

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

### **ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΝΕΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

**ΘΕΟΔΩΡΑ ΝΙΚΟΛΑΟΥ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ  
ΣΤΕΛΙΟΣ ΜΑΡΚΟΥΛΗΣ**

**ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΪΟΣ, 2018**



# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών: Διοίκηση**

***Επιχειρήσεων***

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Επιχειρησιακό Σχέδιο για Νέα Επιχείρηση**

**Θεοδώρα Νικολάου**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Στέλιος Μαρκουλής**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Μάιος 2018**



## **Περίληψη**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή αφορά την εκπόνηση ενός επιχειρησιακού σχεδίου (Business Plan) για μία ξενοδοχειακή μονάδα 4\* σε περιοχή της Πάφου στην Κύπρο. Η αναγκαιότητα για μια τέτοια επένδυση πηγάζει από το γεγονός ότι υπάρχει μια συνεχής αυξητική τάση στις αφίξεις τουριστών στο νησί της Κύπρου τα τελευταία χρόνια, με την πληρότητα στα ξενοδοχεία τους καλοκαιρινούς μήνες να φτάνει το 100%.

Κατά την εκπόνηση του επιχειρησιακού σχεδίου μελετήθηκε η σχετική βιβλιογραφία καθώς και στατιστικές που αφορούν τον κλάδο του τουρισμού από διάφορες πηγές, όπως ο Κυπριακός Οργανισμός Τουρισμού, η Στατιστική Υπηρεσία Κύπρου. Επίσης οι οικονομικές προβλέψεις βασίστηκαν σε πληροφορίες από διάφορους εμπειρογνώμονες στον τομέα του τουρισμού, παρόμοιες μελέτες αλλά και από πληροφορίες μέσω διαδικτύου.

Η εν λόγω επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει το επιχειρηματικό πλάνο προκειμένου να λάβει χρηματοδότηση ύψους 13,760,000 ευρώ από τράπεζα.

Τέλος για την ολοκλήρωση του επιχειρησιακού σχεδίου, πραγματοποιήθηκε μελέτη βιωσιμότητας της επένδυσης η οποία κρίνεται βιώσιμη.

## Summary

This dissertation refers to the accomplishment of a business plan for a 4star hotel unit in the region of Pafos, Cyprus. The necessity of such an investment comes from the fact that there is a continuous incremental trend in tourists' arrival over the last few years in the island of Cyprus, reaching full (100%)rate occupancy to the hotels during the summer months.

For the accomplishment of this business plan all the related bibliography has been studied and taken into consideration along with the associated statistics that pertain to the field of touristic from different sources such as Cyprus Tourism Organization and the Cypriot Statistical Service. Additionally, the financial projections were based on the information given by several specialists in the related field, similar studies and researches, as well as the Internet.

The mentioned company is going to use this business plan in order to receive financing at the height of 13,760,000 euro from the bank.

Finally, for the accomplishment of the business plan, a livability research based on the investment was carried out which rendered it viable.

### **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου, τον καθηγητή μου κ. Στέλιο Μαρκουλή και τον κ. Λούη Μ. Λοΐζου, που βοήθησαν στην εκπόνηση της μεταπτυχιακής διατριβής μου.

## Περιεχόμενα

1	Εισαγωγή .....	1
1.1	Προτεινόμενο Έργο.....	1
1.2	Επενδυτές.....	1
2	Στρατηγική Ανάλυση.....	2
2.1	Ανάλυση Τουριστικής Αγοράς στην Κύπρο.....	2
2.1.1	Η Κύπρος σαν Τουριστικός Προορισμός.....	2
2.1.2	Η Αγορά του Τουρισμού στην Κύπρο.....	3
2.1.3	Έσοδα από τον Τουρισμό .....	5
2.1.4	Αφίξεις τουριστών.....	6
2.1.5	Αφίξεις Τουριστών Κατά Χώρα Συνήθους Διαμονής .....	7
2.1.6	Διαθεσιμότητα τουριστικών εγκαταστάσεων και ποσοστά πληρότητας.....	9
2.1.7	Επιμήκυνση Τουριστικής Περιόδου.....	11
2.2	Η Πάφος και ο Τουρισμός της .....	13
2.3	Ανάλυση Ανταγωνισμού .....	15
2.4	Ανάλυση PESTEL.....	17
2.5	Ανάλυση SWOT .....	23
3	Στρατηγικός Σχεδιασμός.....	25
3.1	Περιγραφή Επιχείρησης.....	25
3.2	Όραμα και Αποστολή .....	25
3.3	Στόχοι .....	26
3.4	Στρατηγική Ανταγωνισμού .....	27
3.5	Στρατηγική Αειφόρου Ανάπτυξης .....	31
4	Μάρκετινγκ.....	34
4.1	Γενικά .....	34
4.2	Τάσεις Τουριστών.....	34
4.3	Τμηματοποίηση Αγοράς.....	38
4.4	Στόχευση Πελατών.....	41
4.5	Μείγμα Μάρκετινγκ .....	43
4.5.1	Προσφερόμενα Προϊόντα / Υπηρεσίες (Product) .....	43
4.5.2	Τιμολογιακή Πολιτική (Price).....	45
4.5.3	Κανάλια Διάθεσης Προϊόντων / Υπηρεσιών (Place).....	46
4.5.4	Προωθητικές Ενέργειες – Διαφήμιση (Promotion) .....	49
4.5.5	Ανθρώπινος Παράγοντας (People) .....	51
4.5.6	Διαδικασίες (Processes).....	51



4.5.7	Φυσικά Στοιχεία (Physical Evidence) .....	52
5	Οργάνωση και Διοίκηση.....	53
5.1	Διοίκηση ανθρώπινων πόρων .....	53
5.1.1	Ανθρώπινο Δυναμικό.....	53
5.1.2	Επιλογή προσωπικού .....	54
5.1.3	Εκπαίδευση προσωπικού .....	54
5.1.4	Κίνητρα απόδοσης εργαζομένων .....	55
5.2	Εξωτερικοί Συνεργάτες .....	55
6	Χρηματοοικονομικό Σχέδιο.....	57
6.1	Κόστος Επένδυσης.....	57
6.2	Πηγές Χρηματοδότησης .....	58
6.3	Χρηματοοικονομικές προβλέψεις .....	59
6.3.1	Δεδομένα και Υποθέσεις .....	59
6.3.2	Τιμές δωματίων .....	61
6.3.3	Προβλέψεις Εσόδων .....	62
6.3.4	Ισολογισμός .....	64
6.3.5	Κατάσταση Ταμειακών Ροών.....	64
6.3.6	Αποπληρωμή δανείου .....	65
6.3.7	Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως.....	65
6.4	Χρηματοοικονομική αξιολόγηση (NPV – IRR).....	67
6.4.1	NPV .....	67
6.4.2	Εσωτερικός βαθμός απόδοσης (IRR).....	68
6.4.3	Sensitivity Analysis.....	69
7	Διαχείριση Κινδύνου.....	73

## Βιβλιογραφία

### Πίνακες

Πίνακας 1:	Τουριστικές Αφίξεις ανά έτος .....	6
Πίνακας 2:	Αφίξεις τουριστών κατά χώρα συνήθους διαμονής για το 2015 και 2016 .....	8
Πίνακας 3:	Μονάδες διαμονής ανά είδος καταλύματος.....	9
Πίνακας 4:	Σύνολο διαθέσιμων κλινών ανά επαρχία.....	9
Πίνακας 5:	Καθαρή πληρότητα 2016 ανά κατηγορία .....	10
Πίνακας 6:	Αριθμός ξενοδοχείων σε λειτουργία κατά τη χειμερινή περίοδο .....	11
Πίνακας 7:	Καθαρή πληρότητα κλινών στην Πάφο 2012 - 2016.....	15
Πίνακας 8:	Υπό ανέγερση ξενοδοχεία στην Κύπρο.....	17
Πίνακας 9:	Κόστος επένδυσης.....	57
Πίνακας 10:	Πηγές χρηματοδότησης .....	58

Πίνακας 11: Ποσοστά πληρότητας 2016 .....	60
Πίνακας 12: Τιμές χρέωσης διαμονής ανάλογα με τον τύπο δωματίου .....	61
Πίνακας 13: Τιμές χρέωσης ανά διανυκτέρευση, ανά τύπο δωματίου, ανά τουριστική περίοδο και ανά τύπο διαμονής.....	62
Πίνακας 14: Μεταβολή παραγόντων ώστε το NPV = 0.....	70

## Διαγράμματα

Διάγραμμα 1: Συνεισφορά τομέα των ταξιδιών και του τουρισμού προς το ΑΕΠ στην Κύπρο.....	4
Διάγραμμα 2: Άμεσες και έμμεσες θέσεις εργασίας τουρισμού .....	5
Διάγραμμα 3: Έσοδα από τον τουρισμό την περίοδο 2012 - 2016 .....	6
Διάγραμμα 4: Αφίξεις Περιηγητών 2000 - 2016 .....	7
Διάγραμμα 5: Αφίξεις περιηγητών κατά χώρα συνήθους διαμονής 2000 - 2016.....	8
Διάγραμμα 6: Καθαρή Πληρότητα Κλινών Ξενοδοχείων ανά Επαρχία - 2016.....	10
Διάγραμμα 7: Κατανομή τουριστικού προϊόντος ανά μήνα .....	12
Διάγραμμα 8: Τουριστικές Αφίξεις 2016 - 2017 ανά μήνα.....	13
Διάγραμμα 9: Τουριστικές Αφίξεις ανά έτος και ανά μήνα.....	13
Διάγραμμα 10: Ανταγωνισμός ανά το παγκόσμιο.....	16
Διάγραμμα 11: Ποσοστιαία αλλαγή του ΑΕΠ.....	20
Διάγραμμα 12: Ρυθμός ανάπτυξης ΑΕΠ.....	20
Διάγραμμα 13: Ποσοστό ανεργίας 2008 - 2016.....	21
Διάγραμμα 14: Αλληλεπίδραση μεταξύ των 5 δυνάμεων Porter.....	30
Διάγραμμα 15: Ποσοστό επισκεπτών ανά ηλικιακή μονάδα στην Κύπρο .....	39
Διάγραμμα 16: Σκοπός επίσκεψης τουριστών στην Κύπρο .....	40
Διάγραμμα 17: Μερίδιο επαρχιών στο σύνολο των αθλητικών επισκεπτών - 2014 .....	41
Διάγραμμα 18: Κανάλια διάθεσης για κρατήσεις - 2015 .....	48
Διάγραμμα 19: Δημοφιλή ιστοσελίδες για κρατήσεις .....	49
Διάγραμμα 20: Πρόβλεψη δαπάνης για την ψηφιακή διαφήμιση 2017 - 2022... ..	49
Διάγραμμα 21: Μεταβολή IRR.....	69
Διάγραμμα 22: Μεταβολή NPV .....	71
Διάγραμμα 23: IRR - NPV.....	72
Διάγραμμα 24: Δανεισμός σε σχέση με τις ταμειακές ροές.....	72

## Παράρτημα

Παράρτημα 1: Κεφαλαιουχικές Δαπάνες .....	75
Παράρτημα 2: Μισθοδοσία.....	75
Παράρτημα 3: Δεδομένα και Υποθέσεις .....	75
Παράρτημα 4: Ισολογισμός .....	75
Παράρτημα 5: Ταμειακές Ροές .....	75
Παράρτημα 6: Ανάλυση Δόσεων Δανείου .....	75
Παράρτημα 7: Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως.....	75
Παράρτημα 8: NPV & IRR.....	75
Παράρτημα 9: Ανάλυση Ευαισθησίας.....	75
Παράρτημα 10: Οργανωτική Δομή.....	75

# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

### 1.1 Προτεινόμενο Έργο

Το προτεινόμενο έργο αφορά την ανάπτυξη ενός ξενοδοχείου στην Κύπρο και θα ανήκει στην κατηγορία 4\* σύμφωνα με τα κριτήρια του ΚΟΤ, προσφέροντας πληθώρα υπηρεσιών στους επισκέπτες του. Το ξενοδοχείο θα μπορεί να φιλοξενεί και άτομα ΑμεΑ αφού έχει προνοήσει στο να υπάρχουν ειδικά διαμορφωμένα δωμάτια για την πλήρη εξυπηρέτησή τους.

### 1.2 Επενδυτές

Τα άτομα τα οποία θα επενδύσουν σε αυτή τη νέα ξενοδοχειακή μονάδα είναι ο κάτοχος της γης και ο γιος του ο οποίος έχει εμπειρία σε παρόμοιες ξενοδοχειακές μονάδες σαν Διευθυντής με αντίστοιχες σπουδές στον ξενοδοχειακό κλάδο.

# Κεφάλαιο 2

## Στρατηγική Ανάλυση

### 2.1 Ανάλυση Τουριστικής Αγοράς στην Κύπρο

#### 2.1.1 Η Κύπρος σαν Τουριστικός Προορισμός

Συνδυάζοντας το ήπιο κλίμα που επικρατεί στο νησί έχοντας σχεδόν 340 ημέρες ηλιοφάνειας τον χρόνο, τις ατελείωτες αμμουδερές παραλίες της και την πλούσια ιστορία και τον πολιτισμό της, η Κύπρος αποτελεί μία από τις πιο «τουριστικές χώρες» παγκοσμίως με αναλογία αφίξεων περίπου 4,3 περιηγητές ανά κάτοικο (μέσος όρος Ευρώπης στο 1,7 για το 2016). Οι άρτιες υποδομές της σε επίπεδο ξενοδοχειακών μονάδων, οδικό δίκτυο, θαλάσσιων σπορ, γηπέδων γκολφ αλλά και εναλλακτικών μορφών τουρισμού προσελκύουν όλο και περισσότερους τουρίστες που θέλουν να απολαύσουν ξέγνοιαστες διακοπές.

Οι επιλογές που έχει ένας τουρίστας που επισκέπτεται την Κύπρο είναι πολλές χαρίζοντας του μοναδικές εμπειρίες. Ξεκινώντας από τις πολύ καλές καιρικές συνθήκες που επικρατούν σχεδόν ολόχρονα στο νησί και τις πανέμορφες παραλίες, αυτά και μόνο αποτελούν πόλο έλξης πολλών τουριστών. Έτσι και ο ΚΟΤ χρησιμοποιεί πολύ συχνά το μότο Sun and Sea (ήλιος και θάλασσα) που αν και είναι δύο απλές λέξεις αποτελούν δύο τεράστια προτερήματα για την προώθηση του τουρισμού. Σύμφωνα και με την ετήσια αξιολόγηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης η Κύπρος είναι πλαισιωμένη με τα καθαρότερα νερά της Ευρώπης και 64 παραλίες της έχουν βραβευτεί με τη «Γαλάζια Σημαία» κατακτώντας έτσι 3 νέα ρεκόρ, τις περισσότερες Γαλάζιες Σημαίες ανά κάτοικο στον κόσμο, την πιο πυκνή συγκέντρωση σε Γαλάζιες Σημαίες και τις περισσότερες παραλίες με Γαλάζια Σημαία ανά ακτογραμμή.

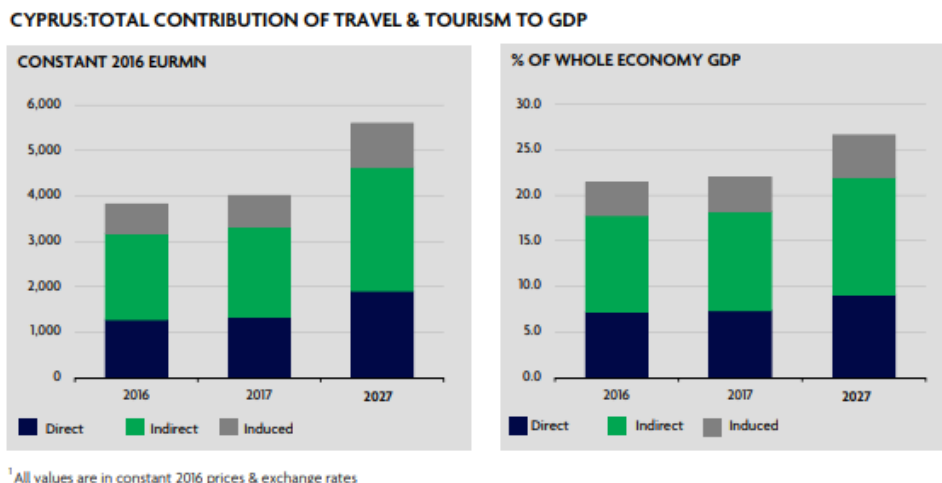
Ο τουρίστας ανεξαρτήτως ηλικίας μπορεί να απολαύσει διάφορες δραστηριότητες όπως περιπατητικές διαδρομές στη φύση, ποδηλατικές διαδρομές, θαλάσσια σπορ αλλά και να πάρει μια γεύση από τον πολιτισμό της Κύπρου επισκεπτόμενος μνημεία και εκκλησίες που ανήκουν στο Κατάλογο της Παγκόσμιας Κληρονομιάς της UNESCO και όχι μόνο.

Σε όλα τα πιο πάνω η τοπική κουζίνα με τα παραδοσιακά εδέσματα και μαζί με την φιλοξενία των Κυπρίων θα προσθέσει την τελευταία πινελιά στην μοναδική αυτή εμπειρία διακοπών του οποιουδήποτε επισκέπτη.

### **2.1.2 Η Αγορά του Τουρισμού στην Κύπρο**

Ο τουρισμός αποτελούσε ανέκαθεν κύρια πηγή εισοδήματος αλλά και κίνητρο για μεγαλύτερη οικονομική ανάπτυξη της Κύπρου η οποία συγκαταλέγεται στις χώρες με τα υψηλότερα ποσοστά συνεισφοράς του τουρισμού στο ΑΕΠ και εργοδότησης στον τομέα σε σχέση με τα άλλα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αυτό αποδεικνύεται και από το γεγονός ότι αποτέλεσε και αποτελεί μέχρι και σήμερα έναν από τους σημαντικότερους πυλώνες στήριξης της κυπριακής οικονομίας μετά και την κρίση του 2013.

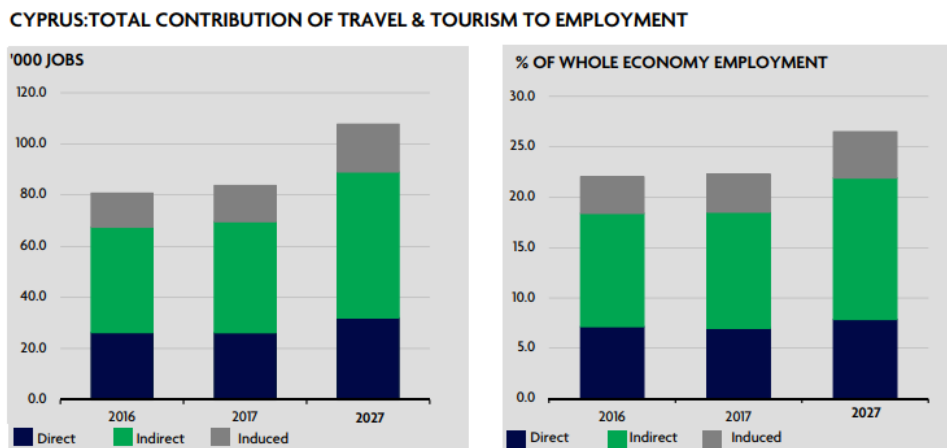
Σύμφωνα με την έκθεση του “World Travel and Tourism Council” η συνολική συνεισφορά του τομέα των ταξιδιών και του τουρισμού προς το ΑΕΠ ήταν €3,4 δις. (19,3% του ΑΕΠ) το 2015, για το 2016 η συνολική συνεισφορά του τουρισμού στο ΑΕΠ ανήλθε σε €3.8 δις. (21,4%) και για το 2017 αναμένεται να είναι €4,00 δις. (22.0% του ΑΕΠ). Μακροπρόθεσμα, σύμφωνα με την ίδια έκθεση η ανάπτυξη του τουρισμού θα συνεχίσει να είναι ισχυρή και το 2027 υπολογίζεται να συνεισφέρει €5,59 δις. (26.6% του ΑΕΠ).



*Διάγραμμα 1: Συνεισφορά τομέα των ταξιδιών και του τουρισμού προς το ΑΕΠ στην Κύπρο*

Ο τομέας του Τουρισμού έχει βασικό ρόλο και στην απασχόληση προσωπικού στην Κύπρο αφού σύμφωνα με τα στατιστικά του «World Travel and Tourism Council» οι άμεσες και έμμεσες θέσεις εργασίας τη χρονιά 2016 έφτασαν τις 80500 και αντιστοιχούσαν στο 22% της συνολικής απασχόλησης. Σύμφωνα με τα ίδια στατιστικά το 2017 υπολογίζεται να απασχοληθούν στον τομέα του τουρισμού 83500 άτομα (22.3%) και μέχρι το 2027 αναμένεται να αγγίξει τις 108000 θέσεις εργασίας (26,5%). Αυτά τα ποσοστά αλλά και η αύξηση των θέσεων εργασίας που προβλέπεται να έρθει στα επόμενα χρόνια, θα βοηθήσει πολύ ώστε να μειωθεί η ανεργία στην Κύπρο.

Από τα πιο πάνω φαίνεται ξεκάθαρα το πόσο σημαντικός τομέας είναι ο τουρισμός για την Κύπρο όσον αφορά τη βιωσιμότητα αλλά και ανάπτυξη του νησιού.

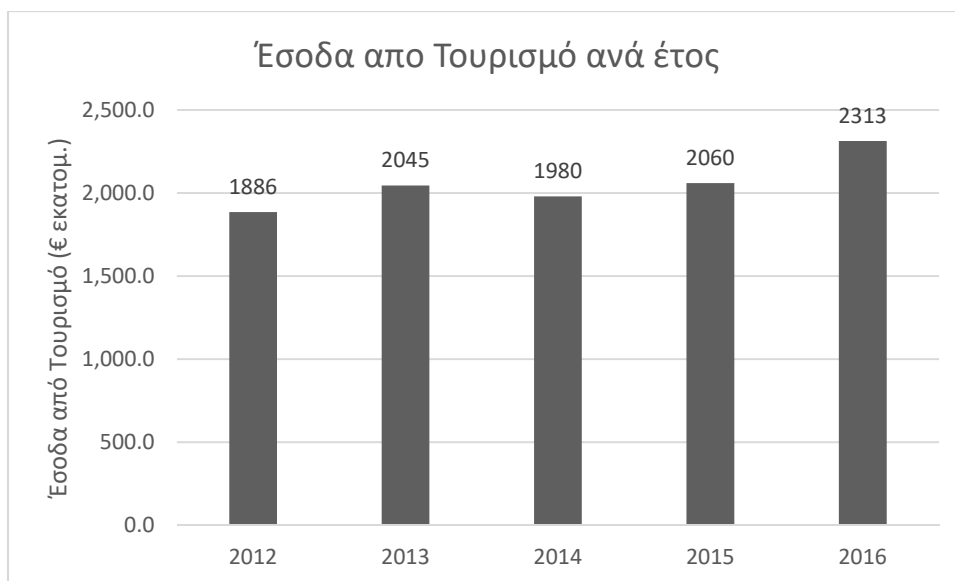


Διάγραμμα 2: Άμεσες και έμμεσες θέσεις εργασίας τουρισμού

### 2.1.3 Έσοδα από τον Τουρισμό

Σύμφωνα με την Στατιστική Υπηρεσία τα έσοδα από τον τουρισμό το 2016 υπολογίζονται σε €2.363,4 εκ. σε σύγκριση με €2.112,1εκ.το 2015 σημειώνοντας αύξηση 11,9%.

