

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΣΥΝΤΑΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ
(BUSINESS PLAN)
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ



ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ:

ΓΚΟΛΦΙΝΟΠΟΥΛΟΥ ΜΑΡΘΑ, ΑΜ 16381

ΤΣΑΓΚΑ ΜΑΡΙΑ, ΑΜ 16513

ΕΠΟΠΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

ΠΑΠΙΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2018

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία ασχοληθήκαμε με το θέμα της σύνταξης του επιχειρηματικού σχεδίου.

Μέσα από μελέτη πλήθους βιβλίων, άρθρων εφημερίδων και περιοδικών, αλλά έπειτα από μελέτη και ηλεκτρονικών πηγών, συλλέξαμε και συγκεντρώσαμε όλα τα σχετικά με το θέμα στοιχεία, και έπειτα από επεξεργασία τους θα αναπτύξουμε την έννοια, το περιεχόμενο και την σπουδαιότητα της σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου.

Το επιχειρηματικό πλάνο (business plan) είναι το εργαλείο το οποίο θα δώσει τη δυνατότητα στον κάτοχο της ιδέας να διατυπώσει και να παρουσιάσει τον τρόπο υλοποίησης της σε κερδοφόρα και βιώσιμη επιχειρηματική δραστηριότητα.

Η σύνταξη και η ανάπτυξη ενός τέτοιου σχεδίου είναι πολύ σημαντική τόσο για τον ίδιο τον επιχειρηματία, ο οποίος αναζητά διάφορες πηγές χρηματοδότησης αλλά και την ύπαρξη μιας συγκεκριμένης στρατηγικής η οποία θα βοηθήσει στην ύπαρξη ενός σχεδίου για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας όσο και για τους δυνητικούς επενδυτικές προκειμένου να αναγνωρίσουν ενδιαφέρουσες προτάσεις οι οποίες αξίζουν να χρηματοδοτηθούν. Η εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου γίνεται πριν την έναρξη της δραστηριότητας και ενημερώνεται σε τακτά (ετήσια) χρονικά διαστήματα ή όταν έχουμε σημαντικές αλλαγές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, οι οποίες επιβάλλουν την αναθεώρηση των αρχικών υποθέσεων.

Η συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία ασχολείται με την σύνταξη ενός επιχειρηματικού πλάνου το οποίο θα αφορά μία ξενοδοχειακή μονάδα, η οποία δραστηριοποιείται στην πόλη του Ναυπλίου και στην συνέχεια της εργασίας θα δοθεί η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος του ξενοδοχείου αυτού αλλά θα υπάρξει και η χρηματοοικονομική ανάλυση του μέσω της ανάλυσης μήτρας swot και pest αλλά και με παρουσίαση οικονομικών καταστάσεων του.

Ο συγκεκριμένος κλάδος επιλέχθηκε λόγω του ότι ο τουρισμός αποτελεί για την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας κεντρικό πυλώνα και μάλιστα με συνεχόμενη ανοδική τάση. Βέβαια η οικονομική κρίση έχει οδηγήσει το οικονομικό περιβάλλον σε αστάθεια και αβεβαιότητα. Όμως ο κλάδος είναι πολύ ελπιδοφόρος και μπορεί σημαντικά να οδηγήσει στην εξωστρέφεια της ελληνικής οικονομίας. Και να δημιουργήσει νέες θέσεις εργασίας με την βοήθεια εισροής ταξιδιωτικού συναλλάγματος και έτσι βραχυπρόθεσμα να επιδρά θετικά στο ισοζύγιο πληρωμών της Ελλάδας και να συμβάλλει στην μείωση του ελλείμματος των τρεχουσών υποχρεώσεων.



Εικόνα 1

Πηγή: www.kemel.gr

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία θα ασχοληθούμε με την σύνταξη επιχειρηματικού σχεδίου για μία ξενοδοχειακή μονάδα.

Στο ξεκίνημα της εργασίας υπάρχει η εισαγωγή όπου συνοπτικά παρουσιάζονται τα πιο σημαντικά στοιχεία που αφορούν το επιχειρηματικό σχέδιο.

Στο πρώτο κεφάλαιο λεπτομερώς αναλύεται η έννοια του επιχειρηματικού σχεδίου και όλα τα σχετικά με την σύνταξή του απαραίτητα στοιχεία.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η εικόνα του ξενοδοχειακού κλάδου στην ελληνική αγορά και κατατίθενται αποτελέσματα διαφόρων στατιστικών ερευνών σχετικά με την πορεία του κλάδου αυτού στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια.

Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση της σύνταξης επιχειρηματικού σχεδίου για μία ξενοδοχειακή μονάδα.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στο σημείο αυτό θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον καθηγητή μας και εισηγητή της παρούσης εργασίας κο Παππά Γεώργιο, για την βοήθεια και την υποστήριξη που μας παρείχε καθόλη την διάρκεια συγγραφής της εργασίας αυτής.

Επίσης θα θέλαμε να εκφράσουμε την ευγνωμοσύνη μας προς τις οικογένειές μας για την συμπαράστασή τους προς εμάς καθόλη την διάρκεια των σπουδών μας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ	4
1.1 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	4
1.2 Η ΣΥΝΤΑΞΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	5
1.3 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	7
1.4 ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	12
1.5 ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	14
1.6 ΟΙ ΦΑΣΕΙΣ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΤΗΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.	18
1.7 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	20
1.8 Ο ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΘΕΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ	23
1.9 ΤΑ ΣΥΝΗΘΕΣΤΕΡΑ ΛΑΘΗ ΣΤΗΝ ΣΥΝΤΑΞΗ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	28
2.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΗΣ ΧΩΡΑΣ	28
2.2 ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΣΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ.	30
2.3 ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΑΛΥΣΙΔΩΝ – ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ	32
2.4 Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΕΝ ΜΕΣΩ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο BUSINESS PLAN ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ	38
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	64
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΠΗΓΕΣ	67

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το επιχειρηματικό πλάνο θα μπορούσε να οριστεί ως ένα κείμενο το οποίο περιγράφει με αναλυτικό τρόπο την ίδρυση αλλά και την λειτουργία ενός οργανισμού/επιχείρησης. Το πλάνο αυτό θα συμπεριλαμβάνει και ένα χρονοδιάγραμμα υλοποίησης των στόχων της επιχείρησης καθώς επίσης και εναλλακτικούς τρόπους να αντιμετωπιστούν τα όποια προβλήματα μπορεί να παρουσιαστούν.

Για την ορθή εκπόνηση του επιχειρηματικού σχεδίου θα πρέπει η επιχείρηση να απευθυνθεί σε συγκεκριμένους φορείς χρηματοδότησης όπως είναι για παράδειγμα οι τράπεζες, κρατικοί και ευρωπαϊκοί οργανισμοί ή επίσης υποψήφιοι επενδυτές και εταίροι. Η χρησιμότητα του σχεδίου αυτού έγκειται κυρίως στο ότι υπάρχει η ανάγκη για εξακρίβωση του πόσο εφικτό είναι το προτεινόμενο σχέδιο είτε αυτό αφορά την ίδρυση είτε την μετέπειτα επέκταση υπάρχουσας επιχείρησης.

Βασικός στόχος του επιχειρηματικού σχεδίου είναι να αποφευχθεί η σπατάλη χρόνου όταν δεν χρειάζεται αλλά επίσης και κόπος και χρήματα/έξοδα από τον επιχειρηματία εάν και εφόσον το επιχειρηματικό σχέδιο αποδειχθεί ότι είναι ριψοκίνδυνο ή ότι έχει χαμηλή αποδοτικότητα.

Σε συνέχεια των όσων προαναφέραμε να τονίσουμε πως η σωστή εκπόνηση του επιχειρηματικού σχεδίου απαιτεί την γνώση και χρήση αριθμοδεικτών και μελετών των χρηματοοικονομικών απαιτήσεων της επιχείρησης, το χρονοδιάγραμμα της λειτουργίας της , τις ανάγκες σε εισροές αλλά και σε ανθρώπινο δυναμικό, τις προβλέψεις των πωλήσεων και επίσης απαιτεί την άριστη κατανομή και ερμηνεία των δεικτών από όλα τα εμπλεκόμενα στην εκπόνηση του σχεδίου μέρη, τις προβλέψεις των μελλοντικών πωλήσεων κλπ. Επίσης απαιτείται η άριστη κατανόηση αλλά και ερμηνεία των δεικτών ώστε να αποφασιστεί εάν θα πρέπει να πραγματοποιηθεί η επιθυμούμενη χρηματοδότηση και να υλοποιηθεί η επιχειρηματική ιδέα.

Το επιχειρηματικό σχέδιο εμπεριέχει όλα τα βήματα που θα πρέπει να κάνει μία επιχείρηση, από την αρχή της λειτουργίας της καθώς και μία μακροπρόθεσμη πρόβλεψη, για την πορεία της τα προσεχή έτη και τις εκτιμώμενες μεταβολές του περιβάλλοντός της. Το επιχειρηματικό σχέδιο δίνει έμφαση στα πλεονεκτήματα της επιχείρησης και αναγνωρίζει παράλληλα τις όποιες αδυναμίες υλοποίησης ενός επενδυτικού σχεδίου. Δείχνει το πώς θα επιτευχθεί ο επιδιωκόμενος στόχος και αναλύει την μεθόδου επίτευξής του.¹

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο διαθέτει κάποια ορισμένη ενδεδειγμένη μορφή ως προς την κατάρτισή του, η οποία ακολουθεί κάποιους γενικούς κανόνες μεθοδολογίας. Κάθε επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει μεν να έχει εύρος ώστε να καλύπτει όλα τα εξεταζόμενα αντικείμενα, αλλά ταυτόχρονα θα πρέπει να είναι περιεκτικό ώστε να διατηρεί το ενδιαφέρον του αναγνώστη.

Στην κατηγορία αυτών που θα το διαβάσουν ανήκουν κρατικοί φορείς που μπορεί μέσω ενός αναπτυξιακού νόμου να χρηματοδοτήσουν μία επένδυση που προβλέπει το επιχειρηματικό σχέδιο ή μια τράπεζα. Συνήθως τα επιχειρηματικά σχέδια καλύπτουν είκοσι (20) σελίδες, χωρίς αυτό να είναι δεσμευτικό.

Τα στοιχεία που θα πρέπει απαραίτητως να περιέχει ένα επιχειρηματικό πλάνο είναι τα εξής:

- Πίνακας περιεχομένων
- Περίληψη του επιχειρηματικού σχεδίου
- Γενική περιγραφή της επιχείρησης
- Προϊόντα και υπηρεσίες που παρέχει
- Σχέδιο μάρκετινγκ
- Σχέδιο λειτουργίας της επιχείρησης
- Οργάνωση και διοίκηση της επιχείρησης
- Οικονομική κατάσταση της επιχείρησης
- Απαραίτητες δαπάνες έναρξης
- Απαιτούμενα κεφάλαια
- Χρηματοοικονομικό σχέδιο
- Παραρτήματα
- Τελειοποίηση του σχεδίου

¹ http://www.oeetak.gr/downloads/business_plan_pres.pdf

Η μελέτη και συγγραφή του επιχειρηματικού σχεδίου είναι απολύτως απαραίτητη αλλά και άκρως χρήσιμη όσον αφορά τις καθοριστικές για κάθε επιχείρηση στιγμές. Για παράδειγμα στην περίπτωση δημιουργίας μίας νέας επιχείρησης, στην αναζήτηση επενδυτών, στην υποστήριξη αιτήματος για τραπεζικό δάνειο ή επιχορήγηση από κρατικό πρόγραμμα ή ΕΣΠΑ, αλλά επίσης και στην περίπτωση που μια επιχείρηση θα πωληθεί.

Το επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να είναι κατανοητό, ρεαλιστικό αλλά και δυναμικό.

Για να γίνει αυτό θα πρέπει να υπάρξει πολύς κόπος αλλά και χρόνος ώστε σωστά να μελετηθεί η αγορά, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες αλλά και οι ιδιαιτερότητες της επιχείρησης. Δηλαδή να μελετηθεί ορθά τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.



Εικόνα 2

Πηγή: www.excelixi.gr

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

1.1 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Στην εργασία αυτή θα ασχοληθούμε με το επιχειρηματικό σχέδιο. Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί ένα από τα πιο πρακτικά τμήματα της μελέτης της επιχειρηματικότητας.

Το τμήμα αυτό αφορά στην έναρξη της λειτουργίας της επιχείρησης. Το επιχειρηματικό αυτό σχέδιο καταστρώνεται από μία επιχείρηση όχι μόνο όταν αυτή μπαίνει πρώτη φορά στην παραγωγή αλλά επίσης καταστρώνεται και από τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις, την στιγμή που αυτές επιθυμούν να αναδιοργανωθούν , να βελτιώσουν την παραγωγική τους δυναμικότητα και προσαρμοστούν σε νέα παραγωγικά δεδομένα.

Η κάθε επιχείρηση θα χρειαστεί κάτι παραπάνω από χρήματα και όνειρα για πετύχει τον στόχο της.

Χρειάζεται να έχει όραμα αλλά και προγραμματισμό και οργάνωση για μελλοντικές ενέργειες αλλά πριν την προλάβουν τα γεγονότα.

Και τι σημαίνει προγραμματισμός; Προγραμματισμός σημαίνει λήψη σωστών αποφάσεων².

Οι απαραίτητες ενέργειες στις οποίες θα πρέπει ο επιχειρηματίας να προβεί είναι οι εξής:

- Πώς να τις κάνει
- Πότε να τις κάνει

² www.oetak.gr/downloads/simeivseis_seminariou

1.2 Η ΣΥΝΤΑΞΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Αυτό είναι πολύ σημαντικό γιατί έτσι ξεκαθαρίζεται κάθε ενέργεια και εύκολα μπορούν να ληφθούν οι όποιες αποφάσεις χωρίς απαραίτητα αυτές να είναι πολύπλοκές. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα εργαλείο που δείχνει στους stakeholders (άμεσα ή έμμεσα εμπλεκόμενους) τη θέση που βρίσκεται η εταιρεία, τη θέση στην οποία θέλει να φτάσει και τον τρόπο που θα καταλήξει εκεί.

Με το επιχειρηματικό σχέδιο «χτίζεται» η επιχείρηση στο χαρτί. Αυτό επιτρέπει την επισήμανση ενδεχόμενων λαθών, ανακρίβειών και ασαφειών, επίσης βοήθα στην εκτίμηση των οικονομικών αποτελεσμάτων. Επιπλέον το επιχειρηματικό σχέδιο είναι η βάση πάνω στην οποία θα στηριχτεί η οικονομική μονάδα, προκειμένου να προσελκύσει πιθανούς χρηματοδότες. Ένα πολύ μικρό ποσοστό επιχειρηματιών υιοθετεί αυτήν την μέθοδο δράσης.

Η πλειονότητα όμως, ειδικότερα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, κρατούν το σχέδιο πλεύσης στο μυαλό τους ή σε πρόχειρες σημειώσεις.

Το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) λοιπόν είναι ένα έγγραφο που προσδιορίζει τους στόχους μιας επιχείρησης και περιγράφει το σχέδιο της επιχείρησης για να τους υλοποιήσει.

Σκοπός του είναι η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης της επιχείρησης και της αγοράς και η καθοδήγηση των ενεργειών των στελεχών προς συγκεκριμένες κατευθύνσεις και τακτικές. Μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να πραγματοποιήσει το όραμα της και να κάνει αποτελεσματική χρήση των ευκαιριών και των πόρων της, όπως είναι το ανθρώπινο δυναμικό και ο εξοπλισμός.

Το κυριότερο απαντάει σε τρία απλά αλλά βασικά ερωτήματα για κάθε επιχείρηση:

- Που βρισκόμαστε τώρα;
- Που θέλουμε να βρεθούμε;
- Πως θα τα καταφέρουμε να βρεθούμε εκεί;

Η σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου ακολουθεί μια συγκεκριμένη διαδικασία και διαδοχή δραστηριοτήτων. Για τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου είναι απαραίτητο να σημειωθεί ότι το καταρτίζει ο επιχειρηματίας (ή τα βασικά στελέχη που έχει ήδη επιλέξει το Δημόσιο ή ένας ή μια ομάδα επενδυτών).

Οι λόγοι για τους οποίους το επιχειρηματικό σχέδιο καταρτίζεται από τον ίδιο τον επιχειρηματία, όπως ορίστηκε παραπάνω, είναι δύο:

- Σχέδιο που έχει καταρτιστεί από άλλον, εκτός από αυτόν που θα το εφαρμόσει είναι αδύνατο να υλοποιηθεί, αφενός διότι δε λαμβάνει υπόψη τις δυνατότητες ή επιθυμίες του επιχειρηματία, με αποτέλεσμα να μην είναι απόλυτα κατανοητό, και αφετέρου διότι δημιουργεί αίσθημα «υπακοής» και κατωτερότητας.

- Εφόσον άλλος καταρτίσει το σχέδιο, ο ίδιος ο επιχειρηματίας επαναπαύεται σε αυτό και έτσι δεν αποδέχεται την ανάγκη επιστημονικής υποστήριξης, τόσο στην κατάρτιση του σχεδίου όσο και στην υλοποίησή του. Αυτό άλλωστε, δε συμβαίνει μόνο στην Ελλάδα, απλά συμβαίνει πιο έντονα και πιο συχνά από ότι σε άλλες χώρες.

Ακόμη πιο έντονο είναι το φαινόμενο όταν οι επιχειρηματίες, όπως ορίστηκαν παραπάνω, έχουν ήδη επιτυχημένη επιχειρηματική δραστηριότητα ή κατέχουν Δημόσια θέση.

Βέβαια, ο επιχειρηματίας έχει ανάγκη υποστήριξης για τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου, επειδή:

ο Χρειάζεται την απαραίτητη μεθοδολογία για την ίδια τη σύνταξη του σχεδίου, την οποία δεν είναι απαραίτητο να γνωρίζει.

ο Χρειάζεται κάποιον που θα αναζητήσει για λογαριασμό του τις απαραίτητες επιστημονικές και τεχνικές ικανότητες, ώστε να μπορεί να επιλέξει τους καταλληλότερους χωρίς να δημιουργεί αντιπάθειες ή να υποπίπτει σε «υποχρεώσεις».

ο Έχει ανάγκη από κάποιον εκπαιδευμένο και με διαθέσιμο χρόνο στην καταγραφή των στοιχείων του σχεδίου, ώστε να επιδοθεί απερίσπαστος στις κορυφαίες δραστηριότητες της

επιχειρηματικής δράσης, όπως η λήψη αποφάσεων, εξασφάλιση κεφαλαίων, τις σχέσεις με τη Δημόσια Διοίκηση, τις σχέσεις με τις ομάδες πίεσης, την εξασφάλιση συνεργασιών και την οργάνωση των δικτύων.

Κατά συνέπεια είναι απαραίτητο να συντάσσεται ένα επιχειρηματικό σχέδιο σε συνεργασία του επιχειρηματία με κατάλληλα εκπαιδευμένα στελέχη, είτε αυτά ανήκουν ήδη στη διοικητική ομάδα της επιχείρησης είτε ανήκουν (το συνηθέστερο) σε επιχειρήσεις συμβούλων. Στην περίπτωση της επιχείρησης συμβούλων, είναι απαραίτητη η παρουσία όλων των μελών της ομάδας σύνταξης του επιχειρηματικού σχεδίου, τουλάχιστον στην αρχή και στο τέλος κάθε φάσης του σχεδίου, ώστε να εξασφαλίζεται συνοχή αλλά και να προβλέπεται η τυχαία αποχώρηση κάποιου μέλους.

