένου ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ταξιδιωτών αναζητά και πραγματοποιεί κρατήσεις μέσω διαδικτύου. Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση θα αξιοποιήσει:

- Επίσημη ιστοσελίδα (website), η οποία θα αποτελεί το βασικό κανάλι προβολής και κρατήσεων, με σύγχρονο σχεδιασμό, εύχρηστο περιβάλλον και πλήρη παρουσίαση των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media), όπως Instagram και Facebook, με στόχο την προβολή του καταλύματος μέσω φωτογραφικού και οπτικοακουστικού υλικού υψηλής αισθητικής, που αναδεικνύει την εμπειρία διαμονής.
- Συνεργασίες με online travel agencies, όπως Booking, Expedia και HotelBeds, για την ενίσχυση της προβολής σε διεθνές επίπεδο.
- Ψηφιακή διαφήμιση, μέσω Google Ads και social media campaigns, με στόχο την προσέλκυση στοχευμένου κοινού.

Παράλληλα, ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί στη δημιουργία θετικής φήμης, μέσω της ενθάρρυνσης των πελατών να αφήνουν αξιολογήσεις και σχόλια σε ψηφιακές πλατφόρμες, ενισχύοντας την αξιοπιστία και την εικόνα της επιχείρησης.

Επιπλέον, η επιχείρηση θα αξιοποιήσει στρατηγικές συνεργασίες με τουριστικά γραφεία και influencers, με στόχο την αύξηση της αναγνωσιμότητας και την προσέγγιση νέων αγορών-στόχων.

Συνολικά, η στρατηγική προώθησης της επιχείρησης βασίζεται στη δημιουργία μιας ισχυρής ψηφιακής παρουσίας και στην ανάδειξη της μοναδικής εμπειρίας που προσφέρει, ενισχύοντας τη διαφοροποίησή της και συμβάλλοντας στην αύξηση των κρατήσεων.

#### 3.9.4. Διανομή (Place)

Ο όρος Διανομή περιλαμβάνει όλα τα μέσα, τα οποία είναι απαραίτητα, για να φτάσει το προϊόν στον τελικό πελάτη. Στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι οι υπηρεσίες των καταλυμάτων και οι επιπλέον παροχές που προσφέρει. Τα κανάλια διανομής συνδέονται άμεσα με τις πωλήσεις των καταλυμάτων, γεγονός που τα καθιστά ένα από τα σημαντικότερα συστατικά για την αποδοτική λειτουργία της. Τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιεί η συγκεκριμένη μονάδα είναι τα παρακάτω:

- Η επίσημη Ιστοσελίδα της ξενοδοχειακής μονάδας, η οποία θα διαθέτει μια ολοκληρωμένη πλατφόρμα κρατήσεων, θα αναφέρει όλες τις παροχές και την φιλοσοφία της ξενοδοχειακής μονάδας καθώς και θα έχει εικονική απεικόνιση όλης της μονάδας.
- Διαδικτυακοί πράκτορες και πλατφόρμες εύρεσης και κράτησης καταλυμάτων. Η συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα θα συνεργάζεται με την Booking.com, Expedia και Hotel Beds.
- Τηλεφωνική επικοινωνία απευθείας με το τμήμα κρατήσεων της ξενοδοχειακής μονάδας
  - Επικοινωνία μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου
  - Συνεργασία με τουριστικούς πράκτορες και ταξιδιωτικά πρακτορεία
  - Διαφημίσεις στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης της ξενοδοχειακής μονάδας (Facebook, Instagram και TikTok)

Παράλληλα, η διαχείριση των καναλιών διανομής θα πραγματοποιείται μέσω σύγχρονων συστημάτων κρατήσεων (channel managers), τα οποία επιτρέπουν την ταυτόχρονη ενημέρωση διαθεσιμότητας και τιμών σε όλα τα κανάλια, διασφαλίζοντας την αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης.

### 3.10. Προϋπολογισμός Εσόδων

Στην παρούσα ενότητα πραγματοποιείται η εκτίμηση των εσόδων των καταλυμάτων για τα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας της. Η κύρια πηγή εσόδων της επιχείρησης προέρχεται από τη διάθεση των καταλυμάτων, καθώς οι κρατήσεις αποτελούν τον βασικό πυλώνα της οικονομικής της δραστηριότητας.

Για τον υπολογισμό των εσόδων, κρίνεται απαραίτητος ο προσδιορισμός της αναμενόμενης πληρότητας της μονάδας. Η πληρότητα αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν τα συνολικά έσοδα, καθώς συνδέεται άμεσα με τη ζήτηση και την αξιοποίηση της δυναμικότητας των καταλυμάτων.

Η εκτίμηση της πληρότητας βασίζεται σε προσεγγιστικά δεδομένα της αγοράς, λαμβάνοντας υπόψη ότι η μέση πληρότητα των ξενοδοχειακών καταλυμάτων στη Σαντορίνη το 2024 ανέρχεται περίπου στο 49%, σύμφωνα με στοιχεία του INSETE Intelligence. Ωστόσο, η συγκεκριμένη επιχείρηση αναμένεται να παρουσιάσει υψηλότερα επίπεδα πληρότητας, δεδομένου ότι απευθύνεται σε ένα εξειδικευμένο κοινό υψηλού εισοδήματος και προσφέρει υπηρεσίες πολυτελούς φιλοξενίας.

Παράλληλα, η λειτουργία της μονάδας περιορίζεται χρονικά από τον Μάιο έως και τον Οκτώβριο, γεγονός που συνεπάγεται διαφοροποίηση της πληρότητας ανά μήνα και τουριστική περίοδο. Συγκεκριμένα, η ζήτηση διαφοροποιείται μεταξύ περιόδων χαμηλής και υψηλής τουριστικής κίνησης, επηρεάζοντας αντίστοιχα την απόδοση της επιχείρησης.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η εκτιμώμενη πληρότητα των καταλυμάτων ανά τουριστική περίοδο για τα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας της. Επιπλέον, λαμβάνεται υπόψη ότι, μέσω της αποτελεσματικής εφαρμογής της στρατηγικής μάρκετινγκ, η επιχείρηση στοχεύει σε ετήσια αύξηση της πληρότητας κατά 3%, ακολουθώντας μια αναπτυξιακή πορεία αντίστοιχη με την προσαρμογή των τιμών λόγω πληθωρισμού.

**ΕΚΤΙΜΩΜΕΝΗ ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ (%)**    1<sup>ο</sup> ΕΤΟΣ    2<sup>ο</sup> ΕΤΟΣ    3<sup>ο</sup> ΕΤΟΣ    4<sup>ο</sup> ΕΤΟΣ    5<sup>ο</sup> ΕΤΟΣ

<b>ΙΣΟΓΕΙΑ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΑ</b>					
<i>Low Season</i>	50%	53%	56%	59%	62%
<i>Mid Season</i>	60%	63%	66%	69%	72%
<i>High Season</i>	75%	78%	81%	84%	87%
<i>Super High Season</i>	80%	83%	86%	89%	92%
<b>ΔΙΩΡΟΦΑ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΑ</b>					
<i>Low Season</i>	47%	50%	53%	56%	59%
<i>Mid Season</i>	57%	60%	63%	66%	69%
<i>High Season</i>	70%	73%	76%	79%	82%
<i>Super High Season</i>	77%	80%	83%	86%	89%

Πίνακας 5: Εκτιμώμενη πληρότητα για τα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας της επιχείρησης

Στον ακόλουθο πίνακα αποτυπώνεται η κατανομή των ημερών λειτουργίας των καταλυμάτων ανά τουριστική περίοδο, για τα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας της, η οποία αποτελεί βασική παράμετρο για τον υπολογισμό των εκτιμώμενων διανυκτερεύσεων.

<b>ΗΜΕΡΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ</b>	<b>1<sup>ο</sup> ΕΤΟΣ</b>	<b>2<sup>ο</sup> ΕΤΟΣ</b>	<b>3<sup>ο</sup> ΕΤΟΣ</b>	<b>4<sup>ο</sup> ΕΤΟΣ</b>	<b>5<sup>ο</sup> ΕΤΟΣ</b>
<i>Low Season</i>	62	62	62	62	62
<i>Mid Season</i>	45	45	45	45	45
<i>High Season</i>	30	30	30	30	30
<i>Super High Season</i>	47	47	47	47	47

Πίνακας 6: Ημέρες λειτουργίας για τα πρώτα πέντε έτη της επιχείρησης:

Με βάση τα δεδομένα της εκτιμώμενης πληρότητας και των ημερών λειτουργίας της μονάδας, στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζεται ο υπολογισμός των συνολικών εκτιμώμενων διανυκτερεύσεων ανά κατηγορία καταλύματος και ανά τουριστική περίοδο, για τα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας της.

Σημειώνεται ότι η μονάδα διαθέτει τρία ισόγεια και τρία διώροφα καταλύματα. Για τον λόγο αυτό, τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται έχουν προσαρμοστεί αναλόγως, λαμβάνοντας υπόψη το σύνολο της δυναμικότητας της επιχείρησης. Επιπλέον, οι εκτιμώμενες διανυκτερεύσεις έχουν στρογγυλοποιηθεί για λόγους απλοποίησης των υπολογισμών, δεδομένου ότι εκφράζουν προσεγγιστικές τιμές ζήτησης.

**ΕΚΤΙΜΩΜΕΝΕΣ ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ**    1<sup>ο</sup> ΕΤΟΣ    2<sup>ο</sup> ΕΤΟΣ    3<sup>ο</sup> ΕΤΟΣ    4<sup>ο</sup> ΕΤΟΣ    5<sup>ο</sup> ΕΤΟΣ

<b>ΙΣΟΓΕΙΑ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΑ</b>					
<b>Low Season</b>	93	98,58	104,16	109,74	115,32
<b>Mid Season</b>	81	85	89	93	97,3
<b>High Season</b>	67,5	70,2	73	75,6	78,3
<b>Super High Season</b>	112,8	117	121,26	125,5	129,72
<b>ΔΙΩΡΟΦΑ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΑ</b>					
<b>Low Season</b>	87,42	93	98,6	104	109,74
<b>Mid Season</b>	77	81	85	89	93
<b>High Season</b>	63	65,7	68,4	71	73,8
<b>Super High Season</b>	108,57	112,8	117	121,26	125,5

Πίνακας 7: Εκτιμώμενες διανυκτερεύσεις για τα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας της επιχείρησης

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται οι τιμές των καταλυμάτων, οι οποίες χρησιμοποιούνται ως βάση για τον υπολογισμό των εκτιμώμενων συνολικών εσόδων της επιχείρησης, σε συνδυασμό με τα στοιχεία της εκτιμώμενης πληρότητας και των διανυκτερεύσεων που έχουν ήδη αναλυθεί.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΟΣ	LOW SEASON	MID SEASON	HIGH SEASON	SUPER HIGH SEASON
<b>ΙΣΟΓΙΑ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΑ</b>	180€	220€	300€	360€
<b>ΔΙΩΡΟΦΑ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΑ</b>	210€	250€	330€	400€

Με βάση τα δεδομένα των εκτιμώμενων διανυκτερεύσεων και τις τιμές των καταλυμάτων ανά τουριστική περίοδο, προκύπτουν στον παρακάτω πίνακα τα εκτιμώμενα έσοδα της μονάδας για τα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας της. Ο υπολογισμός των εσόδων πραγματοποιείται ανά κατηγορία καταλύματος και ανά περίοδο, λαμβάνοντας υπόψη τη διαφοροποίηση των τιμών και της ζήτησης κατά τη διάρκεια της τουριστικής περιόδου. Τα ποσά έχουν υπολογιστεί με βάση στρογγυλοποιημένες τιμές διανυκτερεύσεων, γεγονός που ενδέχεται να δημιουργεί μικρές αποκλίσεις στα συνολικά αποτελέσματα.

**ΕΚΤΙΜΩΜΕΝΑ ΕΣΟΔΑ (€)**      1<sup>ο</sup> ΕΤΟΣ      2<sup>ο</sup> ΕΤΟΣ      3<sup>ο</sup> ΕΤΟΣ      4<sup>ο</sup> ΕΤΟΣ      5<sup>ο</sup> ΕΤΟΣ

<b>ΙΣΟΓΕΙΑ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΑ</b>					
<i>Low Season</i>	16.740	17.744,4	18.748,8	19.753,2	20.988,24
<i>Mid Season</i>	17.820	18.700	19.580	20.460	21.406
<i>High Season</i>	20.250	21.060	21.900	22.680	23.490
<i>Super High Season</i>	40.608	42.120	43.653,6	45.180	46.699,2
<b>ΔΙΩΡΟΦΑ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΑ</b>					
<i>Low Season</i>	18.358,2	19.530	20.706	21.840	23.045,4
<i>Mid Season</i>	19.250	20.250	21.250	22.250	23.250
<i>High Season</i>	20.790	21.681	22.572	23.430	24.354
<i>Super High Season</i>	43.428	45.120	46.800	48.504	50.200
<b>ΣΥΝΟΛΟ Εσόδων Διανυκτέρευσης</b>	<b>197.244,2</b>	<b>206.205,4</b>	<b>212.210,4</b>	<b>224.097</b>	<b>233.432,84</b>

<i>Λοιπά Έσοδα</i>	18.000	18.540	19.096,2	19.669	20.259,15
<b>ΕΚΤΙΜΩΜΕΝΑ ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΈΣΟΔΑ</b>	<b>215.244,2€</b>	<b>224.745,4€</b>	<b>231.306,6€</b>	<b>243.766€</b>	<b>253.692€</b>

Πίνακας 8 Εκτιμώμενα έσοδα της επιχείρησης για τα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας της:

Συνοψίζοντας, από τον παραπάνω υπολογισμό προκύπτει ότι η επιχείρηση εμφανίζει μια σταθερά αυξανόμενη πορεία εσόδων κατά τα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας της. Η αύξηση αυτή οφείλεται κυρίως στη βελτίωση της πληρότητας, καθώς και στη συνολική ενίσχυση της παρουσίας της επιχείρησης στην αγορά.

Παράλληλα, τα συμπληρωματικά έσοδα από πρόσθετες υπηρεσίες συμβάλλουν στην ενίσχυση της συνολικής κερδοφορίας, διαφοροποιώντας τις πηγές εισοδήματος της επιχείρησης. Συνεπώς, η εκτιμώμενη εξέλιξη των εσόδων κρίνεται ικανοποιητική και υποστηρίζει τη βιωσιμότητα και την αναπτυξιακή προοπτική της ξενοδοχειακής μονάδας.

### 3.11. Προϋπολογισμός κόστους Μάρκετινγκ

Το μάρκετινγκ αποτελεί βασικό παράγοντα για την επιτυχημένη λειτουργία και ανάπτυξη μιας επιχείρησης, καθώς συμβάλλει στην προβολή των υπηρεσιών, στην προσέλκυση πελατών και στη διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς της. Για τον λόγο αυτό, το κόστος μάρκετινγκ θεωρείται απαραίτητο λειτουργικό έξοδο για τη συγκεκριμένη επιχείρηση.

Ο υπολογισμός του κόστους μάρκετινγκ πραγματοποιείται ως ποσοστό επί των εσόδων από διανυκτερεύσεις, δεδομένου ότι οι ενέργειες προώθησης σχετίζονται άμεσα με τη ζήτηση και την απόδοση της επιχείρησης. Κατά το πρώτο έτος λειτουργίας, το ποσοστό αυτό διαμορφώνεται σε 4%, προκειμένου να ενισχυθεί η αρχική προβολή και η είσοδος της επιχείρησης στην αγορά.

Κατά τα επόμενα έτη, το ποσοστό αυτό μειώνεται σταδιακά, καθώς η επιχείρηση αναμένεται να αποκτήσει αυξημένη αναγνωρισιμότητα και να ενισχύσει τη φήμη της μέσω θετικών αξιολογήσεων και εμπειριών πελατών.

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζεται αναλυτικά ο προϋπολογισμός του κόστους μάρκετινγκ για τα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας της επιχείρησης.

<b>ΈΞΟΔΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ</b>	<b>1<sup>ο</sup> ΈΤΟΣ</b>	<b>2<sup>ο</sup> ΈΤΟΣ</b>	<b>3<sup>ο</sup> ΈΤΟΣ</b>	<b>4<sup>ο</sup> ΈΤΟΣ</b>	<b>5<sup>ο</sup> ΈΤΟΣ</b>
<b>Έσοδα Διανυκτερεύσεων</b>	197.244,2	206.205,4	212.210,4	224.097	233.432,84
<b>Ποσοστό επί των εσόδων</b>	4%	3%	3%	2%	2%
<b>Συνολικό κόστος Μάρκετινγκ</b>	<b>7.890€</b>	<b>6.186€</b>	<b>6.366,3€</b>	<b>4.482€</b>	<b>4.668,6€</b>

Πίνακας 9: Συνολικό κόστος Μάρκετινγκ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναφερθεί η διαδικασία επιλογής των πρώτων υλών και των λοιπών εισροών καθώς και η σωστή επιλογή των συνεργατών προμήθειας των πρώτων υλών που απαιτούνται για την παροχή των ανωτέρω υψηλών σε στάνταρτ υπηρεσιών. Επειδή η συγκεκριμένη επιχείρηση αφορά πολυτελής τουριστική μονάδα είναι πολύ σημαντική η παροχή ποιοτικών πρώτων υλών προκειμένου να εξασφαλιστεί η ικανοποίηση των πελατών, άρα και η μελλοντική προτίμησή τους. Επίσης, θα γίνει αναφορά στον τρόπο υπολογισμού του κόστους αυτών. Σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι να επιτευχθεί η υψηλότερη δυνατή ποιότητα των πρώτων υλών με την ελάχιστη δυνατή δαπάνη.

### 4.1. Χαρακτηριστικά των Πρώτων Υλών και άλλων εφοδίων

Προκειμένου να διευκολυνθεί η επιλογή των απαραίτητων για τη λειτουργία της μονάδας πρώτων υλών, κρίνεται σκόπιμη η ένταξη τους στις παρακάτω κατηγορίες ανάλογα με τη χρήση τους και την εταιρεία που τις προμηθεύει:

#### Τρόφιμα – Ποτά - Νερά

Βασικές πρώτες ύλες για την καθημερινή εξυπηρέτηση των παροχών που προσφέρει η ξενοδοχειακή μονάδα είναι τα τρόφιμα και τα ποτά. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν όλα τα προϊόντα που χρειάζονται για την πραγματοποίηση του πρωινού που διατίθενται στα καταλύματα της μονάδας καθημερινά. Δηλαδή τα τρόφιμα, τα λαχανικά, τα φρούτα, τα κατεψυγμένα προϊόντα αρτοποιίας, κ.ά. Η κατηγορία περιλαμβάνει υλικά μακράς ανάλωσης τα οποία διατηρούνται, αλλά και ευπαθή υλικά τα οποία πρέπει να καταναλώνονται την ίδια μέρα. Η τροφοδοσία των τροφίμων θα πραγματοποιείται 1 ή 2 φορές εβδομαδιαία ανάλογα με την πληρότητα των καταλυμάτων ενώ για τα ευπαθή υλικά καθημερινά ή ανά 2 ημέρες. Επιπλέον, στην κατηγορία αυτή ανήκουν όλα τα προϊόντα που χρειάζονται για τον εφοδιασμό του ψυγείου της ατομικής πισίνας κάθε δωματίου. Δηλαδή τα τοπικά ατομικά κρασιά και μπύρες τα οποία προσφέρονται μία φορά και μόνο στην έναρξη της διαμονής των πελατών, τα εμφιαλωμένα νερά ( μεταλλικά και ανθρακούχα) καθώς και κάψουλες καφέ και ζάχαρη, τα οποία προσφέρονται καθημερινά. Η τροφοδοσία των ποτών και νερών θα πραγματοποιείται 2 φορές μηνιαία ανάλογα με τη πληρότητα των καταλυμάτων.

### Ενδυμασία Προσωπικού

Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται έξοδα για την ένδυση προσωπικού. Για το προσωπικό της επιχείρησης θα υπάρχει συγκεκριμένος ενδυματολογικός κώδικας αφού αποτελεί την πρώτη εντύπωση που δίνεται στον επισκέπτη, ο κώδικας αυτός θα υιοθετείται με την παροχή συγκεκριμένων στολών εργασίας προκειμένου να υπάρχει ομοιομορφία σε κάθε τμήμα της ξενοδοχειακής μονάδας καθώς και το προσωπικό πρέπει να είναι αναγνωρίσιμο από τους πελάτες. Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση θα παρέχει στολές στο προσωπικό καθώς και ταμπέλες με τα ονόματα τους για να υπάρχει καλύτερη επικοινωνία με τους πελάτες. Ο εφοδιασμός των παραπάνω προμηθειών θα πραγματοποιείται πριν την έναρξη του εξαμήνου λειτουργίας της, δηλαδή τον Απρίλιο.

### Υλικά καθαριότητας και συντήρησης

Όλες οι απαραίτητες πρώτες ύλες για την συντήρηση και τον καθαρισμό των εσωτερικών και των εξωτερικών χώρων της επιχείρησης καθώς και είναι πολύ μεγάλης σημασίας τόσο από πλευρά υγιεινής όσο και από αισθητικής του χώρου. Πιο συγκεκριμένα, περιλαμβάνει όλες τις πρώτες ύλες που χρειάζονται οι καθαρίστριες για τους εσωτερικούς και εξωτερικούς χώρους, τα απορρυπαντικά λευκών ειδών, τα εντομοκτόνα, τα χαρτιά υγείας και κουζίνας, τις σακούλες απορριμμάτων για εσωτερικούς και εξωτερικούς χώρους, τα εργαλεία καθαρισμού (όπως σκούπες, σφουγγαρίστρες, σφουγγάρια, πανιά, κ.α.) καθώς και πρώτες ύλες για επισκευές, αναβαθμίσεις και αντικατάστασης στα διάφορα τμήματα της ξενοδοχειακής μονάδας (όπως χρώματα, λάμπες, μπιστολάκια μαλλιών, σίδηρο ρούχων, ποτήρια, ανοιχτήρια κρασιού και μύρας, κ.α.). Η παραγγελία των πρώτων υλών καθαριότητας και συντήρησης θα πραγματοποιείται πριν την έναρξη του εξαμήνου λειτουργίας της, δηλαδή τον Απρίλιο, και θα γίνεται εφοδιασμός ανάλογα τις ελλείψεις και τη πληρότητα κάθε 2 μήνες.

### Λευκά είδη

Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται τα έξοδα για τα λευκά είδη των καταλυμάτων. Δηλαδή περιλαμβάνει τις πετσέτες 2 μεγεθών, τα μπουρνούζια, τα σεντόνια, τις μαξιλαροθήκες, τα παπλώματα, τα πατάκια μπάνιου και τις παντόφλες μίας χρήσης. Όπως έχει αναφερθεί στο παραπάνω κεφάλαιο η συγκεκριμένη επιχείρηση στοχεύει στη πολυτελή εξυπηρέτηση πελατών και στη πολυτελή παροχή

υπηρεσιών. Για την επίτευξη αυτού, η ανανέωση των λευκών ειδών θα γίνεται σε καθημερινή βάση εκτός από τις παντόφλες μίας χρήσης που θα γίνεται μια φορά κατά την άφιξη των πελατών. Ο εφοδιασμός τους θα πραγματοποιείται πριν την έναρξη του εξαμήνου λειτουργίας της, δηλαδή τον Απρίλιο και θα υπάρχει επιπλέον εφοδιασμός σε περίπτωση ελλείψεων και καταστροφών.

#### Καλλυντικά προσωπικής υγιεινής

Περιλαμβάνει προϊόντα προσωπικής περιποίησης και διευκόλυνσης του πελάτη, δηλαδή αφρόλουτρα, σαμπουάν και σαπούνια. Πρόκειται για προϊόντα που αποτελούν σημαντική ένδειξη για την ποιότητα των παροχών των καταλυμάτων και στόχος τους είναι να ικανοποιήσουν κυρίως την αίσθηση της σωστής επιλογής του πελάτη και την εικόνα που θα διαμορφώσει και θα διατυπώσει προς τα έξω. Η παραγγελία των προϊόντων αυτών θα πραγματοποιείται πριν την έναρξη του εξαμήνου λειτουργίας της επιχείρησης, δηλαδή τον Απρίλιο, και θα γίνεται εφοδιασμός ανάλογα τις ελλείψεις και τη πληρότητα κάθε 2 μήνες.

#### Γραφική ύλη και Αναλώσιμα

Αφορούν όλα τα υλικά που χρησιμοποιούνται καθημερινά από το τμήμα Κρατήσεων και το τμήμα Υποδοχής της επιχείρησης. Αυτές οι πρώτες ύλες περιλαμβάνουν τα στυλό, μολύβια, γόμες, διορθωτικά, ανταλλακτικά υλικά για τον εκτυπωτή και το φαξ όπως χαρτί και μελάνια, συνδετήρες, φακέλους, ανταλλακτικά συρραπτικού και άλλα. Ο εφοδιασμός τους θα πραγματοποιείται πριν την έναρξη του εξαμήνου λειτουργίας της, δηλαδή τον Απρίλιο και θα υπάρχει επιπλέον εφοδιασμός σε περίπτωση ελλείψεων.

#### Φαρμακείο

Αποτελείται από ένα ντουλάπι που είναι πλήρως οργανωμένο και εξοπλισμένο με σκοπό την παροχή πρώτων βοηθειών και την αντιμετώπιση μικροτραυματισμών των πελατών και των εργαζομένων μέχρι ο συνεργαζόμενος γιατρός να φτάσει στο χώρο του καταλύματος. Εντός αυτού θα υπάρχουν διαθέσιμα φάρμακα και προϊόντα άμεσης ανάγκης. Το συγκεκριμένο θα πρέπει να ελέγχεται πριν την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης, δηλαδή τον Απρίλιο και να ανανεώνεται σε περίπτωση ελλείψεων ή λήξης της αναγραφόμενης ημερομηνίας χρήσης κάποιου φαρμάκου.

#### Ενέργεια, Καύσιμα και Τηλεπικοινωνίες

Στην κατηγορία αυτή εντάσσεται το κόστος της ενέργειας που καταναλώνεται για την λειτουργία της επιχείρησης, δηλαδή πετρέλαιο και ηλεκτρικό ρεύμα, καθώς και τα έξοδα ύδρευσης και τηλεπικοινωνιών. Σε περίπτωση διακοπής της ηλεκτροδότησης, θα διατεθεί μια ηλεκτρογεννήτρια, που θα επιτρέπει την παροχή ενέργειας σε συγκεκριμένους, απαραίτητους χώρους, όπως οι χώροι αποθήκευσης τροφίμων. Η ύδρευση της επιχείρησης και των χώρων που απαιτούν μεγάλες ποσότητες νερού θα γίνεται μέσω του δημοτικού δικτύου.

#### 4.2. Επιλογή των Προμηθευτών και των Πρώτων Υλών

Η συγκεκριμένη επιχείρηση δεν διαθέτει οργανωμένο τμήμα προμηθειών καθώς και θεωρείται μικρομεσαία. Οπότε, ο υπεύθυνος της επιλογής των προμηθευτών και κατά επέκταση των πρώτων υλών και άλλων εφοδίων είναι ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης.

Τα καθήκοντα που οφείλει να διαθέτει για την ομαλή λειτουργία και οργάνωση της ξενοδοχειακής μονάδας είναι αρχικά να επιλέγει τους σωστούς προμηθευτές, με κριτήριο την ανταγωνιστικότητα τιμής σε σχέση με ποιότητα, την αξιοπιστία, τη συνέπεια, τη τήρηση των κανόνων υγιεινής, τις πιστοποιήσεις ποιότητας, την ασφαλή μεταφορά σύμφωνα με τα υγειονομικά πρότυπα, τη διαθεσιμότητα σε έκτακτες ή απρόβλεπτες αλλαγές στη ζήτηση, κ.α. Πιο συγκεκριμένα, ο ιδιοκτήτης πρέπει να συλλέγει φυλλάδια, καταλόγους, τιμοκαταλόγους και προσφορές από διαφορετικούς προμηθευτές, ξεχωριστούς για κάθε τμήμα. Έπειτα, να συγκρίνει τις τιμές και τη ποιότητα των προϊόντων που προσφέρει ο κάθε προμηθευτής, και να επιλέξει με κριτήριο το ποιος προμηθευτής θα προσφέρει την καλύτερη ποιότητα στη χαμηλότερη τιμή και με βάση το ευέλικτο δίκτυο διανομής.