Η αύξηση στα τουριστικά έσοδα το 2017 αποδίδεται στην αύξηση των αφίξεων σε επίπεδα ρεκόρ καθώς η κατά κεφαλήν δαπάνη τουριστών είναι μειωμένη. Οι τουριστικές αφίξεις ανήλθαν το 2017 στο ιστορικό ρεκόρ του 3,7 εκ. σημειώνοντας αύξηση 14,6%. Η κατά κεφαλή δαπάνη τουριστών για την περίοδο Ιανουαρίου - Δεκεμβρίου 2017 ανήλθε σε €722,62 σε σύγκριση με €741,68 την αντίστοιχη περίοδο του προηγούμενου χρόνου, σημειώνοντας μείωση 2,6%



Διάγραμμα 3: Έσοδα από τον τουρισμό την περίοδο 2012 - 2016

## 2.1.4 Αφίξεις τουριστών

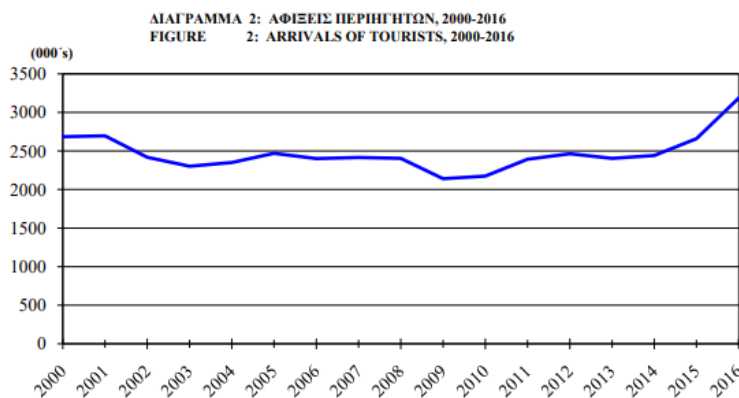
Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότεροι τουρίστες καταφθάνουν στην Κύπρο με αποτέλεσμα κάθε χρόνο να καταγράφονται απανωτά ρεκόρ στις τουριστικές αφίξεις. Οι επισκέπτες προτιμούν την Κύπρο κυρίως γιατί τους προσφέρει ξεκούραση, χαλάρωση, εξερεύνηση και διασκέδαση, είναι φιλόξενη σαν χώρα και ασφαλής. Επαγγελματικοί, αθλητικοί, συνεδριακοί και θρησκευτικοί λόγοι αποτελούν και αυτοί επίσης πόλους έλξης μεγάλου αριθμού επισκεπτών. Οι τουριστικές αφίξεις των τελευταίων χρόνων σε αριθμούς και σε ποσοστά σύγκρισης ενός χρόνου με τον προηγούμενο σύμφωνα με την Στατιστική Υπηρεσία, φαίνονται στον πιο κάτω πίνακα:

ARRIVALS																	
	2001	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	% 17/16	% 16/15	% 15/14	% 14/13	% 13/12	% 12/11	% 11/10	% 17/01
Jan	64.214	45.952	44.442	47.610	42.286	40.675	41.799	48.607	62.611	28.81	16.29	2.76	-3.81	-11.18	7.13	-3.29	-2.50
Feb	83.569	55.250	62.294	55.420	42.327	45.227	50.709	65.988	82.209	24.58	30.13	12.12	6.85	-23.63	-11.03	12.75	-1.63
Mar	137.578	103.803	98.964	94.300	92.620	77.533	97.479	137.013	140.873	2.82	40.56	25.73	-16.29	-1.78	-4.71	-4.66	2.40
Apr	237.229	139.658	199.762	189.648	162.439	180.998	201.495	225.575	286.331	26.93	11.95	11.32	11.43	-14.35	-5.06	43.04	20.70
May	324.901	258.014	267.487	276.781	276.244	293.181	307.449	364.943	416.732	14.74	18.70	4.87	6.13	-0.19	3.47	3.67	28.58
Jun	322.835	275.280	300.817	329.977	308.219	342.221	336.967	413.114	472.450	14.36	22.60	+1.54	11.03	+6.59	6.69	9.28	48.34
Jul	373.385	306.106	359.104	371.453	361.442	381.956	414.527	482.132	531.030	10.14	16.31	8.53	5.68	-2.70	3.44	17.31	42.22
Aug	371.536	304.264	337.013	363.573	352.215	373.086	392.272	458.645	523.651	14.17	16.92	5.14	5.93	-3.12	7.88	10.76	40.94
Sep	329.400	289.126	304.260	335.352	357.653	316.602	360.899	421.201	483.716	14.84	16.71	13.99	-11.48	6.65	10.22	5.23	46.85
Oct	269.744	241.698	259.863	261.997	273.587	251.453	269.363	357.194	406.870	13.91	32.61	7.12	-8.09	4.42	0.82	7.52	50.84
Nov	107.177	92.643	92.878	84.020	81.542	81.437	108.093	124.192	144.676	16.49	14.89	32.73	-0.13	-2.95	-9.54	0.25	34.99
Dec	74.887	61.199	65.339	54.772	54.813	56.863	78.348	87.927	98.924	12.51	12.23	37.78	3.74	0.07	-16.17	6.76	32.10
<b>TOTAL</b>	<b>2,696,455</b>	<b>2,172,993</b>	<b>2,392,223</b>	<b>2,464,903</b>	<b>2,405,387</b>	<b>2,441,232</b>	<b>2,659,400</b>	<b>3,186,531</b>	<b>3,652,073</b>	<b>14.61</b>	<b>19.82</b>	<b>6.94</b>	<b>1.49</b>	<b>-2.41</b>	<b>3.04</b>	<b>10.09</b>	<b>35.44</b>

Πίνακας 1: Τουριστικές Αφίξεις ανά έτος



Από το 2013 και μετά παρατηρούμε μια συνεχόμενη αύξηση ως προς τις αφίξεις των τουριστών ανά έτος, με το 2017 να αποτελεί χρονιά ρεκόρ υπερβαίνοντας τις συνολικές αφίξεις που καταγράφηκαν ποτέ στην Κύπρο. Συνολικά οι αφίξεις για το 2017 έφτασαν τις 3.652.073 καταρρίπτοντας το προηγούμενο ρεκόρ του 2016 με 3,186,531 αφίξεις, σημειώνοντας αύξηση 14,6%.



Διάγραμμα 4: Αφίξεις Περιηγητών 2000 - 2016

Αξίζει να σημειωθεί ότι το 2017 ο παγκόσμιος τουρισμός πέτυχε αύξηση 7%, ο ευρωπαϊκός τουρισμός 8% και η Κύπρος πέτυχε συγκριτικά υψηλότερες επιδόσεις που έφτασαν το +15% σε ένα τόσο ανταγωνιστικό τουριστικό περιβάλλον.

### 2.1.5 Αφίξεις Τουριστών Κατά Χώρα Συνήθους Διαμονής

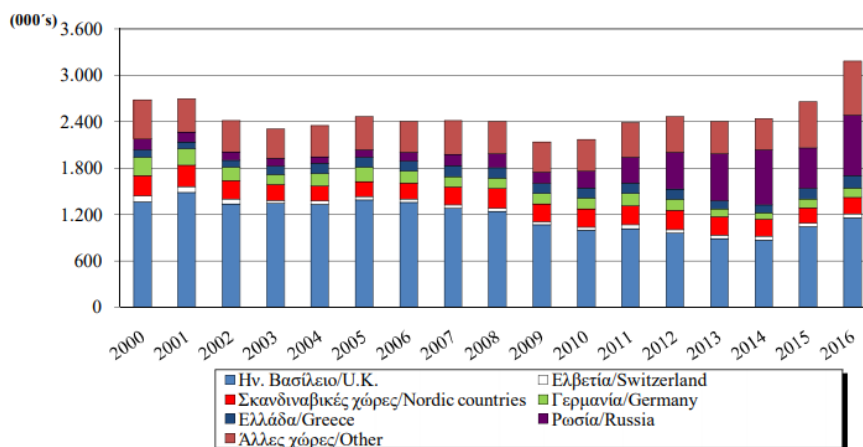
Ένα μεγάλο μέρος της αγοράς του τουρισμού στην Κύπρο αποτελεί η Ευρώπη το οποίο φτάνει περίπου το 90% του συνολικού αριθμού τουριστών που επισκέπτονται την Κύπρο.

Country	2016	2015	(% Change 2016/15)
UK	1.157.978	1.041.208	+11,2%
Russia	781.634	524.853	+48,9%
Sweden	115.019	108.605	+5,9%
Greece	160.254	139.539	+14,8%
Germany	124.030	112.219	+10,5%
Israel	148.739	98.597	+ 50,9%
<b>Total (All Countries)</b>	<b>3.186.531</b>	<b>2.659.405</b>	<b>+19,8%</b>

Πίνακας 2: Αφίξεις τουριστών κατά χώρα συνήθους διαμονής για το 2015 και 2016

Σύμφωνα με τον πιο πάνω πίνακα της Στατιστικής Υπηρεσίας το 36.3% των αφίξεων για το 2016 προήλθαν από το Ηνωμένο Βασίλειο την κύρια πηγή τουρισμού στην Κύπρο. Συγκρίνοντας το όμως με το ποσοστό των επισκεπτών από το Ηνωμένο Βασίλειο μέχρι το 2009 το οποίο άγγιζε το 50% του συνόλου, παρατηρούμε ότι το μερίδιο τους στην αγορά έχει μειωθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Παρόλα αυτά το 2016 υπήρξε μια σημαντική αύξηση των αφίξεων από το Ηνωμένο Βασίλειο σε σχέση με το 2015.

Η δεύτερη σημαντικότερη αγορά είναι αυτή της Ρωσίας αντιπροσωπεύοντας το 24.5% του συνόλου για το 2016 με 781,634 αφίξεις και επιφέροντας μια αύξηση 48.9% σε σχέση με το 2015. Ακολουθούν οι αγορές της Γερμανίας, Σουηδίας, Ελλάδας και Ισραήλ που και σε παρατηρήθηκε αύξηση το 2016 σε σχέση με το 2015.



Διάγραμμα 5: Αφίξεις περιηγητών κατά χώρα συνήθους διαμονής 2000 – 2016

### 2.1.6 Διαθεσιμότητα τουριστικών εγκαταστάσεων και ποσοστά πληρότητας

Τα καταλύματα που προσφέρονται στην Κύπρο αποτελούνται κυρίως από ξενοδοχεία, οργανωμένα διαμερίσματα, τουριστικά χωριά και παραδοσιακές οικοδομές. Τα ξενοδοχεία κατατάσσονται στη βάση του συστήματος αστερών (\*), και η ταξινόμηση κυμαίνεται από το 1\* μέχρι τα 5\*. Τα οργανωμένα διαμερίσματα και τα τουριστικά χωριά, κατατάσσονται με βάση το σύστημα τεσσάρων τάξεων (Πολυτελείας, Α', Β', Γ'). Συνολικά μέχρι και τις 31/12/2017 υπήρχαν συνολικά 799 μονάδες διαμονής με συνολική χωρητικότητα 85703 κλίνες. 37.8% του συνολικού δυναμικού των τουριστικών κλινών στην Κύπρο είναι ενταγμένες σε ξενοδοχειακές μονάδες των 4 και 5 αστερών, γεγονός που αποτελεί ισχυρό δείκτη για την επικράτηση των υψηλής ποιότητας ξενοδοχειακών καταλυμάτων στην τουριστική βιομηχανία του νησιού.

<b>Μονάδες Διαμονής</b>	<b>Σύνολο</b>
Ξενοδοχεία	231
Οργανωμένα Διαμερίσματα	160
Τουριστικά Χωριά	17
Παραδοσιακές Οικοδομές	181
Άλλες κατηγορίες	210
<b>Σύνολο</b>	<b>799</b>

*Πίνακας 3: Μονάδες διαμονής ανά είδος καταλύματος*

<b>Περιοχή</b>	<b>Κλίνες</b>	<b>Ποσοστό συνόλου</b>
Λευκωσία	2617	3.05 %
Λεμεσός	10861	12.67 %
Λάρνακα	6282	7.33 %
Αμμόχωστος	34948	40.78 %
Πάφος	28821	33.63 %
Ορεινά Θέρετρα	2174	2.54 %

*Πίνακας 4: Σύνολο διαθέσιμων κλινών ανά επαρχία*

Από τον πιο πάνω πίνακα φαίνεται ότι η Αμμόχωστος κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο που αντιστοιχεί το 40% του συνόλου των κλινών, με την Πάφο να

ακολουθεί και να διαθέτει εξίσου σημαντικό αριθμό κλινών που ανέρχονται στις 28,821 αδειούχες κλίνες και να αντιστοιχούν σε ποσοστό 33.6%.

Η καθαρή πληρότητα που καταγράφηκε στην Κύπρο την περίοδο Ιανουάριος – Δεκέμβριος 2016 σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία του ΚΟΤ είναι όπως φαίνεται στον πιο κάτω πίνακα:

<b>Κατηγορία</b>	<b>Καθαρή πληρότητα ανά κατηγορία %</b>
Ξενοδοχεία	71,6%
Οργανωμένα Διαμερίσματα	77%
Τουριστικά Χωριά	89,1%
Παραδοσιακές Οικοδομές	25,8%

*Πίνακας 5: Καθαρή πληρότητα 2016 ανά κατηγορία*

Ανά επαρχία η καθαρή πληρότητα που καταγράφηκε στην κατηγορία ξενοδοχεία που θα ανήκει και η προτεινόμενη μονάδα φαίνεται στο πιο κάτω σχεδιάγραμμα με την Αμμόχωστο και την Πάφο να σημειώνουν τα πιο υψηλά ποσοστά πληρότητας:



*Διάγραμμα 6: Καθαρή Πληρότητα Κλινών Ξενοδοχείων ανά Επαρχία - 2016*

### 2.1.7 Επιμήκυνση Τουριστικής Περιόδου

Η Κύπρος έχει βασιστεί στην έννοια «ήλιος και θάλασσα» και έχει γίνει γνωστή ως ένας καλοκαιρινός προορισμός με κύριες τουριστικές περιοχές την ελεύθερη περιοχή Αμμοχώστου και την Πάφο. Η αγορά κινείται κυρίως από αφίξεις τουριστών κατά τους καλοκαιρινούς μήνες σε παραθαλάσσια θέρετρα στις προαναφερθέντες περιοχές. Αυτό όμως έχει δημιουργήσει ανομοιογένεια στην κατανομή των αφίξεων των τουριστών με τους μήνες Μάιο μέχρι και Οκτώβριο να κατέχουν τα μεγαλύτερα ποσοστά αφίξεων. Λόγω αυτού του γεγονότος οι περισσότερες ξενοδοχειακές μονάδες δεν λειτουργούν τη χειμερινή περίοδο.

Στην επαρχία Αμμοχώστου, η οποία συγκεντρώνει το μεγαλύτερο αριθμό ξενοδοχειακών μονάδων, ενώ το 2017 ήταν μια από τις καλύτερες με τους επισκέπτες να ξεπερνούν τα 3.6 εκ., μόνο 17 ξενοδοχεία από τα 172 λειτουργούν με τον Πρωταρά να μοιάζει με ερημωμένη πολιτεία, με μόνο 4 ξενοδοχεία να είναι ανοικτά. Στην επαρχία Λάρνακας παρατηρείται μια ελαφριά μείωση στον αριθμό των ξενοδοχείων που παρέμειναν ανοικτά φέτος σε σχέση με τα δύο προηγούμενα χρόνια. Από τα 43 ξενοδοχεία παρέμειναν ανοικτά 27 από 32 πέρσι και 31 πρόπερσι την αντίστοιχη χρονική περίοδο. Μειωμένος και ο αριθμός των ξενοδοχείων που παρέμειναν σε λειτουργία και στη Λεμεσό, από τις 60 ξενοδοχειακές μονάδες φέτος λειτουργούν τα 27 από 43 το 2016 και 35 το 2015.

Η Λευκωσία, η οποία είναι εκτός συναγωνισμού λόγω του ότι χειμώνα καλοκαίρι το πελατολόγιο των ξενοδοχείων της δεν εξαρτάται από τον τουρισμό, βρίσκονται σε λειτουργία και τα 29 ξενοδοχεία καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου.

<b>Ξενοδοχεία σε λειτουργία κατά τη χειμερινή περίοδο</b>						
	<b>Λευκωσία</b>	<b>Αμμόχωστος</b>	<b>Λάρνακα</b>	<b>Λεμεσός</b>	<b>Πάφος</b>	<b>Σύνολο</b>
2015/2016	29/29	10/176	31/41	35/60	37/100	142/406
2016/2017	29/29	13/176	32/41	43/60	47/100	164/406
2017/2018	29/29	17/172	27/43	29/60	55/102	157/406

Πηγή: ΚΟΤ

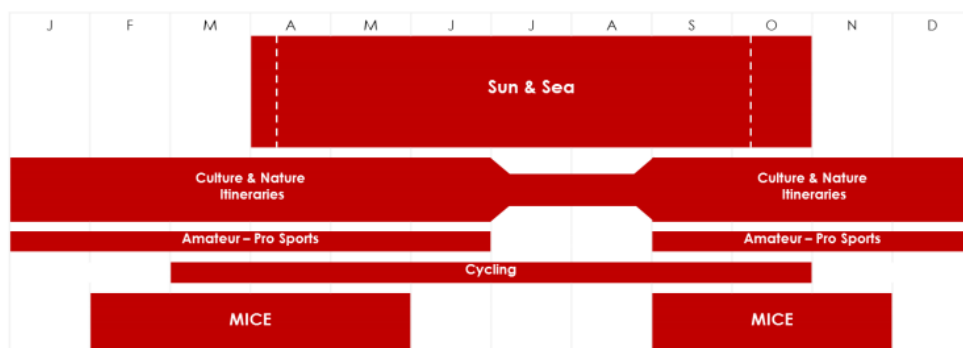
Πίνακας 6: Αριθμός ξενοδοχείων σε λειτουργία κατά τη χειμερινή περίοδο

Η κυβέρνηση αναγνωρίζοντας τη δυναμικότητα του τουρισμού στην Κύπρο και αντιλαμβανόμενη τις πιέσεις από τον ανταγωνισμό στην συνεχώς εξελισσόμενη

τουριστική βιομηχανία προχώρησε στην ετοιμασία νέας Στρατηγικής για τον Τουρισμό η οποία έχει βασικό στόχο την αναβάθμιση του τομέα και της αιεφόρου συμβολής του στην οικονομία. Επιμέρους στόχοι είναι ο εμπλουτισμός και διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος, πέραν από τον ήλιο και τη θάλασσα αλλά και η αντιμετώπιση της εποχικότητας.

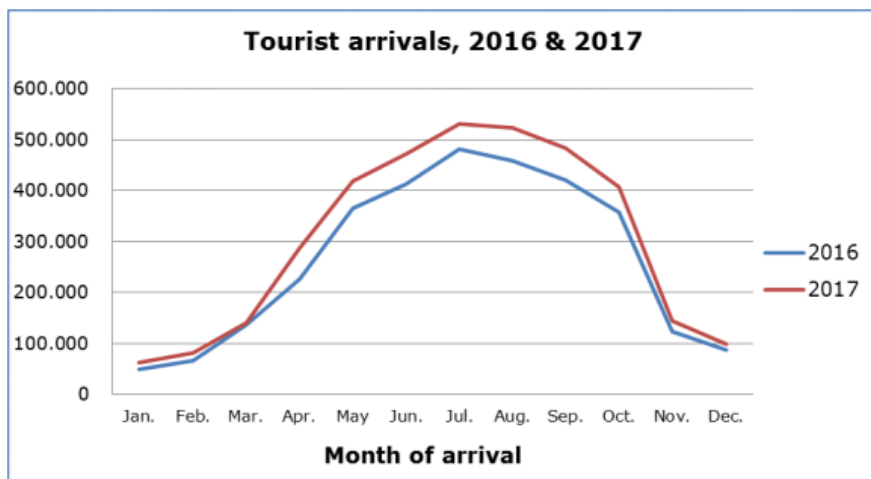
Για να το πετύχει αυτό η Κύπρος, σύμφωνα με την ίδια Στρατηγική, πρέπει να ακολουθηθούν συγκεκριμένες δράσεις οι οποίες αφορούν την επέκταση της «υψηλής περιόδου» και εμπλουτισμό του τουριστικού προϊόντος για προσέλκυση τουριστών και τους υπόλοιπους μήνες του χρόνου με πρώτη προτεραιότητα την προώθηση των τομέων, διαδρομές και πολιτισμός, ποδηλασία, αθλητισμό, συνέδρια και συναντήσεις που θα συμπληρώσουν ουσιαστικά το κύριο τουριστικό προϊόν της χώρας που είναι ο ήλιος και η θάλασσα. Οι εμπειρογνώμονες που εκπόνησαν την μελέτη για τη νέα Στρατηγική προτείνουν την προσέγγιση όπως φαίνεται στο πιο κάτω σχεδιάγραμμα. Μπορεί κανείς να παρατηρήσει την επέκταση της υψηλής περιόδου με τον μήνα Απρίλη και Οκτώβριο να συμπεριλαμβάνονται σε αυτή, οι διαδρομές και ο πολιτισμός, η φύση και ο αθλητισμός να έχουν τις μεγαλύτερες δυνατότητες σχεδόν ολόχρονα.

Η ποδηλασία επίσης θα βοηθήσει την επέκταση της τουριστικής περιόδου αλλά και ο τουρισμός που βασίζεται σε συνέδρια, συναντήσεις (MICE – Meetings, Incentives and Conferences) αποτελεί ευκαιρία για αντιμετώπιση της εποχικότητας αφού τείνουν να διεξάγονται τους «νεκρούς» μήνες και θα δώσουν προστιθέμενη αξία στον τουρισμό της Κύπρου.

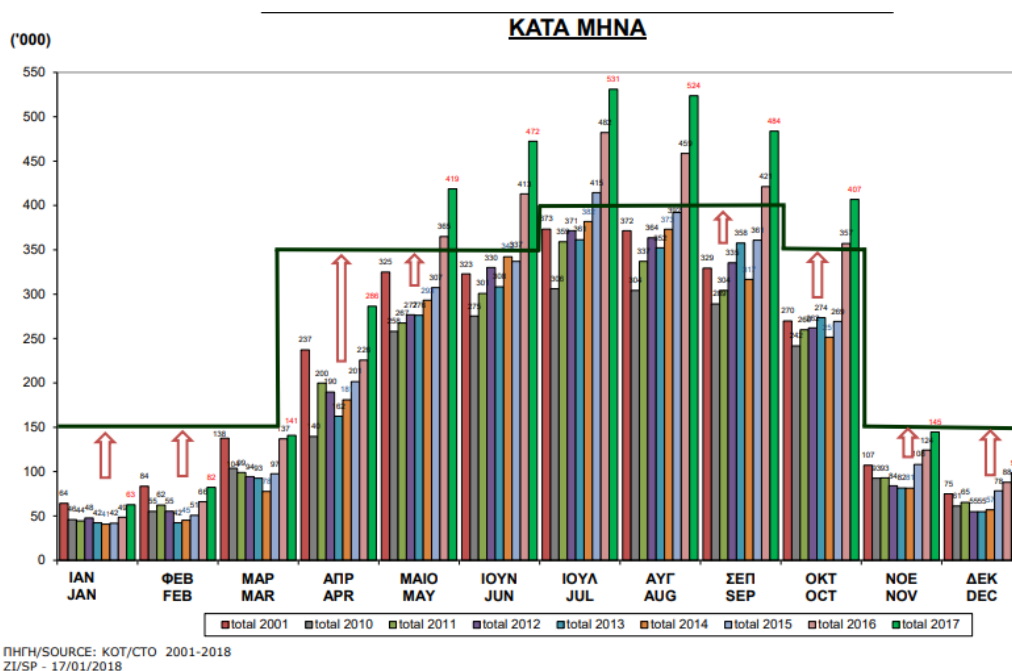


Διάγραμμα 7: Κατανομή τουριστικού προϊόντος ανά μήνα

Αξίζει να σημειωθεί ότι υπάρχει αύξηση στις τουριστικές αφίξεις σε όλους τους μήνες για το έτος 2017 σε σχέση με το 2016 όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 8 αλλά και σε σχέση με τα προηγούμενα έτη όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 9.



Διάγραμμα 8: Τουριστικές Αφίξεις 2016 – 2017 ανά μήνα



Διάγραμμα 9: Τουριστικές Αφίξεις ανά έτος και ανά μήνα

## 2.2 Η Πάφος και ο Τουρισμός της

Η πόλη της Πάφου βρίσκεται στο νοτιοδυτικό τμήμα της Κύπρου και ολόκληρη η παλιά πόλη της Πάφου συμπεριλαμβάνεται στον Παγκόσμιο Κατάλογο Πολιτιστικής Κληρονομιάς της UNESCO, χάρη στο μεσαιωνικό κάστρο του λιμανιού και στα ψηφιδωτά δάπεδα σε επαύλεις που χρονολογούνται από τη Ρωμαϊκή Περίοδο και απεικονίζουν σκηνές της ελληνικής μυθολογίας. Το όνομα της έχει συνδεθεί με τη Θεά Αφροδίτη αφού σύμφωνα με τη μυθολογία γεννήθηκε στην Πέτρα του Ρωμιού, μια ακτή της Πάφου και δεδομένου ότι η Πάφος ήταν το όνομα της κόρης της Θεάς Αφροδίτης.

Η Πάφος είναι γνωστή για τις παρθένες παραλίες της, την άγρια φύση, την πλούσια πολιτιστική κληρονομιά, τα καταλύματα υψηλής ποιότητας και για το ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων και εμπειριών που προσφέρει. Δεκαεφτά παραλίες της έχουν Γαλάζια Σημαία και καταλύματα που ταιριάζουν σε οποιοδήποτε προϋπολογισμό.

Μπορεί η Πάφος να είναι ο ιδανικός προορισμός διακοπών γι' αυτούς που αναζητούν ηλιοφάνεια και χαλάρωση, ωστόσο υπάρχουν πολλοί άλλοι λόγοι για να την επισκεφτεί κανείς καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου. Οι λάτρεις της αρχαιολογίας, της ιστορίας και του πολιτισμού θα βρουν πολλά αξιοθέατα όπως τους εντυπωσιακούς «Τάφους των Βασιλέων», την εκκλησία Θεοσκεπάστη, το Μεσαιωνικό Κάστρο, το Ιερό της Αφροδίτης, τα ψηφιδωτά της Πάφου, μουσεία κ.ά. Οι φυσιολάτρες μπορούν να περιπλανηθούν στο Εθνικό Δασικό Πάρκο του Ακάμα, μια περιοχή ιδιαίτερου φυσικού κάλλους ανεπηρέαστη από την ανάπτυξη, να επισκεφθούν την αμμώδη παραλία της Λάρας όπου αναπαράγονται οι χελώνες Καρέτα-Καρέτα, την Πέτρα του Ρωμιού τον τόπο γέννησης της Θεάς Αφροδίτης, τα λουτρά της Αφροδίτης και να περπατήσουν σε πολλά μονοπάτια της φύσης. Για τους πιο αθλητικούς τύπους, η Πάφος προσφέρει ποικιλία από θαλάσσια σπορ και διαθέτει και γήπεδα γκολφ. Επιπλέον προσφέρεται για ιππασία, ποδηλασία και πεζοπορία στην κοντινή ύπαιθρο.

Το 2017 η Πάφος ήταν η πρώτη κυπριακή πολιτιστική πρωτεύουσα της Ευρώπης βοηθώντας την πόλη να προβληθεί ακόμα περισσότερο και να προσελκύσει



ακόμα περισσότερους τουρίστες αφού ο τίτλος αυτός έχει μακροπρόθεσμο αντίκτυπο.

Η Πάφος σήμερα αριθμεί περίπου 28,821 κλίνες οι οποίες αντιστοιχούν στο 33.63% του συνόλου των κλινών επί παγκύπριας βάσης, το δεύτερο πιο υψηλό ποσοστό μετά την Αμμόχωστο που κατέχει τα ηνία με ποσοστό 40,78%.