Σε κάθε περίπτωση, τα ειδικά στελέχη για τον επιχειρηματικό σχεδιασμό θέτουν κάθε φορά ένα ζήτημα μιας ενότητας (ποτέ τα στάδια ή μέρη του επιχειρηματικού σχεδίου δεν τίθενται όλα μαζί στον επιχειρηματία), περιμένουν από τον επιχειρηματία να διατυπώσει ο ίδιος την ανάγκη απόκτησης πρόσθετων πληροφοριών, τεχνικών ικανοτήτων, ή υπολογισμών και οι απαντήσεις εκμαιεύονται από τον ίδιο τον επιχειρηματία με τη μορφή «λήψης απόφασης» η οποία κάθε φορά καταγράφεται από την ομάδα υποστήριξης, ώστε να αποτελέσει ένα ενιαίο κείμενο³.

1.3 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί παγκοσμίως το πιο ισχυρό και πλέον απαραίτητο εργαλείο για την δημιουργία αλλά και ανάπτυξη των νέων επιχειρήσεων.

Στην Ελλάδα, λόγω της απουσίας φορέων επένδυσης για νέες επιχειρήσεις αλλά επίσης και λόγω της απουσίας τραπεζικού ενδιαφέροντος για την χρηματοδότηση νέων ή πολύ μικρών επιχειρήσεων, το επιχειρηματικό σχέδιο μέχρι πρόσφατα θεωρούνταν κάτι το μοναδικό.

³ http://moke.teicm.gr/docs/Epix_Sxedio.pdf

Τα τελευταία έτη και λόγω της αλματώδους αλλαγή αρκετών στοιχείων της ελληνικής πραγματικότητας, η σημασία και ο βαθμός αναγκαιότητας του επιχειρηματικού σχεδίου έχουν αυξηθεί για τις ελληνικές επιχειρήσεις.

Το βασικότερο χαρακτηριστικό του επιχειρηματικού σχεδίου το οποίο θα πρέπει να γίνεται άμεσα αντιληπτό από τους νέους επιχειρηματίες είναι ότι το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα κείμενο το οποίο μπορεί και περιγράφει με τρόπο ολοκληρωμένο το πώς μία ομάδα ατόμων μπορεί να καλύψει ένα υφιστάμενο κενό σε μία μεγάλη αγορά μέσω της προσφοράς ενός καινοτόμου προϊόντος ή υπηρεσίας υψηλής προστιθέμενης αξίας για τους πελάτες σε τέτοια μορφή ώστε να μπορεί να προσφέρει επικερδή έξοδο στους επενδυτές – χρηματοδότες.

Μέσα από τον ορισμό αυτό εξάγονται και τα βασικά στοιχεία του επιχειρηματικού σχεδίου τα οποία είναι τα εξής:

- **ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ**

Το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί αλλά και πρέπει να περιέχει στοιχεία καινοτομίας. Μπορεί να αφορά καινοτομία στην εσωτερική οργάνωση ή στις σχέσεις με τους πελάτες, τους προμηθευτές κλπ.

Μπορεί επίσης να αφορά σε μία εξέλιξη ενός υφιστάμενου συστήματος ή σε μία εισαγωγή ή σε μία προσαρμογή των υφιστάμενων σε χώρες πρακτικών στην ελληνική πραγματικότητα.

Σημαντικό βέβαια είναι ότι το επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να εισάγει κάτι καινοτόμο, διαφορετικό και καινούριο το οποίο να διαφοροποιεί την επιχείρηση από τις υπάρχουσες στην ελληνική αγορά.

- **ΟΜΑΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Ακόμη και εάν είναι θετικά τα υπόλοιπα στοιχεία ενός επιχειρηματικού σχεδίου, θα πρέπει οι επενδυτές να χρηματοδοτήσουν το σχέδιο μόνο εφόσον τα άτομα που είναι στην ομάδα της διοίκησης τους πείσουν ότι είναι ικανά να τους τα επιστρέψουν κερδοφόρα.

Σημαντικό λοιπόν είναι να γίνει καλύτερη παρουσίαση αλλά και περιγραφή των προσόντων των ατόμων που θα διοικήσουν την επιχείρηση αλλά και σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο οι νέοι επιχειρηματίες να κάνουν την καλύτερη δυνατή εντύπωση στους χρηματοδότες.

- ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗ ΑΞΙΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

Το επιχειρηματικό σχέδιο θα κληθεί να απαντήσει στο εξής βασικό ερώτημα: στο τι έχουν να κερδίσουν οι πελάτες από το προϊόν αυτό αν αυτό συγκριθεί με τα ήδη υφιστάμενα στην αγορά. Θα πρέπει στο σημείο αυτό να τονιστεί ότι η περιγραφή του προϊόντος θα πρέπει πάντα να εστιάζει στα οφέλη που προσφέρονται στους καταναλωτές και όχι να εστιάζει μόνο στα τεχνικά χαρακτηριστικά του.

- ΚΕΝΟ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

Το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να περιγράφει επίσης και μία αντιστοιχία μεταξύ των απαιτήσεων, προσδοκιών των πελατών και των προσφερόμενων λύσεων. Θα πρέπει η νέα επιχείρηση να πείθει ότι πλέον είναι ικανή να γεμίσει το κενό αυτό.

- ΜΕΓΑΛΗ ΑΓΟΡΑ Ή ΜΕΓΑΛΑ ΠΕΡΙΘΩΡΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Οι επενδυτές πάντα επιθυμούν να γνωρίζουν ότι επενδύουν σε αγορές οι οποίες είναι μεγάλες και ανταγωνιστικές και έχουν περιθώρια για γρήγορη ανάπτυξη. Βέβαια θα πρέπει η επιχείρηση να μπορεί να αποδείξει πως είναι ικανή να καλύψει ένα μεγάλο μέρος της αγοράς αυτής.

- ΤΡΟΠΟΣ ΕΞΟΔΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΩΝ

Σημαντικό για την απόφαση των επενδυτών στοιχείο είναι να γίνει από αυτούς η χρηματοδότηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου, είναι όχι μόνο το κέρδος που θα τους φέρει η επενδυτική πρόταση αλλά και το πόσο εύκολο θα είναι να ρευστοποιήσουν στο μέλλον την συμμετοχή τους.

Ενώ σημαντικό στοιχείο για αυτούς που έχουν δανειοδοτήσει την επιχείρηση είναι να σιγουρευτούν πως η επιχείρηση θα είναι ικανή να καλύψει τις δανειακές της υποχρεώσεις.

Έτσι η ρευστότητα διακατέχει σημαντικό ρόλο όχι μόνο για τον σχεδιασμό αλλά και για την πραγματική πορεία της επιχείρησης.

Κάποια ακόμη απαραίτητα στοιχεία που θα πρέπει να υπάρχουν σε κάθε επιχειρηματικό σχέδιο είναι και τα εξής:

- **ΕΙΛΙΚΡΙΝΕΙΑ ΚΑΙ ΡΕΑΛΙΣΜΟΣ**

Όλα τα επιχειρηματικά σχέδια θα πρέπει να διακρίνονται από ειλικρίνεια αλλά και ρεαλισμό. Ως συνήθως οι άνθρωποι που διαβάζουν το επιχειρηματικό σχέδιο είναι έμπειροι αλλά και εξειδικευμένοι και μόνο μία ματιά μπορούν να βρουν το λάθος. Προφανές είναι ότι στην περίπτωση αυτή το επιχειρηματικό σχέδιο χάνει την αξιοπιστία τους.

Έτσι λοιπόν αναγκαίο είναι το επιχειρηματικό σχέδιο να βασίζεται σε υπάρχοντα στοιχεία είτε αυτά προέρχονται από δημόσιες πηγές είτε από έρευνα αγοράς που ο ίδιος ο επιχειρηματίας έκανε για το συγκεκριμένο σχέδιο.

- **ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΣΥΝΟΧΗ**

Το επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να προσεγγίσει την επιχείρηση ως σύνολο και να έχει εσωτερικά συνέχεια αλλά και συνοχή.

Θα πρέπει δηλαδή να είναι απλό αλλά σωστό στις λεπτομέρειες αλλά ταυτόχρονα να μην χάνει και την συνολική του εικόνα τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και για την αγορά αλλά και το γενικότερο περιβάλλον.

- **ΞΕΚΑΘΑΡΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

Το επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει ξεκάθαρα να απαντάει σε τρεις κύριες ερωτήσεις:

- Που βρισκόμαστε
- Που θέλουμε να βρεθούμε

- Και πως θα φτάσουμε εκεί

- **ΜΕΤΡΗΣΙΜΟΙ ΣΤΟΧΟΙ**

Σε κάθε επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να περιλαμβάνονται σαφείς αλλά και συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι στόχοι και να έχουν ορισμένο χρονικό ορίζοντα επίτευξης.

Καλό για τον επιχειρηματία αλλά και για τους χρηματοδότες και επενδυτές είναι να υπάρχουν οι στόχοι αυτοί ώστε να γνωρίζουν όλοι που οδεύουν , πως θα φτάσουν εκεί αλλά επίσης και να μπορούν να ελέγξουν για ποιο λόγο πέτυχαν ή απέτυχαν να φτάσουν στον στόχο τους.

- **ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ**

Σημαντικό στοιχείο για τους χρηματοδότες και επενδυτές είναι να δουν ότι ο επιχειρηματίας ή η επιχειρηματική ομάδα πιστεύει στην ιδέα και είναι διατεθειμένοι να ρισκοκινδυνέψουν για αυτήν.

- **ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ**

Απαραίτητο είναι το επιχειρηματικό σχέδιο να φαίνεται απόλυτα επαγγελματικό και να μην υπάρχει κάποιο λάθος ή έλλειψη στην παρουσίασή του.

- **ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ**

Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει το επιχειρηματικό σχέδιο να γίνεται από το άτομο ή και την ομάδα που είχε την επιχειρηματική ιδέα και το άτομο αυτό να αναλάβει και στην πράξη να εφαρμόσει ότι σχεδιάστηκε. Είναι σημαντικό το επιχειρηματικό σχέδιο να αποπνέει την υψηλότερη δυνατή αίσθηση επαγγελματικότητας, κάτι το οποίο θα μπορεί να γίνει με την χρησιμοποίηση των υπηρεσιών των ειδικών. Ακόμη είναι σημαντικό οι νέοι επιχειρηματίες να δείχνουν ότι γνωρίζουν τις ατέλειες και επίσης ότι είναι ανοιχτοί σε συνεργασίες προκειμένου να ξεπεράσουν τις ατέλειες αυτές.

1.4 ΤΑΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Η δημιουργία και η διαχείριση της επιχείρησης είναι κάτι περίπλοκο και δύσκολο και χρειάζεται και την κατάλληλη προετοιμασία.

Ο μεθοδικός σχεδιασμός δεν αρκεί για την επιχειρηματική επιτυχία, μπορεί όμως να συμβάλλει τόσο στον περιορισμό του ρίσκου όσο και στην αύξηση των πιθανοτήτων για μία επιτυχή και κερδοφόρα επιχείρηση.

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα εργαλείο πολύ χρήσιμο και με αυτό ο κάθε επιχειρηματίας θα μπορεί να αναγνωρίζει αλλά και να αξιολογεί τους κινδύνους και να είναι πάντα σε ετοιμότητα για να αντιμετωπίσει οποιουσδήποτε κινδύνους ανά πάσα στιγμή.

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι χρήσιμο στα εξής:

- Στην δομή και στην οργάνωση της επιχείρησης
- Στην λήψη των αποφάσεων
- Στην καταγραφή, ανάλυση και κατανόηση της αγοράς, των καταναλωτών και του ανταγωνισμού
- Στην επίτευξη των στόχων
- Στην χρηματοοικονομική στήριξη από τα πιστωτικά ιδρύματα και φορείς
- Είναι μία περίληψη και αποτίμηση της επιχειρηματικής ιδέας και είναι αποτέλεσμα διαδικασίας σχεδιασμού. Υποχρεώνει όλους τους συμμετέχοντες στην πρόταση να σκεφτούν την επιχειρηματική τους πρόταση με συστηματικό τρόπο, δείχνει τις πιθανότητες επιτυχίας και επίσης την ικανότητα του νέου επιχειρηματία να υλοποιήσει το έργο του. Σε πολλές περιπτώσεις αποτελεί την μόνη χειροπιαστή άποψη μίας νέας επιχείρησης που βρίσκεται στα πρώτα στάδια ανάπτυξής της, αποκαλύπτει τυχόν κενά στην γνώση και πρόταση και βοηθάει στην κάλυψή τους, και επίσης παρέχει τα μέσα για την εξέταση όλων των πτυχών της νέας επιχείρησης και των συνεπειών μιας σειράς στρατηγικών αποφάσεων με την διαχείριση, το μάρκετινγκ, τα οικονομικά και το ανθρώπινο δυναμικό.

Η δομή αλλά και τα βασικά χαρακτηριστικά του σχεδίου έχουν ως στόχο τα εξής:

- Να βοηθηθεί ο επιχειρηματίας στην διαπίστωση του πόσο εφικτό είναι για την σχεδιαζόμενη επιχειρηματική δραστηριότητα να αυξηθούν οι πιθανότητες επιτυχίας.
- Να γράψει ένα πλήρες κείμενο που θα αποτελεί την βάση των συζητήσεων με εξωτερικούς συνεργάτες της επιχείρησης, οι οποίοι θα υποστηρίζουν ή θα επενδύσουν σε αυτήν την δραστηριότητα.
- Να δημιουργηθεί ένα εργαλείο που θα επιτρέπει να γίνεται συγκριτική διαχρονική ανάλυση και αξιολόγηση των πραγματικών δράσεων αλλά και αποτελεσμάτων συγκριτικά με τα σχεδιαζόμενα, με στόχο την παρακολούθηση, τον έλεγχο, τον απολογισμό και την αξιολόγηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας κατά την φάση της υλοποίησης.

Το σημαντικότερο όφελος από ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι ότι δίνει ένα δρόμο ώστε να ακολουθήσουν οι ιδύνοντες της επιχείρησης. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο δίνει τα στάδια που δημιουργούν το μέλλον έτσι όπως ο κάθε επιχειρηματίας το θέλει.

Διαβάζοντας ή ακούγοντας τις λεπτομέρειες του επιχειρηματικού σχεδίου οι επενδυτές μπορούν να έχουν πραγματική άποψη για την κατάσταση της επιχείρησης εφόσον αυτοί είναι που δανείζουν τα χρήματά τους. Και αυτό καθώς οι πιθανοί επενδυτές μπορούν να εξετάσουν έτσι το σχέδιο και να αποκτήσουν μία καλύτερη γνώση της επιχείρησης και να καταλάβουν κατά πόσο η επένδυσή τους θα αξίζει τον κίνδυνο.

Το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να είναι επικοινωνιακό εργαλείο για την πληροφόρηση του προσωπικού πωλήσεων, των προμηθευτών και άλλων για τις λειτουργίες αλλά και τους κύριους στόχους της κάθε επιχείρησης. Επίσης μπορεί να βοηθάει και στην ανάπτυξη ενός μάνατζερ.

Μπορεί εύκολα να κάνει πράξεις όλες τις ιδέες που έχουν σχέση με τις ανταγωνιστικές συνθήκες και επίσης να προωθήσει ευκαιρίες και καταστάσεις οι οποίες είναι πλεονεκτικές για την επιχείρηση

Το επιχειρηματικό σχέδιο βοηθά ακόμη και στην εξοικονόμηση χρήματος αλλά και χρόνου εστιάζοντας και στις δραστηριότητες των υπευθύνων της επιχείρησης για μεγαλύτερο έλεγχο στα χρηματοοικονομικά, εμπορικά και γενικότερα επιχειρηματικά θέματα.

Δεν είναι λίγοι αυτοί που θεωρούν ότι ορισμένες χρηματοοικονομικές προβλέψεις που αφορούν την επιχείρηση είναι το επιχειρηματικό της σχέδιο. Βέβαια οι αριθμοί κάποιες φορές απατούν ή μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να διαστρέψουν και τα γεγονότα.

Αυτοί που έχουν γνώση και εμπειρία στα χρηματοοικονομικά γνωρίζουν ότι μια χρηματοοικονομική πρόβλεψη δεν αντιπροσωπεύει την πλήρη εικόνα. Οι συζητήσεις με τους επενδυτές και τους πελάτες δίνουν έμφαση κυρίως στο πόσο σημαντικό είναι να περιλαμβάνονται μερικά βασικά σημεία στο επιχειρηματικό σχέδιο όπως είναι η θέση της επιχείρησης στην αγορά, η λεπτομερής περιγραφή του προϊόντος και της υπηρεσίας που παρέχεται, η στρατηγική του μάρκετινγκ, τα σχέδια προώθησης και πωλήσεων καθώς επίσης και η ομάδα που είναι υπεύθυνη για την χρησιμοποίηση του κεφαλαίου και την καθοδήγηση της επιχείρησης προς την επιτυχία.

Όλες αυτές οι πληροφορίες παρέχουν την απαραίτητη αξιοπιστία για τις χρηματοοικονομικές προβλέψεις. Παρόλα αυτά το χρηματοοικονομικό σχέδιο μπορεί να περιγράψει την βιωσιμότητα της επιχείρησης, είτε αυτή ξεκινά από την αρχή είτε λειτουργεί ήδη.

Η θεώρηση του επιχειρηματικού σχεδίου δείχνει και την προβλεπόμενη απόδοση της επιχείρησης.

1.5 Η ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Το επιχειρηματικό σχέδιο περιέχει τις σκέψεις αλλά και τους στόχους και τις στρατηγικές που σκέφτονται οι λήπτες των αποφάσεων για την εταιρεία και τα προϊόντα τους. Αποτελεί ένα γραπτό κείμενο το οποίο παρουσιάζει την επενδυτική πρόταση και για τον λόγο αυτό θα πρέπει να είναι κατανοητό, σύντομο, εφικτό, ρεαλιστικό και επίσης να προκαλεί το ενδιαφέρον του αναγνώστη.

Πίνακες και περιλήψεις συνήθως συνοδεύουν το επιχειρηματικό σχέδιο. Στους πίνακες αυτούς μπορεί να ανατρέξει κάποιος για παραπάνω ενημέρωση ή επιβεβαίωση κάποιων

στοιχείων. Το κάθε στοιχείο που αναφέρεται θα πρέπει να δίνει μία ξεκάθαρη και σύντομη και σαφή εικόνα της επιχείρησης.

Διάφοροι τρόποι υπάρχουν για την κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου.

Η βασική δομή του επιχειρηματικού σχεδίου είναι η εξής:

- ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην περίληψη θα πρέπει να εξηγείται ο σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου, ποιοι το συνέταξαν, το επίπεδο της ευθύνης και αξιοπιστίας τους και επίσης να περιλαμβάνονται αναλυτικά όλες οι υποθέσεις που έλαβαν υπόψη του και με τις οποίες προχώρησαν στην σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου. Έπειτα περιγράφεται με λιτό τρόπο η εταιρεία, τα προϊόντα που αυτή παράγει, οι αγορές στις οποίες προσβλέπει. Επίσης μπορεί να γίνει και μία σύντομη παρουσίαση των διευθυντικών στελεχών της επιχείρησης, να περιγραφεί σύντομα το προς υλοποίηση σχέδιο και οι στόχοι του αλλά και να γίνει μία περίληψη των βασικότερων σημείων των αναμενόμενων μεγεθών και αποδόσεων. Τέλος χρονοδρομούνται και τα κεφάλαια που απαιτούνται και ο τρόπος που προτείνεται να χρησιμοποιηθούν.