Ένα πρόσθετο στοιχείο το οποίο θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη στην πολιτική προμηθειών είναι ο αριθμός των προμηθευτών για την προμήθεια κρίσιμων υλικών. Όταν η επιχείρηση δέχεται να προμηθευτεί κατ' αποκλειστικότητα ορισμένα είδη από ένα προμηθευτή, τότε η διαδικασία προμηθειών για τα είδη αυτά απλοποιείται και η διαπραγματευτική ικανότητα για μείωση των τιμών αυξάνεται. Από την άλλη πλευρά παρουσιάζεται ο κίνδυνος αθέτησης της από τον προμηθευτή, με αποτέλεσμα την αδυναμία της επιχείρησης να προμηθευτεί έγκαιρα τα είδη αυτά από άλλον προμηθευτή σε συμφέρουσα τιμή. Προκειμένου λοιπόν να αποφευχθεί

αυτή η κατάσταση στη συγκεκριμένη επιχείρηση ο ιδιοκτήτης έχει σκοπό να προμηθεύεται τα ίδια είδη από περισσότερους του ενός προμηθευτές, ώστε εάν ο ένας δεν καταφέρει να ανεφοδιάσει ή δεν διατίθεται να τηρήσει τη συμφωνία του, να απευθύνεται στον άλλον.

Επιπλέον, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι πρώτες ύλες είναι σημαντικό να προέρχονται από τοπικούς παραγωγούς του νησιού ώστε η παρεχόμενη υπηρεσία των καταλυμάτων να αποπνέει τον χαρακτήρα και την ταυτότητα του νησιού της Σαντορίνης. Αν αυτό δεν είναι εφικτό, θα επιλέγονται προμηθευτές που διαθέτουν προϊόντα ελληνικής προέλευσης.

Σχετικά με τη μεταφορά των πρώτων υλών και των άλλων εφοδίων, προβλέπεται να γίνεται ως επί τω πλείστον από τους προμηθευτές, με δικά τους μεταφορικά μέσα ενώ τα κόστη μεταφοράς ενσωματώνονται στο συνολικό κόστος προμηθειών ενώ για τις ευπαθείς πρώτες ύλες που προμηθεύονται καθημερινά χρεώνονται ξεχωριστά από τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης.

Τέλος, ο ιδιοκτήτης οφείλει να κάνει σε τακτά χρονικά διαστήματα έρευνα αγοράς, ώστε να είναι ενήμερος για νέα προϊόντα, τιμές και προσφορές. Οι πηγές που μπορεί να χρησιμοποιήσει για την ανεύρεση υποψήφιων προμηθευτών είναι οι Εκθέσεις (HO.RE.CA, XENIA, κλπ), επαγγελματικοί οδηγοί, το Διαδίκτυο, από συστάσεις συναδέλφων καθώς και προμηθευτές της υπάρχουσας ξενοδοχειακής μονάδας του ιδιοκτήτη στην Σαντορίνη.

#### 4.3. Διαδικασία παραγγελίας και ελέγχου των Πρώτων Υλών και άλλων εφοδίων

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η συγκεκριμένη επιχείρηση δεν διαθέτει οργανωμένο τμήμα προμηθειών καθώς και θεωρείται μικρομεσαία. Οπότε, η παραγγελία, η παραλαβή και ο έλεγχος των προμηθειών γίνεται αποκλειστικά από τον ιδιοκτήτη και τον υπεύθυνο του τμήματος Υποδοχής (πρωινή βάρδια Reception) σε συνεργασία με το κάθε τμήμα ξεχωριστά.

Για παράδειγμα, ο μάγειρας που είναι υπεύθυνος στη προετοιμασία και τη παρασκευή του πρωινού πρέπει να ενημερώνει τον ιδιοκτήτη και τον υπεύθυνο του τμήματος Υποδοχής για τυχόν ελλείψεις, που πιθανόν να έχουν προκύψει από ευπαθή πρώτες ύλες και όχι μόνο, καθημερινά. Επιπλέον, οι υπάλληλοι καθαριότητας πρέπει

να ενημερώνουν κάθε βδομάδα όλα τα αποθέματα προμηθειών που διαθέτουν μέσα στις αποθήκες τους, έτσι ώστε να γίνει η παραγγελία και η παραλαβή των απαραίτητων προμηθειών πριν την έλλειψή τους. Παρόμοια θα πρέπει να γίνεται σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης, με σκοπό την ομαλή και οργανωμένη λειτουργία της.

Εκτός από τη σωστή διαδικασία παραγγελίας, θα πρέπει να τηρούνται αυστηρές διαδικασίες και έλεγχοι των πρώτων υλών και άλλων εφοδίων. Πιο συγκεκριμένα, κατά την παραλαβή των προμηθειών, θα πρέπει να ελέγχεται από τους προαναφερόμενους υπεύθυνους εάν η ποσότητα των προϊόντων είναι όμοια με τη ποσότητα που συμφωνήθηκε κατά την διαδικασία παραγγελίας, εάν τα προϊόντα βρίσκονται σε καλή κατάσταση, εάν η τιμή που αναγράφεται στο τιμολόγιο είναι ίδια με την τιμή που έχει συμφωνηθεί στην έναρξη της συνεργασίας τους, εάν η παραγγελία παραδόθηκε στην προσυμφωνημένη χρονική περίοδο καθώς και εάν στα τρόφιμα και ποτά δεν έχει παρέλθει η ημερομηνία λήξεως των προϊόντων.

Επιπλέον, σημαντικά καθήκοντα των προαναφερόμενων υπεύθυνων είναι η σωστή τήρηση των υγειονομικών κανόνων αποθήκευσης των προϊόντων, εάν υπάρχουν οι κατάλληλες θερμοκρασίες και συνθήκες στους αποθηκευτικούς χώρους καθώς και εάν τα τρόφιμα και ποτά ακολουθούν την μέθοδο FIFO, δηλαδή να καταναλώνονται πρώτα τα αποθέματα με προγενέστερη ημερομηνία λήξεως.

#### 4.4. Κόστος Πρώτων Υλών και άλλων εφοδίων

Για τον υπολογισμό του ετήσιου κόστους των πρώτων υλών και εφοδίων θα πρέπει να αποτυπωθεί το ποσοστό επί των ετήσιων εσόδων διανυκτέρευσης των καταλυμάτων, το οποίο αντιστοιχεί στην κάθε κατηγορία πρώτων υλών και εφοδίων.

##### Κόστος για Τρόφιμα – Ποτά – Νερά

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η επιχείρηση δεν διαθέτει αυτόνομο τμήμα επισιτισμού, καθώς η παροχή πρωινού, ποτών και εμφιαλωμένου νερού είναι ενσωματωμένη στην τελική τιμή διαμονής. Συνεπώς, κατόπιν σχετικής ανάλυσης, το συνολικό ετήσιο κόστος των πρώτων υλών (τροφίμων, ποτών και νερών) εκτιμάται στο 4% επί των εσόδων διανυκτέρευσης. Η πρόβλεψη του εν λόγω κόστους για την προσεχή πενταετία αποτυπώνεται στον πίνακα που ακολουθεί. Το ποσοστό αυτό παραμένει σταθερό κάθε εξεταζόμενο έτος.

#### Κόστος για Ενδυμασία Προσωπικού

Το ετήσιο κόστος για κατάλληλη ενδυμασία όλων των εργαζομένων της επιχείρησης μετά από τους απαραίτητους υπολογισμούς αποτελεί το 0,2% των ετήσιων εσόδων διανυκτέρευσης των καταλυμάτων και αποτυπώνεται για την επόμενη πενταετία στο παρακάτω πίνακα. Το ποσοστό αυτό παραμένει σταθερό κάθε εξεταζόμενο έτος.

#### Κόστος για Υλικά καθαριότητας και συντήρησης

Όλες οι πρώτες ύλες που είναι απαραίτητες για τη καθαριότητα και την συντήρηση όχι μόνο των καταλυμάτων αλλά και των κοινόχρηστων χώρων της επιχείρησης κατά την διάρκεια του έτους αποτελούν το ετήσιο κόστος για τις πρώτες ύλες καθαριότητας. Σύμφωνα με υπολογισμούς αυτό το κόστος αποτελεί το 0,6% των ετήσιων εσόδων διανυκτέρευσης των καταλυμάτων αποτυπώνεται για τα επόμενα πέντε έτη στο παρακάτω πίνακα. Το ποσοστό αυτό παραμένει σταθερό κάθε εξεταζόμενο έτος.

#### Κόστος για Λευκά είδη

Το ετήσιο κόστος για τα κατάλληλα και ποιοτικά λευκά είδη που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση μετά από τους απαραίτητους υπολογισμούς αποτελούν το 0,4% την ετήσιων εσόδων διανυκτέρευσης των καταλυμάτων και αποτυπώνεται για την επόμενη πενταετία στο παρακάτω πίνακα. Το ποσοστό αυτό παραμένει σταθερό κάθε εξεταζόμενο έτος.

#### Κόστος για Καλλυντικά προσωπικής υγιεινής

Το ετήσιο κόστος για τα κατάλληλα καλλυντικά προσωπικής υγιεινής που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση μετά από τους απαραίτητους υπολογισμούς αποτελούν το 0,2% την ετήσιων εσόδων διανυκτέρευσης των καταλυμάτων και αποτυπώνεται για την επόμενη πενταετία στο παρακάτω πίνακα. Το ποσοστό αυτό παραμένει σταθερό κάθε εξεταζόμενο έτος.

#### Κόστος για Γραφική ύλη και Αναλώσιμα

Το ετήσιο κόστος για την γραφική ύλη που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση μετά από τους απαραίτητους υπολογισμούς αποτελούν το 0,05% την ετήσιων εσόδων διανυκτέρευσης των καταλυμάτων και αποτυπώνεται για την επόμενη πενταετία στο παρακάτω πίνακα. Το ποσοστό αυτό παραμένει σταθερό κάθε εξεταζόμενο έτος.

### Κόστος για Φαρμακείο

Το ετήσιο κόστος για το ντουλαπάκι φαρμακείου που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση μετά από τους απαραίτητους υπολογισμούς αποτελούν το 0,05% την ετήσιων εσόδων διανυκτέρευσης των καταλυμάτων και αποτυπώνεται για την επόμενη πενταετία στο παρακάτω πίνακα. Το ποσοστό αυτό παραμένει σταθερό κάθε εξεταζόμενο έτος.

### Κόστος για Ενέργεια, Καύσιμα και Τηλεπικοινωνίες

Σύμφωνα με κατάλληλους υπολογισμούς το ετήσιο κόστος για όλα τα είδη ενέργειας, το ίντερνετ, το νερό και το πετρέλαιο που καταναλώνει η επιχείρηση αποτελεί το 6% των ετήσιων εσόδων διανυκτέρευσης των καταλυμάτων και αποτυπώνεται για τα επόμενα πέντε έτη στο παρακάτω πίνακα. Το ποσοστό αυτό παραμένει σταθερό κάθε εξεταζόμενο έτος.

Έξοδα	% επί των εσόδων	1 <sup>ο</sup> ΈΤΟΣ	2 <sup>ο</sup> ΈΤΟΣ	3 <sup>ο</sup> ΈΤΟΣ	4 <sup>ο</sup> ΈΤΟΣ	5 <sup>ο</sup> ΈΤΟΣ
Τρόφιμα – Ποτά - Νερά	4%	7.890	8.248	8.488	8.964	9.337
Ενδυμασία Προσωπικού	0,2%	394	412	424	448	467
Υλικά καθαριότητας και συντήρησης	0,6%	1.183	1.237	1.273	1.344	1.400
Λευκά είδη	0,4%	789	825	849	896	934
Καλλυντικά προσωπικής υγιεινής	0,2%	394	412	424	448	467
Γραφική ύλη και Αναλώσιμα	0,05%	98	103	106	112	117
Φαρμακείο	0,05%	98	103	106	112	117
Ενέργεια, Καύσιμα και Τηλεπικοινωνίες	6%	11.835	12.372	12.733	13.446	14.006
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>11,5%€</b>	<b>22.681€</b>	<b>23.712€</b>	<b>24.403€</b>	<b>25.770€</b>	<b>26.845€</b>

Πίνακας 10: Κόστος Πρώτων Υλών και άλλων εφοδίων

## ΚΕΦΆΛΑΙΟ 5 – ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΆ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΊΑ

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα γίνει η λεπτομερής αναφορά στις μηχανολογικές και τεχνολογικές απαιτήσεις του επενδυτικού σχεδίου της εξεταζόμενης επιχείρησης. Τα μηχανολογικά ζητήματα αφορούν το σχεδιασμό της λειτουργικής και φυσικής χωροθέτησης της μονάδας, ενώ τα τεχνολογικά ζητήματα σχετίζονται με τον εξοπλισμό και τα τεχνολογικά προϊόντα που θα χρησιμοποιηθούν.

### 5.1. Δυναμικότητα Μονάδας και Χωρομετρικά Σχέδια

Με βάση το 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο της παρούσας μελέτης, η συγκεκριμένη επιχείρηση απευθύνεται σε τουρίστες όλων των εθνικοτήτων καθώς και ημεδαπούς, στοχεύοντας στις κυριότερες και πιο δυνατές αγορές. Η στρατηγική που επιλέχθηκε είναι η εστίαση με διαφοροποίηση αφού η μονάδα εστιάζει σε ενήλικες πελάτες «adults only» με υψηλό εισόδημα και οι υπηρεσίες που θα προσφέρει αφορούν αρχικά την φιλοξενία των επισκεπτών καθώς και τη παροχή ενός ολοκληρωμένου ταξιδιού για αυτούς. Στοχεύει δηλαδή μόνο σε ενήλικες, οι οποίοι αναζητούν τα συγκεκριμένα καταλύματα για δικό τους προσωπικό λόγο. Επιπλέον σημαντικός στόχος της μονάδας είναι οι πελάτες της να είναι πλήρως ικανοποιημένοι από τη συνολική εμπειρία τους στο νησί και όχι μόνο από το κατάλυμα, αλλά έχοντας καλύψει όλες τις προσδοκίες τους.

Η επιχείρηση θα διαθέτει 2 τύπους πολυτελών καταλυμάτων (studios) σε 2 διαφορετικά κτήρια συνολικής χωρητικότητας 21 ατόμων. Στη πρώτη κατηγορία 3 καταλύματα (studios) 55 τ.μ. ανά κατάλυμα, συνολικής χωρητικότητας 9 άτομα (μπορεί να φιλοξενήσει είτε 2 άτομα είτε 3 άτομα ανά κατάλυμα) και στην δεύτερη κατηγορία 3 διώροφα καταλύματα (studios) 80 τ.μ. ανά κατάλυμα, συνολικής χωρητικότητας 12 άτομα. Όλα τα καταλύματα (studios) θα διαθέτουν πισίνα μεγέθους 20 τ.μ. με αυξανόμενο βάθος έως 1,40 μέτρα. Ο συνολικός εξωτερικός χώρος του κάθε καταλύματος (πισίνα και βεράντα) στη πρώτη κατηγορία υπολογίζεται στα 45 τ.μ. ανά κατάλυμα και στην δεύτερη κατηγορία ο εξωτερικός χώρος συνολικά υπολογίζεται 65 τ.μ. ανά κατάλυμα.

Το οικόπεδο στο οποίο θα γίνει η ανέγερση των κτηρίων θα πρέπει να είναι άρτιο και οικοδομήσιμο συνολικής έκτασης τουλάχιστον 6 στρεμμάτων καθώς και ο συντελεστής δόμησης του νησιού ανέρχεται στο 0,18. Σε αυτόν τον χώρο θα υπάρχουν 3 κτήρια, το πρώτο κτήριο θα στεγάζει την πρώτη κατηγορία των

καταλυμάτων (studios) δηλαδή τα 3 ισόγεια καταλύματα και μία μικρή αποθήκη, το δεύτερο κτήριο θα στεγάζει την δεύτερη κατηγορία των καταλυμάτων (studios) δηλαδή τα 3 διώροφα καταλύματα και μία μικρή αποθήκη και το τρίτο κτήριο που θα είναι το κεντρικό. Το κεντρικό κτήριο θα αποτελείται από ισόγειο και υπόγειο συνολικής χωρητικότητας 220 τ.μ. και θα εξυπηρετεί τον χώρο της Reception, τον χώρο αποθήκευσης, το κοινόχρηστο W.C., τη κουζίνα, την αποθήκη τροφίμων και τον χώρο πλυντηρίου, στεγνωτηρίου και λινοθήκης. Επίσης, έχει προβλεφθεί εξωτερικός χώρος για τη στάθμευση των αυτοκινήτων συνολικής χωρητικότητας 90 τ.μ., δηλαδή 6 αυτοκινήτων.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι χώροι όλων των κτηρίων και οι διαστάσεις τους.

<b>ΚΕΝΤΡΙΚΟ ΚΤΗΡΙΟ</b>	
<b>ΙΣΟΓΕΙΟ</b>	
<b>Reception</b>	50 τ.μ.
<b>Χώρος αποθήκευσης αποσκευών</b>	10 τ.μ.
<b>WC Κοινόχρηστα</b>	15 τ.μ.
<b>Βεράντα / Αίθριο</b>	35 τ.μ.
<b>ΥΠΟΓΕΙΟ</b>	
<b>Κουζίνα</b>	15 τ.μ.
<b>Αποθήκη τροφίμων</b>	5 τ.μ.
<b>Αποθήκη αναλώσιμων</b>	10 τ.μ.
<b>Δωμάτιο πλυντηρίων &amp; στεγνωτήριο</b>	40 τ.μ.
<b>Γενική λινοθήκη</b>	15 τ.μ.
<b>Λεβητοστάσιο</b>	15 τ.μ.
<b>Ηλεκτρολογικές εγκαταστάσεις</b>	10 τ.μ.
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>220 τ.μ.</b>

Πίνακας 11: Κεντρικό κτήριο

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, τα ισόγεια καταλύματα (studios) είναι 3 στον αριθμό και το κάθε ένα αποτελείται από 55 τ.μ. εσωτερικού χώρου και 45 τ.μ. πίσινα

και βεράντα. Συνεπώς, προκύπτουν οι παρακάτω διαστάσεις εσωτερικού και εξωτερικού χώρου εγκατάστασης και για τα 3 καταλύματα ενώ συνολικά το κτιριακό αυτό συγκρότημα θα καλύψει 310 τ.μ..

<b>ΠΡΩΤΟ ΚΤΗΡΙΟ (ΙΣΟΓΕΙΑ STUDIOS)</b>	
<b>Εσωτερικός χώρος</b>	165 τ.μ.
<b>Εξωτερικός χώρος</b>	135 τ.μ.
<b>Αποθήκη</b>	10 τ.μ.
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>310 τ.μ.</b>

Πίνακας 12: Πρώτο κτήριο (Ισόγεια studios)

Αντίστοιχα, τα διώροφα καταλύματα (studios) είναι 3 στον αριθμό και το κάθε ένα αποτελείται από 80 τ.μ. εσωτερικού χώρου και 65 τ.μ. πισίνα και βεράντα. Συνεπώς, προκύπτουν οι παρακάτω διαστάσεις εσωτερικού και εξωτερικού χώρου εγκατάστασης και για τα 3 καταλύματα ενώ συνολικά το κτιριακό αυτό συγκρότημα θα καλύψει 450 τ.μ..

<b>ΔΕΥΤΕΡΟ ΚΤΗΡΙΟ (ΔΙΩΡΟΦΑ STUDIOS)</b>	
<b>Εσωτερικός χώρος</b>	240 τ.μ.
<b>Εξωτερικός χώρος</b>	195 τ.μ.
<b>Αποθήκη</b>	15 τ.μ.
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>450 τ.μ.</b>

Πίνακας 13: Δεύτερο κτήριο (Διώροφα studios)

Συνεπώς, έπειτα από την παραπάνω καταγραφή των χώρων της επιχείρησης προκύπτει ότι η συνολική έκταση της εγκατάστασης καλύπτει 980 τ.μ.. Εάν συμπεριληφθεί ο χώρος στάθμευσης και ο γύρω περιβάλλοντας χώρος, ο οποίος θα φυτευτεί και θα περιφραχθεί ( 90 τ.μ. χώρος στάθμευσης, 150 τ.μ. περιβάλλοντας χώρος ), η συνολική έκταση καλύπτει 1220 τ.μ..

Ψηφιακή απεικόνιση του εσωτερικού χώρου ισόγειων studios.



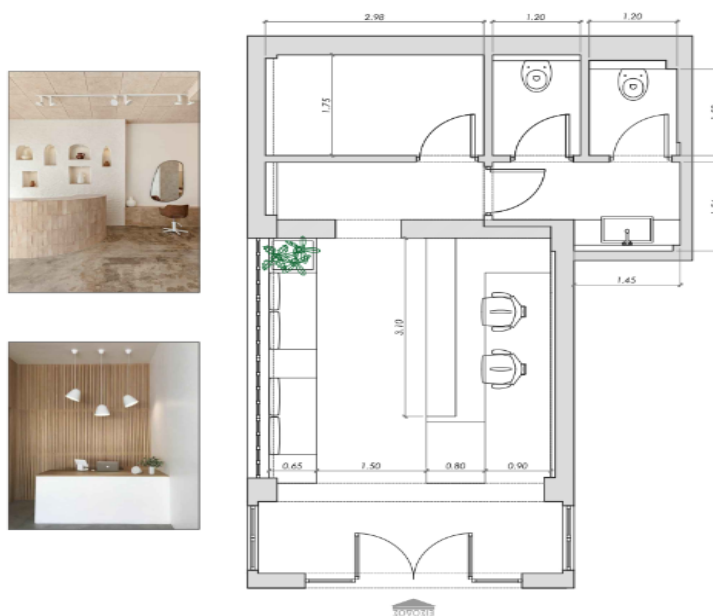


Ψηφιακή απεικόνιση του εσωτερικού χώρου δώροφων studios.





Προσχέδια κάτοψη του ισογείου κεντρικού κτηρίου (εσωτερικός χώρος)



## 5.2. Επιλογή Τεχνολογικού Εξοπλισμού

Η συγκεκριμένη επιχείρηση είναι διατεθειμένη να επενδύσει ένα σημαντικό κεφάλαιο για να εξασφαλίσει το πιο σύγχρονο και αξιόπιστο διαθέσιμο τεχνολογικό εξοπλισμό που θα της δώσει αξία έναντι στον υφιστάμενο ανταγωνισμό και θα ανεβάσει τη ποιότητα της καθώς παρέχει luxury υπηρεσίες. Πιο συγκεκριμένα, σε κάθε studio θα χρησιμοποιηθεί τεχνολογία τελευταίας τεχνολογίας, η οποία θα είναι φιλική προς το περιβάλλον. Για το λόγο αυτό, η αξιολόγηση πρέπει να γίνει με

ιδιαίτερη προσοχή έτσι ώστε η τελική επιλογή να προσφέρει το βέλτιστο αποτέλεσμα από άποψη απόδοσης. Η ηλεκτρολογική εγκατάσταση θα γίνει σύμφωνα με τους κανονισμούς που επιβάλλει ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού και το νομοθετικό πλαίσιο.

Συνοπτικά η επιχείρηση οφείλει να μεριμνήσει για:

- Σύστημα κλιματισμού
- Σύστημα εξαερισμού
- Υδραυλικές και ηλεκτρολογικές εγκαταστάσεις
- Αποχέτευση βιολογικού καθαρισμού
- Τηλεφωνικές συνδέσεις και δίκτυο Wi-Fi
- Σύστημα πυρόσβεσης
- Κλειστό κύκλωμα παρακολούθησης
- Ράμπες για ΑΜΕΑ
- 

Τα κριτήρια με τα οποία θα επιλεγθεί η κατάλληλη τεχνολογία είναι τα ακόλουθα:

- Να είναι ασφαλής
- Να είναι σύγχρονη και δοκιμασμένη
- Να υπάρχει δυνατότητα αναβάθμισης
- Να είναι φιλική προς το περιβάλλον και
- Να διαθέτει άριστη σχέση κόστους-οφέλους

Ένα ακόμα σημαντικό κριτήριο που πρέπει να μεριμνήσει η επιχείρηση είναι η παροχή ποιοτικού πόσιμου νερού. Δυστυχώς, αυτό δεν είναι εφικτό αφού το νερό στο συγκεκριμένο νησί δεν είναι πόσιμο και ούτε μπορεί να γίνει ακόμα και με εξελιγμένα ειδικά φίλτρα νερού.

Στη συνέχεια ακολουθεί ο πίνακας που παρουσιάζει αναλυτικά τα κόστη για το σύνολο της εγκατάστασης.

<b>ΚΟΣΤΟΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ</b>	
<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ</b>	<b>ΚΟΣΤΟΣ</b>
Σύστημα κλιματισμού και εξαερισμού	12.000
Ηλεκτρολογικές εγκαταστάσεις	20.000
Υδραυλικές εγκαταστάσεις	20.000
Σύστημα πυρόσβεσης	4.000
Κλειστό κύκλωμα παρακολούθησης	2.000
Εγκατάσταση τηλεφωνικών συνδέσεων και δίκτυο Wi-Fi	3.000
Ράμπες για ΑΜΕΑ	3.000
Σύστημα καθαρισμού ατομικών πισινών	1.000
Σύστημα Διαχείρισης Επιχειρηματικών Πόρων (ERP)	600
Σύστημα Διαχείρισης Ξενοδοχειακής μονάδας (PMS)	400
Σύστημα ηλεκτρονικών κλειδαριών	2.000
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>68.000€</b>

Πίνακας 14: Κόστος Τεχνικού Εξοπλισμού

### 5.3. Μηχανολογικός Εξοπλισμός

Ο μηχανολογικός εξοπλισμός θα πρέπει να πληροί τα κριτήρια που έχουν τεθεί, να εναρμονίζεται με το φυσικό περιβάλλον, να είναι υψηλών προδιαγραφών με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση και διαμονή των πελατών στα καταλύματα.

#### Σύστημα κλιματισμού και εξαερισμού

Το κεντρικό κτήριο θα διαθέτει στο ισόγειο σύστημα κλιματισμού και εξαερισμού και στο υπόγειο θα διαθέτει μόνο σύστημα εξαερισμού. Αυτό βοηθάει στον έλεγχο της κατανάλωσης του κεντρικού κτηρίου καθώς και θα χρησιμοποιείται 17 ώρες το 24ωρο, χωρίς όμως να μην διατηρείται στο κτήριο η επιθυμητή θερμοκρασία. Έτσι, θα εξοικονομείται μεγάλη ποσότητα ηλεκτρικής ενέργειας.

Το πρώτο κτήριο με τα ισόγεια studios θα διαθέσει σε κάθε κατάλυμα από ένα κλιματιστικό a/c πρώτης τάξης με ρυθμίσεις ζεστού και κρύου αέρα, δηλαδή σύνολο 3 κλιματιστικά. Τέλος, το δεύτερο κτήριο με τα διώροφα studios θα διαθέσει σε κάθε κατάλυμα από δύο κλιματιστικά a/c πρώτης τάξης με ρυθμίσεις ζεστού και κρύου

αέρα ( ένα κλιματιστικό σε κάθε όροφο ), δηλαδή σύνολο 6 κλιματιστικά. Επιλέχθηκε αυτός ο τρόπος θέρμανσης και ψύξης διότι είναι σημαντικό για τη συγκεκριμένη επιχείρηση οι πελάτες της να επιλέγουν οι ίδιοι τη θερμοκρασία του χώρου τους και να νιώθουν απόλυτα άνετοι.

#### Ηλεκτροδότηση και παροχή νερού

Οι ανάγκες ηλεκτροδότησης θα γίνονται από το δίκτυο της Δ.Ε.Η και θα εγκατασταθεί ο κατάλληλος φωτισμός με λάμπες χαμηλής κατανάλωσης σε όλους τους εξωτερικούς & εσωτερικούς χώρους. Η παροχή ζεστού νερού θα γίνεται μέσω του μπόιλερ και η παροχή του θα είναι εικοσιτετράωρη μέσω γεώτρησης που θα διαθέτει η συγκεκριμένη μονάδα. Επιπλέον, από την γεώτρηση θα παρέχεται νερό και για το πότισμα και την συντήρηση του εξωτερικού χώρου.

#### Αποχετευτικό σύστημα και δίκτυο

Το αποχετευτικό σύστημα θα συνδέεται με το σύστημα του βιολογικού καθαρισμού της ευρύτερης περιοχής.

Το διαδίκτυο και η τηλεφωνική σύνδεση θα πραγματοποιηθεί μέσω του ΟΤΕ και θα μπορεί να χρησιμοποιείται σε όλους τους ιδιωτικούς και κοινόχρηστους χώρους της επιχείρησης.

