

Case Study

1. Γενικά Στοιχεία

- **Κατηγορία:** 4★
- **Τύπος:** Παραθαλάσσιο resort – οικογενειακό με στοιχεία wellness
- **Τοποθεσία:** Παράκτια ζώνη Κεντρικής Κέρκυρας (ενδεικτικά Δασσιά / Γουβιά)
- **Απόσταση από πόλη/αεροδρόμιο:** 15–25 λεπτά
- **Περίοδος λειτουργίας:** Απρίλιος – Οκτώβριος (7 μήνες)

2. Δυναμικότητα & Κτιριακή Υποδομή

- Συνολικός αριθμός δωματίων: 120
- Συνολικός αριθμός κλινών: ~280
- Αριθμός κτιρίων: 1 κεντρικό + 3 πτέρυγες
- Όροφοι: 2–4
- Έκταση οικοπέδου: ~25 στρέμματα
- Χώροι στάθμευσης: 70–80 θέσεις

Κατανομή Δωματίων

Τύπος	Πλήθος	Επιφάνεια
Standard / Superior	84	22–26 τ.μ.
Family Rooms	24	28–35 τ.μ.
Junior Suites	12	38–45 τ.μ.
Σύνολο	120	—

Βασικός εξοπλισμός: A/C, Wi-Fi, Smart TV, minibar, θυρίδα, μπαλκόνι/βεράντα

Δωμάτια ΑμεΑ: 3

3. Κοινόχρηστοι Χώροι & Εγκαταστάσεις

- **Πισίνες:**
 - 1 κύρια εξωτερική
 - 1 παιδική
- **Παραλία:** άμεση ή σε απόσταση <200 μ. (οργανωμένο τμήμα)
- **Εστίαση:**
 - 1 κεντρικό εστιατόριο (buffet – BB / HB)
 - 1 a la carte εστιατόριο
 - Pool bar & Lobby bar
- **Wellness:**
 - Mini spa (2 αίθουσες massage, sauna)
 - Γυμναστήριο
- **Συνεδριακοί χώροι:**
 - 1 αίθουσα πολλαπλών χρήσεων (έως 150 άτομα)
 - 1 μικρό meeting room (έως 30 άτομα)

4. Παρεχόμενες Υπηρεσίες

- Reception & concierge (24/7 σεζόν)
- Καθημερινό housekeeping
- Kids club (4–12 ετών), παιδική χαρά
- Εκδρομές, ενοικιάσεις αυτοκινήτων
- Wi-Fi σε όλους τους χώρους
- Ιδιωτικός χώρος στάθμευσης
- Υπηρεσίες εκδηλώσεων / εταιρικών συναντήσεων

5. Ανθρώπινο Δυναμικό

- **Σύνολο προσωπικού:** 80–90 άτομα
- **Βασικά τμήματα:**
 - Διοίκηση & Front Office
 - Housekeeping
 - Κουζίνα & Εστιατόρια
 - Τεχνική Υποστήριξη
 - Kids / Animation
 - Spa & Wellness

6. Εμπορικό & Οικονομικό Προφίλ

- **Κύρια προϊόντα:** BB – HB, περιορισμένα all-inclusive πακέτα
- **Κανάλια πωλήσεων:**
 - Tour Operators
 - OTAs
 - Άμεσες κρατήσεις (website)
- **Μέση τιμή δίκλινου (ADR):**
 - Low season: 100–130 €
 - Shoulder: 140–180 €
 - Peak season: 200–260 €
- **Κύρια πηγή εσόδων:** Διαμονή (>75%)

7. Υποστηρικτικοί Πόροι & Συστήματα

- PMS, Channel Manager, POS F&B
- Βασικό RMS
- Μονάδες εξοικονόμησης ενέργειας (LED, heat pumps)
- Πιστοποιήσεις υγιεινής & ασφάλειας (HACCP, πυρασφάλεια)
- Πολιτικές βιωσιμότητας (linen reuse, εξοικονόμηση νερού)

PESTLE ANALYSE

P – Political (Πολιτικοί Παράγοντες)

- **Σταθερό πολιτικό περιβάλλον στην Ελλάδα**, που ευνοεί τον τουρισμό ως στρατηγικό κλάδο της οικονομίας.
- **Τουριστική πολιτική του Υπουργείου Τουρισμού** με έμφαση στην επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου και στην ποιοτική αναβάθμιση των 4★–5★ μονάδων.
- **Ευρωπαϊκή Ένωση**: πρόσβαση σε χρηματοδοτικά εργαλεία (ΕΣΠΑ, Ταμείο Ανάκαμψης) για:
 - ενεργειακή αναβάθμιση,
 - ψηφιακό μετασχηματισμό,
 - βιώσιμες πρακτικές.
- **Τοπική αυτοδιοίκηση (Περιφέρεια Ιονίων Νήσων)**: επηρεάζει έργα υποδομών, κυκλοφοριακές ρυθμίσεις και τουριστική προβολή της Κέρκυρας.
- **Διεθνείς πολιτικές εξελίξεις** (γεωπολιτικές εντάσεις, σχέσεις ΕΕ–Ηνωμένου Βασιλείου) επηρεάζουν βασικές αγορές εισερχόμενου τουρισμού.
- **Επίδραση στο ξενοδοχείο**: Μέτρια προς υψηλή – κυρίως μέσω χρηματοδοτήσεων, φορολογίας και ροών ζήτησης.

