



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
ΤΟΜΕΑΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ
ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ
ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ**

ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΟΥΣ ΜΑΡΙΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ : ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΥ Α. ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΑΘΗΝΑ 2014

Εισαγωγή	6
-----------------	----------

ΜΕΡΟΣ Α΄ - ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

1.1 Γενικά στοιχεία για το επιχειρηματικό σχέδιο	8
1.1.1 Σε τι αποσκοπεί το επιχειρηματικό σχέδιο	8
1.1.2 Χρησιμότητα	8
1.1.3 Σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου	9
1.1.4 Πλεονεκτήματα του επιχειρηματικού σχεδίου	9
1.2 Δομή του επιχειρηματικού σχεδίου	11
1.3 Περίληψη προς την διοίκηση (Executive Summary)	14
1.3.1 Ιστορικό	14
1.3.2 Όραμα και Αποστολή	14
1.3.3 Αντικειμενικοί Στόχοι	15
1.3.4 Παρούσα κατάσταση της επιχείρησης	15
1.3.5 Προϊόντα και υπηρεσίες	15
1.3.6 Στρατηγική απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	15
1.3.7 Οικονομική σύνοψη	15
1.4 Στρατηγική Ανάλυση	16
1.4.1 Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος	17
1.4.2 Ανάλυση PEST	18
1.4.3 Ανάλυση αγοράς και ανταγωνιστών	20
1.4.3.1 Ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές	20
1.4.3.2 Νεοεισερχόμενες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις	21
1.4.3.3 Προμηθευτές	21
1.4.3.4 Πελάτες	21
1.4.3.5 Επιχειρήσεις με υποκατάστατα ως προς τα δικά μας προϊόντα	21
1.4.3.6 Ανάλυση ανταγωνιστών με την μέθοδο KSF	22
1.4.4 Ανάλυση VRIO	23
1.4.5 Ανάλυση SWOT	24
1.5 Στρατηγικός Σχεδιασμός	25
1.5.1 Όραμα και Αποστολή	25
1.5.2 Αντικειμενικοί Στόχοι	26
1.5.3 Στρατηγική Εξόδου	26
1.5.4 Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	27
1.5.4.1 Απαιτούμενα προσόντα για την εφαρμογή των στρατηγικών	28
1.5.5 Στρατηγικό Σχέδιο	29
1.5.5.1 Στρατηγικές μεγέθυνσης	30
1.5.5.2 Στρατηγικές σταθεροποίησης	32
1.5.5.3 Στρατηγικές απόσυρσης	32
1.6 Σχεδιασμός Μάρκετινγκ	34

1.6.1 Ευκαιρίες επέκτασης	34
1.6.2 Βασικά στοιχεία της στρατηγικής μάρκετινγκ	35
1.6.3 Τμηματοποίηση της αγοράς	36
1.6.4 Η αγορά στόχος	37
1.6.5 Το μείγμα μάρκετινγκ	38
1.6.6 Τοποθέτηση προϊόντος	38
1.6.7 Το σχέδιο μάρκετινγκ	39
1.7 Οργανωτικά και Διοικητικά Θέματα	40
1.7.1 Οργανωτική δομή	40
1.7.2 Ομάδα διαχείρισης και της εταιρικής διακυβέρνησης	42
1.7.3 Διαχείριση ανθρώπινων πόρων	43
1.8 Ανάλυση Κινδύνου	44
1.8.1 Είδη Κινδύνου	44
1.8.2 Αξιολόγηση κινδύνου	45
1.8.3 Διαχείριση των κινδύνων	46
1.9 Προβλέψεις Εσόδων	47
1.9.1 Η διαδικασία της πρόβλεψης των εσόδων	47
1.9.2 Καθορισμός του μεγέθους της δυνητικής αγοράς	48
1.9.3 Top-down ή Down-up πρόβλεψη	48
1.9.4 Τμηματοποίηση της αγοράς	49
1.9.5 Τεχνικές πρόβλεψης της αγοράς	49
1.9.5.1 Μέθοδοι χρονοσειρών	50
1.9.5.2 Επεξηγηματικές μέθοδοι	50
1.9.5.3 Ποιοτικές και τεχνολογικές μέθοδοι	52
1.9.6 Εύλογοι έλεγχοι	53
1.9.7 Περιορισμοί των μεθόδων πρόβλεψης και τεχνικές	53
1.10 Οικονομικά Στοιχεία	54
1.10.1 Κατάρτιση προϋπολογισμού επιχειρηματικού σχεδίου	54
1.10.2 Εκτίμηση κόστους πωληθέντων	56
1.10.3 Εκτίμηση πάγιων εξόδων	56
1.10.4 Η Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης	56
1.10.5 Ισολογισμός	58
1.10.6 Κατάσταση ταμειακών ροών	61
1.10.7 Το νεκρό σημείο πωλήσεων	63
1.10.8 Αριθμοδείκτες	64
1.10.8.1 Δείκτες απόδοσης πωλήσεων	65
1.10.8.2 Δείκτες απόδοσης κεφαλαίων	66
1.10.8.3 Δείκτες εξυπηρέτησης χρέους	66
1.10.8.4 Δείκτες κεφαλαϊακής διάρθρωσης	67
1.10.8.5 Δείκτες ρευστότητας	67
1.10.8.6 Δείκτες αποτελεσματικότητας	68

ΜΕΡΟΣ Β΄ - ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

2.1 Περίληψη προς την διοίκηση (Executive Summary)	69
2.1.1 Η επιχείρηση	69
2.1.2 Όραμα και Αποστολή	69
2.1.3 Προϊόντα και υπηρεσίες	69
2.1.4 Αγορά - Στόχος	70
2.1.5 Αντικειμενικοί Στόχοι	70
2.1.6 Στρατηγική απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	70
2.1.7 Οικονομική σύνοψη	70
2.2 Σύνοψη εταιρίας	72
2.2.1 Επισκόπηση επιχείρησης	72
2.2.2 Η hotelBrain	73
2.2.3 Η SLH	74
2.2.4 Επενδυτικό Σχήμα	75
2.2.5 Νομική Μορφή	75
2.2.6 Πνευματική Ιδιωκτησία	76
2.3 Στρατηγική ανάλυση	77
2.3.1 Ανάλυση Αγοράς	77
2.3.2 Ο τουρισμός στην Κύπρο	77
2.3.3 Ο τουρισμός στην Ελεύθερη Περιοχή Αμμοχώστου	79
2.3.3.1 Ο Πρωταράς	79
2.3.3.2 Η Αγία Νάπα	80
2.3.4 Ανταγωνιστικό Περιβάλλον	82
2.3.5 Ανάλυση PEST	84
2.3.6 Ανάλυση SWOT	85
2.3.7 Ανάλυση αγοράς και ανταγωνιστών	86
2.4 Στρατηγικός Σχεδιασμός	88
2.4.1 Όραμα και Αποστολή	88
2.4.2 Αντικειμενικοί Στόχοι	88
2.4.3 Στρατηγική Εξόδου	88
2.4.4 Μέθοδος διείσδυσης στην αγορά	89
2.4.5 Στρατηγική ανταγωνισμού	89
2.4.6 Στρατηγική απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	89
2.5 Σχεδιασμός Μάρκετινγκ	90
2.5.1 Τμηματοποίηση της Αγοράς	90
2.5.2 Στόχευση Πελατών	93
2.5.3 Το μείγμα Μάρκετινγκ	94
2.5.3.1 Προσφερόμενα Προϊόντα και Υπηρεσίες	94
2.5.3.2 Τιμολογιακή Πολιτική	95
2.5.3.3 Κανάλια Διάθεσης Προϊόντων - Υπηρεσιών	96

2.5.3.4 Προωθητικές Ενέργειες - Διαφήμιση	97
2.6 Οργανωτικά και Διοικητικά Θέματα	98
2.7 Προβλέψεις Εσόδων	100
2.7.1 Έσοδα από ενοικιάσεις δωματίων	100
2.7.2 Έσοδα από το εστιατόριο της ξενοδοχειακής μονάδας	103
2.7.3 Έσοδα από το roof top sushi bar	103
2.7.4 Έσοδα από το pool bar	104
2.7.5 Έσοδα από την παροχή υπηρεσιών σπα	104
2.8 Οικονομικά Στοιχεία	106
2.8.1 Βασικές Παραδοχές και Διευκρινίσεις	106
2.8.2 Κατάρτιση προϋπολογισμού επιχειρηματικού σχεδίου	107
2.8.3 Εκτίμηση πάγιων εξόδων	108
2.8.4 Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης	109
2.8.5 Ισολογισμός	111
2.8.6 Κατάσταση ταμειακών ροών	113
2.8.7 Το νεκρό σημείο πωλήσεων	115
2.8.8 Αριθμοδείκτες	116
2.8.9 Πρώτο εναλλακτικό σενάριο χρηματοδότησης	118
2.8.9.1 Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης	118
2.8.9.2 Ισολογισμός	120
2.8.9.3 Κατάσταση ταμειακών ροών	122
2.8.9.4 Το νεκρό σημείο πωλήσεων	124
2.8.9.5 Αριθμοδείκτες	125
2.8.10 Δεύτερο εναλλακτικό σενάριο χρηματοδότησης	127
2.8.10.1 Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης	127
2.8.10.2 Ισολογισμός	129
2.8.10.3 Κατάσταση ταμειακών ροών	131
2.8.10.4 Το νεκρό σημείο πωλήσεων	133
2.8.10.5 Αριθμοδείκτες	134

ΜΕΡΟΣ Γ' - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Εισαγωγή

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο αποτελεί μία γραπτή λεπτομερή περιγραφή του επιχειρησιακού μοντέλου αλλά και του συνόλου των λειτουργιών που προβλέπεται να ακολουθήσει η επιχείρηση συστηματικά στο μέλλον. Σκοπός του είναι η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης, τόσο της αγοράς όσο και της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις πιθανές παραμέτρους που μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά την οικονομική ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Η σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου (Business Plan) είναι ένα σημαντικό εργαλείο για τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης. Τα τελευταία χρόνια, η κατάθεσή του είναι απαραίτητη για την εξασφάλιση χρηματοδότησης. Είτε αυτή προέρχεται από επιχειρηματικά δάνεια - επιδοτήσεις από την ΕΕ, κεφάλαια από ιδιώτες επενδυτές και άλλα, ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί στο επιχειρηματικό σχέδιο, καθώς αποτελεί συχνά το μόνο γνώμονα στον οποίο μπορούν να στηρίξουν τις αποφάσεις τους όσον αφορά την βιωσιμότητα αλλά και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της κάθε επιχείρησης. Κάθε επιχειρηματική απόφαση πρέπει πάντα να καθοδηγείται από τα αποτελέσματα ενός επιχειρηματικού σχεδίου το οποίο έχει αναπτυχθεί με γνώμονα την επενδυτική ιδέα.

Παράλληλα, σημαντικό παράγοντα αποτελεί η πειθαρχία που απαιτείται για να διατυπωθεί η στρατηγική της επιχείρησης, η τακτική και οι λειτουργίες της σε ένα έγγραφο, αφού εξασφαλίζει την αυστηρή ανάλυση και τη μεγαλύτερη σαφήνεια της όλης ιδέας. Εάν η στρατηγική της επιχείρησης δεν μπορεί περιγραφεί με σαφήνεια και πειστικότητα, οι πιθανότητες της επιτυχίας της στην πράξη είναι αμφίβολες.

Ας σημειωθεί ακόμα ότι, δεν υπάρχουν ποτέ πανομοιότυπα επιχειρηματικά σχέδια, όπως δεν υπάρχουν και πανομοιότυπες επιχειρήσεις, αλλά ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό σχέδιο περιλαμβάνει πάντα μια σειρά από κοινά θέματα. Τα επιχειρηματικά σχέδια, λένε συνήθως μια ιστορία και εξηγούν πώς η επιχείρηση θα επιτύχει τους στόχους της με ένα συνεκτικό και συνεπή τρόπο. Η «ιστορία» θα πρέπει να επικεντρωθεί στις ανάγκες του πελάτη. Το σχέδιο θα προσδιορίζει την αγορά, τις προοπτικές ανάπτυξής της, τους πελάτες-στόχους και τους κύριους ανταγωνιστές. Είναι απαραίτητο να βασίζεται σε ένα αξιόπιστο σύνολο υποθέσεων και να εντοπισθούν οι υποθέσεις εκείνες στις οποίες η επιτυχία της επιχείρησης είναι πιο ευαίσθητη. Επιπλέον, θα πρέπει να εντοπίζονται οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, οι πιθανές αρνητικές πτυχές και οι ενέργειες που θα πρέπει να ληφθούν για τον περιορισμό των κινδύνων αυτών. Ακόμα, είναι αναγκαίο να περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές της: ποιο είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της και πώς θα διατηρηθεί μακροπρόθεσμα. Τέλος, θα πρέπει να περιγράψει την εμπειρία και το ιστορικό της ομάδας διαχείρισης και να προσδιοριστούν οι ανάγκες χρηματοδότησης από τους πιθανούς επενδυτές.

Ένα πλήρες και άρτιο επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να εμπεριέχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- ❖ Να αναπαριστά μια σύντομη, συνεπή, συνεκτική και πελατοκεντρική ιστορία.
- ❖ Να ορίζει σαφώς την αγορά, τις προοπτικές της, τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους ανταγωνιστές.
- ❖ Να περιέχει αξιόπιστες παραδοχές κατά τον επιχειρηματικό σχεδιασμό και τις προβλέψεις που περιλαμβάνει.
- ❖ Να περιγράφει πώς η επιχείρηση θα επιτύχει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

- ❖ Να προσδιορίζει τις υποθέσεις για τις οποίες η επιχείρηση είναι πιο ευαίσθητη, τους πιθανούς κινδύνους που πιθανόν θα αντιμετωπίσει και οποιεσδήποτε δράσεις θα πρέπει να ληφθούν ανά περίπτωση.
- ❖ Να υποστηρίζεται από εκείνους που πρέπει να την εφαρμόσουν.
- ❖ Να περιέχει μια περιγραφή των ατόμων που εμπλέκονται στη διαχείριση της επιχείρησης.
- ❖ Να προσδιορίζει την απαιτούμενη χρηματοδότηση για την επιχείρηση.

Το επιχειρηματικό πλάνο είναι απαραίτητο για όλες τις οικονομικές μονάδες, επιχειρήσεις, είτε ιδιωτικού είτε δημόσιου τομέα, μεγάλες πολυεθνικές αλλά και μεσαίες, μικρομεσαίες ακόμη και οικογενειακές επιχειρήσεις. Η διαδικασία σχεδιασμού στο πλαίσιο της εταιρείας, η ρύθμιση θεμάτων που αφορούν τη λειτουργία της, η αναζήτηση πόρων και κεφαλαίων από εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές, η στήριξη της λήψης αποφάσεων αποτελούν τους βασικούς λόγους για τη σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Πάνω από όλα όμως, ένα επιχειρηματικό σχέδιο γεφυρώνει το χάσμα μεταξύ των προσδοκιών και της πραγματικότητας.

Απώτερος σκοπός της εν λόγω διπλωματικής εργασίας είναι η παρουσίαση των συστατικών στοιχείων ενός πρότυπου επιχειρηματικού σχεδίου για την ανάπτυξη μιας τουριστικής επένδυσης. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού το κύριο μέρος χωρίζεται σε τρία μέρη. Στο πρώτο μέρος ορίζεται η έννοια του επιχειρηματικού σχεδίου, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στα πλεονεκτήματα που δύναται να επιφέρει σε μια επιχειρηματική ιδέα. Παράλληλα, επισημαίνονται οι κύριες κατευθύνσεις για την ορθή και αποτελεσματική σύνταξη του σχεδίου. Το δεύτερο μέρος της διπλωματικής εργασίας περιλαμβάνει το Business Plan για την ανάπτυξη μιας τουριστικής επένδυσης τύπου boutique resort hotel στην περιοχή Περνέρα, στο Παραλίμνι της Κύπρου. Τέλος, στο τρίτο μέρος παρατίθενται τα γενικά συμπεράσματα και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

ΜΕΡΟΣ Α΄- ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

1.1 Γενικά στοιχεία για το επιχειρηματικό σχέδιο

1.1.1 Σε τι αποσκοπεί το επιχειρηματικό σχέδιο

Το επιχειρηματικό σχέδιο καλείτε να δώσει απαντήσεις σε τρία καίρια ερωτήματα:

- ❖ Πού βρισκόμαστε τώρα;
- ❖ Πού θέλουμε να φτάσουμε;
- ❖ Πως θα επιτευχθεί ο στόχος αυτός;

Αρχικά, για να τεθεί ένα συγκεκριμένο πλαίσιο στην έννοια του επιχειρηματικού σχεδίου, αρκεί να έχουμε υπόψη ότι σε αυτό περιλαμβάνονται όλοι οι στόχοι της επιχείρησης, οι στρατηγικές που θα ακολουθηθούν για να ικανοποιήσουν τους στόχους αυτούς, τα προβλήματα τα οποία πιθανόν να αντιμετωπίσει η επιχείρηση και οι τρόποι με τους οποίους θα επιλυθούν. Επίσης, απαραίτητη είναι η οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησης και τέλος το ύψος του κεφαλαίου που θα χρειαστεί για να χρηματοδοτηθεί και να λειτουργήσει.

Παράλληλα, η καλύτερη λύση για την ανάπτυξη ενός σχεδίου θα ήταν μια συνεργασία του επιχειρηματία που αναπτύσσει την πρόταση του με τα εξειδικευμένα μέλη που αποτελούν την ομάδα διοίκησης, καλύπτοντας έτσι όλες τις πτυχές της δραστηριότητας που θέλει να αναπτύξει. Με αυτό τον τρόπο, η ανώτερη διοίκηση δίνει τις κατευθύνσεις στα πλαίσια των οποίων οι εκτελεστικοί διευθυντές αναπτύσσουν τα σχέδια τους και εν συνεχεία όλη η διαδικασία αναθεωρείται ή ακόμα και τροποποιείται αν είναι αναγκαίο

1.1.2 Χρησιμότητα

Το επιχειρηματικό πλάνο αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο για κάθε σύγχρονη επιχείρηση, ειδικότερα στους χαλεπούς καιρούς που διανύουν η ελληνική και κυπριακή οικονομία σήμερα. Μερικοί από τους λόγους είναι οι ακόλουθοι:

- ❖ Αποτελεί μια περίληψη και αποτίμηση μιας επιχειρηματικής ιδέας και το γραπτό αποτέλεσμα μιας διαδικασίας σχεδιασμού.
- ❖ Υποχρεώνει τους συμμετέχοντες να σκεφτούν συστηματικά και σχολαστικά την επιχειρηματική τους ιδέα.
- ❖ Δίνει μια πρώτη αντίληψη για τις πιθανότητες επιτυχίας της επιχειρηματικής ιδέας αλλά και την ικανότητα του επιχειρηματία να φέρει εις πέρας το έργο του.
- ❖ Αποκαλύπτει πιθανά κενά στη γνώση όσον αφορά την πρόταση και βοηθάει στη κάλυψη τους.
- ❖ Παρέχει τα μέσα για την εξέταση όλων των πτυχών της νέας επιχείρησης και των συνεπειών μιας σειράς στρατηγικών αποφάσεων σχετικά με τη διαχείριση, το μάρκετινγκ, τα οικονομικά και το ανθρώπινο δυναμικό.
- ❖ Αποτελεί ένα εργαλείο διαχείρισης που καθοδηγεί τον νέο επιχειρηματία και δίνει την δυνατότητα εξέτασης της αφοσίωσης του και των κινήτρων.
- ❖ Επιβάλλει την λήψη αποφάσεων και άρα, την υιοθέτηση μιας εστιασμένης προσέγγισης.

- ❖ Αναγνωρίζει τους πιθανούς πελάτες, την αγορά-στόχο και τον όγκο πωλήσεων που θα καταστήσουν την επιχείρηση βιώσιμη.
- ❖ Αποτελεί το σημείο αναφοράς και τη βάση για την υλοποίηση μιας επιχειρηματικής πρότασης.

1.1.3 Σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο χρησιμοποιείται κυρίως ως προωθητικό υλικό. Ο επιχειρηματίας, αφού εμπνευστεί την ιδέα για την ανάπτυξη μιας καινούργιας δραστηριότητας και σχηματίσει την απαραίτητη ομάδα που θα τον πλαισιώσει, μετά από έρευνες και συζητήσεις φτάνει στο σημείο αναζήτησης του απαιτούμενου κεφαλαίου. Αν το ποσό αυτό δεν μπορεί να καλυφθεί από κεφάλαια του ιδίου, θα πρέπει να απευθυνθεί σε πιθανούς χρηματοδότες, όπως εταιρίες κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου (Venture Capital), αλλά και ανεξάρτητους επενδυτές (π.χ. τράπεζες).

Στους ενδεχόμενους επενδυτές θα πρέπει να παρουσιαστεί μια ολοκληρωμένη πρόταση, η οποία, παραθέτοντας οικονομικά στοιχεία και προβλέψεις, θα καλύπτει όλα τα κρίσιμα ζητήματα, για τα οποία ενδιαφέρονται και θα ήθελαν να εξετάσουν πριν προβούν σε οποιαδήποτε μορφή χρηματοδότησης. Αυτόν ακριβώς το σκοπό εξυπηρετεί το επιχειρηματικό πλάνο. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την προσέλκυση των επενδυτών και αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την εξασφάλιση κεφαλαίου. Επιπρόσθετα, παρέχει στους επενδυτές αναλυτικές πληροφορίες για όλες τις πτυχές της εταιρίας. Ο Finch B. (2002) αναφέρει ότι το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να αντανακλά τις ιδέες και τις επιδιώξεις της επιχείρησης με τον πιο σαφή τρόπο, ώστε οι πιθανοί επενδυτές να μπορούν να σχηματίσουν άποψη για το πόσο καλή ευκαιρία είναι και για την ικανότητα της διοίκησης να την εκμεταλλευτεί αποτελεσματικά.

Εκτός από τα παραπάνω, το επιχειρηματικό σχέδιο λειτουργεί επίσης ως οδηγός για την επιχείρηση καθώς αυτή αναπτύσσεται. Αποτελεί ένα προσχέδιο του πως θα μοιάζει η επιχείρηση στο μέλλον και παρέχει πολύτιμα εργαλεία για την ανάλυση της, τον προσδιορισμό των αναγκών της και την πραγματοποίηση των απαραίτητων αλλαγών. Ακόμα, συνιστά ένα εργαλείο ανακεφαλαίωσης και παρακολούθησης, αφού κατά τη δημιουργία, ανάπτυξη και διατήρηση μιας θέσης στην αγορά, είτε στο εσωτερικό, είτε διεθνώς, το επιχειρηματικό σχέδιο καθορίζει κάποιους βασικούς δείκτες απόδοσης για την αξιολόγηση των μελλοντικών δραστηριοτήτων δίνοντας έτσι τη δυνατότητα μέτρησης για το αν μια επιχείρηση αποδίδει σύμφωνα με τα αναμενόμενα, αν υστερεί ή αποδίδει ακόμη καλύτερα.

1.1.4 Πλεονεκτήματα του επιχειρηματικού σχεδίου

Είναι γενικά παραδεκτό ότι ένα σωστά οργανωμένο επιχειρηματικό σχέδιο που καλύπτει επαρκώς όλες τις πτυχές μιας νέας δραστηριότητας, αποτελεί πηγή πολλών πλεονεκτημάτων τόσο για τους επιχειρηματίες όσο και για τους επενδυτές.

Συγκεκριμένα, όσον αφορά τον επιχειρηματία μπορεί να προσελκύσει το ενδιαφέρον πιθανών επενδυτών, παρέχοντας τους πληροφορίες για την επιχειρηματική δραστηριότητα και καλύπτοντας όλους τους τομείς που μπορεί να τους ενδιαφέρουν, όπως για παράδειγμα το στρατηγικό πλάνο, την αγορά, τους ανθρώπινους πόρους και διάφορα χαρακτηριστικά που θα μπορέσουν να δώσουν στην επιχείρηση ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι φανερό λοιπόν, ότι το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί έναν οδηγό αξίας για την επιχείρηση. Επιπλέον, το γραπτό πλάνο βοηθά στην υλοποίηση των επιθυμητών στρατηγικών, προτείνοντας τις δράσεις που μπορούν να οδηγήσουν στην αποτελεσματική εφαρμογή τους. Επίσης, αποτελεί κάλλιστα τη βάση για παρακολούθηση και έλεγχο της επιχείρησης.

Με τη βοήθεια του επιχειρηματικού πλάνου ο επιχειρηματίας έχει τη δυνατότητα να ελέγχει το βαθμό επίτευξης των στόχων της επιχείρησης, συγκρίνοντας τους σε τακτά χρονικά διαστήματα με τα πραγματικά στοιχεία απόδοσης οδηγώντας σε συμπεράσματα και αναθεωρήσεις για την πορεία της. Μια ακόμη λειτουργία είναι η δυνατότητα που δίνει στους αναγνώστες του να εξετάσουν μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα το πλαίσιο της επιχείρησης και το πρόγραμμα δράσης της, έτσι ώστε να μπορούν οι εν δυνάμει επενδυτές, άλλοι επιχειρησιακοί συνεργάτες ή σύμβουλοι να μεταφέρουν τις διαπιστώσεις και ενστάσεις τους άμεσα στον επιχειρηματία.

Ταυτόχρονα, όσον αφορά τον επενδυτή, αποτελεί γι' αυτόν ένα αξιόπιστο μέσο για να αξιολογήσει μια επιχειρηματική πρόταση, την ομάδα των επίδοξων επιχειρηματιών, την εν δυνάμει αγορά και τις δυνατότητες υλοποίησης της επένδυσης. Μέσω του επιχειρηματικού σχεδίου ο επενδυτής μπορεί να ελέγξει αν η ιδέα μπορεί να μετατραπεί σε μια επενδυτική ευκαιρία και έτσι να προχωρήσει σε οποιαδήποτε συμφωνία. Επιπρόσθετα, παρέχει τη δυνατότητα σύγκρισης πολλών επιχειρηματικών προτάσεων σε μικρό χρονικό διάστημα, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην έγκριση της καλύτερης ευκαιρίας με βάση προκαθορισμένα κριτήρια. Αξίζει να σημειωθεί ότι όπως ο επιχειρηματίας, έτσι και ο επενδυτής μπορεί να χρησιμοποιήσει το επιχειρηματικό σχέδιο ως μέσο παρακολούθησης της πορείας της επένδυσης του, ανακαλύπτοντας έτσι αν η επένδυση ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του όσον αφορά την απόδοση των κεφαλαίων του. Τέλος, με βάση το επιχειρηματικό σχέδιο ο επενδυτής μπορεί να λάβει αποφάσεις για την περαιτέρω στάση του, όπως για μια επιπρόσθετη χρηματοδότηση ή κάποιο τρόπο εξόδου από την επένδυση.

1.2 Δομή του επιχειρηματικού σχεδίου

Το επιχειρηματικό σχέδιο περιλαμβάνει τις σκέψεις, τους στόχους και τις στρατηγικές που έχουν κατά νουν οι λήπτες των αποφάσεων για την εταιρεία και τα προϊόντα της. Ειδικότερα, αποτελεί ένα γραπτό κείμενο που παρουσιάζει την επενδυτική πρόταση, γι' αυτό πρέπει να είναι ρεαλιστικό, εφικτό, ολοκληρωμένο, σύντομο, κατανοητό και να αιχμαλωτίζει το ενδιαφέρον του ενδεχόμενου επενδυτή-χρηματοδότη.

Χρειάζεται επίσης να σημειωθεί ότι το επιχειρηματικό σχέδιο που παρουσιάζεται συνοπτικά στον επενδυτή-χρηματοδότη, πρέπει να συνοδεύεται από αναλυτικούς πίνακες, παραρτήματα και άλλα στα οποία να μπορεί να ανατρέξει για περαιτέρω ενημέρωση ή επιβεβαίωση κάποιων στοιχείων που παρατίθενται. Κάθε στοιχείο είναι απαραίτητο να παρουσιάζει μια ξεκάθαρη, σύντομη και σαφή εικόνα της επιχείρησης.

Επιπρόσθετα, το ύφος, το μήκος και το περιεχόμενο ενός επιχειρηματικού σχεδίου εξαρτάται από τις αποφάσεις της επιχείρησης ή τις δραστηριότητές της. Το σχέδιο σκιαγραφείται πάντοτε έτσι ώστε να υποστηρίζει το ακροατήριο στο οποίο απευθύνεται. Δεν υπάρχουν αυστηροί κανόνες ως προς το μήκος του, αλλά θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν συντομότερο και πληρέστερο. Για παράδειγμα, ένα επιχειρηματικό σχέδιο για μια μικρή και απλή επιχείρηση μπορεί να κυμαίνεται από 20 έως 40 σελίδες, ενώ ένα έγγραφο που απευθύνεται σε μια μεγάλη και πολύπλοκη επιχείρηση μπορεί να ξεπεράσει τις 500 σελίδες χωρίς να συμπεριλαμβάνονται τα τεχνικά παραρτήματα. Σε μεγάλους οργανισμούς η μορφή των επιχειρηματικών σχεδίων μπορεί να είναι προκαθορισμένες.

Παρακάτω παρουσιάζεται ένα πρότυπο και γενικό πλαίσιο από τις ενότητες που θα πρέπει να περιλαμβάνονται σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο. Οι τίτλοι που χρησιμοποιούνται είναι διευρυμένοι για να παρουσιαστούν με μεγαλύτερη λεπτομέρεια όλα τα περιεχόμενα της κάθε ενότητας. Στο τελικό επιχειρηματικό σχέδιο είναι απίθανο να περιέχονται όλες οι ενότητες που παρουσιάζονται πιο κάτω αλλά πιθανόν να είναι αναγκαίο να συμπεριληφθούν πρόσθετες ενότητες ή ενότητες που να αντανakλούν τις ιδιαιτερότητες μιας συγκεκριμένης επιχείρησης.

Συνεπώς, ένα επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει τις ακόλουθες ενότητες:

1. Executive summary (Περίληψη ως προς τη διοίκηση)
(Όραμα, Αποστολή, Στόχοι, Τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης, Προϊόντα και υπηρεσίες, Στρατηγική, Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, Περίληψη οικονομικών προβλέψεων, Απαιτούμενο κεφάλαιο, Χρονοδιάγραμμα)
2. Βασικές πληροφορίες για την επιχείρηση
(Τίτλος, Περιεχόμενα, Στοιχεία επικοινωνίας, Έλεγχος των εγγράφων, Σύμβουλοι, Ορισμοί, Νομική δομή και εταιρικά δεδομένα)
3. Τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης
(Ορισμός της υπάρχουσας επιχείρησης και της αγοράς, Ιστορία της εταιρείας, Αξιοσημείωτα γεγονότα και προηγούμενες οικονομικές επιδόσεις, Τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης και της αγοράς, Κύριοι ανταγωνιστές, Τρέχουσα οργανωτική δομή)
4. Στρατηγική ανάλυση
(Πολιτική, οικονομική, κοινωνική, τεχνολογική ανάλυση και επιπτώσεις, Διαφοροποίηση και σημεία πώλησης, Ανάλυση VRIO, Κύριοι Ανταγωνιστές, Πόροι της επιχείρησης, Ανάλυση προστιθέμενης αξίας, Ανάλυση αξίας της αλυσίδας, Σύστημα αξιών, Έλεγχος Πόρων, Ανθρώπινοι πόροι, Οργανωτικοί πόροι,

Χρηματοδοτικοί πόροι, Κύκλος ζωής και δομή του τομέα δραστηριοποίησης, Ανάλυση ανταγωνισμού, Ανάλυση SWOT)

5. Στρατηγικός σχεδιασμός

(Όραμα, Στόχος και αποστολή, Πηγές διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, Ανταγωνιστική θέση, Τοποθέτηση στην αγορά, Στρατηγική της επωνυμίας, Στρατηγική χαρτοφυλακίου, Σχεδιασμός της επιχείρησης)

6. Σχεδιασμός Μάρκετινγκ

(Μέγεθος, Ανάπτυξη και τμηματοποίηση της αγοράς, Περιγραφή των πελατών και των αναγκών τους, Αγορά-στόχος, Τοποθέτηση προϊόντος, Μίγμα μάρκετινγκ, Περιγραφή των προϊόντων και των υπηρεσιών, Τιμολόγηση, Διαφήμιση και προωθητικές ενέργειες, Κανάλια διανομής, Εγγυήσεις, Εξυπηρέτηση πελατών, Σύγκριση με τον ανταγωνισμό, Επιδόσεις, Προβλέψεις Marketing)

7. Λειτουργικό Σχέδιο

(Τοποθεσία, Αγορά ή παραγωγή, Η διαδικασία παραγωγής, Εγκαταστάσεις, Εξοπλισμός και μηχανήματα, Επεκτασιμότητα των εργασιών, Σχεδιασμός και παραγωγή, Σχέδια ελέγχου ποιότητας, Ανάγκες προσωπικού, Πηγές προμήθειας βασικών υλικών)

8. Έρευνα και ανάπτυξη

(Στόχοι, Οργάνωση, Σχέδια, Πόροι)

9. Οργανωτικά και διοικητικά θέματα

(Οργανόγραμμα, Ανώτατη διοίκηση, Ικανότητα της διοίκησης, Εταιρική διακυβέρνηση και έλεγχος των μετόχων, Στελέχωση, Στρατολόγηση, Εκπαίδευση, Εργασιακές σχέσεις, Χώρος και ανέσεις των γραφείων, Απασχόληση και συναφή έξοδα)

10. Ανάλυση κινδύνου

(Επισκόπηση κινδύνων, Περιοριστικοί παράγοντες, Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, Εναλλακτικά σενάρια και στρατηγικές, Ειδικοί κίνδυνοι και μείωση των κινδύνων, Στρατηγικές)

11. Προβλέψεις και οικονομικά στοιχεία

(Περίληψη των δεικτών απόδοσης, Προβλέψεις πωλήσεων, Υποθέσεις στις οποίες στηρίζεται η πρόβλεψη πωλήσεων, Αποτελέσματα χρήσεως (δήλωση εσόδων), Ισολογισμός, Ταμειακές ροές, Κριτήρια αξιολόγησης και αποτίμησης, Payback, Νεκρό σημείο, Ανάλυση ευαισθησίας)

12. Χρηματοδότηση

(Συνοπτική περιγραφή των ενεργειών πριν από τη χρηματοδότηση, Τρέχων δανεισμοί των μετόχων εκκρεμών, Απαιτούμενα κεφάλαια και χρονοδιάγραμμα, Χρήση των κεφαλαίων, Στρατηγική εξόδου για τους επενδυτές)

13. Οι έλεγχοι των επιχειρήσεων

(Η τεχνολογία των πληροφοριών, Οικονομικά στοιχεία, Πωλήσεις και μάρκετινγκ, Λειτουργίες, Άλλοι έλεγχοι)

14. Παραρτήματα

(Γλωσσάριο όρων, Λεπτομέρειες της έρευνας αγοράς, Εκθέσεις των συμβούλων, Προδιαγραφές των προϊόντων, Εξασφαλίσεις μάρκετινγκ, Οργανογράμματα, Βιογραφικά σημειώματα, Λεπτομερείς οικονομικές προβλέψεις, Τεχνικά στοιχεία, Διπλώματα ευρεσιτεχνίας, Πνευματικά δικαιώματα)

Κατά την προσαρμογή του προτύπου σύμφωνα με τις ειδικές ανάγκες της επιχείρησης, θα πρέπει να απαντηθούν οι ακόλουθες ερωτήσεις:

- ❖ Ποιος είναι ο απώτερος στόχος του επιχειρηματικού σχεδίου;
- ❖ Πώς θα χρησιμοποιηθεί το επιχειρηματικό σχέδιο και από ποιον;
- ❖ Σε ποιο επίπεδο λεπτομέρειας πρέπει να προετοιμαστεί το επιχειρηματικό σχέδιο; Θα χρησιμοποιηθεί για να εξεταστούν υψηλού επιπέδου στρατηγικά ζητήματα ή για την πραγματική λειτουργία της επιχείρησης;
- ❖ Ποιο είναι το πεδίο εφαρμογής του επιχειρηματικού σχεδίου; Θα αφορά το σύνολο της επιχείρησης, ένα τμήμα ή γεωγραφική περιοχή, ή απλά ένα προϊόν ή μια υπηρεσία;
- ❖ Για ποιο χρονικό διάστημα θα πρέπει να προετοιμαστεί το επιχειρηματικό σχέδιο;
- ❖ Οι χρηματοοικονομικές προβλέψεις του σχεδίου θα πρέπει να είναι σε μηνιαία, τριμηνιαία, ετήσια βάση ή κάποιο συνδυασμό των ανωτέρω; Για παράδειγμα, μηνιαία για τα δύο πρώτα έτη και ανά τρίμηνο στη συνέχεια;

Η διαδικασία χάραξης του επιχειρηματικού σχεδίου θα πρέπει να είναι ευέλικτη με συνεχή αναπροσαρμογή σε κάθε στάδιο. Είναι πιθανόν να προσαρμοστεί για να ανταποκριθεί στις συγκεκριμένες ανάγκες σχεδιασμού της επιχείρησης. Παρατίθεται το διάγραμμα με την διαδικασία της χάραξης του σχεδίου.



1.3 Περίληψη προς την διοίκηση (Executive Summary)

Σε μια περίληψη προς την διοίκηση περιλαμβάνονται περιληπτικά όλα τα άυλα στοιχεία του επιχειρηματικού σχεδίου τα οποία αναλύονται διεξοδικά στα επιμέρους κεφάλαιά του. Η περίληψη προς την διοίκηση αποτελεί το πιο σημαντικό τμήμα του επιχειρηματικού σχεδίου, δεδομένου του ότι μπορεί να είναι η μοναδική ενότητα που αναγιγνώσκεται. Ακριβώς λόγω του ότι συνήθως το πρώτο μέρος είναι αυτό που πρέπει να διαβάσουν οι αναγνώστες, είναι απαραίτητο να τους ενθουσιάσει σχετικά με τις δυνατότητες της επιχειρηματικής ιδέας. Επομένως, δεν πρέπει να είναι απλά μια εισαγωγή στο επιχειρηματικό σχέδιο αλλά σε 2-3 σελίδες να συμπεριλαμβάνει τον καθοριστικό χαρακτήρα της επιχειρηματικής πρότασης και το αίτημα προς τον αναγνώστη σε όρους εγκρίσεων ή χρηματοδότησης. Ως εκ τούτου, η περίληψη θα πρέπει να είναι το πιο προσεκτικά γραμμένο τμήμα από όλα. Τυχόν λάθη σε αυτό θα υπονομεύσουν την εμπιστοσύνη του αναγνώστη ως προς την ακρίβεια και την αξιοπιστία του όλου σχεδίου.

1.3.1 Ιστορικό

Σε πρώτο στάδιο γίνεται ιστορική αναδρομή του κάδου δραστηριοποίησης της επιχείρησης σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Εάν η επιχείρηση λειτουργεί υπό ανταγωνιστικές συνθήκες, προηγείται η περιγραφή εν δυνάμει ανταγωνιστών της όσον αφορά τις οριακές κυρίως δυνατότητες τους, οι οποίες είναι σχετικά εύκολο να μελετηθούν και να αναλυθούν σε αντίθεση με τις θεμελιώσεις (core competencies), που φυλάσσονται στο μέτρο του δυνατού ως κόρη οφθαλμού, αφού ανθεί η βιομηχανική κατασκοπεία. Σε δεύτερο στάδιο, οδηγούμαστε στην παρελθοντική περιγραφή της υπό εξέταση εταιρείας, μεταφέροντας στο χαρτί στοιχεία όπως ο χρόνος ίδρυσης και έναρξης λειτουργίας, η μορφή της στα πρώτα στάδια λειτουργίας και ο τόπος στον οποίο δραστηριοποιείται.

1.3.2 Όραμα και Αποστολή

Μια σύντομη περιγραφή του οράματος της εταιρείας αναφέρεται στη θέληση των στελεχών να προσφέρουν τον τελειότερο βαθμό ικανοποίησης στους πελάτες και στην ικανότητα τους να ανταπεξέρχονται με το λιγότερο δυνατό κόστος στις σύγχρονες προκλήσεις που ανακύπτουν από τη συνεχή φιλελευθεροποίηση των αγορών και την οικονομική παγκοσμιοποίηση. Το όραμα σκιαγραφεί το σχήμα της επιχείρησης μελλοντικά, θέτει τους γενικούς στόχους και οδηγεί τη στρατηγική και την αποστολή.

Η αποστολή αποτελεί τον προάγγελο της στρατηγικής, όπως η δήλωση αποστολής (mission statement) αποτελεί μια αρχική μορφή του στρατηγικού σχεδίου. Θέτει τους βασικούς στόχους της επιχείρησης, ενώ παράλληλα καθορίζει τη σχέση της εταιρείας με άλλους οργανισμούς. Επιπλέον, η αποστολή προσδιορίζει και περιγράφει σε πρώτη φάση τους στόχους της επιχείρησης, την προσπάθεια απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και μια χρονική προβολή για τη μελλοντική υπόσταση της εταιρείας διατηρώντας συνάμα μια εύρυθμη και αποτελεσματική πορεία.

1.3.3 Αντικειμενικοί Στόχοι

Οι αντικειμενικοί στόχοι (objectives) αποτελούν την αριθμητικά διατυπωμένη μορφή των σκοπών. Με άλλα λόγια, είναι όλες οι επιθυμίες που πρέπει να γίνουν μελλοντικά πραγματικότητα, τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν. Αρχικά, η δημιουργία πλεονάσματος είναι ο κύριος αντικειμενικός στόχος κάθε επιχείρησης που θα οδηγήσει στην κερδοφορία. Πρωτεύοντες στόχους επίσης, αποτελούν η θέση της επιχείρησης στην αγορά, η καινοτομία, η παραγωγικότητα, η επάρκεια φυσικών και χρηματοοικονομικών πόρων, η απόδοση των ανώτατων διοικητικών στελεχών, η αποδοτικότητα των εργαζομένων και η κοινωνική ευθύνη. Οι στόχοι μπορούν να διακριθούν και σε ποιοτικούς, όπως οι προσπάθειες επίτευξης μεγαλύτερου κέρδους, η εγκατάσταση σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων και λοιπά, αλλά και σε ποσοτικούς όπου συγκεκριμενοποιούνται οι προθέσεις της επιχείρησης και γίνονται σαφέστεροι και μετρήσιμοι. Μερικοί από αυτούς μπορεί να είναι η αύξηση του κύκλου εργασιών κατά 15% μέχρι το τέλος του έτους ή η αύξηση της παραγωγής κατά 20% σε βάθος διετίας.

1.3.4 Παρούσα κατάσταση της επιχείρησης

Στην περίληψη προς την διοίκηση (executive summary) ενός επιχειρηματικού σχεδίου, οι μέτοχοι αναμένουν να ενημερωθούν για τη γενική εικόνα της επιχείρησης. Σε αυτό το πεδίο πρέπει να παρουσιαστεί η επιχείρηση, ορίζοντας και οριοθετώντας το είδος και τις δραστηριότητες της. Παράλληλα, γίνεται μια σύντομη αναφορά στην εξελικτική της πορεία στο χρόνο και παρατίθεται η σημερινή θέση της σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον (ανταγωνισμός, μορφή αγοράς και λοιπά).

1.3.5 Προϊόντα και υπηρεσίες

Στο παρών εδάφιο αναφέρεται ο τομέας στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση (εμπόριο, κατασκευές, ναυτιλία, ασφάλειες, βιομηχανία και άλλα) και παρουσιάζονται τα αγαθά που παράγει ή οι υπηρεσίες που προσφέρει στους καταναλωτές.

1.3.6 Στρατηγική απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Αφού γίνει μια σύντομη περιγραφή του εξωτερικού περιβάλλοντος είτε αυτό πρόκειται για μικροπεριβάλλον (καταναλωτές, προμηθευτές, ανταγωνιστές) είτε για το ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης (πολιτική, οικονομική, κοινωνική, τεχνολογική κατάσταση), παρουσιάζεται το είδος της στρατηγικής που προτίθεται να εφαρμόσει η επιχείρηση για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

1.3.7 Οικονομική σύνοψη

Σε αυτό το μέρος γίνεται παρουσίαση της πορείας των εσόδων και των λειτουργικών κερδών ανά έτος τουλάχιστον για τα δύο τελευταία χρόνια λειτουργίας μιας υφιστάμενης επιχείρησης, αλλά και οι προβλέψεις για τα επόμενα τρία ή πέντε έτη λειτουργίας. Σε περίπτωση που απαιτούνται κεφάλαια, αναφέρονται οι πηγές εξεύρεσής τους, το χρονικό διάστημα που θα μεσολαβήσει ώστε να επιτευχθεί αυτό, αλλά και ο χρόνος που προσδιορίζει η επιχείρηση ότι μπορεί να έχει τα κεφάλαια αυτά στη διάθεση της. Ακόμα, απαραίτητο είναι να αναλυθεί η λογική στην οποία βασίστηκαν οι προβλέψεις των εσόδων και να προσδιορισθεί χρονικά το σημείο στο οποίο η επιχείρηση αναμένεται να παρουσιάσει κέρδος.

1.4 Στρατηγική Ανάλυση

Η στρατηγική ανάλυση αποτελεί το πρώτο βήμα της μελέτης του επιχειρηματικού σχεδίου, αφού στο σημείο αυτό αποκωδικοποιούνται το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αποκτώντας έτσι πλήρη γνώση όσον αφορά το προς εξέταση αντικείμενο.

Ο στόχος της στρατηγικής ανάλυσης είναι η δημιουργία βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θα μετατραπεί μεταγενέστερα σε κέρδη για την επιχείρηση. Το στρατηγικό σχέδιο αναλύει τη βέλτιστη προσαρμογή μεταξύ των πόρων μιας επιχείρησης και των ευκαιριών, λαμβάνοντας υπόψη το πώς μια επιχείρηση θα κληθεί να προσαρμοστεί σε ένα μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον για να καταφέρει στο τέλος να ευδοκιμήσει. Ο στρατηγικός σχεδιασμός επικεντρώνεται στο μεσοπρόθεσμο έως το μακροπρόθεσμο μέλλον μιας επιχείρησης, γενικά σε ένα χρονικό ορίζοντα τριών έως πέντε έτη, που περιστασιακά μπορεί να φτάσει μέχρι και δέκα χρόνια. Αν και η στρατηγική αποτελεί γενικά τον καθορισμό των στόχων που θα εκτείνουν την επιχείρηση, ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί στοιχείο του επιχειρηματικού σχεδίου το οποίο θα πρέπει να είναι απτό και συγκεκριμένο και όχι απλά φιλόδοξο.

