

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ
ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ:
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ:
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΨΥΧΟΓΙΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΜΥΛΩΝΑΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΑΘΗΝΑ 2018

Περιεχόμενα

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	7
1 ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΠΡΟΣ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ(EXECUTIVE SUMMARY)	8
1.1 ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	8
1.2 ΟΡΑΜΑ.....	8
1.3 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ.....	9
1.4 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ-ΠΑΡΟΧΕΣ	9
1.5 ΣΥΝΤΟΜΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	10
2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	11
2.1 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΠΟΘΕΣΙΑΣ	11
2.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	14
2.2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ	14
2.2.2 ΑΝΑΛΥΣΗ PEST	17
2.2.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	18
2.3 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT	22
3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ.....	23
3.1 ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	23
3.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	23
3.3 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.....	24
4. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ MARKETING.....	25
4.1 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΓΟΡΑΣ.....	25
4.2 ΑΓΟΡΑ ΣΤΟΧΟΣ	31
4.3 ΜΙΓΜΑ MARKETING	32
4.3.1 ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΑ ΠΡΟΪΝΤΑ-ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	33
4.3.2 ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ	34
4.3.3 ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	36
4.3.4 ΠΡΟΩΘΗΣΗ-ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ	37
5. ΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	39
5.1 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	39
5.2 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ.....	40
6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	41

6.1	ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΡΟΕΣ	41
6.1.1	ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	41
6.1.1.1	ΑΡΧΙΚΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗ	41
6.1.1.2	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ ΚΑΙ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ	42
6.1.1.3	ΦΟΡΟΙ ΚΑΙ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	43
6.1.2	ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΑ ΕΣΟΔΑ	44
6.1.2.1	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ	44
6.1.2.2	ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ	46
6.1.2.3	ΛΟΙΠΑ ΕΣΟΔΑ	47
6.1.3	ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΑΘΑΡΩΝ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ	48
6.2	ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	49
7.	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	50
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	51
	ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ	51
	ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ	51
	ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΕΙΚΟΝΩΝ	51
	ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	51
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	52

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η μελέτη αυτή αποτελεί διπλωματική εργασία που εκπονήθηκε κατά τη διάρκεια της φοίτησης στο μεταπτυχιακό προγράμματος “Διοίκηση Έργων” του Πανεπιστημίου Πειραιά. Επιβλέπων της εργασίας αυτής ήταν ο καθηγητής κ. Δημήτριος Ψυχογιός, τον οποίο θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά για τις οδηγίες και τη βοήθεια που μου προσέφερε κατά τη διάρκεια της εκπόνησης αυτής της εργασίας.

Σημαντική υπήρξε η βοήθεια του προέδρου της κοινότητας του Νυμφαίου κ. Δημήτριου Οικονομίδη και του υπεύθυνου γενικών υποθέσεων της κοινότητας κ. Γεώργιου Μπουτάρη. Επίσης ευχαριστώ θερμά τους κυρίους Γεώργιο Σωσσίδη και Ιωάννη Μπουτάρη, δύο εξέχοντα μέλη του Νυμφαίου καθώς και τους υπάλληλους και επιχειρηματίες της κοινότητας για το χρόνο και τις πληροφορίες που πρόσφεραν.

Τέλος, θέλω ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την στήριξη και την βοήθειά καθ’ όλη την διάρκεια των σπουδών μου.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα μελέτη εκπονήθηκε, όπως προανέφερα στα πλαίσια διπλωματικής εργασίας για το Μ.Π.Σ. Διοίκηση Έργων του Πανεπιστημίου Πειραιά. Πρόκειται για επιχειρηματικό σχέδιο για το ξενοδοχείο «NEBESKA», το οποίο βρίσκεται στην κοινότητα του Νυμφαίου, στη Φλώρινα.

Το θέμα της εργασίας δεν επιλέχθηκε τυχαία. Αφενός επιλέχθηκε λόγω του ενδιαφέροντος του τουριστικού κλάδου και αφετέρου για να αποδειχθεί η χρησιμότητα ενός επιχειρηματικού πλάνου στην έναρξη μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η περιοχή επιλέχθηκε λόγω της γνώσης στοιχείων που έχουν άμεση ή έμμεση σχέση με τον τουρισμό του, αφετέρου γιατί αποτελεί πραγματική επιθυμία του συγγραφέα η εμπλοκή με την οικονομία του τόπου μέσω μιας ξενοδοχειακής μονάδας.

Στο πρώτο κεφάλαιο, δίδεται μια σύντομη γενική περιγραφή του project ή αλλιώς executive summary προς την διοίκηση με σκοπό μια εισαγωγή στα σημαντικά σημεία της μελέτης όπως η μια σύντομη περιγραφή της επιχείρησης, οι παροχές που προσφέρει, κάποια οικονομικά στοιχεία κτλ.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναλύονται πλήρως οι συνθήκες τις οποίες θα έχει να αντιμετωπίσει η επιχείρηση τόσο σε επίπεδο ανταγωνισμού αλλά και γενικότερο νομικού και θεσμικού πλαισίου. Αναλύονται η παρούσα κατάσταση του τουρισμού στον τόπο και γενικότερα η κατάσταση του ξενοδοχειακού κλάδου, το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς και η δυναμικότητα του ανταγωνισμού ενώ περιγράφονται και τα χαρακτηριστικά της προς έναρξη επιχείρησης μέσω μιας ανάλυσης SWOT.

Στο τρίτο κεφάλαιο, πραγματοποιείται μια εκτενής ανάλυση της στρατηγικής που θα ακολουθήσει η επιχείρηση που μελετάται. Αναλύονται οι τρόποι μέσω των οποίων η επιχείρηση θα μπορέσει να διεισδύσει επιτυχώς στην αγορά του Νυμφαίου ενώ παράλληλα εξετάζονται και τα βήματα που θα πρέπει να ακολουθήσει η ξενοδοχειακή μονάδα ώστε να ανταπεξέλθει αλλά και να ξεπεράσει τον ανταγωνισμό αποκτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι αυτού.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, αναπτύσσεται η στρατηγική μάρκετινγκ των προσεχών ετών παραθέτοντας αρχικά μια λεπτομερή μελέτη των πελατών του τόπου όσον αφορά την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, τα εισοδήματα αλλά και την διάρκεια παραμονής, ένα στοιχείο πολύ σημαντικό για την έκβαση του project. Επίσης γίνεται μια πλήρη ανάλυση του μίγματος μάρκετινγκ όπως οι παροχές, η αγορά στόχος κτλ., με έμφαση στις επικοινωνιακές ενέργειες αλλά και στις κομβικές συνεργασίες.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, παρατίθεται η οργάνωση της ξενοδοχειακής μονάδας, μέσα από ένα πλήρες οργανόγραμμα αλλά και προσμετρώντας τις ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό κατά την διάρκεια του έτους.

Στο έκτο κεφάλαιο, έχουμε μια εκτενή οικονομική ανάλυση του project, ξεκινώντας με την εμβάθυνση στα προϋπολογιστικά στοιχεία που αφορούν την επιχείρηση(έσοδα, έξοδα, αποσβέσεις, ταμειακές ροές) και καταλήγουμε σε κάποια κρίσιμα συμπεράσματα μέσα από κάποιους οικονομικούς δείκτες όπως η Καθαρή Παρούσα Αξία(NPV)..

Στο τελευταίο μέρος παρουσιάζονται τα συμπεράσματα στα οποία καταλήγουμε όσον αφορά κυρίως στην πιθανότητα ή όχι να προχωρήσει η επένδυση, πράγμα στο οποίο πρέπει να καταλήγει κάθε σωστό business plan.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ΝΕΒΕΣΚΑ υπήρξε ένα από τα πιο κεντρικά και κερδοφόρα ξενοδοχεία της περιοχής του Νυμφαίου, του οποίου η πορεία σταμάτησε κάποια στιγμή την δεκαετία του 2000 λόγω συνταξιοδότησης του ιδιοκτήτη. Στη λογική της επιθυμίας αγοράς και εκμετάλλευσης του κτιρίου, αποφασίστηκε η εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου, με σκοπό τον καθορισμό της επένδυσης ως συμφέρουσας ή όχι.

Έτσι έχοντας υπόψιν ένα συγκεκριμένο πλάνο συλλέχθηκε βιβλιογραφία, έγιναν συζητήσεις με ανθρώπους και επαγγελματίες του Νυμφαίου καθώς και με τον ιδιοκτήτη του ξενοδοχείου ΝΕΒΕΣΚΑ κι αναλύθηκαν οι προοπτικές της περιοχής όσον αφορά το τουριστικό προϊόν. Αυτά μας οδήγησαν στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος αλλά στην κατάστρωση ενός πλήρους σχεδίου μάρκετινγκ με έμφαση στην προβολή και διαφήμιση αλλά και στην μελέτη πολλών οικονομικών στοιχείων ώστε να ληφθούν τα κατάλληλα συμπεράσματα και να καθοριστούν οι τελικές ενέργειες.

Η μελέτη όλων αυτών των στοιχείων κατέληξε στα εξής: η αυξημένη ζήτηση και ο εντοπισμός «κενών» στην αγορά, οδηγεί στη σκέψη ότι πρόκειται για μια ελκυστική επένδυση τόσο για τους επενδυτές όσο και για τον τόπο γενικότερα.

1 ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΠΡΟΣ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ (EXECUTIVE SUMMARY)

1.1 ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο περιγράφει την ανάπτυξη μιας ξενοδοχειακής μονάδας με την ονομασία 'ΝΕΒΕΣΚΑ' στο χωριό Νυμφαίο, το οποίο ανήκει στο δήμο Αμυνταίου του νομού Φλώρινας. Στόχος της τουριστικής μονάδας είναι η φιλοξενία του ημεδαπού και ξένου τουρισμού προσφέροντας, σε συνδυασμό με την φυσική ομορφιά του τόπου, μια μοναδική εμπειρία στον κάθε επισκέπτη. Η ξενοδοχειακή μονάδα πρόκειται να στεγαστεί σε υπάρχον κτίριο βρισκόμενο σε κεντρικό σημείο του χωριού και το οποίο θα αγοραστεί από τον ιδιοκτήτη μετά από συμφωνία. Η επιχειρηματική δράση αυτή καθώς και το κτίριο θα ενταχθεί στην νεοσύστατη εταιρία ΝΕΒΕΣΚΑ Ε.Π.Ε. της οποίας κύριος μέτοχος είναι ο Κος Μυλωνάς Δημήτριος.



Εικόνα 1: Ξενοδοχείο Νέβεσκα

1.2 ΟΡΑΜΑ

Το όραμα της επιχείρησης είναι να γίνει σε βάθος χρόνου η καλύτερη μονάδα για την περιοχή του Νυμφαίου κι όχι μόνο. Με κύριο μέλημα την καλύτερη εξυπηρέτηση των επισκεπτών της, η επιχείρηση στοχεύει να εδραιωθεί στο χώρο και

το όνομά της να καταστεί συνώνυμο τόσο της περιοχής όσο και της πολυτελούς φιλοξενίας. Στόχος της ξενοδοχειακής μονάδας είναι η ανάδειξη της φυσικής ομορφιάς του τόπου συμμετέχοντας έτσι στην ανάπτυξή του, πάντα με σεβασμό για το περιβάλλον. Οι παροχές και η διαμονή θα προσφέρουν στους επισκέπτες ξεκούραστες διακοπές σε ανταγωνιστικές τιμές και μια μοναδική ευκαιρία να δουν από κοντά ένα από τα ωραιότερα και πιο γραφικά χωριά στην Ευρώπη.

1.3 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

- Παροχή των καλύτερων υπηρεσιών στους πελάτες
- Δημιουργία ισχυρού brand name
- Ανάδειξη της περιοχής του Νυμφαίου
- Προσέλκυση τόσο Ελλήνων όσο και αλλοδαπών επισκεπτών
- Επίτευξη κερδοφορίας στα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας της μονάδας
- Αύξηση πωλήσεων κατά 5% ετησίως

1.4 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ-ΠΑΡΟΧΕΣ

Η κύρια υπηρεσία που θα προσφέρει προφανώς η ξενοδοχειακή μονάδα θα είναι η διαμονή. Ο επισκέπτης θα μπορεί να απολαύσει ξεκούραστες διακοπές σε ένα από τα 18 άνετα δωμάτια, διαμορφωμένα με λεπτομέρεια σύμφωνα με τον παραδοσιακό χαρακτήρα της περιοχής. Το κάθε δωμάτιο διαθέτει μπαλκόνι με θέα και είναι πλήρως εξοπλισμένο με όλα τα μέσα που θα εξασφαλίσουν μια άνετη διαμονή.

Επιπλέον, θα παρέχονται υπηρεσίες εστίασης στο ιδιόκτητο εστιατόριο της ξενοδοχειακής μονάδας. Ο πελάτης θα μπορεί να απολαύσει όλο τα γεύματα της ημέρας, εμπνευσμένα από τις τοπικές γεύσεις και πάντα με έμφαση στην ποιότητα των πρώτων υλών.

Τέλος, η επιχείρηση θα προσφέρει μια ποικιλία καινοτόμων, για την περιοχή, παροχών στους επισκέπτες. Μια από αυτές θα είναι η ξενάγηση στις γύρω περιοχές και στο δάσος του Νυμφαίου. Οι διαδρομές θα προσφέρονται για πεζοπορία, ιππασία με άλογα από τοπικό εκτροφέα-συνεργάτη καθώς και ποδηλασία, συνοδευόμενες

φυσικά από εξειδικευμένο οδηγό. Ο εκάστοτε αναγκαίος εξοπλισμός για κάθε δραστηριότητα υπάρχει δυνατότητα να ενοικιάζεται από την επιχείρηση. Ακόμη, θα διοργανώνονται δραστηριότητες για παιδιά, όπως βόλτες με άλογα εντός ελεγχόμενου χώρου με συνοδεία εκπαιδευτή, κυνήγι θησαυρού ή επίσκεψη στον Αρκτούρο, κέντρο προστασίας της καφέ αρκούδας, πάντα με συνοδεία εξειδικευμένου προσωπικού.

1.5 ΣΥΝΤΟΜΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Το κόστος έναρξης της επιχείρησης ανέρχεται σε €510.000,00 το οποίο σε μεγάλο βαθμό αφορά την αγορά του οικήματος της ξενοδοχειακής μονάδας και τις εργασίες που θα χρειαστούν για την βελτιστοποίηση της κατάστασης του κτιρίου αλλά και με τον εξοπλισμό των κτιριακών εγκαταστάσεων. Οι δαπάνες αυτές θα χρηματοδοτηθούν αποκλειστικά από την εταιρία NEBESKA Ε.Π.Ε. Να σημειωθεί εδώ ότι και με βάση την παρακάτω μελέτη, η εταιρία αναμένεται να παρουσιάσει σημαντική κερδοφορία από το πρώτο κιάλας χρόνο λειτουργίας της, πράγμα που όπως θα αναλυθεί και παρακάτω καθιστά την επένδυση ελκυστική.

Δεν προβλέπεται κάποιο πρόβλημα ταμειακών ροών στον υπό εξέταση χρονικό ορίζοντα ενώ φαίνεται ότι ο αρχικός αντικειμενικός στόχος της εταιρείας για ετήσια αύξηση των πωλήσεων κατά 5% είναι ρεαλιστικός.