E – Economic (Οικονομικοί Παράγοντες)

- **Ισχυρή εξάρτηση από διεθνή ζήτηση** (Ην. Βασίλειο, Γερμανία, Ιταλία, Σκανδιναβία).
- **Εποχικότητα** της Κέρκυρας (Απρ.–Οκτ.), που επηρεάζει:
 - ταμειακές ροές,
 - απασχόληση,
 - αποσβέσεις παγίων.
- **Αυξημένο λειτουργικό κόστος:**
 - ενέργεια,
 - τρόφιμα & ποτά,
 - μισθολογικό κόστος.
- **Πληθωριστικές πιέσεις** περιορίζουν την αγοραστική δύναμη μεσαίων εισοδημάτων, βασικού target group των 4★ ξενοδοχείων.
- **Ισοτιμίες νομισμάτων** (π.χ. GBP/EUR) επηρεάζουν άμεσα τις κρατήσεις από τη βρετανική αγορά.
- **Επίδραση στο ξενοδοχείο:**
Υψηλή – επηρεάζει άμεσα ADR, πληρότητα και κερδοφορία

S – Social (Κοινωνικοί Παράγοντες)

- **Αλλαγή προτιμήσεων ταξιδιωτών:**
 - εμπειρίες,
 - αυθεντικότητα,
 - τοπική γαστρονομία.
- **Αύξηση οικογενειακού και πολυγενεακού τουρισμού**, που ευνοεί τα family rooms και τις παιδικές παροχές.
- **Μεγαλύτερη ευαισθητοποίηση σε θέματα βιωσιμότητας** (περιβάλλον, τοπική κοινωνία).
- **Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού φιλοξενίας** στην Ελλάδα, ιδίως σε νησιωτικούς προορισμούς.
- **Αύξηση online αξιολογήσεων** και ισχυρή επιρροή τους στη ζήτηση.
- **Επίδραση στο ξενοδοχείο:**
Υψηλή – καθορίζει το concept, το service design και τη φήμη της μονάδας.

T – Technological (Τεχνολογικοί Παράγοντες)

- **Ψηφιοποίηση κρατήσεων & revenue management:**
 - PMS,
 - channel managers,
 - RMS.
- **Εξάρτηση από OTAs** και ανάγκη βελτιστοποίησης άμεσων κρατήσεων.
- **Τεχνολογίες εξοικονόμησης ενέργειας** (smart A/C, LED, heat pumps).
- **Αυξημένες απαιτήσεις κυβερνοασφάλειας** (προσωπικά δεδομένα πελατών).
- **Wi-Fi υψηλής ποιότητας** ως βασική υποδομή φιλοξενίας.
- **Επίδραση στο ξενοδοχείο:**
Μέτρια προς υψηλή – επηρεάζει κόστος, έσοδα και εμπειρία πελάτη.

L – Legal (Νομικοί Παράγοντες)

- **Τουριστική νομοθεσία & κατάταξη αστέρων (ΕΟΤ).**
- **Εργατική νομοθεσία:**
 - εποχικές συμβάσεις,
 - συλλογικές συμβάσεις,
 - ωράρια.
- **GDPR** για προσωπικά δεδομένα πελατών.
- **Κανονισμοί υγιεινής & ασφάλειας (HACCP, πυρασφάλεια, πισίνες).**
- **Πολεοδομικοί περιορισμοί** σε παραθαλάσσιες και προστατευόμενες περιοχές της Κέρκυρας.
- **Επίδραση στο ξενοδοχείο:**
Υψηλή – μη συμμόρφωση συνεπάγεται σοβαρά πρόστιμα και λειτουργικούς κινδύνους

E – Environmental (Περιβαλλοντικοί Παράγοντες)

- **Κλιματική αλλαγή:**
 - υψηλότερες θερμοκρασίες,
 - αυξημένη κατανάλωση ενέργειας και νερού.
- **Πίεση φυσικών πόρων** σε νησί (νερό, απορρίμματα).
- **Αυστηρότερες περιβαλλοντικές απαιτήσεις** για παράκτιες περιοχές.
- **Αυξανόμενη ζήτηση για “πράσινα” ξενοδοχεία** από tour operators και πελάτες.
- **Εξάρτηση από το φυσικό τοπίο** (παραλία, θάλασσα), κρίσιμο στοιχείο ανταγωνιστικότητας.
- **Επίδραση στο ξενοδοχείο:**
Υψηλή – επηρεάζει κόστος, εικόνα και μακροχρόνια βιωσιμότητα.