Σύμφωνα όμως με τις στατιστικές τουρισμού του 2016 της Στατιστικής Υπηρεσίας, η επαρχία της Πάφου συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ποσοστό προτίμησης των τουριστών αφού ποσοστό 39% δήλωσαν ότι διέμειναν στην Πάφο και στην Πόλη Χρυσοχούς το έτος 2016, που αντιστοιχεί σε περίπου 1,240,000 επισκέπτες από τους συνολικά 3,186,531.

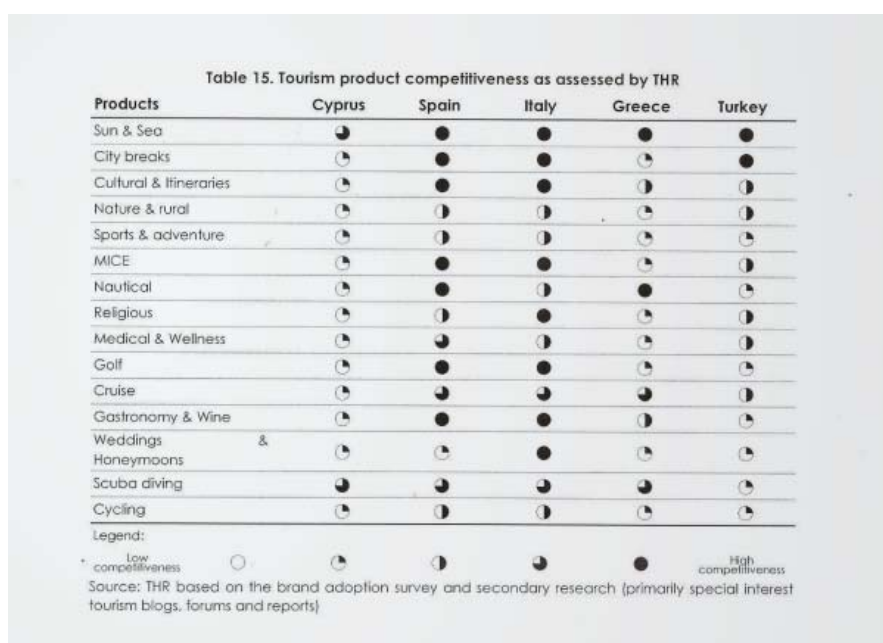
Η μέση καθαρή πληρότητα στην Πάφο στο σύνολο των Αδειούχων καταλυμάτων για τα έτη 2012 - 2016 φαίνονται στο Σχεδιάγραμμα. Τα έτη 2013 και 2014 υπήρξε μία πτώση πιθανότητα λόγω και της κρίσης του 2013 αλλά υπάρχει αισιοδοξία αφού τα έτη 2015 και 2016 σημείωσαν αύξηση με το 2016 να έχει το υψηλότερο ποσοστό κατά τα τελευταία έτη.



Πίνακας 7: Καθαρή πληρότητα κλινών στην Πάφο 2012 - 2016

## 2.3 Ανάλυση Ανταγωνισμού

Ο τουριστικός κλάδος είναι ένας από τους μεγαλύτερους κλάδους παγκοσμίως αλλά και ένας από τους μεγαλύτερους στην Κύπρο. Αυτό συνεπάγεται ότι ο ανταγωνισμός θα είναι δεδομένος. Σύμφωνα με τον παγκόσμιο δείκτη ανταγωνιστικότητας του τουρισμού, Travel and Tourism Competitive Index (TTCI), 2015 ο οποίος αναλύει 14 πυλώνες και 90 σχετικούς δείκτες, η Κύπρος κατατάσσεται στην 36η παγκοσμίως και στην 20η στην Νότια και Δυτική Ευρώπη. Η Ισπανία κατέχει την 1η θέση, η Ιταλία την 8η η Πορτογαλία 15η, Ελλάδα 31η και Τουρκία 44η, ενώ η μεγαλύτερη πλειοψηφία των χωρών της περιοχής βρίσκονται στις πρώτες 40.



Διάγραμμα 10: Ανταγωνισμός ανά το παγκόσμιο

Στην Κύπρο ο ανταγωνισμός είναι εξίσου μεγάλος με το 1/4 σχεδόν των διαθέσιμων καταλυμάτων να ανήκει στην κατηγορία με τα ξενοδοχεία.

Το πρώτο βήμα για να πετύχει η επιχείρηση καλύτερα αποτελέσματα και να εδραιωθεί στην αγορά χωρίς να αποστασιοποιείται από τον ανταγωνισμό είναι να τον μελετήσει και με αυτό τον τρόπο θα μπορέσει να αποκτήσει και πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.

Σύμφωνα με τον ΚΟΤ σε παγκύπρια βάση τελούν υπό ανέγερση 13 ξενοδοχεία, συνολικής δυναμικότητας 3000 κλινών.

ΟΝΟΜΑ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΤΑΞΗ	ΠΕΡΙΟΧΗ
SOLARIS	HOTEL	3*	POLI CHRYSOCHOUS
INFINITY	HOTEL	4*	KATO PAFOS
HALCYON/ AMARA	HOTEL	5*	AGIOS TYCHONAS
SUN CITY	HOTEL	5*	SOTERA
EVA	HOTEL	3*	PROTARAS
RADISSON BLUE	HOTEL	5*	LARNAKA
NISSIBLU	HOTEL	4*	AGIA NAPA
AMETHYST	HOTEL	3*	AGIA NAPA
GOLDEN BEACH	HOTEL	4*	GEROSKIPOU
AKTI BEACH	HOTEL	3*	CHLORAKA
THE BLUE IVY	HOTEL	3*	PROTARAS
ELEANA	HOTEL	3*	AGIA NAPA
TASIA MARIS SEASONS	HOTEL	3*	AGIA NAPA

Πίνακας 8: Υπό ανέγερση ξενοδοχεία στην Κύπρο

## 2.4 Ανάλυση PESTEL

Η επιχείρηση δημιουργείται, επιβιώνει και αναπτύσσεται μέσα σε ένα περιβάλλον με το οποίο βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση καθώς και οι πόροι που έχει ανάγκη η επιχείρηση για την επιβίωση της προέρχονται από το περιβάλλον της. Η αποτελεσματικότητα συνεπώς της επιχείρησης εξαρτάται από τις σχέσεις που αναπτύσσει με το περιβάλλον της, γι' αυτό και η γνώση σχετικά με αυτό είναι απαραίτητη.

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία που βρίσκονται εκτός από αυτή και την επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα. Η ανάλυση PESTEL είναι ένα στρατηγικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Η λέξη PESTEL αποτελεί ακρωνύμιο

των λέξεων Political (Πολιτικοί), Economic (Οικονομικοί), Social (Κοινωνικοί), Technological (Τεχνολογικοί), Environmental (Περιβαλλοντικοί), Legal (Νομικοί) και αναφέρεται στους παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση και διαμορφώνουν τις συνθήκες μέσα στις οποίες καλείται να δραστηριοποιηθεί και να πετύχει τους στόχους και τους σκοπούς της οποιαδήποτε επιχείρηση.

**Πολιτικοί παράγοντες:** Το πολιτικό περιβάλλον διαμορφώνεται από τους διάφορους κρατικούς οργανισμούς, τις νομοθετικές διατάξεις και τις διάφορες κυβερνητικές ομάδες που παίρνουν μέρος σε αποφάσεις και ενέργειες της επιχείρησης (Βαρβαρέσος, 1997). Στην Κύπρο η πολιτική κατάσταση της χώρας τα τελευταία χρόνια είναι σταθερή και αυτό αποτελεί κλειδί για την επιτυχία όχι μόνο του τουρισμού αλλά και οποιασδήποτε άλλης επιχείρησης. Ο ΚΟΤ ο οποίος είναι ημικρατικός οργανισμός και σύμφωνα με το νόμο έχει την ευθύνη για την ανάπτυξη, την προώθηση και τη γενική διαχείριση του τουριστικού τομέα, μαζί με την εκάστοτε κυβέρνηση συνεργάζονται για την ανάπτυξη του τουρισμού, αντιλαμβανόμενοι και οι δύο ότι ο τουρισμός αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους οικονομικούς πυλώνες της Κύπρου. Για το σκοπό αυτό έχει ετοιμαστεί Στρατηγική Τουρισμού μέχρι και το 2030 με βασικούς στόχους τον εμπλουτισμό του τουριστικού προϊόντος και επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου.

Λόγω του ότι η Κύπρος είναι μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης η κυβέρνηση εξασφαλίζει χρηματοδοτήσεις από την ΕΕ δίνοντας κίνητρα στις επιχειρήσεις να αναβαθμίσουν το προϊόν τους για μεγαλύτερη προσέλκυση τουριστών.

Το αποτελεσματικό, σύγχρονο και απλό φορολογικό σύστημα το οποίο είναι βασισμένο σε χαμηλούς φορολογικούς συντελεστές (ανάμεσα στους χαμηλότερους στην Ευρώπη) καθιστά την Κύπρο παράδεισο για επενδύσεις.

Μια ενδεχόμενη λύση του Κυπριακού μπορεί να επιφέρει απρόβλεπτες συνέπειες στον τουρισμό, και καλές αλλά και κακές.

Πέραν από την πολιτική κατάσταση που επικρατεί στην Κύπρο σίγουρα επηρεάζει και η παγκόσμια πολιτική. Τα τελευταία χρόνια υπάρχει μια τεράστια αύξηση της τρομοκρατίας κυρίως σε χώρες της Ευρώπης, παράγοντας που

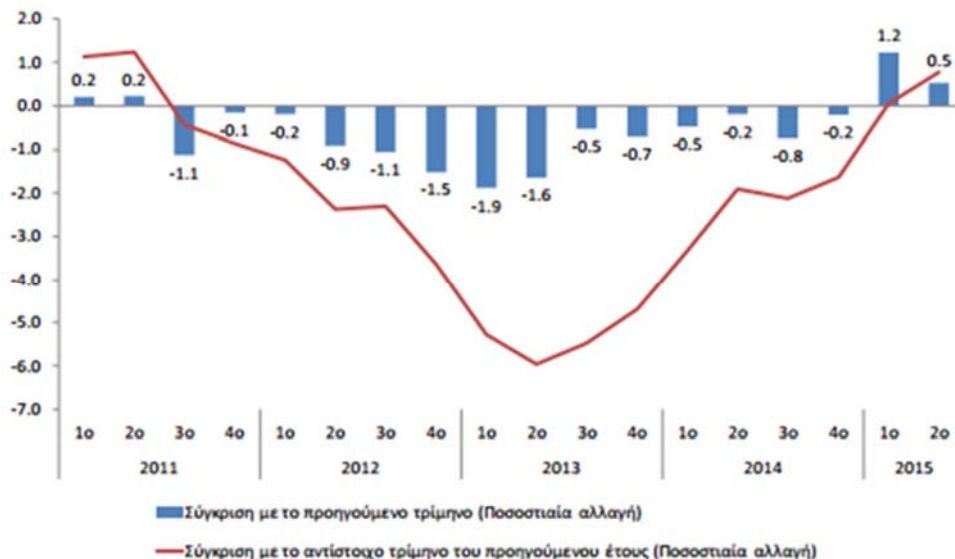
σίγουρα επηρεάζει τον τουρισμό άμεσα. Επίσης η κρίση στην Συρία η οποία απέχει πολύ λίγα χιλιόμετρα από την Κύπρο ενδέχεται να επηρεάσει τον τουρισμό.

**Οικονομικοί παράγοντες:** Η κατάσταση της παγκόσμιας οικονομίας είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την τουριστική βιομηχανία είτε αρνητικά είτε θετικά. Εάν η οικονομία ανθίζει, οι καταναλωτές είναι σε θέση να ξοδεύουν περισσότερα, διαφορετικά η οικονομική επιβράδυνση τους αποτρέπει από το να ξοδεύουν για δραστηριότητες αναψυχής.

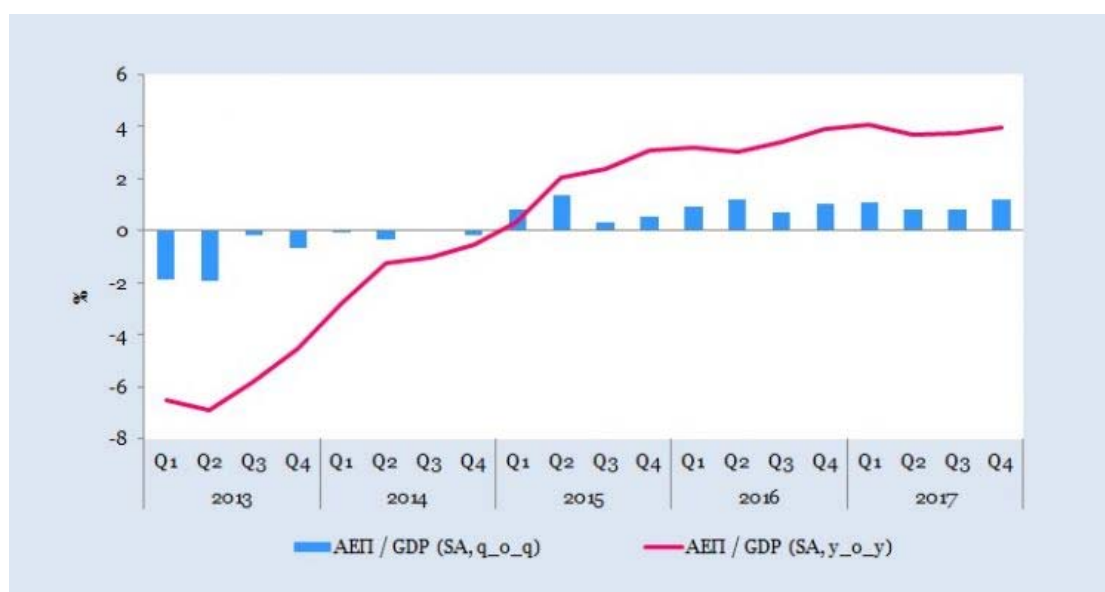
Πέραν από την παγκόσμια οικονομική κρίση μπορεί να επηρεάσει και μια κρίση στην τοπική αγορά όπως έγινε στην Κύπρο την περίοδο 2011 – 2013 όπου συγκεκριμένα το 2012 αιτήθηκε την ένταξή της στον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Στήριξης με την κορύφωση να έρχεται το 2013 με το «κούρεμα» των ελληνικών ομολόγων προκάλεσε δυσθεώρητες ζημιές στις κυπριακές τράπεζες με τελικό αποτέλεσμα το «κούρεμα» των καταθέσεων (άνω των 100.000 ευρώ) και την επιβολή capital controls. Μετά την απόφαση του Eurogroup για «κούρεμα» των καταθέσεων, ακολούθησαν τρεις εβδομάδες κατά τις οποίες το ποσοστό των κρατήσεων βρέθηκε στο μηδέν τοις εκατό και το ισχυρότερο πλήγμα το δέχτηκε η Κύπρος από τη γερμανική αγορά με την πτώση να αγγίζει το 40%.

Η διοίκηση της επιχείρησης για την λήψη των αποφάσεων θα πρέπει να λάβει υπόψη της ορισμένα χαρακτηριστικά της οικονομίας όπως τον πληθωρισμό, τα επιτόκια, τους δείκτες ανεργίας. Ένα αποδεκτό μέτρο για την κατάσταση της γενικής οικονομίας είναι το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (ΑΕΠ). Σύμφωνα με τους Montana και Charnov (2004) ΑΕΠ είναι η συνολική αγοραία αξία όλων των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών που παράγονται σε μια χώρα στην διάρκεια ενός έτους. Το ΑΕΠ χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό του κατά κεφαλήν εισοδήματος, που είναι ένας βασικός δείκτης του βιοτικού επιπέδου μιας χώρας. Προκύπτει από τη διαίρεση των συνολικών παραγωγικών πόρων μιας χώρας με τον πληθυσμό της.

Μετά την κρίση που ξέσπασε στην Κύπρο το 2011-2013 όπως φαίνεται και στα Διαγράμματα 11 και 12 το ΑΕΠ παρουσιάζει μια σταδιακή αύξηση πράγμα θετικό για την πορεία της οικονομίας.

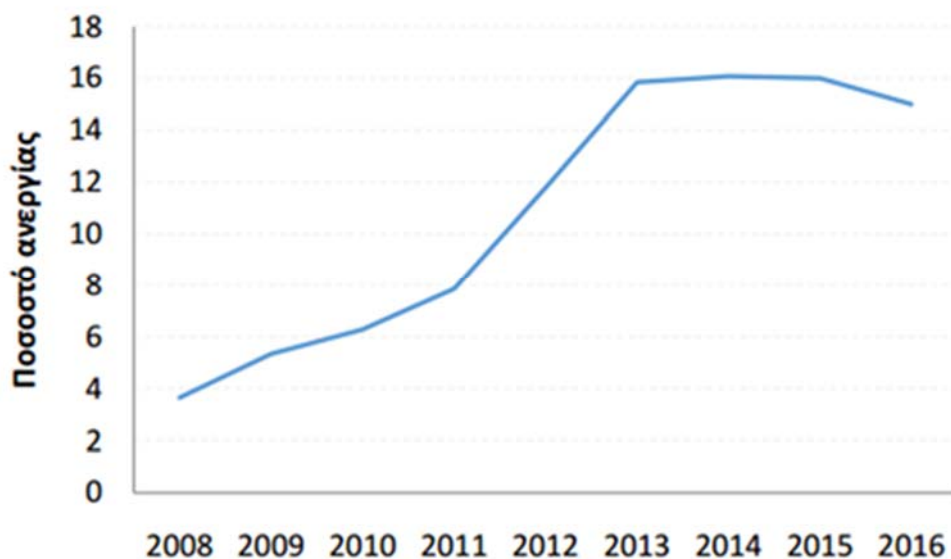


Διάγραμμα 11: Ποσοστιαία αλλαγή του ΑΕΠ



Διάγραμμα 12: Ρυθμός ανάπτυξης ΑΕΠ

Από τα ποσοστά της ανεργίας την περίοδο της κρίσης 2011 – 2013 φαίνεται η κατάσταση που επικρατούσε στο νησί. Από το 2013 και μετά παρατηρούμε ότι η ανεργία μειώνεται δείγμα θετικό για την οικονομία της χώρας.



Διάγραμμα 13: Ποσοστό ανεργίας 2008 - 2016

**Κοινωνικοί παράγοντες:** Όπως και οι οικονομικές τάσεις έτσι και οι κοινωνικές τάσεις μπορούν να διαμορφώσουν τον τουριστικό κλάδο. Τα τελευταία χρόνια η προτίμηση των καταναλωτών έχει προσανατολιστεί προς την αναζήτηση ιδιωτικών καταλυμάτων όπως η Airbnb η οποία αποτελεί πρόκληση για τα ξενοδοχεία.

**Τεχνολογικοί Παράγοντες:** Η εξέλιξη της τεχνολογίας είναι ραγδαία τα τελευταία χρόνια και αναμφίβολα επηρεάζει και τον τουρισμό. Είναι καταλυτικός παράγοντας για τη διευκόλυνση της επικοινωνίας με την πληροφορία να διαδίδεται τόσο γρήγορα σε όλα τα μέρη της γης.

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και τα κινητά τροφοδότησε την ανάπτυξη του τουρισμού διευκολύνοντας τις κρατήσεις, τα check in, τα μηνύματα κ.ά.

Αν ακολουθήσει την τεχνολογία η επιχείρηση και έχει και την γνώση πως μπορεί να την εκμεταλλευτεί τότε μπορεί να αποτραπούν πολλές άσκοπες επενδύσεις.

**Περιβαλλοντικοί παράγοντες:** Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν οικολογικές και περιβαλλοντικές πτυχές, όπως οι καιρικές συνθήκες, η κλιματική αλλαγή και η υπερθέρμανση του πλανήτη, φυσικές καταστροφές κ.ά. Όλα αυτά αναμφίβολα επηρεάζουν τον κλάδο του τουρισμού και όχι μόνο. Η κυρίαρχη τάση σήμερα είναι μια επιχείρηση να λειτουργεί «φιλικά» προς το φυσικό περιβάλλον και για αυτόν το λόγο οι επιχειρήσεις πρέπει να ενημερώνονται συχνά για τη σχετική νομοθεσία σε τοπικό και διεθνές επίπεδο.

Επιπλέον η συνειδητοποίηση των πιθανών επιπτώσεων της αλλαγής του κλίματος επηρεάζει ακόμα και τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων.

**Νομικοί παράγοντες:** Στην Κύπρο υπάρχει νόμος αποκλειστικά για τα ξενοδοχεία (Ο περί Ξενοδοχείων και Τουριστικών Καταλυμάτων Νόμος του 1969 (Ν. 40/1969). Το κανονιστικό πλαίσιο όμως για τη λειτουργία των ξενοδοχείων θα αλλάξει και έχει πάρει το πράσινο φως από τη Νομική Υπηρεσία και θα τεθεί στη Βουλή προς ψήφιση. Θα υπάρξουν αλλαγές στη διαδικασία κατάταξης των ξενοδοχείων και τουριστικών καταλυμάτων σε κατηγορίες αστέρων, θα γίνει μείωση των υποχρεωτικών κριτηρίων τεχνικής φύσεως με έμφαση στην ασφάλεια και υγεία και εισαγωγή προαιρετικών κριτηρίων με έμφαση στην ποιότητα καθώς και θα δημιουργηθούν νέες κατηγορίες ξενοδοχείων.

Ένας πολύ σημαντικός κανονισμός που θα τεθεί σε ισχύ στις 25 Μαΐου 2018 είναι ο Γενικός Κανονισμός Προστασίας Δεδομένων (GDPR) που ενέκρινε το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και αφορά όλους. Έτσι το ξενοδοχείο από το οποίο περνούν τα προσωπικά δεδομένα των επισκεπτών σίγουρα επηρεάζεται από τον κανονισμό αυτό.



## 2.5 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT αποτελεί σημαντικό εργαλείο για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Χρησιμοποιείται από πολλές επιχειρήσεις ώστε να μπορέσουν να αξιολογήσουν την κατάσταση στην οποία βρίσκονται σήμερα διαμορφώνοντας έτσι τη στρατηγική τους για το μέλλον. Τα σημεία τα οποία εξετάζει η ανάλυση SWOT απορρέουν από τα αρχικά του ακρωνυμίου SWOT και τα οποία είναι τα Δυνατά (Strengths) και Αδύναμα (Weaknesses) σημεία της επιχείρησης και τις Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats) από το περιβάλλον το οποίο δραστηριοποιείται.

Τα Δυνατά, Αδύναμα σημεία του ξενοδοχείου είναι τα εξής:

### **Δυνατά Σημεία:**

- Η τοποθεσία του ξενοδοχείου
- Μοντέρνα αρχιτεκτονική και κατασκευή η οποία θα είναι φιλική προς το περιβάλλον
- Θέα όλων των δωματίων προς τη θάλασσα
- Πληθώρα μεθόδων πληρωμής
- Πρώτες ύλες από τον κήπο του ξενοδοχείου και τοπικούς παραγωγούς
- Εξαιρετική εξυπηρέτηση από το εκπαιδευμένο προσωπικό
- Έμπειροι ομάδα διοίκησης

### **Αδύναμα Σημεία:**

- Νέα εταιρεία και νέα επιχείρηση
- Υψηλό ποσοστό δανειοδότησης του συνόλου της χρηματοδότησης
- Εξάρτηση από tour operators

Οι πιθανές ευκαιρίες που μπορεί να αξιοποιήσει αλλά και οι πιθανές απειλές που μπορεί να αντιμετωπίσει η επιχείρηση είναι οι εξής:

### **Ευκαιρίες:**

- Αυξανόμενα ποσοστά αφίξεων τουριστών στην Κύπρο

- Νέα Εθνική Στρατηγική για εμπλουτισμό τουριστικού προϊόντος και επιμήκυνση τουριστικής περιόδου
- Δημιουργία καζίνο στην Κύπρο που θα προσελκύσει περισσότερους τουρίστες
- Λύση Κυπριακού

**Απειλές:**

- Παρόμοιες τουριστικές εγκαταστάσεις στα Κατεχόμενα
- Εγχώριος ανταγωνισμός αλλά και ανταγωνισμός από γειτονικές χώρες
- AirBnb
- Οικονομική κρίση
- Πολιτική κρίση
- Λύση Κυπριακού
- Φυσικές καταστροφές

# Κεφάλαιο 3

## Στρατηγικός Σχεδιασμός

### 3.1 Περιγραφή Επιχείρησης

Το ξενοδοχείο θα βρίσκεται σε προνομακική τοποθεσία και σε απόσταση αναπνοής από τη θάλασσα στην περιοχή Χλώρακα, μόλις 3 χιλιόμετρα μακριά από την πόλη της Πάφου. Έχει σχεδιαστεί σύμφωνα με τις λειτουργικές προδιαγραφές / ποιοτικά κριτήρια του ΚΟΤ που εφαρμόζονται στις μονάδες διαμονής και κατατάσσεται στην κατηγορία των 4\*.

Η ιδιαίτερη αρχιτεκτονική του και η εξαιρετική διακόσμηση του το καθιστούν μοναδικό συνδυάζοντας το μοντέρνο μαζί με το παραδοσιακό στοιχείο. Το ξενοδοχείο θα διαθέτει 120 δωμάτια, δύο διαφορετικών τύπων, όλα τους όμως να είναι ευρύχωρα με θέα τη θάλασσα λόγω του έξυπνου αρχιτεκτονικού σχεδιασμού τους.

Γήπεδο τένις, πισίνα, εστιατόριο, μπαρ, αίθουσα συνεδριάσεων, γυμναστήριο, κομμωτήριο, αίθουσες πολλαπλών χρήσεων, κατάστημα πώλησης βιβλίων και λοιπών εντύπων, ειδών καπνοπωλείου κ.ά., δωρεάν χώρος στάθμευσης συμπληρώνουν τις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου και έρχονται να προσφέρουν στους επισκέπτες μια ολοκληρωμένη εμπειρία χαλάρωσης και απόλαυσης.