- ΤΟ ΚΥΡΙΟ ΜΕΡΟΣ

Ιστορικό της εταιρείας

Σε αυτό θα πρέπει να αναφέρεται η ημερομηνία που ξεκίνησε η υπάρχουσα δραστηριότητα, εφόσον υπήρχε, η ανάπτυξή της, τα ιστορικά στοιχεία, οι ισολογισμοί περασμένων ετών, το λογιστικό της σχέδιο, οι εκθέσεις ορκωτών λογιστών και εσωτερικού ελέγχου, η υπάρχουσα χρηματοδότησή της αλλά και οι μέτοχοι και διευθυντές της επιχείρησης.

Πληροφορίες για τα προϊόντα / υπηρεσίες

Θα πρέπει να περιλαμβάνει κατηγορίες προϊόντων και περιγραφή τους, την μοναδικότητα των προϊόντων και εφαρμογές τους, την τεχνολογία που εφαρμόζεται και πως αυτή έχει κατοχυρωθεί, μελλοντικές εξελίξεις και επίσης ποια είναι τα οφέλη των παρεχόμενων προϊόντων για τους καταναλωτές.

Πληροφορίες για την αγορά των προϊόντων και το ανταγωνιστικό τοπίο

- Έρευνα για τις υπάρχουσες και τις προβλεπόμενες αγορές βάσει πάντα της θέσης της επιχείρησης στην αγορά.
- Εξάρτηση της επιχείρησης από τρίτους
- Υπάρχοντες ή προβλεπόμενοι πελάτες, κατανομή τους με βάση τα γεωγραφικά και άλλα κριτήρια, μερίδια αγοράς της εταιρείας
- Αγοραστικά πρότυπα των πελατών
- Υπάρχων ή μελλοντικός ανταγωνισμός
- Τεχνικές και πολιτική μάρκετινγκ, τρόποι διείσδυσης της επιχείρησης
- Τιμολόγηση των προϊόντων με βάση την χρησιμότητά τους στον καταναλωτή και έχοντας ως στόχο την μεγιστοποίηση του κέρδους
- Τιμολογιακή και πιστωτική πολιτική του κέρδους
- Μελλοντικές απαραίτητες και επιθυμητές εξελίξεις
- Προτάσεις για έρευνα και ανάπτυξη των προϊόντων.

Τεχνικό μέρος και παραγωγική διαδικασία

- Επεξήγηση της παραγωγικής διαδικασίας
- Πηγές εξασφάλισης των πρώτων και βοηθητικών υλών
- Τεχνολογία
- Μηχανήματα και ροή παραγωγής
- Χρησιμοποίηση υπεργολάβων
- Προσδιορισμός δαπανών παραγωγής σε διαφορετικά επίπεδα παραγωγής
- Ποιοτικός έλεγχος

Διοίκηση

Αφορά στο χρονοδιάγραμμα της επιχείρησης, περιγράφει νευραλγικές θέσεις, περιέχει τα βιογραφικά σημειώματα των πιο σημαντικών στελεχών της επιχείρησης αλλά και όρους

απασχόλησής τους. Επίσης περιγράφει και τις συνολικές ανάγκες σε προσωπικό ανά κατηγορία, ανάγκες για την εκπαίδευση προσωπικού και στελεχών και επίσης περιέχει όλους τους προτεινόμενους όρους απασχόλησης του προσωπικού.

Οικονομική ανάλυση

Προβλέψεις για την επόμενη πενταετία για κύκλο εργασιών, καθαρά κέρδη, cash flows, προβλεπόμενοι ισολογισμοί, προβλεπόμενο χρηματοδοτικό σχήμα και νεκρό σημείο του κύκλου εργασιών.

Συνολική απαιτούμενη επένδυση

Εδώ περιγράφονται με λεπτομέρεια τα βασικά στοιχεία της επένδυσης, χρόνος κατασκευαστικής περιόδου, χρόνος λειτουργίας της μονάδας, ληφθείσες προσφορές και συγκριτικοί πίνακες, κόστος εγκατάστασης, προλειτουργικές δαπάνες, ανάγκες σε κεφάλαια κινήσεως κλπ.

Απαιτούμενα κεφάλαια

Εδώ παρουσιάζονται και χρονοδρομούνται τα απαραίτητα κεφάλαια (κατά στάδια ή όλα από την αρχή), περιγράφονται λεπτομερώς οι πηγές άντλησης των κεφαλαίων και αναφέρεται εάν υπάρχουν διαθέσιμες εγγυήσεις. Εκτιμώνται η καθαρή παρούσα αξία (Net Present Value, NPV) και ο εσωτερικός βαθμός απόδοσης (Internal Rate of Return, IRR) των αναμενόμενων αποδόσεων. Γίνεται η αξιολόγηση και ο έλεγχος του βαθμού αβεβαιότητας της αποδοτικότητας της επένδυσης (ανάλυση νεκρού σημείου, ανάλυση ευαισθησίας) όταν μεταβάλλονται βασικές παράμετροι που είχαμε αρχικά εκτιμήσει (βασικές υποθέσεις).

- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το επιχειρηματικό πρόγραμμα κλείνει με την εξαγωγή των συμπερασμάτων αλλά και την παρουσίαση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης για όλη την διάρκεια της οικονομικής ζωής της.

Αξίζει στο σημείο αυτό να αναφερθεί πως κάθε ενότητα θα περιέχει και υποκατηγορίες οι οποίες και πρέπει να καλύπτουν όλο το μέγεθος της επιχειρηματικής δράσης. Το επιχειρηματικό σχέδιο δεν θα πρέπει να έχει μορφή τυποποιημένη ούτε όσον αφορά την δομή του ούτε και όσον αφορά το περιεχόμενό του.

Θα πρέπει πριν από την σύνταξή του να γίνεται μια προσεκτική συλλογή όλων των στοιχείων , σχεδίων και πληροφοριών ώστε να καθορίζονται ορθά οι στόχοι της επιχείρησης, οι οποίοι θα πρέπει να είναι εφικτοί και ρεαλιστικά πραγματοποιήσιμοι.

1.6 ΟΙ ΦΑΣΕΙΣ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΤΗΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Πρωταρχικό ρόλο στην εκπόνηση του επιχειρηματικού σχεδίου διαδραματίζουν οι εξής δύο παράμετροι:

- Τι θα πρέπει να παράγει η επιχείρηση
- Πόσο θα πρέπει να παράγει η επιχείρηση

Τα υπόλοιπα απαραίτητα στοιχεία της επιχειρηματικής δράσης ξεκινούν από τα δύο αυτά στοιχεία και προκύπτουν από τις προσωπικές εκτιμήσεις του επιχειρηματία. Για τον λόγο αυτό οφείλουν όλοι να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί στις εκτιμήσεις τους.

Οι φάσεις του επιχειρηματικού σχεδίου είναι οι εξής:

- **Εκτίμηση του κύκλου εργασιών:** ο κύκλος των εργασιών είναι το σύνολο των πωλήσεων που η επιχείρηση θα κάνει μέσα σε μία λογιστική χρήση. Δηλαδή πόση ποσότητα θα αποφασίσει η επιχείρηση να παράγει και ποια θα είναι η τιμή πώλησης.
- **Ανάλυση του προϊόντος:** αφορά την απόφαση σχετικά με το τι προϊόν θα παράγει η επιχείρηση, ποιες θα είναι οι απαραίτητες πρώτες ύλες, ποια θα είναι η παραγωγική

διαδικασία που θα πρέπει να ακολουθηθεί μέχρι το προϊόν να λάβει την τελική του μορφή.

- **Ανάλυση των εργασιών εντός της επιχείρησης:** τι θα χρειαστεί προκειμένου να μπορέσει η εταιρεία να ξεκινήσει την παραγωγική διαδικασία, ποιος είναι ο απαραίτητος εξοπλισμός, ποιες οι αντίστοιχες θέσεις εργασίας κλπ.

- **Επιλογή και πρόκριση του παραγωγικού εξοπλισμού:** για να προμηθευτεί η εταιρεία τον απαραίτητο εξοπλισμό εξετάζει τα εξής κριτήρια:
Αξιοπιστία
Ύπαρξη service και ανταλλακτικών
Τιμή και διακανονισμός

- **Εκτίμηση αποθηκευτικών χώρων:** έχοντας ως βάση τι θα παράγει και σε ποια ποσότητα, ποια η μορφή και η διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας, εκτιμάται και προσδιορίζεται και η ανάγκη σε αποθηκευτικούς χώρους.

- **Εκτίμηση αναγκών σε οικοπέδα, κτίρια, μεταφορικά μέσα:** εφόσον η επιχείρηση αποφασίσει την εγκατάστασή της σε δικές της κτιριακές εγκαταστάσεις, θα πρέπει να συνυπολογίσει και την αγορά ενός οικοπέδου που να καλύπτει τις τωρινές ανάγκες της επιχείρησης, αλλά και τις προβλεπόμενες ανάγκες για μελλοντική επέκταση. Για τις κτιριακές εγκαταστάσεις αυτό που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι η εκτίμηση του εάν είναι προτιμότερο να προβεί σε ανέγερση , στην αγορά ή στην μίσθωση κάποιου ήδη υπάρχοντος κτιρίου. Σε κάθε περίπτωση αναγκαία προϋπόθεση θα είναι το ακίνητο που θα χρησιμοποιηθεί αν είναι προσαρμοσμένο στις ανάγκες της επιχείρησης. Η εκτίμηση όμως για τα μεταφορικά μέσα έρχεται σε συνάρτηση της μορφής του προϊόντος, της ποσότητας των πωλούμενων προϊόντων και στον εάν συμφέρει να ανατεθούν οι μεταφορές σε ειδική μεταφορική εταιρεία.

- **Ιδρυτικά κεφάλαια:** ως ιδρυτικά κεφάλαια ορίζονται το άθροισμα των παγίων κεφαλαίων αλλά και των κεφαλαίων κίνησης, δηλαδή:

ΙΔΡΥΤΙΚΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ = ΠΑΓΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ + ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΕΚΚΙΝΗΣΗΣ

Τα κεφάλαια εκκίνησης είναι αυτά που είναι απαραίτητα για να ξεκινήσει την παραγωγική της διαδικασία. Αυτά μπορούν αν αντληθούν από τις εξής χρηματοδοτικές πηγές:

Ίδια κεφάλαια

Κρατικές επιχορηγήσεις

Δάνειο από τράπεζες

Πίστωση προμηθευτών⁴

1.7 Η ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Στην παρουσίαση του επιχειρηματικού σχεδίου αναφέρονται τα εξής:

- ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Αυτό αφορά στην σύντομη περιγραφή του προτεινόμενου επιχειρηματικού σχεδίου αλλά και στην παρουσίαση της επιχείρησης.

- ΠΡΩΤΟΤΥΠΙΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Εδώ γίνεται η περιγραφή της καινοτομίας στην παραγωγή ή και σε άλλες δραστηριότητες της επιχείρησης.

Εφόσον υπάρχει ενσωμάτωση υψηλής τεχνολογίας ή τεχνογνωσίας ή οτιδήποτε νέο που θα δώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Θα πρέπει στο σημείο αυτό να δοθεί απάντηση στο ερώτημα: γιατί το προϊόν είναι μοναδικό ή διαφορετικό από άλλα.

- ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

⁴ Eclass.teipat.gr/eclass/modules/.../file.../ypodeigma

Εδώ περιγράφεται το προϊόν και δίνονται επίσης τα χαρακτηριστικά του αλλά και τα πλεονεκτήματά του. Δηλαδή θα πρέπει να απαντηθεί το ερώτημα γιατί ένα πελάτης να προτιμήσει το συγκεκριμένο προϊόν και γιατί αυτό που προσφέρουμε εμείς είναι ξεχωριστό από κάποιο άλλο αντίστοιχο που υπάρχει στην αγορά.

- ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να γίνει ανάλυση της παραγωγικής διαδικασίας, ώστε να προκύψει το τελικό προϊόν αλλά και τα έσοδα από τις πωλήσεις. Συγκεκριμένα να πρέπει να ακολουθήσει ανάλυση των εξής σημείων:

- Προμηθευτές: παρουσίαση των προμηθευτών, σχέσεις της επιχείρησης με τους προμηθευτές
- Προσωπικό παραγωγής: θα πρέπει να καταγραφούν οι ανάγκες σε προσωπικό ανά τομέα και δεξιότητες
- Ανάλυση του παραγωγικού εξοπλισμού: θα πρέπει να γίνει αναλυτική παρουσίαση του παραγωγικού εξοπλισμού
- Ανάλυση του τύπου εγκατάστασης της επιχείρησης: θα πρέπει να εξηγηθεί γιατί επιλέχθηκε ο συγκεκριμένος τύπος εγκατάστασης της επιχείρησης και ποια ήταν τα βασικά κριτήρια.

- ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Εδώ παρουσιάζεται ο ανταγωνισμός και η στρατηγική της επιχείρησης για την βιωσιμότητα και την επέκτασή της.

Γίνεται αναφορά της τωρινής κατάστασης της επιχείρησης, της αντίδραση των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων στην εμφάνιση αυτής της επιχείρησης, γίνεται αξιολόγηση της υπάρχουσας και ενδεχόμενης αγοράς αλλά και περιγράφεται η αναμενόμενη εξέλιξη των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο αυτό.

- ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Με σύντομες και λιτές αναφορές παρουσιάζονται σχετικά με την επιχείρηση τα εξής:

- Δυνατά σημεία
- Αδύναμα σημεία
- Ευκαιρίες

- Απειλές.

Αυτά αναλυτικά θα παρουσιαστούν σε επόμενη υποενότητα της εργασίας μας.

- ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ MARKETING PLAN

Εδώ αναφέρεται σε ποιους απευθύνεται το προϊόν που παράγεται (σε ποιο target group) και με ποιο τρόπο θα μπορέσει η επιχείρηση να αποκτήσει πελατεία που σε βάθος χρόνου θα αποδειχθεί αφοσιωμένη. Αυτό είναι και στοιχείο σημαντικό ώστε μια επιχείρηση να μπορέσει να προσδιορίσει την τιμολογιακή της πολιτική.

- Στην τμηματοποίηση της αγοράς αναφέρεται σε ποιο αγοραστικό κοινό απευθύνεται η επιχείρηση και γιατί.
- Στον προσδιορισμό της τιμολογιακής πολιτικής αναφέρεται με ποιο τρόπο θα διαμορφωθεί η τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης , ποιοι θα είναι οι πιθανοί διακανονισμοί με τους πελάτες και ποια θα είναι η διαμόρφωση των τιμών με βάση τον ανταγωνισμό και τους στόχους για την ικανοποίηση των πελατών.
- Πλάνο για την προώθηση των προϊόντων και των υπηρεσιών όπου αναφέρεται ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος προώθησης των προϊόντων και των υπηρεσιών, ποιες είναι οι πιθανές συνεργασίες αλλά και ποιοι είναι οι εξαγωγικοί στόχοι της επιχείρησης.

- ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Στο σημείο αυτό παρουσιάζονται τα εξής:

- ο προβλεπόμενος ισολογισμός μέσα από την σύνταξή του
- ο προβλεπόμενος λογαριασμός αποτελεσμάτων εκμετάλλευσης και χρήσεως. Δίνονται τα αποτελέσματα εκμετάλλευσης και επίσης η προβλεπτική πορεία των αποτελεσμάτων χρήσης.
- τέλος υπολογίζονται οι αριθμοδείκτες αποδοτικότητας, ρευστότητας και δραστηριότητας⁵.

⁵ www.moke.teicm.gr/docs/epix_sxedio.pdf

1.8 Ο ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΘΕΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

Μία επιχείρηση εκτός από την κατάστρωση του επιχειρηματικού πλάνου για την οργάνωση της εσωτερικής της λειτουργίας, θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη της το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον στο οποίο πρόκειται να λειτουργήσει.

Βασικό εργαλείο για να προσδιορίσει η εταιρεία τη θέση της μέσα στα ευρύτερα πλαίσια της οικονομικής αγοράς είναι η «Έρευνα Θέσεως της Εταιρείας», γνωστή ως **SWOT Analysis** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Η SWOT Analysis μας προσδιορίζει τα Πλεονεκτήματα / Μειονεκτήματα και τις Ευκαιρίες / Απειλές που αντιμετωπίζει η επιχείρηση από το ευρύτερο χρηματοοικονομικό περιβάλλον και από τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου.

Η **ανάλυση SWOT** είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, όταν η επιχείρηση πρέπει να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους.

Το αρκτικόλεξο SWOT προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (αντίστοιχα στα ελληνικά: δυνατά σημεία, αδύνατα σημεία, ευκαιρίες, απειλές).

Κατά την ανάλυση SWOT μελετώνται τα δυνατά (Strengths) και αδύνατα (Weaknesses) σημεία μίας επιχείρησης, οργανισμού ή και περιοχής, καθώς και οι ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats) που υπάρχουν.

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει (π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις, κλπ.).

Αντιθέτως οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών, κλπ.).

Γενικά, κατά την εφαρμογή της ανάλυσης επιχειρείται να απαντηθούν με όσο το δυνατόν πιο ποσοτικοποιημένο τρόπο ερωτήματα για την περιοχή όπως⁶:

Δυνάμεις:

- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα;
- Ποιο είναι το πλέον ανταγωνιστικό προϊόν / υπηρεσία;
- Ποιοι είναι οι διαθέσιμοι πόροι που είναι μοναδικοί ή έχουν το μικρότερο συγκριτικά κόστος;
- Τι θεωρούν οι τοπικοί οικονομικοί παράγοντες ως ενδογενή δύναμη της περιοχής;

Αδυναμίες:

- Τι θα μπορούσε να βελτιωθεί;
- Τι θα έπρεπε να αποφευχθεί;
- Τι θεωρούν οι τοπικοί οικονομικοί παράγοντες ως ενδογενή αδυναμία;

Η παραπάνω θεώρηση των Δυνάμεων – Αδυναμιών πραγματοποιείται τόσο από την εσωτερική οπτική, όσο και από την οπτική των «πελατών». Κρίσιμος παράγοντας, ο οποίος επιβάλλει την προσπάθεια ποσοτικοποίησης των δεδομένων αποτελεί η δυνατότητα ρεαλιστικής (αντικειμενικής) αποτίμησης της υφιστάμενης κατάστασης. Η όλη ανάλυση οφείλει να γίνει συσχετιζόμενη με τον ανταγωνισμό: για παράδειγμα, η παραγωγή ενός προϊόντος υψηλής ποιότητας, εφόσον παράγεται σε αφθονία και από τον ανταγωνισμό, δεν αποτελεί δύναμη για την περιοχή, αλλά αναγκαιότητα.

Ευκαιρίες

- Ποιες είναι οι καλές ευκαιρίες που προβάλλουν;
- Ποιες είναι οι ενδιαφέρουσες τάσεις που αφορούν την περιοχή;

Χρήσιμες ευκαιρίες μπορεί να θεωρηθούν:

- Αλλαγές στην τεχνολογία και τις αγορές, σε μικρή ή μεγάλη κλίμακα
- Αλλαγές στην κρατική πολιτική στο πεδίο ενδιαφέροντος

⁶ https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7_SWOT

- Αλλαγές σε κοινωνικά μοτίβα, πληθυσμιακά προφίλ, αλλαγές τρόπου ζωής
- Τοπικά γεγονότα

Μια συνήθης προσέγγιση εντοπισμού των ευκαιριών έγκειται στην ανασκόπηση των Δυνάμεων και τη διερεύνηση της δυναμικής τους για άνοιγμα ευκαιριών. Εναλλακτικά, ανασκοπούνται οι Αδυναμίες και διερευνάται η δυνατότητα αξιοποίησης ευκαιρίας μέσω της εξάλειψής των. Για παράδειγμα, η μείωση του τεχνολογικού κόστους σε έναν τομέα, αποτελεί ευκαιρία για μια περιοχή η οικονομία της οποίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τομέα αυτό⁷.