PESTLE Παράγοντας	Κύρια Θέματα Ανάλυσης	Βασικές Πηγές
Political	Τουριστική πολιτική, επιμήκυνση σεζόν, κρατικές ενισχύσεις, περιφερειακή ανάπτυξη	Υπουργείο Τουρισμού Ελλάδας · Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΣΠΑ, RRF) · Περιφέρεια Ιονίων Νήσων
Economic	Εποχικότητα, λειτουργικό κόστος, πληθωρισμός, διεθνής ζήτηση, ισοτιμίες	ΙΤΕΠ / ΙΝΣΕΤΕ · ΕΛΣΤΑΤ · Τράπεζα της Ελλάδος · Eurostat
Social	Αλλαγή ταξιδιωτικών προτιμήσεων, οικογενειακός τουρισμός, βιωσιμότητα, έλλειψη προσωπικού	ΙΝΣΕΤΕ · Booking.com · Tripadvisor · Ακαδημαϊκή βιβλιογραφία τουρισμού
Technological	Ψηφιοποίηση κρατήσεων, OTAs, ενεργειακές τεχνολογίες, κυβερνοασφάλεια	ΙΤΕΠ / ΙΝΣΕΤΕ · Ευρωπαϊκή Επιτροπή · Κλαδικές μελέτες φιλοξενίας
Legal	Κατάταξη ξενοδοχείων, εργατική νομοθεσία, GDPR, υγειονομικοί κανονισμοί	ΕΟΤ · Ελληνική Εργατική Νομοθεσία · Κανονισμός ΕΕ 2016/679 (GDPR)
Environmental	Κλιματική αλλαγή, κατανάλωση πόρων, περιβαλλοντικές απαιτήσεις, βιωσιμότητα	UNWTO · Ευρωπαϊκή Επιτροπή (Green Deal) · Μελέτες ΙΤΕΠ

Swot Analysis

Strengths (Δυνατά Σημεία)	Weaknesses (Αδυναμίες)
<p>Τοποθεσία σε διεθνώς αναγνωρισμένο νησιωτικό προορισμό</p> <p>Κατηγορία 4★ με καλή σχέση ποιότητας-τιμής</p> <p>Ποικιλία τύπων δωματίων (standard, family, suites)</p> <p>Εκτεταμένες υποδομές (πισίνες, spa, kids club)</p> <p>Δυνατότητα εξυπηρέτησης οικογενειών και groups</p> <p>Συνεργασίες με tour operators</p>	<p>Έντονη εποχικότητα λειτουργίας</p> <p>Υψηλό λειτουργικό κόστος (ενέργεια, μισθοδοσία)</p> <p>Εξάρτηση από OTAs και tour operators</p> <p>Δυσκολία εύρεσης και διατήρησης προσωπικού</p> <p>Περιορισμένη διαφοροποίηση από άλλα 4★ resorts</p> <p>Ανάγκη συνεχών ανακαινίσεων για διατήρηση κατηγορίας</p>
Opportunities (Ευκαιρίες)	Threats (Απειλές)
<p>Επιμήκυνση τουριστικής περιόδου (Απρ.–Μάιος, Οκτώβριος)</p> <p>Αυξανόμενη ζήτηση για οικογενειακό και εμπειρικό τουρισμό</p> <p>Χρηματοδοτικά προγράμματα ΕΕ (ΕΣΠΑ, RRF)</p> <p>Ανάπτυξη άμεσων κρατήσεων & digital marketing</p> <p>Στροφή σε βιώσιμες και “πράσινες” πρακτικές</p> <p>Συνεργασίες με τοπικούς παρόχους εμπειριών</p>	<p>Έντονος ανταγωνισμός από 4★ & all-inclusive μονάδες</p> <p>Αύξηση κόστους ενέργειας και πρώτων υλών</p> <p>Οικονομική/γεωπολιτική αστάθεια αγορών</p> <p>Κλιματική αλλαγή & πίεση φυσικών πόρων</p> <p>Αρνητικές online αξιολογήσεις</p> <p>Νομοθετικές αλλαγές (εργασιακά, περιβάλλον)</p>

