ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ

ΤΟΜΕΑΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Μελέτη Βιωσιμότητας Μικρής και Πολυτελούς Ξενοδοχειακής Μονάδας στη Νήσο Νάξο

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

του

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ Ι. ΚΩΤΣΟΥ

Επιβλέπων : Σταύρος Πόνης
Επίκουρος Καθηγητής Ε.Μ.Π

Αθήνα, Οκτώβριος 2015

ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ

ΤΟΜΕΑΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Μελέτη Βιωσιμότητας Μικρής και Πολυτελούς Ξενοδοχειακής Μονάδας στη Νήσο Νάξο

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

του

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ Ι. ΚΩΤΣΟΥ

Επιβλέπων : Σταύρος Πόνης
Επίκουρος Καθηγητής Ε.Μ.Π

Εγκρίθηκε από την τριμελή εξεταστική επιτροπή την 10η Οκτωβρίου 2015

(Υπογραφή)	*(Υπογραφή)*	*(Υπογραφή)*
……..	…….	……
Σταύρος Πόνης	Αθανάσιος Τόλης	Νικόλαος Παναγιώτου
Επίκουρος Καθηγητής Ε.Μ.Π	Επίκουρος Καθηγητής Ε.Μ.Π	Επίκουρος Καθηγητής Ε.Μ.Π

Αθήνα, Οκτώβριος 2015

(Υπογραφή)

.....

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ Ι. ΚΩΤΣΟΣ

Διπλωματούχος ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΟΣ ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ Ε.Μ.Π.

© 2015 – All rights reserved

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η σύνταξη του παρόντος επιχειρηματικού σχεδίου στοχεύει στην ανάλυση των δεδομένων για τη βελτίωση της λειτουργίας του ξενοδοχείου Ostria στη Νάξο. Βασική επιδίωξη είναι η εύρεση των κατάλληλων λύσεων για την αντιμετώπιση του δανεισμού της επιχείρησης και την πλήρη αξιοποίηση των δυνατοτήτων της. Η ξενοδοχειακή μονάδα βρίσκεται στην ανατολική πλευρά του νησιού και η ίδρυσή της χρονολογείται από το 2001. Πρόκειται για μια μικρή μονάδα που όμως παρέχει ποιοτικές και πολυτελείς υπηρεσίες στους πελάτες της κυρίως από άποψη υποδομών. Στόχος είναι η αναβάθμιση των παροχών του ξενοδοχείου και η προσθήκη νέων υπηρεσιών.

Η επιχείρηση παρά το γεγονός ότι έχει προβλέψει στο παρελθόν την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών δεν τις έχει ακόμα αξιοποιήσει. Βέβαια αυτό στην παρούσα στιγμή αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση αφού με χαμηλό κόστος μπορεί να υλοποιήσει την περαιτέρω ανάπτυξη του ξενοδοχείου και με ταυτόχρονη «στοχευμένη» προβολή και διαφήμιση να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της. Η ύπαρξη του αυξημένου τραπεζικού δανεισμού δεν αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα τόσο για τη λήψη νέου δανείου όσο και για την πραγματοποίηση της επένδυσης. Η πρόβλεψη των εσόδων και εξόδων της επιχείρησης για την επόμενη πενταετία καταδεικνύει ότι η επιχείρηση μπορεί να καταστεί όχι μόνο βιώσιμη αλλά και ιδιαίτερα επικερδής.

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής εργασίας, κ. Σ. Πόνη. Τόσο για την ευκαιρία που μου προσέφερε να ασχοληθώ με ένα τόσο ενδιαφέρον και επίκαιρο αντικείμενο, όσο και για τη συνεχή του βοήθεια, καθοδήγηση και εύστοχες συμβουλές που συνεισέφεραν στην επιτυχή ολοκλήρωση της εργασίας αυτής. Παράλληλα, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου προς τα μέλη της οικογένειάς μου και τους στενούς μου φίλους για την στήριξη και ανιδιοτελή προσφορά τους όλο αυτό το διάστημα.

ABSTRACT

The drafting of this business plan aims to analyze data for improving the operation of the Hotel Ostria to Naxos. The basic aim is to find appropriate solutions to deal with the borrowing of the company and the full use of its potentials. The hotel complex is located on the east side of the island and its foundation dates back to 2001. It is a small unit but provides quality and luxurious services to its customers mainly in terms of infrastructure. The aim is to upgrade the hotel facilities and gradually implement new services.

The company despite the fact that has forecasted in the past the development of new services, they are not yet realized. Although, this fact in the present moment is an important advantage for the enterprise since at low cost can implement the further development of the hotel and with "targeted" promotion and advertising can maximize its profits. The existence of increased bank lending is not an impediment to obtain a new loan or realizing an investment. The estimate of revenue and costs of the enterprise for the next five years shows that the company can become not only sustainable but also highly profitable.

At this point I would like to warmly thank my supervisor of thesis, Mr. S. Poni. Both for the opportunity he offered me to work on such an interesting and topical subject and for his constant help, guidance and pertinent advice that contributed to the successful completion of this work. I would also like to express my gratitude to the members of my family and my close friends for their support and their selfless giving all this time.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ 3

ABSTRACT 4

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ 8

ΒΑΣΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ 9

ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ-ΚΛΕΙΔΙΑ ΣΤΑ ΟΠΟΙΑ ΑΠΑΝΤΑΕΙ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ 10

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ 11

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ 14

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ 14

ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ 15

ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ 15

ΑΓΟΡΑ-ΣΤΟΧΟΣ 17

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ 17

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ 19

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΡΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ 19

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ 22

ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ 22

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ 24

ΑΝΑΛΥΣΗ PEST 25

ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT 32

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. MARKETING 34

ΠΡΟΪΟΝ 35

Comparative advantage 35

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα 36

ΤΙΜΗ 36

ΤΟΠΟΣ 38

ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ 40

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΕΣΟΔΩΝ 47

ΈΣΟΔΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΙΑΜΟΝΗ 47

ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΛΟΙΠΩΝ ΕΣΟΔΩΝ 48

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ,ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ 50

ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ 50

ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΕΡΓΟΥ ΚΑΙ ΧΡΟΝΟΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ 52

ΑΝΑΛΥΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ 53

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ 56

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ 56

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ 57

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 58

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 61

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 63

Κατάλογος πινάκων

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ 2014 ... 20
ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΣΟΔΑ 2014 ... 21
ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΧΡΕΟΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΑΕΠ ΤΩΝ ΧΩΡΩΝ ... 30
ΠΙΝΑΚΑΣ 4: ΤΙΜΕΣ ΔΙΑΜΟΝΗΣ ΑΝΑ ΠΕΡΙΟΔΟ ... 37
ΠΙΝΑΚΑΣ 5: ΤΙΜΕΣ ΓΙΑ ΛΟΙΠΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ ΚΑΙ EXTRA ΠΑΡΟΧΕΣ ... 37
ΠΙΝΑΚΑΣ 6: ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ ΜΕΣΩ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ ... 44
ΠΙΝΑΚΑΣ 7: ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΜΕΣΩ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ ... 44
ΠΙΝΑΚΑΣ 8: ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΚΑΙ ΑΛΛΑ ΕΙΔΗ ΠΡΟΩΘΗΤΙΚΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ ... 45
ΠΙΝΑΚΑΣ 9: ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΟΩΘΗΤΙΚΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ (ΠΛΗΝ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ) ... 46
ΠΙΝΑΚΑΣ 10: ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΩΝ ΑΝΑ ΔΩΜΑΤΙΟ ΚΑΙ ΑΝΑ ΜΗΝΑ 2016 ... 47
ΠΙΝΑΚΑΣ 11: ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΕΣΟΔΩΝ ΔΙΑΝΟΜΗΣ 2016-2020 ... 48
ΠΙΝΑΚΑΣ 12: ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΛΟΙΠΩΝ ΕΣΟΔΩΝ ... 49
ΠΙΝΑΚΑΣ 13: ΚΟΣΤΟΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ ΓΗΠΕΔΟ ΤΕΝΙΣ ... 50
ΠΙΝΑΚΑΣ 14: ΚΟΣΤΟΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ ΚΑΙ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΓΥΜΝΑΣΤΗΡΙΟΥ ΚΑΙ ΛΟΙΠΩΝ ΧΩΡΩΝ . 51
ΠΙΝΑΚΑΣ 15: ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΘΑΛΑΣΣΙΩΝ ΣΠΟΡ ... 51
ΠΙΝΑΚΑΣ 16: ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ ΑΝΑ ΕΤΟΣ ... 54
ΠΙΝΑΚΑΣ 17: ΈΞΟΔΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ 2016-2020 ... 55
ΠΙΝΑΚΑΣ 18: ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ 2016-2020 ... 56
ΠΙΝΑΚΑΣ 19: ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ 2016-2020 ... 58
ΠΙΝΑΚΑΣ 20: ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2015-2020 ... 59

Κατάλογος γραφημάτων και σχημάτων

ΓΡΑΦΗΜΑ 1: DEPT AND DEFICIT % OF GDP ... 29
ΓΡΑΦΗΜΑ 2: ΠΟΣΟΣΤΑ ΑΝΕΡΓΙΑΣ ... 29

ΣΧΗΜΑ 1: ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ 39

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ο προγραμματισμός και η υλοποίηση μιας σειράς ενεργειών που στοχεύουν στην εξασφάλιση της οικονομικής βιωσιμότητας μιας επιχείρησης ή αντίστοιχα στην επίτευξη μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων. Θα ήταν δυνατό να ισχύει ο ισχυρισμός ότι πρόκειται για ένα εργαλείο, κατά βάση επικοινωνιακό, που είναι σχεδιασμένο για να μεταδίδει πληροφορίες σε ένα ευρύ φάσμα αποδεκτών. Επομένως, το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα εργαλείο που δείχνει σε όλους τους άμεσα εμπλεκόμενους τη θέση που βρίσκεται η επιχείρηση, το σημείο όπου θέλει να φτάσει και τον τρόπο με τον οποίο θα φτάσει εκεί. Με το επιχειρηματικό σχέδιο «χτίζεται» η επιχείρηση στο χαρτί. Αυτή η αποτύπωση βοηθά στην επισήμανση πιθανών λαθών και ανακριβειών και βοηθά στην εκτίμηση των οικονομικών αποτελεσμάτων (Shelton,2014).

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο περιγράφει τη μέθοδο διαχείρισης μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα. Η συγκεκριμένη δραστηριότητα μπορεί να αναφέρεται στις λειτουργίες μιας επιχείρησης. σε όλη την επιχείρηση ή σε ένα μεμονωμένο τμήμα της. Το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα μπορεί να περιλαμβάνει τον πρώτο χρόνο ζωής μιας νεοσύστατης επιχείρησης, τα τρία ή πέντε χρόνια ζωής μιας ήδη εδραιωμένης εταιρείας ή και ολόκληρη τη διάρκεια ζωής ενός συγκεκριμένου έργου (project) που πρόκειται να υλοποιηθεί στο πλαίσιο λειτουργίας μιας επιχείρησης

Το επιχειρηματικό σχέδιο εκπονείται πριν από την έναρξη της δραστηριότητας και ενημερώνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα (ετήσια) ή όταν συμβαίνουν δραστικές αλλαγές στο εξωτερικό ή το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης οι οποίες απαιτούν αναθεώρηση των αποφάσεων που λαμβάνονται υπόψη .

Βασικοί στόχοι του επιχειρηματικού σχεδίου

Το επιχειρηματικό σχέδιο βοηθά στην εκτίμηση της βιωσιμότητας μιας συγκεκριμένης επιχειρηματικής ιδέας. Η άσκηση της σύνταξης του επιχειρηματικού σχεδίου στο χαρτί συμβάλλει στον εντοπισμό ευκαιριών και κινδύνων και στην αποκάλυψη λαθών. Παράλληλα βοηθά τους υπεύθυνους να διαπιστώσουν σε ποιο βαθμό η σχεδιαζόμενη επιχειρηματική δραστηριότητα είναι εφικτή, έτσι ώστε να αυξηθούν οι πιθανότητες επιτυχίας. Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί τη γραπτή έκφραση της στρατηγικής της επιχείρησης. Ως εργαλείο σχεδιασμού λοιπόν, βοηθά τη διοικητική ομάδα να αποκτήσει καλύτερη εικόνα για την επιχείρηση και τη διευκολύνει προς τους στόχους της, είναι δηλαδή ζωτικό εργαλείο για τη διοίκηση της επιχείρησης. Επίσης, ως εργαλείο, το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί μέτρο σύγκρισης. Δηλαδή, επιτρέπει τη συγκριτική διαχρονική αξιολόγηση των πραγματικών δράσεων και αποτελεσμάτων σε σχέση με όσα έχουν σχεδιαστεί, με σκοπό την παρακολούθηση, τον έλεγχο, τον απολογισμό και την αξιολόγηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας κατά τη φάση της υλοποίησης του επιχειρηματικού σχεδίου.

Το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί, επίσης, να χρησιμοποιηθεί για την άντληση εξωτερικής χρηματοδότησης. Πίσω από κάθε σχέδιο βρίσκεται πάντα ένα κίνητρο χρηματοδότησης, για παράδειγμα, συγκέντρωση κεφαλαίου για νέα επιχείρηση, δανειακό κεφάλαιο για μια αναπτυσσόμενη επιχείρηση, κεφάλαια από επιδοτήσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Μπορεί, επίσης να έχει ως σκοπό να ενθαρρύνει τη συμμετοχή σε κοινοπραξία ενός εξωτερικού συνεργάτη, π.χ. ενός προμηθευτή.

Το επιχειρηματικό σχέδιο χρησιμοποιείται και ως εργαλείο μάρκετινγκ με την έννοια ότι αποτελεί μια ολοκληρωμένη παρουσίαση της επιχείρησης σε προμηθευτές, πελάτες και γενικότερα πιθανούς συνεργάτες στρατηγικής σημασίας. Υπό την έννοια αυτή το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την προσέλκυση ικανών στελεχών από την αγορά εργασίας οι οποίοι θα στελεχώσουν τη νέα επιχείρησης (Shelton,2014).

Υποχρεώνει τους συμμετέχοντες στην σύνταξη του σχεδίου να σκεφτούν

την επιχειρηματική τους πρόταση με συστηματικό τρόπο. Σε πολλές περιπτώσεις, αποτελεί τη μόνη χειροπιαστή άποψη μιας νέας επιχείρησης η οποία βρίσκεται στα πρώτα της βήματα. Έτσι, παρέχει έναν τρόπο εξέτασης όλων των πτυχών της νέας επιχείρησης και των συνεπειών μιας σειράς στρατηγικών αποφάσεων σχετικά με την διαχείριση, το μάρκετινγκ, τα οικονομικά και το ανθρώπινο δυναμικό. Επίσης, δίνει τη δυνατότητα μιας αντικειμενικής ματιάς στην επιχείρηση, βοηθά την αναγνώριση των δυνατών και αδυνάτων σημείων της, ενώ συγκεκριμενοποιεί ανάγκες που πιθανώς να μην γινόταν αντιληπτές και λύνει προβλήματα προτού αυτά εμφανιστούν.

Το επιχειρηματικό σχέδιο, αποτελεί επίσης ένα εργαλείο διαχείρισης που καθοδηγεί τη διοικητική ομάδα ή τον νέο επιχειρηματία. Ακόμη σ' αυτούς που σχεδιάζουν μια νέα επιχείρηση, το σχέδιο παρέχει τη δυνατότητα εξέτασης της αφοσίωσης και των κινήτρων που οδηγούν στην ανάληψη της συγκεκριμένης επιχειρηματικής δράσης.

Τέλος, το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να αποτελέσει σημείο αναφοράς και εργαλείο επικοινωνίας μεταξύ των μελλοντικών συνεταίρων, καθώς και τη βάση για την υλοποίηση μιας επιχειρηματικής πρότασης.

Ερωτήματα-κλειδιά στα οποία απαντάει το επιχειρηματικό σχέδιο

Ανεξάρτητα από τη δομή που θα ακολουθηθεί προκειμένου να συνταχθεί ένα επιχειρηματικό σχέδιο. θα πρέπει να είστε βέβαιοι ότι περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για την τεκμηρίωσή του. Έτσι, ένα επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να δίνει απαντήσεις στα ακόλουθα ερωτήματα-κλειδιά:

Ποιοι είστε; Δηλαδή, ποια είναι η επιχείρησή σας, ποιο είναι το όραμα και η αποστολή της, ποιοι οι στόχοι της, πώς είναι οργανωμένη και ποιες υποδομές διαθέτει;

Ποιο είναι το προϊόν ή η υπηρεσία που προσφέρετε; Περιγράψτε τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση. Αν πρόκειται για έναρξη

νέας επιχείρησης με εντελώς νέα ή/και περίπλοκα προϊόντα ή υπηρεσίες, η παρουσίασή τους πρέπει να είναι αναλυτική. Στην αντίθετη περίπτωση, δηλαδή, αν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που προσφέρονται είναι απλά ή γνωστά στους αναγνώστες του σχεδίου, η αναφορά σε αυτά πρέπει να είναι σύντομη και περιεκτική.

Ποιοι είναι οι πελάτες σας; Δεν αρκεί να παρουσιάσετε με επαρκή και ελκυστικό τρόπο τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που θα παρέχει η επιχείρησή σας, πρέπει να αποδείξετε ότι υπάρχουν πελάτες ή κατηγορίες πελατών στους οποίους απευθύνονται τα συγκεκριμένα προϊόντα και οι υπηρεσίες.

Επίσης, **θα πρέπει να δείξετε γιατί οι πελάτες αυτοί θα αγοράσουν το προϊόν ή την υπηρεσία της επιχείρησής σας**. Με άλλα λόγια θα πρέπει να παρουσιάσετε τους λόγους για τους οποίους τα προϊόντα που παράγετε ή οι υπηρεσίες που προσφέρετε θα προτιμηθούν από τους πελάτες, αναδεικνύοντας εκείνα τα χαρακτηριστικά τους που τα διαφοροποιούν σημαντικά από τα υπόλοιπα ανταγωνιστικά προϊόντα ή υπηρεσίες.