Η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού θα πρέπει να ξεκινήσει με ανάλυση των ενδιαφερόμενων μερών. Μετά από αυτό, μπορεί να διαμορφωθεί το όραμα, η αποστολή και οι στόχοι για την επιχείρηση. Αυτές οι έννοιες ορίζονται παρακάτω.

Βασικό στοιχείο για την διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού είναι το η αξιοποίηση στο έπακρο των πόρων μιας επιχείρησης (εσωτερικοί παράγοντες) και η αντιμετώπιση του περιβάλλοντος (εξωτερικοί παράγοντες). Η ανάλυση των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων, επιτρέπει τη διαχείριση για τη ρύθμιση (ή αναθεώρηση) των στόχων, της στρατηγικής και τη δημιουργία εναλλακτικών στρατηγικών επιλογών. Η ποιοτική εξέταση των επιλογών και αριθμητική ανάλυση τους, με την χρήση υπολογιστικών φύλλων ή άλλων επιχειρηματικών μοντέλων είναι απαραίτητα για την επιλογή της καταλληλότερης στρατηγικής. Αφού επιλεγεί μια στρατηγική θα πρέπει να εφαρμοστεί. Αυτή η βούληση περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την κατανομή των πόρων, και στην περίπτωση μιας ήδη υπάρχουσας επιχείρησης μπορεί να απαιτούνται οργανωτικές αλλαγές.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να περιλαμβάνει μια περιοριστική προσέγγιση, διότι αφορά ένα σημείο στο χρόνο κατά το οποίο γίνεται το επιχειρηματικό σχέδιο.

Η στρατηγική ανάλυση θα πρέπει να περιλαμβάνει τις ακόλουθες πληροφορίες:

- ❖ Οι παράγοντες του εξωτερικού μακροπεριβάλλοντος
- ❖ Τα στοιχεία του εξωτερικού μικροπεριβάλλοντος
- ❖ Η κατάσταση των ανταγωνιστών μέσω της μεθόδου Key Success Factors.
- ❖ Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

1.4.1 Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος

Οι επιχειρήσεις υπόκεινται σε πολλές δυνάμεις επί των οποίων έχουν περιορισμένο έλεγχο: η κυβερνητική οικονομική πολιτική, οι αλλαγές στη συμπεριφορά των καταναλωτών, η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και άλλα. Η ανάλυση του περιβάλλοντος εξετάζει τέτοιες δυνάμεις για να προβλέπει το περιβάλλον στο οποίο μια επιχείρηση μπορεί να λειτουργήσει. Οι παράγοντες του περιβάλλοντος μπορεί είναι «Μακρο», όπως το επίπεδο του πληθωρισμού, τα επιτόκια και τις συναλλαγματικές ισοτιμίες, ή «μικρό», όπως οι τοπικοί φόροι των επιχειρήσεων, οι πλημμύρες ή η δημιουργία μιας νέας σύνδεσης οδικώς ή σιδηροδρομικώς. Είναι σαφές ότι για το επιχειρηματικό σχέδιο είναι απαραίτητος ο προσδιορισμός του ποιοι παράγοντες έχουν επί του παρόντος ή θα έχουν μελλοντικά επίδραση στην επιχείρηση, καθώς επίσης και η κατανόηση του ποιος πιθανό θα είναι ο αντίκτυπος τους. Πέρα από το τρέχον πλαίσιο της αναφοράς, απαιτείται η ικανότητα σκέψης προκειμένου να εντοπιστούν όλες οι μελλοντικές επιδράσεις στην επιχείρηση.

Αξίζει να επισημανθεί ότι το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να χαρακτηριστεί ως σταθερό (stable), δυναμικό (dynamic) ή ταραχώδες, ανάλογα με την ταχύτητα των μεταβολών και τα αποτελέσματα που επιφέρουν αυτές στη λειτουργία της επιχείρησης.

❖ Σταθερό

Υπάρχει μικρή ή καμία αλλαγή στο περιβάλλον. Κάθε αλλαγή που πραγματοποιείται είναι αργή, εύκολα αναγνωρίσιμη και προβλέψιμη. Οι σχέσεις μεταξύ των προμηθευτών, των πελατών, των διανομέων και των κατασκευαστών έχουν καθιερωθεί και είναι απίθανο να αλλάξουν. Τέτοια σταθερότητα μπορεί να βρεθεί σε ώριμες αγορές όπως της μεταποίησης τροφίμων και των οδικών μεταφορών.

❖ Δυναμικό

Υπάρχει αλλαγή στο περιβάλλον, αλλά με μέτριο ρυθμό. Μερικές από τις αλλαγές είναι προβλέψιμες, ενώ άλλες δεν είναι. Μπορεί να υπάρχουν κάποιες νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις, καθώς και ορισμένες στην φάση της εξόδου. Τα επίπεδα της δραστηριότητας συγχωνεύσεων και εξαγορών θα είναι χαμηλά, αλλά οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμοστούν προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Δυναμικές αγορές προκύπτουν συχνά όταν απελευθερωθούν πολύ καλά ρυθμισμένες αγορές.

❖ Ταραχώδες

Οι ταραχώδεις αγορές χαρακτηρίζονται από μεγάλη, απρόβλεπτη, ταχεία αλλαγή. Υπάρχουν πολλοί νεοεισερχόμενοι στην αγορά και γίνεται πειραματισμός με διαφορετικά επιχειρηματικά μοντέλα. Οι σχέσεις μεταξύ των προμηθευτών, των κατασκευαστών, των διανομέων και των πελατών αλλάζουν συνεχώς. Οι αγορές αυτές χαρακτηρίζονται συχνά από υψηλά επίπεδα τεχνολογικής ανάπτυξης.

1.4.2 Ανάλυση PEST

Η ανάλυση PEST αποτελεί μια από τις σημαντικότερες μεθόδους ενδελεχούς έρευνας και μελέτης κατά την οποία αναλύονται Πολιτικοί (Political), Οικονομικοί (Economic), Κοινωνικοί (Social) και Τεχνολογικοί (Technological) παράγοντες που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά τη λήψη των αποφάσεων μιας σύγχρονης επιχείρησης. Επιπλέον, η ανάλυση PEST δίνει μια ολοκληρωμένη εικόνα της επιχείρησης με βάση την οποία μπορούν να οργανωθούν οι μελλοντικές τις κινήσεις.

Μια ανάλυση PEST σε πλήρη ανάπτυξη περιλαμβάνει τους ακόλουθους παράγοντες:

Πολιτικοί (Political)	Οικονομικοί (Economic)
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Άμεσοι και έμμεσοι φόροι, όπως ο φόρος εισοδήματος και ΦΠΑ, η επιρροή των καταναλωτικών δαπανών και η ζήτηση της αγοράς. ❖ Οι επιπτώσεις στην κερδοφορία των επιχειρήσεων από την φορολόγηση. ❖ Οι δημόσιες δαπάνες από την κεντρική και την τοπική αυτοδιοίκηση έχουν άμεσο αντίκτυπο στο επίπεδο της ζήτησης εντός μιας οικονομίας. ❖ Η περιφερειακή και βιομηχανική πολιτική μπορεί να επηρεάσει τις επιχειρήσεις σε μικροοικονομικό επίπεδο, και η διαθεσιμότητα των περιφερειακών επιχορηγήσεων ή άλλων μορφών βοήθειας μπορεί να ρυθμίσει αποφασιστικά παράγοντα για το πού να τοποθετηθεί μια επιχείρηση. ❖ Η νομισματική πολιτική και το επίπεδο των επιτοκίων θα επηρεάσουν τη ζήτηση και την ικανότητα μιας επιχείρησης να εξυπηρετήσει το χρέος της. ❖ Αλλαγές στο διεθνές εμπόριο που μπορεί να δημιουργήσουν νέες εξαγωγικές αγορές. ❖ Το δίκαιο του ανταγωνισμού θεσπίζει κανόνες σχετικά με το τι μια επιχείρηση μπορεί και τι δεν μπορεί να κάνει και μπορεί να αποτελέσει ένα κρίσιμο παράγοντα σε περίπτωση συγχώνευσης ή εξαγοράς. ❖ Ο κανονισμοί και η απορρύθμιση μπορεί να έχουν δραματικές επιπτώσεις στο επιχειρηματικό περιβάλλον. ❖ Οι τοπικές πρακτικές, όπως επαχθή γραφειοκρατία ή διαφθορά μπορεί να περιπλέξει την επιχείρηση σε ορισμένες αγορές. ❖ Η εκπαίδευση και η επαγγελματική κατάρτιση έχουν μακροπρόθεσμες επιπτώσεις στην ικανότητα μιας επιχείρησης να προσλάβει κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό και να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά σε διεθνές επίπεδο. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Επιχειρηματικός κύκλος. Οι ανεπτυγμένες οικονομίες συχνά ακολουθούν ένα μοτίβο γνωστό ως επιχειρηματικό κύκλο, όπου οι περίοδοι της ταχύτερης ανάπτυξης ακολουθούνται από χρόνια βραδύτερης ανάπτυξης ή ακόμα και ύφεσης. ❖ Τα επίπεδα απασχόλησης. Είναι στενά συνδεδεμένα με τη θέση της οικονομίας στο πλαίσιο του επιχειρηματικού κύκλου, αλλά και με την κατάσταση της τοπικής οικονομίας. Τα υψηλά επίπεδα ανεργίας σε μια περιοχή θα μειώσουν τη ζήτηση, αλλά θα μειώσουν και τα εργατικά κόστη. ❖ Ο πληθωρισμός. Μπορεί να επηρεάσει μια επιχείρηση με πολλούς τρόπους, για παράδειγμα, εάν ο ρυθμός αύξησης της τιμής των πρώτων υλών είναι μεγαλύτερος από το ποσοστό του πληθωρισμού για τα προϊόντα της επιχείρησης, τότε η επιχείρηση θα βιώσει μια πώση της κερδοφορίας με την πάροδο του χρόνου. ❖ Τα επιτόκια και οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, μπορούν να επηρεάζουν κριτικά την κερδοφορία μιας επιχείρησης, παρόλο που ορισμένοι κίνδυνοι μπορούν να αντισταθμιστούν. ❖ Οι τιμές των ακινήτων και οι συναλλαγές του χρηματιστηρίου. Η αύξηση ή πώση των τιμών των ακινήτων και οι αλλαγές στα επίπεδα συναλλαγών στο χρηματιστήριο επηρεάζουν την εμπιστοσύνη των καταναλωτών και κατά συνέπεια των δαπανών. ❖ Οικονομική ανάπτυξη. Το στάδιο της οικονομικής ανάπτυξης - σε υποανάπτυκτες, αναπτυσσόμενες ή ανεπτυγμένες οικονομίες - θα επηρεάσει τη φύση των προϊόντων και των υπηρεσιών που μπορεί να διατίθενται στην αγορά στο εσωτερικό μιας χώρας και το επίπεδο των υποδομών που υπάρχει για να υποστηρίξει την απόδοση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Κοινωνικοί (Social)	Τεχνολογικοί (Technological)
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Η αύξηση του πληθυσμού. Ο ρυθμός αύξησης του πληθυσμού θα έχει άμεσο αντίκτυπο στο μέγεθος της δυνητικής αγοράς για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Η αύξηση του πληθυσμού είναι συνήθως υψηλότερη στις αναπτυσσόμενες από ότι στις ανεπτυγμένες χώρες. ❖ Ηλικιακή διάρθρωση. Στον ανεπτυγμένο, δυτικό κόσμο, οι οικονομίες αντιμετωπίζουν μια σημαντική αύξηση του μέσου όρου ηλικίας του πληθυσμού τους. Στις λιγότερο ανεπτυγμένες οικονομίες, ο πληθυσμός είναι γενικά πολύ νεότερος, δεδομένου ότι τα ποσοστά γεννήσεων είναι υψηλά και η μακροζωία του πληθυσμού είναι χαμηλότερη. Οι διαφορές στην ηλικιακή δομή του πληθυσμού έχουν συνέπειες για το συνολικό επίπεδο της εξοικονόμησης σε σχέση με τις καταναλωτικές δαπάνες και τα σχετικά μεγέθη εργασίας του πληθυσμού. ❖ Αστικοποίηση. Η αστικοποίηση μπορεί να λάβει χώρα σε πολλά επίπεδα, ακόμη και διεθνώς. Στις ανεπτυγμένες ευρωπαϊκές αγορές, η κινητικότητα του εργατικού δυναμικού έχει αυξηθεί μετά τη δημιουργία της ενιαίας αγοράς. Οι αναπτυσσόμενες οικονομίες συχνά αντιμετωπίζουν το φαινόμενο της αστικοποίησης. Η αυξημένη συγκέντρωση των δυνητικών καταναλωτών στις πόλεις επηρεάζει τις πωλήσεις των επιχειρήσεων και τη στρατηγική διανομής. ❖ Οι κοινωνικές και πολιτιστικές αλλαγές. Ο τρόπος ανάληψης κινδύνων και η επιχειρηματικότητα διαφέρουν από χώρα σε χώρα και επηρεάζει τον αριθμό των νεοσύστατων επιχειρήσεων και των δυνητικών ανταγωνιστών. Οι συνήθειες εργασίας και του ελεύθερου χρόνου, θα επηρεάσουν τη ζήτηση για ορισμένα προϊόντα, καθώς και τη διαθεσιμότητα σε εργατικό δυναμικό. Ο ρόλος των γυναικών σε μια οικονομία επηρεάζει τη ζήτηση και τον εφοδιασμό. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Επίπεδο των δαπανών για την έρευνα και την ανάπτυξη από τους ανταγωνιστές. Αυτό θα δώσει μια ένδειξη του κατά πόσον θα πρέπει να αναμένονται αλλαγές που βασίζονται στην τεχνολογία που χρησιμοποιείται σε διαδικασίες παραγωγής ή νέα προϊόντα ❖ Νέες αγορές. Μήπως η εισαγωγή της νέας τεχνολογίας μπορεί να δημιουργήσει μια νέα αγορά για ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία που βασίζεται σε αυτήν; ❖ Μέθοδοι παραγωγής. Πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί η τεχνολογία για να βελτιωθούν οι παραγωγικοί μέθοδοι σε μια επιχείρηση, και πώς μπορούν οι ανταγωνιστές να χρησιμοποιούν την τεχνολογία για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα; ❖ Ποσοστό υιοθέτησης της νέας τεχνολογίας. Μεσολαβεί συχνά ένα μεγάλο χρονικό διάστημα μέχρι η νέα τεχνολογία να εμφανιστεί μαζικά στην αγορά. Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να εξετάσει πόσο διάστημα θα χρειαστεί το νέο προϊόν να διεισδύσει στην αγορά.

1.4.3 Ανάλυση αγοράς και ανταγωνιστών

Οι αγορές εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου, τόσο δομικά όσο και σε σχέση με το συνολικό τους μέγεθος. Ο κύκλος ζωής μιας αγοράς μετράται ως προς το σύνολο των πωλήσεων της αλλά και ως προς το ποσοστό αύξησης τους. Η δομή της αγοράς και οι ανταγωνιστικές δυνάμεις που διαμορφώνουν το περιβάλλον στο οποίο οι επιχειρήσεις λειτουργούν αλλάζουν καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής τους. Ως εκ τούτου, η στρατηγική μιας επιχείρησης πρέπει να προσαρμόζεται αναλόγως. Ο κύκλος ζωής της αγοράς συσχετίζεται με πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις γνωστές και ως οι πέντε δυνάμεις του Porter:

- ❖ Ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές
- ❖ Νεοεισερχόμενες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις
- ❖ Προμηθευτές
- ❖ Πελάτες
- ❖ Επιχειρήσεις με υποκατάστατα ως προς τα δικά μας προϊόντα

Είναι γεγονός ότι μια αγορά δεν αποτελεί ένα κλειστό σύστημα. Οι ανταγωνιστές εξέρχονται και εισέρχονται, οι προμηθευτές αλλά και οι αγοραστές επηρεάζουν τις προοπτικές και την κερδοφορία του κλάδου. Ωστόσο, ο Porter επισημαίνει ότι η δομή της αγοράς δεν αλλάζει σε σύντομο χρονικό διάστημα. Η δομή μιας αγοράς είναι κάτι που, ανεξάρτητα από το γενικότερο οικονομικό κλίμα ή τις βραχυπρόθεσμες διακυμάνσεις της ζήτησης, επηρεάζει ουσιαστικά την απόδοση των επενδύσεων. Οι διαρθρωτικές αλλαγές είναι αργές και συχνά συνδέονται με τις συγκρούσεις στις εργασιακές πολιτικές. Επιπλέον, οι διαρθρωτικοί παράγοντες συχνά αποτελούν τροχοπέδη για την ανάπτυξη, και σε ορισμένες περιπτώσεις, οι κυβερνήσεις διαθέτουν πόρους για την άμβλυνση των κοινωνικών προβλημάτων που προκαλούνται από τις διαρθρωτικές αλλαγές.

1.4.3.1 Ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων σε μια αγορά εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων:

- ❖ Οι αγορές με μία δεσπόζουσα επιχείρηση είναι γενικά πιο σταθερές από ότι οι αγορές στις οποίες ο ανταγωνισμός είναι έντονος.
- ❖ Ο βαθμός στον οποίο μια αγορά είναι μονοπωλιακή έχει σημαντική επίδραση στη συμπεριφορά των ανταγωνιστών. Για παράδειγμα, σε μια ολιγοπωλιακή αγορά θα πρέπει να αποφεύγεται ο πόλεμος τιμών. Αποφεύγοντας παράλληλα τον καθορισμό των τιμών, οι ανταγωνιστές μπορούν να κινηθούν προς ένα νέο επίπεδο χαμηλότερων ή υψηλότερων τιμών.
- ❖ Αν μια αγορά σταματήσει να αναπτύσσεται, ο μόνος τρόπος για να αναπτυχθεί μια επιχείρηση είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς της. Με άλλα λόγια, ο ανταγωνισμός θα ενταθεί μέχρι να ορισμένοι ανταγωνιστές να εξοντωθούν ή να ενοποιηθούν.
- ❖ Στην περίπτωση των αγορών βασικών προϊόντων ο ανταγωνισμός επικεντρώνεται στην τιμή, κάτι το οποίο είναι ιδιαίτερα επιζήμιο για όλους τους κατασκευαστές. Όπου υπάρχει περιθώριο για διαφοροποίηση, ο πόλεμος των τιμών θα είναι ασθενέστερος.
- ❖ Σε αγορές όπου τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες είναι φθαρτά, ο ανταγωνισμός γίνεται όλο και πιο έντονος. Όπως για παράδειγμα οι κρατήσεις τελευταίας στιγμής για τις καλοκαιρινές διακοπές.

1.4.3.2 Νεοεισερχόμενες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις

Σε μια ελεύθερη οικονομία οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις αυξάνουν το μέγεθος μιας αγοράς και αν η αύξηση που προσδίδουν είναι μεγαλύτερη από τη ζήτηση τότε μειώνεται η κερδοφορία όλης της αγοράς. Επομένως, ο κίνδυνος από κάθε νεοεισερχόμενη επιχείρηση είναι πάντοτε σοβαρός και θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να μελετηθεί, αφού απειλεί πλέον το μερίδιο αγοράς κάθε επιχείρησης. Είναι απαραίτητο λοιπόν, αν η νεοεισερχόμενη επιχείρηση αποτελεί απειλή, να μελετηθούν δεδομένα χαρακτηριστικά όπως η τιμή, η ποιότητα και ο τρόπος προώθησης του προϊόντος της ανταγωνιστικής επιχείρησης. Επίσης, αξιολογημένο είναι ότι δεν υπάρχουν μικροί ή μεγάλοι ανταγωνιστές. Μια μικρή επιχείρηση σήμερα μπορεί να αποτελέσει ένα τεράστιο ανταγωνιστή αύριο, γι' αυτό και όλοι θα πρέπει να αντιμετωπιστούν με την ίδια προσοχή.

1.4.3.3 Προμηθευτές

Η επιτυχής πορεία μιας επιχείρησης είναι άμεσα συνδεδεμένη με τους προμηθευτές της. Η ποιότητα των πρώτων υλών, η φερεγγυότητα, οι τιμές, η εξάλειψη των χρονικών υστερήσεων, η just in time παράδοση των υλικών, η κατανόηση, η αποκλειστικότητα, η αλληλεξάρτηση, οι διαπραγματεύσεις, είναι στοιχεία τα οποία περιγράφονται σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο, ώστε οι μέτοχοι να είναι ενήμεροι για την αλυσίδα προμηθευτές - επιχείρηση - καταναλωτής.

1.4.3.4 Πελάτες

Η τιμολογιακή πολιτική έχει το μεγαλύτερο αντίκτυπο στην κερδοφορία των επιχειρήσεων. Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι αγοραστές κάνουν μια μικρή έρευνα αγοράς για τις καλύτερες τιμές ασκώντας με αυτό τον τρόπο μια πτωτική πίεση στις τιμές. Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που αυξάνουν την αγοραστική δύναμη των πελατών:

- ❖ Το χαμηλό κόστος αλλαγής κατά κανόνα στα βασικά προϊόντα, με αποτέλεσμα ο βαθμός στον οποίο μπορούν να διαφοροποιηθούν τα προϊόντα να έχει άμεσο αντίκτυπο στις τιμές. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τα καταναλωτικά προϊόντα, όπου το branding είναι ένας βασικός παράγοντας διαφοροποίησης.
- ❖ Το αγοραστικό κοινό είναι μεγάλο σε σύγκριση με την δυνατότητα παραγωγής. Παράδειγμα αποτελούν οι αγρότες που πωλούν σε μερικές μεγάλες ομάδες υπεραγορών.

1.4.3.5 Επιχειρήσεις με υποκατάστατα ως προς τα δικά μας προϊόντα

Τα υποκατάστατα προϊόντα είναι προϊόντα που ικανοποιούν τις ίδιες ανάγκες με ένα υπάρχον προϊόν. Οι επιχειρήσεις που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα αποτελούν την μεγαλύτερη απειλή κυρίως όταν τα προϊόντα τους είναι πιο φτηνά. Μια στρατηγική για αντιμετώπιση του ανταγωνισμού από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι η παραγωγή του ίδιου προϊόντος. Αντιπροσωπευτικό παράδειγμα, είναι μια περίοδος οικονομικής κρίσης, κατά την οποία αναγκαστικά οι καταναλωτές, εφόσον μειώνεται η αγοραστική τους δύναμη, θα στραφούν σε φτηνότερα και υποκατάστατα προϊόντα με αποτέλεσμα πολλές φορές ολόκληρες αγορές να κινδυνεύουν να καταστραφούν. Συνεπώς, σε κάθε εμφάνιση μιας τέτοιας απειλής οι υφιστάμενες

επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν όλες τις ασφαλιστικές δικλίδες που θα την προστατέψουν έναντι της διαφαινόμενης απειλής, μετά από το σωστό σχεδιασμό τρόπων αντιμετώπισης της.

1.4.3.6 Ανάλυση ανταγωνιστών με την μέθοδο KSF

Ο David Aaker πρότεινε ένα μοντέλο ταξινόμησης της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, βασισμένο σε μέχρι και δέκα παράγοντες επιτυχίας. Εφόσον καθοριστούν οι παράγοντες θα πρέπει να τους απονεμηθεί ένας συντελεστής βαρύτητας, ο οποίος θα πρέπει να αθροίζει στην μονάδα. Η βαρύτητα είναι υποκειμενική και εξαρτάται από τις ιδιομορφίες της κάθε αγοράς. Έπειτα κάθε παράγοντας βαθμολογείται με ένα συντελεστή “δύναμης” από το 1 μέχρι το 5. Στο τέλος κάθε βαθμολογία “δύναμης” πολλαπλασιάζεται με το συντελεστή βαρύτητας για κάθε παράγοντα δίνοντας μια συνολική βαθμολογία για κάθε ανταγωνιστή. Πιο κάτω παρατίθεται ένα υποθετικό παράδειγμα που δίνει μια συνολική αποτύπωση για κάθε ανταγωνιστή.


	Η επιχείρησή μας			Ανταγωνιστής Α		Ανταγωνιστής Β		Ανταγωνιστής Γ	
	Συντελεστής Βαρύτητας	Βαθμολογία	Δυναμικότητα Εταιρίας	Βαθμολογία	Δυναμικότητα Εταιρίας	Βαθμολογία	Δυναμικότητα Εταιρίας	Βαθμολογία	Δυναμικότητα Εταιρίας
Μερίδιο Αγοράς	0.25	4.1	1.0	2.0	0.5	3.5	0.9	3.0	0.8
Κανάλια Διανομής	0.20	3.2	0.6	3.5	0.7	2.5	0.5	2.3	0.5
Κύρος της εταιρίας	0.16	3.0	0.5	4.0	0.6	2.0	0.3	5.0	0.8
Ποιότητα προϊόντων	0.13	3.3	0.4	2.8	0.4	1.6	0.2	5.0	0.7
Ποικιλία Προϊόντων	0.11	5.0	0.6	3.9	0.4	3.5	0.4	1.5	0.2
Καινοτομία	0.08	3.5	0.3	5.0	0.4	2.0	0.2	4.0	0.3
R&D	0.04	4.0	0.2	4.0	0.2	3.0	0.1	3.0	0.1
Χρηματοοικονομικοί Πόροι	0.03	4.6	0.1	5.0	0.2	3.0	0.1	2.3	0.1
Συνολική αποτύπωση εταιρίας	1.00		3.7		3.3		2.7		3.3

1.4.4 Ανάλυση VRIO

Για να γίνει μια ανάλυση με βάση τους πόρους μιας επιχείρησης, ο Jay Barney προτείνει μια δομημένη προσέγγιση που βασίζεται στην ανάλυση του κατά πόσον ένας πόρος είναι πολύτιμος, σπάνιος, δύσκολο να αντιγραφεί και κατά πόσο η επιχείρηση αξιοποιεί τον πόρο αυτό.

- ❖ **Valuable** - Πολύτιμος. Ένας πόρος είναι πολύτιμος, εάν μπορεί να αυξήσει το μερίδιο αγοράς, να επιτύχει πλεονέκτημα κόστους ή να πωληθεί σε μια προνομιακή τιμή. Πρώτα, πρέπει να καθορίζεται το αν ο πόρος είναι πολύτιμος, διαφορετικά δεν θα μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- ❖ **Rare** - Σπάνιος. Η σπανιότητα είναι σημαντικό χαρακτηριστικό, γιατί χωρίς αυτό δεν υπάρχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Εάν ένας πολύτιμος πόρος δεν είναι διαθέσιμος σε όλους τους ανταγωνιστές, τότε είναι «σπάνιος» και ως εκ τούτου αποτελεί μια πιθανή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- ❖ **Imitable** - Δύσκολο να αντιγραφεί. Η δυσκολία και η δαπανηρότητα ενός πόρου να γίνει αντικείμενο προς μίμηση ή να αποκτηθεί από τους ανταγωνιστές, αποτελεί αδήριτη ανάγκη για την επιχείρηση. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, των πνευματικών δικαιωμάτων, αλλά και άλλων μορφών πόρων, όπως το κύρος της επωνυμίας. Εάν ο πόρος είναι εύκολο να γίνει αντικείμενο προς μίμηση, θα παρέχει μόνο ένα προσωρινό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο δεν θα είναι βιώσιμο.
- ❖ **Organization** - Οργάνωση. Μια επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να επωφεληθεί από τον πόρο. Εάν ένας πόρος είναι πολύτιμος, σπάνιος και δύσκολο να μιμηθεί, η επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να τον εκμεταλλευτεί, αλλιώς δεν θα έχει κανένα αντίκτυπο στην απόδοση της. Αυτό μπορεί να απαιτεί μέχρι και την αναδιοργάνωση της επιχείρησης.

Παρακάτω παρουσιάζεται η ανάλυση VRIO μιας υποθετικής επιχείρησης:

Χαρακτηριστικά των πόρων				Επιπτώσεις της στρατηγικής		
Πολύτιμος	Σπάνιος	Κόστος Μίμησης	Εκμετάλλευση από την επιχείρηση	Ανταγωνισμός	Επιπτώσεις στην απόδοση	Κατηγορία SWOT
Όχι	-	-	Όχι   Ναι	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Κάτω από το κανονικό	Αδυναμία
Ναι	Όχι	-		Ανταγωνιστική ισοτιμία	Κανονικό	Αδυναμία ή Πλεονέκτημα
Ναι	Ναι	Όχι		Σύγχρονο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Πάνω από το κανονικό	Δυνατότητα και θεμελιώδης ικανότητες
Ναι	Ναι	Ναι		Βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα	Πάνω από το κανονικό	Δυνατότητα και θεμελιώδης ικανότητες

1.4.5 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT αποτελεί μια γρήγορη στρατηγική αναθεώρηση. Η ανάλυση των δυνατοτήτων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών συνοψίζει τα αποτελέσματα της ανάλυσης της επιχείρησης και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Θεωρείται ο ορθολογικότερος συνδυασμός των στοιχείων του περιβάλλοντος δράσης μιας επιχείρησης από μια υποκειμενική γωνία πάντοτε. Σε μια ανάλυση SWOT θα πρέπει να περιλαμβάνονται μόνο σημαντικοί παράγοντες σε σειρά, ξεκινώντας από τους πιο σημαντικούς ανά κατηγορία. Ακόμα, θα πρέπει να είναι σύντομη και απλή χωρίς πολυπλοκότητες. Αυτό σημαίνει ότι η ανάλυση SWOT είναι εύκολα κατανοητή και χωράει σε μία σελίδα.

		Θ Ε Τ Ι Κ Α	Α Ρ Η Η Τ Ι Κ Α
Ε Σ Ω Τ Ε Ρ Ι Κ Ο		Δυνατότητες	Αδυναμίες
		<ul style="list-style-type: none"> • Δεσπόζουσα θέση στην αγορά • Βασικές ικανότητες • Οικονομία κλίμακας • Χαμηλό κόστος παραγωγής • Ηγετικές δεξιότητες και δεξιότητες διαχείρισης • Επαρκείς οικονομικοί πόροι • Κατασκευαστικές ικανότητες και εφαρμογή σύγχρονης τεχνολογίας • Έρευνα και ανάπτυξη • Κύρος και φήμη • Διαφοροποίηση των προϊόντων • Πατέντες και πνευματικά δικαιώματα • Επαρκές δίκτυο διανομής 	<ul style="list-style-type: none"> • Μικρό μερίδιο αγοράς • Έλλειψη βασικών ικανοτήτων • Παλαιές εγκαταστάσεις • Υψηλό κόστος παραγωγής • Αδύναμος ισολογισμός και ταμειακές ροές • Μη καινοτόμο προϊόν • Αδύναμο positioning • Προβλήματα ποιότητας • Έλλειψές δίκτυο διανομής • Έλλειψη δεξιοτήτων • Έλλειψη οράματος
Ε Ξ Ω Τ Ε Ρ Ι Κ Ο		Ευκαιρίες	Απειλές
		<ul style="list-style-type: none"> • Τεχνολογική καινοτομία • Ζήτηση για νέα προϊόντα • Ευκαιρία διαφοροποίησης • Αυξηση του κύκλου αγοράς • Δημογραφικές και κοινωνικές αλλαγές • Ευνοϊκή πολιτική στήριξη • Οικονομική ανάπτυξη • Εξαγορές και συνεργασίες • Απελευθεροποίηση εμπορικών συναλλαγών 	<ul style="list-style-type: none"> • Νεοεισερχόμενοι ανταγωνιστές • Πόλεμος τιμών • Υψηλότερες τιμές πρώτων υλών • Αλλαγή αναγκών των πελατών • Συνεργασίες ανταγωνιστών • Απειλές από υποκατάστατα προϊόντα • Ύφεση της οικονομίας • Δημογραφικές Αλλαγές • Κανονισμοί και νομοθεσίες • Απειλές απο εισηγμένα προϊόντα

1.5 Στρατηγικός Σχεδιασμός

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί την πεμπουσία του επιχειρηματικού σχεδίου. Μέσω αυτού θα πρέπει να καθοριστούν το όραμα και η αποστολή της επιχείρησης, οι αντικειμενικοί της στόχοι, αλλά και η βάση για την προσπάθεια απόκτησης στρατηγικού πλεονεκτήματος, δηλαδή την εκπόνηση μιας στρατηγικής που θα οδηγήσει την εταιρεία σε κυρίαρχη θέση στην αγορά. Ακόμα, θα πρέπει να εξεταστούν η στρατηγική αρχιτεκτονική που θα ακολουθηθεί, δηλαδή ο συνδυασμός πόρων διαδικασιών και ικανοτήτων για να γίνουν πραγματικότητα τα επί χάρτου σχέδια, αλλά και τυχόν εναλλακτικές στρατηγικές κατευθύνσεις. Ταυτόχρονα, είναι απαραίτητο να απαντηθούν καίρια ερωτήματα που αφορούν το είδος, το πως θα παράγονται και ποιος θα αγοράζει τα προϊόντα της επιχείρησης, καθώς και ποιες θα είναι οι πηγές χρηματοδότησης και τι ρίσκο αναλαμβάνει η εταιρεία. Για αυτό το λόγο, θα πρέπει να οριστεί το πεδίο δράσης της επιχείρησης, να καθοριστούν οι δραστηριότητες της και να προσαρμοστούν με το εξωτερικό περιβάλλον. Επίσης, είναι αναγκαίο να εξασφαλιστούν οι απαραίτητοι πόροι για την εύρυθμη παραγωγική διαδικασία, να οριοθετηθούν οι δυνατότητες ανάληψης επενδύσεων μεγάλου κινδύνου και να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες όλων των εμπλεκομένων στην επιχείρηση.

1.5.1 Όραμα και Αποστολή

Κάθε νέα επιχείρηση ξεκινάει με μια επιχειρηματική ιδέα ή ένα όραμα, που στη συνέχεια θα πρέπει να διευκρινιστεί πώς θα πάρει σάρκα και οστά. Οι επιχειρήσεις πρέπει να καθορίζουν σαφείς στόχους μέσω των οποίων θα επέλθει η επιτυχία. Το όραμα και η αποστολή πρέπει να είναι συνοπτικά, εύληπτα και διαχρονικά. Δεν πρέπει να είναι ήπια ή χωρίς νόημα. Το όραμα ορίζει το σκοπό και το στόχο της επιχείρησης (που αποσκοπεί να φτάσει), ενώ η αποστολή περιγράφει πώς το όραμα θα γίνει πραγματικότητα, δηλαδή τι πρέπει να γίνει για να επιτευχθεί. Το όραμα και η αποστολή παρέχουν μια σύνοψη του τι περίπου είναι μια επιχείρηση και πρέπει να περιλαμβάνονται στην περίληψη προς τη διοίκηση του επιχειρηματικού σχεδίου.

Όραμα

Η δήλωση του οράματος καθορίζει τι είδους επιχείρηση αποτελεί ο οργανισμός και δίνει μια ευρεία κατεύθυνση ως προς την οποία θα πρέπει να κατευθυνθεί. Για παράδειγμα, μια εταιρία catering μπορεί να έχει ως όραμά της "να γίνει ο κορυφαίος πάροχος βιολογικών γευμάτων σε εργαζόμενους σε γραφεία της Αθήνας".

Αποστολή

Η δήλωση αποστολής εξηγεί πώς το όραμα θα πάρει σάρκα και οστά. Επεξηγεί στους επενδυτές, τα διευθυντικά στελέχη, το προσωπικό και τους πελάτες της επιχείρησης το τι είναι έτοιμη να κάνει. Για παράδειγμα, η εταιρία catering μπορεί να αποφασίσει να επιτύχει το στόχο της, δημιουργώντας ένα σύστημα διανομής που να διασφαλίζει την ταχεία αύξηση των παραγγελιών, χρησιμοποιώντας μόνο τα πιο φρέσκα προϊόντα και συστατικά υψηλής ποιότητας, και την προώθηση της εταιρείας με μια μέθοδο από πόρτα σε πόρτα.

1.5.2 Αντικειμενικοί Στόχοι

Κάθε επιχείρηση πρέπει να ορίσει ένα σύνολο στόχων που θα αποτελέσουν την ποσοτικοποιημένη έκφραση των σκοπών της. Οι ξεκάθαροι ποσοτικοποιημένοι στόχοι είναι πιο ελκυστικοί για κάθε εν δυνάμει επενδυτή ή τραπεζίτη. Οι αντικειμενικοί στόχοι διαχωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες τους οικονομικούς και τους στρατηγικούς.

Από τη μια, οι οικονομικοί στόχοι αποτελούν την πλειοψηφία των στόχων και είναι εξαιρετικά σημαντικοί, αφού ποσοτικοποιούν το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης. Επιπλέον, αναφέρονται στη βελτίωση των χρηματοοικονομικών μεγεθών, όπως για παράδειγμα η αύξηση της απόδοσης της επένδυσης κατά τη διάρκεια του επόμενου έτους από 15% σε 19%.

Από την άλλη, οι στρατηγικοί στόχοι περιγράφουν τους τρόπους με τους οποίους θα βελτιωθούν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης, όπως η αποδοτικότητα, η ανταγωνιστικότητα, η θέση στην αγορά και άλλα η αύξηση του μεριδίου αγοράς κατά 7% στο επόμενο έτος μέσω της αναδιαμόρφωσης της εμπειρίας του καταναλωτή. Καθίσταται λοιπόν σαφές ότι οι στρατηγικοί στόχοι αναφέρονται κυρίως στην ποιοτική διάσταση, η οποία εκφράζεται κυρίως για έννοιες παρά για τεχνικές.

Οι αντικειμενικοί στόχοι γίνονται πραγματικότητα εάν ακολουθούν το ακρωνύμιο SMART:

- ❖ Specific (Συγκεκριμένοι): Πρέπει να περιγράφεται πλήρως και λεπτομερώς ο στόχος στην ποιοτική και ποσοτική του διάσταση.
- ❖ Measurable (Μετρήσιμοι): Οι στόχοι πρέπει να έχουν μια ποσοτική διάσταση και να απεικονίζουν αριθμητικά το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης.
- ❖ Achievable (Εφικτοί): Οι στόχοι πρέπει να συνάδουν και να είναι συμβατοί με το άριστο οικονομικό και τεχνικό μέγεθος της επιχείρησης.
- ❖ Realistic (Ρεαλιστικοί): Η μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος επιβάλλει ρεαλισμό και αυτή η ρεαλιστικότητα των στόχων επιτυγχάνεται μέσω της ενδελεχούς μελέτης του μικρο και μακρο εξωτερικού περιβάλλοντος.
- ❖ Time Specific (Δεδομένη Χρονική Στιγμή): Ο παράγοντας χρόνος είναι καθοριστικός για την επιτυχία κάθε εγχειρήματος για αυτό θα πρέπει να οριστούν τα κατάλληλα χρονικά πλαίσια δράσης.

1.5.3 Στρατηγική Εξόδου

Σύμφωνα με τους Graham Friend και Stefan Zehle (Guide to business planning) το στρατηγικό σχέδιο επικεντρώνεται στην ίδια την επιχείρηση. Ωστόσο, όταν ένα επιχειρηματικό σχέδιο έχει στόχο την προσέλκυση επενδυτών, πρέπει να εξεταστεί εις βάθος το πώς θα μπορέσουν αυτοί οι επενδυτές να αποσβέσουν την επένδυσή τους. Οι επενδυτές πάντα προτιμούν για μια στρατηγική εξόδου που να μεγιστοποιεί την αξία της επένδυσης τους και τους επιστρέφει μετρητά τα οποία μπορούν στη συνέχεια να επενδυθούν σε νέα εγχειρήματα. Η αξία μιας επιχείρησης μπορεί να γίνει αντιληπτή μέσω:

- ❖ μίας εμπορικής πώλησης, όπως η πώληση της επιχείρησης σε έναν ανταγωνιστή ή μιαν άλλη εταιρεία που μπορεί να έχει στρατηγικό συμφέρον στην επιχείρηση.
- ❖ μίας δημόσιας πώλησης μέσω μιας αρχικής δημόσιας προσφοράς, η οποία θα εισάγει την εταιρία στο χρηματιστήριο.

Η στρατηγική εξόδου θα πρέπει να είναι ξεκάθαρη και η αξιοπιστία της να αποδεικνύεται από τις οικονομικές προβλέψεις του επιχειρηματικού πλάνου. Η επιχείρηση θα επιτύχει τις καλύτερες τιμές πώλησης όταν περάσει σε μια σταθεροποιητική περίοδο, δηλαδή οι πωλήσεις της θα έχουν ξεπεράσει το νεκρό σημείο ή οι ταμειακές της ροές θα είναι θετικές. Σε ορισμένες περιπτώσεις, μια επιχείρηση ίσως να μπορεί να πωληθεί πριν περάσει σ' αυτή τη περίοδο.

1.5.4 Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Κατά τη συγγραφή του επιχειρηματικού σχεδίου θα πρέπει να επιλεγεί η στρατηγική που θα προσδώσει στην επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι στρατηγικές που δίνουν πλεονέκτημα στις εταιρείες είναι η στρατηγική ηγεσίας κόστους (cost-leadership strategy), η στρατηγική διαφοροποίησης (differentiation strategy) και η στρατηγική εστίασης (focus strategy).

❖ Στρατηγική ηγεσίας κόστους (cost-leadership strategy)

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις που επιζητούν αυξημένες πωλήσεις μέσω προϊόντων χαμηλού κόστους. Τα προϊόντα αυτής της κατηγορίας απευθύνονται κυρίως σε μια μερίδα καταναλωτών που δεν έχουν τη δυνατότητα να αγοράσουν άλλα υψηλότερης αξίας και η στρατηγική αυτή εφαρμόζεται κυρίως σε εταιρείες με χαμηλές χρηματοοικονομικές δυνατότητες που δεν μπορούν εύκολα να ανταγωνιστούν ομοειδείς τους επιχειρήσεις. Προκειμένου να επιτευχθεί η μέθοδος αυτή απαιτούνται στρατηγικές μειώσεις του κόστους στα πρώτα στάδια του κύκλου ζωής ενός προϊόντος στρατηγικές, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι χαμηλώνει και το επίπεδο ποιότητας. Ακόμα, ο μεγάλος όγκος πωλήσεων είναι ένας άλλος σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία αυτής της στρατηγικής. Αυτό σημαίνει ότι απαιτείται και μια μεγάλη αγορά.

Επιπρόσθετα, αξίζει να σημειωθεί ότι η στρατηγική ηγεσίας κόστους μπορεί να επιτευχθεί μόνο από μία επιχείρηση του κλάδου. Ωστόσο, δεδομένου του νόμου των φθινουσών αποδόσεων, τη στιγμή που ο όγκος υπερβαίνει ορισμένα επίπεδα, οι διαφορές κόστους μεταξύ των κορυφαίων επιχειρήσεων θα είναι μικρή. Με άλλα λόγια, εφόσον μια συγκεκριμένη κλίμακα έχει επιτευχθεί δεν θα υπάρξουν περαιτέρω πλεονεκτήματα κόστους. Κατά συνέπεια, η δυνατότητα κλιμάκωσης μιας επιχείρησης αποτελεί ένα σημαντικό ζήτημα.

❖ Στρατηγική διαφοροποίησης (differentiation strategy)

Η στρατηγική διαφοροποίησης βασίζεται στον εξοπλισμό ενός προϊόντος ή μια υπηρεσίας με κάποια αντιληπτή ή απτή μοναδική ιδιότητα που δεν μπορεί εύκολα να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές της. Η αντιληπτή διαφοροποίηση για τους καταναλωτές μπορεί να επιτευχθεί με ποικίλους τρόπους, όπως μέσω της επωνυμίας, της ποιοτικής του διάστασης αλλά και μέσω των εξωτερικών του χαρακτηριστικών. Για παράδειγμα, η υψηλή ποιότητα είναι ένας σύνηθες τρόπος για να διαφοροποιήσει ένα μικρότερο προμηθευτή από ένα μαζικό.

Ωστόσο, η στρατηγική διαφοροποίησης θα πρέπει να εφαρμόζεται με συνέπεια σε όλα τα στάδια της προστιθέμενης αξίας. Είναι πιθανόν, ένα ποιοτικό προϊόν να χάσει τη φήμη του, εάν η παράδοση και η εγκατάσταση του είναι κακής ποιότητας, ή εάν η διανομή γίνεται μόνο μέσω των καταστημάτων που βρίσκονται σε ευτελείς περιοχές. Επιπλέον, για να αξίζει το κόστος της διαφοροποίησης πρέπει να είναι

χαμηλότερο από ότι οι καταναλωτές με μεγαλύτερη οικονομική άνεση είναι διαθέσιμοι να πληρώσουν για το διαφοροποιημένο προϊόν.

Η διαφοροποίηση είναι μια στρατηγική επιλογή για τους μικρότερους και όχι για τους ηγέτες της αγοράς. Η στρατηγική αυτή είναι πιο επικίνδυνη από το να επενδύσουν για να διαφοροποιήσουν το ίδιο το προϊόν, για δύο λόγους. Πρώτον, ο ηγέτης της αγοράς έχει πιθανώς ένα πλεονέκτημα κόστους, γεγονός που θα καταστήσει πιο δύσκολο για την μικρότερη επιχείρηση να καλύψει τη διαφορά. Δεύτερον, μια στρατηγική διαφοροποίησης δεν απειλεί άμεσα τον ηγέτη της αγοράς και ως εκ τούτου, μειώνει τις πιθανότητες να υπάρξει μια ανταγωνιστική αντίδραση, όπως η μείωση των τιμών.

❖ Στρατηγική εστίασης (focus strategy)

Ο στόχος μιας στρατηγικής εστίασης είναι να αποκτήσει η επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με βάση τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την ειδική εξειδίκευση σε ορισμένους τομείς, όπως η καλύτερη κατανόηση των απαιτήσεων των καταναλωτών του εν λόγω τμήματος και η ικανότητα να ανταποκριθεί στις ιδιαιτερότητες των καταναλωτών αυτών. Αποτελεί μια αιχμηρή στρατηγική. Η επιδίωξη μιας τέτοιας στρατηγικής επιτυγχάνεται επιλέγοντας ισότιμους όρους ανταγωνισμού, όπου μπορεί να εξασφαλιστεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, γι' αυτό σε αυτή την ειδική ομάδα καταναλωτών η επιχείρηση στοχεύει να είναι η "καλύτερη". Εντός του επιλεγμένου τμήματος, η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είτε επειδή είναι ο ηγέτης όσον αφορά το κόστος ή επειδή προσφέρει ένα διαφοροποιημένο προϊόν. Ως εκ τούτου προκύπτουν δύο παραλλαγές της στρατηγικής εστίασης.

