



# ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών  
«Στρατηγική Διοίκηση Τουριστικών Προορισμών  
και Επιχειρήσεων Φιλοξενίας»

Θέμα Διπλωματικής Εργασίας : « *Business Plan Υποτιθέμενης Ξενοδοχειακής  
Μονάδας στην Πάργα, “Parga Wellness Beach Hotel”* »



Επιβλέπων : Δρ. Ανδρέας Παπαθεοδώρου  
Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια : Αναστασία Καναράκη  
Χίος 2021



## Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε από την Αναστασία Καναράκη, για την ολοκλήρωση των σπουδών της, και την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος «Στρατηγική Διοίκηση Τουριστικών Προορισμών και Επιχειρήσεων Φιλοξενίας». Απώτερος σκοπός της εργασίας είναι η παρουσίαση των βασικών βημάτων που πρέπει να μελετηθούν, αναλυθούν, και να καταγραφούν για να λειτουργήσει με επιτυχία μία ξενοδοχειακή μονάδα. Η παρούσα εργασία είναι ένα επιχειρηματικό σχέδιο ενός ξενοδοχείου Α΄ κατηγορίας, στον Νομό Πρεβέζης, στον Δήμο της Πάργας. Τα σημαντικότερα μέρη του επιχειρηματικού σχεδίου περιλαμβάνουν την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Η ξενοδοχειακή μονάδα που εξετάζεται έχει ως στόχο την άψογη εξυπηρέτηση των πελατών, την ποιοτική φιλοξενία τους, την δημιουργία εμπειριών, και την συνεχή επιστροφή τους στον προορισμό. Μεγάλο στοίχημα της επιχείρησης είναι να καταφέρει να κερδίζει συνεχώς νέους πελάτες οι οποίοι θα γνωρίζουν για το κατάλυμα από τους φίλους και τους γνωστούς τους, και η διαφήμιση θα γίνεται κυρίως από την ήδη υπάρχουσα πελατεία της. Στόχος του καταλύματος, εκτός από το να αποτελέσει έναν κερδοφόρο οργανισμό για τους ιδιοκτήτες, είναι η βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη του προορισμού, και η επιμήκυνση της σεζόν με στοχευμένες πολιτικές και στρατηγικές, και εφόσον καταστεί η επιχείρηση υγιής και επιτυχημένη, θα δοθεί ακόμα μεγαλύτερη σημασία και στην σχέση επιχείρησης- προορισμού.

Το Parga Wellness Beach Hotel αποτελείται από 30 δωμάτια, διαθέτει εστιατόριο, μπαρ, θερμαινόμενη πισίνα, αίθουσα σπα, γυμναστήριο, και ξαπλώστρες τα δωμάτια χωρίζονται σε 5 τύπους, για να εξυπηρετούν και να καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών, και όπως αναφέρεται και στην ονομασία του, στοχεύει σε πελάτες οι οποίοι αναζητούν την ευεξία, και τον υγιεινό τρόπο ζωής ακόμα και στις διακοπές τους, μακριά από την καθημερινότητά τους.

Στην παρούσα εργασία παρουσιάζεται το όραμα της συγγραφέως για την δημιουργία μίας μονάδας όπου θα εφαρμοστούν η εμπειρία από την προϋπηρεσία της, και η οι γνώσεις της που αποκτήθηκαν από την φοίτησή της στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου και στο σχετικό μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών.

## ***Abstract***

This dissertation was prepared by Anastasia Kanaraki, for the completion of her studies, and the postgraduate diploma “Strategic Management of Tourism Destinations and Hospitality Enterprises”. The goal of the work is to present the basic steps that need to be studied, analysed, and written to a successful hotel operation. The present work is a business plan of a First-Class hotel, in the Prefecture of Preveza, in the Municipality of Parga. The most important parts of the business plan include the analysis of the internal and external environment. The hotel enterprise which is under consideration aims at the impeccable customer service, the quality hospitality, the experiences creation, and their continuous return to the destination. The great bet of the company is to manage to gain new costumers constantly, who will get to know about the hotel from their friends, and their acquaintances, and the advertising will be done mainly by its existing customers. The aim of the accommodation, in addition to be a profitable organization, is the sustainable tourism development of the destination, and the extension of the season, with targeted policies and strategies, and when the business becomes healthy and successful, it will be given even more importance, and in the destination’ s and business’ s relationship.

The Parga Beach Wellness Hotel consists of 30 rooms, has a restaurant, bar, swimming pool, and a spa room, the hotel has 5 different room types, to serve and meet the needs of customers, who seek wellness, and a healthy lifestyle even on their vacation, away from their daily routine.

This paper presents the author’ s vision for the creation of a unit where the experience from her previous service will be applied, and the knowledge gained from her studies at the University of the Aegean and the relevant postgraduate program.



## **Ευχαριστίες**

*Για την πολύτιμη συμβολή του για την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου Δρ. Ανδρέα Παπαθεοδώρου, όπου σύμφωνα με την καθοδήγησή του κατάφερα να φέρω εις πέρας αυτό το έργο.*

*Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τα άτομα του στενού οικογενειακού μου κύκλου, για την ανοχή και την αμέριστη συμπαράστασή τους, σε αυτό το δύσκολο ταξίδι ολοκλήρωσης των μεταπτυχιακών μου σπουδών.*

## Table of Contents

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>10</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ</b> .....	<b>14</b>
1.1 ΒΑΣΙΚΗ ΈΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ .....	14
1.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ .....	16
1.3 ΑΝΑΓΚΗ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΩΝ ΔΙΑΜΟΝΗΣ .....	16
1.4 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ .....	21
1.5 ΔΟΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ .....	22
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ</b> .....	<b>24</b>
2.1 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ .....	24
2.2 ΌΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	24
2.3 ΈΝΑΡΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	25
2.4 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ .....	25
2.5 ΑΓΟΡΑ ΣΤΟΧΟΣ .....	27
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ</b> .....	<b>30</b>
3.1 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΜΑΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ : ΑΝΑΛΥΣΗ PEST .....	30
3.1.1 Πολιτικό Περιβάλλον (Political) .....	30
3.1.2 Οικονομικό περιβάλλον (Economic) .....	31
3.1.3 Κοινωνικό περιβάλλον (Social) .....	32
3.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological) .....	34
3.1.5 Φυσικό Περιβάλλον ( Environmental) .....	35
3.1.6 Νομικό Περιβάλλον (Legal) .....	36
3.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΜΙΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ : ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER .....	36
3.2.1 Ανάλυση των ανταγωνιστών .....	36
3.2.2 Ανάλυση Υποκατάστατων προϊόντων .....	38
3.2.3 Νεοεισερχόμενες Ανταγωνιστικές Επιχειρήσεις .....	40
3.2.4 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών .....	41
3.2.5 Διαπραγματευτική Δύναμη Πελατών .....	41
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ</b> .....	<b>45</b>
4.1 ΙΣΤΟΡΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	45
4.2 ΌΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	45
4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗ .....	48
4.4 ΤΑΚΤΙΚΕΣ .....	49
4.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ .....	49
4.5.1 Στρατηγικές Σταθεροποίησης .....	50
4.5.2 Στρατηγικές Μεγέθυνσης .....	51
4.5.3 Στρατηγικές Περισυλλογής .....	53
4.5.4 Λειτουργική Στρατηγική .....	54
4.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ .....	55
4.7 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ .....	56
4.8 ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ .....	56
4.9 ΕΠΙΠΕΔΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ .....	58
4.10 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ .....	59
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ MARKETING</b> .....	<b>61</b>
5.1 ΑΓΟΡΑ ΣΤΟΧΟΣ .....	61
5.2 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ .....	67
5.3 ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΟΣ ΣΤΗΝ ΣΥΝΕΙΔΗΣΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΑ .....	67
5.4 MARKETING MIX .....	67
5.5 ΠΡΩΘΗΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ .....	70
5.6 ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΩΛΗΣΗ .....	70

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ.....</b>	<b>72</b>
6.1 ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ/ LOGISTICS .....	72
6.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ.....	72
6.2.1 Παραγγελίες αναλώσιμων .....	74
6.3 Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	75
6.4 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	76
6.5 ΜΕΤΡΑ ΚΑΤΑ ΤΟΥ COVID-19 .....	78
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ.....</b>	<b>81</b>
7.1 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ/ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ .....	81
7.2 ΟΜΑΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	83
7.3 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΑΙ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ .....	83
7.3.1 Αξιολόγηση εργαζομένων.....	87
7.3.2 Ανέλιξη- Εξέλιξη.....	88
7.4 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ .....	88
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ .....</b>	<b>89</b>
8.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ .....	89
8.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ.....	90
8.3 ΠΡΟΛΗΨΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ .....	90
8.4 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΗΣ «ΚΟΡΟΝΑΪΟΥ» .....	91
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ .....</b>	<b>94</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>114</b>
ΕΛΛΗΝΙΚΗ .....	114
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ.....	115
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ .....	116

## **Περιεχόμενα Πινάκων/ Σχημάτων/ Διαγραμμάτων**

- Σχήμα 1 Δημιουργία Επιχείρησης.....σελ. 14
- Σχήμα 2 Χαρακτηριστικά Υπηρεσιών.....σελ. 18
- Πίνακας 1 Αναλυτικά Χαρακτηριστικά Υπηρεσιών.....σελ. 18
- Πίνακας 2 Εξερχόμενος τουρισμός Ευεξίας βασικά μεγέθη.....σελ. 28
- Πίνακας 3 Εξερχόμενος τουρισμός ευεξίας οικογενειακό εισόδημ.α.....σελ. 28
- Πίνακας 4 Εξερχόμενος ευεξίας επίπεδο εκπαίδευσης.....σελ. 29
- Πίνακας 5 Ξενοδοχειακά καταλύματα Θεσπρωτίας.....σελ. 37
- Πίνακας 6 Ενοικιαζόμενες κατοικίες.....σελ. 39
- Πίνακας 7 Επιπλωμένες κατοικίες.....σελ. 39
- Πίνακας 8 AirBnB καταλύματα.....σελ. 40
- Σχήμα 3 : Πώς προκύπτει η επιλογή στρατηγικής.....σελ. 58
- Διάγραμμα 1 Επισκέψεις ανά χώρα προέλευσης στην Περιφέρεια Ηπείρου  
.....σελ. 61
- Διάγραμμα 2 Διανυκτερεύσεις ανά χώρα προέλευσης στην Περιφέρεια Ηπείρου  
.....σελ. 62
- Διάγραμμα 3 Εισπράξεις ανά χώρα προέλευσης.....σελ. 63
- Διάγραμμα 4 Μέση Δαπάνη ανά Διανυκτέρευση ανά `χώρα Προέλευσης στην  
Περιφέρεια Ηπείρου.....σελ. 64
- Διάγραμμα 5 Μέση Διάρκεια Παραμονής σε διανυκτερεύσεις ανά Χώρα Προέλευσης  
στην Περιφέρεια Ηπείρου.....σελ. 64
- Πίνακας 9 Τιμοκατάλογος δωματίων.....σελ. 68
- Σχήμα 4: Απαιτήσεις των καταναλωτών από το τμήμα Διοίκησης Παραγωγής  
.....σελ. 73
- Πίνακας 10 Gantt Chart.....σελ. 74
- Πίνακας 11 Μισθοδοσία εργαζομένων.....σελ. 86
- Σχήμα 5 Οργανόγραμμα.....σελ. 87
- Πίνακας 12 Πληρότητα Πελατών ανά χρονική περίοδο.....σελ. 95
- Πίνακας; 13<sup>A</sup> Έσοδα σε ευρώ από κρατήσεις δωματίων.....σελ.96
- Πίνακας 13B1 Έσοδα σε ευρώ από άλλες δραστηριότητες.....σελ.98
- Πίνακας 13B2 Έσοδα σε ευρώ από άλλες δραστηριότητες.....σελ.99
- Πίνακας 14<sup>A</sup> Ανάλυση των προβλεπόμενων εξόδων επένδυσης.....σελ.100
- Πίνακας 14B Ανάλυση Εξόδων παροχής Υπηρεσιών.....σελ.101

- Πίνακας 15<sup>A</sup> και 15B Ισολογισμοί  
5ετίας.....σελ.100
- Πίνακας 16 Ταμειακός Προγραμματισμός.....σελ. 107
- Πίνακας 17<sup>A</sup> Αξιολόγηση Επιχειρηματικής Δραστηριότητας.....σελ.108
- Πίνακας 17B Αξιολόγηση Επιχειρηματικής Δραστηριότητας.....σελ.109
- Πίνακας 18 Νεκρό Σημείο.....σελ.110

# Εισαγωγή

Ο τουρισμός και συγκεκριμένα ο κλάδος της φιλοξενίας, είναι αυτός που επλήγη περισσότερο από την πανδημία του covid-19, παρόλα αυτά μέσα από τις κρίσεις γεννιούνται νέες ευκαιρίες, και διαχωρίζονται οι ικανοί, από τους όχι τόσο ικανούς επιχειρηματίες, και άτομα που προσεγγίζουν το όραμά τους επαγγελματικά και με συνέπεια, όπου στόχος τους είναι η εξέλιξη και η προσφορά στον εαυτό τους και κατ' επέκταση στο κοινωνικό σύνολο, αναζητούν πάντα τα θετικά μίας κατάστασης, και μέσα από αντίξοες συνθήκες επιδεικνύουν τις ικανότητές τους.

Η συγγραφέας της παρούσας εργασίας εντοπίζει την ευκαιρία στον τουρισμό ευεξίας. Η έννοια της ευεξίας δεν είναι καινούρια, και ούτε αποτελεί νέα τουριστική τάση, αλλά φαίνεται να εξελίσσεται σε ακόμα πιο ανερχόμενη λόγω της πανδημίας, καθώς η αναζήτηση του ανθρώπου για ψυχική και σωματική υγεία αποτελεί ανάγκη και προτεραιότητα. Η πρόληψη από διάφορες ασθένειες, και όχι η θεραπεία έχει στρέψει τους ανθρώπους προς την κατεύθυνση της ευεξίας, και την διατήρηση της υγείας, και του υγιεινού τρόπου ζωής ακόμα και κατά την διάρκεια των διακοπών τους.

Στον αρχαίο πολιτισμό της Ελλάδας, και στους αρχαίους πολιτισμούς της Ασίας εντοπίζεται για πρώτη φορά η έννοια της ευεξίας. Σύμφωνα με τον Dunn (1959), οι άνθρωποι είναι στραμμένοι στις ασθένειες και στον θάνατο, ενώ θα έπρεπε να κοιτούν στην αντίθετη κατεύθυνση που βρίσκεται η υγεία, και η ευεξία, καταστάσεις που αποτελούνται από διάφορα επίπεδα. Τα επίπεδα αυτά είναι η εξισορρόπηση υγείας του σώματος και του πνεύματος με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του ατόμου. Αυτή η ειδική κατάσταση χαρακτηρίζεται από την αίσθηση της εφορίας, η οποία επιτυγχάνεται με την ισορροπία της υγείας του ατόμου με το περιβάλλον στο οποία βρίσκεται.

Σύμφωνα με τον Διεθνή Οργανισμό Υγείας, όπου έχει βασιστεί το Παγκόσμιο Ινστιτούτο Ευεξίας ορίζει την ευεξία ως μία κατάσταση όπου η σωματική και νοητική ευφορία έρχονται σε απόλυτη ισορροπία, και όχι απλώς την απουσία ασθένειας, αλλά την προληπτική συντήρηση και δράση για την διατήρηση της υγείας, η οποία επιτυγχάνεται με τον τρόπο και στάση ζωής, που βελτιώνουν την φυσική κατάσταση και ενισχύουν την ποιότητα ζωής (Global Spa and Wellness Summit, 2013).

Οι Smith και Kelly περιγράφουν τις τέσσερις βασικές αρχές της ευεξίας, οι οποίες είναι :

1. Η ευεξία είναι υποκειμενική και δεν γίνεται αντιληπτή το ίδιο από όλους τους ανθρώπους
2. Η ευεξία είναι πολυδιάστατη
3. Η ευεξία σημαίνει ισορροπία
4. Η ευεξία ταυτίζεται με την πρόληψη ασθενειών, και όχι θεραπεία ασθενειών



Οι τουριστικές επιχειρήσεις μπορούν να ενισχυθούν από την εκμετάλλευση του τρόπου ζωής που επιτάσσει η ευεξία, και παράλληλα να μειωθούν οι οικονομικές δαπάνες του κράτους για υγειονομική περίθαλψη (Global Spa and Wellness Summit, 2013).

Οι Muller και Kaufmann (2001) διαχωρίζουν την ευεξία από την υγεία, ως δύο διαφορετικές έννοιες, όμως η ευεξία ανήκει ως υποκατηγορία στην έννοια της υγείας. Η ευεξία δημιουργεί ψυχική και πνευματική αρμονία, και συνδέεται με την υγεία που απαιτεί αλλαγή τρόπου ζωής, και φέρει ως αποτέλεσμα την πρόληψη της υγείας και όχι την κούρα. Οι άνθρωποι που επιλέγουν να ζήσουν με στόχο την ευεξία, κατευθύνονται προς την θετική, αισιόδοξη και επιτυχημένη πλευρά της ζωής.

Η ευεξία στις τουριστικές επιχειρήσεις φιλοξενίας, επιδιώκεται και από θεραπείες σπα που πραγματοποιούνται σε ειδικά διαμορφωμένες αίθουσες, και το ξενοδοχείο που παρουσιάζεται στην παρούσα εργασία διαθέτει τέτοια αίθουσα.

Ο τουρισμός ευεξίας είναι γνωστός από τα αρχαία χρόνια, και ήταν από τότε γνωστός για τα οφέλη του. Πραγματοποιούνταν με θαλασσοθεραπεία, και θεραπείες σε ιαματικές πηγές. Οι ευρωπαίοι διανοούμενοι του 18<sup>ου</sup> και 19<sup>ου</sup> αιώνα επισκέπτονταν μέρη που προσέφεραν αυτό το είδος τουρισμού (Smith and Kelly, 2006).

Σήμερα ο τουρισμός ευεξίας γνωρίζει μεγάλη ανάπτυξη, και η ευεξία αποτελεί ζητούμενο και όχι δευτερεύουσα επιλογή. Οι άνθρωποι προ κοροναϊού φαίνεται να είχαν ανάγκη να απομακρυνθούν από την καθημερινή ρουτίνα, και το αγχωτικό περιβάλλον, και την εποχή κατά την διάρκεια του κοροναϊού έχουν την ανάγκη να απομακρυνθούν από το σπίτι τους που πέρασαν το μεγαλύτερο μέρος της πανδημίας, και πιθανώς το μετέτρεψαν σε χώρο εργασίας.

Στον τουρισμό ευεξίας οι άνθρωποι επιδιώκουν να βρεθούν σε καταλύματα τα οποία προσφέρουν και παρέχουν υπηρεσίες ευεξίας, σωματικές δραστηριότητες, και εναλλακτική διατροφή που βασίζεται σε υγιεινά πρότυπα.

Σύμφωνα με το Παγκόσμιο Ινστιτούτο Ευεξίας (2013), ο τουρισμός ευεξίας ορίζεται ως το ταξίδι ενός ατόμου με κίνητρο την διατήρηση και την ενίσχυση της σωματικής και ψυχικής του υγείας, και μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα από διάφορες μορφές τουρισμού, όπως η πεζοπορία, η ποδηλασία, η ορειβασία, τα θαλάσσια αθλήματα, τα ταξίδια σε καταλύματα που πρεσβεύουν την ευεξία με αίθουσες σπα, γυμναστήρια κτλ..

Η ετήσια έρευνα της παγκόσμιας διάσκεψης για την ευεξία, ο τουρισμός ευεξίας εξελίσσεται και αναπτύσσεται κατά 50% ταχύτερα από τον μαζικό τουρισμό, και οι ταξιδιώτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μεγαλύτερα χρηματικά ποσά προκειμένου να επιτύχουν την πνευματική και σωματική τους ευφορία (Κωβαίου, 2017).

Οι Έλληνες επιχειρηματίες θα πρέπει να λάβουν υπόψη τις εξελίξεις και τις νέες απαιτήσεις των καταναλωτών, να εκμεταλλευτούν την νέα κανονικότητα και να δημιουργήσουν τουριστικά προϊόντα βασισμένα στις ανάγκες των καταναλωτών.

Η υγειονομική κρίση του Covid-19 επηρέασε όλους τους κλάδους της οικονομίας, και τον τουρισμό, το πρώτο κύμα αντιμετωπίστηκε με επιτυχία, καθώς η Ελλάδα σε σχέση με άλλες χώρες μέτρησε λιγότερα θύματα από την πανδημία.

## Εικόνα 1

[Report coronavirus cases](#)

MAIN WEEKLY TRENDS

Now Yesterday 2 Days Ago Columns Search:

All Europe North America Asia South America Africa Oceania

#	Country, Other	Total Cases	New Cases	Total Deaths	New Deaths	Total Recovered	New Recovered	Active Cases	Serious, Critical	Tot Cases/ 1M pop	Deaths/ 1M pop	Total Tests	Tests/ 1M pop	Population
1	<a href="#">Greece</a>	668,811		15,012		624,001		29,798	347	64,565	1,449	21,326,655	2,058,814	10,358,707
	<b>Total:</b>	237,189,242	+129,669	4,842,913	+2,968	214,330,355	+107,199	18,015,974	84,968	30,429.2	621.3			

Highlighted in green = all cases have recovered from the infection  
 Highlighted in grey = all cases have had an outcome (there are no active cases)

### Πηγή : World meter / Corona virus

Οι θάνατοι στην Ελλάδα από τον κοροναϊό αποτελούν το 0,3 % των συνολικού αριθμού των θανάτων παγκοσμίως. Η πανδημία βρίσκεται ακόμα σε ισχύ και επηρεάζει άμεσα σε διεθνές επίπεδο τις κοινωνικές και οικονομικές λειτουργίες. Η επόμενη μέρα του τουρισμού βρίσκει τον κόσμο με πολύ διαφορετικές συνήθειες από ότι είχε, και διαφορετικές ανάγκες σε σχέση με πριν. Ο φόβος νοσηλείας των τουριστών σε μία άλλη χώρα από την δική τους είναι μεγάλος, αλλά επίσης μεγάλη είναι και η ανάγκη για ταξίδια και απομάκρυνση από την καθημερινότητά τους, η επιθυμία για μία απόδραση μακριά από τον μόνιμο τόπο κατοικίας τους είναι μεγαλύτερη από ποτέ, και αν κάποτε αποτελούσε πολυτέλεια, σήμερα αποτελεί ανάγκη.

Ο τουρισμός συνεισφέρει σημαντικά στο ΑΕΠ της χώρας, 12,5% του ΑΕΠ της χώρας (Insete Intelligence, Σεπτέμβριος 2020), και δημιουργεί χιλιάδες θέσεις εργασίας για μόνιμους υπαλλήλους στα μεγάλα αστικά κέντρα, αλλά και εποχικές θέσεις στις περιφέρειες της Ελλάδας, 17,1% της απασχόλησης της χώρας (Insete Intelligence, Σεπτέμβριος 2020, των οποίων οι οικονομίες βασίζονται αποκλειστικά στον τουρισμό, έστω και αν αυτός διαρκεί μόνο μερικούς μήνες του χρόνου. Ο ελληνικός τουρισμός βρισκόταν σε συνεχή ανάπτυξη με αποκορύφωμα την χρονιά του 2019, όπου πέτυχε τα μεγαλύτερα νούμερα στην ιστορία του, και σε έσοδα 18 δις, σε αφίξεις 31,3 εκατ. και σε διανυκτερεύσεις 232,5 εκατ. (Travel Daily News, 8/10/20). Και λόγω αυτών των αριθμών των επισκεπτών, δημιουργήθηκε μεγάλο ενδιαφέρον για επενδύσεις στον τουρισμό στην χώρα μας, που

όμως λόγω της πανδημίας, οι επενδύσεις αυτές σταμάτησαν απότομα, και πολλά τουριστικά καταλύματα βγήκαν προς πώληση σε χαμηλότερες τιμές από ότι θα έβγαιναν σε κάποια καλύτερη οικονομικά εποχή, και εμπλεκόμενοι με τον τουρισμό άνθρωποι εκμεταλλεύτηκαν την ευκαιρία να κάνουν πράξη το όραμά τους.

Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί και η παρούσα εργασία, όπου με την εκπόνηση του επιχειρηματικού σχεδίου επιδιώκεται να γίνει πραγματικότητα το όραμα της συγγραφέως.

# **Κεφάλαιο 1 Ανάπτυξη του Επιχειρηματικού Σχεδίου**

## **1.1 Βασική Έννοια του Επιχειρηματικού Σχεδίου στις Επιχειρήσεις Φιλοξενίας**

Πολλοί ορισμοί έχουν δοθεί για το Επιχειρηματικό Σχέδιο, μερικοί από αυτούς είναι: Επιχειρηματικό σχέδιο ορίζεται ως η καταγραφή των λειτουργιών μίας επιχείρησης επί χάρτου (Hormozi et al., 2002). Ο στρατηγικός σχεδιασμός και προγραμματισμός καταλήγει ως αποτέλεσμα σε ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο (Legault, 1993). Οι Λαζαρίδης και Παπαδόπουλος (2001) ορίζουν το Επιχειρηματικό Σχέδιο ως ένα έγγραφο λεπτομερώς σχεδιασμένο, σύμφωνα με την λειτουργία της επιχείρησης, τις υπηρεσίες και τα προϊόντα που παράγονται και προσφέρονται από αυτήν, περιλαμβάνει επίσης τα προβλεπόμενα κέρδη και ζημίες και γενικότερα τα χρηματοοικονομικά θέματα της επιχείρησης από την στιγμή της σύνταξής του έως και τα επόμενα τρία χρόνια. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τον Καρβούνη (2006), το Επιχειρηματικό Σχέδιο απαρτίζεται από τρεις φάσεις. Η πρώτη είναι η σύλληψη της ιδέας, το όραμα του επιχειρηματία, η δεύτερη είναι η συλλογή όλων των στοιχείων και η καταγραφή τους, η εκπόνηση του σχεδίου, η λεγόμενη προ-επενδυτική φάση, και τέλος η επενδυτική φάση, η οποία είναι η πραγματοποίηση του οράματος, και ποιες είναι οι απαιτούμενες ενέργειες για την μεταφορά του στην πραγματικότητα.

### **Σχήμα 1 Δημιουργία Επιχείρησης**



### **Επεξεργασία Συγγραφέας**

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι ένα απαραίτητο εργαλείο για την αρχή και την λειτουργία κάθε επιχείρησης. Βάζει τις ανάγκες σε προτεραιότητα, και προγραμματίζει τις ιδέες του εμπνευστή. Το Επιχειρηματικό Σχέδιο πρέπει να απαντάει στα τρία παρακάτω ερωτήματα για να θεωρείται ολοκληρωμένο

- Σε ποιες ενέργειες να προβεί ο επιχειρηματίας
- Με ποιόν τρόπο να τις πραγματοποιήσει
- Σε ποιο και σε πόσο χρονικό διάστημα να τις πραγματοποιήσει (Κέφης & Παπαζαχαρίου, 2009).

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο απαντώντας στα παραπάνω ερωτήματα προγραμματίζει τις ενέργειες και την διάρκειά τους, και βοηθάει στην λήψη αποφάσεων, ενώ παράλληλα γνωστοποιεί στους άμεσα

εμπλεκόμενους με τον τουρισμό (stakeholders) το σημείο που βρίσκεται η επιχείρηση αυτή την στιγμή, που θέλει να φτάσει και με ποιον τρόπο. Το Επιχειρηματικό Σχέδιο προλαμβάνει πιθανά λάθη και βοηθάει στην πρόβλεψη της οικονομικής εξέλιξης της επιχείρησης.

Τέλος, ακόμα και το πιο αξιόπιστο και ρεαλιστικό Επιχειρηματικό Σχέδιο δε μπορεί να εγγυηθεί την επιτυχή πραγματοποίησή του, αλλά να μειώσει τους κινδύνους και τις πιθανότητες αποτυχίας (Crawford-Lucas, 1992).

Επίσης στο Επιχειρηματικό Σχέδιο, θα πρέπει να απαντώνται :

- Που βρίσκεται η επιχείρηση τώρα
- Που θα θέλαμε να πάει
- Πως θα καταφέρουμε να φτάσει εκεί

Τα ερωτήματα αυτά αφορούν κάθε είδος επιχείρησης, μικρές, μεγαλύτερες, ιδιωτικούς ή δημόσιους οργανισμούς ( Stutely, 2003).

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο πρέπει να αποτελεί πρόκληση αλλά και πρόσκληση. Πρόκληση για τα στελέχη της επιχείρησης με σκοπό την επίτευξη των στόχων, χρησιμοποιώντας τους πόρους της, είτε αυτοί είναι άυλοι, όπως για παράδειγμα το ανθρώπινο δυναμικό, είτε αυτοί είναι υλικοί, όπως για παράδειγμα οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης. Πρόσκληση για τους εν δυνάμει επενδυτές που θα χρηματοδοτήσουν την επιχείρηση (Κέφης & Παπαζαχαρίου, 2009).

Τα στελέχη έχουν την ευθύνη να φέρουν εις πέρας τους στόχους του Επιχειρηματικού Σχεδίου, αποκλείοντας ξεπερασμένες μεθόδους και τακτικές, βασιζόμενοι στα στατιστικά στοιχεία των προηγούμενων ετών. Το σύγχρονο Επιχειρηματικό Σχέδιο θα πρέπει να βασίζεται στο σήμερα, στο τι συμβαίνει τώρα στην αγορά, σε μελλοντικές αρνητικές προβλέψεις, σε μία μελέτη βιωσιμότητας, και στην ανάλυση της αγοράς. Να αποφεύγονται τα συχνά λάθη που συμβαίνουν σε αυτήν (μελέτη βιωσιμότητας), όπως το που βρίσκεται ο ανταγωνισμός στην αντίληψη του πελάτη, μη σωστή καταγραφή του ανταγωνισμού, ποιοι και πόσοι είναι οι ανταγωνιστές μας, ακατάλληλοι και μη καταρτισμένοι συνεργάτες όπου δεν βοηθούν στην επίτευξη των στόχων, έλλειψη αυστηρών χρονικών προθεσμιών deadlines κ.α.. Συγκεκριμένα το Επιχειρηματικό Σχέδιο από το 2020 και μετά θα πρέπει να βασίζεται και στα συμπεράσματα του 2020, αλλά κυρίως, στο ποιες είναι οι προβλέψεις για το 2021 και έπειτα.

#### 2020 και μετά -> The New Normal

Για να είναι ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο επιτυχημένο δεν αρκεί μόνο η σωστή σύνταξή του, αλλά και η πραγματοποίησή του. Σύμφωνα με τους C. Barrow, και R. Brown L. Clarke (2006) «μεταξύ των δώδεκα χρυσών κανόνων που πρέπει να ακολουθεί μία επιχείρηση για να είναι πάντοτε στην πρώτη γραμμή είναι η εξής : Φτιάξε ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο και ακολούθησε το».

Επίσης, η συγγραφή του Επιχειρηματικού Σχεδίου, σε τόνο ακαδημαϊκά αυστηρό θα πρέπει να αποφευχθεί, καθώς οι αναγνώστες του, οι υποψήφιοι επενδυτές, πιθανόν να έχουν διαβάσει πολλά Επιχειρηματικά Σχέδια, και ένα “άκαμπτο” και δυσνόητο Επιχειρηματικό Σχέδιο, υπάρχει περίπτωση να μην συγκρατήσει το αρχικό ενδιαφέρον και να μην εντυπωσιάσει. Το Επιχειρηματικό Σχέδιο θα

πρέπει να είναι ευκολονόητο, ευέλικτο, και εύκολα προσαρμόσιμο σε πιθανές μεταβολές του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, και ο συγγραφέας του έτοιμος να προβεί σε διορθωτικές αλλαγές.

Εν κατακλείδι, το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι η μεταφορά μίας εμπνευσμένης ιδέας σε γραπτό κείμενο και σε αυτό αναλύονται : η ιδέα/ όραμα, οι στόχοι της επιχείρησης, η πολιτική και η στρατηγική που θα ακολουθηθούν, ο προϋπολογισμός ο οποίος ελέγχει τα οικονομικά ( εκτίμηση και διαχείριση εσόδων και εξόδων), ο τρόπος διοίκησης της επιχείρησης, η διαφήμιση και η πολιτική πωλήσεων, το ανθρώπινο δυναμικό, τα συστήματα ποιότητας κ.α.. Όλα τα παραπάνω αναλύονται στο Επιχειρηματικό Σχέδιο με τελικό στόχο να γίνει κατανοητή από τους αναγνώστες του η κουλτούρα της επιχείρησης.

## **1.2 Πλεονεκτήματα Επιχειρηματικού Σχεδίου**

Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα του Επιχειρηματικού Σχεδίου είναι ότι με τον σχεδιασμό του δίνει τον τρόπο σκέψης για το πως θα αντιμετωπίσει ο επιχειρηματίας τον οποιοδήποτε κίνδυνο παρουσιαστεί. Επίσης συμβάλει :

- Στο στήσιμο της επιχείρησης, στην κατανόηση λειτουργιών της, και κατά πόσο είναι εφικτοί οι στόχοι του
- Στην λήψη αποφάσεων
- Στην καταγραφή και ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (ανταγωνιστές και αγορά)
- Στην χρηματοοικονομική στήριξη από δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς
- Στην στήριξη της επιχείρησης από εξωτερικούς συνεργάτες (π.χ. προμηθευτές)
- Στον έλεγχο, ανάλυση και αξιολόγηση των ενεργειών κατά την φάση της πραγματοποίησης των στόχων ( Barrow et al., 1993).

## **1.3 Ανάγκη Σύνταξης Επιχειρηματικού Σχεδίου Καταλυμάτων Διαμονής**

Μέχρι προσφάτως οι επιχειρηματίες, κυρίως μικρών και μεσαίων καταλυμάτων διαμονής, δεν θεωρούσαν απαραίτητη τη σύνταξη ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου, πολλές φορές αγνοούσαν ακόμη και την ύπαρξη αυτής της φόρμουλας. Η λειτουργία της μονάδας στηριζόταν στην αντίληψη και τις ικανότητες του επιχειρηματία/ διευθυντή, και ίσως ήταν και θέμα τύχης η επιτυχία ή η αποτυχία τους. Πλέον η ικανότητα διοίκησης του εκάστοτε μάνατζερ δεν είναι αρκετή για την πρόοδο της επιχείρησης, καθώς ο αυξημένος ανταγωνισμός, είτε είναι εγχώριος, είτε προέρχεται από το άνοιγμα νέων αγορών και την ανάπτυξη προορισμών του εξωτερικού, μπορεί να είναι καταστροφικός για μία επιχείρηση που δεν έχει προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα. Επιπλέον η εξέλιξη της τεχνολογίας, και ο εκδημοκρατισμός του τουρισμού δημιούργησαν ένα νέο πρότυπο καταναλωτή ενημερωμένο και



έμπειρο, ώστε να αναγνωρίζει και να συγκρίνει προϊόντα, επιλέγοντας το καλύτερο και το πιο ανταγωνιστικό για την εκπλήρωση των επιθυμιών του.

Σύμφωνα με το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων (2003), η βασική προϋπόθεση του επιχειρηματικού σχεδιασμού είναι η γνώση σύνταξης του Επιχειρηματικού Σχεδίου, η οποία έρχεται από μελέτη, εκπαίδευση και επιμόρφωση. Παράλληλα απαιτείται χρόνος μελέτης όλων των παραγόντων που επηρεάζουν την πορεία μίας επιχείρησης, ο χρόνος είναι και ο σημαντικότερος ανασταλτικός λόγος που οι επιχειρηματίες επιλέγουν η διοίκηση της επιχείρησής τους να βασίζεται στις τακτικές που παραμένουν στο μυαλό τους, από το να “σπαταλήσουν” κάποιο χρονικό διάστημα για την σύνταξη ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου. Αν, και αρκετοί από τους επιχειρηματίες θα είχαν αποφύγει την αποτυχία, σε περίπτωση που είχαν προσπαθήσει να προβλέψουν τα αποτελέσματα των ιδεών τους πριν την πραγματοποίησή τους.

Η οικονομική κρίση του 2010 ήταν αυτή που έφερε στην επιφάνεια το πρόβλημα των χωρίς προγράμματος, οργάνωσης και οράματος επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις αυτές, λόγω της μείωσης της ιδιωτικής κατανάλωσης, δεν επιβίωσαν καθώς ήταν αδύνατη η εξεύρεση χρηματοδοτικών πόρων από δημόσιες επενδύσεις και τραπεζικά συστήματα. Η οικονομική κρίση βρήκε ανέτοιμες τις επιχειρήσεις να αντιδράσουν σε έναν τέτοιο κίνδυνο, και τις οδήγησε σε οικονομική καταστροφή. Όμως τα πράγματα τείνουν να αλλάζουν καθώς απαραίτητη προϋπόθεση για μία επιχείρηση να αιτηθεί για συμμετοχή σε επιδοτούμενα προγράμματα χρηματοδότησης π.χ. ΕΣΠΑ, είτε να ζητήσει δανειοδότηση από τράπεζες, η παρουσίαση επιχειρηματικού πλάνου είναι απαραίτητη. Ακόμη οι επιχειρηματίες πλέον παρακολουθώντας την επιτυχία άλλων επιχειρήσεων, που έχουν συντάξει και ακολουθήσει το Επιχειρηματικό τους Σχέδιο, κρίνουν ότι για να επωμιστούν την ίδια επιτυχία χρειάζεται να προβούν σε παρόμοιες ενέργειες (Παπαδόπουλος, 2013).

Παρ’ όλα αυτά, οι απόψεις δίστανται για το αν μπορούν να γίνουν μακροχρόνια πλάνα, καθώς η καταναλωτική συμπεριφορά είναι απρόβλεπτη και χαοτική. Αυτή είναι όμως και η μεγαλύτερη πρόκληση για μίας επιχείρησης, να καταφέρει να επιβιώσει υπό συνθήκες χάους (Κέφης & Παπαζαχαρίου, 2009). Η συμπεριφορά των καταναλωτών, ο μεγάλος ανταγωνισμός, και κυρίως η πρωτόγνωρη κατάσταση που βιώνουν οι επιχειρήσεις λόγω του COVID-19, κάνουν ακόμη μεγαλύτερη την ανάγκη οργάνωσης των επιχειρήσεων και των εναλλακτικών λύσεων.

Η εκπόνηση και η υλοποίηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου, είναι ακόμη πιο απαραίτητη σε νεοϊδρυθείσες επιχειρήσεις, ή επιχειρήσεων που θέλουν να επεκτείνουν τις εγκαταστάσεις τους, καθώς στις τελευταίες, οι νέες παροχές που θα συμπληρώσουν τις παλιές, θα πρέπει να παρουσιαστούν στο κοινό μέσω της διαφήμισης, και ίσως είναι αυτές που θα κάνουν το προϊόν ακόμη πιο ελκυστικό για το κοινό, και επίσης επηρεάζουν την λειτουργία των παλαιότερων υπηρεσιών. Άρα θα πρέπει να ξανά συνταχθεί η διοίκηση και η διαφήμιση του τελικού προϊόντος. Γι’ αυτό, όπως έγινε αναφορά και παραπάνω, το Επιχειρηματικό Σχέδιο για μία επιχείρηση φιλοξενίας θα πρέπει να είναι ευέλικτο.

Επίσης η υλοποίηση του Επιχειρηματικού Σχεδίου μπορεί να προλάβει τις συνέπειες των τεσσάρων χαρακτηριστικών των υπηρεσιών, τα οποία είναι η άυλη φύση, η ανομοιογένεια, η αδιαιρετότητα, και η φθαρτότητα, το λεγόμενο IHIP που έχει επικρατήσει σαν όρος από τα αρχικά των λέξεων στα αγγλικά : Intangibility, Heterogeneity, Inseparability, Perishability. Αυτά τα τέσσερα χαρακτηριστικά διαχωρίζουν τις υπηρεσίες από τα προϊόντα.

## Σχήμα 2 Χαρακτηριστικά Υπηρεσιών



Επεξεργασία Συγγραφέα

## Πίνακας 1 Αναλυτικά Χαρακτηριστικά Υπηρεσιών

Άυλη Φύση	
Κίνδυνοι	Αντιμετώπιση
<ul style="list-style-type: none"> <li>• δεν είναι χειροπιαστή</li> <li>• είναι εμπειρία</li> <li>• δε μπορεί να επικοινωνηθεί εύκολα στον πελάτη, γι' αυτό και δε μπορεί να έχει άποψη πριν την "ζήσει"</li> <li>• αμφιβολία μανάτζερ για την τιμολόγησή της</li> <li>• μη ιδιοκτησία αγαθού</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• επιλογή ποιοτικών υλικών αγαθών και προϊόντων που αποτελούν μέρος της υπηρεσίας</li> <li>• ισχυρό Brand : ισχυροποίηση επιχειρηματικής εικόνας</li> <li>• διαφήμιση υπηρεσιών από ικανοποιημένους πελάτες (γραπτές κριτικές σε σελίδες στο διαδίκτυο, και προφορικά από "στόμα σε στόμα")</li> <li>• τιμολόγηση που ξεπερνά το κόστος παραγωγής</li> <li>• επικοινωνία μετά την πώληση</li> </ul>

<b>Ανομοιογένεια</b>	
<b>Κίνδυνοι</b>	<b>Αντιμετώπιση</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ποικιλομορφία</li> <li>• non standarization</li> <li>• διαφορετικοί άνθρωποι/ χρόνος/ εξυπηρέτηση/ εμπειρίες</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• εκπαίδευση προσωπικού</li> <li>• αυτοματισμός</li> <li>• τυποποίηση διαδικασίας παροχής υπηρεσιών</li> <li>• ομοιογένεια για περιορισμό αυτόβουλης ανθρώπινης δράσης</li> <li>• εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης ποιότητας</li> </ul>
<b>Αδιαιρετότητα</b>	
<b>Κίνδυνοι</b>	<b>Αντιμετώπιση</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• παραγωγή και κατανάλωση την ίδια στιγμή</li> <li>• άμεση χρονική απαξίωση υπηρεσίας</li> <li>• συμμετοχή πελάτη στην παραγωγή υπηρεσιών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• εκπαίδευση προσωπικού πρώτης γραμμής</li> <li>• διαχείριση ζήτησης</li> <li>• εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης ποιότητας</li> <li>• Blueprint service</li> </ul>
<b>Φθαρτότητα</b>	
<b>Κίνδυνοι</b>	<b>Αντιμετώπιση</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• μη αποθήκευση υπηρεσιών</li> <li>• μη μεταπώληση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• λεπτομερής/ αναλυτικός σχεδιασμός</li> <li>• πρόβλεψη ζήτησης</li> <li>• μείωση εποχικότητας</li> <li>• Revenue Management</li> <li>• Gantt Chart</li> </ul>

**Πηγή : Zeithaml, Parasuraman και Berry (1985), Moeller (2010) Επεξεργασία Συγγραφέας**

Σύμφωνα με τον Πίνακα 1 γίνεται σαφές ότι τα τέσσερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών ταυτίζονται απόλυτα με τις υπηρεσίες διαμονής των τουριστικών επιχειρήσεων, οι κίνδυνοι και η αντιμετώπισή τους επηρεάζουν την στρατηγική του μάρκετινγκ και του μάρκετινγκ του τουριστικού προϊόντος. Πιο αναλυτικά :

- ◆ Το τουριστικό προϊόν αποτελείται από ένα σύνολο προϊόντων και επιχειρήσεων που μπορεί να είναι ασύνδετες μεταξύ τους, με διαφορετική φιλοσοφία εξυπηρέτησης πελατών και παροχές εμπειριών (ανομοιογένεια), με αποτέλεσμα ο τουρίστας είτε να μείνει απόλυτα ικανοποιημένος, είτε μερικώς, είτε καθόλου. Σε αυτό το σημείο γίνεται σαφές ότι η επιχείρηση φιλοξενίας, εάν δεν έχει κάνει καθετοποίηση των υπηρεσιών της, εξαρτάται πλήρως από το εξωτερικό της περιβάλλον.
- ◆ Το τουριστικό προϊόν που αγοράζει εκ των προτέρων (πιθανότατα πολλούς μήνες πριν την άφιξη) ο τουρίστας, αποτελείται από άυλα στοιχεία. Προκαταβάλει χρηματικό ποσό βασιζόμενος σε φωτογραφίες, κριτικές άλλων επισκεπτών, πληροφορίες και εμπειρίες από «στόμα σε στόμα», στην διαφήμιση του καταλύματος, από το διαδίκτυο κτλ. Έτσι η εκάστοτε επιχείρηση θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη σημασία στο μάρκετινγκ, θα πρέπει να γίνεται με αληθινές πληροφορίες, χωρίς την δημιουργία ψευδών εντυπώσεων και προσδοκιών, ώστε μακροπρόθεσμα να μειωθούν στο ελάχιστο οι αρνητικές κριτικές, η απογοήτευση και τα παράπονα των τουριστών κατά την διαμονή τους στο κατάλυμα.
- ◆ Η εμπειρία που αποκτά ο τουρίστας από την επίσκεψή του σε έναν προορισμό μέχρι και την αναχώρησή του, εκτός από την εξυπηρέτηση, εξαρτάται από την προσωπικότητά του, και τις προηγούμενες εμπειρίες κατά την διάρκεια διακοπών (ετερογένεια).
- ◆ Οι επιχειρήσεις φιλοξενίας δεν μεταφέρονται, η μετακίνηση του τουρίστα στο κατάλυμα είναι απαραίτητη (αδυναμία μεταφοράς), έτσι λοιπόν, η έρευνα/ επιλογή τοποθεσίας ανάλογα με τον τύπο καταλύματος είναι αναγκαία. Για παράδειγμα, αν το ξενοδοχείο βρίσκεται σε αστικό κέντρο, θα ήταν ιδανικό να βρίσκεται κοντά στα μέσα μεταφοράς και στο κέντρο της πόλης, ενώ αν είναι παραθεριστικό να βρίσκεται σε μία τοποθεσία με φυσική ομορφιά. Η λανθασμένη επιλογή τοποθεσίας μπορεί να αποβεί καταστροφική για την επιχείρηση, καθώς θα είναι αδύνατη η μετεγκατάστασή της.
- ◆ Η διαμονή σε ένα κατάλυμα «παράγεται» και καταναλώνεται την ίδια στιγμή (αδιαιρετότητα), άρα είναι ανέφικτο να γίνει ποιοτικός έλεγχος της υπηρεσίας πριν την χρήση της, όπως γίνεται με τα προϊόντα πριν την πώλησή τους, ώστε να αποσυρθούν όσα είναι ελαττωματικά ή χαμηλής ποιότητας. Γι' αυτόν τον λόγο τα καταλύματα διαμονής είναι απαραίτητο να εφαρμόζουν Συστήματα Ολικής Ποιότητας, ώστε να περιορίσουν στο ελάχιστο τα λάθη της διοίκησης.
- ◆ Το τουριστικό προϊόν της Ελλάδας είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τους θερινούς μήνες (εποχικότητα). Η λεπτομερής και αναλυτική στρατηγική πολιτική ενός προορισμού γενικά, αλλά και των τουριστικών επιχειρήσεων είναι απαραίτητη για την επίτευξη επιμήκυνσης της τουριστικής περιόδου.
- ◆ Το τουριστικό προϊόν δεν παράγεται και δεν αποθηκεύεται (φθαρτότητα). Οι υπηρεσίες που διατίθενται σε μία ξενοδοχειακή μονάδα πρέπει να «καταναλώνονται» την ίδια στιγμή, καθώς εάν για παράδειγμα ένα δωμάτιο μείνει χωρίς ενοικιαστή για την περίοδο που βρίσκεται διαθέσιμο

και η υπηρεσία του δεν έχει αγοραστεί από κάποιον καταναλωτή, δεν αποθηκεύεται αλλά αποτελεί σημαντική διαφυγή εσόδων.