Το ξενοδοχείο θα λειτουργεί και τους δώδεκα μήνες του χρόνου.

### 3.2 Όραμα και Αποστολή

Για μια επιχείρηση είναι ζωτικής σημασίας να γνωρίζει το τι αντιπροσωπεύει, ποιος είναι ο σκοπός της και ποιος ο λόγος ύπαρξης της. Για να υπάρξει

στρατηγική και να ξεκινήσει μια επιχείρηση να κτίζεται χρειάζεται να απαντηθεί ένα μόνο ερώτημα και αυτό είναι γιατί να δημιουργηθεί η επιχείρηση; Το όραμα και η αποστολή έρχονται να δώσουν την απάντηση σε αυτό το ερώτημα.

Όραμα στην ουσία είναι η περιγραφή των ιδανικών και των επιδιώξεων μιας επιχείρησης σε μια μακροπρόθεσμη προοπτική και αποστολή είναι ο λόγος ύπαρξης της επιχείρησης και τι κάνει για να πετύχει το όραμα της.

Το όραμα της προτεινόμενης ξενοδοχειακής μονάδας είναι να εδραιωθεί στην αγορά της Κύπρου ως ένα από τα καλύτερα ξενοδοχεία με άριστη φιλοξενία και ποιοτικές υπηρεσίες.

Αποστολή της ξενοδοχειακής μονάδας είναι να παρέχει στους επισκέπτες της μια ολοκληρωμένη εμπειρία υπερβαίνοντας τις προσδοκίες τους. Πέραν από ένα όμορφο δωμάτιο, ένα ωραίο γεύμα αυτό που θα δώσει το κάτι παραπάνω και θα ολοκληρώσει την εμπειρία διαμονής του κάθε επισκέπτη είναι μια γενικότερη άριστη εξυπηρέτηση, ένα χαμόγελο, η ευγένεια και γενικά μια πιο φιλική προσέγγιση του.

### 3.3 Στόχοι

Οι στόχοι είναι βασισμένοι στο όραμα της επιχείρησης και μεταφράζουν την αποστολή της επιχείρησης σε συγκεκριμένα αποτελέσματα και σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα. Σκοπός τους είναι να εστιάζουν την προσοχή της επιχείρησης στο τι ακριβώς πρέπει να επιτευχθεί και μέχρι πότε.

Για να είναι πετυχημένη η στοχοθέτηση, οι στόχοι που θα θέσει η επιχείρηση πρέπει να πληρούν κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Συγκεκριμένα οι στόχοι πρέπει να είναι S.M.A.R.T. δηλαδή:

- Specific – Συγκεκριμένοι: Να ορίζουν ακριβώς τι πρέπει να επιτευχθεί. Ένας συγκεκριμένος στόχος έχει πολύ μεγαλύτερες πιθανότητες να επιτευχθεί παρά ένας πιο γενικός στόχος.

- Measurable – Μετρήσιμοι: Να είναι εφικτό να μετρηθούν με όρους χρόνου, ποιότητας, ποσότητας, οικονομικών πόρων κλπ. για να είναι σε θέση η επιχείρηση να αξιολογήσει αν πέτυχε τους στόχους της ή όχι.
- Achievable – Εφικτοί: Στόχοι οι οποίοι μπορούν να επιτευχθούν μόνο με τη χρήση των διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης.
- Realistic – Σχετικοί: Να είναι ρεαλιστικοί, δεδομένων των συνθηκών που υπάρχουν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αλλά και των πόρων που διαθέτει η επιχείρηση σου (οικονομικών, ανθρωπίνων κλπ).
- Time bound - Χρονικά Δεσμευτικοί: Να δηλώνεται καθαρά η χρονική περίοδος που θα ολοκληρωθεί ο κάθε στόχος.

Έτσι στόχοι της ξενοδοχειακής μονάδας είναι οι εξής:

- Δημιουργία μιας βιώσιμης και παράλληλα μιας κερδοφόρας ξενοδοχειακής μονάδας με international standards
- Να απαρτίζεται από προσωπικό με τους πλείστους να είναι Κύπριοι
- Προώθηση της Κύπρου ως τον ιδανικό προορισμό για διακοπές και όχι μόνο
- Προσέλκυση ξένων τουριστών αλλά και εσωτερικού τουρισμού
- Προώθηση της τοπικής κουλτούρας
- Προστασία του περιβάλλοντος
- Προσαρμογή του ξενοδοχείου στα απαιτήσεις της αειφορίας
- Διατήρηση υψηλών παρεχόμενων υπηρεσιών

### 3.4 Στρατηγική Ανταγωνισμού

Η επιχείρηση πρέπει να αντιλαμβάνεται τη δυναμική του κλάδου και της αγοράς προκειμένου να ανταγωνίζεται αποτελεσματικά. Οι παράγοντες που επιδρούν και επηρεάζουν την επιχείρηση είναι πολλοί, και εδώ έρχονται οι δυνάμεις του Porter να διαπραγματευτούν τους παράγοντες εκτός του κλάδου οι οποίοι όμως

επηρεάζουν τον ανταγωνισμό εντός αυτού. Συγκεκριμένα ο Michael Porter ανέπτυξε το μοντέλο των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων που δείχνει την ένταση του ανταγωνισμού σε μια βιομηχανία και καθορίζει την σχετική ελκυστικότητα και κατά συνέπεια την κερδοφορία της (Wikipedia).

Το να κατανοήσει η επιχείρηση τον ανταγωνισμό του κλάδου της μπορεί να την βοηθήσει εκμεταλλευτεί διάφορες ευκαιρίες που μπορεί να προκύψουν αλλά και να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της αποκτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Έτσι η ανάλυση για την επιχείρηση σύμφωνα με τις πέντε δυνάμεις του Porter είναι η πιο κάτω:

**Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων:** Λόγω του πολύ μεγάλου αριθμού τουριστικού καταλυμάτων και του μεγάλου ρυθμού ανάπτυξης της αγοράς σε όλη την Κύπρο ο ανταγωνισμός πρέπει να θεωρηθεί δεδομένος. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων μεγαλώνει αφού η κάθε επιχείρηση προσπαθεί να αυξήσει το μερίδιο της προσελκύοντας όσο το δυνατόν περισσότερους αγοραστές μέσα από διάφορες προσπάθειες και ενέργειες, με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις όμως να αντιδρούν και έτσι να αυξάνεται και ο ανταγωνισμός μεταξύ τους.

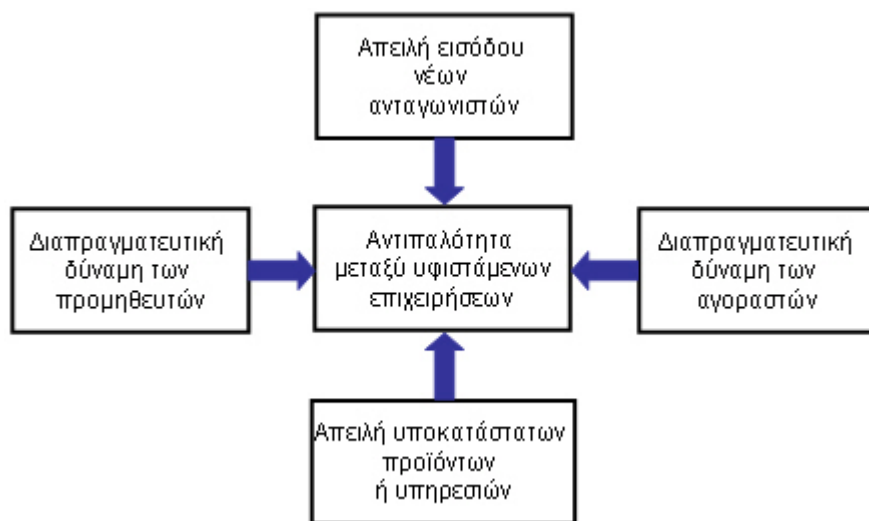
**Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών:** Η είσοδος νέων επιχειρήσεων αυξάνει τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις προϋπάρχουσες επιχειρήσεις με τις νέες. Για την είσοδο μιας ξενοδοχειακή μονάδας στην αγορά απαιτούνται πολύ υψηλά κεφάλαια ως προς τις εγκαταστάσεις αλλά και ως προς τον εξοπλισμό και εμπεριέχεται το ρίσκο στην επένδυση, γι' αυτό είναι απαραίτητος ο σωστός σχεδιασμός. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ήδη στον ξενοδοχειακό κλάδο έχουν το πλεονέκτημα γιατί έχουν την εμπειρία και τις γνώσεις μειώνοντας και το λειτουργικό τους κόστος. Επιπλέον γνωρίζουν πολύ καλά την αγορά και έχουν αναπτύξει σχέσεις και με τους προμηθευτές αλλά και με τους πελάτες τους.

Δεν παύει όμως μια νέα επιχείρηση με είτε με διαφοροποιημένο προϊόν είτε χωρίς να είναι ένας νέος ανταγωνιστής.

**Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών:** Η ζήτηση των προϊόντων ή υπηρεσιών επηρεάζεται από υποκατάστατα προϊόντα/υπηρεσίες. Κοντινά υποκατάστατα στον ξενοδοχειακό κλάδο μπορούμε να πούμε ότι είναι τα ενοικιαζόμενα διαμερίσματα και το Airbnb με τις υπηρεσίες όμως που προσφέρουν να μην μπορούν να συγκριθούν με αυτές που προσφέρει ένα ξενοδοχείο. Λόγω του ότι η τιμή παίζει αρκετά σημαντικό ρόλο στην επιλογή του προϊόντος/υπηρεσίας και τα προαναφερθέντα υποκατάστατα μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες υποψήφιων αγοραστών συνήθως με χαμηλότερες τιμές τότε μπορούν να αποτελέσουν απειλή για το ξενοδοχείο. Η τάση επίσης των αγοραστών ως προς τα υποκατάστατα μπορούν να απειλήσουν την επιχείρηση.

**Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών:** Μεγάλο μέρος των κρατήσεων των ξενοδοχείων γίνεται μέσω των tour operators οι οποίοι κάνουν μαζικές κρατήσεις και προπληρώνουν τα ξενοδοχεία θέτοντας μετά τους δικούς τους κανόνες προς τους δικούς τους αγοραστές. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζουν χαμηλές τιμές στις κρατήσεις δωματίων από τα ξενοδοχεία αφού γνωρίζουν ότι υπάρχουν πολλές εναλλακτικές στον κάθε προορισμό, αποδεικνύοντας έτσι τη μεγάλη διαπραγματευτική τους δύναμη ως προς τον ξενοδοχειακό κλάδο. Στην εποχή του διαδικτύου όπου ο πιθανός αγοραστής πριν την αγορά μπορεί να συγκρίνει τα ξενοδοχεία που κατά βάση είναι πανομοιότυπα και επειδή είναι αρκετά ευαίσθητοι στην τιμή και παράλληλα με τις πολλές επιλογές που έχει από διάφορους ανταγωνιστές του ξενοδοχείου, έχει την δύναμη στη διαμόρφωση της τιμής η οποία όμως δεν είναι ούτε μικρή αλλά ούτε και μεγάλη.

**Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών:** Όσον αφορά τους προμηθευτές ενός ξενοδοχείου οι οποίοι προμηθεύουν συνήθως το ξενοδοχείο με ξενοδοχειακό εξοπλισμό, τρόφιμα και ποτά και επειδή οι προμηθευτές που προσφέρουν τέτοια προϊόντα είναι πολλοί σε αριθμό δεν έχουν τόση δύναμη ώστε να επηρεάζουν τις τιμές.



Διάγραμμα 14: Αλληλεπίδραση μεταξύ των 5 δυνάμεων Porter

Λόγω της μεγάλης και ανταγωνιστικής προσφοράς, στόχος της ξενοδοχειακής μονάδας είναι να διαφοροποιηθεί σχέση με τους ανταγωνιστές της ώστε να γίνει ευκολότερα αναγνωρίσιμη (Ηγουμενάκης, 1999). Η διαφοροποίηση μπορεί να είναι ουσιαστική και χειροπιαστή (π.χ. διακόσμηση και έπιπλα) αλλά μπορεί να είναι και αντιληπτή και να αφορά σε επαυξημένα χαρακτηριστικά (Παπαδάκης, 2012). Στην προκειμένη περίπτωση το ξενοδοχείο θα διαφοροποιηθεί κυρίως στο ότι θα μπορεί να φιλοξενήσει στα δωμάτια του άτομα ΑμεΑ. Στην Κύπρο ελάχιστα ξενοδοχεία έχουν ολοκληρωμένη προσβασιμότητα με σωστές προδιαγραφές και στην περίπτωση των ξενοδοχείων πολύ μικρός αριθμός δωματίων είναι προσβάσιμος.

Το Σήμα Ποιότητας (CTQ Label, από το Cyprus Tourism Quality) χορηγείται σε εθελοντική βάση, σε όσες ξενοδοχειακές και επισιτιστικές επιχειρήσεις αποδεδειγμένα εφαρμόζουν καλές πρακτικές διαχείρισης ποιότητας, και ταυτόχρονα παρέχουν αναβαθμισμένη ποιότητα εξυπηρέτησης καθώς και υπηρεσίες και ανέσεις, πέραν των ελαχίστων επιβαλλόμενων προϋποθέσεων, όπως αυτές προκύπτουν από τη νομοθεσία για την επίσημη κατηγορία και τάξη στις οποίες είναι εντεταγμένες.



Για το ευρύτερο κοινό, τους πελάτες και τους καταναλωτές το ΣΠ αποτελεί είδος εθνικής πιστοποίησης το οποίο καταδεικνύει πρόσθετη αξία όσον αφορά στην ύπαρξη ποιοτικά αναβαθμισμένων υπηρεσιών ή/και ανέσεων στον εκάστοτε τόπο διαμονής ή εστίασης.

Για την επιχείρηση, το ΣΠ αποτελεί διάκριση κύρους και διαφοροποίησης από άλλες επιχειρήσεις της ίδιας κατηγορίας και τάξης και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για προβολή, διαφήμιση και γενικά σαν εργαλείο μάρκετινγκ για προσέλκυση περισσότερης πελατείας. Έτσι το ξενοδοχείο θα υποβάλει αίτηση για συμμετοχή της επιχείρησης στο Θεσμό «Κυπριακό Σήμα Ποιότητας Τουρισμού»

Για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της η επιχείρηση θα φροντίσει να:

- Δικτυωθεί
- Είναι μέλος σε διεθνής οργανισμούς
- Συμμετέχει σε εκθέσεις
- Παρακολουθεί τις τάσεις και εξελίξεις

### **3.5 Στρατηγική Αειφόρου Ανάπτυξης**

Η αειφόρος ανάπτυξη σημαίνει ανάπτυξη που ανταποκρίνεται στις ανάγκες του παρόντος χωρίς να διακυβεύεται η ικανότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιούν τις δικές τους ανάγκες και βασίζεται σε τρεις πυλώνες, το περιβάλλον, την οικονομία και την κοινωνία. Η Κύπρος ως ένας δημοφιλής τουριστικός προορισμός μπορεί να αναβαθμίσει το προϊόν της με αειφόρες πρακτικές οι οποίες είναι το κλειδί για το μέλλον. Εφαρμόζοντας τέτοιες πρακτικές η ξενοδοχειακή μονάδα, αυτόματα μειώνει το κόστος της, βελτιώνει την αποτελεσματικότητά της, προσφέρει αυθεντική τοπική εμπειρία στους επισκέπτες, προστατεύει το περιβάλλον αλλά και βοηθά την οικονομία της Κύπρου.

Σύμφωνα με τον Οδηγό για την ικανοποίηση των προτύπων του ΚΟΤ για αιεφορία στις ξενοδοχειακές μονάδες οι πέντε τομείς ελαχίστων προτύπων αιεφορίας που περιλαμβάνονται στα ποιοτικά κριτήρια του ΚΟΤ είναι:

1. Η ενσωμάτωση της αιεφορίας στο επιχειρηματικό σχέδιο: Για την ικανοποίηση αυτού του κριτηρίου πρέπει να καταγραφεί η πολιτική αιεφορίας, να αναπτυχθεί σχέδιο δράσης για εφαρμογή αιεφόρων πρωτοβουλιών, το ξενοδοχείο να ενταχθεί σε μία από τις τοπικές ή εθνικές ομάδες που εργάζονται για τον αιεφόρο τουρισμό έτσι ώστε να ωφεληθεί από την ανταλλαγή εμπειριών και γνώσεων και να δημιουργηθεί «πράσινη ομάδα» αποτελούμενη από μέλη του προσωπικού.
2. Το σύστημα υπολογισμού και περιορισμού των περιβαλλοντικών επιδράσεων: Το ξενοδοχείο θα διαθέτει σύστημα για τη μέτρηση και τη μείωση της κατανάλωσης νερού, ενέργειας και χημικών, μείωση εκπομπής αερίων και μείωση της ποσότητας απορριμμάτων
3. Η προστασία του ανθρώπινου κεφαλαίου: Το ξενοδοχείο οφείλει να παρέχει συνεχή εκπαίδευση στο προσωπικό σε θέματα αιεφορίας, να διαχωρίζει και να ξεκαθαρίζει τους ρόλους και τις ευθύνες σε κάθε μέλος του προσωπικού, να ενθαρρύνει το προσωπικό να εμπλέκεται ενεργά στη διαχείριση της αιεφορίας.
4. Η υποστήριξη της τοπικής κοινότητας: Το ξενοδοχείο να αγοράζει τοπικά προϊόντα και υπηρεσίες όπου αυτό είναι δυνατό π.χ. κρασιά και ποτά, φαγητά, έπιπλα και διακοσμητικά είδη που να αναδεικνύουν τον τοπικό χαρακτήρα και τεχνικές υπηρεσίες από τοπικές επιχειρήσεις.
5. Η μετάδοση της αιεφορίας στους πελάτες: Το ξενοδοχείο ενημερώνει τους πελάτες για την πολιτική αιεφορίας του, τις δράσεις του, πρωτοβουλίες του, σχετικά με τα τοπικά αξιοθέατα και διενεργεί έρευνες ικανοποίησης πελατών που περιλαμβάνουν ερωτήσεις σχετικά με την αιεφορία.

Για να επωφεληθεί η επιχείρηση από τον αιεφόρο τουρισμό θα εφαρμόσει τα πιο πάνω όπως και άλλες απλές πρακτικές που συμπεριλαμβάνουν χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, την εφαρμογή μιας πολιτικής διαχείρισης των

στερεών αποβλήτων, η οποία θα περιλαμβάνει τη μεγιστοποίηση του όγκου της ανακύκλωσης, την ενθάρρυνση της χρήσης εναλλακτικών μέσων μεταφοράς, τη χρήση ανακυκλωμένου νερού για άρδευση των κήπων, την εγκατάσταση ενεργειακά αποδοτικών συστημάτων φωτισμού και την ενσωμάτωση τοπικών στοιχείων στην αρχιτεκτονική και τον εξωραϊσμό όπως αναφέρει και η Στρατηγική του ΚΟΤ.

Το ξενοδοχείο επίσης θα εφαρμόσει Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, Σύστημα Διαχείρισης Περιβάλλοντος και Σύστημα Ασφάλειας και Υγείας στην Εργασία κατά ISO 9001, ISO 14001, ISO45001 αντίστοιχα.

# Κεφάλαιο 4

## Μάρκετινγκ

### 4.1 Γενικά

Ο C Gronroos, το 1990, ορίζει το Μάρκετινγκ ως διαδικασία δημιουργίας, διατήρησης και ενδυνάμωσης μακροπρόθεσμων και κερδοφόρων σχέσεων με τους πελάτες, με τρόπο που να ικανοποιούνται οι αντικειμενικοί σκοποί των συναλλασσόμενων (επιχείρησης και πελατών). Αυτό επιτυγχάνεται με αμοιβαία ανταλλαγή και ικανοποίηση των υποσχέσεων. Ο Kotler επίσης αναφέρει ότι το Μάρκετινγκ δεν αφορά αποκλειστικά στις πωλήσεις. Αντιθέτως, το καλό Μάρκετινγκ καταργεί την προσπάθεια της πώλησης, σημαίνει την αναγνώριση των ανθρώπων και των αναγκών τους και την προσπάθεια διαμόρφωσης απαντήσεων στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν.

### 4.2 Τάσεις Τουριστών

Τις πιο δυναμικές τάσεις στα ταξίδια το 2018, όπως αναδεικνύονται από τις προτιμήσεις των ίδιων των ταξιδιωτών, αποκαλύπτει η μεγάλη ταξιδιωτική πλατφόρμα Booking.com μέσα από μια μεγάλη έρευνα σε ταξιδιώτες από όλο τον κόσμο.

Για τις ανάγκες της έρευνας, η πλατφόρμα διερεύνησε 128 εκατ. κριτικές και τις προτιμήσεις 19.000 ταξιδιωτών από 26 χώρες από όλο τον κόσμο.

1. Νέες προοπτικές στην τεχνολογία. Οι συναρπαστικές εμπειρίες θα αναβαθμιστούν σε νέο επίπεδο το 2018, με τους ταξιδιώτες να αναζητούν στην τεχνολογία έναν τρόπο για να κατανοήσουν καλύτερα έναν προορισμό ή ένα κατάλυμα πριν προβούν σε κράτηση.

Η τεχνητή νοημοσύνη και η ψηφιακή τεχνολογία βοηθούν τους καταναλωτές να αντιλαμβάνονται περισσότερα προσφέροντας την «έξυπνη διαίσθηση προορισμού», διαμορφώνοντας τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιούνται αναζητήσεις και κρατήσεις αλλά και τον τρόπο που αποκτούνται οι ταξιδιωτικές εμπειρίες.

Το 29% των ταξιδιωτών από όλο τον κόσμο αναφέρουν ότι νιώθουν άνετα να αφήνουν τον υπολογιστή να προγραμματίζει ένα ταξίδι βάσει δεδομένων από προηγούμενα ταξίδια και το 50% δεν έχει πρόβλημα να έρχεται σε επαφή με υπολογιστή ή άνθρωπο αρκεί να απαντώνται οι ερωτήσεις του. Το 64% δηλώνει ότι θα επιθυμούσε να «δοκιμάσει πριν αγοράσει» μέσω εικονικής πραγματικότητας, ενώ το 50% θεωρεί ότι η προσωποποιημένες προτάσεις για προορισμούς και δραστηριότητες τους ενθαρρύνει να προβούν σε κράτηση.

2. Από το όνειρο στην πραγματικότητα. Το 2018 είναι η χρονιά των μεγάλων ονείρων καθώς το 45% των ταξιδιωτών έχουν υπόψη τους μια λίστα με ονειρικούς προορισμούς και στην πλειονότητά τους (82%) σκοπεύουν να επισκεφθούν έναν ή περισσότερους από αυτούς το ερχόμενο έτος.

Η τάση για αναζήτηση εμπειριών και όχι υλικών αγαθών συνεχίζεται και μέσα στο 2018 και θα οδηγήσει σε επιθυμία για πιο εντυπωσιακά και αξιομνημόνευτα ταξίδια. Το 2018 οι ταξιδιώτες αναμένεται να αναζητήσουν όσο ποτέ άλλοτε αξέχαστες στιγμές στις διακοπές, λόγω της μικρής υπομονής τους, της αυθορμητικότητάς τους και της συμβολής των νέων τεχνολογιών.

Το 47% των ταξιδιωτών θα αναζητήσουν να επισκεφθούν ένα από τα θαύματα του κόσμου το 2018, το 35% θα θελήσουν να ταξιδέψουν για να δοκιμάσουν την τοπική γαστρονομία, το 34% θα θελήσουν να κάνουν διακοπές σε έναν νησιωτικό παράδεισο και το 34% θα αναζητήσουν την περιπέτεια σε κάποιο θεματικό πάρκο διεθνούς ακτινοβολίας.

Άλλες κορυφαίες δραστηριότητες που αναμένεται να επιθυμήσουν οι ταξιδιώτες το 2018, είναι ένα ιδιαίτερο πολιτιστικό γεγονός (28%), η απόκτηση μιας νέας δεξιότητας (27%), ένα επικό οδικό ταξίδι ή ταξίδι με τρένο (25%) και διακοπές σε μια απομακρυσμένη περιοχή (25%).

3. Επιστροφή του Retro. Οι ταξιδιώτες αναμένεται να επιστρέψουν στις προτιμήσεις της παιδικής τους ηλικίας το 2018, με το 34% να εκτιμάται ότι θα αναζητήσει προορισμούς που είχε επισκεφθεί ως παιδί για να τους εξερευνήσει υπό νέο πρίσμα. Οι προορισμοί αυτοί ξυπνούν τη νοσταλγία και ευχάριστες αναμνήσεις από την παιδική ηλικία.

Το 44% των ταξιδιωτών ηλικίας 18-44 τείνουν να προτιμούν αγαπημένους προορισμούς τους οικογενειακών διακοπών, ενώ καθώς το 60% του συνόλου των ταξιδιωτών το 2018 προτίθεται να κοινοποιεί στα social media καθημερινά φωτογραφίες από τις διακοπές, οι προορισμοί αυτοί αναμένεται να επιστρέψουν στο προσκήνιο στο μέλλον.
4. Ποπ κουλτούρα. Το 2018 τα τηλεοπτικά προγράμματα, οι κινηματογραφικές ταινίες, ο αθλητισμός και τα social media φαίνεται ότι επιδρούν όλο και περισσότερο στην απόφαση για κράτηση, καθώς οι ταξιδιώτες αντλούν έμπνευση για ταξίδια από την ποπ κουλτούρα.

Τα μπλογκ ή τα βίντεο στο youtube θα δώσουν ιδέες στο 39% των ταξιδιωτών και τα τηλεοπτικά ή κινηματογραφικά γυρίσματα ή ακόμα και τα βίντεο κλιπ θα επηρεάσουν το 36%.