1.5.4.1 Απαιτούμενα προσόντα για την εφαρμογή των στρατηγικών

Ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, της βιομηχανίας και των αγορών, δεν μπορούν όλες οι στρατηγικές να αποτελούν μια ρεαλιστική επιλογή. Με άλλα λόγια, οι πόροι και το περιβάλλον καθορίζουν την ικανότητα μιας επιχείρησης να επιλέξει τη στρατηγική της. Ο Porter πρότεινε μια λίστα με πόρους και οργανωτικές απαιτήσεις που απαιτούνται συνήθως για να εφαρμοστούν οι στρατηγικές:

Στρατηγική	Απαιτούμενα προσόντα και πόροι	Οργανωτικές Απαιτήσεις
Ηγεσίας κόστους	<ul style="list-style-type: none"> - Σημαντικές επενδύσεις κεφαλαίων και πρόσβαση σε κεφάλαια - Δεξιότητες διεργασίας - Προϊόντα που έχουν σχεδιαστεί για ευκολία στην κατασκευή - Σύστημα διανομής χαμηλού κόστους 	<ul style="list-style-type: none"> - Αυστηρός έλεγχος του κόστους - Συχνοί, λεπτομερείς αναφορές ελέγχου του κόστους - Κίνητρα βασιζόμενα στην εκπλήρωση αυστηρών ποσοτικών στόχων
Διαφοροποίησης	<ul style="list-style-type: none"> - Ισχυρές ικανότητες μάρκετινγκ - Μηχανική υποστήριξη προϊόντος - Δημιουργικό ταλέντο - Ισχυρή ικανότητα στη βασική έρευνα - Εταιρική φήμη για την ποιότητα ή την τεχνολογική υπεροχή - Μακρά παράδοση στη βιομηχανία ή μοναδικός συνδυασμός των δεξιοτήτων προέρχονται από άλλες επιχειρήσεις - Ισχυρή συνεργασία από τα κανάλια διανομής 	<ul style="list-style-type: none"> - Στενός συντονισμός μεταξύ των υπηρεσιών στον τομέα της E & A, την ανάπτυξη προϊόντος και το μάρκετινγκ - Υποκειμενική μέτρηση και κίνητρα, αντί των ποσοτικών μέτρων - Παροχές για να προσελκύσουν εργατικό δυναμικό υψηλής εξειδίκευσης, επιστήμονες, ή δημιουργικά άτομα
Εστίασης	Συνδυασμός των παραπάνω πολιτικών που απευθύνονται στο συγκεκριμένο στρατηγικό στόχο	Συνδυασμός των παραπάνω πολιτικών που απευθύνονται στο συγκεκριμένο στρατηγικό στόχο

1.5.5 Στρατηγικό Σχέδιο

Το στρατηγικό σχέδιο παρέχει τις κατευθυντήριες οδηγίες για όλες τις μελλοντικές δραστηριότητες της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, αποτελεί πλάνο του επιθυμητού μέλλοντος, καθορίζοντας τις δραστηριότητες της επιχείρησης, το πως θα διαφοροποιηθούν διαχρονικά και το πως θα εξελιχθεί η επιχείρηση στο μέλλον. Επιπλέον, αποτελεί μια περιγραφή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης απαντώντας στο πως θα ξεχωρίσει από τους ανταγωνιστές. Εκτός από αυτά, το στρατηγικό σχέδιο είναι ένας συνδυασμός των σκοπών και των στόχων της επιχείρησης και εργαλείο μέτρησης της απόδοσης. Τέλος, αποτελεί μια καταγραφή των απαιτούμενων πόρων και της κατανομής τους δίνοντας μια εικόνα ως προς το ποιοι πόροι είναι απαραίτητοι και πως θα πρέπει να κατανεμηθούν.

Οι στρατηγικές διακρίνονται σε:

- ❖ Στρατηγικές μεγέθυνσης
- ❖ Στρατηγικές σταθεροποίησης
- ❖ Στρατηγικές αναστροφής

1.5.5.1 Στρατηγικές μεγέθυνσης

Στην περίπτωση εκπόνησης στρατηγικών μεγέθυνσης, η επιχείρηση έχει αντιληφθεί ότι χρειάζονται ριζικές επιθετικές κινήσεις που θα της εξασφαλίσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και θα της δώσουν τη δύναμη που χρειάζεται για να εδραιώσει την πρωτοκαθεδρία και να υπερκεράσει τους ανταγωνιστές της. Μια επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί σε τέσσερις πιθανές κατευθύνσεις :

- ❖ Η συγκέντρωση αγοράς - να πωλεί περισσότερα ίδια προϊόντα στην ίδια αγορά.
- ❖ Η ανάπτυξη του προϊόντος - να πουλάει νέα προϊόντα στους υπάρχοντες πελάτες.
- ❖ Η ανάπτυξη της αγοράς - να αναζητήσει νέες αγορές για τα υπάρχοντα προϊόντα.
- ❖ Η διαφοροποίηση - να πουλάει τα νέα της προϊόντα σε νέες ομάδες πελατών.
- ❖ Η συγκέντρωση αγοράς (market penetration)

Η πιο εύκολη στρατηγική ανάπτυξης θεωρείται γενικά η πώληση περισσότερων από ένα υπαρχόντων προϊόντων στους ίδιους πελάτες ή την ίδια αγορά. Σε αυτή τη στρατηγική υπάρχει πολύ καλή γνώση των προϊόντων και της αγοράς, και δυνητικά παρέχει το καλύτερο πεδίο για τη μόχλευση των υφιστάμενων δεξιοτήτων και των περιουσιακών στοιχείων.

Στις αναπτυσσόμενες αγορές, όλοι οι ανταγωνιστές είτε σε μεγαλύτερο είτε σε μικρότερο βαθμό, επιδιώκουν διεισδυτικές στρατηγικές και επεκτείνουν την συνολική αγορά. Λόγω του ότι η διείσδυση στην αγορά αυξάνει τους συνολικούς όγκους, η στρατηγική αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική σε κλάδους με υψηλό σταθερό κόστος και χαμηλό περιθώριο κόστους, όπως ξενοδοχεία, σιδηρόδρομοι και υπηρεσίες κοινής ωφελείας.

Επιπρόσθετα, στις αγορές που βρίσκονται στο στάδιο της ωρίμανσης του προϊόντος στον κύκλο ζωής του, η εξάσκηση μιας στρατηγικής διείσδυσης γίνεται πιο δύσκολη. Στην απλούστερη μορφή της, η αυξημένη διείσδυση στην αγορά αποτελεί μια μάχη για μερίδιο αγοράς, αλλά αυτό ενδέχεται να είναι δαπανηρό. Μπορεί, όμως, να επιτευχθεί με την πώληση περισσότερων προϊόντων σε υπάρχοντες πελάτες ή η διατήρηση των υφιστάμενων πελατών για περισσότερο χρονικό διάστημα. Ο ρυθμός της καινοτομίας των προϊόντων μπορεί να αυξηθεί, προσκαλώντας τους πελάτες να αναβαθμίσουν περισσότερο συχνά. Επίσης, η συχνότητα χρήσης μπορεί να αυξηθεί, οι χρήσεις ή εφαρμογές ενός προϊόντος να πολλαπλασιαστούν. Ακόμα, οι καταναλωτές μπορούν να προσελκύσουν την αγορά μιας βελτιωμένης έκδοσης αντί της βασικής. Στις ώριμες αγορές, είναι ιδιαίτερα σημαντικό η επιχείρηση να μην χάσει πελάτες. Εφόσον διατηρεί τους πελάτες της και προσθέτει μερικούς ακόμα, αυξάνεται η διείσδυση στην αγορά. Γενικά κοστίζει πολύ λιγότερο να διατηρήσει έναν καταναλωτή μια επιχείρηση από το να αποκτήσει ένα νέο.

- ❖ Η ανάπτυξη του προϊόντος (product development)

Η βάση της στρατηγικής ανάπτυξης του προϊόντος είναι η πώληση νέων προϊόντων εκτός από τα υπάρχοντα στην ίδια αγορά ή στις ίδιες ομάδες καταναλωτών. Ο όρος "νέα προϊόντα" χρησιμοποιείται για να περιγράψει πραγματικά νέα προϊόντα τα οποία ικανοποιούν διαφορετικές ανάγκες και δημιουργούν οριακές πωλήσεις και όχι βελτιώσεις ή νέες εκδόσεις των υπαρχόντων προϊόντων. Είναι λογικό ότι αφού τα νέα προϊόντα πωλούνται στις υπάρχουσες αγορές ή στους υφιστάμενους πελάτες, ορισμένες πτυχές της προστιθέμενης αξίας μπορούν να αξιοποιηθούν, κυρίως η διανομή και η γνώση του πελάτη. Μπορεί επίσης να είναι δυνατή η μόχλευση άλλων πτυχών της προστιθέμενης αξίας, όπως η κατασκευή ή αποθήκευση.

Εάν δεν υπάρχει δυνατότητα περαιτέρω ανάπτυξης για ένα υπάρχον προϊόν, η ανάπτυξη νέου προϊόντος μπορεί να είναι ο μόνος τρόπος για να επιτευχθεί ανάπτυξη. Λόγω του ότι οι πωλήσεις ενός νέου προϊόντος αξιοποιούν υφιστάμενα κεφάλαια, η βάση κόστους για τα υπάρχοντα προϊόντα μειώνεται. Αυτό αυξάνει την ανταγωνιστική θέση των υπάρχοντων προϊόντων, ενισχύοντας έτσι την στρατηγική ηγεσίας κόστους. Οι στρατηγικές ανάπτυξης των προϊόντων είναι ιδιαίτερα σημαντικές, όταν μια επιχείρηση έχει αποκτήσει γνώση της αγοράς ή έχει μια εδραιωμένη σχέση με τον πελάτη. Ένα πρωταρχικό παράδειγμα είναι το μάρκετινγκ βάσης δεδομένων, στο οποίο τα προφίλ των πελατών με βάση τις προηγούμενες τους αγορές επιτρέπουν στην επιχείρηση να στοχεύει σε νέα προϊόντα για συγκεκριμένες ομάδες πελατών. Τέτοιες μέθοδοι επιτυγχάνουν πολύ υψηλότερα ποσοστά επιτυχίας από τις γενικευμένες εκστρατείες πωλήσεων. Επιπλέον, ένα εμπορικό σήμα μπορεί να επεκταθεί σε νέα προϊόντα, εφόσον έχει ληφθεί μέριμνα ώστε να μην επιβαρύνουν υπερβολικά το εμπορικό σήμα με αποτέλεσμα να χάσει την αξία του. Στην περίπτωση αυτή, η στρατηγική γίνεται απλώς μια στρατηγική διαφοροποίησης, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε μείωση των πωλήσεων των υπάρχοντων προϊόντων.

❖ Η ανάπτυξη της αγοράς (market development)

Σε αυτή τη στρατηγική μια επιχείρηση επιδιώκει να πωλήσει τα υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές ή ομάδες καταναλωτών. Η κλασική στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς είναι η επέκταση της γεωγραφικής κάλυψης, είτε εντός της χώρας είτε μέσω εξαγωγών. Αυτό απαιτεί γενικά τροποποιήσεις του μίγματος μάρκετινγκ, όπως προσαρμογές των προϊόντων έτσι ώστε να απευθύνονται σε νέα τμήματα της αγοράς, εκτύπωση εγχειριδίων σε διάφορες γλώσσες και διασφάλιση της συμμόρφωσης με τις τοπικές προδιαγραφές.

Πολλά προϊόντα πωλούνται τώρα σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι υψηλή δαπάνες E & A οδηγούν την παγκοσμιοποίηση σε βιομηχανίες προϊόντων όπως τα ηλεκτρονικά είδη, τα αυτοκίνητα και τα φαρμακευτικά προϊόντα. Σε άλλες περιπτώσεις, η κινητήρια δύναμη για παγκοσμιοποίηση είναι η ίδια η επωνυμία όπως για παράδειγμα η Coca-Cola. Ένας άλλος τρόπος για την ανάπτυξη της αγοράς είναι να επεκταθεί η πρόσβασή στα προϊόντα με παρουσία σε περισσότερα καταστήματα λιανικής πώλησης ή με παράδοση μέσω αλληλογραφίας για απομακρυσμένους πελάτες. Επίσης, η ανάπτυξη της αγοράς μπορεί να σημαίνει στόχευση σε νέα τμήματα της αγοράς όπως για παράδειγμα πολλές εταιρίες καλλυντικών που πωλούν τώρα make-up που απευθύνονται σε άνδρες.

❖ Η διαφοροποίηση (diversification)

Η διαφοροποίηση προσφέρει τη μικρότερη ευκαιρία για μόχλευση των υφιστάμενων αρμοδιοτήτων και πόρων. Η στρατηγική αυτή στοχεύει στην πώληση νέων προϊόντων σε νέες αγορές. Ακόμα, διακρίνεται σε συσχετισμένη ή ασυσχέτιστη.

Από τη μια πλευρά, η συσχετισμένη διαφοροποίηση σημαίνει ότι μια επιχείρηση παραμένει ευρέως στους κόλπους της βιομηχανίας, αλλά χρειάζεται να αποκτήσει νέες ικανότητες και πόρους. Μια επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει μια στρατηγική συσχετισμένης διαφοροποίησης με μέσα κάθετης ολοκλήρωσης, δηλαδή την επέκταση της αλυσίδας προστιθέμενης αξίας προς τα πίσω ή προς τα εμπρός. Για παράδειγμα, μια κατασκευαστική δραστηριότητα μπορεί να επιλέξει να παράγει τα συστατικά και όχι να τα αγοράζει από έναν προμηθευτή.

Από την άλλη, η ασυσχέτιστη διαφοροποίηση μεταφέρει μια επιχείρηση σε ένα εντελώς νέο πεδίο, σε άλλο κλάδο. Εξαιτίας του ότι είναι άσχετες, είναι συχνά δύσκολο να καθοριστεί μια στρατηγική λογική για τέτοιες κινήσεις, εκτός ίσως από ένα περιορισμένο βαθμό συνεργείας. Οι όμιλοι εταιριών είναι το αρχέτυπο των διαφοροποιημένων επιχειρήσεων. Ένας όμιλος διαχειρίζεται μια διαφοροποιημένη συλλογή

επιχειρήσεων, που ενεργούν σχεδόν σαν ένα επενδυτικό ταμείο. Παρά το γεγονός ότι οι όμιλοι και οι διαφοροποιημένες επιχειρήσεις δεν αντιμετωπίζονται με μεγάλη εύνοια από τους αναλυτές και τους γκουρού της διαχείρισης, έχουν πλεονεκτήματα. Οι δεξιότητες οικονομικής διαχείρισης και οι ικανότητες σχεδιασμού είναι βασικές αρμοδιότητες των κεντρικών γραφείων, και αυτή η εμπειρογνομosύνη μπορεί να εφαρμοστεί ώστε οι επιχειρήσεις ενός ομίλου που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές βιομηχανίες να γίνουν πιο επιτυχημένες. Επίσης, οι διαφοροποιημένες εταιρείες επηρεάζονται λιγότερο από μια ύφεση σε ένα κλάδο. Για παράδειγμα, αν μια διαφοροποιημένη εταιρεία διαθέτει επιχειρήσεις σε κλάδους με αντίθετους κύκλους, οι ταμειακές ροές μπορούν να ισορροπηθούν μεταξύ των βιομηχανιών.

1.5.5.2 Στρατηγικές σταθεροποίησης

Μια από τις κυριότερες στρατηγικές σταθεροποίησης είναι η στρατηγική των μηδενικών αλλαγών. Η εν λόγω στρατηγική έχει διττή όψη. Αφορά συντηρητικές επιχειρήσεις που δεν ευνοούν κινήσεις μεγάλου ρίσκου και οι οποίες είτε είναι ικανοποιημένες από την έως τώρα πορεία τους, είτε δεν μπορούν να προβούν σε καμία άλλη αλλαγή λόγω ελλιπούς υποδομής σε ανθρώπινους και υλικούς πόρους. Ωστόσο, σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο κόσμο, η στρατηγική των μηδενικών αλλαγών δύσκολα θα μπορούσε να ονομαστεί μια επιλογή στρατηγικής. Παρά το γεγονός αυτό όμως, οι Johnson και Scholes (Exploring Corporate Synergy) επισημαίνουν ότι η επιλογή αυτή παρέχει τη βάση κατά την οποία άλλες στρατηγικές επιλογές μπορούν να αξιολογηθούν. Αν δεν γίνει κάποια αλλαγή, δε σημαίνει ότι μια επιχείρηση παύει όλες τις δραστηριότητες, σημαίνει απλά ότι δεν αναπτύσσεται σε οποιαδήποτε νέα κατεύθυνση. Γενικά όμως, η απραξία δεν είναι μια ρεαλιστική επιλογή. Σε ότι αφορά τη στρατηγική του χαρτοφυλακίου, η απραξία σε μια αναπτυσσόμενη αγορά σημαίνει ότι μια επιχείρηση θα χάσει γρήγορα το μερίδιο αγοράς της. Έτσι, για να διατηρήσει η επιχείρηση το μερίδιο αγοράς της και την ανταγωνιστική της θέση, θα πρέπει να συμβαδίζει με την εξέλιξη της αγοράς, η οποία πιθανώς θα περιλαμβάνει ορισμένες επενδύσεις. Η μόνη περίπτωση κατά την οποία μια επιχείρηση μπορεί να έρθει να περάσει σε φάση απραξίας και μηδενικών αλλαγών είναι ίσως όταν αποτελεί κυρίαρχο παίκτη σε μια ώριμη, σταθερή αγορά που δεν συρρικνώνεται.

1.5.5.3 Στρατηγικές απόσυρσης

Σε κάθε επιχείρηση, η στρατηγική της απόσυρσης θα πρέπει πάντοτε να εξετάζεται ως ένα πιθανό ενδεχόμενο. Ακόμη και για μια ενιαία επιχείρηση, αυτή η στρατηγική δε θα πρέπει να αποκλειστεί. Όσον αφορά την αύξηση του μεριδίου, η απόσυρση μπορεί να είναι η μόνη επιλογή για αύξηση της αξίας των προϊόντων τα οποία χαρακτηρίζονται ως προβληματικά παιδιά ή σκυλιά. Αυτό που κάνει αυτή την επιλογή διαφορετική από τις υπόλοιπες είναι ότι επηρεάζει θεμελιώδη συμφέροντα των μετόχων σε έναν οργανισμό και μπορεί να προκαλέσει υψηλά πολιτικά και κοινωνικά εμπόδια εξόδου. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η απόσυρση αποτελεί μια σκόπιμη στρατηγική:

- ❖ Για να διαφυλαχθεί μια εταιρεία από αυστηρά μέτρα χρεοκοπίας που μπορεί να χρειαστεί να ληφθούν, όπως ξεπούλημα τμημάτων και πλεονασμός μεγάλης μερίδας του εργατικού δυναμικού.
- ❖ Οι επιχειρηματίες και οι επενδυτές έχουν ένα συγκεκριμένο στόχο για το πότε θα κάνουν την έξοδο τους από μια αγορά, όταν μια νέα επιχείρηση θα μετατραπεί σε μια αυτοτροφοδοτούμενη δρώσα οικονομική μονάδα.

Η στρατηγική απόσυρσης μπορεί να πάρει τρεις μορφές:

- ❖ Η συγκομιδή (harvesting), που περιλαμβάνει το σταδιακό κλείσιμο της επιχείρησης. Το μερίδιο αγοράς θα χαθεί αλλά θα κερδίζει μετρητά. Σε μια παρακμάζουσα αγορά, η συγκομιδή μπορεί να είναι η καλύτερη επιλογή γιατί αν δεν είναι δυνατό να βρεθούν αγοραστές, το μόνο μέσο για να απελευθέρωσης αξίας των μετοχών είναι να απελευθερωθούν οι ταμειακές ροές.
- ❖ Η εκποίηση (divesting), που αποτελεί το οριστικό ξεπούλημα της οικονομικής μονάδας. Αυτή είναι μια στρατηγική που μπορεί να εφαρμοστεί σε μια προβληματική επιχείρηση, ιδιαίτερα αν υπάρχουν και άλλες οικονομικές μονάδες που ανταγωνίζονται για περιορισμένους πόρους. Στην ιδανική περίπτωση, θα πρέπει να γίνει ένα ξεπούλημα, όσο η επιχείρηση έχει ακόμη αξία για τους ανταγωνιστές. Αυτό θα μεγιστοποιήσει την αξία και για τους μετόχους.
- ❖ Η αποσάθρωση (disintegration), που αποτελεί το αντίθετο της διαδρομής ολοκλήρωσης όπως περιγράφεται μια από τις επιλογές σε μια στρατηγική διαφοροποίησης. Η διαδρομή αυτή έχει ληφθεί από ορισμένους μεγάλους κατασκευαστές ηλεκτρονικών, οι οποίοι δεν παράγουν πλέον τα προϊόντα αλλά απλά αναπτύσσουν την αγορά τους. Οι κατασκευαστές σε χώρες χαμηλού κόστους καταλαμβάνουν το τμήμα παραγωγής.

1.6 Σχεδιασμός Μάρκετινγκ

Βασικό στοιχείο κάθε επιχειρηματικού πλάνου αποτελεί η στρατηγική μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει μια επιχείρηση. Συμπεριλαμβάνει όλες τις λεπτομέρειες και τα βήματα που θα οδηγήσουν στην αύξηση του κύκλου εργασιών και στην υπεροχή έναντι των ανταγωνιστών. Το μάρκετινγκ αποτελεί ένα σύνολο διαδικασιών που στοχεύουν στην καθιέρωση και την αποδοχή των προϊόντων της από το καταναλωτικό κοινό. Για την χάραξη της στρατηγικής μάρκετινγκ θα πρέπει να αναλυθεί τόσο η αγορά όσο και οι δυνητικοί πελάτες της επιχείρησης. Η έννοιες μάρκετινγκ και πωλήσεις είναι αρκετές φορές συγκεχυμένες. Το ακόλουθο διάγραμμα τείνει να διαλευκάνει τις διαφορές μεταξύ των δύο.

	Σημείο Εκκίνησης	Εστίαση	Μέσα	Τελικό Αποτέλεσμα
Πωλήσεις	Επιχείρηση	Προϊόντα	Προώθηση και πωλήσεις	Κέρδη μέσω του όγκου των πωλέσεων
Μάρκετινγκ	Αγορά	Ανάγκες Καταναλωτών	Δραστηριότητες μάρκετινγκ	Κέρδη μέσω της ικανοποίησης των πελατών

Η ανάλυση της αγοράς και η στρατηγική αποτελούν σημαντικό μέρος του σχεδίου μάρκετινγκ. Το σχέδιο μάρκετινγκ περιλαμβάνει ποιοτικές πτυχές καθώς και την ποσοτικοποίηση και την πρόβλεψη ζήτησης και των πωλήσεων. Στο ακόλουθο διάγραμμα παρουσιάζεται μια άριστη διαδικασία στρατηγικής



1.6.1 Ευκαιρίες επέκτασης

Υπάρχουν τέσσερις ευκαιρίες επέκτασης, οι οποίες εκφράζουν την κάθε επιχείρηση σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή.

❖ Νέο προϊόν σε νέα αγορά

Η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε νέες αγορές προωθώντας νεωτεριστικά και καινοτόμα κυρίως προϊόντα. Συνήθως αποτελεί ένα προσοδοφόρο έδαφος για κυριαρχία, παρά τις δυσκολίες που πιθανόν αντιμετωπισθούν κατά την προετοιμασία της επιχείρησης. Απαιτεί μακροχρόνια έρευνα αγοράς και μάρκετινγκ.

❖ Νέο προϊόν σε ήδη υπάρχουσα αγορά

Αποτελεί μια από τις ευκολότερες περιπτώσεις κατά την οποία αν η επιχείρηση και τα προϊόντα της έχουν καλή φήμη στην αγορά αυτό μεταφράζεται αυτόματα σε υπεραξία. Η φήμη αποκτάται μέσω της αξιοπιστίας, της κοινωνικής υπευθυνότητας, του οράματος και του ηγετικού περιβάλλοντος. Ο σύγχρονος καταναλωτής δεν ικανοποιείται πλέον μόνο με τη γνώση των στοιχείων του προϊόντος, αλλά θέλει να γνωρίζει και τον κοινωνικό ρόλο που διαδραματίζει η επιχείρηση, γι' αυτό θα πρέπει η εταιρική φήμη να διατηρείται σε υψηλά επίπεδα.

❖ Ήδη υπάρχον προϊόν σε νέα αγορά

Η επιχείρηση θα πρέπει να διατηρεί μια καλή εταιρική φήμη, αλλά και να ερευνά προσεχτικά την αγορά ενδυναμώνοντας όλους τους μηχανισμούς που θα της δώσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ώστε να καταφέρει να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό και την δυσπιστία των καταναλωτών στο καινούργιο και άγνωστο προς αυτούς.

❖ Ήδη υπάρχον προϊόν σε ήδη υπάρχουσα αγορά

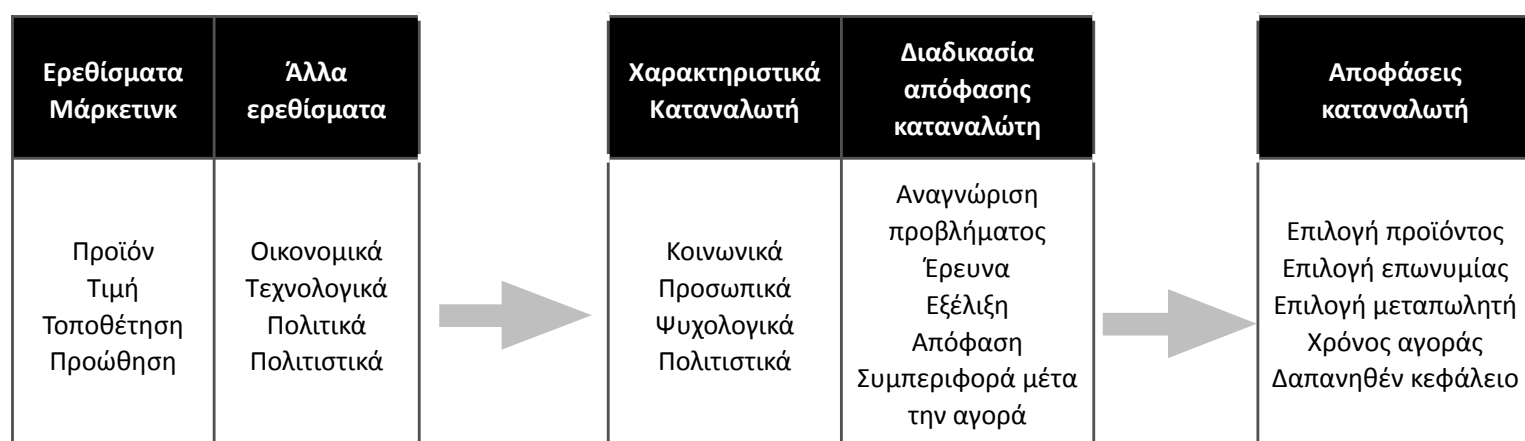
Αποτελεί την δυσκολότερη περίπτωση επέκτασης δεδομένου του κορεσμού του συγκεκριμένου καταναλωτικού προϊόντος. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προωθούν διαρκώς καινοτόμους τρόπους προώθησης, επικοινωνιακές καμπάνιες, βελτίωση της συσκευασίας, της ποιότητας του προϊόντος, της εξυπηρέτησης και των δικτύων διανομής.

1.6.2 Βασικά στοιχεία της στρατηγικής μάρκετινγκ

Για να κατανοήσουμε τη συμπεριφορά της αγοράς και του αγοραστή, μια επιχείρηση θα πρέπει να απαντήσει τα ακόλουθα ερωτήματα:

- ❖ Ποιες αγορές αποτελούν στόχο της επιχείρησης;
- ❖ Ποια η μελλοντική ανάπτυξη της αγοράς;
- ❖ Ποιο θα είναι το αγοραστικό κοινό;
- ❖ Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές;

Βασικό στοιχείο στην κατανόηση της αγοράς είναι η κατανόηση της συμπεριφοράς των πελατών. Γι' αυτό το λόγο, έχει επινοηθεί ένα μοντέλο συμπεριφοράς του καταναλωτή στις καταναλωτικές αγορές με έμφαση στον μηχανισμό ερεθισμάτων-απόκρισης, όπου οι καταναλωτές αντιδρούν στο μάρκετινγκ και τα περιβαλλοντικά ερεθίσματα. Ανάλογα με τα προσωπικά χαρακτηριστικά του αγοραστή, τα ερεθίσματα οδηγούν σε μια συγκεκριμένη απόφαση αγοράς.



Η αξία του μοντέλου της συμπεριφοράς αγοραστή είναι ότι παρέχει μια εξήγηση για τη ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης, όχι μόνο ως συνάρτηση της τιμής, αλλά και ως αποτέλεσμα μιας σειράς από άλλους παράγοντες που είναι συγκριμένοι για μεμονωμένους καταναλωτές ή ομάδες καταναλωτών.

Η ζήτηση ενός προϊόντος μπορεί να τονωθεί μόνο με την αντιμετώπιση όλων των παραγόντων που οδηγούν τελικά σε μια απόφαση αγοράς. Για παράδειγμα, η τιμή που έχει ένα φλιτζάνι καφέ μπορεί να είναι σχεδόν άνευ σημασίας, εξηγώντας γιατί ένα άτομο πηγαίνει σε ένα καφενείο και όχι σε ένα άλλο. Παράγοντες όπως «αίσθηση χαλάρωσης» ή να είναι σε θέση "να παρακολουθήσουν τον κόσμο να περνάει" μπορεί να είναι πολύ πιο σημαντικοί και θα μπορούσαν να επηρεάσουν το σχεδιασμό ενός καταστήματος.

Κατά την πώληση προς επιχειρήσεις ή κυβερνητικούς οργανισμούς, τα προσωπικά χαρακτηριστικά του αγοραστή δεν είναι εντελώς άσχετα, αλλά οι ορθολογικοί παράγοντες υπερिशύουν των προσωπικών παραγόντων. Στην αγορά των business-to-business, οι οργανωτικοί παράγοντες είναι πολύ πιο σημαντικοί. Ωστόσο, η κατανόηση των αναγκών των πελατών είναι πιο εύκολο να επιτευχθεί με τη θέσπιση σχέσεων με τους φορείς λήψης των αποφάσεων.

1.6.3 Τμηματοποίηση της αγοράς

Ένα τμήμα της αγοράς ορίζεται ως μια αρκετά μεγάλη ομάδα αγοραστών με ένα διαφοροποιημένο σύνολο αναγκών και προτιμήσεων που μπορούν να στοχευθούν με ένα διαφοροποιημένο μίγμα μάρκετινγκ. Η διαμόρφωση του ανάλογου μίγματος μάρκετινγκ απαραίτητου για την αντιμετώπιση των αναγκών του κάθε τμήματος θα οδηγήσει σε αύξηση των πωλήσεων. Ωστόσο, η προσαρμογή του μίγματος μάρκετινγκ για κάθε συγκεκριμένο τμήμα οδηγεί σε αυξημένο κόστος. Για να έχει αξία, ως εκ τούτου, τα οφέλη από την τμηματοποίηση θα πρέπει να αντισταθμίζουν το κόστος.

Ένα πλεονέκτημα της τμηματοποίησης της αγοράς θα μπορούσε να είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς της επιχείρησης στο στοχευόμενο τμήμα ή οι υψηλότερες τιμές. Ωστόσο, για να λειτουργήσει η τμηματοποίηση θα πρέπει να είναι δυνατή για να αντιμετωπίσει το τμήμα αποτελεσματικά, αλλά και το ίδιο το τμήμα πρέπει να είναι αναγνωρίσιμο και ποσοτικοποιήσιμο.

Τα τμήματα πρέπει να είναι ποσοτικοποιήσιμα, όχι μόνον όσον αφορά το πιθανό μέγεθος της αγοράς, αλλά και της πραγματικής αγοραστικής συμπεριφοράς. Πρέπει να είναι δυνατό να επισυνάπτονται ετικέτες με τα αρχεία πωλήσεων, προκειμένου να παρακολουθείτε τμήματα. Απλές πληροφορίες όπως το φύλο, μπορούν να εγγραφούν στο σημείο πώλησης, αλλά και παράγοντες που χρησιμοποιούνται σε ψυχογραφικά συστήματα τμηματοποίησης είναι δύσκολο να καταγράψουν και να μπορεί να είναι αδύνατο να επικυρώσουν

την επιτυχία του επιλεγμένου καθεστώτος τμήματος σε ένα βρόχο ανάδρασης. Η πρωτογενής έρευνα αγοράς είναι το πιο κατάλληλο εργαλείο για την αναγνώριση των τμημάτων της αγοράς.

Είναι σημαντικό να έχουμε κατά νου ότι η τμηματοποίηση δεν αποτελεί απλά μια διαίρεση της αγοράς σε κατηγορίες. Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι τμηματοποίησης, η κάθε μια με πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα:

- ❖ Η γεωγραφική τμηματοποίηση βασίζεται στον τύπο του νοικοκυριού, ιδίως σε ταχυδρομικούς κωδικούς καθώς η γεωγραφία δίνει πληροφορίες για μια σειρά από άλλες μεταβλητές όπως το εισόδημα, την εθνικότητα, το μέγεθος νοικοκυριού σε ορισμένες περιοχές.
- ❖ Η δημογραφική τμηματοποίηση περιλαμβάνει την κατάτμηση με βάση το στάδιο της ζωής, την ηλικία, το φύλο, το εισόδημα και την κοινωνική τάξη.
- ❖ Η κοινωνική τμηματοποίηση γίνεται με βάση τον τρόπο ζωής, τις προσωπικές αξίες και συμπεριφορές.
- ❖ Η τμηματοποίηση συμπεριφοράς που βασίζεται στη γνώση των πελατών του προϊόντος, το σημείο αγοράς, το πρότυπο της αγοράς και τη συχνότητα, την ένταση χρήσης, τα οφέλη και τους συμβιβασμούς, την αφοσίωση και άλλους παράγοντες συμπεριφοράς του καταναλωτή.

1.6.4 Η αγορά στόχος

Αρχικά, θα πρέπει να οριστεί η ομάδα καταναλωτών στην οποία θα στοχεύσει το προϊόν, αναλύοντας την ελκυστικότητα του τομέα και τους διαθέσιμους πόρους για να επιτευχθεί αυτό. Ακόμα και για προϊόντα ευρείας κατανάλωσης ο προσδιορισμός, η συγκεκριμενοποίηση και η ελκυστικότητα της ομάδας κρίνονται απαραίτητα. Σε γενικές γραμμές, εάν μια ομάδα μπορεί να επιφέρει κερδοφορία για την επιχείρηση, τότε αντιπροσωπεύει ένα δυνητικό στόχο.

Μια επιχείρηση μπορεί να επικεντρωθεί σε ένα τμήμα ή να στοχεύσει μερικά ή όλα τα τμήματα της αγοράς. Υπάρχουν αγαθά ή υπηρεσίες που απευθύνονται σε άτομα μεγαλύτερης ή μικρότερης ηλικίας, υψηλότερου ή χαμηλότερου εισοδηματικού επιπέδου, μεγαλύτερης ή μικρότερης μόρφωσης και άλλα. Τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ μπορούν να προσαρμοστούν για να αντιμετωπιστούν συγκεκριμένα τμήματα.

Παράλληλα, μια σημαντική πτυχή για τη στόχευση της αγοράς στόχου είναι η επικοινωνία του μάρκετινγκ. Εάν ένα προϊόν είναι τοποθετημένο για να εξυπηρετήσει τις ανάγκες ενός τμήματος, μπορεί να μην καθίσταται δυνατό να εξυπηρετεί ταυτόχρονα άλλα τμήματα με διαφορετικές ανάγκες. Για παράδειγμα, εάν ένα προϊόν τοποθετείται ως ένα ασφαλές οικογενειακό προϊόν, αυτό θα αποτελέσει μέρος της αξίας του εμπορικού σήματος. Σε μια προσπάθεια να προωθηθεί το προϊόν και σε πιο περιπετειώδεις εργένηδες, μπορεί να αμβλύνει την αξία του εμπορικού σήματος στην οικογενειακή αγορά και παράλληλα να μην επιτύχει αξιοσημείωτες πωλήσεις στην αγορά των εργένηδων. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να έχουμε μια συνεπή στρατηγική τμηματοποίησης. Οι τακτικές είναι συγκεκριμένες και οι μεταβολές που υπεισέρχονται έχουν να κάνουν περισσότερο με μια μικρή διαφοροποίηση του τρόπου προώθησης. Συνεπώς, θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά τα αποτελέσματα των ερευνών αγοράς που πραγματοποιούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Ανάλογα με το προϊόν και την ομάδα στόχο, η επιχείρηση ακολουθεί συγκεκριμένες στρατηγικές προώθησης με δύο σημαντικές μεταβλητές (την τιμή του προϊόντος και το ύψος της διαφημιστικής καμπάνιας) καθορίζοντας έτσι την πολιτική της. Οι στρατηγικές είναι οι ακόλουθες :

- ❖ Στρατηγική εικόνας : Υψηλή τιμή, υψηλή διαφημιστή δαπάνη. Κυρίως για αγαθά πολυτελείας.
- ❖ Στρατηγική επιλεκτικής διείσδυσης: Υψηλή τιμή, χαμηλή διαφημιστική δαπάνη. Απευθύνεται κυρίως σε αγαθά πολυτελείας τα οποία στοχεύουν σε ένα ευρύτερο κοινό.

- ❖ Στρατηγική μαζικής διείσδυσης: Χαμηλή τιμή, υψηλή διαφημιστή δαπάνη. Κυρίως για προϊόντα μαζικής κατανάλωσης από μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις.
- ❖ Στρατηγική χαμηλών τόνων: Χαμηλή τιμή, χαμηλή διαφημιστική δαπάνη. Κυρίως για προϊόντα μαζικής κατανάλωσης από μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Τα στοχευόμενα τμήματα έχουν επιπτώσεις στις λειτουργίες της επιχείρησης, κυρίως της εφοδιαστικής, της εξυπηρέτησης πελατών, της διαφήμισης και της διανομής, για αυτό και θα πρέπει να διασφαλιστεί μια συνοχή στο επιχειρηματικό σχέδιο. Μια βασική μεταβλητή σε κάθε επιχειρηματικό σχέδιο είναι το μερίδιο αγοράς. Το στοχευόμενο μάρκετινγκ θα μπορούσε να εξηγήσει και να πείσει όσον αφορά τους λόγους που υπάρχουν ελπίδες να αποκτήσει η επιχείρηση ένα υψηλό μερίδιο σε ορισμένους τομείς, αλλά και γιατί δεν θα μπορέσει να αποκτήσει αντίστοιχα μερίδια σε άλλα τμήματα της αγοράς.

1.6.5 Το μείγμα μάρκετινγκ

Το μείγμα μάρκετινγκ αποτελεί ένα εργαλείο για να επιβληθεί ένα προϊόν στην αγορά και είναι ευρέως γνωστό και ως τα τέσσερα P (product-προϊόν, price-τιμή, promotion-προώθηση, place-τοποθεσία). Τα συστατικά των ανωτέρω μεταβλητών απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών. Θα πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών και κάθε μεταβλητή θα πρέπει να προσαρμοσθεί ανάλογα έτσι ώστε προσδίδουν μια αξία στο προϊόν. Ιδιαίτερα η τιμή του προϊόντος, η οποία στην πλειονότητα των περιπτώσεων δεν σχετίζεται με το ύψος της τιμής των πρώτων υλών αλλά κυρίως με τη διαφήμιση και τα κανάλια διανομής.

Προϊόν	Τιμή	Προώθηση	Τοποθεσία
<ul style="list-style-type: none"> -Σχεδιασμός -Χαρακτηριστικά -Ποιότητα -Ποσότητα -Ποικιλία -Συσκευασία -Επωνυμία -Εξυπηρέτηση 	<ul style="list-style-type: none"> -Αναγραφόμενη τιμή -Εκπτώσεις -Πιστώσεις -Επαναλαμβανόμενες πωλήσεις -Μέθοδος πληρωμής 	<ul style="list-style-type: none"> -Διαφήμιση -Μάρκετινγκ -Προωθητικές ενέργειες -Κουπόνια -Πακέτα προσφορών -Ομαδικές προωθητικές ενέργειες -Προγράμματα πιστών πελατών -Δημόσιες σχέσεις 	<ul style="list-style-type: none"> -Γεωγραφικοί παράγοντες -Κανάλια διανομής -Μεταπωλητές -Ωράριο λειτουργίας -Παραγγελιοληψία -Πληρότητα -Παράδοση

1.6.6 Τοποθέτηση προϊόντος

Αναντίρρητα, οι επιχειρήσεις προκειμένου να καταλάβουν μια ξεχωριστή θέση στην αγορά επιδιώκουν να διαφοροποιήσουν το προσφερόμενο προϊόν τους από εκείνο των ανταγωνιστών. Αυτό επιτυγχάνεται με την τοποθέτηση του προϊόντος με τέτοιο τρόπο ώστε πελάτες να το αντιλαμβάνονται εύκολα ως διαφορετικό. Το κάθε προϊόν συνδυάζεται άμεσα με την επωνυμία και τη συσκευασία του, για αυτό κάθε στοιχείο του

μίγματος μάρκετινγκ μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να επιτευχθεί μια διαφοροποιημένη τοποθέτηση. Οι διαφορές τους θα πρέπει να πληρούν τα ακόλουθα κριτήρια:

- ❖ Η διαφοροποίηση του προϊόντος θα πρέπει να αποτελεί ένα επιπλέον όφελος για τον πελάτη.
- ❖ Μια αρκετά μεγάλη ζήτηση θα πρέπει να λειτουργεί ως προς το όφελος της επιχείρησης.
- ❖ Η διαφορά θα πρέπει να γίνεται άμεσα αντιληπτή.
- ❖ Η διαφοροποίηση του προϊόντος και τα οφέλη που συνδέονται με αυτή πρέπει να γίνονται εύκολα αντιληπτά.
- ❖ Η διαφοροποίηση θα πρέπει να είναι βελτιωμένη σε σχέση με τα υπάρχοντα στην αγορά προϊόντα.
- ❖ Το οριακό κόστος παραγωγής του διαφοροποιημένου προϊόντος θα πρέπει να είναι χαμηλότερο από τα οριακά έσοδα.

1.6.7 Το σχέδιο μάρκετινγκ

Η ανάλυση μάρκετινγκ και η μορφή στρατηγικής μάρκετινγκ που θα ακολουθηθεί αποτελούν μέρος του σχεδίου μάρκετινγκ και στρατηγικό σημείο του επιχειρηματικού σχεδίου. Ως εκ τούτου, το σχέδιο μάρκετινγκ περιλαμβάνει μια λεπτομερή περιγραφή του μίγματος μάρκετινγκ και των κατευθυντήριων γραμμών για την εφαρμογή των προγραμμάτων μάρκετινγκ της επιχείρησης. Γι' αυτό θα πρέπει να αντανακλά την πραγματικότητα, να είναι ρεαλιστικό, σαφές και εύκολο στην εφαρμογή.

Ένα σχέδιο μάρκετινγκ θα πρέπει να πληρεί τα ακόλουθα:

- ❖ Να αναλύει τη σχέση του προϊόντος της επιχείρησης με τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών.
- ❖ Να ερευνά ενδελεχώς την αγορά-στόχο στηριζόμενο σε ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια.
- ❖ Να απαιτεί σχεδιασμό του προϊόντος σύμφωνα με τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των καταναλωτών.
- ❖ Να καταγράφει με κάθε λεπτομέρεια τους πελάτες στους οποίους διανέμεται το προϊόν.
- ❖ Να διατυπώνει σαφείς προτάσεις για τους τρόπους προώθησης και διαφήμισης.
- ❖ Να δίνει ιδιαίτερη σημασία στην εξυπηρέτηση των πελατών μετά την πώληση.

1.7 Οργανωτικά και Διοικητικά Θέματα

Είναι πέραν πάσης αμφιβολίας ότι για την επιτυχή λειτουργία μιας επιχείρησης είναι απαραίτητος ο ορθός σχεδιασμός της οργανοδομής της. Σε αυτό συνεισφέρει το λειτουργικό σχέδιο που αποτελεί βασικό εργαλείο για την κατανομή των πόρων της επιχείρησης, καθώς εμπεριέχει μια περιγραφή της οργανωτικής δομής της επιχείρησης μαζί με ένα οργανόγραμμα. Επιπλέον, η διαχείριση ανθρώπινων πόρων αποτελεί μια από τις ζωτικότερες λειτουργίες μιας επιχείρησης. Ακόμα, η μισθοδοσία και τα κόστη που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό αποτελούν ένα μεγάλο κομμάτι των παγίων εξόδων μιας επιχείρησης γι' αυτό η βέλτιστη διαχείριση τους είναι επιβεβλημένη για την επιτυχημένη λειτουργία της.

Συμπερασματικά, το λειτουργικό σχέδιο εξασφαλίζει την συνοχή και αλληλεξάρτηση των αργαζομένων, τους τρόπους στρατολόγησης, επιλογής και εκπαίδευσης, αξιολόγησης και ανέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας και τις ενέργειες για τη συνεχή βελτίωση των εργασιακών σχέσεων στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

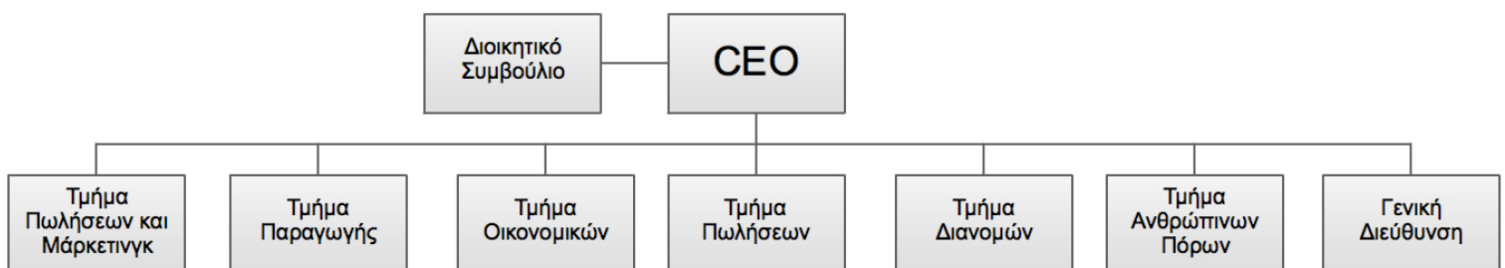
1.7.1 Οργανωτική δομή

Η οργανωτική δομή θα πρέπει να συνάδει με το όραμα και τους στόχους της επιχείρησης και να μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το οργανόγραμμα πρέπει να αντανακλά τις ευθύνες για την επίτευξη κερδοφορίας, να προσδιορίζει τα τμήματα, τις γραμμές αναφοράς, την άσκηση ελέγχου και το προσωπικό. Τα τμήματα αντικατοπτρίζουν τις εξειδικευμένες δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την δημιουργία αξίας για τον πελάτη. Ο αριθμός των υφισταμένων ελέγχονται άμεσα από έναν διαχειριστή ή επόπτη. Στις μεγαλύτερες οργανώσεις, τα υψηλότερα στρώματα διαχείρισης είναι ένα σημαντικός παράγοντας κόστους. Η ύπαρξη εφαρμοσμένων οργανογραμμάτων προσδίδουν κύρος στην εταιρεία και αναδύουν την υπερπολύτιμη ενότητα της εξουσίας.