- ◆ Η προώθηση των υπηρεσιών διαμονής είναι δύσκολη καθώς δεν αποθηκεύονται, και επηρεάζονται από εξωτερικούς παράγοντες όπως είναι οι συγκοινωνιακές διασυνδέσεις, και το τοπίο του προορισμού (ανελαστική προσφορά). Ο συνδυασμός των δύο παραπάνω παραγόντων δυσκολεύουν ακόμη περισσότερο την προώθηση και την πώληση των υπηρεσιών ενός καταλύματος διαμονής.
- ◆ Η πρωτογενής έρευνα (π.χ. ερωτηματολόγια) εντοπίζουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες των προσφερόμενων υπηρεσιών της τουριστικής αγοράς, δίνοντας την δυνατότητα στην διοίκηση των καταλυμάτων να βελτιώσουν τα αρνητικά τους στοιχεία, και να προωθήσουν τα δυνατά τους.
- ◆ Η ζήτηση του τουριστικού προϊόντος επηρεάζεται από ανεξάρτητους με την επιχείρηση παράγοντες, όπως είναι οι τρομοκρατικές ενέργειες, η πολιτική κατάσταση που επικρατεί σε μία χώρα, οι φυσικές καταστροφές, τα εισοδήματα των εν δυνάμει καταναλωτών κ.α. (ελαστικότητα ζήτησης). Ο τουρισμός φαίνεται να είναι από τους οικονομικούς τομείς μιας χώρας που πλήττεται σοβαρά από τις παραπάνω συνθήκες, αν και πλέον ο τουρισμός δεν θεωρείται προϊόν πολυτελείας αλλά τρόπος ζωής, και απαραίτητος στον σύγχρονο άνθρωπο, γι' αυτό σε περιόδους οικονομικών κρίσεων, οι άνθρωποι βρίσκουν διέξοδο για διακοπές είτε επιλέγοντας οικονομικά καταλύματα, είτε μειώνοντας τον χρόνο διακοπών τους, είτε μειώνοντας τα καθημερινά τους έξοδα, είτε ακόμη φιλοξενούνται σε σπίτια συγγενών και φίλων σε τουριστικά μέρη, από το να μην κάνουν καθόλου διακοπές.
- ◆ Η παροχή των υπηρεσιών ενός καταλύματος διαμονής παρουσιάζει ποικιλομορφία, καθώς ο ίδιος πελάτης μπορεί να εξυπηρετηθεί από πολλά μέλη του προσωπικού (ανομοιογένεια). Γι' αυτό οι επιχειρήσεις πρέπει να εκπαιδεύσουν το προσωπικό ώστε να υπάρχει όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ομοιογένεια και τυποποίηση στην εξυπηρέτηση, αλλά παράλληλα επειδή ο κάθε πελάτης είναι ξεχωριστός και ιδιαίτερος, το προσωπικό να μπορεί να προσαρμόζεται σε κάθε περίπτωση (Βελισσαρίου, Καραχοντζίτης, & Κομνηνάκης, 2000 ; Middleton et al., 2009).

Κατά την συγγραφή του Επιχειρηματικού Σχεδίου για μία επιχείρηση φιλοξενίας, εκτός από τα παραπάνω χαρακτηριστικά που θα πρέπει να ληφθούν υπόψιν, υπάρχουν και κάποια βασικά χαρακτηριστικά που επίσης θα πρέπει να μελετηθούν, όπως είναι τα υψηλά χρηματικά ποσά που θα πρέπει να επενδυθούν πολύ πριν την λειτουργία του καταλύματος, σταθερά υψηλά και χαμηλά πάγια έξοδα. Το Επιχειρηματικό Σχέδιο προσδιορίζει κατά μεγάλη προσέγγιση το ύψος της απαιτούμενης χρηματικής επένδυσης.

## **1.4 Αναγκαιότητα Σύνταξης Επιχειρηματικού Σχεδίου**

- ◇ Το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι το εργαλείο εκείνο που θα βοηθήσει στην πραγματοποίηση του οράματος του επιχειρηματία, καθώς αυτό είναι που θα προσελκύσει επενδυτές να

χρηματοδοτήσουν την ιδέα. Ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο βασισμένο σε ρεαλιστικά νούμερα και προσαρμοσμένο στην πραγματικότητα, θα πείσει τους επενδυτές εάν το χρηματικό ποσό που θα καταβάλουν θα εξελιχθεί σε μία βιώσιμη ή μη επένδυση (Hodges, 1997). Σύμφωνα με μία έρευνα του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου της Νότιας Ινδία των ΗΠΑ, μεταξύ πολλών ερωτημάτων, τα τραπεζικά στελέχη κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «Πόσα Επιχειρηματικά Σχέδια διαβάζετε κάθε μήνα;», παραπάνω του 50% των ερωτηθέντων απάντησαν περίπου 50. Το 94% δήλωσε ότι τα Επιχειρηματικά Σχέδια που δεν παρουσιάζονται από του οραματιστές, αλλά στέλνονται μόνο ηλεκτρονικά δεν ενδιαφέρονται για το περιεχόμενό τους. Το 45% δήλωσε ότι είναι απαραίτητη η βοήθεια ενός επαγγελματία συμβούλου για την ορθή σύνταξη ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου (Nunn & McGuire, 2010).

- ◇ Το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι ένα εργαλείο που καθορίζει την πορεία της επιχείρησης σύμφωνα με τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος, αλλά και την λειτουργία της στο εσωτερικό. Δείχνει την στρατηγική της επιχείρησης στο σύνολό της, οι στόχοι της είναι καταγεγραμμένοι, σαφείς και σε συγκεκριμένους χρόνους (βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι), Συνοπτικά, όλα τα παραπάνω στοιχεία συντελούν στην σχεδίαση ενός πλάνου που καθορίζει : το προϊόν, τις λειτουργίες, και τα έξοδα/ έσοδα της επιχείρησης.
- ◇ Το Επιχειρηματικό Σχέδιο, όπως ειπώθηκε σε αυτό το κεφάλαιο , είναι η μεταφορά του οράματος ενός επιχειρηματία σε χαρτί, και αυτό είναι που δίνει την δυνατότητα να γίνει αξιολόγηση των προβλέψεων σε σχέση με τα αποτελέσματα, ώστε να γίνουν οι απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις.
- ◇ Το Επιχειρηματικό Σχέδιο συνδέει τα εσωτερικά στελέχη (προσωπικό), με τα εξωτερικά στελέχη (επενδυτές, προμηθευτές κ.α.), και τους ενημερώνει για τους στόχους της επιχείρησης ( Καρβούνης, 2006).

## **1.5 Δομή Επιχειρηματικού Σχεδίου**

Στο Επιχειρηματικό Σχέδιο μετατρέπονται οι στόχοι, οι ιδέες, οι σκέψεις και οι στρατηγικές του οραματιστή σε γραπτό κείμενο. Το Επιχειρηματικό Σχέδιο για να τραβήξει την προσοχή, και να κατακτήσει το ενδιαφέρον των επενδυτών θα πρέπει να είναι σύντομο, ρεαλιστικό, συγκεκριμένο, ολοκληρωμένο, κατανοητό και προσαρμοσμένο στην πραγματικότητα. Πρέπει να περιέχει πίνακες, και σχήματα κατανοητά και ξεκάθαρα γραμμένα για τον αναγνώστη.

Σύμφωνα με τους Κέφη και Παπαζαχαρίου (2009, σ 37), «Ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο αποτελείται από τις παρακάτω ενότητες :

- Επιτελική σύνοψη
- Αναλυτική περιγραφή της
- Περιγραφή της αγοράς
- Περίληψη της στρατηγικής και εφαρμογής του
- Χρηματοοικονομική ανάλυση»



1. **Επιτελική Σύνοψη** είναι η περίληψη ολόκληρου του Επιχειρηματικού Σχεδίου, το πιο σημαντικό κομμάτι του καθώς είναι το πρώτο κείμενο που έρχεται σε επαφή ο αναγνώστης, αλλά συνήθως γράφεται τελευταίο χρονικά, και είναι σημαντικό καθώς από αυτό κρίνεται εάν επιστήσει την προσοχή του αναγνώστη ή όχι. Πρέπει να είναι συνοπτικό και παράλληλα να αναφέρει το προϊόν της επιχείρησης, την θέση της στην αγορά, την θέση που θα αποκτήσει μελλοντικά, την στρατηγική που θα ακολουθήσει, οικονομικά στοιχεία και προβλεπόμενα κέρδη (Nunn & McGuire, 2010).
  2. **Αναλυτική Περιγραφή της επιχείρησης**, γίνεται λεπτομερής καταγραφή για:
    - ⇒ Τον κλάδο και το είδος που δραστηριοποιείται οικονομικά η επιχείρηση (π.χ. τουρισμός και φιλοξενία)
    - ⇒ Ποιες είναι οι προσφερόμενες υπηρεσίες
    - ⇒ Σε τι είδους πελατεία θέλει να προσφέρει τις υπηρεσίες της
    - ⇒ Οργανόγραμμα και ανθρώπινο δυναμικό
    - ⇒ Εάν λειτουργεί εποχιακά
    - ⇒ Εάν είναι νέα επιχείρηση, και εάν όχι, ποια η κατάστασή της (π.χ. επέκταση, ανακαίνιση κ.α.)
    - ⇒ Ποια η νομική της μορφή (π.χ. ΟΕ, ΑΕ, ΕΠΕ κ.α.)
    - ⇒ Ποιοι οι λόγοι που θα καταστήσουν την επιχείρηση κερδοφόρα (Crawford- Lucas, 1992)
  3. **Περιγραφή της αγοράς** : περιλαμβάνει την καταγραφή του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, παρατήρηση και ανάλυση της συμπεριφοράς του καταναλωτή, των ανταγωνιστών, των κινδύνων/ ρίσκων και των τάσεων που επηρεάζουν την αγορά, τα παραπάνω μπορούν να αναλυθούν με SWOT και PESTEL analysis (Nunn & McGuire, 2010).
  4. **Περίληψη της στρατηγικής και του τρόπου εφαρμογής της** : σε αυτή την ενότητα καταγράφεται η πολιτική που θα χαράξει η επιχείρηση, στο πως θα σχεδιαστούν οι υπηρεσίες, και πως η επιχείρηση θα γίνει ανταγωνιστική μέσα από στρατηγικές πωλήσεων (Κέφης & Παπαζαχαρίου, 2009).
  5. **Χρηματοοικονομική ανάλυση** : αυτή η ενότητα περιλαμβάνει ό,τι έχει να κάνει με την οικονομική λειτουργία της επιχείρησης από το ξεκίνημά της, τις χρηματοδοτικές πηγές, τα έσοδα και τα έξοδα, τις οικονομικές προβλέψεις, το νεκρό σημείο κ.α.(Κέφης & Παπαζαχαρίου, 2009).
- Πριν την σύνταξη του Επιχειρηματικού Σχεδίου απαιτείται η συλλογή όλων των απαραίτητων πληροφοριών, βάση των οποίων θα διαμορφωθούν οι ρεαλιστικοί στόχοι του εμπνευστή, που θα αφορούν χρονικό διάστημα τουλάχιστον ενός έτους (Κόκκορης, 1995).

## **Κεφάλαιο 2 Επιτελική Σύνοψη**

### **2.1 Εταιρική Ταυτότητα**

Η νομική μορφή της νεοϊδρυθείσας μονάδας φιλοξενίας είναι Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία «Α .& Ε. Καναράκη ΙΚΕ» και διακριτικό τίτλο “Parga Wellness Beach Hotel”, θα έχει 2 ιδιοκτήτες. Το ξενοδοχείο είναι τοποθετημένο στην Πάργα Ν. Πρεβέζης, Περιφέρεια Ηπείρου. Οι δύο εταίροι δεν θα συμμετέχουν ισόποσα, το 60% ανήκει στην Αναστασία Καναράκη, και το 40% στους ιδιοκτήτες του Lichnos Beach Hotel & Suites, διαχειρίστρια του ξενοδοχείου ορίζεται η Αναστασία Καναράκη. Το ξενοδοχείο θα καταστεί βάσει υπηρεσιών σε Ά κατηγορία (5 αστέρων), και θα υπάγεται στον Κωδικό Αριθμό Δραστηριοτήτων 55.10.10.03, καθώς διαθέτει και εστιατόριο.

Οι διαμένοντες του ξενοδοχείου θα έχουν την επιλογή της πλήρους κάλυψης των αναγκών τους στο ξενοδοχείο, αλλά το χωριό τους παρέχει πληθώρα επιλογών επιχειρήσεων εστίασης και δραστηριοτήτων. Το ξενοδοχείο αποτελείται από 30 δωμάτια, εκ των οποίων τα 15 μπορούν να φιλοξενήσουν 2 ενήλικες, 5 έως 3 ενήλικες, 5 έως 4 ενήλικες, και 5 έως 6 ενήλικες, τα 5 εξάκλινα δωμάτια/ διαμερίσματα είναι πλήρως εξοπλισμένα. Οι χώροι διαμονής θα διαθέτουν υπηρεσίες θέρμανσης, τηλεφώνου, ψυγείου, τα 5 διαμερίσματα διαθέτουν επιπλέον εξοπλισμό κουζίνας. Στο ξενοδοχείο, εκτός από την διαμονή, διατίθεται καφέ/ μπαρ εστιατόριο με μεσογειακή υγιεινή κουζίνα από τοπικά προϊόντα επεξεργασμένα και μαγειρεμένα υγιεινά, μία αίθουσα με όργανα γυμναστικής, και μία αίθουσα με υπολογιστές και εξοπλισμό γραφείου (φαξ, εκτυπωτές/ φωτοτυπικά κα), και αίθουσα υπηρεσιών σπα, και θερμαινόμενη πισίνα. Το συγκρότημα θα λειτουργεί όλο τον χρόνο, και κατά την χειμερινή περίοδο θα στοχοποιούνται επιλεκτικά τμήματα της αγοράς, όπως εταιρικοί πελάτες, άτομα από εταιρείες που έρχονται να προωθήσουν τα προϊόντα τους και να κλείσουν συμφωνίες με τους επιχειρηματίες του χωριού, ενώ τα διαμερίσματα θα προωθούνται σε digital nomads, και σε άτομα/ οικογένειες/ ζευγάρια, τα οποία θέλουν να φιλοξενηθούν για μεγάλο διάστημα. Τα κανάλια διανομής που θα χρησιμοποιηθούν είναι : Travel Agents, Online Travel Agents, Rental Online Travel Agents, Global Distribution Systems, Εναλλακτικά κανάλια διανομής, αλλά κυρίως θα προωθηθούν οι απευθείας κρατήσεις μέσω του Booking Engine του ξενοδοχείου.

### **2.2 Όραμα και αποστολή Επιχείρησης**

Το όραμα των επιχειρηματιών είναι η δημιουργία μίας υγιούς οικονομικά επιχείρησης, που συμπληρωματικά με την αδερφή επιχείρηση Lichnos Beach Hotel & Suites, που βρίσκεται επίσης στην Πάργα, διεκδικεί ακόμα μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς, και συμβάλει στην βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη της Πάργας.

## 2.3 Έναρξη Επιχείρησης

Καθώς η εταιρεία θα έχει τον τίτλο Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία, η διαδικασία που θα πρέπει να γίνει είναι αυτή που δίνεται στην ηλεκτρονική σελίδα e-taxis για την Έναρξη Εργασιών Ατομική Επιχείρησης <http://e-taxis.gr/portal/index.php/el/help-el/hee-el>

- «Κατάθεση τίτλων ιδιοκτησίας στην αρμόδια ΔΥΟ πλέον υπεύθυνης δήλωσης ότι ο χώρος θα χρησιμοποιηθεί ως επαγγελματική στέγη
- Εγγραφή στον Ασφαλιστικό Φορέα Ο.Α.Ε.Ε. (πρώην Τ.Ε.Β.Ε.), με τα παρακάτω δικαιολογητικών
  - Τίτλοι ιδιοκτησίας
  - Φωτοτυπίες ταυτοτήτων επιχειρηματιών
  - Τριμηνιαίο απόσπασμα ατομικού λογαριασμού ασφάλισης από προηγούμενη ασφάλεια στο ΙΚΑ (εάν υπάρχει)
  - Φωτοτυπία της κάρτας ΑΜΚΑ
  - Καταβολή 110,10 ευρώ για την ολοκλήρωση της εγγραφής
- Προεγγραφή Επιμελητηρίου
- Πτυχίο/ Άδεια Ασκήσεως επαγγέλματος
- Άδεια εκμετάλλευσης χώρου
- Άδεια Υγειονομικού όπου απαιτείται
- Δήλωση παρουσίας ή πληρεξούσιο
- Φορολογική ενημερότητα
- Δήλωση έναρξης εργασιών στην αρμόδια ΔΟΥ του Ν. Πρεβέζης, και μεταβολή ατομικών στοιχείων πλήρως συμπληρωμένα μέσα σε 10 ημερολογιακές μέρες
- Αυτοψία χώρου από τους ελεγκτές της αρμόδιας ΔΥΟ
- Φορολογική Ταμειακή Μηχανή (ΦΤΜ), ή πρόγραμμα ΦΤΜ με Η/Υ, για λιανικές συναλλαγές. Επικαιροποίηση αυτού μέσω ηλεκτρονικού συστήματος taxis
- Κατασκευή σφραγίδας επιχείρησης ( σφράγιση και αρίθμηση στοιχείων )
- Με το αντίγραφο της έναρξης από την Εφορία γίνεται η τελική εγγραφή στον ΟΑΕΕ και στο ΞΕΕ
- Πρόσληψη των μισθωτών εργαζομένων (ΙΚΑ και Επιθεώρηση Εργασίας)»

## 2.4 Υπηρεσίες Ξενοδοχείου

Στόχος της παρούσας ξενοδοχειακής μονάδας είναι η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, με στόχο την ευεξία και το wellbeing. Το κατάλυμα δεν απευθύνεται στους ταξιδιώτες μαζικού τουρισμού, αλλά σε ανθρώπους που ακολουθούν έναν υγιεινό τρόπο ζωής, όπου κατά την διάρκεια των διακοπών τους

δεν θέλουν να απομακρυνθούν από τις συνήθειές τους, και ερχόμενοι σε επαφή με το κατάλυμα πριν την κράτηση (μέσω των καναλιών διανομής) αντιλαμβάνονται αμέσως το προϊόν. Το ίδιο ισχύει και για τους ενοίκους που θα επιλέξουν να περάσουν ορισμένους από τους χειμερινούς μήνες στα διαμερίσματα.

Οι υπηρεσίες και οι παροχές συγκεκριμένα :

⇒ Υπηρεσίες διαμονής

- 15 δωμάτια χωρητικότητας έως 2 ατόμων, με θέα θάλασσα, όρθιο υδρομασάζ, εξοπλισμό για καφέ και τσάι, χρηματοκιβώτιο, mini bar
- 5 δωμάτια χωρητικότητας έως 3 άτομα ( junior suites), με θέα στην θάλασσα, όρθιο υδρομασάζ, εξωτερικό τζακούζι, εξοπλισμό παραγωγής καφέ και τσάι, χρηματοκιβώτιο, mini bar
- 5 δωμάτια χωρητικότητας έως 4 άτομα (junior suites), με θέα στην θάλασσα, όρθιο υδρομασάζ, εξωτερικό τζακούζι, εξοπλισμό παραγωγής καφέ και τσάι, χρηματοκιβώτιο, mini bar
- 5 διαμερίσματα χωρητικότητας έως 6 άτομα, με θέα θάλασσα, πλήρης εξοπλισμός κουζίνας, υδρομασάζ, εξωτερικό τζακούζι, χρηματοκιβώτιο
- Καθημερινή Καθαριότητα δωματίων

⇒ Υπηρεσίες Εστίασης

- Εστιατόριο με βάση την υγιεινή μεσογειακή κουζίνα
- Καφέ/ μπαρ
- Ξαπλώστρες ομπρέλες στην παραλία
- Πισίνα

⇒ Επιπλέον παροχές με χρέωση ή χωρίς

- 24ωρη εξυπηρέτηση πελατών και ενημέρωση για το εξωτερικό περιβάλλον του ξενοδοχείου (κατά την θερινή σεζόν Μάιο-Οκτώβριο)
- Υπηρεσίες μεταφοράς (με χρέωση)
- Υπηρεσία γυμναστηρίου (χωρίς χρέωση)
- Προγράμματα γυμναστικής στον κήπο από εξειδικευμένο γυμναστή (yoga, Pilates, stretching κα, χωρίς χρέωση)
- Υπηρεσία σάουνας, μασάζ, θεραπείες ομορφιάς (με ή χωρίς χρέωση αναλόγως το πακέτο )
- Αίθουσα lobby με εξοπλισμό γραφείου (φαξ, εκτυπωτές, φωτοτυπικό) (χωρίς χρέωση)
- Πεζοπορία και ποδηλασία με ντόπιους πεζοπόρους και ποδηλάτες (με χρέωση)
- Parking (χωρίς χρέωση)
- Υπηρεσία πλυντηρίου (με χρέωση, εκτός των διαμερισμάτων)
- Πρόσβαση στο διαδίκτυο σε όλο το ξενοδοχείο χωρίς χρέωση

Επίσης, καθώς το ξενοδοχείο προωθεί τις ποιοτικές υπηρεσίες, σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι η ποιότητα ύπνου και ξεκούρασης των πελατών είναι προτεραιότητα, αυτό θα επιτευχθεί με χρήση ανατομικών στρωμάτων και μίας λίστας επιλογής από μαξιλάρια, καλή ηχομόνωση του δωματίου (παράθυρα, μπαλκονόπορτες και τοίχοι), και κουρτίνες που κρατάνε εκτός δωματίου τις ακτίνες του ηλίου τις πρώτες πρωινές ώρες.

## **2.5 Αγορά Στόχος**

Η τμηματοποίηση της αγοράς που θα γίνει από τους επιχειρηματίες για να γεμίσουν το ξενοδοχείο θα γίνει με το επίπεδο φωλεών (niches), θα στοχεύουν ομάδες με ιδιαίτερες επιθυμίες, και συγκεκριμένα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά. Αναλυτικότερα, οι πελάτες που θα επιλέξουν το κατάλυμα είναι άτομα τα οποία θα έχουν αντιληφθεί το προϊόν το οποίο θα έχει δημιουργηθεί γι' αυτούς. Θα γνωρίζουν ακριβώς το που πηγαίνουν, το γιατί, και τι προσδοκούν κατά την διαμονή τους. Στόχος είναι ο «ψαγμένος» πελάτης. Ποιοτικές και πολυτελής υπηρεσίες, που έχουν ως στόχο την ευεξία και την καλή ζωή, άτομα τα οποία κατά την διάρκεια των διακοπών τους θέλουν να συνεχίσουν τον υγιεινό τρόπο ζωής τους. Ακόμη και τα μέτρα για την υγεία και την ασφάλεια κατά του covid-19 θα χρησιμοποιηθούν ώστε να προσελκύσουν τις συγκεκριμένες ομάδες, καθώς η ανάγκη για διατήρηση της καλής υγείας και της ενδυνάμωσης του ανοσοποιητικού συστήματος δεν σταματάει ούτε στις διακοπές.

Σύμφωνα με το Global Wellness Institute, στην έρευνα που δημοσιεύτηκε το 2018, υπάρχουν δύο τύποι ταξιδιωτών ευεξίας. Στην πρώτη ομάδα ανήκει ο ταξιδιώτης που με κίνητρο την ευεξία επιλέγει προορισμό και κατάλυμα (πχ. Θέρετρα ευεξίας), και η δεύτερη, όπου ο ταξιδιώτης επιδιώκει να διατηρήσει την ευεξία του κατά την διάρκεια των διακοπών του (πχ. με επίσκεψη σε γυμναστήρια, επιλογή υγιεινών γευμάτων). Το μεγαλύτερο μέρος του τουρισμού ευεξίας πραγματοποιείται από την δεύτερη κατηγορία, όπου της ανήκει το 89%, καθώς επίσης και το 86% των δαπανών το 2017. Επίσης παρουσίασε 10% αύξηση ετησίως από το 2015 έως το 2017, σε σύγκριση με την πρώτη ομάδα ευεξίας που παρουσίασε 8%. Παρόλα αυτά στόχος του καταλύματος είναι και οι δύο ομάδες. Σύμφωνα με την έρευνα του SETE Intelligence (Φεβρουάριος 2016), ο τουρισμός Ευεξίας ήταν η πέμπτη σε μέγεθος τουριστική μορφή που προτάθηκε στον «Τουριστικό Στρατηγικό Σχεδιασμό 2021», προ covid-19, για την ανάπτυξή του. Οι τουρίστες που επισκέπτονται την Ελλάδα για τον τουρισμό ευεξίας προέρχονται κυρίως από Γερμανία, από τις Σκανδιναβικές χώρες, από Βρετανία, από Γαλλία, και από Ρωσία. Η Γερμανία είναι πρώτη σε διανυκτερεύσεις, και η Βρετανία πρώτη στην δαπάνη αν και με τον μικρότερο αριθμό επισκεπτών.

## Πίνακας 2 Εξερχόμενος τουρισμός Ευεξίας βασικά μεγέθη

Βασικά Μεγέθη	Εξερχόμενος τουρισμός Ευεξίας, από:				
	Γερμανία	Γαλλία	Σκανδιναβία	Ρωσία	Ηνωμένο Βασίλειο
Αριθμός Επισκεπτών (σε χιλιάδες)	891	506	450	432	366
Αριθμός Διανυκτερεύσεων (σε χιλιάδες)	7.039	2.884	3.240	4.536	3.367
Δαπάνη (σε εκ. €)	663.795	413.908	480.150	564.624	757.620

Πηγή: IPK International, επεξεργασία SETE Intelligence

Στον παραπάνω πίνακα διακρίνεται η δυναμική της γερμανικής τουριστικής αγοράς, με μεγάλη διαφορά από τις υπόλοιπες χώρες σε όλους τους τομείς.

Ένας ακόμη λόγος που το ξενοδοχείο απευθύνεται σε τουρίστες ευεξίας είναι γιατί όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα, οι τουρίστες ευεξίας έχουν λύσει την κάλυψη της βιοποριστικής τους ανάγκης, και είναι σε θέση να αναζητούν κάτι πολύ περισσότερο από απλές διακοπές στην θάλασσα (μαζικός τουρισμός).

## Πίνακας 3 Εξερχόμενος τουρισμός ευεξίας οικογενειακό εισόδημα

Οικογενειακό Εισόδημα	Εξερχόμενος Ευεξίας, από:				
	Γερμανία	Γαλλία	Σκανδιναβία	Ρωσία	Ηνωμένο Βασίλειο
Κατώτερο	0%	4%	2%	0%	0%
Μέσο - Κατώτερο	16%	19%	9%	13%	13%
Μέσο - Ανώτερο	21%	31%	27%	28%	18%
Ανώτερο	63%	46%	62%	59%	69%

Πηγή: IPK International, επεξεργασία SETE Intelligence

Ακόμη, στον παρακάτω πίνακα αποτυπώνεται το επίπεδο εκπαίδευσης του τουρισμού ευεξίας, όπου το 58% έχει την ανώτερη εκπαίδευση. Γεγονός πολύ σημαντικό, καθώς οι εμπλεκόμενοι με τον τουρισμό γνωρίζουν το πόσο επηρεάζει ο τουρισμός ένας προορισμό σε πολιτισμικό, οικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό επίπεδο.



#### Πίνακας 4 Εξερχόμενος ευεξίας επίπεδο εκπαίδευσης

Επίπεδο Εκπαίδευσης	Εξερχόμενος Ευεξίας, από:				
	Γερμανία	Γαλλία	Σκανδιναβία	Ρωσία	Ηνωμένο Βασίλειο
Κατώτερο	8%	5%	10%	6%	10%
Μεσαίο	37%	40%	38%	7%	25%
Ανώτερο	55%	55%	52%	87%	65%

Πηγή : IPK International, επεξεργασία SETE Intelligence

Τους μήνες χαμηλής ζήτησης θα γίνεται στοχευμένη προσέλκυση σε γκρουπ γυμναστικής.

Αν και ο βασικός στόχος θα είναι οι τουρίστες ευεξίας και των δύο ομάδων που αναφέρθηκαν παραπάνω, το κατάλυμα θα συνεργαστεί με όλα τα κανάλια διανομής, ώστε να πετύχει την μεγαλύτερη δυνατή πληρότητα.

## **Κεφάλαιο 3 Στρατηγική Ανάλυση**

Το εξωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης είναι το σύνολο των δυνάμεων που αναπτύσσονται στην κοινωνία, το περιβάλλον, και την οικονομία που τοποθετείται η επιχείρηση και την επηρεάζει άμεσα. Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται στο εξωτερικό μακροπεριβάλλον, και στο εξωτερικό μικροπεριβάλλον. Η διοίκηση ενός ξενοδοχείου φέρει ευθύνη αναγνώρισης των πιθανών κινδύνων που μπορεί να επηρεάσουν την επιχείρηση, αλλά και εντοπισμού των ευκαιριών προς εκμετάλλευσή τους, για την ικανοποίηση των αναγκών της επιχείρησης, αλλά και της εξέλιξής της (Βαρελάς, 2016, και Τσάρτας et al., 2014).

Το εξωτερικό μακροπεριβάλλον θα αναλυθεί με την PESTEL Analysis. Η ανάλυση **PESTEL** αναλύει τους πολιτικούς παράγοντες (**Political**), τους οικονομικούς (**Economical**), τους πολιτισμικούς (**Social**), τους τεχνολογικούς (**Technological**), τους περιβαλλοντικούς (**Environmental**), και τους νομικούς (**Legal**), όλοι αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν την στρατηγική μίας επιχείρησης καθώς οδηγούν την ανάπτυξη ή την παρακμή των αγορών (Χρυσικός, 2013). Οι παραπάνω παράγοντες επηρεάζουν την λειτουργία μίας επιχείρησης, αλλά και οι στρατηγικές των επιχειρήσεων μπορούν να επηρεάσουν μακροπρόθεσμα το εξωτερικό περιβάλλον (Μπουραντά, 2015).

Το εξωτερικό μικροπεριβάλλον θα αναλυθεί με την ανάλυση των πέντε δυνάμεων του **Porter**. Σύμφωνα με τον Porter είναι αναγκαία η μελέτη και η εξέταση των παραγόντων που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση μίας επιχείρησης, και αυτοί οι παράγοντες είναι : οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές, οι νεοεισερχόμενοι ανταγωνιστές, και τα υποκατάστατα προϊόντα της επιχείρησης (Porter, 1985).

Το εσωτερικό και το εξωτερικό θα αναλυθεί με την **SWOT**. Το εσωτερικό αναλύεται καταγράφοντας τις δυνάμεις (**Strengths**) και τις αδυναμίες (**Weaknesses**) της επιχείρησης, και το εξωτερικό με την ανάλυση των ευκαιριών (**Opportunities**), και των απειλών (**Threats**) (Βαρελάς, 2016).

### **3.1 Εξωτερικό Μακροπεριβάλλον : Ανάλυση PEST**

#### **3.1.1 Πολιτικό Περιβάλλον (Political)**

Το μοντέλο τουριστικής πολιτικής που εφαρμόζεται στα ξενοδοχεία, διαμορφώνεται από την πολιτεία, και συγκεκριμένα από το Υπουργείο Τουρισμού, το οποίο το 2005 μετονομάστηκε σε Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης, ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού, εποπτεύεται από το Υπουργείο. Η χάραξη τουριστικής πολιτικής και στρατηγικής είναι η κύρια αρμοδιότητα του Υπουργείου, και διαμορφώνεται σύμφωνα με τις αναγκαίες θεσμικές ρυθμίσεις. Η πολιτική κατάσταση που επικρατεί, και στην χώρα προορισμό, αλλά και στην χώρα προέλευσης των τουριστών, αλλά και στις χώρες ανταγωνιστές με παρόμοιο τουριστικό προϊόν, παίζει σημαντικό ρόλο στην επιλογή των τουριστών. Η πολιτική αστάθεια της χώρας, εμποδίζει την χάραξη μίας πολιτικής που θα ακολουθηθεί, θα διαμορφωθεί και θα προσαρμοστεί ανάλογα με την εποχή, η

αλλαγή κυβέρνησης κάθε τέσσερα χρόνια, ίσως και λιγότερα, έχει ως αποτέλεσμα την αλλαγή στρατηγικής σε μικρά χρονικά διαστήματα, χωρίς να υπάρχει χρόνος ανάλυσης και μελέτης των αποτελεσμάτων, και αυτό έχει ως αποτέλεσμα η Ελλάδα να παραμένει ένας δυνατός τουριστικός προορισμός μόνο λόγω ιστορίας και γεωγραφικής θέσης, παρά λόγω συντονισμένης οργανωμένης ανθρώπινης προσπάθειας.

Ο Νομός Πρεβέζης είναι ένας προορισμός που στηρίζεται μόνο στην τουριστική κίνηση κατά την διάρκεια των καλοκαιρινών μηνών, αν και διαθέτει πόρους που μπορεί να προσελκύσει τουρίστες όλη την διάρκεια του χρόνου. Η έλλειψη συντονισμένης συλλογικής προσπάθειας της πολιτείας, για την διαφήμιση και προώθηση του προορισμού είναι εμφανής. Γίνονται κάποιες ιδιωτικές κινήσεις για την προσέλκυση εσωτερικών τουριστών, με την χρήση ψηφιακών διαφημίσεων. Η Μη Κυβερνητική Οργάνωση Διάζωμα, βασιζόμενη στα ρωμαϊκά και αρχαία ελληνικά μνημεία της περιοχής, δημιούργησε μία πολιτιστική διαδρομή. Η διαμονή στην Πάργα, για παράδειγμα θα μπορούσε να συνδυαστεί με επίσκεψη στα οθωμανικά κάστρα της Πρέβεζας, και να προσελκύσει τουρίστες από την Τουρκία, Ιταλοί τουρίστες θα μπορούσαν να προσελκυσθούν λόγω των βυζαντινών καταλοίπων της Νικόπολης. Επίσης η πολιτεία θα μπορούσε να δημιουργήσει μία διαφημιστική εκστρατεία για να διαφημίσει τις εναλλακτικές μορφές τουρισμού που προσφέρονται, όπως για παράδειγμα οικοτουρισμός στα δάση Βαρνάβα και Λεκατσά, και στους ποταμούς Αχέροντα και Λούρο, ακόμη και ο θρησκευτικός τουρισμός θα μπορούσε να αποτελεί δυνατό χαρτί του προορισμού καθώς διαθέτει την Μονή Λεκατσά, και τον Άγιο Βασίλειο της Γέφυρας.

Οι κύριες χώρες προέλευσης των τουριστών στην Ελλάδα προέρχονται από Αγγλία, Γαλλία, Ιταλία και Γερμανία, και οι τέσσερις αυτές χώρες επλήγησαν πολύ λόγω του κοροναϊού, και ενδεχομένως να μειωθεί ο αριθμός τουριστών που θα δεχτεί η Ελλάδα από τις συγκεκριμένες χώρες. Η Ιταλία όμως παράλληλα αποτελεί χώρα ανταγωνιστή της Ελλάδας, η ελληνική πολιτεία εκμεταλλευόμενη την κατάσταση θα μπορούσε να κάνει μία έρευνα για το ποιες χώρες επισκέπτονται την Ιταλία, και να προσπαθήσει να τους αποσπάσει.

### **3.1.2 Οικονομικό περιβάλλον (Economical)**

Η παγκόσμια οικονομία και κατ' επέκταση η εθνική βρίσκεται σε κρίση λόγω της πανδημίας του covid-19, και σύμφωνα με την πρόεδρο του Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων, Κωνσταντίνα Σβύνου, η επιστροφή στα νούμερα του 2019 (18δισ εισπράξεις σύμφωνα με τα Ετήσια Στοιχεία για Ταξιδιωτικές Υπηρεσίες της Τράπεζας της Ελλάδος, και 232εκατ διανυκτερεύσεις σύμφωνα με την Ακτινογραφία Εισερχόμενου Τουρισμού 2017- 2019 του INSETE Intelligence ), δεν θα πραγματοποιηθεί πριν το 2023, με προϋπόθεση να μην μεταλλαχτεί ο ιός και συνεχιστεί η πολιτική των αυστηρών μέτρων και του εμβολιασμού.

Στη συγκεκριμένη χρονική στιγμή (Ιανουάριος 2021), η οικονομία της χώρας βρίσκεται σε ύφεση, καθώς έχει αρχίσει ο εμβολιασμός για την προστασία από τον ιό, και κάποιες επιχειρήσεις αρχίζουν να επαναλειτουργούν.

Ο ξενοδοχειακός κλάδος, είναι αδύνατον να ανταπεξέλθει στην βαριά φορολόγηση, πόσο μάλλον να ανταγωνιστεί τους ανταγωνιστές οι οποίοι έχοντας ελαφριά φορολόγηση στο δικό τους κράτος, μπορούν να επενδύσουν πολύ μεγαλύτερο ποσό των κερδών στις επιχειρήσεις τους.

Ενδεικτικά : Σύμφωνα με « Στο άρθρο 11 παρ. 2, του νέου νομοσχεδίου για την επιχειρηματικότητα μειώνεται ο συντελεστής απόσβεσης για οικοδομές ή τμήματα αυτών που χρησιμοποιούνται ως Ξενοδοχεία, από 8% σε 4%. Η συγκεκριμένη ρύθμιση, αποτελεί αντικίνητρο για νέες επενδύσεις εκσυγχρονισμού και επέκτασης από υγιείς επιχειρήσεις του κλάδου, που εμφανίζουν σημαντικά κέρδη. Στην ίδια λογική κινείται και η παρ. 3 του ίδιου άρθρου, όπου και πάλι το ποσοστό απόσβεσης των ειδών εξοπλισμού από 30% που ήταν μέχρι σήμερα για τα ξενοδοχεία, μειώνεται στο 20%. Στο τελευταίο Νόμο 2971 (ΦΕΚ 285/19-12-2001) περί αιγιαλού και παραλίας, προβλέπεται διπλασιασμός του τιμήματος που υποχρεούνται να καταβάλουν οι Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προκειμένου να τους επιτραπεί η απλή χρήση του αιγιαλού που βρίσκεται μπροστά από την Ξενοδοχειακή επιχείρηση. Μέχρι σήμερα, το τίμημα που κατέβαλλαν ανερχόταν στο ¼ της τιμής του δικλίνου δωματίου με λουτρό, όπως αυτή καθοριζόταν κάθε χρόνο για την αντίστοιχη τάξη με απόφαση του Προέδρου του ΕΟΤ, επί του αριθμού των κλινών του ξενοδοχείου. Με το νέο Νομοσχέδιο, το τίμημα του ενοικίου διπλασιάστηκε, αφού πλέον καθορίστηκε στο ½ τη τιμής δικλίνου δωματίου με λουτρό. Φαντάζει τουλάχιστον περίεργο, σε μια τόσο δύσκολη χρονιά για τον Παγκόσμιο Τουρισμό, με τον πληθωρισμό στην χώρα να μην ξεπερνά το 4%, αντί να γίνεται αναφορά στην ανάγκη φορολογικής ελάφρυνσης των επιχειρήσεων, προκειμένου να κερδιθεί το στοίχημα της ανταγωνιστικότητας, να επιβάλλονται αυξήσεις τελών της τάξης του 100%. Σημειώνεται ότι ο τρόπος που υπολογίζεται το ενοίκιο, ενσωματώνει επιπρόσθετα και κάθε πιθανή ετήσια άνοδο της τιμής των δωματίων. Σε αντίστοιχη προσπάθεια που είχε σημειωθεί πριν από λίγο καιρό από ορισμένους ΟΤΑ, να επιβάλλουν υπέρογκες αυξήσεις των δημοτικών τελών, η Κυβέρνηση παρενέβη δυναμικά και απέτρεψε τις υπέρογκες αυξήσεις που υπερέβαιναν το 20 έως 30%. ). Κατάργηση της υποχρεωτικής τήρησης λογαριασμών της αναλυτικής λογιστικής για τις ΜΜΕ του κλάδου μας με παράλληλη σύνταξη κλαδικού λογιστικού σχεδίου, που να είναι προσαρμοσμένο στις ιδιαιτερότητες των ξενοδοχείων, δεδομένου ότι το ισχύον σύστημα δημιουργεί μεγάλες ασάφειες και δυσλειτουργίες.