Θα πρέπει επίσης να παρουσιάσετε **πως θα παραχθεί και θα διανεμηθεί το προϊόν ή πώς θα προσφερθεί η υπηρεσία** που σχεδιάζετε να παρέχετε, καταγράφοντας ταυτόχρονα τους πόρους (ανθρώπινους, εγκαταστάσεις, τεχνολογία, οικονομικούς πόρους) που είναι απαραίτητοι για τη διαδικασία της παραγωγής και της διανομής τους.

Τέλος, θα πρέπει να παρουσιάσετε πως το συγκεκριμένο εγχείρημα θα **δημιουργήσει αξία για την επιχείρηση** αποφέροντας ταυτόχρονα και τα αναμενόμενα έσοδα ώστε να είναι βιώσιμο (Shelton,2014).

Πλεονεκτήματα ενός επιχειρηματικού σχεδίου

Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τη σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι πολλαπλά. Είναι γεγονός ότι όλα ξεκινούν από την επιχειρηματική ιδέα. Η επιχειρηματική ιδέα θα πρέπει να είναι λογική, να είναι υλοποιήσιμη και να αποτελεί μια πραγματική ευκαιρία, ώστε να υπάρχουν σοβαρές πιθανότητες

επιτυχίας. Όσο καλογραμμένο και αν είναι ένα επιχειρηματικό σχέδιο, δεν υπάρχει καμία πιθανότητα επιτυχίας όταν βασίζεται σε «σενάρια επιστημονικής φαντασίας». Αντίθετα όταν η ιδέα είναι λογική και μπορεί να υλοποιηθεί, ένα τέτοιο έγγραφο μπορεί να την ενισχύσει με πολλούς τρόπους.

Καταρχήν, προσελκύει το ενδιαφέρον πιθανών επενδυτών και επομένως βοηθά στη διασφάλιση χρηματοδοτήσεων ή επιχορηγήσεων αφού παρέχει πληροφορία για την επιχειρηματική δραστηριότητα καλύπτοντας όλους τους τομείς που πιθανώς τους ενδιαφέρουν, όπως π.χ. για την αγορά στην οποία σκοπεύει να απευθυνθεί η επιχείρηση, την ομάδα διοίκησης, κρίσιμα νομικά ζητήματα, πηγές που θα της προσδώσουν πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, αλλά και εναλλακτικούς τρόπους εξόδου των επενδυτών όταν πια η συνεργασία θα έχει κάνει τον κύκλο της. Επιπλέον, το επιχειρηματικό σχέδιο επιτρέπει την ταχύτερη και ευκολότερη διάδοση της επιχειρηματικής πρότασης σε μεγαλύτερο αριθμό υποψήφιων επενδυτών, τους οποίους δε θα ήταν δυνατόν να προσεγγίσουν οι επιχειρήσεις σε άλλη περίπτωση.

Εξάλλου, ανεξαρτήτως εάν υπάρχει η ανάγκη χρηματοδότησης, το επιχειρηματικό σχέδιο δεν παύει να αποτελεί έναν οδηγό για τη δημιουργία αξίας από και για την επιχείρηση. Το σχέδιο συμβάλλει στην υλοποίηση συγκεκριμένων στρατηγικών προτείνοντας τις δράσεις που μπορούν να οδηγήσουν σε αποτελεσματική εφαρμογή τους. Επίσης η επικοινωνία του σχεδίου μέσα στην επιχείρηση και ο προβληματισμός που δημιουργεί βοηθά, συνήθως, στη βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και στην καλύτερη αξιοποίηση των πόρων της στις παραπάνω κατευθύνσεις. Επομένως, θα μπορούσαμε να πούμε ότι το επιχειρηματικό σχέδιο συμβάλλει σημαντικά στη συνεχή βελτίωση των διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης και στον καλύτερο συντονισμό μεταξύ τους.

Επιπρόσθετα, ένα οργανωμένο επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί τη βάση για παρακολούθηση και έλεγχο. Στη βάση του επιχειρηματικού σχεδίου καθορίζονται και περιγράφονται επαρκώς συγκεκριμένοι στόχοι, οι οποίοι αναφέρονται τόσο σε ποιοτικά όσο και σε ποσοτικά στοιχεία, όπως για παράδειγμα έσοδα, πωλήσεις, στοιχεία κόστους, καθαρά κέρδη, αλλά και

ποιότητα αγαθών, ικανοποίηση εργαζομένων και άλλα πολλά. Το σχέδιο περιλαμβάνει επίσης ένα χρηματοοικονομικό πλάνο με οικονομικά στοιχεία και προβλέψεις για συγκεκριμένες χρονικές περιόδους. Κατ' αυτόν τον τρόπο, η διοίκηση της επιχείρησης μπορεί να παρακολουθεί και να ελέγχει αποτελεσματικά το βαθμό επίτευξης των προκαθορισμένων στόχων, συγκρίνοντάς τους με τα αντίστοιχα πραγματικά στοιχεία που τεκμηριώνουν την απόδοση της επιχείρησης. Έτσι, επιτυγχάνεται καλύτερη και αντικειμενικότερη αξιολόγηση της επιχείρησης και κατ' επέκταση δημιουργείται κλίμα εμπιστοσύνης ανάμεσα στους συμμέτοχους .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Περιγραφή της Επιχείρησης

Η εξεταζόμενη μικρή ξενοδοχειακή επιχείρηση, η οποία ονομάζεται Ostria, διαθέτει 14 δωμάτια και είναι κτισμένη στην ανατολική πλευρά της Νάξου δίπλα στη θάλασσα. Η περιοχή στην οποία είναι κτισμένη αποτελεί μια παρθένα πλευρά του νησιού, η οποία ονομάζεται Μουτσούνα.

Η Μουτσούνα αποτελεί το επίνειο της Απειράνθου. Στη περιοχή Μουτσούνα καταλήγει το εναέριο σύστημα μεταφοράς σμύριδας. Το λιμάνι της Μουτσούνας αποτελούσε το κέντρο φόρτωσης του σμυριγλιού, όταν το σμυρίγλι ήταν βασικό εξαγώγιμο προϊόν της Ελλάδας. Η Μουτσούνα απέχει 45 λεπτά από το αεροδρόμιο και το λιμάνι της Νάξου. Βρίσκεται απέναντι από τις Μικρές Κυκλάδες. Ειδικότερα απέχει από το Κουφονήσι 20 λεπτά με το καΐκι (Ostria, 2015).

Το Ostria είναι ξενοδοχειακή επιχείρηση κυκλαδικής μορφής με ιδιαίτερη αρχιτεκτονική. Η επιχείρηση έκτισε τα πρώτα της δωμάτια πριν από 14 χρόνια καταφέρνοντας να επιτύχει την τελική επέκτασή της το 2009. Το 2013 η ιδιοκτησία του ξενοδοχείου προχώρησε σε κάποιες επιπλέον ανακαινίσεις, οι οποίες έγιναν με στόχο τη βελτίωση των εσωτερικών χώρων του, ενώ ενισχύθηκαν και οι παρεχόμενες προς τους πελάτες υπηρεσίες.

Το ξενοδοχειακό συγκρότημα είναι κτισμένο σε μια έκταση οκτώμιση στρεμμάτων δίπλα στη θάλασσα. Στο πρόσθιο μέρος του ξενοδοχείου βρίσκεται το εστιατόριο. Μεταξύ εστιατορίου και θάλασσας μεσολαβεί ένας δρόμος, ο οποίος βοηθά στις μετακινήσεις από και προς το ξενοδοχείο.

Εντός της έκτασης του ξενοδοχείου, έχουν διαμορφωθεί χώροι με γρασίδι, ελαιόδεντρα και ποικίλα άνθη. Επίσης γύρω από το ξενοδοχείο υπάρχει γρασίδι. Όλα τα παραπάνω πλαισιώνουν τα τέσσερα κτήρια όπου και κατανέμονται τα 14 δωμάτια. Ανάμεσα στο εστιατόριο και το πρώτο κτίριο βρίσκεται η πισίνα. Στο pool deck λειτουργεί pool bar με ξαπλώστρες και ομπρέλες. Στην παρούσα φάση το ξενοδοχείο βρίσκεται σε στάδιο ανασυγκρότησης, στοχεύοντας στην ανάπτυξη μιας νέας στρατηγικής

σκέψης, αλλά και επαναπροσδιορισμού της θέσης του στην ξενοδοχειακή αγορά της Νάξου, λαμβάνοντας φυσικά υπόψη τις ευρύτερες συνθήκες που ισχύουν σήμερα στην ελληνική οικονομία.

Όραμα και αποστολή

Όραμα της επιχείρησης αποτελεί μέσα στην επόμενη πενταετία να παρέχει ακόμα πιο εξειδικευμένες, ποιοτικές και πολυτελείς υπηρεσίες στους πελάτες της, ώστε να ισχυροποιήσει το «brand name» της στον κλάδο των παρεχόμενων ποιοτικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Αποστολή της επιχείρησης είναι να καταστεί μια καταξιωμένη ξενοδοχειακή επιχείρηση, η οποία θα παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες σε Έλληνες και ξένους επισκέπτες, οι οποίοι θα είναι συγκεκριμένης οικονομικής επιφάνειας οπότε και θα έχουν τη δυνατότητα να πληρώσουν το σχετικά υψηλό κόστος παρεχόμενων υπηρεσιών.

Προϊόντα και υπηρεσίες

Η εξεταζόμενη ξενοδοχειακή επιχείρηση όπως έχει ήδη καταστεί σαφές παρέχει εξειδικευμένες υπηρεσίες που εστιάζουν στο δίπτυχο ποιότητα και διαφορετικότητα. Το ξενοδοχείο απευθύνεται σε επισκέπτες της Ελλάδος και του εξωτερικού, οι οποίοι έχουν την οικονομική δυνατότητα να πληρώσουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες του Ostria.

Ένα βασικό τμήμα της αγοράς που προσεγγίζει το Ostria είναι τα παντρεμένα ζευγάρια ή τα παντρεμένα ζευγάρια με παιδιά, τα οποία θέλουν να μείνουν σε ένα ξενοδοχείο, το οποίο τους παρέχει ηρεμία, φιλόξενο περιβάλλον, ασφάλεια, φαγητό υψηλής ποιότητας, πολυτελή και καθαρά δωμάτια, χώρους απασχόλησης για τα παιδιά τους κ.λπ. Το Ostria διαθέτει τους χώρους αυτούς που θα καλύψουν τις ανάγκες των πελατών τους, όπως υπέροχο αίθριο με κήπο, χώρους χαλάρωσης κοντά στη θάλασσα, μεγάλη πισίνα για τους ενήλικες και μικρή πισίνα για τους μικρούς επισκέπτες,

ξαπλώστρες μπαμπού, ψάθινες ομπρέλες, δροσερά κοκτέιλ, φρέσκα σνακ κ.λπ.

Συγχρόνως, ο χώρος διαθέτει δωρεάν πάρκινγκ για τους ενοίκους. Για τους πελάτες του ξενοδοχείου, η ιδιοκτησία επιφυλάσσει μια ξεχωριστή υποδοχή, η οποία τους εντάσσει αμέσως στον παραδοσιακό πολιτισμό της Νάξου με την παροχή σπιτικών γλυκών του κουταλιού, ρακί και κίτρο για το καλωσόρισμα. Το ξενοδοχείο παρέχει πρωινό φτιαγμένο με φρέσκα προϊόντα τοπικής παραγωγής. Αναλυτικά οι εγκαταστάσεις του Ostria Inn είναι οι ακόλουθες:

α) Εστιατόριο ακριβώς δίπλα στη θάλασσα με αυθεντική σπιτική ναξιακή κουζίνα,

β) Πισίνα,

γ) Παιδική πισίνα,

δ) Pool bar,

ε) Deck με ομπρέλες και ξαπλώστρες στην πισίνα,

ζ) Παρκινγκ,

δ) Ντους και WC στο χώρο της πισίνας,

ε) Internet corner.

Οι παρεχόμενες υπηρεσίες στο Ostria Inn είναι οι ακόλουθες:

α) Υποδοχή και ξενάγηση από τον οικοδεσπότη,

β) Wi-fi internet access,

γ) Καθημερινός καθαρισμός δωματίων,

δ) Μικρή βιβλιοθήκη και συλλογή DVD,

ε) Παιδική γωνιά στο εστιατόριο,

ζ) Αποστολή/λήψη φαξ.

Επιπροσθέτως εφόσον ζητηθεί από τους πελάτες παρέχονται οι ακόλουθες πρόσθετες υπηρεσίες:

α) Ενοικίαση αυτοκινήτου,

β)Πληροφορίες για μονοήμερη εκδρομή στο Κουφονήσι,

γ) Υπηρεσία καθαρισμού ρούχων.

Αγορά-Στόχος

Η «αγορά – στόχος» του ξενοδοχείου είναι ευκατάστατα κυρίως ζευγάρια, παντρεμένα με παιδιά, τα οποία επιδιώκουν να έχουν ποιοτικές και ήσυχες διακοπές, αδιαφορώντας για το κόστος. Ουσιαστικά, εστιάζουν περισσότερο στην ποιότητα των συνθηκών διαμονής, παρά στην τιμή των παρεχόμενων υπηρεσιών. Το Ostria εστιάζει ηλικιακά σε νέα ζευγάρια μεταξύ 30-40 ετών με μικρά παιδιά μέχρι και 10-12 ετών δεδομένου ότι η περιοχή δεν παρέχει δράσεις για μεγαλύτερα σε ηλικία παιδιά. Επιπροσθέτως, εστιάζει σε ζευγάρια συνταξιούχων ηλικίας 60+ τα οποία έρχονται να απολαύσουν ήρεμες διακοπές.

Το ξενοδοχείο έχει λίγες κλίνες οπότε η αγορά που εστιάζει δεδομένων των κλινών που θέλει να καλύψει έχει μεγάλο εύρος. Ειδικότερα εστιάζει σε μια μικρή μερίδα Ελλήνων επισκεπτών που αναζητούν ήρεμες πολυτελείς διακοπές, αλλά και σε ξένους τουρίστες, οι οποίοι προέρχονται από διάφορα μέρη του κόσμου κυρίως από την Ευρώπη.

Αντικειμενικοί στόχοι επιχείρησης

Βασικός στόχος του Ostria είναι η ακόμη πιο δυνατή και ολοκληρωμένη στόχευση σε κοινό που ψάχνει ήρεμες, χαλαρές διακοπές. Επιπροσθέτως, η δημιουργία και κατοχύρωση ενός δυνατού brand name στο συγκεκριμένο κομμάτι του τουρισμού.

Ένας πρόσθετος στόχος είναι η μερική ανάπτυξη του ξενοδοχείου, διότι από την τελευταία επέκταση έχουν παραμείνει κάποιες εγκαταστάσεις ανεκμετάλλευτες, οι οποίες δημιουργήθηκαν προκειμένου να αποτελέσουν μελλοντικά χώρο γυμναστηρίου, εκδηλώσεων-συνεδριάσεων και spa.

Επιπρόσθετο στόχο του Ostria, ο οποίος θα το βοηθήσει να προσεγγίσει ένα ακόμα τμήμα της αγοράς, αποτελεί η ένταξη στις υπηρεσίες του αθλητικών δράσεων, όπως windsurfing, τένις, pilates, κλπ. Οι υπηρεσίες αυτές θα παρέχονται από εξωτερικό συνεργάτη (το γήπεδο του τένις θα παρέχεται στους πελάτες χωρίς χρέωση). Με τη συγκεκριμένη κίνηση η επιχείρηση θα επιδιώξει να στοχεύσει στην αύξηση πωλήσεων.

Η επιχείρηση ευελπιστεί ότι η αύξηση των πωλήσεων θα προέλθει από την προσέγγιση παντρεμένων ζευγαριών με παιδιά μεγαλύτερης ηλικίας (ηλικίας 14+), που όπως προαναφέρθηκε δεν επέλεγαν το ξενοδοχείο λόγω του ότι δεν υπήρχαν δραστηριότητες, οι οποίες θα μπορούσαν να τα δελεάσουν και δοθέντος αυτού αν επέλεγαν τελικά το Ostria θα ήταν αναγκασμένα να διανύσουν μια μεγάλη απόσταση μέχρι το κέντρο της Νάξου προκειμένου να βρουν μέρη διασκέδασης. Ως εκ τούτου, η προσθήκη γυμναστηρίου, spa και άλλων αθλητικών δράσεων θα αυξήσουν το ενδιαφέρον των παιδιών των προαναφερόμενων ζευγαριών.

Μέσα από τις συγκεκριμένες δράσεις το ξενοδοχείο θα ισχυροποιήσει τη θέση του στην αγορά παρέχοντας ακόμα πιο ουσιαστικές υπηρεσίες και ταυτοχρόνως θα αιτιολογήσει επαρκώς στους πελάτες της το αυξημένο κόστος των δωματίων, δοθείσας της παρούσας οικονομικής δυσχερούς συγκυρίας.

Όλα τα παραπάνω εστιάζουν στο να εξυπηρετήσουν το βασικό σκοπό της επιχείρησης που είναι αφενός η βιωσιμότητά της και αφετέρου η εκπλήρωση των δανειακών της υποχρεώσεων, αλλά και σε δεύτερο χρόνο η ανάπτυξή της.