Τα πιο γνωστά είδη οργανογράμματος είναι τα ακόλουθα:

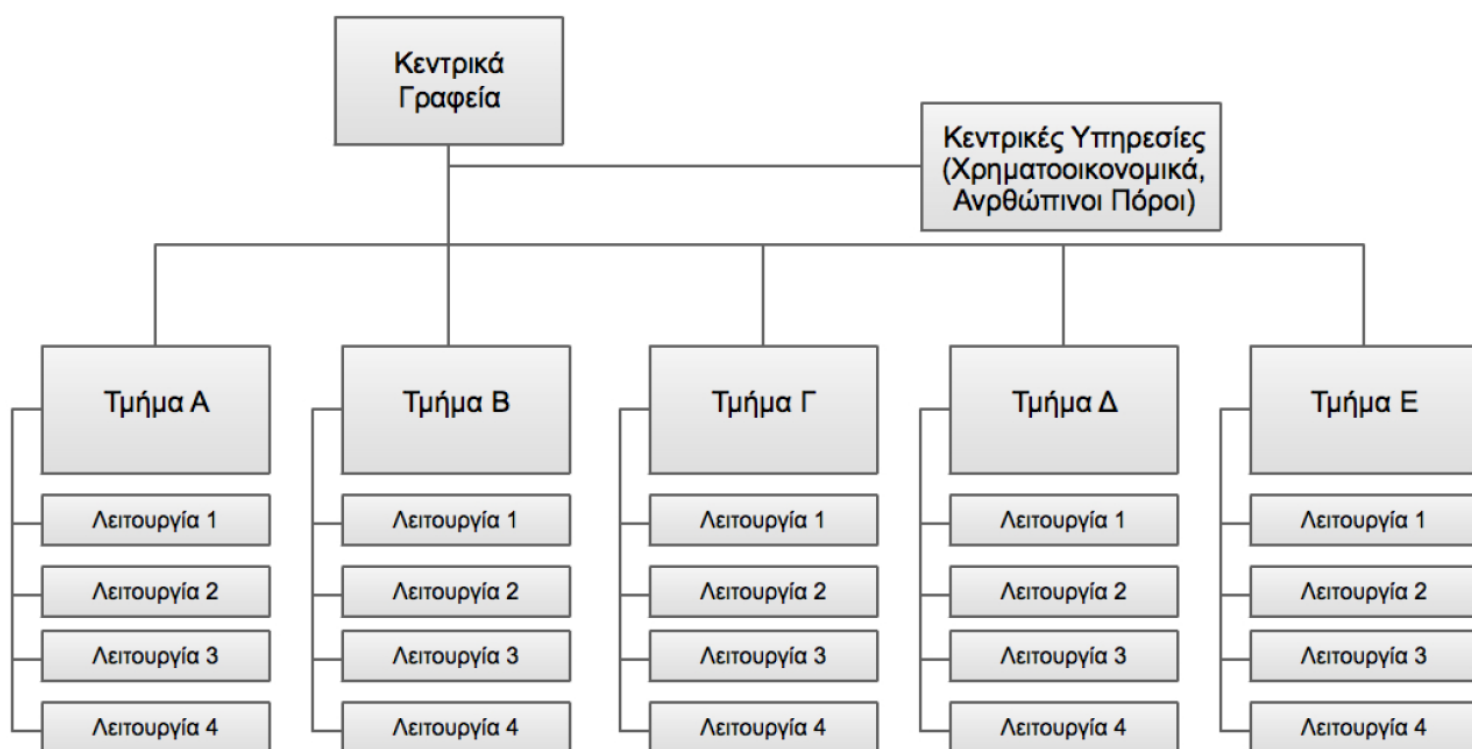
❖ Οργανόγραμμα κατά λειτουργική δραστηριότητα

Αποτελεί μια λειτουργική οργανωτική δομή που χωρίζει την επιχείρηση κατά μήκος των κύριων δραστηριοτήτων με κάθε λειτουργία αναφερόμενη στην ανώτατη διοίκηση. Αυτό το είδος της δομής είναι απλό και παρέχει σαφείς γραμμές αναφοράς. Επιπλέον, είναι κατάλληλο για μικρές επιχειρήσεις, λόγω της εύκολης επικοινωνίας και της επίγνωσης του τι κάνουν τα άλλα τμήματα. Σε πολύ μικρές επιχειρήσεις, ένα άτομο μπορεί να εκτελεί πολλές λειτουργίες, ωστόσο και πάλι οι λειτουργικές θέσεις θα πρέπει να είναι προσδιορισμένες.



❖ Οργανόγραμμα κατά τμηματική δομή

Η τμηματική δομή είναι κατάλληλη για μεγαλύτερες εταιρείες. Τα τμήματα μπορούν να είναι στρατηγικής σημασίας επιχειρησιακές μονάδες, τα οποία μπορεί να ποικίλουν σε προϊόντα και αγορές. Η δομή αυτή πρέπει να προσαρμοστεί για να καλύψει τις ανάγκες του κάθε τμήματος. Ορισμένες λειτουργίες, όπως τα χρηματοοικονομικά, οι ανθρώπινοι πόροι, η έρευνα και ανάπτυξη, μπορεί να βρίσκεται σε ανώτερο επίπεδο διοίκησης. Μια τμηματική δομή μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμη, όταν οι στρατηγικής σημασίας μονάδες είναι εκ φύσεως διαχωρισμένες, όπως για παράδειγμα σε διαφορετικά μέρη ή ακόμη και σε διαφορετικές χώρες. Είναι δυνατόν για νομικούς λόγους να είναι απαραίτητο να λειτουργήσει μια μονάδα σε άλλη χώρα ως θυγατρική μάλλον αντί ως υποκατάστημα.

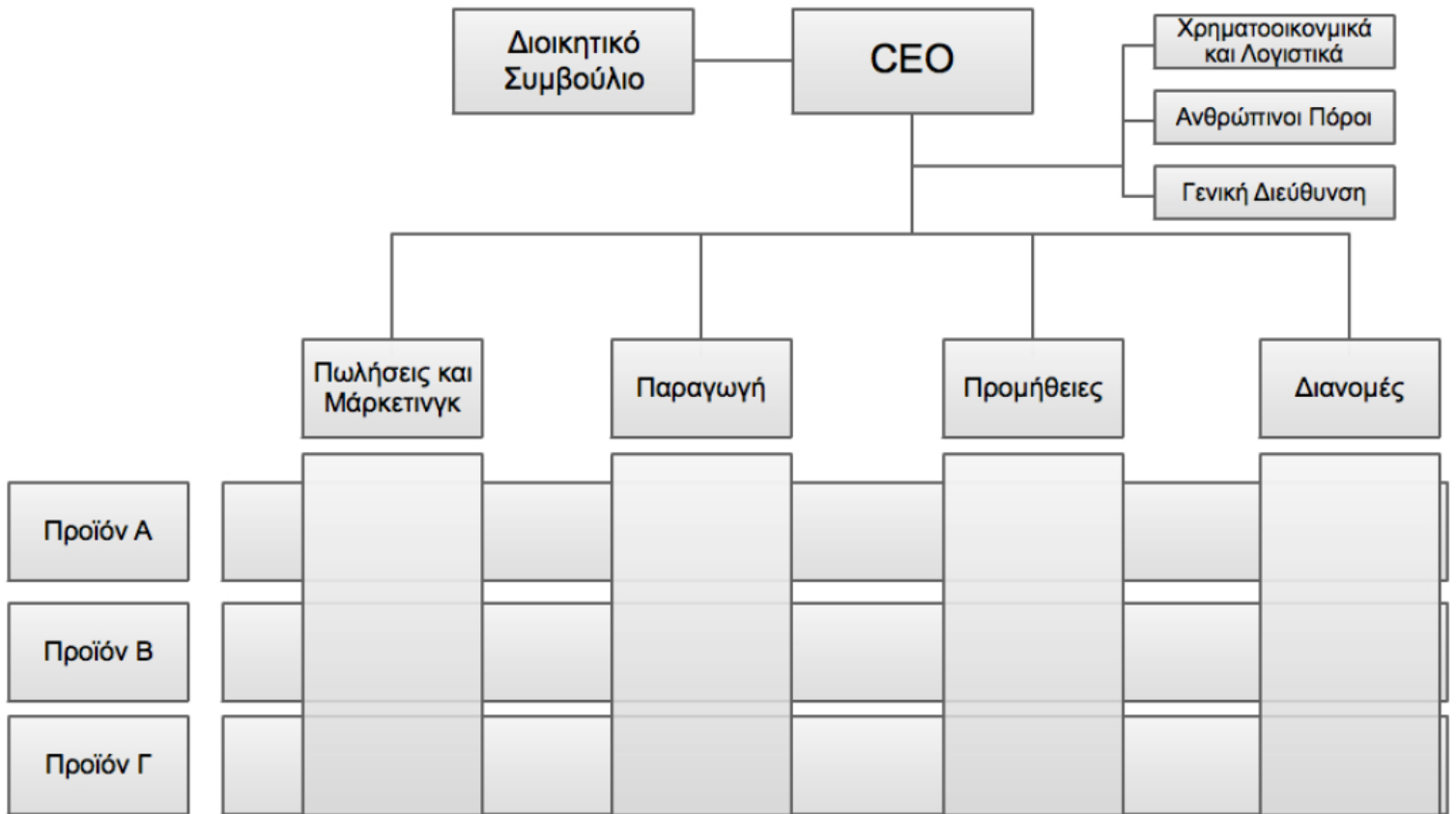


❖ Οργανόγραμμα κατά δομή μήτρας

Το οργανόγραμμα κατά δομή μήτρας οργανώνει τους εργαζομένους τόσο κατά λειτουργία όσο και κατά προϊόν. Η δομή αυτή μπορεί να συνδυάσει τα καλύτερα στοιχεία των δύο προηγούμενων δομών. Μια δομή πλέγματος χρησιμοποιεί συχνά ομάδες εργαζομένων για να ολοκληρώσει ένα έργο, προκειμένου να επωφεληθούν από τα πλεονεκτήματα, καθώς και να αντισταθμίσει τις αδυναμίες των λειτουργικών και αποκεντρωμένων δομών. Η δομή μήτρας είναι από τις πιο αγνές οργανωτικές δομές, ένα απλό πλέγμα μιμούμενο και την κανονικότητα και την διαδοχικότητα που υπάρχει στη φύση.

Επιπρόσθετα, η δομή μήτρας έχει σημαντικά πλεονεκτήματα που την καθιστούν πολύτιμη για τις εταιρείες που τη χρησιμοποιούν. Πρώτα από όλα, επιτρέπει την επικέντρωση της επιχείρησης σε δυο στόχους ταυτόχρονα π.χ. τον κύκλο προϊόντων και το να διατηρεί τη γεωγραφική διάσταση της δομής με παρουσία τοπικά όπου χρειάζεται αλλά και την εξοικονόμηση πόρων εξειδικευμένου προσωπικού. Ακόμα, μειώνει την

κάθετη δομή των λειτουργιών και δημιουργεί μια πιο οριζόντια δομή που επιτρέπει την ταχύτερη διάδοση των πληροφοριών πέρα από τα όρια καθήκοντος. Επιπλέον, η δομή της μήτρας επιτρέπει την εξειδίκευση που μπορεί να αυξήσει το βάθος της γνώσης και να επιτρέψει την επιλογή εργαζομένων ανάλογα με τις ανάγκες του έργου. Αυτή η συσχέτιση μεταξύ των εργαζομένων και των αναγκών του έργου είναι αυτό που παράγει την έννοια της μεγιστοποίησης των δυνάμεων και την ελαχιστοποίηση των αδυναμιών.



1.7.2 Ομάδα διαχείρισης και της εταιρικής διακυβέρνησης

Είναι σημαντικό, ιδίως για τις νέες επιχειρήσεις, να αποδείξουν ότι διαθέτουν μια ομάδα διαχείρισης με τις σωστές δεξιότητες, για αυτό οι σχεδιαστές του επιχειρηματικού σχεδίου θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους μια σειρά συγκεκριμένων παραγόντων. Συγκεκριμένα, απαιτείται ιδιαίτερη μελέτη των σκοπών της επιχείρησης, του πλήθους του ανθρώπινου δυναμικού όπως επίσης η πρόβλεψη των πωλήσεων, των μεταβολών του εξωτερικού περιβάλλοντος και η έρευνα των επιδράσεων της αγοράς εργασίας στη μελλοντική πολιτική ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.

Είναι γεγονός ότι μια νέα επένδυση αποτελεί ένα στοίχημα για το μέλλον, όπου οι πιθανότητες επιτυχίας της αυξάνονται ουσιαστικά, εάν η επιχείρηση διοικείται από στελέχη που μπορούν όχι μόνο να εκτελέσουν το σχέδιο, αλλά επίσης να ανταποκρίνονται με ευελιξία στις αλλαγές του περιβάλλοντος, όπως αυτές προκύπτουν. Το διοικητικό συμβούλιο (συμπεριλαμβανομένων και των μη εκτελεστικών διευθυντών), η κορυφαία διαχείριση και τα βασικά λειτουργικά διοικητικά στελέχη πρέπει να αναγνωρίζονται καθώς αποτελούν σημαντικά στελέχη. Τα βιογραφικά τους θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στα παραρτήματα του

επιχειρηματικού σχεδίου, η λειτουργία του διοικητικού συμβουλίου θα πρέπει να περιγράφεται σαφώς και ο ρόλος του προέδρου σε σύγκριση με αυτόν του διευθύνων σύμβουλου και του CEO θα πρέπει να εξηγηθούν λεπτομερώς. Επομένως, η χρησιμότητα των οργανογραμμάτων είναι προφανής. Άλλωστε η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης προσδιορίζει τη χρηματοοικονομική της κατάσταση με αποτέλεσμα τον ορθολογικό και αντικειμενικό υπολογισμό του κόστους όλων των δραστηριοτήτων.

1.7.3 Διαχείριση ανθρώπινων πόρων

Η παρουσίαση των μορφών οργανογράμματος προσδίδει κύρος στο επιχειρηματικό σχέδιο και ενημερώνει επακριβώς τους μετόχους για την διοικητική ιεραρχία, τη δομή και την ενότητα εξουσίας της επιχείρησης. Έχοντας εντοπίσει και περιγράψει την ομάδα διαχείρισης, το επόμενο βήμα είναι να αντιμετωπιστεί το προσωπικό. Αυτό περιλαμβάνει το πλήθος των εργαζομένων, την πρόσληψη τους, τη διατήρηση, την κατάρτιση και την απόλυση τους. Οι παράγοντες αυτοί θα αποτελέσουν σημαντική κινητήρια δύναμη του λειτουργικού κόστους. Το κόστος δεν αποτελείται μόνο από τον μισθό και τα συναφή έξοδα όπως η εργοδοτική εισφορά για την ασφάλιση, τις συντάξεις και την κατάρτιση, αλλά και έξοδα που σχετίζονται με χώρους γραφείων, σταθμούς εργασίας και άλλους παράγοντες.

Τα θέματα ανθρώπινου δυναμικού που πρέπει να αντιμετωπιστούν στο επιχειρηματικό σχέδιο περιλαμβάνουν:

- ❖ Κατάλληλη στελέχωση για την κάλυψη βαρδιών, διακοπών, ασθενειών.
- ❖ Η έκταση του ελέγχου, δηλαδή πόσα στελέχη ανά υπάλληλο.
- ❖ Τα επίπεδα των μισθών.
- ❖ Η δια βίου εκπαίδευση και κατάρτιση.
- ❖ Οι μέθοδοι εκπαίδευσης.
- ❖ Κόστος προσλήψεων.
- ❖ Οι μέθοδοι επιλογής των υποψηφίων.
- ❖ Οι μέθοδοι στρατολόγησης.
- ❖ Η κινητικότητα του προσωπικού.
- ❖ Το κόστος απασχόλησης και άλλα σχετικά είδη κόστους.
- ❖ Τα δικαιώματα των εργαζομένων (ώρες εργασίας, το περιβάλλον εργασίας, υγιεινή και ασφάλεια, συντάξεις, απολύσεις).

1.8 Ανάλυση Κινδύνου

Η σύσταση νέων επιχειρήσεων είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με μια πληθώρα κινδύνων. Η επικινδυνότητα και ευμεταβλητότητα που χαρακτηρίζουν το σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, ιδιαίτερα μετά από την οικονομική κρίση που έχει πλήξει ανεπανόρθωτα την οικονομία της χώρας μας αντικατοπτρίζονται στο πρόγραμμα δράσης μιας επιχείρησης. Η αναγνώριση των κινδύνων συνδυάζεται με την αποδοχή της επικινδυνότητας και με τη διαδικασία διαχείρισης τους, η οποία προβλέπεται στην εκπόνηση του προγράμματος δράσης. Ο κίνδυνος διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση, αλλά οι διαστάσεις του είναι ίδιοι σε κάθε μία από αυτές. Πολλοί επικείμενοι κίνδυνοι μπορούν να αναγνωριστούν κατά την διάρκεια της εκπόνησης του επιχειρηματικού σχεδίου και αντιμετωπισθούν με τον σχεδιασμό ανάλογων στρατηγικών. Ωστόσο, υπάρχουν και αρκετοί κίνδυνοι, οι οποίοι δεν μπορούν να προβλεφθούν και τους οποίους θα πρέπει να μπορεί να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση όταν εμφανισθούν. Η ικανότητα μιας επιχείρησης να διαχειρίζεται απρόβλεπτους κινδύνους εξαρτάται κυρίως από την ικανότητα και την εμπειρία των διοικητικών της στελεχών και από τη φύση τους προβλήματος.

1.8.1 Είδη Κινδύνου

Ο επιχειρηματικός κίνδυνος διακρίνεται σε τέσσερις κατηγορίες:

❖ Λειτουργικός Κίνδυνος

Ο λειτουργικός κίνδυνος υφίσταται στο εσωτερικό της επιχείρησης και είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με την αδυναμία εφαρμογής της στρατηγικής που έχει επιλεχθεί. Περιλαμβάνει:

- Παραίτηση βασικού προσωπικού ή απορρόφηση του από ανταγωνιστή.
- Απρόβλεπτα προβλήματα που εμφανίζονται κατά την παραγωγική διαδικασία.
- Βλάβες μηχανημάτων ή μη συμβατότητα με τις πρώτες ύλες.
- Καταστροφή αποθεμάτων.
- Πυρκαγιές, κλοπές και πλημμύρες.
- Προβλήματα πληροφοριακών συστημάτων.
- Αδυναμία ανταπόκρισης στη ζήτηση λόγω της τεράστιας επιτυχίας του.

❖ Κλαδικός Κίνδυνος

Αντικατοπτρίζει τις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος και μπορεί να προκληθούν από ενέργειες της ίδιας της επιχείρησης. Περιλαμβάνει:

- Την είσοδο μιας νέας ανταγωνιστικής εταιρείας στην αγορά.
- Κλείσιμο ενός βασικού προμηθευτή πρώτων υλών ζωτικής σημασίας.
- Μείωση στη ζήτηση για το προϊόν της επιχείρησης.
- Πόλεμος τιμών από κάποιο ανταγωνιστή.
- Την ανάπτυξη μιας νέας τεχνολογίας που καθιστά τα υφιστάμενα προϊόντα παρωχημένα.
- Συγχώνευση δύο ανταγωνιστών παρέχοντάς τους ένα σημαντικό πλεονέκτημα κόστους.

❖ Χρηματοοικονομικός Κίνδυνος

Είναι ο κίνδυνος αποκλίσεων των οικονομικών επιδόσεων της επιχείρησης από τις προβλέψεις του επιχειρηματικού σχεδίου. Περιλαμβάνει:

- Την κατάρρευση του χρηματιστηρίου που μπορεί να αναστείλει μια αύξηση κεφαλαίου ή τη συγχώνευση με κάποιο ανταγωνιστή.

- Δραματική αύξηση των επιτοκίων, αυξάνοντας το κόστος εξυπηρέτησης των χρεών της επιχείρησης.
- Σημαντική υποτίμηση του εγχώριου νομίσματος, η οποία αυξάνει το κόστος των πρώτων υλών που αγοράζονται από το εξωτερικό.
- Υψηλή ζήτηση για το προϊόν που οδηγεί σε overtrading και έλλειψη διαθέσιμων κεφαλαίων για τη χρηματοδότηση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

❖ Πολιτικός Κίνδυνος

Προέρχεται από την αναποτελεσματικότητα των εκάστοτε κυβερνήσεων και από τη δράση διαφόρων lobbies που ασκούν επιρροές. Περιλαμβάνει:

- Κυρώσεις που επιβάλλονται σε μια χώρα και εμποδίζουν την πρόσβαση σε πελάτες ή πρώτες ύλες.
- Οι συντελεστές φορολογίας έχουν αλλάξει ή φορολογική πολιτική έχει μεταβληθεί.
- Αλλαγές επιχορηγήσεων, δανείων και επιδοτήσεων.
- Απεργιακές κινητοποιήσεις συνδικάτων αναστέλλοντας την παραγωγή.
- Πίεση από ομάδες ειδικών συμφερόντων για αλλαγή στις επιχειρηματικές πρακτικές της επιχείρησης.
- Βανδαλισμό της επιχείρησης από οργανωμένες ριζοσπαστικές διαδηλώσεις.

1.8.2 Αξιολόγηση κινδύνου

Το πρώτο βήμα της αξιολόγησης κινδύνου είναι η αναγνώριση όσων το δυνατόν περισσότερων κινδύνων για μια επιχείρηση. Οι κίνδυνοι και οι απειλές προσδιορίζονται και περιορίζονται επαρκώς μέσω των αναλύσεων SWOT και PEST.

Αφού αναγνωριστούν οι κίνδυνοι, θα πρέπει να ποσοτικοποιηθούν οι χρηματοοικονομικές συνέπειες που μπορεί να έχουν. Αυτό μπορεί να γίνει με μια εκτίμηση των πιθανοτήτων, με επαληθεύσεις των δυσμενών σεναρίων και κατάταξη τους σε κατηγορίες ανάλογα με το μέγεθος του κινδύνου της επένδυσης, εφόσον βέβαια υπολογιστούν αναλυτικά κάποιοι τυπικοί παράγοντες που υπεισέρχονται στο μοντέλο όπως:

- ❖ Η ζητούμενη ποσότητα για το προϊόν
- ❖ Η τιμή πώλησης του προϊόντος
- ❖ Κόστη διανομής
- ❖ Έξοδα που σχετίζονται με τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ
- ❖ Το κόστος των πρώτων υλών
- ❖ Επιτόκια
- ❖ Φορολογία
- ❖ Συναλλαγματικές ισοτιμίες

Μπορούμε να ταξινομήσουμε τους παράγοντες αυτούς σε φθίνουσα σειρά ανάλογα με την επιρροή που έχουν στην επιχείρηση, ώστε να εντοπισθεί ο πιο ζημιολόγος από αυτούς. Για να μοντελοποιηθούν διάφορα προβλήματα σε πολλές επιχειρήσεις είναι αναγκαία η χρήση κάποιων τεχνικών προσομοίωσης όπως η Monte Carlo. Παρόλο που μπορεί να επιβάλουν διάφορους περιορισμούς, παρέχουν μια ένδειξη του μεγέθους των πιθανών κινδύνων που μπορεί να αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Επίσης, ένας άλλος έλεγχος που θα πρέπει να γίνει σε κάθε επιχείρηση είναι αυτή του χειρότερου σεναρίου (worst case).

Προκειμένου να εξεταστεί αυτή η περίπτωση, θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί το επιχειρηματικό μοντέλο, και να μελετηθούν προσεκτικά τα οικονομικά αποτελέσματα, για να διασφαλιστεί ότι τυχόν τραπεζικά συμβόλαια ή όρια δανεισμού δεν θα ξεπεραστούν.

1.8.3 Διαχείριση των κινδύνων

Οι τακτικές και στρατηγικές διαχείρισης για το μετριασμό των εντοπισμένων επιχειρηματικών κινδύνων, θα είναι ειδικά για την επιχείρηση, την αγορά της και τη θέση της αυτή. Ωστόσο, αυτές οι στρατηγικές για το μετριασμό των δυνητικών κινδύνων πρέπει να βασίζονται στο να επηρεάζουν μία από τις διαστάσεις του κινδύνου. Θα πρέπει, επίσης, να διαχειριστεί και το χρονικό διάστημα κατά το οποίο η επιχείρηση θα εκτίθεται σε κίνδυνο.

Σύμφωνα με τους Βασίλη Κέφη και Πέτρο Παπαζαχαρίου (το Επιχειρηματικό Όραμα σε business plan) ένα σχέδιο διαχείρισης των κινδύνων θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- ❖ Τη διαδικασία πρόληψης, αναγνώρισης, επιμέτρησης και ελέγχου των κινδύνων.
- ❖ Τις επιλογές ασφάλισης και διασποράς των κινδύνων, τις τεχνικές αντιστάθμισης τους και τις διαδικασίες περιοδικής ανασκόπησης.
- ❖ Τη στρατηγική και το σχέδιο κρίσης μαζί με:
 - τη διερεύνηση εναλλακτικών λύσεων
 - τη μέθοδο επιλογής της καταλληλότερης για κάθε περίπτωση λύσης και
 - την ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων. Εδώ υπάρχει το ενδεχόμενο επιλογής σε μεγαλύτερη χρονική περίοδο για χρηματοοικονομική άνεση ή σε ελάχιστη χρονική περίοδο για μικρότερη επίπτωση στη φήμη της επιχείρησης
- ❖ Το σχέδιο ανασυγκρότησης με τις εφεδρείες που διαθέτει η επιχείρηση και οι βασικοί της μέτοχοι.

1.9 Προβλέψεις Εσόδων

Από τη στιγμή που είμαστε πεπεισμένοι ότι υπάρχει μια κερδοφόρα αγορά για την επιχειρηματική ιδέα θα πρέπει να το αποδείξουμε και πρακτικά. Αυτό γίνεται μέσω των προβλέψεων των εσόδων της επιχείρησης. Βεβαίως, η πρόβλεψη δεν αποτελεί πρόγνωση, αλλά είναι μια προσεγγιστική εκτίμηση για τη μελλοντική θέση της επιχείρησης και τις επιδόσεις της. Η πρόβλεψη ως εκτίμηση έχει κινδύνους και αβεβαιότητες, οι οποίες πολλαπλασιάζονται με τη πάροδο του χρόνου και στηρίζεται σε ένα σύνολο υποθέσεων και παραδοχών που ελέγχονται προσεκτικά τόσο για το ρεαλισμό τους, όσο και για την αλληλοσύνδεση και τη σχέση τους με τις προοπτικές του κλάδου και της αγοράς. Ακόμα, η πρόβλεψη λαμβάνει σοβαρά υπόψη τη φυσική αισιοδοξία που αποπνέει κάθε επιχειρηματικό σχέδιο και εμβαθύνει στη κατανόηση των πηγών της απόδοσης και της ρευστότητας σε σχέση με την εταιρική κουλτούρα και στρατηγική.

Η χρονική διάρκεια των προβλέψεων διαρκεί από τρία μέχρι δέκα χρόνια, με τις μικρότερες επιχειρήσεις να έχουν συνήθως μικρότερο χρονικό ορίζοντα. Κατά την πρόβλεψη όλες οι υποθέσεις και οι τρόποι με τους οποίους επηρεάζουν τα αποτελέσματα θα πρέπει να είναι πλήρως δικαιολογημένα. Επίσης, θα πρέπει να υπάρχει μια υποστηρικτική έρευνα αγοράς. Η πρόβλεψη θα πρέπει να είναι αξιόπιστη, να υποστηρίζει τον στόχο που έχει τεθεί και μην αντιτίθεται με τα αποδεκτά μοντέλα συμπεριφοράς της αγοράς. Τέλος, θα πρέπει να έχει επίγνωση των οργανωτικών και εξωτερικών περιορισμών με τους οποίους θα πρέπει να συμμορφωθεί.

1.9.1 Η διαδικασία της πρόβλεψης των εσόδων

Η ζήτηση στην αγορά είναι μια κρίσιμη μεταβλητή στην οποία στηρίζεται μια επενδυτική απόφαση. Αν δεν μπορεί να αποδειχθεί ότι υπάρχει επαρκής ζήτηση, οι προβλέψεις και οι προγραμματισμοί είναι σε μεγάλο βαθμό άχρηστα. Ως εκ τούτου, οι δραστηριότητες που σχετίζονται με τις προβλέψεις της αγοράς θα πρέπει να προγραμματιστούν νωρίς στη διαδικασία σχεδιασμού των επιχειρήσεων, με τα εξής στάδια:

- ❖ Βήμα 1ο: Ανάλυση θεμελιωδών τάσεων, όπως η μεσοπρόθεσμη κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη, οι σχετικοί κύκλοι κατανάλωσης, οι καταναλωτικές τάσεις, οι δημογραφικοί παράγοντες, οι κυβερνητικές πολιτικές και στόχοι, ο πληθωρισμός και το διαθέσιμο εισόδημα.
- ❖ Βήμα 2ο: Καθορισμός της χρονικής διάρκειας των προβλέψεων αλλά και της μορφής τους μηνιαία, τριμηνιαία για τα πρώτα ένα ή δύο χρόνια και λοιπά.
- ❖ Βήμα 3ο: Καθορισμός του διαθέσιμου χρόνου και διαθέσιμων πηγών για την πρόβλεψη.
- ❖ Βήμα 4ο: Καθορισμός της κατάλληλης τεχνικής προβλέψεων.
- ❖ Βήμα 5ο: Καθορισμός των στοιχείων που πρέπει να περισυλλεγούν για να γίνει η πρόβλεψη.
- ❖ Βήμα 6ο: Ανάλυση των δεδομένων και δημιουργία της πρόβλεψης, προβλέποντας την ζήτηση και καθορίζοντας τις τιμές πώλησης, το μερίδιο αγοράς και τα έσοδα. Όλη η διαδικασία θα πρέπει να είναι πλήρως δικαιολογημένη και εμπειρισταωμένη.
- ❖ Βήμα 7ο: Επανεξέταση της πρόβλεψης των πωλήσεων, πριν ενσωματωθεί στο επιχειρηματικό σχέδιο για αποφυγή υποκειμενικών υπεραισιοδοξιών που μπορεί να οδηγήσουν σε λανθασμένα αποτελέσματα.

1.9.2 Καθορισμός του μεγέθους της δυνητικής αγοράς

Πρώτα, για να καθοριστεί το μέγεθος μιας αγοράς για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, θα πρέπει να καθοριστεί η στοχευόμενη αγορά, οι καταναλωτές ή επιχειρήσεις δηλαδή που έχουν ανάγκη και μπορούν να αγοράσουν τα αγαθά της επιχείρησης. Αυτό παρέχει:

- ❖ μια γενική εικόνα εντός της οποίας μπορεί να εκτιμηθεί η δυνητική ζήτηση.
- ❖ ένας ρεαλιστικός αρχικός έλεγχος που θα βοηθήσει να προσγειώσει την πρόβλεψη.
- ❖ ένα δειγματοληπτικό σύνολο για έρευνα αγοράς.

Ανάλογα με το είδος της επιχείρησης, η αγορά στην οποία απευθύνεται μπορεί να οριστεί με διαφορετικούς τρόπους. Δεδομένα που μπορούν να ληφθούν εύκολα, όπως η κατανομή του εισοδήματος και η ηλικιακή δομή ενός πληθυσμού μπορούν να δείξουν μια σημαντική διαφορά στην αγορά στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση. Είναι σημαντικό να οριστεί η αγορά στην οποία απευθύνεται το προϊόν με βάση τους σωστούς όρους.

Η έρευνα αγοράς μπορεί να διεξαχθεί χρησιμοποιώντας δευτερογενείς πηγές ή με διεξαγωγή πρωτογενούς έρευνας. Το πρώτο θα πρέπει πάντα να προηγείται του τελευταίου, διότι η πρωτογενής έρευνα μπορεί να είναι χρονοβόρα και δαπανηρή, ειδικά όταν πρόκειται για πολύ λεπτομερείς προσαρμοσμένες περιπτώσεις. Ενώ οι δευτερογενείς πηγές δεδομένων είναι εξαιρετικά ποικίλες και περιλαμβάνουν ελεύθερα διαθέσιμα δημοσιευμένα στατιστικά στοιχεία, καθώς και ακριβές δημοσιευμένες αναφορές ερευνών αγοράς και έρευνες αγοράς. Η έρευνα αγοράς με βάση τις δημοσιευμένες πηγές, παράγει γρήγορα μια ευρεία κατανόηση της εν λόγω αγοράς, προσδιορίζει τις υπάρχουσες προβλέψεις ή εκτιμήσεις για το μέγεθος της αγοράς και δημιουργεί χρήσιμα σημεία αναφοράς. Όσον αφορά δε την πρωτογενή έρευνα απαιτεί την κατάρτιση και δοκιμή ερωτηματολογίου το οποίο θα αποταθεί σε ένα δείγμα του πληθυσμού που εμπίπτει στην αγορά στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση. Συμπερασματικά, μια έρευνα αγοράς παρέχει τα στοιχεία που θα βοηθήσουν να καταλήξουμε σε μια πρόβλεψη, δεν αποτελεί μια πρόβλεψη από μόνη της.

1.9.3 Top-down ή Down-up πρόβλεψη

Μια πρόβλεψη top-down χρησιμοποιεί ένα ευρύ δείκτη για να παράγει μια πρόβλεψη. Για παράδειγμα, θα ήταν δυνατό να γίνει πρόβλεψη της αγοράς των υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας ως συνάρτηση της συνολικής αγοράς για τις υπηρεσίες τηλεπικοινωνιών, η οποία, με τη σειρά της, θα μπορούσε να προβλεφθεί ως ποσοστό του ΑΕΠ της χώρας. Αυτή η προσέγγιση παράγει γρήγορα αποτελέσματα, αν και μπορεί να μην είναι τόσο αξιόπιστη όσο μια bottom-up πρόβλεψη.

Η bottom-up πρόβλεψη απαιτεί την αναγνώριση των σωστών οδηγών της ζήτησης. Αυτό είναι το πιο σημαντικό ζήτημα στην πρόβλεψη. Χρησιμοποιώντας για παράδειγμα τις υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας, παρόλο που οι προβλέψεις εκφράζονται ως διεύθυνση του πληθυσμού, ο συνολικός πληθυσμός δεν είναι ο οδηγός της πρόβλεψης. Ο οδηγός είναι οι αριθμοί των νοικοκυριών και των επιχειρήσεων. Ως εκ τούτου, μια πρόβλεψη που θα συνδέσει με τους ρυθμούς ανάπτυξης των επιχειρήσεων και των νοικοκυριών δεν θα είναι μόνο πιο ακριβής, αλλά θα παράγει επίσης μια τμηματοποίηση των επιχειρησιακών και των καταναλωτικών αγορών. Η διάκριση αυτή επιτρέπει πιο εξελιγμένα προβλέψεις, που αφορούν τη χρήση, για παράδειγμα, διαφορετικών τιμών για το κάθε τμήμα.

Συνεπώς, η μέθοδος bottom-up προσφέρει ένα πολύ υψηλότερο επίπεδο λεπτομέρειας από τη μέθοδο top-down. Είναι πιο χρονοβόρα, αλλά παράγει πολύ πιο αξιόπιστα αποτελέσματα. Παρ'όλα αυτά, η top-down μέθοδος είναι χρήσιμη ως ένας εύλογος έλεγχος. Εάν η bottom-up πρόβλεψη δίνει ενδείξεις ότι η

συνολική αγορά για ένα προϊόν θα αυξηθεί σε ένα αδικαιολόγητα υψηλό ποσοστό του ΑΕΠ, αυτό πρέπει να οδηγήσει σε αναθεώρηση των τιμών στην bottom-up πρόβλεψη.

1.9.4 Τμηματοποίηση της αγοράς

Όποτε είναι δυνατόν, θα πρέπει μια πρόβλεψη να διαχωρίζεται για τα διάφορα τμήματα της αγοράς. Αυτά είναι τμήματα της συνολικής αγοράς που έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά ζήτησης και απαιτούν διαφορετική προσέγγιση μάρκετινγκ. Η τμηματοποίηση για σκοπούς μάρκετινγκ δεν μπορεί πάντα να είναι η ίδια με εκείνη που χρησιμοποιείται για την πρόβλεψη των πωλήσεων. Αν και θεωρητικά τα τμήματα της αγοράς θα πρέπει να είναι μετρήσιμα, στην πράξη αναλυτικά ποσοτικά στοιχεία για διαφορετικά τμήματα μπορεί να μην είναι διαθέσιμα. Οι τάσεις, η εποχικότητα και η ελαστικότητα των τιμών αποτελούν αναπόσπαστο μέρος πολλών προβλέψεων. Μια τμηματοποιημένη πρόβλεψη προσθέτει περισσότερη λεπτομέρεια και προσδίδει αξιοπιστία στα αποτελέσματα.

1.9.5 Τεχνικές πρόβλεψης της αγοράς

Οι τεχνικές προβλέψεων ομαδοποιούνται σε δύο κατηγορίες:

- ❖ ποσοτικές μέθοδοι όπως η ανάλυση παλινδρόμησης
- ❖ ποιοτικές ή τεχνολογικές μέθοδοι, όπως η διάδοση των προτύπων καινοτομίας.

Οι ποσοτικές μέθοδοι περιλαμβάνουν μεθόδους χρονοσειρών και επεξηγηματικές μεθόδους, οι οποίες βασίζονται στην διαθεσιμότητα επαρκών ποσοτικών πληροφοριών υπό μορφή συνόλων δεδομένων. Η μαθηματική ανάλυση εφαρμόζεται στα εν λόγω σύνολα δεδομένων για να δημιουργηθούν τύποι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στις προβλέψεις. Μπορούν να εφαρμοστούν στατιστικές μέθοδοι για την ποσοτικοποίηση των στατιστικών σφαλμάτων στην πρόγνωση. Υπάρχει μια θεμελιώδης διαφορά μεταξύ των προβλέψεων χρονοσειρών και των επεξηγηματικών προβλέψεων:

- ❖ Η μέθοδος χρονοσειρών δεν περιλαμβάνει αιτιολόγηση του γιατί τα πράγματα αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου, απλά συσχετίζει τις αλλαγές με τον χρόνο. Ως εκ τούτου, η μέθοδοι αυτοί μπορούν να χρησιμοποιηθούν ακόμη και αν τα συστήματα που επηρεάζουν τη ζήτηση δεν είναι κατανοητά.
- ❖ Οι επεξηγηματικές μέθοδοι περιλαμβάνουν την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η ζήτηση αντιδρά στις μεταβλητές και του ότι πολλές μεταβλητές που επηρεάζουν τη ζήτηση δεν έχουν να κάνουν με το χρόνο, αλλά είναι ένα αποτέλεσμα σκόπιμων δράσεων, όπως η απόφαση για μείωση των τιμών προκειμένου να αυξηθεί ο όγκος των πωλήσεων.

Οι ποιοτικές ή τεχνολογικές μέθοδοι χρησιμοποιούνται όταν υπάρχουν ελάχιστα ή και καθόλου στοιχεία. Ο όρος ποιοτικές δε σημαίνει ότι δεν υπάρχουν ποσοτικές εκροές ή εισροές, αναφέρει απλά ότι η κρίση εμπλέκεται στη διαδικασία πρόβλεψης. Γενικότερα, δεν είναι δυνατόν να εφαρμόζονται στατιστικές μέθοδοι για τη ποσοτικοποίηση ενός σφάλματος. Ωστόσο, τεχνικές όπως η ανάλυση Monte Carlo μπορούν να εφαρμοστούν για να δημιουργηθεί η διανομή των πιθανοτήτων μιας πρόβλεψης

1.9.5.1 Μέθοδοι χρονοσειρών

Οι μέθοδοι χρονοσειρών βασίζονται στην ύπαρξη άφθονων διαθέσιμων ιστορικών ποσοτικών δεδομένων χρονοσειράς, έτσι ώστε να μπορεί να εντοπιστεί και να προεκταθεί μια υπάρχουσα τάση ή μοτίβο στα δεδομένα. Γίνεται παραδοχή ότι τα πρότυπα μπορούν να εφαρμοστούν στο μέλλον, δηλαδή, υπάρχει μια προϋπόθεση της συνέχειας. Ουσιαστικά, τρία φαινόμενα ανιχνεύονται και αναλύονται με μεθόδους χρονοσειρών: η εποχικότητα, η τάση και ο κύκλος.

- ❖ Η εποχικότητα είναι η τακτική διακύμανση της ζήτησης, ανάλογα με το μήνα ή το τρίμηνο του έτους. Εάν ένα επιχειρηματικό σχέδιο βασίζεται απλά σε ετήσιους μέσους όρους, δεν θα περιλαμβάνει συχνά ζωτικής σημασίας διακυμάνσεις της ζήτησης κατά τη διάρκεια του έτους. Η εποχικότητα πρέπει να ληφθεί υπόψη σε βραχυπρόθεσμες προβλέψεις ζήτησης (ένα ή δύο χρόνια) για να βοηθήσει στο λεπτομερή προγραμματισμό των αποθεμάτων, της δυανικότητας, των πόρων και των ταμειακών ροών.
- ❖ Η τάση είναι η κατεύθυνση της χρονοσειράς, ανεξάρτητα από την εποχικότητα ή τον κύκλο. Μερικές τάσεις θα ισχύουν για μεγάλες χρονικές περιόδους, αλλά οι πιο πολλές είναι βραχυπρόθεσμες. Όσο μεγαλύτερος είναι ο ορίζοντας των προβλέψεων, τόσο λιγότερο πιθανό είναι ότι η παραδοχή της συνέχειας θα είναι έγκυρη.
- ❖ Ο προσδιορισμός του επιχειρηματικού κύκλου δίνει πληροφορίες σχετικά με τη μακροπρόθεσμη διακύμανση της ζήτησης. Αυτό είναι σημαντικό, όταν μια μεσοπρόθεσμη έως μακροπρόθεσμη πρόβλεψη απαιτείται για μια υπάρχουσα, σχετικά σταθερή επιχείρηση.

Ο κύριος στόχος της ανάλυσης χρονοσειρών είναι να εντοπιστεί κάποιο μοτίβο στο σύνολο δεδομένων. Αυτό σημαίνει ότι λάθη ή τυχαίες επιδράσεις πρέπει να φιλτράρονται. Όταν γίνει αυτό, το μοντέλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την πρόβλεψη. Ο τυχαίος παράγοντας αναφέρεται επίσης ως "σφάλμα". Σφάλμα ονομάζεται η διαφορά μεταξύ των πραγματικών δεδομένων και τα δεδομένων που προβλέπονται από τη συνάρτηση. Η συνάρτηση που περιγράφει καλύτερα το πρότυπο είναι αυτή που έχει τη μικρότερη ποσότητα του λάθους. Η μέθοδος ελαχίστων τετραγώνων χρησιμοποιείται συνήθως για τη μέτρηση και την ελαχιστοποίηση σφάλματος.

Σε γενικούς όρους, μια χρονοσειρά μπορεί να γραφεί ως:

$$Y = T \times E \times K \times \Sigma$$

Όπου:

Y = τα δεδομένα στις χρονοσειρές, T = η τάση, E = εποχικότητα, K = κυκλικό παράγοντες, Σ = σφάλμα

1.9.5.2 Επεξηγηματικές μέθοδοι

Οι επεξηγηματικές μέθοδοι στηρίζονται σε παρατηρήσεις των αλλαγών μιας μεταβλητής, όπως για παράδειγμα της τιμής, που έχει ως συνέπεια την αλλαγή μιας άλλης μεταβλητής, συνήθως της ζήτησης. Υπάρχουν μερικές πρακτικές εφαρμογές των επεξηγηματικών μεθόδων, ιδίως για βραχυπρόθεσμες προβλέψεις, όπως τα σούπερ μάρκετ που αλλάζουν τα αποθέματα στα ράφια τους σε καθημερινή βάση σύμφωνα με την πρόγνωση του καιρού. Οι αιτιώδεις σχέσεις χρησιμοποιούνται επίσης για την παροχή πληροφοριών που θα βοηθήσουν στη λήψη αποφάσεων, όπως την πρόβλεψη του αποτελέσματος μιας αύξησης στη διαφημιστική δαπάνη επί των πωλήσεων.

Επιπρόσθετα, οι επεξηγηματικές μέθοδοι απαιτούν μια αρκετά μεγάλη ποσότητα δεδομένων που μπορούν να αναλυθούν χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της παλινδρόμησης. Η παλινδρόμηση χρησιμοποιείται για να καθορίσει το πως οι επεξηγηματικές μεταβλητές σχετίζονται με τη μεταβλητή που πρόκειται να

προβλεφθεί. Ο στόχος είναι να καταλήξουμε σε μια συνάρτηση του τύπου $y = f(\alpha, \beta, \gamma, \dots)$ η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί στις προβλέψεις.

Γενικά, η σχέση μεταξύ της αιτιώδους μεταβλητής και της μεταβλητής πρόβλεψης δεν είναι ευθέως ανάλογη. Ο πιο κοινός τρόπος περιγραφής των σχέσεων είναι μέσω της ελαστικότητας. Θεμελιώδεις παρατηρήσεις, όπως η ελαστικότητα της ζήτησης, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον επιχειρηματικό σχεδιασμό. Το πεδίο εφαρμογής για την αυστηρή εφαρμογή των μαθηματικών επεξηγηματικών μεθόδων είναι συχνά περιορισμένο. Για παράδειγμα, για να γίνει πρόβλεψη της ζήτησης σε συνάρτηση με την τιμή θα πρέπει να προβλεφθούν οι τιμές. Σε πολλές περιπτώσεις, οι τιμές αφορούν το κόστος ανά μονάδα και το κόστος ανά μονάδα είναι συνάρτηση της συνολικής απαιτούμενης ποσότητας, οπότε το επίχειρημα είναι κυκλικό. Ένας περαιτέρω περιορισμός είναι ότι ο τρόπος με τον οποίο μια μεταβλητή επηρεάζει μια άλλη δεν μπορεί να είναι σταθερός με την πάροδο του χρόνου ή μπορεί να ισχύει μόνο εντός ορισμένων ορίων. Ακόμα κι αν οι τιμές για ορισμένα προϊόντα μειωθούν ουσιαστικά, η ζήτηση γενικά δεν θα αυξηθεί πέρα από ένα επίπεδο κορεσμού. Παρά τους περιορισμούς αυτούς, οι αιτιώδεις μέθοδοι αποτελούν σημαντικό μέσο για μεσοπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες προβλέψεις.