### **3.1.3 Κοινωνικό περιβάλλον (Social)**

Το ποιοτικότερο βιοτικό επίπεδο, που προκλήθηκε από την μεταβολή των δημογραφικών χαρακτηριστικών των δυτικών χωρών, δημιούργησε μία κατηγορία τουριστών, των Baby Boomers, οι οποίοι είναι άνω των 60 ετών, συνταξιούχοι, με ελεύθερο χρόνο, και εισόδημα το οποίο μπορούν

να διαθέσουν στον τουρισμό με τις διακοπές τους. Οι επιλογές τους είναι συνήθως, παραθαλάσσιες χώρες, με κλιματικές συνθήκες κατάλληλες να περνούν τον χρόνο τους στην παραλία, σε καταλύματα τα οποία είναι διαμορφωμένα κατάλληλα γι' αυτούς, ευρύχωρα και σε κοντινή απόσταση από την παραλία και τις επιχειρήσεις εστίασης, και τα δωμάτια, αλλά και οι εγκαταστάσεις τους, να φιλοξενήσουν πελάτες για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Η επιχείρηση σκοπεύει να στοχεύσει σε αυτήν την ομάδα, σε περιόδους χαμηλής ζήτησης. Ο τουρισμός επηρεάζεται επίσης από την γενιά των millennials, των γεννημένων από το 1980 έως και το 1996, σκοπός των ταξιδιών τους είναι η απόκτηση νέων εμπειριών και συγκινήσεων, μέσα από εξερευνήσεις νέων προορισμών, ανακάλυψη τοπίων, και εναλλακτικών δραστηριοτήτων. Σκοπός τους δεν είναι μόνο η διαμονή τους σε ένα άνετο δωμάτιο, αλλά ένα κατάλυμα που σε συνδυασμό με τον προορισμό που θα τους παρέχει νέες εμπειρίες.

Η ασφάλεια ενός προορισμού επηρεάζει σημαντικά την απόφαση ενός ταξιδιώτη. Για παράδειγμα οι τρομοκρατικές επιθέσεις που έλαβαν χώρα σε τουριστικούς προορισμούς, λειτούργησαν απωθητικά για τους τουρίστες. Οι πόλεμοι, και οι εντάσεις μεταξύ χωρών, αλλά και εμφυλίων δεν είναι παράγοντες που προσελκύουν την τουριστική κίνηση. Στην περίπτωση της Ελλάδας η εισροή μεταναστών και προσφύγων στα νησιά του ανατολικού Αιγαίου, μειώνει την αξία των συγκεκριμένων τουριστικών προορισμών.

Η αλλαγή στον τρόπο ζωής των ανθρώπων επιδιώκοντας μία πιο υγιεινή ζωή, πνευματικά και σωματικά, μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τα καταλύματα, κάνοντάς τα να στραφούν στην δημιουργία εγκαταστάσεων και υπηρεσιών που μπορούν να καλύψουν αυτές τις ανάγκες. Η καμπάνια ενός προορισμού που παρέχει και τις ανέσεις του μαζικού τουρισμού, αλλά και αθλητικές δραστηριότητες, μπορεί να βοηθήσει την προώθηση ενός προορισμού. Η Πάργα έχει το πλεονέκτημα ότι αν και παραθαλάσσιος τουριστικός προορισμός, δεν είναι νησί, και στην γύρω περιοχή διατίθενται εκτάσεις που μπορούν να εκμεταλλευτούν για δημιουργία ανοιχτών εγκαταστάσεων για γυμναστική, επαφή με την φύση κ.ά.. Στόχος της επιχείρησης είναι η ευεξία των πελατών της, με την προώθηση δραστηριοτήτων που μπορούν να καλύψουν και αυτές τις ανάγκες. Η πανδημία του κοροναϊού συμβάλει σε αυτή την αλλαγή.

Η αλλαγή των αντιλήψεων των καταναλωτών σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος αποτελεί ακόμη έναν κοινωνικό παράγοντα που επηρεάζει τον τουρισμό. Η περιβαλλοντική συνείδηση και συμπεριφορά των τουριστών, και εκτός του μόνιμου τόπου κατοικίας τους, έχει δημιουργήσει την τάση της αναζήτησης καταλυμάτων που σέβονται το φυσικό περιβάλλον, και η ανάπτυξή τους είναι συνώνυμη της βιωσιμότητας και της αειφορίας. Αυτή η τάση φαίνεται ότι θα εδραιωθεί, και η τουριστική βιομηχανία, και οι προορισμοί πρέπει να την εκμεταλλευτούν προς όφελός τους, καθώς όχι μόνο δεν θα εξαντλούνται οι φυσικοί πόροι της περιοχής, αλλά επιπλέον θα εξοικονομούν χρήματα με την μείωση των πάγιων εξόδων τους.

### 3.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological)

Ο τουρισμός επηρεάζεται άμεσα από την πρόοδο και την εξέλιξη της τεχνολογίας. Οι ξενοδοχειακές μονάδες διευκολύνονται με αυτή την εξέλιξη, καθώς μπορούν να επωμιστούν τα πλεονεκτήματά της. Η διευκόλυνση των οικονομικών συναλλαγών έχει επηρεάσει και τον αριθμό κρατήσεων ενός καταλύματος, αλλά και την διασφάλιση ότι μετά την κράτηση, εφόσον ο πελάτης έχει αποστείλει προκαταβολή θα εμφανιστεί στο κατάλυμα. Επίσης με την χρήση ιστοσελίδων οι επιχειρηματίες μπορούν να διαφημίσουν τα προϊόντα τους και τις υπηρεσίες τους σε όλο τον κόσμο μειώνοντας τις γεωγραφικές αποστάσεις. Η πρόοδος της τεχνολογίας εξυπηρετεί και τους τουρίστες που μπορούν να «γνωρίσουν» έναν προορισμό και ένα κατάλυμα πριν το επισκεφτούν, να συγκρίνουν τιμές, να διαβάσουν κριτικές, και να κάνουν την επιλογή που θεωρούν καλύτερη για τα θέλω τους, μειώνοντας τις πιθανότητες να βρεθούν με δυσάρεστες εκπλήξεις. Οι DMMOs θα μπορούσαν να εκμεταλλευτούν την πανδημία, και σε συνδιασμό με την τεχνολογία, και την ανάγκη των ανθρώπων να ταξιδέψουν ακόμα περισσότερο μετά τον εγκλεισμό, να δημιουργούσαν καμπάνιες στοχεύοντας άμεσα στις ανάγκες των τουριστών. Ακόμη ένα πλεονέκτημα της τεχνολογίας που άρχισε να εδραιώνεται στα καταλύματα, είναι η χρήση τεχνολογικού εξοπλισμού όπως tablets στα δωμάτια, τα οποία μπορούν να αντικαταστήσουν γραφική ύλη, άρα μείωση παραγωγής σκουπιδιών, να αυτοματοποιηθούν διαδικασίες προς εξοικονόμηση χρόνου, όπως για παράδειγμα check in πριν ακόμα αφιχθεί ο πελάτης στο κατάλυμα, και να κρατήσει τις απαραίτητες αποστάσεις λόγω της πανδημίας, όπως για παράδειγμα δυνατότητα ενημέρωσης και πληροφόρησης σχετικά με την περιοχή χωρίς άμεση επαφή με την υποδοχή του καταλύματος.

Επίσης ο τουρισμός μπορεί να βοηθηθεί με διάφορες εφαρμογές της τεχνολογίας όπως είναι οι παρακάτω :

- **Big Data Analysis** : Τα καταλύματα διαθέτει πλήθος πληροφοριών των πελατών του, και με την συλλογή, επεξεργασία και ανάλυση αυτών των πληροφοριών μπορεί να δημιουργήσει εξατομικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες για να τους ικανοποιήσει. Με την συγκεκριμένη μέθοδο επίσης ένα κατάλυμα μπορεί να συλλέξει πληροφορίες για την πελατεία που θα ήθελε να αποκτήσει και να δημιουργήσει στοχευμένη πολιτική διαφήμισης. Γενικότερα η δημιουργία προφίλ του δυνητικού πελάτη, μέσω της συλλογής και της ανάλυσης δεδομένων, μπορεί να αποφέρει μεγάλα κέρδη στις επιχειρήσεις και να μειώσει σημαντικά τα έξοδα, προστατεύοντάς την από λάθος στρατηγικές και πολιτικές.
- **Artificial Intelligence** : έχει εμφανιστεί ήδη σε ξενοδοχεία στην Ασία, η αντικατάσταση της ανθρώπινης παρουσίας από ρομπότ, ανεξάρτητα από το αν είναι οικεία στον άνθρωπο ή όχι, θεωρείται ένα μεγάλο βήμα για τα ξενοδοχεία, και προκαλεί σίγουρα θαυμασμό και περιέργεια. Σίγουρα θα περάσουν κάποια χρόνια για να μπορέσει να αντικαταστήσει ένα ρομπότ την ανθρώπινη παρουσία, αλλά αυτό είναι ένα δείγμα για το τι θα συμβεί στα ξενοδοχεία τα επόμενα χρόνια (Βαρελάς, 2016).

### **3.1.5 Φυσικό Περιβάλλον ( Environmental)**

Η βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη, η ισόρροπη ανάπτυξη μεταξύ κοινωνίας, οικονομίας και περιβάλλοντος (Κοκκώσης & Τσάρτας, 2019) πρέπει να γίνει στόχος όλων των τουριστικών επιχειρήσεων. Η άναρχη τουριστική δραστηριότητα έχει επηρεάσει αρνητικά τουριστικούς προορισμούς με μεγάλη επισκεψιμότητα, είτε με την καταστροφή των φυσικών τοπίων, είτε με την παραγωγή μεγάλης ποσότητας απορριμμάτων, και κατασπατάληση μη ανανεώσιμων πόρων και πηγών ενέργειας. Το Ειδικό Χωροταξικό Σχέδιο για τον τουρισμό, προσδιορίζει τις ενέργειες για την επίτευξη του βιώσιμου τουρισμού, και την προστασία του περιβάλλοντος και παρακάτω παρατίθενται οι στόχοι του, όπως ορίζεται στο Άρθρο 2, σελ. 6 & 7 :

- «Την ποιοτική περιβαλλοντική αναβάθμιση θεματική, χρονική και χωρική διερεύνηση της τουριστικής δραστηριότητας και ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του Ελληνικού τουριστικού Προϊόντος, με ειδική μέριμνα για την ανάδειξη και προβολή της ταυτότητάς του.
- Την προσαρμογή του σχεδιασμού στις νέες προκλήσεις και πολιτικές, για την βελτίωση της απόδοσης στον τομέα του τουρισμού.
- Την προώθηση της υγιούς επιχειρηματικότητας, μέσα από την δημιουργία σταθερού πλαισίου κανόνων, που αφορούν στη χωροθέτηση επιχειρήσεων που σχετίζονται με τον τουρισμό, και τη δημιουργία συνθηκών για την προσέλκυση σημαντικών, για την εθνική οικονομία, τουριστικών επενδύσεων
- Την εξειδίκευση και συμπλήρωση των βασικών κατευθύνσεων, προτεραιοτήτων, και επιλογών του Γενικού Πλαισίου Χωροταξικού Σχεδιασμού, και Αειφόρου Ανάπτυξης, στον τομέα του τουρισμού
- Την προώθηση της αειφόρου και ισόρροπης ανάπτυξης της χώρας, σύμφωνα με τις φυσικές, πολιτιστικές, οικονομικές και κοινωνικές ιδιαιτερότητες κάθε περιοχής
- Τη διάχυση της ανάπτυξης του τουρισμού σε περισσότερες γεωγραφικές περιοχές με πολιτικές που θα ενθαρρύνουν ή θα αποθαρρύνουν τη συγκέντρωση των επενδύσεων στον τουρισμό
- Τη διάχυση των αποτελεσμάτων του τουρισμού στους υπόλοιπους τομείς της οικονομίας, με πολιτικές οι οποίες ενισχύουν τη διασύνδεσή τους
- Τη βελτίωση του συνολικού άμεσου και έμμεσου οικονομικού αποτελέσματος της τουριστικής δραστηριότητας και του βαθμού απόδοσής της
- Την ενσωμάτωση στο παρόν ειδικό πλαίσιο των σχετικών με τον τουρισμό κατευθύνσεων, παρεμβάσεων και έργων, των προγραμμάτων δημοσίων επενδύσεων, των προγραμμάτων περιφερειακής ανάπτυξης, καθώς και άλλων γενικών ή ειδικών αναπτυξιακών προγραμμάτων, που αξιολογες επιπτώσεις στη διάρθρωση και ανάπτυξη του εθνικού χώρου, καθώς και την διατύπωση προτάσεων για νέες παρεμβάσεις, έργα κτλ.

- Την παροχή των αναγκαίων κατευθύνσεων προς τα υποκείμενα επίπεδα χωρικού σχεδιασμού για την προώθηση της τουριστικής ανάπτυξης στο πλαίσιο της αειφόρου, ισόρροπης, συνεκτικής, και ολοκληρωμένης διαχείρισης του χώρου
- Την εξειδίκευση και αναπροσαρμογή των στόχων, κατευθύνσεων, και προτεραιοτήτων της αναπτυξιακής νομοθεσίας, όσον αφορά στην τουριστική ανάπτυξη και την παροχή ειδικότερων κατευθύνσεων ως προς την αξιοποίηση των αναπτυξιακών κινήτρων.»

### **3.1.6 Νομικό Περιβάλλον (Legal)**

Σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα του Υπουργείου Τουρισμού ([mintour.gov.gr](http://mintour.gov.gr)), οι νόμοι που αφορούν τις επενδύσεις των τουριστικών επιχειρήσεων είναι :

- Νόμος 2160/1993 «Ρυθμίσεις για τον Τουρισμό και άλλες διατάξεις» ΦΕΚ Α΄118/19.7.1993
- Προεδρικό Διάταγμα 339/1996 «Περί οργανωμένων ταξιδιών, σε συμμόρφωση προς την Οδηγία 90/314 ( EEL 158/59) για τα οργανωμένα ταξίδια και τις οργανωμένες διακοπές και περιηγήσεις» ΦΕΚ Α΄225
- Υπουργική Απόφαση 13635/2006 «Τροποποίηση του Π.Δ. 337/2000 ΦΕΚ 281/α28.12.2000 «Κατάταξη των ενοικιαζόμενων δωματίων και ενοικιαζόμενων επιπλωμένων διαμερισμάτων σε κατηγορίες με το σύστημα των κλειδιών» ΦΕΚ Β΄1684/17.11.2006
- Προεδρικό Διάταγμα 337/2000 «Κατάταξη ενοικιαζόμενων δωματίων και ενοικιαζόμενων διαμερισμάτων σε κατηγορίες με το σύστημα των κλειδιών» ΦΕΚ Α΄ 281/28.12.2000, όπως τροποποιήθηκε τελευταία με την Υ.Α. 13635/2006, ΦΕΚ Β΄1684/17.11.2006
- Προεδρικό Διάταγμα 43/2002 «Κατάταξη των κύριων ξενοδοχειακών καταλυμάτων σε κατηγορίες με σύστημα αστερών και τεχνικές προδιαγραφές αυτών» ΦΕΚ Α΄43/7.3.2002
- Απόφαση Γενικού Γραμματέως του ΕΟΤ 503007/1976 «Περί κανονισμού σχέσεων ξενοδόχων και πελατών αυτών» ΦΕΚ Β΄ 166/29.1-9.2.1976

Ακόμη το προσφυγικό/ μεταναστευτικό είναι ένα θέμα που επηρεάζει άμεσα την τουριστική κίνηση, κυρίως στην περιφέρεια του Β. Αιγαίου.

## **3.2 Εξωτερικό Μικροπεριβάλλον : Ανάλυση των 5 Δυνάμεων του Porter**

### **3.2.1 Ανάλυση των ανταγωνιστών**

Η περιφέρεια Ηπείρου κατακλύζεται από ξενοδοχειακές μονάδες δύο και τριών αστερών . Η Μελέτη του Insete Intelligence για το 2019 καταγράφει ότι η περιφέρεια Ηπείρου διαθέτει συνολικά 433 ξενοδοχειακές μονάδες, 8.947 δωμάτια, και 18.171 κλίνες. Το 38% είναι ξενοδοχεία τριών αστερών, το 30% δύο αστερών, το 24% τεσσάρων αστερών, και τα ξενοδοχεία πέντε και



ενός αστεριών είναι 3% και 5% αντίστοιχα. Οι κλίνες των πέντε αστερών καταλαμβάνουν το 12% της αγοράς, των τεσσάρων αστερών το 24%, των τριών αστερών το 36%, των δύο αστερών το 23%, και τα ξενοδοχεία ενός αστεριού το 1%. Η εικόνα των κλινών και των αριθμό των καταλυμάτων είναι παρόμοια, εκτός από την κατηγορία των πέντε αστεριών που αν και κατέχουν το 3% της αγοράς στον αριθμό τους, καταλαμβάνουν το 12% της αγοράς με τον αριθμό κλινών τους.

Στον παρακάτω πίνακα γίνεται καταγραφή των ξενοδοχείων και των κλινών τους των νομών Πρεβέζης και Θεσπρωτίας, καθώς αυτοί οι δύο νομοί είναι παραθαλάσσιοι και διαθέτουν και προωθούν όμοια προϊόντα και υπηρεσίες. Από τους τέσσερις νομούς, και τις αντίστοιχες πρωτεύουσές τους, μαζί με τα Σύβωτα είναι οι μεγαλύτεροι ανταγωνιστές της Πάργας. Η Πρέβεζα είναι μία παραθαλάσσια πόλη, με αρκετές παραλίες και αλλά και τουριστικές παροχές, που συνδυάζουν τα οφέλη μίας μεγάλης πόλης, ταυτόχρονα με έναν παραθαλάσσιο τουριστικό προορισμό. Τα Σύβωτα, είναι ένα παραθαλάσσιο χωριό, γνωστός τουριστικός προορισμός της ηπειρωτικής Ελλάδας, ανταγωνίζεται την Πάργα καθώς διαθέτουν παρόμοιο τουριστικό προϊόν. Ο γνωστότερος τουριστικός προορισμός του νομού Πρεβέζης είναι η Πάργα, και του νομού Θεσπρωτίας τα Σύβωτα. Και οι τρεις αυτοί προορισμοί βρίσκονται σε κοντινή απόσταση από το διεθνές λιμάνι της Ηγουμενίτσας, βρίσκονται στην ηπειρωτική Ελλάδα που σημαίνει ότι μπορούν να στοχεύσουν στις ίδιες αγορές τουριστών που επισκέπτονται την Ελλάδα με το αυτοκίνητο από τις γειτονικές χώρες.

**Πίνακας 5 Ξενοδοχειακά καταλύματα Θεσπρωτίας και Πρεβέζης**

Ξενοδοχειακά Καταλύματα στους Ν. Θεσπρωτίας και Πρεβέζης				
Καταλύματα	Ν. Θεσπρωτίας		Ν. Πρεβέζης	
5*	Μονάδες	2	Μονάδες	1
	Κλίνες	358	Κλίνες	218
4*	Μονάδες	16	Μονάδες	20
	Κλίνες	1.171	Κλίνες	1.265
3*	Μονάδες	24	Μονάδες	33
	Κλίνες	1.225	Κλίνες	2.235
2*	Μονάδες	18	Μονάδες	47

	Κλίνες	557	Κλίνες	1.865
1*	Μονάδες	8	Μονάδες	10
	Κλίνες	300	Κλίνες	339
Σύνολο	Μονάδες	68	Μονάδες	111
	Κλίνες	3.611	Κλίνες	5.922

Πηγή : Insete Intelligence 2019, Επεξεργασία Συγγραφέα

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι τα ξενοδοχειακά καταλύματα του νομού Θεσπρωτίας (68) είναι σχεδόν τα μισά από του νομού Πρεβέζης (111). Και οι δύο νομοί διαθέτουν στο σύνολό τους 3 ξενοδοχεία πέντε αστέρων, ενώ τα ξενοδοχεία 2 και 3 αστέρων είναι τα περισσότερα. Στον αριθμό των κλινών ο νομός Πρεβέζης υπερτερεί του νομού Θεσπρωτίας με 5.922 και 3.611 αντίστοιχα.

Εκτός από τις παραδοσιακές ξενοδοχειακές μονάδες, οι νομοί Θεσπρωτίας και Πρεβέζης διαθέτουν 15 κάμπινγκ, με 998 θέσεις ( Insete Intelligence, 2019).

Όσον αναφορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες των ανταγωνιστών, η επιχείρηση δεν ανησυχεί για το αν θα είναι ποιοτικότερα της δικής της, ανησυχία υπάρχει σχετικά με το πόσο πιστοί είναι οι πελάτες στους ανταγωνιστές της, και κατά πόσο θα μπορέσει να ανταγωνιστεί την δική τους προώθηση και διαφήμιση.

### **3.2.2 Ανάλυση Υποκατάστατων προϊόντων**

Τα προϊόντα που θεωρούνται υποκατάστατα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι τα ενοικιαζόμενα δωμάτια, οι ξενώνες νεότητας (hostel) αλλά και τα Airbnb καταλύματα, τα οποία πλέον καταλαμβάνουν ένα μεγάλο μερίδιο της αγοράς, καθώς η οικονομία διαμοιρασμού δεν αποτελεί απλά τάση, αλλά κατάσταση η οποία έχει παγιωθεί, και προβλέπεται να γιγαντωθεί σε 335 δισεκατομμύρια δολάρια το έτος 2025 (Brookings Institution, 2017). Οι νομοί Πρεβέζης και Θεσπρωτίας δεν διαθέτουν hostels. Διαθέτουν όμως ενοικιαζόμενα δωμάτια, τουριστικές επιπλωμένες κατοικίες και επαύλεις, και ιδιωτικά διαμερίσματα που νοικιάζονται βραχυχρόνια σε τουρίστες.

Τα ενοικιαζόμενα δωμάτια για τους νομούς Θεσπρωτίας και Πρεβέζης είναι τα παρακάτω που παρατίθενται στον πίνακα

### Πίνακας 6 Ενοικιαζόμενες κατοικίες

Ενοικιαζόμενες Κατοικίες στους Ν. Θεσπρωτίας και Πρεβέζης				
Καταλύματα	Ν. Θεσπρωτίας		Ν. Πρεβέζης	
4Κ	Μονάδες	23	Μονάδες	79
	Κλίνες	381	Κλίνες	2.057
3Κ	Μονάδες	118	Μονάδες	263
	Κλίνες	1.438	Κλίνες	4.357
2Κ	Μονάδες	131	Μονάδες	301
	Κλίνες	1.607	Κλίνες	4.237
1Κ	Μονάδες	57	Μονάδες	113
	Κλίνες	591	Κλίνες	1.377
Σύνολο	Μονάδες	329	Μονάδες	756
	Κλίνες	4.017	Κλίνες	12.028

#### Πηγή : Insete Intelligence , Επεξεργασία συγγραφέας

Και οι δύο νομοί κατακλύζονται από ενοικιαζόμενα δωμάτια τριών και δύο κλειδιών, καθώς επίσης αυτές οι κατηγορίες διαθέτουν και τις περισσότερες κλίνες. Ο νομός Πρεβέζης έχει μεγάλη διαφορά στο σύνολο αριθμού κλινών από αυτών του νομού Θεσπρωτίας με 12.028 και 4.017 αντίστοιχα.

### Πίνακας 7 Επιπλωμένες κατοικίες

Επιπλωμένες κατοικίες και επαύλεις νομών Θεσπρωτίας και Πρεβέζης		
Κατοικίες και Επαύλεις	Μονάδες	Κλίνες
Ν. Θεσπρωτίας	45	399
Ν. Πρεβέζης	20	163

#### Πηγή : Insete Intelligence, Επεξεργασία Συγγραφέα

Ο παραπάνω πίνακας δείχνει ότι σε αντίθεση με τα ξενοδοχεία, τα κάμπινγκ, και τα ενοικιαζόμενα δωμάτια, οι επιπλωμένες κατοικίες και επαύλεις του νομού Θεσπρωτίας υπερτερούν σε αριθμό του νομού Πρεβέζης.

Οι ιδιωτικές κατοικίες που δηλώνονται επίσημα ως ενοικιαζόμενες βραχυχρόνια σε τουρίστες, σύμφωνα με την AirDNA, εταιρεία δεδομένων που παρέχει υπηρεσίες μετρήσεων για τα Airbnb καταλύματα είναι :

### **Πίνακας 8 AirBnB καταλύματα**

Airbnb Καταλύματα	
	Αριθμός
Ηγουμενίτσα (και Σύβωτα)	157
Πάργα	101
Πρέβεζα	253

**Πηγή : AirDNA, Επεξεργασία Συγγραφέα**

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα η πόλη της Πρέβεζας διαθέτει τις περισσότερες κατοικίες 253, ακολουθεί η Ηγουμενίτσα με 157 συμπεριλαμβανομένων των Συβώτων, και τελευταία έρχεται η Πάργα με 101 κατοικίες.

Όλα τα παραπάνω αποτελούν τις επιχειρήσεις υποκατάστατα του ξενοδοχειακού καταλύματος, ως προς το προϊόν βασικής ωφέλειας που προσφέρουν στον καταναλωτή, την διανυκτέρευση, ξεκούραση και ύπνο.

### **3.2.3 Νεοεισερχόμενες Ανταγωνιστικές Επιχειρήσεις**

Την συγκεκριμένη χρονική περίοδο που συγγράφεται η παρούσα εργασία η πανδημία του covid-19 έχει αλλάξει το τοπίο σχετικά με τις τουριστικές επιχειρήσεις, τον αριθμό τους, τις υπηρεσίες τους και τις παροχές τους, δεν υπάρχει επίσημη ενημέρωση για το ποιες τουριστικές επιχειρήσεις θα λειτουργήσουν, πότε θα ανοίξουν, για πόσο, ποιες έχουν κλείσει και έχουν βγει προς πώληση ήδη από το καλοκαίρι του 2020. Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (ΙΤΕΠ), που δημοσιεύτηκε τον Ιανουάριο του 2021 το ποσοστό των ξενοδοχείων που λειτούργησαν το καλοκαίρι του 2020 ήταν το 60%. Σύμφωνα με δηλώσεις του Γιάννη Ρέτσου , προέδρου του ΣΕΤΕ,

σε ενημερωτική εκπομπή της ΕΡΤ, στις 31 Μαρτίου 2021, μεταξύ άλλων ανέφερε «ότι οι μεγάλες και σοβαρές επενδύσεις δεν θα σταματήσουν λόγω κοροναϊού, καθώς η Ελλάδα έρχεται με 7 συνεχόμενα χρόνια ανοδικής πορείας στα νούμερα του τουρισμού, έσοδα, διανυκτερεύσεις και αφίξεις, με δυνατότερη χρονιά του 2019 που σημειώθηκε ρεκόρ στην ιστορία του ελληνικού τουρισμού. Ακόμη και αυτές που ήταν σε διαδικασία αδειοδότησης θα συνεχιστούν, στην Αθήνα έχουν ήδη ανοίξει νέα ξενοδοχεία δωδεκάμηνης λειτουργίας, και στην υπόλοιπη Ελλάδα θα ανοίξουν νέα ξενοδοχεία και εποχικής λειτουργίας.»

Το παρόν ξενοδοχείο που αναλύεται στο παρόν επιχειρηματικό σχέδιο, αποτελεί απειλή νεοεισερχόμενης επιχείρησης για τις ήδη υπάρχουσες ξενοδοχειακές μονάδες και καταλύματα της Πάργας και της γύρω περιοχής.

### **3.2.4 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών**

Οι προμηθευτές που χρειάζεται το ξενοδοχείο είναι οι προμηθευτές τροφίμων, ποτών, και λινών. Η επιχείρηση θα προσπαθήσει να συνεργαστεί αποκλειστικά με τους τοπικούς προμηθευτές, για την στήριξη της τοπικής κοινωνίας και οικονομίας, αλλά κυρίως για την διατήρηση καλών σχέσεων. Σε περίπτωση όμως που δεν τηρηθούν τα συμφωνηθέντα, η γεωγραφική σχέση της Πάργας είναι πλεονεκτική σε σχέση με άλλους νησιωτικούς τουριστικούς προορισμούς, καθώς η σύνδεσή της οδικώς με άλλες μεγαλύτερες πόλεις, όπως είναι η Ηγουμενίτσα, η Πρέβεζα, τα Ιωάννινα, ακόμα η Θεσσαλονίκη και η Αθήνα, της προσφέρουν ελευθερία και πληθώρα επιλογών χωρίς να είναι εξαρτημένη αποκλειστικά από το μονοπώλιο τοπικών επιχειρήσεων.

### **3.2.5 Διαπραγματευτική Δύναμη Πελατών**

Στόχος της επιχείρησης είναι η ακριβής επικοινωνία του προϊόντος και των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πελάτη. Η μηδενική παραποίηση της αλήθειας, και η μεταφορά ρεαλιστικής εικόνας του καταλύματος από τα τμήματα κρατήσεων και πωλήσεων, είναι αυτά που θα κάνουν την διαφορά με τους ανταγωνιστές της, αλλά και θα προσελκύσει τους πελάτες τους οποίους επιθυμεί. Τουρίστες οι οποίοι επιθυμούν να πληρώσουν το ανάλογο αντίτιμο των υπηρεσιών που «καταναλώνουν», χωρίς εκπτώσεις και προσφορές, πελάτες οι οποίοι γνωρίζουν που θα έρθουν και είναι πρόθυμοι να πληρώσουν γι' αυτό. Πελάτες οι οποίοι νομίζουν ότι μπορούν να διαπραγματευτούν το οτιδήποτε είναι ανεπιθύμητοι, καθώς εάν η επιχείρηση μπει σε αυτόν τον φαύλο κύκλο, που για να μην μείνουν ανεκμετάλλετες οι υπηρεσίες της, δέχεται όλα τα αιτήματα των πιθανών της πελατών, η οικονομική καταστροφή είναι δεδομένη, και σε περίπτωση που η επιχείρηση οδηγηθεί προς αυτή την κατεύθυνση, πριν πάρει διαφορετική μορφή από την αρχική της θα κλείσει.

### 3.3 SWOT ANALYSIS

#### Strengths

- ◆ Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές : το σύνολο των προϊόντων και των υπηρεσιών που θα προωθείται στους πελάτες είναι μοναδικό στην περιοχή, ο συνδυασμός διακοπών και ευεξίας, με διατροφή, γυμναστική, και νέες εμπειρίες και γνωριμία με την τοπική κοινωνία και περιβάλλον μέσα από διάφορες δραστηριότητες αποτελεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του καταλύματος
- ◆ Βρίσκεται στο κέντρο της Πάργας, αλλά ταυτόχρονα παρέχει ιδιοτικότητα στους πελάτες της
- ◆ Το κατάλυμα έχει παραλία σε πολύ κοντινή απόσταση με τα πόδια, με εύκολη πρόσβαση και σε άτομα με κινητικά προβλήματα
- ◆ Τοποθετημένο σε τουριστικό προορισμό που η πρόσβαση γίνεται κυρίως οδικώς, οπότε σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης, οι τουρίστες έχουν την ελευθερία να κινηθούν όπως κρίνουν αυτοί καλύτερα
- ◆ Το κατάλυμα είναι έτσι διαμορφωμένο που μπορεί να λειτουργήσει με λίγο προσωπικό, και σε περιόδους κρίσεων με λίγους πελάτες να κλείνει μέρος των τμημάτων αλλά παράλληλα να μην φαίνεται σαν ξενοδοχείο «φάντασμα»
- ◆ Αυτοματοποιημένες διαδικασίες που δίνουν στους πελάτες την δυνατότητα να αποφεύγουν προσωπικές επαφές με το προσωπικό εάν το επιθυμούν
- ◆ Δύο διαμερίσματα πλήρως εξοπλισμένα με οικιακά είδη, που δίνουν την δυνατότητα σε πελάτες να μείνουν για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα, προσφέροντάς τους την ανεξαρτησία τους, αλλά παράλληλα και την επιλογή να συνδυάσουν αυτή την ελευθερία με τις παροχές και τις ανέσεις ενός ξενοδοχείου
- ◆ Εμπειρία ιδιοκτήτριας στον ξενοδοχειακό κλάδο, και συγκεκριμένα εργαζόμενη στην Πάργα, στο ξενοδοχείο των συνεταίρων της, οικειότητα με τον προορισμό, είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται το σκεπτικό του προσωπικού
- ◆ Εκπαιδευμένο προσωπικό από την ιδιοκτήτρια
- ◆ Θυγατρική εταιρεία γνωστού ξενοδοχείου της Πάργας με 30 χρόνια παρουσίας στον χώρο
- ◆ Ξενοδοχείο που δημιουργήθηκε με Start up μέθοδο, οπότε δεν έχει εξάρτηση από τράπεζες
- ◆ Χαμηλή εξάρτηση από Tour Operators

## **Weaknesses**

- ◆ Η πρώτη χρονιά λειτουργίας του ξενοδοχείου συμπίπτει με την πανδημία του κοροναϊού, η ζήτηση είναι μειωμένη, τα καταλύματα είναι πολλά, και η διοίκηση πρέπει να βρει τις κατάλληλες μεθόδους ώστε να διεκδικήσει όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μερίδιο της ζήτησης, και των ατόμων που θα αποφασίσουν να ταξιδέψουν
- ◆ Οι υψηλές τιμές των προϊόντων που προμηθεύεται το κατάλυμα από τους τοπικούς παραγωγούς και προμηθευτές, συγκριτικά με τις χαμηλότερες τιμές προμηθευτών μεγάλων πόλεων, καθώς όμως η επιχείρηση θέλει να έχει την εύνοια και την στήριξη της τοπικής κοινωνίας είναι δεσμευμένοι να συνεργάζεται μαζί τους
- ◆ Ενδεχόμενη δυσκολία ιδιοκτήτριας να προσαρμοστεί και να είναι επαρκής σε πολλά τμήματα, στην διοίκηση αλλά και στην κάλυψη αδειών του προσωπικού του τμήματος της υποδοχής και των κρατήσεων, και παράλληλα επιτυχής έλεγχος και συντονισμός όλων των τμημάτων ταυτόχρονα

## **Opportunities**

- ◆ Ανάγκη των πελατών για ένα περιβάλλον που προσφέρει ευεξία, χαλάρωση και συνδυασμό ξεκούρασης με πληθώρα δραστηριοτήτων
- ◆ Εφαρμογή αυτοματοποιημένων υπηρεσιών με την βοήθεια της νέας τεχνολογίας, εκτός από το ότι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για προσέλκυση των πελατών, αποτελούν και ζητούμενο της εποχής
- ◆ Η Ελλάδα κατά την διάρκεια της πανδημίας διατήρησε το όνομα του ισχυρού brand της, και καταλαμβάνει την 5<sup>η</sup> θέση ανάμεσα σε 50 χώρες, σύμφωνα με την γαλλική εταιρεία ερευνών Ipsos
- ◆ Ανάγκη πελατών για νέα προϊόντα υπηρεσίες, και εμπειρίες
- ◆ Ανάγκη πελατών για εναλλακτικές μορφές τουρισμού
- ◆ Ανάγκη πελατών για καταλύματα με οικολογική συνείδηση, και φιλικά στο περιβάλλον
- ◆ Προώθηση στήριξης μικρών επιχειρήσεων, και ενίσχυση βιώσιμου κύκλου δημιουργίας προϊόντων και υπηρεσιών προς κατανάλωση
- ◆ Αξιοποίηση ευκαιριών που δημιουργούν οι κρίσεις
- ◆ Η πλειονότητα των ξενοδοχείων της Πάργας λειτουργεί μόνο τους καλοκαιρινούς μήνες

## **Threats**

- ◆ Δεν θα μπορούσε να μην αναφερθεί σαν πρώτη απειλή ο κοροναϊός, που αν και τα ξενοδοχεία λειτούργησαν το καλοκαίρι του 2020, δεν είχαν πολλές κρατήσεις, έκλεισαν νωρίτερα από το προβλεπόμενο για την θερινή σεζόν, πολλά από τα καταλύματα επίσης έκλειναν σε περίπτωση κρούσματος, γι' αυτό και το καλοκαίρι του 2021, αν και τα μέσα

μαζικής ενημέρωσης κατακλύζονται με εκπομπές που ενημερώνουν για το τι θα συμβεί στον τουριστικό τομέα το καλοκαίρι του 2021, στην πραγματικότητα δεν γνωρίζει κανένας

- ◆ Ύφεση παγκόσμιας οικονομίας λόγω της πανδημίας
- ◆ Μείωση αγοραστικής δύναμης καταναλωτών λόγω της πανδημίας
- ◆ Απειλή υποκατάστατων προϊόντων, όχι για την επιχείρηση αυτή καθ' αυτή καθώς το ξενοδοχείο θα διαφοροποιείται από όλους τους ανταγωνιστές της ως προς την παροχή υπηρεσιών και εμπειριών, αλλά απειλή για την ταυτότητα του προορισμού γενικότερα, και δημιουργία εντύπωσης προορισμού κυρίως με πολύ οικονομικά τουριστικά πακέτα
- ◆ Ανεπαρκής προβολή και προώθησης προορισμού
- ◆ Προώθηση προορισμού μόνο μαζικού τουρισμού
- ◆ Μη προώθηση προορισμού και για εναλλακτικές μορφές τουρισμού
- ◆ Ισχυροποίηση των tour operators κλείνοντας, εκμεταλλευόμενοι την παγκόσμια κρίση της πανδημίας, «κλείνοντας» ξενοδοχειακές μονάδες με πολύ χαμηλές τιμές
- ◆ Πλήρη υποταγή των ξενοδοχείων στους μεγάλους tour operators με σκοπό την πληρότητα, πουλώντας πακέτα all inclusive σε πολύ χαμηλές τιμές, φαινόμενο το οποίο παρατηρήθηκε και πριν την πανδημία, αλλά υπάρχει κίνδυνος να γιγαντωθεί
- ◆ Δυσάρεστη οσμή στο κέντρο της χώρας της Πάργας, στην παραλιακή μπροστά από εστιατόρια και μπαρ
- ◆ Απουσία δημόσιας συγκοινωνίας
- ◆ Έλλειψη κέντρου ενημέρωσης τουριστών
- ◆ Υψηλή φορολογία επιχειρήσεων με αποτέλεσμα ένα μεγάλο ποσοστό του κέρδους να δίνεται στο κράτος .

Όλα τα παραπάνω είναι απαραίτητα στον στρατηγικό σχεδιασμό του ξενοδοχείου.



# **Κεφάλαιο 4 Στρατηγικός Σχεδιασμός**

## **4.1 Ιστορία επιχείρησης**

Η ξενοδοχειακή μονάδα που αναλύεται στο παρόν επιχειρηματικό πλάνο ονομάζεται Parga Beach Wellness Hotel και διαθέτει συνολικά 30 δωμάτια, είναι ένα τριώροφο κτίριο, στο ισόγειο βρίσκεται ο χώρος της υποδοχής, τα γραφεία, ο χώρος των αποσκευών, και η είσοδος που οδηγεί στο spa σε διπλανό κτίριο διαμορφωμένο ανάλογα, και ακολουθούν 3 όροφοι, με 10 δωμάτια ο κάθε όροφος, η μονάδα διαθέτει επίσης ανελκυστήρα. Είναι κτισμένη στο κέντρο της Πάργας, και σε απόσταση 30 μέτρων από την παραλία Κρουονέρι, οργανωμένη παραλία, με εύκολη πρόσβαση και για άτομα με κινητικές δυσκολίες. Το ξενοδοχείο διαθέτει μία εξωτερική πισίνα, χώρο spa, εστιατόριο και μπαρ ανοιχτό στο κοινό, γυμναστήριο και πάρκινγκ. Μεταξύ ξενοδοχείου και παραλίας μεσολαβεί δημόσιος δρόμος, μονής κατεύθυνσης.

Το Parga Beach Wellness Hotel, λειτουργεί τα τελευταία 30 χρόνια με την ονομασία Bianco Resort, για προσωπικούς λόγους οι ιδιοκτήτες αποφάσισαν να διακόψουν την λειτουργία του, και να το βγάλουν προς πώληση, προσεγγίζοντας οι ίδιοι επιχειρηματίες της περιοχής προκειμένου να «μείνει» σε χέρια Έλληνα επιχειρηματία, και όχι να πουληθεί σε επενδυτές εξωτερικού που ως σκοπό έχουν την δημιουργία ξενοδοχειακών μονάδων χωρίς την ελληνική ταυτότητα, με μόνο κίνητρο το κέρδος, καθώς μία τέτοια κίνηση μπορεί αρχικά να είναι πιο εύκολη και κερδοφόρα, αλλά το πλήγμα στην τοπική κοινωνία μακροπρόθεσμα θα ήταν μεγάλο. Για παράδειγμα οι υψηλόβαθμες θέσεις θα καλύπτονταν από άτομα εκτός της τοπικής κοινωνίας, και οι θέσεις που θα έμεναν για τους ντόπιους, πιθανώς θα ήταν εργασίες χωρίς μεγάλες προοπτικές εξέλιξης.

Με αυτό τον τρόπο το κτίσμα αγοράστηκε από τους ιδιοκτήτες του Lichnos Beach Hotel & Suites, το 60% του συνολικού ποσού δόθηκε από την Αναστασία Καναράκη, και το 40% από τους ιδιοκτήτες του Lichnos Beach Hotel & Suites, στο συμβόλαιο μεταξύ της Αναστασίας Καναράκη και των συνιδιοκτητών αναφέρεται ότι κανένας δεν έχει δικαίωμα να πουλήσει μετοχές χωρίς την έγκριση του άλλου, και ότι η Αναστασία Καναράκη ορίζεται ως η CEO της επιχείρησης για τα επόμενα 5 χρόνια.

## **4.2 Όραμα και αποστολή επιχείρησης**

Ο βραχυπρόθεσμος οικονομικός στόχος της επιχείρησης είναι στα πέντε πρώτα χρόνια λειτουργίας της, να καταφέρει να αποφέρει τα καθαρά κέρδη που έχουν τεθεί στο συμβόλαιο, και εν συνεχεία να τεθεί νέος οικονομικός στόχος, μακροπρόθεσμος.

Ο κοινωνικός στόχος της επιχείρησης είναι να συμβάλει στην ανάπτυξη της τοπικής κοινωνίας, προσελκύοντας «ποιοτικούς» τουρίστες, από τους οποίους ο προορισμός θα βγει κερδισμένος, τουρίστες οι οποίοι δεν θα κάνουν κατάχρηση των φυσικών πόρων, θα σέβονται το περιβάλλον, και τους μόνιμους κατοίκους, θα σέβονται τις επιχειρήσεις και θα συμβάλουν οικονομικά προς την

ανάπτυξή τους, και μέσα από αυτούς θα γίνεται διαφήμιση του προορισμού. Επίσης για την επιλογή του προσωπικού και των συνεργατών, θα δοθεί προτεραιότητα στην τοπική κοινωνία, και στην συνέχεια αν δεν καλυφθούν οι θέσεις θα αναζητηθεί προσωπικό και από αλλού. Το εσωτερικό μάρκετινγκ, όπως θα φανεί και παρακάτω, είναι πρωταρχικός στόχος της στρατηγικής, και θα λειτουργήσει σε δύο επίπεδα, στο εσωτερικό μικροπεριβάλλον της επιχείρησης, μέσα από την διαφήμιση του ξενοδοχείου από το ίδιο το προσωπικό, και στο εσωτερικό μακροπεριβάλλον, μέσα από την διαφήμιση του ξενοδοχείου από τους εξωτερικούς συνεργάτες της επιχείρησης.

Ο περιβαλλοντικός στόχος της επιχείρησης με το μικρότερο δυνατό περιβαλλοντικό αποτύπωμα που θα αφήνουν οι τουρίστες που θα προσελκύει, αλλά και η επιχείρηση αυτή καθ' αυτή θα ακολουθεί μία πράσινη φιλοσοφία, με πρακτικές που θα είναι φιλικές προς το περιβάλλον. Εκτός όμως από το πραγματικό ενδιαφέρον των μετόχων προς το περιβάλλον, η βιωσιμότητα, η αειφορία, ο σεβασμός στο περιβάλλον και η πράσινη κουλτούρα, αποτελούν «τάση» της εποχής, που είναι πιο επίκαιρη και αναγκαία από ποτέ, λόγω της κλιματικής αλλαγής, και της μόλυνσης του περιβάλλοντος. Οι τακτικές της επιχείρησης θα βασιστούν στα νέα δεδομένα, και το κατάλυμα θα εναρμονιστεί πλήρως με μεγάλο μερίδιο της αγοράς που αναζητά βιώσιμες επιχειρήσεις.