Το 22% θα ταξιδέψει για να παρακολουθήσει ένα μεγάλο αθλητικό γεγονός, εκ των οποίων το 43% ενδέχεται να ταξιδέψει στο καλοκαίρι στη Ρωσία για να παρακολουθήσει ποδόσφαιρο.

Οι κορυφαίοι προορισμοί που θα προσελκύσουν τους περισσότερους ταξιδιώτες εξαιτίας της προβολής τους από τηλεοπτικά προγράμματα, είναι η Κροατία, η Ισπανία και η Ισπανία (29%) χάρη στο Game of Thrones, το Λονδίνο (21%) χάρη στο Sherlock και το Crown, η Νέα Υόρκη και το Μανχάταν (13%) χάρη στο Billions και το Λος Άντζελες (10%), χάρη στο Entourage.
5. Ευεξία: Διπλάσιος αριθμός ταξιδιωτών σε σχέση με φέτος, σκοπεύει το 2018 να κάνει ταξίδια με επίκεντρο την υγεία και την ευεξία. Η πεζοπορία έχει κεντρική θέση στα ταξίδια αυτά, καθώς συνδυάζει την εξερεύνηση του προορισμού με οφέλη για την υγεία, με το 56% των ταξιδιωτών να αναφέρουν ότι θα προτιμήσουν ταξίδια πεζοπορίας.

Άλλες κορυφαίες δραστηριότητες υγείας και ευεξίας στην ατζέντα του 2018 θα είναι η επίσκεψη σε σπα και οι θεραπείες ομορφιάς (33%), η ποδηλασία (24%), τα θαλάσσια σπορ (22%), οι διακοπές αποτοξίνωσης (17%), η γιόγκα (16%), το τρέξιμο (16%) και ο διαλογισμός (15%).

Άλλωστε, το 59% των ταξιδιωτών ανέφεραν ότι δίνουν προτεραιότητα στις εμπειρίες σε σχέση με τα υλικά αγαθά στις διακοπές ενώ για το 55% των ταξιδιωτών αντιμετωπίζει τις διακοπές ως μια περίοδο για εσωτερικές αναζητήσεις και ως μια οδό για καλύτερες επιλογές τρόπου ζωής.

6. Οικονομική διαίσθηση. Το 2018 οι ταξιδιώτες θα είναι ακόμη πιο προσεκτικοί στα οικονομικά τους με τους μισούς να ενημερώνονται για τις συναλλαγματικές ισοτιμίες στο πλαίσιο προγραμματισμού ταξιδιού και το 48% να διερευνά το οικονομικό κλίμα σε έναν προορισμό πριν πάρει απόφαση για το ταξίδι.

Το 30% προγραμματίζει περισσότερες αγορές στα ταξίδια το 2018, ιδιαίτερα από τα duty free καταστήματα στο αεροδρόμιο και το 26% θα κάνει διακοπές με αποκλειστικό σκοπό να αγοράσει υλικά αγαθά όπως ρούχα, λόγω χαμηλότερης τιμής.

Το 57% θα θελήσει να ταξιδέψει ανεξάρτητα διαμορφώνοντας το δικό του ταξιδιωτικό πακέτο με τη βοήθεια των εφαρμογών και της τεχνολογίας. Το 44% θα χρησιμοποιήσει ταξιδιωτικές εφαρμογές περισσότερο για κράτηση είτε σε ξενοδοχείο είτε σε δραστηριότητες.

7. Η απόλυτη απόδραση για φίλους. Οι παρέες φίλων θα έχουν τη μεγαλύτερη αύξηση στα ταξίδια στο 2018 (από 21% φέτος σε 25%).

Οι αποδράσεις με φίλους έχουν και οικονομικά πλεονεκτήματα καθώς το 42% είπαν ότι οι διακοπές αυτές τους επιτρέπουν να μείνουν σε καταλύματα που δε θα μπορούσαν να μείνουν οι ίδιοι λόγω κόστους.

8. Μέσα στη ζωή των ντόπιων, όχι δίπλα σε αυτούς. Τα ενοικιαζόμενα σπίτια θα είναι ιδιαίτερα δημοφιλή το 2018. Ένας στους 3 ανέφεραν ότι προτιμούν να μείνουν σε ενοικιαζόμενο σπίτι, ή εξοχικό, παρά σε ξενοδοχείο και το 21% ότι μπορεί να ενοικιάσει το σπίτι του σε ξένους επισκέπτες.

Οι ταξιδιώτες επιθυμούν να αποκτήσουν εμπειρία ντόπιους και μάλιστα το 25% κρίνει σημαντικό ο ιδιοκτήτης του ενοικιαζόμενου σπιτιού να τους πληροφορήσει σε σχέση με το φαγητό και τα σημεία ενδιαφέροντος του προορισμού, όμως διατηρώντας ευελιξία ως προς την επικοινωνία μαζί του, ώστε να γίνεται με τους όρους τους.

Το 2018 θα είναι σημαντικό για τους ταξιδιώτες οι ιδιοκτήτες των ενοικιαζόμενων να είναι στη διάθεσή τους αλλά όχι φορτικοί (30%) και το 12% επιθυμεί ιδιοκτήτη με τον οποίο δεν θα χρειαστεί να μιλήσουν.

Σύμφωνα με έρευνα που διενήργησε για λογαριασμό της AccorHotels η GfK σε δείγμα 5.939 ανδρών και γυναικών από 18 έως 65 ετών, την περίοδο 27 Απριλίου - 11 Μαΐου 2017 στη Γαλλία, το Ην. Βασίλειο, τη Γερμανία, τις ΗΠΑ, τα ΗΑΕ, την Αργεντινή, τη Βραζιλία, την Κίνα, την Ινδία και την Αυστραλία προέκυψαν τα εξής συμπεράσματα. Το 54% των ταξιδιωτών θεωρεί απαραίτητο να δοκιμάσει στις διακοπές την τοπική κουζίνα, το 48% μετά τις διακοπές αναπολεί ιδιαίτερα το πρωινό στο ξενοδοχείο ενώ ειδικά για τους κινέζους, το 66% δοκιμάζουν την τοπική κουζίνα, με το 69% όμως να αναφέρει ότι τους λείπει η παραδοσιακή κουζίνα της χώρας τους.

### 4.3 Τμηματοποίηση Αγοράς

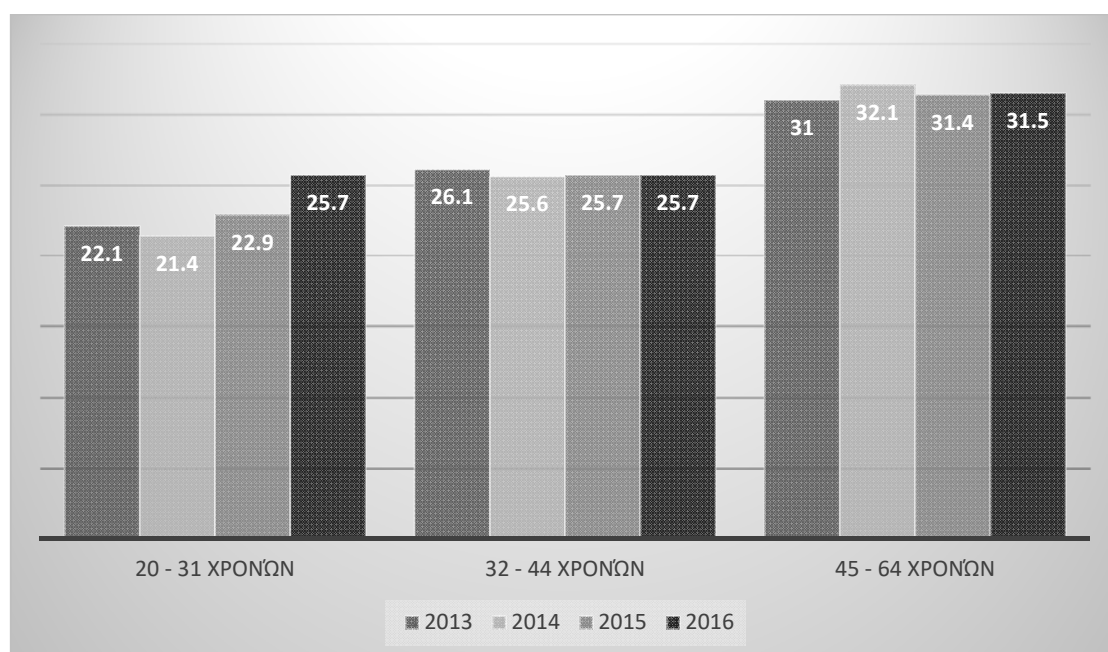
Η τμηματοποίηση της αγοράς έγινε βάση δημογραφικών χαρακτηριστικών και σύμφωνα με την έκθεση Στατιστικές Τουρισμού 2016 της Στατιστικής Υπηρεσίας Κύπρου.

**Τόπος Διαμονής:** Η Ευρώπη αποτελεί πάντα παραδοσιακή αγορά τουρισμού για την Κύπρο. Το 2016 οι περιηγητές που προέρχονταν από χώρες της Ευρώπης αντιπροσώπευσαν το 90,4% των συνολικών αφίξεων περιηγητών και από χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης το 59,9%. Το Ηνωμένο Βασίλειο αποτελεί την κύρια πηγή τουρισμού για την Κύπρο, με ποσοστό 36,3% της συνολικής τουριστικής



κίνησης, και ακολουθούν η Ρωσία με 24,5%, η Ελλάδα με 5,0%, το Ισραήλ με 4,7% και η Γερμανία με 3,9%.

**Ηλικία:** Βάση ηλικιακής ομάδας παρατηρούμε και σύμφωνα με τη γραφική παράσταση ότι υπάρχει μια σταθερότητα στις ηλικιακές ομάδες 32 – 44 χρονών και 45 – 64 χρονών κατά τα τελευταία χρόνια που επισκέπτονται την Κύπρο όπως επίσης και μια σταδιακή αύξηση στους νέους ηλικίας 20 – 31 χρονών.

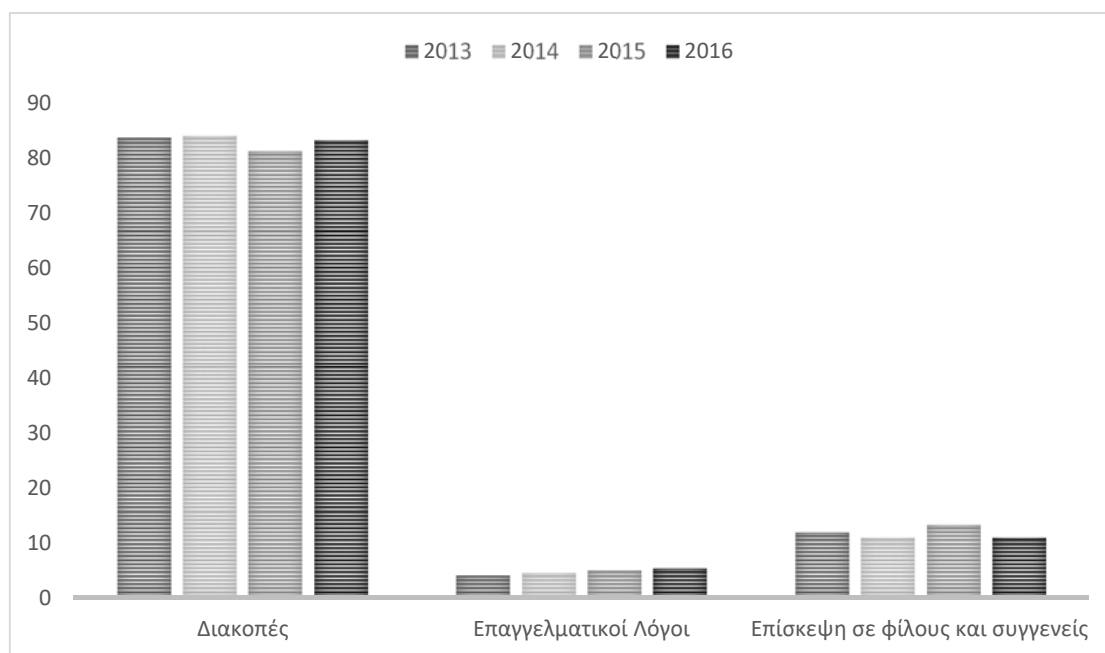


Διάγραμμα 15: Ποσοστό επισκεπτών ανά ηλικιακή μονάδα στην Κύπρο

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας 2018 Future of Millennial Travel Report στην οποία έλαβαν μέρος 3000 περίπου ταξιδιώτες ηλικιών 20 – 36 ετών, επέλεξαν ως πρώτη τους επιλογή ένα ξενοδοχείο με όλες τις υπηρεσίες και σε αστικό περιβάλλον, ως δεύτερη τη διαμονή σε φίλους ή οικογένεια, και τέλος τη διαμονή σε all-inclusive ξενοδοχεία. Σχεδόν το ένα τρίτο των ερωτηθέντων, απάντησε ότι προτιμά τα υπερπολυτελή ξενοδοχεία, το 35%, και ακολουθούσε η επιλογή του camping με ποσοστό 33%.

**Τόπος διαμονής:** Κατά το 2016, ποσοστό 60,3% των περιηγητών δήλωσαν ότι παρέμειναν σε ξενοδοχεία αστέρων, 17,2% σε οργανωμένα διαμερίσματα και τουριστικά χωριά, 11,8% σε συγγενείς και φίλους, 3,4% σε ιδιόκτητες κατοικίες και 7,3% αλλού. Από το σύνολο των περιηγητών, ποσοστό 39,0% δήλωσαν ότι διέμειναν στην Πάφο και Πόλη, 18,2% στην Αγία Νάπα, 11,4% στο Παραλίμνι, 11,4% στη Λάρνακα, 10,8% στη Λεμεσό και μικρότερα ποσοστά σε άλλες περιοχές.

**Σκοπός επίσκεψης:** Οι πλειοψηφία των περιηγητών επιλέγει την Κύπρο για διακοπές και ακολουθεί ένα ποσοστό που επισκέπτεται φίλους και συγγενείς. Ένα πολύ μικρό ποσοστό όπως φαίνεται στη γραφική παράσταση παρατηρούμε ότι επιλέγει την Κύπρο για επαγγελματικούς λόγους το οποίο σημειώνει πολύ μικρή αύξηση κάθε χρόνο πράγμα ελπιδοφόρο για εμπλουτισμό του τουριστικού προϊόντος στην Κύπρο και ίσως βοηθήσει στην ανάπτυξη του Συνεδριακού Τουρισμού.



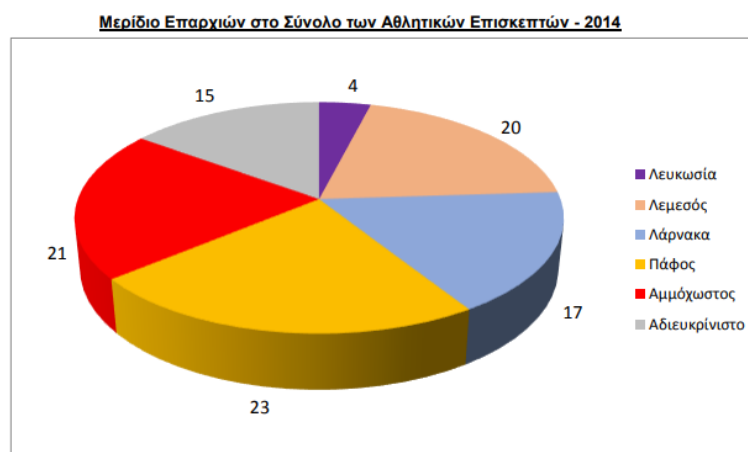
Διάγραμμα 16: Σκοπός επίσκεψης τουριστών στην Κύπρο

Η πλειοψηφία των τουριστών το 2017 σε ποσοστό 65,2% έφτασαν στη χώρα μας σε οργανωμένο ταξίδι ενώ το 34,8% μας επισκέφτηκαν σε μη οργανωμένο ταξίδι.

## 4.4 Στόχευση Πελατών

Οι αγορές στις οποίες θα επικεντρωθεί η ξενοδοχειακή μονάδα είναι οι αγορές του Ισραήλ, της Μεγάλης Βρετανίας, των Σκανδιναβικές χωρών, της Ρωσίας και της Γερμανίας.

Η Πάφος (3983 άτομα) είναι η πόλη με τους περισσότερες αθλητικούς επισκέπτες κατά το 2014 γι' αυτό και θα δοθεί βάση και στην προώθηση του ξενοδοχείου για προσέλκυση αθλητικού τουρισμού που θα βοηθήσει στην επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου.



Διάγραμμα 17: Μερίδιο επαρχιών στο σύνολο των αθλητικών επισκεπτών - 2014

ΑμΕΑ: Σε ειδική έκθεση για τα μεγέθη και τις ανάγκες και προοπτικές του “προσβάσιμου τουρισμού”, η εταιρεία Amadeus αναφέρει ότι μέχρι το 2020 εκτιμάται ότι το 15% του παγκόσμιου πληθυσμού, θα εντάσσεται σε άτομα με κάποιας μορφής μεγάλη ή μικρή αναπηρία ή δυσκολία (κινητικότητα, αντίληψη, ασθένεια, κ.λπ.) που αντιστοιχεί σε μία αγορά 1,2 δισ. Άτομα. και μόνο στην Ευρώπη και ΗΠΑ με πρόβλεψη δαπανών τάξεως 70 δισ. δολ.

Σύμφωνα με έρευνα του Ομοσπονδιακού Γερμανικού Υπουργείου Οικονομικών και Εργασίας το 2010:

1. Το 54% των Γερμανών με αναπηρία, δηλαδή 3.650.000 άνθρωποι ταξιδεύουν για τουρισμό κάθε χρόνο. Κατά μέσο όρο κάθε ταξιδιώτης κάνει 1,3 ταξίδια διακοπών το χρόνο ανεβάζοντας το συνολικό αριθμό των μετακινήσεων στα 4.740.000, εκ των οποίων το 41,2% γίνεται στο εσωτερικό της χώρας και έχει μέση διάρκεια 13,9 ημέρες.
2. Το 41% των ταξιδιών γίνεται μέσα στη Γερμανία και το 59% στο εξωτερικό
3. Όσον αφορά το κόστος των διακοπών οι ΑμεΑ ξοδεύουν κατά μέσο όρο 15% περισσότερα χρήματα από αυτούς που δεν είναι ΑμεΑ Τα άτομα με αναπηρία στη Γερμανία ξοδεύουν κατά τις διακοπές τους ετησίως 945€ ανά άτομο έναντι 818€ του μέσου γενικού πληθυσμού,
4. Οι 7 στους 10 τουρίστες με αναπηρία προκειμένου να επισκεφτούν ένα νέο προορισμό, δεν εμπιστεύονται για την πληροφόρησή τους tour operator κ.λ.π. αλλά άλλους ανθρώπους με αναπηρία που έχουν ήδη επισκεφτεί τον συγκεκριμένο προορισμό. Για το 71% περίπου των ατόμων με αναπηρία τη μεγαλύτερη σημασία στην επιλογή προορισμού έχει η οργάνωση του ταξιδιού (προετοιμασία, πληροφόρηση, κράτηση )
5. Το 26% επιδεικνύει απόλυτη προσήλωση στον τουριστικό προορισμό που έχει ικανοποιήσει τις προσδοκίες του-τον επισκέπτεται συνεχώς!
6. Το 48% θα έκανε περισσότερα ταξίδια αν οι τουριστικοί προορισμοί ήταν περισσότερο προσβάσιμοι..

7. Οι ΑμεΑ σε ποσοστό πολύ μεγαλύτερο αυτού των μη ανάπηρων διαλέγουν για τις διακοπές τους την περίοδο της χαμηλής τουριστικής κίνησης (Μάιος, Σεπτέμβριος, Οκτώβριος).

## 4.5 Μείγμα Μάρκετινγκ

Για να επιτευχθούν οι στόχοι της ξενοδοχειακής μονάδας θα ακολουθηθούν συγκεκριμένες τακτικές που αφορούν τα βασικά εργαλεία του μάρκετινγκ (γνωστά και ως 4Ps του μείγματος μάρκετινγκ) και ειδικότερα το προϊόν (Product), την τιμή (Price), τη διανομή (Place) και την προβολή (Promotion) (Αυλωνίτης, Παπασταθοπούλου, 2010).

Πέρα όμως από τα κλασικά 4Ps, εξαιτίας των ιδιαιτεροτήτων της φύσης των υπηρεσιών και άρα και του ξενοδοχειακού προϊόντος σύμφωνα με τους (Booms and Bitner 1981) για το μάρκετινγκ των υπηρεσιών χρησιμοποιούνται ακόμα 3Ps τα οποία είναι οι Άνθρωποι (People), Διαδικασίες (Processes) και τα Φυσικά Στοιχεία (Physical Evidence).

### 4.5.1 Προσφερόμενα Προϊόντα / Υπηρεσίες (Product)

Η παροχή διαμονής στα ευρύχωρα και πολυτελή δωμάτια της ξενοδοχειακής μονάδας αποτελεί την κύρια προσφερόμενη υπηρεσία προς τους πελάτες της. Συνολικά υπάρχουν διαθέσιμα 120 δωμάτια και ανάλογα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες του πελάτη μπορεί να επιλέξει ανάμεσα σε δύο τύπους δωματίων. 100 από τα 120 συνολικά δωμάτια αποτελούν τον πρώτο τύπο δωματίου το οποίο είναι το Standard δίκλινο δωμάτιο, με τα 20 εναπομείναντα δωμάτια να αποτελούν τον δεύτερο τύπο δωματίου, τις σουίτες οι οποίες διαθέτουν ιδιωτική πισίνα στο μπαλκόνι που φαντάζει προέκταση της θάλασσας από την προνομιακή της θέση. Αξίζει να σημειωθεί ότι 4 από τα συνολικά δωμάτια είναι ειδικά διαμορφωμένα για να καλύπτουν τις ανάγκες ατόμων με περιορισμένη κινητικότητα ή αναπηρία.

Όλα τα δωμάτια ανεξαρτήτως τύπου θα είναι άνετα, φωτεινά και με ηχομόνωση, σύγχρονα και πλήρως λειτουργικά προσφέροντας πληθώρα ανέσεων και

παροχών που ολοκληρώνουν τη βέλτιστη εμπειρία διαμονής. Αξίζει να σημειωθεί ότι ανεξαρτήτως τύπου δωματίου έχουν όλα τα δωμάτια θέα τη θάλασσα διατηρώντας όμως παράλληλα την ιδιωτικότητα τους. Μοντέρνα έπιπλα, ανατομικά στρώματα, αυτόνομος κλιματισμός, δορυφορική τηλεόραση, ραδιόφωνο, πολυτελή μπάνια, εγκαταστάσεις τελευταίας τεχνολογίας. Όλα τα υψηλής ποιότητας προϊόντα (σαπούνια, μπουρνούζια κτλ) που είναι απαραίτητα για μια διαμονή που θα μείνει αξέχαστη, θα διατίθενται στους πελάτες προσφέροντας τους έτσι το ιδανικό μέρος διαμονής είτε αυτοί πρόκειται για ζευγάρια, οικογένειες είτε ακόμα και για μεμονωμένους επισκέπτες.

Πέραν από τη διαμονή, το ξενοδοχείο θα διαθέτει και ένα ευρύ φάσμα άλλων υπηρεσιών οι οποίες θα συμπληρώσουν το πάζλ για μια ολοκληρωμένη εμπειρία σε όποιον επιλέξει να διανυκτερεύσει σε αυτό.

Συγκεκριμένα οι υπηρεσίες περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων:

- 24ωρη υποδοχή
- 24ωρο room - service
- Open air cinema
- Δείπνο στο δωμάτιο
- Φροντίδα παιδιών κατ' επιθυμία με χρέωση
- Δυνατότητα υπηρεσίας γιατρού κατ' επιθυμία με χρέωση
- Επαγγελματική υποστήριξη πελατών σε θέματα "Information Technology"
- Υπηρεσία πλυντηρίου και καθαριστηρίου
- Διάθεση ξενόγλωσσων εφημερίδων
- Δωρεάν WiFi
- Χώρος φύλαξης αποσκευών
- Εξωτερική πισίνα
- Κλειστή θερμαινόμενη πισίνα
- Σπα
- Αίθουσα συνεδριάσεων
- Διοργάνωση γάμων στον ανοιχτό χώρο του ξενοδοχείου (6 μήνες)

- Φωταγωγημένο γήπεδο τένις
- Γυμναστήριο
- Κομμωτήριο
- Κατάστημα πώλησης βιβλίων και λοιπών εντύπων, ειδών καπνοπωλείου κ.ά.
- Δωρεάν parking
- Αίθουσα πρωϊνού
- 1 εστιατόριο – bar στο roof garden του ξενοδοχείου
- 1 pool bar
- 2 εστιατόρια

Για να προσφέρει το ξενοδοχείο άνετες και ευχάριστες διακοπές σε άτομα με περιορισμένη κινητικότητα και αναπηρία, τις οικογένειες και τους συνοδούς τους, θα παρέχει μια σειρά υπηρεσιών και ευκολιών όπως μεταξύ άλλων ειδικά διαμορφωμένο λεωφορείο, άνετα, προσαρμοσμένα δωμάτια και μπάνια, ειδικό εξοπλισμό, φυσιοθεραπεία, γυμναστήριο και αθλητικές εγκαταστάσεις.

Το ξενοδοχείο θα περιλαμβάνει ποικιλία επιλογών για φαγητό. Το pool-bar θα σερβίρει ελαφριά γεύματα και κοκτέιλ, και το εστιατόριο - bar που θα βρίσκεται στο roof garden του ξενοδοχείου θα προσφέρει γκουρμέ κουζίνα μόνο το βράδυ. Έξω στον κήπο και με θέα τη θάλασσα θα προσφέρονται ψαρομεζεζέδες και για μεσημεριανό και για δείπνο από το πρώτο εστιατόριο. Το δεύτερο εστιατόριο θα προσφέρει μεσογειακή και παραδοσιακή κουζίνα. Όλα τα εστιατόρια θα λειτουργούν ολόχρονα.