Ο στόχος της ανάλυσης παλινδρόμησης είναι να βρεθεί η λειτουργία που περιγράφει καλύτερα τη σχέση μεταξύ των αιτιωδών μεταβλητών και μιας εξαρτημένης μεταβλητής. Οι υπολογισμοί που εμπλέκονται στην ανάλυση παλινδρόμησης είναι εκτεταμένοι, αλλά μπορούν να απλοποιηθούν αρκετά με τη χρήση λογιστικών προγραμμάτων. Οι πληροφορίες που απαιτούνται για την ανάλυση παλινδρόμησης είναι οι εξής:

- ❖ Ο ορισμός της εξαρτημένης μεταβλητής, δηλαδή η μεταβλητή που πρέπει να προβλεφθεί.
- ❖ Μία ή περισσότερες ερμηνευτικές μεταβλητές, για παράδειγμα, ο αριθμός των ανθρώπων σε μια συγκεκριμένη ηλικιακή ομάδα και το διαθέσιμο εισόδημα.
- ❖ Επαρκή σημεία δεδομένων ώστε να έχει η στατιστική ανάλυση νόημα. Για παράδειγμα, εάν υπάρχουν μόνο πέντε ή έξι παρατηρήσεις, η στατιστική ανάλυση είναι άχρηστη. Με αρκετές εκατοντάδες ή ακόμη και χιλιάδες παρατηρήσεις, όπως παρελθοντικά δεδομένα της αγοράς, η στατιστική ανάλυση είναι σκόπιμη.
- ❖ Η φύση της σχέσης μεταξύ των μεταβλητών - γραμμική, εκθετική, πολυωνυμική και ούτω καθεξής. Αυτό βοηθά στην εξάλειψη πλαστών αποτελεσμάτων.

Υπάρχουν δύο κύρια αποτελέσματα από μια ανάλυση παλινδρόμησης:

- ❖ Μια συνάρτηση που περιγράφει τις σχέσεις μεταξύ των ερμηνευτικών μεταβλητών και της εξαρτημένης μεταβλητής. Αυτό σημαίνει ότι η λειτουργία μπορεί να χρησιμοποιηθεί εύκολα σε υπολογιστικά φύλλα για σκοπούς της πρόβλεψης.
- ❖ Ένα μέτρο προσαρμοστικότητας για το πόσο καλά ταιριάζει η συνάρτηση με τα δεδομένα των παρατηρήσεων.

Τα ήδη των παλινδρομήσεων είναι τα εξής:

- ❖ Ενιαία μεταβλητή γραμμική παλινδρόμηση: είναι η απλούστερη μορφή της ανάλυσης παλινδρόμησης. Αναφέρεται και ως απλή παλινδρόμηση και μπορεί να πραγματοποιηθεί εύκολα με τη χρήση ενός υπολογιστικού προγράμματος όπως το excel.
- ❖ Μη γραμμική παλινδρόμηση: σε πολλές περιπτώσεις, οι σχέσεις είναι μη γραμμικές, αλλά μπορεί να μετατραπεί σε γραμμική συνάρτηση έτσι ώστε μπορεί να εφαρμοστεί απλή παλινδρόμηση.
- ❖ Ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης: η εξαρτημένη μεταβλητή μπορεί να εξαρτάται από περισσότερες από μία μεταβλητές. Είναι δυνατό να υπάρχουν πολλαπλές γραμμικές σχέσεις ή πολλαπλές μη γραμμικές σχέσεις.

- ❖ Οικονομετρικά μοντέλα: προσθέτουν άλλο ένα στρώμα πολυπλοκότητας στην ανάλυση παλινδρόμησης, αλλά λόγω της πολυπλοκότητάς της σπάνια χρησιμοποιείται στον επιχειρηματικό σχεδιασμό.

1.9.5.3 Ποιοτικές και τεχνολογικές μέθοδοι

Οι ποιοτικές και τεχνολογικές μέθοδοι περιλαμβάνουν την κρίση. Αναφέρονται επίσης ως επικριτικές μέθοδοι. Χρησιμοποιούνται, όταν δεν υπάρχουν επαρκή στοιχεία διαθέσιμα για την επίσημη μαθηματική ανάλυση, όπως στην περίπτωση των νέων προϊόντων. Η υπόθεση της συνέχειας, η οποία απαιτείται για τις ποσοτικές μεθόδους, είναι λιγότερο πιθανό να ισχύει σε μια μεσοπρόθεσμη έως μακροπρόθεσμη πρόβλεψη και στις ταχέως μεταβαλλόμενες αγορές. Επομένως, οι ποιοτικές μέθοδοι είναι κατάλληλες για προβλέψεις, με χρονικό ορίζοντα 5-10 ετών. Τα είδη των ποιοτικών μεθόδων είναι τα εξής:

❖ Γνώμη εμπειρογνώμονα

Η πιο απλή και ίσως η πιο υποκειμενική προσέγγιση είναι αυτή που βασίζεται σε γνωμοδότηση. Μέσα από συζητήσεις μπορούν αρκετοί ειδικοί να διατυπώσουν τη γνώμη τους. Μια άλλη προσέγγιση είναι να προβεί σε εκτιμήσεις το προσωπικό πωλήσεων και οι διευθυντές. Η χρήση των εμπειρογνώμονων ή του προσωπικού πωλήσεων για να κάνει μια πρόβλεψη είναι μια εξαιρετικά αναξιόπιστη μέθοδος που γενικά δεν είναι καθόλου πειστική για τον ανταγωνιστή του επιχειρηματικού σχεδίου. Για παράδειγμα, οι άνθρωποι των πωλήσεων μπορεί να έχουν συμφέρον να προβούν σε μια χαμηλή εκτίμηση, έτσι ώστε οι στόχοι που έχουν τεθεί, ως αποτέλεσμα της πρόβλεψης να είναι εύκολα επιτεύξιμοι.

❖ Τεχνική Delphi

Μια συνηθισμένη μορφή για την αποκόμιση γνώμων από τους εμπειρογνώμονες είναι η τεχνική Delphi, που αναπτύχθηκε από τη Rand Corporation. Πρόκειται για μια συστηματική προσέγγιση εμπειρογνώμωνων χωρίς το μειονέκτημα της επιτροπής ή μιας ομάδας επιπτώσεων. Οι εμπειρογνώμονες, οι οποίοι πρέπει να λειτουργούν ανεξάρτητα ο ένας από τον άλλο, καλούνται να υποβάλουν γραπτές απαντήσεις σε μια κεντρική ομάδα. Στη συνέχεια, η κεντρική ομάδα κατηγοριοποιεί αυτές τις απαντήσεις και φιλτράρει τυχόν ακραίες. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το ενδιαφέρον τους σε μια συναίνεση. Τα αποτελέσματα αποστέλλονται πίσω στους εμπειρογνώμονες, χωρίς να προσδιορίζονται τα άτομα που έδωσαν τις διαφορετικές απόψεις, ώστε ο κάθε εμπειρογνώμονας να έχει την ευκαιρία να αναθεωρήσει τις προβλέψεις του. Αυτό μπορεί να επαναληφθεί αρκετές φορές μέχρι να επιτευχθεί συναίνεση.

❖ Προσαρμογή καμπύλης και χρήση s καμπυλών

Η προσαρμογή καμπύλης είναι μια μορφή παρέκτασης. Βασίζεται στην παρατήρηση ότι οι τεχνολογικές εξελίξεις και γενικά οι εξελίξεις στην αγορά ακολουθούν ένα μοτίβο σε μορφή S. Σχετίζονται με τον κύκλο ζωής του προϊόντος και τη διάδοση θεωριών της καινοτομίας. Εφαρμόζονται σε μεσοπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες προβλέψεις. Η προσαρμογή καμπύλης γενικά, βασίζεται σε ένα μικρό αριθμό ιστορικών δεδομένων, όπως τις πωλήσεις ή τα ποσοστά διείσδυσης κατά τα πέντε προηγούμενα χρόνια. Λόγω του περιορισμένου αριθμού των δεδομένων οι ποσοτικές μέθοδοι δεν είναι κατάλληλες.

1.9.6 Εύλογοι έλεγχοι

Ακόμη και αν μια πρόβλεψη βασίζεται σε λεπτομερείς ποσοτικές τεχνικές και στην προσεκτική χρήση των προτύπων συμπεριφοράς της αγοράς, είναι εύλογο να πραγματοποιηθούν πολλοί έλεγχοι λογικότητας. Αυτοί μπορεί να είναι τόσο εξωτερικοί (χρησιμοποιώντας μια προσέγγιση top-down) όσο και εσωτερικοί.

- ❖ Η αξία της πρόβλεψης της αγοράς μπορεί να συγκριθεί με το ΑΕΠ. Θα πρέπει να ελεγχθεί για παράδειγμα η πιθανότητα η πρόβλεψη να υποδεικνύει αύξηση σε εξωπραγματικά υψηλά ποσοστά του ΑΕΠ.
- ❖ Αν η επιχείρηση περιορίζεται από τον αριθμό των καταστημάτων λιανικής πώλησης που μπορεί να αποκτήσει, αυτό μπορεί να γίνει ο περιοριστικός παράγοντας στην πρόβλεψη. Μπορεί να μην είναι δυνατό να καθοριστεί ο απαιτούμενος αριθμός καταστημάτων λιανικής πώλησης εντός του διαθέσιμου χρόνου λόγω πρακτικών θεμάτων όπως οι οικοδομικές άδειες.

Στην ιδανική περίπτωση, οι εύλογοι έλεγχοι πρέπει να είναι ενσωματωμένοι στην πρόβλεψη. Σε πρακτικό επίπεδο, αυτό σημαίνει ότι πολλές αναλογίες θα πρέπει να παρακολουθούνται για κάθε περίοδο προβλέψεων. Η επιλογή των αναλογιών θα εξαρτηθεί από την εν λόγω επιχείρηση. Αυτές οι αναλογίες πρέπει να είναι σχετικά απλές, ώστε η απόφαση ως προς το αν η τάση των αναλογιών είναι εύλογη να μπορεί να γίνει με εύκολο τρόπο.

1.9.7 Περιορισμοί των μεθόδων πρόβλεψης και τεχνικές

Ο σχεδιασμός των επιχειρήσεων στηρίζεται σε δεδομένα που επισκιάζονται από τυχαία αποτελέσματα και χρησιμοποιεί περιγραφικά μοντέλα με αποτέλεσμα να υπάρχει μια έλλειψη ακρίβειας. Σε ένα επιστημονικό πείραμα το αποτέλεσμα μπορεί να προβλεφθεί με ακρίβεια, αλλά με τις προβλέψεις της ζήτησης, το μέλλον είναι δεν είναι ακριβώς γνωστό. Παρατηρήσεις και μοντέλα, όπως η ελαστικότητα της ζήτησης είναι χρήσιμα στο να επεξηγήσουν τι μπορεί να συμβεί και γιατί. Ωστόσο, ο περιορισμός στο πλαίσιο της πρόβλεψης είναι ότι για να γίνει πρόβλεψη της ζήτησης σε συνάρτηση με τις μεταβολές των τιμών, θα πρέπει να γίνει πρόβλεψη των δύο μεταβολών των τιμών και του συντελεστή ελαστικότητας των τιμών.

Τα μοντέλα είναι από τη φύση τους υπεραπλουστευτικά. Ως εκ τούτου, ενώ η στατιστική ανάλυση και τα μοντέλα αποτελούν εργαλεία για τις προβλέψεις, πρέπει να εφαρμόζονται υπό μια ευρύτερη άποψη. Εάν μια πρόγνωση φαίνεται απίθανη, αυτό είναι γενικά επειδή είναι απίθανο να είναι ρεαλιστική. Οι αγορές δεν είναι κλειστά συστήματα. Για παράδειγμα, εάν μια πρόβλεψη έχει ως αποτέλεσμα την εξαιρετικά υψηλή απόδοση μιας επένδυσης, είναι πιθανό ότι οι προβλέψεις στις οποίες βασίζεται το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ρεαλιστικές. Εάν μια αγορά είναι πολύ κερδοφόρα, περισσότεροι ανταγωνιστές είναι πιθανό να εισέλθουν στην αγορά, με αποτέλεσμα την απώλεια του μεριδίου αγοράς και την αύξηση του ανταγωνισμού των τιμών. Αυτό θα αλλάξει τη ζήτηση της επιχείρησης και τις προβλέψεις των εσόδων.

Παρά τους περιορισμούς αυτούς, η εφαρμογή των διαθέσιμων τεχνικών και μοντέλων και η εφαρμογή μιας καλά τεκμηριωμένης και σαφώς δομημένης μεθοδολογίας θα οδηγήσουν σε μια ρεαλιστική πρόβλεψη.

1.10 Οικονομικά Στοιχεία

Εφόσον η στρατηγική της επιχείρησης έχει πλέον διατυπωθεί και οι προβλέψεις των πωλήσεων έχουν υπολογιστεί, θα πρέπει να χαρακτηί ο πυρήνας του χρηματοοικονομικού σχεδίου, η αξιολόγηση δηλαδή των χρηματοοικονομικών επιπτώσεων του επιχειρηματικού σχεδίου στη θέση και την επίδοση της επιχείρησης. Η χρηματοοικονομική ανάλυση αποτελεί για πολλούς χρηματοδότες-επενδυτές το κύριο μέρος ενός επιχειρηματικού σχεδίου που θα αποδείξει κατά πόσο η επιχειρηματική ιδέα μπορεί να κριθεί ως βιώσιμη προσελκύνοντας το ενδιαφέρον τους. Επιπλέον, καθορίζει τα απαιτούμενα κεφάλαια για τη λειτουργία της επιχείρησης αλλά και τις πιθανότητες επιστροφής τους, με ποιο κίνδυνο και με ποια απόδοση πάντοτε. Με θεμέλιο λίθο την αναλυτική έκθεση της υφιστάμενης χρηματοοικονομικής θέσης και επίδοσης της επιχείρησης, χτίζεται ένα πρώτο μοντέλο της προοπτικής της με εκτιμήσεις, υποθέσεις, παραδοχές και προβλέψεις. Το υψηλό επίπεδο τεκμηρίωσης είναι απαραίτητο για να καταστεί το μοντέλο αυτό πιο πειστικό ως προς τη σταθερότητα του.

Ο πρώτος αναγνώστης κάθε χρηματοοικονομικής ανάλυσης είναι ο ίδιος ο επιχειρηματίας, ούτως ώστε να αποκλειστούν οποιεσδήποτε αμφίβολες επιλογές και σχεδιασμοί που μπορεί να θέσουν σε κίνδυνο την βιωσιμότητα της επιχείρησης. Συνάμα, θα πρέπει να αποκλείονται η υπεραισιοδοξία και η ανυπομονησία, γιατί μπορεί να καταστούν καταστροφικές. Τα σημερινά προβλήματα της χρηματοοικονομικής θέσης και επίδοσης της επιχείρησης μπορούν να αναδειχθούν με την ανάλυση με αριθμούς έτσι ώστε να αντιμετωπισθούν με αποτελεσματικές λύσεις που θα προταθούν στο επιχειρηματικό σχέδιο. Δεν αποτελεί απλά μια τυχαία παρουσίαση αριθμών χωρίς συνοχή και υποστήριξη και ούτε θα πρέπει να προσαρμόζεται στις ορέξεις των αναγνωστών αλλά να αντανακλά την απόλυτη πραγματικότητα για τις επιδόσεις της επιχείρησης.

1.10.1 Κατάρτιση προϋπολογισμού επιχειρηματικού σχεδίου

Είναι απαραίτητο να αναλυθούν διεξοδικά οι αναγκαίες δαπάνες και να ερευνηθεί η αναγκαιότητά τους, για τον υπολογισμό του κόστους της υλοποίησης του επιχειρηματικού σχεδίου. Επίσης, πρέπει να αναλυθούν οι επιλογές σε είδη και υλικά, ποια από αυτά είναι τα καταλληλότερα, πόσο θα κοστίσουν, πότε θα πρέπει να αγοραστούν, πως και πότε θα πληρωθούν και αν οι τιμές τους είναι εύλογες και αποδεκτές. Τέλος, θα πρέπει να εξεταστούν οποιεσδήποτε άλλες αναγκαίες δαπάνες για την λειτουργία της επιχείρησης.

Πρώτο βήμα αποτελεί η κατάρτιση ενός προσχεδίου προϋπολογισμού, ενός πίνακα αναγκών που θα αποτελεί ένα εργαλείο κατά τη διερεύνηση της αγοράς ζητώντας προσφορές τιμών αλλά και εναλλακτικές προτάσεις. Οι βασικές περιοχές της έρευνας περιλαμβάνουν τις επενδύσεις σε πάγια περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης (ακίνητα και εξοπλισμό), έξοδα εγκατάστασης και εκκίνησης, πρόσληψη εξειδικευμένου και ανειδίκευτου προσωπικού, έξοδα προώθησης, διαφήμισης, διανομής και ένα αρχικό κεφάλαιο.

Για τη λειτουργία της επένδυσης απαιτούνται προκαταβολικά κάποια έξοδα για την εγκατάσταση και την εκκίνηση της λειτουργίας της, όπως διαμόρφωση χώρων εγκατάστασης, αμοιβές στελεχών και προσωπικού, εκπαίδευση στελεχών και προσωπικού, ενοίκια, ασφάλιστρα, τόκοι δανείων κατασκευαστικής περιόδου, νομικές αμοιβές, έξοδα αδειών, συμβολαίων και λοιπά, φόροι κεφαλαίου, εργατικές εισφορές και αμοιβές συμβούλων.

Όταν η επιχείρηση θα ξεκινήσει τη λειτουργία της θα απαιτηθεί δαπάνη πόρων για αυτή καθαυτή τη λειτουργία της, δαπάνη που θα πρέπει να εξοφληθεί πριν από την είσπραξη του οφέλους της δραστηριότητας. Αυτό το κόστος λειτουργίας αποκαλείται κεφάλαιο κίνησης γιατί είναι απόλυτα απαραίτητο για να κινηθεί η επιχείρηση, αποτελεί επαρκή χρηματοδότηση και βασικά συστατικά του είναι:

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

- ❖ Το απόθεμα πρώτων υλών και εμπορευμάτων, τουλάχιστον για ένα πρώτο κύκλο παραγωγής και εμπορίας.
- ❖ Το απόθεμα μετρητών για την αντιμετώπιση των πρώτων εξόδων.

Ένα παράδειγμα προϋπολογισμού κόστους μπορεί να είναι το ακόλουθο:

	Είδος Δαπάνης	Κόστος Επένδυσης €	% Κόστους
	A. Πάγια Επένδυση		
1	Αγορά Οικοπέδου	100,000	10%
2	Εργασίες Διαμόρφωσης χώρων	50,000	50%
3	Κτιριακές Εγκαταστάσεις	400,000	40%
4	Μηχανολογικός Εξοπλισμός	250,000	25%
5	Μεταφορά και εγκατάσταση εξοπλισμού	50,000	5%
6	Λοιπός Εξοπλισμός	50,000	5%
7	Αγορά τεχνολογίας	50,000	5%
8	Έξοδα εγκατάστασης	50,000	5%
	Συνολικό Κόστος	1,000,000	100%
9	Εκτίμηση απρόβλεπτων δαπανών	100,000	10%
	B. Προλειτουργικές Δαπάνες		
10	Μισθοδοσία προσωπικού	100,000	17%
11	Αμοιβές στελεχών	100,000	17%
12	Εκπαίδευση	10,000	2%
13	Ενοίκια	40,000	20%
14	Ασφάλιστρα	80,000	13%
15	Τόκοι Δανείων	140,000	23%
16	Νομικά έξοδα	10,000	1%
17	Άδειες	40,000	7%
18	Φόροι	60,000	10%
19	Αμοιβές συμβούλων	20,000	3%
	Συνολικό Κόστος	600,000	100%
	Γ. Κεφάλαιο Κίνησης		
20	Απόθεμα Α' υλών και εμπορευμάτων	300,000	43%
21	Μετρητά διαθέσιμα	400,000	57%
	Συνολικό Κόστος	700,000	100%
	Γενικό Σύνολο	2,300,000	

1.10.2 Εκτίμηση κόστους πωληθέντων

Η εκτίμηση των δαπανών μιας επιχείρησης προσεγγίζεται με επικέντρωση στα βασικά είδη κόστους. Το κόστος ανάλωσης εκτιμάται με μέθοδο ανάλογη των πωλήσεων, δηλαδή με εκτίμηση των αγορών πρώτων υλών και εμπορευμάτων ως ποσοστού πωλήσεων. Στους υπολογισμούς θα πρέπει να συμπεριληφθούν η εκτίμηση για τη μελλοντική τάση των τιμών των παραγωγικών εισροών και η κλιμάκωση του κόστους προμηθειών ανάλογα με το ύψος των παραγγελιών, με αυτονόητη τη διατήρηση ενός ελάχιστου ύψους αποθεμάτων ασφαλείας. Το κόστος διατήρησης των αποθεμάτων εκτιμάται σε σχέση με το επίπεδο ανάλωσης.

Ανάλογα θα πρέπει να εκτιμηθεί το κόστος βιομηχανικής ενέργειας και το κόστος εργασίας το οποίο προϋπολογίζεται στη βάση των αναγκών της εργασίας, δηλαδή τις απαιτούμενες ώρες εργασίας. Τα υπόλοιπα γενικά βιομηχανικά έξοδα δεν σχετίζονται άμεσα με το επίπεδο παραγωγής, αλλά έμμεσα, καθότι σταθεροποιούνται κλιμακωτά ανά επίπεδο παραγωγής ή παραγωγικής δυναμικότητας. Οι αποσβέσεις παραγωγής υπολογίζονται στα πάγια έξοδα με τους συντελεστές απόσβεσης.

Με πλέον γνωστά τα κόστη παραγωγής μπορεί να υπολογισθεί το μεικτό περιθώριο κέρδους αφαιρώντας τα από τις προβλέψεις των πωλήσεων. Συγκρίνοντας το μεικτό περιθώριο κέρδους με τα δεδομένα του ανταγωνισμού και τα ιστορικά στοιχεία μπορεί να εφαρμοστεί πλέον στις ετήσιες προβλέψεις για το προσεχές μέλλον. Μια βασική αρχή των επενδύσεων παραγωγικού εκσυγχρονισμού αποτελεί το ότι η κεφαλαιακή δαπάνη είναι μάλλον ανώφελη αν δεν βελτιώνει το μεικτό περιθώριο κέρδους.

1.10.3 Εκτίμηση πάγιων εξόδων

Η εκτίμηση των πάγιων εξόδων πρέπει να γίνεται αναλυτικά και διεξοδικά. Αυτά τα έξοδα είναι κατά βάση σταθερά, ακολουθούν τις τιμές της αγοράς και σταθεροποιούνται κλιμακωτά ανά επίπεδο παραγωγικής δυναμικότητας. Ο ρυθμός μεταβολής τους δεν ακολουθεί τους ρυθμούς μεταβολής των πωλήσεων και του κόστους πωληθέντων, και προϋπολογίζονται με μεγαλύτερη ευκολία.

Στα έξοδα αυτά περιλαμβάνεται και το χρηματοοικονομικό κόστος του τραπεζικού δανεισμού. Για την εκτίμηση του χρειάζεται το ύψος του δανεισμού και το επιτόκιο που έχει συμφωνηθεί με την τράπεζα. Τα πγια αυτά έξοδα περιλαμβάνουν κάθε ποσό που πρέπει η επιχείρηση να καταβάλει μηνιαία για την λειτουργία της, όπως οι αμοιβές των εργαζομένων και σχετικά έξοδα, ενοίκια, διάφορες υπηρεσίες (όπως ηλεκτρισμός, τηλεφωνίες και λοιπά), δαπάνες λογισμικών, προωθητικές ενέργειες, διαφημίσεις, ασφάλειες, καύσιμα και γενικότερα οποιοδήποτε άλλο έξοδο σχετίζεται με την λειτουργία της επιχείρησης και δεν εμπίπτει στο κόστος παραγωγής του προϊόντος.

1.10.4 Η Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης

Η κατάσταση των αποτελεσμάτων αποτελεί την απεικόνιση της διαχείρισης της επιχείρησης σε αριθμούς και συμπυκνώνει για μια δεδομένη χρονική περίοδο τα αποτελέσματα της λειτουργίας της. Καταγράφει όλα τα έσοδα και τα έξοδα και καταλήγει στο καθαρό αποτέλεσμα, κέρδος ή ζημία, της περιόδου με τη βασική εξίσωση:

$$\text{Έσοδα} - \text{Έξοδα} = \text{Καθαρό αποτέλεσμα (κέρδος +, ή Ζημία -)}$$

Θα πρέπει να καταγραφούν τα έσοδα της παράδοσης αγαθών και υπηρεσιών μέσα στη χρήση και όχι τις υπάρξεις μετρητών που ίσως να συμβεί σε μια άλλη χρονική στιγμή. Επίσης θα πρέπει να αντιστοιχίζονται τα έσοδα με τα έξοδα που αφορούν ακριβώς στην παραγωγή αυτών των εσόδων και όχι τα έξοδα που μπορεί να αφορούν σε έσοδα άλλων περιόδων και μάλιστα όχι στην βάση της πληρωμής μετρητών. Παρακάτω παρατίθεται ένα παράδειγμα κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης για ένα έτος.

Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης			
		€	% Πωλήσεων
1	Κύκλος εργασιών	2,000,000	100%
2	Κόστος πωληθέντων	120,000	60%
3	Μεικτό αποτέλεσμα	800,000	40%
4	Λειτουργικές δαπάνες πωλήσεων	250,000	12.5%
5	Λειτουργικές διοικητικές δαπάνες	150,000	7.5%
6	Λειτουργικό αποτέλεσμα	400,000	20%
7	Χρηματοοικονομικό κόστος	100,000	5%
8	Οργανικό αποτέλεσμα	300,000	15%
	Ανόργανα αποτελέσματα	50,000	2.5%
9	Έκτακτα αποτελέσματα	20,000	1%
	Προβλέψεις για κινδύνους	10,000	0.5%
10	Αποσβέσεις εκτός παραγωγής	10,000	0.5%
11	Καθαρό αποτέλεσμα πρό φόρων	210,000	10.5%
12	Φόροι εισοδήματος	60,000	3%
13	Καθαρό αποτέλεσμα μετά από φόρους	150,000	7.5%
14	Μερίσματα	100,000	5%
15	Αμοιβή μελών Δ.Σ.	20,000	1%
16	Αυτοχρηματοδότηση - κέρδη σε νέα χρήση	30,000	1.5%

- ❖ Πωλήσεις: τα έσοδα από τη διάθεση αγαθών και υπηρεσιών.
- ❖ Κόστος πωληθέντων: το κόστος αγοράς πρώτων υλών, εμπορευμάτων και μετατροπής τους σε προϊόν έτοιμο για πώληση.
- ❖ Μεικτό αποτέλεσμα: το ακαθάριστο αποτέλεσμα των πωλήσεων μετά από τις δαπάνες αγοράς και παραγωγής. Προκείμεται αφαιρώντας τα δύο.

- ❖ Λειτουργικές δαπάνες πωλήσεων: οι δαπάνες διάθεσης των έτοιμων προϊόντων σε πωλητές, διαφήμιση, προώθηση, διανομή, ενοίκια και λοιπά.
- ❖ Λειτουργικές διοικητικές δαπάνες: μισθολόγιο στελεχών και προσωπικού διοικητικών υπηρεσιών, ενοίκια και λοιπές δαπάνες οργάνωσης και λειτουργίας.
- ❖ Λειτουργικό αποτέλεσμα: το καθαρό αποτέλεσμα της κύριας-κανονικής λειτουργίας της επιχείρησης.
- ❖ Χρηματοοικονομικό κόστος: οι τόκοι και οι προμήθειες των τραπεζικών δανείων και εγγυήσεων.
- ❖ Οργανικό αποτέλεσμα: το καθαρό αποτέλεσμα της επιχείρησης.
- ❖ Ανόργανα αποτελέσματα: τα έσοδα και έξοδα από δευτερεύουσες και συμπληρωματικές λειτουργίες της επιχείρησης .
- ❖ Έκτακτα αποτελέσματα: τα έσοδα και έξοδα από έκτακτες μη επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες της επιχείρησης (πώληση πάγιων περιουσιακών στοιχείων, ζημιές από καταστροφές και λοιπά).
- ❖ Προβέψεις για κινδύνους: η παρακράτηση ποσοστού επί των κερδών για το σχηματισμό αποθεματικού επαρκούς να αντιμετωπισθούν πιθανοί κίνδυνοι ζημίας (όπως για παράδειγμα η μη εισπραξη πωλήσεων).
- ❖ Καθαρό αποτέλεσμα προ φόρων: το καθαρό φορολογητέο εισόδημα της επιχείρησης.

Μετά από τη φορολόγηση και έφοσον έχει απομείνει κέρδος για τους μετόχους η επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίσει για τη διάθεση των κερδών με κατανομή τους ανάμεσα σε:

- ❖ Αμοιβή των μετόχων με διανομή μερίσματος επί των κερδών.
- ❖ Αμοιβή των μελών του Δ.Σ. η του διαχειριστή.
- ❖ Αυτοχρηματοδότηση της επιχείρησης με διοχέτευση των κερδών στη λειτουργία της.

1.10.5 Ισολογισμός

Ο ισολογισμός αποτελεί μια φωτογραφία της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης σε μια δεδομένη στιγμή, κυρίως στο τέλος της περιόδου των αποτελεσμάτων. Προκειμένου να αναπτυχθεί η επιχείρηση έχει ανάγκη από κεφάλαια και οι πηγές των κεφαλαίων αυτών είναι το επιχειρηματικό κεφάλαιο που συνεισφέρουν οι μέτοχοι στην επιχείρηση καθώς επίσης και τα κεφάλαια που συγκεντρώνονται από τρίτους κατά τη λειτουργία της επιχείρησης, τα οποία οφείλει υποσχόμενη σε αυτούς τις ανάλογες επιδόσεις.

Ωστόσο, για να μπορέσει να επιστρέψει η επιχείρηση τα κεφάλαια τα οποία έχει δανειστεί, θα πρέπει να τα αξιοποιήσει κατάλληλα. Τα επενδύει λοιπόν σε περιουσιακά στοιχεία, ενεργητικό, με αξία, με την έννοια της μελλοντικής χρησιμότητας στη λειτουργία της επιχείρησης και όχι με την έννοια της αξίας πώλησης τους, τα οποία συνεργαζόμενα παράγουν τις πωλήσεις και τα αποτελέσματα. Η ορθολογική δομή των κεφαλαίων και της επένδυσης τους χωρίς λάθη και παραλείψεις στις επιλογές, διασφαλίζουν την ομαλή επιστροφή των επενδυμένων κεφαλαίων με ικανοποιητική απόδοση. Για την απόδειξη αυτού του ορθολογισμού καταρτίζεται ο ισολογισμός. Ένα παράδειγμα ισολογισμού είναι το ακόλουθο:

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Ενεργητικό			Παθητικό		
		€			€
1	Άυλες επενδύσεις	30,000	1	Μετοχικό κεφάλαιο	300,000
2	Δαπάνες πολυετούς απόσβεσης	20,000	2	Αποθεματικά κεφάλαια	200,000
3	Αποσβέσεις	40,000	3	Αναπροσαρμογές παγίων	200,000
	Ασώματα πάγια	10,000	4	Επιχορηγήσεις δημοσίου	0
4	Γήπεδα-οικόπεδα	200,000	5	Συσσωρευμένα αδιανέμητα κέρδη	100,000
5	Κτηριακές εγκαταστάσεις	800,000	6	Συσσωρευμένες ζημίες	0
6	Μηχανήματα	300,000		Καθαρή θέση	800,000
7	Μεταφορικά μέσα	50,000		Προβλέψεις	0
8	Λοιπός εξοπλισμός	100,000	7	Μακροπρόθεσμος τραπεζ. δανεισμός	200,000
9	Αποσβέσεις παγίων	890,000	8	Ομολογιακά δάνεια	0
	Ενσώματα πάγια	560,000	9	Υποχρεώσεις σε προμηθευτές	100,000
10	Συμμετοχές	290,000	10	Λοιπες υποχρεώσεις	100,000
11	Μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	140,000		Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	400,000
	Πάγιο ενεργητικό	1,000,000	11	Προμηθευτές	100,000
12	Εμπορεύματα	210,000	12	Επιταγές και γραμμάτεια πληρωτέα	100,000
13	Ημιέτοιμα προϊόντα	120,000	13	Εμπορικές υποχρεώσεις	0
14	Έτοιμα προϊόντα	180,000	14	Προκαταβολές πελατών	100,000
15	Πρώτες ύλες	190,000		Εμπορικές υποχρεώσεις	300,000
	Αποθέματα	700,000	15	Βραχυπρόθεσμος τραπεζ. δανεισμός	1,000,000
16	Πελάτες (ανοιχτοί λογαριασμοί)	300,000	16	Βραχυπρόθεσμες δόσεις δανείων	100,000
17	Επιταγές και γραμμάτια εισπρακτέα	400,000	17	Οφειλές στο δημόσιο	100,000
18	Επισφαλείς και επίδικες απαιτήσεις	200,000	18	Οφειλές σε ασφαλιστικούς οργ.	50,000
	Εμπορικές απαιτήσεις	900,000	19	Λοιπές υποχρεώσεις σε επιχειρήσεις	0
19	Λοιπές απαιτήσεις και χρεώστες	100,000	20	Μερίσματα πληρωτέα	100,000
	Απαιτήσεις	1,000,000	21	Λοιποί πιστωτές	50,000
	Βραχυπρόθεσμες επενδύσεις	100,000		Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	1,700,000
20	Ταμείο	50,000		Παθητικό	2,100,000
21	Καταθέσεις	50,000			

Ενεργητικό		Παθητικό		
	Ταμειακά αποθέματα	100,000		
	Κυκλοφορούν ενεργητικό	1,900,000		
	<u>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</u>	<u>2,900,000</u>	<u>ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ + ΠΑΘΗΤΙΚΟ</u>	<u>2,900,000</u>

Βασική λογιστική εξίσωση του ισολογισμού είναι η ισοσκέλιση του:

$$\text{Ενεργητικό} = \text{Καθαρή θέση} + \text{Παθητικό}$$

Ο ισολογισμός είναι το σύνολο των απασχολούμενων κεφαλαίων της επιχείρησης. Τόσο το ενεργητικό όσο και το παθητικό απεικονίζονται σε διάκριση με μακροπρόθεσμα στοιχεία που οριμάζουν σε μεγάλη χρονική διάρκεια άνω του έτους και βραχυπρόθεσμα στοιχεία, που ωριμάζουν σε χρονική περίοδο ενός έτους.

- ❖ Άυλες επενδύσεις: αντιπροσωπεύουν την τοποθέτηση κεφαλαίων σε περυσιακά στοιχεία χωρίς υλική μορφή, όπως είναι η άδεια ευρεσιτεχνίας και η υπεραξία της εξαγοράς της επιχείρησης.
- ❖ Δαπάνες πολυετούς απόσβεσης: είναι τα έξοδα που δομούν την επιχειρηματική λειτουργία για μακρά χρονική περίοδο και δεν αφορούν μόνο στις πρώτες ετήσιες πωλήσεις, όπως το κόστος έρευνας και ανάπτυξης, το κόστος μάρκετινγκ και άλλα.
- ❖ Πάγια: αντιπροσωπεύουν το κόστος κτήσης φυσικών περιουσιακών στοιχείων, με ωφέλιμη ζωή για την επιχείρηση πέραν του έτους. Δεν προορίζονται για πώληση, αλλά χρησιμοποιούνται μακροχρόνια για την παραγωγή-διάθεση προϊόντων.
- ❖ Αποσβέσεις: αντιπροσωπεύουν τη λογιστική μείωση της ωφέλιμης αξίας των παγίων λόγω φθοράς από τη χρήση τους. Υπολογίζονται για κάθε πάγιο χωριστά με ετήσιο (φορολογικά προσδιορισμένο) συντελεστή. Η ετήσια απόσβεση περιλαμβάνεται στο κόστος πωληθέντων ως επιμερισμός του επενδυτικού κόστους σε κάθε ετήσια παραγόμενη ποσότητα και προστίθεται στις συνολικές συσσωρευμένες αποσβέσεις.
- ❖ Συμμετοχές: αντιπροσωπεύουν την αξία στρατηγικών επενδύσεων στην καθαρή θέση άλλων επιχειρήσεων.
- ❖ Μακροπρόθεσμες απαιτήσεις: αντιπροσωπεύουν την αξία της επιχείρησης με χρονικό ορίζοντα εξόφλησης πέραν του έτους.
- ❖ Αποθέματα: αντιπροσωπεύουν την αξία των αποθηκευμένων εμπορευμάτων και των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή των ημιτελών και έτοιμων προϊόντων.
- ❖ Εμπορικές απαιτήσεις: αντιπροσωπεύουν την ανεξόφλητη αξία των αγαθών και των υπηρεσιών που έχουν πωληθεί σε πελάτες με πίστωση.
- ❖ Λοιπές απαιτήσεις: αντιπροσωπεύουν την αξία άλλων ανεξόφλητων υποχρεώσεων τρίτων προς την επιχείρηση, όπως είναι η επιστροφή Φ.Π.Α., προκαταβολές εξόδων για μελλοντικές πωλήσεις και άλλα.
- ❖ Βραχυπρόθεσμες επενδύσεις: αντιπροσωπεύουν την αξία επενδύσεων του πλεονάσματος μετρητών της επιχείρησης σε χρεόγραφα χωρίς στρατηγικό ενδιαφέρον.
- ❖ Ταμειακά διαθέσιμα: αντιπροσωπεύουν τα μετρητά στο επιχειρηματικό ταμείο και σε καταθετικούς τραπεζικούς λογαριασμούς της επιχείρησης.

- ❖ Καθαρή θέση: αντιπροσωπεύει το ύψος των κεφαλαίων που αρχικά ή σε μεταγενέστερες περιόδους συνεισφέρουν οι μέτοχοι στην επιχείρηση (μετοχικό κεφάλαιο), καθώς και των κερδών που παρακρατούνται για τους σκοπούς της επιχείρησης και δεν διανέμονται στους μετόχους ως μέρισμα.
- ❖ Προβλέψεις: αντιπροσωπεύουν το αποθεματικό παρακρατηθέντων κερδών για την αντιμετώπιση κινδύνων και ενδεχόμενων μελλοντικών υποχρεώσεων.
- ❖ Υποχρεώσεις: αντιπροσωπεύουν το ύψος των κεφαλαίων που προσφέρονται στην επιχείρηση είτε με τη μορφή μετρητών με υποχρέωση επιστροφής (τραπεζικά και ομολογιακά δάνεια), είτε με τη μορφή αναβαλλόμενης εξόφλησης υποχρέωσης, όπως η πίστωση που δίνουν οι προμηθευτές.

Μια επιχείρηση από την αγορά των εισροών μέχρι την εισπραξη των πωλήσεων στη διάρκεια ενός κύκλου αντιμετωπίζει προθεσμίες εξόφλησης υποχρεώσεων. Το σύνολο των υποχρεώσεων αυτού του κύκλου είναι το κεφάλαιο κίνησης της επιχείρησης. Ένα μέτρο του είναι η εξής εξίσωση:

$$\text{Κεφάλαιο κίνησης} = \text{αποθέματα} + \text{απαιτήσεις}$$

Ένα τμήμα του κεφαλαίου κίνησης χρηματοδοτείται για κάποιο διάστημα από τους προμηθευτές των εισροών, που παρέχουν πίστωση για την εξόφληση του. Επομένως ισχύει ότι:

$$\text{Καθαρό κεφάλαιο κίνησης} = \text{αποθέματα} + \text{απαιτήσεις} - \text{προμηθευτές}$$

Το καθαρό κεφάλαιο κίνησης απαιτεί εξωτερική χρηματοδότηση είτε από την καθαρή θέση της επιχείρησης είτε από τραπεζικό δανεισμό.

1.10.6 Κατάσταση ταμειακών ροών

Η κατάσταση ταμειακών ροών παρακολουθεί την κίνηση των μετρητών στην ίδια περίοδο με την κατάσταση αποτελεσμάτων. Ακόμα, καταγράφει τις πηγές παροχής μετρητών στην επιχείρηση και τις εστίες απορρόφησης τους. Η ροή μετρητών δεν ταυτίζεται με τα κέρδη. Τα κέρδη είναι η διαφορά εσόδων-εξόδων, αλλά μεταφράζονται σε μετρητά όταν εισπραχθούν τα έσοδα και εξοφληθούν τα έξοδα. Μια κερδοφόρα δραστηριότητα δεν αρκεί για να εξοφλούνται εμπρόθεσμα οι υποχρεώσεις.

Μακροπρόθεσμα, όταν ωριμάζει η αγορά και η επιχείρηση σταθεροποιεί τη θέση και το μερίδιο της, τα κέρδη μετασχηματίζονται σε μετρητά, αλλά βραχυπρόθεσμα η βιωσιμότητα της επιχείρησης κρίνεται από τις ταμειακές ροές της. Η ροή μετρητών σε μια επιχείρηση διακρίνεται σε εισροές, όπως η αύξηση κεφαλαίου, η λήψη δανείου, η είσπραξη των πωλήσεων και εκροές όπως είναι η πληρωμή των προμηθευτών, η εξόφληση των δανείων, η πληρωμή των εξόδων.

Οι ταμειακές ροές ανάλογα με την προέλευση τους και τον προορισμό τους χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

- ❖ Λειτουργικές ροές: ροές μετρητών στην ίδια την κύρια λειτουργία της επιχείρησης.
- ❖ Επενδυτικές ροές: ροές μετρητών στην επενδυτική λειτουργία της επιχείρησης, στα πάγια και επενδυτικά στοιχεία του ενεργητικού της.
- ❖ Χρηματοδοτικές ροές: ροές μετρητών στις σχέσεις της επιχείρησης με τους εξωτερικούς χρηματοδότες της (μετόχους, τραπεζίτες, επενδυτές) στην καθαρή θέση, στα δάνεια και στις αμοιβές τους.

Το άθροισμα των τριών ροών είναι η συνολική ταμειακή ροή της περιόδου σύμφωνα με τη βασική εξίσωση:

$$\text{Συνολική ταμειακή ροή} = \text{Λειτουργική ροή} + \text{Επενδυτική ροή} + \text{Χρηματοδοτική ροή}$$

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Μια πλήρης κατάσταση ταμειακών ροών είναι η ακόλουθη:

	€
1 Κύκλος εργασιών (πωλήσεις) +	2,000,000
2 Μεταβολή εμπορικών απαιτήσεων -	200,000
3 Μεταβολή προκαταβολών πελατείας +	0
4 Καθαρές εισπράξεις πωλήσεων =	1,800,000
5 Κόστος πωληθέντων -	1,120,000
6 Μεταβολή αποθεμάτων -	100,000
7 Μεταβολή υποχρεώσεων σε προμηθευτές +	100,000
8 Καθαρές πληρωμές κόστους πωλήσεων =	1,120,000
9 Μεικτή λειτουργική ταμειακή ροή = 4 - 8	680,000
10 Λειτουργικές δαπάνες -	410,000
11 Προβλεψεις +	10,000
12 Μεταβολή λοιπών χρεωστών -	20,000
13 Μεταβολή λοιπών πιστωτών +	0
14 Φόροι εισοδήματος -	60,000
15 Μεταβολή καθαρών φορολογικών υποχρεώσεων	20,000
16 Λειτουργική ταμειακή ροή =	220,000
17 Όριμο χρέος χρήσης -	200,000
18 Μερίσματα πληρωτέα χρήσης -	120,000
19 Ταμειακή ροή αυτοχρηματοδότησης επενδυτικής δαπάνης =	-100,000
20 Μεταβολή παγίων -	180,000
21 Μεταβολή αποσβέσεων +	90,000
22 Μεταβολή βραχυπρόθεσμων επενδύσεων-	20,000
23 Ανόργανα και έκτακτα έσοδα +	70,000
24 Επενδυτική ταμειακή ροή =	-40,000
25 Ταμειακή ροή προ εξωτερικής χρηματοδότησης = 19 + 24	-140,000
26 Μεταβολή καθαρής θέσης +	30,000
27 Μεταβολή τραπεζικού δανεισμού +	130,000
28 Χρηματοδοτική ταμειακή ροή =	160,000
29 Συνολική ταμειακή ροή = 25 + 28	20,000

Στην κατάρτιση της κατάστασης ταμειακών ροών μετέχουν μόνο όσα μεγέθη μετασχηματίζονται σε μετρητά, επομένως όχι λογιστικοί λογαριασμοί χωρίς ταμειακό αποτέλεσμα, όπως οι αποσβέσεις και οι προβλέψεις. Μετέχουν δηλαδή οι λογαριασμοί της κατάστασης αποτελεσμάτων και οι μεταβολές των λογαριασμών του ισολογισμού.

Η ποιότητα των κερδών ελέγχεται μέσω της ταμειακής ροής. Ποιοτικά θεωρούνται τα κέρδη που μετασχηματίζονται ευχερώς σε μετρητά, δηλαδή ένα ελεγχόμενο ποσοστό κερδών απορροφάται στην αυτοχρηματοδότηση των αναγκών σε κεφάλαια κίνησης του λειτουργικού κύκλου της επιχείρησης. Έτσι, έχουμε ποιοτικό μεικτό περιθώριο κέρδους, όταν η μεικτή λειτουργική ταμειακή ροή δεν υπολείπεται σημαντικά του μεικτού κέρδους και ποιοτικό λειτουργικό περιθώριο κέρδους, όταν η λειτουργική ταμειακή ροή δεν υπολείπεται σημαντικά του λειτουργικού κέρδους.

1.10.7 Το νεκρό σημείο πωλήσεων

Το νεκρό σημείο πωλήσεων αποτελεί το ελάχιστο επίπεδο πωλήσεων που είναι επαρκές για να αντιμετωπίσει η επιχείρηση το σύνολο των δαπανών της με μηδενικό κέρδος (το σημείο δηλαδή στο οποίο τα συνολικά έσοδα είναι ίσα με τα συνολικά έξοδα), δηλαδή μια κατάσταση οριακής επιβίωσης. Για τον υπολογισμό του νεκρού σημείου είναι απαραίτητες οι προβλέψεις των πωλήσεων και δαπανών αλλά και η κατανομή των δαπανών σε σταθερό και μεταβλητό κόστος.