Η επιχείρηση για να μπορέσει να αποκτήσει τη σημερινή της εικόνα αναγκάστηκε στο παρελθόν να δανειστεί μεγάλα ποσά. Με μια καλά δομημένη στρατηγική και ειδικότερα με τις προαναφερθείσες στρατηγικές δράσεις η επιχείρηση πρέπει να καταφέρει να αντεπεξέλθει στις δανειακές τις υποχρεώσεις και να καλύψει τα ανοίγματα του παρελθόντος.

Η αύξηση πωλήσεων όμως δεν αποτελεί αυτοσκοπό καθώς δεν αρκεί να συνεισφέρει αποκλειστικά στο θετικό αποτέλεσμα. Καθίσταται, λοιπόν

αδήριτη ανάγκη η μεγιστοποίηση των κερδών. Η επιχείρηση πρέπει σήμερα να κάνει τις κατάλληλες κινήσεις σε επίπεδο προώθησης των υπηρεσιών και των προϊόντων της, να βελτιώσει μέσα από νέες υπηρεσίες τη θέση της στην αγορά και να καταστεί σε ευρύτερο πλαίσιο ο ηγέτης στον τομέα που δραστηριοποιείται.

Η επιχείρηση πρέπει να δώσει βαρύτητα και στα κατάλληλα κανάλια διανομής. Το τρίπτυχο που θα αποτελέσει το βασικό στόχο για την αύξηση της κερδοφορίας είναι η πώληση στη σωστή τιμή με τη σωστή επικοινωνία. Για την επίτευξη του προαναφερθέντος στόχου η ιδιοκτησία του Ostria στοχεύει να συνάψει συνεργασία με συμβουλευτική εταιρεία διαχείρισης ξενοδοχείων, αλλά και με έμπειρη λογιστική εταιρεία για τη συνολική βελτίωση της διαχείρισης των οικονομικών.

Στρατηγική απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Θεμελιώδη λίθο για την ανάπτυξη και την προαγωγή της στρατηγικής της αποτελεί η οικογενειακή της δομή, η οποία τη βοηθά να είναι αυτάρκης, αυτόνομη σε επίπεδο οργανωτικής και στρατηγικής λειτουργίας και αμιγώς ελεγχόμενη από τα μέλη της οικογένειας. Τα μέλη της οικογένειας εργάζονται σε όλα τα σημαντικά πόστα όπως στη διαχείριση των πωλήσεων και κρατήσεων, την επικοινωνία με τους πελάτες και την κουζίνα για την παρασκευή του φαγητού. Το ξενοδοχείο, όπως προαναφέρθηκε, λόγω της οικογενειακής του δομής, των ποιοτικών υπηρεσιών που παρέχει στους πελάτες του και της μοναδικότητάς του στο νησί, σε επίπεδο δομής, λειτουργίας και φιλοσοφίας έχει καταφέρει μέσα από τα παραπάνω να κατέχει σήμερα ένα διακριτό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα βασίζεται σε στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση.

Οικονομική σύνοψη για τη μερική ανάπτυξη του ξενοδοχείου

Η ξενοδοχειακή μονάδα όπως έχει διαπιστωθεί έχει υψηλά κόστη με

μεγαλύτερο κόστος αυτό του δανεισμού, μιας και η ιδιοκτησία του ξενοδοχείου για να μπορέσει να κάνει τις επενδύσεις που χρειαζόταν χρειάστηκε να πάρει δάνεια από τρίτους και δάνεια από τράπεζες.

Στην παρούσα ενότητα θα παρουσιαστούν συνοπτικά τα έξοδα που καλείται να καλύπτει ετησίως η ξενοδοχειακή επιχείρηση, προκειμένου να δοθεί μια πρώτη εικόνα της οικονομικής λειτουργίας του Ostria. Συγκεκριμένα τα έξοδα αυτά θα παρουσιαστούν στο παρακάτω Πίνακα 1. Συγχρόνως στο Πίνακα 2 θα παρουσιαστεί ο τζίρος του ξενοδοχείου για το 2014 αλλά και οι πληρότητες του ξενοδοχείου.

Πίνακας 1: Λειτουργικά έξοδα 2014

Ετήσια λειτουργικά έξοδα				
	Μηνιαία		**Ετήσια**	
	Μήνες	**Κόστος**	**Μερικό**	**Σύνολο**
Παροχές τρίτων				7.350,00
ΔΕΗ			*4.000,00*	
ΟΤΕ- Internet			*850,00*	
Πετρέλαιο για boiler			*2.500,00*	
Τροφοδοσία				35.790,00
Υλικά			*16.000,00*	
Κάβα - εστιατόριο - πισίνα			*5.200,00*	
Τρόφιμα			*14.590,00*	
Διάφορα Έξοδα				14.000,00
Έξοδα site				1.487,00
Εξωτερικό Σύμβουλος				3.000,00
Χρηματοοικονομικός Σύμβουλος				1.000,00
Έξοδα προσωπικού				21.700,00
Βοηθός σεφ	*4*	*1.000,00*	*4.000,00*	
Λάντζα	*4*	*800,00*	*3.200,00*	
Καμαριέρα 1	*4*	*900,00*	*3.600,00*	
Καμαριέρα 2	*2*	*900,00*	*1.800,00*	
Σερβιτόρος 1	*4*	*1.100,00*	*4.400,00*	
Σερβιτόρος 2	*2*	*850,00*	*1.700,00*	
Γενικών καθηκόντων	*4*	*750,00*	*3.000,00*	
Χρηματοοικονομικά Έξοδα (μέσο μηνιαίο)	*12*	*1.350,00*		16.200,00
Σύνολο				**100.527,00**

Σε επίπεδο δανεισμού το ξενοδοχείο έχει πάρει από τις τράπεζες ένα δάνειο ύψους 505.518,15 με κυμαινόμενο επιτόκιο 2,3-3,89%, το οποίο δίνει μια δόση το μήνα από 1200-1500 (για τόκους). Συγχρόνως έχει ένα δάνειο

από τρίτους της τάξεως των 30.000 ευρώ, το οποίο πρέπει επίσης να εξοφλήσει. Η εταιρεία κάνοντας χρήση της οικογενειακή της δομής επιδιώκει να μειώνει κόστη από τα λειτουργικά της έξοδα. Συγκεκριμένα ο ιδιοκτήτης κάνει και χρέη barman στη πισίνα, αλλά και χρέη assistant manager κάνοντας δημόσιες σχέσεις με τους πελάτες της επιχείρησης. Η αδερφή του ιδιοκτήτη είναι manager - Lawyer, ο πατέρας του κάνει χρέη σεφ και η μητέρα του χρέη μαγείρισσας.

Στον Πίνακα 2 παρουσιάζεται ο τζίρος του ξενοδοχείου και η πληρότητά του για το 2014 αλλά και ο τζίρος του εστιατορίου.

Πίνακας 2: Πληρότητα και έσοδα 2014

Πληρότητα και Έσοδα			
Μήνας	***Πληρότητα***		**Έσοδα**
	Διανυκτερεύσεις	***Ποσοστό***	
Μάιος	*9/434*	*2,07%*	*1.102,00*
Ιούνιος	*133/420*	*31,67%*	*10.013,00*
Ιούλιος	*300/434*	*69,12%*	*34.845,00*
Αύγουστος	*390/434*	*89,86%*	*49.870,00*
Σεπτέμβριος	*230/420*	*54,76%*	*16.695,00*
Σύνολο διαμονής	***1062/2142***	***49,58%***	***112.525,00***
Έσοδα εστιατορίου			*120.000,00*
Έσοδα μπαρ			*31.860,00*
Σύνολο εσόδων			***264.385,00***

Ολοκληρώνοντας σε γενικό πλαίσιο την περιγραφή του εξεταζόμενου ξενοδοχείου θα προχωρήσει ο συγγραφέας στην επόμενη ενότητα, που αφορά στη στρατηγική ανάλυση του ξενοδοχείου, κάνοντας αναφορά αρχικά στο εξωτερικό περιβάλλον της Ελλάδος και στη συνέχεια της Νάξου όπου αποτελεί και την περιοχή λειτουργίας της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Ανάλυση αγοράς

Ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα του ελληνικού τουρισμού, το οποίο αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο για την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας. Ο εισερχόμενος μαζικός τουρισμός αποτελεί το σημαντικότερο τροφοδότη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα και συγκεκριμένα οι αλλοδαποί επισκέπτες, οι οποίοι επισκέπτονται την Ελλάδα κατά τη διάρκεια της τουριστικής σαιζόν, δηλαδή από Απρίλιο έως και Σεπτέμβριο, για παραθερισμό (SETE, 2012).

Σημαντικό ρόλο όμως, διαδραματίζει και ο εσωτερικός τουρισμός καθώς διαφαίνεται ότι οι Έλληνες, ιδιαίτερα το καλοκαίρι, προτιμούν την πατρίδα τους ως τον καλύτερο προορισμό για τις διακοπές τους και ειδικά τα χρόνια της κρίσης, δεδομένου ότι δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα να ταξιδέψουν εκτός χώρας.

Σύμφωνα με τον Εθνικό Οργανισμό Τουρισμού (Ε.Ο.Τ.), όλες οι ξενοδοχειακές μονάδες της χώρας υπόκεινται σε διαβαθμίσεις ανάλογα με τις υποδομές που διαθέτουν και τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Το παλαιό σύστημα κατάταξης κατέτασσε τις ξενοδοχειακές μονάδες της χώρας σε Πολυτελείας, Α , Β , Γ , Δ και Ε κατηγορίας. Το νέο σύστημα τα κατατάσσει σε 5*****, 4****, 3***, 2** και 1* (Hotel Institute in Greece, 2012).

Ανάλογα με την περιοχή και τη δραστηριότητά τους, τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε αστικά, τα οποία βρίσκονται σε αστικά κέντρα και λειτουργούν καθ’ όλη τη διάρκεια του έτους, και σε ξενοδοχεία εποχιακής λειτουργίας, τα οποία στην πλειοψηφία τους λειτουργούν τους θερινούς μήνες (τουριστικής σαιζόν) και βρίσκονται συνήθως σε παραθαλάσσιες και νησιωτικές περιοχές (Lickorish, & Jenkins, 2004).

Όσον αφορά στο ιδιοκτησιακό καθεστώς των ξενοδοχείων στην Ελλάδα πέραν των αμιγώς ελληνικών ξενοδοχειακών μονάδων, σημαντική παρουσία έχουν και οι ξένες αλυσίδες. Επιπροσθέτως, σε πολλές περιπτώσεις ο ιδιοκτήτης ενός ξενοδοχείου μπορεί να αποφασίσει να αναθέσει τη

διαχείριση της επιχείρησής του σε τρίτους (SETE, 2012). Μεγάλη εξάρτηση υφίστανται οι Έλληνες ξενοδόχοι από τους Tour Operators, οι οποίοι τους αποστέλλουν ετησίως περισσότερη από τη μισή ξενοδοχειακή τους πελατεία.

Η συγκεκριμένη συνεργασία εξασφαλίζει υψηλές πληρότητες για τα ελληνικά παραθεριστικά ξενοδοχεία καθ' όλη την τουριστική σαιζόν, όμως βασικό της μειονέκτημα είναι η συνεχής πίεση για μείωση των τιμών των δωματίων.

Το ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας, σύμφωνα με το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο της Ελλάδας, το 2014 ανήλθε σε 9.207 μονάδες, το οποίο αναλύεται σε 367.992 δωμάτια και 700.933 κλίνες. «Από αυτές τις μονάδες οι 199 είναι 5*****, οι 1.048 είναι 4****, οι 1.900 είναι 3***, οι 4.403 είναι 2** και οι 1.657 είναι 1*. Ο μεγαλύτερος αριθμός κλινών (146.955) αφορά στην Κρήτη ενώ ακολουθούν τα Δωδεκάνησα με 120.540 κλίνες και έπεται η Μακεδονία με 98.882 κλίνες. Χαρακτηριστικό είναι ότι το 78% των ελληνικών κλινών είναι συγκεντρωμένες σε πέντε μόνο γεωγραφικά διαμερίσματα: την Στερεά Ελλάδα, την Μακεδονία, την Κρήτη, τα Δωδεκάνησα και τα Ιόνια νησιά» (SETE, 2012).

Σύμφωνα με το Τμήμα Τουρισμού της Ε.Σ.Υ.Ε., οι προαναφερόμενοι αριθμοί μεταβλήθηκαν αυξάνοντας έτσι το συνολικό ξενοδοχειακό δυναμικό της Ελλάδας. Έτσι, το ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας ανήλθε σε 9.385 μονάδες, το οποίο αναλύεται σε 375.067 δωμάτια και 715.857 κλίνες. Από αυτές τις μονάδες οι 230 είναι 5*****, οι 1.102 είναι 4****, οι 2.058 είναι 3***, οι 4.387 είναι 2** και οι 1.608 είναι 1*. Η αλλαγή αυτή στα δεδομένα δείχνει μια αυξητική τάση του αριθμού των ξενοδοχείων από 3*** και πάνω, και μία μειωτική τάση του αριθμού των 2** και 1* ξενοδοχείων (Hotel Institute in Greece, 2012).

Εφόσον η παρούσα μελέτη αφορά ένα ξενοδοχείο πολυτελείας ακολουθεί μία πιο λεπτομερής μελέτη που αφορά στις ξενοδοχειακές μονάδες 5***** και 4**** στην Ελλάδα. Τέτοιες μονάδες υπάρχουν 1.332 σε όλη την ελληνική περιφέρεια, αποτελούν δηλαδή το 14% του συνολικού ξενοδοχειακού δυναμικού και αντιπροσωπεύουν 135.404 δωμάτια και

262.364 κλίνες. Από αυτήν τη μελέτη φαίνεται επίσης ότι οι περισσότερες κλίνες 5**** και 4**** βρίσκονται στην Κρήτη (68.537) και στα Δωδεκάνησα (68.009) ενώ ακολουθεί η Αττική με 32.600 πολυτελείς κλίνες. Πρέπει επίσης να υπογραμμιστεί ότι το 45,19% των συνολικών κλινών της Κρήτης είναι πολυτελείς κλίνες όπως και το 55,39% των συνολικών κλινών των Δωδεκανήσων (SETE, 2012).

Ανταγωνιστικό περιβάλλον

Στην παρούσα ενότητα θα γίνει ανάλυση του ανταγωνισμού του κλάδου δράσης της ξενοδοχειακής μονάδας με βάση το μοντέλο των πέντε δυνάμεων (Papadakis, 2001):

1. Απειλή νέων εισόδων: Η είσοδος νέων ξενοδοχειακών μονάδων στον κλάδο είναι δύσκολη, διότι υπάρχει ένα ισχυρό ολιγοπώλιο στην Ελλάδα και ειδικά σε νησιά όπως η Νάξος. Παράλληλα και το κόστος επένδυσης στον κλάδο είναι αρκετά μεγάλο για να εισέλθει μια νέα ξενοδοχειακή μονάδα.

2. Υποκατάστατα: Δεν υπάρχουν υποκατάστατες υπηρεσίες σε σχέση με τις υπηρεσίες που παρέχει η συγκεκριμένη μονάδα αλλά και άλλες παρόμοιες μονάδες στη Νάξο. Οι υπηρεσίες αυτές είναι αρκετά ποιοτικές και έχουν μεγάλο κόστος για να υποκατασταθούν από άλλου είδους δράσεις.

3. Δύναμη των αγοραστών: Εν προκειμένω, αφενός υπάρχουν οι tour operators, οι οποίοι είναι αρκετά ισχυροί και καθορίζουν τη λειτουργία του τουρισμού σε όλα τα επίπεδα, και αφετέρου οι ιδιώτες, οι οποίοι έχουν και αυτοί μεγάλη ισχύ, δοθέντος ότι έχουν πολλές επιλογές παρόμοιων μονάδων στη Νάξο και ευρύτερα στην Ελλάδα.

4. Δύναμη προμηθευτών: Μειωμένη δύναμη λόγω της ισχύς των μονάδων αυτών και σε επίπεδο παραγγελιών, αλλά και σε επίπεδο πληρωμών των υποχρεώσεών τους προς τρίτους.

5. Ανταγωνισμός: Ο ανταγωνισμός που αντιμετωπίζει η υπό μελέτη ξενοδοχειακή μονάδα είναι περιορισμένος. Ειδικότερα είναι δεδομένο ότι δεν υπάρχει άλλη ξενοδοχειακή μονάδα ίδιας κατηγορίας στην ευρύτερη περιοχή

(νοτιοανατολική πλευρά της Νάξου, σε ακτίνα πενήντα χιλιομέτρων) που να παρέχει αν όχι ίδιες, παρεμφερείς υπηρεσίες. Συνεπώς ως «ανταγωνισμός» μπορούν να θεωρηθούν μόνο τα ξενοδοχεία κατηγορίας 5****, τα οποία βρίσκονται στην άλλη πλευρά της Νάξου και προσελκύουν επισκέπτες λόγω της παροχής ανάλογων ποιοτικών υπηρεσιών, απευθυνόμενα σε μια μερίδα επισκεπτών που δεν εστιάζουν τόσο στην τιμή, όσο στη "value for money" ποιοτική διαμονή (SETE, 2012).

Ανάλυση PEST

Στην παρούσα ενότητα θα γίνει η ανάλυση του κλάδου με βάση το μοντέλο ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος, το PEST model (Kotler, & Armstrong, 2001):

1. Πολιτική διάσταση: Η καθοριστική σημασία του τουρισμού για τη χώρα επιβάλλει την εφαρμογή ενός μοντέλου τουριστικής πολιτικής που επικεντρώνεται στη βελτίωση του τουριστικού προϊόντος. Ο πιο βασικός φορέας τουριστικής πολιτικής τα τελευταία πέντε χρόνια ήταν το Υπουργείο Τουρισμού, το οποίο ανασυστάθηκε το 2004 και μετονομάστηκε το 2005 σε Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης. Υπό την εποπτεία του ήταν φορείς και νομικά πρόσωπα δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου όπως ο Ε.Ο.Τ., ο Ο.Τ.Ε.Κ., η Ε.Τ.Α. κ.ά. Το Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης εστιάζει στον προγραμματισμό και τη χάραξη της τουριστικής πολιτικής, στο σχεδιασμό της τουριστικής ανάπτυξης με βάση την κυβερνητική πολιτική, τη διαμόρφωση και προώθηση των αναγκαίων θεσμικών και λοιπών ρυθμίσεων καθώς και το σχεδιασμό των απαιτούμενων μέτρων εφαρμογής (LesvosPost, 2015).