### 5.3.1. Κατασκευή Κτηρίων και Περιβάλλοντα Χώρου

Το σύνολο της κατασκευής των κτηρίων της επιχείρησης, από την φάση της εκσκαφής και της θεμελίωσης έως και την τελική ολοκλήρωση και παράδοσή της, θα την αναλάβει η εξειδικευμένη Οικοδομική εταιρεία του Δρόσου Νικόλαου σε συνεργασία με την διακοσμήτρια εξωτερικών και εσωτερικών χώρων Φέννη Πετρίδη. Η διακοσμήτρια θα είναι υπεύθυνη εξολοκλήρου για τα σχέδια των εσωτερικών και εξωτερικών χώρων των τριών κτηρίων καθώς και θα αναλάβει την επίβλεψη των εργασιών καθ' όλη την διάρκεια κατασκευής τους, έτσι ώστε οι εργασίες να ολοκληρωθούν την επιθυμητή χρονική περίοδο και επιτυχώς με βάση τα σχέδια.

Αρχικά θα πρέπει να πραγματοποιηθεί η εκσκαφή, η εκκαθάριση και η προετοιμασία του οικοπέδου, η κατασκευή του περιβάλλοντα χώρου όπως η περίφραξη, η ασφαλτόστρωση, ο χώρος στάθμευσης και έπειτα η ανέγερση των κτηρίων. Κατά την ανέγερση των κτηρίων θα πραγματοποιηθεί η τοποθέτηση των

θεμελίων, η ανέγερση του σκελετού, δηλαδή την κατασκευή του από σκυρόδεμα και σίδηρο και το κτίσιμο των τοίχων, οι οποίοι θα είναι εμπλουτισμένοι με διπλά μονωτικό υλικό για την καλύτερη ηχομόνωση και την εξοικονόμηση ενέργειας.

Έπειτα, θα πραγματοποιηθούν τα τεχνικά έργα των κτηρίων. Δηλαδή, θα γίνει η παροχή του ηλεκτρικού ρεύματος και της υδροδότησης, θα εγκατασταθούν τα δίκτυα τηλεπικοινωνιών, θα γίνουν τα έργα αποχέτευσης και σύνδεσής τους με το σύστημα βιολογικού καθαρισμού της περιοχής, θα γίνει η εγκατάσταση του μπόιλερ για τη παροχή ζεστού νερού και η τοποθέτηση των κεντρικών πινάκων του κάθε κτηρίου. Αντίστοιχα, στον εξωτερικό χώρο θα πραγματοποιηθούν τεχνικά έργα δηλαδή η τοποθέτηση σωληνώσεων και καλωδιώσεων για την μεταφορά του ηλεκτρικού ρεύματος και εγκατάσταση του φωτισμού του εξωτερικού χώρου, θα τοποθετηθεί σύστημα αυτόματου ποτίσματος, θα διαμορφωθούν οι αίθριοι χώροι και θα τοποθετηθούν οι ράμπες ΑΜΕΑ ώστε τα άτομα αυτά να έχουν εύκολη πρόσβαση στους εξωτερικούς χώρους αλλά και στα κτήρια. Επιπλέον, σε αυτό το στάδιο θα γίνει η διαμόρφωση των εξωτερικών χώρων των καταλυμάτων και η εγκατάσταση των ατομικών πισινών.

Στην συνέχεια, θα πραγματοποιηθούν οι επιστρώσεις δαπέδων με τσιμεντοκονία και με επένδυση από πλακίδια. Στους κύριους χώρους των δωματίων θα τοποθετηθούν στο πάτωμα πλακίδια, ενώ το κρεβάτι, τα κομοδίνα, το μπουντουάρ και ο καναπές θα γίνουν χτιστά με την τεχνική της τσιμεντοκονίας. Στα μπάνια τα πλακίδια θα καλύπτουν όλο το πάτωμα αλλά και τους τοίχους, για την αποφυγή εμφάνισης υγρασίας και η ντουζιέρα θα χτιστεί με την τεχνική της τσιμεντοκονίας. Στο κτήριο με τα διώροφα studios θα τοποθετηθούν σκάλες με μαρμάρινα πλακίδια. Επιπλέον, σε κάθε κατάλυμα θα φτιαχτεί μια ενσωματωμένη ντουλάπα, η οποία θα είναι από ξύλο.

Στη συνέχεια θα πραγματοποιηθεί η τοποθέτηση κουφωμάτων πυρασφαλείας και διπλά τζάμια για καλύτερη ηχομόνωση και διατήρηση της θερμοκρασίας. Επίσης, θα τοποθετηθούν οι συνθέσεις κουζίνας σε κάθε κατάλυμα και θα ολοκληρωθεί η εγκατάσταση των αυτόνομων a/c. Τέλος, θα γίνει ο χρωματισμός εσωτερικών και εξωτερικών τοίχων.

Αντίστοιχα, στο κεντρικό κτήριο τα μπάνια θα διαμορφωθούν με τον ίδιο τρόπο που αναλύθηκε παραπάνω. Το γραφείο της Reception θα πραγματοποιηθεί με

μία κατασκευή από ξύλο και ο χώρος αναμονής απέναντι από το γραφείο της Reception θα έχει δύο καναπέδες χτιστούς με τεχνική τσιμεντοκονία.

Στο τελευταίο στάδιο, θα τοποθετηθούν τα έπιπλα, τα κουφώματα, τα είδη υγιεινής, καθώς και η εσωτερική διαμόρφωση και διακόσμηση των κτηρίων.

Στη συνέχεια ακολουθεί ο πίνακας που παρουσιάζει αναλυτικά τα κόστη κατασκευής των κτηρίων και του περιβάλλοντα χώρου.

<b>ΚΟΣΤΟΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ ΚΤΗΡΙΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΑ ΧΩΡΟΥ</b>	
<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ</b>	<b>ΚΟΣΤΟΣ</b>
Εκσκαφή Οικοπέδου	12.000
Προετοιμασία και Ανάπτυξη Οικοπέδου	10.000
Διακοσμήτρια	25.000
Ανέγερση Κτηρίων	150.000
Διαμόρφωση Εσωτερικού Χώρου	23.000
Διαμόρφωση Εξωτερικού Χώρου	15.000
Γενικά Έξοδα	10.000
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>245.000€</b>

Πίνακας 15 Κόστος κατασκευής κτηρίων και περιβάλλοντα χώρου:

#### 5.4. Επιλογή Γενικού Εξοπλισμού Χώρων της Ξενοδοχειακής μονάδας

Η επιλογή του κατάλληλου εξοπλισμού της επιχείρησης είναι πολύ σημαντικός καθώς και είναι η πρώτη εικόνα που διακρίνει ο πελάτης πριν επιλέξει τα συγκεκριμένα καταλύματα. Για αυτό το λόγο ο εξοπλισμός όλων των κτηρίων θα πρέπει να είναι πλήρης, μοντέρνος και καλαισθητός. Ο εξοπλισμός αυτός πρέπει να είναι αποδοτικός και ταυτόχρονα οικονομικός, έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στη σχέση ποιότητας με τιμή.

Στους παρακάτω πίνακες δύναται να εκτιμηθεί το κόστος του απαιτούμενου εξοπλισμού που θα πρέπει να δαπανήσει η υπό μελέτη επιχείρηση, με σκοπό την αποδοτική λειτουργία της. Οι πίνακες ταξινομούνται ανά κτήριο συμπεριλαμβανόμενων και τους εξωτερικούς τους χώρους.

**ΚΕΝΤΡΙΚΟ ΚΤΗΡΙΟ**

Περιγραφή	Τεμάχιο	Κόστος / Τεμάχιο	Συνολικό Κόστος
Υπολογιστές	2	600	1.200
POS	1	400	400
Ταμειακή μηχανή	1	50	50
Τηλέφωνο	1	40	40
Εκτυπωτής	1	200	200
Τηλεόραση	1	400	400
Φωτιστικά	10	30	300
Πίνακες	2	100	200
Κουρτίνες	2	60	120
Κουρτινόξυλα	2	15	30
Μαξιλάρια	8	35	280
Καλαθάκια αχρήστων	8	20	160
Γλάστρες	10	20	200
Φυτά	10	10	100
Τραπέζια	2	150	300
Καρέκλες	8	50	400
Ντουλαπάκια	5	40	200
Καθρέφτες	2	50	100
Σαπυνοθήκες	3	5	15
Φούρνος	1	600	600
Ψυγείο	1	400	400
Καταψύκτης	1	400	400
Απορροφητήρας	1	200	200
Βραστήρας	1	25	25
Καφετιέρα	1	50	50
Είδη σερβιρίσματος	25	20	500
Είδη μαγειρέματος	12	40	480
Πλυντήρια	2	1.500	3.000
Στεγνωτήρια	2	1.500	3.000
Μπόιλερ	1	2.000	2.000
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>			<b>15.350€</b>

Πίνακας 16: Κόστος Κεντρικού κτηρίου

Όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, τα κρεβάτια, τα κομοδίνα και οι καναπέδες θα είναι χτιστοί με τεχνική τσιμεντοκονίας. Για αυτόν το λόγο δεν θα αναφερθούν στους παρακάτω πίνακες ως εξοπλισμός.

<b>ΠΡΩΤΟ ΚΤΗΡΙΟ (ΙΣΟΓΕΙΑ STUDIOS)</b>			
<b>Περιγραφή</b>	<b>Τεμάχιο</b>	<b>Κόστος / Τεμάχιο</b>	<b>Συνολικό Κόστος</b>
Τραπέζι	6	150	900
Καρέκλες	24	50	1.200
Κουζινάκι	3	200	600
Απορροφητήρας	3	100	300
Ψυγείο	3	100	300
Τοστιέρα	3	20	60
Καφετιέρα	3	80	240
Είδη σερβιρίσματος	18	20	360
Είδη μαγειρέματος	15	40	600
Καθρέφτες	6	50	300
Φωτιστικά	18	30	540
Κουρτίνες	6	60	360
Κουρτινόξυλο	3	15	45
Χρηματοκιβώτιο	3	60	180
Κρεμάστρες	30	5	150
Μαξιλάρια	30	35	1.050
Στρώμα διπλό	3	1.000	3.000
Στρώμα μονό	3	600	1.800
Απλώστρα	3	20	60
Ομπρέλες	6	300	1.800
Ξαπλώστρες	12	100	1.200
Γλάστρες	12	20	240
Φυτά	12	10	120
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>			<b>15.405€</b>

Πίνακας 17: Κόστος πρώτου κτηρίου (Ισόγεια studios)

**ΔΕΥΤΕΡΟ ΚΤΗΡΙΟ (ΔΙΩΡΟΦΑ STUDIOS)**

Περιγραφή	Τεμάχιο	Κόστος / Τεμάχιο	Συνολικό Κόστος
Τραπέζι	12	150	1.800
Καρέκλες	30	50	1.500
Πολυθρόνες	3	100	300
Κουζινάκι	3	200	600
Απορροφητήρας	3	100	300
Ψυγείο	3	100	300
Τοστιέρα	3	20	60
Καφετιέρα	3	80	240
Είδη σερβιρίσματος	24	20	480
Είδη μαγειρέματος	18	40	720
Καθρέφτες	12	50	600
Φωτιστικά	36	30	1.080
Κουρτίνες	12	60	720
Κουρτινόξυλο	6	15	90
Χρηματοκιβώτιο	3	60	180
Κρεμάστρες	30	5	150
Μαξιλάρια	42	35	1.470
Στρώμα διπλό	3	1.000	3.000
Στρώμα μονό	6	600	3.600
Απλώστρα	3	20	60
Ομπρέλες	12	300	3.600
Ξαπλώστρες	18	100	1.800
Γλάστρες	12	20	240
Φυτά	12	10	120
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>			<b>23.010€</b>

Πίνακας 18 Κόστος δεύτερου κτηρίου ( Διώροφα studios):

Οπότε, το συνολικό κόστος του γενικού εξοπλισμού των χώρων της επιχείρησης ανέρχεται στα  $(15.350 + 15.405 + 23.010) = 53.765€$

## 5.5. Τελικό Κόστος και Κόστος Συντήρησης

### ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ

Σύνολο Τεχνολογικού Εξοπλισμού	68.000
Σύνολο Μηχανολογικού Εξοπλισμού	245.000
Σύνολο Ξενοδοχειακού Εξοπλισμού	53.765
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>366.765€</b>

Πίνακας 19: Συνολικό κόστος

Στο παρακάτω πίνακα θα παρουσιαστεί το κόστος εργασιών συντήρησης μετά την αποπεράτωση της επιχείρησης, με σκοπό την αποφυγή απρόβλεπτων καταστάσεων. Θα υπάρξει συνεργασία με εξειδικευμένους τεχνικούς, οι οποίοι θα επισκέπτονται την επιχείρηση κάθε χρόνο πραγματοποιώντας τις απαραίτητες αυτοψίες για την συντήρηση της. Το πρώτο χρόνο δεν υπάρχει η ανάγκη για συντήρηση αφού ο εξοπλισμός θα είναι καινούργιος. Το κόστος αυτό υπολογίζεται στα 3.000€ το δεύτερο έτος και θα αυξάνεται 3% κάθε έτος.

ΚΟΣΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ	
ΕΤΟΣ	ΚΟΣΤΟΣ
1 <sup>ο</sup> ΕΤΟΣ	0
2 <sup>ο</sup> ΕΤΟΣ	3.000€
3 <sup>ο</sup> ΕΤΟΣ	3.090€
4 <sup>ο</sup> ΕΤΟΣ	3.182,70€
5 <sup>ο</sup> ΕΤΟΣ	3.278,20€

Πίνακας 20: Κόστος Εργασιών Συντήρησης

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΈΞΟΔΑ

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται ο σχεδιασμός της οργανωτικής δομής της υπό μελέτη επιχείρησης, καθώς και η ανάλυση των γενικών της εξόδων. Το συγκεκριμένο τμήμα αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό μέρος της μελέτης σκοπιμότητας, δεδομένου ότι η αποτελεσματική διοίκηση και ορθολογική οργάνωση της επιχείρησης συνιστούν καθοριστικούς παράγοντες για τη βιωσιμότητα και την επιτυχία του επιχειρηματικού της σχεδίου.

### 6.1. Οργανωτική Δομή

Η οργανωτική διάρθρωση μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης αφορά τη διαδικασία καθορισμού των ρόλων των εργαζομένων, καθώς και των κανόνων που διέπουν τη λειτουργία των επιμέρους δραστηριοτήτων, με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ουσιαστικά, η οργάνωση συγκροτεί το πλαίσιο μέσα στο οποίο αναπτύσσονται και λειτουργούν οι δραστηριότητες της μονάδας. Μέσω αυτής καθίσταται δυνατός ο συντονισμός και η διαχείριση των λειτουργιών, σε συνάρτηση με τους διαθέσιμους πόρους, αλλά και με τα χαρακτηριστικά των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων, όπως το είδος, η ποσότητα και η ποιότητά τους. (Θεοχάρης, 2016)

Η οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησης προσδιορίζει τις συνθήκες υπό τις οποίες εργάζονται οι εργαζόμενοι, ενώ ταυτόχρονα καθορίζει τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από τον ρόλο τους. Παράλληλα, δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για την αποτελεσματική εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων και περιορίζει φαινόμενα ασάφειας ή σύγχυσης σχετικά με τις ευθύνες των εργαζομένων. (Παπατριανταφύλλου, 2008)

Η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης είναι απαραίτητο να σχεδιάζεται με προσοχή και λεπτομέρεια, ώστε να επιτυγχάνεται η ορθολογική κατανομή των επιμέρους τμημάτων που τη συγκροτούν. Στο πλαίσιο αυτό, διακρίνονται πέντε βασικές παράμετροι που επηρεάζουν τη διαμόρφωση της οργανωτικής δομής:

1. Τμηματοποίηση κατά λειτουργία
2. Τμηματοποίηση κατά προϊόν ή υπηρεσία
3. Γεωγραφική τμηματοποίηση

4. Τμηματοποίηση κατά πελάτες
5. Τμηματοποίηση κατά δίκτυα διανομής

Η πλέον διαδεδομένη μορφή οργάνωσης είναι η τμηματοποίηση κατά λειτουργίες, καθώς οι περισσότερες επιχειρήσεις επιτελούν παρόμοιες βασικές δραστηριότητες. Συγκεκριμένα, στο πλαίσιο αυτό, κάθε θέση εργασίας αντιστοιχεί σε συγκεκριμένες λειτουργίες, ενώ παράλληλα οι θέσεις παρουσιάζουν αλληλεξάρτηση και απαιτούν αποτελεσματικό συντονισμό. Κάθε λειτουργία προϋποθέτει εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες, γεγονός που συμβάλλει στην αποδοτικότερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων. Η συγκεκριμένη μορφή οργανωτικής δομής θεωρείται κατάλληλη κυρίως για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.

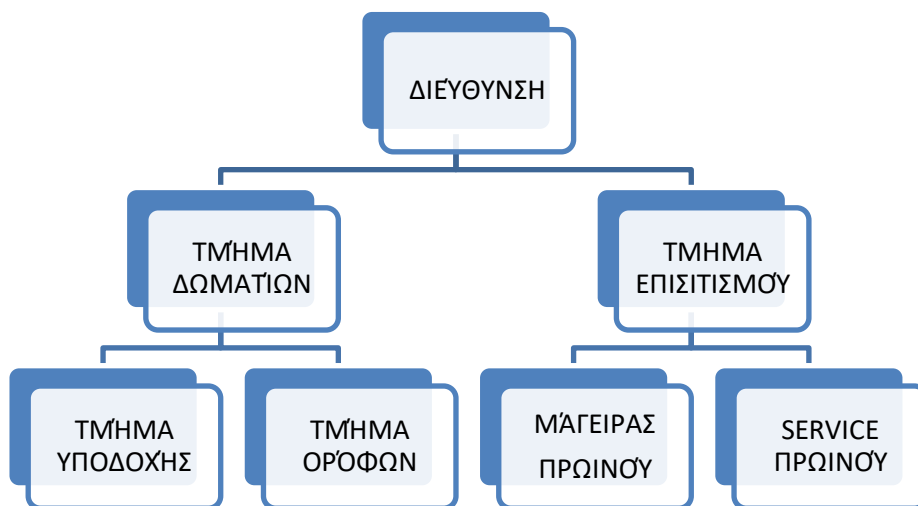
Κατά συνέπεια, η υπό μελέτη επιχείρηση, ως μικρομεσαία, επιλέγει να υιοθετήσει οργανωτική δομή βασισμένη στην τμηματοποίηση κατά λειτουργίες.

#### 6.1.1. Οργανόγραμμα

Δεν υπάρχει ένα ιδανικό οργανόγραμμα για όλες τις επιχειρήσεις. Κάθε επιχείρηση έχει τις δικές της ιδιαιτερότητες που καθορίζουν τη διαμόρφωση ενός προσαρμοσμένου οργανογράμματος το οποίο καλύπτει τις εξειδικευμένες ανάγκες της.

Η οργανωτική διάρθρωση μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης μπορεί να λαμβάνει τη μορφή είτε ενός ευρέος είτε ενός στενού οργανογράμματος. Η επιλογή της κατάλληλης δομής σχετίζεται άμεσα με το μέγεθος, τους στόχους, καθώς και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τη φύση της επιχείρησης. Επιπλέον, η οργανωτική μορφή δεν είναι στατική, αλλά ενδέχεται να μεταβάλλεται με την πάροδο του χρόνου, προκειμένου να ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες και τους στόχους της επιχείρησης. (Βελισσαρίου κ.ά., 2000)

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζεται το οργανόγραμμα της συγκριμένης επιχείρησης με βάση τη δυναμικότητα και την στρατηγική της.



Εικόνα 54: Οργανόγραμμα (Ιδία επεξεργασία)

### Διεύθυνση

Στο ανώτατο επίπεδο διοίκησης της ξενοδοχειακής μονάδας εντάσσεται η Διεύθυνση της μονάδας. Η Διεύθυνση φέρει τη συνολική ευθύνη για τη λειτουργία της επιχείρησης και είναι αρμόδια για τον μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό της. Παράλληλα, ο διευθυντής είναι επιφορτισμένος με την εποπτεία και τον έλεγχο των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης, όπως το Τμήμα Δωματίων και το Τμήμα Επισιτισμού. Κύριος στόχος της Διεύθυνσης αποτελεί ο αποτελεσματικός συντονισμός των δραστηριοτήτων των επιμέρους τμημάτων, με σκοπό την επίτευξη των στρατηγικών και λειτουργικών στόχων της επιχείρησης.

### Τμήμα Δωματίων

Αποτελεί το κυριότερο τμήμα της μονάδας. Είναι το πρώτο σημείο επαφής της μονάδας με τον πελάτη, η πηγή εξυπηρέτησης κατά την παραμονή του, το σημείο διευθέτησης του λογαριασμού του και το σημείο όπου γίνεται η άφιξη και η αναχώρηση του. Επιπλέον, στο προσωπικό του τμήματος αυτού απευθύνεται ο πελάτης για οποιοδήποτε παράπονο ακόμα και αν αυτό αφορά άλλο τμήμα. Κατά συνέπεια, ο ρόλος του τμήματος στην διαμόρφωση της εικόνας του πελάτη για τη μονάδα είναι ζωτικής σημασίας.

Το τμήμα χωρίζεται σε δύο επιμέρους τμήματα με διαφορετικές αρμοδιότητες:

- ✚ Το τμήμα Υποδοχής



### **Τμήμα Επισιτισμού**

Το τμήμα Επισιτισμού έχει σκοπό να καλύψει τις επισιτιστικές ανάγκες των πελατών της επιχείρησης. Ουσιαστικά, είναι υπεύθυνο για τις λειτουργίες του πρωινού και της κουζίνας. Συγκεκριμένα, η αρμοδιότητα του τμήματος αυτού είναι η προετοιμασία και διανομή του πρωινού σε κάθε κατάλυμα. Υπεύθυνοι στο συγκεκριμένο τμήμα είναι ο μάγειρας και ο υπάλληλος που θα αναλάβει το service του πρωινού στα καταλύματα.

Το μέγεθος του προσωπικού και τα κόστη τους θα καθοριστούν στο επόμενο κεφάλαιο.

Εν κατακλείδι, το οργανόγραμμα αποτελεί ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο για την αποτελεσματική διοίκηση μιας επιχείρησης, καθώς αποτυπώνει με σαφήνεια την αλυσίδα εντολών, την ιεραρχική δομή και την κατανομή των αρμοδιοτήτων μεταξύ των μελών του προσωπικού. Με τον τρόπο αυτό, κάθε εργαζόμενος γνωρίζει σε ποιον λογοδοτεί και από ποιο επίπεδο διοίκησης λαμβάνει κατευθυντήριες οδηγίες, ενώ παράλληλα αποκτά μια συνολική εικόνα της ιεραρχικής διάρθρωσης της επιχείρησης. Ωστόσο, το οργανόγραμμα δεν αποδίδει πάντοτε την πλήρη και πραγματική εικόνα της επιχείρησης, καθώς αυτή διαμορφώνεται τόσο από τυπικές όσο και από άτυπες σχέσεις μεταξύ των μελών της. Συνεπώς, δεν είναι σε θέση να αποτυπώσει τις ανεπίσημες μορφές επικοινωνίας, τις διαπροσωπικές σχέσεις, ούτε και τον βαθμό επιρροής που ενδέχεται να ασκούν τα μέλη μεταξύ τους, ανεξάρτητα από την τυπική τους θέση.

#### 6.1.2. Εξωτερικοί Συνεργάτες

Η υπό μελέτη επιχείρηση, πέραν του ανθρώπινου δυναμικού που αποτυπώνεται στο οργανόγραμμα και αφορά αποκλειστικά τις εσωτερικές της λειτουργίες, πρόκειται να συνεργαστεί και με εξωτερικούς συνεργάτες για την παροχή συμπληρωματικών υπηρεσιών, τις οποίες δεν δύναται να καλύψει λόγω περιορισμένης δυναμικότητας. Η επιλογή αυτή υπαγορεύεται είτε από οικονομικούς λόγους είτε από την έλλειψη εξειδικευμένης τεχνογνωσίας. Ειδικότερα, οι εν λόγω συνεργασίες αφορούν:

- **Δικηγορικό γραφείο**, το οποίο θα εκπροσωπεί την επιχείρηση σε οποιαδήποτε νομικά θέματα προκύψουν με τρίτα πρόσωπα και θα παρέχει νομικές γνώσεις, έναντι ετήσιας αμοιβής 1500€.
- **Λογιστικό γραφείο**, το οποίο θα αναλάβει τις φορολογικές και φοροτεχνικές εργασίες της μονάδας, έναντι ετήσιας αμοιβής 1500€.
- **Τεχνικό γραφείο**, το οποίο θα συνδράμει στην προετοιμασία των διάφορων φακέλων για ένταξη σε κρατικές επιδοτήσεις ή Τουριστικά Προγράμματα, έναντι εφάπαξ αμοιβής 1000€.
- **Ασφαλιστική εταιρία**, η οποία θα αναλάβει την ασφαλιστική κάλυψη της επιχείρησης ώστε να καλύπτεται για Αστική Ευθύνη, ασφάλεια πυρός και περιουσίας. Στην ασφαλιστική εταιρία θα πρέπει να καταβάλλονται ασφάλιστρα 900€ ετησίως.
- **Εταιρεία παροχής PMS (πρόγραμμα κρατήσεων)**. Η επιχείρηση θα αγοράσει πρόγραμμα κρατήσεων, το κόστος του οποίου έχει υπολογισθεί στο τεχνολογικό κόστος στο παραπάνω κεφάλαιο. Όμως, θα πρέπει να καταβάλει στη συνεργαζόμενη εταιρία ετήσια αμοιβή τεχνικής υποστήριξης, έναντι 500 ευρώ. Το κόστος αγοράς του προγράμματος κρατήσεων για το πρώτο έτος έχει υπολογιστεί στο παραπάνω κεφάλαιο και τα επόμενα έτη η επιχείρηση θα χρεώνεται μόνο την τεχνική υποστήριξή του.
- **Εταιρία ανάπτυξης Ηλεκτρονικής Ιστοσελίδας**. Η επιχείρηση θα αναθέσει σε εταιρία δημιουργίας εφαρμογών τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη της ιστοσελίδας, το κόστος της οποίας ανέρχεται σε 2.000€. Όμως, θα πρέπει να καταβάλει στη συνεργαζόμενη εταιρία ετήσια αμοιβή τεχνικής υποστήριξης, έναντι 150€. Το πρώτο έτος δημιουργίας της ιστοσελίδας της θα χρεωθεί μόνο την κατασκευή της και από τα επόμενα έτη θα χρεώνεται μόνο την τεχνική υποστήριξή της.
- **Κηπουρός**, ο οποίος θα ασχοληθεί με τις εργασίες καλλωπισμού και συντήρησης του περιβάλλοντα εξωτερικού χώρου συμπεριλαμβανομένου των ατομικών πισινών τους μήνες λειτουργίας της επιχείρησης, έναντι μηνιαίας αμοιβής 600€.

Με τους παραπάνω συνεργάτες, έχει γίνει σύναψη σύμβασης για σταθερή αμοιβή, πέντε έτη από την ημέρα ανάληψης των καθηκόντων τους. Παρακάτω

παρουσιάζεται πίνακας για τα επόμενα πέντε έτη με τα αναλυτικά έξοδα των εξωτερικών συνεργατών.

<b>ΈΞΟΔΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ</b>					
	<b>1<sup>ο</sup> Έτος</b>	<b>2<sup>ο</sup> Έτος</b>	<b>3<sup>ο</sup> Έτος</b>	<b>4<sup>ο</sup> Έτος</b>	<b>5<sup>ο</sup> Έτος</b>
<b>Δικηγορικό γραφείο</b>	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
<b>Λογιστικό γραφείο</b>	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
<b>Τεχνικό γραφείο</b>	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
<b>Ασφαλιστική εταιρεία</b>	900	900	900	900	900
<b>Εταιρεία παροχής PMS</b>	0	500	500	500	500
<b>Εταιρεία ανάπτυξης Ηλεκτρονικής Ιστοσελίδας</b>	2.000	150	150	150	150
<b>Κηπουρός</b>	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>10.500€</b>	<b>9.150€</b>	<b>9.150€</b>	<b>9.150€</b>	<b>9.150€</b>

*Πίνακας 21: Έξοδα Εξωτερικών Συνεργατών*

## 6.2. Γενικά Έξοδα

Για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης, είναι απαραίτητη η πραγματοποίηση ορισμένων βασικών δαπανών κατά τη λειτουργία της. Στην περίπτωση μιας ξενοδοχειακής μονάδας, τα κόστη διακρίνονται σε δύο κύριες κατηγορίες: το άμεσο και το έμμεσο κόστος (γενικά έξοδα). Το άμεσο κόστος περιλαμβάνει τις δαπάνες που σχετίζονται άμεσα με τη λειτουργία της επιχείρησης, όπως το κόστος υλικών, το κόστος εργασίας και λοιπές άμεσες δαπάνες. Αντίθετα, το έμμεσο κόστος αναφέρεται σε δαπάνες που δεν μπορούν να αποδοθούν άμεσα στις παραπάνω κατηγορίες και σχετίζονται με τη συνολική υποστήριξη της λειτουργίας της επιχείρησης.