Σταθερό κόστος αποτελούν οι δαπάνες που στηρίζουν το επίπεδο παραγωγής αλλά είναι ανεξάρτητες από το επίπεδο πωλήσεων. Μεταβλητό κόστος είναι οι δαπάνες που μεταβάλλονται αναλογικά με τη μεταβολή του επιπέδου παραγωγής και των πωλήσεων, επομένως περιέχονται σε ποσοστιαία αναλογία στην τιμή της μονάδας του πωλούμενου προϊόντος. Συνεπώς, το συνολικό κόστος αποτελεί το άθροισμα των δύο:

$$\text{Κόστος} = \text{σταθερό κόστος} + \text{μεταβλητό κόστος}$$

Το μέσο σταθερό κόστος είναι το σταθερό κόστος ανά μονάδα προϊόντος και υπολογίζεται ένα διαιρέσουμε το συνολικό σταθερό κόστος με την ποσότητα:

$$(\mu.Σ.Κ.) \text{ μέσο Σταθερό κόστος} = \text{Σταθερό κόστος} / \text{Ποσότητα}$$

Το μέσο μεταβλητό κόστος είναι το μεταβλητό κόστος ανά μονάδα προϊόντος και υπολογίζεται ένα διαιρέσουμε το συνολικό σταθερό κόστος με την ποσότητα:

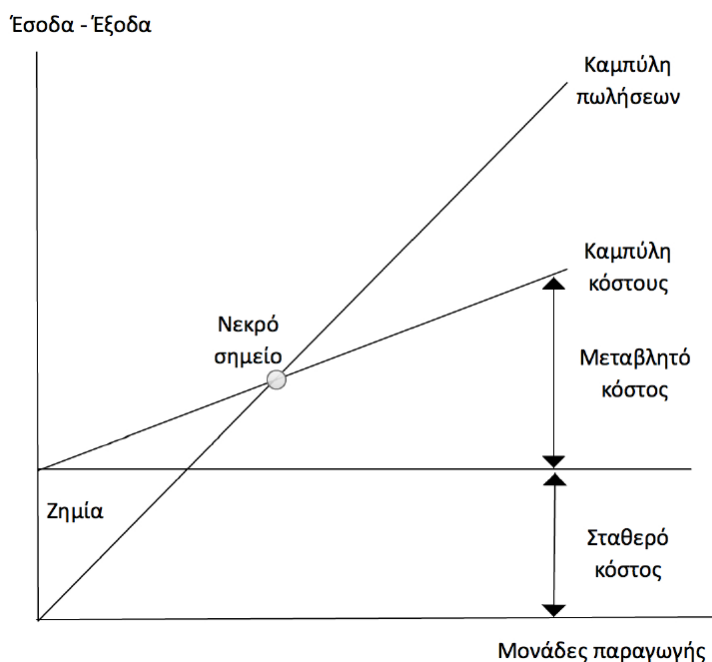
$$(\mu.Μ.Κ.) \text{ μέσο Σταθερό κόστος} = \text{Μεταβλητό κόστος} / \text{Ποσότητα}$$

Το μέσο κόστος αποτελεί το άθροισμα των δύο παραπάνω:

$$Μ.Κ \text{ Μέσο Κόστος} = \mu.Σ.Κ. + \mu.Μ.Κ.$$

Η αναλογία σταθερού και μεταβλητού κόστους διατηρείται σταθερή σε ένα συγκεκριμένο εύρος παραγωγής. Η μετάβαση σε ανώτερο επίπεδο παραγωγής αυξάνει κλιμακωτά το σταθερό κόστος με τις νέες αναγκαίες επενδύσεις σε παραγωγική δυναμικότητα, αύξηση που εύκολα ή δύσκολα μπορεί να αντισταθμίζεται από τις ταυτόχρονες οικονομίες κλίμακας.

Το κέρδος μιας επιχειρηματικής μονάδας προσδιορίζεται από το κόστος. Η διάκριση του κόστους βοηθά τα στελέχη του μάρκετινγκ να προσδιορίσουν το ύψος και τη ροή των δαπανών και υποβοηθά τους λήπτες αποφάσεων να συγκεκριμενοποιούν και να οριοθετούν αποφάσεις, στηριζόμενες σε αντικειμενικές προβλέψεις. Ένα παράδειγμα νεκρού σημείου είναι το ακόλουθο:



Η γραμμή του σταθερού κόστους κλιμακώνεται ελαφρά ανοδικά ακολουθώντας το επίπεδο των πωλήσεων. Η γραμμή του συνολικού κόστους προκύπτει ως το άθροισμα του σταθερού και του μεταβλητού κόστους, με μετατόπιση του σημείου αφετηρίας της από το μηδέν στο σημείο αφετηρίας του σταθερού κόστους. Το σημείο που η γραμμή των πωλήσεων τέμνει τη γραμμή του συνολικού κόστους είναι το νεκρό σημείο πωλήσεων:

$$\text{Πωλήσεις} = \text{Κόστος} , \text{δηλαδή Κέρδος} = \text{μηδέν}$$

Κάτω από αυτό το επίπεδο πωλήσεων το κόστος υπερβαίνει τις πωλήσεις και η επιχείρηση λειτουργεί με ζημιά. Πάνω από αυτό το επίπεδο πωλήσεων η επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπίζει το κόστος της και διευρύνει το κέρδος της όσο αυξάνει τις πωλήσεις της.

1.10.8 Αριθμοδείκτες

Προκειμένου να αξιολογηθεί η λειτουργία και η προοπτική της επιχείρησης, οι επιχειρηματικοί αναλυτές συγκρίνουν διάφορα οικονομικά μεγέθη της με τη χρήση δεικτών αναλογίας, δηλαδή σχέσεων ανάμεσα σε διάφορα μεγέθη, που αποκαλούνται αριθμοδείκτες επιχειρηματικής αξιολόγησης.

Οι αριθμοδείκτες οδηγούν σε συμπεράσματα για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης και υποστηρίζουν την υπόθεση του επιχειρηματικού σχεδίου, όταν υπολογίζονται σε διαδοχικές περιόδους της λειτουργίας της επιχείρησης, ώστε να ερευνάται η εξελικτική τάση της και να επισημαίνονται μονιμότερες αντοχές ή προβλήματα, αλλά και όταν τοποθετούνται συγκριτικά με τον μέσο όρο των αριθμοδεικτών του κλάδου και με τους αριθμοδείκτες των βασικών ανταγωνιστών.

Ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δίνεται στους αριθμοδείκτες ομοειδών επιχειρήσεων, ανάλογων μεγεθών, οργάνωσης, φάσης ανάπτυξης με την επιχείρησή μας.

Άριστοι δείκτες δεν υπάρχουν. Εξαρτώνται σε υψηλό βαθμό από τη φάση της οικονομικής ανάπτυξης, τον κλάδο και την αλληλοσυσχέτιση τους. Άριστός θεωρείται ο δείκτης που επιτρέπει την ανάπτυξη της επιχείρησης στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της. Οι αριθμοδείκτες χωρίζονται σε ομάδες ανάλογα με τον στόχο της αξιολόγησης.

1.10.8.1 Δείκτες απόδοσης πωλήσεων

Αξιολογούν την αξία που δημιουργείται στο δεδομένο επίπεδο δραστηριότητας, υπολογίζοντας τα περιθώρια κέρδους και ταμειακής ροής επί των πωλήσεων.

- ❖ Μεικτό Περιθώριο Κέρδους : εκφράζει την ακαθάριστη απόδοση της παραγωγής και απαιτείται για να καλύπτει με επάρκεια τις λειτουργικές δαπάνες που ακολουθούν. Παρουσιάζει μεγάλη διαφοροποίηση από κλάδο σε κλάδο, και ιδιαίτερα ανάμεσα σε υπηρεσίες, εμπόριο και μεταποίηση.

$$M.Π.Κ = \frac{\text{μεικτό κέρδος}}{\text{κύκλος εργασιών}} (\%)$$

- ❖ Λειτουργικό Περιθώριο Κέρδους : εκφράζει τη λειτουργική απόδοση της επιχείρησης και απαιτείται για να καλύπτει με επάρκεια τις αμοιβές των κεφαλαίων (τόκους και μερίσματα).

$$Λ.Π.Κ = \frac{\text{λειτουργικό κέρδος}}{\text{κύκλος εργασιών}} (\%)$$

- ❖ Καθαρό Περιθώριο Κέρδους : είναι η τελική απόδοση της επιχείρησης και βασικό μέτρο της βιωσιμότητας της.

$$Κ.Π.Κ = \frac{\text{καθαρό κέρδος προ φόρων}}{\text{κύκλος εργασιών}} (\%)$$

- ❖ Ταμειακή Απόδοση Πωλήσεων: εκφράζει την απόδοση σε μετρητά και όχι απλά κέρδη.

$$Τ.Α.Π = \frac{\text{λειτουργική ταμειακή ροή}}{\text{κύκλος εργασιών}} (\%)$$

- ❖ Ταμειακός Μετασχηματισμός κερδών: εκφράζει την ευχέρεια μετασχηματισμού των κερδών σε μετρητά ή το ποσοστό απορρόφησης κερδών στον παραγωγικό - εμπορικό κύκλο της επιχείρησης. Θετικές τιμές οι εγγύτερες στη μονάδα.

$$Τ.Μ.Κ = \frac{\text{λειτουργική ταμειακή ροή}}{\text{λειτουργικό κέρδος προ αποσβέσεων}} (\text{φορές})$$

1.10.8.2 Δείκτες απόδοσης κεφαλαίων

Αξιολογούν την αξία που δημιουργείται στο δεδομένο επίπεδο πόρων (κεφαλαίων) που χρησιμοποιούνται, δηλαδή την αποτελεσματικότητα διαχείρισης των κεφαλαίων και της περιουσίας της επιχείρησης, υπολογίζοντας τα περιθώρια κέρδους επί των ιδίων και των συνολικών κεφαλαίων.

- ❖ Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων : εκφράζει τα κέρδη των μετόχων

$$A.I.K = \frac{\text{κέρδη μετά από φόρους προ αποσβέσεων}}{\text{καθαρή θέση}} (\%)$$

- ❖ Απόδοση Απασχολούμενων Κεφαλαίων : εκφράζει την απόδοση όλων των κεφαλαίων με έντονο το ποιοτικό στοιχείο της απόδοσης της διοίκησης σε λειτουργική αποτελεσματικότητα.

$$A.A.K = \frac{\text{κέρδη μετά από φόρους προ αποσβέσεων}}{\text{ενεργητικό}} (\%)$$

- ❖ Μερισματική Απόδοση : εκφράζει, σε συνδυασμό με την απόδοση ιδίων κεφαλαίων, τη μερισματική πολιτική και το ποσοστό της αυτοχρηματοδότησης της επιχείρησης από τα κέρδη της, βασικές επιλογές της διοίκησης ανάμεσα στη παρούσα και στην μελλοντική αξία για τους μετόχους.

$$M.A.K_{\theta} = \frac{\text{μερίσματα}}{\text{καθαρή θέση}} (\%) \quad M.A.K = \frac{\text{μερίσματα}}{\text{κέρδη μετά από φόρους}} (\%)$$

1.10.8.3 Δείκτες εξυπηρέτησης χρέους

Αξιολογούν την ικανότητα της επιχείρησης να εξυπηρετεί ομαλά το ώριμο χρεός της, βραχυπρόθεσμα από τις ταμειακές ροές και μακροπρόθεσμα από τα κέρδη της με ικανοποιητικό περιθώριο ασφαλείας για τους τραπεζίτες.

- ❖ Κάλυψη Χρέους (από κέρδη και ταμειακές ροές):

$$K.X.K = \frac{\text{λειτουργικά κέρδη}}{\text{δόσεις δανείων + τόκοι}} (\text{φορές}) \quad K.X.TP = \frac{\text{ελεύθερη ταμειακή ροή}}{\text{δόσεις δανείων + τόκοι}} (\text{φορές})$$

1.10.8.4 Δείκτες κεφαλαϊκής διάρθρωσης

Αξιολογούν τη χρηματοοικονομική ασφάλεια και την έκθεση της επιχείρησης σε κίνδυνο, όπως προκύπτει από τη δομή των κεφαλαίων της.

$$M. = \frac{\text{ξένα κεφάλαια}}{\text{καθαρή θέση}} (1 : \dots)$$

❖ Μόχλευση : εκφράζει τη δανειακή επιβάρυνση της επιχείρησης και τη διασπορά του επιχειρηματικού κινδύνου, με τη συμμετοχή των ξένων κεφαλαίων στα συνολικά απασχολούμενα κεφάλαια.

❖ Κεφαλαϊκή Ρευστότητα : εκφράζει τα περιθώρια ρευστότητας που παρέχει η δομή κεφαλαίου.

$$K.P. = \frac{\text{καθαρή θέση} + \text{μακροχρόνιες υποχρεώσεις}}{\text{συνολικά απασχολούμενα κεφάλαια}} (\%)$$

❖ Κάλυψη Τρεχουσών Υποχρεώσεων : εκφράζει τη δυνατότητα κάλυψης των ετήσιων υποχρεώσεων από τις πωλήσεις. Αρνητική τιμή πάνω από 100%.

$$K.T.Y. = \frac{\text{βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}}{\text{κύκλος εργασιών}} (\%)$$

1.10.8.5 Δείκτες ρευστότητας

Αξιολογούν τη επάρκεια αντιμετώπισης των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων από τη ρευστοποίηση των στοιχείων του κυκλοφορούντος ενεργητικού σε συνδυασμό με το δυναμικό μέτρο της ρευστότητας που είναι η θετική λειτουργική ταμειακή ροή.

❖ Γενική Ρευστότητα: εκφράζει τη δυνατότητα κάλυψης των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων από την ανακύκλωση του κυκλοφορούντος ενεργητικού. Θετικές τιμές άνω της μονάδας.

$$Γ.P. = \frac{\text{κυκλοφορούν ενεργητικό}}{\text{βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}} (\text{φορές})$$

❖ Άμεση Ρευστότητα: εκφράζει την ίδια δυνατότητα, αλλά από τα κυκλοφορούντα στοιχεία με την υψηλότερη ευχέρεια ρευστοποίησης (καθότι τα αποθέματα ενέχουν τον κίνδυνο να μην πωληθούν).

$$Γ.P. = \frac{\text{κυκλοφορούν ενεργητικό} - \text{αποθέματα}}{\text{βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}} (\text{φορές})$$

1.10.8.6 Δείκτες αποτελεσματικότητας

Αξιολογούν τη διαχείριση του ισολογισμού, με έμφαση στο κεφάλαιο κίνησης και στην αξιοποίηση των παγίων.

- ❖ Ανακύκλωση Ενεργητικού : εκφράζει τη ταχύτητα παραγωγής πωλήσεων από την περιουσία, δηλαδή πόσες φορές ανακυκλώνεται η περιουσία σε μια περίοδο.

$$A.E. = \frac{\text{κύκλος εργασιών}}{\text{ενεργητικό}} \text{ (φορές)}$$

- ❖ Ανακύκλωση Κυκλοφορούντος Ενεργητικού: ομοίως με πριν αλλά μόνο για το κυκλοφορούν τμήμα του ενεργητικού.

$$A.K.E. = \frac{\text{κύκλος εργασιών}}{\text{κυκλοφορούν ενεργητικό}} \text{ (φορές)}$$

- ❖ Αποθεματοποίηση : εκφράζει την ταχύτητα κυκλοφορίας των αποθεμάτων, δηλαδή τον μέσο χρόνο παραμονής τους (σε ημέρες) στην αποθήκη μέχρι τη πώληση.

$$A.Π. = \frac{\text{αποθέματα}}{\text{κόστος πωληθέντων}} \times 360 \text{ (ημέρες)}$$

- ❖ Πιστώσεις Πελατείας: εκφράζει την ταχύτητα είσπραξης των πωλήσεων από τους πελάτες, δηλαδή τον μέσο χρόνο της παρεχόμενης στην πελατεία πίστωσης (σε ημέρες) από την πώληση μέχρι την εξόφληση της.

$$Π.Πελ. = \frac{\text{εμπορικές απαιτήσεις}}{\text{κόστος πωληθέντων}} \times 360 \text{ (ημέρες)}$$

- ❖ Πιστώσεις Προμηθευτών: εκφράζει την ταχύτητα πληρωμής των προμηθευτών, δηλαδή το μέσο χρόνο της λαμβανόμενης από τους προμηθευτές πίστωσης (σε ημέρες) από την αγορά των εισροών μέχρι την εξόφληση τους.

$$Π.Προμ. = \frac{\text{εμπορικές υποχρεώσεις}}{\text{κόστος πωληθέντων}} \times 360 \text{ (ημέρες)}$$

- ❖ Ένταση Παγίων: εκφράζει το βαθμό συμμετοχής των πάγιων στοιχείων στο ενεργητικό της επιχείρησης και αποτελεί ένα μέτρο της πίεσης των σταθερών δαπανών στο συνολικό κόστος.

$$E.Π. = \frac{\text{πάγιο ενεργητικό}}{\text{ενεργητικό}} \text{ (\%)}$$

- ❖ Συντήρηση Υποδομής: εκφράζει το βαθμό ανανέωσης του πάγιου εξοπλισμού.

$$Σ.Υ. = \frac{\text{ετήσια επενδυτική δαπάνη σε πάγια}}{\text{ετήσιες αποσβέσεις παγίων}} \text{ (\%)}$$

ΜΕΡΟΣ Β΄ - ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

2.1 Περίληψη προς την διοίκηση (Executive Summary)

2.1.1 Η επιχείρηση

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο αναλύει την ανάπτυξη μιας πολυτελούς boutique resort μονάδας στην περιοχή Περνέρα, στο Παραλίμνι της Κύπρου. Στόχος της τουριστικής μονάδας είναι η φιλοξενία του εγχώριου και εξωτερικού τουρισμού προσφέροντας όλα τα απαραίτητα όπως εστιατόριο, εξωτερικές πισίνες, roof sushi bar, bars τα οποία με την παραλία θα εμπλουτίσουν την εμπειρία του κάθε επισκέπτη της. Η τουριστική μονάδα πρόκειται να στεγαστεί σε ένα νεόχτιστο κτίριο σε γη που ανήκει στον κύριο Γιάννη Αριστοτέλους, κύριο μέτοχο της YMG Aristotelous Investments, κάτω από την ομπρέλα της οποίας θα ενταχθεί η νεοσύστατη επιχειρηματική δράση.

2.1.2 Όραμα και Αποστολή

Το όραμα της επιχείρησης είναι να καταστεί η καλύτερη ξενοδοχειακή μονάδα και το σημείο αναφοράς για την περιοχή δραστηριοποίησης της και όχι μόνο. Με κύριο γνώμονα την βέλτιστη εξυπηρέτηση των πελατών της και την αέναη βελτίωση αυτών, η επιχείρηση στοχεύει να καταστεί πόλος έλξης για επισκέπτες από όλο τον κόσμο δημιουργώντας ένα ισχυρότατο brand name. Με σεβασμό στο περιβάλλον της επιχείρησης και την πλήρη εναρμόνιση με αυτό, στόχος της ξενοδοχειακής μονάδας είναι να αναδείξει με τον καλύτερο τρόπο τις φυσικές ομορφιές της περιοχής, συμβάλλοντας έτσι στην περαιτέρω ανάπτυξη της. Οι υψηλής ποιότητας παροχές και η διαμονή θα προσφέρουν στους πελάτες της επιχείρησης μια αξέχαστη εμπειρία σε ανταγωνιστικές τιμές πάντοτε, την οποία θα θέλουν να επαναλάβουν στο άμεσο μέλλον.

2.1.3 Προϊόντα και υπηρεσίες

Η βασική προσφερόμενη υπηρεσία της ξενοδοχειακής μονάδας προς τους πελάτες της θα είναι οι διανυκτερεύσεις στα πολυτελή δωμάτια που θα διαθέτει. Θα παρέχονται Deluxe δωμάτια, Deluxe δωμάτια με ιδιωτική πισίνα, Suites, Suites με πισίνα αλλά και King Suites. Εκτός όμως από τις διανυκτερεύσεις, το ξενοδοχείο θα διαθέτει και μια σειρά συμπληρωματικών προσφερόμενων υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα το πολυτελές εστιατόριο του ξενοδοχείου. Θα αποτελεί το κεντρικό εστιατόριο και θα λειτουργεί για πρωινό, μεσημεριανό και δείπνο. Ωστόσο, θα διαθέτει και ένα υπερμοντέρνο, state of the art pool bar, για να εξυπηρετεί τις ανάγκες των πελατών του που θα χρησιμοποιούν την κεντρική πισίνα του ξενοδοχείου και θα θελήσουν να δροσιστούν με ένα από τα προσεγμένα ποτά και cocktails που θα προσφέρει το μπαρ. Βέβαια, από ένα πολυτελές ξενοδοχείο δεν θα μπορούσε να λείπει ένα σπα. Γι' αυτό το λόγο, η ξενοδοχειακή μονάδα θα προσφέρει μέσω του σπα μοναδικές στιγμές χαλάρωσης στους πελάτες της, που θα μπορούν να επιλέξουν από μια πληθώρα υπηρεσιών. Στην οροφή του ξενοδοχείου θα φιλοξενηθεί ένα sushi- bar με θέα τη θάλασσα και την τουριστική περιοχή της φωτιζόμενης Περνέρας, το οποίο θα λειτουργεί το βράδυ για δείπνο.

2.1.4 Αγορά - Στόχος

Η ξενοδοχειακή μονάδα θα απευθυνθεί σε δυνητικούς πελάτες υψηλών εισοδημάτων που επισκέπτονται τη Κύπρο για διακοπές αναψυχής δεδομένου του χαρακτήρα της μονάδος όπως:

- ❖ Ρώσους εύπορους επισκέπτες που επιλέγουν την Κύπρο όλο και περισσότερο ως τον προορισμό τους για τις καλοκαιρινές τους διακοπές καθ' όλη τη διάρκεια της τουριστικής σεζόν.
- ❖ Βρετανούς επισκέπτες οι οποίοι αποτελούν για δεκαετίες τώρα την ραχοκοκαλία του Κυπριακού τουρισμού.
- ❖ Βόρειους επισκέπτες που περιλαμβάνουν Σκανδιναβούς όπως Σουηδούς και Νορβηγούς, αλλά και Γερμανούς και Ελβετούς και
- ❖ Εγχώριους επισκέπτες που αποτελούν μια δυνητική αγορά για την ξενοδοχειακή μονάδα.

2.1.5 Αντικειμενικοί Στόχοι

- ❖ Δημιουργία ισχυρότατου brand name, που θα αποτελέσει από μόνο του πόλο έλξης πελατών στο μέλλον.
- ❖ Παροχή των βέλτιστων υπηρεσιών στους καταναλωτές.
- ❖ Δημιουργία ξενοδοχειακής μονάδας- σημείο αναφοράς για την ευρύτερη περιοχή.
- ❖ Επίτευξη κερδοφορίας από το πρώτο έτος λειτουργίας μέσω της παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών στους τελικούς πελάτες της επιχείρησης.
- ❖ Αποτελεσματική αντιμετώπιση του ανταγωνισμού με κύριο πάντα γνώμονα την διαφοροποίηση.
- ❖ Προώθηση της περιοχής, αλλά και της Κύπρου ως τουριστικού προορισμού και προώθηση της τοπικής παράδοσης.
- ❖ Προσέλκυση τόσο ξένων όσο και εγχωρίων πελατών.
- ❖ Δημιουργία κερδοφορίας άνω των €300.000 κατά το πέρας του πέμπτου έτους

2.1.6 Στρατηγική απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

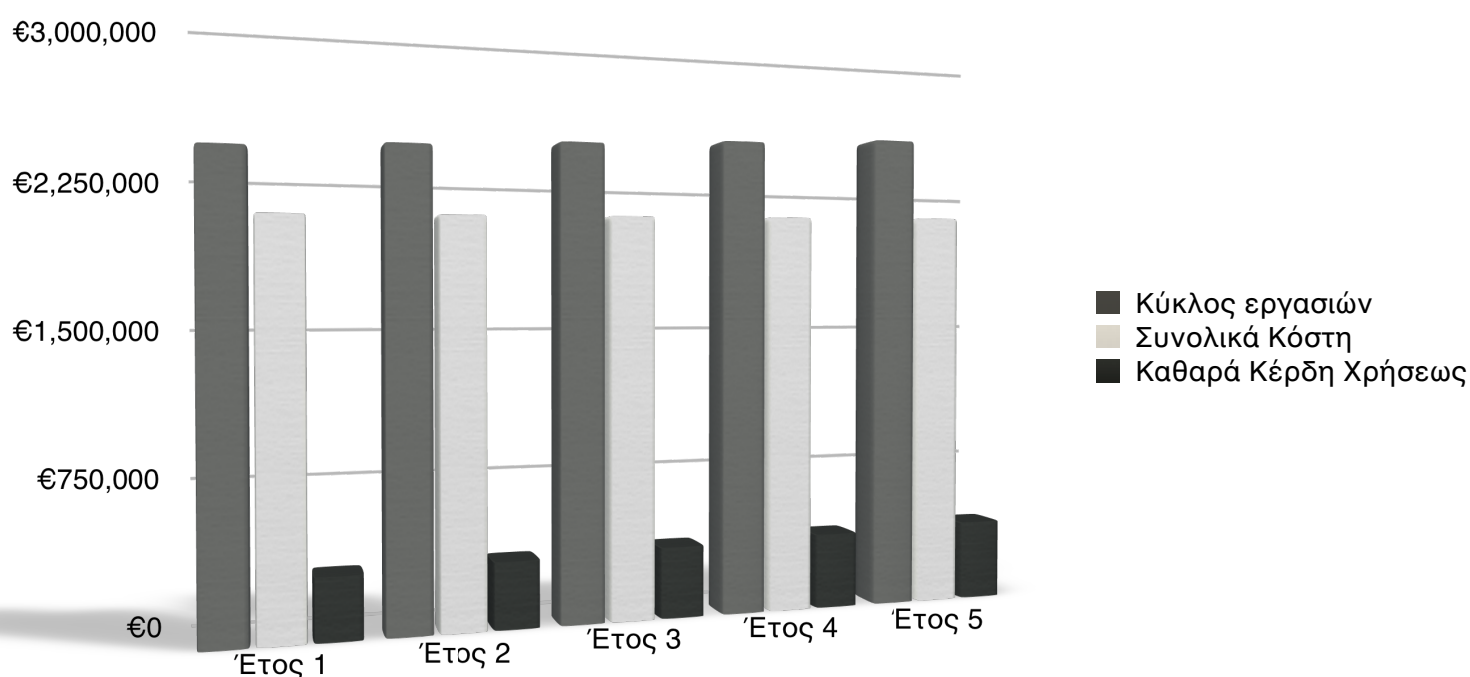
Η επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθεί αυτές τις αρχές, προκειμένου να πετύχει την υπέρβαση των προσδοκιών της αγοράς:

- ❖ Στρατηγικές συνεργασίες με επιχειρήσεις, που θα αποτελέσουν παράγοντες της ευνοϊκής ροής των εργασιών της.
- ❖ Υψηλό επίπεδο προβολής σε παγκόσμιο επίπεδο.
- ❖ Προσεκτική παρατήρηση των αναγκών της αγοράς και αδιάκοπη εξέλιξη των υπηρεσιών της.
- ❖ Στήριξη του τοπικού τουριστικού προϊόντος και προώθηση της Κύπρου ως προορισμό.
- ❖ Αξιοπιστία, ακεραιότητα και απόλυτη αφοσίωση.
- ❖ Διατήρηση υψηλών προτύπων ποιότητας και διαρκής παρακολούθηση της ποιότητας αυτής.
- ❖ Διαρκής έλεγχος των κοστών της για μεγιστοποίηση των κερδών.

2.1.7 Οικονομική σύνοψη

Το κόστος έναρξης της επιχείρησης ανέρχεται σε €4,300,000, το οποίο σε μεγάλο βαθμό σχετίζονται με την κατασκευή και τον εξοπλισμό των κτιριακών της εγκαταστάσεων. Οι δαπάνες αυτές θα χρηματοδοτηθούν αποκλειστικά από στρατηγικό ιδιώτη επενδυτή. Ας σημειωθεί ότι η εταιρεία αναμένεται να παρουσιάσει σημαντικά κέρδη από το πρώτο κιόλας έτος της λειτουργίας της.

Παράλληλα, η επιχείρηση αναμένεται να ανταπεξέλθει στις ανάγκες για την κάλυψη των λειτουργικών της εξόδων κατά τα πέντε πρώτα έτη, καθώς θα αγωνίζεται προς μια βιώσιμη κερδοφορία χωρίς επιπλέον χρηματοδότηση πέραν της αρχικής. Δεν προβλέπεται κανένα πρόβλημα ταμειακής ροής κατά τη διάρκεια των πρώτων πέντε ετών λειτουργίας. Επίσης, αναμένεται ότι η εταιρεία θα αυξήσει σημαντικά τον κύκλο εργασιών της και δε θα παρουσιάσει καθόλου ζημία κατά τη διάρκεια λειτουργίας της. Τέλος, οι βασικοί δείκτες απόδοσης εμφανίζονται ιδιαίτερα θετικοί και αναμένεται να αποκομισθούν σημαντικές υπεραξίες από την αξία της γης και των ακινήτων λόγω της εξαιρετικής θέσης στην οποία θα βρίσκεται το ξενοδοχείο.



2.2 Σύνοψη εταιρίας

Το εν λόγω επιχειρηματικό σχέδιο αφορά την ανάπτυξη τουριστικής μονάδας τύπου boutique resort για συμφέρον της YMG Aristotelous Investments με έδρα το Παραλίμνι της Κύπρου. Η επένδυση πρόκειται να αναπτυχθεί σε οικόπεδο πλησίον της θάλασσας, στην τουριστική περιοχή Περνέρα, στο Παραλίμνι της Κύπρου, ιδιοκτησίας του κύριου Γιάννη Αριστοτέλους, κύριου μέτοχου της YMG Aristotelous Investments. Προκειμένου να καταστεί εφικτή η υλοποίηση του συγκεκριμένου έργου η εταιρεία αναζητά στρατηγικό επενδυτή ο οποίος θα καλύψει το κόστος κατασκευής και λειτουργίας της τουριστικής μονάδας.

Στη συνέχεια, περιγράφεται αναλυτικά η επένδυση, οι στόχοι της, καθώς και το επενδυτικό σχήμα, ενώ παρέχονται περισσότερες πληροφορίες για τις εταιρείες hotelBrain και SLH, οι οποίες επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την υλοποίηση και λειτουργία της επένδυσης, εγγυώμενες σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία της.

2.2.1 Επισκόπηση επιχείρησης

Η τουριστική μονάδα πρόκειται να αναπτυχθεί σε ιδιόκτητο οικόπεδο, σε προνομακή θέση στην περιοχή Περνέρα, στο Παραλίμνι. Το εν λόγω οικόπεδο έχει άμεση πρόσβαση και απρόσκοπτη θέα προς την θάλασσα, εβρισκόμενο στην πρώτη γραμμή. Επίσης, αποτελεί το σημείο αφετηρίας του παραλιακού πεζόδρομου της τουριστικής περιοχής Πρωταρά και γειτνιάζει με δημόσιο χώρο στάθμευσης, στοιχεία που καταστούν την τοποθεσία του στρατηγικής σημασίας για το όλο έργο.



Πρόκειται για μια υπερπολυτελή ξενοδοχειακή μονάδα (boutique hotel), η οποία θα αποτελεί σημείο αναφοράς για όλη την εγχώρια αγορά προσφέροντας άριστες υπηρεσίες στους πελάτες της. Η μορφή της ξενοδοχειακής μονάδας θα είναι exclusive με στόχο να κρατήσει το κοινό της όσο το δυνατόν περισσότερο μέσα στην μονάδα. Οι πελάτες του ξενοδοχείου θα μπορούν να απολάψουν τις μοναδικές υπηρεσίες όπως το πολυτελές εστιατόριο, η μονάδα σπα, το μοναδικό roof bar και sushi bar με την απaráμιλλη θέα. Επιπλέον, οι μοναδικές εγκαταστάσεις με θεαματικές πισίνες και η χρυσή αμμουδιά της παραλίας που βρίσκεται μόλις μερικά βήματα μακριά από τα δωμάτια των πελατών θα δίνουν μια ξεχωριστή αίσθηση χαλάρωσης, πολυτέλειας, αποκλειστικότητας και ηρεμίας στους πελάτες της μονάδας. Όλες οι εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου θα είναι αποκλειστικά για χρήση των πελατών του με σκοπό τη διατήρηση της ιδιωτικότητας τους και την αποφυγή ενοχλήσεων τους από τυχόν παραθεριστές.

Επιπρόσθετα, η ξενοδοχειακή μονάδα θα περιλαμβάνει 49 πολυτελή δωμάτια όλα με θέα προς την θάλασσα, εκ των οποίων τα 32 θα είναι Deluxe δωμάτια με όλες τις ανέσεις και 4 εξ' αυτών θα είναι Deluxe δωμάτια με ιδιωτική πισίνα για μέγιστη άνεση των πελατών του ξενοδοχείου. Ακόμα, θα διατίθενται 7 υπερπολυτελείς σουίτες 50 τετραγωνικών αλλά και άλλες 4 σουίτες με ιδιωτική πισίνα. Όσο για τους πελάτες του ξενοδοχείου που θα αναζητούν την απόλυτη πολυτέλεια, θα διατίθενται 2 υπερπολυτελής King suites 70 τετραγωνικών, ως ρετιρέ με ιδιωτικό μπαλκόνι με τζακούζι.

Τέλος, η ανάπτυξη και διαχείριση της τουριστικής μονάδας θα γίνει σε συνεργασία με την εταιρεία hotelBrain, η οποία εξειδικεύεται στους συγκεκριμένους τομείς και θα γίνει μέλος του παγκοσμίου κύρους ομίλου μικρών πολυτελών τουριστικών μονάδων SLH (Small Luxury Hotels of the World).

2.2.2 Η hotelBrain

Η hotelBrain είναι μια ανεξάρτητη εταιρεία διαχειριστής ξενοδοχειακών περιουσιακών στοιχείων με εξειδίκευση στην διαχείριση ξενοδοχείων, και σύμβουλος σε θέματα διαχείρισης. Η συγκεκριμένη εταιρεία πραγματοποιεί την ανάπτυξη ή την εκ νέου ανάπτυξη των έργων των ξενοδοχείων σε όλες τις φάσεις της ανάπτυξης και λειτουργεί τα ξενοδοχεία βάσει συμβάσεων διαχείρισης, με σκοπό τη δημιουργία αναγνωρίσιμου εμπορικού σήματος, υψηλά περιθώρια μικτού κέρδους και υψηλής εμπορικής αξίας.

Η εταιρία εστιάζει στην «μη επώνυμη διαχείριση" αποφεύγοντας κάθε σχετικά, χρονοβόρα και άλλα διαδικαστικά εμπόδια, έχοντας την ευελιξία να εφαρμόσει οποιοδήποτε τοπικό ή διεθνές εμπορικό σήμα για το υπό διαχείριση ακίνητο εξασφαλίζοντας πρώτα βέλτιστα επιχειρησιακά πρότυπα και τη δημιουργία της αξίας του εμπορικού σήματος του ίδιου του περιουσιακού στοιχείου. Η hotelBrain αναλαμβάνει την διαχείριση των ξενοδοχείων, τον σχεδιασμό του όλου concept, τον σχεδιασμό και την διαχείριση του έργου ανέγερσης (project management), συμβουλευτικές υπηρεσίες για την ανάπτυξη και την διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων της ξενοδοχειακής μονάδας.

Όσον αφορά το branding του ξενοδοχείου, σε αντίθεση με πολλές άλλες τοπικές και διεθνείς εταιρείες διαχείρισης, η hotelBrain διαχειρίζεται τα ξενοδοχεία ως μια white flag επιχείρηση. Αυτό ουσιαστικά σημαίνει ότι η εταιρεία, παρόλο που κάνει όλη τη δουλειά, παραμένει πίσω από τα παρασκήνια και δεν εκχωρεί το brand name σε κάποιο από τα υπό διαχείριση ξενοδοχεία. Ο λόγος πίσω από αυτή τη στρατηγική απόφαση, είναι ότι η HotelBrain προτιμά τη δημιουργία ατομικών ξενοδοχειακών brands διασφαλίζοντας ότι κάθε ιδιοκτησία διατηρεί το δικό της χαρακτήρα, το στυλ, το μοναδικό μάρκετινγκ και τα στοιχεία λειτουργίας. Με άλλα λόγια, το ξενοδοχείο είναι η επωνυμία, όχι η εταιρεία.

Επιπρόσθετα, η hotelBrain συνεργάζεται στενά με τους ιδιοκτήτες του ξενοδοχείου κάτω από ένα κοινό στόχο: να συνδυάσει το όνειρο του ιδιοκτήτη με την πραγματικότητα της αγοράς, προκειμένου να επιτευχθούν οι πωλήσεις, τα λειτουργικά και οικονομικά αποτελέσματα που εκτίθενται στο ετήσιο

Επιχειρηματικό Σχέδιο. Η εταιρεία θεωρεί τον οποιοδήποτε μεμονωμένο δικαιούχο, έταιρο και όχι ένα «αντίπαλο» και βάση αυτού δεν υπάρχει απόσταση μεταξύ της ομάδας διοίκησης και των ιδιοκτητών της εταιρείας. Το Επιχειρηματικό Σχέδιο του ξενοδοχείου, οι πωλήσεις, το σχέδιο μάρκετινγκ και ο ετήσιος προϋπολογισμός λειτουργίας συμφωνούνται μεταξύ της hotelBrain και του ιδιοκτήτη και υπογράφονται και από τα δύο μέρη. Οι ρόλοι είναι σαφείς και οι στόχοι κοινώς κατανοητοί και αποδεκτοί. Επιπλέον, η Hotel Brain πιστεύει ότι εκτός από την τεχνογνωσία και πείρα του διαχειριστή, η επιτυχία ενός ανεξάρτητου ξενοδοχείου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό σχετικά με την «ψυχή» και τη φροντίδα που ο ιδιοκτήτης προσφέρει στο ακίνητο.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η hotelBrain διαχειρίζεται ξενοδοχεία πόλης και resorts ποικίλων μεγεθών που κυμαίνονται από 15 δωμάτια έως 300 δωμάτια και έχει υπό την διαχείριση της 86 ξενοδοχιακές μονάδες σε 29 προορισμούς σε Ελλάδα, Τουρκία, Λίβανο με πολλούς νέους προορισμούς να προστίθενται κάθε χρόνο. Μερικά από τα πιο δημοφιλή ξενοδοχεία τα οποία έχει η hotelBrain υπό την διαχείριση της είναι το Katoikies Hotel και Kirini Hotel στην Σαντορίνη, το Bill & Coο στην Μύκονο, το Elia Resort στην Σίφνο, το Danai Beach Resort στην Χαλκιδική και το Galata Antique στην Κωνσταντινούπολη.

Επίσης, η HotelBrain είναι η εταιρεία διαχείρισης του SLH (Small Luxury Hotels) για την περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και της Μέσης Ανατολής. Η Small Luxury Hotels of the World [™] είναι μια ασυναγώνιστη συλλογή από μερικά από τα ομορφότερα μικρά ανεξάρτητα ξενοδοχεία στον κόσμο. Περιλαμβάνοντας πάνω από 520 ξενοδοχεία σε περισσότερες από 70 χώρες, η πολυμορφία των ξενοδοχείων και των εμπειριών που προσφέρει είναι εξαιρετική. Από αιχμής design ξενοδοχεία σε ανακτορικά αρχοντικά του 17ου αιώνα, ξενοδοχεία στο κέντρο της πόλης, σε απομακρυσμένα ιδιωτικά νησιά, σε ιστορικά σπίτια σε ειδυλλιακούς προορισμούς - το εύρος και το βάθος της μάρκας είναι εκτεταμένες.

2.2.3 Η SLH

Η επωνυμία της Small Luxury Hotels of the World [™] (SLH) αποτελεί ένα ασυναγώνιστο χαρτοφυλάκιο μερικών από τα καλύτερα μικρά, πολυτελή, ανεξάρτητα ξενοδοχεία στον κόσμο. Περιλαμβάνοντας πάνω από 520 ξενοδοχεία σε περισσότερες από 70 χώρες, η ποικιλία των ανεξάρτητων ξενοδοχείων και οι εμπειρίες που προσφέρει είναι εξαιρετικά. Από design ξενοδοχεία σε αρχοντικά του 17ου αιώνα, από ξενοδοχεία στο κέντρο της πόλης σε απομακρυσμένα ιδιωτικά νησιά, από ιστορικά εξοχικά σπίτια σε ειδυλλιακούς προορισμούς, το εύρος και το βάθος της εταιρείας είναι εκτεταμένο.

Ενώ ένα ξενοδοχείο απολαμβάνει αναμφισβήτητα τα οφέλη του να είναι μέρος ενός παγκόσμιου club, η SLH δίνει τεράστια έμφαση στο να ξεχωρίζει την ατομικότητα του κάθε ξενοδοχείου. Αυτό παραμένει μία από τις βασικές αξίες της εταιρείας και είναι ζωτικής σημασίας για τη συνεχιζόμενη επιτυχία της επωνυμίας. Η ισχύς και η αξιοπιστία των Small Luxury Hotels of the World [™] εξαρτώνται από την ποιότητα των μεμονωμένων ξενοδοχείων της. Εφαρμόζονται συνεχώς αυστηροί έλεγχοι για να εξασφαλιστεί ότι μόνο τα καλύτερα ξενοδοχεία με τα υψηλότερα πρότυπα γίνονται αποδεκτά από την εταιρεία, διασφαλίζοντας έτσι τη συνέπεια στην ποιότητα της εμπειρίας που λαμβάνουν οι επισκέπτες σε όλα τα θέρετρα της SLH. Για να εξασφαλιστεί ότι αυτά τα εξαιρετικά πρότυπα αριστείας διατηρούνται, η SLH εφαρμόζει ένα προσεγμένο πρόγραμμα «μυστικών επισκεπτών» το οποίο βασίζεται σε πολύτιμες κριτικές από επιθεωρητές, οι οποίοι είναι κυρίως και καταναλωτές.

Με δεδομένα τα παραπάνω δεν εκπλήσσει το γεγονός ότι κατά τα τελευταία 20 χρόνια η SLH έχει μετατραπεί από ένα club ξενοδοχείων σε club πελατών - πελάτων οι οποίοι είναι πιστοί στην επωνυμία.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότο στους αβέβαιους καιρούς που όλοι βιώνουμε τα τελευταία χρόνια, η αγορά πολυτελών ξενοδοχείων έχει αποδειχθεί αρκετά ανθεκτική. Ωστόσο, θα πρέπει όλοι μας να είμαστε προετοιμασμένοι, καθώς κατά την διάρκεια αυτών των αβέβαιων καιρών, οι αγορές αυτές μετατοπίζονται και ο ανταγωνισμός σκληραίνει.

Εντούτοις, η SLH προσπαθεί να προετοιμάσει τα ξενοδοχεία της, ώστε να εξέλθουν με επιτυχία από τη μετατόπιση των αγορών και να ανταποκρίνονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες μορφές της συμπεριφοράς των πελατών. Γι' αυτό άλλωστε, θεωρείται ο πρωταθλητής του "Small Luxury Independent Hotelier» για τον «Independently Minded" πελάτη.

Επιπρόσθετα, η SLH ενθαρρύνει μόνο τους καλύτερους να συμμετάσχουν στο club των Small Luxury Hotels of the World™. Μόλις γίνουν μέλος, θα επωφεληθούν όχι μόνο από έναν πλούτο εμπειρίας, αλλά και από συνεργασίες της εταιρείας με άλλες εταιρείες πολυτελείας και καθιερωμένες επωνυμίες. Τέλος, αποτελώντας μέρος της Small Luxury Hotels of the World™ ενισχύεται η προβολή και το προφίλ της επιχείρησης και τα έσοδα μεγιστοποιούνται, διατηρώντας παράλληλα την ανεξαρτησία της τουριστικής μονάδας.

2.2.4 Επενδυτικό Σχήμα

Το Επενδυτικό σχήμα θα αποτελείται από νομικά ή και φυσικά πρόσωπα που θα προκύψουν από την συμφωνία της YMG Aristotelous Investments και του ιδιώτη επενδυτή που θα καλύψει τα έξοδα ανέγερσης και λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας. Εκ των μετόχων της YMG Aristotelous Investments, κ. Γιάννη Αριστοτέλους, κ. Μάριο Αριστοτέλους και κ. Γεώργιο Αριστοτέλους θα παραχωρηθεί το τεμάχιο γης στο οποίο αναμένεται να γίνει η ανάπτυξη της μονάδας, ιδιοκτησίας του κ. Γιάννη Αριστοτέλους.

Η μορφή συνεργασίας των εμπλεκόμενων εταιρειών ή φυσικών προσώπων θα προκύψει, έπειτα από συμφωνία με τον ιδιώτη επενδυτή, ο οποίος θα κληθεί να καλύψει το ύψος της τελικής επένδυσης για κατασκευή του ξενοδοχείου, αλλά και τα πρώτα έξοδα λειτουργίας του τα οποία αναμένεται να φθάσουν στα €4.250.000. Η συμφωνία θα πρέπει να καλύπτει τις ανάγκες των μετόχων της YMG Aristotelous Investments για άμεση χρηματοδότηση με ευνοϊκές ωστόσο συνθήκες οι οποίες δεν θα θέτουν σε κίνδυνο την απώλεια του πλειοψηφικού μετοχικού πακέτου της επένδυσης.

Η YMG Aristotelous Investments θα προσπαθήσει να εξασφαλίσει δανεισμό μέρους του απαιτούμενου κεφαλαίου έναρξης, ώστε να επιτύχει ευνοϊκότερη συμφωνία με τον ιδιώτη επενδυτή, εξασφαλίζοντας το μέλλον της ιδιοκτησίας της τουριστικής μονάδας.

2.2.5 Νομική Μορφή

Η YMG Aristotelous Investments είναι εγγεγραμμένη και διατηρεί τη βάση της στην Κύπρο υπό τη μορφή της Ιδιωτικής Εταιρείας Περιορισμένης Ευθύνης.