2. Οικονομική διάσταση: Στην Ελλάδα λειτουργούν πολλά ολιγοπώλια ειδικά στις νέες τεχνολογίες, στις τηλεπικοινωνίες και στις αεροπορικές γραμμές κ.λπ. Το κράτος στήριζε και συνεχίζει να το κάνει (σε μικρότερο βαθμό βέβαια) τις δημόσιες υπηρεσίες με αποτέλεσμα να επηρεάζεται αρνητικά ο ιδιωτικός τομέας.

Στον ξενοδοχειακό κλάδο ισχύει ένας πιο λογικός ανταγωνισμός, διότι υπάρχουν πολλές ξενοδοχειακές μονάδες, περισσότερες επιλογές για τους πελάτες, ισορροπία στις τιμές. Βέβαια τα εμπόδια εισόδου, αλλά και οι έξοδοι λόγω γραφειοκρατίας και κόστους επένδυσης είναι μεγάλα (Papatheofanous, 2011).

Σε επίπεδο ζήτησης υπάρχει μια πτωτική τάση λόγω της οικονομικής δυσχέρειας που αντιμετωπίζουν οι καταναλωτές, ενώ σε επίπεδο τουρισμού υπάρχει ζήτηση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος όχι όμως με την ίδια ένταση που υπήρχε στο παρελθόν. Οι αλυσίδες ξενοδοχείων που λειτουργούν στην Ελλάδα αλλά και ευρύτερα οι εμπλεκόμενοι επιχειρηματίες στον κλάδο αυτό, έχουν επενδύσει αρκετά χρήματα και παρέχουν υψηλή ποιότητα υπηρεσιών (Papatheofanous, 2011).

Το πρόβλημα αναφύεται από την αδιάλειπτη δυσκολία εύρεσης πόρων, είτε μέσω τραπεζικού δανεισμού, είτε από αναπτυξιακά προγράμματα, με αποτέλεσμα να περιορίζονται οι επενδύσεις από την πλευρά των επιχειρηματιών και ταυτοχρόνως να μειώνονται οι διέξοδοι στην παρούσα οικονομική κρίση που βιώνει η Ελλάδα.

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο που επηρεάζει τον κλάδο, είναι οι αυξημένοι φόροι, οι πρόσθετες επιβαρύνσεις από τις ΔΕΚΟ, η αύξηση του φόρου ακινήτων και τέλος η μείωση των πτήσεων πολλών αεροπορικών εταιρειών, λόγω του αυξημένου κόστους δρομολογίων προς και από την Ελλάδα. Ειδικά το τελευταίο, σε συνδυασμό και με τα υπόλοιπα, έχει επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τις επιχειρήσεις του κλάδου, όπως είναι η εξεταζόμενη.

Σύμφωνα με τον Engelen (2010), η πρόσφατη οικονομική κρίση, η οποία επηρέασε σε πολύ μεγάλο βαθμό διάφορες ευρωπαϊκές χώρες, όπως είναι η Ελλάδα, η Ιρλανδία κ.λπ., κλόνισε την εμπιστοσύνη των ευρωπαίων πολιτών προς το Ευρώ. Εκτός όμως από τους πολίτες είναι αξιοσημείωτο, ότι επηρέασε τις τράπεζες και τους οίκους αξιολόγησης, οι οποίοι έσπευσαν αφενός να αλλάξουν τη στρατηγική τους εις βάρος των διεθνών οικονομιών και των πολιτών, αλλά και αφετέρου να υποβαθμίσουν χώρες (Engelen,

2010).

Η κρίση της ελληνικής οικονομίας αποτέλεσε και αποτελεί ένα μελανό σημείο για την ευρωζώνη. Με αφορμή την οικονομική κρίση στην Ελλάδα, οι κεντρικοί τραπεζίτες, οι Ευρωπαίοι πολιτικοί εταίροι αλλά και οι Ευρωπαίοι γραφειοκράτες αναγνώρισαν την αλήθεια, δηλαδή ότι το Ευρώ έχει πολλά μειονεκτήματα και μπορεί να επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από τους εθνικούς κραδασμούς σε κράτη μέλη, σε τέτοιο βαθμό που μπορεί να οδηγηθεί και στην απόλυτη κατάρρευση (Howard, 2010).

Μετά τις εκλογές του 2010 όπου η σοσιαλιστική παράταξη κέρδισε και πήρε τα ηνία της διακυβέρνησης της χώρας, υπήρξε ένας υπέρμετρος προβληματισμός, ο οποίος σχετίστηκε με την αύξηση του χρέους από το 6.7 του ΑΕΠ στο 12.7 πράγμα που είχε αντίκτυπο στην εμπιστοσύνη των επενδυτών στην ελληνική οικονομία.

Οι οίκοι διαπίστωσαν ότι δεν δύναται η Ελλάδα να πληρώσει το χρέος της με αποτέλεσμα να υπάρξουν σενάρια εξόδου της Ελλάδος από το Ευρώ (ΙΟΒΕ, 2011). Η κατάσταση αυτή επηρέασε ευρύτερα την παγκόσμια οικονομία, είχε αρνητικό αντίκτυπο σε όλους τους παραγωγικούς κλάδους της Ελλάδος, ενώ καθόρισε όπως θα διαπιστωθεί από την παρούσα ανάλυση και τον τουρισμό, επιδρώντας αρνητικά στη λειτουργία των ξενοδοχείων.

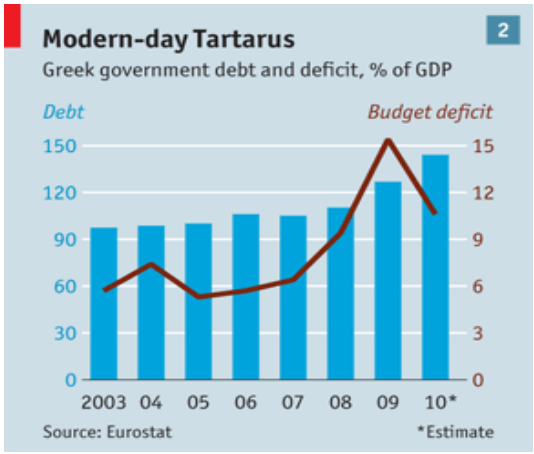
Προχωρώντας στην ανάλυση του μακροπεριβάλλοντος, θα δοθούν κάποια στοιχεία για την ελληνική οικονομία, τα οποία καθόρισαν σε μεγάλο βαθμό και την παρούσα αρνητική κατάσταση. Ειδικότερα η Ελλάδα είχε και έχει ακόμα σε πολύ μεγάλο βαθμό μια καπιταλιστική οικονομία, με δημόσιο τομέα και γραφειοκρατία, που κοστίζουν πολλά χρήματα στην ελληνική οικονομία επηρεάζοντας καταλυτικά το εγχώριο ακαθάριστο προϊόν (Papatheofanous, 2011).

Η ελληνική οικονομία βασιζόταν και βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στον τουρισμό και στη ναυτιλία. Είναι δεδομένο λοιπόν ότι μέσα από αυτούς τους δύο κλάδους θα επιδιώξει να εξέλθει της οικονομικής κρίσης. Οι κλάδοι αυτοί και ειδικά ο τουρισμός, στον οποίο δραστηριοποιείται και η εξεταζόμενη επιχείρηση, επηρεάστηκε σε μεγάλο βαθμό από την κρίση,

λόγω αφενός της αρνητικής εικόνας που δημιουργήθηκε για την Ελλάδα και αφετέρου λόγω του φόβου κατάρρευσης του κράτους, που καλλιεργήθηκε στους τουρίστες που ήθελαν να επισκεφτούν τη χώρα (Papatheofanous, 2011).

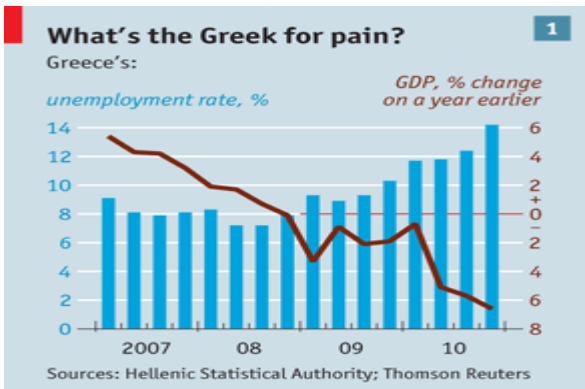
Το 2002, πριν και από την Ολυμπιάδα ο τουρισμός έφτασε στο top του συμβάλλοντας στο 70% του ΑΕΠ. Μελετώντας τον τουρισμό και τη συμβολή του στην ελληνική οικονομία παρατηρείται ότι παρότι υπήρχε μια αρνητική τάση, δεν έπαψε να συμβάλει θετικά στο ΑΕΠ, ειδικά αυτήν την περίοδο που η Ελλάδα το είχε μεγαλύτερη ανάγκη. Το 2010, η συνεισφορά του τουρισμού ανερχόταν στα 34,4 δισ. ευρώ ή 15,1% του ΑΕΠ (Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, 2012). Με βάση τα στοιχεία του 2011 το ΑΕΠ συρρικνώθηκε και ο τουρισμός είχε πτωτική τάση, αλλά και πάλι ήταν θετική η συμβολή του στην ελληνική οικονομία (Papatheofanous, 2011).

Το 2012 η κατάσταση κινήθηκε σε παρεμφερή επίπεδα με μια μικρή τάση βελτίωσης. Η άμεση και έμμεση τουριστική απασχόληση στην Ελλάδα εκτιμάται σε 446 χιλιάδες εργαζόμενους, ενώ συνολικά 741 χιλιάδες θέσεις απασχόλησης (ή 16% της συνολικής απασχόλησης της χώρας) υποστηρίζονται από την ανάπτυξη του τουρισμού στην Ελλάδα (στα γραφήματα 1 και 2 παρουσιάζονται κάποια μεγέθη που δηλώνουν την παρούσα δύσκολη κατάσταση που βιώνει η ελληνική οικονομία) (Papatheofanous, 2011) .



Γράφημα 1 : Dept and Deficit % of GDP

Πηγή: Papatheofanous, I.(2011), Managing in the Business Context-Notes forg Greek crises, Economic University



Γράφημα 2: Ποσοστά ανεργίας

Πηγή: Papatheofanous, I.(2011), Managing in the Business Context-Notes forg Greek crises, Economic University

Στο Πίνακα 3 παρατίθεται το χρέος της Ελλάδας σε σχέση με άλλα κράτη, ενώ παρουσιάζεται και μια πρόβλεψη μέχρι και το 2050.

Πίνακας 3: Χρέος σε σχέση με το ΑΕΠ των χωρών

	2007	2009	2020 (est)	2050 (est)
JAPAN	167%		246%	600%
GREECE	104%	115.1%	171%	
USA	62%		133%	
ITALY	112%	115.8%	131%	
UK	47%	68.1%	124%	400%
IRELAND	28%	64%	118%	
FRANCE	70%	77.8%	114%	400%
GERMANY	65%	73.2%	97%	300%
SWEDEN	38%	42%		

Πηγή: Papatheofanous, I.(2011), Managing in the Business Context-Notes forg Greek crises, Economic University

Σήμερα η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα σε συνεργασία με τις εθνικές τράπεζες προχώρησαν στην ανάπτυξη προγραμμάτων σταθεροποίησης αλλά και εξαγοράς μέρους των χρεών, με στόχο την ενδυνάμωση των εθνικών οικονομιών, ειδικά αυτών που επλήγησαν περισσότερο, αλλά και την εξοικονόμηση πόρων προς επένδυση (Colomer, 2010). Η Ελλάδα αν θέλει να βγει από την κρίση θα πρέπει να αυξήσει το GTP επιδιώκοντας να κάνει την οικονομία της πιο ανταγωνιστική.

3. Κοινωνική διάσταση: Πολλές φορές η εισροή τουριστών μπορεί να αλλοιώσει το χαρακτήρα μιας περιοχής, καθώς κατά τη διάρκεια της παραμονής τους οι επισκέπτες «μεταφέρουν» στον τόπο που τους φιλοξενεί τα δικά τους ήθη, έθιμα, αξίες και συμπεριφορές (Chuck, & James, 2004).

Συγχρόνως η επαφή με τις ελληνικές παραδόσεις τα ήθη και τα έθιμα ειδικά για τους τουρίστες που έρχονται για διακοπές είναι απαραίτητα και αποτελεί διακριτό πλεονέκτημα (Ένωση Ξενοδόψων Αττικής, 2011). Η Ελλάδα έχει έναν πλούσιο πολιτισμό. Συγκεκριμένα έχει πολλούς αρχαιολογικούς χώρους, μουσεία και περιοχές ευρέως γνωστές που αποτελούν πόλο έλξης για τους επισκέπτες. Οι συνεχείς απεργιακές δράσεις, οι οποίες έχουν ως αντίκτυπο το κλείσιμο των αρχαιολογικών χώρων αλλά και η δυσκολία μετακίνησης μέσα στις πόλεις, επηρεάζουν αρνητικά τα

ξενοδοχεία, και συγκεκριμένα την προσέλκυση επισκεπτών.

Η εσωτερική αναταραχή οφείλεται στην υψηλή ανεργία, στη στοχοποίηση των αδύναμων τάξεων και των ηλικιωμένων και της γενικότερης πολιτικής που εφαρμόζεται (Papatheofanous, 2011). Ένα άλλο αρνητικό κοινωνικό φαινόμενο αποτελεί η ενίσχυση του ρατσιστικού στοιχείου στην Ελλάδα, η οποία είναι απόρροια πολλών άσχημων συμβάντων στην Ελλάδα και κυρίως στην Αττική.

4.Τεχνολογική διάσταση: Οι περιοχές όπου δέχονται μεγάλο αριθμό επισκεπτών όπως μεγάλα νησιά (π.χ. Νάξος), έχουν να καταδείξουν και σύγχρονες ξενοδοχειακές μονάδες, οι οποίες ενσωματώνουν άμεσα τις τεχνολογικές εξελίξεις σε τομείς όπως η στέγαση, η μεταφορά, η οργάνωση και η διοίκηση (Chuck, & James, 2004).

Η Ελλάδα δεν είναι από τις πιο τεχνολογικά εξελιγμένες χώρες στην Ευρώπη. Σήμερα και με δεδομένες τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει η χώρα λόγω της οικονομικής κρίσης, παρατηρούνται δράσεις σε διάφορους άξονες ανάπτυξης όπως είναι η παιδεία, η ποιότητα ζωής ειδικά των ατόμων με ειδικές ανάγκες, η τηλεργασία για την αντιμετώπιση της ανεργίας, οι επικοινωνίες (Papatheofanous, 2011). Το Ίντερνετ και τα κοινωνικά δίκτυα δεν έχουν γίνει πλήρως αποδεκτά από το σύνολο της κοινωνίας, έχουν όμως αναπτυχθεί αρκετά τα τελευταία χρόνια σε επίπεδο χρηστών.

Τα σύγχρονα ξενοδοχεία έχουν ανάγκη την οικονομική υποστήριξη του κράτους μιας και είναι υποχρεωμένα να κάνουν συνεχείς επενδύσεις σε τομείς όπως σύγχρονες μηχανές εξυπηρέτησης των πελατών, επάνδρωση των συνεδριακών χώρων με οπτικοαουστικά μέσα και γενικά οτιδήποτε θα διευκολύνει ειδικά τους επαγγελματίες να βρίσκονται σε επαφή με την εταιρεία τους ανεξαρτήτως από το πού είναι η έδρα της.

Τέλος καθίσταται αδήριτη ανάγκη η στήριξη του κράτους σε επίπεδο εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού στις νέες τεχνολογίες, προκειμένου να είναι εξοικειωμένοι με την ανάπτυξη και τη χρήση τους. Η παρούσα αδυναμία του κράτους σε οικονομικό επίπεδο εμποδίζει την τεχνολογική ανάπτυξη των ξενοδοχειακών μονάδων και αναγκάζει τους

ιδιοκτήτες τους να επενδύουν δικούς τους πόρους, μειώνοντας με αυτόν τον τρόπο την ανταγωνιστικότητά τους σε σχέση με παρόμοιες ανταγωνιστικές μονάδες σε χώρες όπως η Τουρκία.

Ανάλυση SWOT

Στη παρούσα ενότητα θα γίνει η ανάλυση των δυνατοτήτων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών για την εξεταζόμενη ξενοδοχειακή μονάδα με βάση το μοντέλο SWOT. Ειδικότερα (Deresky, 2007):

Δυνάμεις:

1. Οικονομική δυνατότητα να επενδύσει σε νέες δράσεις που θα ισχυροποιήσουν τη θέση της.
2. Ισχυρό brand στην αγορά της Νάξου.
3. Η ξενοδοχειακή μονάδα βρίσκεται σε πολύ καλό σημείο.
4. Καλό φαγητό και άριστη οικογενειακή φιλοξενία.
5. Στην ανατολική πλευρά του νησιού δεν υπάρχουν ανταγωνιστές.