Τα γενικά έξοδα της μονάδας συνοψίζονται στις εξής κατηγορίες:

### 6.2.1. Άδειες και Πιστοποιήσεις

Για την λειτουργία των καταλυμάτων απαιτείται η κατοχή ορισμένων αδειών από αρμόδιους φορείς, όπως της εταιρείας πνευματικής Ιδιοκτησίας, για δημόσια χρήση μουσικής και ταινιών, η άδεια λειτουργίας από τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού, το πιστοποιητικό ασφάλειας και διαχείρισης τροφίμων καθώς και την έκδοση άδειας δόμησης. Η έκδοση κάποιων από αυτών των αδειών γίνονται στην αρχή της λειτουργίας της επιχείρησης, ενώ άλλες ανανεώνονται κάθε έτος.

Στον πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζονται τα έξοδα από άδειες και πιστοποιήσεις που υπολογίζεται ότι θα επιβαρύνουν την επιχείρηση κατά τα πρώτα 5 έτη λειτουργίας της.

<b>ΑΔΕΙΕΣ ΚΑΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ</b>					
	<b>1<sup>ο</sup> Έτος</b>	<b>2<sup>ο</sup> Έτος</b>	<b>3<sup>ο</sup> Έτος</b>	<b>4<sup>ο</sup> Έτος</b>	<b>5<sup>ο</sup> Έτος</b>
<b>Έκδοση άδειας δόμησης</b>	10.000	0	0	0	0
<b>ΕΟΤ</b>	1.200	0	0	0	0
<b>ΑΕΠΠ</b>	80	80	80	80	80
<b>Πιστοποιητικό ασφάλειας τροφίμων</b>	120	0	0	0	0
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>11.400€</b>	<b>80€</b>	<b>80€</b>	<b>80€</b>	<b>80€</b>

Πίνακας 22: Έξοδα από Άδειες και Πιστοποιήσεις

### 6.2.2. Προμήθειες Καναλιών Διανομής

Η συγκεκριμένη επιχείρηση όπως αναφέρθηκε και σε παραπάνω κεφάλαιο συνεργάζεται με κανάλια διανομής και τουριστικά γραφεία έναντι συγκεκριμένων προμηθειών που τα κανάλια διανομής έχουν ορίσει. Πιο αναλυτικά, συνεργάζεται με την Booking.com, έναντι προμήθειας 20% των συνολικών πωλήσεων που διεκπεραιώνονται μέσω αυτού του καναλιού, με την Expedia, έναντι προμήθειας 25% των συνολικών πωλήσεων που διεκπεραιώνονται μέσω αυτού του καναλιού και το τουριστικό γραφείο Hotelbeds, έναντι προμήθειας 25% των συνολικών πωλήσεων του. Το κόστος αυτό δεν είναι κάθε χρόνο το ίδιο αλλά εξαρτάται από τις πωλήσεις και την πληρότητα των καταλυμάτων. Οπότε προσδιοριστικά υπολογίζεται το ποσό και παρουσιάζεται στο παρακάτω πίνακα για τον πρώτο χρόνο και θα

αναπροσαρμόζεται κάθε χρόνο με αύξηση κατά 3%, δηλαδή όσο προβλέπεται να αυξάνεται και η πληρότητα των καταλυμάτων.

<b>ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΚΑΝΑΛΙΩΝ ΔΙΑΝΟΜΗΣ</b>					
	<b>1<sup>ο</sup> Έτος</b>	<b>2<sup>ο</sup> Έτος</b>	<b>3<sup>ο</sup> Έτος</b>	<b>4<sup>ο</sup> Έτος</b>	<b>5<sup>ο</sup> Έτος</b>
<b>Προμήθειες καναλιών διανομής</b>	<b>18.000€</b>	<b>18.540€</b>	<b>19.096€</b>	<b>19.669€</b>	<b>20.259€</b>

*Πίνακας 23 Προμήθειες καναλιών διανομής*

### 6.2.3. Υπηρεσίες και Υλικά για την συντήρηση των εγκαταστάσεων

Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει το σύνολο των αναλώσιμων υλικών και των αμοιβών τρίτων που είναι απαραίτητα για την εύρυθμη και ποιοτική λειτουργία της μονάδας. Μερικά από αυτά είναι υλικά και αμοιβές συνεργείου για την συντήρηση των κλιματιστικών, εξαερισμών, πυρασφάλειας, ηλεκτρολογικών, υδραυλικών κλπ. Επίσης, εκτός από συντήρηση, στη συγκεκριμένη κατηγορία εντάσσονται και τα υλικά και αμοιβές συνεργείων για τυχόν ζημιά που πιθανόν να προκύψει στις εγκαταστάσεις κατά την διάρκεια λειτουργίας της επιχείρησης. Το εκτιμώμενο κόστος υλικών και υπηρεσιών για την συντήρηση των εγκαταστάσεων παρουσιάζεται στο παρακάτω πίνακα και παραμένει σταθερό για τα επόμενα 5 χρόνια.

<b>ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΥΛΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΝΤΗΡΗ</b>					
	<b>1<sup>ο</sup> Έτος</b>	<b>2<sup>ο</sup> Έτος</b>	<b>3<sup>ο</sup> Έτος</b>	<b>4<sup>ο</sup> Έτος</b>	<b>5<sup>ο</sup> Έτος</b>
<b>Υπηρεσίες και Υλικά για την συντήρηση</b>	<b>2.000€</b>	<b>2.000€</b>	<b>2.000€</b>	<b>2.000€</b>	<b>2.000€</b>

*Πίνακας 24: Έξοδα για Υπηρεσίες και Υλικά για την συντήρηση*

### 6.2.4. Έκτακτα Έξοδα

Στα έκτακτα έξοδα, εμπεριέχονται πέραν των απρόβλεπτων εξόδων, τα έξοδα διάθεσης των αποβλήτων της μονάδας, δημοτικά τέλη κ.α. Το εκτιμώμενο αυτό κόστος παρουσιάζεται στο παρακάτω πίνακα και παραμένει σταθερό για τα επόμενα 5 χρόνια.

<b>ΈΚΤΑΚΤΑ ΈΞΟΔΑ</b>					
	<b>1<sup>ο</sup> Έτος</b>	<b>2<sup>ο</sup> Έτος</b>	<b>3<sup>ο</sup> Έτος</b>	<b>4<sup>ο</sup> Έτος</b>	<b>5<sup>ο</sup> Έτος</b>
<b>Έκτακτα Έξοδα</b>	<b>2.000€</b>	<b>2.000€</b>	<b>2.000€</b>	<b>2.000€</b>	<b>2.000€</b>

Πίνακας 25: Έκτακτα Έξοδα

Στον παρακάτω πίνακα γίνεται συνοπτική αναφορά στα Γενικά έξοδα της επιχείρησης σε βάθος πενταετίας.

<b>ΓΕΝΙΚΑ ΈΞΟΔΑ</b>					
	<b>1<sup>ο</sup> έτος</b>	<b>2<sup>ο</sup> έτος</b>	<b>3<sup>ο</sup> έτος</b>	<b>4<sup>ο</sup> έτος</b>	<b>5<sup>ο</sup> έτος</b>
<b>Εξωτερικοί συνεργάτες</b>	10.500	9.150	9.150	9.150	9.150
<b>Άδειες και πιστοποιήσεις</b>	11.400	80	80	80	80
<b>Προμήθειες καναλιών διανομής</b>	18.000	18.540	19.096	19.669	20.259
<b>Υπηρεσίες και Υλικά για την συντήρηση</b>	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
<b>Έκτακτα έξοδα</b>	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>43.900€</b>	<b>31.770€</b>	<b>32.326€</b>	<b>32.899€</b>	<b>33.489€</b>

Πίνακας 26: Γενικά Έξοδα

## ΚΕΦΆΛΑΙΟ 7 : ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΌΡΟΙ

Στο παρόν κεφάλαιο εξετάζεται η εκτίμηση του ανθρώπινου δυναμικού που θα στελεχώσει την επιχείρηση, λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως η δυναμικότητα, η πληρότητα, η στρατηγική της επιχείρησης, καθώς και το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον. Παράλληλα, παρουσιάζεται αναλυτικά η εκτίμηση του κόστους του ανθρώπινου δυναμικού.

Σε κάθε οργανισμό, ανεξαρτήτως του αν παρέχει προϊόντα ή υπηρεσίες, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας. Ως εκ τούτου, η αποτελεσματική υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου και η ομαλή λειτουργία της επιχείρησης προϋποθέτουν τη στελέχωσή της με επαρκές και κατάλληλα καταρτισμένο προσωπικό. Επιπλέον, ιδιαίτερη σημασία έχει η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής των υποψηφίων, καθώς και η εκπαίδευση και η δέσμευσή τους, ώστε να αντανακλούν και να προάγουν τις αξίες της επιχείρησης.

### 7.1. Κατηγορίες και Λειτουργίες Ανθρώπινων Πόρων

Το παρόν επενδυτικό σχέδιο εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τη στελέχωση της επιχείρησης με κατάλληλα καταρτισμένο και εξειδικευμένο προσωπικό, το οποίο θα είναι σε θέση να προσφέρει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες και να ικανοποιεί στο μέγιστο βαθμό τις ανάγκες των πελατών. Με τον τρόπο αυτό, ενισχύεται η ικανότητα της επιχείρησης να διατηρεί και να ενδυναμώνει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Συνεπώς, είναι απαραίτητη η διασφάλιση ενός επαρκούς και ικανού ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο θα συμβάλλει ουσιαστικά στην επίτευξη των επιχειρησιακών και στρατηγικών στόχων της μονάδας.

Προκειμένου η διαδικασία στελέχωσης να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες της επιχείρησης, κρίνεται σκόπιμο οι απαιτούμενοι άνθρωποι πόροι να καθορίζονται τόσο ανά κατηγορία όσο και ανά λειτουργία. Με βάση τα παραπάνω, το ανθρώπινο δυναμικό διακρίνεται σε Διοικητικό και Επιτελικό προσωπικό.

#### 7.1.1. Διοικητικό Προσωπικό

##### Διεύθυνση Ξενοδοχείου

Το τμήμα Διεύθυνσης φέρει την κύρια ευθύνη για τον συντονισμό των λειτουργιών της ξενοδοχειακής μονάδας, αξιοποιώντας τους διαθέσιμους παραγωγικούς πόρους, όπως ανθρώπινους, υλικούς και τεχνικούς, με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων και την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. (Γεωργόπουλος, 2013)

Η αποτελεσματική διοίκηση των πόρων της επιχείρησης βασίζεται στην αξιοποίηση των γνώσεων, της εμπειρίας και των δεξιοτήτων του διευθυντή σε βασικές διοικητικές λειτουργίες (Γεωργόπουλος, 2013), οι οποίες αναλύονται ως εξής:

- **Προγραμματισμός (Planning):** Περιλαμβάνει τον καθορισμό των στρατηγικών και λειτουργικών στόχων της επιχείρησης, καθώς και τη διαμόρφωση ενός ολοκληρωμένου σχεδίου δράσης για την επίτευξή τους. Μέσω του προγραμματισμού τίθενται οι βασικές κατευθύνσεις και προσδιορίζονται τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν.

- **Οργάνωση (Organizing):** Αφορά τον προσδιορισμό των απαιτούμενων δραστηριοτήτων, την ομαδοποίησή τους και την κατανομή τους σε άτομα ή ομάδες. Παράλληλα, περιλαμβάνει τον καθορισμό των επιπέδων ευθύνης και εξουσίας, διασφαλίζοντας τη σαφήνεια των ρόλων μέσα στην επιχείρηση.

- **Διεύθυνση (Leading):** Συνδέεται με την καθοδήγηση, την παρακίνηση και την εποπτεία των εργαζομένων, με στόχο τη μεγιστοποίηση της απόδοσής τους. Ο διευθυντής ενθαρρύνει τη συνεργασία και διαμορφώνει κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον για την επίτευξη των στόχων.

- **Έλεγχος (Control):** Περιλαμβάνει την παρακολούθηση της πορείας των δραστηριοτήτων, τη σύγκριση των αποτελεσμάτων με τα προκαθορισμένα σχέδια και την εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών, όπου απαιτείται. Σε περίπτωση αποκλίσεων, πραγματοποιούνται οι αναγκαίες προσαρμογές.

- **Συντονισμός και Ανάδραση (Coordination – Feedback):** Επικεντρώνεται στην αξιολόγηση των πληροφοριών που προκύπτουν από τη διαδικασία ελέγχου και στη βελτίωση των λειτουργιών της επιχείρησης.

Παράλληλα, διασφαλίζει τον αποτελεσματικό συντονισμό των επιμέρους τμημάτων, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι με τον βέλτιστο τρόπο.

Ο διευθυντής της επιχείρησης οφείλει να θέτει σε άμεση προτεραιότητα την ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών, αποτελώντας παράλληλα τον τελικό αποδέκτη και διαχειριστή των παραπόνων τους. Επιπλέον, είναι υπεύθυνος για τη διερεύνηση τυχόν αρνητικών περιστατικών, τη διαχείριση ανεπιθύμητων πελατών, καθώς και για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών φιλοξενίας.

Στις βασικές του αρμοδιότητες συγκαταλέγονται, επίσης, η προσέλευση, η επιλογή, η εκπαίδευση και η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, με στόχο τη διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας της επιχείρησης. Ιδιαίτερη σημασία έχει η ορθή διαχείριση του πλάνου κρατήσεων, το οποίο αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία των καταλυμάτων, καθώς απαιτείται η αποφυγή λαθών και φαινομένων υπεράριθμων κρατήσεων (overbooking). Παράλληλα, το τμήμα υποδοχής οφείλει να ενημερώνει καθημερινά τον διευθυντή, κατά την έναρξη και τη λήξη κάθε βάρδιας, μέσω συνοπτικής αναφοράς (daily overview).

Στη συγκεκριμένη επιχείρηση απασχολείται ένας διευθυντής, ο οποίος ταυτόχρονα αποτελεί τον ιδιοκτήτη και επενδυτή της επιχείρησης. Η πολυετής εμπειρία του στον τομέα του τουρισμού τον καθιστά κατάλληλο για την ανάληψη των συγκεκριμένων καθηκόντων. Λόγω της ιδιότητας του ως ιδιοκτήτη, δεν προβλέπεται η σύναψη σύμβασης εργασίας ούτε η καταβολή σταθερής αμοιβής, καθώς τα έσοδα του προκύπτουν από τα συνολικά κέρδη της επιχείρησης. Επιπλέον, εξαιτίας του μικρού μεγέθους της μονάδας, ο ίδιος αναλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα αρμοδιοτήτων και ευθυνών.

### **Τμήμα Δωματίων**

Το Τμήμα Δωματίων αποτελεί τη βασικότερη πηγή εσόδων για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, καθώς το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων προέρχεται από την πώληση των καταλυμάτων. Ως εκ τούτου, κύρια ευθύνη του συγκεκριμένου τμήματος είναι η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών φιλοξενίας και η άμεση και αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών.

Στην υπό μελέτη επιχείρηση, το Τμήμα Δωματίων στελεχώνεται από ένα άτομο, το οποίο απασχολείται καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Κατά τη χαμηλή περίοδο λειτουργίας (Νοέμβριος – Απρίλιος), οι αρμοδιότητες του προσωπικού επικεντρώνονται κυρίως στη διαχείριση των κρατήσεων και στην εξυπηρέτηση των πελατών.

Ειδικότερα, το προσωπικό είναι υπεύθυνο για την παραλαβή, επεξεργασία και ολοκλήρωση των κρατήσεων, καθώς και για την τήρηση και ενημέρωση του αρχείου κρατήσεων. Παράλληλα, αναλαμβάνει την έκδοση σχετικών αναφορών και τη διαρκή επικοινωνία με τους πελάτες μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και τηλεφώνου, τόσο για την παροχή διευκρινίσεων σχετικά με τις κρατήσεις όσο και για την ενημέρωσή τους πριν από την άφιξή τους στη μονάδα.

Επιπλέον, το συγκεκριμένο στέλεχος είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση της διαδικτυακής παρουσίας της επιχείρησης, μέσω της απάντησης σε αξιολογήσεις πελατών σε ψηφιακές πλατφόρμες, καθώς και για την προώθηση προσφορών που εφαρμόζονται σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους. Παράλληλα, επιμελείται του πλάνου κρατήσεων και συνεργάζεται στενά με τη Διεύθυνση, ενημερώνοντάς την για τυχόν αποκλίσεις από τα αναμενόμενα επίπεδα πληρότητας. Με τον τρόπο αυτό συμβάλλει ενεργά στη διαμόρφωση στρατηγικών ενεργειών που στοχεύουν στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων της μονάδας.

Κατά τη θερινή περίοδο (Μάιος – Νοέμβριος), οι αρμοδιότητες του προσωπικού του Τμήματος Δωματίων παραμένουν ίδιες με αυτές της χειμερινής περιόδου, ενώ παράλληλα επεκτείνονται ώστε να καλύπτουν και καθήκοντα υποδοχής κατά τις πρωινές ώρες (08:00–12:00). Συγκεκριμένα, το προσωπικό αναλαμβάνει τη διαδικασία υποδοχής και αναχώρησης των πελατών (check-in και check-out), καθώς και τη συνεργασία με το Τμήμα Ορόφων για τον συντονισμό της ετοιμότητας των δωματίων, σε σχέση με τις αφίξεις και τις αναχωρήσεις.

Επιπλέον, είναι υπεύθυνο για την προώθηση και πώληση των συμπληρωματικών τουριστικών υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση, καθώς και για την παροχή υπηρεσιών φιλοξενίας υψηλού επιπέδου. Παράλληλα, παρέχει πληροφορίες στους πελάτες σχετικά με τον προορισμό και τις διαθέσιμες παροχές της επιχείρησης, με στόχο τη βέλτιστη εξυπηρέτησή τους και τη συνολική αναβάθμιση της εμπειρίας τους.

Το άτομο που στελεχώνει το συγκεκριμένο τμήμα οφείλει να διαθέτει ανεπτυγμένες επικοινωνιακές δεξιότητες, ευγένεια και επαγγελματική συμπεριφορά, καθώς και ευχάριστη προσωπικότητα και προσεγμένη εμφάνιση. Απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η άριστη γνώση της αγγλικής γλώσσας, τόσο σε γραπτό όσο και σε προφορικό επίπεδο, καθώς και η εξοικείωση με ηλεκτρονικά πληροφοριακά συστήματα και προγράμματα διαχείρισης κρατήσεων. Επιπλέον, η προϋπηρεσία σε αντίστοιχη θέση για τουλάχιστον τρία έτη, καθώς και η κατοχή σχετικού τίτλου σπουδών, θεωρούνται σημαντικά επιπρόσθετα προσόντα.

### 7.1.2. Επιτελικό Προσωπικό

#### **Τμήμα Υποδοχής**

Ο ρόλος του Τμήματος Υποδοχής είναι καθοριστικός για τη βιωσιμότητα και την επιτυχία μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, καθώς αποτελεί το βασικό σημείο επαφής με τον πελάτη καθ' όλη τη διάρκεια της διαμονής του. Το συγκεκριμένο τμήμα είναι υπεύθυνο για την κάλυψη των αναγκών των πελατών από τη στιγμή της άφιξης τους έως και την αναχώρησή τους. Ως εκ τούτου, η προθυμία για εξυπηρέτηση, η ευγένεια και ο επαγγελματισμός που επιδεικνύει το προσωπικό συμβάλλουν καθοριστικά στη διαμόρφωση της συνολικής εικόνας που αποκομίζει ο πελάτης για την επιχείρηση.

Το Τμήμα Υποδοχής στελεχώνεται από δύο άτομα, τα οποία απασχολούνται εποχικά για διάστημα έξι μηνών, συγκεκριμένα από τον Μάιο έως τον Νοέμβριο, καλύπτοντας συμπληρωματικές βάρδιες.

✚ Το πρώτο άτομο εργάζεται κατά το χρονικό διάστημα 11:00–19:00 και συνεργάζεται άμεσα με τον υπάλληλο του τμήματος κρατήσεων, εξασφαλίζοντας τη συνεχή λειτουργία της υποδοχής. Στις βασικές του αρμοδιότητες περιλαμβάνονται η διεκπεραίωση των διαδικασιών άφιξης και αναχώρησης των πελατών (check-in και check-out), η προώθηση και πώληση των πρόσθετων τουριστικών υπηρεσιών της μονάδας, η παροχή υπηρεσιών φιλοξενίας, καθώς και η ενημέρωση των πελατών σχετικά με τον προορισμό και τις παροχές της επιχείρησης. Παράλληλα, είναι υπεύθυνο για την παραγγελία των προμηθειών όλων των τμημάτων και τον έλεγχο αυτών κατά την παραλαβή τους, σε συνεργασία με τη Διεύθυνση. Για τον λόγο αυτό,

διατηρεί συνεχή επικοινωνία με το Τμήμα Ορόφων και το Τμήμα Επισιτισμού. Ως προς τις αποδοχές, πέραν του βασικού μισθού, προβλέπεται επιπλέον ποσοστό 20% επί των πωλήσεων που πραγματοποιεί από τις πρόσθετες τουριστικές δραστηριότητες.

✚ Το δεύτερο άτομο απασχολείται κατά το χρονικό διάστημα 18:00–00:00, καλύπτοντας τη βραδινή λειτουργία της υποδοχής σε συνεργασία με τον προηγούμενο υπάλληλο. Οι αρμοδιότητές του περιλαμβάνουν τη διεκπεραίωση διαδικασιών check-in, την παροχή υπηρεσιών φιλοξενίας και την τήρηση των λογαριασμών των πελατών. Επιπλέον, είναι υπεύθυνο για την προετοιμασία των αφίξεων και των αναχωρήσεων της επόμενης ημέρας, η οποία περιλαμβάνει την εκτύπωση των απαραίτητων εγγράφων για τις διαδικασίες check-in, καθώς και την προετοιμασία των οικονομικών στοιχείων και αποδείξεων που σχετίζονται με το check-out των πελατών.

Τα άτομα που στελεχώνουν το Τμήμα Υποδοχής οφείλουν να διαθέτουν ανεπτυγμένες επικοινωνιακές δεξιότητες, υψηλό επίπεδο ευγένειας και επαγγελματικής συμπεριφοράς, καθώς και ευχάριστη προσωπικότητα και προσεγμένη εμφάνιση. Απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η άριστη γνώση της αγγλικής γλώσσας, τόσο σε προφορικό όσο και σε γραπτό επίπεδο, καθώς και η εξοικείωση με ηλεκτρονικά πληροφοριακά συστήματα και προγράμματα διαχείρισης κρατήσεων. Επιπλέον, ως επιθυμητά προσόντα θεωρούνται η προϋπηρεσία σε αντίστοιχη θέση για τουλάχιστον δύο έτη, καθώς και η κατοχή σχετικού τίτλου σπουδών, χωρίς ωστόσο αυτά να αποτελούν απαραίτητες προϋποθέσεις για την κάλυψη της θέσης.

### **Τμήμα Ορόφων**

Το προσωπικό του συγκεκριμένου τμήματος παίζει καθοριστικό ρόλο στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Ο χώρος της ξενοδοχειακής επιχείρησης αλλά και των καταλυμάτων όταν είναι καθαρός ικανοποιεί τον πελάτη και μεγιστοποιεί τη ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνει. Η καθαριότητα βαθμολογείται σε όλες τις πλατφόρμες που θα βρίσκονται τα καταλύματα και μία χαμηλή βαθμολογία θα έχει ως αποτέλεσμα την μη επιλογή τους.

Σε συνεργασία με το Τμήμα Υποδοχής, το προσωπικό του Τμήματος Ορόφων εκτελεί τα καθήκοντά του βάσει του προγράμματος αφίξεων και αναχωρήσεων των πελατών, διασφαλίζοντας την έγκαιρη προετοιμασία των καταλυμάτων. Το τμήμα στελεχώνεται από δύο άτομα, τα οποία απασχολούνται εποχικά για επτά μήνες (Απρίλιος – Νοέμβριος), καλύπτοντας διαφορετικές βάρδιες.

✚ Το πρώτο άτομο εργάζεται κατά το χρονικό διάστημα 08:00–16:00 και είναι υπεύθυνο για την καθαριότητα και την προετοιμασία των καταλυμάτων, ώστε να πληρούν υψηλά πρότυπα υγιεινής και αισθητικής. Επιπλέον, αναλαμβάνει τον καθαρισμό των κοινόχρηστων χώρων της μονάδας, τον έλεγχο των αποθεμάτων καθαριστικών και λοιπών αναλώσιμων υλικών, καθώς και τη συνεργασία με το Τμήμα Υποδοχής για την έγκαιρη παραγγελία των απαραίτητων προμηθειών.

✚ Το δεύτερο άτομο εργάζεται κατά το χρονικό διάστημα 10:00–18:00 και έχει αντίστοιχες αρμοδιότητες όσον αφορά την καθαριότητα και την προετοιμασία των καταλυμάτων. Παράλληλα, είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση του ιματισμού της ξενοδοχειακής μονάδας, η οποία περιλαμβάνει το πλύσιμο και το σιδέρωμα. Επιπλέον, συμμετέχει στον έλεγχο των αποθεμάτων καθαριότητας και συνεργάζεται με το Τμήμα Υποδοχής για την προμήθεια των απαραίτητων υλικών.

Το προσωπικό του Τμήματος Ορόφων αποτελείται από αποφοίτους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, χωρίς απαραίτητα εξειδικευμένες γνώσεις, ωστόσο απαιτείται σχετική προϋπηρεσία τουλάχιστον τριών ετών σε αντίστοιχη θέση. Παράλληλα, βασικά χαρακτηριστικά που οφείλουν να διαθέτουν είναι η προθυμία, το πνεύμα συνεργασίας, η ευγένεια και η διακριτικότητα, στοιχεία που συμβάλλουν καθοριστικά στη διασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

### **Τμήμα Επισιτισμού**

ο Τμήμα Επισιτισμού περιλαμβάνει το σύνολο των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την παραγωγή και διάθεση τροφίμων εντός της επιχείρησης. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η συγκεκριμένη επιχείρηση παρέχει πρωινό, το οποίο προσφέρεται σε μορφή σερβιρίσματος απευθείας στα καταλύματα των πελατών.

✚ Το τμήμα στελεχώνεται από έναν μάγειρα, ο οποίος απασχολείται εποχικά για χρονικό διάστημα έξι μηνών (Απρίλιος – Νοέμβριος), με ωράριο εργασίας 08:00–12:00. Οι αρμοδιότητές του περιλαμβάνουν την προετοιμασία του πρωινού, την τήρηση και τον έλεγχο των διαδικασιών συντήρησης των τροφίμων σύμφωνα με τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας, καθώς και την παρακολούθηση των αποθεμάτων πρώτων υλών και τη μέριμνα για την καθημερινή προμήθειά τους. Παράλληλα, συνεργάζεται με το Τμήμα Υποδοχής για την έγκαιρη παραγγελία των απαραίτητων προμηθειών. Ως βασικά προσόντα θεωρούνται η προϋπηρεσία τουλάχιστον τριών ετών σε αντίστοιχη θέση και, επιθυμητά, η κατοχή σχετικού τίτλου σπουδών στη μαγειρική.

✚ Επιπλέον, το Τμήμα Επισιτισμού στελεχώνεται από έναν σερβιτόρο, ο οποίος επίσης απασχολείται για έξι μήνες (Απρίλιος – Νοέμβριος), με ωράριο εργασίας 09:00–13:00. Οι αρμοδιότητές του περιλαμβάνουν το σερβίρισμα του πρωινού στα καταλύματα των πελατών, καθώς και την εκτέλεση εργασιών καθαρισμού (λάντζα) μετά την ολοκλήρωση της υπηρεσίας. Ως απαραίτητο προσόν θεωρείται η προϋπηρεσία τουλάχιστον δύο ετών σε αντίστοιχη θέση.