Οι τρεις παραπάνω στόχοι συνθέτουν το όραμα της επιχείρησης, το οποίο είναι διπλό, στην μία όψη του νομίσματος βρίσκεται η βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη του προορισμού, και στην άλλη η υγιής, δυνατή οικονομικά ξενοδοχειακή μονάδα. Οι σκοποί και των δύο όψεων είναι αλληλένδετοι και εξυπηρετούν μαζί το όραμα της επιχείρησης. Επίσης να γίνει μία ξενοδοχειακή μονάδα παγκοσμίως γνωστή για τις ποιοτικές υπηρεσίες της, τις καινοτόμες πρακτικές, ένα ξενοδοχείο πρότυπο για κάθε προορισμό που θα «εκπαιδεύσει» τους πελάτες της για το πως θα συμπεριφέρονται στον προορισμό και στο προσωπικό, τι θα πρέπει να περιμένουν και από άλλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που θα επισκέπτονται, και να τους καταστήσει έξυπνους καταναλωτές, με σεβασμό πάντα στους εργαζόμενους.

Επιπρόσθετα, το όραμα της επιχείρησης είναι η δημιουργία της ξενοδοχειακής μονάδας της οποίας οι παροχές και οι εγκαταστάσεις θα συμπληρώσουν την άψογη εξυπηρέτηση του προσωπικού. Οι πελάτες θα επιλέγουν το συγκεκριμένο ξενοδοχείο γνωρίζοντας ακριβώς που πηγαίνουν και τι περιμένουν να βρουν. Το ξενοδοχείο να γίνει γνωστό για την ποιότητα των υπηρεσιών και το “κλίμα” ευεξίας. Παράλληλα το περιβάλλον, η οικονομία και η κοινωνία του προορισμού να μην πλήττεται αλλά αντιθέτως να επωμίζονται τα θετικά του τουρισμού

Η φιλοσοφία της επιχείρησης είναι ανθρωποκεντρική, από τους πελάτες μέχρι και το προσωπικό.

Το όραμα της επιχείρησης ως προς τον πελάτη είναι :

- Η μείωση των παραπόνων στο ελάχιστο με την παροχή άψογων υπηρεσιών και προϊόντων. Η ικανοποίηση του πελάτη παρέχοντάς του την εξυπηρέτηση και την ποιότητα που έχει αγοράσει πολύ πριν την χρήση τους, η εκπλήρωση των προσδοκιών που του έχουν τεθεί.
- Value for money

- Δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης με τον πελάτη, να αποτελεί μέρος της προώθησης του ξενοδοχείου, καθώς θα είναι τόσο ικανοποιημένος ώστε να το διαφημίζει στους οικείους του και στα κοινωνικά δίκτυα.
- Παροχή αίσθησης ασφάλειας ως προς την εφαρμογή τακτικών υγιεινής

Το όραμα της επιχείρησης ως προς την κοινωνία/ περιβάλλον :

- Την καταπολέμηση της εποχικότητας με στρατηγικές και πολιτικές βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης
- Επιλογή προσωπικού από την τοπική κοινωνία με σκοπό την οικονομική ενίσχυση της οικονομίας
- Σχέση εμπιστοσύνης διοίκησης/ προσωπικού, τιμιότητα συνεργασίας, επένδυση στην εκπαίδευσή του, δημιουργία πιστών συνεργατών και εξέλιξή τους σε στελέχη. Επιβράβευση ικανών υπαλλήλων και προοπτική εξέλιξης, σεβασμός των δικαιωμάτων τους.
- Σεβασμός στο περιβάλλον και εφαρμογή πράσινων λειτουργιών
  1. Χρήση ηλιακής ενέργειας για θέρμανση νερού κατά τους θερινούς μήνες
  2. Χρήση λαμπτήρων εξοικονόμησης ενέργειας
  3. Χρήση καθαριστικών και απορρυπαντικών φιλικών προς το περιβάλλον
  4. Χρήση μαγνητικής κάρτας στα δωμάτια ώστε να μην καταναλώνεται ρεύμα όταν τα δωμάτια είναι άδεια
  5. Μόνωση παραθύρων ώστε να παραμένει η επιθυμητή θερμοκρασία
  6. Μείωση πλαστικού και αντικατάστασή του όπου αυτό είναι δυνατόν
 Και πολλές άλλες τακτικές
- Το προϊόν και οι υπηρεσίες του ξενοδοχείου θα προσελκύσουν συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς με συγκεκριμένη φιλοσοφία ζωής και κουλτούρα, που περνώντας από τον προορισμό θα αφήσουν το μικρότερο δυνατό περιβαλλοντικό αποτύπωμα, και θα επιδράσουν μόνο θετικά στον πολιτισμό και την οικονομία της τοπικής κοινωνίας

Όραμα της CEO ως προς τον εαυτό της :

- Επαγγελματική προσέγγιση όλων των παραπάνω διαδικασιών
- Επαγγελματική καταξίωση, συνεχής προσωπική ανάπτυξη, συνεχής επιμόρφωση και εκπαίδευση
- Πραγματοποίηση προσωπικού οράματος που γεννήθηκε κατά την διάρκεια εργασίας της σε επιτυχημένα (οικονομικά) ξενοδοχεία, χωρίς όμως όραμα
- Επανεπένδυση των κερδών στην επιχείρηση, και συνεχή ανάπτυξή της
- Βασική προτεραιότητα η καινοτομία στις υπηρεσίες
- Το ξενοδοχείο να αποτελέσει πρότυπο επιχείρησης για την περιοχή, και όχι μόνο
- Αντιγραφή και βελτιστοποίηση παρόμοιων προϊόντων του εξωτερικού
- Συμμετοχή στην ανάπτυξη/ ανάκαμψη της τοπικής και κατ' επέκταση της εθνικής οικονομίας

- Συμβολή στην δημιουργία της γενιάς επιχειρηματιών με όραμα και στόχους που εξυπηρετούν το εθνικό σύνολο, σέβονται τον προορισμό που φιλοξενεί την επιχείρησή της σε κοινωνικό, πολιτισμικό και περιβαλλοντικό επίπεδο

**Αποστολή και αντικειμενικοί στόχοι** της επιχείρησης είναι σε βάθος χρόνου 20 ετών να είναι ένας κερδοφόρος οργανισμός, να έχει εκπληρώσει τους στόχους του συγκεκριμένου επιχειρηματικού σχεδίου, να είναι διάσημος στα τμήματα της αγοράς που έχει στοχεύσει, και το όνομά του να είναι το συνώνυμο της ποιότητας και της εμπιστοσύνης. Οικονομικά να είναι σε θέση, εάν αυτό επιθυμεί η CEO, να επεκταθεί με ένα ακόμα ξενοδοχείο δημιουργώντας μελλοντικά, ίσως με την δεύτερη γενιά, έναν ξενοδοχειακό όμιλο (οριζόντια στρατηγική ανάπτυξη).

Το βασικά εναλλακτικά σενάρια λειτουργίας και η ασφαλιστική δικλίδα σε περίπτωση κρίσης είναι:

- η εύκολη μετάβαση μετατροπής του καταλύματος σε κατάλυμα συμβεβλημένο με το πρόγραμμα κοινωνικού τουρισμού
- η αλλαγή στόχος τμήματος της αγοράς, από ψυχογραφική τμηματοποίηση σε γεωγραφική τμηματοποίηση πχ γείτονες χώρες που μπορούν να φτάσουν οδικώς στο κατάλυμα
- και η τελευταία επιλογή, το κακό σενάριο που θα έρθει ως λύση αφού έχουν δοκιμαστεί πρώτα οι άλλες εναλλακτικές είναι η διακοπή λειτουργίας του ξενοδοχείου, και η πώλησή του

### **4.3 Στρατηγική Αρχιτεκτονική**

Η επιχείρηση για να χαρακτηριστεί επιτυχημένη θα πρέπει να μετατρέψει την θεωρία σε πράξη, το συγκεκριμένο επιχειρηματικό πλάνο να μεταφερθεί όσο πιο πιστά γίνεται στην πραγματικότητα, και για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει όλοι οι πόροι του καταλύματος να λειτουργήσουν συμπληρωματικά ώστε να φέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Την μεγαλύτερη και αποκλειστική ευθύνη φέρει η CEO της επιχείρησης που θα πρέπει να συγχρονίσει αυτούς τους πόρους, και να επικοινωνήσει την πληροφορία στο ανθρώπινο δυναμικό, ενημερώνοντάς το για τους στόχους της επιχείρησης, αλλά και εκπαιδεύοντάς το συστηματικά. Το ανθρώπινο δυναμικό μίας επιχείρησης μπορεί να γίνει το πιο δυνατό της χαρτί, να οργανωθεί αποτελεσματικά και να φέρει εις πέρας την αποστολή τού, η οποία πρέπει να είναι ξεκάθαρη και κατανοητή.

Στην συγκεκριμένη επιχείρηση, τον ρόλο του διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού αναλαμβάνει η CEO του καταλύματος, και αυτό γιατί το κατάλυμα ανήκει στις μικρές επιχειρήσεις, με μικρό αριθμό εργαζομένων, με αποτέλεσμα η πρόσληψη ενός επιπλέον ατόμου, για τα πρώτα χρόνια της επιχείρησης τουλάχιστον αποτελεί πολυτέλεια. Η επιχείρηση βασιζόμενη στην προϋπηρεσία της γενικής διευθύντριας, ξεκινώντας ως βοηθός υπάλληλος υποδοχής, και στην συνέχεια της επαγγελματικής της πορείας, ως Front Office Manager, και με τις σπουδές της στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου με τίτλο « Στρατηγική Διοίκηση Τουριστικών

Προορισμών και Επιχειρήσεων Φιλοξενίας», θεωρεί ότι μπορεί να αναλάβει και αυτόν τον ρόλο. Οι τρόποι με τους οποίους θα επιτευχθεί η συνεργασία όλων των εργαζομένων είναι :

- Πριν από την αρχή της λειτουργίας του ξενοδοχείου, ο κάθε εργαζόμενος θα έχει εκπαιδευτεί, και δοκιμαστεί στο πόστο στο οποίο θα εργάζεται
- Κάθε εργαζόμενος θα έχει σε χαρτί γραμμένες όλες τις γενικές του αρμοδιότητες, αλλά και στην αρχή της βάρδιας του θα λαμβάνει ένα χαρτί στο οποίο θα αναγράφονται τα special requests της ημέρας, στο τέλος της βάρδιας του θα ελέγχει ο ίδιος εάν έχει ακολουθήσει όλα τα βήματα που του έχουν ζητηθεί, και στην συνέχεια θα συζητάει με τον υπεύθυνό του τα προβλήματα που προέκυψαν, εάν έχει αφήσει εκκρεμότητες κτλ., τις δικές του προτάσεις για να διορθωθούν κάποιες λειτουργίες, παρατηρήσεις, παράπονα και προτάσεις πελατών
- Στην συνέχεια οι υπεύθυνοι του κάθε τμήματος θα προσκομίζουν αυτά τα έγγραφα στην γενική διευθύντρια η οποία θα ελέγχει, και θα καταγράφει τα συμπεράσματα
- Στην αρχή κάθε μήνα θα τίθεται ένας στόχος για το κάθε τμήμα, που εάν επιτευχθεί οι εργαζόμενοι του τμήματος θα λαμβάνουν ένα δώρο, ή κάποιο έξτρα χρηματικό ποσό
- Εκτός από την προσωπική κρίση της γενικής διευθύντριας, οι εργαζόμενοι θα κρίνονται και από τις βαθμολογίες και τις κριτικές των πελατών στα διάφορα κανάλια

#### **4.4 Τακτικές**

Οι τακτικές είναι όλοι οι μικροί στόχοι που τίθενται, οι οποίοι στο σύνολό τους εξυπηρετούν έναν βασικό στόχο. Στις τακτικές θα δοθεί μεγάλη σημασία, καθώς σε αυτές βασίζεται και η επίτευξη του μεγάλου στόχου. Για παράδειγμα, βασικός στόχος της επιχείρησης είναι η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη πληρότητα καθ' όλη την διάρκεια του έτους, οι τακτικές που θα εφαρμοστούν είναι η έρευνα των χαρακτηριστικών των αγορών στόχων, η διαφήμιση και η προώθηση του καταλύματος σε αυτές τις αγορές, η παρουσία του καταλύματος στα περισσότερα κανάλια διανομής, η προώθηση της ιστοσελίδας της επιχείρησης, και η συμφέρουσες συνεργασίες με ταξιδιωτικά γραφεία, και tour operators.

#### **4.5 Στρατηγικό σχέδιο**

Το στρατηγικό σχέδιο της επιχείρησης θα βασιστεί στις παρακάτω στρατηγικές όπως ορίζονται από τους Κέφη και Παπαζαχαρίου (2009), ανάλογα με την φάση στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση χρονικά, οικονομικά, αλλά και με το τι συμβαίνει στο εξωτερικό περιβάλλον, ποιοι είναι οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι, ποια θέση καταλαμβάνει η επιχείρηση στην αγορά, και εάν έχει αλλάξει το νομοθετικό και το φορολογικό πλαίσιο

- Στρατηγικές Σταθεροποίησης
- Στρατηγικές Μεγέθυνσης
- Στρατηγικές Αναστροφής

### 4.5.1 Στρατηγικές Σταθεροποίησης

Τα πρώτα χρόνια ζωής της, η επιχείρηση θα επιλέξει την στρατηγική των μηδενικών ή ελάχιστων αλλαγών, μέχρι τουλάχιστον να σταθεροποιηθεί οικονομικά με σταθερά ή και ανοδικά καθαρά κέρδη ετησίως, η επιχείρηση βασιζόμενη στην φήμη της αδερφής επιχείρησης Lichnos Beach Hotel & Suites και της επιτυχημένης της φόρμουλας, και μιας και ήδη από το ξεκίνημά της λειτουργεί και οδηγείται από ένα επιχειρηματικό πλάνο, και είναι στελεχωμένη με τα αρμόδια άτομα στις κατάλληλες θέσεις, η επιχείρηση εκτός από το να προβλέπει τι θα ζητήσει η αγορά στο μέλλον, θα μελετάει και τα αποτελέσματα των προηγούμενων χρόνων, από ποιες αγορές προήλθαν τα περισσότερα έσοδα, από που τα λιγότερα, αν οι εγκαταστάσεις έφεραν έσοδα, και εάν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Μετά τον covid-19 , έχει υποτιμηθεί η μελέτη του παρελθόντος, και υπερτιμηθεί η πρόβλεψη του μέλλοντος, η οποία όμως, όπως αποδείχτηκε περίτρανα είναι αδύνατη να προβλεφθεί 100%. Η συγκεκριμένη επιχείρηση, θα μελετάει το παρελθόν προσεκτικά, και θα προσπαθεί να προβλέπει τις τάσεις του μέλλοντος. Η στρατηγική σταθερότητας μπορεί να δημιουργήσει την εικόνα της τυφλής στρατηγικής, χωρίς όραμα, αλλά σε ορισμένα χρονικά διαστήματα πορείας της επιχείρησης είναι απαραίτητη όταν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι εύκολα προβλεπόμενο.

Στην παρούσα επιχείρηση δεν θα υποτιμηθεί ούτε η στρατηγική κέρδους, αν και δεν θα είναι πρωταρχικός στόχος της επιχείρησης, και επίσης θα διαφοροποιηθεί αρκετά από την αρχική του έννοια η οποία είναι ότι γίνεται θυσία των μακροχρόνιων στόχων για το προσωρινό κέρδος. Η επιχείρηση θα προσαρμόσει αυτή την στρατηγική στα μέτρα της. Για παράδειγμα, αν και στόχος του καταλύματος δεν είναι να προσελκύσει αγορές οι οποίες δεν ταυτίζονται απόλυτα με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης, καθώς δεν θέλει να παραποιοηθεί η ταυτότητά της, σε κρίσιμες περιόδους όπως είναι ο κοροναϊός, ή οι μήνες χαμηλής ζήτησης, προκειμένου να μην μένουν άδεια δωμάτια, τα οποία, περνώντας η νύχτα, χάνεται η αξία τους (άυλη φύση), η επιχείρηση είναι διατεθειμένη προκειμένου να αποφύγει την οικονομική καταστροφή, να κάνει κάποιες θυσίες, όπως να παραποιοήσει λίγο τις αρχικές υπηρεσίες της και προϊόντα, να χαμηλώσει τις τιμές της, να συνεργαστεί περισσότερο με ταξιδιωτικά γραφεία και τουριστικούς πράκτορες κα.

Και η στρατηγική προσωρινής παύσης θα εφαρμοστεί, και μάλιστα κρίνεται απαραίτητη κυρίως μετά από πολύ επιτυχημένες περιόδους, όχι τόσο για τις αποτυχημένες περιόδους, αλλά η παρούσα επιχείρηση θα εφαρμόσει αυτή την στρατηγική, σε όλες τις ακραίες περιπτώσεις που θα προκύψουν. Μετά από μία πολύ επιτυχημένη σεζόν, θα χρειαστεί μία παύση για ανασύνταξη των δυνάμεων, μελέτη της πορείας που καταγράφηκε για να εντοπιστούν τα αίτια αυτής της επιτυχίας, τύχη? Σωστός προγραμματισμός και σχεδιασμός?, συγκυρίες?, άξιο εργατικό δυναμικό?, επίσης αυτή η παύση είναι απαραίτητη για να σχεδιαστεί μία νέα στρατηγική, να γίνει μελέτη εάν τα έσοδα πρέπει να

καθώς θα πρέπει με ηρεμία και ψυχραιμία να καταγραφούν όλοι οι παράγοντες που μπορεί να φέρνουν ένα κακό αποτέλεσμα, να δοθεί χρόνος για σχεδιασμό νέας στρατηγικής, και χάραξη νέας πορείας, και να παρθούν αποφάσεις οι οποίες θα κρίνουν το μέλλον της επιχείρησης.

Η στρατηγική προσοχής είναι επίσης απαραίτητη, και αναφέρεται στην μελέτη και παρατήρηση του εξωτερικού περιβάλλοντος, τον ανταγωνισμό, το πολιτικό περιβάλλον κα., χωρίς την μελέτη του εξωτερικού μακροπεριβάλλοντος είναι αδύνατη η σύνταξη ενός ρεαλιστικού επιχειρηματικού πλάνου, και η χάραξη στρατηγικής της επιχείρησης. Τα πλεονεκτήματα που μπορούν να προκύψουν κατά την παρατήρηση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι πολλά, αρχικά μελετώντας τι συμβαίνει έξω από την επιχείρηση, και παρατηρώντας τι συμβαίνει σε άλλες επιχειρήσεις, και την πορεία τους, μπορεί να γίνει πρόβλεψη λαθών, και αποφυγή αποτυχημένων τακτικών. Επίσης τα στελέχη της επιχείρησης θα πρέπει να μελετούν τις τάσεις της εποχής, και τις ανάγκες που προκύπτουν ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν. Η επιχείρηση θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένη στο σήμερα, και όχι να ζει αποκομμένα στον δικό της κόσμο. Με αυτή την στρατηγική διαφυλάσσει τα κεκτημένα, αλλά δημιουργεί και ομαλό έδαφος για να συνεχίσει μία επιτυχημένη πορεία.

#### **4.5.2 Στρατηγικές Μεγέθυνσης**

Οι στρατηγικές μεγέθυνσης θα εφαρμοστούν μετά την παγίωση της εταιρείας σε μία σταθερή θέση, όπου θα έχει κατακτήσει τους στόχους της και θα έχει πλέον τα εφόδια και τους πόρους να κάνει το επόμενο βήμα, το οποίο πρέπει να είναι σχεδιασμένο προσεκτικά, και διεξοδικά. Άλλωστε μία επιχείρηση δεν μπορεί να μείνει στο «ίδιο» σημείο, χωρίς εξέλιξη για πολύ καιρό, καθώς υπάρχει η περίπτωση να χτυπηθεί από τον ανταγωνισμό, και να καταστραφεί, ή απλά να σταματήσει να προκαλεί το ενδιαφέρον των πελατών και να οδηγηθεί στο κλείσιμο από μόνη της. Στις στρατηγικές μεγέθυνσης θα πρέπει να εφαρμοστούν τακτικές ακραίες, ενδεχομένως και επιθετικές, ώστε να εδραιωθεί η επιχείρηση στην αγορά, και να δηλώσει το παρόν στους μεγαλύτερους της ανταγωνιστές.

Οι Στρατηγικές Μεγέθυνσης σύμφωνα με τους Κέφη και Παπαζαχαρίου (2009) είναι:

- Η Κάθετη ολοκλήρωση
- Η οριζόντια ολοκλήρωση
- Η διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων
- Η συγκέντρωση της αγοράς
- Η ανάπτυξη προϊόντος

Η κάθετη ολοκλήρωση για μία ξενοδοχειακή επιχείρηση έρχεται με την αντικατάσταση των προμηθευτών της από το ίδιο το ξενοδοχείο, δηλαδή με κίνηση προς τα πίσω. Η επιχείρηση μακροπρόθεσμα στοχεύει να ανεξαρτητοποιηθεί όσο το δυνατόν περισσότερο από τους εξωτερικούς συνεργάτες, για αρχή ενδεχομένως σταματώντας την συνεργασία με εξωτερικό πλυντήριο, και

παροχή λινών από άλλη εταιρεία, αγοράζοντας τα δικά της λινά, με αποτύπωση του logo του ξενοδοχείου, και προσλαμβάνοντας άτομο το οποίο θα είναι υπεύθυνο για την καθαριότητά τους. Ακόμη, όσο αναφορά τους προμηθευτές φρούτων και λαχανικών, η επιχείρηση σκοπεύει και για λόγους διαφήμισης, αλλά και φιλοσοφίας του ξενοδοχείου, όταν θα είναι σε οικονομική ύφεση, να επενδύσει σε αγορά έκτασης, με σκοπό την δημιουργία δικής της καλλιέργειας των πρώτων υλών που χρησιμοποιεί, όπως φρούτα, λαχανικά, αυγά, ελαιόλαδο, κρασί και άλλα πολλά προϊόντα, τα οποία θα είναι εφικτό να παραχθούν στις συνθήκες που προσφέρει η Πάργα. Εναλλακτικά, υπάρχει το σχέδιο δημιουργίας μίας μονάδας η οποία θα παράγει μόνο ένα προϊόν, το οποίο θα παράγεται αποκλειστικά υπό την αιγίδα του ξενοδοχείου, με το δικό του όνομα, και θα προορίζεται για χρήση του ξενοδοχείου, και θα μπορεί να αγοράζεται από τους πελάτες του, για παράδειγμα, κρασί ή λάδι. Στην προς τα πίσω καθετοποίηση η επιχείρηση δεν φοβάται μήπως και της εναντιωθεί η τοπική κοινωνία, καθώς δεν σκοπεύει να διακόψει εντελώς την συνεργασία με τους προμηθευτές, απλά να την ελαχιστοποιήσει, και για να κρατήσει καλές σχέσεις, αλλά και σε περίπτωση ανάγκης να μπορεί να υπολογίζει στην βοήθειά τους. Η κάθετη ολοκλήρωση μπορεί να έρθει και με κίνηση προς τα εμπρός, εξαγοράζοντας τους διανομείς της, στην προκειμένη περίπτωση διανομείς του ξενοδοχείου είναι οι OTAs, οι Tour Operators, τα ταξιδιωτικά γραφεία. Στόχος του ξενοδοχείου είναι με την πάροδο του χρόνου, το ξενοδοχείο να απαγκιστρωθεί πλήρως από τους παραπάνω, παρόλα αυτά, θέλει να κρατήσει και ένα μικρό ποσοστό κρατήσεων από μεσάζοντες, για να διατηρήσει καλές σχέσεις μαζί τους, αλλά και για την διαφήμιση του ξενοδοχείου μέσω αυτών σε νέες αγορές. Η οριζόντια ολοκλήρωση είναι στα σχέδια της στρατηγικής του επιχειρηματικού πλάνου, η επιχείρηση σκοπεύει να αποκτήσει ακόμα μία επιχείρηση με κοινές υπηρεσίες, ώστε να αποκτήσει μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά. Σκοπός των στελεχών είναι η αγορά ή η ενοικίαση πολυτελούς βίλας ή βιλών, όπου θα προστεθεί στην ιστοσελίδα του του ξενοδοχείου, και έτσι και θα προσελκύσει και διαφορετικές αγορές, αλλά και για τους πιστούς πελάτες του ξενοδοχείου, θα δοθεί μία ακόμη επιλογή, ένα διαφοροποιημένο προϊόν, με την ποιότητα όμως, και την τις υπηρεσίες που ήδη γνωρίζουν και αναζητούν, ένα συμπληρωματικό κατάλυμα μπορεί να εξυπηρετήσει και την τακτική του overbooking, και του upselling, ακόμα και το free upgrade για δυσαρεστημένους πελάτες, ή για διαφημιστικούς λόγους εφόσον υπάρχει διαθεσιμότητα. Σε αυτό το σημείο η διαφοροποίηση δραστηριοτήτων ταυτίζεται με την οριζόντια στρατηγική, καθώς η επιχείρηση όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, σκοπεύει να αποκτήσει ακόμα ένα μέλος, μία πολυτελή κατοικία, με κοινή υπηρεσία την φιλοξενία, αλλά μέσα από ένα διαφορετικό προϊόν σε σχέση με το ξενοδοχείο. Για παράδειγμα αυτή η πολυτελής βίλα θα διαθέτει τον δικό της κήπο, ο οποίος θα καλλιεργείται από ειδικευμένο άτομο, και οι ενοικιαστές της θα μπορούν να συμμετέχουν σε αυτή την καλλιέργεια, με σκοπό να έρθουν πιο κοντά στην φύση και να μάθουν την φροντίδα που χρειάζεται ένα προϊόν που θα φτάνει στο τραπέζι τους. Η επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει την πετυχημένη της φόρμουλα, η οποία έχει εδραιωθεί και δοκιμαστεί για κάποια χρόνια, και θα επιδιώξει να δοκιμαστεί, προσφέροντας στους πελάτες τις υπηρεσίες ενός ξενοδοχείου, με πολύ μεγαλύτερη ιδιοτικότητα και πολυτέλεια. Επίσης,



και η ανάπτυξη προϊόντος, περιλαμβάνεται στην οριζόντια ανάπτυξη, καθώς το προϊόν που θέλει να δημιουργήσουν τα στελέχη, είναι ένα νέο προϊόν σε μία ήδη υπάρχουσα αγορά. Με το καλό όνομα που θα έχει χτίσει η επιχείρηση όλα αυτά τα χρόνια, θα είναι πιο εύκολο για του πελάτες να δοκιμάσουν ένα νέο προϊόν με την υπογραφή της επιχείρησης που γνωρίζουν.

Η συγκέντρωση αγοράς δεν είναι στα άμεσα σχέδια των στελεχών της επιχείρησης, καθώς θεωρείται και η πιο δύσκολη, είναι η δημιουργία μίας ίδια επιχείρησης σε έναν προορισμό με παρόμοια προϊόντα, που έχει ήδη μία χτισμένη αγορά, και σε αυτή την περίπτωση ενδεχομένως να μην προκληθεί το ενδιαφέρον των καταναλωτών. Παρόλα αυτά η υπάρχει μία προοπτική, εάν η λειτουργία του ξενοδοχείου στέφεται για χρόνια με επιτυχία, η αδερφή επιχείρηση πηγαίνει το ίδιο καλά, η νέα πολυτελής κατοικία αγαπηθεί από τους πελάτες, τότε, θα μελετηθούν οι προοπτικές δημιουργίας μίας επιχείρησης με ίδιο προϊόν με τα συγγενικά καταλύματα, σε έναν άλλον προορισμό, και δημιουργία ενός ομίλου, ο οποίος θα διαθέτει καταλύματα τα οποία έχουν ταυτιστεί στο μυαλό των πελατών με την ποιότητα, και θα μπορεί να διεκδικήσει ακόμα μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς.

### **4.5.3 Στρατηγικές Περισυλλογής**

Οι συγκεκριμένες στρατηγικές, εφαρμόζονται σε περίπτωση κινδύνου, καταστροφής της επιχείρησης, είναι η άχαρη διαδικασία καταγραφής εναλλακτικών λύσεων προκειμένου να επιβιώσει η επιχείρηση, και είναι τόσο αναγκαίες όσο και οι στρατηγικές ανάπτυξης. Οι στρατηγικές αναστροφής περιλαμβάνουν την πώληση μετοχών, ή κτιριακών εγκαταστάσεων της επιχείρησης, μείωση ανθρώπινου δυναμικού, ρευστοποίηση μετοχών, και γενικότερα συρρίκνωση της επιχείρησης. Το επιχειρηματικό πλάνο πρέπει να προβλέψει και πως θα αντιμετωπίσει η επιχείρηση μία τέτοια κρίση, και να σχεδιάσει την αντίδρασή της. Είναι μεγάλη πρόκληση η σωτηρία μίας επιχείρησης από την καταστροφή, και η διοίκηση δεν σκοπεύει να αφήσει να καταστραφεί μία επιχείρηση που έχει επενδύσει πολλά, (παρόλα αυτά, σε περίπτωση που δεν υπάρχει πιθανότητα σωτηρίας, η διοίκηση προκειμένου να μην καταστραφούν οικονομικά και οι επενδυτές, θα φερθεί ανοιχτόμυαλα και θα προχωρήσει σε διακοπή λειτουργίας). Προκειμένου να επιβιώσει η επιχείρηση και να μην καταστραφούν οικονομικά οι μέτοχοι, είναι διατεθειμένοι να προβούν σε διαδικασίες οι οποίες θα ξεφεύγουν εντελώς από το αρχικό πλάνο, και την αρχική ταυτότητα της επιχείρησης, και να δουλέψουν οι ίδιοι ακόμα περισσότερες ώρες, με μικρότερο κέρδος, προκειμένου να εξοικονομήσουν χρήματα για την επιχείρηση. Υποκατηγορίες στρατηγικής αναστροφής :

- Στρατηγική Αναστροφής : η συγκεκριμένη εφαρμόζεται όταν χρειάζεται βελτίωση η απόδοση των λειτουργιών της επιχείρησης, με μικρά προβλήματα και όχι σημαντικά, αλλά να λυθούν πριν διογκωθούν και προκαλέσουν μεγαλύτερα προβλήματα.
- Στρατηγική Αιχμάλωτης Επιχείρησης : η επιχείρηση προκειμένου να παραμείνει ασφαλής χωρίς κίνδυνο κλεισίματος, μπαίνει σε λειτουργία υπό την προστασία μίας μεγαλύτερης

επιχείρησης, συνεχίζει και παράγει τις ίδιες υπηρεσίες και προϊόντα. Υπό το όνομα μίας άλλης επιχείρησης.

- **Στρατηγική Αποεπένδυσης** : η επιχείρηση προκειμένου να αποφύγει το κλείσιμο, αναζητά μία επιχείρηση να καλύψει τα έξοδά της και να λειτουργεί υπό την προστασία της
- **Στρατηγική Χρεοκοπίας** : όταν η διοίκηση αρχίσει να σκέφτεται την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής σημαίνει ότι η επιχείρηση βρίσκεται στο χειρότερο σημείο, μη ανταγωνιστική, το σενάριο ανάκαμψης είναι αδύνατο, καμία άλλη επιχείρηση δεν είναι διατεθειμένη να την εξαγοράσει, και έτσι γίνεται δήλωση χρεοκοπίας, και το δικαστήριο αποφασίζει με ποιόν τρόπο θα διακανονιστούν τα χρέη της επιχείρησης ( Wheelen & Hunger, 2010).

#### **4.5.4 Λειτουργική Στρατηγική**

Το κατάλυμα αποτελείται από τον συνδυασμό κάποιων τμημάτων που όλα μαζί λειτουργούν και καθοδηγούνται από στρατηγικές που συνθέτουν τον τελικό στόχο. Με την λειτουργική στρατηγική, το κάθε τμήμα διαθέτει την δική του ξεχωριστή στρατηγική, την ακολουθεί πιστά, και έχει τον δικό της στόχο. Για παράδειγμα, το τμήμα ορόφων έχει ως στόχο την καθαριότητα των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων, και η απτή απόδειξη ότι πετυχαίνουν τον στόχο τους είναι η έλλειψη παραπόνων και οι βαθμολογίες σε διάφορες ιστοσελίδες. Το τμήμα της εστίασης χωρίζεται στην κουζίνα, που έχει ως στόχο την παραγωγή ποιοτικών νόστιμων πιάτων, πιστή εκτέλεση συνταγών, στο μπαρ που είναι υπεύθυνο για την παραγωγή καφέ και αλκοολούχων ποτών, και το σέρβις, που έχει ως στόχο την προώθηση και την πώληση της παραγωγής, και κατά συνέπεια την αύξηση του κέρδους. Το τμήμα της υποδοχής έχει τους δικούς της στόχους, και έτσι όλα τα τμήματα μαζί εκτελούν τις δικές τους στρατηγικές, και σε συνεργασία μεταξύ τους, σκοπός τους είναι να επιτεύξουν τον κεντρικό στόχο. Η λειτουργική στρατηγική των τμημάτων χωρίζεται στις εξής υποκατηγορίες :

##### **4.5.4.1 Στρατηγική Μάρκετινγκ**

Η δημιουργία και ανάπτυξη των υπηρεσιών, η τιμή τους, η προώθησή τους στα κανάλια διανομής συνθέτουν την στρατηγική μάρκετινγκ. Στόχος είναι η προσέλκυση πελατών, οι οποίοι θα φέρουν και τα έσοδα στην επιχείρηση, η προώθηση είναι συνδεδεμένη με τις πωλήσεις. Η στρατηγική μάρκετινγκ θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένη στον τελικό σκοπό ώστε να προσπαθεί να προωθήσει τις υπηρεσίες στις σωστές αγορές.

##### **4.5.4.2 Χρηματοοικονομική Στρατηγική**

Η χρηματοοικονομική στρατηγική μελετά τα αποτελέσματα όλων των στρατηγικών που συνδέονται με τα έσοδα της επιχείρησης, και ξεχωρίζει την αποδοτικότερη. Στόχος της χρηματοοικονομικής στρατηγικής είναι αύξηση των κερδών της επιχείρησης, είτε προέρχονται από το χαμηλό κόστος των

κεφαλαίων, είτε από οποιαδήποτε ανεξάντλητη πηγή κεφαλαίων για αναζωογόνηση της επιχείρησης.

#### **4.5.4.3 Στρατηγική R and D**

Η στρατηγική έρευνας (research) και ανάπτυξης (development) αναφέρεται στην δημιουργία και βελτιστοποίηση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, που θα δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση.

#### **4.5.5.4 Human Resource Management Strategy**

Η γνωστή σε όλους πλέον διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, αφορά την πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού, την εκπαίδευσή του, τις καλές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, καλές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης. Είναι μία από τις δυσκολότερες στρατηγικές, και απαιτεί δεξιότητες του ατόμου που ασχολείται με το προσωπικό, καθώς εκτός από του να επιλέξει άτομα, πρέπει να τα τοποθετήσει και στις σωστές θέσεις, ώστε να φέρουν τα μέγιστα αποτελέσματα.

#### **4.5.5.5 IT Strategy**

Στρατηγική Πληροφοριακών Συστημάτων (information technology), το it έχει εισχωρήσει τα τελευταία χρόνια στην λειτουργία των ξενοδοχείων, η παρουσία τους είναι πλέον απαραίτητη καθώς «λύνει τα χέρια» των εργαζομένων και τους αφήνει χρόνο που μπορούν αν τον επενδύσουν σε άλλες δουλειές, για παράδειγμα, με την χρήση ενός κεντρικού συστήματος crm όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου είναι συνδεδεμένα μεταξύ τους και διαχέεται η πληροφορία άμεσα σε όλους τους εργαζομένους, σχηματίζεται το προφίλ των πελατών του ξενοδοχείου, και βάση αυτού μπορεί να σχηματιστεί στρατηγική ακόμα πιο κερδοφόρα για το ξενοδοχείο.

## **4.6 Στρατηγική Επιλογή**

Με την συγκέντρωση των πληροφοριών όλων των παραπάνω στρατηγικών σχηματίζεται η τελική στρατηγική της επιχείρησης, που πρέπει να λαμβάνει υπόψη όλους τους παράγοντες που εξυπηρετούν τις δυνατότητες και τις ευκαιρίες της επιχείρησης, και αποφεύγουν τις αδυναμίες και τις απειλές. Η τελική στρατηγική επιλογή θα πρέπει να περιλαμβάνει και εναλλακτικά σενάρια όπου θα στραφεί η επιχείρηση σε περιόδους υψηλού κινδύνου και κρίσεων. Θα πρέπει να γίνει δοκιμή όλων

αυτών των σχεδίων προκειμένου να έρθουν στην επιφάνεια τυχόν δυσκολίες που θα προκύψουν κατά την τελική τους εφαρμογή.

## **4.7 Ανάπτυξη Πολιτικών**

Οι πολιτικές που θα αναπτύξει η επιχείρηση ως προς την υλοποίηση των στρατηγικών, καθοδηγούν την λήψη αποφάσεων και ενεργειών στο εσωτερικό περιβάλλον του ξενοδοχείου. Και σε αυτές τις πολιτικές θα πρέπει να στηρίζεται η λειτουργία των τμημάτων.

## **4.8 Επίτευξη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος**

Για να επιτευχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των επιχειρήσεων με παρόμοιες υπηρεσίες και προϊόντα της παρούσας, θα εφαρμοστούν κάποιες στρατηγικές. Οι ικανότητες της επιχείρησης που είναι αδύνατον να αντιγραφούν από τον ανταγωνισμό, δίνουν το πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών (Γεωργόπουλος, 2006).

- Η στρατηγική ηγεσίας κόστους, αν και συνήθως δεν επιλέγεται από νέες εταιρείες, καθώς όποιος ανοίγει μία επιχείρηση θέλει την καλύτερη ποιότητα για να συνθέσει τα προϊόντα και της υπηρεσίες της, επενδύει τεράστια χρηματικά ποσά, νομίζοντας ότι η παροχή των πιο ακριβών προϊόντων θα εγγυηθούν και την επιτυχία της επιχείρησης. Αυτή η στρατηγική θεωρείται λίγο ξεπερασμένη, και δείχνει ανασφάλεια, έλλειψη εμπειρίας και γνώσεων από μέρους της διοίκησης μίας τέτοιας επιχείρησης. Η διοίκηση όμως της παρούσας επιχείρησης δεν σκοπεύει να σπαταλήσει τεράστια χρηματικά ποσά στα χειροπιαστά αντικείμενα του καταλύματος, φυσικά και θα γίνει έρευνα αγοράς και θα προτιμηθούν ύλες σε συμφέρουσες τιμές, επίσης με την αγορά μεγάλων ποσοτήτων θα ζητηθεί μία καλύτερη τιμή από τους προμηθευτές. Η επιχείρηση σκοπεύει να κινηθεί πιο ταπεινά ως προς την επιλογή αντικειμένων, και θα βασιστεί περισσότερο στην διακόσμηση και την λειτουργικότητα των εγκαταστάσεων του ξενοδοχείου. Η *minimal* και η *less is more* φιλοσοφία του καταλύματος θα βοηθήσει αρκετά και στην προώθηση αυτής της στρατηγικής. Επίσης τα χρήματα που θα σωθούν από αχρείαστες σπατάλες, η διοίκηση σκοπεύει να τα επενδύσει στην διαφήμιση του καταλύματος, και στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς σε ένα κατάλυμα οι υπηρεσίες έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα από τα αντικείμενα. Γι' αυτό λοιπόν, στα πρώτα χρόνια της επιχείρησης τουλάχιστον, και μέχρι να εδραιωθεί και να σταθεροποιηθεί στην αγορά, η στρατηγική ηγεσίας κόστους θα εξασφαλίσει την διαφύλαξη κάποιου σεβαστού ποσού.
- Στρατηγική διαφοροποίησης, με την συγκεκριμένη στρατηγική, η επιχείρηση επιθυμεί να στοχεύσει σε αγορές οι οποίες είναι διατεθειμένες να πληρώσουν υψηλά χρηματικά ποσά προκειμένου να ικανοποιηθούν, χωρίς να αναζητούν εκπτώσεις και προσφορές. Το αντίθετο

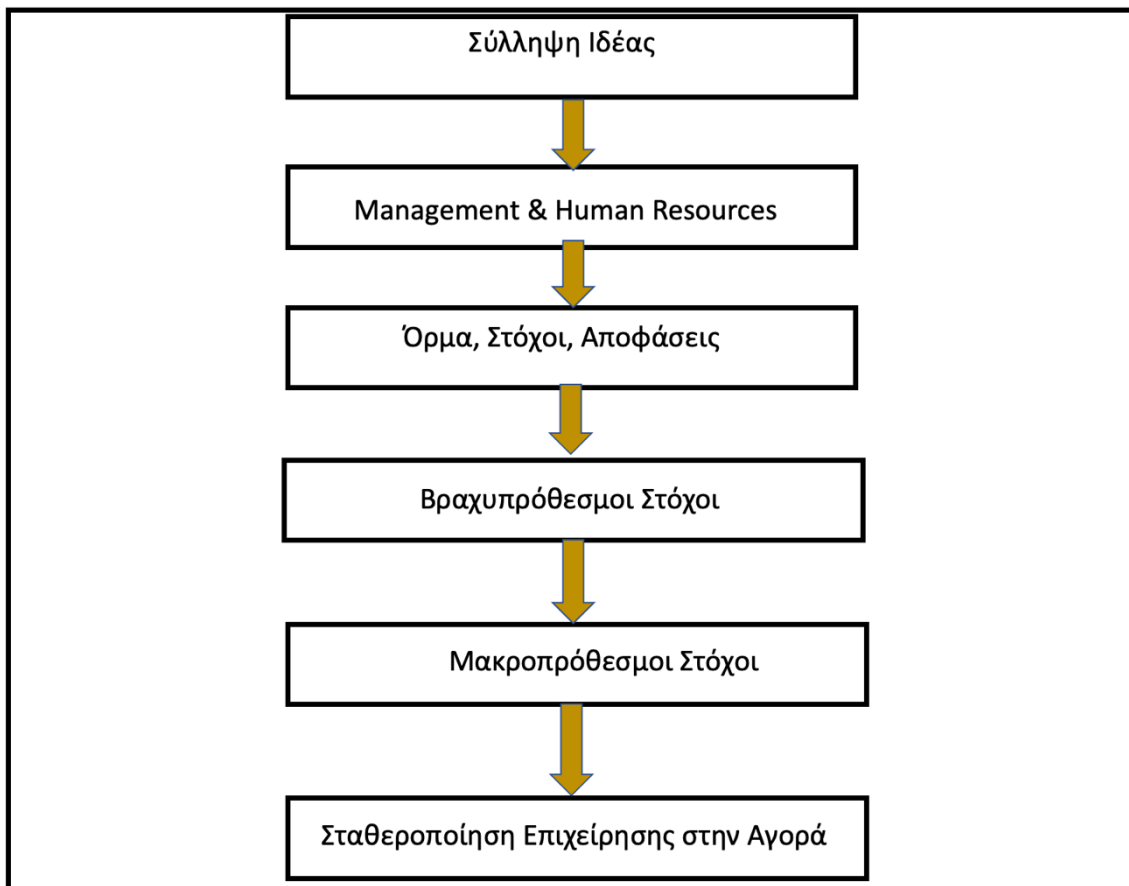
μάλιστα, θέλουν να φιλοξενοούνται σε ένα περιβάλλον, που και ο περίγυρός τους (υπόλοιποι πελάτες), θα ασπάζονται την ίδια φιλοσοφία, και κουλτούρα, ήρεμες διακοπές, σε ένα όμορφο, ήσυχο και διακριτικό περιβάλλον. Η ποιότητα των υπηρεσιών γι' αυτούς τους καταναλωτές αποτελεί προτεραιότητα, είναι απαιτητικοί, ξέρουν τι θέλουν, και όποιο προορισμό και να επισκεφτούν αναζητούν παρόμοιο προϊόν.