2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

2.1 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΠΟΘΕΣΙΑΣ

Ο Δήμος Αμυνταίου ανήκει στην περιφερειακή ενότητα Φλώρινας με 20.051 κατοίκους, από τους οποίους 336 κατοικούν μόνιμα στην Δημοτική Ενότητα Νυμφαίου, σύμφωνα με την απογραφή του 2011 (ΦΕΚ, 697 Β'/20-03-2014). Σύμφωνα με την Ελληνική Στατιστική Αρχή (2011) η Φλώρινα αποτελείται από 15.354 ενεργούς εργαζόμενους. Οι 4.853 εξ' αυτών δραστηριοποιούνται στον Δήμο Αμυνταίου, όπου ανήκει και το Νυμφαίο και από αυτούς οι 1.131 άτομα εργάζονται στον τομέα της γεωργίας, κτηνοτροφίας, δασοκομίας και αλιείας, ενώ οι 907 είναι απασχολούμενοι στην παροχή υπηρεσιών και πωλητές, ενώ όσοι απομένουν εργάζονται σε διάφορους άλλους κλάδους (ΕΛΣΤΑΤ, 2011).

Αξίζει να σημειωθεί ότι η Δυτική Μακεδονία αποτελείται από 4.400 ξενοδοχειακές μονάδες, ίσα κατανεμημένες σε Φλώρινα, Καστοριά και Κοζάνη (ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ, 2003). Δυστυχώς, στατιστικά στοιχεία για τον Δήμο Αμυνταίου και πιο συγκεκριμένα για το Νυμφαίο δεν βρέθηκαν. Παρά ταύτα, ανεπίσημα μπορεί να αναφερθεί ότι στο Νυμφαίο υπάρχουν δέκα καταλύματα, αριθμός αναλογικά μεγάλος για την έκταση σε τετραγωνικά και κατοίκους, οπότε μπορεί κανείς εύκολα να υπολογίσει πόσες είναι οι μονάδες τουριστικού ενδιαφέροντος (πέντε εστιατόρια-καφετέριες και κάποια τουριστικά καταστήματα), αν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αγγίζουν αυτόν τον αριθμό.

Το Νυμφαίο βρίσκεται στα 1.400 μέτρα υψόμετρα του όρους Βέρνου (Βίτσι), στο Βορειοδυτικό άκρο της Ελλάδας, την Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας. Το Νυμφαίο (άλλοτε Νιβιέστα ή Νέβεσκα μέχρι το 1929) από τα τέλη του 17ου αι. και για τρεις σχεδόν αιώνες αποτέλεσε ένα από τα μεγαλύτερα κέντρα αργυροχρυσοχοΐας στα Βαλκάνια, γεγονός που αντανακλάται στα εντυπωσιακά αρχοντικά του οικισμού ενώ θεωρείται ένα από τα 10 ομορφότερα χωριά της Ευρώπης σύμφωνα με την UNESCO (GREECE ALL TIME CLASSIC, 2018). Το χωριό βλέπει προς τις λίμνες Ζάζαρη, Βεγορίτιδα και Χειμαδίτιδα και προς τις κωμοπόλεις Πτολεμαΐδας και Αμυνταίου. Το φυσικό περιβάλλον είναι πλούσιο, καθώς το δάσος περιβάλλει σε

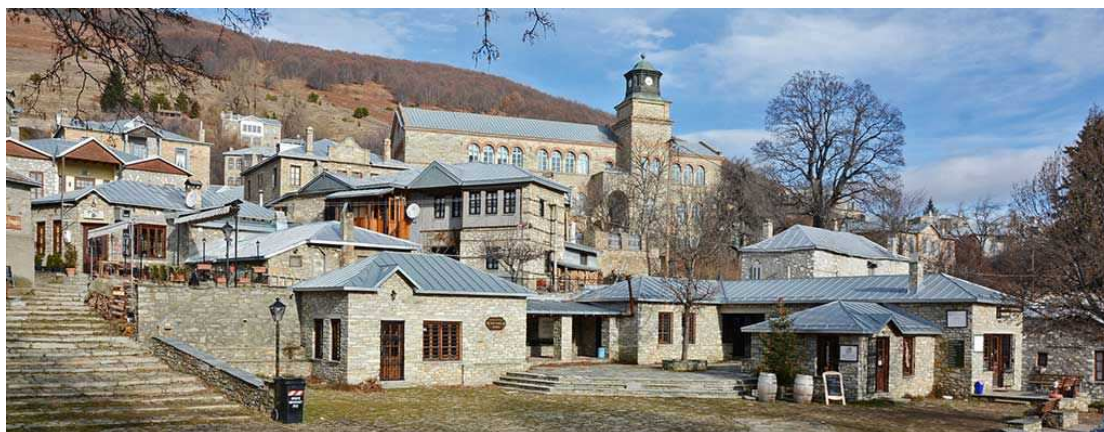


Εικόνα 2: Αεροφωτογραφία Νυμφαίου

μεγάλες εκτάσεις όλον τον οικισμό. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά δημιουργούν ένα κλίμα ιδανικό όχι μόνο για τους επισκέπτες κάθε εποχή του έτους, αλλά και για συγκεκριμένες αγροτικές καλλιέργειες.

Το 1978 το Υπουργείο Περιβάλλοντος ανακήρυξε τον προορισμό ως Παραδοσιακό (ΦΕΚ, 594 Δ'/13-11-1978), γεγονός που δημιούργησε διάφορους «περιορισμούς» ως προς τα επιτρεπόμενα πολεοδομικά στοιχεία του τόπου. Για παράδειγμα υποχρεωτική είναι η χρήση γαλβανιζέ λαμαρίνας στις στέγες και η χρήση της πέτρας στους εξωτερικούς τοίχους των οικημάτων. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά δημιουργούν ένα ειδυλλιακό τοπίο, ιδιαίτερα τους χειμερινούς μήνες που το χιόνι

κάνει την εμφάνισή του.



Εικόνα 3: Πλατεία Νυμφαίου

Τους καλοκαιρινές μήνες η φύση προσφέρει διάφορες δραστηριότητες. Η θερμοκρασία βρίσκεται σε ιδανικά επίπεδα καθώς κατά την διάρκεια της ημέρας δεν υπερβαίνει τους 20 βαθμούς κελσίου, ο τόπος προσφέρεται για εξορμήσεις στα μονοπάτια του δάσους οξιάς που περικλείει τον τόπο, τα οποία ως επί το πλείστον δημιούργησε και ο ΑΡΚΤΟΥΡΟΣ, η μη κερδοσκοπική οργάνωση που προστατεύει τις βασιανισμένες από τον άνθρωπο αρκούδες, λύκους και δραστηριοποιείται στην προστασία του της άγριας ζωής και του δάσους.

Στις εγκαταστάσεις του, φιλοξενούνται 13 αρκούδες, οι οποίες έχουν κατασχεθεί από αρκουδιάρηδες και ζωολογικούς κήπους, και αρκετοί λύκοι αντίστοιχα —ζώα για τα οποία θεωρείται αδύνατη η επανένταξη τους στο φυσικό περιβάλλον. Το κέντρο ενημέρωσης είναι ανοιχτό για το κοινό (έναντι συμβολικού εισιτηρίου) τους περισσότερους μήνες του έτους. Στην περιοχή έχουν δημιουργηθεί επίσης ιππικός όμιλος, ο αστικός συνεταιρισμός γυναικών "Η Νύμφη" ο οποίος παράγει και πουλά παραδοσιακά προϊόντα και η κοινοτική επιχείρηση τουριστικής ανάπτυξης. Στο χωριό επίσης υπάρχει και το μισογκρεμισμένο στρατηγείο του Παύλου Μελά, ενώ το παλιό σχολείο του χωριού, η Νίκειος Σχολή, δωρεά του Νυμφαιώτη Ιωάννη Ζαν Νίκου (1875-1930), η οποία δε λειτουργούσε για πολλά χρόνια λόγω έλλειψης μαθητών, αποτελεί πλέον Συνεδριακό κέντρο του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης.



Εικόνα 4: ΑΡΚΤΟΥΡΟΣ, Νίκειος Σχολή

2.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2.2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ

Η βιομηχανία του τουρισμού αποτελούσε ανέκαθεν έναν από τους σημαντικότερους δείκτες της Ελληνικής οικονομίας. Αυτό αποτυπώνεται τόσο στην συμμετοχή του τουρισμού στο ΑΕΠ, η οποία κυμαίνεται στο 18,6%, όσο και στην απασχόληση 860.315 εργαζομένων στον τομέα, ποσοστό που εκπροσωπεί το 23,4% της συνολικής απασχόλησης στην Ελλάδα (ΣΕΤΕ, 2018). Το έτος 2016 το μερίδιο αγοράς της Ελλάδας στον παγκόσμιο τουρισμό άγγιξε το 2,1%, ενώ σε Ευρωπαϊκό

επίπεδο έφτασε το 3,1%, γεγονός που μεταφράζεται σε έσοδα 12,7 δισεκατομμυρίων ευρώ. Πιο συγκεκριμένα, οι αφίξεις αλλοδαπών τουριστών στη χώρα μας ανήλθαν στα 24,7 εκατομμύρια, με τη μέση κατά κεφαλήν δαπάνη να υπολογίζεται περίπου στα 514 ευρώ. Σύμφωνα με τις στατιστικές το μεγαλύτερο ποσοστό των αφίξεων (56%) πραγματοποιείται την περίοδο Ιούλιος-Σεπτέμβριος κάθε έτους. Σημαντικό είναι να σημειωθεί ότι οι αγορές που ενισχύουν περισσότερο τον τουρισμό στην χώρα μας είναι αυτές της Γερμανίας (12,71%), Ηνωμένου Βασιλείου (11,74%), Ιταλίας (5,63%), Γαλλίας (5,31%) και Ρωσίας (2,41%) .

Σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ (2017) για το έτος 2016 οι ημεδαποί τουρίστες ανήλθαν στα 3,3 εκατομμύρια, σημειώνοντας μείωση 4% σε σχέση με το 2015. Το σύνολο των διανυκτερεύσεων κυμάνθηκε στα 56,3 εκατομμύρια εμφανίζοντας μείωση 1,9%, ενώ οι δαπάνες ανήλθαν στα 1,8 δισεκατομμύρια παρουσιάζοντας 5,8% συγκριτικά με το προηγούμενο έτος. Σημαντικό είναι να σημειωθεί ότι ο συνολικός αριθμός ταξιδιών από ημεδαπούς είναι 5,6 εκατομμύρια εκ των οποίων το 93,4% αφορά ταξίδια για προσωπικούς λόγους. Από τα στοιχεία της έρευνας της ΕΛΣΤΑΤ παρατηρείται ότι τα ενοικιαζόμενα καταλύματα που χρησιμοποιήθηκαν για διαμονή συγκεντρώνουν το 20% των συνολικών διανυκτερεύσεων.

Σε όλη την Ελλάδα, το έτος 2016, λειτούργησαν 9.783 ξενοδοχειακές μονάδες με 806.045 κλίνες (ΕΟΤ, 2018). Όλες οι ξενοδοχειακές μονάδες της χώρας διακρίνονται ανάλογα με την υποδομή τους σε κατηγορίες πέντε αστέρων (5*), τεσσάρων (4*), τριών (3*), δύο (2*) και ενός (1*). Το μεγαλύτερο μερίδιο, όσον αφορά τον πληθυσμό των μονάδων, κατέχουν τα ξενοδοχεία δύο αστέρων (2*) (3.900 μονάδες το 2017), ενώ όσον αφορά τον αριθμό των κλινών, την πρώτη θέση καταλαμβάνουν τα ξενοδοχεία τεσσάρων αστέρων (4*) με 211.064 κλίνες (ΕΟΤ, 2018). Από πλευράς γεωγραφικής κατανομής στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου συγκεντρώνεται ο μεγαλύτερος αριθμός ξενοδοχειακών κλινών, με 205.073 κλίνες, κατέχοντας το 25,45% της συνολικής δυναμικότητας, ενώ ακολουθεί η Περιφέρεια της Κρήτης με 174.275 κλίνες.

Τέλος, όσον αναφορά την υπό εξέταση Περιφέρεια της Δυτικής Μακεδονίας, το σύνολο των εγγεγραμμένων στο Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος ξενοδοχειακών μονάδων ανέρχεται στα 127 από τα οποία περίπου το 50% είναι τριών αστέρων, με σύνολο 6.252 κλίνες (ΕΟΤ, 2018). Όσον αφορά την μέση ετήσια

πληρότητά τους, σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία του 2014, κυμαίνεται περίπου στο 25%, εμφανίζοντας έντονα φαινόμενα εποχικότητας κατά τους μήνες Ιούλιο – Αύγουστο – Σεπτέμβριο (Χατζηδάκης, 2015). Για το ίδιο έτος το σύνολο των ημεδαπών τουριστών ήταν περίπου 264.000, ενώ των αλλοδαπών μόλις 38.500.

Το Νυμφαίο, παρά ταύτα, ξεφεύγει από τα στοιχεία που ισχύουν για την περιφέρεια της δυτικής Μακεδονίας καθώς το φαινόμενο της εποχικότητας εμφανίζεται και εδώ μεν αλλά υπάρχουν σημαντικές διαφορές όσον αφορά την μέση πληρότητα. Στο Νυμφαίο λειτουργούν, όπως αναφέρθηκε, 10 καταλύματα τύπου ξενώνα ή μικρής ξενοδοχειακής μονάδας, με συνολική δυνατότητα περίπου 140 κλινών. Παρά το ότι δεν υπάρχουν επίσημα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ είτε κάποιας άλλης υπηρεσίας, εντούτοις μπορούν να δοθούν κάποιες λεπτομέρειες όσον αφορά την πληρότητα, κυρίως από πληροφορίες από κατοίκους και επιχειρηματίες του χωριού.

Η πληρότητα, λοιπόν, κατά την υψηλή περίοδο κυμαίνεται στο 85%-95% ως και 100% πολλές φορές. Κατά την μέση περίοδο βρίσκεται περίπου στο 55%-70% ενώ στην χαμηλή περίοδο υπάρχει μια απόκλιση καθώς κάποιους μήνες της χαμηλής περιόδου η πληρότητα μπορεί να πέσει και κάτω από το 20% αλλά μπορεί να φτάσει και το 40%. Τέλος υπάρχουν και οι μήνες που θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν σε χαμηλή περίοδο, παρά ταύτα υπάρχουν κάποιες μέρες τους που η πληρότητα φθάνει και το 80% και άρα μάλλον κατατάσσονται στην μέση περίοδο με πληρότητα περίπου 50%.

Καταλήγουμε λοιπόν στο συμπέρασμα ότι η μέση πληρότητα για την κοινότητα Νυμφαίου κυμαίνεται στο 60-62%, έχοντας μεγάλη διαφορά από την υπόλοιπη περιφέρεια της δυτικής Μακεδονίας. Αυτό το στοιχείο το κατατάσσει ως ένα αρκετά ελκυστικό τόπο για μια νέα ξενοδοχειακή επιχείρηση παρά το ότι η έναρξη της δεν είναι τόσο εύκολη, γεγονός που έγκειται σε λόγους που θα αναλυθούν παρακάτω.