### 7.1.3. Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται το προσωπικό της επιχείρησης συγκεντρωτικά. Ο συνολικός αριθμός των ατόμων που θα απασχολεί η μονάδα είναι 8 άτομα.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ	ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΙ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ	1
ΤΜΗΜΑ ΔΩΜΑΤΙΩΝ	1
ΤΜΗΜΑ ΥΠΟΔΟΧΗΣ	
Receptionist πρωινή	1
Receptionist βραδινή	1
ΤΜΗΜΑ ΟΡΟΦΩΝ	
Καμαριέρες	2
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΙΤΙΣΜΟΥ	

Μάγειρας	1
Σερβιτόρος	1
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>8</b>

Πίνακας 27: Ανθρώπινο Δυναμικό Συνολικά

Μετά τον υπολογισμό του δυναμικού που απαιτείται, είναι αναγκαίο να ληφθούν υπόψη η προπαραγωγική και η λειτουργική φάση.

### **Προπαραγωγική Φάση**

Υπολογίζεται, λοιπόν ότι η πρόσληψη των υπαλλήλων θα χρειαστεί να προηγηθεί κατά ένα μήνα πριν της έναρξης λειτουργίας της επιχείρησης, διάστημα κατά το οποίο πρόκειται να ολοκληρωθεί η προβλεπόμενη εκπαίδευσή τους. Τέλος, κατά την προπαραγωγική φάση, είναι απαραίτητο να γίνει και η σχετική ενημέρωση του προσωπικού για το ακριβές περιεχόμενο των καθηκόντων τους, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η επιχείρηση είναι πλήρως προετοιμασμένη ώστε να ξεκινήσει την λειτουργία της. Τα έξοδα για την καταβολή των μισθών πριν την έναρξη της λειτουργικής φάσης θεωρούνται πρόσθετα, καθώς δεν περιλαμβάνονται στο ετήσιο κόστος εργασίας και κατ' επέκταση θα πρέπει να ληφθούν υπόψη.

### **Λειτουργική Φάση**

Κατά τη φάση λειτουργίας της επιχείρησης πρέπει να λαμβάνεται υπόψη πως όταν υπολογίζεται το συνολικό κόστος των μισθών και ημερομισθίων που πρέπει να καταβάλλονται, είναι ανάγκη να γίνεται κατανοητό ότι οι ωριαίες και μηνιαίες αμοιβές δεν αποτελούν το μοναδικό κόστος του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά πρέπει να δίνεται προσοχή και στα ακόλουθα:

- Ετήσιες άδειες, άδειες ασθένειας και άδειες για άλλους σκοπούς, καθώς και οι επίσημες αργίες που μειώνουν τον αριθμό των πραγματικών εργάσιμων ημερών.
- Κοινωνική ασφάλιση, πρόσθετες αμοιβές και συναφή που αυξάνουν το πραγματικό κόστος του ανθρώπινου δυναμικού.

## **7.2. Διαθεσιμότητα και Πρόσληψη Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η επόμενη φάση της διαδικασίας στελέχωσης, μετά τον καθορισμό των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, είναι η στρατολόγηση επαρκούς αριθμού

κατάλληλων και ικανών υποψηφίων. Στην περίπτωση της υπό μελέτη επιχείρησης, η θέση της Διεύθυνσης έχει ήδη καλυφθεί από τον ιδρυτή της επιχείρησης, γεγονός που διασφαλίζει τη στελέχωση του διοικητικού επιπέδου.

Κατά συνέπεια, βασικός στόχος της επιχείρησης είναι ο εντοπισμός και η προσέλκυση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού για την κάλυψη των υπόλοιπων θέσεων εργασίας. Ωστόσο, δεδομένου ότι η επιχείρηση πρόκειται να λειτουργήσει στη Σαντορίνη, η διαδικασία στελέχωσης ενδέχεται να παρουσιάσει δυσκολίες. Το νησί διαθέτει υψηλή συγκέντρωση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, γεγονός που εντείνει τον ανταγωνισμό στην αγορά εργασίας.

Ως εκ τούτου, παρότι υπάρχει σημαντικός αριθμός υποψηφίων με τα απαιτούμενα προσόντα, οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους για την προσέλκυση και διατήρησή τους. Συνεπώς, η επιχείρηση καλείται να υιοθετήσει αποτελεσματικές πρακτικές προσέλκυσης προσωπικού, προκειμένου να καταστεί ελκυστικός εργοδότης και να εξασφαλίσει την κάλυψη των αναγκαίων θέσεων.

#### 7.2.1. Προσέλκυση υποψηφίων

Η διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων αποτελεί κρίσιμο στάδιο στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς η αποτελεσματικότητά της επηρεάζει άμεσα την ποιότητα του προσωπικού που θα στελεχώσει την επιχείρηση. Για τον λόγο αυτό, πριν την υλοποίηση οποιουδήποτε προγράμματος προσέλκυσης, είναι απαραίτητος ο σαφής καθορισμός των στόχων του, οι οποίοι θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις μπορούν να αντλήσουν υποψηφίους από δύο βασικές πηγές: την εσωτερική και την εξωτερική αγορά εργασίας. Στην περίπτωση της υπό μελέτη επιχείρησης, η οποία αποτελεί μια νέα και μικρομεσαία, επιλέγεται η αξιοποίηση εξωτερικών πηγών προσέλκυσης υποψηφίων.

Η εξωτερική προσέλκυση αναφέρεται στη διαδικασία αναζήτησης και επιλογής υποψηφίων που δεν έχουν προηγούμενη σχέση με την επιχείρηση. Η διαδικασία αυτή απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό από τη Διεύθυνση, καθώς κρίνεται απαραίτητη ιδίως όταν οι προς κάλυψη θέσεις απαιτούν εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες που δεν διαθέτει το υπάρχον προσωπικό, ή όταν η επιχείρηση επιδιώκει

την ενσωμάτωση νέων ιδεών και διαφορετικών εμπειριών στο ανθρώπινο δυναμικό της.

Κάποιες πηγές προσέλκυσης που θα χρησιμοποιήσει η συγκεκριμένη επιχείρηση είναι:

- Επαγγελματικές σχολές
- Ανώτερα ή Ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα
- Γραφεία εύρεσης εργασίας (κρατικά ή ιδιωτικά)
- Μέσα μαζικής ενημέρωσης (αγγελίες, προκηρύξεις)
- Άλλες σύγχρονοι μέθοδοι προσέλκυσης (τηλεπροσέλκυση, διαδίκτυο κ.α.)

### 7.2.2. Επιλογή υποψηφίων

Η επιλογή υποψηφίων είναι η διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών και αξιολόγησης υποψηφίων για την επιλογή των πιο κατάλληλων για τις συγκεκριμένες θέσεις. Ουσιαστικά, περιλαμβάνει την λήψη απόφασης σχετικά με το ταίριασμα μεταξύ του συγκεκριμένου ατόμου και της συγκεκριμένης θέσης. Η διαδικασία επιλογής πρέπει να δίνει έμφαση στη:

- Διατήρηση και βελτίωση της καλής εικόνας της επιχείρησης και στην
- Αποφυγή παράτυπων ενεργειών ή ακραίων συμπεριφορών που μπορούν να οδηγήσουν σε νομικές περιπέτειες.

Επιπλέον, η διαδικασία επιλογής πρόκειται για το σύνολο ενεργειών που αφορούν τη συγκέντρωση και την αξιολόγηση πληροφοριών για κάθε υποψήφιο, ώστε να ληφθεί απόφαση για το ποιος θα επιλεγεί. Τα κυριότερα βήματα της διαδικασίας επιλογής είναι τα ακόλουθα:

#### 1. Προκαταρκτική εξέταση- συνέντευξη

Περιλαμβάνει την αναγνώριση των υποψηφιοτήτων με τις λιγότερες προοπτικές και τον αποκλεισμό τους καθώς και την εξέταση βιογραφικών και την πρώτη συνέντευξη με όσους φαίνεται να πληρούν τα ελάχιστα προσόντα.

#### 2. Αίτηση απασχόλησης

Στο βήμα αυτό εξετάζεται το ειδικό έντυπο με συγκεκριμένες ερωτήσεις στις οποίες απαντούν οι υποψήφιοι, που έχει σαν σκοπό τη διερεύνησης της ανταπόκρισης

των υποψηφίων στις τυπικές προδιαγραφές της θέσης. Η αίτηση απασχόλησης αποτελεί αντικειμενική πηγή πληροφόρησης καθώς περιέχει ίδιες ερωτήσεις για όλους τους υποψήφιους και έτσι συμβάλλει στην ίση μεταχείριση. Επίσης, λειτουργεί ως μία έγκυρη βάση αναφοράς για έλεγχο της ακρίβειας των στοιχείων του υποψήφιου στο μέλλον.

### 3. Δοκιμασίες

Πρόκειται για σειρά δοκιμασιών που έχουν σαν στόχο τη διερεύνηση ικανοτήτων, δεξιοτήτων, γνώσεων, κλίσεων, αντίληψης και προσωπικότητας των υποψηφίων. Περιλαμβάνουν τεστ νοημοσύνης, τεστ γνώσεων για την εργασία, τεστ εκτέλεσης εργασίας, τεστ μαθησιακής ικανότητας τεστ προσωπικότητας, τεστ ενδιαφερόντων, κ.α.

### 4. Συνέντευξη επιλογής

Πρόκειται για το κρισιμότερο βήμα στη διαδικασία επιλογής αφού αποτελεί πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία για εκτίμηση υποψηφίου και αποσαφήνιση πληροφοριών που περιέχονται στο βιογραφικό ή προκύπτουν από την αίτηση εργασίας και τα τεστ. Σκοπός της συνέντευξης είναι να αναζητηθούν απαντήσεις στις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Έχει το άτομο τις ικανότητες να εκτελέσει την εργασία;
- Έχει επαρκή κίνητρα για να εκτελέσει την εργασία για κάποιο χρονικό διάστημα;
- Θα ενταχθεί και θα ταιριάζει στο τμήμα και την επιχείρηση;

Η αξιοπιστία της συνέντευξης δεν είναι πάντοτε δεδομένη, καθώς επηρεάζεται από τον αξιολογητή, τον συνεντευξιαζόμενο, τον τύπο της συνέντευξης, τον τόπο, το χρόνο, το ποιοι έχουν προηγηθεί και τι εντυπώσεις έχουν ήδη δημιουργήσει.

#### 7.2.3. Κατάρτιση / εκπαίδευση προσωπικού

Ουσιαστικά η εκπαίδευση είναι η διαδικασία μάθησης με την οποία επιδιώκεται να αποκτήσει ο εργαζόμενος γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην εργασία του. Η εκπαίδευση έχει εργοκεντρικό χαρακτήρα. Για τις επιχειρήσεις δεν είναι πλέον αρκετό να εφοδιάζουν τους εργαζόμενους τους με γνώσεις και

δεξιότητες, αλλά με γνώσεις που θα τους δίνουν αναλυτικές ικανότητες και τους επιτρέπουν να προσαρμόζονται πιο γρήγορα και να κατανοούν τις νέες απαιτήσεις.

Πριν ξεκινήσει την λειτουργία της η επιχείρηση, πρόκειται να διεξαχθεί το πρόγραμμα κατάρτισης – εκπαίδευσης του προσωπικού που θα απασχοληθεί σε αυτήν. Τη διεξαγωγή αυτού του προγράμματος θα αναλάβει ο ιδρυτής/διευθυντής της, ο οποίος θεωρείται ως ο πλέον αρμόδιος για να καθοδηγήσει τους υπαλλήλους όσον αφορά τα καθήκοντά τους.

### 7.3. Εκτίμηση Κόστους Ανθρώπινου Δυναμικού

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες για την βιωσιμότητα της επιχείρησης. Για αυτόν τον λόγο θα πρέπει να είναι ικανοποιημένο όχι μόνο από το εργασιακό περιβάλλον αλλά και από τις μηνιαίες απολαβές του. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι να καταφέρει η επιχείρηση να έχει μόνιμο προσωπικό παρόλο τον εποχικό χαρακτήρα αυτών των θέσεων εργασίας.

Η έννοια της αμοιβής εργασίας περιλαμβάνει κάθε παροχή που προσφέρεται στον εργαζόμενο με τη μορφή μισθού, αποδοχών, οφέλους άμεσου ή έμμεσου. Ως άμεση οικονομική παροχή, νοείται το χρηματικό ποσό το οποίο εισπράττει ο εργαζόμενος και σχετίζεται άμεσα με τη θέση εργασίας. Ως έμμεση οικονομική παροχή, νοείται τις πρόσθετες υποχρεώσεις του εργοδότη, δηλαδή τη κοινωνική και ιατρική ασφάλιση και τις λοιπές παροχές.

Στην συγκεκριμένη επιχείρηση η πολιτική αμοιβών που θα εφαρμοστεί θα περιλαμβάνει την βασική αμοιβή μηνιαίας βάσης, η οποία θα αποτελείται από όλες τις πρόσθετες παροχές, όπως είναι η ασφάλεια υγείας (ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη), τα επιδόματα εργασίας και όλες τις άλλες παροχές που προβλέπονται από το νόμο. Επιπλέον, η συγκεκριμένη επιχείρηση δεν προβλέπει, τουλάχιστον για την αρχή της λειτουργίας της να απασχολεί τους εργαζόμενους με υπερωρίες, οπότε δεν θα εντάσσεται στην πολιτική αμοιβών της η αμοιβή υπερωριακής εργασίας. Η συχνότητα πληρωμής θα πραγματοποιείται σε μία δόση, η οποία θα καταβάλλεται την τελευταία εργάσιμη ημέρα του μήνα και σε μορφή ληξιπρόθεσμης πληρωμής. Η μέθοδος πληρωμής θα γίνεται με κατάθεση στην Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος σε λογαριασμούς που θα έχουν ανοιχτεί στα ονόματα των εργαζομένων. Το κόστος εργασίας της υπό εξέταση επιχείρησης απεικονίζεται στους πίνακες. Στο συνολικό

κόστος μισθοδοσίας περιλαμβάνονται οι ασφαλιστικές εισφορές υπέρ ΕΦΚΑ, οι οποίες υπολογίζονται με βάση τα ισχύοντα ποσοστά για εργαζόμενο και εργοδότη, καθώς και οι κρατήσεις φόρου μισθωτών υπηρεσιών (ΦΜΥ), οι οποίες διαφοροποιούνται ανάλογα με το ύψος του εισοδήματος. Επιπλέον, στο κόστος αυτό συνυπολογίζονται και τα επιδόματα εορτών (Δώρα) που δικαιούνται οι εργαζόμενοι σύμφωνα με την ισχύουσα εργατική νομοθεσία.

<b>ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ</b>							
<b>Περιγραφή</b>	<b>Αριθμός</b>	<b>Μήνες</b>	<b>Μηνιαίες Καθαρές Αποδοχές (€)</b>	<b>Ετήσιες Ασφαλιστικές Κρατήσεις ΕΦΚΑ και ΦΜΥ</b>	<b>Μηνιαίες Μικτές Αποδοχές (€)</b>	<b>Δώρα</b>	<b>Ετήσια Μικτή Μισθοδοσία</b>
<b>Διευθυντής / Ιδιοκτήτης</b>	1	12	-	-	-	-	-
<b>Τμήμα Δωματίων</b>	1	12	1.200€	2.016€	1.368€	2.400€	18.816€
<b>Reception πρωινή</b>	1	6	1.400€	1.176€	1.596€	1.197€	10.773€
<b>Reception βραδινή</b>	1	6	1.300€	1.096€	1.482€	1.111,5€	10.003,5€
<b>Καμαριέρες</b>	2	7	1.400€/ανά άτομο	1.372€/ανά άτομο	1.596€/ανά άτομο	1.396,5€/ανά άτομο	25.137€
<b>Μάγειρας</b>	1	6	900€	756€	1.026€	769,5€	6.925,5€
<b>Σερβιτόροι</b>	1	6	650€	546€	741€	555,75€	5.001,75€
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	8		8.250€	6.962€	9.405€	8.826,75€	<b>76.656,75€</b>

Πίνακας 28: Κόστος Ανθρώπινου Δυναμικού

Τέλος, όσον αφορά την εκτίμηση κόστους του ανθρώπινου δυναμικού για τα επόμενα 5 έτη, θα πραγματοποιηθεί λαμβάνοντας υπόψη ότι κάθε επιμέρους στοιχείο του κόστους θα μεταβάλλεται ανά έτος, σύμφωνα με τα προβλεπόμενα επίπεδα πληθωρισμού (3%).

ΕΤΟΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (€)
<b>1<sup>ο</sup> ΕΤΟΣ</b>	76.656,75€
<b>2<sup>ο</sup> ΕΤΟΣ</b>	78.956,5€
<b>3<sup>ο</sup> ΕΤΟΣ</b>	81.325,2€
<b>4<sup>ο</sup> ΕΤΟΣ</b>	83.765€
<b>5<sup>ο</sup> ΕΤΟΣ</b>	86.277,9€

*Πίνακας 29: Μελλοντική εκτίμηση κόστους Ανθρώπινου Δυναμικού*

## ΚΕΦΆΛΑΙΟ 8 – ΤΟΠΟΘΕΣΊΑ, ΧΏΡΟΣ ΕΓΚΑΤΆΣΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΆΛΛΟΝ

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα γίνει η ανάλυση όλων των εναλλακτικών επιλογών για την κατάλληλη τοποθεσία ανέγερσης της υπό εξέταση επιχείρησης, μέσω κάποιων κριτηρίων, με σκοπό να επιλεγεί η καταλληλότερη δυνατή τοποθεσία. Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενα κεφάλαια, ο επενδυτής/ ιδρυτής/ διεύθυνση της δραστηριοποιείται επαγγελματικά στη Σαντορίνη τα τελευταία εικοσιπέντε χρόνια, καθώς είναι ιδιοκτήτης ενός Resort. Το γεγονός αυτό, έπαιξε καταλυτικό ρόλο στην απόφασή του για την ανέγερση της συγκεκριμένης μονάδας. Ένας ακόμη λόγος για την επιλογή της συγκεκριμένης επένδυσης είναι ότι ο επενδυτής έχει ήδη στην κατοχή του δύο οικόπεδα στο νησί. Έτσι, το κόστος μειώνεται αισθητά, αφού δεν απαιτούνται κεφάλαια για την απόκτηση γης.

Οπότε, παρακάτω θα εξεταστεί ποια από τις δύο τοποθεσίες πληροί τις βασικές απαιτήσεις που θεωρούνται απαραίτητες και κρίσιμες για την εφικτή και βιώσιμη λειτουργία της συγκεκριμένης επιχείρησης.

### 8.1 Εκτίμηση των αναγκών σε χώρους της νέας Ξενοδοχειακής Μονάδας

Όπως έχει αναφερθεί στο Κεφάλαιο 5 η μονάδα αποτελείται από ένα κεντρικό κτήριο με υπόγειο χώρο, ένα κτήριο με 3 ισόγεια studios και ένα κτήριο με 3 διώροφα studios συνολικής έκτασης 980 τετραγωνικά μέτρα καθώς και από εξωτερικούς χώρους συνολικής έκτασης 240 τετραγωνικά μέτρα ( 90 τ.μ. χώρος στάθμευσης, 150 τ.μ. περιβάλλοντας χώρος ). Συνεπώς η συνολική έκταση του οικοπέδου θα πρέπει να είναι τουλάχιστον 1.220 τετραγωνικά μέτρα. Προκειμένου ένα οικόπεδο να είναι οικοδομήσιμο για τουλάχιστον 980 τ.μ. θα πρέπει να είναι αρκετά μεγαλύτερο σε έκταση με βάση τους συντελεστές δόμησης και κάλυψης που συναντάμε στο νησί της Σαντορίνης. Παράλληλα, η επιλογή μεταξύ των δύο διαθέσιμων ακινήτων θα πρέπει να βασιστεί στη δυνατότητα μελλοντικής επέκτασης της μονάδας. Κρίνεται σκόπιμο να προκριθεί το οικόπεδο εκείνο που εξασφαλίζει τη μεγαλύτερη ευελιξία για την προσθήκη νέων εγκαταστάσεων σε βάθος χρόνου, διασφαλίζοντας έτσι τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της επένδυσης.

## 8.2. Επιλογή Τοποθεσίας για την Εγκατάσταση της Ξενοδοχειακής Μονάδας

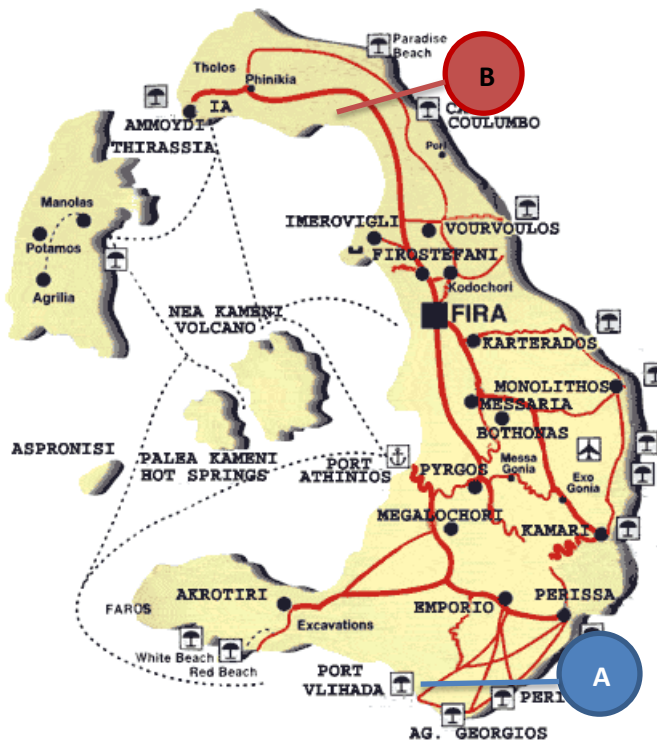
Η τοποθεσία της νέας μονάδας τουριστικών καταλυμάτων αποτελεί κρίσιμο στρατηγικό παράγοντα για τη βιωσιμότητα και την επιχειρησιακή της αποτελεσματικότητα. Συνεπώς, η επιλογή της τοποθεσίας οφείλει να βασιστεί σε προκαθορισμένα κριτήρια αξιολόγησης, τα οποία θα διασφαλίσουν τη βέλτιστη λειτουργία και την ανταγωνιστικότητα της μονάδας. Συνοπτικά τα κριτήρια αυτά είναι τα εξής:

1. Έκταση Οικοπέδου
2. Εύκολη Πρόσβαση
3. Επάρκεια Κοινωνικής, Οικονομικής και Διοικητικής Υποδομής
4. Ασφαλής Περιοχή
5. Διαθεσιμότητα Εργατικού Προσωπικού
6. Απόσταση από τους Προμηθευτές
7. Κλιματολογικές Συνθήκες
8. Τοπικές Υποδομές
9. Δυνατότητα Διαθέσεως Αποβλήτων
10. Περιβαλλοντικές Επιπτώσεις

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ο επενδυτής διαθέτει στην ιδιοκτησία του δύο οικόπεδα στο νησί της Σαντορίνης, τα οποία αποτελούν και τις δύο εναλλακτικές τοποθεσίες προς αξιολόγηση. Προκειμένου να ληφθεί η τελική απόφαση για τη τοποθεσία της επιχείρησης, θα πραγματοποιηθεί συγκριτική ανάλυση, ώστε να προσδιοριστεί ποια από τις δύο τοποθεσίες ανταποκρίνεται βέλτιστα στα προκαθορισμένα κριτήρια επιλογής.

Οι εναλλακτικές τοποθεσίες είναι οι εξής:

- Τοποθεσία Α: Περίβολος
- Τοποθεσία Β: Κολούμπος



Εικόνα 55: Εναλλακτικές τοποθεσίες στην Σαντορίνη

Εν συνεχεία θα γίνει μια ανάλυση των εναλλακτικών τοποθεσιών σύμφωνα με τα προαναφερθέντα κριτήρια.

### 1. Έκταση Οικοπέδου

Η έκταση του οικοπέδου αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη συγκεκριμένη επένδυση, καθώς επηρεάζει άμεσα τη δυνατότητα μελλοντικής επέκτασης της επιχείρησης. Στη Σαντορίνη, ο συντελεστής δόμησης ανέρχεται στο 0,8, γεγονός που επιτρέπει σημαντική αξιοποίηση της διαθέσιμης γης. Στην περιοχή Περίβολος, το οικόπεδο του επενδυτή έχει έκταση 6 στρεμμάτων, με δυνατότητα δόμησης έως 1.200 τ.μ. Αντίστοιχα, στην περιοχή Κολούμπο, το οικόπεδο ανέρχεται σε 5 στρέμματα, επιτρέποντας τη δόμηση έως 1.000 τ.μ. Δεδομένου ότι η υπό μελέτη επιχείρηση προβλέπεται να καταλαμβάνει συνολικά 980 τ.μ., προκύπτει ότι στην περίπτωση επιλογής του οικοπέδου στον Περίβολο υπάρχει δυνατότητα μελλοντικής επέκτασης έως 220 τ.μ., ενώ στην περιοχή του Κολούμπου η δυνατότητα αυτή περιορίζεται μόλις σε 20 τ.μ. Κατά συνέπεια, η επιλογή του οικοπέδου στον Περίβολο προσφέρει σημαντικά μεγαλύτερες προοπτικές ανάπτυξης και ευελιξίας για τη μελλοντική εξέλιξη της επιχείρησης.

### 2. Εύκολη Πρόσβαση στη περιοχή

Η Σαντορίνη διαθέτει σχετικά καλό οδικό δίκτυο στις επαρχιακές οδούς, όμως στην περιοχή του Περιβόλου είναι ευκολότερο σε σχέση με την περιοχή του Κολούμπου καθώς είναι μια περιοχή με περισσότερο τουρισμό. Επίσης, η Σαντορίνη διαθέτει ένα αεροδρόμιο και ένα λιμάνι, τα οποία είναι σε κοντινή απόσταση και στις δύο τοποθεσίες. Πιο συγκεκριμένα, το αεροδρόμιο απέχει από το Περίβολο 13 χιλιόμετρα και από το Κολούμπο 10 χιλιόμετρα, ενώ το λιμάνι απέχει από το Περίβολο 11 χιλιόμετρα και από το Κολούμπο 16 χιλιόμετρα. Αξίζει να σημειωθεί ότι, αν και καμία από τις δύο τοποθεσίες δεν βρίσκεται εντός του αστικού κέντρου της Σαντορίνης, η μικρή έκταση του νησιού εξασφαλίζει άμεση και εύκολη πρόσβαση στα Φηρά. Πιο αναλυτικά, η απόσταση από τον Περίβολο είναι 12 χιλιόμετρα και από το Κολούμπο 9 χιλιόμετρα, γεγονός που διευκολύνει τις μετακινήσεις από και προς το κέντρο.

### **3. Επάρκεια Κοινωνικής, Οικονομικής και Διοικητικής Υποδομής**

Η καλύτερη επάρκεια κοινωνικής, οικονομικής και διοικητικής υποδομής υφίσταται στο Περίβολο. Ο Περίβολος είναι μία αρκετά ανεπτυγμένη τουριστικά περιοχή με αρκετές υποδομές καθώς έχει πολλές εγκατεστημένες ξενοδοχειακές μονάδες. Οι πιο διάσημες παραλίες στη Σαντορίνη είναι η Περίσσα και ο Περίβολος, οι οποίες συνορεύονται μεταξύ τους και ενώνονται. Για αυτό το λόγο έχουν αναπτυχθεί πολλά εστιατόρια, μπαρ, μαγαζιά με τουριστικά είδη, κίосκια για θαλάσσιες δραστηριότητες, κλπ. Επιπλέον, ο Περίβολος έχει πολλούς μόνιμους κατοίκους οπότε διαθέτει και πολλά σουπερμάρκετ, φαρμακεία και ιδιώτες γιατρούς. Από την άλλη, ο Κολούμπος είναι σε πιο μειονεκτική θέση καθώς και είναι μία πιο απομονωμένη περιοχή χωρίς αρκετές εγκατεστημένες ξενοδοχειακές μονάδες και υστερεί σε επίπεδο κοινωνικών δραστηριοτήτων. Ο Κολούμπος είναι παραθαλάσσια περιοχή όμως με επικίνδυνη προσβασιμότητα στην ακτή λόγω απότομης κλίσης καθώς και δεν έχει οργανωμένη παραλία.