Με τον συνδυασμό των δύο παραπάνω στρατηγικών η επιχείρηση εξασφαλίζει κέρδη, και λόγω της εσωτερικής οικονομίας, αλλά και της αύξησης των εσόδων.

- Η στρατηγική εστίασης χωρίζεται σε δύο υποκατηγορίες, οι οποίες θα εφαρμοστούν και οι δύο ανάλογα με την ζήτηση. Η στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους, η οποία στοχεύει σε συγκεκριμένες πληθυσμιακές ομάδες, που προτιμούν την χαμηλή τιμή έναντι της ποιότητας, Αυτή η στρατηγική θα εφαρμοστεί, με κάποιο μέτρο βέβαια, τους χειμερινούς μήνες που η ζήτηση θα είναι πολύ χαμηλή, έτσι το κατάλυμα θα δημιουργήσει οικονομικά πακέτα, τα οποία δεν θα ζημιώνουν την επιχείρηση, και δεν θα αλλοιώνουν το προφίλ της επιχείρησης, με σκοπό την προσέλκυση πελατών. Και η στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση, η οποία θα εφαρμοστεί τους καλοκαιρινούς μήνες όπου η ζήτηση είναι πολύ υψηλή, και η επιχείρηση θα παρουσιάσει ακριβώς τις υπηρεσίες και τα προϊόντα που οραματίζεται, τα οποία θα αγοράζονται από τους πελάτες με ευχαρίστηση και χωρίς παράπονα για τις τιμές, καθώς μέσα από τις υπηρεσίες θα λαμβάνουν την ποιότητα που επιζητούν.
- Στρατηγική άμεσης ανταπόκρισης, η συγκεκριμένη στρατηγική αναφέρεται στην αντίδραση της επιχείρησης στον ανταγωνισμό, και στην αντιμετώπιση καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών του ανταγωνισμού. Η διοίκηση γνωρίζει γι' αυτή την στρατηγική, αλλά δεν είναι σκοπεύει να προβεί σε βιαστικές κινήσεις, προκειμένου να αντιγράψει τις στρατηγικές του ανταγωνισμού. Η φιλοσοφία των βεβιασμένων κινήσεων και αποφάσεων απέχουν πολύ από την κουλτούρα της διοίκησης. Οι βιαστικές κινήσεις συνήθως φέρνουν κακά αποτελέσματα. Αντίθετα η διοίκηση του καταλύματος θα παρακολουθεί στενά τον ανταγωνισμό, αλλά θα παραμένει πιστή στις δικές της στρατηγικές, που έχουν προέλθει από μελέτη. Δεν θα υιοθετούνται υπηρεσίες οι οποίες θα αποτελούν τάσεις της εποχής. Αντιθέτως, σε τέτοιες περιπτώσεις, η διοίκηση θα μελετάει μία νέα τάση, και θα την αναλύει ώστε να δημιουργεί το επόμενο βήμα της τάσης αυτής, και να περνάει μπροστά από τον ανταγωνισμό. Αν και το προσωπικό της επιχείρησης θα έχει εκπαιδευτεί για να είναι ευέλικτο και προσαρμοστικό στις αλλαγές, σε καμία περίπτωση δεν υπάρχει περίπτωση να τους δημιουργηθεί πανικός και αστάθεια χωρίς σημαντικό λόγο.

Σκοπός της διοίκησης όσο αναφορά τις στρατηγικές, είναι να είναι ευέλικτη και ανοιχτόμυαλη, δεκτική και προσαρμοστική στις αλλαγές. Οι στρατηγικές θα συντίθεται από μικρούς ρεαλιστικούς στόχους, που θα χτίζονται με ορθολογικά κριτήρια.

### Σχήμα 3 : Πώς προκύπτει η επιλογή στρατηγικής



Πηγή : Έμπνευση από Κέφη & Παπαζαχαρίου (2009), Τροποποίηση Συγγραφέα

## 4.9 Επίπεδα προγραμματισμού

Ο προγραμματισμός προκειμένου να σχεδιαστεί σωστά χωρίζεται σε τρία επίπεδα τα οποία είναι :

- ◆ Ο στρατηγικός προγραμματισμός
- ◆ Ο διαχειριστικός προγραμματισμός
- ◆ Ο λειτουργικός προγραμματισμός

Καθένα από τα παραπάνω επίπεδα διαθέτει κάποια χαρακτηριστικά.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι και ο πιο σημαντικός καθώς είναι αυτός που δείχνει στα άλλα δύο επίπεδα το πως πρέπει να διαμορφωθούν για να επιτευχθεί ο τελικός στόχος ο οποίος δείχνει και το όραμα στο οποίο στηρίζεται η επιχείρηση. Το χρονικό διάστημα που ορίζεται είναι μακροχρόνιος, και στόχος του είναι ο προγραμματισμός των κινήσεων στο μέλλον της πορείας της επιχείρησης, έχει υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας, καθώς ο στόχος πρέπει να προσαρμόζεται συνεχώς σύμφωνα με τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι οποίες μπορεί να είναι πολύ συχνά ευμετάβλητες και απρόβλεπτες. Ο στρατηγικός προγραμματισμός μπορεί να διατυπωθεί με

λεπτομέρειες, και να διαμορφωθεί από πολλές απόψεις μέχρι και την τελική του μορφή, ο τελικός στόχος μπορεί να επιτευχθεί μέσα από διάφορες ελεύθερες, μη αυστηρές δράσεις, τέλος είναι δύσκολο να αξιολογηθεί εάν πρώτα δεν επιτευχθεί, και στην αξιολόγησή του πρέπει να ληφθούν υπόψη πολλοί παράγοντες.

Ο διαχειριστικός προγραμματισμός τίθεται σε βάθος χρόνου ενός έτους, και ο κύριος στόχος του είναι βρεθούν οι πιο αποτελεσματικοί τρόποι ώστε να εφαρμοστεί σωστά η στρατηγική, τα επίπεδα αβεβαιότητας δεν είναι υψηλά καθώς ο χρονικός ορίζοντας του διαχειριστικού προγραμματισμού είναι μόλις ένας χρόνος. Μέσα σε αυτό το χρονικό διάστημα καταγράφονται λεπτομερώς και εφαρμόζονται τα σχέδια που πρέπει να υλοποιηθούν. Η αξιολόγηση του διαχειριστικού προγραμματισμού είναι πιο εύκολη σε σχέση με την αξιολόγηση του στρατηγικού προγραμματισμού. Τέλος, ο λειτουργικός προγραμματισμός ορίζεται σε ημερήσια, ή εβδομαδιαία βάση, οι δραστηριότητες για τις λειτουργίες σχεδιάζονται καθημερινά, ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν. Τα επίπεδα αβεβαιότητας επίτευξης του λειτουργικού προγραμματισμού είναι χαμηλά, η διατύπωση των στόχων πρέπει να γίνεται λεπτομερώς και να γίνεται κατανοητή από τα άτομα που θα τους εκτελούν, η επίτευξη των καθημερινών στόχων έρχεται μέσα από την συγκεκριμενοποίηση των ενεργειών. Οι μέθοδοι του λειτουργικού προγραμματισμού πρέπει να επικοινωνούνται στους εκτελεστές με λεπτομέρειες, και η αξιολόγησή τους είναι εύκολη καθώς τα αποτελέσματα είναι ορατά σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα από την εκτέλεσή τους.

## **4.10 Αντικειμενικοί Στόχοι**

Στους αντικειμενικούς στόχους μίας επιχείρησης περιλαμβάνονται οι οικονομικοί και οι στρατηγικοί, οι οποίοι είναι αλληλένδετοι, οι οικονομικοί χαρακτηρίζονται ως ποσοτικοί καθώς προβλέπουν και μετρούν οικονομικά την εξέλιξη της επιχείρησης, ενώ οι στρατηγικοί χαρακτηρίζονται ως ποιοτικοί, και στόχος τους είναι η επιχείρηση να βελτιώσει τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της. Το επιχειρηματικό σχέδιο προκειμένου να πραγματοποιήσει τους στόχους της επιχείρησης θα ακολουθήσει το ακρωνύμιο SMART, κατά την εκπόνηση της συγγραφής του, το οποίο μεταφράζεται ως εξής :

Specific: πρέπει να γίνει αντικειμενική και συγκεκριμένη καταγραφή των στόχων της επιχείρησης, και των ποιοτικών και των ποσοτικών, με λεπτομέρειες του τρόπου επίτευξης των στόχων, αλλά και με το χρονικό στόχο επίτευξής τους, η συγκεκριμενοποίηση των στόχων θα βοηθήσει και τα στελέχη στο να κατανοήσουν και τις στρατηγικές που πρέπει να εφαρμόσουν για να τους επιτεύξουν.

Measurable: οι στόχοι πρέπει να είναι μετρήσιμοι, για να μπορεί να καταγραφεί και η εξέλιξή τους από την αρχή της εφαρμογής της στρατηγικής μέχρι και την επίτευξή τους. Με το να είναι μετρήσιμοι οι στόχοι μπορεί να γίνει σύγκριση του τι έχει επιτευχθεί μέχρι την συγκεκριμένη χρονική στιγμή, με αυτά που είχαν τεθεί στο πλάνο. Έτσι η αναπροσαρμογή και βελτίωση των στρατηγικών γίνεται ευκολότερη διαδικασία.

Achievable: οι στόχοι πρέπει να είναι εφικτοί, για να είναι οι στόχοι εφικτοί πρέπει να γίνει καταγραφή των πόρων της επιχείρησης, και αναλυτική επεξήγηση στους εκτελεστές (εργαζομένους). Επίσης, η διοίκηση πρέπει να είναι σίγουρη ότι μπορούν να εφαρμοστούν από το προσωπικό, καθώς αν τεθούν ανέφικτοι στόχοι, κινδυνεύει το μέλλον της επιχείρησης.

Realistic: εκτός από όλα τα παραπάνω, πολύ βασικό χαρακτηριστικό των στόχων πρέπει να είναι η ρεαλιστικότητά τους. Για να είναι ρεαλιστικοί οι στόχοι της επιχείρησης πρέπει να ληφθεί υπόψη της διοίκησης, εκτός από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, και το εξωτερικό. Να γίνει μελέτη του εξωτερικού σώματος της επιχείρησης, εάν υπάρχει αγορά για τις προσφερόμενες υπηρεσίες, εάν είναι τοποθετημένη η επιχείρηση γεωγραφικά στο σωστό μέρος σε σχέση με τις υπηρεσίες που διαθέτει και πολλοί άλλοι εξωτερικοί παράγοντες που πρέπει να μελετηθούν.

Time Specific: Κατάλληλη χρονική στιγμή, η επιχείρηση μπορεί να παρέχει άψογες υπηρεσίες και προϊόντα, παρόλα αυτά πρέπει να υπολογιστεί και η κατάλληλη χρονική στιγμή που η αγορά θα είναι έτοιμη να συμπεριλάβει αυτή την επιχείρηση στην γκάμα της. Η διοίκηση της επιχείρησης, πριν προωθήσει κάποια υπηρεσία πρέπει να μελετήσει εάν είναι η κατάλληλη χρονική στιγμή για να την δεχτεί η αγορά με επιτυχία. (Κέφης & Παπαζαχαρίου, 2009).



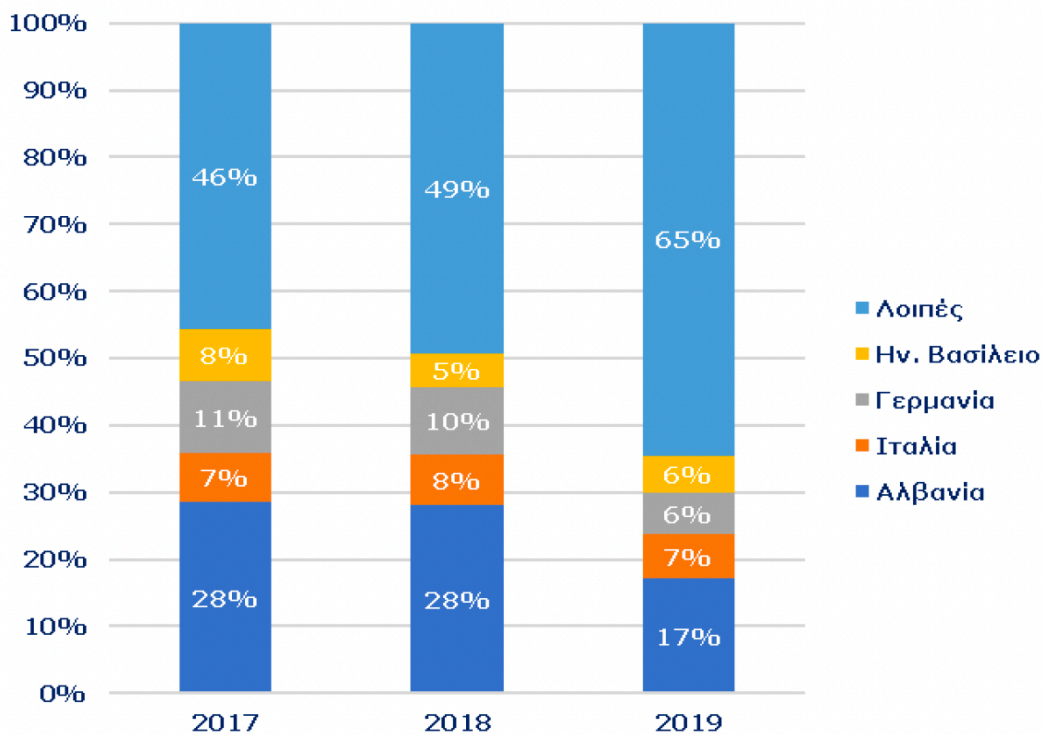
# Κεφάλαιο 5 Σχεδιασμός Marketing

## 5.1 Αγορά Στόχος

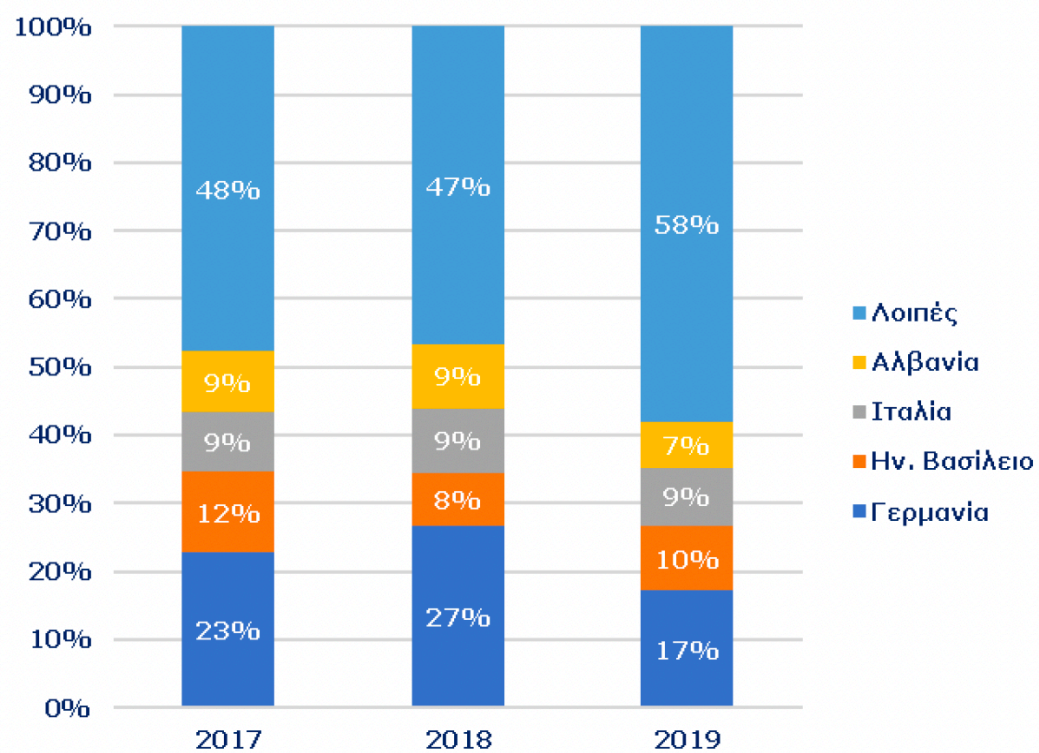
Στόχος αγορά της επιχείρησης είναι οι τουρίστες ευεξίας όπως αναφέρεται σκοπίμως και στην ονομασία του καταλύματος «Wellness». Ο τουρίστας ευεξίας δαπανά 130 ευρώ περισσότερα από τον μέσο ταξιδιώτη ανά ημέρα παραμονής σε έναν προορισμό, σύμφωνα με την ηλεκτρονική εφημερίδα Capital.gr, «Ο τουρισμός ευεξίας είναι μία πραγματικότητα που δε μπορούμε να αγνοήσουμε.

Πέραν του γεγονότος του τι είδους κατάλυμα είναι και τι είδους τουρίστες θέλει να προσεγγίσει, είναι απαραίτητο να γίνει μία μελέτη των επισκεπτών της Ηπείρου, από που προέρχονται, πόσες μέρες διανυκτερεύουν, και πόσα χρήματα ξοδεύουν.

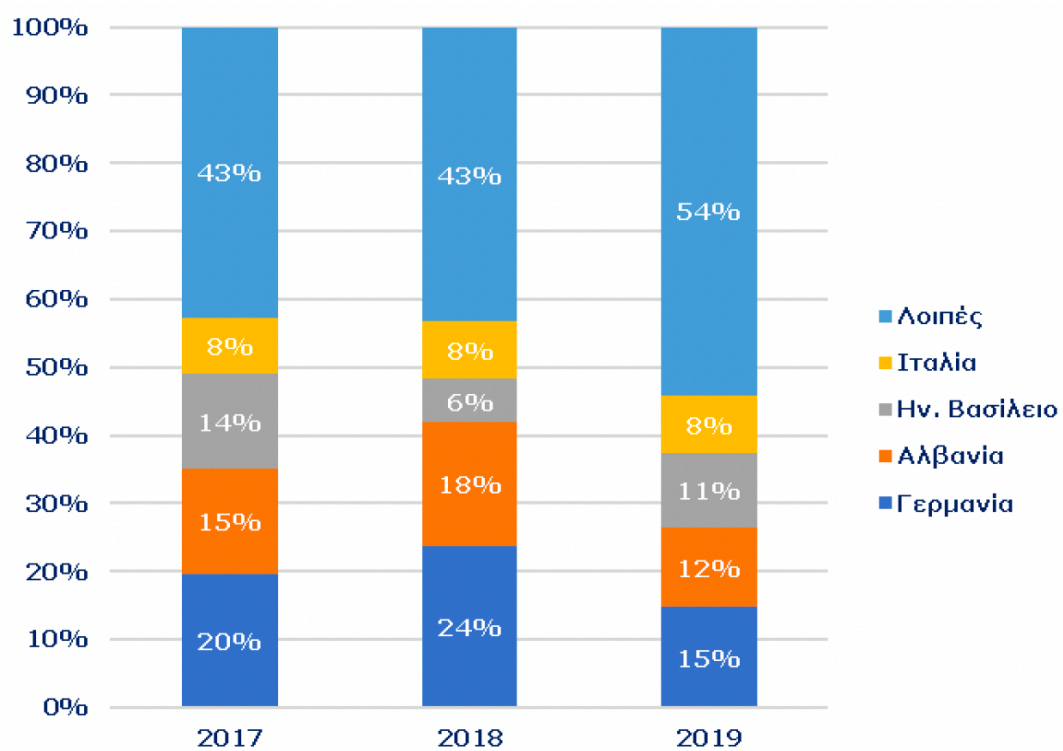
**Διάγραμμα 1 Επισκέψεις ανά χώρα προέλευσης στην Περιφέρεια Ηπείρου**



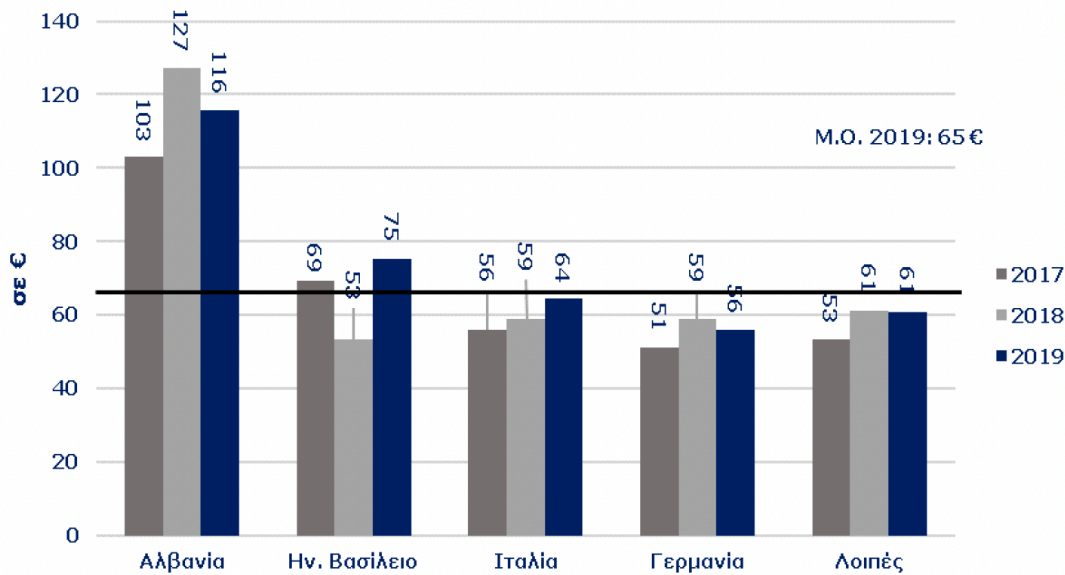
**Διάγραμμα 2 Διανυκτερεύσεις ανά χώρα προέλευσης στην Περιφέρεια Ηπείρου**



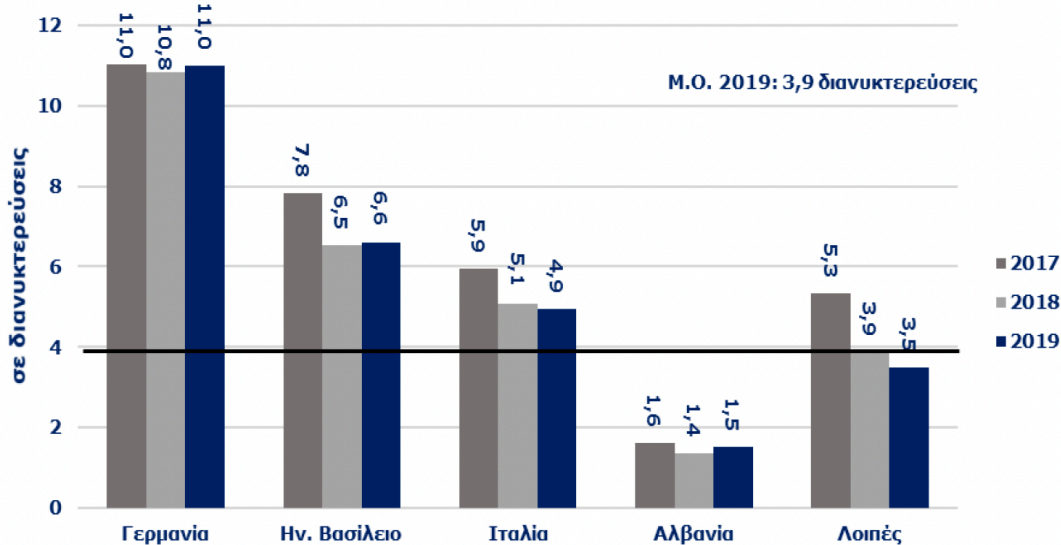
**Διάγραμμα 3 Εισπράξεις ανά χώρα προέλευσης**



**Διάγραμμα 4 Μέση Δαπάνη ανά Διανυκτέρευση ανά Χώρα Προέλευσης στην Περιφέρεια Ηπείρου**



**Διάγραμμα 5 Μέση Διάρκεια Παραμονής σε διανυκτερεύσεις ανά Χώρα Προέλευσης στην Περιφέρεια Ηπείρου**



**Πηγή όλων των παραπάνω διαγραμμάτων: Insete Intelligence**

Παρατηρώντας τα παραπάνω διαγράμματα συμπεραίνεται ότι και στην περιφέρεια Ηπείρου οι επικρατέστερες χώρες που την επισκέπτονται, ταυτίζονται με αυτές της υπόλοιπης Ελλάδας : Γερμανία, Ηνωμένο Βασίλειο και Ιταλία, η Αλβανία επίσης καταλαμβάνει υψηλό ποσοστό στα νούμερα της Ηπείρου, λόγω της γεινιάσης και της εύκολης και κοντινής πρόσβασης με αυτοκίνητο. Εφόσον υπάρχει ήδη έτοιμη αγορά στην Ήπειρο, το κατάλυμα δεν θα πάει κόντρα σε αυτήν, απλά θα προσπαθήσει να προσελκύσει και ένα διαφορετικό κοινό.

Η τμηματοποίηση της αγοράς για τις καλοκαιρινές περιόδους Μάιο- Σεπτέμβριο, θα γίνει με την μέθοδο φωλεών, που θα στοχεύει σε συγκεκριμένες ομάδες αγοράς όπως π.χ. αρχές και τέλος

θερινής σεζόν που η ζήτηση είναι πιο χαμηλή θα απευθύνεται σε ομάδες προγραμμάτων γυμναστικής, groups baby boomers, και όλων των ειδών γκρουπ που θέλουν να επισκεφτούν το ξενοδοχείο σε περίοδο που οι θερμοκρασίες δεν θα είναι στα ύψη, και ο προορισμός δεν θα είναι ασφυκτικά γεμάτος από τουρίστες. Με την ίδια μέθοδο θα γίνει προσέλκυση πελατών και της χειμερινής περιόδου στοχεύοντας σε συγκεκριμένες ομάδες π.χ. κυνηγετικοί σύλλογοι, περιπατητικοί τουρίστες. Για τους μήνες όμως υψηλής ζήτησης, Ιούνιος, Ιούλιος, Αύγουστος, Σεπτέμβριος, η τμηματοποίηση της αγοράς θα γίνει με την μέθοδο των τμημάτων π.χ. στόχος πελατών με υψηλό εισόδημα, με συγκεκριμένες συνήθειες κοκ.

Για να μπορέσει το κατάλυμα να προσελκύσει το επιθυμητό κοινό, είναι απαραίτητη η ανάλυση των αγορών των οποίων στοχεύει, γι' αυτό και παρακάτω παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά των τουριστών ευεξίας :

#### Τουρίστες Ευεξίας

- Ενδιαφέρονται για άνετη διαμονή
- Ποιοτικό ύπνο και τροφή
- Φιλική εξειδικευμένη εξυπηρέτηση
- Πρωταρχικός παράγοντας επιλογής καταλύματος η ποιότητα, δευτερεύοντας παράγοντας το κόστος

Ο τουρισμός ευεξίας είναι μία από τις πιο γρήγορα αναπτυσσόμενες μορφές, και προβλέπεται να αναπτυχθεί ακόμα περισσότερο κατά τον covid-19, καθώς η ψυχική ευεξία, η σωματική υγεία, η σωστή διατροφή, η σωματική άσκηση, η ενδυνάμωση του ανοσοποιητικού, και γενικότερα η πρόληψη για την υγεία, έχει γίνει το ζητούμενο ακόμα και στις διακοπές.

Σύμφωνα με την έρευνα του CBI Ministry of Foreign Affairs "Physical wellness tourism" που πραγματοποιήθηκε τον Ιανουάριο του 2018, τα 6 πιο σημαντικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένα κατάλυμα για να προσελκύσει τους συγκεκριμένους τουρίστες είναι

- Πρόσβαση σε παραλία
- Πισίνα
- Πολιτικές φιλικές προς το περιβάλλον
- Υγιεινή κουζίνα
- Εξωτερικές αθλητικές δραστηριότητες
- Ήσυχος ύπνος κ.α.

Με βάση τα παραπάνω συμπεριφορικά χαρακτηριστικά, και τις επιθυμίες των τουριστών ευεξίας, το κατάλυμα θα στοχεύσει σε άτομα που :

- Έχουν οικονομική άνεση, και εύκολη καθημερινότητα, καθώς η ξεκούραση δεν είναι πρωταρχικός τους στόχος, αλλά η αναζήτηση εμπειριών
- Έχουν υψηλά εισοδήματα που επιθυμούν εκτός της μόνιμης κατοικίας τους, διαμονή με πολλές ανέσεις

- Έχουν λυμένο το βιοποριστικό τους πρόβλημα, και έτσι έχουν χρόνο να ασχοληθούν με την ευεξία, την ψυχική ηρεμία, την σωματική άσκηση, και την ενασχόληση με το φυσικό περιβάλλον
- Άτομα τα οποία μπορεί να είναι μεσαίου εισοδήματος, αλλά επωφελούνται των προσφορών του ξενοδοχείου, και αναζητούν καταλύματα που προσφέρουν κάτι παραπάνω από ύπνο και φαγητό
- Solo travellers που αναζητούν καταλύματα με πολλές παροχές και δραστηριότητες, αλλά και προώθηση δραστηριοτήτων εκτός ξενοδοχείου, για να περάσουν τον χρόνο τους δημιουργικά
- Άτομα με προβλήματα υγείας τα οποία θα λάβουν την εξυπηρέτηση και προσοχή που επιθυμούν

Στις παραπάνω παροχές οι οποίες συμπεριλαμβάνονται στο ξενοδοχείο, θα βασιστεί το marketing. Οι χώρες οι οποίες έχουν παράδοση στον υγιεινό τρόπο ζωής και στην ευεξία, οι άνθρωποι που ακόμα και στις διακοπές τους διατηρούν το πρόγραμμά τους όσο αφορά την υγιεινή διατροφή και την άσκηση, προέρχονται από Νορβηγία, Σουηδία, Φιλανδία, Ελβετία, Αυστρία αλλά και Ιαπωνία, Ιταλία, Ισπανία, Αυστραλία. Γι' αυτό και το ξενοδοχείο θα δημιουργήσει ένα μείγμα καναλιών, το οποίο θα απευθύνεται και στο ευρύ κοινό, αλλά κυρίως θα στοχεύει στις παραπάνω χώρες όπου προβλέπεται να εκτιμηθεί το προϊόν περισσότερο.

Οι OTAs που θα συνεργαστεί το ξενοδοχείο για τις γερμανόφωνες χώρες είναι : Priceline, expedia, hrs. Για Ιταλία και Ισπανία : booking, για Ιαπωνία rakuntentravel, και Αυστραλία wotif, hotel.com.au. Οι OTAs και οι GDSs που θα συνεργαστούν με το κατάλυμα λαμβάνουν πληρωμή μετά από κράτηση, οπότε λειτουργούν παράλληλα ως διαφημιστές του καταλύματος, και για τουρίστες οι οποίοι επισκέπτονται τους OTAs για να αναζητήσουν τα καταλύματα που τους ενδιαφέρουν σε έναν προορισμό, και στην συνέχεια επισκέπτονται τις ηλεκτρονικές σελίδες των ξενοδοχείων γνωρίζοντας ότι πιθανότατα θα βρουν χαμηλότερες τιμές, ενδεχομένων και άλλες προσφορές.

Ακόμη, ενεργή θα είναι η παρουσία στα metasearch κανάλια που κατά την αναζήτηση ενός καταλύματος συνδέονται με διάφορους OTAs, αλλά και με την απευθείας μηχανή κρατήσεων του καταλύματος δίνοντας τις τιμές, κι έτσι ο δυνητικός πελάτης μπορεί να κατευθυνθεί άμεσα στην ιστοσελίδα του ξενοδοχείου και να κάνει από εκεί την κράτησή του χωρίς μεσάζοντες.

Η αγορά- στόχος θα προσελκυσθεί με την *στρατηγική της εικόνας* (τουλάχιστον για όσο διαρκέσει η κρίση του covid-19 και η εύρεση πελατών θα είναι δύσκολη), όπου το κατάλυμα θα διατηρήσει τις υψηλές τιμές του, και η διαφημιστική καμπάνια θα είναι επίσης επιθετική ώστε να γίνει γνωστό το κατάλυμα το συντομότερο. Σκοπός της διοίκησης είναι να προσελκύσει το επιθυμητό κοινό για τους μήνες υψηλής ζήτησης ώστε να διατηρήσει και τις υψηλές τιμές, αλλά παράλληλα με την μείωση των τιμών κατά τις περιόδους χαμηλής ζήτησης, να προσελκύσει και το κοινό που θέλει να δηλώσει παρουσία στο κατάλυμα, αλλά δε μπορεί πληρώσει μεγάλα χρηματικά ποσά. Αφού το κατάλυμα γίνει γνωστό, αποκτήσει φήμη, ξεπεράσει την κρίση, διασφαλίσει κάποια κέρδη, τότε ενδεχομένως

να εφαρμοστεί η *στρατηγική επιλεκτικής δεισδυσσης*, όπου οι τιμές θα παραμείνουν υψηλές, αλλά θα μειωθεί η προβολή του καταλύματος σε όλα τα μέσα, και θα γίνει προσπάθεια δημιουργίας προφίλ ξενοδοχείου δημιουργώντας για το ξενοδοχείο την αίσθηση του άβατου σε συνδυασμό με κάποια ανακαίνιση ή δημιουργία νέων εγκαταστάσεων.

## **5.2 Τμηματοποίηση της αγοράς**

Επίσης η επιχείρηση θα υιοθετήσει το *διαφοροποιημένο*, και το *συγκεντρωτικό* μάρκετινγκ.

Διαφοροποιημένο : Αν και οι παροχές του ξενοδοχείου είναι κοινές για όλους, το κατάλυμα διαθέτει 5 διαφορετικούς τύπους δωματίων, οι οποίοι ικανοποιούν διαφορετικές ανάγκες, και γι' αυτόν τον λόγο, ο κάθε τύπος ξεχωριστά θα διαφημιστεί με διαφορετικό τρόπο, για να προσελκύσει ακόμα μεγαλύτερο κοινό.

Συγκεντρωτικό : Το ξενοδοχείο στοχεύει σε συγκεκριμένη μερίδα κόσμου με υψηλά εισοδήματα που διαφοροποιείται από τον μέσο όρο, που οι ανάγκες τους ικανοποιούνται από την αγορά προϊόντων και υπηρεσιών με πολύ υψηλή τιμή.

## **5.3 Τοποθέτηση Καταλύματος στην συνείδηση του τουρίστα**

Πρωταρχικός στόχος του σχεδιασμού marketing είναι η δημιουργία μίας συγκεκριμένης εικόνας του καταλύματος στην συνείδηση των πελατών. Για το συγκεκριμένο κατάλυμα το ζητούμενο είναι να μείνει στο μυαλό των καταναλωτών ως το συνώνυμο της ευεξίας, της ποιότητας, της φιλοξενίας, της ανάλογης σχέσης ποιότητας και παροχής υπηρεσιών με τιμή. Της άνεσης που προσφέρουν οι παροχές, αλλά και γεωγραφικά ως ένα κατάλυμα το οποίο βρίσκεται στο κέντρο της Πάργας, είναι σε πολύ κοντινή απόσταση από την παραλία με τα πόδια, διαθέτει πάρκινγκ που αμέσως μειώνει τον χρόνο των άσκοπων μετακινήσεων, αλλά κυρίως το άγχος για το αν θα βρεθεί διαθέσιμη θέση για το μέσο μεταφοράς. Γενικότερα στο άκουσμα ή στην μνήμη, το κατάλυμα να συνδέεται με την άνεση, την ποιότητα, την ιδιοτικότητα.

## **5.4 Marketing Mix**

Το εργαλείο που θα χρησιμοποιηθεί για την χάραξη της στρατηγικής marketing του καταλύματος θα είναι το μοντέλο των Ps και συγκεκριμένα 6 που εξυπηρετούν την επιχείρηση, τα αρχικά από τις αγγλικές λέξεις Price, Product, People, Place, Promotion, Process.

- ♦ Προϊόν: Το σύνολο των παρεχόμενων υπηρεσιών από το κατάλυμα στους πελάτες του ξενοδοχείου, οι οποίες προσφέρονται με ανταλλαγή χρηματικού ποσού, αποτελούν το προϊόν του ξενοδοχείου. Το προϊόν που θα παρέχεται στους πελάτες θα είναι αποτέλεσμα μελετημένων κινήσεων, εφαρμοσμένες από εκπαιδευμένο και εξειδικευμένο προσωπικό, το οποίο προσωπικό θα χαρακτηρίζεται από φιλοξενία, οικειότητα, επαγγελματισμό, και

σοβαρότητα. Το προϊόν είναι αυτό που συνδέει τον πελάτη με την επιχείρηση, και καθορίζει το επίπεδο της μεταξύ τους σχέσης, εάν το προϊόν ανταποκρίνεται στις ανάγκες του πελάτη, και είναι αυτό που του υποσχέθηκε κατά την πώληση, τότε η σχέση αυτή κρίνεται προσοδοφόρα για το ξενοδοχείο, καθώς έχει εκπληρώσει τον στόχο του, ο οποίος είναι να δημιουργήσει μία πιστή πελατεία, που θα επικοινωνήσει την πληροφορία στον κύκλο της και στο διαδίκτυο. Σκοπός της επιχείρησης άλλωστε, είναι η δημιουργία διαχρονικής σχέσης με τους πελάτες της, και όχι περιστασιακής. Οτιδήποτε βλέπει, ακούει και αισθάνεται ο πελάτης κατά την διάρκεια της διαμονής του αποτελεί προϊόν του ξενοδοχείου.

- ♦ Τιμή : η τιμή της διανυκτέρευσης θα περιλαμβάνει όλες τις υπηρεσίες του καταλύματος, εκτός από τις επιπλέον χρεώσεις του μπαρ και του εστιατορίου, και του σπα, τις οποίες οι πελάτες θα έχουν την δυνατότητα τα πληρώσουν κατά το check out. Η τιμή θα προέλθει βασιζόμενη στα κόστη της επιχείρησης, και όχι βάση του ανταγωνισμού. Η τιμή θα διαμορφωθεί ανάλογα με τον τύπο δωματίου, και της περιόδου που θα γίνει η κράτηση όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα, αλλά τις περιόδους χαμηλής ζήτησης, προκειμένου να μείνουν άδεια τα δωμάτια, η διοίκηση διατίθεται να σχηματίσει ειδικά πακέτα για γκρουπ, για άτομα που επιζητούν να απομακρυνθούν από τις μεγάλες πόλεις και να ζήσουν την εμπειρία διαμονής σε ένα χωριό, σε digital nomads οι οποίοι θέλουν να συνδυάσουν την εργασία τους με την διαμονή τους σε ένα ήσυχο περιβάλλον, άτομα που επιδιώκουν την ιδιοκτησία τους, εργατικό προσωπικό που διαμένει στην Πάργα τους χειμερινούς μήνες για να επιτελέσουν διάφορα κατασκευαστικά έργα κα. . Οι παρακάτω τιμές είναι οι καθαρές τιμές χωρίς τις διάφορες προσφορές που θα γίνονται ανά περιόδους, Οι τιμές για τα Executive Apartments, θα διαφοροποιούνται ανάλογα με τον αριθμό των διανυκτερεύσεων για τους χειμερινούς μήνες, επιπλέον τα διαμερίσματα θα προωθούνται για ενοικίαση με τον μήνα, σε άτομα τα οποία είτε είναι συνταξιούχοι και θα ήθελαν να ζήσουν ένα χειμώνα μακριά από το σπίτι τους, είτε σε άτομα που κάνουν εξ' αποστάσεως εργασία, και θα ήθελαν ένα ήσυχο μέρος να περάσουν το χειμώνα τους, σε λάτρεις της Πάργας που έχουν την δυνατότητα να ζήσουν και την εμπειρία του χειμώνα πριν προβούν στην αγορά κάποιου ακινήτου. Εκτός όμως από τις παρακάτω τιμές το ξενοδοχείο θα έχει επιπλέον εισόδημα από το εστιατόριο, το μπαρ, την προμήθεια από άλλες υπηρεσίες που θα παρέχει σε συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες, όπως για παράδειγμα ενοικίαση αυτοκινήτων, και προώθηση εκδρομών.

### **Πίνακας 9 Τιμοκατάλογος δωματίων**

Τύποι Δωματίων/ Χρονική Περίοδος	Superior Double Room Sea View	Executive Triple Room Sea View	Superior Junior Suite with Sea View	Honeymoon Junior Suite Sea View	Executive Apartment Sea View
---	--	--------------------------------------	--	---------------------------------------	------------------------------------



1/5- 15/6	<b>100</b>	<b>120</b>	<b>140</b>	<b>160</b>	<b>250</b>
16/6- 30/6	<b>110</b>	<b>130</b>	<b>150</b>	<b>170</b>	<b>270</b>
1/7- 15/7	<b>120</b>	<b>140</b>	<b>160</b>	<b>180</b>	<b>290</b>
16/7-31/7	<b>150</b>	<b>170</b>	<b>190</b>	<b>210</b>	<b>310</b>
1/8- 20/8	<b>170</b>	<b>190</b>	<b>210</b>	<b>230</b>	<b>350</b>
21/8- 3/9	<b>150</b>	<b>160</b>	<b>180</b>	<b>210</b>	<b>350</b>
4/9- 20/9	<b>120</b>	<b>140</b>	<b>160</b>	<b>180</b>	<b>330</b>
21/9- 30/9	<b>110</b>	<b>120</b>	<b>140</b>	<b>160</b>	<b>310</b>
1/10- 20/10	<b>95</b>	<b>110</b>	<b>120</b>	<b>140</b>	<b>250</b>
21/10- 30/4	<b>85</b>	<b>95</b>	<b>115</b>	<b>130</b>	<b>210</b>

### **Δημιουργία Συγγραφέα**

- ◆ Τοποθεσία : που τοποθετείται γεωγραφικά το κατάλυμα, όπως έχει γίνει γνωστό και σε άλλα τμήματα του επιχειρηματικού σχεδίου, η επιχείρηση βρίσκεται σε παραθαλάσσια περιοχή, σε τουριστικό χωριό, το οποίο όμως παραμένει «ζωντανό» και κατά την διάρκεια του χειμώνα. Είναι τοποθετημένο σε διάφορα κανάλια διανομής ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη πληρότητά του ( OTAs, GDSs, travel agencies, tour operators, website ξενοδοχείου) .
- ◆ Προώθηση : είναι οι μέθοδοι εκείνοι που θα υποδείξουν στην επιχείρηση σε ποιες ιστοσελίδες θα διαφημιστεί, ώστε να στοχεύσει στην αγορά που την ενδιαφέρει, αυτό θα επιτευχθεί με την παρακολούθηση δεδομένων, και ηλεκτρονικών μονοπατιών για προσέλκυση πελατών, τους οποίους πελάτες επιθυμεί να προσελκύσει το ξενοδοχείο, αλλά και πελάτες που κάνουν αναζητήσεις στο διαδίκτυο οι οποίες ταιριάζουν στις παροχές του ξενοδοχείου, τα κανάλια διανομής λειτουργούν επίσης ως διαφημιστικές ηλεκτρονικές σελίδες για την επιχείρηση, σε διάφορα ηλεκτρονικά περιοδικά με περιεχόμενο σχετικό με το προϊόν του ξενοδοχείου, για παράδειγμα περιοδικά υγιεινού τρόπου ζωής, διατροφής, ευεξίας κα..
- ◆ Άνθρωποι : Η μία προσέγγιση για τους ανθρώπους έχει να κάνει με το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, το οποίο είναι η βιτρίνα του καταλύματος, είναι η άμεση πηγή πληροφόρησης των πελατών για το ξενοδοχείο, αλλά κυρίως του εξωτερικού περιβάλλοντος. Στόχος της επιχείρησης είναι να εκπαιδεύσει το προσωπικό με τέτοιο τρόπο, ώστε οι πελάτες να αισθάνονται την ασφάλεια ότι το προσωπικό είναι διατεθειμένο να κάνει το οτιδήποτε ώστε να κάνει την διαμονή τους όσο πιο άνετη γίνεται, καταπολεμώντας όμως την νοοτροπία της δουλοπρέπειας, και την νοοτροπία ότι ο πελάτης έχει το δικαίωμα να κάνει ό,τι θελήσει. Η δεύτερη προσέγγιση έχει να κάνει με τους πελάτες, με την διαμόρφωση των χαρακτηριστικών τους, την ομαδοποίησή τους, και την ταυτότητά τους γενικότερα

- ◆ **Process:** είναι οι διαδικασίες που κάνει ο πελάτης για να προβεί σε μία κράτηση, και στόχος της επιχείρησης είναι να κάνει την διαδικασία εύκολη ώστε κατά την διάρκειά της να μην χάσει πελάτες. Πχ. Εύκολη κράτηση, ξεκάθαρες οδηγίες, πολλές επιλογές πληρωμής, και διευκρινιστική πολιτική ακυρώσεων.