Μια Ιδιωτική Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης μπορεί να αξιοποιηθεί αποτελεσματικά για σκοπούς φορολογικού σχεδιασμού και παράλληλα απολαμβάνει το γεγονός ότι είναι εγκατεστημένη σε ένα φημισμένο επιχειρηματικό κέντρο. Εν συντομία, προσφέρει τα ακόλουθα φορολογικά πλεονεκτήματα:

- ❖ ομοιόμορφος φορολογικός συντελεστής εταιρικού φόρου 12.5%, το χαμηλότερο ποσοστό στην Ε.Ε.
- ❖ μη φορολόγηση των μερισμάτων ή των πληρωμών τόκων σε πρόσωπα που δεν είναι κάτοικοι της Κύπρου
- ❖ μη παρακράτηση φόρου για δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας για χρήση δικαιωμάτων εκτός Κύπρου
- ❖ ευνοϊκή μεταχείριση των ζημιών

- ❖ μη επιβολή φορολογίας για τη μόνιμη εγκατάσταση εκτός Κύπρου, υπό όρους
- ❖ συμφωνίες αποφυγής διπλής φορολογίας με πάνω από 46 χώρες
- ❖ μη επιβολή φόρου επί κεφαλαιουχικών κερδών από τη διάθεση χρεογράφων σε χρηματιστήριο
- ❖ μη επιβολή φόρου επί των κερδών από αναδιοργανώσεις
- ❖ αφορολόγητος επαναπατρισμός κερδών και κεφαλαίου

2.2.6 Πνευματική Ιδιωκτησία

Το εμπορικό σήμα της επιχείρησης θα κατοχυρωθεί στο Τμήμα Εφόρου Εταιρειών και Επίσημου Παραλήπτη. Ως δικαιούχοι πλέον, οι διαχειριστές της δικαιούνται να χρησιμοποιούν το σήμα αλλά και να εμποδίζουν τρίτους από τη χρήση του ίδιου ή και παρόμοιου σήματος. Με αυτό τον τρόπο, αποκτάται ένα δυνατό μέσο διατήρησης αλλά και διεύρυνσης του πελατολογίου της. Επιπρόσθετα, η καταχώρηση ενός εμπορικού σήματος ανεβάζει αυτομάτως την αξία της επιχείρησης και αυτό φαίνεται ξεκάθαρα στην αποτίμησή της, σε περίπτωση εξαγοράς, όπου μια επιχείρηση χωρίς καταχωρημένο σημείο έχει ως καθαρή αξία τα μεταχειρισμένα και άλλα υπερτιμημένα και άλλα υποτιμημένα περιουσιακά στοιχεία, ενώ στην περίπτωση πώλησης και ενός καταχωρημένου σήματος προστίθεται και η φήμη που έχει δημιουργηθεί μέσα από αυτό το εμπορικό σήμα.

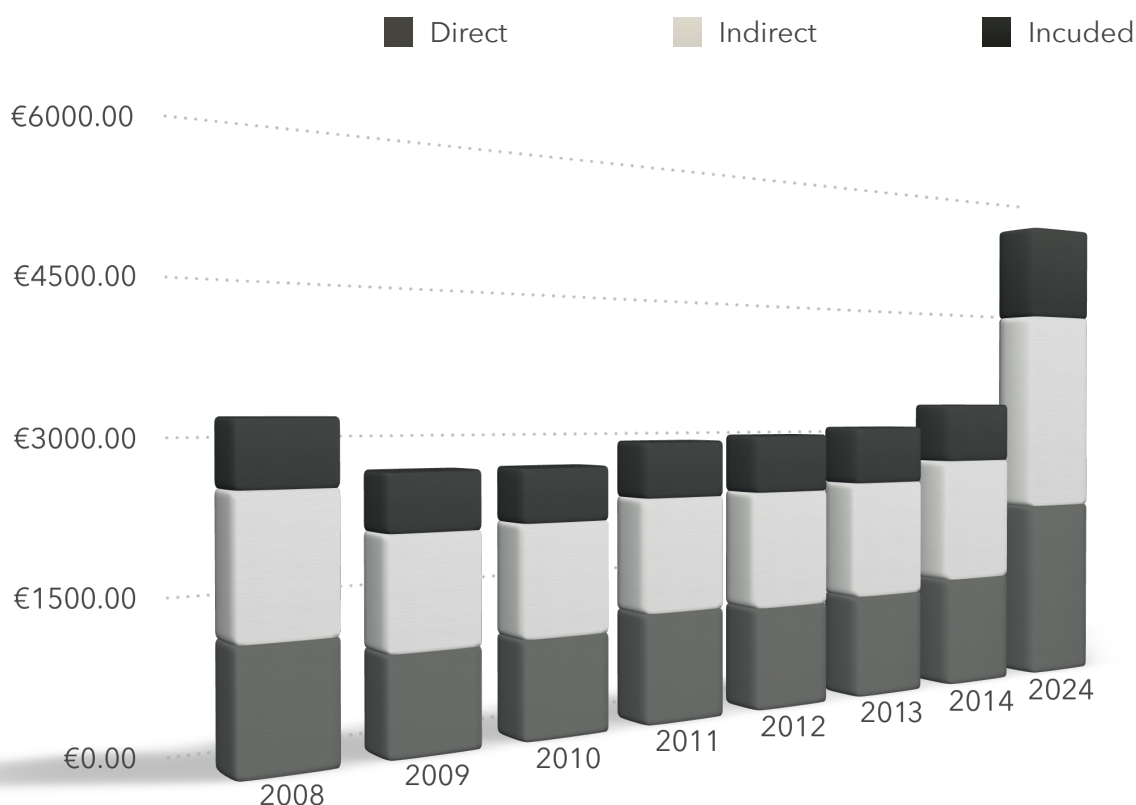
2.3 Στρατηγική ανάλυση

2.3.1 Ανάλυση Αγοράς

Η τουριστική μονάδα θα βρίσκεται στην περιοχή Περνέρα, στο Παραλίμνι σε μια περιοχή που αποτελεί ελκυστικό προορισμό για αναψυχή και ανάπαυση τόσο για εγχώριους, όσο και για ξένους επισκέπτες. Προκειμένου να παρουσιαστεί μια πληρέστερη εικόνα της αγοράς στην οποία θα δραστηριοποιηθεί η ξενοδοχειακή μονάδα, θα επιχειρηθεί η ανάλυση των βασικών χαρακτηριστικών του τουριστικού προϊόντος στην Κύπρο και στην Ελεύθερη Περιοχή Αμμοχώστου, τα χαρακτηριστικά της περιοχής και το υφιστάμενο αναταγωνιστικό περιβάλλον.

2.3.2 Ο τουρισμός στην Κύπρο

Ο τουρισμός υπήρξε ο μεγαλύτερος τομέας ανάπτυξης για την οικονομία της Κύπρου από το 1980 και σήμερα αποτελεί τη ραχοκοκαλιά της οικονομίας της. Από την ανεξαρτησία της χώρας το 1960, η ανάπτυξη του τουρισμού είχε πάντοτε υψηλό βαθμό προτεραιότητας από την Κυβέρνηση. Προς το παρόν, το νησί φιλοξενεί περισσότερα από δύο εκατομμύρια τουρίστες κάθε χρόνο, εκ των οποίων 90% προέρχονται από ευρωπαϊκές χώρες. Ο κυπριακός τουριστικός τομέας, με συνεισφορά 12% στο ΑΕΠ της χώρας, φαίνεται ότι θα ξεπεράσει τις παγκόσμιες οικονομικές θύελλες που πλήττουν την βιομηχανία και αλλού. Η επιλογή διαμονής μπορεί να γίνει μεταξύ των περίπου 85 000 κλινών σε αδειούχα τουριστικά καταλύματα, που κυμαίνονται από ξενοδοχεία πέντε αστέρων σε διαμερίσματα, βίλες και παραδοσιακά σπίτια που βρίσκονται στην ακτογραμμή, στην ενδοχώρα και στα βουνά. Παρακάτω παρατίθεται ένα γράφημα της συνεισφοράς του τουρισμού στο ΑΕΠ της Κύπρου τα τελευταία χρόνια με μια πρόβλεψη για το τρέχον έτος 2014 αλλά και το 2024.



Ο Κυπριακός Οργανισμός Τουρισμού (ΚΟΤ) εργάζεται τόσο για την εδραίωση των παραδοσιακών αγορών όσο και για τη διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος, μέσω της επένδυσης σε πολυτελείς εγκαταστάσεις που θα απευθύνονται σε ολόχρονους επισκέπτες. Στο πλαίσιο αυτής της στρατηγικής, έχουν ενισχυθεί οι συνδέσεις με μεγάλες επιχειρήσεις οργάνωσης ταξιδιών, έχει αυξηθεί η συχνότητα των αφίξεων των πτήσεων και έχει επεκταθεί το δίκτυο των προορισμών. Τα State-of-the art αεροπορικά τερματικά σε Πάφο και Λάρνακα σε συνδυασμό με τη μείωση των τελών προσγείωσης έχουν αυξήσει περαιτέρω την ανταγωνιστικότητα του νησιού. Ο συνδυασμός των εξελιγμένων high-end κέντρων αναψυχής με το εκπληκτικό κλίμα του νησιού, προσέλκυσε πάνω από 2,4 εκατομμύρια επισκέπτες το 2013. Τα έσοδα από τον τουρισμό για όλο το 2013 ανήλθαν σε € 2,082.4 εκατ., παρουσιάζοντας αύξηση 8% σε σύγκριση με το 2012.

Ζωτικό ρόλο στην επιτυχία του κυπριακού τουρισμού συνεχίζουν να διαδραματίζουν οι Βρετανοί τουρίστες και παρά τη μικρή μείωση αφίξεων τους το περασμένο έτος, αντιπροσωπεύουν σχεδόν 1 εκατομμύριο επισκέπτες στο νησί. Αυτό όμως, φαίνεται να αντισταθμίζεται από μια αύξηση του αριθμού των Ρώσων τουριστών, ο αριθμός των οποίων το 2014 αναμένεται να υπερβεί το μισό εκατομμύριο. Το 2013 υπήρξε μια υγιής αύξηση της τάξεως του 40,5% στις αφίξεις τουριστών από τη Ρωσία φτάνοντας συνολικά τις 440, 000. Παράλληλα, αγορές προτεραιότητας αποτελούν και οι σκανδιναβικές χώρες όπως η Νορβηγία, η Φινλανδία και η Σουηδία, ενώ ο ΚΟΤ με προσπάθειες του συνεχίζει να προσελκύει περισσότερους τουρίστες από τη Γερμανία. Επίσης, υπάρχει ένας αυξανόμενος αριθμός των αεροπορικών συνδέσεων με την Κύπρο, καθώς το νησί συνεχίζει να επεκτείνει την πολιτική «ανοικτών αιθέρων» με τη επίτευξη νέων συμφωνιών με τις αεροπορικές εταιρείες, όπως αυτής με την Αυστριακή FlyNiki.

Σημαντικό παράγοντα στην προσέλκυση των τουριστών αποτελούν οι κυπριακές παραλίες, οι οποίες μάλιστα κατατάσσονται στην πρώτη θέση των πιο καθαρών στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Αναντίρρητα, το πακέτο ήλιος και θάλασσα εξακολουθεί να αντιπροσωπεύει την πλειοψηφία των επισκεπτών στη χώρα. Πέρα από αυτά όμως, η στρατηγική των κυπριακών αρχών για το μέλλον προνοεί μια ριζική επανατοποθέτηση της Κύπρου στη διεθνή τουριστική αγορά. Το νησί προωθείται συνεχώς ως μια τοποθεσία που προσφέρει ένα βιώσιμο, υψηλής ποιότητας τουριστικό προϊόν, προσφέροντας παραδοσιακή φιλοξενία σε ένα χώρο που συνδυάζει την πολιτιστική πολυμορφία με εντυπωσιακά τοπία.

Ως αποτέλεσμα αυτής της πολιτικής, ένας αυξανόμενος αριθμός επισκεπτών έρχεται για διακοπές έχοντας διάφορα κίνητρα. Αρχικά, ο αθλητικός τουρισμός γίνεται όλο ένα και πιο δημοφιλής στη περιοχή και έχει μεγάλες δυνατότητες ανάπτυξης. Η Κύπρος φιλοξένησε πρόσφατα πολλές διεθνείς αθλητικές εκδηλώσεις συμπεριλαμβανομένων αγώνων του Κυπέλλου UEFA, ενώ ομάδες ποδοσφαίρου του εξωτερικού με ψυχρότερα κλίματα προετοιμάζονται το χειμώνα στο νησί για τις επερχόμενες αγωνιστικές τους. Ακόμα, ο τουρισμός γκολφ επεκτείνεται ταχύτατα, αφού η Κύπρος μπορεί να υπερηφανεύεται για τέσσερα, 18-οπών, διεθνών προδιαγραφών γήπεδα, ενώ υπάρχουν σχέδια για αδειοδότηση άλλων επτά γηπέδων αυξάνοντας το συνολικό αριθμό σε 11. Με αυτό τον τρόπο το νησί μετατρέπεται σε προορισμό για γκολφ.

Άλλοι τομείς περιλαμβάνουν την επέκταση του τουρισμού υγείας και ευημερίας, με την πρόσφατη δημιουργία πολλών αποκλειστικών ξενοδοχείων spa έτοιμων να περιποιηθούν τον επισκέπτη τους, αλλά και μιας ολόκληρης σειράς μονάδων αγροτουρισμού. Επιπλέον, ο ιατρικός τουρισμός ιδίως βιώνει πρωτοφανή ανάπτυξη, καθώς η Κύπρος έχει παγκόσμια φήμη για την παροχή υψηλής ποιότητας φροντίδας υγείας στον ιδιωτικό τομέα σε ένα τεχνολογικά προηγμένο περιβάλλον. Οι ασθενείς προσελκύονται από τις προσιτές τιμές, τη διαβεβαίωση των αυστηρών κανονιστικών ρυθμίσεων της ΕΕ και την ευκαιρία να αναρρώσουν σε ένα ζεστό κλίμα. Ένα νέο δυναμικό τουριστικό προϊόν προς επένδυση είναι η ανάπτυξη των state-of-the-art καζίνο. Η Κύπρος έδωσε το πράσινο φως για τη δημιουργία μιας βιομηχανίας καζίνο στο νησί και μέχρι τώρα υπάρχει η πρόταση άδειας χρήσης για ένα «υψηλής ποιότητας» καζίνο. Το σχέδιο προβλέπει την οικοδόμηση ενός καζίνο θέρετρου συμπεριλαμβανομένων διαφόρων άλλων υπηρεσιών αναψυχής όπως ξενοδοχεία, ιαματικά λουτρά και συνεδριακά κέντρα.

Ας σημειωθεί ακόμη ότι ο ΚΟΤ υποστηρίζει τους εξωτερικούς επενδυτές μέσω των πολυάριθμων συστημάτων παροχής κινήτρων και, παρά τις αρχικές επιτυχίες του στην προώθηση του νησιού σε νέες αγορές, το πεδίο παραμένει εύφορο για τους επενδυτές που επιθυμούν να στοχεύσουν υψηλής ποιότητας εξειδικευμένους τουρίστες που αναζητούν ξεχωριστές διακοπές.

2.3.3 Ο τουρισμός στην Ελεύθερη Περιοχή Αμμοχώστου

Τα κάποτε ήσυχια ψαροχώρια, η Αγία Νάπα στη νοτιοανατολική ακτή με τις εκπληκτικές παραλίες από λεπτή άσπρη άμμο και ο Πρωταράς, η παραλιακή περιοχή του Παραλιμνίου, με τους εκατοντάδες ανεμόμυλους στα ανατολικά σήμερα σφύζουν από ζωή.

Αποτελούν ιδανικούς προορισμούς για ηλιοθεραπεία στην παραλία, κολύμβηση στα ζεστά γαλανά νερά ή μικρές κρουαζιέρες κατά μήκος της ακτής. Για παράδειγμα, στα ανοιχτά του Κάβο Γκρέκο δίνεται η ευκαιρία για τις καλύτερες καταδύσεις και υποβρύχιες παρατηρήσεις στο εθνικό δασικό πάρκο της ανατολικής χερσονήσου, με τους απομονωμένους όρμους και τους βράχους, την εντυπωσιακή θέα από τα βράχια και τις θαλάσσιες σπηλιές. Επιπλέον, το βράδυ οι επιλογές είναι πάμπολλες, αφού για δείπνο υπάρχουν πολλά εστιατόρια και ταβέρνες με τοπική κουζίνα αλλά και διασκέδαση στους πιο σύγχρονους ρυθμούς σε ένα από τα πολλά νυχτερινά κέντρα.

Αξίζει να αναφερθούν κάποιες περαιτέρω πληροφορίες για την περιοχή. Συνολικά είναι γνωστή ως «Κοκκινοχώρια», λόγω του πλούσιου κόκκινου εδάφους, στο οποίο καλλιεργούνται οι γνωστές κυπριακές πατάτες. Ακόμα, υπάρχουν εξαιρετικά στοιχεία πολιτισμού τα οποία μπορούν να εξερευνηθούν οι λάτρεις του πολιτισμού, όπως οι μεσαιωνικές εκκλησίες που βρίσκονται σε χωριά όπως η Σωτήρα ή τα μουσεία λαϊκής τέχνης της Δερύνειας και του Αυγόρου, που παρουσιάζουν αγροτικά χειροτεχνήματα. Εκτός από αυτά, τα παιδιά θα αγαπήσουν το Μουσείο «Θάλασσα» στην Αγία Νάπα, το οποίο διαθέτει ένα καταπληκτικό αντίγραφο ενός εμπορικού πλοίου του 4ου αιώνα που βυθίστηκε στα ανοιχτά της Κερύνειας. Εναλλακτικά, μια επίσκεψη στο μικροσκοπικό δέλτα που είναι γνωστό στους ντόπιους ως «Ποταμός» με τις ψαρόβαρκες να μεταφέρουν την ψαριά τους στα πολύχρωμα καλάθια τους, αξίζει τον κόπο.

2.3.3.1 Ο Πρωταράς

Ο Πρωταράς αποτελεί ένα σύγχρονο τουριστικό θέρετρο στα περίχωρα του Δήμου Παραλιμνίου, είναι ένας γραφικός κόλπος με ολοκάθαρη θάλασσα και χρυσή αμμουδιά. Είναι με διαφορά ο μεγαλύτερος Δήμος της περιοχής (πήρε το όνομα του από την παρακείμενη 'λίμνη', που είναι άδεια το καλοκαίρι, και περιβάλλεται από τα χωριά Παραλίμνι, Δερύνεια και Σωτήρα). Ο Πρωταράς βρίσκεται περίπου 10 χιλιόμετρα βορειοανατολικά της Αγίας Νάπας (το άλλο μεγάλο σύγχρονο τουριστικό θέρετρο της περιοχής). Το ζωντανό τουριστικό θέρετρο του Πρωταρά είναι μόλις 45 λεπτά οδικώς από το Διεθνές Αεροδρόμιο της Λάρνακας. Βρίσκεται στην όμορφη νοτιοανατολική ακτή του νησιού, όπου κάθε χρόνο χιλιάδες άνθρωποι υποκύπτουν στη γοητεία της λεπτής χρυσής αμμουδιάς της περιοχής και των καταγάλανων νερών.

Η 'Παραλία του Πρωταρά' είναι γενικά η πιο γνωστή παραλία της περιοχής. Το φυσικό περιβάλλον είναι εξαιρετικό, καθώς το νησάκι στο κέντρο του κόλπου κάνει τη θάλασσα πολύ ήρεμη τις περισσότερες ώρες του καλοκαιριού (οπότε η πυκνότητα των παραθεριστών αυξάνεται πάρα πολύ). Άλλες γνωστές παραλίες του Πρωταρά είναι η παραλία του Κόννου (στο βόρειο άκρο του Κάβο Γκρέκο), δίπλα και στα βόρειά της και η παραλία Βρυσί (1-χλμ.). Γενικά, υπάρχουν πολλές άλλες παραλίες με άριστη ποιότητα στον

Πρωταρά, πολλές από τις οποίες κατέχουν επίσης το οικολογικό σήμα 'Γαλάζια Σημαία'. Επιπλέον, παρέχεται η δυνατότητα επιλογής τόσο καλά οργανωμένων (και ασφυκτικά γεμάτων με παραθεριστές) παραλιών, όσο και σχετικά απόμερων κόλπων. Υπάρχουν όμορφα μονοπάτια στο βόρειο τμήμα του Πρωταρά καθώς και στο κοντινό πάρκο του Κάβο Γκρέκο, ενώ οι θαλασσιές σπηλιές στο Κάβο Γκρέκο προσφέρουν εξαιρετικό θέαμα. Αξιοσημείωτο επίσης είναι το σύγχρονο και οργανωμένο μονοπάτι που έχει κατασκευαστεί στην κεντρική ακτή μεταξύ της παραλίας Λούμα και της παραλίας Βρυσί.

Παράλληλα, στην περιοχή του Πρωταρά οι επισκέπτες μπορούν να επισκεφθούν την Ορθόδοξη Εκκλησία του Προφήτη Ηλία που βρίσκεται στην κορυφή ενός φυσικού πετρώματος, με το πανέμορφο τοπίο να είναι ορατό τόσο την ημέρα όσο και τη νύχτα. Καταπληκτική θέα έχει επίσης, όπως άλλωστε έχει προαναφερθεί, το καταφύγιο του Κάβο Γκρέκο, το οποίο είναι διάσημο για τα πολλά θαλάσσια σπήλαια του. Τα μονοπάτια μπορούν να εξερευνηθούν με τα πόδια ή το ποδήλατο και να προσφέρουν λεπτομέρειες της τοπικής άγριας ζωής. Κοντά στο ακρωτήριο Κάβο Γκρέκο, σε μικρή απόσταση από τη θάλασσα βρίσκεται ένα γραφικό ξωκλήσι αφιερωμένο στους Αγίους Αναργύρους (τον Κοσμά και τον Δαμιανό). Στην ομώνυμη περιοχή μπορεί κανείς να εντοπίσει, χωμένο στους βράχους, το γραφικό εκκλησάκι των Αγίων Σαράντα. Έτσι, οι λάτρεις της φύσης εκτός από το προσκύνημα θα απολαύσουν και το υπέροχο τοπίο που το περιβάλλει. Ωστόσο, θα αποτελούσε παράλειψη αν δεν αναφερόμουν στη νέα παραλιακή οδό του Πρωταρά που αποτελεί ένα πραγματικό παράδεισο, ιδανικό για περιπάτους δίπλα στη θάλασσα και που εκτείνεται 4 χιλιόμετρα από την περιοχή της Περνέρας μέχρι το κοντινό θέρετρο του Πρωταρά, με εστιατόρια και lounge καφετέριες κατά μήκος της.

Επιπρόσθετα, στο κέντρο του Παραλιμνίου βρίσκεται η μεγαλύτερη εκκλησιαστική πλατεία της Κύπρου, που περιλαμβάνει τρεις εκκλησίες. Οι δύο εκκλησίες είναι αφιερωμένες στον Άγιο Γεώργιο. Λίγα μέτρα πιο κάτω, βρίσκεται μια αρχαία βυζαντινή εκκλησία αφιερωμένη στην Αγία Άννα. Σήμερα, η εκκλησία αυτή ανήκει στο Τμήμα Αρχαιοτήτων και είναι από τα ιστορικά αξιοθέατα μέρη που τα επισκέπτονται πολλοί ξένοι. Ακόμα, στην καρδιά του κέντρου του Παραλιμνίου βρίσκεται ένα παραδοσιακό σπίτι, το οποίο προσφέρει στους επισκέπτες του μια εικόνα για τη ζωή, τα έθιμα και τον πολιτισμό ενός κάποτε παραδοσιακού νοικοκυριού.

Επιπλέον, στην περιοχή Λούμα ο επισκέπτης έχει την ευκαιρία να επισκεφθεί το γραφικό αλιευτικό καταφύγιο, με το εκκλησάκι του Αγίου Νικολάου να δίνει ένα νησιώτικο χρώμα στο τοπίο. Εκεί μπορεί να απολαύσει τις καφετέριες και να ξεκουραστεί αγναντεύοντας τη θάλασσα, παρατηρώντας τα ψαροκάικα και τα σκάφη να πηγαινοέρχονται.

Τέλος, όσον αφορά τα ξενοδοχεία στον Πρωταρά, είναι αρκετά μοντέρνα και πολλά από αυτά είναι πολυτελή, 4 ή και 5 αστέρων. Τα περισσότερα είναι χτισμένα πάνω στην παραλία ή πολύ κοντά σ' αυτήν και προσφέρουν εξαιρετική θέα στη θάλασσα. Συνοψίζοντας, τα φυσικά αξιοθέατα του Πρωταρά στη βάση δεδομένων μας περιλαμβάνουν 12 παραλίες και 7 μονοπάτια.

2.3.3.2 Η Αγία Νάπα

Η Αγία Νάπα βρίσκεται στο νότιοανατολικό άκρο της Κύπρου, λίγο δυτικά του Κάβο Γκρέκο. Απέχει περίπου 10 χιλιόμετρα νότια του Παραλιμνίου (του μεγαλύτερου χωριού της περιοχής), 10 χιλιόμετρα νοτιοδυτικά του παραθαλάσσιου θέρετρου του Πρωταρά, 40 χιλιόμετρα ανατολικά της Λάρνακας, 80 χιλιόμετρα νοτιοανατολικά της πρωτεύουσας Λευκωσίας, 105 χιλιόμετρα βορειοανατολικά της Λεμεσού, 175 χιλιόμετρα βορειοανατολικά της Πάφου, 150 χιλιόμετρα ανατολικά των Πλατρών και 210 χιλιόμετρα νοτιοανατολικά της Πόλης και του θέρετρου Λατσιά.

Πριν από 40 χρόνια, η Αγία Νάπα ήταν ένα τυπικό μικρό κυπριακό χωριό σε μεγάλη αντίθεση με την τότε κοσμοπολίτικη πόλη της Αμμοχώστου (το μεγαλύτερο μέρος της οποίας αποτελεί πλέον μια μη προσβάσιμη, περιφραγμένη πόλη-φάντασμα). Οι τελευταίες δεκαετίες έφεραν την μετατροπή της Αγίας Νάπας στο πιο 'προχωρημένο' τουριστικό θέρετρο της Κύπρου. Απέκτησε πολύ έξαλλη νυχτερινή ζωή, αλλά και μια σχετικά κακή φήμη. Μοντέρνα ξενοδοχεία, τα περισσότερα πολυτελή, 4 ή 5 αστέρων έχουν 'φυτρώσει' σε όλο το μήκος της ακτογραμμής πάνω στις όμορφες παραλίες της Αγία Νάπας, οι οποίες είναι ίσως οι καλύτερες της Κύπρου (αν τα κριτήρια περιλαμβάνουν τη λευκή άμμο και τα ήσυχα ζεστά νερά). Σήμα κατατεθέν αποτελεί η παραλία Νησσί, η (πιο) τέλεια παραλία της Αγίας Νάπας και ίσως η πιο διάσημη της Κύπρου. Αν επισκεφτεί κάποιος μια μόνο παραλία στην Αγία Νάπα, θα του εισηγούμασταν να πάει στην παραλία Νησσί, η οποία είναι πολύ όμορφη, και ο κόλπος και το παρακείμενο νησάκι δίνουν στην περιοχή εμφάνιση λιμνοθάλασσας. Στην παραλία αυτή συχνάζουν κυρίως νεαροί. Για οικογένειες με μικρά παιδιά, και/ή για όσους ψάχνουν για λιγότερο πολυσύχναστους προορισμούς για ηρεμία, εισηγούμαστε να επισκεφθούν κάποια από τις άλλες θαυμάσιες παραλίες της Αγίας Νάπας, όπως η παραλία της Αγίας Θέκλας, του Μακρονήσου, της Λάντας, της Βαθιάς Γωνιάς και άλλες. Ας σημειωθεί επίσης ότι οι περισσότερες από τις παραλίες της Αγίας Νάπας είναι πολύ καλά οργανωμένες και διαθέτουν το οικολογικό σήμα 'Γαλάζια Σημαία'. Ακόμα, η ακτή ιδιαίτερα προς τα ανατολικά και το πάρκο του Κάβο Γκρέκο προσφέρει εξαιρετικές ευκαιρίες πεζοπορίας. Το Ευρωπαϊκό μονοπάτι E4 εκτείνεται κατά μήκος της ακτής μέχρι το πάρκο. Κατά τη διάρκεια των διακοπών κάποιου στην Αγία Νάπα, θα του συστήναμε ανεπιφύλακτα να επισκεφθεί τις θαλασσινές σπηλιές στην Αγία Νάπα και το Κάβο Γκρέκο. Στην περιοχή υπάρχουν επίσης μερικά αιωνόβια δέντρα που αξίζει να επισκεφθεί. Τέλος, το πάρκο του Κάβο Γκρέκο είναι καλός προορισμός και για πτηνοπαρατήρηση κατά τη διάρκεια της μετανάστευσης των πουλιών την άνοιξη και το φθινόπωρο.

Σε γενικές γραμμές τα φυσικά αξιοθέατα της Αγίας Νάπας περιλαμβάνουν 13 παραλίες, 5 μονοπάτια, 1 υγροβιότοπο, 4 αιωνόβια δέντρα, 2 ομάδες θαλασσινών σπηλιών, ένα πάρκο και ένα 'ιδιαίτερο' μικρό καταφύγιο αλιευτικών σκαφών. Επιπλέον, οι τουρίστες μπορούν να επισκεφθούν το Μεσαιωνικό Μοναστήρι. Χτισμένο γύρω 1500 μ.Χ., αυτό το γραφικό μοναστήρι χτίστηκε γύρω από ένα σπήλαιο, όπου για πρώτη φορά βρέθηκε η εικόνα της Παναγίας της Νάπα. Επίσης, το Μουσείο Thalassa, παρουσιάζει τα ναυτικά υπολείμματα και των θαλάσσιους οργανισμούς, ρίχνοντας φως στη σημασία της θάλασσας για την ιστορία της Κύπρου.

2.3.4 Ανταγωνιστικό Περιβάλλον

Στην Κύπρο δραστηριοποιούνται 30 ανταγωνιστικά πολυτελή ξενοδοχεία, τα οποία παρέχουν συναφές προϊόν. Ο ακόλουθος πίνακας περιλαμβάνει τα υφιστάμενα πολυτελή ξενοδοχεία μαζί με τον αριθμό κλινών που διαθέτουν.

Το σημαντικότερο πλεονέκτημα που παρουσιάζει η υπό εξέταση ξενοδοχειακή μονάδα σε σχέση με τον ανταγωνισμό είναι ότι αποτελεί ένα μικρό boutique, πολυτελές ξενοδοχείο, κάτι το οποίο δεν είναι σύνηθες στην περιοχή δραστηριοποίησης του, την Ελεύθερη Επαρχία Αμμοχώστου, αλλά και σε ολόκληρη την Κύπρο γενικότερα, αφού όπως φαίνεται και από τον ακόλουθο πίνακα συνηθέστερα είναι τα μεγάλης κλίμακας ξενοδοχεία και resorts. Επίσης, η τοποθεσία της μονάδας αποτελεί ακόμα ένα σημαντικό προβάδισμα, εφόσον βρίσκεται σε μια ήρεμη περιοχή, συνορεύει με την παραλία με απρόσκοπτη θέα προς τη θάλασσα, κάτι το οποίο δεν προσφέρουν όλα τα ξενοδοχεία.

Έχει θεωρηθεί ασήμαντη η περίληψη όλων των ξενοδοχειακών μονάδων των λοιπών κατηγοριών που δραστηριοποιούνται στην περιοχή της Ελεύθερης Επαρχίας Αμμοχώστου, καθώς δεν αποτελούν άμεσους ανταγωνιστές. Παρόλα αυτά, θεωρήθηκε κρίσιμο να συμπεριληφθούν όλα τα πολυτελή ξενοδοχεία που δραστηριοποιούνται στη Κύπρο, αφού μπορεί να θεωρηθεί ότι υφίσταται έμμεσος ανταγωνισμός από τα ξενοδοχεία με παρόμοια χαρακτηριστικά με την υπό εξέταση μονάδα, δηλαδή παραθαλάσσια, κοσμικά, με προσφορά αποκλειστικότητας στους πελάτες τους.

	Ξενοδοχείο	Αριθμός Κλινών
1	Ελεύθερη Επαρχία Αμμοχώστου	
2	Adams Beach	296
3	Alion Beach	100
4	Atlantica Aeneas	259
5	Capo Bay Hotel	225
6	Constantinos the Great Beach Hotel	149
7	Grecian Bay	271
8	Grecian Park	245
9	So White Boutique Suites	45
10	Sunrise Pearl Hotel & Spa	146
	Λάρνακα	
11	Golden Bay Beach Hotel	193
	Λεμεσός	
12	Amathus Beach Limassol	224
13	Columbia Resort	95
14	Four Seasons	287
15	Grand Resort Limassol	255
16	Le Meridien Limassol Spa & Resort	339

Ξενοδοχείο		Αριθμός Κλίνων
17	Londa	68
18	Royal Apollonia Beach	204
19	St. Raphael	272
	Πάφος	
20	Almyra	187
21	Anassa	177
22	Antara Palace Wellness & Destination Spa	7
23	Aphrodite Hills Intercontinental Resort	290
24	Asimina Suites Hotel	121
25	Ayii Anargyri Natural Healing Spa Resort	56
26	Azia Resort & Spa	183
27	Coral Thalassa Boutique Hotel & Spa	58
28	Elysium	249
29	Leptos Coral Beach	421
30	Amathus Beach Hotel Paphos	272

2.3.5 Ανάλυση PEST

Πολιτικοί (Political)	Οικονομικοί (Economic)
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Οι επιπτώσεις στην κερδοφορία των επιχειρήσεων από την φορολόγηση στην Κύπρο είναι ιδιαίτερα ευνοϊκές εφόσον ο φορολογικός συντελεστής κυμαίνεται στο 12.5 % ένας από τους χαμηλότερους σε ολόκληρη την ΕΕ. ❖ Οι δημόσιες δαπάνες από την κεντρική και την τοπική αυτοδιοίκηση λόγω της οικονομικής κρίσης που έχει πλήξει το κράτος έχουν περιοριστεί στο ελάχιστο χωρίς να προσφέρουν τα απαραίτητα. ❖ Υπάρχει έλλειψη περιφερειακών επιχορηγήσεων. ❖ Το υψηλό επίπεδο των επιτοκίων ίσως αποτρέψει τον δανεισμό κάποιου κεφαλαίου αφού μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την ικανότητα της επιχείρησης να εξυπηρετήσει το χρέος της. ❖ Διάφορες αλλαγές στο πολιτικό σκηνικό μπορεί να επηρεάσουν την κάθοδο τουριστών, όπως οι πρόσφατες κυρώσεις κατά της Ρωσίας και οι αναταράξεις στην Ουκρανία. ❖ Η επιχείρηση θα πρέπει να συμμορφωθεί με τους κανονισμούς του Κυπριακού Οργανισμού Τουρισμού. ❖ Διάφορες γραφειοκρατικές διαδικασίες μπορεί να καθυστερήσουν την έκδοση πολεοδομικής άδειας, ή την έκδοση άδειας λειτουργίας τουριστικού καταλλήματος. ❖ Η εκπαίδευση και η επαγγελματική κατάρτιση των Κυπρίων είναι σε υψηλά επίπεδα κατατάσσοντας την ως την πρώτη χώρα με τους περισσότερο ειδικευμένο εργατικό προσωπικό. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Άμεσοι και έμμεσοι φόροι, όπως ο φόρος εισοδήματος και ΦΠΑ κατάσσουν την Κύπρο ως ένα ελκυστικό προορισμό. ❖ Η κυπριακή οικονομία έχει μόλις εξέλθει μιας βαθύτατης οικονομικής κρίσης η οποία την τοποθετεί στο κατώτατο επίπεδο του επιχειρηματικού κύκλου οπότε αναμένεται ταχύτερη ανάπτυξη για το μεσοπρόθεσμο μέλλον. ❖ Τα επίπεδα απασχόλησης λόγω της απερχόμενης κρίσης βρίσκονται σε υψηλά για τα δεδομένα της Κύπρου επίπεδα κάτι το οποίο μπορεί να καταστήσει ευκολότερη την αναζήτηση προσωπικού αλλά μπορεί παράλληλα να συρρικνώσει μια στοχευμένη ομάδα πελατών. ❖ Η Κυπριακή οικονομία βρίσκεται σε κατάσταση αποπληθωρισμού κάτι το οποίο μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την κερδοφορία της επιχείρησης, ωστόσο τα τελευταία δείγματα επιδεικνύουν μια αυξητική τάση. ❖ Τα επιτόκια και οι συναλλαγματικές ισοτιμίες διατηρούνται σε σταθερή τροχιά και ορισμένοι κίνδυνοι που τυχόν εμφανιστούν θα μπορούν να αντισταθμιστούν. ❖ Οι τιμές ακινήτων μετά το μεγάλο κραχ της αγοράς ανάπτυξης γης έχει περιέλθει στα χαμηλότερα επίπεδα καθιστώντας την περίοδο που διανύουμε ιδανική για την ανέγερση κτηρίων αλλά και οποιαδήποτε αγορά γης.
Κοινωνικοί (Social)	Τεχνολογικοί (Technological)
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Η αύξηση του πληθυσμού παραμένει χαμηλή διατηρώντας την εγχώρια δυνητική αγορά σε σταθερά επίπεδα. ❖ Η ηλικιακή διάρθρωση του Κυπριακού πληθυσμού καταδεικνύει μια σημαντική αύξηση του μέσου όρου ηλικίας. Ωστόσο, οι μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες έχουν περισσότερη ανάγκη και χρόνο για διακοπές από ότι οι νεότερες αυξάνοντας έτσι την δυνητική εγχώρια αγορά. ❖ Η τάση αστικοποίησης που παρατηρείτε τα τελευταία χρόνια στην Κύπρο δημιουργεί την ανάγκη για περισσότερες διακοπές κάτι το οποίο μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο στις πωλήσεις της επιχείρησης. ❖ Ο υψηλός κινδύνος λόγω της οικονομικής κρίσης έχει επηρεάσει τον αριθμό των νεοσύστατων επιχειρήσεων και των δυνητικών ανταγωνιστών στον τουριστικό τομέα. ❖ Οι συνήθειες εργασίας και ο ελάχιστος ελεύθερος χρόνος του σύγχρονου Κύπριου θα επηρεάσει τη ζήτηση για διακοπές. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Το επίπεδο των δαπανών στον τεχνολογικό τομέα των ξενοδοχειακών μονάδων από τους ανταγωνιστές έχει το τελευταίο διάστημα αυξηθεί ραγδαία. ❖ Νέες τεχνολογίες που βελτιώνουν την διαχείριση των ξενοδοχειακών μονάδων αλλά και την προώθηση τους προς το αγοραστικό κοινό εμφανίζονται διαρκώς καθιστώντας αναγκαία την επένδυση σε αυτές ❖ Χρήση εξελιγμένων λογισμικών μπορεί να γίνει για την παρακολούθηση - κίνηση των δωματίων, για την εξυπηρέτηση των πελατών (CRM), για την ποιοτική αποτύπωση του αισθήματος ικανοποίησης των πελατών και για την παρακολούθηση των τρέχοντων οικονομικών δεδομένων. ❖ Η τεχνολογία δίνει πλέον την δυνατότητα αποδοτικής εγχώριας και διεθνούς διαφήμισης και προώθησης μέσω του διαδικτύου και καναλιών κοινωνικής δικτύωσης αλλά και τη δυνατότητα μείωσης του κόστους διανομής και προμηθειών άμεσης πώλησης μέσω του διαδικτύου. Γι' αυτό θα πρέπει να προβλεφθεί μια συνεχή και αυξανόμενη δαπάνη στον τομέα αυτό.

2.3.6 Ανάλυση SWOT

		Θ Ε Τ Ι Κ Α	Α Ρ Ν Η Τ Ι Κ Α
Ε Σ Ω Τ Ε Ρ Ι Κ Ο		<p>Δυνατότητες</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η εξαιρετική τοποθεσία στην οποία θα δραστηριοποιηθεί η ξενοδοχειακή μονάδα • Η συνεργασία με την hotelBrain μια από τις ικανότερες εταιρείες στο τομέα διαχείρισης ξενοδοχείων με πολυετή εμπειρία. • Το ήδη ανεπτυγμένο τουριστικό προϊόν της κυπριακής αγοράς με μεγάλη ροή ρώσων και όχι μόνων τουριστών που αναζητούν πολυτελής διακοπές. • Η συνεργασία με τους καλύτερους προμηθευτές της επιχείρησης. • Οι στοχευμένες στρατηγικές μάργκετινγκ. • Διαφοροποίηση της ξενοδοχειακής μονάδας από τα υφιστάμενα μεγάλα πολυτελή ξενοδοχεία. 	<p>Αδυναμίες</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η εποχικότητα της τουριστικής ζήτησης που ταλανίζει την αγορά. • Ανεπάρκεια υποστηρικτικών υποδομών (συνεδριακά κέντρα, γήπεδα γκολφ, τένις και λοιπά) από την ξενοδοχειακή μονάδα. • Η ανυπαρξία οργανωμένων παραλιών στην περιοχή. • Η εξάρτηση από διεθνείς τουριστικούς οργανισμούς. • Η αδυναμία τοποθέτησης της περιοχής ως premium προορισμού.
		<p>Ευκαιρίες</p> <ul style="list-style-type: none"> • Αύξηση του κύκλου αγοράς του κυπριακού τουρισμού τα τελευταία χρόνια. • Η ανάγκη για πολυτελή ξενοδοχεία για την εξυπηρέτηση μεγάλης μερίδας τουριστών. • Ευκαιρία διαφοροποίησης από τα υφιστάμενα μεγάλα ξενοδοχεία δημιουργώντας μια νέα κατηγορία. • Ενίσχυση των υποστηρικτών παρεχόμενων υπηρεσιών εκτός της διαμονής που σχετίζονται με τη διατροφή και τη διασκέδαση. • Η ολοένα και μεγαλύτερη διεξόδωση του ίντερνετ και του e-commerce στο τομέα του τουρισμού. • Διευκόλυνση θεώρησης βίζας για πολλούς παραδοσιακούς προορισμούς από την Κυπριακή δημοκρατία. 	<p>Απειλές</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η παγκόσμια κρίση που ταλανίζει την τουριστική παγκόσμια αγορά τα τελευταία χρόνια. • Η πληθώρα τουριστικών μονάδων που δραστηριοποιούνται στην περιοχή. • Η παροχή ιδιαίτερα ελκυστικών πακέτων από γειτονικούς προορισμούς όπως Τουρκία και Αίγυπτος. • Η συνναλλαγματική ισοτιμία άλλων νομισμάτων σε σχέση με το Ευρώ, όπως το ρούβλι. • Αδυναμία ρευστότητας των κυπριακών τραπεζών μετά από τις σαρωτικές αλλαγές του eurogroup.
Ε Ξ Ω Τ Ε Ρ Ι Κ Ο			

2.3.7 Ανάλυση αγοράς και ανταγωνιστών

❖ Είσοδος νέων ανταγωνιστών

Από τεχνοοικονομικής σκοπιάς, η είσοδος στον ξενοδοχειακό κλάδο δεν αποτελεί εύκολο εγχείρημα για κάθε επιχείρηση. Η ανέγερση αλλά και η λειτουργία ενός ξενοδοχείου απαιτεί σημαντικές επενδύσεις και ενέχει δυσκολίες. Απαιτείται προσεχτικός σχεδιασμός ως προς τη σκοπιμότητα και τη βιωσιμότητα της επένδυσης, η εξεύρεση των απαιτούμενων κεφαλαίων, η επιλογή της σωστής τοποθεσίας, η προβολή – διαφήμιση κυρίως στο εξωτερικό και η στελέχωση με το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό. Επίσης, σημαντικό μέρος μιας επένδυσης στο συγκεκριμένο κλάδο αφορά το κόστος της γης, το οποίο στις τουριστικά ανεπτυγμένες περιοχές της χώρας αλλά και εντός των μεγάλων αστικών κέντρων είναι αρκετά υψηλό. Ακόμη, η εμπλοκή με τη γραφειοκρατία πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τον υποψήφιο επενδυτή.

❖ Κίνδυνοι από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες

Ως υποκατάστατες των υπηρεσιών που παρέχει ένα ξενοδοχείο μπορεί ως ένα βαθμό να θεωρηθούν οι υπηρεσίες των ενοικιαζόμενων δωματίων και των κάμπινγκ. Οι προδιαγραφές ωστόσο λειτουργίας μιας ξενοδοχειακής μονάδας και ενός ενοικιαζόμενου δωματίου είναι αρκετά διαφορετικές και δεν μπορεί να συγκριθεί το επίπεδο των υπηρεσιών που παρέχει ένα ενοικιαζόμενο δωμάτιο με τις υπηρεσίες που παρέχει ένα σύγχρονο ξενοδοχείο. Ωστόσο, η διαφορά τιμών που συναντάται (αναλόγως την περιοχή), είναι παράγοντας που αξιολογείται ανάλογα, από τους τουρίστες που πρωταρχικό τους ενδιαφέρον παραμένει το κόστος των υπηρεσιών φιλοξενίας.

❖ Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Στους προμηθευτές των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων περιλαμβάνονται οι διάφορες επιχειρήσεις εμπορίας ξενοδοχειακού εξοπλισμού, καθώς επίσης τροφίμων και ποτών. Η διαπραγματευτική δύναμη των συγκεκριμένων επιχειρήσεων είναι συνήθως περιορισμένη απέναντι σε μια ξενοδοχειακή εταιρεία, ιδιαίτερα δε εάν πρόκειται για μεγάλη τουριστική μονάδα η οποία πραγματοποιεί αγορές σημαντικού ύψους.

❖ Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Κύριοι αγοραστές στον κλάδο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι οι διάφοροι tour operators του εξωτερικού (για τους αλλοδαπούς τουρίστες) καθώς επίσης και οι ανεξάρτητοι εσωτερικοί παραθεριστές. Ο τουριστικός πράκτορας, γνωρίζοντας πολύ καλά ανά πάσα στιγμή τις ισχύουσες συνθήκες ενός προορισμού, σε συνδυασμό με τις εναλλακτικές δυνατότητες που προσφέρει αυτός και εκμεταλλευόμενος τη διαπραγματευτική δύναμη που του παρέχει η δυνατότητα των μαζικών αγορών, προαγοράζει ξενοδοχειακές κλίνες επιτυγχάνοντας χαμηλές τιμές, καθώς συνήθως επιβάλλει τους δικούς του κανόνες σε ολόκληρο το τουριστικό κύκλωμα. Ωστόσο, συγκριτικό είναι το πλεονέκτημα για τις ξενοδοχειακές εκείνες επιχειρήσεις που είτε αποτελούν θυγατρικές είτε ανήκουν στον ίδιο όμιλο με τις θυγατρικές των προμηθευτών τους. Σε γενικές γραμμές, η μονομερής εξάρτηση των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων (συμπεριλαμβανομένου και του ξενοδοχειακού κλάδου) από τους μεγάλους τουριστικούς οργανισμούς του εξωτερικού, αποτελεί ένα από τα βασικά χρόνια διαρθρωτικά προβλήματα του κυπριακού τουρισμού, ως αποτέλεσμα της

ολιγοπωλιακής διάρθρωσης της παγκόσμιας αγοράς τουριστικών υπηρεσιών η οποία και ανέδειξε τον τουριστικό πράκτορα ως κυρίαρχο παράγοντα της τουριστικής βιομηχανίας.

Πέραν των μεμονωμένων τουριστών – ταξιδιωτών οι οποίοι πλέον και μέσω του διαδικτύου αγοράζουν ξενοδοχειακές υπηρεσίες, μια ακόμη κατηγορία αγοραστών για τον κλάδο περιλαμβάνει συλλόγους, συνδέσμους, αθλητικές ομοσπονδίες και σωματεία, οργανωτές συνεδρίων και κοινωνικών εκδηλώσεων, με τη διαπραγματευτική δύναμη των δεύτερων να είναι σαφώς ισχυρότερη από αυτή των μεμονωμένων ταξιδιωτών.