### **4. Ασφαλής Περιοχή**

Η Σαντορίνη είναι πολύ ασφαλής προορισμός και προτιμάτε εκτός από ζευγάρια και παρέες αλλά και από οικογένειες με μικρά και μεγάλα παιδιά. Η μόνη περιοχή, η οποία υστερεί σε ασφάλεια σε σχέση με τις υπόλοιπες περιοχές του νησιού είναι το κέντρο, δηλαδή τα Φηρά. Οπότε και οι δύο τοποθεσίες που αναλύουμε βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο ασφάλειας. Μη ασφαλής θεωρείται η διαδρομή προς την

ακτή της παραλίας του Κολούμπου, λόγω της απότομης κλίσης της, ενώ αντίστοιχα τα βαθιά νερά της παραλίας του Περιβόλου, εάν κάποιος δεν ξέρει καλό κολύμπι.

## **5. Διαθεσιμότητα Εργατικού Προσωπικού**

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί βασικότατο παράγοντα στην επιτυχία μιας επιχείρησης τόσο ως προς τη λειτουργία της όσο και προς την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει. Στη Σαντορίνη δραστηριοποιείται ένας πολύ μεγάλος αριθμός εργαζομένων λόγω του πλήθους των τουριστικών επιχειρήσεων. Με τη διεύθυνση της συγκεκριμένης επιχείρησης να έχει ήδη καθοριστεί, η έμφαση δίνεται πλέον στο εργατικό προσωπικό. Σε αυτό το πλαίσιο, ο Περίβολος προσφέρει ένα συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι του Κολούμπου, αφού η ύπαρξη περισσότερων μόνιμων κατοίκων στην περιοχή καθιστά την εύρεση εργαζομένων ευκολότερη και πιο άμεση.

## **6. Απόσταση από τους Προμηθευτές**

Η πλειονότητα των προμηθευτών συγκεντρώνεται προς το κέντρο του νησιού και προς το αεροδρόμιο. Αυτό σημαίνει ότι και στις δύο τοποθεσίες η απόσταση από τους προμηθευτές δεν είναι απαγορευτική, καθώς και το νησί είναι αρκετά μικρό σε μέγεθος.

## **7. Κλιματολογικές Συνθήκες**

Οι κλιματολογικές συνθήκες που επικρατούν στη Σαντορίνη είναι και από τους παράγοντες που αποτελεί πόλο έλξης πολλών τουριστών από όλο το κόσμο. Πιο αναλυτικά, η Σαντορίνη παρουσιάζει ένα θερμό ημίξηρο κλίμα με σχεδόν μηδενικές βροχοπτώσεις τους καλοκαιρινούς μήνες αλλά δροσερά βράδια λόγω των συχνών βορειοανατολικών ανέμων. Μεταξύ των δύο περιοχών οι κλιματολογικές συνθήκες είναι οι ίδιες, δεδομένης της μικρής απόστασης μεταξύ τους.

## **8. Τοπικές Υποδομές**

Οι τοπικές υποδομές, και συγκεκριμένα τα δίκτυα ύδρευσης και ηλεκτροδότησης, αποτελούν καθοριστικό παράγοντα για την απρόσκοπτη λειτουργία της επιχείρησης. Στις δύο εξεταζόμενες περιοχές, τα δίκτυα κρίνονται επαρκή και ικανοποιητικά, διασφαλίζοντας την απαραίτητη υποστήριξη των αναγκών του καταλύματος.

## **9. Δυνατότητα Διαθέσεως Αποβλήτων**

Και οι δύο εξεταζόμενες περιοχές διαθέτουν τα απαιτούμενα αποχετευτικά δίκτυα προσφέροντας τη δυνατότητα διαθέσεως των αποβλήτων.

## 10. Περιβαλλοντικές Επιπτώσεις

Η μονάδα θα διέπετε από μια ισχυρή οικολογική ταυτότητα, με στόχο την ελαχιστοποίηση του περιβαλλοντικού της αποτυπώματος. Ο σχεδιασμός προβλέπει την απόλυτη εναρμόνιση του κτιρίου με το φυσικό τοπίο της Σαντορίνης, ενώ παράλληλα έχει προβλεφθεί ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης και ανακύκλωσης απορριμμάτων σε συνεργασία με τις δημοτικές αρχές. Οι αρχές αυτές της βιώσιμης ανάπτυξης θα εφαρμοστούν με την ίδια συνέπεια σε οποιαδήποτε από τις δύο τοποθεσίες και αν επιλεγεί.

### 8.2.1. Αξιολόγηση Εναλλακτικών Τοποθεσιών

Για την τελική επιλογή της περιοχής εγκατάστασης της νέας μονάδας τουριστικών καταλυμάτων πρέπει να υπολογιστούν τα παραπάνω κριτήρια επιλογής με βάση τον Συντελεστή Βαρύτητας που τους έχει δοθεί. Το άθροισμα του Συντελεστή Βαρύτητας όλων των κριτηρίων δεν πρέπει να υπερβαίνει τις 100 μονάδες.

Παρακάτω παρουσιάζεται ο πίνακας με τους αναλυτικούς Συντελεστές Βαρύτητας κάθε κριτηρίου επιλογής.

	ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ
1	Έκταση Οικοπέδου	15
2	Εύκολη Πρόσβαση	10
3	Επάρκεια Κοινωνικής, Οικονομικής και Διοικητικής Υποδομής	20
4	Ασφαλής Περιοχή	5
5	Διαθεσιμότητα Εργατικού Προσωπικού	10
6	Απόσταση από τους Προμηθευτές	5
7	Κλιματολογικές Συνθήκες	5
8	Τοπικές Υποδομές	10
9	Δυνατότητα Διαθέσεως Αποβλήτων	5

<b>10</b>	Περιβαλλοντικές Επιπτώσεις	15
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>100</b>

Πίνακας 30: Συντελεστές Βαρύτητας Κριτηρίων Επιλογής Τοποθεσίας

Στην συνέχεια, στο παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται ο πίνακας στάθμισης και βαθμολόγησης και των δύο εναλλακτικών τοποθεσιών με βάση τα κριτήρια επιλογής και τους συντελεστές βαρύτητά τους.

	ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΤΟΠΟΘΕ ΣΙΑ Α	ΤΟΠΟΘΕ ΣΙΑ Β	Σ.Β.	ΤΟΠΟΘΕ ΣΙΑ ΣΥΝΟΛΟ Α	ΤΟΠΟΘΕ ΣΙΑ ΣΥΝΟΛΟ Β
<b>1</b>	Έκταση Οικοπέδου	9	6	<b>15</b>	135	90
<b>2</b>	Εύκολη Πρόσβαση	8	8	<b>10</b>	80	80
<b>3</b>	Επάρκεια Κοινωνικής, Οικονομικής και Διοικητικής Υποδομής	10	6	<b>20</b>	200	120
<b>4</b>	Ασφαλής Περιοχή	7	7	<b>5</b>	35	35
<b>5</b>	Διαθεσιμότητα Εργατικού Προσωπικού	8	7	<b>10</b>	80	70
<b>6</b>	Απόσταση από τους Προμηθευτές	7	8	<b>5</b>	35	40
<b>7</b>	Κλιματολογικές Συνθήκες	8	8	<b>5</b>	40	40
<b>8</b>	Τοπικές Υποδομές	7	8	<b>10</b>	70	80
<b>9</b>	Δυνατότητα Διαθέσεως Αποβλήτων	7	8	<b>5</b>	35	40
<b>10</b>	Περιβαλλοντικές Επιπτώσεις	7	7	<b>5</b>	35	40
	<b>ΣΥΝΟΛΟ ΣΤΑΘΜΙΣΜΕΝΗΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ</b>			<b>100</b>	<b>745</b>	<b>635</b>

Πίνακας 31: Στάθμιση και Βαθμολόγηση Εναλλακτικών Τοποθεσιών

Όπως παρατηρήθηκε στον παραπάνω Πίνακα, το βασικότερο κριτήριο αποτέλεσε η επάρκεια Κοινωνικής, Οικονομικής και Διοικητικής Υποδομής. Από τη συγκριτική ανάλυση των εναλλακτικών τοποθεσιών, όπως αυτή αποτυπώνεται στον Πίνακα Στάθμισης και Βαθμολόγησης, προκύπτουν οι εξής σταθμισμένες βαθμολογίες για τις δύο περιοχές:

- **Τοποθεσία Α (Περίβολος) : 745**
- **Τοποθεσία Β (Κολούμπου) : 635**

Επομένως, ως πλέον κατάλληλη περιοχή για την εγκατάσταση της υπό μελέτης επιχείρησης επιλέγεται ο Περίβολος, έναντι της αντίστοιχης περιοχής του Κολούμπου.

### 8.3. Προστασία Περιβάλλοντος

Σε αυτό το σημείο, καθίσταται σαφές ότι η προστασία και η διασφάλιση της ποιότητας του περιβάλλοντος αποτελούν βασική προτεραιότητα για την επιχείρηση και συνιστούν καθοριστικό παράγοντα για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Η περιβαλλοντική διάσταση αναμένεται να λειτουργήσει ως κινητήρια δύναμη για τη μελλοντική ανάπτυξη της επιχείρησης, επηρεάζοντας τις επιλογές του επενδυτή της. Στο πλαίσιο αυτό, κρίνεται απαραίτητη η διερεύνηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων τόσο κατά το στάδιο κατασκευής όσο και κατά τη φάση λειτουργίας της επιχείρησης, προκειμένου να διασφαλιστεί η βιώσιμη ανάπτυξή της και η ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιδράσεων στο φυσικό περιβάλλον.

Σχετικά με την διαδικασία κατασκευής της συγκεκριμένης επιχείρησης αξίζει να αναφερθεί πως θα ληφθούν όλα τα μέτρα προστασίας του περιβάλλοντος, ενώ οι κτιριακές εγκαταστάσεις θα είναι σύμφωνες με τους όρους δόμησης, κάλυψης και ύψους που επιβάλλει η πολεοδομία στη συγκεκριμένη περιοχή. Επιπλέον, θα δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα στη μόνωση των κτιρίων, αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της κατανάλωσης ηλεκτρικής ενέργειας καθώς ο χώρος τις βραδινές ώρες θα είναι δροσερός λόγω κλίματος και άρα δεν θα απαιτείται η χρήση κλιματιστικού, ενώ κατά τις πρωινές ώρες με την χρήση του κλιματιστικού ο χώρος θα διατηρείται δροσερός λόγω της μόνωσης. Αυτό επίσης οφείλεται στο εξωτερικό των κτιρίων, τα οποία θα

είναι άσπρου χρώματος, όπως είναι εξάλλου η παραδοσιακή αρχιτεκτονική του νησιού, με σκοπό να αντανακλούν τον ήλιο και αντίστοιχα να κρατάνε την δροσιά το βράδυ. Επίσης, θα γίνει η χρήση ειδικών καρτών (key card) για τον έλεγχο του φωτισμού και κλιματισμού στα δωμάτια, δηλαδή εάν στα καταλύματα δεν παρευρίσκεται κανένας δεν θα λειτουργούν τα φώτα και οι ηλεκτρικές συσκευές. Τέλος, η κτιριακή εγκατάσταση θα είναι συνδεδεμένη με το βιολογικό αποχετευτικό σύστημα της περιοχής, άρα τα απόβλητα δεν θα αποτελούν πηγή μόλυνσεως για το περιβάλλον.

Εκτός της διαδικασίας ανέγερσης της επιχείρησης, η προστασία του περιβάλλοντος θα επιδιώκεται και κατά τη λειτουργία της. Αρχικά, θα εγκατασταθούν ξεχωριστά σε κάθε κατάλυμα κλιματιστικές μονάδες με πιστοποιημένη χαμηλή ενεργειακή κατανάλωση (Ενεργειακή κλάση Α) και όχι κεντρικές, ώστε να αποφευχθεί η σπατάλη ηλεκτρικής ενέργειας. Επιπλέον, θα τοποθετηθεί λειτουργία αισθητήρων ανίχνευσης κίνησης, χρονομετρητών ή φωτοκύτταρων με στόχο τη ρύθμιση του χρόνου φωτισμού των κοινόχρηστων χώρων. Εξίσου σημαντική θα είναι η παροχή λευκών ειδών στα δωμάτια από ανακυκλώσιμα και επαναχρησιμοποιούμενα υλικά, ενώ τα στρώματα ύπνου θα είναι οικολογικά. Τέλος, ο εξωτερικός χώρος θα διακοσμηθεί με δέντρα, που ανταποκρίνονται στο κλίμα της περιοχής και θα τοποθετηθούν κάδοι ανακύκλωσης υλικών (για το άδειασμα των οποίων αρμόδιος θα είναι ο Δήμος) για την ευαισθητοποίηση των πελατών ώστε να εναρμονιστούν με τις πολιτικές της επιχείρησης.

## ΚΕΦΆΛΑΙΟ 9 – ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΌΣ ΚΑΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΌΣ ΕΚΤΕΛΈΣΕΩΣ ΤΟΥ ΈΡΓΟΥ

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα εξετασθεί ο προγραμματισμός εκτέλεσης του έργου, ο προϋπολογισμός των δραστηριοτήτων και το χρονοδιάγραμμα της επένδυσης.

### 9.1. Στόχοι του Προγράμματος Εκτέλεσης Έργου

Ο προγραμματισμός της εκτέλεσης έργου περιλαμβάνει τη χρονική περίοδο από την απόφαση για την επένδυση μέχρι την έναρξη της εμπορικής παραγωγής. Πιο συγκεκριμένα, γίνονται γνωστές όλες οι απαραίτητες ενέργειες προκειμένου το σχέδιο να περάσει από το στάδιο της μελέτης στο στάδιο της λειτουργίας. Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος καθορίζονται τα απαραίτητα στάδια εκτέλεσης με βάση τους πόρους που διαθέτει η επιχείρηση. Αν δεν γίνει καλός προγραμματισμός, αυτή η φάση μπορεί να επεκταθεί σε μακρά χρονική περίοδο έτσι, που να διακινδυνεύσει η όλη οικονομική λειτουργία του προγράμματος.

### 9.2. Στάδια Εκτέλεσης του Έργου

Τα στάδια εκτέλεσης του έργου παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο καθώς και πρέπει να ολοκληρώνονται με ακρίβεια. Ο σωστός προγραμματισμός τους και η απόκλιση της χρονικής τους καθυστέρησης είναι ζωτικής σημασίας για την αποφυγή κόστους, αλλά και για να ξεκινήσει η λειτουργία της επιχείρησης την χρονική περίοδο που έχει οριστεί από τον επενδυτή. Παρακάτω αναλύονται και περιγράφονται τα στάδια εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου, από την ιδέα υλοποίησης της συγκεκριμένης επένδυσης μέχρι και την ημέρα έναρξης λειτουργίας της. Ωστόσο, κάποια από τα στάδια που ακολουθούνται γίνονται παράλληλα, όμως το κάθε επιμέρους στάδιο έχει το δικό του χρόνο περάτωσης. Στη συνέχεια, γίνεται η απεικόνιση των σταδίων σε ένα χρονοδιάγραμμα GANTT, το οποίο θα χρησιμοποιηθεί για να επιμερίσει τα στάδια του προγράμματος για την εκτέλεση των οποίων προαπαιτείται η διαδοχική ή η παράλληλη ολοκλήρωση τους καθώς και το χρονοδιάγραμμα αυτό δείχνει και τους απαιτούμενους χρόνους για κάθε ένα από τα στάδια αυτά.

### **1. Ίδρυση επιχείρησης (1 μήνας)**

Η διαδικασία ίδρυσης της επιχείρησης είναι γρήγορη και χωρίς ιδιαίτερα έξοδα καθώς και πρόκειται για ατομική επιχείρηση, με όλες τις αποφάσεις να τις παίρνει ο ιδιοκτήτης/ επενδυτής/ διευθυντής. Ο λόγος που επιλέχτηκε να γίνει ατομική επιχείρηση είναι διότι η άλλη ξενοδοχειακή μονάδα που διαθέτει ο επενδυτής είναι Ομόρρυθμη Εταιρεία μαζί με άλλους εταίρους, ενώ η συγκεκριμένη επιχείρηση αφορά μόνο τον ίδιο.

Για να ξεκινήσει η σύσταση της νέας ατομικής επιχείρησης πρέπει να πραγματοποιηθούν τα παρακάτω στάδια:

- Προσδιορισμός της έδρας της επιχείρησης, ο οποίος αποδεικνύεται με το συμβόλαιο ιδιοκτησίας ακινήτου.
- Βεβαίωση προ-κατοχύρωσης για το δικαίωμα χρήσης του Διακριτικού Τίτλου, που έχει επιλεγεί να χρησιμοποιείται, από το οικείο Επιμελητήριο.
- Ασφάλιση – Εγγραφή στο Υποχρεωτικό Ασφαλιστικό Ταμείο (Οργανισμός Ασφάλισης Ελεύθερων Επαγγελματιών - Ο.Α.Ε.Ε.).
- Βεβαίωση Έναρξης Δραστηριότητας και ΑΦΜ από την αρμόδια φορολογική αρχή της έδρας.
- Εγγραφή της επιχείρησης στο Επιμελητήριο για παραλαβή «Πιστοποιητικού εγγραφής και καταβολής των ετήσιων εισφορών».

### **2. Λεπτομερή μηχανολογικά σχέδια και ανάθεση κατασκευής (2 μήνες)**

Στο στάδιο αυτό, θα πρέπει να σχεδιασθούν προσεχτικά τα έργα που πρόκειται να υλοποιηθούν, να γίνουν όλες οι απαραίτητες μελέτες και σχέδια από τους κατάλληλους μηχανικούς και να σχεδιασθεί ο μηχανολογικός εξοπλισμός που θα αποφασίσει ο επενδυτής να επιλέξει με γνώμονα τη καλύτερη προσφορά, τη διαθεσιμότητα, την ποιότητα και το κόστος των προσφερόμενων υπηρεσιών. Ουσιαστικά το στάδιο αυτό, περιλαμβάνει την αρχιτεκτονική μελέτη, τη μελέτη των ηλεκτρολογικών και μηχανολογικών εγκαταστάσεων, της θερμομόνωσης, της διακόσμησης των χώρων (εσωτερικά και εξωτερικά) και του περιβάλλοντος χώρου.

### **3. Λήψη Αδειών (1 μήνας)**

Στο στάδιο αυτό πραγματοποιούνται όλες οι γραφειοκρατικές ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβεί ο επενδυτής για την έκδοση των αδειών εγκατάστασης της νέας επιχείρησης.

#### **4. Προγραμματισμός Χρηματοδότησης (1 μήνας)**

Η χρηματοδότηση για την εκτέλεση του έργου αποτελείται από ίδια κεφάλαια του επενδυτή και από πρόγραμμα επιδοτήσεων που δικαιούται από ευρωπαϊκές επιχορηγήσεις. Ουσιαστικά πραγματοποιούνται όλες εκείνες οι ενέργειες και η εκπόνηση των δικαιολογητικών που απαιτούνται ώστε να ενταχθεί η μονάδα στον επενδυτικό νόμο και να λάβει την επιχορήγηση.

#### **5. Υλοποίηση έργων υποδομής και παραλαβή οικοδομικών υλικών (1 μήνες)**

Στο στάδιο αυτό πραγματοποιούνται όλες οι ενέργειες, προκειμένου να υλοποιηθούν όλα τα έργα υποδομής και να προετοιμασθεί κατάλληλα ο χώρος εγκατάστασης ώστε να είναι εφικτή η κατασκευή των κτιριακών εγκαταστάσεων. Επιπλέον, ολοκληρώνεται και η παραλαβή όλων των απαραίτητων οικοδομικών υλικών.

#### **6. Κατασκευή κτηρίων (5 μήνες)**

Το στάδιο της ανέγερσης των κτιριακών εγκαταστάσεων αποτελεί την πιο κρίσιμη και χρονοβόρα φάση υλοποίησης του έργου. Οποιαδήποτε απόκλιση από το χρονοδιάγραμμα κατασκευής έχει άμεσο αντίκτυπο στον οικονομικό προγραμματισμό και στις προβλέψεις εσόδων-εξόδων. Ως εκ τούτου, κρίνεται επιβεβλημένος ο λεπτομερής επιχειρησιακός σχεδιασμός και η αυστηρή ανάθεση των εργασιών σε εξειδικευμένα συνεργεία, ώστε να διασφαλιστεί η εντός προθεσμιών παράδοση.

#### **7. Διαμόρφωση εξωτερικού περιβάλλοντος χώρου (2 μήνες)**

Στο στάδιο αυτό θα πραγματοποιηθούν όλες οι ενέργειες για την διαμόρφωση του περιβάλλοντος χώρου όπως η περίφραξη του οικοπέδου, κατασκευή του χώρου στάθμευσης αυτοκινήτων, η δενδροφύτευση του οικοπέδου, τα μονοπάτια περιπάτου και οι ράμπες για ΑΜΕΑ.

#### **8. Παραλαβή και εγκατάσταση Τεχνολογίας και Μηχανολογικού Εξοπλισμού (2 μήνες)**

Στο στάδιο αυτό καθορίζονται οι ενέργειες εκείνες που πρέπει να λάβουν χώρα προκειμένου να επιτευχθεί η μεταφορά και παραλαβή του τεχνολογικού και του μηχανολογικού εξοπλισμού που απαιτούνται για την παραγωγική διαδικασία καθώς και η εγκατάσταση αυτών από τους αρμόδιους τεχνικούς. Κρίνεται απαραίτητο να τηρηθεί ο χρονικός προγραμματισμός από τους τεχνικούς, οπότε η επιθεώρηση είναι αναγκαία.

#### **9. Διαμόρφωση και Διακόσμηση χώρων (1 μήνας)**

Στο στάδιο αυτό θα πραγματοποιηθεί η διακόσμηση και η διαμόρφωση όλων των κτηρίων καθώς και του περιβάλλοντα χώρου με σκοπό τα καταλύματα να γίνουν πιο στυλάτα και φιλόξενα για τους πελάτες.

#### **10. Προ-παραγωγικό Μάρκετινγκ (5 μήνες)**

Με σκοπό την ομαλή και βιώσιμη λειτουργία της επιχείρησης, η προσέλκυση πελατών μέσω του προ-παραγωγικού μάρκετινγκ θα ξεκινήσει αρκετούς μήνες πριν την έναρξη της. Είναι ένα αρκετά σημαντικό στάδιο καθώς η επιχείρηση πρέπει να έχει πραγματοποιήσει πωλήσεις πριν την έναρξη της λειτουργίας της, προκειμένου να εξασφαλισθεί ότι θα έχει ικανοποιητική πληρότητα από τον πρώτο κιάλας καιρό λειτουργίας της. Διαφορετικά, τα καταλύματα θα έχουν πολύ χαμηλή πληρότητα κατά την έναρξη της λειτουργίας της επιχείρησης, κάτι που σημαίνει λιγότερα έσοδα.

#### **11. Επιλογή και Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού (2 μήνες)**

Στο συγκεκριμένο στάδιο περιλαμβάνονται όλες εκείνες οι ενέργειες που σχετίζονται με την επιλογή και την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο θα απαρτίζει την επιχείρηση. Η πρόσληψη του προσωπικού θα πρέπει να γίνει πριν την έναρξη της λειτουργίας της μονάδας, προκειμένου να εκπαιδευτεί καταλλήλως και να ενταχθεί ομαλά στην επιχείρηση, ώστε να μην παρουσιαστούν προβλήματα στην συνέχεια. Συγκεκριμένα, οι διαδικασίες προσέλκυσης, συνεντεύξεων, αξιολόγησης και επιλογής του προσωπικού θα διαρκέσουν ένα μήνα και οι διαδικασίες εκπαίδευσης άλλον ένα μήνα.

#### **12. Προμήθεια α' υλών πριν την έναρξη (1 μήνας)**

Στο συγκεκριμένο στάδιο, θα γίνει η παραγγελία και η παραλαβή των εφοδίων και των βοηθητικών υλικών για την ορθή λειτουργία της μονάδας, όπως έχει αναλυθεί στο κεφάλαιο 4.

#### **13. Επιθεώρηση, Συντονισμός και Έλεγχος (1 μήνας)**

Στο τελικό στάδιο πριν την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης, αφιερώνεται ένα μικρό χρονικό διάστημα, στο οποίο πραγματοποιείται ο έλεγχος, η επιθεώρηση και ο συντονισμός του μηχανολογικού εξοπλισμού, του τεχνολογικού εξοπλισμού, του κάθε είδους έργων της έτοιμης πλέον παραγωγικής μονάδας, του ανθρώπινου δυναμικού και των τελικών προμηθειών, έτσι ώστε να διασφαλιστεί η ομαλή λειτουργία της.

#### 14. Έναρξη λειτουργίας επιχείρησης

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ														
Ίδρυση επιχείρησης															
Λεπτομερή μηχ/κά σχέδια & ανάθεση κατασκευής															
Λήψη Αδειών															
Προγραμματισμός Χρηματοδότησης															
Υλοποίηση έργων υποδομής και παραλαβή οικοδομικών υλικών															
Κατασκευή κτηρίων															
Διαμόρφωση εξωτερικού περιβάλλοντος χώρου															
Παραλαβή και εγκατάσταση Τεχνολογίας και Μηχ/κού Εξοπλισμού															
Διαμόρφωση και Διακόσμηση χώρων															
Προ-παραγωγικό Μάρκετινγκ															
Επιλογή και Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού															
Προμήθεια α' υλών πριν την έναρξη															
Επιθεώρηση, Συντονισμός και Έλεγχος															
Έναρξη λειτουργίας επιχείρησης															

Πίνακας 32: Χρονοδιάγραμμα GANTT

Με βάση το παραπάνω χρονοδιάγραμμα, η εκτέλεση του έργου θα διαρκέσει 14 μήνες, εκκινώντας την 1η Μαρτίου του 2026 και ολοκληρώνοντας την 1η Απριλίου του 2027, όπου θα είναι σε θέση να ξεκινήσει η λειτουργία της νέας επιχείρησης.

### 9.3. Εκτίμηση του Κόστους Εκτέλεσης του Προγράμματος

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται αναλυτικά το κόστος των παραπάνω σταδίων, με βάση το χρονοδιάγραμμα που έχει τεθεί. Το κόστος των πόρων που απαιτούνται για την εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου αφορά όλες τις δαπάνες που πρόκειται να καταβληθούν για την ολοκλήρωση του έργου, οι οποίες είναι αναγκαίες να φέρουν το επενδυτικό σχέδιο από το στάδιο της μελέτης σκοπιμότητας στο στάδιο της λειτουργίας. Επιπλέον, το κόστος του προγραμματισμού εκτέλεσης του έργου αναφέρεται στα έξοδα που απαιτείται να πραγματοποιηθούν τη χρονική περίοδο από τη λήψη της απόφασης μέχρι την έναρξη λειτουργίας της ενώ δεν περιλαμβάνει έξοδα τα οποία έχουν ήδη ληφθεί υπόψη σε προηγούμενα κεφάλαια.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ
Σύσταση νέας ατομικής επιχείρησης	1.000€
Μηχ/κά σχέδια και ανάθεση κατασκευής	5.000€
Παραλαβή και εγκατάσταση Τεχνολογίας και Μηχ/κού Εξοπλισμού	1.000€
Προ-παραγωγικό Μάρκετινγκ	1.500€
Επιλογή και Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού	1.000€
Προμήθεια α' υλών πριν την έναρξη	2.000€
Λοιπές Δαπάνες	500€
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>12.000€</b>

Πίνακας 33: Κόστος Εκτέλεσης του Προγράμματος

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 – ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΉ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΉ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΎ ΣΧΕΔΙΟΥ

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα γίνει η απαραίτητη χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση της επένδυσης που αναλύεται στα προηγούμενα κεφάλαια. Στην ανάλυση αυτή, αφότου γίνουν όλες οι απαραίτητες ενέργειες, θα διαπιστωθεί η οικονομική βιωσιμότητα του επενδυτικού σχεδίου και κατ' επέκταση, τα επερχόμενα κέρδη ή οι επερχόμενες ζημιές. Βασικός στόχος της μελέτης είναι να εξεταστεί αν η συγκεκριμένη επένδυση συμφέρει τον επενδυτή αλλά και αν θα επιφέρει οφέλη στην κοινωνία γενικότερα.