Απειλές:

- Ποια εμπόδια εμφανίζονται συνήθως;
- Τι κάνουν οι ανταγωνιστές;
- Εμφανίζονται αλλαγές στις προδιαγραφές για τα ήδη παρεχόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες;
- Οι τεχνολογικές αλλαγές απειλούν ή ακυρώνουν την υφιστάμενη οικονομία της περιοχής;
- Υπάρχουν χρηματοδοτικά ή χρηματοοικονομικά προβλήματα;
- Αποτελεί κάποια από τις Αδυναμίες πραγματική απειλή για την οικονομία της περιοχής;

Η μήτρα SWOT περιέχει τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά στοιχεία⁸.

Εσωτερικό Περιβάλλον	Εξωτερικό Περιβάλλον
Δυνατά Σημεία	Ευκαιρίες
<i>Δυνατό Σημείο</i>	<i>Ευκαιρία για ανάπτυξη Α</i>
...	...
Αδύνατα Σημεία	Απειλές
<i>Αδύνατο Σημείο</i>	<i>Κίνδυνος - Απειλή Α</i>
...	...

⁷ https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7_SWOT

⁸ https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7_SWOT

1.9 ΤΑ ΣΥΝΗΘΕΣΤΕΡΑ ΛΑΘΗ ΣΤΗΝ ΣΥΝΤΑΞΗ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Όπως προαναφέραμε μέσα από προηγούμενες υποενότητες οι επιμέρους στόχοι του επιχειρηματικού σχεδίου είναι πολλοί. Ο βασικός στόχος είναι να διαμορφωθεί⁹:

- Ένα εργαλείο το οποίο θα προσδιορίσει με σαφήνεια τους απαιτούμενους πόρους για την υλοποίηση των στόχων καθώς και τις πηγές και τους τρόπους εξεύρεσης τους
- Ένα εργαλείο για την αποτελεσματική κατανομή των απαιτούμενων πόρων για την υλοποίηση των ενεργειών και την επίτευξη των στόχων
- Ένα εργαλείο πρόβλεψης του οικονομικού αποτελέσματος της επιχείρησης από την υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου καθορίζοντας με σαφήνεια τις υποθέσεις, τον τρόπο πρόβλεψης και την σημασία των διαφόρων υποθέσεων στην διαμόρφωση του οικονομικού αποτελέσματος.
- Ένα εργαλείο παρακολούθησης της πορείας της εταιρείας.

Βέβαια κανένας σχεδιασμός δεν είναι αλάνθαστος και η εφαρμογή του προϋποθέτει ένα μεγάλο ποσοστό εμπειρίας. Τα λάθη αυτά δεν είναι σίγουρα κάτι κακό όμως συχνά λαμβάνονται ως μία κακή κίνηση ή ως ένα βήμα προς την αποτυχία.

Συχνά συναντάμε λάθη στα επιχειρηματικά σχέδια τα οποία είναι τα κάτωθι¹⁰:

- Γίνονται μη ρεαλιστικές οικονομικές προβλέψεις:

Δεν θα πρέπει να γίνονται υπερβολικά αισιόδοξες προβλέψεις για τις πωλήσεις. Θα πρέπει οι προβλέψεις να γίνονται πάντα μέσω της εμπειρίας ειδικών συμβούλων και με βάση τα πρότυπα του αντίστοιχου κλάδου, ώστε να αποφευχθεί η προβολή μιας δραματικής αύξησης των οικονομικών μεγεθών τα οποία δεν θα σχετίζονται πραγματικότητα.

- Υπάρχει περίπτωση να μην είναι ξεκάθαρο το target group:

⁹ www.ka-business.gr > Νέα > Άποψη

¹⁰ www.ka-business.gr > Νέα > Άποψη

Αυτό συμβαίνει γιατί καμία επιχείρηση δεν είναι ελκυστική σε όλους. Θα πρέπει εξαρχής να ξεκαθαριστεί η αγορά στην οποία θα επικεντρωθεί η επιχείρηση και σίγουρα και οι πελάτες πάνω στους οποίους η επιχείρηση θα θέλει να επικεντρωθεί.

- Συχνά υπάρχει και διαφήμιση σε υπερβολικό βαθμό:

Ο σκοπός του κάθε επιχειρηματικού πλάνου είναι να προκαλέσει εντυπώσεις με την επιχειρηματική ιδέα αλλά όχι με πολλά διαφημιστικά λόγια. Μέσα από πολλά διαφημιστικά υπάρχει πιθανότητα η επιχείρηση να υποσκάψει ένα κατά τα άλλα τέλειο επιχειρηματικό σχέδιο.

- Ανύπαρκτη ή φτωχή έρευνα:

Δεν είναι λίγοι οι επιχειρηματίες οι οποίοι στην προσπάθειά τους για ένα άμογο πλάνο δεν διπλό ελέγχουν τις θέσεις τους. Θα πρέπει η έρευνα να είναι σωστή και ενημερωμένη αλλά και επιβεβαιώσιμη.

- Κάποιες φορές υπάρχει ελλιπής αναφορά στους ανταγωνιστές:

Όλοι οι επενδυτές που διαβάζουν το επιχειρηματικό πλάνο θα ήθελαν να δουν ένα ανταγωνιστικό πλάνο. Έτσι δεν είναι σωστό ο ανταγωνισμός να μην λαμβάνεται υπόψη ή να του δίνεται μία διαφορετική εικόνα από την πραγματική. Ο ανταγωνισμός πάντα υπάρχει και θα πρέπει κάθε επιχειρηματικό πλάνο να έχει μία στρατηγική όπου θα οδηγεί την επιχείρηση στην αγορά με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα¹¹.

¹¹ www.ka-business.gr > Νέα > Άποψη

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

2.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΗΣ ΧΩΡΑΣ

Σύμφωνα με τα στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος (ΞΕΕ) που ήταν διαθέσιμα μέχρι το τέλος Δεκεμβρίου 2016, η χώρα μας διαθέτει 9.730 ξενοδοχειακές μονάδες συνολικής δυναμικότητας 788.553 κλινών.

Οι αριθμοί αυτοί αποτελούν αποτύπωση της στιγμής λήψης των δεδομένων, αφού το μητρώο των μελών του ΞΕΕ είναι δυναμικό και ανανεώνεται σε καθημερινή και συνεχή βάση. Το 2016 το ξενοδοχειακό δυναμικό αυξήθηκε κατά 0,6% σε όρους δωματίων. Κατά την τελευταία 10ετία, το ξενοδοχειακό δυναμικό αυξήθηκε κατά 5,7% σε μονάδες και κατά 10,6% σε δωμάτια. Το μέσο μέγεθος των ξενοδοχείων σε επίπεδο χώρας για την περίοδο αυτή παρέμεινε σχετικά σταθερό, και κυμαίνεται από 40 έως 42 δωμάτια.

Παρά τη βαθειά και παρατεταμένη οικονομική κρίση, η ελληνική ξενοδοχεία απέδειξε ότι αποτελεί ένα σταθερά θετικό παράγοντα για την αναστροφή του αρνητικού οικονομικού κλίματος και την ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας¹².

Κατά την περίοδο 2000-2016, οι ξενοδοχειακές μονάδες αυξήθηκαν κατά 22,6%, ενώ σε όρους δωματίων η αύξηση αυτή ανέρχεται σε 31,7%. Επίσης, από τη σύγκριση της κατανομής των ξενοδοχείων με βάση την κατηγορία τους, προκύπτει ότι το ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας έχει αναβαθμιστεί θεαματικά, καθώς τα ξενοδοχεία 5 αστέρων έχουν σχεδόν τετραπλασιαστεί και παράλληλα αύξησαν το μερίδιό τους στο συνολικό ξενοδοχειακό δυναμικό από 1% το 2000 σε 4,6% το 2016¹³.

¹² http://www.grhotels.gr/gb/ITEP_Hotel-Structure_2016_TELIKO.pdf

¹³ http://www.grhotels.gr/gb/ITEP_Hotel-Structure_2016_TELIKO.pdf

Τα ξενοδοχεία 4 αστέρων αυξήθηκαν το ίδιο διάστημα κατά 50% και τα ξενοδοχεία 3 αστέρων κατά 37%. Αύξηση παρουσίασε και το μερίδιό τους στο συνολικό ξενοδοχειακό δυναμικό, από 10% περίπου τα 4άστερα το 2000 σε 14,5% το 2016 και από 18,6% τα 3στερα το 2000 σε 25,4% το 2016. Τέλος την περίοδο αυτή, τα ξενοδοχεία 2 και 1 αστεριού μειώθηκαν κατά 18% και 30%, αντίστοιχα, και ταυτόχρονα μειώθηκε και το μερίδιό τους στο συνολικό ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας.

Το μέσο μέγεθος των ξενοδοχείων παρουσιάζει μια σταθερά αυξητική πορεία. Το 2000 το μέσο μέγεθος των ξενοδοχείων της χώρας ήταν 39,3 δωμάτια, το 2009 ήταν 40,1 δωμάτια και το 2016 41,8 δωμάτια. Πάρα ταύτα το μέσο μέγεθος του ελληνικού ξενοδοχείου παραμένει μικρό.

Όσον αφορά στο μέγεθος των ξενοδοχείων γίνεται η τυπική παραδοχή ότι τα ξενοδοχεία από 1- 20 δωμάτια χαρακτηρίζονται ως οικογενειακά, από 21-50 δωμάτια ως μικρά, από 51-100 δωμάτια ως μεσαία και από 101 δωμάτια και πάνω ως μεγάλα

Η συνολική κατανομή των ξενοδοχείων ως προς το μέγεθος σε επίπεδο χώρας παρουσιάζει μια σχετική σταθερότητα και δεν έχει μεταβληθεί ουσιαστικά τα τελευταία τρία χρόνια. Από την κατανομή αυτή προκύπτει ότι περίπου το 80% των ξενοδοχειακών μονάδων αφορούν οικογενειακά ή μικρά ξενοδοχεία με δυναμικότητα μέχρι 50 δωμάτια. Η γενική αναβάθμιση, όμως, που παρατηρείται στο ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας, εμφανίζεται και στο αυξανόμενο ποσοστό των οικογενειακών ξενοδοχείων (1-20 δωμάτια) που ανήκουν στην κατηγορία των 5 αστέρων.

Τέλος το 2016, συνεχή λειτουργία καθ' όλη τη διάρκεια του έτους εμφανίζει το 46,1% των ξενοδοχείων της χώρας, έναντι 44% περίπου το 2009, ενώ εποχιακά λειτουργεί το 53,9% περίπου έναντι 56% το 2009. Σταθερά και διαχρονικά τα ξενοδοχεία 3 αστέρων έχουν τα υψηλότερα ποσοστά συνεχούς λειτουργίας¹⁴.

¹⁴ http://www.grhotels.gr/gb/Itep_Hotel-Structure_2016_TELIKO.pdf

2.2 ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΣΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ.

Εισαγωγικά, μπορούμε να πούμε ότι ο τουριστικός τομέας αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους εργοδότες παγκοσμίως. Στον τομέα αυτόν απασχολούνται άμεσα πάνω από 100 εκατ. άτομα και υποστηρίζει μία θέση εργασίας ανά 11. Κατά την επόμενη δεκαετία αναμένεται να δημιουργήσει συνολικά 74,5 εκατ. νέες θέσεις εργασίας, τα 23,2 εκατ. των οποίων θα είναι η άμεση απασχόληση στον τουριστικό τομέα. Η απασχόληση στον τουριστικό τομέα απαιτεί διαφόρων ειδών δεξιότητες και διευκολύνει την ένταξη στην αγορά εργασίας νέων και γυναικών. Παρέχει στους απασχολούμενους στον τουριστικό τομέα εισόδημα και εργασιακή εμπειρία και, συνεπώς, συμβάλλει στην κοινωνική τους ένταξη και την προσωπική τους εξέλιξη.

Στην Ελλάδα, από τα τελευταία στοιχεία της ΕΛ.ΣΤΑΤ. για την απασχόληση προκύπτει ότι από το 2008 μέχρι το 2016, επλήγησαν σημαντικά σχεδόν όλοι οι τομείς της ελληνικής οικονομίας. Συνολικά, την περίοδο αυτή χάθηκαν περίπου 934 χιλ. θέσεις εργασίας στην Ελλάδα (μείωση της απασχόλησης κατά 20,3%). Ένας από τους λίγους κλάδους της ελληνικής οικονομίας που επέδειξε σημαντική ανθεκτικότητα ήταν ο τουριστικός κλάδος. Κατά την δετία 2008-2016 ήταν ο μόνος παραγωγικός κλάδος, στον οποίο η απασχόληση αυξήθηκε κατά 5,9%, που αντιστοιχεί σε 19.000 εργαζόμενους.

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις που προκύπτουν από την έρευνα πεδίου του ΙΤΕΠ στα ελληνικά ξενοδοχεία, το Μάιο του 2016 εργάζονταν 97.988 άτομα και τον Αύγουστο 144.390. Τα συγκεκριμένα μεγέθη προκύπτουν από αναγωγή των δεδομένων του δείγματος στο συνολικό αριθμό των δωματίων. Η μέση απασχόληση σταθμίζεται ως προς το μέγεθος της μονάδας, την τάξη του ξενοδοχείου και την περιφέρεια όπου είναι εγκατεστημένο. Σε σχέση με τους αντίστοιχους μήνες του 2015, η απασχόληση το μήνα Μάιο του 2016 κατέγραψε αύξηση 3,8% και τον Αύγουστο του 2015 περίπου 3,9%. Τα ποσοστά μεταβολής της απασχόλησης δείχνουν ότι ο ξενοδοχειακός κλάδος λειτουργεί ως ανάχωμα στην περαιτέρω αύξηση της ανεργίας στη χώρα¹⁵.

¹⁵ http://www.grhotels.gr/gb/ITEP_Hotel-Structure_2016_TELIKO.pdf

Σε περιφερειακό επίπεδο, η μεγαλύτερη μείωση σημειώθηκε στα ξενοδοχεία των νησιών του Βορ. Αιγαίου (Μάιος 2016/15: -11,6%, Αύγουστος 2016/15: -10,6%). Επίσης, μείωση της απασχόλησης και κατά τους δύο υπό εξέταση μήνες παρατηρήθηκε και στα ξενοδοχεία των νησιών του Νοτ. Αιγαίου.

Στις υπόλοιπες περιφέρειες η απασχόληση κατέγραψε θετικούς ρυθμούς μεταβολής. Στα ξενοδοχεία των νησιών του Ιονίου σημειώθηκε η μεγαλύτερη αύξηση της απασχόλησης (15,6%) το Μάιο 2016/15, ενώ τον Αύγουστο 2016/15 η μεγαλύτερη αύξηση παρατηρήθηκε στα ξενοδοχεία της Ηπείρου-Θεσσαλίας, όπου γενικότερα ο τουρισμός το 2016 εμφανίζει ιδιαίτερα θετικές εξελίξεις. Σημαντική αύξηση της απασχόλησης κατέγραψαν επίσης τα ξενοδοχεία στην Κρήτη (Μάιος 2016/15: 7,2% και Αύγουστος 2016/15: 9,9%), όταν τον Αύγουστο του 2015/14 η απασχόλησης είχε μειωθεί κατά 3,6%. Για άλλη μια χρονιά συνεχίστηκε η τάση συγκέντρωσης της τουριστικής απασχόλησης στη νησιωτική χώρα (61% της συνολικής απασχόλησης στα ξενοδοχεία). Σε απόλυτα μεγέθη ο μεγαλύτερος αριθμός απασχολουμένων καταγράφεται στα νησιά του Νοτ. Αιγαίου, με τα ξενοδοχεία να απασχολούν τον Αύγουστο σχεδόν 35,9 χιλιάδες άτομα. Ακολουθεί η Κρήτη με περίπου 32,9 χιλιάδες εργαζόμενους. Στις περιφέρειες με υψηλό αριθμό εργαζομένων εντάσσεται το 2016 και η Μακεδονία-Θράκη, στα ξενοδοχεία της οποίας εκτιμάται ότι απασχολούνται περίπου 20,7 χιλιάδες άτομα.¹⁶

Ποσοστά απασχόλησης γυναικών στα ελληνικά ξενοδοχεία.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας, κατά το 2016, το 56%-57% των εργαζομένων στα ελληνικά ξενοδοχεία είναι γυναίκες, επαληθεύοντας έτσι μια από τις βασικές παρατηρήσεις του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού, ότι ο τουρισμός, μεταξύ άλλων, συμβάλλει στη στήριξη της απασχόλησης των γυναικών. Η μεγαλύτερη αναλογία γυναικών καταγράφεται στα ξενοδοχεία των χαμηλότερων κατηγοριών, όπου το ποσοστό τους φτάνει το 77%, καθώς και στα μικρότερα ξενοδοχεία, στα οποία δεν χρησιμοποιούνται εξειδικευμένοι υπάλληλοι για συγκεκριμένες θέσεις, όπου το ποσοστό τους φτάνει το 72%. Στις οικογενειακές μονάδες μέχρι 20 δωματίων κυμαίνεται μεταξύ 56%-81%, ενώ στις μεγάλες μονάδες άνω των 100 δωματίων το αντίστοιχο ποσοστό κυμαίνεται μεταξύ 49%-60%, ανάλογα με την περιοχή και τον υπό εξέταση μήνα.

¹⁶ http://www.grhotels.gr/gb/ITEP_Hotel-Structure_2016_TELIKO.pdf

Σε επίπεδο περιφέρειας, η χαμηλότερη αναλογία γυναικών καταγράφεται στην Αττική με 53% (Μάιος - Αύγουστος 2016). Εντός της περιφέρειας Αττικής, η μικρότερη αναλογία καταγράφεται στα ξενοδοχεία 5 αστέρων με 48%, ενώ γύρω στο 50% παραμένει η αναλογία των γυναικών και στα ξενοδοχεία 4 αστέρων. Στα ξενοδοχεία χαμηλών κατηγοριών οι υπάλληλοι απασχολούνται κατά βάση στην καθαριότητα, τα επισιτιστικά τμήματα και τη ρεσεψιόν. Γι' αυτές τις ειδικότητες προτιμώνται γυναίκες από την τοπική αγορά εργασίας. Στις μεγάλες μονάδες υπάρχει μεγαλύτερη εξειδίκευση και οι θέσεις εργασίας είναι πιο σταθερές. Αυτές οι θέσεις καταλαμβάνονται συχνότερα από άνδρες, οι οποίοι στη συνέχεια δεν αντικαθίστανται εύκολα, καθώς διαμορφώνουν το βασικό κορμό του στελεχιακού δυναμικού της επιχείρησης. Συντηρητές, κηπουροί, σερβιτόροι και αποθηκάριοι είναι συνήθως άνδρες που παραμένουν για πολλά χρόνια στην ίδια επιχείρηση.

Ανεξάρτητα από αυτό, είναι προφανές ότι ο ξενοδοχειακός κλάδος προσφέρει εργασιακές ευκαιρίες στην ελληνική περιφέρεια σε μια στιγμή που η ανεργία πλήττει μεγάλο ποσοστό του γυναικείου εργατικού δυναμικού¹⁷.

2.3 ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΑΛΥΣΙΔΩΝ – ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ.