Αναγνώριση Κινδύνων

#	Κίνδυνος	Περιγραφή Κινδύνου	Τεκμηρίωση (PESTLE / SWOT)
1	Έντονη εποχικότητα εσόδων & ταμειακών ροών	Το ξενοδοχείο λειτουργεί κυρίως Απρίλιο–Οκτώβριο, με πολύ υψηλή εξάρτηση από Ιούλιο–Αύγουστο. Αυτό δημιουργεί κίνδυνο ανεπαρκούς ρευστότητας εκτός αιχμής και δυσκολία κάλυψης πάγιων εξόδων (μισθοδοσία, συντηρήσεις, δάνεια).	SWOT – Weakness: έντονη εποχικότητα. PESTLE – Economic: δομή τουριστικής ζήτησης στην Κέρκυρα. Τεκμηριώνεται από μελέτες ΙΤΕΠ που δείχνουν συγκέντρωση εσόδων σε 2–3 μήνες.
2	Αύξηση λειτουργικού κόστους (ενέργεια, τρόφιμα, μισθοδοσία)	Η νησιωτικότητα, ο πληθωρισμός και η ενεργειακή αστάθεια αυξάνουν το κόστος λειτουργίας, πιέζοντας τα περιθώρια κέρδους, ειδικά σε συμβόλαια με tour operators σταθερής τιμής.	PESTLE – Economic: πληθωρισμός, ενεργειακό κόστος. SWOT – Threat: αύξηση κόστους. Τεκμηρίωση από ΕΛΣΤΑΤ και ΙΝΣΕΤΕ.
3	Εξάρτηση από OTAs και tour operators	Υψηλό ποσοστό κρατήσεων μέσω τρίτων καναλιών συνεπάγεται προμήθειες, μειωμένο έλεγχο τιμολόγησης και αυξημένο κίνδυνο απώλειας ζήτησης σε περίπτωση αλλαγής πολιτικών ή συμβολαίων.	SWOT – Weakness: εξάρτηση από OTAs. PESTLE – Technological: κυριαρχία ψηφιακών πλατφορμών. Τεκμηριώνεται από έρευνες ΙΤΕΠ που δείχνουν >30–40% κρατήσεων μέσω OTAs σε 4★ ξενοδοχεία.
4	Έλλειψη και αστάθεια ανθρώπινου δυναμικού	Η εποχική λειτουργία και ο ανταγωνισμός για προσωπικό στα Ιόνια Νησιά αυξάνουν τον κίνδυνο υποστελέχωσης, χαμηλότερης ποιότητας υπηρεσιών και αρνητικών αξιολογήσεων.	SWOT – Weakness: δυσκολία εύρεσης προσωπικού. PESTLE – Social & Legal: αγορά εργασίας, εργατική νομοθεσία. Τεκμηρίωση από ΙΝΣΕΤΕ και μελέτες αγοράς εργασίας τουρισμού.
5	Περιβαλλοντικός και κλιματικός κίνδυνος	Η κλιματική αλλαγή αυξάνει την κατανάλωση ενέργειας και νερού, ενώ παράλληλα αυστηροποιούνται οι περιβαλλοντικές απαιτήσεις σε παράκτιες περιοχές, επηρεάζοντας κόστος και αδειοδοτήσεις.	PESTLE – Environmental: κλιματική αλλαγή & πόροι. SWOT – Threat: πίεση φυσικών πόρων. Τεκμηρίωση από UNWTO και πολιτικές της Ευρωπαϊκή Επιτροπή (Green Deal).

ROOT CAUSE ANALYSIS

Κίνδυνος	Άμεσο Πρόβλημα (Symptom)	Βασικές Ριζικές Αιτίες (Root Causes)	Σύνδεση με PESTLE & SWOT
1. Έντονη εποχικότητα εσόδων & ρευστότητας	Υψηλά έσοδα μόνο Ιούλιο-Αύγουστο, χαμηλή πληρότητα εκτός αιχμής	<ul style="list-style-type: none"> • Δομή τουριστικής ζήτησης Κέρκυρας (summer destination) • Εξάρτηση από leisure/family τουρισμό • Περιορισμένη ανάπτυξη προϊόντων εκτός αιχμής • Συμβόλαια tour operators επικεντρωμένα στο peak 	<p>PESTLE – Economic: εποχική ζήτηση</p> <p>SWOT – Weakness: εποχικότητα</p>
2. Αύξηση λειτουργικού κόστους	Πίεση περιθωρίων κέρδους, αυξημένο break-even	<ul style="list-style-type: none"> • Νησιωτικότητα (μεταφορές, logistics) • Ενεργειακή εξάρτηση και παλαιές υποδομές • Πληθωριστικές πιέσεις σε τρόφιμα & ενέργεια • Υψηλή ένταση εργασίας στη φιλοξενία 	<p>PESTLE – Economic: πληθωρισμός</p> <p>SWOT – Threat: αυξανόμενο κόστος</p>
3. Εξάρτηση από OTAs & tour operators	Υψηλές προμήθειες, περιορισμένος έλεγχος τιμών	<ul style="list-style-type: none"> • Ανεπαρκής στρατηγική άμεσων κρατήσεων • Ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη OTAs • Έλλειψη διαφοροποιημένου brand • Ιστορική εξάρτηση από μαζικό τουρισμό 	<p>PESTLE – Technological: ψηφιακές πλατφόρμες</p> <p>SWOT – Weakness: εξάρτηση από τρίτους</p>
4. Έλλειψη & αστάθεια ανθρώπινου δυναμικού	Υποστελέχωση, κόπωση προσωπικού, πτώση ποιότητας	<ul style="list-style-type: none"> • Εποχικότητα απασχόλησης • Περιορισμένη τοπική αγορά εργασίας • Ανταγωνισμός μεταξύ ξενοδοχείων • Μη επαρκή κίνητρα παραμονής προσωπικού 	<p>PESTLE – Social & Legal: αγορά εργασίας</p> <p>SWOT – Weakness: προσωπικό</p>
5. Περιβαλλοντικός & κλιματικός κίνδυνος	Αυξημένη κατανάλωση ενέργειας/νερού, ρυθμιστική πίεση	<ul style="list-style-type: none"> • Κλιματική αλλαγή (υψηλές θερμοκρασίες) • Περιορισμένοι φυσικοί πόροι νησιού • Παράκτια χωροθέτηση • Αυστηρότερες περιβαλλοντικές απαιτήσεις 	<p>PESTLE – Environmental</p> <p>SWOT – Threat: περιβαλλοντική πίεση</p>