Αδυναμίες:

1. Οι τιμές της δεν συνάδουν με την οικονομική κρίση και για αυτό το λόγο εστιάζει σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς σε παγκόσμια κλίμακα.
2. Δυσκολία να επενδύει συνεχώς σε ποιοτικές εγκαταστάσεις όπως η αρχική, αλλά είναι αναγκασμένη ανεξάρτητα με το κόστος να το κάνει, διότι οι καταναλωτές συνδέουν τις ποιοτικές εγκαταστάσεις με την ποιότητα υπηρεσιών και την πολυτέλεια.
3. Το μέρος που είναι κτισμένο το ξενοδοχείο μπορεί να είναι παρθένο και όμορφο όμως είναι και μη τουριστικό.
4. Η δημιουργία στηρίχθηκε όχι σε υπάρχοντα κεφάλαια, αλλά σε δανεισμούς κεφαλαίων από τράπεζες και τρίτους.

Ευκαιρίες:

1. Η επικείμενη έξοδος της Ελλάδας από την κρίση θα φέρει πολλά κέρδη σε αυτούς που κατάφεραν να αντέξουν κατά τη διάρκειά της.

2. Η αύξηση τουριστών από τη Ρωσία, την Κίνα, τις αραβικές χώρες αποτελεί ευκαιρία και πρόκληση.

Απειλές:

1. Η συνέχιση της οικονομικής κρίσης μπορεί να αποδυναμώσει και άλλο τη συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα.

2. Η ανάπτυξη του low-cost tourism ανεξάρτητα από την ποιότητα που παρέχει αποτελεί μια απειλή για την ξενοδοχειακή μονάδα.

3. Η ισχυροποίηση των tour operators, οι οποίοι καθορίζουν την ευρύτερη λειτουργία της αγοράς.

4. Η αστάθεια του πολιτικού συστήματος και η γενικότερη ανασφάλεια που μπορεί να προκληθεί σε έναν επισκέπτη της Ελλάδος και όχι ειδικά της Νάξου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. MARKETING

Όπως προέκυψε από την έως τώρα ανάλυση, η εξεταζόμενη ξενοδοχειακή μονάδα, η οποία έχει ιδρυθεί αρκετά χρόνια πριν στη Νάξο υπό την ονομασία Ostria πρόκειται να κάνει επενδύσεις επέκτασης σε επίπεδο πισίνας, γήπεδο τένις, spa, θαλάσσιων και όχι μόνο σπορ. Η επιχείρηση έχοντας πρόσφατα ανακαινίσει τους χώρους της δεν θα χρειαστεί να επενδύσει εκ νέου στην υπάρχουσα υποδομή της αφού όλες οι ενεργές εγκαταστάσεις είναι ποιοτικές και λειτουργούν άρτια.

Το μέρος όπου βρίσκεται η ξενοδοχειακή μονάδα (ανεκμετάλλευτη περιοχή της Νάξου) έχει όλες τις προϋποθέσεις ώστε να αποτελέσει ένα «ησυχαστήριο» (προορισμό για ήρεμες διακοπές απόλυτης χαλάρωσης) για τις οικογένειες και τους ηλικιωμένους που το επισκέπτονται. Παράλληλα, οι προσθήκες που θα γίνουν, χωρίς να επηρεάσουν την έως τώρα φιλοσοφία του ξενοδοχείου, θα βοηθήσουν το Ostria αφενός να προσφέρει περισσότερες δυνατότητες σε οικογένειες με παιδιά μεγαλύτερης ηλικίας και αφετέρου περισσότερες υπηρεσίες και δραστηριότητες στο υπάρχον και νέο πελατολόγιο.

Ειδικότερα η Νάξος αποτελεί έναν προσφιλή προορισμό για νεαρά ζευγάρια αλλά και οικογένειες. Η Νάξος ως προορισμός έχει τις κατάλληλες υποδομές για να είναι εύκολα προσεγγίσιμη από Έλληνες και ξένους τουρίστες. Η Νάξος είναι προσεγγίσιμη με πλοίο και αεροπλάνο. Τα αεροπλάνα είναι περιορισμένων θέσεων εξαιτίας των μη κατάλληλων υποδομών του υπάρχοντος αεροδρομίου. Όσον αφορά στην προσέγγιση με πλοίο, υπάρχει η δυνατότητα επιλογής γρήγορης διαδρομή (3 ώρες) ή συνήθους διαδρομής (5 ώρες) από Πειραιά και Ραφήνα.

Η αποστολή της συγκεκριμένης ξενοδοχειακής μονάδος, είναι να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες στους επισκέπτες που θα το επισκεφτούν από την Ελλάδα αλλά και από όλον τον κόσμο. Το όραμά της είναι να καταστεί ηγέτης στην περιοχή και στην ευρύτερη Νάξο προσελκύοντας τουρίστες από όλο τον κόσμο και την Ελλάδα. Επιδίωξή της αποτελεί να καταστούν οι ποιοτικές της υπηρεσίες, οι πολυτελείς της εγκαταστάσεις και το

εξειδικευμένο προσωπικό της, βάση για την ανάπτυξή της. Στη παρούσα ενότητα θα αναπτυχθεί ένα αναλυτικό πλάνο πωλήσεων και marketing, προκειμένου να καθοριστούν οι παράμετροι προώθησης της μονάδας. Το πλάνο marketing θα βασιστεί στο μοντέλο των 4P's ενώ θα γίνει και ένα αναλυτικό πλάνο πωλήσεων (Kotler, & Armstrong 2001).

Προϊόν

Η ξενοδοχειακή μονάδα με την ονομασία Ostria, προσφέρει μοναδικές παροχές στους πελάτες της όπως η τοποθεσία της, η οποία είναι κοντά στη θάλασσα για τους επισκέπτες που αγαπούν το κολύμπι, τον ήλιο, την αμμουδιά, και παράλληλα προσφέρει δυνατότητα για sports. Επιπλέον μέσω της σύναψης συνεργασιών με εξωτερικούς συνεργάτες, η μονάδα θα είναι σε θέση να παρέχει υπηρεσίες περιποίησης και ομορφιάς, φυσικοθεραπείας, μασάζ, personal training, κλπ.

Επιπρόσθετες παροχές που μπορεί να παρέχει η μονάδα στους πελάτες της είναι παιχνίδια για μικρά παιδιά, δυνατότητα για θαλάσσια sports και γενικά χώρους διασκέδασης. Τα δωμάτια είναι πλήρως επανδρωμένα, με τηλεόραση, air-condition, πολυτελή έπιπλα κ.λπ., ενώ το ξενοδοχείο διαθέτει παιδότοπο για τα ζευγάρια που έχουν παιδιά και άνετο parking.

Η μοναδικότητα του Ostria, αυτό δηλαδή που το καθιστά διαφορετικό από τον ανταγωνισμό είναι η τοποθεσία του, η μορφή του (μοιάζει με μικρό χωριό), η ποιότητα των υπηρεσιών του, οι πολλές και διαφορετικές δράσεις που προσφέρει στα παιδιά. Τέλος, λίγες μονάδες συνδυάζουν τόσες υπηρεσίες, παρεχόμενες στην καλύτερη δυνατή τιμή (value for money).

Comparative advantage

Το «comparative advantage» αναφέρεται στην ικανότητα μιας επιχείρησης να παράγει ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία σε χαμηλότερο

«marginal and opportunity cost over another» ή το προϊόν/ υπηρεσία που παράγει είναι διαφοροποιημένο από αυτό του ανταγωνισμού (O' Sullivan, & Sheffrin, 2003). Στην παρούσα υπό επέκταση μονάδα, το συγκριτικό πλεονέκτημα δεν θα προέλθει από την τιμή, διότι σκοπός της είναι να παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, οι οποίες δεν μπορούν να συνδυαστούν με πώληση σε χαμηλές τιμές.

Ωστόσο το συγκριτικό πλεονέκτημα θα προέλθει από τη διαφοροποίηση, δεδομένου ότι θα είναι η μοναδική μονάδα του νησιού που θα συνδυάζει τόσες πολλές και διαφορετικές υπηρεσίες, υπηρεσίες μη παρεχόμενες από τον ανταγωνισμό. Τέλος άμεσος στόχος καθίσταται η επίτευξη ενός καλού συνδυασμού τιμής και υπηρεσιών παρέχοντας αντιληπτική αξία στον πελάτη.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Προκειμένου το Ostria να επιτύχει την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα επιδιώξει να καταστεί μοναδικό στο χώρο, παρέχοντας τη δυνατότητα στους πελάτες του να βιώσουν ποικίλες μορφές τουρισμού όπως θαλάσσιο τουρισμό, περιπατητικό και εν γένει αθλητικό, ενώ συγχρόνως θα διαθέτει χώρους διασκέδασης για μικρούς και μεγάλους.

Η μονάδα θα επιλέξει ορισμένα χαρακτηριστικά που οι πελάτες λαμβάνουν ως σημαντικά όπως ο συνδυασμός της πολυτελούς διαμονής, με άλλες δραστηριότητες όπως δράσεις για όλη την οικογένεια και για όλες τις ηλικίες. Μέσα από αυτήν τη διαδικασία θα μπορέσει η μονάδα να αποκτήσει μια μοναδικότητα στην αντίληψη των πελατών (Rijamampianina, & Yumiko, 2003).

Τιμή

Δεδομένου ότι η μονάδα δεν έχει κόστη ενοικίων αφού ο χώρος είναι ιδιόκτητος, αλλά και δεδομένου ότι απασχολεί το μίνιμουμ του προσωπικού,

θα επιδιώξει τα κόστη της να κυμαίνονται σε χαμηλά επίπεδα, ώστε να διατηρήσει μια τιμή υψηλή αλλά «value for money» δεδομένων των παροχών του. Οι τιμές για το 2016 στη διαμονή, στις λοιπές εγκαταστάσεις, καθώς και οι extra χρεώσεις, οι οποίες αναμένεται να παραμείνουν σταθερές για την επόμενη πενταετία, είναι:

Πίνακας 4: Τιμές διαμονής ανά περίοδο

Τιμές διανυκτέρευσης						
Δωμάτια	Αριθμός	Περίοδος				
		Μάιος	Ιούνιος	Ιούλιος	Αύγουστος	Σεπτέμβριος
Kymatosia Suite	*1*	200,00 €	*230,00 €*	280,00 €	350,00 €	*200,00 €*
Alisachni Suite	*1*	200,00 €	*230,00 €*	280,00 €	350,00 €	*200,00 €*
Double Room Sea Side & Pool View	*5*	85,00 €	*115,00 €*	145,00 €	170,00 €	*115,00 €*
Superior Double Room Sea View	*5*	80,00 €	*110,00 €*	140,00 €	165,00 €	*165,00 €*
Superior Double Garden View-STAVENTO	*1*	65,00 €	*95,00 €*	125,00 €	150,00 €	*65,00 €*
Triple Garden View	*1*	65,00 €	*95,00 €*	125,00 €	150,00 €	*65,00 €*

Πίνακας 5: Τιμές για λοιπές παροχές και extra παροχές

Μέση Χρέωση ανά άτομο / είδος	
Εστιατόριο	*40,00 €*
Μπαρ	*10,00 €*
Windsurfing (ώρα)	*20,00 €*
Κανό (ώρα)	*20,00 €*
Jet ski (ώρα)	*25,00 €*
Μασάζ (ώρα)	*30,00 €*
Φυσικοθεραπεία (ώρα)	*80,00 €*
Personal trainer (ώρα)	*30,00 €*
Αισθητικός (ώρα)	*30,00 €*
Κομμώτρια	*30,00 €*
Αίθουσα συνεδριάσεων	*500,00 €*

Οι υπηρεσίες μασάζ, φυσικοθεραπείας, personal training, αισθητικού και κομμώτριας θα παρέχονται από εξωτερικούς συνεργάτες κατόπιν αιτήματος των πελατών και ειδικής συνεννόησης. Τα έσοδα της μονάδας από αυτές τις υπηρεσίες θα προέρχονται από την προμήθεια που θα λαμβάνεται, η οποία υπολογίζεται στο 30% της τιμής χρέωσης. Οι λοιπές παροχές του ξενοδοχείου, όπως η χρήση του γυμναστηρίου, spa, sauna, τα παιχνίδια στην παιδική πισίνα, το γήπεδο του τένις θα παρέχονται δωρεάν στους πελάτες.

Οι τιμές αυτές θα δοθούν με βάση τις τιμές και των άλλων μονάδων αλλά και του ανταγωνισμού για το έτος 2016, αλλά και τις συμφωνίες που θα έχουν γίνει με tour operators για τις τιμές πώλησης των δωματίων. Οι τιμές αυτές αντιπροσωπεύουν το καθαρό έσοδο μόνο από διανυκτέρευση με πρωινό, χωρίς δείπνο και άλλες παροχές. Ακόμη, στις τιμές αυτές δεν περιλαμβάνονται επιβαρύνσεις από έμμεσους φόρους αλλά και πρόσθετες παροχές.

Η μονάδα για να επιτύχει να διαφοροποιηθεί σε επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών, δεν μπορεί να έχει τιμές χαμηλότερες από τις τιμές της αγοράς. Παράλληλα οι τιμές της θα είναι πιο υψηλές από το μέσο όρο, σε επίπεδο όμως αντιληπτικής ικανότητας θα ξεχωρίζει στην αγορά (Borden, 2013). Σε σχέση με το consumer awareness, οι πελάτες θα αποδεχτούν τη νέα αυτή μονάδα, ως μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, η οποία παρέχει ποιοτικές διαφοροποιημένες υπηρεσίες, σε μια ανταγωνιστική τιμή.

Με δεδομένο την οικονομική κρίση, η μονάδα θα προσελκύσει μεσαίας και υψηλής εισοδηματικής τάξης επισκέπτες, κυρίως οικογένειες και ζευγάρια, τα οποία θέλουν να συνδυάσουν τις ξένοιαστες διακοπές με τις διαφορετικές δραστηριότητες και να διασκεδάσουν οι ίδιοι και τα παιδιά τους. Ακόμη και αν επιλέξουν ολιγοήμερες διακοπές, θα έχουν ευρεία επιλογή δραστηριοτήτων, η οποία συνολικά θα τους παρέχει πολύ περισσότερα από αυτά που πληρώνουν, γεγονός που θα αντισταθμίζει το υψηλό κόστος της διαμονής. Η τιμολόγηση θα γίνει με βάση το marketing και τις προσφερόμενες υπηρεσίες, δηλαδή θα καθοριστεί μια τιμή που θα δημιουργήσει αίσθημα ικανοποίησης στους επισκέπτες (Kotler, 2003).

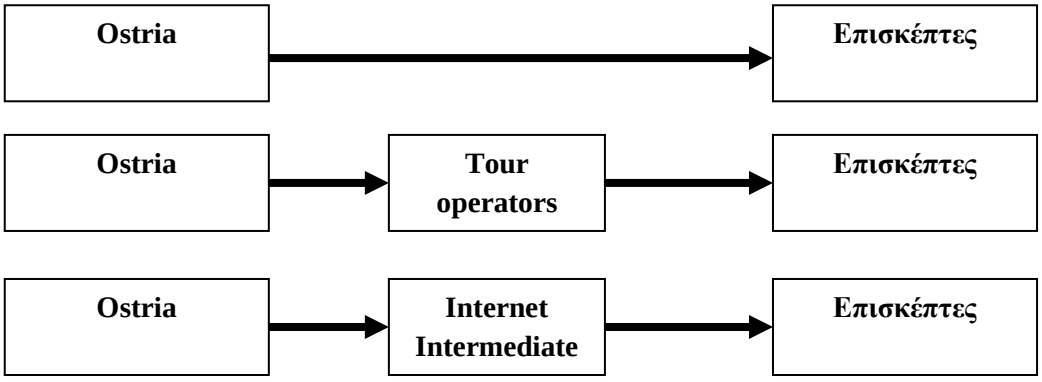
Τόπος

Έχει γίνει ήδη αναφορά στην τοποθεσία του ξενοδοχείου σε προηγούμενες ενότητες. Συγκεκριμένα βρίσκεται κοντά σε θάλασσα και κοντά σε χώρους για την ανάπτυξη σπορ. Η έκταση του ξενοδοχείου είναι μεγάλη με αποτέλεσμα να μπορούν να φιλοξενηθούν πολλές δράσεις όπως παιδότοπος, parking, μεγάλος χώρος για τις κατοικίες, γραφεία, μέρη

διασκέδασης. Το δίκτυο πωλήσεων της επιχείρησης, εστιάζει σε δυο στρατηγικές προσέγγισης των πελατών. Μια επιχείρηση όπως η εξεταζόμενη μπορεί να σχεδιάσει έναν μεγάλο αριθμό καναλιών. Τα κανάλια διαφέρουν με βάση τους ενδιάμεσους μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών (Kotler, & Burton, 2009).

Στην παρούσα περίπτωση το αρχικό κανάλι είναι η ιδία προσέγγιση της επιχείρησης, κυρίως μέσω του Internet και των ηλεκτρονικών κρατήσεων των πελατών σε Ελλάδα και εξωτερικό, αλλά και η ιδία προσέγγιση μεγάλων εταιριών, οι οποίες θέλουν να συνδυάζουν τα σεμινάρια και συνέδρια με διακοπές για τα στελέχη τους σε ωραίες τοποθεσίες (Kotler, & Burton, 2009).

Ένα δεύτερο κανάλι διανομής είναι με τη βοήθεια μεσάζοντα. Ως μεσάζοντες θεωρούνται οι διάφοροι tour operators, οι οποίοι θα φέρνουν στελέχη εταιριών. Ωστόσο, εν προκειμένω το περιθώριο κέρδους είναι πολύ πιο μικρό (Βλέπε Σχήμα 3.1). Για την αγορά του εξωτερικού η μονάδα θα συνεργαστεί περισσότερο με tour operators από ότι στην Ελλάδα, προκειμένου να θεμελιώσει και ισχυροποιήσει το brand name της με ταχύτερο ρυθμό και στο εξωτερικό (Min, 1996). Μια άλλη μορφή μεσάζοντα μπορεί να είναι οι ηλεκτρονικές εταιρίες, οι οποίες προχωρούν σε κρατήσεις για λογαριασμό πελατών τους παίρνοντας ένα μικρότερο ποσοστό από τους tour operators (booking.com & expedia.com).