Το ξενοδοχείο επίσης θα διαθέτει κήπο με βιολογικά προϊόντα που θα χρησιμοποιούνται από τα εστιατόρια του ξενοδοχείου.

#### **4.5.2 Τιμολογιακή Πολιτική (Price)**

Η τιμολογιακή πολιτική είναι αδιαμφισβήτητα σημαντική για τη ξενοδοχειακή μονάδα αφού εντοπίζοντας το κατάλληλο σημείο πώλησης των προϊόντων/υπηρεσιών της, θα μεγιστοποιήσει τις πωλήσεις και κατ' επέκταση το συνολικό περιθώριο κέρδους της.

Η πολιτική που θα ακολουθήσει το ξενοδοχείο είναι η «καρφωτή» τιμολόγηση (pegged pricing), αφού θα βασιστεί σε μία βάση τιμολόγησης στην οποία στηρίζεται η πλειοψηφία των ανταγωνιστών της, και συγκεκριμένα σε τιμές ξενοδοχείων 4\* στην περιοχή της Πάφου.

Η τιμή θα διαμορφωθεί επίσης σύμφωνα και με τρεις άλλους παράγοντες και αυτοί είναι ο τύπος του ενοικιαζόμενου δωματίου, η περίοδος κατά την οποία θα γίνει η ενοικίαση του δωματίου (χαμηλή, μεσαία, υψηλή) και αναλόγως αν ο πελάτης επιλέξει μόνο διαμονή, διαμονή με πρωινό ή Half Board. Το ξενοδοχείο δεν θα παρέχει την επιλογή All Inclusive γιατί με αυτόν τον τρόπο θεωρεί ότι στηρίζει την τοπική αγορά.

#### **4.5.3 Κανάλια Διάθεσης Προϊόντων / Υπηρεσιών (Place)**

Η αποτελεσματική διανομή στις ξενοδοχειακές μονάδες μπορεί να επιφέρει σημαντικά έσοδα στην επιχείρηση αφού αποτελεί την κύρια πηγή εσόδων. Για να το πετύχει αυτό το ξενοδοχείο θα χρησιμοποιήσει δύο βασικές μεθόδους, την άμεση διανομή όπου θα απευθύνεται απευθείας στον πελάτη και την έμμεση διανομή όπου θα αποταθεί σε μεσάζοντες έναντι αμοιβής.

Οι πελάτες μέσω της ιστοσελίδας του ξενοδοχείου η οποία θα αποτελέσει το μέσο για τις άμεσες κρατήσεις, θα μπορούν να κάνουν τις κρατήσεις τους για διαμονή στο ξενοδοχείο αλλά και να ενημερωθούν για τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Σύμφωνα με έρευνα της Google (2017), 79% των ταξιδιωτών που χρησιμοποιούν έξυπνο κινητό (Smartphone) έκαναν μια ολοκληρωμένη κράτηση μέσω αυτού σε σύγκριση με το 70% που έκαναν κράτηση τη χρονιά 2016. Για το λόγο αυτό η ιστοσελίδα θα είναι mobile friendly για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και για να συμβαδίζει με τις τάσεις της εποχής. Λόγω της ραγδαίας αύξησης της



τεχνολογίας, της χρήσης του διαδικτύου αλλά και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης είναι πιο εύκολο πλέον να γίνονται άμεσες κρατήσεις από όλο τον κόσμο και να παρέχονται στον υποψήφιο πελάτη πληροφορίες που χρειάζεται.

Η έμμεση διανομή θα πραγματοποιείται μέσω των τουριστικών πρακτόρων (tour operators) κατά κύριο λόγο, αλλά και μέσω ηλεκτρονικού δικτύου διανομής (online tour agents) και συγκεκριμένα μέσω του [www.booking.com](http://www.booking.com)

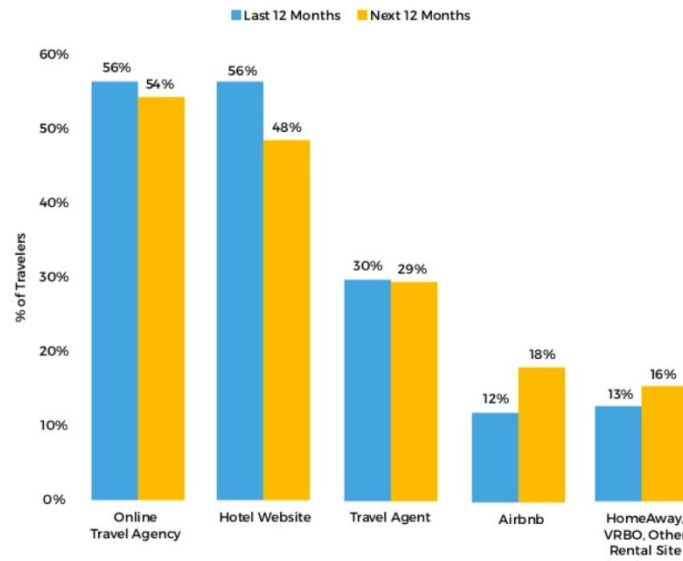
Οι tour operators ετοιμάζουν οργανωμένα ταξιδιωτικά πακέτα συμπεριλαμβανομένου διαμονής και δραστηριοτήτων και τα προωθούν στους πελάτες τους. Το ξενοδοχείο θα εξασφαλίσει συμφωνία με διάφορους tour operators κυρίως από τις χώρες αγορές – στόχους της Ευρώπης. Το θετικό με την εξασφάλιση συμφωνίας με τους προαναφερθέντες μεσάζοντες είναι το χαμηλό κόστος εισόδου στην παγκόσμια αγορά και ότι εξασφαλίζονται αρκετές κρατήσεις από την αρχή του σχεδιασμού της τουριστικής περιόδου.

Τα τελευταία χρόνια οι online tour agents (OTAs) κατέχουν ένα μεγάλο μερίδιο της αγοράς για κρατήσεις διαμονής γι' αυτό και το ξενοδοχείο θα συνεργαστεί με το [www.booking.com](http://www.booking.com) προσφέροντας τη δυνατότητα στους πελάτες που χρησιμοποιούν το διαδίκτυο να κάνουν την κράτηση τους αλλά και να συγκρίνουν διάφορα καταλύματα μεταξύ τους.

Η προμήθεια που θα παίρνει το [www.booking.com](http://www.booking.com) είναι 15% πάνω στις κρατήσεις και η προμήθεια για τους tour operators θα είναι :



## CHANNELS USED TO BOOK ACCOMMODATIONS



Results based on survey of 4,116 adults aged 18+ evenly distributed across the U.S., U.K., France, and Germany in November 2015.

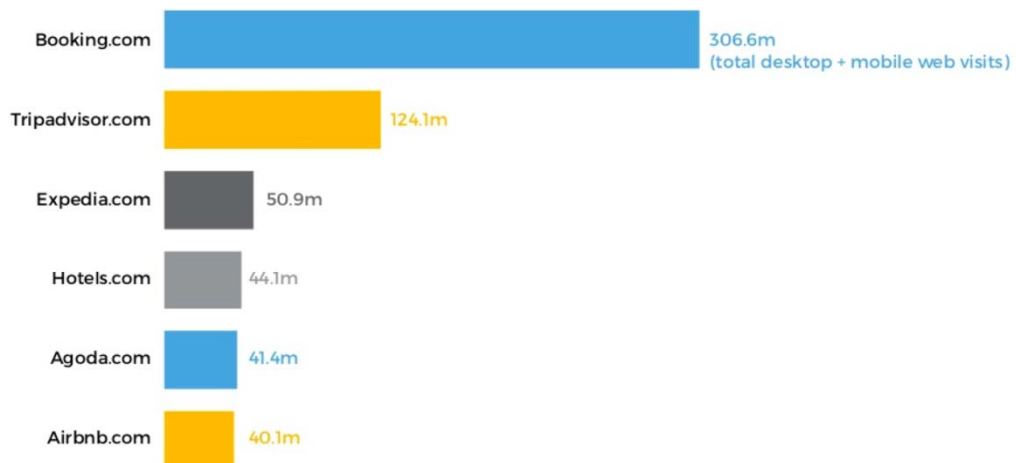
78

SOURCE: [Morgan Stanley Research: 2015](#)

Διάγραμμα 18: Κανάλια διάθεσης για κρατήσεις - 2015



## POPULAR ONLINE BOOKING SITES



Figures are for January 2016 and are limited to .com domains.

82

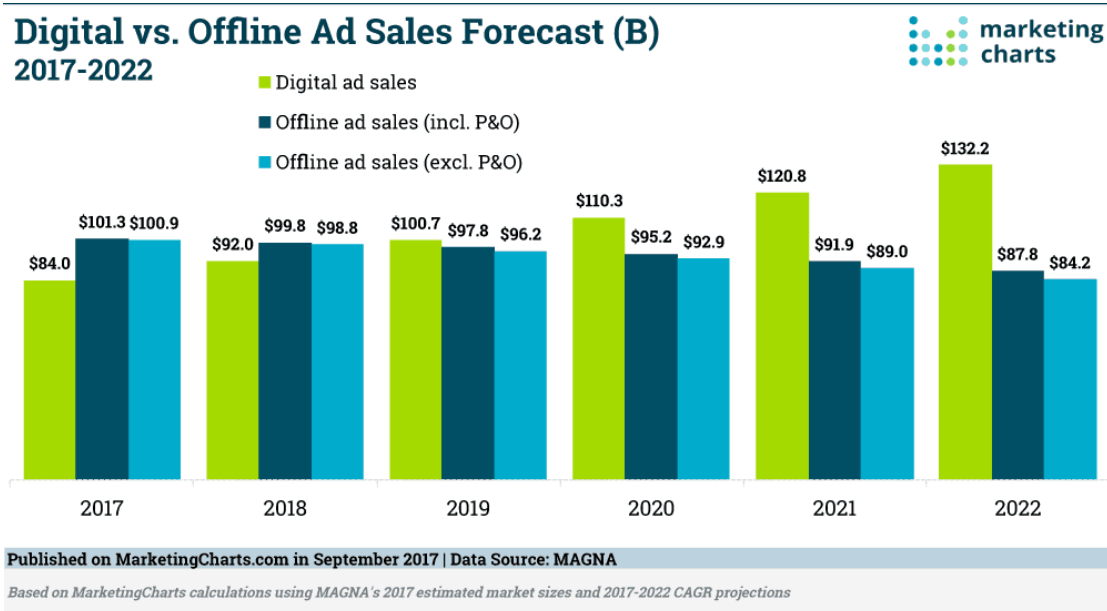
SOURCE: [SimilarWeb: 2016](#)

Data by SimilarWeb

Διάγραμμα 19: Δημοφιλή ιστοσελίδες για κρατήσεις

#### 4.5.4 Προωθητικές Ενέργειες – Διαφήμιση (Promotion)

Χωρίς την προώθηση και τη διαφήμιση δεν μπορεί ο πιθανός πελάτης να γνωρίζει ότι υπάρχει. Έτσι μια καλή στρατηγική προώθησης και διαφήμισης αποτελεί το σημαντικότερο εργαλείο του μάρκετινγκ για να μπορέσει να ενημερωθεί το κοινό και κατ' επέκταση οι υποψήφιοι πελάτες για το ξενοδοχείο και τις υπηρεσίες που προσφέρει. Η ψηφιακή διαφήμιση τα τελευταία χρόνια κερδίζει συνεχώς έδαφος και εξελίσσεται σε κινητήριο δύναμη του διαφημιστικού κλάδου όπως φαίνεται και στο πιο κάτω σχεδιάγραμμα.



Διάγραμμα 20: Πρόβλεψη δαπάνης για την ψηφιακή διαφήμιση 2017 - 2022

Συγκεκριμένα το διαδίκτυο αποτελεί την σημαντικότερη αλλά και την πιο αξιόπιστη πηγή πληροφοριών για έναν υποψήφιο αγοραστή τουριστικών υπηρεσιών και ασκεί επίδραση σε όλες τις φάσεις της αγοραστικής διαδικασίας. Έτσι η στρατηγική προώθησης του ξενοδοχείου θα βασιστεί στην ψηφιακή διαφήμιση και το web marketing. Οι τρόποι που θα προβάλλει το ξενοδοχείο και τις υπηρεσίες που προσφέρει είναι οι πιο κάτω:

- **Ιστοσελίδα:** Στην εποχή που ζούμε δεν γίνεται ένα ξενοδοχείο όχι μόνο να μην έχει τη δική του ιστοσελίδα αλλά να μην έχει και μια ιστοσελίδα που συμβαδίζει την εξέλιξη της τεχνολογίας. Έτσι μέσω της ιστοσελίδας ο πιθανός πελάτης του ξενοδοχείου θα μπορέσει να ενημερωθεί πλήρως για τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου, να κάνει κράτηση, αν αφήσει κάποια σχόλια και να επικοινωνήσει με το ξενοδοχείο. Φυσικά η ιστοσελίδα θα είναι φιλική προς κινητές συσκευές.
- **SEO:** Η βελτιστοποίηση της ιστοσελίδας για μηχανές αναζήτησης όπως η Google αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα για την αύξηση της αναγνωρισιμότητας του ξενοδοχείου.
- **Google Adwords:** Δίνουν την δυνατότητα στο ξενοδοχείο να αυξήσει τις άμεσες κρατήσεις του προβάλλοντας την ιστοσελίδα του τη στιγμή που ο καταναλωτής αναζητά πληροφορίες αναφορικά με το επόμενο ταξίδι του. Βασίζεται στις λέξεις – κλειδιά που χρησιμοποιούν οι χρήστες όταν κάνουν μία αναζήτηση και στο pay-per-click οπότε το κόστος είναι ελεγχόμενο. Για παράδειγμα αν κάποιος αναζητήσει στο Google search «ξενοδοχείο στην Πάφο» θα εμφανιστεί η ιστοσελίδα του ξενοδοχείου στις πρώτες επιλογές. Σύμφωνα με την Google 60% των ταξιδιωτών και 55% αυτών που ταξιδεύουν για δουλειά χρησιμοποιούν το Google Search για να προγραμματίσουν τα ταξίδια τους. Παράδειγμα που δίνει η Google στο site [https://www.google.com/ads/hotels/#?modal\\_active=none](https://www.google.com/ads/hotels/#?modal_active=none) αναφέρει ότι το ξενοδοχείο Ambit Barcelona μέσα από το Google Adwords βοήθησε το ξενοδοχείο να πετύχει απόδοση 2,46% της επένδυσης με 67% λιγότερο κόστος από το να χρησιμοποιήσει άλλα κανάλια.
- **Social Media:** Ένα μεγάλο κομμάτι πλέον της διαφήμισης την εποχή που διανύουμε κατέχουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι πλέον ο «χώρος» όπου οι καταναλωτές επισκέπτονται πολύ συχνά. Χρησιμοποιώντας η επιχείρηση τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μπορεί να τη βοηθήσει στο κτίσιμο της αναγνωρισιμότητας του ξενοδοχείου και των υπηρεσιών του. Χρειάζεται όμως προσεκτικό σχεδιασμό αλλά και μια σταθερότητα ως προς την παρουσία της

επιχείρησης σε αυτά. Ειδικά μέσα από την διαφήμισης του Facebook η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να προσεγγίσει το κοινό που επιθυμεί.

- Καταχωρήσεις σε γνωστά τουριστικά sites και OTAs: Τα sites αυτά αυξάνουν συνεχώς το μερίδιο τους στον τρόπο που γίνονται πλέον οι κρατήσεις αφού προσφέρουν αμεσότητα, ευκολία και τη δυνατότητα να δει κανείς «τι παίρνει». Επίσης ένα μεγάλο μέρος των υποψήφιων πελατών εξετάζει τις κριτικές πριν αποφασίσει να κλείσει κάποιο ξενοδοχείο κάτι που προσφέρουν τα συγκεκριμένα sites όπως το booking.com και το Trip Advisor. Έτσι με μια ωραία παρουσία στα sites αυτά όπως για παράδειγμα ύπαρξη κατάλληλων φωτογραφιών και απαντήσεων στις κριτικές, οι πιθανότητες να κάνει κάποιος κράτηση αυξάνονται κατακόρυφα.
- Tour Operators: Μέσω της σύναψης συνεργασιών με τους Tour Operators αυτόματα γίνεται και διαφήμιση του ξενοδοχείου.
- Email / Newsletter: Η μέθοδος αυτή θα ακολουθηθεί μακροπρόθεσμα όταν πλέον το ξενοδοχείο αποκτήσει πελάτες και θα δίνει την ευκαιρία στην επιχείρηση να χτίσουν μια πιο προσωπική σχέση με αυτούς ή και με πιθανούς πελάτες και θα επικοινωνεί τυχόν προσφορές κ.ά.

#### **4.5.5 Ανθρώπινος Παράγοντας (People)**

Οποιοσδήποτε άνθρωπος εμπλέκεται στη διαδικασία της παροχής ξενοδοχειακών υπηρεσιών είτε άμεσα όπως το προσωπικό που έρχεται σε απευθείας επαφή(σερβιτόροι, υποδοχή κ.α.) με τον επισκέπτη είτε έμμεσα όπως το προσωπικό που είναι υπεύθυνο για τις κρατήσεις, οι καθαρίστριες, οι κηπουροί κ.α. παίζει σημαντικό ρόλο για τη δημιουργία καλής εντύπωσης στον πελάτη. Όπως λέει και ο J.W. Marriot ([www.careers.marriot.com](http://www.careers.marriot.com)), “Φρόντισε τους υπαλλήλους σου και αυτοί θα φροντίσουν τους πελάτες σου”.

Περισσότερα για το ανθρώπινο δυναμικό αναλύονται στο Κεφάλαιο 5.

#### **4.5.6 Διαδικασίες (Processes)**

Οι διαδικασίες αναφέρονται στον τρόπο με τον οποίο δομείται η παροχή των υπηρεσιών του ξενοδοχείου και είναι μια σειρά από συγκεκριμένα καθήκοντα ώστε να προσφερθεί η επιθυμητή ποιότητα και ποσότητα στον πελάτη. Έτσι το ξενοδοχείο θα αναπτύξει διαδικασίες για όλα τα τμήματα ώστε να υπάρχει μια ομοιομορφία στον τρόπο που εκτελούνται οι διαδικασίες και οι οποίες αντιπροσωπεύουν την πολιτική του ξενοδοχείου.

#### **4.5.7 Φυσικά Στοιχεία (Physical Evidence)**

Τα φυσικά στοιχεία αναφέρονται στο περιβάλλον του ξενοδοχείου είτε πρόκειται για άυλα είτε για υλικά αγαθά και τα οποία δημιουργούν μια θετική ή αρνητική ενέργεια στον πελάτη. Η τοποθεσία, η αρχιτεκτονική, οι εγκαταστάσεις, η εμφάνιση και η συμπεριφορά του προσωπικού, η καθαριότητα κ.ά. είναι τα στοιχεία που θα συνθέσουν την θετική εμπειρία που αναζητά ο πελάτης του ξενοδοχείου.

# Κεφάλαιο 5

## Οργάνωση και Διοίκηση

### 5.1 Διοίκηση ανθρώπινων πόρων

Η επιτυχία μιας τέτοιας επιχείρησης η οποία βασίζεται στις υπηρεσίες που προσφέρει, εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τη δομή της οργάνωσης όσον αφορά τους ρόλους αλλά και από τους ανθρώπους που θα αναλάβουν την εκτέλεση των εργασιών.

Η Διοίκηση του ξενοδοχείου θα απαρτίζεται από έμπειρο προσωπικό και θα παίρνει τις αποφάσεις που αφορούν τη λειτουργία του ξενοδοχείου. Ο διευθυντής του ξενοδοχείου ο οποίος είναι και μέτοχος έχει εργαστεί σε αντίστοιχη θέση σε άλλα ξενοδοχεία και είναι σε θέση να φέρει εις πέρας σε συνεργασία με τους υπεύθυνους αλλά και με το υπόλοιπο προσωπικό του ξενοδοχείου τους στόχους που έχουν θέσει.

#### 5.1.1 Ανθρώπινο Δυναμικό

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί κλειδί για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης και μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μέσα από το Οργανόγραμμα παρουσιάζονται τα τμήματα και άλλες βασικές λειτουργίες της ξενοδοχειακής μονάδας σε μια ιεραρχική και λειτουργική κατανομή. Σκοπός του Οργανογράμματος είναι να παρουσιάσει την εικόνα της επιχείρησης όσον αφορά την οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε ο καθένας να γνωρίζει την ακριβή θέση του και σε ποιους θα αναφέρεται ιεραρχικά (managers).

Τα βασικά τμήματα του ξενοδοχείου φαίνονται στο Οργανόγραμμα και η λειτουργία τους για το κάθε ένα από αυτά περιγράφεται πιο κάτω:

**Τμήμα Δωματίων, Υποδοχής και Ορόφων, Καθαριότητας:** Το τμήμα αυτό ασχολείται με τις κρατήσεις και τη διάθεση των δωματίων, με τη διεκπεραίωση των αφίξεων και αναχωρήσεων των πελατών και με την παροχή εξυπηρετήσεων των πελατών. Επίσης αποστολή του τμήματος αυτού είναι η καθαριότητα και η συντήρηση των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων του ξενοδοχείου.

**Τμήμα Επισιτιστικών (F&B):** Η αποστολή του σχετίζεται με την παραγωγή και πώληση φαγητού και ποτού στην ξενοδοχειακή μονάδα.

**Τμήμα Προσωπικού:** Το τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο για τις προσλήψεις, εκπαίδευση και εξέλιξη του προσωπικού

**Τμήμα Προώθησης και Πωλήσεων:** Είναι υπεύθυνο για την προβολή και προώθηση του ξενοδοχείου.

**Τμήμα Συντήρησης:** Είναι υπεύθυνο για την εμφάνιση και την καλή λειτουργία των εγκαταστάσεων και του μηχανολογικού εξοπλισμού του ξενοδοχείου.

**Οικονομικό Τμήμα:** Το τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο για την παρακολούθηση των οικονομικών θεμάτων, τις λογιστικές εργασίες, πληρωμές, εισπράξεις, μισθοδοσία.

**Τμήμα Άθλησης και Ψυχαγωγίας:** Είναι υπεύθυνο για την ανάπτυξη των αθλητικών – ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων, γυμναστήριο, τένις, σπα

Σύμφωνα με το World Tourist Organization ένας καλός αριθμός για τη δυναμικότητα του προσωπικού είναι για ένα 4 αστέρων ξενοδοχείο 8 άτομα ανά 10 δωμάτια. Άρα το προσωπικό του συγκεκριμένου ξενοδοχείου πρέπει να είναι περίπου 96 άτομα αφού διαθέτει 120 δωμάτια. Συνολικά ο αριθμός που θα εργοδοτήσει αρχικά το ξενοδοχείο είναι 90 άτομα, που είναι πολύ κοντά στον αριθμό που προτείνει ο συγκεκριμένος οργανισμός.

Παράρτημα 10: Οργανωτική Δομή

### 5.1.2 Επιλογή προσωπικού

Η επιλογή του προσωπικού θα γίνει από έμπειρα άτομα στον τομέα αυτό. Το προσωπικό κατά κύριο λόγο θα είναι Κύπριοι στηρίζοντας έτσι την τοπική αγορά.

### 5.1.3 Εκπαίδευση προσωπικού



Η ανάπτυξη των εργαζόμενων μέσα σε μια επιχείρηση αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι όσο και η εκπαίδευση.

Το καλά εκπαιδευμένο προσωπικό ξεχωρίζει από 6 χαρακτηριστικά (Kotler, Keller, 363):

- Ικανότητα: κατέχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες και γνώσεις
- Ευγένεια: Είναι φιλικοί, δείχνουν σεβασμό, και ενδιαφέρονται να εξυπηρετήσουν
- Αξιοπιστία: Μπορεί κανείς να τους εμπιστευτεί
- Σταθερότητα: Κάνουν τη δουλειά τους με συνέπεια και ακρίβεια
- Ανταπόκριση: Ανταποκρίνονται γρήγορα στα αιτήματα και στα προβλήματα των πελατών
- Επικοινωνία: Καταβάλλουν προσπάθεια για να καταλάβουν τον πελάτη και να επικοινωνήσουν με σαφήνεια

Η Διοίκηση του ξενοδοχείου θα επενδύσει στην ανάπτυξη του προσωπικού το οποίο θεωρεί ότι είναι από τα σημαντικότερα στοιχεία της επιτυχίας ή αποτυχίας της λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας.

#### **5.1.4 Κίνητρα απόδοσης εργαζομένων**

Καλή πρακτική. Σύμφωνα με τον Κότλερ (2003) τα ξενοδοχεία Marriott παρακινούν και δίνουν τη δυνατότητα και το ποσό μέχρι \$100 στο προσωπικό πρώτης γραμμής προκειμένου να επιλύσει άμεσα τυχόν προβλήματα με τους πελάτες ώστε να φύγουν από το ξενοδοχείο χωρίς κανένα παράπονο.

## **5.2 Εξωτερικοί Συνεργάτες**

Οι εξωτερικοί συνεργάτες θα επιλεγούν με συγκεκριμένα κριτήρια ώστε να συμβαδίζουν με τους στόχους της επιχείρησης και θα αξιολογούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

Βασικοί εξωτερικοί συνεργάτες θα είναι εξειδικευμένοι σύμβουλοι επιχειρήσεων, Λογιστές / Ελεγκτές, Νομικοί Σύμβουλοι.



# Κεφάλαιο 6

## Χρηματοοικονομικό Σχέδιο

### 6.1 Κόστος Επένδυσης

Το συνολικό κόστος επένδυσης της ξενοδοχειακής μονάδας βάση στοιχείων από αρχιτέκτονα για παρόμοια μονάδα θα ανέλθει στα €17,178,992. Η κατανομή των κεφαλαιουχικών δαπανών φαίνονται στον πιο κάτω πίνακα.