2.2.2 ΑΝΑΛΥΣΗ PEST

Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο για την επιλογή σωστής στρατηγικής από μια επιχείρηση είναι η σωστή και ακριβής ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντός της. Το κατάλληλο εργαλείο γι' αυτό το σκοπό είναι η μέθοδος PEST, την οποία παρουσιάζουμε στον παρακάτω πίνακα:

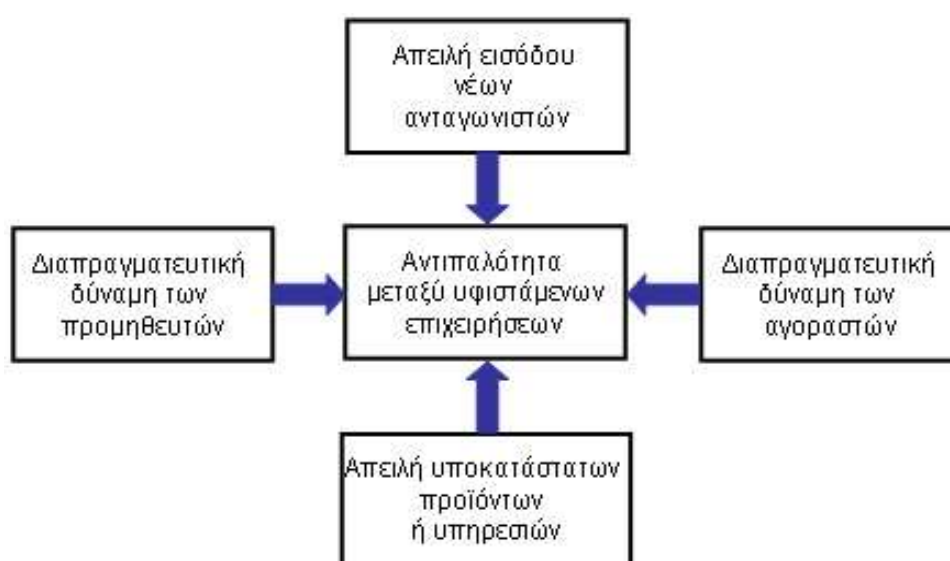
ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
<ul style="list-style-type: none"> • Παρά την ύπαρξη διαθέσιμων επιχορηγήσεων-επιδότησεων(‘Αναπτυξιακό Νόμος’, ΕΣΠΑ), εντούτοις οι φορείς έχουν επιδείξει αναξιοπιστία και ασυνέπεια στις εκταμιεύσεις τους • Γίνονται προσπάθειες από την κρατική αλλά και την τοπική αυτοδιοίκηση(Φλώρινας) για την ανάπτυξη των τουριστικών υποδομών(π.χ. περιφερειακά αεροδρόμια) • Πολιτικές αναταράξεις ενδέχεται να επηρεάσουν την έλευση τουριστών από το εξωτερικό, όπως οι πρόσφατες διενέξεις με την Τουρκία και τη Ρωσία καθώς και οι αναταράξεις στην Μακεδονία εξαιτίας της συμφωνίας των Πρεσπών • Το πρόβλημα της γραφειοκρατίας στην Ελλάδα σίγουρα θα επηρεάσει-καθυστερήσει την έκδοση αδειών όπως την έκδοση άδειας λειτουργίας • Εντός του 2018 ή το αργότερο το 2019 αναμένεται να αυξηθεί το όριο ακαθάριστων εσόδων για την προαιρετική απαλλαγή από τον Φόρο Προστιθέμενης Αξίας. Επίσης υπάρχει το ενδεχόμενο αύξησης του Φ.Π.Α. στην εστίαση από 13% σε 23% 	<ul style="list-style-type: none"> • Λόγω της οικονομικής κρίσης η αγορά ακινήτων, ιδιαίτερα σε επαρχιακές περιοχές, βρίσκεται σε ύφεση καθιστώντας την εποχή ιδανική για κατασκευή ή αγορά κτιρίων • Οι μειώσεις μισθών και η ανεργία που έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια ενδέχεται να επηρεάσει τις εγχώριες κρατήσεις • Ο υψηλός φόρος προστιθέμενης αξίας(ΦΠΑ) στις επιχειρήσεις διαμονής(13%) αλλά κυρίως εστίασης(24%), βάσει του αρ. 52 του Ν.4389/2016, θα επηρεάσει αρνητικά την κερδοφορία της επιχείρησης, ωστόσο τα νέα νομικά πλαίσια, που συζητούνται από την κυβέρνηση όσον αφορά τον τουρισμό, αναμένεται να βελτιώσουν την κατάσταση • Υπάρχει δυσκολία στη σύναψη δανειακών συμβάσεων με τράπεζες, πράγμα που οφείλεται στα μη ελκυστικά επιτόκια και στην υψηλή πιθανότητας απόρριψης της χρηματοδότησης λόγω ελλিপών εγγυήσεων
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
<ul style="list-style-type: none"> • Η ανάπτυξη του εναλλακτικού τουρισμού που έχει παρατηρηθεί τα τελευταία χρόνια θα έχει θετικό αντίκτυπο στις πωλήσεις της επιχείρησης • Εξαιτίας της οικονομικής κρίσης υπάρχουν πολλοί κίνδυνοι για έναρξη νέας επιχείρησης • Το ανεπτυγμένο ενδιαφέρον για το περιβάλλον και η αυξημένη ευαισθητοποίηση προς αυτό τόσο των Ελλήνων αλλά και των αλλοδαπών θα λειτουργήσει θετικά για την επιχείρηση. 	<ul style="list-style-type: none"> • Με την εξέλιξη της τεχνολογίας έχουν διευκολυνθεί πολύ οι επιχειρηματίες τόσο στην διαχείριση όσο και στην προώθηση των επιχειρήσεών τους • Η παρακολούθηση των δωματίων αλλά και η εξυπηρέτηση των πελατών μπορεί να γίνει εύκολα με την χρήση εξελιγμένων λογισμικών • Το διαδίκτυο έχει διευκολύνει πολύ την διαφήμιση των τουριστικών προορισμών αλλά και των επιχειρήσεων και έχει εξελιχθεί στο βασικό μέσο ενημέρωσης αλλά και διαχείρισης κράτησης σε τουριστικούς προορισμούς.

Πίνακας 1: Μέθοδος PEST

2.2.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

ΟΙ 5 ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER

Ο καθηγητή του Harvard, Michael E. Porter, ερευνώντας τις δυνάμεις που επηρεάζουν την λειτουργία και κερδοφορία μιας επιχείρησης, κατέληξε σε ένα μοντέλο 5 δυνάμεων το οποίο σήμερα θεωρείται ένα από τα πιο ισχυρά εργαλεία για την ανάλυση του ανταγωνισμού. Το ακόλουθο διάγραμμα απεικονίζει την αλληλεπίδραση μεταξύ των Πέντε Δυνάμεων του Porter::



Διάγραμμα 1: Δυνάμεις Porter

- **Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων**
- **Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών**
- **Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών**
- **Απειλή Υποκατάστατων Προϊόντων ή Υπηρεσιών**
- **Ανταγωνισμός μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων**

Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων

Σκοπός μιας επιχείρησης που ξεκινά να δραστηριοποιείται στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι προφανώς το κέρδος, κατακτώντας όσο μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς

μπορέσει. Με αυτό τον τρόπο αποτελούν ευθεία απειλή για τις ήδη υπάρχουσες, στο κλάδο, επιχειρήσεις. Παρόλα αυτά, γενικά αλλά και συγκεκριμένα στην δική μας περίπτωση υπάρχουν κάποια σημαντικά εμπόδια που πρέπει να αντιμετωπίσει ένας πιθανός νέος επενδυτής:

- Για την έναρξη του εγχειρήματος απαιτούνται κεφάλαια για τις εγκαταστάσεις, για κάλυψη βραχυπρόθεσμων οφειλών, για ικανότητα πίστωσης στους πελάτες, για το marketing κτλ. Επομένως, αυτό αποτελεί το πρώτο κι ίσως μεγαλύτερο εμπόδιο ειδικά αν η επένδυση αργήσει να αποδώσει.
- Η είσοδος σε μια κλειστή και λίγο κορεσμένη αγορά, όπως είναι του Νυμφαίου, προϋποθέτει την παροχή ενός προϊόντος με χαρακτηριστικά που το καθιστούν μοναδικό ή ιδιαίτερο. Αυτό όμως πολλές φορές αυξάνει το κόστος.
- Η μη διαθεσιμότητα καναλιών διανομής στο Νυμφαίο για τους νέο-εισερχόμενους, αποτελεί ένα ακόμη εμπόδιο εισόδου. Πρόβλημα στον τομέα προώθησης του προϊόντος ή αδυναμία πρόσβασης σε προμηθευτές έχει ως αποτέλεσμα την αναποτελεσματικότητα της επένδυσής και την αύξηση του κόστους.
- Η έλλειψη διαθέσιμων ακινήτων ή οικοπέδων λόγω χωροταξίας της περιοχής καθιστά αρκετά υψηλή την τιμή κτήσης των οικοπέδων. Σε συνδυασμό με την νομοθεσία για την κατασκευή και εκμετάλλευση των ξενοδοχειακών μονάδων, τα πράγματα δυσκολεύουν περισσότερο.

Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών των ξενοδοχείων, εξαρτάται από κάποια στοιχεία. Τον αριθμό των προμηθευτών, τις συμφωνίες και τον ανταγωνισμό μεταξύ τους. Γενικά, όσο λιγότεροι οι προμηθευτές τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχουν και τόσο δυσκολεύει η κατάσταση για τους ξενοδόχους κι αυτό γιατί έχουν μεγάλη επιρροή στην κερδοφορία των επιχειρήσεων αφού αυτοί καθορίζουν τις τιμές κατά την προτίμησή τους. Επίσης, η τοποθεσία του ξενοδοχείου παίζει σημαντικό ρόλο. Διαφέρουν οι δυνατότητες προμήθειας προϊόντων σε μια επιχείρηση που βρίσκεται σε κεντρική αστική περιοχή σε σχέση με μια άλλη σε νησί. Στο Νυμφαίο παρά το ότι το πλήθος των τοπικών προμηθευτών είναι σχετικά μικρό εντούτοις λόγω της επιθυμίας ανάδειξης της περιοχής, υπάρχει

μια τάση για δελεαστικές συμφωνίες μεταξύ αυτών και των επιχειρηματιών. Βέβαια υπάρχει μια δυσκολία όσον αφορά τις ποσότητες των παραγγελλμένων προϊόντων που όμως αντιμετωπίζεται με σωστό προγραμματισμό.

Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Στην υπό εξέταση περίπτωση γενικά η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μικρή. Αρχικά γιατί οι επιχειρήσεις συνεργάζονται κυρίως με μεμονωμένους πελάτες. Τα τουριστικά γραφεία γενικά προσπαθούν να αποφεύγονται από τους τοπικούς επιχειρηματίες γιατί λόγω της πρόσβασης που έχουν σε μεγάλο αριθμό τουριστών που μπορούν να προωθούν στις ξενοδοχειακές μονάδες, έχουν την τάση να επηρεάζουν τις τιμές των ξενοδοχείων και να απαιτούν εκπτώσεις. Σημαντικό στοιχείο όμως για την μικρή δύναμη των πελατών είναι και η μικρή δυναμικότητα της περιοχής σε κλίνες σε συνδυασμό με το γεγονός της μεγάλης ζήτησης σε όλη σχεδόν την διάρκεια του έτους. Το γεγονός αυτό είναι που βοηθά και στην περίπτωση 'εκμετάλλευσης' από τα τουριστικά πρακτορεία κι επίσης απαλείφεται η δυνατότητα των πελατών να αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να ανταγωνιστούν μεταξύ τους όσον αφορά τις τιμές των καταλυμάτων .

Απειλή Υποκατάστατων Προϊόντων ή Υπηρεσιών

Ο συγκεκριμένος κίνδυνος στην αγορά του Νυμφαίου είναι σχεδόν ανύπαρκτος. Γενικά στον τουριστικό κλάδο εκτός από τα ξενοδοχεία υπάρχουν πολλά υποκατάστατα καταλύματα που μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες του αγοραστικού κοινού. Μερικά παραδείγματα είναι τα κάμπινγκ, οργανωμένα ή όχι, ενοικιαζόμενα δωμάτια, , καταλύματα τύπου μοτέλ κλπ. Σε όλη τη διάρκεια του έτους αλλά κυρίως στις περιόδους χαμηλής και μέτριας πληρότητας αυτοί οι τρόποι διανυκτέρευσης-διαμονής μπορεί να αποτελέσουν σημαντικό πρόβλημα. Εξαιτίας της δυνατότητάς τους για παροχή υπηρεσιών σε χαμηλές τιμές, οδηγούν τα ξενοδοχεία σε πόλεμο τιμών και σε κοστοβόρες κινήσεις στην προσπάθειά τους να αντλήσουν πελάτες. Στην περίπτωσή μας και λόγω της έλλειψης διαθέσιμου χώρου, όπως προαναφέρθηκε και για την δυσκολία εισόδου νέων ανταγωνιστών, αλλά κυρίως λόγω του χαρακτήρα της περιοχής και των προδιαγραφών δόμησης και λειτουργίας, η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα είναι σχεδόν μηδαμινή.

Ανταγωνισμός μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων

Γενικά η κερδοφορία μιας επιχείρησης εξαρτάται, σε οικονομικό επίπεδο, από την σχέση εισπράξεων και δαπανών. Όσο μεγαλύτερη διαφορά έχουν μεταξύ τους αυτά τα δύο τόσο μεγαλύτερο είναι και το περιθώριο κέρδους για κάθε επιχείρηση.

Ο παράγοντας που καθορίζει τα έσοδα είναι η τιμή πώλησης κι η οποία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον ανταγωνισμό που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση. Ο έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων, σε μια περιοχή, επιχειρήσεων έχει πάντα αρνητικό αποτέλεσμα στην καλή λειτουργία τους και στην κερδοφορία τους κι αυτό γιατί το πιο σύνηθες φαινόμενο που παρατηρείται σ' αυτές τις περιπτώσεις είναι ο πόλεμος τιμών. Το πόσο έντονος θα είναι ο ανταγωνισμός εξαρτάται από τη ζήτηση, δηλαδή από τον αριθμό των επισκεπτών που ελκύει ένας προορισμός, από την ποιότητα και τις παροχές της εκάστοτε ξενοδοχειακής μονάδας κι από την δύναμη των αγοραστών.

Προφανώς και στην υπό εξέταση περιοχή υπάρχει ανταγωνισμός αλλά κυρίως στις περιόδους χαμηλής κίνησης και κυμαίνεται σε μη ζημιογόνα επίπεδα. Στην περιοχή ο αριθμός των επισκεπτών είναι αρκετός ως και μεγαλύτερος κάποιες φορές από αυτόν που μπορεί να εξυπηρετηθεί ενώ η ποιότητα των μονάδων είναι σε κοντινά επίπεδα διατηρώντας τον χαρακτήρα του χωριού. Τέλος, όπως προαναφέρθηκε, οι επιχειρήσεις συνεργάζονται κατά κύριο λόγο με μεμονωμένους ταξιδιώτες κι όχι με τουριστικά γραφεία.

2.3 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Έχοντας αναλύσει τους εξωτερικούς παράγοντες που θα επηρεάσουν σε κάποιο επίπεδο την πορεία της επιχείρησης αλλά έχοντας λάβει υπόψιν και τα στοιχεία για τον ανταγωνισμό που θα αντιμετωπίσει η επιχείρηση, επιβάλλεται να διερευνηθεί η θέση στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση με βάση τα προτερήματα, τις δυνάμεις της αλλά και τις αδυναμίες μέσω μιας ανάλυσης SWOT.

ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> • Η εξαιρετική τοποθεσία στην οποία θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση • Η σχεδόν διπλάσια δυναμικότητα δωματίων του κτιρίου της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό • Τα ελκυστικά ποσοστά πληρότητας του τόπου καθ' όλη τη διάρκεια του έτους • Η συνεργασία με σωστούς επαγγελματίες και καλούς προμηθευτές της περιοχής • Μεγάλη έμφαση στην προβολή και προώθηση τόσο της επιχείρησης όσο και του τόπου γενικότερα • Επιθυμία και σκοπός της επιχείρησης για διαφοροποίηση σε σχέση με τον υφιστάμενο ανταγωνισμό 	<ul style="list-style-type: none"> • Οι προμηθευτές, λόγω του μικρού ποσοστού που εξυπηρετεί τον τόπο, έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη • Ανύπαρκτη υποστήριξη από τον κρατικό μηχανισμό • Παρά την τάση για εναλλακτικό τουρισμό, εντούτοις η αγορά είναι ακόμα πρώιμη • Τα έντονα φαινόμενα εποχικότητας της περιφέρειας αλλά και του Νυμφαίου συγκεκριμένα • Αδυναμία των δομών του Νυμφαίου(ύδρευση-αποχέτευση) κατά την υψηλή περίοδο • Επί σειρά ετών στην Ελλάδα εμφανίζεται γεωγραφική συγκέντρωση της τουριστικής προσφοράς σε συγκεκριμένες περιοχές
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> • Η ανάπτυξη του εναλλακτικού τουρισμού που έχει παρατηρηθεί τα τελευταία χρόνια δίνει θετικά δείγματα για τον τόπο • Η διαχρονική προτίμηση των αλλοδαπών τουριστών για τις ιδιαίτερες ομορφιές της χώρας • Η ανάγκη του χωριού για ένα ακόμα κατάλυμα και δη μεγαλύτερο από τα υφιστάμενα, ώστε να εξυπηρετείται ακόμα μεγαλύτερο ποσοστό επισκεπτών • Το ανεπτυγμένο ενδιαφέρον για το περιβάλλον και η αυξημένη ευαισθητοποίηση προς αυτό τόσο των Ελλήνων αλλά και των αλλοδαπών • Ευκαιρία στον τομέα της εστίασης εξαιτίας του μικρού ανταγωνισμού που θα έχει να αντιμετωπίσει το εστιατόριο 	<ul style="list-style-type: none"> • Η οικονομική αστάθεια που επικρατεί στην Ελλάδα την τελευταία 10ετία και επηρεάζει και την εμπιστοσύνη των τουριστών • Η οικονομική κρίση που επικρατεί τα τελευταία χρόνια και επηρεάζει την αγορά • Η δυσκολία ένταξης στην περιοχή λόγω κλειστής κοινωνίας και πιστής πελατείας στον υφιστάμενο ανταγωνισμό • Ασταθή και απρόβλεπτα νομικά πλαίσια όσον αφορά τον ξενοδοχειακό κλάδο είναι ένα μόνιμο θέμα στην Ελλάδα • Η περίπτωση αδυναμίας δανεισμού από τις τράπεζες θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη επένδυση ιδίων κεφαλαίων αυξάνοντας το ρίσκο

Πίνακας 2`SWOT Analysis

3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

3.1 ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Το πιο σημαντικό στοιχείο κατά τη διαμόρφωση μίας στρατηγικής αποτελεί η χρονική στιγμή. Με βάση όσων έχουν προαναφερθεί έχει γίνει αντιληπτό ότι η στρατηγική θα ακολουθήσει η ξενοδοχειακή μονάδα είναι η στρατηγική διείσδυσης-συγκέντρωσης αγοράς καθώς σκοπός της είναι να εστιάσει στα υπάρχοντα προϊόντα και τις υπάρχουσες αγορές. Η επιχείρηση λοιπόν θα διαθέσει τους πόρους της στην πιο επικερδή ανάπτυξη των υπηρεσιών διαμονής και εστίασης στην αγορά του Νυμφαίου και αυτό θα το πετύχει με 2 τρόπους:

- 1) Με την προσέλκυση των πελατών των ανταγωνιστών μέσω της διαφοροποίησης του προϊόντος αλλά και της καλύτερης προώθησής του
- 2) Με την προσέλκυση καινούργιων πελατών μέσω της μεγάλης προβολής αλλά και της καινοτομίας που προωθεί η ξενοδοχειακή μονάδα.

Η στρατηγική αυτή δεν επιλέγεται τυχαία αλλά αντίθετα ενδείκνυται εφόσον η παρούσα αγορά δεν είναι κορεσμένη και υπάρχει περιθώριο αύξησης της χρήσης του προϊόντος από υφιστάμενους και νέους καταναλωτές.

3.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Όπως έχει γίνει κατανοητό από τα παραπάνω, η επιχείρηση έχει σκοπό να ακολουθήσει ένα μίγμα στρατηγικής διαφοροποίησης και κόστους. Από την μία πλευρά υπάρχει η επιθυμία και τάση διαφοροποίησης λόγω της ιδιαιτερότητας αλλά και επιπέδου των παροχών της αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι στοχεύει σε υπερβολικές τιμές που θα δικαιολογούσαν μια ολοκληρωμένη στρατηγική διαφοροποίησης. Αντίθετα υπάρχει το πλάνο να κινηθούν σε επίπεδο λίγο πάνω από τον ανταγωνισμό έχοντας στόχο μια συνεχή κατά την διάρκεια του έτους πληρότητα αλλά και της προσέλκυση πελάτων και των ανταγωνιστών της.

Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών μας σε συνδυασμό με την καινοτομία τους λοιπόν είναι τα στοιχεία πάνω στα οποία θα στηριχθεί η προσπάθεια απόκτησης πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών μας.

3.3 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Η επιχείρηση έχοντας σαν βασικό στόχο την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θα την φέρει σε θέση ισχύος έναντι των ανταγωνιστών, θα πρέπει ,μέσα στα πλαίσια συγκεκριμένης στρατηγικής, να ακολουθήσει κάποια συγκεκριμένα βήματα-αρχές τα οποία θα την ωθήσουν σ' αυτή την κατεύθυνση.

- 1) Στρατηγικές συνεργασίες με επιχειρήσεις, που θα βοηθήσουν στην βελτιστοποίηση των υπηρεσιών της
- 2) Υψηλό επίπεδο προβολής του ξενοδοχείου
- 3) Διαρκής παρακολούθηση της αγοράς με σκοπό την αντίληψη των αναγκών
- 4) Στήριξη του τοπικού προϊόντος και προβολή του Νυμφαίου ως εναλλακτικό προορισμό
- 5) Απόλυτη αξιοπιστία προς τον πελάτη
- 6) Διατήρηση ή και βελτιστοποίηση την ποιότητας με σκοπό την απόλυτη ικανοποίηση του πελάτη

4. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ MARKETING

Η δημιουργία της ξενοδοχειακής μονάδας στηρίζεται σε ένα όραμα και κάποιους βασικούς στόχους, που λειτουργούν σαν οδηγός για την επίτευξη του όλου εγχειρήματος. Βασικός στόχος της στρατηγικής marketing είναι η δημιουργία μακροπρόθεσμων σχέσεων εμπιστοσύνης με τους πελάτες της επιχείρησης με απώτερο σκοπό, φυσικά, την αύξηση των πωλήσεων αλλά και προσέλκυση πελατείας από τον ανταγωνισμό. Θα δοθεί ιδιαίτερη προσοχή, όπως θα αναλυθεί και παρακάτω στην σωστή προβολή του ξενοδοχείου με σκοπό την γνωστοποίησή του τόσο στη Φλώρινα όσο και στην Ελλάδα και στο εξωτερικό γενικότερα. Έτσι επιβάλλεται μια ξεκάθαρη τμηματοποίηση της αγοράς και στοχευμένη διαφήμιση.

4.1 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΓΟΡΑΣ

Για να κατανοηθεί ποια ακριβώς γκρουπ καταναλωτών θα απασχολήσουν την επιχείρηση προχωρήσαμε σε γεωγραφική τμηματοποίηση και σε δημογραφική τμηματοποίηση βάση έρευνας αγοράς. (ΚΑΛΦΑΣ, 2008). Μια πρώτη ματιά στο παρακάτω πίνακα και στο αντίστοιχο γράφημα μπορούμε να πάρουμε μια πρώτη ιδέα για το μωσαϊκό τουρισμού της περιοχής.

Στα πλαίσια ,λοιπόν, της γεωγραφικής κατανομής τμηματοποίησης, η αγορά του Νυμφαίου περιλαμβάνει τις παρακάτω τέσσερις ομάδες καταναλωτών.

ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΕΠΙΣΚΕΠΤΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ(%)
Από το Νομό Θεσσαλονίκης	29,0
Από το Νομό Φλώρινας	38,0
Από τη Νότια και Κεντρική Ελλάδα	21,0
Αλλοδαποί επισκέπτες	12,0

Πίνακας 3: Προέλευση επισκεπτών

Παρακάτω παρατίθεται και το γράφημα που προκύπτει από τον πίνακα ώστε να γίνει ακόμα πιο κατανοητή η στόχευση της επιχείρησης.



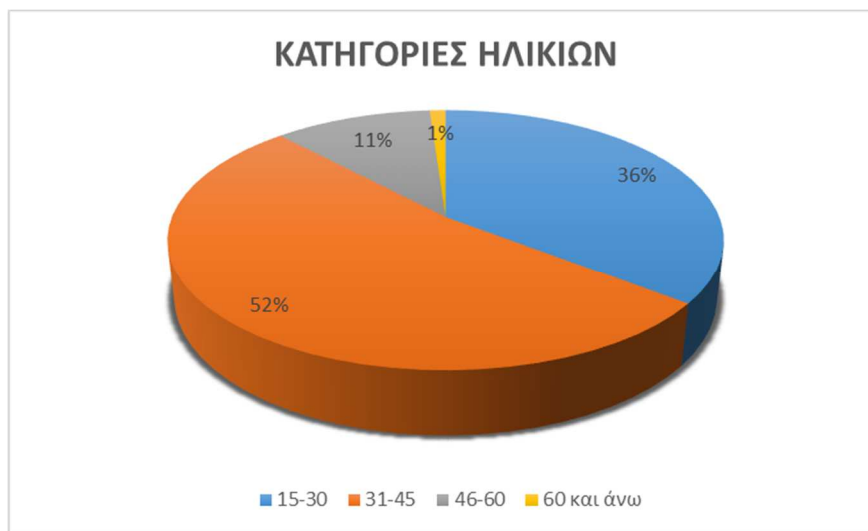
Γράφημα 1: Προέλευση επισκεπτών

Όπως παρατηρείται από το παραπάνω γράφημα την μεγαλύτερη επισκεψιμότητα κατέχουν οι κάτοικοι των νομών Φλώρινας και Θεσσαλονίκης. Το αποτέλεσμα είναι λογικό αλλά και αναμενόμενο καθώς μεγάλο ποσοστό αυτών έχουν καταγωγή από το Νυμφαίο ή και συγγενείς και επιλέγουν συχνά να το επισκεφτούν για λίγες μέρες χαλάρωσης. Παρά το ότι οι ενέργειες του marketing θα έπρεπε να επικεντρωθούν σ' αυτές τις δύο ομάδες επισκεπτών, εντούτοις θα δοθεί ανάλογο βάρος και στην κατηγορία των αλλοδαπών τουριστών καθώς αποτελεί και στόχο της επιχείρησης η προβολή στο εξωτερικό τόσο της ίδιας της ξενοδοχειακής μονάδας και των ιδιαίτερων παροχών της αλλά και του τόπου γενικότερα.

Ο πίνακας 2 και το γράφημα 3 της ηλικιακής σύνθεσης του δείγματος, που παρατίθενται παρακάτω, καταδεικνύει μια σαφώς αυξημένη συμμετοχή του ενεργότερου τμήματος του πληθυσμού – τουριστικού ρεύματος προς την περιοχή, καθώς περίπου το 87% των επισκεπτών είναι ηλικίας 15 έως 45 ετών. Παρατηρείται μικρό ποσοστό ατόμων ώριμης ηλικίας, 46 έως 60 ετών και επομένως ανάλογη είναι και η συμμετοχή τους στην έρευνα.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΗΛΙΚΙΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ(%)
15-30	35,6
31-45	52,5
46-60	10,9
60 και άνω	1,1

Πίνακας 4: Κατηγορίες ηλικιών επισκεπτών



Γράφημα 2: Κατηγορίες ηλικιών επισκεπτών

Από τις δύο κατηγορίες που κυριαρχούν στο προηγούμενο γράφημα και τις οποίες θα λάβουμε περισσότερο υπόψιν καθώς όπως προαναφέρθηκε αποτελούν το πιο ενεργό δυναμικό του πληθυσμού, προκύπτει η επόμενη ανάλυση.

Έτσι αναλύοντας περαιτέρω το προφίλ των επισκεπτών του Νυμφαίου, παρακάτω χωρίζονται με βάση την οικογενειακή κατάσταση του καθένα με σκοπό μια ακόμα πιο ξεκάθαρη εικόνα της αγοράς.

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΠΟΣΟΣΤΟ(%)
Άγαμος	45,2
Έγγαμος χωρίς τέκνα	12,8
Έγγαμος με 1 τέκνο	9,3
Έγγαμος με 2 τέκνα	28,8
Έγγαμος με 3 ή περισσότερα τέκνα	3,9

Πίνακας 5: Οικογενειακή κατάσταση επισκεπτών



Γράφημα 3: Οικογενειακή κατάσταση επισκεπτών

Φαίνεται καθαρά ότι τα ποσοστά μεταξύ άγαμων και έγγαμων, σαν σύνολο, επισκεπτών είναι σχεδόν μοιρασμένα, γεγονός που δείχνει ότι η περιοχή μπορεί να ικανοποιήσει οποιονδήποτε επισκέπτη ανεξαρτήτου οικογενειακής κατάστασης.

Τα στοιχεία που αναλύονται στα τρία γραφήματα που ακολουθούν αναφέρονται σε ακόμα πιο σημαντικές πτυχές του προφίλ των τουριστών, κι αυτές είναι η διάρκεια επίσκεψης αλλά και κάποια βασικά οικονομικά στοιχεία.

Πρώτα, λοιπόν, δίνεται ένα χρονικό γράφημα και πιο συγκεκριμένα του χρόνου που περνά ο κάθε επισκέπτης στην υπό εξέταση περιοχή.

ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΔΙΑΜΟΝΗΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ(%)
Διαμονή μέχρι 3 ημέρες	55,7
Διαμονή από 3 ως 5 ημέρες	32,9
Διαμονή από 5 ως 10 μέρες	8,4
Διαμονή από 10 μέρες και άνω	3,0

Πίνακας 6: Διάρκεια διαμονής επισκεπτών



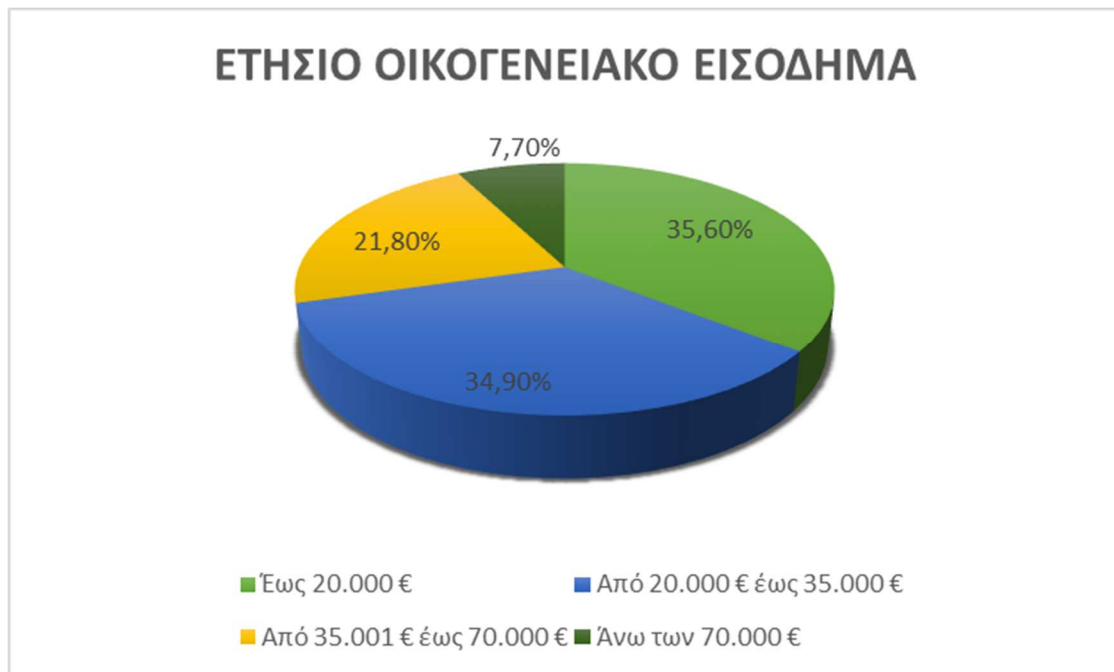
Γράφημα 4: Διάρκεια διαμονής επισκεπτών

Παρατηρούμε ότι οι επισκέπτες επιλέγουν το Νυμφαίο ως προορισμό για διαμονή έως 5 μέρες και μάλιστα με συντριπτικό ποσοστό(88,6%) πράγμα που κατατάσσει τον τόπο ως προορισμό σύντομων διακοπών.

Τέλος ακολουθούν δύο γραφήματα που παρουσιάζουν κάποιες πολύ σημαντικές οικονομικές σταθερές που όπως προαναφέρθηκε δεν θα μπορούσαν να λείπουν από την διαδικασία μελέτης-τμηματοποίησης της τοπικής αγοράς. Από την μια πλευρά αναλύεται η οικονομική κατάσταση των επισκεπτών του Νυμφαίου και από την άλλη παρατίθεται η επιλογή δωματίου διαμονής με βάση την τιμή, στοιχείο μεγάλης σημασίας ακόμα και στην δική μας περίπτωση παρά το ότι η στρατηγική μας τείνει στην διαφοροποίηση.

ΕΤΗΣΙΟ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ(%)
Έως 20.000 €	35,6
Από 20.000 € έως 35.000 €	34,9
Από 35.001 € έως 70.000 €	21,8
Άνω των 70.000 €	7,7

Πίνακας 7: Ετήσιο οικογενειακό εισόδημα επισκεπτών



Γράφημα 5: Ετήσιο οικογενειακό εισόδημα επισκεπτών

ΑΞΙΑ ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΗΣ ΣΕ ΕΥΡΩ(€)	ΠΟΣΟΣΤΟ(%)
Έως 50 € ανά διανυκτέρευση	9,0
Από 51 € έως 80 € ανά διανυκτέρευση	39,5
Από 81 € έως 120 € ανά διανυκτέρευση	44,3
Πάνω από 120 € ανά διανυκτέρευση	7,2

Πίνακας 8: Αξία διανυκτέρευσης σε ευρώ



Γράφημα 6: Αξία διανυκτέρευσης σε ευρώ

Συνολικά από τα τελευταία στοιχεία συμπεραίνουμε ότι το εισόδημα της πλειοψηφίας των επισκεπτών κυμαίνεται από 0 έως 35.000 €. Αναφερόμαστε λοιπόν στην λεγόμενη μικρομεσαία τάξη χωρίς όμως αυτό να ακυρώνει το γεγονός ότι υπάρχει κι ένα σημαντικό ποσοστό υψηλότερων εισοδημάτων. Τέλος βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό εξόδων για την κάθε διανυκτέρευση κυμαίνεται από 80 € έως 120€ δίνοντας μια ξεκάθαρη εικόνα της τιμολογιακής πολιτικής που μπορεί να ακολουθηθεί από την επιχείρηση και η οποία θα περιγραφεί εκτενώς παρακάτω.

4.2 ΑΓΟΡΑ ΣΤΟΧΟΣ

Με βάση τα όσα έχουν αναφερθεί για τις καινοτόμες παροχές της ξενοδοχειακής μονάδας αλλά και με βάση των στοιχείων που συλλέχθηκαν στην τμηματοποίηση της αγοράς, μπορεί να καθοριστεί το προφίλ των πελατών που θα στοχεύσει η επιχείρηση. Οι κατηγορίες επισκεπτών είναι:

- Ταξιδιώτες άγαμους ή όχι που επιλέγουν τον προορισμό για τις φυσικές ομορφίες του καθώς και την εμπειρία να δουν από κοντά το παγκοσμίως γνωστό καταφύγιο αρκούδας, τον Αρκτούρο. Επισκέπτες που αγαπούν τη φύση και τις δραστηριότητες σ' αυτήν και επιθυμούν να συνδυάσουν άνετες

και ήρεμες διακοπές. Οι βόλτες με άλογα, οι ποδηλατικές διαδρομές και οι πεζοπορίες στο δάσος με οδηγό που παρέχονται από το ξενοδοχείο θα μπορούσαν να σταθούν καταλύτης για την προσέλκυση αυτής της ομάδας πελατών.

- Οικογένειες με παιδιά που θα ήθελαν να συνδυάσουν προσιτές και αξέχαστες διακοπές τόσο για τους ίδιους όσο και για τα παιδιά τους. Με την πληθώρα δραστηριοτήτων που παρέχονται για παιδιά, οι γονείς θα μπορούν άνετα να απολαμβάνουν στιγμές ξεκούρασης στα γραφικά σοκάκια του χωριού είτε απολαμβάνοντας ένα ρόφημα στο lounge του ξενοδοχείου ενώ τα παιδιά τους θα ασχολούνται με την φύση και τα ζώα, πάντα συνοδευμένα από το έμπειρο προσωπικό του ξενοδοχείου.
- Αλλοδαποί τουρίστες κυρίως των γειτονικών χωρών, λόγω της εγγύτητας της περιοχής με αυτές, που προτιμούν την ανακάλυψη ξεχωριστών προορισμών απaráμιλλής ομορφιάς μακριά από την πολυκοσμία των hot τουριστικών προορισμών. Αυτή η ομάδα θα έχει την μοναδική ευκαιρία εξερεύνησης του χωριού και των γύρω περιοχών, απόλαυσης τοπικών γεύσεων, διασκέδασης συμμετέχοντας στις τοπικές γιορτές που διοργανώνονται στην γραφική πλατεία του χωριού και γενικότερα απολαμβάνοντας την φιλοξενία του τόπου.
- Αθλητικές ομάδες ποδηλατών, ομάδες πεζοπόρων και σύλλογοι οικολόγων των γύρω περιοχών και νομών, όλων των ηλικιών, για μονοήμερες ή ολιγοήμερες εξορμήσεις είτε για μια αθλητική εμπειρία στη φύση είτε για χαλάρωση και απόλαυση του φυσικού τοπίου και εθελοντισμό στον Αρκτούρο.

4.3 ΜΙΓΜΑ MARKETING

Το μείγμα Μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει η επιχείρηση πρέπει να απαντά επαρκώς σε 4 βασικές ερωτήσεις. Αυτές είναι:

1. Τι προσφέρω στο αγοραστικό κοινό; (προσφερόμενα προϊόντα-υπηρεσίες)
2. Πόσο το προσφέρω; (τιμολογιακή πολιτική)
3. Πως το διαθέτω στην αγορά; (κανάλια διάθεσης υπηρεσιών)

4. Πως το διαφημίζω και το προωθώ στην αγορά; (προβολή-προώθηση-διαφήμιση)

4.3.1 ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΑ ΠΡΟΪΝΤΑ-ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Η βασική προσφερόμενη υπηρεσία του ξενοδοχείου προς τους πελάτες του θα είναι οι διανυκτερεύσεις στα άνετα και όμορφα διαμορφωμένα δωμάτια που θα διαθέτει. Τα δωμάτια θα έχουν την δυνατότητα φιλοξενίας έως και τεσσάρων ατόμων. Πιο συγκεκριμένα από τα 18 δωμάτια του ξενοδοχείου, τα 9 είναι δίκλινα δωμάτια, τα 6 είναι τετράκλινα με δυνατότητα φυσικά να φιλοξενήσουν και 3 άτομα ενώ υπάρχουν και 3 δωμάτια τύπου σουίτας. Όλα τα δωμάτια θα προσφέρουν θέα, όπως έχει προαναφερθεί, είτε στο δάσος του Νυμφαίου είτε στην γραφική πετρόχτιστη πλατεία του χωριού και θα είναι εξοπλισμένα με όλες τις ανέσεις για την βέλτιστη εξυπηρέτηση των πελατών της. Ενδεικτικά θα διαθέτουν ιδιωτικό μπαλκόνι, δρύινα πατώματα, τηλεόραση πλάσμα με πρόσβαση σε δορυφορικά κανάλια, άνετα κρεβάτια με ορθοπεδικά στρώματα, δωρεάν ασύρματο δίκτυο(WI-fi), όλα τα είδη μάνιου-περιποίησης και πιστολάκι μαλλιών. Επιπλέον θα είναι κλιματιζόμενα, άνετα σε χώρους, με παραδοσιακή αλλά κομψή επίπλωση και ιδιωτικό μάνιου με μπανιέρα. Τέλος, μια σημαντική λεπτομέρεια είναι ότι θα επιτρέπονται τα κατοικίδια σε κάποια δωμάτια ενώ θα υπάρχει και ξεχωριστός προστατευμένος χώρος στο ξενοδοχείο όπου μπορεί ο ιδιοκτήτης να αφήσει το κατοικίδιό του.

Εκτός από τις διανυκτερεύσεις, το ξενοδοχείο θα διαθέτει και μια σειρά άλλων υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα το εστιατόριο, το οποίο θα λειτουργεί για πρωινό, μεσημεριανό και δείπνο. Το εστιατόριο, δυναμικότητας 64 ατόμων, θα εξυπηρετεί τόσο τις ανάγκες των πελατών του ξενοδοχείου όσο και επισκεπτών που επιθυμούν απλά να απολαύσουν ένα γεύμα, μέσω των επιλεγμένων γαστρονομικών προτάσεων που θα προσφέρει και του άρτια καταρτισμένου service, με επίκεντρο πάντα την βέλτιστη ικανοποίηση των πελατών. Δεδομένου ότι αυτή την στιγμή υπάρχουν μόνο άλλα δύο εστιατόρια-ταβέρνες στην περιοχή του Νυμφαίου, αναμένεται σημαντική εισροή εσόδων από το εστιατόριο.

Τέλος, η επιχείρηση, όπως αναφέρθηκε και πρωτίτερα, στο πλαίσιο της επιθυμίας της να ξεχωρίσει από τους ανταγωνιστές, στρέφεται στην καινοτομία, παρέχοντας μια πληθώρα δραστηριοτήτων στους επισκέπτες της. Στην περιοχή του Νυμφαίου και πιο συγκεκριμένα στο δάσος της υπάρχουν μια πληθώρα διαδρομών που μπορεί να ακολουθήσει κανείς οι οποίες ξεκινούν αλλά και καταλήγουν σε τοποθεσίες εντός ή πολύ κοντά στο χωριό με διάρκεια ολοκλήρωσης από 20 λεπτά έως 45 λεπτά ανάλογα με το μέσο που χρησιμοποιείται (πόδια, ποδήλατο ή άλογο). Υπάρχουν όμως και 4 διαδρομές οι οποίες ξεκινούν από το χωριό και καταλήγουν σε 4 διαφορετικές τοποθεσίες. Διαφέρουν μεταξύ τους σε διάρκεια ολοκλήρωσής, που κυμαίνεται από 60 λεπτά η μικρότερη με προορισμό το καταφύγιο του ΑΡΚΤΟΥΡΟΥ έως 5 ώρες η μεγαλύτερη από τις τέσσερις, η οποία καταλήγει στην περιοχή Αγραπιδιά, όπου εκεί ο καθένας μπορεί να έχει την εμπειρία να επισκεφτεί το καταφύγιο του ΛΥΚΟΥ. Αυτές τις διαδρομές αλλά και διαδρομές μέσα στο γραφικά σοκάκια του χωριού, που προσφέρονται για πεζοπορία και ξενάγηση, στοχεύει να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση ώστε να τραβήξει την προσοχή και ενδεχομένως την προτίμηση των επισκεπτών του Νυμφαίου. Το κέρδος από αυτές τις παροχές προκύπτει κυρίως από την ενοικίαση κατάλληλου για κάθε δραστηριότητα εξοπλισμού σε χαμηλή, όμως, τιμή αλλά και από ένα μικρό ποσό ανά άτομο για την παροχή ξεναγού, οδηγού ή εκπαιδευτή ανάλογα με την δραστηριότητα. Όσον αφορά τις δραστηριότητες για παιδιά παρέχεται προσωπικό για την επιτήρησή τους και υπάρχει ένα ποσό συμμετοχής για κάποιες από τις δραστηριότητες που μπορούν να συμμετέχουν όπως την επίσκεψη στον ΑΡΚΤΟΥΡΟ.

Συμπερασματικά, οι υπηρεσίες της ξενοδοχειακής μονάδας που παρουσιάστηκαν παραπάνω αναμένεται να ικανοποιήσουν πλήρως τις ανάγκες των πελατών της.

4.3.2 ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Η πολιτική όσον αφορά τις τιμές των παρεχόμενων υπηρεσιών θα εξαρτηθεί από τις απαιτήσεις των μετόχων, από την τιμολόγηση των υπηρεσιών των ανταγωνιστών αλλά και από την παραδοχή την υπεροχής σε ποιότητα και καινοτομία των δικών μας. Παρόλα αυτά, υπάρχει η επιθυμία να εφαρμοστεί περίπου μια στρατηγική <<προσφοράς όσων προσφέρουν οι ανταγωνιστές>>

(Blythe, 2002) με κάποιες μικρές αποκλίσεις. Πιο συγκεκριμένα δεν υπάρχει η πρόθεση υπερτιμολόγησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό, αλλά σίγουρα μια μικρή επιπρόσθετη αξία λόγω της πιο ολοκληρωμένης και καινοτόμας προσέγγισης που επιχειρείται. Μέσω αυτής της στρατηγικής αναμένεται μια ομαλή είσοδος στην αγορά αποφεύγοντας ένα πιθανό πόλεμο τιμών με τους ανταγωνιστές κι επομένως θα δοθεί η αναγκαία προσοχή σε πιο αποδοτικές ενέργειες μάρκετινγκ (δημόσιες σχέσεις, διαφήμιση κτλ.). Η διαμόρφωση της τιμολογιακής πολιτικής, λοιπόν, εξαρτάται από δύο παραμέτρους:

- 1) Το είδος του δωματίου που θα επιλέξει ο εκάστοτε πελάτης για την διαμονή του
- 2) Την σεζόν κατά την οποία γίνεται η ενοικίαση του δωματίου (χαμηλή, μεσαία, υψηλή).