ΤΑ 6 P του marketing συνδέονται μεταξύ τους, αλληλοεπιδρούν, σε πολλά σημεία ταυτίζονται, και λειτουργούν όλα συνδυαστικά για την επίτευξη του τελικού σκοπού, την προώθηση του καταλύματος.

## **5.5 Προωθητικές Ενέργειες**

Οι μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν για την προώθηση της επιχείρησης θα είναι σχεδόν αποκλειστικά ψηφιακοί, όπως έγινε αναφορά και πιο πάνω, μέσω διαφημίσεων στα κοινωνικά δίκτυα, στα metasearch channels, στην google μέσω των google ads, στους OTAs, και σε ιστοσελίδες με περιεχόμενο σχετικό με το προϊόν του ξενοδοχείου.

Εκτός όμως από την διαδικτυακή παρουσία, η επιχείρηση θα συμμετάσχει σε εκθέσεις ώστε να γίνει γνωστή στον χώρο, και να γνωριστεί και με τους ανταγωνιστές. Με την άμεση διαφήμιση, κατά την διάρκεια λειτουργίας του καταλύματος, πολλοί τουρίστες που επισκέπτονται έναν προορισμό, δε μένουν ευχαριστημένοι με το κατάλυμά τους, και είτε είναι σε άμεση αναζήτηση αλλαγής καταλύματος, είτε ενδιαφέρονται για την επόμενη περίοδο που θα επισκεφτούν τον προορισμό, σε αυτό το σημείο είναι ιδιαίτερα σημαντική η εκπαίδευση του προσωπικού, ώστε ο τρόπος προσέλκυσης των δυνητικών πελατών, να μην αφήνει περιθώριο στον επισκέπτη να πιστέψει ότι μπορεί να βρεθεί καλύτερο κατάλυμα, με καλύτερη εξυπηρέτηση, και πιο ζεστή φιλοξενία.

Ένας ακόμα τρόπος συμπληρωματικής προωθητικής ενέργειας που είναι αρκετά διαδεδομένος την τελευταία περίοδο, είναι η επιχείρηση να καλέσει για δωρεάν διαμονή στο ξενοδοχείο άτομα τα οποία επηρεάζουν τον κόσμο στο Instagram, τους λεγόμενους influencers, με μεγάλη προσοχή για το ποιες κατηγορίες ατόμων επηρεάζει το συγκεκριμένο άτομο, με προσοχή για τα χαρακτηριστικά των ακολούθων, που ιδανικά να ταυτίζονται με τους πελάτες που θέλει να προσελκύσει η επιχείρηση.

## **5.6 Εξυπηρέτηση μετά την πώληση**

Για το συγκεκριμένο κατάλυμα η εξυπηρέτηση μετά την πώληση βρίσκεται σε δύο φάσεις, και το marketing θα επιστήσει μεγάλη προσοχή και στις δύο.

Αρχικά η φάση εξυπηρέτησης έχει να κάνει με την επαφή που έχει ο πελάτης με το κατάλυμα από την πρώτη στιγμή που εισέρχεται στο κατάλυμα και για την όλη διάρκεια της διαμονής του, είτε μείνει μία νύχτα, είτε περισσότερες. Η εξυπηρέτηση μετά την πώληση σε αυτή την φάση είναι πολύ

σημαντική, καθώς καθ' όλη την διάρκεια της διαμονής του γίνεται προσπάθεια αυτός ο πελάτης να παραμείνει πελάτης, και ο ίδιος να λειτουργήσει ως διαφήμιση για το κατάλυμα, και γράφοντας καλή κριτική στα μέσα, αλλά και διαφημίζοντας την παραμονή του στο κατάλυμα στο οικείο του περιβάλλον.

Η πρώτη φάση όμως που ξεκινάει η εξυπηρέτηση μετά την πώληση για ένα κατάλυμα, πρέπει να γίνεται αμέσως μετά την ολοκλήρωση της κράτησης, συγκεκριμένα σε κρατήσεις που πραγματοποιούνται μήνες πριν την άφιξη, και είναι πολύ εύκολο να γίνει ακύρωση. Σε αυτή την φάση το marketing τεχνηέντως θα αποκτήσει μία επαφή αλλά όχι πιεστική και κουραστική με τον πελάτη, ώστε ο πελάτης να εμείνει στην απόφασή του να μην αποσύρει την κράτησή του. Μετά την κράτησή του θα αποστέλλεται ένα ενημερωτικό προωθητικό ηλεκτρονικό μήνυμα με ακόμη πιο λεπτομερείς φωτογραφίες από ότι έχει δει στις ιστοσελίδες, με τις εγκαταστάσεις, το δωμάτιο της επιλογής του, επεξήγηση των λειτουργιών του ξενοδοχείου και των παροχών του, βάζοντάς τον έτσι στο «κλίμα» της διαμονής του, και δημιουργώντας του προσδοκίες. Στο ίδιο μήνυμα θα συμπεριλαμβάνονται πληροφορίες για το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, με δραστηριότητες και μέρη που μπορούν να επισκεφτούν κατά την διάρκεια της παραμονής τους, «πουλώντας» έτσι στον πελάτη ένα ολοκληρωμένο πακέτο. Στο τέλος του μηνύματος θα διευκρινίζεται στον πελάτη ότι μπορεί να ζητήσει πληροφορίες για την διαμονή του πριν την άφιξή του, και ότι η επιχείρηση είναι έτοιμη να ικανοποιήσει τα αιτήματά του, και να του παρέχει αξέχαστη διαμονή.

Για το marketing plan του ξενοδοχείου, θα ζητηθεί βοήθεια επαγγελματιών, καθώς η διοίκηση θεωρεί ότι είναι και το δυσκολότερο κομμάτι της λειτουργίας του ξενοδοχείου, το να μείνει ο πελάτης ικανοποιημένος από την στιγμή της άφιξης θεωρείται η «εύκολη» δουλειά λόγω της εμπειρίας των ιδιοκτητών, της διοίκησης και της διεύθυνσης, το να καταφέρει όμως το κατάλυμα να πείσει τον τουρίστα να το επισκεφτεί, θεωρείται μία δύσκολη διαδικασία λόγω του ανταγωνισμού, αλλά και των νέων συνθηκών, παρόλα αυτά, με τις σωστές τεχνικές και την βοήθεια επαγγελματιών είναι εφικτό.

# **Κεφάλαιο 6 Λειτουργικό Σχέδιο**

## **6.1 Προμήθεια Αποθεμάτων/ Logistics**

Η προμήθεια και η διαχείριση των αποθεμάτων, ή αλλιώς πιο διαδεδομένα τα logistics (αν και οι όροι δεν ταυτίζονται απόλυτα), είναι η διαδικασία όπου ένα προϊόν από τον προμηθευτή, περνάει στην παραγωγή και καταλήγει στον καταναλωτή. Σε αυτή την διαδικασία εμπειρεύεται η αναζήτηση των κατάλληλων προϊόντων, η διαπραγμάτευση της τιμής, η μεταφορά τους (στο κατάλυμα στην συγκεκριμένη περίπτωση), η επεξεργασία τους από τους αρμόδιους, και η κατανάλωσή τους από τους πελάτες (Σιφνιώτης, 1997).

Επιθυμία της διοίκησης του ξενοδοχείου είναι η επίτευξη μίας σειράς στόχων, οι οποίοι είναι η μείωση του κόστους στο μικρότερο δυνατόν ποσό, μέσα από πρακτικές όπως πρόβλεψη ζήτησης και αγορά μεγάλων ποσοτήτων, που αναλύθηκαν παραπάνω, ώστε να επιτευχθεί χαμηλότερη τιμή, χρήση πρότυπων συνταγών για ανάλυση του κόστους ενός πιάτου/ ποτού, συμβόλαια μακροχρόνιων σχέσεων με τους προμηθευτές κ.ά., η ποιότητα των προϊόντων, αλλά και η σωστή διαχείρισή τους κατά την παράδοσή τους στα ψυγεία και στις αποθήκες της επιχείρησης, μέχρι την επεξεργασία τους. Σύμφωνα με τους Δούμπο και Ζοπουνίδη (2006) « Ένα από τα στοιχεία που προσδιορίζουν το λειτουργικό κόστος κάθε μεταποιητικής και εμπορικής επιχείρησης, είναι η διαχείριση των αποθεμάτων πρώτων υλών και ετοιμών προϊόντων. Η αποθεματοποίηση αυτή είναι απαραίτητη για την κάλυψη της καθημερινής ζήτησης και την αντιμετώπιση έκτακτων αναγκών... Σε πολλές περιπτώσεις, όμως, τα προϊόντα που αποθεματοποιούνται χάνουν σταδιακά την αξία τους με αποτέλεσμα να οδηγούνται σε αχρήστευση. Είναι λοιπόν προφανές ότι τα υψηλά αποθέματα, παρά την ασφάλεια που παρέχουν, δημιουργούν προβλήματα που συνεπάγονται κόστος για την επιχείρηση. Στον αντίποδα, η υλοποίηση μιας στρατηγικής, χαμηλών αποθεμάτων πιθανόν να δημιουργήσει προβλήματα έλλειψης, τα οποία με την σειρά τους προκαλούν δυσλειτουργία στην επιχείρηση». Στόχος του ξενοδοχείου είναι επίσης η στήριξη της τοπικής κοινωνίας, ώστε η επιχείρηση να χαίρει της αποδοχής της, ως ένας υγιής οργανισμός που συμβάλει θετικά στην οικονομία της τοπικής κοινωνίας.

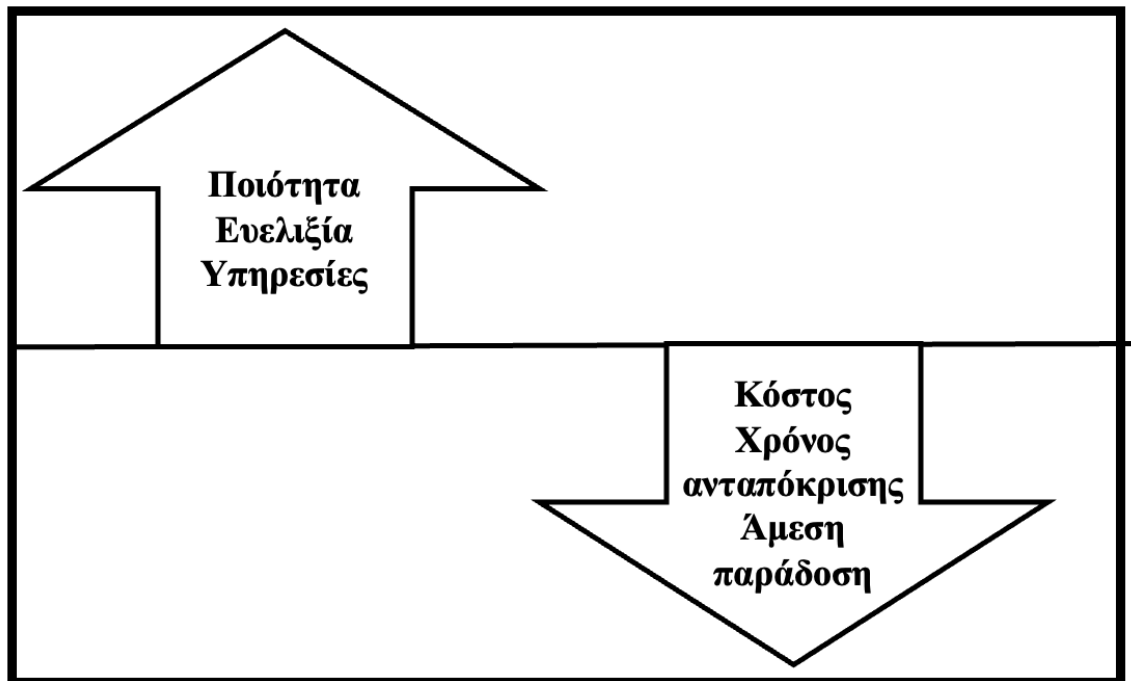
## **6.2 Διοίκηση Παραγωγής**

Ο σχεδιασμός του λειτουργικού πλάνου είναι απαραίτητος στην συνολική επιχειρησιακή λειτουργία του καταλύματος, και σχηματίζεται από την επεξεργασία των εισροών (κεφάλαιο, προϊόντα, ανθρώπινο δυναμικό, εγκαταστάσεις), με τον κατάλληλο σχεδιασμό, έλεγχο και μετατροπή, σε εκροές, τα τελικά προϊόντα που καταναλώνει ο πελάτης ( Schonberger & Knod, 1997).

Απαραίτητες ενέργειες για την καλή διοίκηση της παραγωγής σύμφωνα με τους Κέφη και Παπαζαχαρίου (2009, σελ. 134), είναι «αφοσίωση στους εσωτερικούς και εξωτερικούς καταναλωτές,

η υψηλή ποιότητα, η ευελιξία, η άμεση εξυπηρέτηση, το χαμηλό κόστος και η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων»

**Σχήμα 4: Απαιτήσεις των καταναλωτών από το τμήμα Διοίκησης Παραγωγής**



**Πηγή : Schonberger & Knod, 1997, επεξεργασία : Κέφης & Παπαζαχαρίου, 2009**

Η τεχνική προγραμματισμού που θα χρησιμοποιηθεί από την επιχείρηση είναι το Gantt Chart, το οποίο επινοήθηκε από τον Henry Gantt (1861-1919), στο οποίο καταγράφονται όλες οι διαδικασίες για μία συγκεκριμένη λειτουργία της επιχείρησης, πότε ξεκινάει, πότε τελειώνει, και πόσο διαρκεί. Παρακάτω παρουσιάζεται ένα παράδειγμα Gantt Chart για την ανακαίνιση του ξενοδοχείου μέχρι πριν την πρώτη μέρα υποδοχής πελατών.

**Πίνακας 10 Gantt Chart**

Είδη Εργασιών	9/20	10/20	11/20	12/20	1/21	2/21	3/21	4/21	5/21	14/5/21
Αδειοδότηση										
Αναζήτηση Προσωπικού										
Οικοδομικές Εργασίες										
Ηλεκτρολογικές/ Υδραυλικές Εργασίες										
Αναδιαμόρφωση υπάρχοντος εξοπλισμού										
Παραγγελία επιπλέον εξοπλισμού										
Παραλαβή και εγκατάσταση νέου εξοπλισμού										
Διακόσμηση εσωτερικών χώρων										
Φωτογράφιση										
Πρώθηση/ Διαφήμιση/ προβολή										
Επισκευές/ Διορθώσεις										
Εκπαίδευση προσωπικού										
Καθαριότητα										
Opening										

**Επεξεργασία συγγραφέας**

### **6.2.1 Παραγγελίες αναλώσιμων**

Οι τεχνικές που θα χρησιμοποιηθούν για την παραγγελία των αναλώσιμων προϊόντων είναι οι δύο παρακάτω :

1. Just in time, η συγκεκριμένη μέθοδος θα χρησιμοποιείται κυρίως τις περιόδους χαμηλής ζήτησης, και συγκεκριμένα στην έναρξη της θερινής σεζόν του 2021, και πιθανότατα και στο κλείσιμο, εάν κατά το πέρασμα των μηνών δεν προκύψουν περισσότερες κρατήσεις. Η just in time μέθοδος έχει να κάνει με την αποθήκευση προϊόντων που δεν υπερβαίνουν κατά

πολύ την ζήτηση των επόμενων ημερών, χωρίς όμως να δημιουργείται πρόβλημα στην παραγωγική διαδικασία, η συγκεκριμένη τεχνική απαιτεί ακριβή συντονισμό και πρόβλεψη. Η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει αυτή την μέθοδο καθώς, οι προμηθευτές της ως επί το πλείστον θα είναι από την γύρω περιοχή, και σε περίπτωση έκτακτης παραγγελίας, θα εξυπηρετηθεί άμεσα. (Κέφης & Παπαζαχαρίου, 2009)

2. Material Requirement Planning, είναι η μέθοδος που προγραμματίζει την παραγωγή, και υπολογίζει χρονικά τον αριθμό υλικών που απαιτούνται για την παραγωγή ενός ολοκληρωμένου προϊόντος που είναι έτοιμο προς κατανάλωση (Silbiger, 1999). Σκοπός του MRP είναι ο υπολογισμός και ο έλεγχος των αποθεμάτων, και την βέλτιστη εξυπηρέτηση των καταναλωτών, μέσα από την μείωση των αποθηκευμένων υλών, και την αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης, χωρίς χρονικές καθυστερήσεις (Davis & σία, 1999). Σύμφωνα με τους Κέφη & Παπαζαχαρίου (2009, σελ. 142), τα πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι :

- « Οι ανταγωνιστικές τιμές
- Το χαμηλότερο επίπεδο των αποθεμάτων
- Η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών
- Η αμεσότερη ανταπόκριση στις ανάγκες της αγοράς
- Η μεγαλύτερη ευελιξία στη λήψη των αποφάσεων
- Η μείωση των χρονικών υστερήσεων».

### **6.3 Ο Στρατηγικός ρόλος της ολικής ποιότητας**

Η επιχείρηση θα δώσει έμφαση στην ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων που θα προσφέρει στους πελάτες της, και ταυτίζεται απόλυτα με τις έντεκα διαστάσεις που καταγράφηκαν από τους Berry και σία (1985), οι οποίες είναι :

- Η προσφορά υπηρεσιών με αξιοπρέπεια
- Η ανταπόδοση της προσφοράς, των στελεχών και των υπαλλήλων της επιχείρησης, προς το κοινωνικό σύνολο
- Την εκπαίδευση του προσωπικού
- Την εύκολη και άνετη προσέγγιση των εξωτερικών συνεργατών της επιχείρησης, και των πελατών με τους εργαζομένους
- Η προσέγγιση των εργαζομένων προς τους πελάτες να χαρακτηρίζεται από ευγένεια και σεβασμό
- Την επικοινωνία, την ενημέρωση και την πληροφόρηση των πελατών από το προσωπικό
- Την αξιοπιστία και την εμπιστοσύνη που θα πρέπει να εμπνέει η επιχείρηση

- Την προστασία των καταναλωτών από τυχόν κινδύνους που μπορεί να προκύψουν από την ίδια την επιχείρηση
- Την αντιμετώπιση των αναγκών των πελατών από το προσωπικό με σεβασμό και ιδιοτικότητα
- Το πραγματικό ενδιαφέρον της επιχείρησης για την ικανοποίηση των πελατών της
- Τα ουσιαστικά και απτά αποτελέσματα.

## **6.4 Διαχείριση και Διασφάλιση Ποιότητας**

Η εξασφάλιση ποιότητας σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου είναι εξίσου σημαντική, και μέσα από την σωστή διαχείριση θα έρθει η ικανοποίηση των πελατών, και κατά συνέπεια μεγαλύτερο κέρδος. Σύμφωνα με τους Γκούμη και Τέφα (2012, σελ. 33 & 34) :

Πρακτικά η εξασφάλιση της ποιότητας σε μία μικρομεσαία επιχείρηση απαιτεί από τον επιχειρηματία :

- Να σχεδιάζει προσεκτικά μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα
- Να βελτιώνει διαρκώς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει καθώς και τις διαδικασίες παραγωγής αυτών
- Να δεσμεύεται, να κατανοεί και να εμπλέκεται σε ενέργειες που συμβάλλουν στην παραγωγή ποιότητας από την επιχείρησή του
- Να εστιάζει στις σχέσεις της επιχείρησης με τους προμηθευτές και τους πελάτες, καθώς από τους πρώτους λαμβάνει τις πρώτες ύλες, οι οποίες πρέπει να έχουν ένα τουλάχιστον αποδεκτό επίπεδο ποιότητας, ενώ στους δεύτερους παρέχει ο ίδιος ένα συγκεκριμένο επίπεδο ποιότητας
- Να ενθαρρύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων
- Να υιοθετεί τη νοοτροπία της ομαδικής προσέγγισης για τη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών, δηλαδή επιχειρηματίας και εργαζόμενοι της μικρής επιχείρησης να συμμετέχουν ομαδικά στον σχεδιασμό και στην υλοποίηση βελτιώσεων.

Συνοψίζοντας, η επιχείρηση θα δημιουργήσει μία σειρά διαδικασιών για κάθε τμήμα με τα βήματα που πρέπει να ακολουθεί κάθε μέλος του προσωπικού, ώστε να διεκπεραιώσει την εργασία του, μηδενίζοντας λάθη, χωρίς να παραβλέπει διαδικασίες , και φέρνοντας το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα.

Πολύ σημαντική είναι η διαχείριση των τροφίμων κυρίως για την διασφάλιση της ποιότητάς τους , να γίνεται σωστή πρόβλεψη για την ποσότητα των προμηθειών που χρειάζονται ώστε να αποφεύγεται όσο το δυνατόν περισσότερο η φύρα.

Με την διασφάλιση της ποιότητας σε εξωτερικό επίπεδο, η επιχείρηση καταφέρνει να κρατήσει τους πελάτες της ικανοποιημένους, να παραμείνουν πελάτες, να κάνουν οι ίδιοι διαφήμιση της διαμονής



τους και κατά συνέπεια του καταλύματος, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να αποκτήσει νέα πελατεία και σε εσωτερικό επίπεδο με την εκπαίδευση του προσωπικού οι διαδικασίες θα βελτιώνονται, θα γίνεται σωστή διαχείριση των πόρων, σε περίπτωση λάθους θα είναι εύκολη η διαδικασία εντοπισμού του λάθους, αλλά και των υπευθύνων, ισχύει όμως και το αντίστροφο, θα γίνεται ακόμη πιο εύκολη η αναγνώριση των ικανοτήτων του προσωπικού. Και τέλος, όταν υπάρξει σταθεροποίηση της καλής λειτουργίας, τότε η επιχείρηση θα είναι έτοιμη να σχεδιάσει το επόμενο βήμα της ανάπτυξής της.

Το σύστημα που θα επιλεγεί για την διασφάλιση και διαχείριση της ποιότητας θα είναι το ISO 9001 : 2015, το οποίο είναι αναγνωρισμένο σε 163 χώρες, και σύμφωνα με την εταιρεία ISO experts τα οφέλη για την επιχείρηση είναι τα παρακάτω :

- «επίτευξη και διατήρηση της ποιότητας των υπηρεσιών/ προϊόντων για την ικανοποίηση νομοθετικών απαιτήσεων, απαιτήσεων πελατών κτλ.
- Βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης και της παραγωγικότητας
- Εντοπισμός των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών
- Βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών
- Μείωση του κόστους που οφείλεται σε εσωτερικά θέματα οργάνωσης και λειτουργίας
- Γρήγορη εκτέλεση διορθωτικών ενεργειών
- Καθορισμός υπευθυνοτήτων και αρμοδιοτήτων σε όλο το εμπλεκόμενο προσωπικό
- Αύξηση εμπιστοσύνης, φερεγγυότητας, και κύρους της επιχείρησης»

Σύμφωνα με τον Γιώργο Χαλόφτη, σύμβουλο επιχειρήσεων και Business Development Manager της εταιρείας Excellence & Lean Management Consultants, σε άρθρο που συνέταξε για την ηλεκτρονική εφημερίδα Atlantea News καταγράφει ότι οι Βασικές Λειτουργίες του συστήματος ISO 9001: 2015, χωρίζονται σε 3 τμήματα τα οποία είναι :

«Α. Διαδικασίες συστήματος ποιότητας

1. Ευθύνη διοίκησης/ πολιτικής ποιότητας
2. Δομή και Διαχείριση συστήματος ποιότητας
3. Συνεχής βελτίωση
4. Εκπαίδευση προσωπικού
5. Εσωτερικές επιθεωρήσεις

Β. Διαδικασίες παροχής υπηρεσιών

1. Διαχείριση κρατήσεων δωματίων
2. Διαχείριση κρατήσεων εκδηλώσεων
3. Λειτουργία τμήματος υποδοχής
4. Διαχείριση ορόφων και κοινόχρηστων χώρων
5. Διαχείριση αγορών
6. Διαχείριση υποδομών (επισκευές- συντηρήσεις)

## Γ. Εστίαση

1. Λειτουργία κουζίνας και εστιατορίου
2. Μελέτη HACCP».

Για το σύστημα HACCP θα γίνει ιδιαίτερη αναφορά, καθώς η επιχείρηση στοχεύει στην ποιοτικότερη διασφάλιση των τροφίμων, του οποίου συστήματος τα αρχικά προέρχονται από τις λέξεις Hazard Analysis and Critical Control Point, η ανάλυση των πιθανών κινδύνων που μπορεί να εμφανιστούν σε ένα τρόφιμο κατά την διαδικασία επεξεργασίας του (Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων, Απόφαση υπ' αριθμό 958. 13/11/2011). Η ελληνική νομοθεσία βασίζεται στον Κανονισμό ΕΚ 852/2004 της Ευρωπαϊκής Ένωσης, και υποχρεώνει τις επιχειρήσεις με τρόφιμα να εφαρμόζουν τις αρχές του HACCP.

Αρχές του HACCP Σύμφωνα με τον ιδιωτικό φορέα «Ergon Σύμβουλοι Μηχανικοί»

1. « εντοπισμός των πιθανών πηγών κινδύνου οι οποίοι πρέπει να προληφθούν, να εξαιρεθούν, ή να μειωθούν σε αποδεκτά επίπεδα
2. Εντοπισμός των κρίσιμων σημείων ελέγχου στα στάδια για την πρόληψη ή τη μείωση, ή και την εξάλειψη μιας πηγής κινδύνου
3. Καθορισμός των κρίσιμων ορίων στα επιμέρους κρίσιμα σημεία ελέγχου
4. Καθορισμός αποτελεσματικών διαδικασιών παρακολούθησης στα κρίσιμα σημεία ελέγχου
5. Καθορισμός διορθωτικών μέτρων σε περίπτωση εντοπισμού αποκλίσεων από τα καθορισμένα κρίσιμα όρια
6. Καθορισμός διαδικασιών τήρησης αποτελεσματικότητας των σημείων 1 έως 5
7. Κατάρτιση εγγράφων καταγραφής των διαδικασιών ελέγχου, λήψης και αντιμετώπισης μέτρων που αναφέρονται στα σημεία 1 έως 6».

Οι παραπάνω αρχές επικοινωνούνται από αρμόδιους φορείς, μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων στο προσωπικό των επιχειρήσεων.

Η μη σωστή διαφύλαξη των τροφίμων εκτός από τα προβλήματα που μπορεί να προκαλέσει στην υγεία των πελατών (π.χ. τροφική δηλητηρίαση), μπορεί επίσης να πλήξει ανεπανόρθωτα την φήμη μίας επιχείρησης μέχρι και την οδήγησή της στο κλείσιμο.

## **6.5 Μέτρα κατά του Covid-19**

Στην ηλεκτρονική ιστοσελίδα του ξενοδοχείου θα αναρτηθεί ο οδηγός για την τήρηση των μέτρων ασφάλειας και υγιεινής, κατά του covid-19 που θα ακολουθήσει το ξενοδοχείο, και θα περιλαμβάνει τα παρακάτω μέτρα, τα οποία βασίζονται στις οδηγίες και στις πρακτικές του ΕΟΔΥ, ΕΦΕΤ και του Υπουργείου Τουρισμού, και δεν αποκλείεται η περίπτωση της αναθεώρησής τους, προς την προστασία των εργαζομένων (οι οποίοι θα εκπαιδεύονται κατάλληλα), των πελατών, αλλά και ατόμων που έρχονται σε άμεση επαφή μαζί τους (οικογένεια). Η επιχείρηση εκμεταλλευόμενη την

πανδημία, μέσα από τους κανονισμούς προστασίας, επιθυμεί να αναγνωριστεί από την τοπική κοινωνία, από τους συνεργάτες της, και τους πελάτες, ως ένα brand αξιόπιστο, όπου η ποιότητα των υπηρεσιών της, και η ασφάλεια των πελατών της αποτελούν προτεραιότητά της.

#### Κοινές οδηγίες για προσωπικό και πελάτες

- Κοινωνική απόσταση : αποφυγή σωματικών επαφών (αγκάλιασμα/ χειραψία), τήρηση απόστασης 2 μέτρων μεταξύ προσωπικού και πελατών, αλλά και πελατών μεταξύ τους, τοποθέτηση σήμανσης στο δάπεδο ή σε τοίχο προς ενημέρωση και υπενθύμιση. Η τήρηση της νομοθεσίας χωρητικότητας θα εφαρμοστεί πλήρως
- Απολύμανση χεριών : αυτόματα απολυμαντικά χεριών ανίχνευσης κίνησης, ώστε να αποφεύγεται το απευθείας άγγιγμα, θα είναι τοποθετημένα σε όλους τους κοινόχρηστους χώρους, αλλά και στα δωμάτια
- Οθόνες υπενθύμισης των μέσων ατομικής προστασίας, για την απολύμανση χεριών, την τήρηση των αποστάσεων, οδηγίες του αναπνευστικού πρωτοκόλλου, προς αποφυγή επιπλέον κατάχρησης χαρτιών και φυλλαδίων, τα οποία δεν καθαρίζονται, τα παραπάνω μηνύματα θα διατίθενται στις τηλεοράσεις και στα tablets των ιδιωτικών δωματίων
- Υγεία προσωπικού και πελατών : σε περίπτωση εμφάνισης συμπτωμάτων, (βήχας, αναπνευστικά προβλήματα, και άλλα πιθανά συμπτώματα), οι εργαζόμενοι, θα είναι υποχρεωμένοι στην παραμονή τους στο σπίτι, και θα πρέπει να ενημερώνουν την διεύθυνση, επίσης εάν παρατηρήσουν πελάτη με πιθανά συμπτώματα είναι υποχρεωμένοι να ενημερώσουν επίσης την διεύθυνση. Οι πελάτες, εάν υποψιάζονται ότι έχουν συμπτώματα οφείλουν να ενημερώσουν το προσωπικό.
- Διαχείριση πελατών με συμπτώματα : το προσωπικό θα έχει γραπτές οδηγίες διαχείρισης κρουσμάτων, οι οποίες είναι, ενημέρωση διοίκησης ξενοδοχείου, καταγραφή του περιστατικού στο βιβλίο συμβάντων, απομόνωση πελάτη, ενημέρωση γιατρού και των αρμοδίων αρχών, για την σωστή και διακριτική διαχείριση μέχρι την επιβεβαίωση, εάν το άτομο είναι θετικό ή αρνητικό στο τεστ

Υποχρεώσεις εργαζομένων : στο προσωπικό θα οφείλεται η επιτυχία ή η αποτυχία διαχείρισης των μέτρων, γι' αυτό και η διοίκηση θα επενδύσει στην εκπαίδευσή του

- Προσωπική υγιεινή : συχνό πλύσιμο με νερό και σαπούνι, αποφυγή αγγίγματος του προσώπου τους
- Αναπνευστικό Πρωτόκολλο : κάλυψη στόματος και μύτης στον βήχα και στο φτάρνισμα, με χαρτομάντηλο το οποίο θα απορρίπτεται σε κάδο με καπάκι
- Μέσα ατομικής προστασίας : χρήση μάσκας και γαντιών μιας χρήσης, τα οποία θα προμηθεύονται δωρεάν από το ξενοδοχείο, και θα απορρίπτονται σε ειδικό κάδο με καπάκι

- Απολύμανση χώρων εργασίας : εκτός από το δάπεδο , θα πρέπει να απολυμαίνονται και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται, οι επιφάνειες εργασίας, καθώς και ο εξοπλισμός (στυλό, πληκτρολόγιο, ποντίκια, τηλέφωνα κ.ά.)
- Εκπαίδευση προσωπικού : οι εργαζόμενοι θα λάβουν την κατάλληλη εκπαίδευση σύμφωνα με τα υγειονομικά πρωτόκολλα αντιμετώπισης του covid-19

Τα καθαριστικά που θα χρησιμοποιούνται από το ξενοδοχείο, είναι εγκεκριμένα από τον ΕΟΦ, και κατάλληλα για καθαριότητα κατά των μικροβίων, ιών και βακτηρίων.

- Απολύμανση κοινόχρηστων χώρων : οι κοινόχρηστοι χώροι θα καθαρίζονται μία φορά ανά δύο ώρες, και θα δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στον χώρο της υποδοχής, του εστιατορίου (συγκέντρωση των περισσότερων πελατών ταυτόχρονα), απολύμανση των οργάνων γυμναστικής, της κουπαστής της σκάλας, κουμπιά από ανελκυστήρα
- Απολύμανση δωματίων : στα δωμάτια θα δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στα τηλεκοντρόλ, στα πόμολα, στους διακόπτες φωτισμού, βρύσες, κεφαλάρια κρεβατιών, και με ειδικά καθαριστικά αλλά και με ατμοκαθαριστή. Η καθαριότητα κατά την διαμονή ενός πελάτη θα είναι προαιρετική, και θα επιλέγει ο ίδιος μέρες, και είδος καθαριότητας π.χ. μόνο αλλαγή πετσετών.
- Λινά και πλυντήρια : τα λινά θα αναλάβει πλυντήριο της περιοχής, τα οποία θα πλένονται σε υψηλές θερμοκρασίες, και θα μεταφέρονται σε ειδικές σακούλες για να αποφευχθεί η μόλυνσή τους με μικρόβια
- Διαχείριση δωματίου ύποπτου κρούσματος : εάν σε κάποιο δωμάτιο διαμένει πελάτης με συμπτώματα του ιού, βγαίνει από την διαθεσιμότητα και δεν θα ενοικιάζεται μέχρι να επιβεβαιωθεί ότι το κρούσμα είναι αρνητικό, εάν το κρούσμα είναι θετικό, το δωμάτιο θα απολυμένεται σύμφωνα με τον ορισμό των υπηρεσιών υγιεινής
- Εξοπλισμός κλιματισμού : τα φίλτρα θα καθαρίζονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα, και θα αντικαθίστανται συχνά κατά την διάρκεια λειτουργίας του ξενοδοχείου, μείωση χρήσης τους και προτεραιότητα σε φυσικό αερισμό των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων
- Προστασία μπουφέ : τα τρόφιμα που θα παρατίθενται σε μπουφέ θα είναι όλα κλεισμένα με προστατευτικά καλύμματα, και πρόσβαση σε αυτά θα έχει μόνο το προσωπικό κατόπιν υποδείξεως των πελατών
- Κατάλογοι/ μενού : οι κατάλογοι και τα μενού σε δωμάτια και εστιατόρια θα καταργηθούν, και θα αντικατασταθούν με tablet και χρήση QR code
- Room service: προώθηση room service προς αποφυγή συγκεντρώσεων πολλών ατόμων, και διαμόρφωση δωματίων με σχετικό εξοπλισμό και έπιπλα. ( Εθνικός Οργανισμός Δημόσιας Υγείας & Υπουργείο Τουρισμού )

## **Κεφάλαιο 7 Οργανωτικά και Διοικητικά Θέματα**

Η καλή λειτουργία μίας επιχείρησης βασίζεται σε έναν σωστό οργανωτικό σχεδιασμό, ο οποίος σχεδιάζεται πριν την λειτουργία της επιχείρησης, αλλά και κατά την διάρκεια λειτουργίας της αναπροσαρμόζεται στις ανάγκες της, αλλά και στις δυνατότητες του προσωπικού, στις ευκαιρίες, στις αδυναμίες, αλλά και στις νέες προκλήσεις της αγοράς. Η οργανωτική δομή της επιχείρησης εκφράζεται από τον σχεδιασμό ενός οργανογράμματος, που εμπεριέχεται στο λειτουργικό της σχέδιο, το οποίο περιλαμβάνει επίσης τον σχεδιασμό για την κατανομή των πόρων της.

### **7.1 Οργανωτική Δομή και ανάλυση/ περιγραφή τμήματος**

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελείται από το όραμα και τους στόχους της επιχείρησης, για να επιτευχθεί όμως η επιθυμητή λειτουργία της, ένα οργανόγραμμα είναι απαραίτητο για να καθορίσει τις εργασίες, και τις αρμοδιότητες του κάθε εργαζομένου, να δίνει κίνητρο για ανέλιξη, αλλά και για να είναι δυνατόν να γίνεται έλεγχος από τους υπευθύνους, σχετικά με την επίτευξη των στόχων που έχουν δοθεί σε κάθε εργαζόμενο, επίσης να είναι ξεκάθαρες οι ευθύνες του κάθε ατόμου της επιχείρησης προς αποφυγή λαθών και παρεξηγήσεων.

Η επιχείρηση για να καταφέρει να επιτεύξει τους στόχους της και να λειτουργήσει σωστά ώστε να αποτελεί έναν κερδοφόρο οργανισμό, αλλά παράλληλα να ικανοποιεί τους πελάτες της θα αποτελείται από τα παρακάτω τμήματα :

- Γενική Διεύθυνση
- Τμήμα Υποδοχής
- Τμήμα Εστίασης
- Τμήμα Οροφοκομίας

Αναλυτικότερα :

#### Διεύθυνση

Η Διευθύντρια της επιχείρησης θα συντονίζει και θα ελέγχει την λειτουργία του ξενοδοχείου, κυρίως κατά τους καλοκαιρινούς μήνες, όπου το ξενοδοχείο θα είναι γεμάτο, η παρουσία της θα είναι απαραίτητη, για την εποπτεία : των εργαζομένων, την λύση τυχών θεμάτων που θα προκύπτουν, τήρηση συμφωνιών με εξωτερικούς συνεργάτες, ταξιδιωτικούς πράκτορες, συντονισμό όλων των λειτουργιών του καταλύματος, αλλά ακόμη και βοήθεια σε όποιο τμήμα χρήζει βοήθειας, η διευθύντρια λόγω του ότι πριν αποκτήσει την δική της επιχείρηση έχει εργαστεί σε άλλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ως Front Office Manager, γνωρίζει ακριβώς τι χρειάζεται ένα ξενοδοχείο για να λειτουργήσει σωστά και αρμονικά. Η αρχή της διευθύντριας είναι ότι θα έρχεται σε επαφή με τους πελάτες λόγω του ότι θα αναλάβει την πρωινή βάρδια στο τμήμα της υποδοχής, όμως οι πελάτες δεν θα γνωρίζουν την ιδιότητά της. Αν και η αρχή του ξενοδοχείου είναι η άφογη λειτουργία ώστε να μην δημιουργούνται παράπονα, αυτός είναι ίσως ένας μη ρεαλιστικός στόχος, καθώς ακόμη

και αν η επιχείρηση τηρεί όλα όσα υπόσχεται στους πελάτες της πριν την άφιξη, δε μπορεί να αποφύγει απόλυτα να «έλξει» και εκτός πραγματικότητας απαιτητικούς πελάτες. Η διευθύντρια θα αναλάβει και την διαχείριση παραπόνων.

#### Back Office

Οι υπάλληλοι που θα απασχολούνται στο συγκεκριμένο τμήμα θα ασχολούνται με τις κρατήσεις, ηλεκτρονικές και τηλεφωνικές, ακυρώσεις κρατήσεων, διαχείριση προσφορών, προώθηση διαθέσιμων δωματίων, ρύθμιση διαθεσιμότητας στα κανάλια διανομής, με last minute προσφορές κα., οι υπηρεσίες αυτές θα στεγάζονται στην αδερφή επιχείρηση, στο Lichnos Beach Hotel & Suites

#### Υποδοχή

Η υποδοχή είναι ίσως ένα από τα πιο σημαντικά τμήματα ενός ξενοδοχείου καθώς αποτελεί την βιτρίνα του, και δίνει την πρώτη εντύπωση στους πελάτες, στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο οι πρώτοι εργαζόμενοι που θα βλέπουν οι πελάτες θα είναι οι υπάλληλοι της υποδοχής, οι οποίοι θα έχουν τον ρόλο του πληροφοριοδότη για το ξενοδοχείο αλλά και για τον προορισμό γενικότερα. Οι εργαζόμενοι της υποδοχής θα συγκεντρώνουν τις περισσότερες ευθύνες του ξενοδοχείου, γι' αυτό και η επιλογή προσωπικού θα είναι πολύ αυστηρή. Εκτός από τις αρμοδιότητες της υποδοχής, είναι πιθανόν να χρειάζεται να βοηθήσουν το τμήμα ορόφων, σε ωράρια που δεν θα εργάζεται καμαριέρα, όπως για παράδειγμα να προμηθεύσουν με ένα σίδερο, ένα επιπλέον μαξιλάρι, να σκουπίσουν ένα σπασμένο ποτήρια κα.

#### Τμήμα Εστίασης

Η σωστή λειτουργία του τμήματος εστίασης αποτελεί πολύ σημαντικό κομμάτι για την κερδοφορία του ξενοδοχείου, καθώς μετά τα δωμάτια είναι το επόμενο τμήμα που μπορεί να αποφέρει μεγάλο ποσοστό κέρδους. Οι εργαζόμενοι σε αυτό το τμήμα θα εκπαιδευτούν ώστε να γνωρίζουν τα προϊόντα του καταλόγου, αλλά κυρίως να μπορούν να τα προωθούν, στις αρμοδιότητες τους επίσης θα είναι ο ανεφοδιασμός και οι παραγγελίες τροφίμων, ποτών και εξοπλισμού. Συγκεκριμένα, θα απασχολούνται 2 μάγειρες των οποίων τα καθήκοντα δεν θα σταματούν στην μαγειρική, αλλά θα ασχολούνται και με την προετοιμασία της επόμενης βάρδιας, όπως για παράδειγμα κοπές λαχανικών, προετοιμασία και στήσιμο πρωϊνού μπουφέ, πλύσιμο πιάτων κα, εκτός από τους μάγειρες σε αυτό το τμήμα θα απασχολούνται και Μπουφετζίδες/ σερβιτόροι οι οποίοι θα βοηθούν και στο πλύσιμο πιάτων εάν αυτό είναι απαραίτητο, και επίσης αν και το ξενοδοχείο είναι έτσι διαμορφωμένο που οι πελάτες μπορούν να κουβαλήσουν μόνοι τους τις αποσκευές τους, σε περίπτωση ανάγκης, είτε λόγω προβλήματος κίνησης, είτε λόγω «δύσκολων» πελατών, θα βοηθήσουν στην μεταφορά των αποσκευών από τον χώρο της υποδοχής στο δωμάτιο με βοηθητικό καροτσάκι, όταν αυτό είναι απαραίτητο.

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι εσκεμμένα δεν θα υπάρχει άτομο αποκλειστικά για μεταφορά αποσκευών, καθώς το ξενοδοχείο θέλει να αποφύγει την προώθηση της δουλοπρέπειας και της υποδούλωσης των εργαζομένων.