Είδος Δαπάνης	Κόστος (€)
Γη	3,000,000
Κτιριακές Εγκαταστάσεις	9,500,000
Μηχανήματα και Εξοπλισμός	1,855,000
Έπιπλα	1,130,000
Λογισμικό (Software)	100,000
Υλικό (Hardware)	100,000
Κεφάλαιο Κίνησης	125,000
Σχέδια / Άδειες	950,000
Τόκος (Περίοδος Κατασκευής)	418,992
<b>Συνολικό Κόστος Επένδυσης</b>	<b>17,178,992</b>

Πίνακας 9: Κόστος επένδυσης

Η κατασκευαστική περίοδος (προ – λειτουργική περίοδος) θα έχει διάρκεια 2 έτη. Κατά τη διάρκεια της περιόδου αυτής θα πρέπει να πληρωθούν κάποια έξοδα που απαιτούνται για την κατασκευή του ξενοδοχείου. Λόγω του ότι όμως η χρηματοδότηση αποτελείται εξ'ολοκλήρου από δανεισμό μέσω της τράπεζας πέραν από την αξία της γης, τη χρονική αυτή περίοδο όπου θα δανείζεται η επιχείρηση μέρος του δανείου για την εκπλήρωση των υποχρεώσεων της θα υπάρχει τόκος από την τράπεζα. Ο τόκος αυτός θα κεφαλαιοποιηθεί στα πάγια στοιχεία (εκτός της γης) αναλόγως του ποσοστού που κατέχει το πάγιο στοιχείο στο συνολικό κόστος των παγίων στοιχείων.

Βλέπε Παράρτημα 1: Κεφαλαιουχικές Δαπάνες

## 6.2 Πηγές Χρηματοδότησης

Η χρηματοδότηση για την υλοποίηση της συγκεκριμένης επένδυσης θα προκύψει από τα Ίδια Κεφάλαια και από Τραπεζική Δανειοδότηση.

Πηγή Χρηματοδότησης	(€)
Ίδια Κεφάλαια (Αξία Γης)	3,000,000
Δάνειο από Τράπεζα	13,760,000
Τόκος που προέρχεται από την προ – λειτουργική περίοδο	418,992
<b>Σύνολο</b>	<b>17,178,992</b>

*Πίνακας 10: Πηγές χρηματοδότησης*

Το δάνειο αντιπροσωπεύει περίπου το 80% της χρηματοδότησης και το υπόλοιπο 20% τα Ίδια Κεφάλαια. Αν και το ποσοστό του δανείου είναι αρκετά υψηλό θα παρέχεται εγγύηση στην τράπεζα μέσω των περιουσιακών στοιχείων. Οι όροι που έχουν συμφωνηθεί με την τράπεζα για τη μακροπρόθεσμη δανειοδότηση είναι οι πιο κάτω:

- Η περίοδος του δανείου θα είναι συνολικά 15 έτη από την ολοκλήρωση της κατασκευαστικής περιόδου και της έναρξης της λειτουργικής περιόδου, συμπεριλαμβανομένης της περιόδου χάριτος διάρκειας τριών ετών κατά την οποία θα εξοφλούνται μόνο οι τόκοι.
- Το επιτόκιο του δανείου θα είναι στο 3% ετησίως
- Οι τόκοι οι οποίοι θα προκύψουν κατά την κατασκευαστική περίοδο (προ – λειτουργική περίοδος) θα κεφαλαιοποιηθούν.
- Οι δόσεις αποπληρωμής του δανείου είναι ισόποσες και θα έχουν διάρκεια 12 έτη και οι οποίες συμπεριλαμβάνουν και τους τόκους.

Βλέπε Παράρτημα 6: Ανάλυση Δόσεων Δανείου

## 6.3 Χρηματοοικονομικές προβλέψεις

Οι χρηματοοικονομικές προβλέψεις στην συγκεκριμένη περίπτωση έχουν σαν βασικό στόχο να δώσουν στην τράπεζα πληροφορίες σχετικές με την οικονομική δραστηριότητα της επιχείρησης (όπως π.χ. έσοδα και τα έξοδα) προκειμένου να αποφασίσει αν πρέπει να δώσει το δάνειο που χρειάζεται η επειχθήρηση για να προχωρήσει με την επένδυση.

### 6.3.1 Δεδομένα και Υποθέσεις

#### 6.3.1.1 Γενικά

- Το ξενοδοχείο θα λειτουργεί και τους 12 μήνες του χρόνου και θα διαθέτει συνολικά 120 δωμάτια, τα 100 από τα οποία θα είναι τύπου standard και τα υπόλοιπα 20 θα είναι σουίτες με ιδιωτική πισίνα στο μπαλκόνι τους.
- Όλα τα δωμάτια θεωρούμε ότι έχουν 2 κλίνες
- Ο τύπος διαμονής χωρίζεται σε 3 επιλογές
  - BO – Bed Only: Η επιλογή αυτή περιλαμβάνει μόνο σε διαμονή
  - BB – Bed & Breakfast: Η επιλογή αυτή περιλαμβάνει διαμονή και πρωινό
  - HB – Half Board: Η επιλογή αυτή περιλαμβάνει διαμονή, πρωινό και δείπνο
- Οι οικονομικές προβλέψεις έγιναν για περίοδο 15 ετών.
- Η τουριστική περίοδος έχει χωριστεί σε 3 τύπους περιόδου. Την χαμηλή, μεσαία και υψηλή περίοδο βάση του ποσοστού πληρότητας ανά μήνα και έχουν διαφορετική τιμολογιακή πολιτική.

Ως χαμηλή περίοδος θεωρούνται οι μήνες Ιανουάριος, Φεβρουάριος, Νοέμβριος και Δεκέμβριος.

Ως μεσαία περίοδος θεωρούνται οι μήνες Μάρτιος, Απρίλιος, Μάιος, και Οκτώβριος.

Ως υψηλή περίοδος θεωρούνται οι μήνες Ιούνιος, Ιούλιος, Αύγουστος, Σεπτέμβριος.

### 6.3.1.2 Ποσοστά Πληρότητας

Τα ποσοστά πληρότητας ανά μήνα φαίνονται στον πιο κάτω πίνακα και είναι με βάση τα ποσοστά πληρότητας ανά μήνα και αφορά τα ξενοδοχεία 4 αστέρων στην περιοχή της Πάφου που δημοσίευσε ο ΚΟΤ το 2013. Βλέπε Παράρτημα 3. Λόγω του ότι δεν ήταν διαθέσιμα τα ποσοστά πληρότητας ανά μήνα και λόγω του ότι υπήρξε μια αύξηση στις διανυκτερεύσεις της τάξεως του 10% στην περιοχή της Πάφου, σε σχέση με τις χρονιές 2013 και 2016, έγινε αναλόγως και μια αύξηση στο ποσοστό πληρότητας κάθε μήνα (10%) όπως φαίνεται στον πιο κάτω πίνακα. Ο μέσος όρος για την πληρότητα που χρησιμοποιήθηκε για τις προβλέψεις συμπεριλαμβανομένης της μηνιαίας αύξησης του 10%, σε σχέση με το 2013, είναι πολύ κοντά στο ποσοστό πληρότητας του 2016 των ξενοδοχείων στην Κύπρο που αγγίζει το 71%.

Μήνας	Έτος	
	2013	2016
Ιανουάριος	43.0%	47,3%
Φεβρουάριος	45.2%	49.7%
Μάρτιος	49.4%	54.3%
Απρίλιος	47.0%	51.7%
Μάϊος	73.1%	80.4%
Ιούνιος	90.5%	96%
Ιούλιος	90.5%	97%
Αύγουστος	96.0%	97%
Σεπτέμβριος	95.9%	90%
Οκτώβριος	72.9%	80%
Νοέμβριος	50.4%	55.4%
Δεκέμβριος	25.6%	28.1%
<b>Μ.Ο.</b>	65.0%	68.9%

Πίνακας 11: Ποσοστά πληρότητας 2016

Στις οικονομικές προβλέψεις θεωρήθηκε ότι θα υπάρξει μια σταδιακή αύξηση στο ποσοστό πληρότητας ανά έτος λειτουργίας της τάξεως του 0,5%. Αυτό βασίζεται στο γεγονός ότι οι αφίξεις τουριστών στην Κύπρο το 2017 ανήλθαν σε 3.652.073 σε σύγκριση με 3.186.531 την αντίστοιχη περίοδο του 2016, σημειώνοντας αύξηση 14,6%, αλλά και ξεπερνώντας τις αφίξεις που καταγράφηκαν ποτέ στην

Κύπρο κατά τη διάρκεια ενός έτους, σύμφωνα με την έρευνα ταξιδιωτών της Στατιστικής Υπηρεσίας Κύπρου. Επίσης τα μέχρι τώρα στοιχεία για το 2018 με βάση τα αποτελέσματα της Έρευνας Ταξιδιωτών δείχνουν μεγάλες τουριστικές αφίξεις σημειώνοντας νέα ρεκόρ. Συγκεκριμένα οι αφίξεις τουριστών τον Φεβρουάριο 2018 ανήλθαν σε 101.481 σε σύγκριση με 82.209 τον Φεβρουάριο 2017, σημειώνοντας αύξηση 23,4%. Οι αφίξεις Φεβρουαρίου 2018 ήταν οι ψηλότερες που είχε ποτέ η Κύπρος μέχρι σήμερα κατά το μήνα Φεβρουάριο. Τον Ιανουάριο οι αφίξεις τουριστών είχαν αυξηθεί κατά 21,2% και ήταν επίσης οι ψηλότερες που καταγράφηκαν στην Κύπρο κατά τον μήνα Ιανουάριο.

### 6.3.2 Τιμές δωματίων

Μετά από έρευνα στις τιμές παρόμοιων καταλυμάτων στην περιοχή της Πάφου μέσω της ιστοσελίδας [www.booking.com](http://www.booking.com) οι τιμές που θα χρεώνει το ξενοδοχείο θα είναι βάση των πιο κάτω παραγόντων:

- τύπος δωματίου
- τουριστική περίοδος (χαμηλή, μεσαία, υψηλή)
- τύπος διαμονής (BO – Bed Only, BB – Bed & Breakfast, HB – Half Board)

Ο πιο κάτω πίνακας δείχνει τις τιμές που θα χρεώνει το ξενοδοχείο για διαμονή μόνο (BO – Bed Only) ανά διανυκτέρευση

Τουριστική Περίοδος	Τύπος Δωματίου	
	Standard Room	Suites
Χαμηλή περίοδος	€ 98	€ 158
Μεσαία περίοδος	€ 114	€ 166
Υψηλή περίοδος	€ 122	€ 182

Πίνακας 12: Τιμές χρέωσης διαμονής ανάλογα με τον τύπο δωματίου

Στην περίπτωση του BB - Bed & Breakfast θα υπάρχει μια επιπλέον χρέωση €5 ανά άτομο ανά διανυκτέρευση στην τιμή του δωματίου και στην περίπτωση του HB - Half Board η επιπλέον χρέωση θα ανέρχεται στα €20 ανά άτομο ανά διανυκτέρευση στην αρχική τιμή του δωματίου. Οι συνολικές χρεώσεις των

δωματίων ανά διανυκτέρευση σύμφωνα με τα προαναφερθέντα φαίνονται στον πιο κάτω πίνακα.

Τουριστική Περίοδος	Τύπος Δωματίου			
	Standard Room		Suites	
	BB (Bed and Breakfast)	HB (Half Board)	BB (Bed and Breakfast)	HB (Half Board)
Χαμηλή περίοδος	€ 108	€ 138	€ 168	€ 198
Μεσαία περίοδος	€ 124	€ 154	€ 184	€ 206
Υψηλή περίοδος	€ 132	€ 162	€ 192	€ 222

*Πίνακας 13: Τιμές χρέωσης ανά διανυκτέρευση, ανά τύπο δωματίου, ανά τουριστική περίοδο και ανά τύπο διαμονής.*

### 6.3.3 Προβλέψεις Εσόδων

Οι κύριες πηγές εσόδων του ξενοδοχείου σύμφωνα με τις οικονομικές προβλέψεις θα είναι έσοδα από τις ενοικιάσεις των δωματίων του ξενοδοχείου, έσοδα από τα εστιατόρια και τα μπαρ καθώς και άλλα έσοδα όπως έσοδα από την παροχή υπηρεσιών σπα, κομμωτήριο, βιβλιοπωλείο, διοργανώσεις γάμων.

#### 6.3.3.1 Έσοδα από ενοικιάσεις δωματίων

Για την πρόβλεψη των εσόδων από τις ενοικιάσεις των δωματίων λήφθηκαν υπόψιν οι πιο κάτω παράγοντες:

- Δυναμικότητα ξενοδοχείου, δηλαδή πόσα δωμάτια μπορούν να ενοικιαστούν όταν η πληρότητα φτάσει το 100%.
- Τιμές δωματίων οι οποίες διαφοροποιούνται ανάλογα με τον τύπο δωματίου αλλά και με την τουριστική περίοδο. Οι τύποι δωματίων είναι δύο, το standard δωμάτιο και ο δεύτερος τύπος είναι οι σουίτες με ιδιωτική πισίνα στο μπαλκόνι τους. Η τουριστική περίοδος έχει χωριστεί σε 3 τύπους, την χαμηλή, μεσαία και υψηλή περίοδο και έχουν διαφορετική τιμολογιακή πολιτική.



- Μηνιαίες πληρότητες βάση στοιχείων του ΚΟΤ της περιόδου 2016 που αφορούσαν τη μέση πληρότητα των ξενοδοχείων στην Πάφο
- Μήνες λειτουργίας ξενοδοχείου (το ξενοδοχείο θα είναι ανοιχτό και τους 12 μήνες του χρόνου)

### 6.3.3.2 Έσοδα από εστιατόρια και μπαρ

Για τον υπολογισμό των εσόδων του ξενοδοχείου από τα εστιατόρια και τα μπαρ ήταν απαραίτητο να υπολογισθεί ο αριθμός των πελατών που θα διανυκτερεύσουν στο ξενοδοχείο κάθε έτος. Έτσι πρώτα έγινε ο υπολογισμός των προβλεπόμενων ημερών πληρότητας ανά μήνα βάση του ποσοστού πληρότητας του αντίστοιχου μήνα και στη συνέχεια βάση αυτού υπολογίστηκε ο αριθμός διανυκτερεύσεων ανά μήνα (μέρες πληρότητας x αριθμός δωματίων). Εφόσον όμως μια διανυκτέρευση αντιστοιχεί σε 1 δωμάτιο με 2 κλίνες (κατ' επέκταση 2 άτομα) μπορέσαμε να υπολογίσουμε τον αριθμό των πελατών που προβλέπεται να έχει το ξενοδοχείο ανά μήνα αλλά και συνολικά κάθε έτος.

Όσον αφορά το πρωινό θα υπάρχει μια χρέωση €7 εκτός αν ο πελάτης έχει κάνει κράτηση από πριν τύπου δωματίου ΒΒ στην οποία η χρέωση για το πρωινό είναι €5. Όταν ο πελάτης επιλέξει Η/Β ότε θα υπάρχει επιπλέον χρέωση €20 ανά άτομο ανά διανυκτέρευση διαφορετικά έχει υπολογιστεί ένας μέσος όρος που θα ξοδεύει ο πελάτης στα εστιατόρια που θα είναι 25 ευρώ ημερησίως.

Στις οικονομικές προβλέψεις θεωρήθηκε ότι οι κρατήσεις για Β/Ο θα είναι 20%, οι κρατήσεις ΒΒ θα είναι 40% και το υπόλοιπο 40% ΗΒ. Έχουν γίνει όμως με τέτοιο τρόπο που τα ποσοστά μπορούν να αλλάξουν και στην περίπτωση που αλλάξουν δεν επηρεάζουν κατά πολύ τις υπάρχουσες οικονομικές προβλέψεις.

Συνολικά τα έσοδα από το φαγητό και τα ποτά ανέρχεται στα €1,062,732 που σε ποσοστό σε σχέση με τα συνολικά έσοδα μεταφράζεται σε 22%. Σύμφωνα με έρευνα στο διαδίκτυο το σύνηθες ποσοστό των εσόδων από τα φαγητά και ποτά σε σχέση με τα συνολικά έσοδα κυμαίνεται μεταξύ 20% - 30%. Από τις προβλέψεις το ποσοστό αυτό για το ξενοδοχείο υπολογίζεται στο 22% που είναι οριακά στο προαναφερθέν εύρος. Αυτό μπορεί να αυξηθεί στην περίπτωση που τα εστιατόρια θα δέχονται και εξωτερικούς επισκέπτες.

### **6.3.3.3 Άλλα έσοδα**

Σύμφωνα με τις οικονομικές καταστάσεις των Leptos Calypso Hotels Public Limited και A.TSOKKOS HOTELS PUBLIC LIMITED τα άλλα έσοδα υπολογίζονται περίπου στο 4% - 5% πάνω έσοδα διαμονής. Στις οικονομικές προβλέψεις του ξενοδοχείου τα άλλα έσοδα είναι το 4% των εσόδων διαμονής.

Βλέπε Παράρτημα 3: Δεδομένα και Υποθέσεις

### **6.3.4 Ισολογισμός**

Ο Ισολογισμός απεικονίζει την περιουσία της επιχείρησης και ταυτόχρονα την προέλευση της, σε μια δεδομένη χρονική στιγμή, δίνοντας έτσι στον επιχειρηματία και σε ένα τρίτο, μια ακριβή εικόνα, όχι μόνο της συγκεκριμένης περιουσιακής κατάστασης της, αναλυτικά ανά περιουσιακό στοιχείο, (ενεργητικό) αλλά και τις πηγές προέλευσης αυτής της περιουσίας (παθητικό), παρουσιάζοντας έτσι δύο πλευρές του ίδιου νομίσματος, οι οποίες λογικά πρέπει να είναι απολύτως ίσες μεταξύ τους.

Στο Παράρτημα 4 φαίνεται ο προβλεπόμενος ισολογισμός του ξενοδοχείου για τα επόμενα 15 χρόνια αλλά και την προ – λειτουργική περίοδο (2 χρόνια).

### **6.3.5 Κατάσταση Ταμειακών Ροών**

Ο πίνακας ταμειακών ροών περιέχει της κύριες πηγές κεφαλαίων της επιχείρησης και την χρήση αυτών από την επιχείρηση.

Όσον αφορά τις προβλεπόμενες ταμειακές ροές του ξενοδοχείου θεωρήθηκε ότι:

- Το σύνολο των κεφαλαιουχικών δαπανών του έργου θα δαπανηθεί κατά την προ – λειτουργική περίοδο (2 χρόνια)
- Στις κεφαλαιουχικές δαπάνες έχει προστεθεί ένα αρχικό κεφάλαιο κίνησης ύψους €125000 πριν την έναρξη της λειτουργίας του ξενοδοχείου. Το ποσό αυτό καλύπτει το αποθεματικό για τρόφιμα και ποτά για τα εστιατόρια. Επίσης καλύπτει κάποια έξοδα του προσωπικού που απαιτούνται για την προετοιμασία και το άνοιγμα του ξενοδοχείου

Από τις προβλέψεις των ταμειακών ροών οι οποίες είναι θετικές από το 1<sup>ο</sup> έτος λειτουργίας θα επιτρέψει στην επιχείρηση να λειτουργήσει ομαλά κατά τα 15 έτη λειτουργίας της.

Βλέπε Παράρτημα 5: Ταμειακές Ροές

### **6.3.6 Αποπληρωμή δανείου**

Για να μπορέσει να επενδύσει στο συγκεκριμένο έργο ο επιχειρηματίας θα χρειαστεί να πάρει δάνειο από την τράπεζα ύψους €13.760.000. Τα πιο κάτω έχουν συμφωνηθεί με την τράπεζα η οποία θα εξετάσει αργότερα τις οικονομικές προβλέψεις και αναλόγως θα εγκρίνει ή όχι το δάνειο.

- Το επιτόκιο δανεισμού θα είναι 3%
- Η συνολική περίοδος δανεισμού θα είναι 15 έτη
- Η τράπεζα θα παραχωρήσει στον επιχειρηματία μια περίοδο χάριτος 3 ετών στην οποία θα γίνεται πληρωμή μόνο των τόκων και από το 4<sup>ο</sup> έτος μέχρι και το 15<sup>ο</sup> θα πληρώνει κανονικά την δόση αποπληρωμής του δανείου.

Τα πιο πάνω φαίνονται στο παράρτημα 6: Ανάλυση Δόσεων Δανείου

### **6.3.7 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως**

Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως παρουσιάζει το οικονομικό αποτέλεσμα (κέρδος ή ζημιά) της επιχείρησης κατά τη διάρκεια μιας χρονικής περιόδου. Το αποτέλεσμα της χρήσεως είναι η διαφορά μεταξύ εσόδων και εξόδων και αν η διαφορά αυτή είναι θετική τότε το αποτέλεσμα είναι κέρδος και αν είναι αρνητική το αποτέλεσμα είναι ζημιά.

Οι προβλέψεις για το αποτέλεσμα χρήσεως (κέρδη και ζημιές) είναι σημαντικές για την επιχείρηση γιατί μπορεί ο επιχειρηματίας να δει ανά χρονική περίοδο αν η επένδυση του θα αποφέρει κέρδη ή ζημιές, βασισμένος πάντα σε δεδομένα και υποθέσεις ενώ ταυτόχρονα μπορεί να συγκρίνει αυτά τα αποτελέσματα με

αντίστοιχες περιόδους βγάζοντας έτσι χρήσιμα συμπεράσματα για την πορεία της δραστηριότητας όλης της επιχείρησης.

Η προβλεπόμενη κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως της ξενοδοχειακής μονάδας για τα επόμενα 15 χρόνια προέκυψε με βάση προβλεπόμενα έσοδα και έξοδα.

Τα έσοδα του ξενοδοχείου προκύπτουν από τα έσοδα διαμονής, έσοδα από το φαγητό και ποτό και από άλλα έσοδα.

Τα έξοδα του ξενοδοχείου θα είναι:

- Μισθοδοσία: Η μισθοδοσία σύμφωνα με έρευνα στο διαδίκτυο αλλά και από παρόμοια μελέτη πρέπει να είναι περίπου το 23% στο σύνολο των εσόδων. Στην περίπτωση του ξενοδοχείου αυτού η μισθοδοσία είναι το 22%. Αναλυτικά οι μισθοί και η εκτίμηση των απαιτήσεων ανθρώπινου δυναμικού φαίνονται στο Παράρτημα 2: Μισθοδοσία
- Κόστος Φαγητών – Ποτών: Το κόστος των φαγητών και των ποτών μετά από έρευνα στο διαδίκτυο πρέπει να είναι περίπου το 35% των εσόδων από το φαγητό και ποτό
- Ηλεκτρισμός: Το κόστος του ηλεκτρισμού μετά από συνομιλία με εμπειρογνώμονες ανέρχεται στο 7% των συνολικών εσόδων
- Έξοδα καθαριότητας: Το κόστος των εξόδων καθαριότητας μετά από συνομιλία με εμπειρογνώμονες ανέρχεται στο 7% των συνολικών εσόδων
- Έξοδα διαφήμισης και Προώθησης: Το κόστος των εξόδων διαφήμισης και προώθησης μετά από συνομιλία με εμπειρογνώμονες ανέρχεται στο 1% των συνολικών εσόδων
- Επισκευές και έξοδα συντήρησης: Το κόστος συντήρησης και επισκευών μετά από συνομιλία με εμπειρογνώμονες ανέρχεται στο 2% των συνολικών εσόδων
- Τηλεφωνία και Διαδίκτυο: Το κόστος για την τηλεφωνία και το διαδίκτυο μετά από επικοινωνία με εταιρεία που παρέχει τον συγκεκριμένο εξοπλισμό αλλά και τηλεφωνική και διαδικτυακή σύνδεση ανέρχεται περίπου στις €12000 τον χρόνο.

- Νερό: Το κόστος της κατανάλωσης νερού μετά από συνομιλία με εμπειρογνώμονες ανέρχεται στο 1% των συνολικών εσόδων
- Ασφάλιστρα: Τα ασφάλιστρα του ξενοδοχείου που περιλαμβάνουν ασφάλιση παγίων και αστικής ευθύνης θα ανέλθουν περίπου στις €5000
- Γραφική ύλη: Η γραφική ύλη του ξενοδοχείου θα ανέλθει περίπου στις €5000 τον χρόνο
- Προμήθειες σε τουριστικά γραφεία: Το ξενοδοχείο θα δέχεται κρατήσεις μέσω του τουριστικού παρόχου booking.com, ο οποίος μετά από έρευνα στο διαδίκτυο, παίρνει προμήθεια 15% στις κρατήσεις
- Φόροι στις τοπικές αρχές: Το κόστος των φόρων στις τοπικές αρχές μετά από συνομιλία με εμπειρογνώμονες ανέρχεται στο 0,25 επί των διανυκτερεύσεων
- Φόροι Ιδιοκτησίας: Το κόστος των φόρων ιδιοκτησίας μετά από συνομιλία με εμπειρογνώμονες ανέρχεται στο 1/1000 της αξίας της γης
- Άλλα Έξοδα: Ένα επιπλέον κόστος της τάξης του 1% στα συνολικά έσοδα

Το Μερικό Αποτέλεσμα Εκμετάλλευσης και τα κέρδη / ζημιές φαίνονται στο Παράρτημα 7: Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως

Η επιχείρηση φαίνεται να είναι επικερδής από το 1<sup>ο</sup> έτος λειτουργίας της και να υπάρχει μια σταδιακή αύξηση στα κέρδη της για τα επόμενα 14 χρόνια λειτουργίας της.

## 6.4 Χρηματοοικονομική αξιολόγηση (NPV – IRR)

Για την αξιολόγηση της επένδυσης αν είναι δηλαδή συμφέρουσα ή όχι θα χρησιμοποιηθούν δύο μέθοδοι, αυτοί της Καθαρής Παρούσας Αξίας (NPV) και του Εσωτερικού Βαθμού Απόδοσης (IRR).