Ο καθορισμός της τιμής λοιπό αλλάζει σε κάθε περίπτωση ανάλογα με τον συνδυασμό των παραπάνω στοιχείων. Παρά το ότι η στρατηγική της επιχείρησης δεν είναι η συγκέντρωση εσόδων να προκύπτει από την υπερτιμολόγηση των δωματίων αλλά από το σύνολο των παρεχόμενων υπηρεσιών και την συνεχόμενη πληρότητα εντούτοις δεν μπορεί να υποτιμηθεί το γεγονός της εξαιρετικής ποιότητας, ειδικά για την περιοχή, υπηρεσιών και εγκαταστάσεων διαμονής. Οι τιμές λοιπόν θα τεθούν εξαρχής λίγο πιο ψηλά από τον ανταγωνισμό. Ο πελάτης θα είναι συνειδητοποιημένος για την επιλογή του ξενοδοχείου μας για τις διακοπές του αναζητώντας ή και αναμένοντας πιο ποιοτικές παρεχόμενες υπηρεσίες κι έτσι να διατίθεται να καταβάλει ένα λίγο υψηλότερο ποσό, σκεπτόμενος ταυτόχρονα και τις πρόσθετες παροχές της επιχείρησης. Ο πίνακας που ακολουθεί αναλύει τις τιμές δωματίων όπως αυτές διαμορφώνονται από τους 2 παράγοντες που προαναφέραμε δηλαδή το είδος και την σεζόν.

	Δίκλινο δωμάτιο	Τρίκλινο δωμάτιο	Τετράκλινο δωμάτιο	Σουίτα
Χαμηλή Σεζόν	75	100	110	130
Μεσαία Σεζόν	85	120	130	155
Υψηλή Σεζόν	95	140	150	180

Πίνακας 9: Τιμές δωματίων καταλύματος ανά σεζόν

Όπως είδαμε παραπάνω το Νυμφαίο είναι ένας προορισμός σύντομων διακοπών κατά κύριο λόγο με έντονα φαινόμενα εποχικότητας και με κάπως δυσανάλογη πληρότητα. Για παράδειγμά ο μήνας Φεβρουάριος θα μπορούσε να συμπεριληφθεί στη χαμηλή σεζόν αλλά τα καταλύματα παρουσιάζουν σχεδόν πληρότητα 80% έως 90% για περίπου 7-8 μέρες εκείνο το μήνα λόγω της αποκριάς και της Καθαράς Δευτέρας. Ανάλογο παράδειγμα είναι και ο μήνας Απρίλιος λόγω του Πάσχα όπως και ο Οκτώβριος με πολύ κόσμο για περίπου 6-7 μέρες. Γενικά πάντως, ως χαμηλή σεζόν θεωρούνται οι μήνες με την χαμηλότερη πληρότητα, δηλαδή ο Μάρτιος, ο Ιούνιος και ο Νοέμβριος, ως μεσαία σεζόν οι μήνες Μάιος, Ιούλιος και Σεπτέμβριος και ως υψηλή σεζόν οι μήνες Αύγουστος, Δεκέμβριος και Ιανουάριος.

4.3.3 ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Το βασικό κανάλι κρατήσεων για την ξενοδοχειακή μονάδα θα αποτελούν κάποιες πλατφόρμες στο διαδίκτυο με κύριες επιλογές το [booking.com](https://www.booking.com) και το [expedia.com](https://www.expedia.com), κολοσσούς στο χώρο των OTAs (online travel agents) κατέχοντας το μεγαλύτερο μερίδιο της παγκόσμιας αγοράς. Υπάρχει πρόθεση και για συνεργασίες με διάφορους ταξιδιωτικούς πράκτορες όμως αυτές θα γίνονται σε βαθμό και πάντα με ιδιαίτερη προσοχή για να αποφευχθούν τυχόν φαινόμενα εκμετάλλευσης. Οι συγκεκριμένες μέθοδοι διάθεσης αποτελούν δοκιμασμένες και ασφαλείς στρατηγικές παρ' όλο το κόστος και αναμένεται να επηρεάσουν θετικά τα αναμενόμενα αποτελέσματα καθώς κάθε επισκέπτης ασχέτου ηλικίας, τόπου διαμονής αλλά κι εξοικείωσης με το διαδίκτυο, θα έχει την δυνατότητα να κάνει κράτηση στο ξενοδοχείο. Έτσι, συνοψίζοντας, κατά περίπτωση θα δοθεί βάρος στο ανάλογο κανάλι διάθεσης υπηρεσιών ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι κίνδυνοι

που ελλοχεύουν από την εκάστοτε επιλογή καναλιού διάθεσης είτε είναι το κόστος στην περίπτωση των ΟΤAs είτε οι απαιτήσεις για συμμετοχή στις τιμές στην περίπτωση των πρακτόρων. Τέλος, φυσικά θα υπάρχει και η δυνατότητα απευθείας κράτησης είτε τηλεφωνικά είτε μέσω της ιστοσελίδας της επιχείρησης, τρόποι όμως που αναμένεται να χρησιμοποιηθούν περισσότερο στο μέλλον αφού η επιχείρηση έχει εδραιωθεί στο χώρο αλλά και στις επιλογές των επισκεπτών του Νυμφαίου.

4.3.4 ΠΡΟΩΘΗΣΗ-ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ

Έχει αναφερθεί αρκετές φορές μέχρι τώρα η σημασία που δίνει η επιχείρηση στη σωστή και αποτελεσματική προβολή και προώθησή της τόσο στο εσωτερικό όσο κυρίως και στο εξωτερικό αφού και αποτελεί και αντικειμενικό στόχο η αύξηση του ποσοστού των αλλοδαπών τουριστών. Έχει λοιπόν αποφασιστεί η δαπάνη ενός σημαντικού ποσού ανάλογα πάντα και με το μέγεθος της μονάδας, σ' αυτόν τον τομέα καθώς πιστεύεται ότι θα λειτουργήσει καταλυτικά στην κερδοφορία της.

Η προώθηση των προσφερόμενων υπηρεσιών θα πραγματοποιείται μέσω τριών βασικών μέσων.

Το πρώτο αφορά την διαφήμιση μέσω των ίδιων των τουριστικών πρακτόρων, με τους οποίους θα συνάψει συμφωνία η επιχείρηση. Η συγκεκριμένη μέθοδος αποτελεί μια πολύ αξιόπιστη λύση κυρίως για τους πελάτες του εξωτερικού, αφού θα γίνεται άμεση προβολή του σε μια ενεργή πελατειακή βάση σε διάφορους προορισμούς.

Ταυτόχρονα, η προώθηση του ξενοδοχείου θα μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω διαδικτύου από τις ανάλογες σχετικές ιστοσελίδες. Εκτός από την προβολή μέσω της ιδιωτικής ιστοσελίδας του ξενοδοχείου, θα προωθείται και από τις ιστοσελίδες δύο εκ των μεγαλύτερων διαδικτυακών τουριστικών πρακτόρων από τις οποίες θα γίνεται κι ένα μεγάλο μέρος των κρατήσεων δηλαδή την booking.com και την expedia.com. Τέλος, θα δοθεί μεγάλη σημασία και στην επικοινωνία με τους πελάτες μας μέσω της φυσικής παρουσίας-προφίλ του ξενοδοχείου στα μεγαλύτερα μέσα κοινωνικής δικτύωσης δηλαδή [Facebook](https://www.facebook.com),

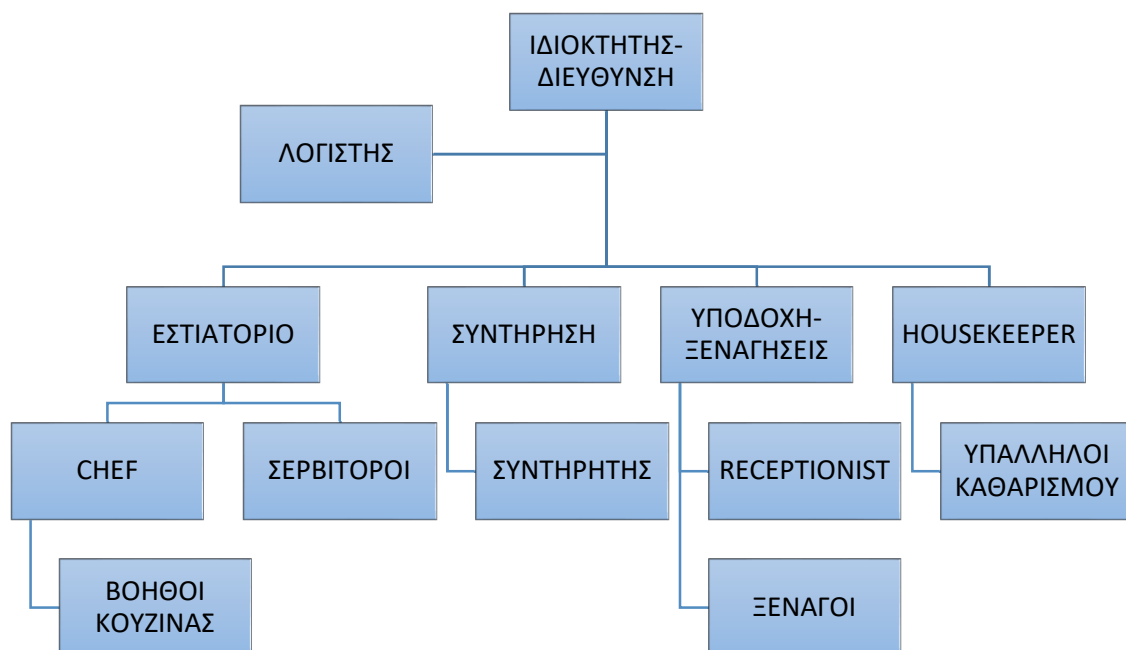
[Twitter](#) και [Instagram](#) αλλά θα υπάρχει και η δυνατότητα προβολής μέσω και εξειδικευμένων τουριστικών ιστοσελίδων όπως το discoverygreece.com ενώ θα δίδεται και ετήσια συνδρομή στο Σύνδεσμο Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων(ΣΕΤΕ) για να συμπεριλάβει την επιχείρηση στην ιστοσελίδα του

Το τελευταίο μέσο προώθησης και προβολής της ξενοδοχειακής μονάδας είναι η έντυπη μορφή. Έχει αποφασιστεί να δαπανηθεί ένα σημαντικό κεφάλαιο για την ενσωμάτωση του ξενοδοχείου σε περιοδικά όπως τα [TOURISMOS](#) και [TRAVEL magazine](#) καθώς και στην τοπική εφημερίδα [Ελεύθερο Βήμα](#) έχοντας την σιγουριά ότι οι συγκεκριμένες κινήσεις θα φέρουν πολύ καλά αποτελέσματα.

5. ΟΡΓΑΝΩΣΗ

5.1 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το οργανόγραμμα της ξενοδοχειακής μονάδας στηρίχθηκε στην μέθοδο τμηματοποίησης κατά λειτουργία. Είναι η πιο κατάλληλη μορφή οργάνωσης για μικρές επιχειρήσεις, λόγω της εύκολης και άμεσης επικοινωνίας άρα και συνεργασίας μεταξύ όλων των στελεχών αλλά και λόγω του μικρού διοικητικού κόστους σε σχέση με άλλες μεθόδους καθώς υπάρχει ένας διαχειριστής-διευθυντής στον οποίο αναφέρονται όλες οι επιμέρους λειτουργίες. Το οργανόγραμμα της επιχείρησης είναι το ακόλουθο:



Διάγραμμα 2: Οργανόγραμμα επιχείρησης

5.2 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται αναλυτικά το απαιτούμενο προσωπικό για την ξενοδοχειακή μονάδα και για το εστιατόριο καθώς και το κόστος του εκάστοτε εργαζόμενου. Στον πίνακα φαίνονται οι καθαρές αποδοχές του κάθε εργαζόμενου ενώ έχουν συμπεριληφθεί και τα δώρα που ορίζει ο νόμος ότι αντιστοιχούν σε κάθε εργαζόμενο, επίσης σε καθαρή αξία. Το συνολικό κόστος εργοδότησης ανέρχεται στα 110.000 € χωρίς να έχουν συμπεριληφθεί οι εισφορές Κοινωνικών ασφαλίσεων, ο φόρος εργοδότησης, οι εισφορές ετήσιων αδειών κτλ.

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	ΠΛΗΘΟΣ	ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	ΜΗΝΙΑΙΟΣ ΜΙΣΘΟΣ(€)	ΕΤΗΣΙΟ ΚΟΣΤΟΣ(€)
ΛΟΓΙΣΤΗΣ	1	ΟΛΟ ΤΟ ΧΡΟΝΟ	-	1.500
CHEF	1	ΟΛΟ ΤΟ ΧΡΟΝΟ	1.200	16.800
ΒΟΗΘΟΣ ΚΟΥΖΙΝΑΣ	1	ΟΛΟ ΤΟ ΧΡΟΝΟ	800	11.200
ΒΟΗΘΟΣ ΚΟΥΖΙΝΑΣ	1	ΟΛΟ ΤΟ ΧΡΟΝΟ	800	11.200
ΣΕΡΒΙΤΟΡΟΣ	1	ΟΛΟ ΤΟ ΧΡΟΝΟ	750	10.500
ΣΕΡΒΙΤΟΡΟΣ	1	ΟΛΟ ΤΟ ΧΡΟΝΟ	750	10.500
ΣΥΝΤΗΡΗΤΗΣ	1	ΟΛΟ ΤΟ ΧΡΟΝΟ	1.000	14.000
RECEPTIONIST-ΞΕΝΑΓΟΣ	1	ΟΛΟ ΤΟ ΧΡΟΝΟ	900	12.600
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΥ	1	ΟΛΟ ΤΟ ΧΡΟΝΟ	800	11.200
ΞΕΝΑΓΟΣ	1	ΟΛΟ ΤΟ ΧΡΟΝΟ	750	10.500
ΣΥΝΟΛΟ	-	-	-	110.000

Πίνακας 10: Ανθρώπινο δυναμικό επιχείρησης

6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

6.1 ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΡΟΕΣ

6.1.1 ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Το συνολικό κόστος της ξενοδοχειακής μονάδας που εξετάζουμε, ανέρχεται στα 510.000 €. Το ποσό αυτό αφορά τις πάγιες επενδύσεις της εταιρίας πριν ακόμα ξεκινήσει την λειτουργία της και περιλαμβάνει την αγορά του κτιρίου και τυχόν επισκευές, στο μηχανολογικό εξοπλισμό(εξοπλισμός κουζίνας, ηλεκτρικά συστήματα, κλιματισμός), στην επίπλωση των δωματίων και τέλος στα έξοδα προβολής και προώθησης της επιχείρησης. Στα προλειτουργικά έξοδα εντάσσονται δαπάνες για χορήγηση αδειών, νομικά έξοδα κτλ. Αυτά τα έξοδα θα καλυφθούν από την εταιρία ΝΕΒΕΣΚΑ Ε.Π.Ε.