Για πρώτη φορά στην έρευνα του 2013 γίνεται σύγκριση των επιδόσεων των ξενοδοχείων που ανήκουν σε κάποια ξενοδοχειακή αλυσίδα με τις επιδόσεις του μέσου όρου των ξενοδοχείων που απάντησαν στην έρευνα και η σύγκριση αυτή συνεχίζεται και στην παρούσα έρευνα. Στο σημείο αυτό πρέπει να γίνει μια διευκρίνιση. Η σχετική ερώτηση στο ερωτηματολόγιο ήταν αν το ξενοδοχείο γενικά ανήκε σε αλυσίδα ή όχι, χωρίς να γίνεται διάκριση στο αν η αλυσίδα αφορούσε ξενοδοχειακό όμιλο ή αφορούσε διεθνή αλυσίδα τύπου ACCOR, Best Western κλπ¹⁸.

Από την ανάλυση προέκυψε ότι το 12% περίπου των ξενοδοχείων που απάντησαν στην έρευνα του 2016 ανήκε σε κάποιας μορφής ξενοδοχειακή αλυσίδα. Το ποσοστό αυτό των

¹⁷ http://www.grhotels.gr/gb/I/TEP_Hotel-Structure_2016_TELIKO.pdf

¹⁸ www.tornosnews.gr/mobile/permalink/13512.html

ξενοδοχείων αντιστοιχεί στο 36% περίπου της δυναμικότητας του δείγματος σε όρους δωματίων.

Παρατηρούμε ότι τα ξενοδοχεία που ανήκουν σε κάποια ξενοδοχειακή αλυσίδα έχουν πολύ μεγαλύτερο μέσο μέγεθος από αυτά που δεν ανήκουν σε αλυσίδα, τόσο συνολικά όσο και σε κάθε κατηγορία. Επειδή ο απόλυτος αριθμός των ξενοδοχείων που ανήκουν σε ξενοδοχειακές αλυσίδες είναι σχετικά μικρός, θα ήταν στατιστικά παρακινδυνευμένο να επεκτείνουμε την ανάλυση και σε περιφερειακό επίπεδο. Έτσι, περιορίζουμε την ανάλυση μόνο σε συνολικά μεγέθη ως προς τις κατηγορίες των ξενοδοχείων.

Η πληρότητα των ξενοδοχείων αυτής της ομάδας είναι υψηλότερη από την αντίστοιχη του μέσου όρου των ξενοδοχείων τόσο το Μάιο όσο και τον Αύγουστο.

Το Μάιο του 2016 η πληρότητα των ξενοδοχείων που ανήκουν σε αλυσίδα διαμορφώνεται στο 68,3%, έναντι 54% των ξενοδοχείων που δεν ανήκουν σε αλυσίδα και έναντι 58% για το μέσο όρο των ξενοδοχείων του δείγματος. Αντίστοιχα, η πληρότητα των ξενοδοχείων σε αλυσίδες τον Αύγουστο ήταν 91% έναντι 84% για τα ξενοδοχεία που δεν ανήκουν σε αλυσίδες και 86% για το σύνολο των ξενοδοχείων.

Συμπερασματικά, προκύπτει ότι σε ξενοδοχειακές αλυσίδες κάποιας μορφής συμμετέχουν ξενοδοχεία υψηλών κατηγοριών, μεγαλύτερου μεγέθους και εμφανίζουν καλύτερες επιδόσεις από το μέσο όρο της επίδοσης του συνόλου των ξενοδοχείων και πολύ καλύτερες επιδόσεις από το μέσο όρο των μεμονωμένων ξενοδοχείων. Οι εν λόγω διαφοροποιήσεις είναι αποτέλεσμα των στρατηγικών αγοράς που ακολουθούνται μεταξύ των δύο αναφερομένων ομάδων ξενοδοχείων¹⁹.

¹⁹ www.tornosnews.gr/mobile/permalink/13512.html

2.4 Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΕΝ ΜΕΣΩ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

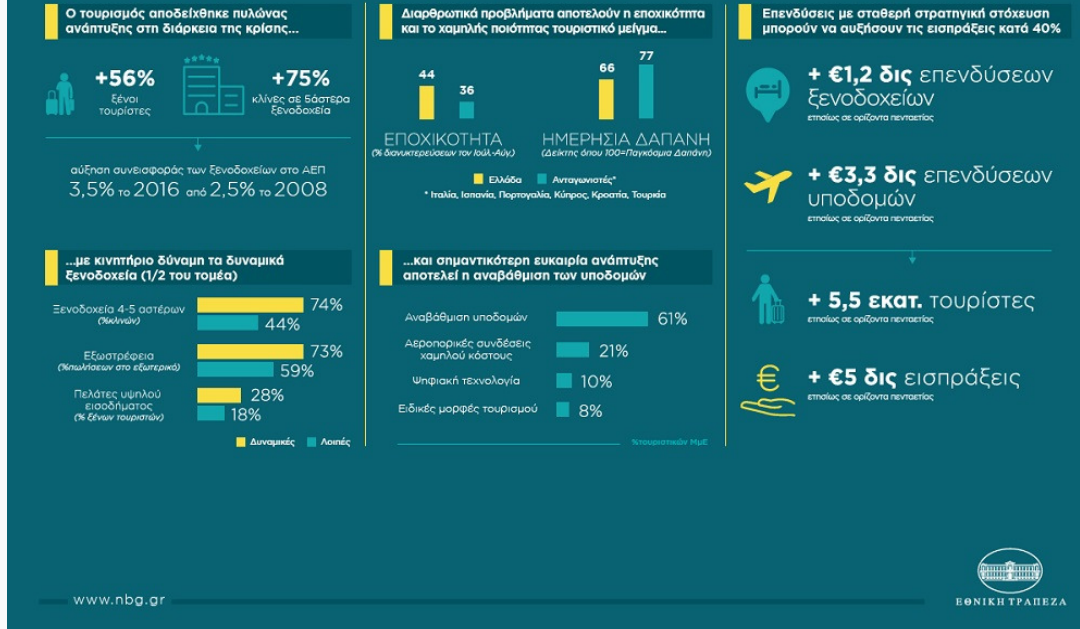
Σε σταθερό πλώνα ανάπτυξης αναδείχθηκαν τα ξενοδοχεία κατά τη διάρκεια της κρίσης, ανεβάζοντας τη συνεισφορά τους στο ελληνικό ΑΕΠ στο 3,5% το 2016 από 2,5% το 2008 (έναντι 1,6% κ.μ.ο. στις βασικές ανταγωνίστριες μεσογειακές χώρες).

Η νέα μελέτη που συνέταξε η Διεύθυνση Οικονομικής Ανάλυσης της Εθνικής Τράπεζας εστιάζει στον εντοπισμό των κινητήριων δυνάμεων που έχουν τεθεί σε λειτουργία (κυρίως από τη δυναμική των ξένων τουριστών και την αναβάθμιση των υποδομών του κλάδου), αλλά και των παραγόντων που φρενάρουν την περαιτέρω ανάπτυξη των ελληνικών ξενοδοχείων (κυρίως εποχικότητα και ποιότητα τουριστικού μείγματος)²⁰.

Βασικό συμπέρασμα της ανάλυσης είναι η ύπαρξη σημαντικού κενού έναντι των ανταγωνιστικών προορισμών, το οποίο αν καλυφθεί με (i) επαναφορά των ξενοδοχειακών επενδύσεων στο προ κρίσης επίπεδό τους και (ii) στρατηγική τους στόχευση για δημιουργία τουριστικού προϊόντος υψηλής προστιθέμενης αξίας, θα αυξήσει τις τουριστικές εισπράξεις κατά 40% (με άνω του 1/2 αυτών να κατευθύνεται στα ξενοδοχεία).

²⁰ www.euro2day.gr/.../pos-mporoyn-na-ayxhthoyn-40-oi-toyristikes...

ΕΞΕΧΟΥΣΑΣ ΣΗΜΑΣΙΑΣ Η ΣΥΝΕΧΙΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΥΠΟΔΟΜΩΝ Η ΟΠΟΙΑ ΕΧΕΙ ΗΔΗ ΩΦΕΛΗΣΕΙ ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ



Εικόνα 4
Πηγή: www.heliachamber.gr

Ο ελληνικός ξενοδοχειακός κλάδος αύξησε την εξωστρέφειά του και υπερκάλυψε την πτώση της εγχώριας ζήτησης - με αποτέλεσμα η συνολική ζήτηση σε όρους αφίξεων να ανέβει κατά 12% στη διάρκεια της κρίσης. Αιχμή της ανόδου αποτέλεσαν οι μεμονωμένοι ξένοι τουρίστες (οι οποίοι αύξησαν το μερίδιό τους στην εξωτερική ζήτηση ξενοδοχείων σε 45% το 2016 από 25% το 2008 - περιορίζοντας αντίστοιχα τη συνεισφορά των πρακτορείων εξωτερικού). Η εξέλιξη αυτή είναι σημαντική, καθώς οι μεμονωμένες κρατήσεις είναι πιο προσοδοφόρες, με τις δαπάνες ανά διανυκτέρευση να είναι 8% υψηλότερες κ.μ.ο. την τελευταία δεκαετία έναντι των κρατήσεων μέσω πρακτορείων – με τη διαφορά να αγγίζει το 20% το 2016.

Επίσης αξιοσημείωτη εξέλιξη της περιόδου κρίσης είναι η ποιοτική αναβάθμιση (που συνοδεύτηκε από αύξηση κλινών κατά 10% την περίοδο 2008-2016), με περισσότερο από το 80% των νέων κλινών να αφορούν ξενοδοχεία 4-5 αστέρων, διαμορφώνοντας το συνολικό τους μερίδιο στο 43% των κλινών το 2016, έναντι 37% το 2008. Ως αποτέλεσμα των παραπάνω, οι πωλήσεις των ελληνικών ξενοδοχείων αυξήθηκαν κατά 18% την περίοδο 2008-

2015 και το περιθώριο λειτουργικού κέρδους επανήλθε κατά την τελευταία τετραετία στα επίπεδα προ κρίσης (24% το 2015 από 20% το 2010).

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η θετική μακροοικονομική εικόνα του κλάδου δεν είναι ομοιόμορφη για όλα τα ξενοδοχεία. Συγκεκριμένα, βάσει έρευνας πεδίου της ΕΤΕ σε δείγμα 200 μικρομεσαίων ξενοδοχείων, ξεχωρίζει στον κλάδο η παρουσία ενός σημαντικού κομματιού δυναμικών ξενοδοχείων (που καλύπτουν το 1/2 των πωλήσεων) το οποίο φαίνεται να είναι η μηχανή ανάπτυξης του τουριστικού τομέα στην Ελλάδα. Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του δυναμικού αυτού κομματιού είναι:

- η υψηλή ποιότητα υποδομών (με τα 3/4 να αφορούν κλίνες 4 ή 5 αστεριών, έναντι 44% για το λοιπό τομέα),
- η υψηλή εξωστρέφεια (με το 73% των πωλήσεων του να προέρχεται από το εξωτερικό, έναντι 59% για το λοιπό τομέα), και
- το μεγάλο μερίδιο πελατών υψηλού εισοδήματος (28%, έναντι 18% για το λοιπό τομέα).

Παρά τη σημαντική δυναμική του τουριστικού κλάδου κατά τα τελευταία χρόνια, η απόσταση που τον χωρίζει από τις ανταγωνιστικές χώρες παραμένει αισθητή και συνεπώς δυνητικά αξιοποιήσιμη για περαιτέρω ανάπτυξη. Συγκεκριμένα, ξεχωρίζουμε δύο πτυχές του ελληνικού τουριστικού προϊόντος που επιδέχονται στρατηγικές βελτίωσης:

- ποιότητα τουριστικού μείγματος και
- εποχικότητα.

Εστιάζοντας στην πρώτη παράμετρο, σημειώνουμε ότι η ημερήσια δαπάνη των ξένων τουριστών στην Ελλάδα (περίπου το 1/2 αυτής κατευθύνεται στα ξενοδοχεία) παραμένει την τελευταία δεκαετία κοντά στα 70 ευρώ - επίπεδο χαμηλότερο κατά 15% από τον μέσο όρο των άμεσα ανταγωνιστικών προορισμών. Πιθανή ερμηνεία αυτής της εξέλιξης αποτελεί η ποιοτική σύνθεση των τουριστών, καθώς αυξάνεται το μερίδιο αφίξεων από τη ΝΑ Ευρώπη σε 11% το 2016 από 4% το 2005 (εν μέρει λόγω της σταδιακής βελτίωσης των σχετικών υποδομών οδικής σύνδεσης, όπως η Εγνατία Οδός και οι νέοι συνοριακοί σταθμοί, αλλά και της αύξησης του κατά κεφαλήν εισοδήματος στις χώρες αυτές). Επιβεβαιωτικά στοιχεία για αυτή την εξέλιξη ανέδειξε η προαναφερθείσα έρευνα πεδίου της ΕΤΕ, δεικνύοντας ότι το μερίδιο ξένων τουριστών υψηλού εισοδήματος μειώθηκε σε 23% το 2016 από 27% το 2008

Όσον αφορά το δεύτερο διαρθρωτικό πρόβλημα, η εποχικότητα του ελληνικού τουρισμού παραμένει υψηλή, με άνω των 3/4 των διανυκτερεύσεων να αφορούν την περίοδο Ιουνίου-Σεπτεμβρίου (έναντι 60% για ανταγωνιστικούς προορισμούς), με αποτέλεσμα να περιορίζεται:

- η πληρότητα έτους στο 27% (έναντι 40% για τους ανταγωνιστές) και
- η απόδοση των ξενοδοχειακών υποδομών, η οποία είναι 8% χαμηλότερη έναντι των ανταγωνιστών σε όρους λειτουργικής κερδοφορίας ανά μονάδα παγίων (παρά τη στήριξη της κερδοφορίας από τις υψηλές τιμές των καλοκαιρινών μηνών).

Συνεπώς, μεσοπρόθεσμα (i) η διεύρυνση της τουριστικής περιόδου στα πρότυπα των άμεσα ανταγωνιστικών προορισμών σε συνδυασμό με (ii) την προσέγγιση της ποιοτικής σύνθεσης των τουριστών στην Ελλάδα με αυτή σε άμεσους ανταγωνιστικούς προορισμούς, θα μπορούσε να αυξήσει τις τουριστικές εισπράξεις κατά 5 δισ. ευρώ ετησίως (αύξηση 40%). Οι απαιτούμενες επιπλέον επενδύσεις για την υλοποίηση αυτής της στρατηγικής είναι σωρευτικά 6 δις ευρώ σε ξενοδοχεία και 16 δις ευρώ σε λοιπές τουριστικές υποδομές - με τις αναβαθμισμένες υποδομές να προσελκύουν υψηλότερου εισοδήματος τουρίστες λειτουργώντας αυξητικά τόσο για τις τιμές των ξενοδοχείων όσο και για την ευρύτερη κατανάλωση αγαθών και υπηρεσιών.

Οι παραπάνω υποδομές θα μπορούσαν να ολοκληρωθούν σε ορίζοντα πενταετίας, αν οι ετήσιες τουριστικές επενδύσεις επιστρέψουν κοντά στο προ κρίσης επίπεδό τους.

Επιπλέον, ο περιορισμός της εποχικότητας συνάδει με την προώθηση των αστικών προορισμών, των οποίων τα ξενοδοχεία τονίζουν ως σημαντικό παράγοντα ανάπτυξης την ανάδειξη ειδικών μορφών τουρισμού (συνεδριακός, ιατρικός, αθλητικός κτλ.)²¹.

²¹ http://www.heliachamber.gr/iliimages/erevna_ete_F19842.pdf

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο BUSINESS PLAN ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

1. Εισαγωγή

Η επιχείρηση για την οποία θα συνταχθεί και θα υλοποιηθεί το πιο κάτω επιχειρηματικό σχέδιο αφορά σε ξενώνα ο οποίος δραστηριοποιείται στην περιοχή του Ναυπλίου και συγκεκριμένα σε παραθαλάσσια περιοχή σε κοντινή απόσταση από το κέντρο του Ναυπλίου. Ο ξενώνας αυτός λειτουργεί επί 10 συναπτά έτη και με προσθήκη ορόφου και ανακαίνιση των υπαρχόντων χώρων θα αλλάξει κατηγορία από ξενώνα σε luxury ξενοδοχείο.



Το επιχειρηματικό μοντέλο πάνω στο οποίο βασίζεται η διαχείριση του ξενώνα αυτού θα μπορούσαμε να πούμε πως θα έχει τις εξής ενότητες:

Σε ποιες ομάδες πελατών θα απευθύνεται

Τι θα τους προσφέρει

Πως θα τους προσεγγίσει και θα δημιουργεί σχέσεις μαζί τους

Μέσω ποιων πόρων, συνεργασιών και δραστηριοτήτων θα επιχειρεί και τέλος

Πως θα κερδίσει χρήματα

Στόχος της συγκεκριμένης επιχείρησης είναι να απευθυνθεί στους Έλληνες και στους Ευρωπαίους - Βαλκάνιους πελάτες και θα επικεντρωθεί κυρίως στα νέα ζευγάρια και οικογένειες ηλικίας 25-45 ετών με παιδιά, αλλά και στους Έλληνες & αλλοδαπούς πελάτες μεγαλύτερης ηλικίας.

Βασικά ζητούμενα της επιχειρηματικής προσπάθειας που θα προσθέσουν αξία στους πελάτες του ξενώνα είναι:

Η αναβάθμισή του από παραδοσιακό ξενώνα σε ξενοδοχείο κατηγορίας

Η ανακαίνιση των κτιριακών του εγκαταστάσεων και η εσωτερική διακόσμηση των δωματίων

Η εκπαίδευση του προσωπικού για βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών

Η παροχή μοναδικής εμπειρίας του επιχειρηματία και τέλος

Η αποτελεσματική επικοινωνία της επιχείρησης με τους πελάτες όλο τον χρόνο.

2.Επιχειρηματική Ιδέα

Το επενδυτικό πρόγραμμα του επιχειρηματία που θα αποβλέπει στην αναβάθμιση και στην πρόσθετη αξία την οποία θα παρέχει στους πελάτες του θα πραγματοποιηθεί με τις παρακάτω ενέργειες :

- Προσθήκη ορόφου με την κατασκευή 5 επιπλέον δωματίων

- Ανακαίνιση των 20 δωματίων (40 κλινών) ώστε να καλύψουν όσο είναι δυνατόν τις περισσότερες σημερινές απαιτήσεις και ανάγκες που έχουν τόσο οι Έλληνες όσο και οι αλλοδαποί πελάτες.
- Η επιχείρηση θα αλλάξει κατηγορία από ξενώνα σε ξενοδοχείο και θα προσφέρει ποιότητα και άνεση στη διαμονή,

Φυσικά θα παρέχει και άλλες απολαύσεις, υπηρεσίες και δραστηριότητες που υπάρχουν στην πόλη του Ναύπλιο αλλά και κοντινά τουριστικά θέρετρα, και οι οποίες δεν έχουν συμπεριληφθεί στα προγράμματα παροχών των άλλων τουριστικών ανταγωνιστών, όπως διοργάνωση ημερήσιων εκδρομών κα.

Ιδέα είναι εκτός από την εξωτερική ανακαίνιση να γίνει και η αλλαγή της επίπλωσης και διακόσμησης των δωματίων - μπάνιων , των κλινοσκεπασμάτων, προσόψεων, πετσετών μπάνιου κλπ. Τα δωμάτια θα έχουν τηλεόραση πολλών καναλιών ελληνικών και ξένων, WI-FI, τηλέφωνο και μικρή θυρίδα (safe box) και Room Service.

Ο επιχειρηματίας έχει ως στόχο να υλοποιηθεί η εξής βασική επιχειρηματική ιδέα:

Η προώθηση υπηρεσιών φιλοξενίας εξαιρετικής ποιότητας, υπηρεσίες που θα προσφέρουν άνεση στην διαμονή αλλά και luxury υπηρεσίες, προβάλλοντας ταυτόχρονα τόσο την άριστη φιλοξενία όσο και την φυσική ομορφιά της πόλης του Ναυπλίου, σε υφιστάμενους και δυνητικούς πελάτες, επισκέπτες και τουρίστες Έλληνες και μη.

3. ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Όραμα της επιχείρησης είναι να βρίσκεται σε ένα επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών εφάμιλλο της κατηγορίας στην οποία βρίσκεται αλλά να μπει αλλά και να δημιουργήσει ένα καλό όνομα στην τοπική κοινωνία αλλά και στους επισκέπτες που έρχονται για να επισκεφτούν το Ναύπλιο κάθε χρόνο.

Η βασική ιδέα αφορά στον εμπλουτισμό των ήδη παρεχόμενων υπηρεσιών από τον ξενώνα με βάση την ανανέωση της υποδομής ώστε να μπορούν να υποστηριχτούν πακέτα που αφορούν μια πολυτελή και άνετη διαμονή στο ξενοδοχείο σε συνδυασμό με διάφορες

δραστηριότητες στην παραθαλάσσια περιοχή, στην φύση αλλά και στις γύρω τουριστικές περιοχές.

4. ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Η επιχείρηση διαθέτει υπηρεσίες διανυκτέρευσης και σίτισης. Διαθέτει μονόκλινα αλλά και δίκλινα δωμάτια. Επίσης διαθέτει εστιατόριο όπου και προσφέρεται πρωινό και βραδινό γεύμα. Διαθέτει επίσης μπαρ, πισίνα, κήπο και δωρεάν χώρο στάθμευσης για τους ενοίκους. Υπάρχει η δυνατότητα σύνδεσης στο διαδίκτυο ενσύρματα από τα δωμάτια αλλά και ασύρματα από τον χώρο της υποδοχής.

5. ΕΙΔΟΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΠΟΥ ΑΝΑΜΕΝΕΤΑΙ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΙ ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ

Βασικό στοχευόμενο κοινό αποτελούν οι Έλληνες τουρίστες αλλά και οι ξένοι, καθώς και οι δύο αποτελούν εξίσου αξιόλογο ποσοστό επισκεπτών. Στο κύριο προφίλ των δυνητικών πελατών ανήκει η ηλιακή ομάδα 25-55, με ή χωρίς οικογένεια, που προτιμούν τα πολυτελή καταλύματα και έχουν μια ιδιαίτερη προτίμηση σε μέρη διακοπών που παρέχουν δυνατότητα για δραστηριότητες κοντά στη φύση, για αγροτουρισμό, θρησκευτικό τουρισμό και πολιτισμική αναζήτηση (μουσεία).

6.ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ

Ο ξενώνας βρίσκεται λίγο έξω από την πόλη, και η πρόσβαση σε αυτό είναι εφικτή με αυτοκίνητο/μηχανή/ταξί/λεωφορείο αλλά και για όσους προτιμούν τους περιπάτους με τα πόδια. Η απόσταση από το κέντρο της πόλης καλύπτεται σε 5 λεπτά με αυτοκίνητο ή σε 15 λεπτά όταν πρόκειται για περίπατο με τα πόδια.

Φυσικά ο ξενώνας είναι παραθαλάσσιος, κάτι που προσφέρεται ως επιπλέον δυνατότητα για διασκέδαση και ευχάριστες δραστηριότητες για τους επισκέπτες.

7. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Η επιχείρηση θα ξεκινήσει την λειτουργία της αρχικά με 5 άτομα προωστικό για τους μήνες Μάιο, Σεπτέμβριο και Οκτώβριο και θα αυξηθούν σε 7 άτομα για τους μήνες Ιούνιο, Ιούλιο και Αύγουστο πλέον τις υπηρεσίες που θα παρέχει ο ίδιος ο επιχειρηματίας.

Υποδοχή-Εξυπηρέτηση πελατών (Reception) : 1 άτομο και Επιχειρηματίας

Εστιατόριο – Open Bar : 3 άτομα (2 σερβιτόροι - κουζίνας & Open Bar πλέον 1 βοηθός)

Υπηρεσίες δωματίων: 2 άτομα

Γενικών καθηκόντων : 1 άτομο (οδηγός, κηπουρός, μεταφορέας κλπ.)

Το σώμα των εργαζομένων απαρτίζεται από υπαλλήλους εποχικούς οι οποίοι είναι σχεδόν οι ίδιοι κάθε χρόνο. Την εκπαίδευση του προσωπικού επιμελείται ο ίδιος ο επιχειρηματίας, ο οποίος έχει και το θεωρητικό υπόβαθρο αλλά και την εμπειρία στην πράξη.

8. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΩΝ

Οι συνεργαζόμενοι επαγγελματίες που θα συμβάλλουν στην λειτουργία της επιχείρησης θα είναι :

- Λογιστικό γραφείο της περιοχής που θα αναλάβει την εμπορική και λογιστική διαχείριση.
- Σύμβουλοι επιχειρήσεων που θα συνδράμουν στην προετοιμασία του φακέλου προς την τράπεζα και το ΕΣΠΑ για την μερική χρηματοδότηση.
- Τουριστικά γραφεία για την προβολή και προώθηση της επιχείρησης.
- Διαφημιστική εταιρεία, ιστοσελίδα Internet κλπ.
- Ξεναγοί

9. ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Ο ξενώνας διατηρεί γενικά σταθερή τιμολογιακή πολιτική τα τελευταία χρόνια για τις υπηρεσίες που προσφέρει. Όχι απλώς αποφεύγει να προβεί σε αύξηση των τιμών αλλά προβαίνει και σε πακέτα προσφορών.

Πολιτική της επιχείρησης είναι να εφαρμόζει δίκαιη τιμολόγηση, έστω και αν αυτό σημαίνει χαμηλά περιθώρια κέρδους. Δεν έχει στόχο να προσελκύσει την «ελίτ» της κοινωνίας ως προς το εισόδημα αλλά επιθυμεί να είναι προσιτή και σε άτομα μεσαίου εισοδήματος.

10. SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού και παρέχει πληροφορίες που είναι χρήσιμες στην επιχείρηση για να εξετάσει το εσωτερικό αλλά και το εξωτερικό της περιβάλλον και να εντοπίσει σημεία στα οποία υπερτερεί ή υστερεί έναντι του ανταγωνισμού. Έχει καθοριστική σημασία για την χάραξη της στρατηγικής και τις επιλογές της διοίκησης.

Το αρκτικόλεξο SWOT προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats που μεταφραζόμενες στα ελληνικά αντιστοιχούν στα : Δυνατά σημεία, Αδύνατα σημεία, Ευκαιρίες, Απειλές.

Σκοπός της ανάλυσης είναι να διερευνήσει τις δυνατότητες της επιχείρησης, να ελαχιστοποιήσει τις αδυναμίες της, να αντιμετωπίσει τους κινδύνους αλλά και να εξερευνήσει το εξωτερικό περιβάλλον. Χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις προκειμένου να αξιολογήσουν την κατάσταση που βρίσκονται σήμερα με σκοπό να πάρουν αποφάσεις και να διαμορφώσουν έτσι την μελλοντική στρατηγική τους.

Τα ΔΥΝΑΤΑ σημεία της επιχείρησης αυτής έναντι των ανταγωνιστών της είναι:

- Υπάρχουσα καλή φήμη στην αγορά της πόλης του Ναυπλίου
- Σωστή οικονομική διαχείριση
- Ισχυρή πιστοληπτική ικανότητα και καλές σχέσεις με την τράπεζα βάση του γεγονότος μη λήψης δανείων και μη ύπαρξης χρεών.
- Διαθέτει καλό εστιατόριο, προσφέροντας φαγητό κατά βάση με βιολογικά προϊόντα
- Ύπαρξη μεγάλης οικειότητας με τον πελάτη, καλής επικοινωνίας μαζί του και καλής εξυπηρέτησης
- Εκπαιδευμένοι, έμπειροι και έμπιστοι υπάλληλοι.

Τα ΑΔΥΝΑΤΑ σημεία της επιχείρησης είναι:

- Η τοποθεσία της επιχείρησης, καθότι βρίσκεται έξω από την πόλη του Ναυπλίου.
- Η απουσία στοχευόμενης διαφήμισης και γενικότερης προβολής του ξενοδοχείου και του εστιατορίου του.

Οι ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ είναι:

- Η ανάπτυξη νέων τρόπων διαφήμισης της επιχείρησης, πχ διαδικτυο.

Οι ΑΠΕΙΛΕΣ είναι:

- ο μεγάλος ανταγωνισμός, λόγω πληθώρας ξενοδοχείων και τουριστικών καταλυμάτων στην γενικότερη περιοχή του Ναυπλίου.
- η οικονομική κρίση που λειτουργεί αποτρεπτικά για τους υποψήφιους επισκέπτες.
- Είσοδος στην αγορά νέων ισχυρών ανταγωνιστών, που δραστηριοποιούνται στο ίδιο τμήμα αγοράς.
- Οι tour operators του εξωτερικού που πιέζουν για χαμηλότερες τιμές, συρρικνώνοντας έτσι τα περιθώρια κέρδους του ξενοδοχειακών καταλυμάτων.

11. ΑΝΑΛΥΣΗ PEST (Political, Economic, Social, Technological)

Για τη διαμόρφωση στρατηγικής είναι απαραίτητο οι υπεύθυνοι σε αυτήν να εξετάσουν το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο ανήκει, δηλαδή τις πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές δυνάμεις που την επηρεάζουν είτε άμεσα είτε έμμεσα.

ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ

Η κυβέρνηση της χώρας όπου είναι εγκατεστημένη η ξενοδοχειακή μονάδα έχει τη δυνατότητα με νομοθετικές διατάξεις να καθορίσει τα ελάχιστα όρια παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς και κανόνες ασφάλειας και υγιεινής για τα ξενοδοχεία που βρίσκονται στην επικράτειά της. Μπορεί επίσης να εκδίδει ταξιδιωτικές οδηγίες που μπορεί να επηρεάσουν την επισκεψιμότητα και επομένως και τον αριθμό διανυκτερεύσεων σε ξενοδοχεία κάποιας άλλης χώρας. (π.χ. σε περιπτώσεις τρομοκρατικών ενεργειών). Επιπλέον, μπορεί να θεσμοθετήσει ελεγκτικούς μηχανισμούς, «καλές πρακτικές ανταγωνισμού» ιδιαίτερα μέσω πολυεθνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, αλλά και να υποστηρίξει τον κλάδο μέσω αναπτυξιακών νόμων και χρηματοδοτήσεων.

Το πολιτικό περιβάλλον αποτελεί ένα παράγοντα διαμόρφωσης του Μακροοικονομικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Γενικότερα όμως θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο κλάδος του τουρισμού και πιο ειδικά των ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων δε δέχεται άμεσες επιδράσεις από τις πολιτικές αλλαγές.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ

Ιδιαίτερα σε περιοχές όπως αυτή της Μεσογείου στην οποία ανήκει η Ελλάδα, ο τουρισμός και ο τομέας της φιλοξενίας αποτελεί μια από τις κύριες οικονομικές δραστηριότητες. μέσω της εγκατάστασης σύγχρονων ξενοδοχειακών μονάδων δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας, ανοίγονται δρόμοι συνεργασίας με τοπικούς δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς ανάπτυξης και επιχειρήσεις, αυξάνονται τα ποσά ξένου συναλλάγματος που εισέρχονται στη χώρα μέσω

τουριστών, αλλά και η αξία της γης όπου βρίσκεται εγκατεστημένη μια ξενοδοχειακή μονάδα και οι συμπληρωματικές υπηρεσίες που αυτή παρέχει.

Το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον αποτελεί μια από τις σημαντικότερες μεταβλητές, καθώς επηρεάζει με τον ίδιο τρόπο μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις. Έτσι, οι μακροχρόνιες εξελίξεις συνιστούν μια κρίσιμη εξωτερική δύναμη σε όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου και οι οποίες είναι πολύ δύσκολο να προβλεφθούν σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Επιτόκια, πληθωρισμός, μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα, δείκτες χρηματιστηρίου και το στάδιο του γενικού επιχειρηματικού κύκλου είναι ορισμένοι από τους οικονομικούς παράγοντες στο μακρο-περιβάλλον που μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές πρακτικές σε έναν οργανισμό.

Όταν εξετάζουμε το οικονομικό περιβάλλον, θα πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη τόσο το επιχειρησιακό οικονομικό περιβάλλον (αυτό που αφορά τη συγκεκριμένη επιχείρηση) και το βιομηχανικό οικονομικό περιβάλλον, όσο και το εθνικό και το παγκόσμιο.

Η αύξηση του πληθωρισμού, σε συνδυασμό με τη δυσανάλογη με αυτήν αύξηση του εισοδήματος των καταναλωτών, περιορίζει την αγοραστική τους ικανότητα. Οι καταναλωτές περιορίζουν τις ελαστικές τους δαπάνες. Ενδεχομένως, δηλαδή, θα εξακολουθήσουν να πηγαίνουν διακοπές και να τρώνε σε εστιατόρια, αλλά θα περιορίσουν τη διάρκεια των διακοπών τους και τα έξοδά τους στον τόπο προορισμού, ή θα επιλέξουν πιο φθηνό προορισμό και κοντινούς προορισμούς.

Οι tour operators πιέζουν συνεχώς τα ξενοδοχεία για χαμηλότερες τιμές. Από την άλλη οι προμηθευτές αυξάνουν τις τιμές των προϊόντων τους. Ως αποτέλεσμα όλων αυτών, τα έξοδα των ξενοδοχειακών μονάδων αυξάνονται με μεγαλύτερο ρυθμό από ότι τα έσοδα, και αυτό μεσοπρόθεσμα δημιουργεί μεγάλα προβλήματα στις επιχειρήσεις.

ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ

Το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, πεποιθήσεων, ιδανικών και άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα μέλη μιας κοινωνίας από μιας άλλης. Η διάσταση αυτή έχει μεγάλη σημασία για τις επιχειρήσεις και τον τρόπο με τον οποίο

αυτές οργανώνονται και δραστηριοποιούνται, διότι μια μικρή απόκλιση από το κοινωνικά και πολιτιστικά αποδεκτό μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα στους επιχειρηματικούς οργανισμούς. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι ενήμερες για τον τρόπο που οι κοινωνικοί και πολιτιστικοί παράγοντες μπορούν άμεσα να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, ιδιαίτερα τους ανθρώπινους πόρους και το marketing.

Μερικά από τα στοιχεία που θα πρέπει να αναφερθούν όσον αφορά το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον είναι:

- Οι αλλαγές στον τρόπο ζωής.
- Η σημασία της καριέρας σε κάθε επιχείρηση.
- Η στάση των καταναλωτών σε συγκεκριμένες ενέργειες marketing.
- Οι ηθικοί κανόνες και η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων.

Πολλές φορές η εισροή τουριστών μπορεί να αλλοιώσει το χαρακτήρα μιας περιοχής, καθώς κατά τη διάρκεια της παραμονής τους οι τουρίστες «μεταφέρουν» στον τόπο που τους φιλοξενεί τα δικά τους ήθη, έθιμα, αξίες και συμπεριφορές. Βέβαια ισχύει και το αντίθετο, δηλαδή και οι τουρίστες μετά την παραμονή τους σε ελληνικά νησιά μεταφέρουν στις πατρίδες τους ελληνικά έθιμα.

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ

Η διάσταση αυτή της ανάλυσης αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη στρατηγική της. Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους. Ωστόσο, μια τεχνολογία είναι δυνατό να αποτελεί και σημαντική απειλή για μια επιχείρηση, εάν η επιχείρηση δεν προσαρμοστεί αρμονικά σε αυτήν.

Οι τεχνολογικές αλλαγές επηρεάζουν την λειτουργία του ξενοδοχειακού τουρισμού σχετικά σε μικρό βαθμό. Γενικά, ο τουριστικός κλάδος δεν υπόκειται σε έντονες τεχνολογικές εξελίξεις. Αυτό όμως δε σημαίνει ότι η ανάπτυξη της τεχνολογίας χάνει την αξία της στον

τομέα αυτό. Η χρήση των Η/Υ για μηχανογράφηση των λειτουργιών της επιχείρησης της επιτρέπει τον καλύτερο έλεγχο και συντονισμό των όσων συμβαίνουν μέσα σε αυτή.

Η τεχνολογία του διαδικτύου δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να προωθήσουν παγκόσμια το προϊόν τους με ένα σχετικά φθινό μέσο. Συγχρόνως, η παροχή υπηρεσιών διαδικτύου στους πελάτες αυξάνει την αξία του προσφερόμενου από το ξενοδοχείο προϊόντος.

Οι περιοχές όπου δέχονται μεγάλο αριθμό επισκεπτών και επομένως βρίσκονται εγκατεστημένες σύγχρονες ξενοδοχειακές μονάδες έχει παρατηρηθεί ότι προωθούν και ενσωματώνουν γρήγορα τεχνολογικές εξελίξεις σε τομείς όπως η στέγαση, η μεταφορά, η οργάνωση και η διοίκηση.

Σύγχρονα μέσα μεταφοράς, που εκμηδενίζουν τις αποστάσεις και παρέχουν πολλές ανέσεις, «έξυπνα» μηχανήματα και συσκευές σε ξενοδοχεία και συνεδριακούς χώρους όπως συσκευές για το πλύσιμο και την απολύμανση οικιακών σκευών, σεντονιών και πετσετών, μηχανές καθαρισμού χαλιών και υφασμάτων, μικρά σε όγκο μηχανήματα ανάληψης χρημάτων (ΑΤΜ), ηλεκτρονικά συστήματα ασφαλείας, συσκευές για τη ρύθμιση της θερμοκρασίας και την ανανέωση του αέρα εντός των δωματίων, πρόσβαση σε on –line υπηρεσίες από οποιοδήποτε σημείο της ξενοδοχειακής εγκατάστασης, που απαιτούν έμπειρα και κατάλληλα εκπαιδευμένα στελέχη είναι μερικά ενδεικτικά επιτεύγματα της τεχνολογίας που υιοθετήθηκαν πρώτα σε περιοχές και χώρους παραμονής τουριστών.

12. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Ελληνική Τουριστική Αγορά (εσωτερικός τουρισμός)

Η ελληνική τουριστική αγορά είναι πολύ σημαντική γιατί οι Έλληνες είναι αυτοί που κάνουν περισσότερο εσωτερικό τουρισμό από κάθε άλλο λαό και μάλιστα είναι συντριπτικός ο αριθμός εκείνων που προτιμούν τη χώρα τους από μία ξένη χώρα (92%).

Οι Έλληνες τουρίστες θεωρούνται καλοί πελάτες, γιατί καταφθάνουν συνήθως μεμονωμένοι και σπανιότερα οργανωμένοι. Ο μέσος όρος των διακοπών τους είναι δύο εβδομάδες, αλλά

πρέπει να σημειωθεί ότι αγγίζει και αυτούς η τάση μείωσης της διάρκειας διακοπών. Ο μέσος όρος των χρημάτων που δαπανούν στις διακοπές τους είναι περίπου 1300 Ευρώ.

Σταθερά, ο μήνας διακοπών των Ελλήνων είναι ο Αύγουστος (56,4%) με δεύτερο τον Ιούλιο (27,5%) αλλά υπάρχει και ένα σημαντικό ποσοστό που προτιμά τον Σεπτέμβρη (7,6%), το οποίο μάλιστα είναι ανώτερο από εκείνο του Ιουνίου (4,3%).