### 6.4.1 NPV

Η Καθαρή Παρούσα Αξία (ΚΠΑ) είναι το άθροισμα των παρούσων αξιών των εισερχόμενων και εξερχόμενων ταμειακών ροών κατά τη διάρκεια μιας χρονικής περιόδου. Μετράει το πλεόνασμα ή την έλλειψη ταμειακών ροών, σε όρους

παρούσας αξίας, σε σχέση με το κόστος κεφαλαίων που χρησιμοποιήθηκαν για μια επένδυση.

Η ΚΠΑ της επιχείρησης σύμφωνα με τις οικονομικές προβλέψεις είναι €9,298,804. Για τον υπολογισμό του NPV χρειάστηκε να υπολογισθεί και το WACC (μέσο σταθμικό κόστος επένδυσης). Η χρηματοδότηση του έργου προέρχεται από τα Ίδια Κεφάλαια και από το δάνειο της τράπεζας. Η τράπεζα θα αναμένει ένα 3% από τους τόκους και ο επενδυτής (αυτός που κατέχει το κομμάτι της γης) αναμένει ένα 42% από την αξία της γης. Έτσι αν προσθέσουμε τα δύο αυτά κόστη που προκύπτουν, διά το συνολικό κόστος επένδυσης βρίσκουμε το WACC το οποίο ισούται με 10%.

Εφόσον η επένδυση έχει θετική παρούσα αξία τότε ο επιχειρηματίας μπορεί να προχωρήσει με την επένδυση.

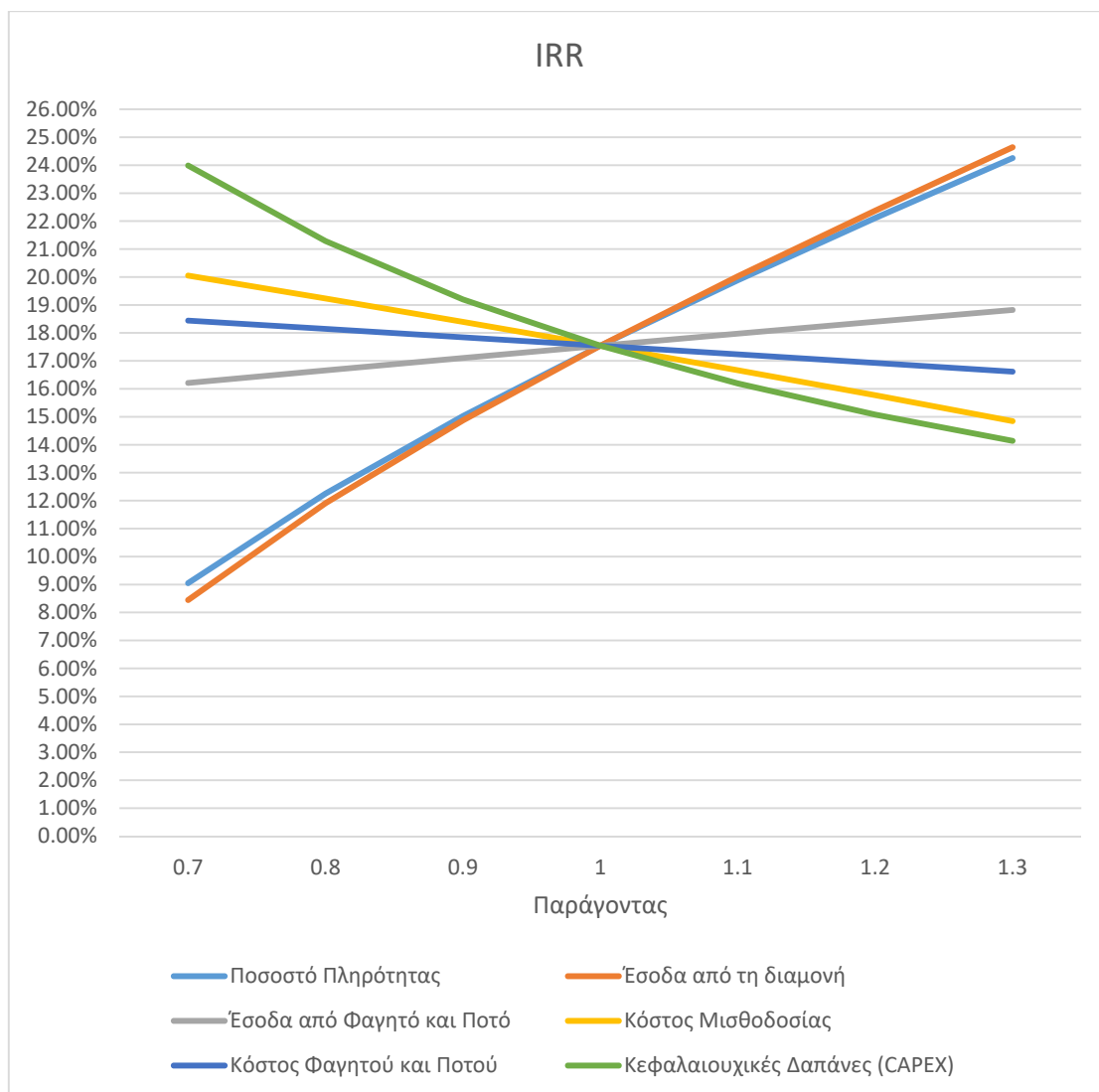
#### **6.4.2 Εσωτερικός βαθμός απόδοσης (IRR)**

Ο Εσωτερικός Βαθμός Απόδοσης του επενδυμένου κεφαλαίου (Internal Rate of Return) είναι το προεξοφλητικό επιτόκιο το οποίο εξισώνει την παρούσα αξία των ταμειακών εισροών που θα προκύψουν από την επένδυση με την παρούσα αξία των εκροών που απαιτούνται για την εφαρμογή της.

Αν ο Εσωτερικός Βαθμός Απόδοσης που προκύπτει από την εξίσωση των προεξοφλημένων ταμειακών εισροών και εκροών είναι μεγαλύτερος από το κόστος κεφαλαίου της επένδυσης, τότε η επένδυση θα πρέπει να γίνει αποδεκτή. Στην αντίθετη περίπτωση, το επενδυτικό σχέδιο απορρίπτεται.

Στην περίπτωση του ξενοδοχείου εφόσον το IRR είναι μεγαλύτερο από το κόστος κεφαλαίου της επένδυσης, 17,54%, τότε ο επιχειρηματίας μπορεί να προχωρήσει με την επένδυση.

Στην γραφική παράσταση φαίνεται πως επηρεάζουν συγκεκριμένοι παράγοντες το IRR.



Διάγραμμα 21: Μεταβολή IRR

Βλέπε Παράρτημα 8: NPV IRR

### 6.4.3 Sensitivity Analysis

Ο βαθμός κινδύνου μιας επένδυσης εξαρτάται από την ευαισθησία της NPV στις μεταβολές σημαντικών παραμέτρων και από το εύρος των πιθανών τιμών των παραμέτρων αυτών.

Οι παράγοντες που λήφθηκαν υπόψιν για την ανάλυση ευαισθησίας ως προς το NPV είναι οι εξής:

- Ποσοστό Πληρότητας

- Έσοδα από τη διαμονή
- Έσοδα από Φαγητό και Ποτό
- Κόστος Μισθοδοσίας
- Κόστος Φαγητού και Ποτού
- Κεφαλαιουχικές Δαπάνες (CAPEX)
- WACC (Weighted Average Cost of Capital)
- Τιμή

Ο λόγος που επιλέχθηκαν οι πιο πάνω παράγοντες είναι αυτοί που μπορούν να επηρεάσουν πιο πολύ το NPV. Μέσω του αρχείου Οικονομικές Προβλέψεις.xlsx μπορούμε να αυξήσουμε ή να μειώσουμε αυτούς τους παράγοντες και να δούμε πόσο επηρεάζεται το NPV και το IRR.

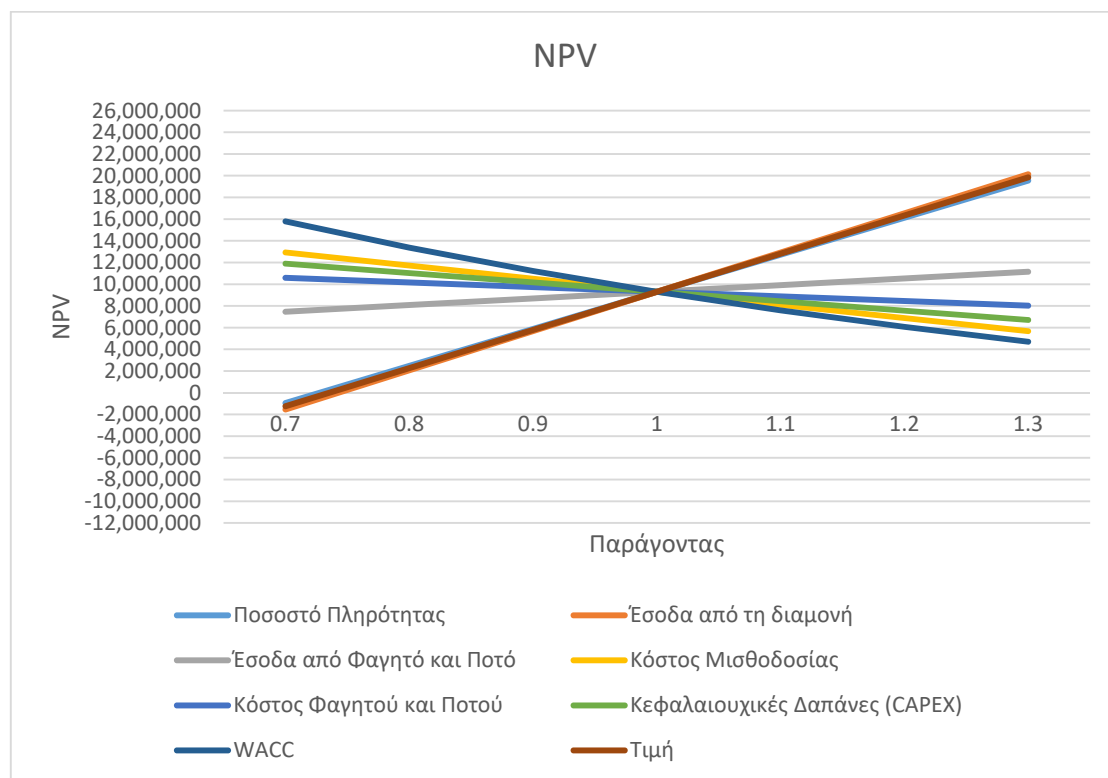
Για τους πιο πάνω παράγοντες υπολογίσθηκε το πόσο πρέπει να μεταβληθούν, ώστε να μηδενίσουν το NPV.

<b>Παράγοντας ευαισθησίας</b>	<b>NPV = 0</b>	<b>Το NPV γίνεται 0:</b>
Ποσοστό Πληρότητας	0.7278	όταν υπάρχει μείωση κατά 28%
Έσοδα από τη διαμονή	0.7424	όταν υπάρχει μείωση κατά 26%
Έσοδα από Φαγητό και Ποτό		Δεν μηδενίζουν ποτέ το NPV
Κόστος Μισθοδοσίας	1.7678	όταν υπάρχει αύξηση κατά 76%
Κόστος Φαγητού και Ποτού	3.168	όταν τριπλασιαστεί το κόστος φαγητού και ποτού
Κεφαλαιουχικές Δαπάνες (CAPEX)	2.07	Όταν διπλασιαστούν οι κεφαλαιουχικές δαπάνες
WACC	1.754	όταν υπάρχει αύξηση κατά 75%
Τιμή	0.7354	όταν υπάρχει μείωση κατά 27%

Πίνακας 14: Μεταβολή παραγόντων ώστε το NPV = 0

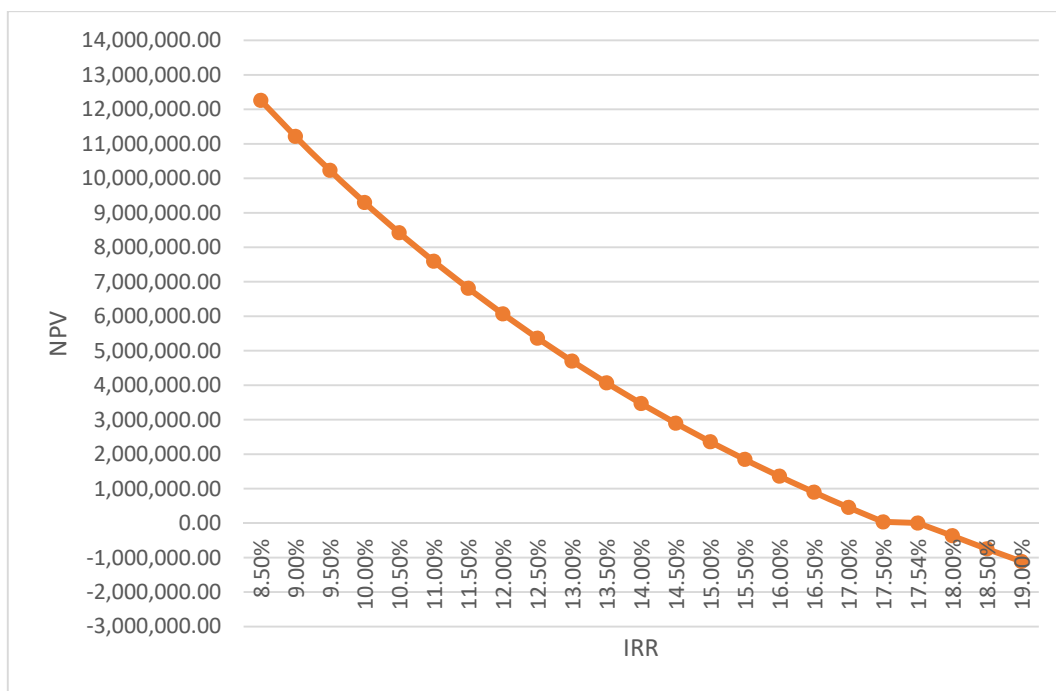


Αυτό φαίνεται και από την πιο κάτω γραφική παράσταση όπου οι παράγοντες αυτοί είναι πιο επιρρεπείς στο να μηδενίσουν το NPV.



Διάγραμμα 22: Μεταβολή NPV

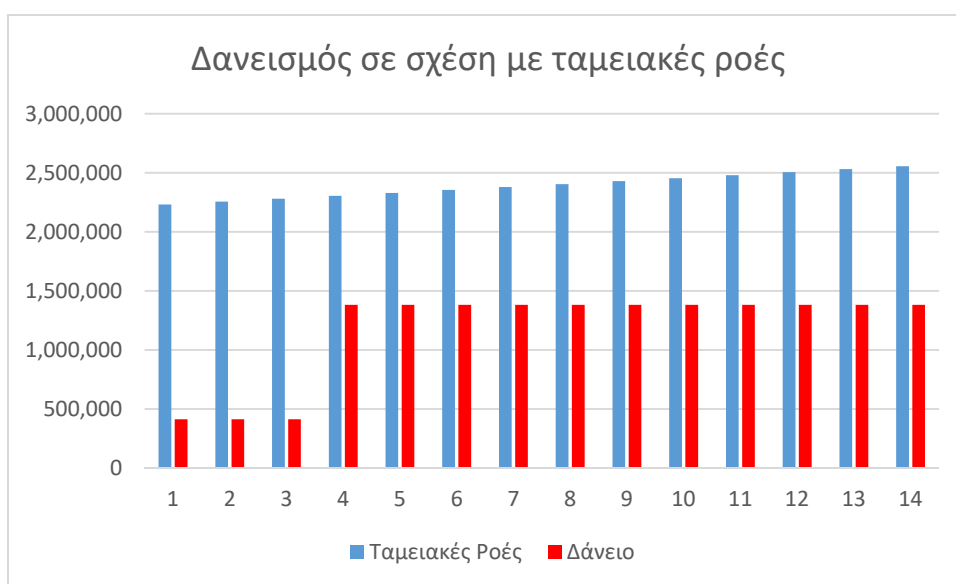
Στην γραφική παράσταση που ακολουθεί φαίνεται σε ποιο ποσοστό το IRR μηδενίζει το NPV αλλά και τη μεταβολή του δεύτερου σε διάφορες τιμές του πρώτου.



Διάγραμμα 23: IRR - NPV

Βλέπε Παράρτημα 9: Ανάλυση Ευαισθησίας

Στο πιο κάτω διάγραμμα φαίνεται ο δανεισμός σε σχέση με τις ταμειακές ροές. Αυτό συνεπάγεται ότι η επιχείρηση καθ' όλη τη διάρκεια των 15 ετών θα μπορεί να αποπληρώνει το δάνειο και να έχει και θετικές ταμειακές ροές.



Διάγραμμα 24: Δανεισμός σε σχέση με τις ταμειακές ροές

# Κεφάλαιο 7

## Διαχείριση Κινδύνου

Οι κίνδυνοι είναι ορατοί ανεξαρτήτως δραστηριότητας και οργανισμού και μπορεί να προέρχονται από την ίδια τη δραστηριότητα της επιχείρησης, από τις ενέργειες και αποφάσεις της επιχείρησης αλλά και από το εξωτερικό περιβάλλον, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να απομακρύνεται από τον σκοπό και τους στόχους της. Αν και είναι αδύνατο να εξαλειφθούν μπορούν να προβλεφθούν κάποιοι από αυτούς και εφόσον γίνει μια σωστή διαχείριση τους αυτόματα θα επιφέρουν λιγότερες αρνητικές επιπτώσεις στην επιχείρηση. Για να το πετύχει αυτό η επιχείρηση πρέπει πρώτα να καθιερώσει τους στόχους της, να αναγνωρίσει, αξιολογήσει, ταξινομήσει και ιεραρχήσει τους κινδύνους σε σχέση πάντα με τους στόχους της, να αναπτύξει στρατηγικές αντιμετώπισης των κινδύνων και τέλος να παρακολουθεί αυτές τις στρατηγικές για τυχόν βελτιώσεις. Πιο κάτω αναφέρονται οι κύριοι κίνδυνοι με τους οποίους μπορεί να έρθει αντιμέτωπη η προτεινόμενη ξενοδοχειακή μονάδα, όπως επίσης αναλύονται και κάποια μέτρα που μπορεί να λάβει η επιχείρηση για την μετρίαση αλλά και την αντιμετώπιση των κινδύνων αυτών.

Μία από τις μεγαλύτερες απειλές που δέχεται γενικά η ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι ο ανταγωνισμός από εναλλακτικές λύσεις διαμονής όπως η Airbnb. Σύμφωνα με τον ΚΟΤ, η διοχέτευση τουριστών σε μεμονωμένα καταλύματα οδηγεί σε αθέμιτο ανταγωνισμό, το κράτος στερείται σημαντικά έσοδα, υπάρχει κίνδυνος υποβάθμισης των επιπέδων των παρεχόμενων υπηρεσιών, μειώνεται η κατά κεφαλή δαπάνη και επίσης δημιουργούνται προβλήματα σε θέματα ασφάλειας και υγείας, καθότι τα καταλύματα αυτά στερούνται ελέγχου από τις αρμόδιες κρατικές υπηρεσίες. Η επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει ότι υπάρχει και αυτός ο ανταγωνισμός και να προωθήσει περισσότερο τα σημεία στα οποία

υπερτερεί έναντι του Airbnb όπως θέματα ασφάλειας αλλά και προσφοράς ενός ολοκληρωμένου συνόλου παροχών.

Προσωπικά δεδομένα και ασφάλεια πληροφοριών θα αποτελούν σημαντική απειλή για το ξενοδοχείο αφού διαχειρίζεται προσωπικά δεδομένα των επισκεπτών του. Η χρήση προηγμένης τεχνολογίας αλλά και η πλήρης εναρμόνιση με την νομοθεσία και τον νέο κανονισμό της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την προστασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα θα μειώσει σημαντικά αυτό το ρίσκο.

Μια πολύ σημαντική απειλή είναι η επιλογή μη εκπαιδευμένου προσωπικού ή με εμπειρία στην ξενοδοχειακή μονάδα με αποτέλεσμα η παροχή υπηρεσιών να μην είναι η αναμενόμενη και αυτό θα έχει αρνητικό αντίκτυπο. Για να αποφευχθεί αυτός ο κίνδυνος πρέπει να γίνει πολύ καλή επιλογή του προσωπικού από άτομα που είναι έμπειρα και που γνωρίζουν τον ξενοδοχειακό κλάδο.

Άλλες απειλές οι οποίες προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον αλλά δεν είναι στο χέρι της επιχείρησης να τις αντιμετωπίσει είναι πολιτική κρίση στη χώρα, η αποστροφή μεγάλων αγορών όπως αυτές της Ρωσίας και της Μεγάλης Βρετανίας προς άλλους πιο φθηνούς τουριστικούς προορισμούς αλλά και πιθανή οικονομική κρίση.

*Παράρτημα 1: Κεφαλαιουχικές Δαπάνες*

*Παράρτημα 2: Μισθοδοσία*

*Παράρτημα 3: Δεδομένα και Υποθέσεις*

*Παράρτημα 4: Ισολογισμός*

*Παράρτημα 5: Ταμειακές Ροές*

*Παράρτημα 6: Ανάλυση Δόσεων Δανείου*

*Παράρτημα 7: Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως*

*Παράρτημα 8: NPV & IRR*

*Παράρτημα 9: Ανάλυση Ευαισθησίας*

*Παράρτημα 10: Οργανωτική Δομή*

## Βιβλιογραφία

- <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2017/cyprus2017.pdf>
- [http://www.mcit.gov.cy/mcit/mcit.nsf/CDF3979F7DFBA8BCC22581BC002FCEAB/\\$file/1%20%CE%9C%CE%B5%CE%BB%CE%AD%CF%84%CE%B7%20THR.pdf](http://www.mcit.gov.cy/mcit/mcit.nsf/CDF3979F7DFBA8BCC22581BC002FCEAB/$file/1%20%CE%9C%CE%B5%CE%BB%CE%AD%CF%84%CE%B7%20THR.pdf)
- SOS Βοηθητικό κείμενο στην ελληνική γλώσσα KOT.pdf
- [http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/All/091CBDEAFD95D8DDC22580DD0021A986/\\$file/TOURISM\\_STATISTICS-2016-141117.pdf?OpenElement](http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/All/091CBDEAFD95D8DDC22580DD0021A986/$file/TOURISM_STATISTICS-2016-141117.pdf?OpenElement)
- <https://www.stockwatch.com.cy/el/article/toyrismos/kleista-ta-xenodoheia-para-ta-toyristika-rekor>
- <http://www.travelwithoutchildren.com/adults-only-hotels/europe/cyprus/>
- <https://www.toolshero.com/marketing/service-marketing-mix-7ps/>
- <http://www.careers.marriott.com/>
- <https://www.ezeereservation.com/blog/survey-what-travelers-are-looking-for-in-online-reviews/>
- <https://earlymoves.com/2016/04/07/the-state-of-the-global-travel-industry-in-2016/>
- <https://versatilebusiness.ca/best-way-to-market-your-business-2018/>
- <https://fitsmallbusiness.com/google-advertising-cost/>
- <https://www.business2community.com/travel-leisure/much-commission-tour-operators-give-agents-bookings-0806259>
- [http://media.visitcyprus.com/media/b2b\\_gr/Research Projects/Statistic a Athlitikos Tourismos 2014 gr.pdf](http://media.visitcyprus.com/media/b2b_gr/Research%20Projects/Statistic%20a%20Athlitikos%20Tourismos%202014%20gr.pdf)
- <https://travel-agent.eu/travel-trends/%CE%BF%CE%B9-millennials-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%84%CE%B9%CE%BC%CE%BF%CF%8D%CE%BD-%CF%84%CE%B1-%CE%BE%CE%B5%CE%BD%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CF%87%CE%B5%CE%AF%CE%B1/>
- <https://www.greekinternetmarketing.com/blog/web-promotion/%CF%80%CE%BF%CE%B9%CE%BF%CE%B9-%CF%84%CF%81%CF%8C%CF%80%CE%BF%CE%B9-%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%86%CE%AE%CE%BC%CE%B9%CF%83%CE%B7%CF%82-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%BA%CE%B1%CF%84%CE%AC%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BB%CE%BF%CE%B9-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B1-%CE%BE%CE%B5%CE%BD%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CF%87%CE%B5%CE%AF%CE%B1>
- <http://www.epixeiro.gr/article/85104>
- [http://media.visitcyprus.com/media/b2b\\_gr/Tourism Services/Odigos A xiologisis Simatos Poiotitas.pdf](http://media.visitcyprus.com/media/b2b_gr/Tourism%20Services/Odigos%20A%20xiologisis%20Simatos%20Poiotitas.pdf)
- <http://traveldailynews.gr/columns/article/3251>
- <http://www.fortunegreece.com/article/kipros-apantai-tourismo-stin-trapeziki-krisi/>

- <https://www.offsite.com.cy/articles/eidiseis/oikonomia/229337-erhontai-kata-ekatommyria-stin-kypro-alla-den-xodeyoun>

### **Financials**

- <https://www.quora.com/Hotel-Management-What-is-a-healthy-ratio-of-food-beverage-revenue-to-room-revenue>
- [http://www.answers.com/Q/How\\_many\\_employees\\_does\\_it\\_take\\_to\\_run\\_a\\_hotel](http://www.answers.com/Q/How_many_employees_does_it_take_to_run_a_hotel)
- <http://www.sigmalive.com/news/oikonomia/442957/pasykse-sto-93-95-i-plirotita-ton-ksenodoxeion-stin-pafo>
- <https://www.stockwatch.com.cy/el/article/toyrismos/spaei-ta-konter-o-toyrismos>
- <https://pos.toasttab.com/blog/how-to-calculate-food-cost-percentage>
- <http://blog.directpay.online/booking-com>