6.1.1.1 ΑΡΧΙΚΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗ

Στον πίνακα παρακάτω (πίνακας 11), γίνεται λεπτομερής ανάλυση όλων των στοιχείων της αρχικής επένδυσης για την ξενοδοχειακή μονάδα.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΚΟΣΤΟΣ(€)
ΑΓΟΡΑ ΑΚΙΝΗΤΟΥ	280.000
ΕΠΙΣΚΕΥΕΣ	30.000
ΗΛΕΚΤΡΟΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	80.000
ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΠΛΑ ΔΩΜΑΤΙΩΝ	45.000
ΠΡΟΒΟΛΗ-ΠΡΟΩΘΗΣΗ	20.000
ΠΡΟΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	5.000
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ-ΜΕΤΡΗΤΑ	50.000
ΣΥΝΟΛΟ	510.000

Πίνακας 11: Αρχική επένδυση

6.1.1.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ ΚΑΙ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ

Οι πιο σημαντικές δαπάνες που θα πρέπει να καλύψει η ξενοδοχειακή μονάδα αφορούν την κάλυψη των μισθών του προσωπικού που διαθέτει και αξιοποιεί για την λειτουργία της, τις προμήθειες που αφορούν το ξενοδοχείο όπως τα είδη καθαριότητας αλλά και τις προμήθειες για το εστιατόριο, την επαρκή θέρμανση και ηλεκτροδότηση όλων των τμημάτων της, την ετήσια συντήρηση που θα απαιτείται για να διατηρεί τις εγκαταστάσεις της σε υψηλά επίπεδα και σίγουρα την διαφήμισή της. Η ξενοδοχειακή επιχείρηση όμως για να ξεκινήσει τη λειτουργία της εύρυθμα κατά τον πρώτο χρόνο, θα χρειαστεί ένα ποσό κεφαλαίου, το λεγόμενο κεφάλαιο κίνησης. Το ποσό αυτό απαιτείται για κάλυψη των βραχυπρόθεσμων λειτουργικών εξόδων που θα έχει να αντιμετωπίσει το ξενοδοχείο όπως λογαριασμών και μισθών, για ένα πρώτο απόθεμα πρώτων υλών και εμπορευμάτων δηλαδή για την αγορά προμηθειών εστιατορίου αλλά επίσης πρέπει να διαθέτει και κάποια διαθέσιμα μετρητά για παν ενδεχόμενο όπως για παράδειγμα για να υπάρχει η δυνατότητα χορήγησης πίστωσης προς τους πελάτες της.

Στον παρακάτω πίνακα λοιπόν φαίνονται οι συνολικές δαπάνες της επιχείρησης για τα 3 πρώτα χρόνια λειτουργίας της ενώ έχουν συμπεριληφθεί και οι εισφορές Κοινωνικών ασφαλίσεων, ο φόρος εργοδότησης και οι εισφορές ετήσιων αδειών στην μισθοδοσία και σε κάποιες κατηγορίες υπάρχει μια ετήσια αύξηση της τάξεως του 4-5%, αντλούμενη κι από την επιθυμητή κι όχι αναμενόμενη ετήσια αύξηση πωλήσεων.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	1ο ΕΤΟΣ	2ο ΕΤΟΣ	3ο ΕΤΟΣ
Δαπάνες Προσωπικού	180.000 €	180.000 €	180.000 €
Έξοδα Καθαριότητας-Ιματισμού	10.000 €	10.500 €	11.025 €
Έξοδα Προμηθειών Εστιατορίου	121.500 €	126.575 €	131.904 €
Ηλεκτρισμός-Υδρευση	12.000 €	12.700 €	13.400 €
Δαπάνες πετρελαίου	7.000 €	7.500 €	8.000 €
Έξοδα Συντήρησης	5.000 €	5.000 €	5.000 €
Ασφάλεια	5.000 €	5.000 €	5.000 €
Λοιπά Έξοδα-Απρόβλεπτα	15.000 €	15.000 €	15.000 €
Προβολή-Προώθηση	3.000 €	3.000 €	3.000 €
ΣΥΝΟΛΟ	358.500€	365.275 €	372.329 €

Πίνακας 12: Λειτουργικές δαπάνες

Με βάση λοιπόν τα παραπάνω δεδομένα ένα κεφάλαιο κίνησης-μετρητά της τάξης των 50.000 € θεωρείται αναγκαίο για να υπάρχει μια ικανοποιητική ρευστότητα αλλά και μια σχετική ασφάλεια μέχρι η επιχείρηση να εξασφαλίσει τις πρώτες πωλήσεις και κατ' επέκταση τα πρώτα έσοδα.

6.1.1.3 ΦΟΡΟΙ ΚΑΙ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ

Τα οικονομικά αποτελέσματα που προκύπτουν και θα παρουσιαστούν σε επόμενη ενότητα στηρίχθηκαν σε ένα βαθμό και σε στοιχεία που συλλέχθηκαν όσον αφορά τις αποσβέσεις για τα πάγια της επιχείρησης και τη φορολογία του εκάστοτε τμήματος.

Έτσι λοιπόν για τον υπολογισμό των αποσβέσεων χρησιμοποιήθηκαν οι παρακάτω συντελεστές:

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΑΓΙΟΥ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΑΠΟΣΒΕΣΗΣ
ΚΤΙΡΙΑ-ΤΕΧΝΙΚΑ ΕΡΓΑ	4%
ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ	10%
ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΠΛΑ ΔΩΜΑΤΙΩΝ	10%

Πίνακας 13: Συντελεστές απόσβεσης

Όσον αφορά τον υπολογισμό των φόρων που αναφέρονται παρακάτω στον προϋπολογισμό και πιο συγκεκριμένα στον υπολογισμό των καθαρών ταμειακών ροών, επειδή το ξενοδοχείο, το εστιατόριο και το κατάστημα ενοικίασης εξοπλισμού υπάγονται σε διαφορετικό φορολογικό συντελεστή, έγινε ξεχωριστός υπολογισμός χρησιμοποιώντας τους συντελεστές Φ.Π.Α. που φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	Φ.Π.Α.
ΕΝΟΙΚΙΑΣΕΙΣ ΔΩΜΑΤΙΩΝ	13%
ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ	24%
ΕΝΟΙΚΙΑΣΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	23%

Πίνακας 14: ΦΠΑ τμημάτων ξενοδοχειακής μονάδας

Να σημειωθεί εδώ ότι ο φόρος εισοδήματος είναι στο 39% και τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα αφορούν το ισχύων καθεστώς φορολόγησης. Αναφέρεται αυτό

γιατί στην δεδομένη στιγμή έχουν γίνει κάποιες κυβερνητικές προτάσεις για μείωση του ΦΠΑ στην εστίαση στο 13% και μικρή αύξηση στο εμπόριο κατά 1%, όμως δεν λαμβάνονται υπόψιν ως αβέβαιες.

6.1.2 ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΑ ΕΣΟΔΑ

Αφού παρουσιάστηκαν λεπτομερώς τα στοιχεία που αφορούν τις δαπάνες της επιχείρησης, το επόμενο κομμάτι προς μελέτη αφορά την ανάλυση του κύκλου εργασιών της μονάδας δηλαδή των εσόδων της. Οι αναμενόμενες εισπράξεις όπως έχει προαναφερθεί στηρίζονται στην πληρότητα που χαρακτηρίζει την εκάστοτε περίοδο έλευσης τουριστών(χαμηλή, μέτρια, υψηλή) και προέρχονται από 3 βασικούς πυλώνες που φαίνονται παρακάτω:

1. Ενοικιάσεις δωματίων
 - i. Δίκλινα
 - ii. Τρίκλινα
 - iii. Τετράκλινα
 - iv. Σουίτες
2. Εστιατόριο
3. Ενοικίαση εξοπλισμού

6.1.2.1 ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ

Οι πληρότητες της εκάστοτε από τις 3 περιόδους στην περιοχή του Νυμφαίου για την πρώτη τριετία που εξετάζουμε φαίνονται στον παρακάτω πίνακα(πίνακας 15):

ΠΕΡΙΟΔΟΣ	ΕΤΟΣ		
	1ο	2ο	3ο
ΧΑΜΗΛΗ	27%	30%	35%
ΜΕΣΑΙΑ	60%	62%	65%
ΥΨΗΛΗ	85%	90%	93%

Πίνακας 15: Πληρότητες ανά σεζόν

Έχοντας λοιπόν υπόψιν τις αναμενόμενες πληρότητες για την επόμενη τριετία αλλά και συμπεριλαμβάνοντας τα στοιχεία του πίνακα 9 με την κοστολόγηση του

εκάστοτε είδους δωματίου καταλήγουμε στους παρακάτω πίνακες με τα αναμενόμενα έσοδα από το ξενοδοχείο για την προσεχή τριετία αλλά και με την ετήσια αύξηση πωλήσεων, στοιχείο πολύ σημαντικό τόσο για την κάλυψη του αντικειμενικού μας στόχου περί αύξησης των πωλήσεων κατά 5% ανά έτος αλλά και αναγνώρισης της πορείας της επιχείρησης.

ΕΙΔΟΣ ΔΩΜΑΤΙΟΥ	1 ^ο ΕΤΟΣ			2 ^ο ΕΤΟΣ			3 ^ο ΕΤΟΣ		
	ΠΕΡΙΟΔΟΣ			ΠΕΡΙΟΔΟΣ			ΠΕΡΙΟΔΟΣ		
	ΧΑΜΗΛΗ	ΜΕΣΑΙΑ	ΥΨΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ	ΜΕΣΑΙΑ	ΥΨΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ	ΜΕΣΑΙΑ	ΥΨΗΛΗ
ΔΙΚΛΙΝΟ	16.400€	82.700€	65.400€	18.250€	85.400€	69.250	21.250€	89.500€	71.650€
ΤΡΙΚΛΙΝΟ	7.300€	38.900€	32.100€	8.150€	40.200€	34.050	9.450€	42.150€	35.150€
ΤΕΤΡΑΚΛΙΝΟ	8.000€	42.100€	34.400€	8.900€	43.550€	36.450	10.400€	45.650€	37.600€
ΣΟΥΪΤΑ	9.500€	50.200€	41.400€	10.500€	51.850€	43.750	12.300€	54.400€	45.200€
ΣΥΝΟΛΟ	41.200€	213.900€	173.300€	45.800€	221.000€	183.500€	53.400€	231.700€	189.600€
ΓΕΝ.ΣΥΝΟΛΟ	428.400 €			450.300 €			474.700 €		
ΑΥΞΗΣΗ %	-			4,88%			5,15%		

Πίνακας 16: Έσοδα ξενοδοχείου για την πρώτη τριετία

ΕΤΟΣ	ΕΙΔΟΣ ΔΩΜΑΤΙΟΥ			
	ΔΙΚΛΙΝΟ	ΤΡΙΚΛΙΝΟ	ΤΕΤΡΑΚΛΙΝΟ	ΣΟΥΪΤΑ
1^ο	164.500 €	78.300 €	84.500 €	101.100 €
2^ο	172.900 €	82.400 €	88.900 €	106.100 €
3^ο	182.400 €	86.750 €	93.650 €	111.900 €
ΑΥΞΗΣΗ 2^ο	4,86%	4,98%	4,95%	4,71%
ΑΥΞΗΣΗ 3^ο	5,21%	5,02%	5,07%	5,18%

Πίνακας 17: Έσοδα ανά δωμάτιο ανά έτος

Από τους υπολογισμούς των παραπάνω πινάκων βλέπουμε ότι τελικά ο στόχος μας για αύξηση της τάξης του 5% ετησίως επιτυγχάνεται από το 2^ο κιάλας χρόνο, πράγμα πολύ ενθαρρυντικό καθώς όσο περνάει ο καιρός αναμένεται ακόμα καλύτερη εξέλιξη λόγω της συνεχόμενης προβολής και προώθησης της μονάδας.

1.1.2.2 ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ

Η ξενοδοχειακή μονάδα εκτός από τα έσοδα που θα προέλθουν από την ενοικίαση των δωματίων, διαθέτει και εστιατόριο στεγασμένο στο ίδιο κτήριο χωρητικότητας 64 ατόμων το οποίο αναμένεται να επιδράσει καταλυτικά στο συνολικό κύκλο εργασιών της επιχείρησης. Όσον αφορά τα έσοδα από το εστιατόριο, το οποίο όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω θα λειτουργεί καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας, δηλαδή θα προσφέρει πρωινό, μεσημεριανό και δείπνο τόσο σε ένοικους όσο και σε άλλους πελάτες, έχει υπολογιστεί ότι περίπου το 70% των ενοίκων θα επιλέγουν το πρωινό, το 50% το μεσημεριανό και το 30% το δείπνο. Τα εν λόγω ποσοστά θεωρούνται αρκετά βάσιμα αν συνυπολογιστεί ότι στο Νυμφαίο ο ανταγωνισμός στον τομέα της εστίασης δεν είναι τόσο μεγάλος. Τα αποτελέσματα που παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα αφορούν συνολικά έσοδα ανά είδος περιόδου(χαμηλή, μεσαία ή υψηλή) για την πρώτη τριετία λειτουργίας ενώ γενικά ισχύει ότι το πρωινό θα διατίθεται στα 10€, ενώ για το μεσημεριανό και το βραδινό έχει υπολογισθεί μια μέση τιμή κατανάλωσης 20 € ανά άτομο. Επίσης όσο αφορά την έλευση των συνολικών πελατών(ένοικοι και όχι) από όπου και προκύπτουν τα έσοδα, έχουν χρησιμοποιηθεί τα στοιχεία πληρότητας του τόπου όπως και παραπάνω για τον υπολογισμό των εσόδων του ξενοδοχείου, το πλήθος των ημερών κάθε μήνα και ο βαθμός πληρότητας του εστιατορίου.