#### Τμήμα Οροφοκομίας

Το συγκεκριμένο τμήμα είναι αυτό που μπορεί να εκθέσει περισσότερο απ' όλα το ξενοδοχείο, ένα μη καθαρισμένο και απολυμασμένο δωμάτιο, ειδικά κατά την εποχή που διανύεται λόγω covid-19, μπορεί να εκθέσει ανεπανόρθωτα την φήμη της επιχείρησης, και αν χαθεί η εμπιστοσύνη στο κομμάτι της καθαριότητας, είναι πολύ δύσκολο να σωθεί η κατάσταση ακόμη και με το οποιοδήποτε αντάλλαγμα. Οι εργαζόμενοι στο συγκεκριμένο τμήμα θα είναι υπεύθυνοι για την καθαριότητα των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων του ξενοδοχείου, όχι όμως για την καθαριότητα άλλων τμημάτων, πχ της κουζίνας ή των γραφείων, κάθε εργαζόμενος είναι υπεύθυνος καθαριότητας του χώρου του.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, όλα τα τμήματα είναι πολύ σημαντικά για την σωστή λειτουργία του ξενοδοχείου, το καθένα δουλεύει ανεξάρτητα, αλλά παράλληλα οι λειτουργίες του πρέπει να βγάζουν ένα αρμονικό αποτέλεσμα για την εικόνα του καταλύματος. Όλοι οι εργαζόμενοι πριν το άνοιγμα του ξενοδοχείου για την θερινή σεζόν 2021 θα εκπαιδευτούν, και θα έχουν τις αρμοδιότητές τους γραμμένες πάντα μαζί τους, προς αποφυγή παραλείψεων. Ο κάθε εργαζόμενος θα είναι πλήρως ενημερωμένος και εκπαιδευμένος για τα καθήκοντά του, για να μην αισθάνεται εκτεθειμένος προς τους εργοδότες, για να αποδίδει στο μέγιστο, και για να μπορεί να βάλει την εργασία του στο βιογραφικό του ως κάτι που θα δώσει βαρύτητα.

## **7.2 Ομάδα Διοίκησης**

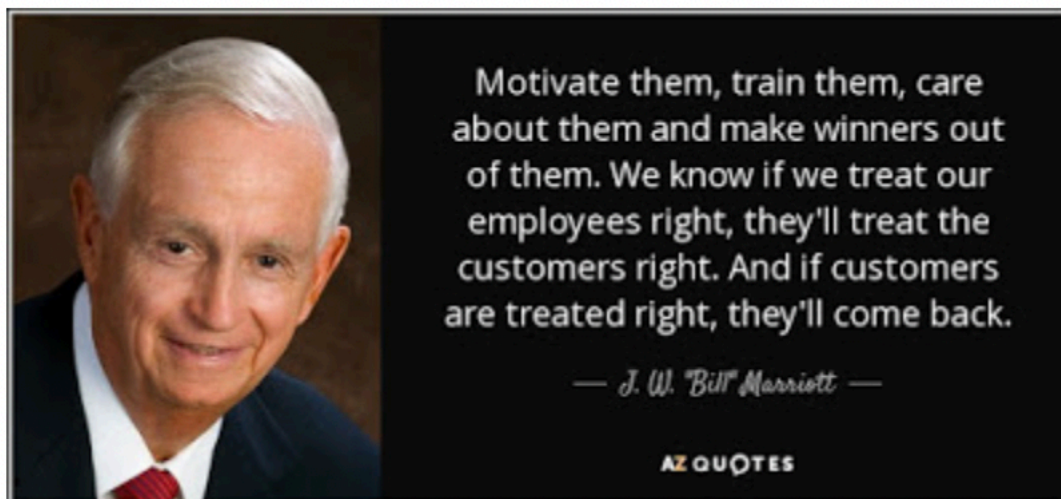
Η διοίκηση του ξενοδοχείου, λόγω του μεγέθους του, θα αποτελείται από ένα άτομο, το οποίο θα είναι και η ιδιοκτήτρια, η εμπειρία της διευθύντριας παίζει καθοριστικό ρόλο, και προέρχεται από την προϋπηρεσία της ως Front Office Agent σε ξενοδοχείο πέντε αστέρων της περιοχής, ως Front Office Manager σε ξενοδοχείο τριών αστέρων σε Θεσσαλονίκη και Σκιάθο, από την φοίτησή της στο Μεταπτυχιακό πρόγραμμα του Πανεπιστημίου Αιγαίου «Στρατηγική Διοίκηση Τουριστικών Προορισμών και Επιχειρήσεων Φιλοξενίας», και από διάφορα σεμινάρια σχετικά με την διοίκηση καταλυμάτων. Στόχος της διευθύντριας είναι να αλλάξει την εργασία της «σεζόν», όπως έχει διαμορφωθεί, όπου η εκμετάλλευση των εργαζομένων θεωρείται πλέον δεδομένη, αποδεκτή, και κοινό μυστικό του τουριστικού κλάδου, και να διαμορφώσει μία επιχείρηση πρότυπο, που δεν θα την κάνει μόνο γνωστή για τις υπηρεσίες της στους πελάτες, αλλά θα συμβάλει στην δημιουργία μίας νέας πραγματικότητας, και ενός κινήματος όπου κανένας εργαζόμενος δεν θα πέφτει θύμα εκμετάλλευσης των επιχειρηματιών. Η διευθύντρια του ξενοδοχείου, θα συμβουλευεται και θα ζητάει την γνώμη των συνιδιοκτητών, μιας και έχουν πολυετή εμπειρία στον τουρισμό, και στον ξενοδοχειακό κλάδο.

## **7.3 Ανθρώπινο Δυναμικό και Στελέχωση**

Η επιλογή του εργατικού δυναμικού, αν και ίσως φαντάζει εύκολη διαδικασία, καθώς στην εποχή του covid-19, πολλοί από τους εργαζόμενους τουριστικών επιχειρήσεων έχουν μείνει χωρίς εργασία, δεν

είναι. Η επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων στις κατάλληλες θέσεις είναι μία δύσκολη διαδικασία, και χρειάζεται την εμπειρία της γενικής διευθύντριας, για να μειώσει το ποσοστό παραιτήσεων, αλλά και απολύσεων σε περίπτωση μη ικανοποιητικής εργασίας. Η μείωση τέτοιων φαινομένων μπορεί να επιτευχθεί με την εντατική εκπαίδευση του προσωπικού πριν το άνοιγμα της επιχείρησης, και την όσο το δυνατόν τυποποίηση και αυτοματοποίηση της εξυπηρέτησης. Κατά τον Χυτήρη (2001), η επιτυχία ή η αποτυχία μίας επιχείρησης οφείλεται κατά μεγάλο βαθμό στους εργαζομένους της, η θέληση, η εργατικότητα και η απόδοση του προσωπικού μπορεί να ανυψώσει μία επιχείρηση, ή και να την κλείσει. Σε αυτό το σημείο όμως αξίζει να αναφερθεί, ότι η εργοδοσία συμβάλει πολύ στην απόφαση των εργαζομένων να αποδώσουν στο μέγιστο ή απλά να εκτελέσουν συγκεκριμένες εντολές χωρίς ζήλο, οι εργοδοσία μπορεί να συμβάλει στην αποδοτικότητά τους με διάφορους τρόπους, εκτός από το να είναι απόλυτα τυπική στα συμφωνημένα, μπορεί να επιβραβεύει τους πιο αποδοτικούς υπαλλήλους με μεγαλύτερη χρηματική αμοιβή, δημιουργώντας όμως έναν υγιή ανταγωνισμό μεταξύ των υπαλλήλων.

Επιπρόσθετα το εσωτερικό marketing ξαναέρχεται στο προσκήνιο, και οι απόψεις του Marriott έρχονται και πάλι στην επικαιρότητα, συγκεκριμένα αναφέρει ότι, οι υπάλληλοι που είναι ικανοποιημένοι και εργάζονται σε ένα ευχάριστο περιβάλλον, θα εργαστούν με μεγαλύτερο ζήλο προς την ικανοποίηση των πελατών, οι ευχαριστημένοι πελάτες με την σειρά τους, θα επιστρέψουν στο ξενοδοχείο, θα το διαφημίσουν στον κοινωνικό τους περίγυρο, και κατά συνέπεια κερδοφορία της επιχείρησης (Πρωτοπαπαδάκης, 2013).



#### **Πηγή : Διαδίκτυο**

Η Διοίκηση ενός ξενοδοχείου έχει την ευθύνη να γνωρίζει άμεσα τα προβλήματα των εργαζομένων, και να αντιμετωπίζει την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων σαν μία απαραίτητη λειτουργία του ξενοδοχείου (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).



Από Μάιο μέχρι και Σεπτέμβριο, και αναλόγως πως θα εξελίσσεται η θερινή σεζόν, ο αριθμός του προσωπικού θα οριστεί όπως παρουσιάζεται παρακάτω, ενώ για την χειμερινή σεζόν που το ξενοδοχείο θα παραμένει ανοιχτό, ο αριθμός του προσωπικού θα ορίζεται ανάλογα των κρατήσεων. Το ξενοδοχείο ξεκινώντας την λειτουργία του θα απασχολήσει 12 άτομα προσωπικό, συν τις υπηρεσίες της ιδιοκτήτριας/ διευθύντριας.

Στην υποδοχή θα απασχολούνται 4 άτομα συνολικά, η οποία θα λειτουργεί 24 ώρες, θα υπάρχουν 3 βάρδιες των 8 ωρών, σε κάθε βάρδια θα απασχολείται 1 άτομο, τα 3 εκ των 4 θα είναι και οι βασικοί υποδοχείς, και το τέταρτο θα εργάζεται τις μέρες άδειας των υπολοίπων.

Στο επισιτιστικό τμήμα θα απασχολούνται συνολικά 5 άτομα, 2 εκ των οποίων θα είναι μάγειρες, 2 barmen /σερβιτόροι, και 1 άτομο που θα δουλεύει τις ημέρες που έχουν ρεπό οι υπόλοιποι. Οι βάρδιες θα είναι επίσης οκτάωρες από τις 07:00 έως τις 24:00. Οι μάγειρες θα είναι υπεύθυνοι για την ανατροφοδότηση και την διαφύλαξη ποιότητας των τροφίμων, και οι barmen/ σερβιτόροι για την ανατροφοδότηση και την διαφύλαξη της ποιότητας των αλκοολούχων ποτών, των αναψυκτικών, και του καφέ.

Το τμήμα ορόφων, εφόσον τα λινά θα παρέχονται στο ξενοδοχείο από εξωτερικό συνεργάτη, θα απαρτίζεται από 3 καμαριέρες, η 1 θα εργάζεται από τις 08:00 έως τις 16:00, η δεύτερη βάρδια θα ξεκινάει από τις 09:00 έως και τις 17:00, ενώ το τρίτο άτομο θα εργάζεται στις μέρες άδειας των άλλων 2.

Το προσωπικό του ξενοδοχείου θα εργάζεται νόμιμα, πέντε ημέρες την εβδομάδα, και 8 ώρες την ημέρα, σε περίπτωση που χρειαστεί, θα εργάζονται υπερωρίες, και θα πληρώνονται όπως ορίζεται από τον νόμο. Οι εργαζόμενοι θα αμείβονται με τον βασικό μισθό. Σύμφωνα με την ηλεκτρονική ιστοσελίδα TAXHEAVEN (20/1/21), η Κλαδική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας των Ξενοδοχοϋπαλλήλων υπεγράφη την 20<sup>η</sup> Ιανουαρίου 2021 στην Αθήνα και ισχύει έως 31 Δεκεμβρίου 2022 (σελ. 2) μεταξύ :

α) της Πανελλήνιας Ομοσπονδίας Εργαζομένων στον Επισιτισμό- Τουρισμό (ΠΟΕΕΤ), εκ μέρους της εργατικής πλευράς και

β) της Πανελλήνιας Ομοσπονδίας Ξενοδόχων (ΠΟΞ), εκ μέρους της εργοδοτικής πλευράς, η νέα Συλλογική Σύμβαση για τους όρους αμοιβής και εργασίας των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις όλης της χώρας», το συνολικό εργασιακό κόστος των μηνών Μαΐου- Σεπτεμβρίου ανέρχεται στα 82.489. Στον παρακάτω πίνακα δίνονται αναλυτικά τα νούμερα, με μία προσαύξηση 10% που καλύπτουν το δώρο Χριστουγέννων, επίδομα αδειας και απόλυσης.

Τα νούμερα μισθών των εργαζομένων προκύπτουν από την Κλαδική Συλλογική Σύμβαση (2021, σελ.2)

### Πίνακας 11 Μισθοδοσία εργαζομένων

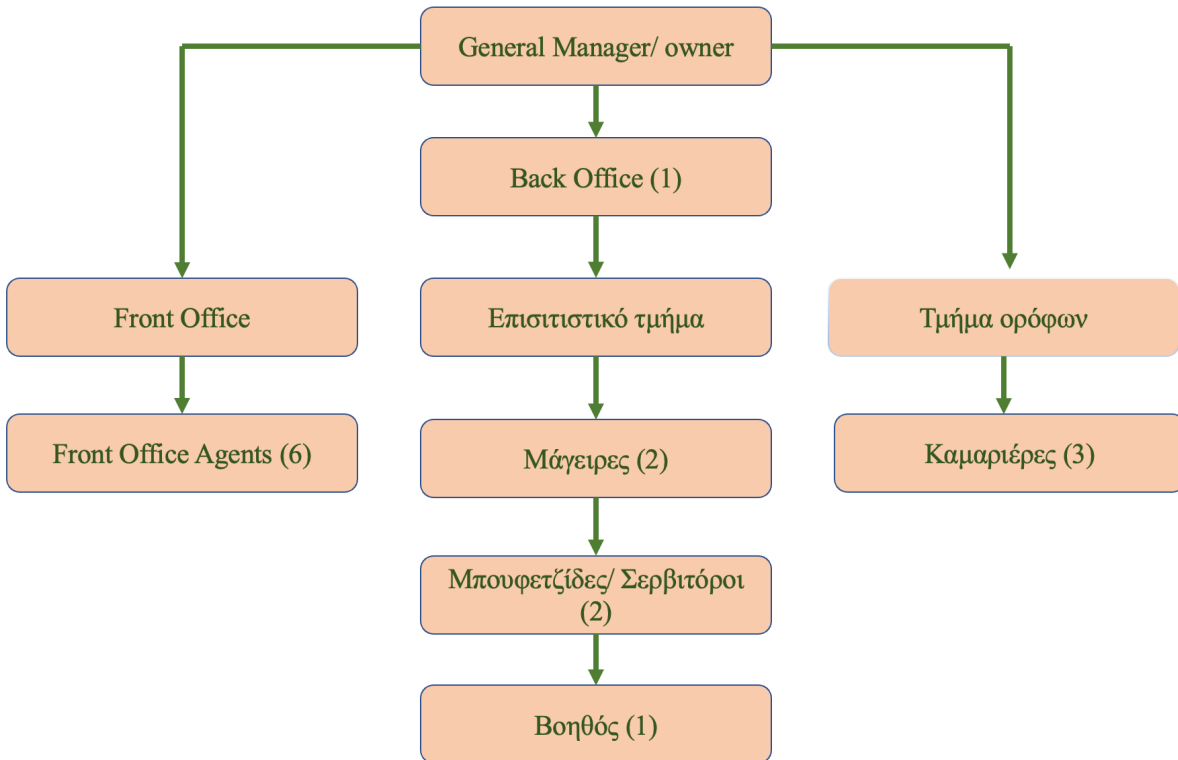
Ειδικότητα	Βασικός Μισθός (1)	Εργαζόμενοι (4)	Συνολικό Κόστος Πέντε μηνών Μάιος- Σεπτέμβριος
Υπάλληλοι Υποδοχής	863,83	4	17.277
Μάγειρες Α΄	863,83	2	10.760
Μπουφετζίδες	863,83	3	16.140
Καμαριέρες	845,61	3	15.810
Σύνολο		12	59.987
Προσαύξηση 10%			5.998
Συνολικό Εποχιακό Εργατικό κόστος			65.985

#### Επεξεργασία Συγγραφέας

Σύμφωνα με την Σύσταση της Επιτροπής 280/1996 & τη Νέα Σύσταση 361/2003 «ως μικρομεσαία επιχείρηση ορίζεται εκείνη της οποίας ο αριθμός των εργαζομένων δεν ξεπερνά τα 250, έχουν ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν υπερβαίνει τα 50 εκατ. Ευρώ, ή έχουν ετήσιο συνολικό ισολογισμό που δεν υπερβαίνει τα 43 εκατ. Ευρώ, και πληρούν το κριτήριο ανεξαρτησίας, δεν ανήκουν κατά ποσοστό 25% ή περισσότερο του κεφαλαίου ή των δικαιωμάτων ψήφου, σε μία επιχείρηση ή από κοινού, σε περισσότερες επιχειρήσεις, οι οποίες δεν ανταποκρίνονται στους ορισμούς της μικρομεσαίας επιχείρησης.» (σελ. 3)

Αν και η επιχείρηση λόγω αριθμού εργαζομένων (με εξαρτημένη συνεργασία), κατατάσσεται σε μικρομεσαία σε μέγεθος επιχείρηση, το οργανόγραμμα είναι απαραίτητο εργαλείο για την εύρυθμη λειτουργία της, ώστε να συντονιστούν, και να συνεργαστούν όλα τα μέλη της ομάδας αποτελεσματικά υπό την ηγεσία της επιχειρηματία, με κοινό σκοπό την επίτευξη του κοινού στόχου. Στόχος της επιχειρηματία είναι η δημιουργία μίας ομάδας πολυμήχανων ατόμων, ικανών να περάσουν από όλες σχεδόν τις θέσεις εάν αυτό θα κρίνεται απαραίτητο. Το είδος οργανογράμματος που θα εφαρμοστεί είναι το οργανόγραμμα κατά λειτουργική δραστηριότητα

**Σχήμα 5 Οργανόγραμμα**



**Πηγή : Διοίκηση Τουριστικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων Φιλοξενίας, Σταυρινούδης Α. & Πνευματικούδη Κ., Επεξεργασία Συγγραφέα**

Το προσωπικό που θα αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό του ξενοδοχείου, θα έχει εκπαιδευτεί από την διευθύντρια, και ο καθένας θα γνωρίζει το αντικείμενό του, γιατί ο ρόλος του θα είναι σημαντικός και στα υπόλοιπα τμήματα, και θα γνωρίζει και ποιοι είναι οι μακροχρόνιοι αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης (πχ συγκεκριμένη βαθμολογία στα metasearch κανάλια).

### **7.3.1 Αξιολόγηση εργαζομένων**

Η αξιολόγηση είναι πολύ σημαντικό κριτήριο για την εξέλιξη των εργαζομένων , και αποτελεί σύνηθη πρακτική των εργοδοτών ώστε να αυξήσουν την αποδοτικότητα των υπαλλήλων. Αν και η επιβράβευση θα έπρεπε να είναι ευχάριστη για το προσωπικό, σε πολλές περιπτώσεις λειτουργεί αντίστροφα, καθώς είναι δύσκολο να κριθεί αντικειμενικά και χειροπιαστά η αποδοτικότητα ενός εργαζομένου (Κέφης, 2005).

Στην παρούσα περίπτωση, καθώς το ξενοδοχείο θα απασχολεί μικρό αριθμό εργαζομένων, και η διευθύντρια θα έχει καθημερινή επικοινωνία με όλους τους υπαλλήλους, η διαδικασία της αξιολόγησης θα είναι αντικειμενική.

### **7.3.2 Ανέλιξη- Εξέλιξη**

Στην επιχείρηση, η ικανοποίηση των εργαζομένων, για τους λόγους που αναφέρθηκαν πιο πάνω, είναι σημαντικός σκοπός, και για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης, η ποιότητα των υπηρεσιών πρέπει να είναι άψογη, οι άψογες υπηρεσίες παρέχονται από ευχαριστημένους υπαλλήλους. Από τους πολλούς ορισμούς που έχουν συνταχθεί για την εργασιακή ικανοποίηση, η επιχείρηση ταυτίζεται περισσότερο με τον ορισμό των Churchill κ.ά. ότι η εργασιακή ικανοποίηση προκύπτει από ένα περιβάλλον που ανταμείβει την προσπάθεια, αναγνωρίζει την αποδοτικότητα, και την εργατικότητα, αλλά παράλληλα δημιουργεί και κάποια αρνητικά συναισθήματα.

Ο Herzberg (1959) συνέταξε τις δύο ομάδες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, η πρώτη έχει να κάνει με την πνευματική όπως η αναγνώριση, η ανέλιξη, η προσωπική ανάπτυξη και η εργασία αυτή καθ' αυτή. Και η δεύτερη ομάδα με την πρακτική/ χειροπιαστή, όπως οι οικονομικές απολαβές, η ασφάλεια, οι εργασιακές συνθήκες, και η δημιουργία συναδελφικών σχέσεων.

Όλα τα παραπάνω θα ληφθούν υπόψη από την διοίκηση του ξενοδοχείου για την δημιουργία ενός ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος.

## **7.4 Εξωτερικοί Συνεργάτες**

Εκτός από τους εργαζομένους που θα απασχολούνται εντός ξενοδοχείου, οι εξωτερικοί συνεργάτες είναι απαραίτητοι για την εύρυθμη λειτουργία του καταλύματος, η συμβολή τους είναι απαραίτητη καθώς η τεχνογνωσία τους δε μπορεί να προσφερθεί από τους ξενοδοχοϋπαλλήλους.

Τεχνική εταιρεία θα αναλάβει τις εργασίες δόμησης ( τοποθέτηση κουφωμάτων, πλακάκια, βάψιμο, υδραυλικά, ηλεκτρολογικά, κατασκευή πισίνας )

Απαραίτητη είναι και η συνεργασία με εταιρεία παροχής ξενοδοχειακού προγράμματος (PMS), εταιρείας εγκατάστασης συστημάτων ποιότητας, και εκπαίδευση του προσωπικού για τήρηση των κανόνων,

Εξωτερικό πλυντήριο θα αναλάβει την παραλαβή, παράδοση και καθαριότητα των λινών, απαραίτητη θα είναι και η συνεργασία με κηπουρό, ηλεκτρολόγο, υδραυλικό, για τυχόν βλάβες που θα προκύπτουν καθημερινά.

# Κεφάλαιο 8 Ανάλυση Κινδύνων και Διαχείριση Κρίσεων

## 8.1 Ανάλυση κινδύνων

Ο ορισμός του κινδύνου σε μία επιχείρηση μεταφράζεται ως η εμφάνιση κάποιων απρόβλεπτων σεναρίων, τα οποία παρουσιάζονται ξαφνικά, η αντίδραση της επιχείρησης ίσως και να μην είχε υπολογιστεί πριν την παρουσία τους, με αποτέλεσμα να απειλείται η βιωσιμότητα της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Κέφη και Παπαζαχαρίου (2009), ο κίνδυνος χωρίζεται σε 4 κατηγορίες, οι οποίες είναι :

- ♦ Ο λειτουργικός κίνδυνος , ο οποίος προέρχεται από το εσωτερικό της επιχείρησης, στην περίπτωση ενός ξενοδοχείου, είναι η εμφάνιση λειτουργικών προβλημάτων, που οφείλονται στην μη τήρηση του στρατηγικού προγράμματος, στο ανεκπαίδευτο και ανειδίκευτο προσωπικό, στην διαιώνιση μικρών προβλημάτων, που όλα τα παραπάνω οφείλονται στην κακή διαχείριση της διοίκησης και της διεύθυνσης, στην ταυτόχρονη παραίτηση πολλών και βασικών εργαζομένων, στις καταστροφικές φωτιές ή πλημμύρες, και στην αδυναμία λειτουργίας πληροφοριακών συστημάτων
- ♦ Ο κλαδικός κίνδυνος , ο οποίος προέρχεται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, και είναι η είσοδος νέων ανταγωνιστών, και των υποκατάστατων, που μπορεί να κλονίσουν την δυναμική της επιχείρησης, να διεκδικήσουν μερίδιο της πελατείας, και να απειλήσουν την ύπαρξή της, το κλείσιμο ενός από τους βασικούς προμηθευτές της επιχείρησης, η μείωση ζήτησης του προϊόντος γενικά, ακόμη και η συγχώνευση δύο ήδη υπαρχόντων ανταγωνιστών που ενώνουν τις δυνάμεις τους και το κύρος τους
- ♦ Ο χρηματοοικονομικός κίνδυνος, ο οποίος εμφανίζεται στην επιχείρηση όταν αδυνατεί να εκπληρώσει τους βραχυπρόθεσμους ή μακροπρόθεσμους στόχους της που αφορούν οικονομικές υποχρεώσεις, λανθασμένες κινήσεις σχετικά με την διαχείριση των εσόδων και των εξόδων, ουτοπικές προβλέψεις για τα έσοδα της επιχείρησης στο επιχειρηματικό σχέδιο
- ♦ Ο Πολιτικός κίνδυνος, ο οποίος προέρχεται από εξωτερικούς παράγοντες της επιχείρησης, των αναποτελεσματικών αποφάσεων της κυβέρνησης που αφορούν τις επιχειρήσεις.

Αρκετοί από τους πιθανούς κινδύνους που έχει να αντιμετωπίσει μία επιχείρηση κατά την διάρκεια της ζωής της, θα πρέπει να έχουν καταγραφεί στο επιχειρηματικό πλάνο, και να δίνονται και πιθανά σενάρια αντιμετώπισής τους. Όλοι οι πιθανοί κίνδυνοι έχουν απειλήσει στο παρελθόν άλλες επιχειρήσεις, κι έτσι δίνεται η δυνατότητα στους επιχειρηματίες να μελετήσουν τους κινδύνους που αντιμετώπισαν παρόμοιες επιχειρήσεις με τις δικές τους, και να αποκομίσουν έτοιμη εμπειρία, να σχεδιάσουν την δική τους αντίδραση σε μία ανάλογη περίπτωση. όμως υπάρχουν και κίνδυνοι που είναι αδύνατον να γίνει η πρόβλεψή τους, όπως για παράδειγμα η εμφάνιση του covid-19, ο οποίος δεν προβλέφθηκε από κανέναν μάντζερ, και από κανένα επιχειρηματικό σχέδιο, και τα

αποτελέσματά του ήταν καταστροφικά για πολλές επιχειρήσεις. Παρόλο όμως, που μπορεί να μην γίνει πρόβλεψη από καμία επιχείρηση για έναν τέτοιο κίνδυνο, πολλές επιχειρήσεις, κυρίως από αυτές που μετράνε πολλά χρόνια παρουσίας στον επιχειρηματικό κόσμο, θα έπρεπε να υπάρχει πρόβλεψη, για το πως θα επιβιώσει η επιχείρηση εάν παραμείνει κλειστή για μεγάλο χρονικό διάστημα, τουλάχιστον ενός έτους. Οι επιχειρηματίες που έχουν χρόνια εμπειρία, και ερχόμενοι από χρυσές δεκαετίες, του 90 και του 2000, θα έπρεπε να είχαν διαχειριστεί τα έσοδά τους όλα αυτά τα χρόνια με σύνεση και προσοχή ώστε να μπορούσαν να είχαν διαχειριστεί και την οικονομική κρίση του 2010, και την κρίση του κοροναϊού. Δυστυχώς, οι επιχειρηματίες με λίγα χρόνια παρουσίας στον χώρο, που ίσως δεν είχαν μεγάλη εμπειρία, αλλά και δεν είχαν προλάβει να διαφυλάξουν χρήματα για μία κακή περίοδο, όπως και ήρθε, ήταν αυτοί που δοκιμάστηκαν περισσότερο σε αυτό τον κίνδυνο. Παρόλα αυτά, στις δύσκολες περιστάσεις γίνεται διαχωρισμός των ικανών από των λιγότερο ικανών, κι έτσι δημιουργούνται ευκαιρίες, και ανοίγουν θέσεις για νέους επιχειρηματίες.

## **8.2 Αξιολόγηση Κινδύνου**

Όταν προκύπτει ένας κίνδυνος στην επιχείρηση, που απειλή την ύπαρξή της, αρχικά πρέπει να γίνει η αξιολόγηση του κινδύνου, γνωριμία με τον κίνδυνο, να εντοπιστεί η αιτία που τον προκάλεσε, έτσι μόνο μπορεί να αντιμετωπιστεί σωστά. Μόλις εντοπιστεί το είδος του κινδύνου, ιδανικά, η διοίκηση της επιχείρησης ανατρέχει στο επιχειρηματικό σχέδιο, ώστε σε περίπτωση που είχε προβλεφθεί ο κίνδυνος, μελετώνται τα πιθανά εναλλακτικά σενάρια και οι λύσεις τους, σε περίπτωση μη καταγραφής πιθανών κινδύνων, θα μπορούσαν να μελετηθούν αντιδράσεις επιχειρήσεων σε παρόμοιους κινδύνους. Εναλλακτικά, μελετάται ο κίνδυνος, αναλύεται, και καταγράφονται οι πιθανές του επιπτώσεις, όπου σύμφωνα με το μέγεθός τους η επιχείρηση συντάσσει τις λύσεις. Στην συνέχεια, ανάλογα πάντα με τον κίνδυνο που προκύπτει, ενημερώνεται το κατάλληλο τμήμα και εφαρμόζει τις τακτικές που έχουν οριστεί από την διοίκηση.

Η καταγραφή των κινδύνων και των απειλών προσδιορίζονται από τις αναλύσεις PESTEL και SWOT που προηγήθηκαν.

## **8.3 Πρόληψη Κινδύνων**

Ένας πολύ διαδεδομένος τρόπος πρόληψης, συντονισμού αντιμετώπισης κινδύνων είναι η εφαρμογή του μοντέλου των 5 Ms. Του οποίου το όνομα προκύπτει από τα αρχικά :

- ♦ Man: που προκύπτει από τον ανθρώπινο παράγοντα, από τον οποίο εξαρτώνται όλα σε μία επιχείρηση, στις μελετημένες αποφάσεις, σωστό συντονισμό, αντίληψη κα., που μπορεί να «ανεβάσει» ή να οδηγήσει στην καταστροφή μία επιχείρηση, ακόμα και με ιδανικές εξωτερικές συνθήκες

- ◆ **Media:** είναι το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, το οποίο θα πρέπει να μελετάται από τους υπεύθυνους, και να προβαίνουν σε επαναστατικές και καινοτόμες προβλέψεις επίλυσης προβλημάτων
- ◆ **Machine:** αναφέρεται στον τεχνολογικό εξοπλισμό της επιχείρησης, ο οποίος θα πρέπει να ακολουθεί τις τάσεις της εποχής, όπου στην περίπτωση των ξενοδοχείων, θα πρέπει να είναι ο κατάλληλος εξοπλισμός που θα εξυπηρετεί τους εργαζόμενους, κάνοντας την ζωή τους ευκολότερη, αλλά κυρίως ο τεχνολογικός εξοπλισμός για τους πελάτες, θα πρέπει να τους προσφέρει ανέσεις, και να κάνει την διαμονή τους άνετη και ακόμα πιο ενδιαφέρουσα
- ◆ **Management:** διοίκηση και διαχείριση, η διοίκηση θα πρέπει να αναλύσει τους πόρους της επιχείρησης, ανθρώπινους και τεχνολογικούς, και να τους συνδυάσει με τέτοιο τρόπο ώστε να φέρουν τα καλύτερα αποτελέσματα, ώστε να καταστεί η επιχείρηση ένας υγιής και κερδοφόρος οργανισμός
- ◆ **Mission:** αποστολή, η οποία προκύπτει από τον συνδυασμό των παραπάνω παραγόντων, και η επιτυχής αλληλεπίδρασή τους εξαρτάται από την προετοιμασία, και την μελέτη που έχει κάνει η επιχείρηση (Κέφης & Παπαζαχαρίου 2009).

## 8.4 Διαχείριση Κρίσης «Κοροναϊού»

Από το έτος του 2020 μέχρι και σήμερα, και για χρονικό διάστημα που κανένας δε μπορεί να προσδιορίσει, η Ελλάδα και ολόκληρος ο κόσμος ήρθε αντιμέτωπος με μία κρίση, η οποία δεν είχε προβλεφθεί από κανέναν, δεν υπήρξε σχέδιο ούτε για την διαχείρισή της, ούτε για την αντιμετώπισή της, ούτε για το ποια θα είναι η επόμενη μέρα, αφότου περάσει η κρίση. Η κρίση του κοροναϊού είναι εξωγενής με ενδογενή χαρακτηριστικά, καθώς μεταφέρθηκε κυρίως με τον επιχειρηματικό τουρισμό. Λόγω της μεγάλης συγκέντρωσης των ανθρώπων στις πόλεις, μεταδόθηκε και πολύ γρήγορα. Κανένας δεν γνωρίζει εάν είναι μία κρίση συστημική ή τυχαία, καθώς η φημολογία γύρω από την πανδημία είναι μεγάλη, παρόλα αυτά όμως, το αποτέλεσμα δεν αλλάζει. Ήρθε η κρίση του κοροναϊού και φάνηκε η ανθεκτικότητα της κάθε χώρας, και κατ' επέκταση της κάθε επιχείρησης σε μία τέτοια πρωτόγνωρη κατάσταση.

Τυπικά, τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν κατά την διαχείριση μίας κρίσης είναι :

- Η αναγνώριση πιθανής κρίσης, παρατήρηση ύποπτων φαινομένων, και πρόβλεψη εμφάνισης της κρίσης
- Η ανάπτυξη σχεδίου άμεσης αντιμετώπισης κατά την διάρκεια της κρίσης
- Το μετά/ στάδιο κρίσης, μελέτη αποτελεσμάτων της κρίσης και στρατηγική για την επαναφορά στην κανονικότητα

Η ιδανική αντίδραση σε μία κρίση είναι :

- Ο απλός και ξεκάθαρος τρόπος για το πως θα κινηθεί η εταιρεία και ποια πολιτική θα ακολουθήσει, ως προς τους πελάτες της

- Η επίγνωση της κατάστασης
- Η κατανόηση στο τι μπορεί και τι δε μπορεί να κάνει, αντίληψη της κατάστασης
- Πως μπορεί να περιοριστεί το κόστος της εταιρείας
- Πώς θα αντιμετωπιστεί η κρίση όταν περάσει
- Η ευελιξία λειτουργίας σε κάθε κρίση με σωστή οργάνωση
- Η έμφαση στο εργατικό δυναμικό
- Η σωστή προτεραιοποίηση
- Η ανασυγκρότηση και η αναπροσαρμογή
- Recovery plan, πώς θα αντιμετωπιστεί η κρίση μακροπρόθεσμα
- Ευελιξία στην αντιμετώπιση προκλήσεων

Στο παρόν επιχειρηματικό σχέδιο δεν θα αναλυθεί το πώς αντιμετώπισε η Ελλάδα και τα υπόλοιπα κράτη την κρίση, αλλά θα γίνει μία αναφορά στο πώς θα διαχειριστεί η επιχείρηση από εδώ και πέρα την κρίση, στην περίπτωση που δεν συνεχιστεί το lockdown από το Νοέμβριο και μετά, όπως συνέβη το 2020.

Αρχικά θα ακολουθήσει πιστά όλα τα μέτρα που θα υποβληθούν ώστε να καταστεί στην συνείδηση των πελατών ως μία αξιόπιστη, αξιόλογη, αξιοπρεπής, σοβαρή και τυπική επιχείρηση, ως προς τους πελάτες, τους εργαζομένους, και την κοινωνία γενικότερα. Όπως αναφέρθηκε και σε άλλο κομμάτι του σχεδίου θα κρατήσει επικοινωνία με τους πελάτες και μόλις γίνει η κράτηση ώστε να αποφευχθούν οι ακυρώσεις όσο το δυνατόν περισσότερο, θα προσπαθήσει με διάφορα πακέτα να επιμηκύνει την σεζόν, και να πετύχει τη μεγαλύτερη δυνατή πληρότητα.

Γενικότερα η φιλοσοφία της επιχείρησης είτε κατά την διάρκεια μίας κρίσης, είτε χωρίς κρίση, δεν αλλάζει ως προς την κουλτούρα της, καθώς η βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη που έχει ως βασική στρατηγική πολιτική θα είναι πάντα επίκαιρη. Εάν όμως ξαναδοθεί εντολή να ξανακλείσουν οι επιχειρήσεις, θα ακολουθήσει αναγκαστικά την εντολή καθώς δεν θα υπάρχει άλλη επιλογή, Σκοπός της επιχείρησης είναι να γίνει ένας υγιής οργανισμός, τυπικός στις υποχρεώσεις του, ώστε σε μία ανάλογη δύσκολη κρίση να μπορεί να επιζήσει και να μετρήσει τις λιγότερο δυνατές απώλειες.

Η κρίση του κοροναϊού, ίσως και να βοήθησε τελικά να ξεκαθαρίσει το τοπίο, να ξεχωρίσουν οι ικανοί από τους λιγότερο ικανούς επιχειρηματίες, και να δημιουργήσει ευκαιρίες γι' αυτούς που μπορεί να μην προέβλεψαν τον κοροναϊό, αλλά να είχαν διαχειριστεί τα έσοδα των προηγούμενων πρωτοφανών εσόδων από τον τουρισμό με σύνεση. Όπως έγινε με την περίπτωση του παρόντος ξενοδοχείου που εξαγοράστηκε από το Lichnos Beach Hotel & Suites, στη περίοδο της κρίσης. Δυνατό πλεονέκτημα της επιχείρησης είναι ότι αποτελεί θυγατρική επιχείρηση και δεν υποχρεούται να πληρώνει ενοίκιο. Γενικότερα η επιχείρηση θα βαδίσει σύμφωνα με το σχέδιό της χωρίς να επηρεάζεται από τις διάφορες απόψεις και προβλέψεις που



επικρατούν, καθώς στην πραγματικότητα κανένας δεν γνωρίζει τι θα συμβεί μετά το καλοκαίρι. Εάν γνώριζε κάποιος κάτι σίγουρο τότε σίγουρα θα είχαν αποφευχθεί πολλά δυσάρεστα γεγονότα. Η επιχείρηση συνεχίζει με στόχο την υγιή οικονομική της ανάπτυξη.

## Κεφάλαιο 9 Χρηματοοικονομικό Σχέδιο

### 9.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ - ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

---

Το τμήμα αυτό του Επιχειρηματικού Σχεδίου περιλαμβάνει την ανάλυση των οικονομικών δεδομένων του σχεδίου με τη βοήθεια κατάλληλων πινάκων για τα 5 πρώτα έτη από την έναρξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

- **Πωλήσει/ Έσοδα.** Αρχικά αναλύονται τα προβλεπόμενα έσοδα τις συγκεκριμένης επένδυσης (Πίνακας 13<sup>A</sup>, 13B1, 13B2).
- **Ανάλυση Εξόδων Παροχής Υπηρεσιών / Πώλησης Προϊόντων.** Στους πίνακες 14<sup>A</sup> και 14B αναλύονται τα σταθερά και τα μεταβλητά έξοδα της εταιρίας, τα οποία απαιτούνται για την ορθή λειτουργία της
- **Προβλεπόμενες οικονομικές καταστάσεις.** Στον Πίνακες 15<sup>A</sup> και 15B συμπληρώνονται τα στοιχεία που αφορούν στην Ανάλυση του Ισολογισμού, του Λογαριασμού Χρήσης και Διάθεσης των Αποτελεσμάτων από την άσκηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- **Ταμειακός προγραμματισμός.** Στον Πίνακα 16 συμπληρώνονται τα στοιχεία των προβλεπόμενων εσόδων και δαπανών που επιτρέπουν τον ταμειακό προγραμματισμό.
- **Αξιολόγηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας.** Στον Πίνακα 17<sup>A</sup> και 17B περιλαμβάνονται μία σειρά από αριθμοδείκτες που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- Τέλος στον Πίνακα 18 υπολογίζεται το Νεκρό Σημείο του Κύκλου Εργασιών (δηλαδή το ύψος των πωλήσεων στο οποίο η επιχείρηση δεν παρουσιάζει ούτε κέρδη ούτε ζημίες) καθώς και ο Βαθμός Ασφάλειας σε περίπτωση μείωσης των δραστηριοτήτων. Για τον υπολογισμό του Νεκρού Σημείου απαιτείται ο διαχωρισμός των δαπανών σε σταθερές (που δεν μεταβάλλονται ανάλογα με τις πωλήσεις) και σε μεταβλητές.

Η πρόβλεψη των εσόδων, έγινε με τις κάτωθι παραδοχές:

- Πληρότητα πελατών ανά Χρονική περίοδο:

Πίνακας 12

Χρονική Περίοδος	Αριθμ. Δωματίων	Ημέρες περιόδου	% πληρότητας
1/5- 15/6	30	46	0,8
16/6- 30/6	30	14	0,9
1/7- 15/7	30	15	1
16/7-31/7	30	16	1
1/8- 20/8	30	20	1
21/8- 3/9	30	14	1
4/9- 20/9	30	17	0,95
21/9- 30/9	30	10	0,8
1/10- 20/10	30	20	0,5
21/10- 30/4	30	192	0,4

#### Δημιουργία συγγραφέα

- Η χρήση του Εστιατορίου και του Καφέ/Μπαρ, αλλά και η χρήση των ξαπλωστών παραλίας, θα γίνεται και από μη ενοίκους του ξενοδοχείου.
- Τα Έσοδα του 1<sup>ου</sup> έτους λειτουργίας υπολογίζονται κατά -10% από αυτά των υπόλοιπων ετών. Στον Πίνακα 1<sup>Α</sup> αναλύονται τα έσοδα από το 2<sup>ο</sup> έτος και μετά.
- Το κόστος πωληθέντων στο Εστιατόριο, Καφέ/Μπαρ (Ποτά, Καφές, Α΄ ύλες τροφίμων), καθώς και Ξαπλωστών (Ενοίκιο Δήμου, κόστος Καφέ κλπ.), υπολογίσθηκαν στο 40% των σχετικών Μικτών Εσόδων, συμπεριλαμβανομένου του κόστους του πρωϊνού, το οποίο εμπεριέχεται στην τιμή των δωματίων.
- Η αμοιβή των Ηλεκτρονικών Πλατφορμών κλεισίματος δωματίων, υπολογίσθηκε στο 15% των εσόδων από τα δωμάτια. Σε κάποιες πλατφόρμες, το ποσοστό είναι μεγαλύτερο, αλλά υπολογίζεται πιο χαμηλά ο Μέσος Όρος, μιας και κάποιες από τις κρατήσεις θα γίνονται απευθείας από την ιστοσελίδα της εταιρίας.
- Ο Φόρος Εισοδήματος υπολογίζεται στο 22% των Καθαρών Κερδών, λόγω της σχετικής προαναγγελίας από το Υπουργείο Οικονομικών, ότι αυτό θα είναι το ποσοστό από το 2022 και μετά.