What if Analysis

Κίνδυνος	What if... (Σενάριο)	Πιθανές Επιπτώσεις στο Ξενοδοχείο	Στρατηγική Αντίδραση (Management Response)
1. Έντονη εποχικότητα εσόδων	Τι θα συμβεί αν η πληρότητα σε Μάιο & Οκτώβριο μειωθεί κατά 20%;	<ul style="list-style-type: none"> • Μείωση ετήσιου κύκλου εργασιών • Πίεση ρευστότητας • Αδυναμία κάλυψης πάγιων εξόδων 	<ul style="list-style-type: none"> • Αναθεώρηση pricing & πακέτων shoulder season • Στοχευμένες καμπάνιες (seniors, wellness) • Χρήση ταμειακού αποθέματος
2. Αύξηση λειτουργικού κόστους	Τι θα συμβεί αν το ενεργειακό κόστος αυξηθεί κατά 25%;	<ul style="list-style-type: none"> • Μείωση GOP • Αύξηση break-even πληρότητας 	<ul style="list-style-type: none"> • Ενεργειακές παρεμβάσεις άμεσης απόδοσης • Αναπροσαρμογή τιμών όπου επιτρέπει η αγορά • Έλεγχος food & labor cost
3. Εξάρτηση από OTAs & TOs	Τι θα συμβεί αν OTA αυξήσει προμήθεια κατά 3 ποσοστιαίες μονάδες;	<ul style="list-style-type: none"> • Μείωση καθαρού ADR • Πτώση καθαρού κέρδους χωρίς μείωση πληρότητας 	<ul style="list-style-type: none"> • Ενίσχυση direct bookings • Περιορισμός διαθεσιμότητας σε OTAs • Προώθηση loyalty offers
4. Έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού	Τι θα συμβεί αν λείπει το 15% του απαιτούμενου προσωπικού στην αιχμή;	<ul style="list-style-type: none"> • Υποβάθμιση υπηρεσιών • Αρνητικές online αξιολογήσεις • Κίνδυνος απώλειας επαναλαμβανόμενων πελατών 	<ul style="list-style-type: none"> • Ανακατανομή καθηκόντων • Bonus απόδοσης & υπερωρίες • Προτεραιοποίηση κρίσιμων υπηρεσιών
5. Περιβαλλοντικός & κλιματικός κίνδυνος	Τι θα συμβεί αν επιβληθούν αυστηρότεροι περιορισμοί κατανάλωσης νερού;	<ul style="list-style-type: none"> • Περιορισμοί λειτουργίας • Αύξηση κόστους συμμόρφωσης • Κίνδυνος προστίμων 	<ul style="list-style-type: none"> • Συστήματα εξοικονόμησης νερού • Ενημέρωση πελατών • Προσαρμογή λειτουργικών διαδικασιών