ΕΤΟΣ	ΠΕΡΙΟΔΟΣ			ΣΥΝΟΛΟ ΕΤΟΥΣ
	ΧΑΜΗΛΗ	ΜΕΣΑΙΑ	ΥΨΗΛΗ	
1 ^ο	54.000€	189.700	127.900	371.200
2 ^ο	56.500€	194.600	131.800	382.900
3 ^ο	59.300€	200.400	135.960	395.660
ΑΥΞΗΣΗ 2 ^ο	4,42%	2,43%	2,96%	3,05%
ΑΥΞΗΣΗ 3 ^ο	4,72%	2,79%	3,06%	3,22%

Πίνακας 18: Έσοδα εστιατορίου για την πρώτη τριετία

1.1.2.3 ΛΟΙΠΑ ΕΣΟΔΑ

Στα λοιπά έσοδα περιλαμβάνονται τα έσοδα από την ενοικίαση κατάλληλου εξοπλισμού για τις δραστηριότητες τις οποίες θα διοργανώνει η επιχείρηση και από ένα μικρό ποσό ανά άτομο για την παροχή ξεναγού, οδηγού ή εκπαιδευτή ανάλογα με την δραστηριότητα. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, για τις δραστηριότητες για παιδιά παρέχεται προσωπικό για την επιτήρησή τους δωρεάν από την ξενοδοχειακή μονάδα. Το κόστος σε όλες τις περιπτώσεις είναι αρκετά μικρό, παρόλα αυτά οφείλουμε να το συμπεριλάβουμε στη μελέτη. Τα στοιχεία του αντίστοιχου πίνακα προκύπτουν από τις παρακάτω παραδοχές:

- Σταθερό κόστος 5€ ανά άτομο για ενοικίαση οποιουδήποτε εξοπλισμού
- Αναμένεται περίπου το 30% των επισκεπτών της ξενοδοχειακής μονάδας στην εκάστοτε περίοδο να ενοικιάζει εξοπλισμό, στοιχείο που προκύπτει από την όλη φιλοσοφία της επιχείρησης αλλά και από τις ομάδες πελατών τις οποίες στοχεύει
- 20% επί της πληρότητας της κάθε περιόδου για χρήση ξεναγού, οδηγού ή εκπαιδευτή. Αυτό το ποσοστό αναμένεται να παρουσιάζει μια σταθερή αύξηση κάθε χρόνο της τάξης του 3-5% λόγω και της εδραίωσης της επιχείρησης στο χώρο
- Σταθερό κόστος 3€ ανά άτομο για ξεναγό, οδηγό ή εκπαιδευτή

ΠΗΓΗ ΕΣΟΔΩΝ	1 ^ο ΕΤΟΣ			2 ^ο ΕΤΟΣ			3 ^ο ΕΤΟΣ		
	ΠΕΡΙΟΔΟΣ			ΠΕΡΙΟΔΟΣ			ΠΕΡΙΟΔΟΣ		
	ΧΑΜΗΛΗ	ΜΕΣΑΙΑ	ΥΨΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ	ΜΕΣΑΙΑ	ΥΨΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ	ΜΕΣΑΙΑ	ΥΨΗΛΗ
ΕΝΟΙΚΙΑΣΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	1.850€	8.300€	5.850€	2.050€	8.550€	6.200€	2.400€	8.950€	6.550€
ΞΕΝΑΓΟΙ- ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ	750€	3.300€	2.350€	950€	3.900€	2.850€	1.200€	4.550€	3.200€
ΣΥΝΟΛΟ	2.600€	11.600€	8.200€	3.000€	12.450€	9.050€	3.600€	13.500€	9.750€
ΣΥΝΟΛΟ ΕΤΟΥΣ	22.400 €			24.500 €			26.850 €		
ΑΥΞΗΣΗ %	-			8,41 %			8,70 %		

Πίνακας 19: Λοιπά έσοδα επιχείρησης

6.1.3 ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΑΘΑΡΩΝ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ

Τα στοιχεία των καθαρών ταμειακών ροών για την πρώτη τριετία προέκυψαν με βάση τα αναμενόμενα έσοδα, τα προϋπολογισμένα έξοδα και τα στοιχεία που αφορούν τις αποσβέσεις και τους φορολογικούς συντελεστές. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει το καθαρό περιθώριο κέρδους του εγχειρήματος και παρατηρούμε ότι οι προοπτικές για την επιχείρηση είναι ιδιαίτερα θετικές παρουσιάζοντας σημαντικά κέρδη από τον πρώτο κιόλας χρόνο. Να σημειωθεί ότι για τον υπολογισμό των αποσβέσεων του πίνακα χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος σταθερής απόσβεσης για τα πάγια της επιχείρησης κι ο αναγραφόμενος Φ.Π.Α. είναι ο τελικός που προκύπτει από τους αντίστοιχους των εισπράξεων και εξόδων.

		1^ο ΕΤΟΣ	2^ο ΕΤΟΣ	3^ο ΕΤΟΣ
<i>ΑΡΧΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ</i>	<i>-510.000</i>			
<i>ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ</i>		<i>822.000</i>	<i>857.700</i>	<i>897.210</i>
<i>ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ</i>		<i>-358.500</i>	<i>-365.275</i>	<i>-372.329</i>
<i>Φ.Π.Α</i>		<i>-67.477</i>	<i>-72.056</i>	<i>-77.210</i>
<i>ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ, ΤΟΚΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ (ΕΒΙΤΑ)</i>		<i>396.023</i>	<i>420.369</i>	<i>447.671</i>
<i>ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ</i>		<i>-24.400</i>	<i>-24.400</i>	<i>-24.400</i>
<i>ΤΟΚΟΙ</i>		<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ(ΕΒΙΤ)</i>		<i>371.623</i>	<i>395.969</i>	<i>423.271</i>
<i>ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ(39%)</i>		<i>-144.933</i>	<i>-154.428</i>	<i>-165.076</i>
<i>ΚΕΡΔΗ ΜΕΤΑ ΦΟΡΩΝ</i>		<i>226.690</i>	<i>241.541</i>	<i>258.195</i>
<i>ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΑΥΞΗΣΗ ΚΑΘΑΡΩΝ ΚΕΡΔΩΝ</i>			<i>6.55%</i>	<i>6.87%</i>
<i>ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ</i>		<i>+24.400</i>	<i>+24.400</i>	<i>+24.400</i>
<i>ΚΑΘΑΡΗ ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΟΗ</i>	<i>-510.000</i>	<i>251.090</i>	<i>265.941</i>	<i>282.595</i>

Πίνακας 20: Καθαρές ταμειακές ροές

6.2 ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Παρά τα πολύ θετικά αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, κρίνεται αναγκαίο να προχωρήσουμε σε μια εκτενέστερη και ουσιαστικότερη ανάλυση της ξενοδοχειακής μονάδας αναφορικά με την οικονομική της κατάσταση. Με τη βοήθεια χρηματοοικονομικών δεικτών όπως του συντελεστή Απόδοσης Ίδιων Κεφαλαίων(ROE), του Εσωτερικού Βαθμού Απόδοσης(IRR) αλλά και της μεθόδου της Καθαρής Παρούσας Αξίας(NPV), θα αναλυθεί κατά πόσο αποδοτική κρίνεται η επένδυση με δεδομένο ότι οι απαιτήσεις των μετόχων είναι στο 18%.

<i>ΔΕΙΚΤΕΣ</i>	<i>1^ο ΕΤΟΣ</i>	<i>2^ο ΕΤΟΣ</i>	<i>3^ο ΕΤΟΣ</i>
<i>ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΚΑΘΑΡΟΥ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ(NET MARGIN)</i>	<i>27,5%</i>	<i>28,1%</i>	<i>28,8%</i>
<i>ΑΠΟΔΟΣΗ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ(ROE)</i>	<i>44,3%</i>	<i>47,3%</i>	<i>50,6%</i>
<i>ΚΑΘΑΡΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ(NPV)</i>	<i>65.778,9</i>		
<i>ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ(IRR)</i>	<i>25,8%</i>		
<i>ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΑΝΑΚΤΗΣΗΣ/ΕΠΙΠΛΗΡΩΣΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ</i>	<i>1,98 έτη ή 1 έτος και 356 μέρες</i>		

Πίνακας 21: Δείκτες απόδοσης επένδυσης

Σημειώνεται ότι οι συγκεκριμένοι αριθμοδείκτες επελέγησαν καθώς κρίθηκε ως πιο σημαντικοί από τους μετόχους. Επίσης τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα προκύπτουν από τους εξής τύπους:

- *NET MARGIN* = Καθαρά Έσοδα (Κέρδη) / Κύκλος Εργασιών
- *ROE* = Καθαρά Έσοδα (Κέρδη) / Ιδία Κεφάλαια
- $$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{\text{ΚΑΘΑΡΕΣ ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΕΙΣΡΟΕΣ}}{(1+r)^t} - \text{ΑΡΧΙΚΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗ}$$
- $$0 = \sum_{t=1}^n \frac{\text{ΚΑΘΑΡΕΣ ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΕΙΣΡΟΕΣ}}{(1+IRR)^t} - \text{ΑΡΧΙΚΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗ}$$

Όπου t= Χρονική περίοδος

n= Χρονική διάρκεια επένδυσης (3)

r= Προεξοφλητικό επιτόκιο-Απαίτηση Μετόχων (18%)

2. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Αναλύοντας τα στοιχεία και τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την οικονομική ανάλυση παραπάνω όσων αφορά το εγχείρημα της ξενοδοχειακής μονάδας καταλήγουμε πλέον σε κάποια αρκετά σίγουρα και ενδιαφέροντα συμπεράσματα. Κυρίως εστιάζουμε στα αποτελέσματα του πίνακα 19, τα οποία δίνουν τις τελικές απαντήσεις για το πόσο αποτελεσματική θα είναι η διαχείριση αλλά και πόσο αποδοτική η επένδυση. Αρχικά η Καθαρή Παρούσα Αξία είναι 65.778,9 . Θετική καθαρή παρούσα αξία (ΚΠΑ>0) σημαίνει ότι η επένδυση είναι κερδοφόρα. Έπειτα βλέπουμε ότι ο εσωτερικός δείκτης απόδοσης(IRR=25,8%) είναι μεγαλύτερος από την απαιτούμενη από τους μετόχους απόδοση επένδυσης(18%) και μάλιστα κατά σημαντικό ποσοστό επομένως επιβεβαιώνεται η θετική απόδοση της επένδυσης. Τέλος δύο ακόμα πολύ δελεαστικά στοιχεία για τους μετόχους είναι η πολύ σύντομη χρονικά ανάκτηση του αρχικού επενδυμένου κεφαλαίου (1,98 χρόνια) αλλά και η ένδειξη της σημαντικής ετήσιας κερδοφορίας και καλής διαχείρισης της επιχείρησης μέσω των δεικτών Net Margin και ROE. Φαίνεται καθαρά ότι το κέρδος κατέχει ένα αντικειμενικά θετικό ποσοστό του ετήσιου τζίρου από το πρώτο κιόλας έτος (Net Margin>27%) ενώ ακολουθεί μια ανοδική πορεία τα επόμενα δύο χρόνια φτάνοντας και το 28,8% αλλά κι ότι η αναλογία κέρδους και επενδυμένων κεφαλαίων είναι αρκετά ελκυστική καθώς ο δείκτης ROE ξεπερνά το 44% του κεφαλαίου από το πρώτο έτος, φτάνοντας στο 50,6% στο τρίτο έτος.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Μέθοδος PEST	17
Πίνακας 2: SWOT Analysis	22
Πίνακας 3: Προέλευση επισκεπτών	25
Πίνακας 4: Κατηγορίες ηλικιών επισκεπτών	27
Πίνακας 5: Οικογενειακή κατάσταση επισκεπτών	28
Πίνακας 6: Διάρκεια διαμονής επισκεπτών	29
Πίνακας 7: Ετήσιο οικογενειακό εισόδημα επισκεπτών	30
Πίνακας 8: Αξία διανυκτέρευσης σε ευρώ	30
Πίνακας 9: Τιμές δωματίων καταλύματος ανά σεζόν	36
Πίνακας 10: Ανθρώπινο δυναμικό επιχείρησης	40
Πίνακας 11: Αρχική επένδυση	41
Πίνακας 12: Λειτουργικές δαπάνες	42
Πίνακας 13: Συντελεστές απόσβεσης	43
Πίνακας 14: ΦΠΑ τμημάτων ξενοδοχειακής μονάδας	43
Πίνακας 15: Πληρότητες ανά σεζόν	44
Πίνακας 16: Έσοδα ξενοδοχείου για την πρώτη τριετία	45
Πίνακας 17: Έσοδα ανά δωμάτιο ανά έτος	45
Πίνακας 18: Έσοδα εστιατορίου για την πρώτη τριετία	46
Πίνακας 19: Λοιπά έσοδα επιχείρησης	47
Πίνακας 20: Καθαρές ταμειακές ροές	48
Πίνακας 21: Δείκτες απόδοσης επένδυσης	49

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1: Προέλευση επισκεπτών	26
Γράφημα 2: Κατηγορίες ηλικιών επισκεπτών	27
Γράφημα 3: Οικογενειακή κατάσταση επισκεπτών	28
Γράφημα 4: Διάρκεια διαμονής επισκεπτών	29
Γράφημα 5: Ετήσιο οικογενειακό εισόδημα επισκεπτών	30
Γράφημα 6: Αξία διανυκτέρευσης σε ευρώ	31

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Ξενοδοχείο Νέβεσκα	8
Εικόνα 2: Αεροφωτογραφία Νυμφαίου	12
Εικόνα 3: Πλατεία Νυμφαίου	13
Εικόνα 4: ΑΡΚΤΟΥΡΟΣ, Νίκειος Σχολή	14

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Δυνάμεις Porter	18
Διάγραμμα 2: Οργανόγραμμα επιχείρησης	39

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Blythe, J. (2002). *Εισαγωγή στο Μαρκετινγκ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- GREECE ALL TIME CLASSIC. (2018). Ανάκτηση από www.visitgreece.gr:
<http://www.visitgreece.gr/el/mainland/nymfaio>
- ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ. (2003). *Περίληψη: Μελέτη Τουριστικής Ανάπτυξης Περιφερειών Κεντρικής Μακεδονίας & Δυτικής Μακεδονίας*. ΑΘΗΝΑ: ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.
- ΕΛΣΤΑΤ. (2011). *ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΡΧΗ*. Ανάκτηση από
<http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SAM04/1991>
- ΕΟΤ. (2018, Απρίλιος 22). *ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ*. Ανάκτηση από
<http://www.gnto.gov.gr/el/%CE%9A%CE%91%CE%A4%CE%91%CE%A4%CE%91%CE%9E%CE%97%20%CE%9A%CE%91%CE%A4%CE%91%CE%9B%CE%A5%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%A9%CE%9D>
- ΚΑΛΦΑΣ, Γ. Δ. (2008). *Η ανάλυση της ελκυστικότητας του τουριστικού προορισμού, η περίπτωση της κοινότητας Νυμφαίου Νομού Φλώρινας*. Μυτιλήνη.
- ΣΕΤΕ. (2018, Απρίλιος 22). *ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ*. Ανάκτηση από <http://sete.gr/el/statistika-vivliothiki/vivliothiki/librarypage/?cat=54140&key=&dates=&thematics=&ac=52729&auth=&prop=>
- ΦΕΚ. (594 Δ'/13-11-1978). *Περί χαρακτηρισμού ως Παραδοσιακών Οικισμών τινών του Κράτους και καθορισμού των όρων και περιορισμών δομήσεως των οικοπέδων αυτών*. ΑΘΗΝΑ: ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ.
- ΦΕΚ. (697 Β'/20-03-2014). *Τροποποίηση της Απόφασης με αριθμό 6519/31.07.2012 (ΦΕΚ 2230/Β'/31.07.2012) και θέμα "Αποτελέσματα της Απογραφής Πληθυσμού-Κατοίκων 2011 που αφορούν στο Νόμιμο Πληθυσμό (δημότες) της Χώρας"*. ΑΘΗΝΑ: ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ.
- Χατζηδάκης, Α. (2015). *Τάσεις της Τουριστικής Κίνησης 2008-2015*. Αθήνα: ΕΘΝΙΚΟ ΤΥΠΟΓΡΑΦΕΙΟ. Ανακτήθηκε από
http://www.gnto.gov.gr/sites/default/files/files_basic_pages/Xatzidakis_2015.pdf, στις 22 Απριλίου, 2018.
- https://el.wikipedia.org/wiki/Νυμφαίο_Φλώρινας
- Ευσταθίου Α. Παναγιώτης(2005). *Ξενοδοχειακό Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Παπαζήση
- Lundberg, E. Donald(1997) *Ξενοδοχειακές και επισιτιστικές επιχειρήσεις*. Αθήνα: Έλλην