Σχήμα 3-1: Κανάλια διανομής

Source: Min, H. (1996) "Distribution channels in Japan: Challenges and opportunities for the Japanese market entry", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 26 No. 10, pp.22 - 35

Προώθηση πωλήσεων και διαφήμιση

Πριν οριστούν οι προωθητικές κινήσεις και οι τρόποι διαφήμισης του ξενοδοχείου, χρήζει αποσαφηνίσεως το όραμα του δημιουργού, ο λόγος δηλαδή για τον οποίο δημιουργήθηκε η συγκεκριμένη μονάδα. Όραμα λοιπόν αποτελεί *«η δημιουργία της πιο σύγχρονης, βιώσιμης και κερδοφόρας μονάδας φιλοξενίας»*.

Επίσης, η επιχειρησιακή αποστολή του Ostria είναι «η σταθερή παροχή ποιοτικών αγαθών και υπηρεσιών, η επίτευξη ενός ικανοποιητικού μεριδίου αγοράς και με την πάροδο των χρόνων να καταστεί ηγέτιδα στην αγορά πάντα σε συνεργασία με την τοπική κοινωνία και με σεβασμό στο περιβάλλον.

Με σκοπό να φτάσουν στην επιτυχία, όλοι οι παράγοντες του ξενοδοχείου λειτουργούν με γνώμονα τις κυριότερες αξίες της επιχείρησης: ακεραιότητα και υψηλά ηθικά πρότυπα, επιμονή για την ποιότητα, σεβασμός στο άτομο, ανοιχτό πνεύμα, καινοτομία, εντιμότητα, υποδειγματική ηγεσία σε όλα τα επίπεδα και πάθος για νίκη. Προκειμένου να διοχετευτούν στην αγορά όλα τα παραπάνω, το ξενοδοχείο θα προβεί σε συγκεκριμένες προωθητικές κινήσεις. Αρχικά οι «αγορές- στόχος» όπου μέσα από το προωθητικό της πλάνο θα επιδιώξει να προσεγγίσει πελάτες είναι δυο: η αγορά του εξωτερικού αλλά και η Ελληνική αγορά.

Σε διεθνές επίπεδο το ενδιαφέρον της επιχείρησης θα επικεντρωθεί στις ανατολικοευρωπαϊκές χώρες και κυρίως στη Ρωσία, τα Βαλκάνια και τη Ρουμανία. Ειδικότερα η Ρωσία, αποτελεί μία αναδυόμενη πηγή προέλευσης τουριστών. Ταυτόχρονα, ο ρωσικός τουρισμός κρίνεται ιδιαίτερα επωφελής για τις επιχειρήσεις αλλά και για τις χώρες που κατευθύνεται καθώς οι Ρώσοι, ως επισκέπτες, είναι διατεθειμένοι να ξοδέψουν πολλά χρήματα στον τόπο που επισκέπτονται.

Σύμφωνα με υπάρχουσες μελέτες ένας Ρώσος τουρίστας ξοδεύει κατά μέσο όρο μέσα σε ένα δεκαήμερο όσο τρεις Άγγλοι ή τέσσερις Γερμανοί. Κατά συνέπεια, το Ostria θα προσπαθήσει να προσελκύσει Ρώσους τουρίστες, οι οποίοι θα συμβάλλουν στην αύξηση των εσόδων του, τόσο λόγω της πώλησης των δωματίων, όσο και λόγω της πώλησης λοιπών υπηρεσιών του ξενοδοχείου. Η προσέγγιση της ξένης αγοράς θα επιτευχθεί μέσω διαδικτύου, tour operators, word of mouth και διεθνείς εκθέσεις (ΕΟΤ, 2013).

Όσον αφορά στην εγχώρια αγορά θα γίνει προσέγγιση μεσαίας και υψηλής εισοδηματικής τάξης τουριστών, οι οποίοι συνηθίζουν να ταξιδεύουν οικογενειακώς και επιζητούν χώρους διασκέδασης για τους ίδιους και τα παιδιά τους. Παράλληλα θα επιτευχθεί η προσέγγιση νεαρών ζευγαριών που αρέσκονται στον αθλητισμό κατά τη διάρκεια των διακοπών τους. Η επιχείρηση θα αναπτύξει ένα κοινό πλάνο διαφήμισης για να μειώσει το κόστος. Στόχος αποτελεί η προβολή όλων των δράσεών της και η αποτελεσματική προσέγγιση του κοινού, στο οποίο απευθύνεται. Η διαφήμιση θα ξεκινήσει 6 μήνες πριν ανοίξει η μονάδα. Συγκεκριμένα τα βασικά στοιχεία της προώθησης για μια επιχείρηση είναι τα ακόλουθα: Message, Media and channels, Public relation, Incentives (Kotler, 2003).

Το βασικό μήνυμα της επιχείρησης θα συνδυάζει την ποιότητα με τις πολλαπλές μορφές τουρισμού, την πολυτέλεια με το σεβασμό στις ανάγκες της οικογένειας, την καλή τιμή σε σχέση με τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Αναλυτικά οι προωθητικές δράσεις είναι οι ακόλουθες (Kotler, 2003):

Media and channels: Οι προωθητικές δράσεις σε σχέση με τα μέσα επικοινωνίας θα είναι τα ακόλουθα

1. Internet: Η εταιρία σε επίπεδο διαφήμισης και marketing θα επενδύσει σε διαφημίσεις στο διαδίκτυο, στα κοινωνικά δίκτυα. Αρχικά θα ενισχυθεί η παρούσα ιστοσελίδα και η προβολή για προκρατήσεις και εν συνέχεια θα γίνει προβολή μέσω κοινωνικών δικτύων. Το ίντερνετ και τα κοινωνικά δίκτυα ειδικά για τις διεθνείς αγορές θα αποτελέσουν βασικό μέσο προβολής. Ταυτόχρονα, η

ύπαρξη μίας προσεκτικά σχεδιασμένης ιστοσελίδας στο internet θα αποτελέσει κανάλι διανομής καθώς είναι αναμφισβήτητο πλέον ότι όλο και περισσότεροι καταναλωτές προγραμματίζουν τις διακοπές τους μέσω του διαδικτύου θέλοντας να εξοικονομήσουν χρόνο και χρήματα. Συνεπώς, η ιστοσελίδα της μονάδας θα πρέπει να προσελκύει τον δυνητικό πελάτη, να είναι εύχρηστη και εύκολα προσβάσιμη, να έχει λεπτομερή περιγραφή της μονάδας και των προϊόντων που παρέχει το ξενοδοχείο, άφθονο φωτογραφικό υλικό του τελευταίου, και χρήσιμα links για την ευρύτερη περιοχή. Αφού δημιουργηθεί η ιστοσελίδα της συγκεκριμένης μονάδας, θα γίνουν καταχωρήσεις σε ανάλογες ιστοσελίδες μεγάλης επισκεψιμότητας για να είναι εύκολο για τον καταναλωτή να εντοπίσει το Ostria. Επιπρόσθετη μέθοδος θα αποτελέσει το Direct mail. Η μονάδα μπορεί να αγοράσει λίστες με τις ηλεκτρονικές διευθύνσεις ανθρώπων συγκεκριμένων προφίλ έτσι ώστε να τις χρησιμοποιήσει εκ των υστέρων για την αποστολή ενημερωτικών/ διαφημιστικών μηνυμάτων και άλλου προωθητικού υλικού (π.χ. συμμετοχή σε on-line διαγωνισμούς κλπ.). Το πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι η μαζική και ταυτοχρόνως εξατομικευμένη επαφή με τον χρήστη και μάλιστα με ελάχιστο κόστος. Επίσης θα αναπτύξει το e-booking, στην ιστοσελίδα που σχεδιάζεται να λειτουργήσει. Τέλος, μπορεί να δημιουργηθεί και το αντίστοιχο ηλεκτρονικό κατάστημα που θα επιτρέπει στον χρήστη να κάνει απευθείας την κράτησή του και θα πραγματοποιείται και αυτόματη χρέωση.

2. Επιπρόσθετα μέσα και προωθητικές κινήσεις: Η μονάδα θα επιδιώξει να προβληθεί πέρα από το ίντερνετ στο ραδιόφωνο, σε διεθνείς εκθέσεις, σε καταλόγους tour operators, travel agents, σε καταλόγους του ΕΟΤ κ.λπ. Συγχρόνως θα επιδιώξει να προβληθεί με υπαίθριες διαφημίσεις εντός του νησιού, αλλά και μέσω του τοπικού ραδιόφωνου. Σ’ αυτό το χρονικό σημείο δεν θα επιλεγεί η τηλεόραση, διότι δεν αποτελεί προσφιλή μέσο διαφήμισης για τα ξενοδοχεία, διότι αυξάνει το κόστος.

3. Όσον αφορά σε incentives και public relations θα αναπτύξει τις ακόλουθες δράσεις:

Incentives: Loyalty cards, θα ακολουθηθεί δηλαδή μία τακτική κατά την οποία τα μέλη του ξενοδοχείου θα απολαμβάνουν ειδικά προνόμια ανάλογα με τους πόντους που συγκεντρώνουν καταναλώνοντας προϊόντα και υπηρεσίες της επιχείρησης. Οι κάρτες αυτές θα ονομάζονται Ostria Loyalty Cards και σκοπό έχουν να μετατρέψουν τους περιστασιακούς πελάτες σε τακτικούς.

4. Δημόσιες σχέσεις. Οι Δημόσιες σχέσεις θα είναι ένα πολύ σημαντικό μέσο για την προώθηση της μονάδας. Η πρόσκληση δημοσιογράφων για παρουσίαση της επιχείρησης, η συμμετοχή σε εκθέσεις του εξωτερικού και του εσωτερικού, οι χορηγίες σε δημοφιλείς εκδηλώσεις καθώς και η διοργάνωση φιλανθρωπικών εκδηλώσεων από την μονάδα θα αποβούν ιδιαίτερα χρήσιμες για την ανάπτυξή της. Θα πρέπει να επενδύσει επίσης και στη διαφήμιση word to mouth, η οποία και θεωρείται η πιο αξιόπιστη μορφή διαφήμισης.

Προκειμένου να εκτελεστεί επιτυχώς το πρόγραμμα προβολής μέσω του Διαδικτύου και των άλλων προαναφερόμενων προωθητικών μέσων θα πρέπει να τηρούνται κάποιες βασικές προϋποθέσεις που σχετίζονται με την ανάπτυξη των απαιτούμενων υποδομών.

Αρχικά λοιπόν θα πρέπει να δημιουργηθεί μια υπεύθυνη ομάδα για το έργο που θα αναλάβει το σχεδιασμό και την εκτέλεση του προγράμματος. Επιπλέον θα απαιτηθεί η σύνδεση στο διαδίκτυο με κάποιον πάροχο υπηρεσιών διαδικτύου (ISP – Internet Service Provider). Τα παραπάνω φυσικά προϋποθέτουν και την ανάπτυξη ενός σχετικού προϋπολογισμού που θα μπορεί να καλύψει στο ακέραιο τις αντίστοιχες δαπάνες. Αυτό φαίνεται στον παρακάτω πίνακα (Abbey, 1993):

Πίνακας 6: Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης διαφήμισης μέσω διαδικτύου

Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης και Χρονισμός Εκταμιεύσεων διαφήμισης μέσω διαδικτύου				
	2016			
Φάσεις Υλοποίησης	**Φεβρουάριος**	**Μάρτιος**	**Απρίλιος**	**ΣΥΝΟΛΟ**
Ανάπτυξη και Φιλοξενία Ιστοσελίδας	1	1		2
Δημιουργία Συστήματος E-book		1	1	2
Καταχώρηση σε Καταλόγους Google/Yahoo		1	1	2
Αγορά e-mails για direct mail			1	1
Σύνολο	**1**	**3**	**3**	**7**

Πίνακας 7: Προϋπολογισμός για το πρόγραμμα προώθησης μέσω διαδικτύου

Έξοδα διαφήμισης μέσω διαδικτύου	
Είδος	**Ποσό**
Ανάπτυξη ιστοσελίδας	2.000,00
Δημιουργία συστήματος e-booking	2.000,00
Καταχώρηση σε καταλόγους Google / Yahoo	2.000,00
Αγορά emails για direct mail	1.000,00
Σύνολο	**7.000,00**

Στον ακόλουθο πίνακα 8 φαίνεται επίσης το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης του προγράμματος προώθησης (εκτός της διαφήμισης μέσω Διαδικτύου) καθώς και ο χρόνος των απαιτούμενων εκταμιεύσεων ανά περίοδο.

Τέλος στον πίνακα 9 φαίνεται το συνολικό χρονοδιάγραμμα υλοποίησης των προωθητικών ενεργειών βάσει του οποίου το κόστος επικοινωνίας θα είναι 26.760,00€ (Gunn, 1994).

Πίνακας 8: Χρονοδιάγραμμα και άλλα είδη προωθητικών ενεργειών

Φάσεις Υλοποίησης	**Δεκέμβριος**	**Ιανουάριος**	**Φεβρουάριος**	**Μάρτιος**	**Απρίλιος**	**Μάιος**	**ΣΥΝΟΛΟ**
ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΚΑΜΠΑΝΙΑ							
Καταχώρηση σε περιοδικά σχετικής θεματολογίας	1	1	1	1			4
Καταχώρηση σε καταλόγους για tour operators	1	1	1				3
Καταχώρηση σε καταλόγους για travel agents		2	2	2	2		8
Καταχώρηση σε καταλόγους του ΕΟΤ			1	1	1	1	4
Μερικό Σύνολο	**2**	**4**	**5**	**4**	**3**	**1**	**19**
Καταχώρηση σε τοπικές εφημερίδες			2	2	2		6
Καταχώρηση σε περιοδικές εκδόσεις			3	3	3		9
Μερικό Σύνολο	**0**	**0**	**5**	**5**	**5**	**0**	**15**
Καταχώρηση σε έντυπα άλλου ενδιαφέροντος		1	1				2
Υπαίθρια Διαφήμιση		1	1	2			4
Ραδιόφωνο			1	1	2		4
Μερικό Σύνολο	**0**	**2**	**3**	**3**	**2**	**0**	**10**
ΔΡΑΣΗ 2: ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ							
Εκπτώσεις			0	1	1	1	3
Κουπόνια					2	2	4
Διαγωνισμοί					2	2	4
Συμμετοχή σε Εμπορικές Εκθέσεις/ Παρουσιάσεις				1	2	2	5
Προμήθειες Tour Operators					2	3	5
Μερικό Σύνολο	**0**	**0**	**0**	**2**	**9**	**10**	**21**
Σύνολο Εκταμιεύσεων ανά Περίοδο	**2**	**6**	**13**	**14**	**19**	**11**	**65**

Πίνακας 9: Κόστος προωθητικών ενεργειών και διαφήμισης (πλην διαδικτύου)

Κόστος διαφήμισης	Σύνολο ενεργειών	Κόστος ανά μονάδα	Συνολικό κόστος
ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΚΑΜΠΑΝΙΑ			
Καταχώρηση σε περιοδικά σχετικής θεματολογίας	4	200,00	800,00
Καταχώρηση σε καταλόγους για tour operators	3	200,00	600,00
Καταχώρηση σε καταλόγους για travel agents	8	200,00	1.600,00
Καταχώρηση σε καταλόγους του ΕΟΤ	4	150,00	600,00
Μερικό Σύνολο	**19**		**3.600,00**
Καταχώρηση σε τοπικές εφημερίδες	6	50,00	300,00
Καταχώρηση σε περιοδικές εκδόσεις	9	80,00	720,00
Μερικό Σύνολο	**15**		**1.020,00**
Καταχώρηση σε έντυπα άλλου ενδιαφέροντος	2	70,00	140,00
Υπαίθρια Διαφήμιση	4	150,00	600,00
Ραδιόφωνο	4	100,00	400,00
Μερικό Σύνολο	**10**		**1.140,00**
ΔΡΑΣΗ 2: ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	0		0,00
Εκπτώσεις	3	1.000,00	3.000,00
Κουπόνια	4	1.000,00	4.000,00
Διαγωνισμοί	4	1.000,00	4.000,00
Συμμετοχή σε Εμπορικές Εκθέσεις/ Παρουσιάσεις	5	500,00	2.500,00
Προμήθειες Tour Operators	5	1.500,00	7.500,00
Μερικό Σύνολο	**21**		**21.000,00**
Σύνολο	**65**		**26.760,00**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΕΣΟΔΩΝ

Έσοδα από την διαμονή

Η εκτεταμένη διαφήμιση καθώς και η προσθήκη νέων υπηρεσιών και παροχών στην ξενοδοχειακή μονάδα αναμένεται να επιφέρουν σημαντική αύξηση στην πληρότητα του ξενοδοχείου. Με βάση τις προαναφερθείσες χρεώσεις διανυκτέρευσης στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται οι διανυκτερεύσεις ανά δωμάτιο και μήνα και στη συνέχεια τα έσοδα ανά μήνα για το 2016 (υπολογίζεται περίπου αύξηση κατά 50% τον μήνα Μάιο, 60% τον Ιούνιο και 40% τους μήνες Ιούλιο και Σεπτέμβριο και 10% τον Αύγουστο) καθώς και τα ετήσια έσοδα για τα επόμενα τέσσερα έτη (όπου αναμένεται να αυξηθούν κατά 20% ανά έτος συνολικά). Συνολικά η αύξηση της πληρότητας για το 2016 εκτιμάται σε 136,63% σε σχέση με τις ημέρες διανυκτέρευσης του 2015.