CINDYNIC APPROACH

Stakeholder	Ρόλος στο Ξενοδοχείο	Σύντομη Περίληψη (βάσει Cindynics)
Μέτοχοι / Ιδιοκτησία	Κεφαλαιακή στήριξη, στρατηγικός έλεγχος	Οι μέτοχοι εστιάζουν κυρίως στην κερδοφορία και στη διατήρηση της αξίας της επένδυσης. Σύμφωνα με την cindynic ανάλυση, εμφανίζεται έλλειμμα μακροπρόθεσμου στρατηγικού μοντέλου κινδύνου και τάση βραχυπρόθεσμων αποφάσεων, γεγονός που εντείνει κινδύνους εποχικότητας και κόστους.
Διοίκηση Ξενοδοχείου	Επιχειρησιακή και στρατηγική διαχείριση	Η διοίκηση λειτουργεί ως κεντρικός κόμβος αποφάσεων, αλλά παρουσιάζει ασυνέπειες μεταξύ στόχων (ανάπτυξη-έλεγχος κόστους) και ελλείμματα στη χρήση δεδομένων και μοντέλων risk management. Οι ασυμφωνίες με προσωπικό, πελάτες και ρυθμιστικούς φορείς αυξάνουν τη συστημική ευαλωτότητα.
Προσωπικό	Παροχή υπηρεσιών φιλοξενίας	Το προσωπικό επηρεάζεται έντονα από την εποχικότητα. Η cindynic προσέγγιση αναδεικνύει ασάφεια ρόλων, περιορισμένη πληροφόρηση και έλλειψη μακροπρόθεσμης προοπτικής, γεγονός που δημιουργεί ασυμφωνίες με τη διοίκηση και αυξάνει τον λειτουργικό κίνδυνο.
Tour Operators & OTAs	Κανάλια διανομής και ζήτησης	Οι TOs/OTAs δρουν με τυποποιημένα εμπορικά μοντέλα, εστιάζοντας στον όγκο και την τιμή. Η cindynic ανάλυση δείχνει απόκλιση στόχων και αξιών σε σχέση με τη διοίκηση του ξενοδοχείου, καθώς και χρήση γενικών δεδομένων που δεν λαμβάνουν υπόψη τις ιδιαιτερότητες της μονάδας.
Πελάτες	Τελικοί αποδέκτες υπηρεσιών	Οι πελάτες εμφανίζουν αυξανόμενες απαιτήσεις σε ποιότητα, αξία και βιωσιμότητα. Η cindynic προσέγγιση εντοπίζει ασυμφωνία μεταξύ προσδοκιών και πραγματικής εμπειρίας, καθώς και εξάρτηση από online αξιολογήσεις, που ενισχύει τον κίνδυνο φήμης.
Δημόσιοι & Ρυθμιστικοί Φορείς	Κανονιστικό και ελεγκτικό πλαίσιο	Οι φορείς επιδιώκουν ταυτόχρονα τουριστική ανάπτυξη και περιβαλλοντική προστασία. Η ανάλυση δείχνει ασάφειες και πολυπλοκότητα κανόνων, καθώς και ασυμφωνίες με τη διοίκηση ως προς το κόστος και την εφαρμογή της συμμόρφωσης.

Stakeholder	Στόχοι (Goals)	Αξίες (Values)	Κανόνες (Rules)	Δεδομένα (Data)	Μοντέλα (Models)
S1 – Διοίκηση Ξενοδοχείου	Ασυνέπεια μεταξύ στόχου κερδοφορίας και επιμήκυνσης σεζόν	Έμφαση στο οικονομικό αποτέλεσμα έναντι βιωσιμότητας	Περιορισμένη τυποποίηση διαδικασιών risk management	Ελλιπής χρήση ιστορικών δεδομένων εκτός αιχμής	Απουσία ολοκληρωμένου μοντέλου διαχείρισης κινδύνου
S2 – Προσωπικό	Σύγκρουση στόχου ποιότητας υπηρεσιών και εποχικής απασχόλησης	Έμφαση στην εργασιακή ασφάλεια	Ασάφεια ρόλων σε peak περιόδους	Περιορισμένη πληροφόρηση για στόχους ξενοδοχείου	Έλλειψη μοντέλου ανάπτυξης δεξιοτήτων
S3 – Tour Operators / OTAs	Στόχος μεγιστοποίησης όγκου πωλήσεων	Έμφαση στην τιμή και όχι στην ποιότητα	Άκαμπτοι εμπορικοί όροι	Χρήση συγκεντρωτικών και όχι τοπικών δεδομένων	Τυποποιημένα εμπορικά μοντέλα μαζικού τουρισμού
S4 – Πελάτες	Αντίφαση μεταξύ προσδοκίας ποιότητας και τιμής	Αυξανόμενη ευαισθησία σε βιωσιμότητα	Μερική κατανόηση κανονισμών ξενοδοχείου	Περιορισμένη πληροφόρηση για περιβαλλοντικές πρακτικές	Μοντέλο αξιολόγησης βασισμένο σε online reviews
S5 – Δημόσιοι & Ρυθμιστικοί Φορείς	Στόχος ανάπτυξης & προστασίας περιβάλλοντος ταυτόχρονα	Έμφαση στη συμμόρφωση	Πολυπλοκότητα και μεταβολές κανονισμών	Γενικά δεδομένα, όχι ειδικά ανά μονάδα	Κανονιστικά μοντέλα χωρίς προσαρμογή σε εποχικότητα

Stakeholders	S1 Διοίκηση	S2 Προσωπικό	S3 ΤΟs / ΟΤAs	S4 Πελάτες	S5 Δημόσιοι Φορείς
S1 Διοίκηση	—	Ασυμφωνία για συνθήκες εργασίας & φόρτο	Ασυμφωνία για τιμές & ευελιξία συμβολαίων	Διαφορετική αντίληψη αξίας/τιμής	Ασυμφωνία για κόστος συμμόρφωσης
S2 Προσωπικό		—	Έλλειψη συντονισμού σε επίπεδο ζήτησης	Ένταση λόγω ποιότητας εξυπηρέτησης	Ασάφεια εφαρμογής εργατικής νομοθεσίας
S3 ΤΟs / ΟΤAs			—	Διαφορετική αντίληψη εμπειρίας	Ασυμφωνία ως προς περιβαλλοντικές απαιτήσεις
S4 Πελάτες				—	Διαφορετική κατανόηση κανονισμών
S5 Δημόσιοι Φορείς					—