Οι διανυκτερεύσεις των Ελλήνων τουριστών σε πάσης φύσεως ξενοδοχειακά καταλύματα – σε σύγκριση με αυτές των αλλοδαπών- σταδιακά μειώνονται. Ο μικρότερος αριθμός διανυκτερεύσεων των Ελλήνων σε ξενοδοχεία συνδέεται με το γεγονός ότι μεγάλο μέρος τους προτιμούν τα μικρά τουριστικά καταλύματα με προσωπικό οικογενειακό περιβάλλον.

Ως προς τον τρόπο που οι Έλληνες επιλέγουν το κατάλυμά τους, παρατηρείται ραγδαία αύξηση της χρήσης Internet, που αποτελεί πλέον τη δεύτερη πηγή ενημέρωσης μετά τις συστάσεις συγγενών και φίλων. Κατά συνέπεια το σχέδιο marketing ενός τουριστικού προορισμού για την ελληνική αγορά θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη σημασία στην ηλεκτρονική προώθηση σε αντίθεση με την υπάρχουσα ως τώρα νοοτροπία ότι οι Έλληνες δεν είναι τόσο εξοικειωμένοι με τις νέες τεχνολογίες. Βέβαια δεν θα πρέπει να αμελείται και το γεγονός ότι οι τουριστικοί οδηγοί έχουν εξίσου μεγάλο ποσοστό.

Ευρωπαίοι Τουρίστες

α. Το 68% των Ολλανδών κάνει διακοπές τουλάχιστον μια φορά το χρόνο. Το ποσοστό αυτό είναι ένα από τα υψηλότερα στην Ευρώπη, ενώ η αναλογία των Ολλανδών που κάνουν τουρισμό στο εξωτερικό είναι 2:1 σε σχέση με εκείνους που κάνουν εσωτερικό τουρισμό. Ο βασικός μήνας που επιλέγουν οι Ολλανδοί για τις διακοπές τους είναι ο Ιούλιος, αλλά πρέπει να σημειωθεί ότι είναι συνεχώς αυξανόμενο το ποσοστό εκείνων που δεν επιλέγουν πλέον περιόδους αιχμής (μάλιστα σύμφωνα με έρευνα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι Ολλανδοί μαζί με τους Γερμανούς είναι οι ευρωπαϊκοί λαοί που κάνουν διακοπές εκτός περιόδου αιχμής περισσότερο από τους άλλους).

Η μέση διάρκεια διακοπών των Ολλανδών στο εξωτερικό είναι 12,5 ημέρες, αλλά έχει την τάση να μειώνεται, ενώ εκείνοι που κάνουν μεγαλύτερες σε αριθμό ημερών διακοπές είναι οι Ολλανδοί τρίτης ηλικίας. Ως προς το κόστος των διακοπών τους, οι Ολλανδοί ξοδεύουν κατά

μέσο όρο 800-850€ το άτομο σε κάθε περίοδο διακοπών τους, ποσό που αν συσχετιστεί με τον αριθμό ημερών των διακοπών τους είναι κάτω από το μέσο όρο της ευρωπαϊκής τουριστικής δαπάνης.

β. Το 65% των Βέλγων ταξιδεύει εκτός των συνόρων της χώρας του τουλάχιστον μία φορά το χρόνο. Προτιμούν κυρίως τη Μεσόγειο, με πρώτες σε προτίμηση την Ιταλία και τη Γαλλία, και την Ελλάδα να βρίσκεται στην έβδομη θέση των προτιμήσεών τους. Βασικός στόχος των διακοπών τους είναι ο ήλιος και η θάλασσα, αλλά σε υψηλή θέση στις προτιμήσεις τους βρίσκεται και ο αγροτουρισμός, η γνωριμία με τη φύση και οι δραστηριότητες σε αυτή.

Οι ηλικιακές ομάδες που κάνουν περισσότερο διακοπές είναι οι ηλικίες 45-54 και 25-44. Η μέση διάρκεια των διακοπών είναι 13 ημέρες, ενώ το κόστος ανέρχεται σε 600-700€ ανά περίοδο διακοπών. Συνεπώς, οι Βέλγοι κάνουν διακοπές περισσότερες ημέρες από το μέσο όρο, αλλά ξοδεύουν λιγότερα.

γ. Πάνω από το 70% των Γερμανών κάνει διακοπές τουλάχιστον μία φορά το χρόνο. Είναι ένας λαός με ισχυρή παράδοση σε εξωτερικό τουρισμό. Οι πιο δημοφιλείς προορισμοί για εξωτερικό τουρισμό είναι η Ιταλία, η Τουρκία, η Ανατολική Ευρώπη, η Ισπανία και η Αυστρία. Τα βασικά στοιχεία που αναζητούν στις διακοπές τους είναι ο ήλιος και η θάλασσα, αλλά είναι υψηλό το ποσοστό εκείνων που επιθυμούν τις δραστηριότητες στη φύση, όπως το περπάτημα και την ποδηλασία. Συγχρόνως, είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι στην τιμή.

δ. Το 55% των Ιταλών κάνει διακοπές τουλάχιστον μια φορά το χρόνο, αλλά πάνω από τους μισούς προτιμούν τον εσωτερικό τουρισμό. Σύμφωνα με έρευνα του Ιταλικού Στατιστικού Ινστιτούτου, προτιμούν νέους και μη τουριστικούς προορισμούς. Είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν ακριβότερα, για να απολαύσουν υψηλής ποιότητας, εξατομικευμένα τουριστικά προϊόντα. Τα βασικά στοιχεία που ενδιαφέρουν τους Ιταλούς στις διακοπές τους είναι η ποιότητα του καταλύματος, η άνεση στο μέσο μεταφοράς, η δυνατότητα να ξεφύγουν από την τουριστική πολυκοσμία και η υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών.

ε. Τέλος πάνω από το 59% των Γάλλων δηλώνει ότι κάνει διακοπές πάνω από μία φορά το χρόνο. Υψηλότερη συχνότητα παρουσιάζουν οι νέοι έως είκοσι ετών και η ηλικιακή ομάδα

40-50, αλλά αυξανόμενα είναι και τα ποσοστά της τρίτης ηλικίας. Η γαλλική τουριστική αγορά ήταν και παραμένει πολύ σημαντική για την Ελλάδα.

Οι Γάλλοι με κίνητρο διακοπών τον ήλιο και τη θάλασσα προτιμούν τον εσωτερικό τουρισμό, ενώ εκείνοι με κίνητρο την περιήγηση και τη γνωριμία με άλλους τόπους κάνουν σε μεγαλύτερο ποσοστό εξωτερικό τουρισμό. Αυτό είναι ένα θετικό στοιχείο γιατί συνδυάζει τον ήλιο και τη θάλασσα με πλούσια ιστορία και δυνατότητα για περιήγηση. Οι περισσότεροι Γάλλοι κλείνουν τις διακοπές τους μόνοι τους και ένα μικρότερο ποσοστό συμβουλευεται πρακτορεία.

13. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑ ΤΟΥ ΝΑΥΠΛΙΟΥ

Το **Ναύπλιο** ή **Ανάπλι** είναι πόλη της Πελοποννήσου, πρωτεύουσα του Νομού Αργολίδας και ο κυριότερος λιμένας της ανατολικής Πελοποννήσου. Σύμφωνα με την απογραφή του 2011 είχε 14.203 κατοίκους. Είναι μια απ' τις πιο γραφικές πόλεις της χώρας, και υπήρξε πρωτεύουσα του ελληνικού κράτους κατά την περίοδο 1828 - 1833. Έχει χαρακτηριστεί παραδοσιακός οικισμός.

Το Ναύπλιο είναι γνωστό για το Μπούρτζι, μικρό φρούριο χτισμένο σε νησίδα μέσα στο λιμάνι, για το Παλαμήδι, ενετικό φρούριο που δεσπόζει στην πόλη, για την Ακροναυπλία (τουρκ. Ιτζ-Καλέ), έτερο φρούριο ενετικό, επί της ομώνυμης χερσονησίδας, καθώς και ως τόπος δολοφονίας του Ιωάννη Καποδίστρια.

Σύμφωνα με την ελληνική μυθολογία στην τοποθεσία της σημερινής πόλης ίδρυσε ο Ναύπλιος τη Ναυπλία, η οποία οχυρώθηκε με κυκλώπεια τείχη. Αρχαιολογικά ευρήματα αποδεικνύουν την ύπαρξη της πόλης από τα μυκηναϊκά κιόλας χρόνια.

Το Ναύπλιο αποτελεί δημοφιλή προορισμό των κατοίκων της Αττικής και της Πελοποννήσου καθώς απέχει λίγο και από τις δύο περιοχές. Στα ομορφότερα κτήρια της πόλης είναι το

μέγαρο Άρμανσπεργκ (κατοικία του αντιβασιλέα της Ελλάδος Άρμανσπεργκ) καθώς και το αρχαιολογικό μουσείο στην πλατεία Συντάγματος. Στην πόλη λειτουργεί επίσης παράρτημα της Εθνικής Πινακοθήκης.

Το Ναύπλιο, μαζί με το Άργος ως τα κύρια αστικά κέντρα του νομού, συγκεντρώνουν τις περισσότερες εμπορικές και οικονομικές δραστηριότητες του νομού καθώς και όλες τις δημόσιες υπηρεσίες. Στο Ναύπλιο έχει την έδρα της η κονσερβοποιία Κύκνος Α.Ε., η οποία ιδρύθηκε το 1911, αλλά το εργοστάσιο και το κέντρο διανομής της από το 2005 βρίσκεται στα Σαβάλια Ηλείας. Επίσης το Ναύπλιο, λόγω των ιστορικών του μνημείων και της φυσικής ομορφιάς του, έχει αναπτυχθεί τουριστικά, με πλήθος ξενοδοχειακών μονάδων.

Το λιμάνι του Ναυπλίου είναι το κύριο του νομού, από το οποίο γίνεται διακίνηση κυρίως γεωργικών προϊόντων. Έχει εγκριθεί η κατασκευή μαρίνας στο λιμάνι. Κάθε δύο χρόνια η πόλη γιορτάζει τη «Ναυτική Εβδομάδα». Οι εκδηλώσεις διαρκούν δεκαπέντε μέρες τέλη Ιουνίου με αρχές Ιουλίου και έχουν αποκορύφωμα την «ενετική βραδιά» με το ριζίμο των πυροτεχνημάτων.

Οι επισκέπτες αξίζει να επισκεφτούν:

Το κτήριο της πρώτης Σχολής Ευελπίδων που στεγάζει σήμερα το Πολεμικό Μουσείο / τα σπίτια του αντιβασιλέα Άρμανσπεργκ και Μάουρερ / τον ανάγλυφο Βαυαρικό Λέοντα στην περιοχή Πρόνοια / το βραβευμένο Πελοποννησιακό Λαογραφικό Μουσείο / το Παιδικό Μουσείο / το μοναδικό Μουσείο Κομπολογιού / το Δημαρχείο στην Πλατεία Ναυάρχων / τον ανδριάντα του Ιωάννη Καποδίστρια στην ομώνυμη πλατεία / το πάρκο του Θεόδωρου Κολοκοτρώνη με το επιβλητικό έφιππο άγαλμά του / την αναστηλωμένη Πύλη της Ξηράς.

Δραστηριότητες:

- μια ρομαντική βόλτα το ηλιοβασίλεμα στο «Γύρο της Αρβανιτιάς», τον όμορφο αυτόν περιφερειακό πεζόδρομο γύρω από την Ακροναυπλία
- ο γύρος του Ναυπλίου με τα γραφικά τρενάκια
- αγορές αναμνηστικών – οπωσδήποτε κομπολογιών – από τα τουριστικά μαγαζάκια της Παλιάς Πόλης
- φαγητό και καφές στην Πλατεία Συντάγματος
- ποτό και «ρομάντζα» στο λιμάνι με θέα το κατάφωτο Μπούρτζι.



14. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Η ανακαίνιση του ξενώνα απαιτεί σημαντικές επενδύσεις. Κατ' αρχάς θα πρέπει να γίνει :

ο σχεδιασμός ως προς τη σκοπιμότητα και τη βιωσιμότητα της επένδυσης,

η εξεύρεση των απαιτούμενων κεφαλαίων

η προβολή και η διαφήμιση κυρίως στο εξωτερικό και

η στελέχωση με το κατάλληλο προσωπικό.

Λόγω της ύπαρξης αρκετών ξενοδοχειακών καταλυμάτων η ένταση του τοπικού ανταγωνισμού είναι μεγάλη. Αρκετά από αυτά προσπαθούν να διευρύνουν το μερίδιό τους στην αγορά της πόλης είτε βελτιώνοντας την ποιότητα των υπηρεσιών τους είτε αλλάζοντας την τιμολογιακή τους πολιτική.

15. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Ο στρατηγικός στόχος της επιχείρησης είναι η ανακαίνιση της υπάρχουσας μονάδας τόσο σε θέματα εγκαταστάσεων όσο και παροχών υπηρεσιών αλλά και σε άλλα ενδιαφέροντα προκειμένου να αυξηθεί η προσέλκυση πελατών. Η διεύθυνση της επιχείρησης έχει σαν

στόχο να πραγματοποιήσει κύκλο εργασιών στην πρώτη 5ετία της ανακαινισμένης λειτουργίας της συνολικού ποσού σχεδόν 1.200.000 ευρώ.

Η επιχείρηση θα ακολουθήσει μία στρατηγική διαφοροποίησης. Πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα είναι:

η βελτίωση της ποιότητας και η αύξηση του εύρους των παρεχομένων προϊόντων και υπηρεσιών.

η βελτίωση των υπηρεσιών που θα παρέχει το εκπαιδευμένο προσωπικό προς μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών.

η λειτουργία του εστιατορίου κάθε βράδυ με εδέσματα κυρίως τοπικής κουζίνας.

η λειτουργία του bar και της πισίνας καθ' όλη την διάρκεια της ημέρας.

η υπηρεσία μεταφοράς των πελατών.

οι εκδρομές στα αξιοθέατα της πόλης

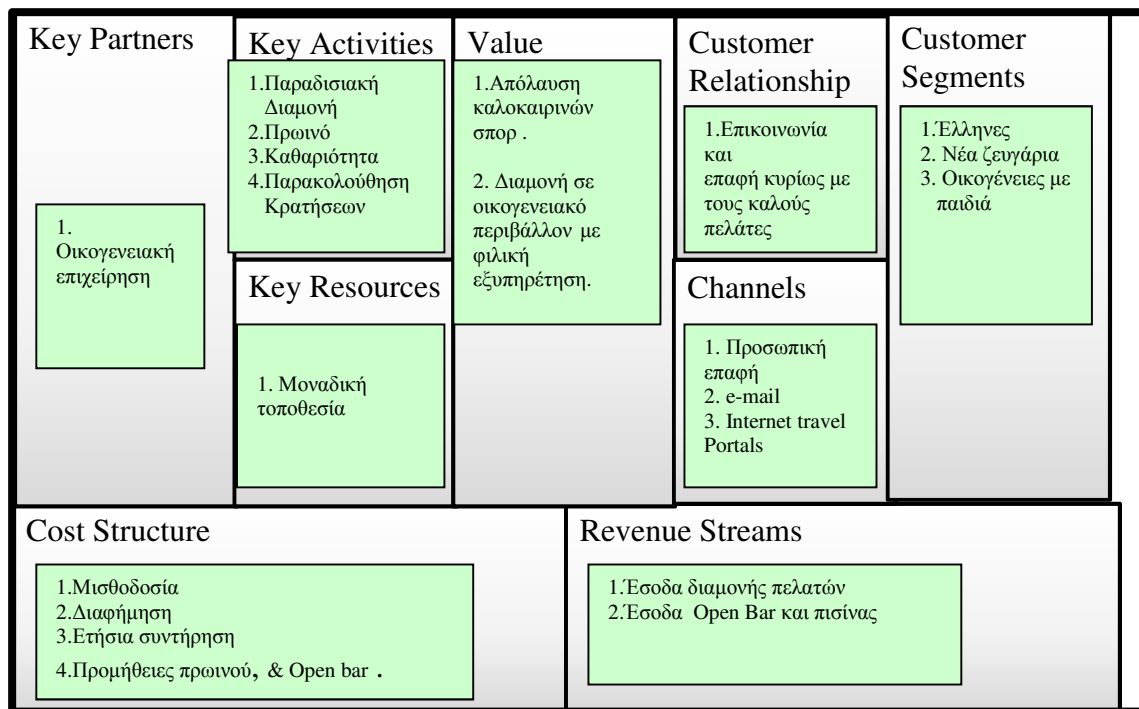
η προσφορά/πώληση τοπικών προϊόντων

Η διαφοροποίηση αυτή από τους ανταγωνιστές θα αποτελέσει τη βασική προτεραιότητα καθ' όλη την διάρκεια λειτουργίας της επιχείρησης

16. MARKETING

16.1 BUSINESS PLAN ΤΟΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ “ΞΕΝΩΝΑ”

Ο υπάρχων ξενώνας λειτουργούσε όλα αυτά τα χρόνια την καλοκαιρινή περίοδο, από τις 01 Μαΐου έως τα τέλη Οκτωβρίου, και με Έλληνες και ξένους πελάτες (νέα ζευγάρια και οικογένειες με παιδιά) προσφέροντας παραδοσιακή διαμονή, καθαριότητα, πρωινό και επισκέψεις στην τοπική αγορά.



15.2 ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ MARKETING

Βασικός στόχος του ξενώνα είναι να συγκεκριμενοποιήσει τις ομάδες των πελατών που την ενδιαφέρει με σκοπό να δημιουργήσει μακροπρόθεσμες σχέσεις συνεργασίες, να κτίσει σχέσεις εμπιστοσύνης και φυσικά να αυξήσει τις πωλήσεις της επιχείρησης.

15.3 ΠΛΑΝΟ MARKETING ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

A. Customer Segments

Σύμφωνα με την παραπάνω έρευνα αγοράς εντοπίστηκαν δύο ομάδες πελατών, οι Έλληνες οι οποίοι αποτελούν το 70% των επισκεπτών της πόλης του Ναυπλίου και οι αλλοδαποί τουρίστες το 30%. Στην ενότητα του Επιχειρηματικού Μοντέλου που αναφέρεται στις αγορές (πελάτες), η επιχείρηση θα επικεντρωθεί κυρίως :

1. στα νέα ζευγάρια με υψηλά συγκριτικά εισοδήματα, που τους αρέσει να εντυπωσιάζουν με την διαφορετικότητα που εκφράζουν οι επιλογές τους και στις νέες οικογένειες (ηλικίας μεταξύ 25 – 45 ετών) με παιδιά, μέσης και ανώτερης κοινωνικοοικονομικής τάξης,

θεωρώντας ότι αυτοί θα αποτελέσουν το βασικό σώμα της πελατείας λόγω των πολλών ενδιαφερόντων τους τόσο για τα καλοκαιρινά σπορ, στη πεζοπορία σε μοναδικά μονοπάτια και τις επισκέψεις σε αξιοθέατα κλπ.

2. Επίσης θα προσεγγίσει τους πελάτες μεγαλύτερης ηλικίας με εξειδικευμένες ανάγκες που αναζητούν ήρεμες διακοπές.

3. Θα προωθήσει τις υπηρεσίες του προς την Ευρωπαϊκή και Βαλκανική αγορά μέσω internet και ειδικά σ' αυτούς που ενδιαφέρονται για περιπατητικό τουρισμό (trekking), μουσεία, ιστορικά αξιοθέατα καθώς και

4. Τους αλλοδαπούς επισκέπτες μεγαλύτερης ηλικίας παρέχοντας ειδικά προγράμματα.

B. Επιθυμητή Αντίδραση των Επισκεπτών

α. Τι θέλουμε να αισθανθούν

Ικανοποίηση από το Ξενώνα διότι προσέφερε ότι καλύτερο σ' εαυτούς, στις οικογένειες και στους φίλους τους.