Πίνακας 10: Πρόβλεψη διανυκτερεύσεων ανά δωμάτιο και ανά μήνα 2016

ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΎΣΕΙΣ							
Δωμάτια	Αριθμός δωματίων	Περίοδος					Σύνολο
		Μάιος	Ιούνιος	Ιούλιος	Αύγουστος	Σεπτέμβριος	
Kymatosia Suite	*1*	5	15	30	31	22	103
Alisachni Suite	*1*	6	16	30	31	25	108
Superior Double Sea View	*5*	20	85	150	150	110	515
Superior Double Garden View	*1*	4	18	30	31	20	103
Triple Garden View	*1*	4	17	30	31	25	107
Double Room Sea Side & Pool View	*5*	15	75	150	155	120	515
	14	**54**	**226**	**420**	**429**	**322**	**1451**

Πίνακας 11: Πρόβλεψη εσόδων διανομής 2016-2020

Έσοδα διαμονής										
Δωμάτια			**2016**							
	5ος	**6ος**	**7ος**	**8ος**	**9ος**	**Σύνολο**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Kymatosia Suite	1.000,00	3.450,00	8.400,00	10.850,00	4.400,00	28.100,00	33.720,00	40.464,00	48.556,80	58.268,16
Alisachni Suite	1.200,00	3.680,00	8.400,00	10.850,00	5.000,00	29.130,00	34.956,00	41.947,20	50.336,64	60.403,97
Superior Double Room Sea View	1.600,00	9.350,00	21.000,00	24.750,00	18.150,00	74.850,00	89.820,00	107.784,00	129.340,80	155.208,96
Superior Double Garden View-STAVENTO	260,00	1.710,00	3.750,00	4.650,00	1.300,00	11.670,00	14.004,00	16.804,80	20.165,76	24.198,91
Triple Garden View	260,00	1.615,00	3.750,00	4.650,00	1.625,00	11.900,00	14.280,00	17.136,00	20.563,20	24.675,84
Double Room Sea Side & Pool View	1.275,00	8.625,00	21.750,00	26.350,00	13.800,00	71.800,00	86.160,00	103.392,00	124.070,40	148.884,48
	5.595	28.430	67.050	82.100	44.275	227.450,00	272.940,00	327.528,00	393.033,60	471.640,32

Πρόβλεψη λοιπών εσόδων

Για τον υπολογισμό των λοιπών εσόδων για το 2016 εκτιμάται ότι κατά μέσο όρο το 80% των διαμενόντων θα γευματίζει στο εστιατόριο, το 50% θα έχει κατανάλωση στο μπαρ, ενώ θα υπάρχουν και οι ακόλουθες ώρες και έσοδα στις λοιπές υπηρεσίες. Για τα έτη από το 2017 και μετά εκτιμάται αύξηση εσόδων ανά είδος παροχής κατά 20% όπως και η αύξηση των εσόδων διαμονής.

Πίνακας 12: Πρόβλεψη λοιπών εσόδων

	2016			**2017**	**2018**	**2019**
	Άτομα/Ώρες	*Χρέωση*	**Σύνολο**			
Εστιατόριο	*3.223*	*40,00 €*	128.911,75	154.694,10	185.632,92	222.759,50
Μπαρ	*2.014*	*10,00 €*	20.142,46	24.170,95	29.005,14	34.806,17
Windserfing	*201*	*20,00 €*	4.028,49	4.834,19	5.801,03	6.961,23
Κανό	201	20,00 €	4.028,49	4.834,19	5.801,03	6.961,23
Jet Ski	201	25,00 €	5.035,62	6.042,74	7.251,29	8.701,54
Μασάζ	1.611	9,00 €	14.502,57	17.403,09	20.883,70	25.060,44
Φυσικοθεραπεία	201	24,00 €	4.834,19	5.801,03	6.961,23	8.353,48
Personal training	403	9,00 €	3.625,64	4.350,77	5.220,93	6.265,11
Αισθητικός	806	9,00 €	7.251,29	8.701,54	10.441,85	12.530,22
Κομμώτρια	806	9,00 €	7.251,29	8.701,54	10.441,85	12.530,22
Αίθουσα συνεδριάσεων (φορές)	2	500,00 €	1.000,00	1.500,00	2.000,00	2.500,00
			200.611,79	**241.034,15**	**289.440,97**	**347.429,17**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ, ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ

Κόστος επέκτασης

Για την ανάπτυξη των παρεχόμενων υπηρεσιών θα πρέπει να πραγματοποιηθούν οι παρακάτω δαπάνες. Το κόστος για την διαμόρφωση του χώρου και την κατασκευή του γηπέδου τένις αναλύονται ως εξής:

Πίνακας 13: Κόστος κατασκευής γήπεδο τένις

	Μονάδα μέτρησης	Ποσότητα	Τιμή μονάδας	Σύνολο
Σετ ορθοστατών τένις με βάσεις τοποθέτησης, τάπες και δίχτυ	τεμ.	1	400,00	400,00
Ασφαλτικό γαλάκτωμα	κιλά	660	2,50	1.650,00
Χαλαζιακή άμμος	κιλά	500	0,40	200,00
Χρώμα γηπέδων πράσινο	κιλά	600	4,00	2.400,00
Εργασία τοποθέτησης	τεμ.	1	609,00	609,00
Ρακέτες	τεμ.	3	186,00	558,00
Μαλάκια	τεμ.	20	10,00	200,00
Σύνολο Καθαρής Αξίας				6.017,00
ΦΠΑ 23%				1.383,91
Συνολική Αξία				7.400,91

Το κόστος για την κατασκευή και τον εξοπλισμού του γυμναστηρίου, καθώς και για την κατασκευής του spa, sauna και των αποδυτηρίων, αναλύεται ως εξής:

Πίνακας 14: Κόστος κατασκευής και εξοπλισμού γυμναστηρίου και λοιπών χώρων

	Μονάδα μέτρησης	Ποσότητα	Τιμή μονάδας	Σύνολο
Διαμόρφωση χώρου Γυμναστηρίου				
Δάπεδο προστασίας	τμ	20	29,90	598,00
Λοιπά (φωτισμός, χρωματισμός, κλπ)			1.000,00	1.000,00
Όργανα γυμναστικής				
Μηχανές δύναμης	τεμ.	1	350,00	350,00
Διάδρομος	τεμ.	1	449,00	449,00
Στατικό ποδήλατο	τεμ.	2	287,00	574,00
Ελλειπτικό	τεμ.	1	390,00	390,00
Μπάλες πιλάτες	τεμ.	4	23,00	92,00
Παιδικό τραμπολίνο	τεμ.	1	150,00	150,00
Διάφορα	τεμ.	30	15,00	450,00
Sauna 4 ατόμων)	τεμ.	1	2.650,00	2.650,00
Spa	τεμ.	1	12.000,00	12.000,00
Αποδυτήρια	τεμ.	2	500,00	1.000,00
				19.703,00

Επίσης το κόστος για την προμήθεια του εξοπλισμού για τα θαλάσσια σπορ, αλλά και των φουσκωτών για τον εξοπλισμό της παιδικής πισίνας ανέρχονται σε:

Πίνακας 15: Κόστος προμήθειας εξοπλισμού θαλάσσιων σπορ

	Μονάδα μέτρησης	**Ποσότητα**	**Τιμή μονάδας**	**Σύνολο**
Κανό 1 ατόμου	τεμ.	2	468,00	936,00
Κανό 2 ατόμων	τεμ.	1	644,00	644,00
Windsurfing	τεμ.	2	1.200,00	2.400,00
Jet ski	τεμ.	2	3.000,00	6.000,00
Φουσκωτά πισίνας	τεμ.	6	150,00	900,00
				10.880,00

Τέλος, το κόστος για τη διαμόρφωση του χώρου συνεδριάσεων (έως τριάντα ατόμων) υπολογίζεται στα 5.000€. Σε αυτό το κόστος περιλαμβάνεται η διαμόρφωση του χώρου (διακόσμηση χώρου, φωτισμός, ηλεκτρολογικές εγκαταστάσεις) καθώς και το κόστος αγοράς των επίπλων (γραφεία, καρέκλες, μηχανές προβολής, κλπ). Έτσι το συνολικό κόστος για την επέκταση και τον εξοπλισμό της ξενοδοχειακής μονάδας ανέρχεται σε 42.983,91€.

Χρηματοδότηση επενδυτικού έργου και χρόνος υλοποίησης

Το κόστος για την υλοποίηση του σχεδίου επέκτασης της μονάδας (βελτίωση και προσθήκη νέων υπηρεσιών και παροχών προς τους πελάτες), της προβολής και διαφήμισης, επιδιώκοντας και την ταυτόχρονη αύξηση της ζήτησης, έχει υπολογιστεί σε 76.743,91€. Το κόστος αυτό αναλύεται, όπως προαναφέρθηκε σε 42.983,91€ για τη διαμόρφωση των χώρων και την απόκτηση του κατάλληλου εξοπλισμού και 33.760€ για προβολή και διαφήμιση μέσω διαδικτύου και λοιπών μέσων. Το κόστος για την κατασκευή και τον εξοπλισμό των νέων χώρων καθώς και μέρος των εξόδων διαφήμισης θα καλυφθούν με τη λήψη τραπεζικού δανείου και συγκεκριμένα δανείου ύψους 50.000€. Το δάνειο θα αποπληρωθεί σε 10 έτη με ετήσιο σταθερό επιτόκιο 3,50% και σταθερή μηνιαία δόση. Η μηνιαία δόση υπολογίζεται σε 494,43€. Τα λοιπά έξοδα για τη διαφήμιση, αλλά και τις αυξημένες ανάγκες σε ταμειακά διαθέσιμα θα καλυφθούν από ιδία κεφάλαια.

Ιδιαιτέρως σημαντικό παράγοντα αποτελεί το γεγονός ότι σε προγενέστερες προεκτάσεις και βελτιώσεις των χώρων είχε προβλεφθεί η λειτουργία των προαναφερθεισών δραστηριοτήτων. Εξαιτίας τούτου αφενός μειώνεται το κόστος, αφού οι χώροι είναι ήδη διαμορφωμένοι, και αφετέρου μειώνεται ουσιαστικά ο χρόνος υλοποίησης του έργου. Δεδομένων των συνθηκών, οι εργασίες διαμόρφωσης καθώς και η προμήθεια του απαραίτητου εξοπλισμού θα ξεκινήσουν από τον Ιανουάριο του 2016 (έχουν ήδη συναφθεί συμφωνίες με προμηθευτές). Επίσης τον Ιανουάριο θα ληφθεί και το τραπεζικό δάνειο, έπειτα από συμφωνία με την τράπεζα με την οποία υπάρχει ήδη υγιής συνεργασία.

Για την αποπληρωμή του παλαιού δανείου, έχει συμφωνηθεί, πέρα από τη μηνιαία πληρωμή των τόκων η καταβολή 20.000€ ετησίως για την εξόφληση του κεφαλαίου. Το ποσό αυτό θα καταβάλλεται σε δύο ισόποσες εξαμηνιαίες δόσεις (ενώ οι τόκοι θα συνεχίσουν να καταβάλλονται μηνιαία), ενώ ο χρονικός ορίζοντας εξόφλησης του δανείου θα είναι στα 25 έτη. Σκόπιμο είναι να αναφερθεί ότι ο δανεισμός που προέρχεται από τρίτους έχει

συμφωνηθεί να αποπληρωθεί την επόμενη πενταετία με ετήσιες καταβολές των 6.000€.

Ανάλυση λειτουργικών εξόδων

Με βάση την υπάρχουσα εμπειρία της λειτουργίας της μονάδας, αλλά και την πρόβλεψη της μελλοντικής ζήτησης ακολουθεί ανάλυση ως προς τα κόστη για τη λειτουργία του ξενοδοχείου. Για το 2016 το κόστος για την προμήθεια της τροφοδοσίας εστιατορίου και μπαρ, των εξόδων λειτουργίας της μονάδας και των λοιπών εξόδων υπολογίζονται προσαυξημένα κατά 10% σε σχέση με την προηγούμενη χρήση. Η μικρότερη ποσοστιαία αύξηση από την αύξηση της ζήτησης αιτιολογείται από τη σύναψη συμφωνιών με τους υπάρχοντες προμηθευτές για την παροχή εκπτώσεων λόγω της αύξησης των αγορών.

Για τα επόμενα έτη τα λοιπά έξοδα καθώς και οι παροχές τρίτων (ΔΕΗ, ΟΤΕ, κλπ) υπολογίζονται αυξημένα αναλογικά με την αύξηση των εσόδων. Τα έξοδα διαφήμισης για το 2016 έχουν ήδη αναλυθεί ενώ τα επόμενα έτη θα μειωθεί η ένταση της διαφήμισης, εστιάζοντας στην διαφήμιση μέσω διαδικτύου και στις καταχωρήσεις σε συναφή με τον χώρο έντυπα.

Πίνακας 16: Λειτουργικά έξοδα ανά έτος

	2016	2017	2018	2019	2020
Έξοδα τροφοδοσίας					
Εστιατορίου	16.049,00	17.653,90	19.419,29	21.361,22	23.497,34
Μπαρ	5.720,00	6.292,00	6.921,20	7.613,32	8.374,65
Διάφορα έξοδα λειτουργίας ξενοδοχείου	6.622,00	7.284,20	8.012,62	8.813,88	9.695,27
Διάφορα έξοδα λειτουργίας εστιατορίου	8.778,00	9.655,80	10.621,38	11.683,52	12.851,87
Λοιπά έξοδα	5.000,00	5.500,00	6.050,00	6.655,00	7.320,50
Αποσβέσεις	34.298,39	34.298,39	34.298,39	34.298,39	34.298,39
Έξοδα προσωπικού	33.900,00	33.900,00	44.000,00	44.000,00	44.000,00
Παροχές τρίτων (ΔΕΗ, ΟΤΕ, κλπ)	9.996,00	11.995,20	14.394,24	17.273,09	20.727,71
Έξοδα διαφήμισης	33.760,00	15.520,00	15.520,00	15.520,00	15.520,00
Εξωτερικός Σύμβουλος	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Χρηματοοικονομικός Σύμβουλος	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Χρηματοοικονομικά Έξοδα	22.133,15	22.133,15	22.133,15	22.133,15	22.133,15
	180.256,54	**168.232,64**	**185.370,27**	**193.351,57**	**202.418,88**

Τα χρηματοοικονομικά έξοδα υπολογίζονται βάσει του υφιστάμενου δανεισμού αλλά και της αποπληρωμής του νέου δανείου, που θα ληφθεί στις αρχές του 2016, ύψους 50.000€. Στον πίνακα που ακολουθεί αναλύονται οι ανάγκες σε προσωπικό και τα έξοδα του προσωπικού.

Τα άτομα στον παρακάτω πίνακα αναφέρονται για τα έτη 2016 και 2017, ενώ εξαιτίας των συνεχών αυξανόμενων αναγκών, από το 2018 εκτιμάται ότι τους μήνες αιχμής (Ιούλιο και Αύγουστο) θα χρειαστούν ακόμα τέσσερα άτομα (2 στην κουζίνα του εστιατορίου, μια καμαριέρα και ένας σερβιτόρος).

Πίνακας 17: Έξοδα προσωπικού 2016-2020

Έξοδα προσωπικού				**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
	Άτομα	**Μήνες**	**Μισθός**					
Βοηθός σεφ	1	*5*	*1.000*	5000	5000	10000	10000	10000
Λάντζα	1	*5*	*800*	4000	4000	4000	4000	4000
Λάντζα	1	*2*	*800*	1600	1600	3200	3200	3200
Καμαριέρα	1	*5*	*900*	4500	4500	4500	4500	4500
Καμαριέρα	2	*2*	*900*	3600	3600	5400	5400	5400
Σερβιτόρος	1	*5*	*1.100*	5500	5500	5500	5500	5500
Σερβιτόρος	1	*2*	*850*	1700	1700	3400	3400	3400
Γενικών καθηκόντων	1	*5*	*750*	3750	3750	3750	3750	3750
Υπεύθυνος θαλάσσιων σπορ	1	*5*	*850*	4250	4250	4250	4250	4250
				33900	**33900**	**44000**	**44000**	**44000**

Στο κόστος της επένδυσης υπολογίζονται αποσβέσεις (σταθερή μέθοδος) με ετήσιο συντελεστή 10%, δηλαδή 4.298,39€ αποσβέσεις ανά έτος. Επίσης υπολογίζονται ετήσιες αποσβέσεις ύψους 30.000€ από προγενέστερες αγορές παγίων και εγκαταστάσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ

Προϋπολογισμός κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται οι προϋπολογισθείσες καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης για τα έτη 2016-2020. Στα έσοδα, εκτός από τα έσοδα διαμονής, συμπεριλαμβάνονται τα έσοδα του εστιατορίου και του μπαρ καθώς και τα έσοδα από την ενοικίαση του εξοπλισμού για τα θαλάσσια σπορ. Επίσης, στα λοιπά έσοδα περιλαμβάνεται η προμήθεια που λαμβάνει η επιχείρηση από την προσφορά των εξειδικευμένων υπηρεσιών που παρέχονται από εξωτερικούς συνεργάτες της επιχείρησης.

Στο κόστος πωληθέντων εκτός από την αγορά των πρώτων υλών για τη λειτουργία του ξενοδοχείου, εστιατορίου και μπαρ (λαμβάνεται απογραφή έναρξης 1.979€) προστίθενται και τα έξοδα του προσωπικού (πλην του εργαζόμενου γενικών καθηκόντων), αφού αφορούν άμεσα τη λειτουργία του ξενοδοχείου και των λοιπών εγκαταστάσεων.