Προκειμένου να διεξαχθεί σωστά η διαδικασία αξιολόγησης της επένδυσης, είναι απαραίτητο να καταγράφουν οι ετήσιες καθαρές ταμειακές ροές (Net Cash Flows), καθώς και το αρχικό κόστος επένδυσης (Initial Cost) που αποτελούν αναγκαία συνθήκη για την έναρξη της λειτουργίας της επιχείρησης. Παράλληλα, θα πρέπει να καταγράφουν οι επιπλέον λογιστικές αναφορές κατά έτος, έτσι ώστε να υπάρξει ακριβέστερη εικόνα της βιωσιμότητας της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να καταγραφούν ο πίνακας της Κατάστασης Αποτελεσμάτων Χρήσης (Income Statement), ο Ισολογισμός (Balance Sheet) της επιχείρησης, ο προσδιορισμός του Νεκρού Σημείου (Break-Even Point), τόσο σε αξίες όσο και σε μονάδες, και τέλος, η Ανάλυση Ευαισθησίας για την αξιολόγηση πιθανών μελλοντικών σεναρίων.

### 10.1. Ανάλυση Συνολικού Κόστους Επένδυσης

Το συνολικό κόστος της επένδυσης προκύπτει από την παρακάτω σχέση:

$$\text{Κόστος Επένδυσης} = \text{Πάγιο Ενεργητικό} + \text{Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης}$$

Το Πάγιο Ενεργητικό αποτελείται από τις πάγιες επενδύσεις (συμπεριλαμβάνονται όλα τα έργα ανέγερσης των κτηρίων, ο μηχανολογικός και τεχνολογικός εξοπλισμός, κλπ.) και από τις προ-παραγωγικές δαπάνες. Στο Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης εντάσσονται οι δαπανών που απαιτούνται ώστε να φτάσει το επενδυτικό σχέδιο από το στάδιο της μελέτης σκοπιμότητας στο στάδιο της λειτουργίας.

### 10.1.1. Πάγιο Ενεργητικό

Το Πάγιο Ενεργητικό περιλαμβάνει τις πάγιες επενδύσεις, δηλαδή το κόστος τεχνολογικού και μηχανολογικού εξοπλισμού, το κόστος κατασκευής κτηρίων και περιβάλλοντα χώρου και το κόστος του γενικού εξοπλισμού της επιχείρησης. Επιπλέον, στο Πάγιο Ενεργητικό περιλαμβάνεται και η αγορά οικοπέδου εγκατάστασης όπου στη συγκεκριμένη περίπτωση το οικόπεδο προϋπάρχει ως περιουσιακό στοιχείο από τον επενδυτή, οπότε δεν συμπεριλαμβάνεται στη συγκεκριμένη μελέτη. Τέλος, το Πάγιο Ενεργητικό περιλαμβάνει τις προ-παραγωγικές δαπάνες, δηλαδή το κόστος των προ-επενδυτικών μελετών και το κόστος εκτέλεσης του προγράμματος.

Το Πάγιο Ενεργητικό της υπό μελέτης επιχείρησης, απεικονίζεται στον παρακάτω πίνακα.

<b>ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>	
<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ</b>	<b>ΚΟΣΤΟΣ</b>
Τεχνολογικός και Μηχανολογικός Εξοπλισμός	68.000€
Κατασκευή Κτηρίων και Περιβάλλοντα Χώρου	245.000€
Γενικός Εξοπλισμός Χώρων	53.765€
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΓΙΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ</b>	<b>366.765€</b>
Προ-επενδυτικές Μελέτες	4.000€
Έξοδα Εκτέλεσης Προγράμματος	12.000€
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΡΟ-ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ</b>	<b>16.000€</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΓΙΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>382.765€</b>

Πίνακας 34: Πάγιο Ενεργητικό

Επιπλέον, είναι ωφέλιμο να γίνει υπολογισμός των αποσβέσεων του Παγίου Ενεργητικού σε βάθος 10ετίας. Στην περίπτωση της συγκεκριμένης επιχείρησης χρησιμοποιείται η σταθερή μέθοδος και προκύπτει από τη διαίρεση του γενικού συνόλου με τα 10 έτη, έτσι το ύψος των ετήσιων αποσβέσεων ισούται με  $382.765/10 = 38.276,50€$ .

ΕΤΟΣ	ΑΝΑΠΟΣΒΕΣΤΗ ΑΞΙΑ	ΑΠΟΣΒΕΣΗ	ΥΠΟΛΕΙΜΜΑΤΙΚΗ ΑΞΙΑ
1 <sup>ο</sup>	382.765	38.276,50	344.488,50
2 <sup>ο</sup>	344.488,50	38.276,50	306.212
3 <sup>ο</sup>	306.212	38.276,50	267.935,50
4 <sup>ο</sup>	267.935,50	38.276,50	229.659
5 <sup>ο</sup>	229.659	38.276,50	191.382,50
6 <sup>ο</sup>	191.382,50	38.276,50	153.106
7 <sup>ο</sup>	153.106	38.276,50	114.829,50
8 <sup>ο</sup>	114.829,50	38.276,50	76.553
9 <sup>ο</sup>	76.553	38.276,50	38.276,50
10 <sup>ο</sup>	38.276,50	38.276,50	0

Πίνακας 35: Απόσβεση 10ετίας Πάγιου Ενεργητικού

Πίνακας 34: Απόσβεση 10ετίας Πάγιου Ενεργητικού

#### 10.1.2. Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης

Το Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης αντιστοιχεί στους πόρους που χρειάζονται για να λειτουργήσει η επιχείρηση ολικά ή μερικά και προκύπτει από την παρακάτω σχέση:

#### **Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης = Τρέχον Ενεργητικό — Τρέχον Παθητικό**

Το Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης είναι ένας καθοριστικός δείκτης για την πορεία της επιχείρησης και παίζει μεγάλο ρόλο στην τελική απόφαση υλοποίησης του επενδυτικού σχεδίου. Η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να διαθέτει χρηματικούς πόρους για να εξοφλεί τους λογαριασμούς της, αλλιώς θα επέλθει σε πτώχευση.

Το Τρέχον Ενεργητικό αποτελείται από το άθροισμα των αποθεμάτων, των εισπρακτέων λογαριασμών των πελατών και των μετρητών και το Τρέχον Παθητικό αποτελείται από τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις, δηλαδή από τους λογαριασμούς πληρωτέους.

Για τον υπολογισμό του Καθαρού Κεφαλαίου Κίνησης θα πρέπει να καθοριστεί η ελάχιστη κάλυψη ημερών (X) για κάθε στοιχείο κόστους (A) του τρέχοντος ενεργητικού και του παθητικού. Στη συνέχεια καθορίζεται ο συντελεστής

του κύκλου εργασιών (Y) διαιρώντας τις 360 ημέρες του έτους ή τις 185 ημέρες λειτουργίας της επιχείρησης ανάλογα με το στοιχείο κόστους το οποίο αφορά. Τα συγκεκριμένα δεδομένα κόστους διαιρούνται με τους αντίστοιχους συντελεστές του κύκλου εργασιών ( $B=A/Y$ ), προκειμένου να λαμβάνονται οι ανάγκες του καθαρού για κάθε στοιχείο κόστους ενεργητικού και παθητικού. Τέλος, αθροίζονται όλα τα ποσά και υπολογίζονται οι καθαρές ανάγκες σε Κεφάλαιο Κίνησης αφαιρώντας το σύνολο του Τρέχοντος Παθητικού από το σύνολο του Τρέχοντος Ενεργητικού.

Στους ακόλουθους Πίνακες ακολουθούνται οι διαδικασίες για τον υπολογισμό του Καθαρού Κεφαλαίου Κίνησης.

<b>ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΡΕΧΟΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>			
<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ</b>		<b>ΗΜΕΡΕΣ ΕΛΑΧΙΣΤΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ</b>	
<b>A</b>	Λογαριασμοί Εισπρακτέοι	30	ημέρες στο ετήσιο κόστος παροχής υπηρεσιών, μείον τις αποσβέσεις
<b>B</b>	Αποθέματα		
	Πρώτες Ύλες πρωινού	15	ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος λειτουργίας
	Ενδυμασία προσωπικού	185	ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος λειτουργίας
	Υλικά καθαριότητας και συντήρησης	60	ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος λειτουργίας
	Λευκά είδη	90	ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος λειτουργίας
	Καλλυντικά προσωπικής υγιεινής	60	ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος λειτουργίας
	Γραφική ύλη και Αναλώσιμα	60	ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος λειτουργίας
	Φαρμακείο	90	ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος λειτουργίας
	Ενέργεια, Καύσιμα και Τηλεπικοινωνίες	60	ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος λειτουργίας
<b>Γ</b>	Μετρητά στο Ταμείο	10	ημέρες στο ετήσιο κόστος λειτουργίας, μείον τις Α' ύλες & άλλα εφόδια και τις αποσβέσεις
<b>Δ</b>	Λογαριασμοί Πληρωτέοι	30	ημέρες στο ετήσιο κόστος Α' υλών & άλλων εφοδίων

Πίνακας 36 Ελάχιστες απαιτήσεις Τρέχοντος Ενεργητικού & Παθητικού

ΕΤΗΣΙΟ ΚΟΣΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ 2027	
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ
Πρώτες Ύλες και άλλα Εφόδια	22.681€
Εργασίες Συντήρησης Εξοπλισμού	0€
Γενικά Έξοδα Οργάνωσης και Διοίκησης	43.900€
Ανθρώπινο Δυναμικό	76.656,750€
Έξοδα Μάρκετινγκ	7.890€
Αποσβέσεις	38.276,50€
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>189.404€</b>

Πίνακας 37: Ετήσιο Κόστος Λειτουργίας για το 2027

Αφού υπολογίστηκαν οι ελάχιστες απαιτήσεις του τρέχοντος ενεργητικού και παθητικού, στο παρακάτω πίνακα υπολογίζεται το καθαρό κεφάλαιο κίνησης για το έτος 2027:

ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΙΝΗΣΗ 2027				
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ 2027	ΗΜΕΡΕΣ ΕΛΑΧΙΣΤΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΑΝΑΓΚΕΣ ΠΡΩΤΟΥ ΈΤΟΥΣ
<b>Ι. ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>				<b>38.304€</b>
Α. Λογαριασμοί Εισπρακτέοι	151.127,50€	30	6	25.188€
Β. Αποθέματα				5.980€
Πρώτες Ύλες πρωινού	7.890€	15	12	657,5€
Ενδυμασία προσωπικού	394€	185	1	394€
Υλικά καθαριότητας και συντήρησης	1.183€	60	3	394€
Λευκά είδη	789€	90	2	394,5€
Καλλυντικά προσωπικής	394€	60	3	113€

υγιεινής				
Γραφική ύλη και Αναλώσιμα	98€	60	3	33€
Φαρμακείο	98€	90	2	49€
Ενέργεια, Καύσιμα και Τηλεπικοινωνίες	11.835€	60	3	3.945€
Γ. Μετρητά στο ταμείο	128.446,5€	10	18	7.136€
<b>II. ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>				<b>3.770€</b>
Α. Λογαριασμοί πληρωτέοι	22.681€	30	6	3.770€
<b>III. ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ</b>				<b>34.534€</b>
<b>IV. ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ</b>				<b>189.404€</b>
Μείον Πρώτες Ύλες και άλλα εφόδια				22.681€
Μείον Αποσβέσεις				38.276,50€
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>				<b>128.446,5€</b>
<b>V. ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΜΕΤΡΗΤΑ</b>				<b>7.136€</b>

Πίνακας 38: Υπολογισμός Κεφαλαίου Κίνησης του έτους 2027

### 10.1.3. Συνολικό Κόστος Επένδυσης

Με βάση τα προηγούμενα δεδομένα που παρουσιάστηκαν σε αυτό το κεφάλαιο, προκύπτει το Συνολικό Κόστος της επένδυσης. Πιο συγκεκριμένα, το Συνολικό Κόστος της Επένδυσης δίνεται από το άθροισμα του Πάγιου Ενεργητικού και του Καθαρού Κεφαλαίου Κίνησης για το πρώτο έτος λειτουργίας της επιχείρησης.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται το Συνολικό Κόστος Επένδυσης:

<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ</b>		
<b>ΠΕΡΙΡΑΦΗ</b>	<b>ΚΟΣΤΟΣ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>
<b>Πάγιο Ενεργητικό</b>	382.765€	91,72%
<b>Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης</b>	34.534€	8,28%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>417.299€</b>	<b>100%</b>

Πίνακας 39: Συνολικό Κόστος Επένδυσης

Όπως προκύπτει λοιπόν από τον παραπάνω πίνακα, το συνολικό κόστος της επένδυσης ανέρχεται στα 417.299€. Πιο συγκεκριμένα, το 91,72% του κόστους της επένδυσης αφορά σε πάγιες επενδύσεις και προ-παραγωγικά έξοδα, ενώ το 8,28% σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης.

## 10.2. Χρηματοδότηση του Επενδυτικού Σχεδίου

Το προαναφερθέν συνολικό κόστος της επένδυσης θα καλυφθεί εξ ολοκλήρου από τον επενδυτή/ιδρυτή της επιχείρησης χωρίς δανεισμό ή χρηματοδότηση.

Παρόλο που το προαναφερόμενο ποσό μπορεί να καλυφθεί εξ ολοκλήρου από τον επενδυτή/ιδρυτή, η χρήση του αναπτυξιακού προγράμματος ΕΣΠΑ για ενίσχυση της ίδρυσης και λειτουργίας μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων θα ήταν χρήσιμη. Όμως, το νέο ΕΣΠΑ 2021-27 στις βασικές του προϋποθέσεις, εξαιρεί τη Περιφερειακή Ενότητα Θήρας στη συμμετοχή της στο πρόγραμμα αυτό.

## 10.3. Ανάλυση Συνολικού Κόστους Παραγωγής

Η βιωσιμότητα, η επαρκής ρευστότητα, η ισχυρή ανταγωνιστικότητα και η υψηλή αποδοτικότητα αποτελούν βασικές επιδιώξεις της επιχείρησης. Για αυτό το λόγο, είναι αναγκαίο να εξεταστεί η διαχρονική εξέλιξη του Κόστους Παραγωγής, καθώς επίσης και του Καθαρού Κεφαλαίου Κίνησης.

Το κόστος παραγωγής ισούται με το κόστος παροχής υπηρεσιών ή το κόστος λειτουργίας της.

Στον παρακάτω πίνακα γίνεται η διαχρονική εξέλιξη του συνολικού κόστους λειτουργίας της επιχείρησης, η οποία περιλαμβάνει τις εκτιμήσεις όλων των

επιμέρους στοιχείων του κόστους λειτουργίας, όπως αυτά έχουν υπολογιστεί στην ανάλυση των προηγούμενων κεφαλαίων.

<b>ΕΤΗΣΙΟ ΚΟΣΤΟΥΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ</b>					
<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ</b>	<b>1<sup>ο</sup> ΈΤΟΣ</b>	<b>2<sup>ο</sup> ΈΤΟΣ</b>	<b>3<sup>ο</sup> ΈΤΟΣ</b>	<b>4<sup>ο</sup> ΈΤΟΣ</b>	<b>5<sup>ο</sup> ΈΤΟΣ</b>
Πρώτες Ύλες και άλλα Εφόδια	22.681€	23.712€	24.403€	25.770€	26.845€
Εργασίες Συντήρησης Εξοπλισμού	0€	3.000€	3.090€	3.182,70€	3.278,20€
Γενικά Έξοδα Οργάνωσης και Διοίκησης	43.900€	31.770€	32.326€	32.899€	33.489€
Ανθρώπινο Δυναμικό	76.656,50€	78.956,50€	81.325,20€	83.765€	86.277,90€
Έξοδα Μάρκετινγκ	7.890€	6.186€	6.366,3€	4.482€	4.668,6€
Αποσβέσεις	38.276,50€	38.276,50€	38.276,50€	38.276,50€	38.276,50€
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΤΗΣΙΟ ΚΟΣΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ</b>	<b>189.404€</b>	<b>181.901€</b>	<b>185.787€</b>	<b>188.375,20€</b>	<b>192.835,20€</b>

Πίνακας 40: Διαχρονική εξέλιξη Κόστους Λειτουργίας

Εξίσου σημαντική για την βιωσιμότητα της επιχείρησης είναι και ο υπολογισμός της διαχρονικής εξέλιξης του Καθαρού Κεφαλαίου Κίνησης. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι ανάγκες της επιχείρησης σε Κεφάλαια Κίνησης για τα επόμενα 5 έτη.

<b>ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΙΝΗΣΗΣ</b>					
<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ</b>	<b>1<sup>ο</sup> ΈΤΟΣ</b>	<b>2<sup>ο</sup> ΈΤΟΣ</b>	<b>3<sup>ο</sup> ΈΤΟΣ</b>	<b>4<sup>ο</sup> ΈΤΟΣ</b>	<b>5<sup>ο</sup> ΈΤΟΣ</b>
<b>I. ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>	<b>38.304€</b>	<b>36.870,6€</b>	<b>37.878,3€</b>	<b>38.739€</b>	<b>39.955,8€</b>
<b>A. Λογαριασμοί Εισπρακτέοι</b>	25.188€	23.937,4€	24.585€	25.016,4€	25.760€
<b>B. Αποθέματα</b>	5.980€	6.271,2€	6.454€	6.815,6€	7.100,6€
<b>Γ. Μετρητά στο</b>	7.136€	6.662€	6.839,3€	6.907€	7.095,2€

ταμείο					
<b>II. ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>	<b>3.770€</b>	<b>3.952€</b>	<b>4.067€</b>	<b>4.295€</b>	<b>4.474€</b>
<b>III. ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ</b>	<b>34.534€</b>	<b>32.918,6€</b>	<b>33.811,3€</b>	<b>34.444€</b>	<b>35.481,8€</b>
<b>IV. ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ</b>	<b>189.404€</b>	<b>181.901€</b>	<b>185.787€</b>	<b>188.375,20 €</b>	<b>192.835,20 €</b>
<b>Πρώτες Ύλες και άλλα εφόδια</b>	22.681€	23.712€	24.403€	25.770€	26.845€
<b>Αποσβέσεις</b>	38.276,50 €	38.276,50 €	38.276,50 €	38.276,50€	38.276,50€
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	128.446,5 €	119.912,5 €	123.107,5 €	124.328,7€	127.713,7€
<b>V. ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΜΕΤΡΗΤΑ</b>	<b>7.136€</b>	<b>6.662€</b>	<b>6.839,3€</b>	<b>6.907€</b>	<b>7.095,2€</b>

Πίνακας 41: Διαχρονικές απαιτήσεις Κεφαλαίου Κίνησης

#### 10.4. Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων

Προκειμένου να λάβει χώρα η χρηματοοικονομική ανάλυση ενός προτεινόμενου επενδυτικού σχεδίου, κρίνεται απαραίτητη η παρουσίαση κάποιων βασικών λογιστικών καταστάσεων. Γενικότερα, η ανάλυση των λογιστικών καταστάσεων είναι απαραίτητη για να υπολογιστεί το κόστος κεφαλαίου της επένδυσης και να προσδιοριστεί η δομή της χρηματοδότησης.

Σύμφωνα με την ελληνική νομοθεσία οι απαραίτητες λογιστικές καταστάσεις προς ανάλυση είναι οι εξής:

- Η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως (ΚΑΧ)
- Ο Πίνακας Χρηματικών Ροών
- Ο Ισολογισμός

##### 10.4.1. Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως

Η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως είναι η λογιστική κατάσταση η οποία εμφανίζει το αποτέλεσμα το οποίο πέτυχε μια οικονομική μονάδα (κέρδος ή

ζημία) κατά τη διάρκεια μιας χρονικής περιόδου, καθώς και τους προσδιοριστικούς παράγοντες του αποτελέσματος αυτού.

Το καθαρό κέρδος ουσιαστικά προκύπτει από την αφαίρεση του κόστους πωληθέντων από τις πωλήσεις και με βάση αυτό προκύπτουν τα καθαρά κέρδη έπειτα από την αφαίρεση του φόρου εισοδήματος. Η συγκεκριμένη επιχείρηση, ως ατομική, θα ακολουθήσει την φορολογική κλίμακα που παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα.

#### ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΚΛΙΜΑΚΑ

Κλιμάκιο Εισοδήματος	Φορολογικός Συντελεστής
0 – 10.000€	9%
10.000€ - 20.000€	22%
20.000€ - 30.000€	28%
30.000€ - 40.000€	36%
40.000€ και πάνω	44%

Πίνακας 42: Φορολογική κλίμακα εισοδήματος για ατομικές επιχειρήσεις

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως, δηλαδή τα οικονομικά αποτελέσματα για το έτος έναρξης λειτουργίας της επιχείρησης καθώς επίσης και τα οικονομικά αποτελέσματα που προβλέπεται να διαμορφωθούν τα επόμενα 5 έτη.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ					
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1 <sup>ο</sup> ΈΤΟΣ	2 <sup>ο</sup> ΈΤΟΣ	3 <sup>ο</sup> ΈΤΟΣ	4 <sup>ο</sup> ΈΤΟΣ	5 <sup>ο</sup> ΈΤΟΣ
Πωλήσεις	215.244,2€	224.745,4€	231.306,6€	243.766€	253.692€
-Κόστος Λειτουργίας	189.404€	181.901€	185.787€	188.375,20€	192.835,20€
Κέρδη προ φόρων	25.840,2€	42.844,4€	45.519,6€	55.390,8€	60.856,8€
-Φόρος εισοδήματος	4.735,2€	10.751,5€	11.928,6€	16.272€	18.677€
<b>ΚΑΘΑΡΑ ΚΈΡΔΗ</b>	<b>21.105€</b>	<b>32.093€</b>	<b>33.591€</b>	<b>39.119€</b>	<b>42.179,8€</b>

Πίνακας 43: Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσε

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα, στον οποίο παρουσιάζονται αναλυτικά οι πράξεις, η συγκεκριμένη επιχείρηση έχει κέρδος.

#### 10.4.2. Ταμειακές Ροές

Η κατάσταση Ταμειακών Ροών αποτελεί μία από τις σημαντικότερες λογιστικές καταστάσεις.

Οπότε, κρίνεται αρκετά σημαντικό να παρουσιαστεί ένας πίνακας ετήσιας Ταμειακής Ροής που θα δείχνει αναλυτικά τις πηγές και τη χρήση των κεφαλαίων, πιο συγκεκριμένα τις συνολικές ταμειακές εισροές και εκροές. Με αυτό το τρόπο διευκολύνεται ο χρηματοδοτικός προγραμματισμός του σχεδίου, δηλαδή το επίπεδο ρευστότητας και κατ' επέκταση ο βαθμός φερεγγυότητας της επιχείρησης.

Στο παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι προβλεπόμενες χρηματικές ροές της επιχείρησης για όλα τα έτη του παρόντος σχεδίου.

ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ						
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ	1 <sup>ο</sup> ΈΤΟΣ	2 <sup>ο</sup> ΈΤΟΣ	3 <sup>ο</sup> ΈΤΟΣ	4 <sup>ο</sup> ΈΤΟΣ	5 <sup>ο</sup> ΈΤΟΣ
<b>A. Χρηματικές Εισροές</b>	<b>417.299€</b>	<b>215.244,2€</b>	<b>224.745,4€</b>	<b>231.306,6€</b>	<b>243.766€</b>	<b>253.692€</b>
Σύνολο χρηματικών πόρων	417.299€					
Έσοδα πωλήσεων		215.244,2€	224.745,4€	231.306,6€	243.766€	253.692€
<b>B. Χρηματικές Εκροές</b>	<b>382.765€</b>	<b>194.139,2€</b>	<b>192.652,5€</b>	<b>197.715,6€</b>	<b>204.647,2€</b>	<b>211.512,2€</b>
Σύνολο Πάγιου Ενεργητικού	382.765€					
Κόστος Λειτουργίας		189.404€	181.901€	185.787€	188.375,20€	192.835,20€
Φόρος Εισοδήματος		4.735,2€	10.751,5€	11.928,6€	16.272€	18.677€
<b>Γ. Πλεόνασμα (A-B)</b>	<b>34.534€</b>	<b>21.105€</b>	<b>32.093€</b>	<b>33.591€</b>	<b>39.119€</b>	<b>43.180€</b>

<b>Δ. Συσσωρευμένο Ταμειακό Υπόλοιπο</b>	<b>34.534€</b>	<b>55.639€</b>	<b>87.732€</b>	<b>121.323€</b>	<b>160.442€</b>	<b>203.622€</b>
--	----------------	----------------	----------------	-----------------	-----------------	-----------------

Πίνακας 44: Ταμειακές Ροές

Σύμφωνα και με τον υπολογισμό των ταμειακών ροών η υπό μελέτη επιχείρηση αποτελεί ελκυστική επένδυση λόγω του πλεονάσματος που παρουσιάζει.

#### 10.4.3. Ισολογισμός

Ο Ισολογισμός είναι η λογιστική κατάσταση η οποία εμφανίζει την οικονομική ή χρηματοοικονομική κατάσταση μιας επιχείρησης σε δεδομένη χρονική στιγμή. Η βασική λογιστική ισότητα στην οποία στηρίζεται ο ισολογισμός έχει ως εξής:

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

Πιο αναλυτικά η ανωτέρω ισότητα αναλύεται ως εξής:

**Ενεργητικό:** Αφορά τα μέσα δράσης που κατέχει η επιχείρηση, δηλαδή ό, τι ανήκει κατά κυριότητα στην επιχείρηση.

**Παθητικό:** Αφορά τις υποχρεώσεις της επιχείρησης προς τρίτους, δηλαδή ό, τι οφείλει η επιχείρηση σε τρίτους.

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

Πιο αναλυτικά, τα στοιχεία στο Ενεργητικό ταξινομούνται ανάλογα με τη ρευστότητα των μέσων δράσεων της επιχείρησης, δηλαδή πόσο γρήγορα μπορούν αυτά να μετατραπούν σε χρήματα. Στο Παθητικό η ταξινόμηση γίνεται με βάση το χρόνο στον οποίο θα πρέπει να εξοφληθούν οι υποχρεώσεις της επιχείρησης. Τέλος, η Καθαρή Θέση περιλαμβάνει την κρατική επιχορήγηση, το μετοχικό κεφάλαιο και τα αποθεματικά κεφάλαια.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι Ισολογισμοί της υπό εξέταση ξενοδοχειακής μονάδας για όλα τα έτη του παρόντος σχεδίου.

## ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	1 <sup>ο</sup> ΈΤΟΣ	2 <sup>ο</sup> ΈΤΟΣ	3 <sup>ο</sup> ΈΤΟΣ	4 <sup>ο</sup> ΈΤΟΣ	5 <sup>ο</sup> ΈΤΟΣ
<b>I. ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>					
<b>Α. Πάγιο Ενεργητικό</b>					
Προ- παραγωγικές Δαπάνες	16.000€				
Πάγιες Επενδύσεις	366.765€				
<b>Πάγιο     Ενεργητικό     αθροιστικά</b>	<b>382.765€</b>	344.488,50€	306.212€	267.935,50€	229.659€
-Συνολικές Αποσβέσεις	38.276,50€	38.276,50€	38.276,50€	38.276,50€	38.276,50€
<b><u>Σύνολο Πάγιου Ενεργητικού</u></b>	<b>344.488,50€</b>	<b>306.212€</b>	<b>267.935,50€</b>	<b>229.659€</b>	<b>191.382,50€</b>
<b>Β. Κυκλοφορούν Ενεργητικό</b>					
Λογαριασμοί Εισπρακτέοι	25.188€	23.937,4€	24.585€	25.016,4€	25.760€
Αποθέματα	5.980€	6.271,2€	6.454€	6.815,6€	7.100,6€
Ταμειακά Διαθέσιμα	66.517,50€	138.028,40€	209.180,50€	286.011€	365.617,70€
<b><u>Σύνολο Κυκλοφορούν Ενεργητικού</u></b>	<b>97.705,50€</b>	<b>168.237€</b>	<b>240.219,50€</b>	<b>317.843€</b>	<b>398.478,30€</b>
<b><u>ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</u></b>	<b>442.194€</b>	<b>474.449€</b>	<b>508.155€</b>	<b>547.502€</b>	<b>589.860,80€</b>
<b>II. ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>					
<b>Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις</b>					
Προμηθευτές	3.770€	3.952€	4.067€	4.295€	4.474€
<b><u>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</u></b>	<b>3.770€</b>	<b>3.952€</b>	<b>4.067€</b>	<b>4.295€</b>	<b>4.474€</b>
<b>III. ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ</b>					
<b>Μετοχικό Κεφάλαιο</b>	417.299€	417.299€	417.299€	417.299€	417.299€

<b>Καθαρά Κέρδη</b>	21.105€	53.198€	86.789€	125.908€	168.087,80€
<b><u>ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ</u></b>	<b>438.404€</b>	<b>470.497€</b>	<b>504.088€</b>	<b>543.207€</b>	<b>585.386,80€</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ</b>	<b>442.194€</b>	<b>474.449€</b>	<b>508.155€</b>	<b>547.502€</b>	<b>589.860,80€</b>

Πίνακας 45: Ισολογισμοί ξενοδοχειακής μονάδας

Πίνακας 44: Ισολογισμοί ξενοδοχειακής μονάδας

Λόγω της απλοποιημένης προσέγγισης που υιοθετείται στην παρούσα μελέτη, δεν υπάρχει πλήρης δυναμική σύνδεση μεταξύ των ταμειακών ροών και του ισολογισμού. Τα ταμειακά διαθέσιμα στον ισολογισμό προσδιορίζονται με βάση την ισοσκελίση της λογιστικής εξίσωσης και ενδέχεται να διαφοροποιούνται από το συσσωρευμένο ταμειακό υπόλοιπο.