**Πίνακας 13Α ΕΣΟΔΑ σε € ΑΠΟ ΚΡΑΤΗΣΕΙΣ ΔΩΜΑΤΙΩΝ**

Δωμ άτια / Περί οδοι	SU PE RI O R	ΔΩ ΜΑ ΤΙΑ	Η Μ ΕΡ ΕΣ	% ΠΛΗ ΡΟΤ ΗΤΑ Σ	ΕΣΟΔ Α	ΕΧΕ CUT IVE	ΔΩ ΜΑ ΤΙΑ	ΗΜ ΕΡ ΕΣ	% ΠΛΗ ΡΟΤ ΗΤΑ Σ	ΕΣΟΔ Α	SU ITE	ΔΩ ΜΑ ΤΙΑ	Η Μ ΕΡ ΕΣ	% ΠΛ ΗΡ ΟΤ ΗΤ ΑΣ	ΕΣΟΔ Α	J. SU ITE	Δ Ω Μ Α ΤΙΑ	ΗΜ ΕΡ ΕΣ	% ΠΛ ΗΡ ΟΤ ΗΤ ΑΣ	ΕΣΟΔ Α	ΕΧ ΕC UT IV Ε	Δ Ω Μ Α ΤΙΑ	Η Μ ΕΡ ΕΣ	% ΠΛ ΗΡ ΟΤ ΗΤ ΑΣ	ΕΣΟΔ Α
1/5- 15/6	10 0	15	46	0,8	55200	120	5	46	0,8	22080	14 0	5	4 6	0,8	25760	16 0	3	46	0,8	17664	25 0	2	4 6	0,8	18400
16/6 - 30/6	11 0	15	14	0,9	20790	130	5	14	0,9	8190	15 0	5	1 4	0,9	9450	17 0	3	14	0,9	6426	27 0	2	1 4	0,9	6804
1/7- 15/7	12 0	15	15	1	27000	140	5	15	1	10500	16 0	5	1 5	1	12000	18 0	3	15	1	8100	29 0	2	1 5	1	8700
16/7 - 31/7	15 0	15	16	1	36000	170	5	16	1	13600	19 0	5	1 6	1	15200	21 0	3	16	1	10080	31 0	2	1 6	1	9920
1/8- 20/8	17 0	15	20	1	51000	190	5	20	1	19000	21 0	5	2 0	1	21000	23 0	3	20	1	13800	35 0	2	2 0	1	14000
21/8 - 3/9	15 0	15	14	1	31500	160	5	14	1	11200	18 0	5	1 4	1	12600	21 0	3	14	1	8820	35 0	2	1 4	1	9800

4/9- 20/9	12 0	15	17	0,95	29070	140	5	17	0,95	11305	16 0	5	1 7	0,9 5	12920	18 0	3	17	0,9 5	8721	33 0	2	1 7	0,9 5	10659
21/9 - 30/9	11 0	15	10	0,8	13200	120	5	10	0,8	4800	14 0	5	1 0	0,8	5600	16 0	3	10	0,8	3840	31 0	2	1 0	0,8	4960
1/10 - 20/1 0	95	15	20	0,5	14250	110	5	20	0,5	5500	12 0	5	2 0	0,5	6000	14 0	3	20	0,5	4200	25 0	2	2 0	0,5	5000
21/1 0- 30/4	85	15	19 2	0,4	97920	95	5	19 2	0,4	36480	11 5	5	1 9 2	0,4	44160	13 0	3	19 2	0,4	29952	21 0	2	1 9 2	0,4	32256
ΣΥΝ ΟΛΟ					37593 0					14265 5					16469 0					11160 3					12049 9

**Πίνακας 13B1 ΕΣΟΔΑ σε € ΑΠΟ ΑΛΛΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ**

Είδος Εσόδων	Εστιατόριο			Καφέ / Μπαρ			Υπηρεσίες Spa			Ξαπλώστρες		
Είδος Εσόδων / Περίοδοι	Έσοδα / Μέρα	Μέρες Περιόδου	Έσοδα Περιόδου	Έσοδα / Μέρα	Μέρες Περιόδου	Έσοδα Περιόδου	Έσοδα / Μέρα	Μέρες Περιόδου	Έσοδα Περιόδου	Έσοδα / Μέρα	Μέρες Περιόδου	Έσοδα Περιόδου
1/5- 15/6	1500	46	69000	300	46	13800	100	46	4600	100	46	4600
16/6- 30/6	1600	14	22400	350	14	4900	120	14	1680	170	14	2380
1/7- 15/7	2000	15	30000	400	15	6000	150	15	2250	200	15	3000
16/7-31/7	2000	16	32000	400	16	6400	150	16	2400	200	16	3200
1/8- 20/8	2000	20	40000	400	20	8000	150	20	3000	200	20	4000
21/8- 3/9	2000	14	28000	400	14	5600	150	14	2100	200	14	2800
4/9- 20/9	1700	17	28900	370	17	6290	130	17	2210	180	17	3060
21/9- 30/9	1500	10	15000	300	10	3000	100	10	1000	150	10	1500
1/10- 20/10	1000	20	20000	200	20	4000	75	20	1500	0	20	0
21/10- 30/4	800	192	153600	160	192	30720	50	192	9600	0	192	0
<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>			438900			88710			30340			24540

	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>ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ ΑΠΟ ΚΡΑΤΗΣΕΙΣ ΔΩΜΑΤΙΩΝ</b>	823.840 €	915.377 €	915.377 €	915.377 €	915.377 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ ΑΠΟ ΑΛΛΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ</b>	533.682 €	592.980 €	592.980 €	592.980 €	592.980 €
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ</b>	1.357.522 €	1.508.357 €	1.508.357 €	1.508.357 €	1.508.357 €

**Πίνακας 13B2 ΕΣΟΔΑ σε € ΑΠΟ ΑΛΛΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ**

Είδος Εσόδων	Mini Bar Δωματίου			Υπηρεσία Πλυντηρίου		
Περίοδοι	Έσοδα / Μέρα	Μέρες Περιόδου	Έσοδα Περιόδου	Έσοδα / Μέρα	Μέρες Περιόδου	Έσοδα Περιόδου
1/5- 15/6	25	46	1150	5	46	230
16/6- 30/6	40	14	560	5	14	70
1/7- 15/7	50	15	750	10	15	150
16/7-31/7	50	16	800	10	16	160
1/8- 20/8	50	20	1000	10	20	200
21/8- 3/9	50	14	700	10	14	140
4/9- 20/9	40	17	680	10	17	170
21/9- 30/9	30	10	300	5	10	50
1/10- 20/10	20	20	400	5	20	100
21/10- 30/4	10	192	1920	5	192	960
<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>			8260			2230

**Πίνακας 14 Α ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΩΝ ΕΞΟΔΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ- ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΑΡΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ**

Κατηγορία Δαπανών	Περιγραφή της Δαπάνης	Π/Υ (€)	Προβλεπόμενη Χρηματοδότηση		
			Ίδια κεφάλαια	Δάνεια	Επιχορήγηση
Αγορά του Ακινήτου	Αγορά της ξενοδοχειακής μονάδας και του σχετικού πάγιου εξοπλισμού του.	<b>1.000.000</b>	<b>1.000.000</b>	-	--
Μικρές Εργασίες Βελτίωσης	Βάψιμο Χώρων,, Ηλεκτρολογικές, Υδραυλικές κλπ. παρεμβάσεις	<b>50.000</b>	--	--	--
<b>Σύνολο</b>		<b>1.050.000</b>	--	--	--



**Πίνακας 14B ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΟΔΩΝ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ/ ΠΩΛΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ**

<b>Κατηγορία Δαπανών</b>	<b>1ο έτος</b>	<b>2ο έτος</b>	<b>3ο έτος</b>	<b>4<sup>ο</sup> έτος</b>	<b>5<sup>ο</sup> έτος</b>
Μισθοδοσία Προσωπικού	245000	250000	250000	250000	250000
Ασφάλεια Πυρός Σεισμού / Αστικής Ευθύνης	3000	3000	3000	3000	3000
Μηχανογραφικές / Λογιστικές / Νομικές Υπηρεσίες	5000	5000	5000	5000	5000
Ψηφιακή παρουσία & Προωθητικές Ενέργειες	5000	5000	5000	5000	5000
Θέρμανση	10000	10000	10000	10000	10000
Ρεύμα, Νερό, τηλεφωνία, Internet (ΣΤΑΘΕΡΗ ΔΑΠΑΝΗ)	12000	15000	15000	15000	15000
Υλικά Καθαριότητας, Χώρων & SPA (ΣΤΑΘΕΡΗ ΔΑΠΑΝΗ)	3500	4000	4000	4000	4000
Αναλώσιμα (Γραφείου, κλπ.)	1500	1500	1500	1500	1500
Επισκευές / Ανακαινίσεις / Αντικατάσταση εξοπλισμού	15000	20000	30000	30000	30000
Διάφορα έκτακτα έξοδα	10000	10000	10000	10000	10000
<b>Συνολικό κόστος (ΣΤΑΘΕΡΑ ΕΞΟΔΑ)</b>	<b>310.000</b>	<b>323.500</b>	<b>333.500</b>	<b>333.500</b>	<b>333.500</b>
Ρεύμα, Νερό (ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΔΑΠΑΝΗ)	24000	25000	25000	25000	25000
Υλικά Καθαριότητας, Πλύσιμο Σεντονιών, Τραπεζομάντηλων	10000	11000	11000	11000	11000

Αμοιβή Ηλεκτρονικών Πλατφορμών (Booking, κ.α.)	203628	226254	226254	226254	226254
Υλικά ((Α' ύλες) Εστιατορίου / Καφέ Μπαρ	190000	215000	215000	215000	215000
<b>Συνολικό κόστος (ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ ΕΞΟΔΑ)</b>	<b>427.628</b>	<b>477.254</b>	<b>477.254</b>	<b>477.254</b>	<b>477.254</b>
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΞΟΔΑ</b>	<b>737.628</b>	<b>800.754</b>	<b>810.754</b>	<b>810.754</b>	<b>810.754</b>

**Πίνακας 15Α - PRO FORMA ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ 5Ετίας**

<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>	<b>1ο έτος</b>	<b>2ο έτος</b>	<b>3ο έτος</b>	<b>4ο έτος</b>	<b>5ο έτος</b>
<b>Μη κυκλοφορούντα στοιχεία</b>					
<b>Ενσώματα πάγια</b>					
Ακίνητα	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00
Μηχανολογικός εξοπλισμός	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Λοιπός εξοπλισμός	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00
<b>Σύνολο</b>	<b>1.350.000,00</b>	<b>1.350.000,00</b>	<b>1.350.000,00</b>	<b>1.350.000,00</b>	<b>1.350.000,00</b>
<b>Άυλα πάγια στοιχεία</b>					
Υπεραξία					
Λοιπά άυλα					
<b>Σύνολο</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία</b>					
Δάνεια και απαιτήσεις					
Λοιπά					0,00
<b>Σύνολο</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Σύνολο μη κυκλοφορόντων</b>	<b>1.350.000,00</b>	<b>1.350.000,00</b>	<b>1.350.000,00</b>	<b>1.350.000,00</b>	<b>1.350.000,00</b>
<b>Κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία</b>					
<b>Αποθέματα</b>	35000,00	35000,00	35000,00	35000,00	35000,00
Εμπορεύματα	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Πρώτες ύλες και υλικά	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00

Προκαταβολές για κυκλοφορούντα στοιχεία και υπηρεσίες					
<b>Σύνολο</b>	<b>70.000,00</b>	<b>70.000,00</b>	<b>70.000,00</b>	<b>70.000,00</b>	<b>70.000,00</b>
<b>Χρηματοοικονομικά στοιχεία</b>					
Λοιπές απαιτήσεις	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Προπληρωμένα έξοδα	3.517,00	10.000,00	10.000,00	14.130,00	9.130,00
Ταμιακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	100.000,00	161.930,00	144.130,00	140.000,00	145.000,00
<b>Σύνολο</b>	<b>108.517,00</b>	<b>176.930,00</b>	<b>159.130,00</b>	<b>159.130,00</b>	<b>159.130,00</b>
<b>Σύνολο κυκλοφορόντων</b>	<b>178.517,00</b>	<b>246.930,00</b>	<b>229.130,00</b>	<b>229.130,00</b>	<b>229.130,00</b>
<b>Σύνολο Ενεργητικού</b>	<b>1.528.517,00</b>	<b>1.596.930,00</b>	<b>1.579.130,00</b>	<b>1.579.130,00</b>	<b>1.579.130,00</b>

<b>ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>	<b>1ο έτος</b>	<b>2ο έτος</b>	<b>3ο έτος</b>	<b>4ο έτος</b>	<b>5ο έτος</b>
<b>ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ</b>					
<b>Καταβλημένα κεφάλαια</b>					
Κεφάλαιο	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00
<b>Σύνολο</b>	<b>1.000.000,00</b>	<b>1.000.000,00</b>	<b>1.000.000,00</b>	<b>1.000.000,00</b>	<b>1.000.000,00</b>
<b>Αποθεματικά και αποτελέσματα εις νέο</b>					
Αποθεματικά νόμων ή καταστατικού					
Καταθέσεις Ιδιοκτητών	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Αποτελέσματα εις νέο	355.517,00	403.930,00	386.130,00	386.130,00	386.130,00
<b>Σύνολο</b>	<b>405.517,00</b>	<b>453.930,00</b>	<b>436.130,00</b>	<b>436.130,00</b>	<b>436.130,00</b>

<b>Σύνολο καθαρής θέσης</b>	<b>1.405.517,00</b>	<b>1.453.930,00</b>	<b>1.436.130,00</b>	<b>1.436.130,00</b>	<b>1.436.130,00</b>
<b>Υποχρεώσεις</b>					
<b>Μακροπρόθεσμες</b>					
<b>Υποχρεώσεις</b>	0	0	0	0	0
Μακροπρόθεσμα Δάνεια	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Σύνολο</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Βραχυπρόθεσμες</b>					
<b>Υποχρεώσεις</b>					
Βραχυπρόθεσμα Τραπεζικά					
Δάνεια	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Βραχυπρόθεσμο μέρος					
μακροπροθέσμων δανείων	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Εμπορικές υποχρεώσεις	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Λοιποί φόροι και τέλη	110.000,00	130.000,00	130.000,00	130.000,00	130.000,00
Οργανισμοί κοινωνικής					
ασφάλισης	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Λοιπές υποχρεώσεις	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Έξοδα χρήσεως δουλευμένα					
<b>Σύνολο</b>	<b>123.000,00</b>	<b>143.000,00</b>	<b>143.000,00</b>	<b>143.000,00</b>	<b>143.000,00</b>
<b>Σύνολο Υποχρεώσεων</b>	<b>123.000,00</b>	<b>143.000,00</b>	<b>143.000,00</b>	<b>143.000,00</b>	<b>143.000,00</b>
<b>Σύνολο Καθαρής Θέσης, Προβλέψεων και Υποχρεώσεων</b>	<b>1.528.517,00</b>	<b>1.596.930,00</b>	<b>1.579.130,00</b>	<b>1.579.130,00</b>	<b>1.579.130,00</b>

**Πίνακας 15B : Προβλεπόμενοι Λογαριασμοί Αποτελεσμάτων Χρήσης & Διάθεσης Αποτελεσμάτων**

		1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος	5ο έτος
<b>Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)</b>		1.357.522	1.508.357	1.508.357	1.508.357	1.508.357
Μείον :	Κόστος πωληθέντων	190.000	215.000	215.000	215.000	215.000
<b>Μικτό κέρδος εκμετάλλευσης</b>		<b>1.167.522</b>	<b>1.293.357</b>	<b>1.293.357</b>	<b>1.293.357</b>	<b>1.293.357</b>
Πλέον :	Άλλα έσοδα εκμετάλλευσης	--	--	--	--	--
<b>Σύνολο</b>		<b>1.167.522</b>	<b>1.293.357</b>	<b>1.293.357</b>	<b>1.293.357</b>	<b>1.293.357</b>
Μείον :	Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	310.000	323.500	333.500	333.500	333.500
	Έξοδα λειτουργίας - διαθέσεως	237.628	262.254	262.254	262.254	262.254
<b>Λειτουργικό αποτέλεσμα</b>		<b>619.894</b>	<b>707.603</b>	<b>697.603</b>	<b>697.603</b>	<b>697.603</b>
Πλέον :	Λοιπά Έσοδα	--	--	--	--	--
Μείον :	Λοιπές δαπάνες	--	--	--	--	--
Πλέον :	Έκτακτα & ανόργανα έσοδα και κέρδη	--	--	--	--	--
Μείον:	Έκτακτα & ανόργανα έξοδα και ζημιές	--	--	--	--	--
<b>Αποτέλεσμα προ τόκων, φόρων και αποσβέσεων</b>		<b>619.894</b>	<b>707.603</b>	<b>697.603</b>	<b>697.603</b>	<b>697.603</b>
Μείον :	Χρεωστικοί τόκοι	--	--	--	--	--
<b>Αποτέλεσμα προ φόρων και αποσβέσεων</b>		<b>619.894</b>	<b>707.603</b>	<b>697.603</b>	<b>697.603</b>	<b>697.603</b>
Μείον:	Αποσβέσεις που δεν είναι ενσωματωμένες ανωτέρω στο κόστος	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
<b>Καθαρά αποτελέσματα χρήσης (προ φόρων)</b>		<b>519.894</b>	<b>607.603</b>	<b>597.603</b>	<b>597.603</b>	<b>597.603</b>
Μείον	Ζημιές Προηγούμενων χρήσεων					
Μείον:	Φόρος εισοδήματος	114.377	133.673	131.473	131.472	131.472
<b>Καθαρά αποτελέσματα χρήσης (προ φόρων)</b>		<b>405.517</b>	<b>473.930</b>	<b>466.130</b>	<b>466.130</b>	<b>466.130</b>
<b>Διάθεση αποτελέσματος</b>		<b>50.000</b>	<b>70.000</b>	<b>80.000</b>	<b>80.000</b>	<b>80.000</b>
Τακτικό και λοιπά αποθεματικά		--	--	--	--	--
Επιχειρηματική Αμοιβή		50.000	70.000	80.000	80.000	80.000

Υπόλοιπο κερδών/ ζημιών εις νέο	355.517	403.930	386.130	386.130	386.130
---------------------------------	---------	---------	---------	---------	---------

**Πίνακας 16 ΤΑΜΕΙΑΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ**

	Περίοδος επένδυσης	1° έτος	2° έτος	3° έτος	4° έτος	5° έτος
<b>A. Εισροές</b>						
1. Κέρδη προ αποσβέσεων	0	619.89	707.60	697.60	697.60	697.60
2. Εισφορά μετοχικού κεφαλαίου	1.000.000	0	0	0	0	0
3. Ενίσχυση Δημοσίου	0	0	0	0	0	0
4. Λοιπές πηγές (Ιδία Κεφάλαια)	50.000	0	0	0	0	0
<b>Σύνολο (A)</b>	<b>1.050.000</b>	<b>619.89</b>	<b>707.60</b>	<b>697.60</b>	<b>697.60</b>	<b>697.60</b>
<b>B. Εκροές</b>						
1. Δαπάνες επένδυσης	1.050.000	0	0	0	0	0
2. Προλειτουργικές δαπάνες	0	0	0	0	0	0
3. Συνήθεις ετήσιες επενδύσεις	0	15.000	20.000	30.000	30.000	30.000
4. Φόροι εισοδήματος	0	114.37	133.67	131.47	131.47	131.47
5. Μερίσματα / Επιχειρηματική Αμοιβή		50.000	70.000	80.000	80.000	80.000
6. Λοιπές εκροές	0	0	0	0	0	0
<b>7. Σύνολο (B)</b>	<b>1.050.000</b>	<b>179.37</b>	<b>223.67</b>	<b>241.47</b>	<b>241.47</b>	<b>241.47</b>
<b>Μεταβολή κεφαλαίου κίνησης διάφορα (A-B)</b>	<b>0</b>	<b>440.51</b>	<b>483.93</b>	<b>456.13</b>	<b>456.13</b>	<b>456.13</b>
		<u>7</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>2</u>
		<u>7</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>

Πίνακας 17Α ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Προβλεπόμενοι Αριθμοδείκτες						
Δείκτης	Εξεταζόμενο Μέγεθος	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>Δείκτες αποδοτικότητας</b>						
1. Περιθώριο Μικτού Κέρδους	Μικτά Κέρδη / Πωλήσεις	0,860	0,857	0,857	0,857	0,857
2. Περιθώριο Καθαρού Κέρδους	Καθαρά Κέρδη / Πωλήσεις	0,457	0,469	0,462	0,462	0,462
3. Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων	Καθαρά Κέρδη / Ίδια Κεφάλαια	0,44	0,49	0,49	0,49	0,49
<b>Δείκτες ρευστότητας</b>						
4. Κυκλοφοριακή Ρευστότητα	Κυκλοφ. Ενεργητικό / Βραχ/μες Υποχρεώσεις	1,45	1,72	1,60	1,60	1,60
5. Άμεση Ρευστότητα	(Κυκλ. Ενεργ. – Αποθέματα) Βραχ/μες Υποχρεώσεις	0,82	1,24	1,11	1,11	1,11
6. Κεφάλαιο Κίνησης	(Κυκλ. Ενεργητικό + Διαθέσιμα) – Βραχ. Υποχρεώσεις	55.517€	103.930€	86.130€	86.130€	86.130€



**Πίνακας 17B ΑΞΙΟΛΟΞΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ**

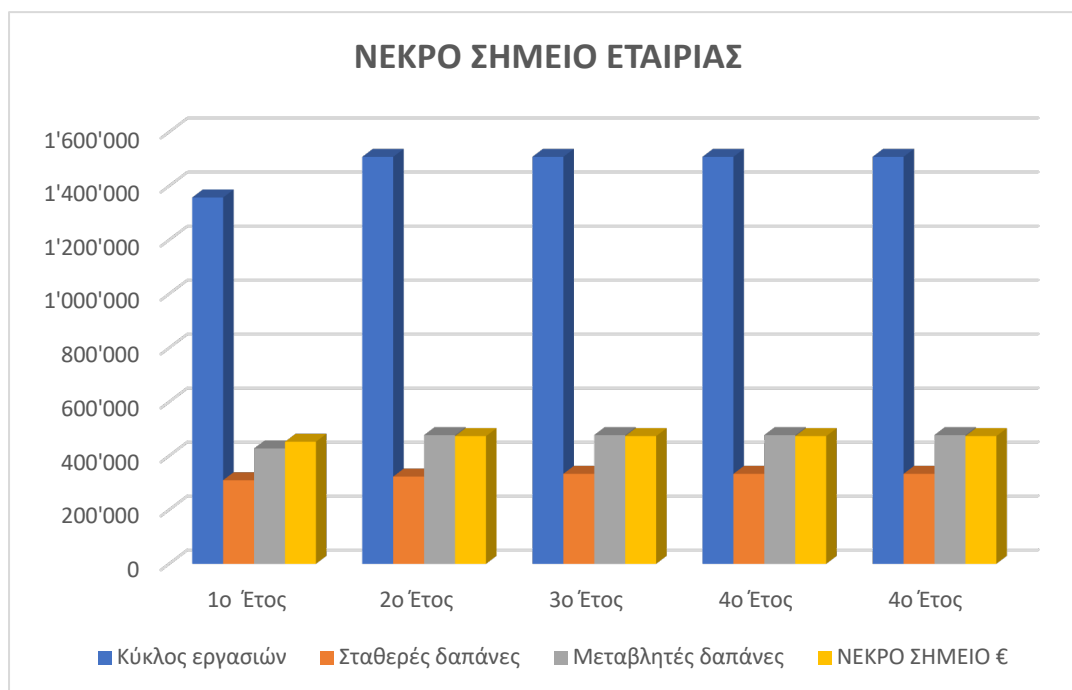
<b>Προβλεπόμενοι Αριθμοδείκτες</b>						
<b>Δείκτης</b>	<b>Εξεταζόμενο Μέγεθος</b>	<b>1° έτος</b>	<b>2° έτος</b>	<b>3° έτος</b>	<b>4° έτος</b>	<b>5° έτος</b>
<b>Δείκτες αποτελεσματικότητας</b>						
7. Ταχύτητα Κυκλοφορίας	Αποθέματα x 365 Πωλήσεις	18 ημερ.	17 ημ.	17 ημ	17 ημ	17 ημ
9. Ταχύτητα Κυκλοφορίας	Απαιτήσεις x 365 Πωλήσεις	2,3 ημερ	3,6 ημ.	3,6 ημ.	4,6 ημ.	3,4 ημ
<b>Δείκτες επιβάρυνσης</b>						
10. Δανειακής Επιβάρυνσης	Χρεωστικοί Τόκοι Σύνολο Πωλήσεων	--	--	--	--	--
11. Δανείων προς Ίδια Κεφάλαια	Σύνολο Δανείων Σύνολο Ιδίων	--	--	--	--	--
12. Κάλυψης Τόκων	(Καθαρά Αποτελ. + Χρεωστ. Τόκοι) /	--	--	--	--	--
13. Χρηματοδ/σης Ακινήτοποιήσεων	Ίδια Κεφάλαια Πάγιο Ενεργητικό	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08
<b>Δείκτης Ανάπτυξης Εργασιών</b>						
14. Ανάπτυξης Εργασιών*	$((K.E_t / K.E_{t-1}) - 1) \times 100$	-	11,11	--	--	--

\* K.Et : Τρέχον Έτος

K.Et-1: Προηγούμενο Έτος

Πίνακας 18 Νεκρό Σημείο

Υπολογισμός Νεκρού Σημείου Εταιρίας και Βαθμός Ασφαλείας					
	1ο Έτος	2ο Έτος	3ο Έτος	4ο Έτος	4ο Έτος
Κύκλος εργασιών	1.357.522	1.508.357	1.508.357	1.508.357	1.508.357
Σταθερές δαπάνες	310.000	323.500	333.500	333.500	333.500
Μεταβλητές δαπάνες	427.628	477.254	477.254	477.254	477.254
Νεκρό σημείο κύκλου εργασιών	452.462	473.234	473.234	473.234	473.234
Σε ευρώ	33,33%	31,37%	31,37%	31,37%	31,37%
Επί % κύκλου εργασιών					
Βαθμός ασφαλείας (%)	66,67%	68,63%	68,63%	68,63%	68,63%
<b>Σημειώσεις:</b>					
$N.Σ \text{ Νεκρό Σημείο} = (ΚΕ \times ΣΔ) / (ΚΕ - ΜΔ)$ $α(\%) \text{ Βαθμός ασφαλείας} = (ΚΕ - ΝΣ) / ΚΕ$ <p>όπου: ΚΕ = Κύκλος Εργασιών, ΣΔ = Σταθερές Δαπάνες, ΜΔ = Μεταβλητές Δαπάνες</p>					



## 9.2 Συμπεράσματα Χρηματοοικονομικής Ανάλυσης

Από την ανωτέρω χρηματοοικονομική ανάλυση, γίνεται άμεσα αντιληπτή η βιωσιμότητα της συγκεκριμένης επιχειρηματικής ιδέας. Η εταιρία θα επιτύχει Καθαρή Κερδοφορία, ήδη από τον 1<sup>ο</sup> χρόνο λειτουργίας της, βασιζόμενη στο χαμηλό λειτουργικό της κόστος, σε σχέση με το προσδοκώμενο ετήσιο Κύκλο Εργασιών της.

Το ύψος αυτού του Κύκλου Εργασιών θα επιτευχθεί, μιας και οι φορείς της επένδυσης γνωρίζουν πολύ καλά τη λειτουργία της αγοράς και τις ευκαιρίες που αυτή παρέχει.

Παράλληλα επενδύουν σε μία τοποθεσία (Πάργα), η οποία έχει σταθερά και διαχρονικά αποδείξει την ανελαστικότητα της ως προς τη ζήτηση, σε όλες τις κρίσεις που μπορούν να παρουσιαστούν.

Έτσι με βασική παράμετρο την υψηλή πληρότητα στα δωμάτια, αλλά και την 12μηνη λειτουργία του ξενοδοχείου, αναμένονται πωλήσεις οι οποίες θα ξεπερνούν τα 1.300.000€ από τον 1<sup>ο</sup> χρόνο λειτουργίας.

Από τον 2<sup>ο</sup> χρόνο και μετά, αναμένονται να σταθεροποιηθούν στα περί τα 1.500.000€, μιας και εξαντλούνται οι δυνατότητες (βλ. Χωρητικότητα) του ξενοδοχείου.

Η ύπαρξη του εστιατορίου και του καφέ / μπαρ, αναμένεται να συνεισφέρουν σημαντικά στην πορεία εσόδων της εταιρίας, μιας και θα λειτουργούν όχι μόνο για τους θαμώνες του ξενοδοχείου, αλλά και για επισκέπτες που δεν θα διαμένουν εκεί.

Λειτουργώντας σε μία αγορά (Ξενοδοχειακή), η οποία δεν δέχεται πίστωση, αλλά μόνο μετρητά ή άμεση πληρωμή μέσω τραπεζικών συστημάτων, η εταιρία δεν θα αντιμετωπίσει κανενός είδους πρόβλημα ρευστότητας, μιας και στη συντριπτική πλειονότητα των συναλλαγών της (πληρωμές δωματίων, εστιατόριο κλπ.), θα εξοφλείται άμεσα.

Ταυτόχρονα η ανυπαρξία τραπεζικού δανεισμού, αποτελεί επίσης σημαντική θετική παράμετρο, μιας και δεν θα υπάρχουν σχετικά τοκοχρεολύσια.

Η εταιρία, πέραν των ετήσιων επενδύσεων που θα κάνει με ίδια κεφάλαια, θα αναζητά λύσεις και μέσω συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων – ΕΣΠΑ, ώστε να καλύψει μέρος των επενδύσεων αυτών.

Η εταιρία, λόγω της φύσης των εργασιών της, δεν θα διαθέτει σημαντικά ποσά για αποθέματα. Αυτά θα αφορούν μόνο την αγορά τροφίμων και ποτών για το Εστιατόριο, το Καφέ / Μπαρ, καθώς και τις ανάγκες του Πρωϊνού. Έτσι, η σχετική δέσμευση ρευστότητας, θα είναι περιορισμένη και η σχετική Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων, αρκετά σύντομη.

Με βάση όλα τα παραπάνω, η εταιρία αναμένεται να επιτυγχάνει σημαντικές ετήσιες κερδοφορίες, οι οποίες προ φόρων αναμένονται μεταξύ 620.000€ (1<sup>ος</sup> χρόνος) και περί τα 700.000€ τις επόμενες χρονιές.

## **Συμπεράσματα**

Για την επιτυχή έκβαση μιας οικονομικής επένδυσης σε μία επιχείρηση σε οποιονδήποτε κλάδο, βασική προϋπόθεση αποτελεί η συγγραφή ενός ρεαλιστικού, και συγκροτημένου Επιχειρηματικού Σχεδίου, όπου λαμβάνονται υπόψη όλοι οι παράμετροι του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Σκοπός της παρούσας διπλωματική εργασίας ήταν η καταγραφή ενός ρεαλιστικού επιχειρηματικού σχεδίου, βασισμένο στο όραμα, στην αντίληψη και στην εμπειρία της συγγραφέως, για μία ξενοδοχειακή μονάδα στην Πάργα. Έγινε ανάλυση σημαντικών μερών ενός business plan. Κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης, ο τουρισμός δεν επηρεάστηκε αρνητικά, αντίθετα συνέβαλλε σημαντικά στην οικονομία της χώρας, και έδωσε εργασία σε χιλιάδες εργαζόμενους. Αντίθετα, κατά την διάρκεια της πανδημίας, covid-19, ήταν ο κλάδος που επλήγη περισσότερο καθώς για ένα χρονικό διάστημα απαγορεύτηκαν οι μετακινήσεις από χώρα σε χώρα, καθώς όμως ο τουρισμός αποτελεί έναν σημαντικό κλάδο της παγκόσμιας οικονομίας, επανήλθε με κάποιες απώλειες, λιγότερες επιχειρήσεις και λιγότερους εργαζόμενους, αλλά με αυτές που κατάφεραν να αντέξουν στην πίεση και βγήκαν ίσως και δυνατότερες.

Στο τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάστηκε η οικονομική πορεία της επιχείρησης των πέντε πρώτων χρόνων λειτουργίας της, που φαίνεται ότι όχι μόνο ανταποκρίνεται στις οικονομικές της υποχρεώσεις, αλλά εξασφαλίζει και σημαντικές επιδόσεις.

Η ξενοδοχειακή μονάδα που παρουσιάστηκε προορίζεται να γίνει μία επιτυχημένη επιχείρηση οικονομικά, όπως παρουσιάστηκε στο 9<sup>ο</sup> κεφάλαιο, αλλά προσωπική επιθυμία της συγγραφέως, εάν καταφέρει να την κάνει πραγματικότητα, είναι να φέρει την αλλαγή στην εργασιακή κουλτούρα, αλλά και στην φιλοσοφία της απόδοσης των υπηρεσιών, και να αποτελέσει παράδειγμα για όλες τις άλλες επιχειρήσεις.

## **Βιβλιογραφία**

### **Ελληνική**

1. Βαρελάς. Σ., (2016), Στρατηγικές για την ανάπτυξη τουριστικών επιχειρήσεων : περίπτωση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Πανεπιστήμιο Πειραιά, Αυτοέκδοση
2. Γεωργόπουλος. Ν., (2006), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, εκδόσεις : Μπένου : Αθήνα
3. Δούμπος, Μ., Ζοπουνίδης, Κ., Συστήματα Διαχείρισης Αποθεμάτων. Τα μυστικά της αποθήκης., Ανοιχτό MBA εφημερίδα Τα Νέα, 20/11/06
4. Καρβούνης, Σ., (2006), Μεθοδολογία, Τεχνικές και Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες. Αθήνα, εκδόσεις : Σταμούλη Α.Ε..
5. Κέφης, Β. & Παπαζαχαρίου, Π., (2009), Το Επιχειρηματικό Όραμα σε Business Plan. Αθήνα : Κριτική
6. Κέφης, Β., (2005), Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ. Βασικές Αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική
7. Κόκκορης, Θ. Δ., (1995), Το Επιχειρηματικό Σχέδιο. Πρακτικός οδηγός για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, εκδόσεις : Kokkoris Marketing International
8. Κοκκώσης, Χ., Τσάρτας, Π., Βιώσιμη Τουριστική Ανάπτυξη και Περιβάλλον, (2019), Αθήν, εκδόσεις : Κριτική
9. Λαζαρίδης, Ι. Τ. & Παπαδόπουλος, Δ. Λ., (2001). Χρηματοοικονομική Διοίκηση : Βασικές Έννοιες Χρηματοοικονομικής, Χρηματοοικονομικός Σχεδιασμός και Διοίκηση Κεφαλαίου Κινήσεως. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
10. Παπαδόπουλος, Δ. Λ., (2013). Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan) Κριτική Διερεύνηση Όλων των Πτυχών Σύνταξης του στο πλαίσιο της Διεθνούς Βιβλιογραφίας και της Ελληνικής Πραγματικότητας. Θεσσαλονίκη : Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
11. Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα, εκδόσεις : Μπένου
12. Πνευματικούδη, & Κ. Σταυρινούδης, Θ., (2018), Διοίκηση Τουριστικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων Φιλοξενίας, Χίος
13. Πρωτοπαπαδάκης, Ι., (2013), Marketing Υπηρεσιών και Εφαρμογή στον Τουρισμό, Αθήνα, εκδόσεις Σταμούλη
14. Σιφνιώτης, Κ., (1997), Logistics Management. Θεωρία και Πράξη., Αθήνα, εκδόσεις Παπαζήση
15. Silbiger, S., (1999), MBA 10 Ημερών, μετ. Α. Ίκκος, Αθήνα, εκδόσεις: Κριτική
16. Stutely, R., (2003), Το ιδανικό Επιχειρηματικό σχέδιο μετάφραση Μ. Σπανού, εκδόσεις Παπασωτηρίου, Αθήνα
17. Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, (2003), Επιχειρηματικό Σχέδιο για την ίδρυση και ανάπτυξη επιχείρησης, ΚΕΘΙ

18. Υπουργείο Χωροταξίας περιβάλλοντος & Δημοσίων Έργων, Ειδικό Χωροταξικό Πλαίσιο για τον Τουρισμό, (2008), Αθήνα
19. Χυτήρης, Λ. (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

## **Ξενογλωσση**

1. Barrow, C., Barrow, P., Brown. R., (1993), The Business Plan Workbook, Kogan Page
2. Barrow, C., Brown, R., Clarke, L. (2006) The successful Entrepreneur' s Guidebook, Kogan Page, 2<sup>nd</sup> Edition, London and Philadelphia
3. Brown T.J., Churchill J.A. Jr. and Peter J.P. (1993), "Research Note: Improving the measurement of service quality", Journal of Retailing, Vol.69, No.1, pp.140-147
4. Berry, L., Zeithaml, V., Parasuranam, A., "Quality counts in services, too", Business Horizons, May- June 1985, pp. 44- 52
5. Crawford- Lucas, P. A., 1992. Providing Business Plan Assistance to Small Manufacturing Companies. Economic Development Review, Winter, pp. 54-58
6. Davis, M., Aquilano, N., Chase, R., (1999), Fundamentals of operations management, Third edition, Irwin McGraw- Hill
7. Dunn, H. L., (1959), High Level Wellness for man and society, American Journal of Public Health, Vol. 49, no. 6, pp. 786- 792
8. Herzberg, F., (1959), The Motivation to Work, Somerset, publisher: Taylor & Francis Ins
9. Hodges, S., 1997. Ones giant step toward a loan. Nation' s Business, Aug., 85(8), pp. 34-36
10. Hormozi, A. M., Sutton, G. S., McMinn, R. D. & Lucio, W., (2002) Business plans for new or small business: Paving the path to success. Management Decision, 40(8), pp. 755-763
11. IUTO, International Union of Tourist Organisations, (1973), Health Tourism. Geneva, Switzerland : United Nations
12. Legault, J., 1993. Business Plans you can take to Bank. Australian Accountant, Sep., 63(8), pp. 37-40
13. Middleton, V. T. C., Fyall, A., Morgan, M. & Ranchhod, A., 2009. Marketing in Travel and Tourism, 4<sup>th</sup> edition. New York: Routledge
14. Moeller, S., 2010. Characteristics of services- a new approach uncovers their value. Journal of Service Marketing, 24(5), pp. 359-368
15. Muller, H., Kaufmann, E., (2001), Wellness Tourism : Market Analysis of a special health tourism segment and implications for the hotel industry, Journal of Vacation Marketing, Vol. 7, No 1, pp. 6-7

16. Nunn, L. & McGuire, B., 2010. The Importance of a Good Business Plan. Journal of Business & Economics Research, Feb., 8(2)
17. Porter, M., 1985, Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance. Third Edition, The Free Press
18. Schonberger, R., Knod, E. Jr., (1997), Operations Management. Customer- Focused principles, sixth edition, Irwin
19. Smith, M., Kelly, C., (2006), Wellness Tourism, Tourism Recreation Research, Vol. 31 (1) pp. 1-4
20. Wheelen, T., Hunger, D., 2010, Strategic Management & Business Policy, publisher : Prentice Hall, United States

## **Ηλεκτρονικές πηγές**

1. AirDNA , <https://www.airdna.co/vacation-rental-data/app/gr/default/parga/overview> , 20-4-21
2. Airdna , <https://www.airdna.co/vacation-rental-data/app/gr/default/igoumenitsa/overview> , 20-4-21
3. Airdna, <https://www.airdna.co/vacation-rental-data/app/gr/default/preveza/overview> , 20-4-21
4. Atlantea, 2016, [https://atlantea.news/pos\\_epitygxanoume\\_poiotita/](https://atlantea.news/pos_epitygxanoume_poiotita/) Πρόσβαση :2/3/2021
5. Bank of Greece, <https://www.bankofgreece.gr/statistika/ekswterikos-tomeas/isozygiopolhrwmwn/taksidiwtikes-yphresies>, Πρόσβαση: 11/1/21
6. Brookings Institution, 2017, [https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/12/sharingeconomy\\_032017final.pdf](https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/12/sharingeconomy_032017final.pdf) , Πρόσβαση : 20/4/21
7. Capitals.gr 23/11/18, Ανάστασης Λώζος , <https://www.capital.gr/me-apopsi/3329264/o-tourismos-euexias-einai-mia-nea-pragmatikotita-pou-den-mporoume-na-agnoisoume> Ο τουρισμός είναι μία πραγματικότητα που δε μπορούμε να αγνοήσουμε, ηλεκτρονική εφημερίδα, Πρόσβαση : 13/2/21
8. CBI Ministry of Foreign Affairs, (2018), *What are the opportunities for inner wellness tourism from Europe?*, Πρόσβαση : 17/5/2019
9. ΕΟΔΥ, 2020, <https://eody.gov.gr/odigies-gia-xenodocheio-se-karantina/> ,Πρόσβαση : 9/4/21
10. ΕΦΕΤ, 2010, [https://www.efet.gr/files/F30427\\_Odigos\\_Epith\\_HACCP.pdf](https://www.efet.gr/files/F30427_Odigos_Epith_HACCP.pdf) , Πρόσβαση : 9/4/21
11. Ergon, 2020, <https://www.ergon-consultants.gr/2017/03/30/ti-einai-haccp/> , Πρόσβαση: 9/4/21



12. E-taxis.gr, <http://e-taxis.gr/portal/index.php/el/help-el/hee-el> , Πρόσβαση: 20/12/20
13. Global Wellness Institute, 2018, [https://globalwellnessinstitute.org/wp-content/uploads/2019/04/GWIWellnessEconomyMonitor2018\\_042019.pdf](https://globalwellnessinstitute.org/wp-content/uploads/2019/04/GWIWellnessEconomyMonitor2018_042019.pdf), Πρόσβαση: 20/12/20
14. *Global Spa and Wellness Summit (2013), The Global Wellness Tourism Economy, The Global Wellness Institute*, <https://globalwellnessinstitute.org/> , Πρόσβαση :13/05/21
15. Η Καθημερινή, Μαρία Κωβαίου, (2017), <https://www.kathimerini.gr/k/travel/933534/afieroma-toyrismos-ygeias/> , Πρόσβαση : 13/5/21
16. Insete Intelligence, 2019, [https://insete.gr/wp-content/uploads/2020/10/20-10\\_X-Ray\\_2017-2019.pdf](https://insete.gr/wp-content/uploads/2020/10/20-10_X-Ray_2017-2019.pdf) , Πρόσβαση: 11/1/21
17. Insete Intelligence, 2020, Περιφέρεια Ηπείρου, Ετήσια έκθεση ανταγωνιστικότητας και διαρθρωτικής προσαρμογής στον τομέα του τουρισμού για το έτος 2019, [https://insete.gr/wp-content/uploads/2020/05/20-12\\_Epirus.pdf](https://insete.gr/wp-content/uploads/2020/05/20-12_Epirus.pdf) , Πρόσβαση 19/4/21
18. ΙΤΕΠ, (2021) , <https://www.itep.gr/wp-content/uploads/2021/01/itep-annual-survey-2020-presentation-short-2.pdf> , Πρόσβαση : 21/4/21
19. Ipsos , 2020, <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2020-10/nation-brand-index-2020-pr.pdf> , Πρόσβαση: 27/4/21
20. It's Possible, 07/10/20 <https://www.itpossible.gr/%CF%84%CE%B9-%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CE%BF%CF%85%CE%BD-%CE%BF%CE%B9-%CE%AD%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B5%CF%82-%CE%BE%CE%B5%CE%BD%CE%BF%CE%B4%CF%8C%CF%87%CE%BF%CE%B9-%CE%B3%CE%B9/> , Πρόσβαση : 11/1/21
21. ISO, 2015, <https://www.iso.org/standard/45481.html> Πρόσβαση: 2/3/2021
22. Μπουραντά, Ν., (2015), Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική. Ανάλυση μακρο-εξωτερικού / μικρο-εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Έκδοση 1.0. Πάτρα, <https://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/DEAPT129/3%CE%B7%20%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%AF%CE%B1%CF%83%CE%B7.pdf> , Πρόσβαση: 28/4/21
23. Σύσταση της Επιτροπής 280/1996 & τη Νέα Σύσταση 361/2003, [https://www.espa.gr/el/Documents/MikromesaiaEpix\\_Orismos.pdf](https://www.espa.gr/el/Documents/MikromesaiaEpix_Orismos.pdf) , Πρόσβαση : 5/4/21
24. TAXHEAVEN, 2021, <https://www.taxheaven.gr/labordoc/148/content/915> , Πρόσβαση: 6/ 4/21
25. TAXHEAVEN, 2021, <https://www.taxheaven.gr/attachment/7801> , Πρόσβαση: 6/4/21
26. Tornos News, 2021, <https://www.tornosnews.gr/stiles/prosopa/50110-fetos-tha-anoixoy-nola-ta-xenodocheia.html>, Πρόσβαση: 21/4/21

27. Travel Daily News, <https://traveldailynews.gr/columns/article/3678> , 08/10/20, Πρόσβαση 07/10/21
28. Τσάρτας, Π., Σταυρινούδης, Θ., Φλωράς, Μ., Σκούλτσος, Σ., Πρωΐου Ε. (2014), «4η διδακτική ενότητα, Οι βασικές αρχές και η σημασία τους στρατηγικού μάρκετινγκ για την ανταγωνιστικότητα των τουριστικών επιχειρήσεων», Πανεπιστήμιο Αιγαίου. Διαθέσιμο στο <https://core.ac.uk/reader/49282728> , Πρόσβαση: 13/4/21
29. Υπουργείο Τουρισμού, <https://mintour.gov.gr/health-protocols-for-tourism-businesses/> , Πρόσβαση : 9/4/21
30. Χρυσικός, Γ., (2013), Ανάλυση SWOT και PESTEL, [https://www.kemel.gr/files/swot\\_pestel\\_202003.pdf](https://www.kemel.gr/files/swot_pestel_202003.pdf) , Πρόσβαση: 28/4/21
31. Worldmeter Corona Virus, <https://www.worldometers.info/coronavirus/#countries> , Πρόσβαση : 7/10/21