β. Τι θέλουμε να πράξουν

Να εντάξουν τον Ξενώνα στις επιλογές τους για ξέγνοιαστες απολαυστικές διακοπές και να το προτείνουν στους φίλους τους.

γ. Τι θέλουμε να σκεφθούν

Ο παραδοσιακός Ξενώνας είναι μια τουριστική μονάδα, που πραγματικά ενδιαφέρεται για τους πελάτες της, και ότι τους προσφέρει ποιοτικές, απολαυστικές και ενδιαφέρουσες διακοπές.

15.4 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ INTERNET

Πρωταγωνιστικό ρόλο στο πρόγραμμα ενημέρωσης, δημιουργίας σχέσεων και δεσμών με τους πελάτες, θα παίζει το Internet με κινητήρια δύναμη την ιστοσελίδα του Ξενώνα η οποία θα εξασφαλίζει εύκολη και γρήγορη πρόσβαση, καθώς και παροχή όλων των πληροφοριών που θα αναζητήσει ο χρήστης με δυνατότητα εύκολης επικαιροποίησης, ώστε να σχηματίζεται άμεσα μια πρώτη θετική εντύπωση, και στη συνέχεια να έχει ο χρήστης τη δυνατότητα να εξειδικεύσει τις ζητούμενες πληροφορίες ανάλογα με τα ενδιαφέροντά του.

15.5 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ

Προκειμένου να υλοποιηθεί η πολιτική της επιχείρησης θα πρέπει να δημιουργηθούν οι παρακάτω προϋποθέσεις και υπηρεσίες:

Δωμάτια ανακαινισμένα με πολλές ανέσεις

Παροχή WI-FI

Καθημερινή καθαριότητα και αντικατάσταση των κλινοσκεπασμάτων

Παροχή Laundry service

Λειτουργία του bar, πισίνας καθ' όλη την ημέρα και

του εστιατορίου το βράδυ για απόλαυση των τοπικών γεύσεων.

15.6 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η επιχείρηση θα ακολουθήσει πολιτική τιμολόγησης ανάλογη με εκείνη των ανταγωνιστών της χωρίς να εμπλακεί σε πόλεμο τιμών εστιάζοντας τις δυνάμεις της στην προσφορά υπηρεσιών και σε πιο αποδοτικές ενέργειες marketing.

Οι τιμές των δωματίων και των παρεχομένων υπηρεσιών θα είναι σχεδόν πάνω από τον μέσο όρο των ανταγωνιστών διότι η επιπρόσθετη ικανοποίηση που θα προσφέρει στους πελάτες της θα υπερκαλύπτει τη διαφορά της τιμής.

Σε επίπεδο ειδικών τιμών/προσφορών , η επιχείρηση σκοπεύει να παρέχει ειδικές προσφορές ή εκπτώσεις προς τους καλούς πελάτες. Η βαθμολογία-κατάταξη των πελατών θα γίνεται βάσει 3 κριτηρίων :

Συχνότητα επισκέψεων

Συνολικό ποσό που δαπανήθηκε κατά την διαμονή (διαμονή, εστίαση, open bar, άλλες υπηρεσίες)

Αριθμός νέων πελατών που συστήθηκαν.

Οι πελάτες που θα λαμβάνουν υψηλή βαθμολογία (καλοί πελάτες) θα έχουν έκπτωση 10-20% στην επόμενη διαμονή τους.

15.7 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΡΑΤΗΣΕΩΝ

Οι κρατήσεις θα πραγματοποιούνται μέσω :

Τηλεφωνικής επικοινωνίας με το κέντρο υποδοχής.

Internet travel portals (ιστοσελίδα)

Τουριστικών γραφείων.

Trekking sites

Trip advisor

Η επιχείρηση κυρίως επικροτεί και θα προωθήσει τον τρόπο κράτησης μέσω της ιστοσελίδας της στην οποία έχει ενσωματωμένη πλατφόρμα κρατήσεων CRS (Customer Reservation System) για τους παρακάτω λόγους :

Διαφυγή κερδών από τους μεσολαβητές

Εξοικονόμηση ωρών εργασίας του τηλεφωνικού κέντρου

Άμεση σύνδεση και πληροφόρηση στο CRS

Ταχύτερη διεκπεραίωση κρατήσεων

Συνεχής και απρόσκοπτη λειτουργία (24 ώρες την ημέρα, 7μέρες την εβδομάδα, 365 μέρες τον χρόνο)

16. ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

16.1 ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Το επενδυτικό σχέδιο αφορά στην ανακαίνιση του ξενοδοχείου με την προσθήκη ορόφου (δωματίων κλπ) καθώς και ανακαίνιση των υπαρχόντων χώρων αλλά και αγορά πάγιου εξοπλισμού.

Το κόστος της επένδυσης έχει προϋπολογιστεί σε 120.000 και περιλαμβάνει τις εξής εργασίες:

ΔΑΠΑΝΕΣ ΑΝΑΚΑΙΝΙΣΗΣ	ΕΥΡΩ
Δωμάτια	65.000
Μπάνιο & WC	10.000
Έπιπλα δωματίων & διακόσμηση	10.000
Τηλεοράσεις - Wi-Fi	5.000
Κλινοσκεπάσματα-προσόψια-πετσέτες μπάνιου	5.000
Υποδοχή - Γραφείο-Open bar	10.000
Διαμόρφωση περιβάλλοντα χώρου	5.000
Αγορά αυτοκινήτου	10.000
Σύνολο	120.000

16.2 ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Η επένδυση θα χρηματοδοτηθεί με ίδια συμμετοχή κατά ποσοστό 60% και δεν θα ξεπερνά τις 72.000.-ευρώ, το δε υπόλοιπο 40% θα καλυφθεί με τραπεζικό δανεισμό ποσού 48.000- ευρώ. Το δάνειο θα είναι πενταετές , με ετήσιο επιτόκιο 5% και θα αποπληρώνεται με ετήσιες τοκοχρεωλυτικές δόσεις.

Έτος	Ανεξόφλητο ποσό στην αρχή του έτους	Ετήσιος τόκος	Ετήσια Εξόφληση Κεφαλαίου	Ετήσια Τοκοχρεωλυτική Δόση	Ανεξόφλητο ποσό στο τέλος του έτους
1	48.000,00	2.400,00	8686,79	11.086,79	39.313,21
2	39.313,21	1965,66	9.121,13	11.086,70	30.192,08
3	30.192,08	1.509,6	9.577,1	11.086,70	20.614,98
4	20.614,08	1030,74	10.055,95	11.086,70	10.559,02
5	10.559,02	527,95	10.559,02	11.086,70	0
Σύνολο		7.433,95	48.000,00	55.433,5	

Από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει ότι η επιχείρηση θα πρέπει να έχει ένα πολύ καλό ταμειακό προγραμματισμό γιατί πέρα από τα βασικά λειτουργικά της έξοδα θα υπάρχει και η συνολική τοκοχρεωλυτική επιβάρυνση ποσού 7.433,95 ευρώ.

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ 5 ΕΤΩΝ

	1 ^ο ΕΤΟΣ	2 ^ο ΕΤΟΣ	3 ^ο ΕΤΟΣ	4 ^ο ΕΤΟΣ	5 ^ο ΕΤΟΣ
ΕΙΣΡΟΕΣ	200.000	220.000	252.000	255.000	265.000
ΕΚΡΟΕΣ	90.000	98.000	102.000	115.000	128.000
ΚΑΘΑΡΗ ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΟΗ	110.000,00	122.000,00	150.000,00	140.000,00	137.000,00

ΚΑΘΑΡΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ (προεξοφλητικό επιτόκιο 5%)

$NPV = -120.000 + 110.000 / (1+0,05) + 122.000 / (1+0,05)^2 + 150.000 / (1+0,05)^3 + 140.000 / (1+0,05)^4 + 137.000 / (1+0,05)^5 = -120.000 + 104.761,9 + 110.657,5 + 129.578,4 + 115.180,3 + 107349,9 = 447.528 > 0$ άρα το επενδυτικό σχέδιο θα γίνει αποδεκτό και μάλιστα φαίνεται πως από το δεύτερο έτος καλύπτεται το ποσό της επένδυσης και ξεκινάει η απόδοση της επένδυσης αυτής. 1,2762

16.3 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Λαμβάνοντας υπόψη το ξενοδοχείο λειτουργεί για την καλοκαιρινή περίοδο καθώς είναι παραθαλάσσιο θα λειτουργήσει κανονικά από τον μήνα Μάιο και έως τον μήνα Οκτώβριο χωρίς καθυστέρηση από εξωτερικά γεγονότα και, οι μηνιαίες προβλέψεις για τη καλοκαιρινή περίοδο του πρώτου έτους μετά την υλοποίηση του business plan υπολογίζονται στον ακόλουθο πίνακα.

Μήνας	Πωλήσεις Δωματίων με πρωινό	Πωλήσεις Εστίασης	Πωλήσεις bar /πισίνας	ΣΥΝΟΛΟ
ΜΑΙΟΣ	15.000	3.000	1.000	19.000
ΙΟΥΝΙΟΣ	24.000	5.000	3.000	32.000
ΙΟΥΛΙΟΣ	31.000	8.000	5.000	44.000
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	50.000	14.000	8.000	72.000
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	10.000	5.000	2.000	17.000
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	10.000	5.000	1.000	16.000
ΣΥΝΟΛΑ	140.000	40.000	20.000	200.000

Όπως παρατηρείται από τον παραπάνω πίνακα του προϋπολογισμού πωλήσεων του πρώτου έτους οι πλέον κερδοφόροι μήνες είναι ο Ιούλιος και ο Αύγουστος λόγω των καλοκαιριών διακοπών του μεγαλύτερου μέρους των ευρωπαϊών και ελλήνων τουριστών.

Ωστόσο η επιχείρηση μέσω του συνεχούς marketing θα προσπαθήσει να αυξήσει τις πωλήσεις της τους λοιπούς μήνες της καλοκαιρινής περιόδου μήνες προσφέροντας ειδικές τιμές διαμονής και διοργάνωσης διαφόρων γεγονότων όπως εκδρομές σε τουριστικά αξιοθέατα, βραδιές διασκέδασης κλπ.

16.4 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ

Με το παραπάνω επενδυτικό πρόγραμμα η επιχείρηση αναμένει οι πωλήσεις να αυξηθούν κατά 10% ετησίως για την πρώτη πενταετία ενώ συγχρόνως θα γίνει προσπάθεια να μειωθεί το λειτουργικό κόστος. Οι δαπάνες διαφήμισης θα είναι αυξημένες μόνο το πρώτο έτος και στην πορεία θα εξορθολογιστούν.

Αποτελέσματα Χρήσεως	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος	5ο έτος
Πωλήσεις	200.000	220.000	252.000	255.000	265.000
Μείον κόστος πωληθέντων	35.000	38.500	42.350	46.585	51.243
Μικτά αποτελέσματα εκμετάλλευσης	165.000	181.500	209.650	208.415	213.757
Μείον έξοδα διοίκησης	40.000	45.000	45.000	55.000	60.000
Μείον έξοδα προώθησης - Διαφήμισης	10.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Μερικά αποτελέσματα εκμετάλλευσης	115.000	128.500	156.650	145.415	145.757
Μείον Χρεωστικοί τόκοι Δανείου	2.400	1.965,66	1.509,6	1030,74	527,95
Ολικά αποτελέσματα εκμετάλλευσης	112.600	126.534,34	155.140,4	144.384,26	145.229,05
Μείον έκτακτα και ανόργανα έξοδα	2.600	4.534,34	5.140,4	4.384,26	8.229,05
Κέρδη προ φόρων	110.000	122.000	150.000,00	140.000,00	137.000,00
Φόροι	27.500	30.500	37.500	35.000	34.250
Καθαρά κέρδη	82.500	91.500	112.500	105.000	102750

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι το μεγαλύτερο μέρος του κόστους πωληθέντων μίας ξενοδοχειακής μονάδας είναι τα έξοδα προσωπικού (αποδοχές και ασφαλιστικές εισφορές).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία ασχοληθήκαμε με την σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου σε μία ξενοδοχειακή μονάδα.

Συμπερασματικά να αναφέρουμε ότι η σύνταξη επιχειρηματικού σχεδίου για κάθε επιχείρηση είναι μια συνήθης πρακτική που βοηθά τον επιχειρηματία- ιδιοκτήτη της επιχείρησης να αποκρυσταλλώσει τις ιδέες του και να επικεντρώσει την προσοχή του στην εφαρμογή των κατάλληλων πολιτικών ,που θα οδηγήσουν στην υλοποίηση των ιδεών αυτών. Είναι σχετικά απλό στην εκπόνησή του. Κάθε επιχείρηση είτε πρόκειται για μια μικρή βιοτεχνία είτε πρόκειται για μια μεγάλη πολυεθνική εταιρεία έχει την υποχρέωση να καταστρώνει και να εφαρμόζει επιχειρηματικό σχέδιο , προκειμένου να έχει πιθανότητες να επιτύχει τους στόχους της.

Κλείνοντας την εργασία αυτή και γράφοντας τον επίλογό της αξίζει σε λίγες γραμμές να αναφέρουμε ξανά την συνοπτική δομή ενός γενικού επιχειρηματικού πλάνου, το οποίο βέβαια μπορεί αν προσαρμοστεί ανάλογα σε κάθε επιχείρηση.

Η δομή είναι η εξής:

- Περιεχόμενα
- Στοιχεία της επιχείρησης
- Στοιχεία του επιχειρηματικού σχεδίου
- Στόχοι της επιχείρησης
- Στοιχεία του επιχειρηματικού σχεδίου
- Προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία
- Αγορά
- Πολιτική μάρκετινγκ

- Τρόποι χρηματοδότησης
- Παραγωγική διαδικασία
- Καινοτομία
- Χρηματοοικονομικά στοιχεία
- συμπεράσματα

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα εργαλείο χρήσιμο για μία νεοφυή επιχείρηση καθώς αυτό αποτελεί σημείο αναφοράς και επιδεικνύει την επίτευξη ή μη των στόχων της επιχείρησης και συμβάλλει στις εξής λειτουργίες:

- στην δομή αλλά και στην οργάνωση της επιχείρησης
- στην λήψη των αποφάσεων, με βάση τους στόχους που έχουν τεθεί
- στην καταγραφή αλλά και στην ανάλυση και κατανόηση της αγοράς, των καταναλωτών και του ανταγωνισμού και γενικότερα στην ανάλυση του μικρό και μακρο περιβάλλοντος της επιχείρησης.
- Στην επαρκή χρηματοδότηση από την τράπεζα ή από άλλες πηγές ώστε η επιχείρηση να είναι ελκυστική

Βέβαια ανεξάρτητα από το για ποιο λόγο καταρτίστηκε ένα επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει αυτό να περιλαμβάνει στοιχεία που να είναι ακριβή και αντικειμενικά, ώστε στον επιχειρηματία ή τον επενδυτή που ως συνήθως είναι ο τελικός αποδέκτης αν μην δημιουργούνται προσδοκίες που δεν είναι ρεαλιστικές.

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι πάντα απαραίτητο για να προωθηθεί η κάθε επιχειρηματική πρόταση. Είναι εξίσου όμως αναγκαίο για κάθε νεοσύστατη επιχείρηση και για κάθε νέα επιχειρηματική δραστηριότητα.

Το επιχειρηματικό σχέδιο πάντα λειτουργεί ως οδηγός για την επιχείρηση καθώς αυτή αναπτύσσεται με γοργό ή όχι ρυθμό. Σε αρχικό στάδιο αποτελεί ένα προσχέδιο για το ποιος μελλοντικά θα μοιάζει η επιχείρηση και επίσης παρέχει πολύτιμα εργαλεία για την ανάλυσή της αλλά και για τον προσδιορισμό των αναγκών της και για την πραγματοποίηση απαραίτητων αλλαγών.

Όμως για να διατηρεί την αξία του θα πρέπει συνεχώς να ενημερώνεται για τις νέες εξελίξεις . Σε συνεχή βάση κατά την λειτουργία της επιχείρησης οι καινούριες ευκαιρίες και οι νέες απειλές που θα παρουσιάζονται θα πρέπει να αξιολογούνται βάσει σχεδίου του οποίου θα λειτουργεί η επιχείρηση αλλά και να λαμβάνονται έγκαιρα όλα τα κατάλληλα μέτρα.

Επιπροσθέτως ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι και ένα εργαλείο το οποίο μπορεί να ανακεφαλαιώνει και να παρακολουθεί. Είναι ακόμη ένα μέσο για να μετρηθεί και η απόδοση της επιχειρηματικής δραστηριότητας που έχει αναπτυχθεί.

Συγκεκριμένα, κατά την δημιουργία και ανάπτυξη και διατήρηση μίας θέσης στην αγορά, το επιχειρηματικό σχέδιο καθορίζει βασικούς δείκτες απόδοσης για την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης μελλοντικά.

Στο σημερινό δύσκολο οικονομικό περιβάλλον, είναι πολύ σημαντικό να δίνεται στην επιχείρηση η δυνατότητα της μέτρησης για το αν μια επιχείρηση αποδίδει σύμφωνα με τα αναμενόμενα.

Εξίσου σημαντικό είναι και ότι ένα άρτιο επιχειρηματικό σχέδιο δεν βοηθά απλώς μια εταιρεία στην προσπάθεια της για εξασφάλιση χρηματοδότησης αλλά επίσης συμβάλλει και στην ανάπτυξη της επιχείρησης σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Χρησιμεύει ως εγχειρίδιο για την επιχείρηση και ως σημείο αναφοράς για τους επενδυτές και τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ

ΣΥΓΓΡΑΜΑΤΑ

WEBSTER BRUCE, Η ΤΕΧΝΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ANUBIS, ΑΘΗΝΑ, 1996

ΔΕΡΒΙΤΣΙΩΤΗΣ Ν.ΚΩΣΤΑΣ, ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, 2007, ΝΟΜΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ ΑΕ, ΑΘΗΝΑ

ΜΟΥΡΔΟΥΚΟΥΤΑΣ Π., ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ Σ., ΙΩΑΝΝΙΔΗΣ Α., «ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ- ΘΕΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ», ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ, ΑΘΗΝΑ, 2004

ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ Β., ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΑ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΜΠΕΝΟΥ, ΑΘΗΝΑ 2007

ΠΑΛΑΣΚΑΣ ΘΕΟΔΟΣΙΟΣ, ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ - ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΕ, 2003

ΣΑΛΑΒΟΥ ΕΛΕΝΗ, ΔΡΟΜΟΙ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΣΤΟ «ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ», ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΑΣΤΑΝΙΩΤΗ, ΑΘΗΝΑ, 2006

HAROLD L.SIRKIN, JAMES W. HEMERLING AND ARINDAM K. BHATTACHARYA, : GLOBALITY: CHALLENGER COMPANIES ARE RADICALLY REDEFINING THE COMPETITIVE LANDSCAPE”, STRATEGY AND LEADERSHIP, VOL.36, NO 6, PP. 36-41, EMERALD GROUP PUBLISHING LIMITED.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

<http://www.entrepreneur.com/startingabusiness> (29/11/2017)

<http://articles.bplans.com/business-startup-strategy> (05/12/2017)

http://www.oeetak.gr/downloads/business_plan_pres.pdf (17/09/2017)

http://moke.teicm.gr/docs/Epix_Sxedio.pdf (05/10/2017)

http://www.grhotels.gr/gb/ITEP_Hotel-Structure_2016_TELIKO.pdf (01/10/17)

<http://www.ka-business.gr> > Νέα > Άποψη(03/11/17)

<http://www.tornosnews.gr/mobile/permalink/13512.html> (08/11/17)