Cindynic Στοιχείο	Stakeholder(s)	Περιγραφή Ελλείμματος / Ασυμφωνίας	Μηχανισμός Δημιουργίας Κινδύνου	Συνδεδεμένος Κίνδυνος
Έλλειμμα Στόχων	Διοίκηση / Μέτοχοι	Ασυνέπεια μεταξύ στόχου κερδοφορίας και επιμήκυνσης σεζόν	Βραχυπρόθεσμες αποφάσεις → μη επένδυση σε shoulder season	Έντονη εποχικότητα εσόδων & ρευστότητας
Έλλειμμα Μοντέλων	Διοίκηση	Απουσία ολοκληρωμένου μοντέλου διαχείρισης κινδύνων	Αντιδραστική και όχι προληπτική διαχείριση	Όλοι οι στρατηγικοί κίνδυνοι (συστημική ευαλωτότητα)
Έλλειμμα Δεδομένων	Διοίκηση	Περιορισμένη χρήση ιστορικών δεδομένων εκτός αιχμής	Λανθασμένες προβλέψεις ζήτησης	Εποχικότητα εσόδων
Έλλειμμα Διαδικασιών	Διοίκηση	Μη τυποποιημένες διαδικασίες κόστους	Αδυναμία ελέγχου λειτουργικών εξόδων	Αύξηση λειτουργικού κόστους
Ασυμφωνία Στόχων	Διοίκηση ↔ Προσωπικό	Ποιότητα υπηρεσιών vs περιορισμένο προσωπικό	Υπερφόρτωση εργασίας → πτώση ποιότητας	Έλλειψη & αστάθεια ανθρώπινου δυναμικού
Έλλειμμα Αξιών	Προσωπικό	Έλλειψη αίσθησης μακροχρόνιας προοπτικής	Χαμηλή δέσμευση προσωπικού	Έλλειψη προσωπικού
Ασυμφωνία Αξιών	Διοίκηση ↔ TOs/OTAs	Ποιότητα & brand vs τιμή & όγκος	Πίεση τιμών και περιθωρίων	Εξάρτηση από OTAs & tour operators
Έλλειμμα Τεχνολογίας	Διοίκηση	Ανεπαρκής ψηφιακή υποδομή direct bookings	Ενίσχυση τρίτων καναλιών	Εξάρτηση από OTAs
Ασυμφωνία Προσδοκιών	Πελάτες ↔ Διοίκηση	Προσδοκίες βιωσιμότητας vs περιορισμένες πρακτικές	Αρνητικές αξιολογήσεις & φήμη	Κίνδυνος φήμης (ενσωματωμένος στους κύριους κινδύνους)
Έλλειμμα Κανόνων	Δημόσιοι Φορείς	Πολυπλοκότητα & μεταβλητότητα κανονισμών	Αβεβαιότητα συμμόρφωσης	Περιβαλλοντικός & κανονιστικός κίνδυνος
Ασυμφωνία Ερμηνείας Κανόνων	Διοίκηση ↔ Δημόσιοι Φορείς	Διαφορετική αντίληψη κόστους συμμόρφωσης	Καθυστερήσεις / πρόστιμα	Περιβαλλοντικός & κλιματικός κίνδυνος
Έλλειμμα Περιβαλλοντικών Διαδικασιών	Διοίκηση	Απουσία ολοκληρωμένης περιβαλλοντικής πολιτικής	Υψηλή κατανάλωση πόρων	Περιβαλλοντικός & κλιματικός κίνδυνος

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΠΟΣΟ (€)	ΠΑΘΗΤΙΚΟ & ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	ΠΟΣΟ (€)
ΜΗ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	
Γήπεδα – Οικόπεδα	2.000.000	Μετοχικό / Εταιρικό Κεφάλαιο	4.000.000
Κτίρια & Τεχνικά Έργα	6.000.000	Αποθεματικά	900.000
Μηχανολογικός & Ξενοδοχειακός Εξοπλισμός	1.500.000	Κέρδη εις Νέον	700.000
Άυλα Περιουσιακά Στοιχεία	150.000	Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων	5.600.000
Σύνολο Μη Κυκλοφορούντος	9.650.000		
		ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		Μακροπρόθεσμα Τραπεζικά Δάνεια	3.800.000
Ταμειακά Διαθέσιμα	600.000	Σύνολο Μακροπρόθεσμων	3.800.000
Πελάτες & Λοιπές Απαιτήσεις	350.000		
Αποθέματα	120.000	ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	
Προκαταβολές & Λοιπά	80.000	Βραχυπρόθεσμο Τμήμα Δανείων	500.000
Σύνολο Κυκλοφορούντος	1.150.000	Προμηθευτές	550.000
		Φόροι & Ασφαλιστικές Υποχρεώσεις	350.000
		Σύνολο Βραχυπρόθεσμων	1.400.000
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	10.800.000	ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ & ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	10.800.000