Πίνακας 18: Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης 2016-2020

Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης					
	2016	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Έσοδα	389.596,81	467.516,17	561.019,41	673.223,29	807.867,95
Κόστος πωληθέντων	51.721,10	53.878,21	66.351,03	68.961,13	71.832,25
Μικτά κέρδη	**337.875,71**	**413.637,96**	**494.668,38**	**604.262,15**	**736.035,70**
Λοιπά έσοδα	38.464,98	46.457,97	55.949,57	67.239,48	80.187,38
	376.340,69	460.095,94	550.617,94	671.501,64	816.223,08
Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	15.449,88	14.229,72	14.933,93	15.756,54	16.718,98
Έξοδα λειτουργίας διάθεσης	90.754,51	77.773,87	81.712,70	86.237,34	91.444,75
Αποτέλεσμα εκμετάλλευσης	270.136,30	368.092,34	453.971,31	569.507,76	708.059,34
Χρηματοοικονομικά έξοδα	17.882,24	17.731,05	17.574,48	17.412,34	17.244,43
Καθαρά Κέρδη προ φόρων	**252.254,06**	**350.361,30**	**436.396,84**	**552.095,42**	**690.814,91**
Φόρος εισοδήματος (26%)	65.586,06	91.093,94	113.463,18	143.544,81	179.611,88
Καθαρά Κέρδη	**186.668,00**	**259.267,36**	**322.933,66**	**408.550,61**	**511.203,03**

Για τον μερισμό των λοιπών εξόδων στη λειτουργία διάθεσης οι παροχές τρίτων μερίζονται κατά 80%, τα διάφορα έξοδα κατά 90%, οι αποσβέσεις κατά 80%, ενώ τα υπόλοιπα αφορούν στη διοικητική λειτουργία

του ξενοδοχείου. Στα χρηματοοικονομικά έξοδα εκτός από τους τόκους του νέου δανείου συμπεριλαμβάνονται και οι τόκοι του παλαιού δανεισμού (όπου όπως προαναφέρθηκε κυμαίνονται περί τα 1.350€ μηνιαία, δηλαδή 16.200€ το έτος). Ο φόρος εισοδήματος έχει υπολογιστεί με συντελεστή 26%.

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα τα καθαρά κέρδη της επιχείρησης από τον πρώτο χρόνο (έπειτα από τη σημαντική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών του) είναι ιδιαίτερα υψηλά, ενώ στη συνέχεια αυξάνουν με ραγδαίους ρυθμούς και σε βάθος πενταετίας σχεδόν τριπλασιάζονται.

Προϋπολογισμός κατάστασης ταμειακών ροών

Για τον υπολογισμό των ταμειακών ροών της επόμενης πενταετίας διαχωρίζονται οι εισροές και οι εκροές ανά λειτουργία, από λειτουργικές, επενδυτικές και χρηματοδοτικές δραστηριότητες. Το κεφάλαιο κίνησης προκύπτει από το κυκλοφορούν Ενεργητικό πλην των ταμειακών διαθεσίμων, αφαιρώντας τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της επιχείρησης.

Στις ταμειακές ροές από επενδυτικές δραστηριότητες περιλαμβάνονται μόνο οι εκροές για την υλοποίηση της επένδυσης. Στις ταμειακές ροές από χρηματοδοτικές δραστηριότητες για το 2016 προστίθεται ο τραπεζικός δανεισμός, ενώ τόσο το 2016 όσο και τα επόμενα έτη αφαιρείται η αποπληρωμή του τραπεζικού δανεισμού (παλαιού και νέου) και του δανεισμού από τρίτους. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις για τα αποτελέσματα του 2015, τα ταμειακά διαθέσιμα στο τέλος του έτους υπολογίζονται σε 3.458€ και με βάση τα παραπάνω οι καταστάσεις των ταμειακών ροών για το 2016 έως 2020 είναι:

Πίνακας 19: Κατάσταση Ταμειακών Ροών 2016-2020

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ						
	2015	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες						
Καθαρά Κέρδη		186.668,00	259.267,36	322.933,66	408.550,61	511.203,03
Αποσβέσεις		34.298,39	34.298,39	34.298,39	34.298,39	34.298,39
Μεταβολές ΚΚ		864,85	-1.335,27	-1.770,57	-2.309,75	-2.975,28
		221.831,24	**292.230,48**	**355.461,48**	**440.539,25**	**542.526,15**
Ταμειακές ροές από επενδυτικές δραστηριότητες						
Αγορές παγίων		42.983,91	0,00	0,00	0,00	0,00
		-42.983,91	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Ταμειακές ροές από χρηματοδοτικές δραστηριότητες						
Αύξηση τραπεζικού δανεισμού		50.000,00				
Μείωση τραπεζικού δανεισμού		24.250,91	24.402,11	24.558,68	24.720,81	24.888,72
Μείωση μακροπρόθεσμου δανεισμού		6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
		19.749,09	**-30.402,11**	**-30.558,68**	**-30.720,81**	**-30.888,72**
Μεταβολές σε μετρητά		198.596,42	261.828,37	324.902,80	409.818,43	511.637,43
Μετρητά στην αρχή της περιόδου		3.458,00	202.054,42	463.882,79	788.785,60	1.198.604,03
Μετρητά στο τέλος της περιόδου	**3.458,00**	**202.054,42**	**463.882,79**	**788.785,60**	**1.198.604,03**	**1.710.241,46**

Αν τεθεί ως δεδομένο ότι το σύνολο των κερδών της επιχείρησης θα επενδυθεί στη λειτουργία της επιχείρησης και δεν θα υπάρξει καμιά διανομή κερδών, τότε η αύξηση των ταμειακών διαθεσίμων της επιχείρησης είναι πολύ μεγάλη.

Ισολογισμός

Με βάση τα έως τώρα δεδομένα από τη λειτουργία της επιχείρησης εκτιμώνται τα υπόλοιπα του ισολογισμού για το 2015, ενώ καταρτίζονται και οι ισολογισμοί για το 2016 έως το 2020.

Πίνακας 20: Ισολογισμός 2015-2020

		2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ενεργητικό							
Έξοδα εγκατάστασης							
Λοιπά έξοδα εγκατάστασης	32.150,00						
Αποσβέσεις	32.150,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Πάγιο Ενεργητικό							
Γήπεδα και οικόπεδα	420.000,00						
Αποσβέσεις	0,00	420.000,00	420.000,00	420.000,00	420.000,00	420.000,00	420.000,00
Κτίρια και τεχνικά έργα	355.210,00						
Αποσβέσεις	246.563,00	108.647,00	99.786,82	83.525,73	67.264,64	51.003,55	34.742,46
Μηχανήματα και τεχνικές εγκαταστάσεις	153.860,00						
Αποσβέσεις	116.158,00	37.702,00	50.948,70	43.492,40	36.036,10	28.579,80	21.123,50
Έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός	140.930,00						
Αποσβέσεις	77.279,00	63.651,00	67.950,00	57.369,00	46.788,00	36.207,00	25.626,00
Σύνολο πάγιου Ενεργητικού		**630.000,00**	**638.685,52**	**604.387,13**	**570.088,74**	**535.790,35**	**501.491,96**
Κυκλοφορούν Ενεργητικό							
Αποθέματα		1.979,00	2.176,90	2.394,59	2.634,05	2.897,45	3.187,20
Πελάτες		2.250,50	4.549,00	5.458,80	6.550,56	7.860,67	9.432,81
Χρεώστες διάφοροι		5.626,25	11.372,50	13.647,00	16.376,40	19.651,68	23.582,02
Ταμειακά διαθέσιμα		3.458,00	202.054,42	463.882,79	788.785,60	1.198.604,03	1.710.241,46
Σύνολο κυκλοφορούντος Ενεργητικού		**13.313,75**	**220.152,82**	**485.383,18**	**814.346,61**	**1.229.013,84**	**1.746.443,48**
Σύνολο Ενεργητικού		**643.313,75**	**858.838,34**	**1.089.770,31**	**1.384.435,34**	**1.764.804,18**	**2.247.935,44**
		2015	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Ίδια Κεφάλαια και Υποχρεώσεις							
Ίδια Κεφάλαια							

Μετοχικό Κεφάλαιο		70.000,00	70.000,00	70.000,00	70.000,00	70.000,00	70.000,00
Αποτελέσματα εις νέο		26.735,60	213.403,60	472.670,96	795.604,62	1.204.155,23	1.715.358,26
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων		**96.735,60**	**283.403,60**	**542.670,96**	**865.604,62**	**1.274.155,23**	**1.785.358,26**
Υποχρεώσεις							
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις							
Δάνεια τραπεζών		505.518,15	531.267,24	506.865,13	482.306,46	457.585,64	432.696,92
Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις		30.000,00	24.000,00	18.000,00	12.000,00	6.000,00	0,00
Σύνολο μακροπρόθεσμών υποχρεώσεων		**535.518,15**	**555.267,24**	**524.865,13**	**494.306,46**	**463.585,64**	**432.696,92**
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις							
Προμηθευτές		8.947,50	18.584,50	20.442,95	22.487,25	24.735,97	27.209,57
Πιστωτές διάφοροι		2.112,50	1.583,00	1.791,27	2.037,02	2.327,34	2.670,68
Σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων		**11.060,00**	**20.167,50**	**22.234,22**	**24.524,27**	**27.063,31**	**29.880,25**
Σύνολο Υποχρεώσεων		**546.578,15**	**575.434,74**	**547.099,35**	**518.830,72**	**490.648,95**	**462.577,17**
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων και Υποχρεώσεων		**643.313,75**	**858.838,34**	**1.089.770,31**	**1.384.435,34**	**1.764.804,18**	**2.247.935,44**

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην παρούσα εργασία μελετήθηκε το ξενοδοχείο Ostria και διαπιστώθηκε ότι είναι μια επιχείρηση καλά εδραιωμένη για πολλά χρόνια στην νήσο της Νάξου, έχοντας αποκτήσει ένα ισχυρό όνομα στον τομέα των ποιοτικών – πολυτελών υπηρεσιών. Καταλυτικό ρόλο στη συγγραφή και ανάπτυξη του παρόντος επιχειρησιακού πλάνου διαδραμάτισε το θέμα του δανεισμού. Η επιχείρηση όπως διαπιστώθηκε από το σύνολο της μελέτης για να μπορέσει να αναπτυχθεί αναγκάστηκε να πάρει μεγάλα δάνεια, τα οποία σήμερα προσπαθεί με μια στρατηγική ανάπτυξης να αντιμετωπίσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Το επιχειρησιακό πλάνο, το οποίο αναπτύχθηκε στην παρούσα μελέτη εστιάζει στην παροχή πρόσθετων υπηρεσιών που θα ικανοποιήσουν τους υφιστάμενους πελάτες και ταυτοχρόνως θα προσελκύσουν νέους. Θετικός παράγοντας είναι οι υπάρχουσες υποδομές και η ήδη υπάρχουσα πρόβλεψη για μελλοντική ανάπτυξη, η καταλυτική συνεισφορά των ιδιοκτητών της επιχείρησης και το καλό όνομα του ξενοδοχείου στην αγορά. Η μειωμένη ζήτηση και μερική αξιοποίηση των δυνατοτήτων της επιχείρησης μπορεί εύκολα να ανατραπεί με την επένδυση ενός μικρού σχετικά κεφαλαίου σε σχέση με τις αναμενόμενες προοπτικές της επιχείρησης.

Η αυξημένη προβολή της επιχείρησης και η ένταξη νέων υπηρεσιών μπορούν να προσελκύσουν νέες ομάδες πελατών που θα αυξήσουν σημαντικά τα έσοδα της επιχείρησης, θα αξιοποιήσουν τις δυνατότητές της και σε συνδυασμό με τα χαμηλά κόστη (ιδιόκτητες εγκαταστάσεις, παροχή προσωπικής εργασίας, κλπ) μπορούν όχι μόνο να καλύψουν τον δανεισμό αλλά και να αποφέρουν υψηλά κέρδη.

Η αύξηση των εσόδων μπορεί κατά κύριο λόγο να προέλθει από την αύξηση της πελατείας τους μήνες χαμηλής ζήτησης (όπου στην συγκεκριμένη επιχείρηση είναι ο Μάιος κατά κύριο λόγο, αλλά και ο Ιούνιος και Σεπτέμβριος) αλλά και από την αξιοποίηση των νέων υπηρεσιών. Η σύναψη συνεργασιών με εξωτερικούς συνεργάτες μπορεί να προσφέρει μεγαλύτερη ικανοποίηση στους διαμένοντες, να προσελκύσει νέους πελάτες

και φυσικά να αποφέρει έσοδα στην επιχείρηση, χωρίς κανένα κόστος.

Από την πρόβλεψη των αποτελεσμάτων για την επόμενη πενταετία, έπειτα από την υλοποίηση της επένδυσης και της προβολής, παρατηρείται ότι η επιχείρηση μπορεί όχι μόνο να ανταποκριθεί στις παρούσες υποχρεώσεις της αλλά να σημειώσει σημαντικές επιδόσεις. Από τον πρώτο χρόνο της επένδυσης τα περιθώρια καθαρού κέρδους προσεγγίζουν το 48%, ενώ το 2020 ξεπερνούν το 63,28%. Παρά το γεγονός ότι η κεφαλαιακή αυτονομία της επιχείρησης είναι μειωμένη (2016: 33%) και υπάρχει υψηλός τραπεζικός δανεισμός (που θα αυξηθεί περαιτέρω με τη λήψη και του νέου δανείου) η υψηλή κερδοφορία αυξάνει σταδιακά πολύ το ύψος των ιδίων κεφαλαίων της επιχείρησης και σε βάθος πενταετίας, με την παράλληλη μείωση των υποχρεώσεων, οδηγείται σε αυτονομία 79,42%.

Εν κατακλείδι η επιχείρηση δεν εμφανίζει κανένα πρόβλημα στην βιωσιμότητά της, αφού από την αξιοποίηση των δυνατοτήτων της μπορεί να αυξήσει τα έσοδα και τα κέρδη της και να στοχεύσει σε περαιτέρω ανάπτυξη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική βιβλιογραφία

Ένωση Ξενοδόχων Αττικής (ΕΞΑ). (2011). *Ο Τουρισμός στην Αττική το 2015: Δυνατότητες και Προϋποθέσεις Ανάπτυξης*, Γενική Συνέλευση, 1-58

ΕΟΤ. (2013). *Greek tourism 2013*, National Organization of Tourism

Παπαδάκης, Β. (2001). *Στρατηγική Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Σταμούλης

Παπαθεοφάνους, (2011). Managing in the Business Context-Notes for Economic Perspectives, *Economic University*, 8, 26

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Abbey, J. (1993). *Hospitality Sales and Advertising*, HA&MA, Michigan

Borden, N. (2013). *The Concept of the Marketing Mix*. Neil Borden

Chuck, G., & James, M. (2004). *Τουριστική και Ταξιδιωτική Βιομηχανία.* Αθήνα: Έλλην –Γ. Παρίκος & ΣΙΑ ΕΕ

Colomer, N. (2010). *Problems in Greece wash ashore*, Asset Securitization Report

Deresky, H. (2007.) *International Management: Managing Across Borders and Cultures*. 6th Edition Pearson Education

Gunn, C. A., & Var, T. (2002). *Tourism planning: Basics, concepts, cases*. Psychology Press.

Howard, D. (2010). The Naked ECB. *Magazine of International Economic Policy*

IOBE. (2011). *The Greek Economy*. No.63, Quarterly Bulletin, Foundation for Economic and Industrial Research

Kotler, K., & Burton, S. (2009). *Marketing Management*, Pearson Education Australia: Frechs Forest

Kotler, P. (2003). *Marketing Management*, 11th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

Kotler, P., & Armstrong, G. (2001) *Marketing Principle*. Giourds Publication

Lickorish, L. J., & Jenkins, C. L. (2004). *Μία εισαγωγή στον τουρισμό*. Αθήνα: Κριτική

Min, H. (1996). Distribution channels in Japan: Challenges and opportunities for

the Japanese market entry. *International journal of physical distribution & logistics management*, 26(10), 22-35.

O' Sullivan, A., & Sheffrin, S. M. (2003). Economics: Principles in Action. *The Wall Street Journal*, Pearson Prentice Hall: Addison Wesley Longman, 444

Papatheofanous, I. (2011). *Managing in the Business Context-Notes for Economic Perspectives*, Economic University, 8

Rijamampianina, R. A., & Yumiko, R. (2003). A framework for concentric diversification through sustainable competitive advantage. *Management Decision*, *41*(4), 362.

Shelton, H. (2014), The secrets to writing a successful business plan: a pro shares a step-by-step guide to crating a plan that gets results. Summit Vallery Press

EOT. (2013). *Greek tourism 2013*, National Organization of Tourism

Ηλεκτρονικές Πηγές

Engelen, C. K. (2010). Death of the German Euro. *Magazine of International Economic Policy*. Available at: http://www.international-economy.com/TIE_Sp10_Engelen.pdf [28-6-2015]

Hotel Institute in Greece. (2012). *Hotel Industry in Greece*. Available at: http://www.qrhotels.gr [10-9-2015]

LesvosPost. (2015). *Εγκαινιάζεται την Παρασκευή 12 Σεπτεμβρίου στο λιμάνι της Πέτρας η νέα πύλη εισόδου.* Ανακτημένο από: http://www.lesvospost.com/2014/09/12.html [28-6-2015]

Ostria. (2015). *Περιγραφή του Ξενοδοχείου-Τοποθεσία*, Ανάκτηση από: http://ostria.com/EL/ecJpGmSDJOHRt9qs [14-9-2015]

SETE. (2012). *Tourist Industry in Greece*, Available at: http://www.sete.gr [6-9-2015]

Καθημερινή. (2012). *Τουρισμός: «Άφησε» 35 δισ. στο ελληνικό ΑΕΠ το 2012*, Ανάκτηση από: http://portal.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_kathbreak_1_25/09/2012_462911 [4-9-2015]