### 10.5. Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση Επένδυσης

Η χρηματοοικονομική αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου αποτελεί το σημαντικότερο κριτήριο από όλα, με σκοπό να παρθεί η τελική απόφαση υλοποίησής ή όχι του σχεδίου. Είναι σαφές ότι θα πρέπει η χρηματοοικονομική απόδοση επί του συνολικού κεφαλαίου επένδυσης να είναι ικανοποιητικά υψηλή.

Για να διαπιστωθεί αυτό, θα αναλυθούν παρακάτω κάποιες από τις μεθόδους αξιολόγησης. Οι βασικότερες μέθοδοι αξιολόγησης είναι οι ακόλουθες:

1. Μέθοδος Επανείσπραξης του Κόστους Επένδυσης
2. Μέθοδος Απλού Συντελεστή Απόδοσης Κεφαλαίου
3. Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας (ΚΠΑ)
4. Μέθοδος Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης (ΕΣΑ)

#### 10.5.1. Μέθοδος Επανείσπραξης του Κόστους Επένδυσης

Η μέθοδος Επανείσπραξης του Κόστους της Επένδυσης (payback period method) δίνει τον αριθμό των ετών που απαιτούνται για να επανεισπραχθεί το Κόστος Κεφαλαίου της αρχικής επένδυσης, μέσω των Καθαρών Ταμειακών Ροών της

επιχείρησης. Ουσιαστικά, εάν η περίοδος επανείσπραξης είναι μικρότερη ή ίση της μέγιστης περιόδου επανείσπραξης που απαιτεί η επιχείρηση, η πρόταση γίνεται αποδεκτή, διαφορετικά απορρίπτεται.

Αρχικά, θα υπολογισθούν τα Καθαρά Κέρδη της επιχείρησης για τα πρώτα πέντε χρόνια λειτουργίας της και έπειτα οι Καθαρές Ταμειακές Ροές για τη ίδια περίοδο. Οι Καθαρές Ταμειακές Ροές για κάθε εξεταζόμενο έτος υπολογίζονται με τους εξής τρόπους:

$$\text{Καθαρή Ταμειακή Ροή} = \text{Ταμειακές Εισροές} - \text{Ταμειακές Εκροές}$$

ή

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

Το Συνολικό Κόστος Επένδυσης ανέρχεται στα 417.299€, έτσι μέσω της μεθόδου αυτής, παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα τα έτη που χρειάζεται η επιχείρηση να επανεισπράξει το ποσό αυτό.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ					
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1 <sup>ο</sup> ΈΤΟΣ	2 <sup>ο</sup> ΈΤΟΣ	3 <sup>ο</sup> ΈΤΟΣ	4 <sup>ο</sup> ΈΤΟΣ	5 <sup>ο</sup> ΈΤΟΣ
Πωλήσεις	215.244,2€	224.745,4€	231.306,6€	243.766€	253.692€
-Κόστος Λειτουργίας	189.404€	181.901€	185.787€	188.375,20€	192.835,20€
Κέρδη προ φόρων	25.840,2€	42.844,4€	45.519,6€	55.390,8€	60.856,8€
-Φόρος εισοδήματος	4.735,2€	10.751,5€	11.928,6€	16.272€	18.677€
<b>ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ</b>	<b>21.105€</b>	<b>32.093€</b>	<b>33.591€</b>	<b>39.119€</b>	<b>42.179,8€</b>

ΚΑΘΑΡΕΣ ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ					
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	1 <sup>ο</sup> ΈΤΟΣ	2 <sup>ο</sup> ΈΤΟΣ	3 <sup>ο</sup> ΈΤΟΣ	4 <sup>ο</sup> ΈΤΟΣ	5 <sup>ο</sup> ΈΤΟΣ
Καθαρά Κέρδη	21.105€	32.093€	33.591€	39.119€	42.179,8€
Πρόσθετη Απόσβεση	38.276,50€	38.276,50€	38.276,50€	38.276,50€	38.276,50€
<b>ΚΤΡ</b>	<b>59.381,5€</b>	<b>70.369,5€</b>	<b>71.867,5€</b>	<b>77.395,5€</b>	<b>80.456,3€</b>
<b>ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ ΚΤΡ</b>	<b>59.381,5€</b>	<b>129.751€</b>	<b>201.618,5€</b>	<b>279,014€</b>	<b>359.470,3€</b>

Πίνακας 46: Καθαρές Ταμειακές Ροές

Όπως λοιπόν προκύπτει από τον ανωτέρω πίνακα στα πρώτα 5 έτη λειτουργίας της επιχείρησης θα έχουν εισπραχθεί τα 359.470,3€ από τα 417.299€ του συνολικού κόστους επένδυσης. Το γεγονός αυτό κάνει την επιχείρησης μια λιγότερο ελκυστική επένδυση καθώς και θα χρειαστούν αρκετά έτη για να επανεισπραχθεί το αρχικό κόστος επένδυσης.

#### 10.5.2. Μέθοδος απλού Συντελεστή Απόδοσης Κεφαλαίου

Ο απλός Συντελεστής Απόδοσης είναι η σχέση του ετήσιου Καθαρού Κέρδους της επιχείρησης μετά από τις αποσβέσεις, τόκους και φόρους προς το Μετοχικό Κεφάλαιο.

Στην συγκεκριμένη επιχείρηση, θα χρησιμοποιηθεί ο συντελεστής απόδοσης επί του συνολικού κεφαλαίου της επένδυσης, ο οποίος υπολογίζεται βάσει του ακόλουθου τύπου:

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

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται ο εν λόγω συντελεστής με βάση τον παραπάνω τύπο:

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΛΟΥ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ					
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	1 <sup>Ο</sup> ΈΤΟΣ	2 <sup>Ο</sup> ΈΤΟΣ	3 <sup>Ο</sup> ΈΤΟΣ	4 <sup>Ο</sup> ΈΤΟΣ	5 <sup>Ο</sup> ΈΤΟΣ
Καθαρό Κέρδος	21.105€	32.093€	33.591€	39.119€	42.179,8€
Μετοχικό Κεφάλαιο	417.299€				
ΑΣΑ <sub>M</sub> (%)	5,05%	7,7%	8,05%	9,37%	10,1%

Πίνακας 47: Απλός Συντελεστής Απόδοσης

Όπως λοιπόν διαπιστώνεται από τον παραπάνω πίνακα, ο απλός συντελεστής απόδοσης είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικός για τα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης. Οπότε, η επένδυση έχει περιθώριο κέρδους και είναι ελκυστική.

### 10.5.3. Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας (ΚΠΑ)

Η Καθαρή Παρούσα Αξία (ΚΠΑ), γνωστή και ως Net Present Value (NPV), αποτελεί το πιο σύνηθες κριτήριο αποδοτικότητας για την αξιολόγηση σχεδίων επένδυσης καθώς και το πιο αντικειμενικό σε σχέση με τις προηγούμενες δύο μεθόδους. Ουσιαστικά, η μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας λαμβάνει υπόψη τόσο το μέγεθος, όσο και το χρόνο πραγματοποίησής των Καθαρών Ταμειακών Ροών, για όλη τη διάρκεια προβλεπόμενης ζωής του επενδυτικού σχεδίου. Οπότε, σύμφωνα με την ΚΠΑ, όλες οι καθαρές ταμειακές ροές προεξοφλούνται στο παρόν (χρόνος 0), με συντελεστή προεξόφλησης την ελάχιστη αποδεκτή απόδοση (μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου).

Πιο συγκεκριμένα, για τον υπολογισμό της καθαρής παρούσας αξίας ισχύει ο ακόλουθος τύπος:

$$\text{ΚΠΑ} = \sum_{t=1}^v \left[ \frac{\text{ΚΤΡ}_t}{(1 + \kappa)^t} \right] - \text{ΚΕ}$$

Όπου:

ΚΠΑ = Καθαρή Παρούσα Αξία

ΚΤΡ<sub>t</sub> = Καθαρή Ταμειακή Ροή στην περίοδο τ

ΚΕ = Κόστος Επένδυσης

κ = Μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου

v = Αριθμός περιόδων

Όταν η καθαρή παρούσα αξία, η οποία εκφράζεται ως το άθροισμα των παρούσων αξιών όλων των καθαρών ταμειακών ροών μείον το κόστος της επένδυσης, είναι τουλάχιστον ίση ή μεγαλύτερη από το μηδέν, η πρόταση της επένδυσης θα πρέπει να γίνει αποδεκτή.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα ανωτέρω, προκύπτει ο ακόλουθος πίνακας υπολογισμού της Καθαρής Παρούσας Αξίας της υπό εξέταση επιχείρησης για όλα τα έτη του παρόντος σχεδίου, που χρησιμοποιείται ο αναμενόμενος συντελεστής

προεξόφλησης (σύμφωνα με τις ισχύουσες τραπεζικές συνθήκες), ο οποίος ισούται με 6%.

ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΑΞΙΑΣ			
ΈΤΟΣ	ΚΤΡ	ΣΠΑ6%,v	ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ
1 <sup>ο</sup>	59.381,5€	0,943	56.020,27€
2 <sup>ο</sup>	70.369,5€	0,89	62.630,86€
3 <sup>ο</sup>	71.867,5€	0,84	60.368,70€
4 <sup>ο</sup>	77.395,5€	0,792	61.307,23€
5 <sup>ο</sup>	80.456,3€	0,747	60.100,81€
ΣΥΝΟΛΙΚΉ ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ			300.427,9€

Πίνακας 48: Υπολογισμός Παρούσας Αξίας

Όπως προκύπτει:

$$\text{ΚΠΑ} = \text{Συνολική ΠΑ} - \text{ΚΕ} \Rightarrow$$

$$\text{ΚΠΑ} = 300.427,9\text{€} - 417.299\text{€} \Rightarrow$$

$$\text{ΚΠΑ} = -116.871,1\text{€} < 0$$

Εφόσον η καθαρή παρούσα αξία είναι αρνητική, το παρόν επενδυτικό σχέδιο θεωρείται μη ελκυστικό και ως εκ τούτου, θα πρέπει να γίνει μη αποδεκτό.

#### 10.5.4. Μέθοδος Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης (ΕΣΑ)

Ο Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης (Internal Rate of Return, IRR) εκφράζει το επιτόκιο στο οποίο μηδενίζεται η Καθαρή Παρούσα Αξία. Πιο συγκεκριμένα, η μέθοδος αξιολόγησης, η οποία στηρίζεται στον Εσωτερικό Συντελεστή Απόδοσης αναφέρεται στο επιτόκιο εκείνο στο οποίο η παρούσα αξία των ταμειακών εισροών της επιχείρησης ισούται με την παρούσα αξία των ταμειακών της εκροών. Σε μαθηματική ανάλυση ο τύπος έχει ως εξής:

$$\text{ΚΠΑ} = \sum_{t=1}^v [\text{ΚΤΡ}_t (\text{ΣΠΑ}_{κ,v})] - \text{ΚΕ} = 0 \quad \text{ή} \quad \sum_{t=1}^v [\text{ΚΤΡ}_t (\text{ΣΠΑ}_{κ,v})] = \text{ΚΕ}$$

Για τον υπολογισμό του Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης υπολογίζονται οι Καθαρές Ταμειακές Ροές και στη συνέχεια γίνεται η προεξόφληση των Ταμειακών Ροών στο παρόν, χρησιμοποιώντας δύο επιτόκια, ένα χαμηλό IRR1 και ένα υψηλό IRR2. Ο Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης υπολογίζεται τότε με βάση τον εξής τύπο:

$$IRR = IRR_1 + \frac{\ThetaΚΠΑ(IRR_2 - IRR_1)}{\ThetaΚΠΑ + ΑΚΠΑ}$$

Όπου:

ΘΚΠΑ: Θετική Καθαρή Παρούσα Αξία (στο χαμηλότερο επιτόκιο προεξόφλησης)

ΑΚΠΑ: Αρνητική Καθαρή Παρούσα Αξία (στο υψηλότερο επιτόκιο προεξόφλησης)

Η ΚΠΑ παραπάνω αποδείχθηκε πως θα είναι αρνητική συνεπώς δεν μπορεί να μετρηθεί ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης για την συγκεκριμένη επιχείρηση.

## 10.6. Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση σε Συνθήκες Αβεβαιότητας

Η αξιολόγηση ενός επενδυτικού σχεδίου παρέχει μια συνολική εικόνα, ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο το πρόγραμμα αυτό είναι χρηματοοικονομικά εφικτό και εναρμονισμένο με το επιχειρηματικό περιβάλλον, στο οποίο πρόκειται να υλοποιηθεί. Όλα τα επενδυτικά σχέδια υπόκεινται στις μεταβολές του πολιτικού, κοινωνικού, εμπορικού, τεχνολογικού και επιχειρησιακού περιβάλλοντος στο οποίο εντάσσονται. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να προκαλεί αβεβαιότητα, στο εάν είναι εφικτό να υλοποιηθεί κάποια επένδυση.

Για το λόγο αυτό είναι σημαντικό να αξιολογούνται όλα τα στοιχεία αβεβαιότητας και να εκτιμάται κάθε προβλέψιμος κίνδυνος που θα μπορούσε να έχει σημαντικές επιπτώσεις στην εφικτότητα του σχεδίου, έτσι ώστε να σχεδιάζονται οι εναλλακτικές στρατηγικές ελέγχου του κινδύνου αυτού. Για να επιτευχθεί αυτό, παρακάτω υπολογίζεται το Νεκρό Σημείο (Break Even Point) της επένδυσης και η Ανάλυση Ευαισθησίας (Sensitivity Analysis).

### 10.6.1. Ανάλυση Νεκρού Σημείου

Το «Νεκρό Σημείο» (Break Even Point ή BEP) ορίζεται ως το σημείο εκείνο όπου τα συνολικά έσοδα από τις πωλήσεις ισούνται με το προβλεπόμενο συνολικό κόστος παραγωγής. Με άλλα λόγια, λογίζεται το ποσό εκείνο του κύκλου εργασιών, το οποίο καλύπτει ακριβώς τα σταθερά και τα μεταβλητά της έξοδα, χωρίς να πραγματοποιεί ούτε κέρδος ούτε ζημιά.

Εάν οι πωλήσεις της επιχείρησης είναι περισσότερες από αυτές του νεκρού σημείου, τότε η επιχείρηση πραγματοποιεί κέρδος. Αντιθέτως, εάν οι πωλήσεις της επιχείρησης είναι χαμηλότερες από αυτές του νεκρού σημείου, τότε η επιχείρηση πραγματοποιεί ζημιά.

Προκειμένου να υπολογιστεί το Νεκρό Σημείο θα πρέπει να ισχύει:

$$\text{Έσοδα Πωλήσεων (TR)} = \text{Κόστος Παραγωγής (TC)}$$

Όπου:

$$\circ \quad \text{Έσοδα Πωλήσεων (TR)} = \text{Τιμή μονάδας (P)} * \text{Ποσότητα Πωλήσεων (Q)}$$

$$\circ \quad \text{Κόστος Παραγωγής (TC)} = \text{Σταθερά Έξοδα (FC)} + (\text{Μεταβλητά Έξοδα ανά μονάδα (VC)} * \text{Τιμή μονάδας (P)})$$

$$\text{Συνεπάγεται από τα παραπάνω πως } Q * P = FC + (UVC * P).$$

Λύνοντας την εξίσωση ως προς Q, προκύπτει ότι το Νεκρό Σημείο σε Ποσότητα Πωλήσεων δίνεται από την σχέση:

$$\underline{Q_{(NS)} = FC / (P - UVC)}$$

Επειδή το προϊόν της επιχείρησης αποτελεί υπηρεσίες διαμονής, ο καταμερισμός των εσόδων γίνεται με βάση τον αριθμό των διανυκτερεύσεων. Δεδομένου ότι η υπό ίδρυση μονάδα το πρώτο έτος λειτουργίας της εκτιμάται ότι θα πραγματοποιήσει περίπου 690 διανυκτερεύσεις (όπως αναλύθηκε στο κεφάλαιο 3) από τις οποίες θα έχει Έσοδα Πωλήσεων 197.244,2€. Έτσι, προκύπτει ότι η τιμή ανά μονάδα είναι:

$$P = TR/Q \Rightarrow$$

$$P = 197.244,2 / 690 \Rightarrow$$

$$P = 285,8\text{€}$$

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται ο καταμερισμός των σταθερών και μεταβλητών εξόδων της υπό εξέταση επιχείρησης, όπως αυτός διαμορφώνεται κατά τη διάρκεια του πρώτου έτους λειτουργίας της.

<b>ΚΑΤΑΜΕΡΙΣΜΟΣ ΣΤΑΘΕΡΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΕΞΟΔΩΝ 2027</b>			
<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ</b>	<b>ΣΤΑΘΕΡΑ ΈΞΟΔΑ (FC)</b>	<b>ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ ΈΞΟΔΑ (VC)</b>	<b>ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ ΈΞΟΔΑ/ ΜΟΝΑΔΑ (UVC)</b>
Έξοδα Μάρκετινγκ	-	7.890€	11,4€
Πρώτες Ύλες και άλλα Εφόδια	-	22.681€	32,8€
Εργασίες Συντήρησης Εξοπλισμού	0€	-	0€
Γενικά Έξοδα Οργάνωσης και Διοίκησης	43.900€	-	0€
Ανθρώπινο Δυναμικό	76.656,50€	-	0€
Αποσβέσεις	38.276,50€	-	0€
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>158.833€</b>	<b>30.571€</b>	<b>44,2€</b>

Πίνακας 49: Καταμερισμός Σταθερών και Μεταβλητών Εξόδων το έτος 2027

Οπότε, με βάση τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα, η Ποσότητα Πωλήσεων στο Νεκρό Σημείο θα είναι:

$$Q_{(NS)} = FC / (P-UVC) \Rightarrow$$

$$Q_{(NS)} = 158.833€ / (285,8 - 44,2) \Rightarrow$$

$$Q_{(NS)} = 657 \text{ διανυκτερεύσεις}$$

Επομένως, το Νεκρό Σημείο των Εσόδων από τις Πωλήσεις θα είναι:

$$TR_{(NS)} = Q_{(NS)} * P \Rightarrow$$

$$TR_{(NS)} = 657 * 285,8 \Rightarrow$$

$$TR_{(NS)} = 187.770,6\text{€}$$

### 10.6.2. Ανάλυση Ευαισθησίας

Είναι γεγονός ότι σε γενικές γραμμές τα επενδυτικά εγχειρήματα υπόκεινται σε διάφορους κινδύνους λόγω της αβεβαιότητας που επικρατεί γύρω από την πορεία και την ανάπτυξη της εκάστοτε εταιρείας, η οποία μπορεί να οφείλεται σε πολλούς παράγοντες, τόσο εντός της επιχείρησης, όσο και σε πολλούς εξωγενείς παράγοντες. Επομένως, είναι σημαντικό να μελετηθούν οι ενδεχόμενοι παράγοντες, οι οποίοι θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο τη χρηματοοικονομική ευημερία της επιχείρησης, έτσι ώστε να υπάρξει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα των επιπέδων στα οποία η επιχείρηση θα συνεχίσει να είναι βιώσιμη και να έχει κάποια κέρδη, ή τουλάχιστον δε θα οδηγείται σε ζημία.

Ένα χρήσιμο εργαλείο, για να μελετήσουμε το κατά πόσον διαφορετικές προβλέψεις εσόδων επηρεάζουν το λειτουργικό αποτέλεσμα της ξενοδοχειακής μονάδας, είναι η Ανάλυση Ευαισθησίας.

Παρακάτω θα αναλυθούν τα πιο κρίσιμα μεγέθη, που χρειάζεται να αναλυθούν σε σχέση με το Νεκρό Σημείο, τα οποία είναι:

#### ➤ Το ποσοστό υλοποίησης προβλεπόμενων πωλήσεων στο Νεκρό Σημείο

Παρατηρούμε ότι η υπό μελέτη επιχείρηση ξεκινά να πραγματοποιεί κέρδη μόλις φτάνει στο 95% των συνολικών εσόδων της από πωλήσεις, όπως προκύπτει από τον παρακάτω τύπο:

$$\text{Ποσοστό πωλήσεων στο NS} = (TR_{(NS)} / TR) * 100\% \Rightarrow$$

$$\text{Ποσοστό πωλήσεων στο NS} = (187.770,6 / 197.244,2\text{€}) * 100 \Rightarrow$$

$$\text{Ποσοστό πωλήσεων στο NS} = 95\%$$

Εάν υπάρξει μια μείωση της τιμής πώλησης, η επιχείρηση προκειμένου να ανταπεξέλθει σε ενδεχόμενες κινήσεις του ανταγωνισμού, το Νεκρό Σημείο προφανώς θα μεταβληθεί. Σε μια περίπτωση μείωσης της τιμής κατά 10%, δηλαδή η νέα μέση τιμή να είναι περίπου 257€ από 285,8€, τότε το Νεκρό Σημείο γίνεται:

$Q_{(NS)} = 745$  διανυκτερεύσεις και

Αντίστοιχα το  $TR_{(NS)} = 191.465\text{€}$

Αυτό σημαίνει ότι πλέον, η επιχείρηση ξεκινά να πραγματοποιεί κέρδη μόλις φτάσει στο 97% των συνολικών εσόδων της από πωλήσεις. Συμπερασματικά, σε περίπτωση μείωσης τιμής, θα έχει σχεδόν μηδενικά έσοδα δηλαδή δεν θα είναι βιώσιμη.

➤ **Ο Προσδιορισμός Ελάχιστης Τιμής Πώλησης των Προϊόντων**

Για να μπορεί η επιχείρηση να είναι ασφαλής σε περίπτωση προκειμένου να αντιμετωπίσει τυχόν τιμολογιακή στρατηγική ανταγωνιστών της είτε για να γνωρίζει γενικά σε ποια τιμολογιακά περιθώρια κυμαίνεται, πρέπει να βρει την ελάχιστη τιμή πώλησης ανά διανυκτέρευση.

Η ελάχιστη τιμή πώλησης ανά διανυκτέρευση υπολογίζεται από τον ακόλουθο τύπο:

$$P_{\min} = (\text{Σταθερά Έξοδα} + \text{Μεταβλητά Έξοδα}) / \text{Ποσότητα Πωλήσεων} \Rightarrow$$

$$P_{\min} = 189.404\text{€} / 690 \text{ διανυκτερεύσεις} \Rightarrow$$

$$P_{\min} = 274,5\text{€} / \text{ανά διανυκτέρευση}$$

Η παραπάνω τιμή αποτελεί το ελάχιστο όριο, στο οποίο μπορεί να καταφύγει η επιχείρηση και με την συγκεκριμένη τιμή δεν θα υπάρχουν ούτε κέρδη ούτε ζημία.

### 10.7. Συμπεράσματα Αξιολόγησης

Στην παρούσα ενότητα πραγματοποιήθηκε η χρηματοοικονομική αξιολόγηση της υπό εξέταση επιχείρησης τουριστικών καταλυμάτων, μέσω της ανάλυσης του συνολικού κόστους επένδυσης, της Κατάστασης Αποτελεσμάτων Χρήσεως, των Ταμειακών Ροών, των Ισολογισμών, του Νεκρού Σημείου και της Ανάλυσης Ευαισθησίας.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης καταδεικνύουν ότι η συγκεκριμένη επένδυση ενέχει σημαντικό βαθμό κινδύνου για τον επενδυτή, καθώς κατά τα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας της δεν αναμένεται να αποφέρει ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα κερδοφορίας.

Παρά το γεγονός ότι η επιχείρηση εμφανίζει θετικά καθαρά κέρδη και θετικές ταμειακές ροές, η απόδοση της επένδυσης κρίνεται περιορισμένη σε σχέση με το συνολικό ύψος του αρχικού κεφαλαίου.

Επιπλέον, σύμφωνα με την Ανάλυση Ευαισθησίας, το ποσοστό πωλήσεων στο Νεκρό Σημείο ανέρχεται στο 95%, γεγονός που υποδηλώνει ότι η επιχείρηση λειτουργεί με πολύ μικρά περιθώρια ασφάλειας. Αυτό σημαίνει ότι ακόμη και μικρές αποκλίσεις στα έσοδα ή αυξήσεις στο κόστος ενδέχεται να οδηγήσουν σε ζημιογόνα αποτελέσματα.

Παράλληλα, η Καθαρή Παρούσα Αξία (ΚΠΑ) είναι αρνητική, γεγονός που υποδεικνύει ότι η επένδυση δεν δημιουργεί αξία για τον επενδυτή με βάση το επιλεγμένο προεξοφλητικό επιτόκιο. Ως συνέπεια, και ο Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης (ΕΣΑ) εκτιμάται ότι βρίσκεται σε μη ικανοποιητικά επίπεδα.

Ωστόσο, η επένδυση παρουσιάζει και ορισμένα θετικά χαρακτηριστικά, όπως η ιδιοκτησία του οικοπέδου, η οποία μειώνει σημαντικά το αρχικό κόστος και τον επενδυτικό κίνδυνο σε σχέση με αντίστοιχα έργα. Παρόλα αυτά, η αποκλειστική χρηματοδότηση της επένδυσης μέσω ιδίων κεφαλαίων περιορίζει τη ρευστότητα της επιχείρησης και αυξάνει την οικονομική πίεση στα πρώτα έτη λειτουργίας.

Προκειμένου να ενισχυθεί η βιωσιμότητα και να μειωθεί ο επενδυτικός κίνδυνος, προτείνονται τα εξής:

- Μείωση λειτουργικών εξόδων, κυρίως στα γενικά έξοδα και στο κόστος προσωπικού, μέσω καλύτερης οργάνωσης και ελέγχου κόστους.
- Βελτιστοποίηση τιμολογιακής πολιτικής, με δυναμική προσαρμογή τιμών ανάλογα με τη ζήτηση και την εποχικότητα.
- Εξέταση τραπεζικής χρηματοδότησης ή μικτού μοντέλου χρηματοδότησης, ώστε να μειωθεί η επιβάρυνση των ιδίων κεφαλαίων και να βελτιωθεί η απόδοση επένδυσης.
- Αξιοποίηση επιδοτούμενων προγραμμάτων (π.χ. ΕΣΠΑ ή άλλα), εφόσον καταστεί εφικτό σε μελλοντικές προκηρύξεις.
- Αναζήτηση δεύτερου επενδυτή ή στρατηγικού συνεργάτη για ενίσχυση της ρευστότητας, επιμερισμό του επενδυτικού κινδύνου και βελτίωση των προοπτικών ανάπτυξης της επιχείρησης.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Βελισσαρίου, Ε., Καραχοντζίτης, Δ., & Κομνηνάκης, Μ. (2000). Εισαγωγή στο μάνατζμεντ του τουρισμού και των τουριστικών υπηρεσιών. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
2. Γεωργόπουλος, Ν. (2013). Στρατηγικό μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
3. Γεωργόπουλος, Ν. (2023). Σημειώσεις μαθήματος: Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
4. Θεοχάρης, Ν. (2016). Διοίκηση τομέα δωματίων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.
5. Παπατριανταφύλλου, Γ. (2008). Προγράμματα δημοσίων σχέσεων: Στρατηγική & εκτέλεση. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
6. ΣΤΟΧΑΣΙΣ. (2023). Κλαδικές Στοχεύσεις: Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις. Αθήνα: ΣΤΟΧΑΣΙΣ Σύμβουλοι Επιχειρήσεων.
7. INSETE Intelligence. (2025a). Η συμβολή του τουρισμού στην ελληνική οικονομία το 2024: 1η εκτίμηση (προσωρινά στοιχεία). Αθήνα: INSETE.
8. INSETE Intelligence. (2025b). Ακτινογραφία εισερχόμενου τουρισμού 2023-2024: Προφίλ αγορών. Αθήνα: INSETE.
9. INSETE Intelligence. (2025c). Ετήσια έκθεση ανταγωνιστικότητας και διαρθρωτικής προσαρμογής στον τομέα του τουρισμού για το έτος 2024: Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου. Αθήνα: INSETE.
10. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). Strategic Management and Business Policy. Pearson.