#	Κίνδυνος (από Ισολογισμό)	Τεκμηρίωση από τα Στοιχεία	Ερμηνεία Κινδύνου	Στρατηγική Διαχείρισης
1	Κίνδυνος Ρευστότητας	Κυκλοφορούν Ενεργητικό: 1,15 εκ. € Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις: 1,40 εκ. € Current Ratio ≈ 0,82	Το ξενοδοχείο δεν καλύπτει πλήρως τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις του με άμεσα ρευστοποιήσιμα στοιχεία, γεγονός επικίνδυνο σε χαμηλή σεζόν.	<ul style="list-style-type: none"> • Δημιουργία ταμειακού αποθέματος peak season • Αναδιάρθρωση βραχυπρόθεσμου δανεισμού • Βελτίωση εισπρακτικής πολιτικής
2	Κίνδυνος Υψηλής Παγιοποίησης	Πάγια: 9,65 εκ. € Πάγια / Σύνολο Ενεργητικού ≈ 89%	Υψηλή ένταση παγίων μειώνει την ευελιξία και αυξάνει το fixed cost burden σε περιόδους χαμηλής πληρότητας.	<ul style="list-style-type: none"> • Επιμήκυνση σεζόν για καλύτερη αξιοποίηση παγίων • Asset-light υπηρεσίες (outsourcing μη βασικών λειτουργιών)
3	Χρηματοοικονομικός Κίνδυνος Μόχλευσης	Σύνολο Δανεισμού: 4,3 εκ. € Ίδια Κεφάλαια: 5,6 εκ. € Debt / Equity ≈ 0,77	Αν και όχι υπερβολική, η μόχλευση καθιστά το ξενοδοχείο ευάλωτο σε πτώση εσόδων ή αύξηση επιτοκίων.	<ul style="list-style-type: none"> • Σταδιακή απομόχλευση • Σταθεροποίηση επιτοκίων • Χρήση κερδών για μείωση δανεισμού
4	Κίνδυνος Αναχρηματοδότησης	Βραχυπρόθεσμο μέρος δανείων: 0,5 εκ. €	Αν δεν υπάρξει επαρκής ρευστότητα ή πρόσβαση σε τραπεζική χρηματοδότηση, το ξενοδοχείο μπορεί να αντιμετωπίσει πίεση αποπληρωμής.	<ul style="list-style-type: none"> • Μετατροπή μέρους σε μακροπρόθεσμο • Διαπραγμάτευση grace period • Πρόβλεψη ταμειακών ροών
5	Κίνδυνος Πιστωτικός (Απαιτήσεων)	Πελάτες & Απαιτήσεις: 350 χιλ. € (~30% κυκλοφορούντος)	Υψηλές απαιτήσεις αυξάνουν τον κίνδυνο καθυστερήσεων πληρωμών, κυρίως από tour operators.	<ul style="list-style-type: none"> • Όρια πίστωσης ανά πελάτη • Προκαταβολές & εγγυήσεις • Διαφοροποίηση καναλιών πώλησης
6	Κίνδυνος Προμηθευτών	Προμηθευτές: 550 χιλ. €	Υψηλές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις προς προμηθευτές μπορεί να επηρεάσουν τη λειτουργική συνέχεια.	<ul style="list-style-type: none"> • Επαναδιαπραγμάτευση όρων πληρωμής • Διασπορά προμηθευτών • Καλύτερος προγραμματισμός αποθεμάτων
7	Κίνδυνος Κερδοφορίας / Απόδοσης Κεφαλαίων	Υψηλά Ίδια Κεφάλαια (5,6 εκ. €) σε σχέση με εποχικά έσοδα	Αν τα πάγια και τα ίδια κεφάλαια δεν αποδίδουν επαρκώς, μειώνεται το ROE και η ελκυστικότητα της επένδυσης.	<ul style="list-style-type: none"> • Βελτίωση RevPAR & GOP • Νέες πηγές εσόδων (spa, events) • Επενδύσεις με υψηλή απόδοση
8	Κίνδυνος Απομείωσης Παγίων	Υψηλή αξία κτιρίων & εξοπλισμού	Πτώση τουριστικής ζήτησης ή φήμης μπορεί να οδηγήσει σε απομείωση αξίας παγίων.	<ul style="list-style-type: none"> • Διατήρηση ποιότητας & brand • Συνεχής συντήρηση & ανακαινίσεις • Διαφοροποίηση αγορών