❖ Ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου

Άκρως ανταγωνιστικές μπορούν να χαρακτηρισθούν οι συνθήκες που επικρατούν στον εξεταζόμενο κλάδο, δεδομένης και της πληθώρας καταλυμάτων που λειτουργούν στην Κύπρο και ειδικά στην περιοχή της Ελεύθερης Επαρχίας Αμμοχώστου. Αρκετές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, προσπαθούν να διευρύνουν το μερίδιό τους στην πολυσύνθετη τουριστική αγορά μέσω της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχουν. Η ένταση του ανταγωνισμού πολλές φορές είναι τοπικού χαρακτήρα ως αποτέλεσμα της συγκέντρωσης προσφερόμενων κλινών σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές της χώρας.

2.4 Στρατηγικός Σχεδιασμός

Στρατηγικός στόχος της επιχείρησης είναι η ίδρυση μιας υγιούς και καινοτόμου ξενοδοχειακής μονάδας που θα πραγματοποιήσει το μέγιστο κύκλο εργασίας στην πρώτη πενταετία λειτουργίας της, παρέχοντας στους πελάτες της άριστες υπηρεσίες. Η μελλοντική στρατηγική της ξενοδοχειακής μονάδας ταυτίζεται σε μεγάλο βαθμό με τη στρατηγική των συνεργαζόμενων εταιρειών hotelBrain και SLH οι οποίες θα αποτελούν τους βασικούς πυλώνες υλοποίησης της επιχείρησης.

2.4.1 Όραμα και Αποστολή

Το όραμα της επιχείρησης είναι να καταστεί η καλύτερη ξενοδοχειακή μονάδα και σημείο αναφοράς για την περιοχή δραστηριοποίησης της και όχι μόνο. Με κύριο γνώμονα την βέλτιστη εξυπηρέτηση των πελατών της και την αέναη βελτίωση αυτών, η επιχείρηση στοχεύει να καταστεί πόλος έλξης για επισκέπτες από όλο τον κόσμο δημιουργώντας ένα ισχυρότατο brand name. Με σεβασμό στο περιβάλλον της επιχείρησης και την πλήρη εναρμόνιση με αυτό, στόχος της ξενοδοχειακής μονάδας είναι να αναδείξει με τον καλύτερο τρόπο τις φυσικές ομορφιές της περιοχής συμβάλλοντας έτσι στην περαιτέρω ανάπτυξή της. Οι υψηλής ποιότητας παροχές και διαμονή θα προσφέρουν στους πελάτες της επιχείρησης μια αξέχαστη εμπειρία σε ανταγωνιστικές τιμές πάντοτε, την οποία θα θέλουν να επαναλάβουν στο άμεσο μέλλον.

2.4.2 Αντικειμενικοί Στόχοι

- ❖ Δημιουργία ισχυρότατου brand name, που θα αποτελέσει από μόνο του πόλο έλξης πελατών στο μέλλον.
- ❖ Παροχή των βέλτιστων υπηρεσιών στους καταναλωτές.
- ❖ Δημιουργία ξενοδοχειακής μονάδας- σημείο αναφοράς για την ευρύτερη περιοχή.
- ❖ Επίτευξη κερδοφορίας από το πρώτο έτος λειτουργίας μέσω της παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών στους τελικούς πελάτες της επιχείρησης.
- ❖ Αποτελεσματική αντιμετώπιση του ανταγωνισμού με κύριο γνώμονα την διαφοροποίηση.
- ❖ Προώθηση της περιοχής, αλλά και της Κύπρου ως τουριστικού προορισμού και προώθηση της τοπικής παράδοσης.
- ❖ Προσέλκυση τόσο ξένων όσο και εγχώριων πελατών.

2.4.3 Στρατηγική Εξόδου

Οι ιδιοκτήτες της ξενοδοχειακής μονάδας θα αποχωρήσουν από το εγχείρημα, μόνον εφόσον έχουν δημιουργήσει μια προσοδοφόρα επιχείρηση που θα μπορούσε να πωληθεί για ένα σημαντικό κέρδος ή / και ως ένα franchise που θα μπορούσε να εξυπηρετήσει άλλες γεωγραφικές τοποθεσίες σε ολόκληρη τη χώρα. Η πρόθεση των ιδιοκτητών είναι να λειτουργήσουν τη μονάδα και να τη φέρουν σε μια δεσπόζουσα θέση που θα της εξασφαλίσει ένα λαμπρό και μακροπρόθεσμο μέλλον.

Σε περίπτωση που το προτεινόμενο σχέδιο δεν είναι επιτυχές, οι ιδιοκτήτες θα εφαρμόσουν τα απαραίτητα μέτρα για την έξοδο και την παύση της λειτουργίας της επιχείρησης, με την ελάχιστη δυνατή ζημία τόσο στους ιδιοκτήτες, όσο και στους επενδυτές. Όλος ο εξοπλισμός και τα εμπορεύματα θα πωληθούν

για να καλυφθούν τυχόν οφειλές. Επίσης, τυχόν υπόλοιπα χρέη θα καταβληθούν από τους ιδιοκτήτες, με τη μορφή μηνιαίων πληρωμών, έως ότου εξοφληθούν.

Παράλληλα, η πορεία της επιχείρησης θα πρέπει να παρακολουθείται ανά μήνα κατά το πρώτο έτος και ανά τρίμηνο κατά τα επόμενα έτη. Οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης έχουν επίγνωση ότι χρειάζεται χρόνος μέχρις ότου τέτοιου είδους νέες επιχειρήσεις να αρχίσουν να αποφέρουν πολλά κέρδη. Επομένως, θα αξιολογούν διαρκώς την κατάσταση της επιχείρησης και θα κάνουν συνεχείς αναπροσαρμογές για να τη διατηρήσουν σε λειτουργία με θετικές ταμειακές ροές.

Ως αποδεκτή ζημιά έχει προσδιοριστεί το ποσό των €500.000 σε επίπεδο διετίας και αν η επιχείρηση υπερβεί το ποσό αυτό και δεν είναι σε θέση να αποζημιώσει τους ιδιοκτήτες, θα ξεκινήσει η διαδικασία της παύσης λειτουργίας της και της αποπληρωμής του χρέους.

2.4.4 Μέθοδος διείσδυσης στην αγορά

Για τη διείσδυση στην αγορά η επιχείρηση θα εφαρμόσει μια στρατηγική επέκτασης του προϊόντος (product development) σύμφωνα με την μήτρα Ansoff, κατά την οποία θα πουλάει στην υφιστάμενη αγορά νέα προϊόντα. Συνεπώς, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση:

- ❖ Στη βελτίωση και διαφοροποίηση νέων ποιοτικών χαρακτηριστικών στις υπηρεσίες, με στόχο τη βελτίωση του συνολικού αποτελέσματος.
- ❖ Στην αύξηση του εύρους των προϊόντων-υπηρεσιών κάτι που ισχύει ιδίως στην καταναλωτική αγορά.
- ❖ Τη δημιουργία ακόμα και custom made ενεργειών προκειμένου να επιτευχθεί η διαφοροποίηση.

2.4.5 Στρατηγική ανταγωνισμού

Από τα παραπάνω, είναι φανερό ότι η επιχείρηση θα ακολουθήσει μια στρατηγική διαφοροποίησης. Πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της θα είναι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, η οποία θα ορίζεται από νέου τύπου δωμάτια με επιπλέον παροχές και ιδιαίτερη αισθητική, εδέσματα ισχυρής τοπικής ταυτότητας καθώς και άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό, το οποίο θα είναι προσανατολισμένο αποκλειστικά στη μεγιστοποίηση της αίσθησης ικανοποίησης των πελατών. Η διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές θα αποτελεί βασική προτεραιότητα καθ' όλη τη διάρκεια λειτουργίας της και αναμένεται να αποδώσει σε εύλογο χρονικό διάστημα σημαντικό μερίδιο της αγοράς.

2.4.6 Στρατηγική απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Η επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθεί αυτές τις αρχές, προκειμένου να πετύχει την υπέρβαση των προσδοκιών της αγοράς:

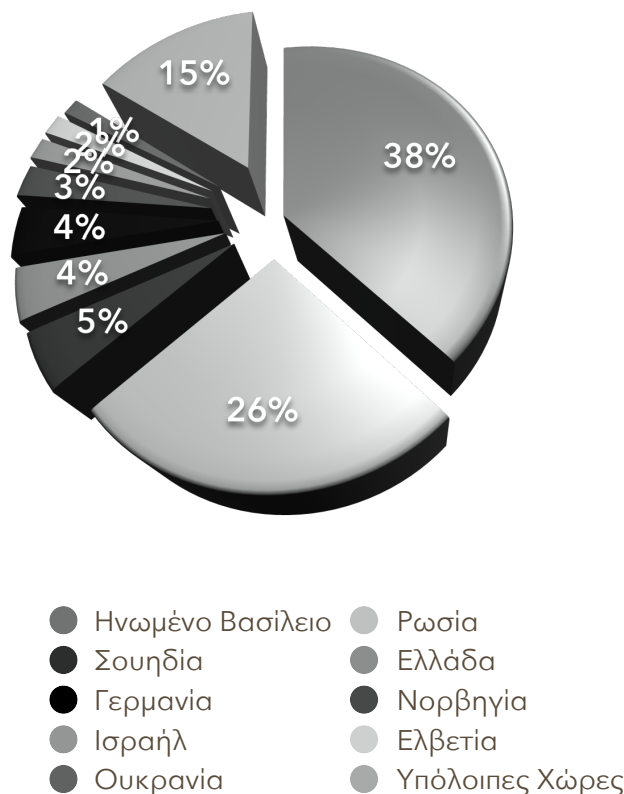
- ❖ Στρατηγικές συνεργασίες με επιχειρήσεις, που θα αποτελέσουν παράγοντες της ευνοϊκής ροής των εργασιών της.
- ❖ Υψηλό επίπεδο προβολής σε παγκόσμιο επίπεδο.
- ❖ Προσεκτική παρατήρηση των αναγκών της αγοράς και αδιάκοπη εξέλιξη των υπηρεσιών της.
- ❖ Στήριξη του τοπικού τουριστικού προϊόντος και προώθηση της Κύπρου ως προορισμό.
- ❖ Αξιοπιστία, ακεραιότητα και απόλυτη αφοσίωση.
- ❖ Διατήρηση υψηλών προτύπων ποιότητας και διαρκής παρακολούθηση της ποιότητας αυτής.
- ❖ Διαρκής έλεγχος των κοστών της για μεγιστοποίηση των κερδών.

2.5 Σχεδιασμός Μάρκετινγκ

Βασικός στόχος της στρατηγικής μάρκετινγκ είναι η δημιουργία μακροπρόθεσμων σχέσεων εμπιστοσύνης με τους πελάτες της επιχείρησης με απώτερο σκοπό την αύξηση των πωλήσεων. Με βάση διάφορα στατιστικά δεδομένα θα πραγματοποιηθεί περαιτέρω τμηματοποίηση της αγοράς και θα εξηγηθεί η στόχευση συγκεκριμένων ομάδων πελατών και η μελλοντική τοποθέτηση της μονάδας, ώστε να ικανοποιήσει τις αναγνωρισμένες ανάγκες τους. Στην συνέχεια, θα αναλυθεί το μείγμα μάρκετινγκ που ακολουθήσει κατά τη διάρκεια της επόμενης πενταετίας η επιχείρηση.

2.5.1 Τμηματοποίηση της Αγοράς

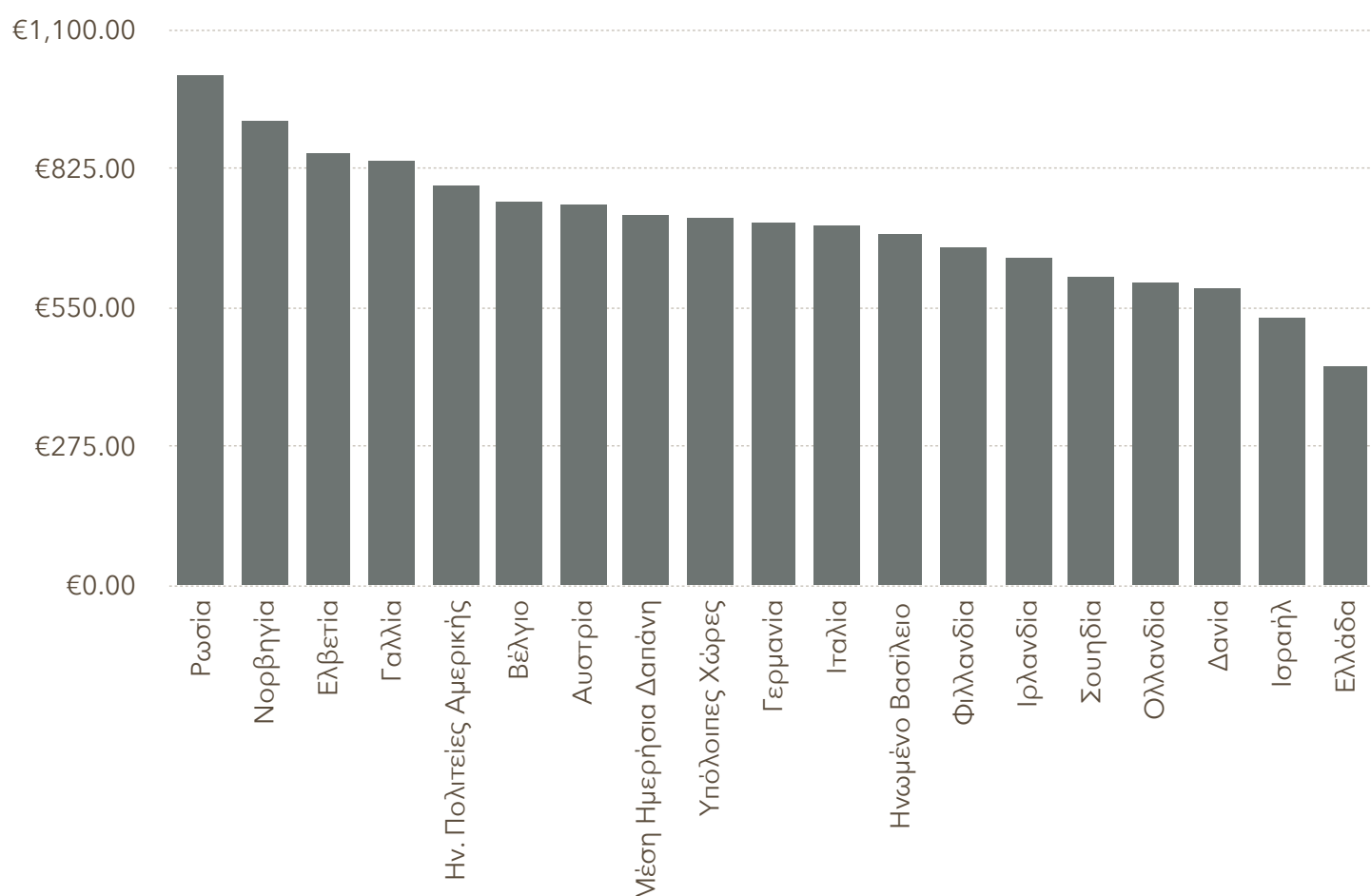
Για την τμηματοποίηση του κυπριακού τουρισμού θα πρέπει να αναλυθούν οι διάφορες τάσεις και δεδομένα που χαρακτηρίζουν την αγορά. Αρχικά, όσον αφορά την προέλευση των τουριστών, η αγορά του Κυπριακού τουρισμού αποτελεί ένα μωσαϊκό διαφόρων εθνικοτήτων, κυρίως ευρωπαϊκής καταγωγής. Σύμφωνα με τα δεδομένα της Στατιστικής Υπηρεσίας Κύπρου οι κύριες εθνικότητες που επισκέφθηκαν το νησί κατά το έτος 2013 παρουσιάζονται στο ακόλουθο γράφημα.



Από αυτό είναι ξεκάθαρο ότι οι δύο μεγαλύτερες αγορές του Κυπριακού τουρισμού είναι το Ηνωμένο Βασίλειο που ανέκαθεν αποτελούσε τη μεγαλύτερη πηγή εισροής τουριστών στο νησί και που αν και τα τελευταία χρόνια είχε παρουσιάσει μια τάση σταθεροποίησης έως και πτώσης έχει αρχίσει να ανακάμπτει. Επιπλέον, η ανερχόμενη και υποσχόμενη Ρώσικη αγορά έχει γνωρίσει ραγδαία ανάπτυξη κατά τα τελευταία τρία με τέσσερα χρόνια, κατατάσσοντας την πλέον στην δεύτερη θέση και δίνοντας της ένα μεγάλο μερίδιο της πίτας. Το υπόλοιπο μωσαϊκό συμπληρώνεται από διάφορες ευρωπαϊκές χώρες με μεγάλο μερίδιο να

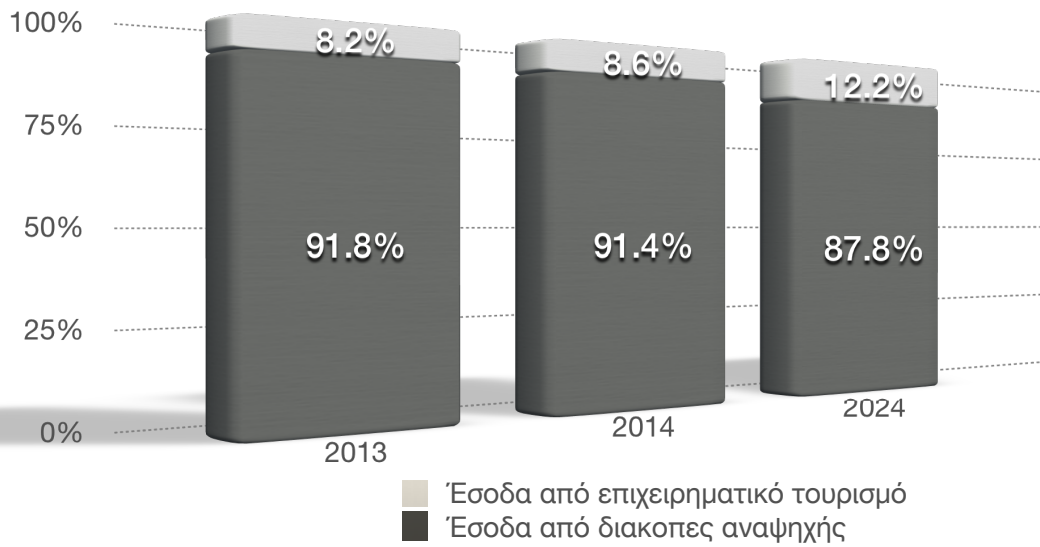
απονέμεται στις Βόρειες Ευρωπαϊκές χώρες, όπως οι Σκανδιναβικές, Σουηδία και Νορβηγία αλλά και Γερμανία, Ελβετία.

Ωστόσο, από τις παραπάνω αγορές υπάρχουν διάφορες τάσεις όσον αφορά τις δαπάνες των τουριστών ανάλογα με την χώρα καταγωγής τους. Αυτό φαίνεται ξεκάθαρα από το ακόλουθο διάγραμμα που παρουσιάζει κατά φθίνουσα σειρά τις μέσες δαπάνες των ξένων τουριστών στην Κύπρο ανά χώρα προέλευσης.



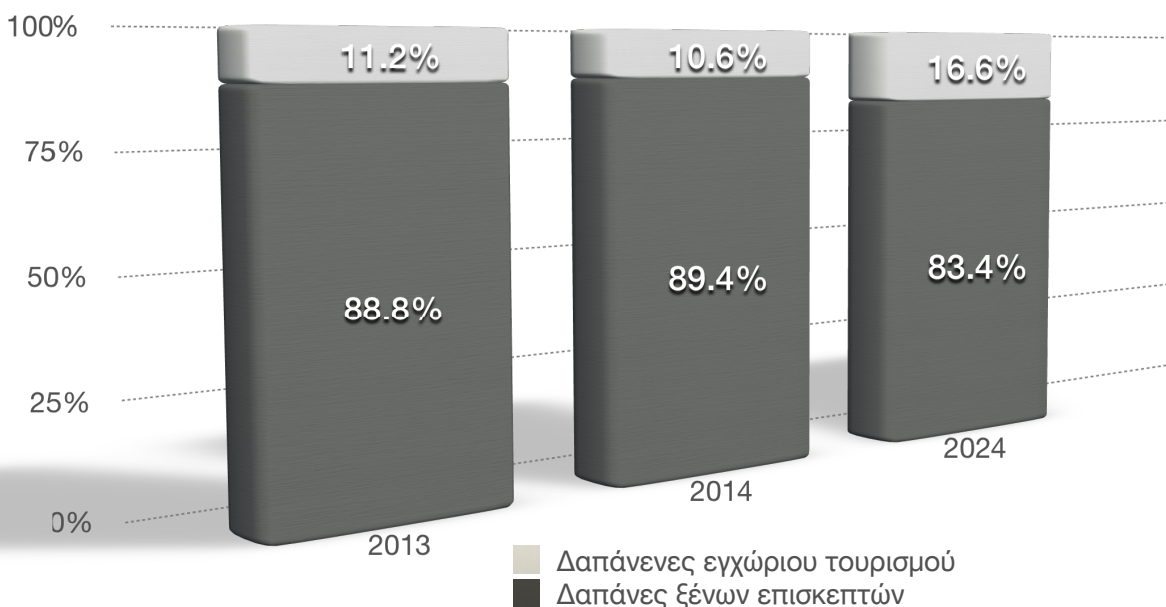
Είναι ξεκάθαρο ότι πρωταθλητές στις μέσες δαπάνες είναι με μεγάλη διαφορά οι Ρώσοι, ακολουθούμενοι από τους Νορβηγούς και τους Ελβετούς που συνολικά αντιπροσωπεύουν περίπου το 30% του τουριστικού κύματος στην Κύπρο.

Όσον αφορά δε το είδος του τουρισμού που επιλέγουν οι επισκέπτες της Κύπρου είναι ξεκάθαρο από τα στοιχεία του Παγκόσμιου Ινστιτούτου Ταξιδιών και Τουρισμού ότι η Κύπρος αποτελεί κατά μεγάλη πλειοψηφία προορισμό αναψυχής με τον επιχειρηματικό τουρισμό να κατέχει ένα πολύ μικρό ποσοστό. Αυτό φαίνεται και στο ακόλουθο γράφημα.



Σύμφωνα με τις προβλέψεις του Ινστιτούτου για το 2014 αλλά και για το 2024, τα ποσοστά των εσόδων από τον επιχειρηματικό τουρισμό αναμένεται να καταγράψουν μια αυξητική πορεία, χωρίς ωστόσο να έχουν ιδιαίτερη επιρροή, διατηρώντας τις διακοπές αναψυχής ως την κύρια πηγή εσόδων για τον Κυπριακό τουρισμό.

Ωστόσο, οι διακοπές στην Κύπρο δεν παύουν να αποτελούν προνόμιο των ίδιων των κατοίκων της χώρας, οι οποίοι συνεισφέρουν επίσης σημαντικά στην τοπική οικονομία. Αξίζει ακόμα να σημειωθεί ότι κατά το 2013 οι Κύπριοι τουρίστες συμπλήρωσαν 1115226 διανυκτερεύσεις σε καταλύματα στο εσωτερικό. Δεδομένου, όμως, ότι η Κύπρος αποτελεί ένα καθαρά τουριστικό προορισμό και ο τουρισμός αποτελεί μια βαριά βιομηχανία για την οικονομία της, το ποσοστό συνεισφοράς του εσωτερικού τουρισμού σε σύγκριση με αυτό των τουριστών του εξωτερικού δεν παύει να φαίνεται μικρό και αυτό φαίνεται στο ακόλουθο γράφημα.



Κατά το 2013 οι δαπάνες των εγχώριων τουριστών ανήλθαν στο 11.2%, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι αποτελεί ένα μικρό ποσοστό, αν αναλογιστεί κανείς ότι τα έσοδα από τον τουρισμό κατά το 2013 ανήλθαν στα 2 δισεκατομμύρια ευρώ. Σύμφωνα με τις προβλέψεις παρατηρείται μια μικρή πτώση της δαπάνης αυτής κατά το 2014 ως αντίκτυπο της οικονομικής κρίσης που μαστίζει την τοπική οικονομία και μια σταδιακή αύξηση της μέχρι το 2024. Δεδομένου, όμως, και της αναμενόμενης αύξησης των εσόδων από τον τουρισμό κατά την επόμενη δεκαετία, ο εσωτερικός τουρισμός δεν παύει να αποτελεί μια μεγάλη μερίδα.

2.5.2 Στόχευση Πελατών

Η ξενοδοχειακή μονάδα θα πρέπει να απευθυνθεί και να καλύψει με επιτυχία τα ακόλουθα τμήματα αγοράς δυνητικών πελατών, κυρίως υψηλών εισοδημάτων, που επισκέπτονται την Κύπρο για διακοπές αναψυχής δεδομένου του χαρακτήρα της μονάδος:

- ❖ Ρώσοι επισκέπτες που επιλέγουν την Κύπρο όλο και περισσότερο ως τον προορισμό τους για τις καλοκαιρινές τους διακοπές καθ' όλη τη διάρκεια της τουριστικής σεζόν, λόγω των υψηλών θερμοκρασιών που επικρατούν στο νησί. Είναι αποδεδειγμένο ότι οι Ρώσοι τουρίστες ξεπερνά τα περισσότερα από όλους τους τουρίστες που επισκέπτονται την Κύπρο και δεδομένου του αριθμού τους που ξεπερνά το εν τέταρτο του τουριστικού προϊόντος, αποτελούν μια ιδανική αγορά προς στόχευση για μια ξενοδοχειακή μονάδα που αναζητά εύπορους επισκέπτες, οι οποίοι θα διαθέσουν μεγαλύτερο κεφάλαιο για τις πολυτελείς διακοπές τους. Οι προβλέψεις για τα επόμενα έτη προβλέπουν μια αύξηση του τουριστικού ρεύματος με τα μέχρι τώρα στοιχεία να δείχνουν μια αύξηση για το 2014 της τάξεως του 17.6% σύμφωνα με την Στατιστική Υπηρεσία Κύπρου. Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι το περίπου 48-49% των Ρώσων τουριστών επιλέγει την Ελεύθερη Επαρχία Αμμοχώστου για τις διακοπές του. Σε αυτή την κατηγορία συμπεριλαμβάνεται και η μικρή αλλά πολλά υποσχόμενη ουκρανική αγορά που παρά το ότι έχει πληγεί αρκετά λόγω των εχθροπραξιών εντός της χώρας, οι εύποροι Ουκρανοί συνεχίζουν να επισκέπτονται την Κύπρο, καταγράφοντας μάλιστα μια αύξηση της τάξεως του 64.9% για το 2014. Το τρίπτυχο ήλιος, θάλασσα και πολυτέλεια θα αποτελέσει τον κύριο πόλο έλξης της συγκεκριμένης ομάδας τουριστών.
- ❖ Βρετανοί επισκέπτες οι οποίοι αποτελούν για δεκαετίες τώρα την ραχοκοκαλιά του Κυπριακού τουρισμού. Λόγω των στενών δεσμών της Κύπρου με το Ηνωμένο Βασίλειο, η βρετανική αγορά έχει αποτελέσει την κινητήρια δύναμη της τουριστικής βιομηχανίας για πολλά χρόνια. Αν και το μερίδιο αγοράς τους έτεινε να συρρικνωθεί, εξαιτίας της απότομης αύξησης της εισροής ρώσων και τουριστών άλλων εθνικοτήτων στο νησί, χωρίς οι αριθμοί των βρετανών να αυξάνονται, εντούτοις παραμένουν η αγορά με το μεγαλύτερο ποσοστό επισκεψιμότητας που αγγίζει το 38%. Αν και οι Βρετανοί δεν φιγουράρουν στις πρώτες θέσεις των ημερήσιων δαπανών, το μεγάλο ποσοστό τους, τους καθιστά μια ελπιδοφόρα αγορά, αφού ένα μερίδιο εξ' αυτών αναζητά και ανέκαθεν θα αναζητά πιο πολυτελείς διακοπές σε ένα από τους αγαπημένους προορισμούς τους.
- ❖ Βόρειοι επισκέπτες που συμπεριλαμβάνουν Σκανδιναβούς όπως Σουηδούς και Νορβηγούς, αλλά και Γερμανούς και Ελβετούς. Μαζί δημιουργούν μια δυνητική αγορά περίπου της τάξεως του 15% , με τους Νορβηγούς και τους Ελβετούς τουρίστες να φιγουράρουν στις υψηλότερες θέσεις μετά τη Ρωσία όσον αφορά τις δαπάνες τους. Οι ανεπτυγμένες οικονομίες αρκετών βόρειων χωρών τους δίνει την οικονομική

ευχέρεια να αναζητήσουν ποιότητα και πολυτέλεια στις διακοπές τους και αυτό αποτελεί την αγορά στόχο της ξενοδοχειακής μονάδας.

- ❖ Εγχώριοι επισκέπτες που αν και μέχρι σήμερα αποτελούν ένα μερίδιο της τάξεως 11.2% σε σχέση με τους τουρίστες από το εξωτερικό, δεν παύουν να αποτελούν μια δυνητική αγορά για την ξενοδοχειακή μονάδα, εφόσον οι Κύπριοι τουρίστες δαπανούν αρκετά υψηλά ποσά για τις διακοπές τους σε θέρετρα κοντά από την πόλη τους. Η Ελεύθερη Επαρχία Αμμοχώστου αποτελεί αγαπημένο προορισμό των Κύπριων τουριστών και ειδικά για τους κάτοικους Λευκωσίας αφού απέχει μόλις 1 ώρα από την πρωτεύουσα, δίνοντας τους την ευκαιρία χαλάρωσης στην παραλία. Αν και η Κυπριακή αγορά έχει πληγεί λόγω της οικονομικής κρίσης, φαίνεται ότι ανακάμπτει με γοργούς ρυθμούς δίνοντας ελπιδοφόρα μηνύματα για την ανάπτυξη του εσωτερικού τουρισμού κατά τα προσεχή χρόνια. Αγορά στόχο της επιχείρησης αποτελούν οι Κύπριοι τουρίστες που αναζητούν μια ευκαιρία απόδρασης σε ένα πολυτελές κατάλυμα κοντά από τον χώρο διαμονής τους.

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι λόγω του inclusive χαρακτήρα του ξενοδοχείου, οι διάφοροι παραθεριστές της περιοχής δεν θα μπορούν να επισκεφθούν το ξενοδοχείο και να απολαύσουν τις υπηρεσίες του, για να μη διαταράζεται το αίσθημα ηρεμίας, χαλάρωσης και αποκλειστικότητας το οποίο αναζητούν οι ένοικοι του. Έτσι, τη δυνητική αγορά για τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου θα αποτελούν μόνο οι πελάτες του.

2.5.3 Το μείγμα Μάρκετινγκ

Το μείγμα μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει η επιχείρηση θα αναλυθεί μέσω της εξέτασης τεσσάρων βασικών αξόνων.

- ❖ Τα προσφερόμενα προϊόντα - υπηρεσίες στους πελάτες της επιχείρησης.
- ❖ Η τιμολογιακή πολιτική για τα παρεχόμενα προϊόντα και υπηρεσίες.
- ❖ Τα κανάλια διάθεσης των προσφερόμενων υπηρεσιών της ξενοδοχειακής μονάδας.
- ❖ Τις προωθητικές ενέργειες και την διαφήμιση που θα επικοινωνήσουν στις στοχευμένες αγορές τα πλεονεκτήματα και την προσφερόμενη αξία από την ξενοδοχειακή μονάδα.

2.5.3.1 Προσφερόμενα Προϊόντα και Υπηρεσίες

Η βασική προσφερόμενη υπηρεσία της ξενοδοχειακής μονάδας προς τους πελάτες της θα είναι οι διανυκτερεύσεις στα πολυτελή δωμάτια που θα διαθέτει. Θα παρέχονται Deluxe δωμάτια, Deluxe δωμάτια με ιδιωτική πισίνα, Suites, Suites με πισίνα αλλά και King Suites. Τα Deluxe δωμάτια θα έχουν τη δυνατότητα φιλοξενίας 2 ατόμων, ενώ οι σουίτες θα μπορούν να φιλοξενήσουν μέχρι και μια ολόκληρη οικογένεια. Όλα τα δωμάτια θα προσφέρουν την απίστευτη θέα προς τη θάλασσα και θα είναι εξοπλισμένα με όλες τις ανέσεις για τη βέλτιστη εξυπηρέτηση των πελατών τους. Επιπλέον, θα είναι κλιματιζόμενα, άνετα, σε χώρους με μοντέρνα, κομψή, επίπλωση και επιλεγμένα υφάσματα. Ο μοντέρνος φωτισμός, αλλά και τα συστήματα ύψους και τηλεόρασης θα είναι πλήρως ελεγχόμενα από μια εύχρηστη κονσόλα. Τα πολυτελή μπάνια θα είναι όλα επενδυμένα με μάρμαρο, θα διαθέτουν διπλούς νιπτήρες, μπανιέρα, ντουζιέρα και όλα τα συναφή υψηλής ποιότητας προϊόντα, όπως σαμπουάν, πετσέτες, μπουρνούζια και στεγνωτήρες και λουπά. Τα στρώματα στα δωμάτια θα είναι ανατομικά, σε king μέγεθος με μεταξωτά σεντόνια. Ακόμα, όλα τα δωμάτια θα διαθέτουν ιδιωτικό μπαλκόνι με θέα προς τη θάλασσα και κάποια από αυτά θα διαθέτουν και jacuzzi. Ο κλιματισμός του δωματίου θα μπορεί να προσαρμοστεί ανάλογα στις απαιτήσεις του πελάτη και όλα τα

δωμάτια θα είναι εξοπλισμένα με τελευταίας τεχνολογίας LED τηλεοράσεις με πρόσβαση σε πληθώρα δορυφορικών καναλιών, ειδικά συστήματα ήχου με συνδεσιμότητα με όλες τις συσκευές και ειδικές θυρίδες φόρτισης USB. Επίσης, η πρόσβαση στο ασύρματο δίκτυο θα είναι δωρεάν για όλους τους ενοίκους. Εκτός από αυτά, τα δωμάτια θα διαθέτουν μίνι μπαρ εξοπλισμένα με ποικιλία ροφημάτων και σνακ και καθημερινά θα προσφέρονται μπουκάλια νερού και φρούτα στους ενοίκους τους. Μέσω του τηλεφώνου θα μπορούν να επικοινωνήσουν ανά πάσα στιγμή όλο το 24ωρο για οτιδήποτε χρειαστούν. Όλα τα δωμάτια θα διαθέτουν γκαρνταρόμπα και χρηματοκιβώτιο για τη φύλαξη πολύτιμων αντικειμένων. Τέλος, οι υπηρεσίες housekeeping και το room service θα είναι διαθέσιμα όλο το 24-ώρο.

Εκτός όμως από τις διανυκτερεύσεις, το ξενοδοχείο θα διαθέτει και μια σειρά συμπληρωματικών προσφερόμενων υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα ένα πολυτελές εστιατόριο, το οποίο θα αποτελεί το κεντρικό εστιατόριο και θα λειτουργεί για πρωινό, μεσημεριανό και δείπνο. Το εστιατόριο θα εξυπηρετεί τις ανάγκες των πελατών μέσω των επιλεγμένων γαστρονομικών προτάσεων που θα προσφέρει και του άψογου service του και ως επίκεντρο θα έχει πάντα την βέλτιστη ικανοποίηση των πελατών του.

Επιπρόσθετα, το ξενοδοχείο θα διαθέτει και ένα υπερμοντέρνο, state of the art pool bar για να εξυπηρετεί τις ανάγκες των πελατών του που θα χρησιμοποιούν την κεντρική πισίνα του ξενοδοχείου και θα θελήσουν να δροσιστούν με ένα από τα προσεγμένα ποτά και cocktails που θα προσφέρει το μπαρ. Εξειδικευμένοι bar tenders θα αναλαμβάνουν την μίξη των ποτών για να προσφέρουν τις καλύτερες επιλογές στους παραθεριστές τις πισίνας.

Βέβαια, από ένα πολυτελές ξενοδοχείο δεν θα μπορούσε να λείπει ένα σπα. Γι' αυτό το λόγο, η ξενοδοχειακή μονάδα θα προσφέρει μέσω του σπα τις μοναδικές στιγμές χαλάρωσης στους πελάτες της, οι οποίοι θα μπορούν να επιλέξουν από μια πληθώρα υπηρεσιών. Θα προσφέρονται όλες οι μορφές μασάζ από εξειδικευμένους θεραπευτές, αλλά και όλες οι θεραπείες περιποίησης που θα μπορούν να εξυπηρετήσουν και τους πιο απαιτητικούς πελάτες. Υποστηρικτικές υπηρεσίες όπως σάουνα, χαμάμ, αίθουσες χαλάρωσης, υδρομασάζ και πολλά άλλα θα είναι επίσης διαθέσιμα στον χώρο του σπα.

Παράλληλα, στην οροφή του ξενοδοχείου θα φιλοξενηθεί ένα sushi- bar με θέα τη θάλασσα και την τουριστική περιοχή της φωτιζόμενης Περνέρας, το οποίο θα λειτουργεί το βράδυ για δείπνο. Εξειδικευμένοι μάγειρες θα προσφέρουν άριστης ποιότητας ασιατικά εδέσματα έτοιμα να ικανοποιήσουν και τους πιο απαιτητικούς πελάτες υπό την συνοδεία χαλαρωτικής μουσικής. Οι πελάτες το roof top sushi bar θα μπορούν να συνοδεύσουν το φαγητό τους με μοναδικές επιλογές σε ποτά και cocktails. Το roof top sushi bar θα είναι και η μόνη υπηρεσία του ξενοδοχείου που θα μπορεί να δεχθεί εξωτερικούς πελάτες.

Συμπερασματικά, οι προσφερόμενες υπηρεσίες της ξενοδοχειακής μονάδας που περιγράφηκαν πιο πάνω αναμένεται να καλύψουν πλήρως τις ανάγκες των πελατών - στόχων της, προσθέτοντας ποιότητα στην διαμονή τους και δημιουργώντας μια αξέχαστη εμπειρία που θα θέλουν να επαναλάβουν με την πρώτη ευκαιρία.

2.5.3.2 Τιμολογιακή Πολιτική

Η τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθήσει η ξενοδοχειακή μονάδα θα στηριχτεί σε λογικά κυμαινόμενες τιμές, ανάλογες με την προσφορά των αντίστοιχων ποιοτικών υπηρεσιών ενός πολυτελούς ξενοδοχείου. Η διαμόρφωση της τιμολογιακής πολιτικής θα στηριχθεί σε δύο κεντρικούς άξονες:

- ❖ Το είδος του ενοικιαζόμενου δωματίου ανάλογα με την κατηγοριοποίηση που έχει προαναφερθεί και το μέγεθός του.
- ❖ Τη σεζόν κατά την οποία γίνεται η ενοικίαση του δωματίου (χαμηλή, μεσαία, υψηλή). Οι υψηλότερες τιμές τίθενται κατά τη διάρκεια της υψηλής σεζόν, όπου η ζήτηση για δωμάτια είναι αυξημένη.

Ο συνδυασμός των δύο παραπάνω παραμέτρων οδηγεί σε διαφορετική τιμολόγηση ανά περίπτωση. Η τιμολόγηση θα έχει μια ιδιαίτερη μορφή, την τιμολόγηση κύρους. Οι τιμές θα τεθούν εξ αρχής υψηλά, ώστε η ποιότητα και η ξενοδοχειακή μονάδα να αποτελέσουν δύο ταυτόσημες έννοιες. Ο πελάτης θα πρέπει να έχει υψηλές προσδοκίες από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και έτσι θα διατίθεται να καταβάλει ένα υψηλότερο αντίτιμο.

Ο ακόλουθος πίνακας παρουσιάζει της τιμές χρέωσης ανάλογα με τον τύπο του δωματίου και της σεζόν :

	Deluxe Δωμάτιο	Deluxe Δωμάτιο με ιδιωτική πισίνα	Suite	Suite με ιδιωτική πισίνα	King Suite
Χαμηλή Σεζόν	€150	€210	€250	€300	€370
Μεσαία Σεζόν	€180	€240	€280	€330	€410
Υψηλή Σεζόν	€220	€270	€320	€380	€450
Πολύ Υψηλή Σεζόν	€250	€310	€360	€430	€480

Ως χαμηλή σεζόν θεωρούνται οι μήνες με τη χαμηλότερη πληρότητα, δηλαδή ο Απρίλιος και ο Νοέμβριος, ως μεσαία σεζόν οι μήνες Μάιος, Ιούνιος και Οκτώβριος, ως υψηλή σεζόν οι μήνες Ιούλιος, Σεπτέμβριος και ως πολύ υψηλή σεζόν ο μήνας Αύγουστος. Οι τιμές συμπεριλαμβάνουν τον ΦΠΑ 9%, ενώ για το πρωινό θα υπάρχει μα επιπλέον χρέωση €15 ανά άτομο.

2.5.3.3 Κανάλια Διάθεσης Προϊόντων - Υπηρεσιών

Το βασικό κανάλι κρατήσεων για την ξενοδοχειακή μονάδα θα αποτελούν οι συμφωνίες που θα επιτευχθούν με διάφορους ταξιδιωτικούς πράκτορες του εξωτερικού στις στοχευόμενες αγορές που έχουν προαναφερθεί. Μέσω αυτής της μεθόδου, θα πραγματοποιείται η πλειοψηφία των κρατήσεων της ξενοδοχειακής μονάδας. Η συγκεκριμένη μέθοδος διάθεσης αποτελεί μια δοκιμασμένη και ασφαλή στρατηγική παρ' όλο το κόστος της και αναμένεται να επηρεάσει θετικά τα αναμενόμενα αποτελέσματα της εν λόγω επένδυσης. Σε αρκετές περιπτώσεις, η επιλογή συγκεκριμένων πρακτόρων από το εξωτερικό μπορεί να εξασφαλίσει την πληρότητα των δωματίων, περιορίζοντας σημαντικά το επενδυτικό ρίσκο της αγοράς. Ωστόσο, οι πιέσεις για μειώσεις τιμών από τους πράκτορες θα είναι μεγαλύτερες και η εξάρτηση μόνο από ένα κανάλι διάθεσης προϊόντων είναι πιθανό να ενέχει κινδύνους που πιθανόν να επηρεάσουν αρνητικά σε ορισμένες περιπτώσεις.

Ως συμπληρωματική και εναλλακτική λύση θα λειτουργεί επίσης, το ρεύμα πελατών που θα προέρχεται μέσα από το γκρουπ του ομίλου SLH, το οποίο λειτουργώντας σαν ένας εξειδικευμένος πράκτορας όσον αφορά τα πολυτελή ξενοδοχεία, θα προωθεί τη μονάδα μέσω του δικτύου του, εξασφαλίζοντας ένα σημαντικό αριθμό πελατών ανά σεζόν. Κρατήσεις θα μπορούν να πραγματοποιηθούν απευθείας από τους πελάτες σε επαφή με το Ξενοδοχείο, με τη χρήση του διαδικτύου μέσα από την

ιστοσελίδα του, αλλά και μέσα από την πληθώρα ιστοσελίδων που εξειδικεύονται στις κρατήσεις ξενοδοχείων.

2.5.3.4 Προωθητικές Ενέργειες - Διαφήμιση

Η προώθηση των προσφερόμενων υπηρεσιών θα πραγματοποιηθεί κατά κύριο λόγο από τους τουριστικούς πράκτορες, με τους οποίους θα συνάψει συμφωνία το ξενοδοχείο. Η συγκεκριμένη μέθοδος προώθησης αποτελεί τον καλύτερο τρόπο επικοινωνίας των προσφερόμενων υπηρεσιών του ξενοδοχείου προς τους πελάτες του εξωτερικού, αφού θα γίνεται άμεση προβολή του σε μια ενεργή πελατειακή βάση χιλιάδων πελατών σε διάφορους προορισμούς.

Ταυτόχρονα, το ξενοδοχείο θα προωθείται μέσα από την ιστοσελίδα του ομίλου SLH στην οποία θα είναι μέλος. Ο όμιλος, εξειδικευμένος στις διακοπές σε μικρά, boutique, πολυτελή ξενοδοχεία ανά τον κόσμο αποτελεί το ιδανικό μέσο προώθησης του ξενοδοχείου σε ένα ιδιαίτερα στοχευόμενο αγοραστικό κοινό από όλο τον κόσμο.

Επιπλέον, η προώθηση του ξενοδοχείου θα μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω του διαδικτύου με τις σχετικές ιστοσελίδες. Το ξενοδοχείο θα διαθέτει επίσης τη δική του ιστοσελίδα, αλλά θα προωθείται και μέσω άλλων ιστοσελίδων που αποτελούν ιστοχώρους τουριστικών καταλυμάτων, όπως το booking.com που αποτελεί μια από τις δημοφιλέστερες ιστοσελίδες, το hotel.com και άλλα.

Ακόμα, το ξενοδοχείο θα λαμβάνει μέρος σε διάφορες τουριστικές εκθέσεις που πραγματοποιούνται κατά τακτά χρονικά διαστήματα σε διάφορες πόλεις του κόσμου, με σκοπό την προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών του, ως κορυφαία στην Κύπρο. Στόχο επίσης της διαφημιστικής καμπάνιας της επιχείρησης θα αποτελούν οι διαφημίσεις και η προβολή σε περιοδικά διεθνής κυκλοφορίας εξειδικευμένα στον τομέα του τουρισμού.

Εκτός από αυτά, θα επιχειρείται προσέγγιση επώνυμων προσωπικοτήτων για προώθηση του ξενοδοχείου μέσα από την επίσκεψή τους σε αυτό. Για παράδειγμα, πρόσκληση δημοσιογράφων εξειδικευμένων εντύπων σε σχέση με τα τουριστικά προϊόντα για επίσκεψη στην ξενοδοχειακή μονάδα και προβολή της μέσω των άρθρων τους αλλά και προσέλκυση τηλεοπτικών εκπομπών για την προώθηση του ξενοδοχείου και για τη γνωστοποίηση του στο ευρύτερο κυπριακό και όχι μόνο κοινό.

Επιπρόσθετα, θα γίνεται ανάληψη συγκεκριμένων δράσεων που στοχεύουν στην γνωστοποίηση του brand της ξενοδοχειακής μονάδας και στους τελικούς καταναλωτές, μέσω της φυσικής παρουσίας-προφίλ της ξενοδοχειακής μονάδας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (facebook, twitter, instagram, tumblr, linked in) για δημιουργία προσωπικού δικτύου πελατών, άμεση και δωρεάν διαφήμιση. Διαφημίσεις στο facebook (με πληρωμή cost per click 0.05€ το οποίο με ένα ποσοστό επιτυχίας πώλησης 2% ανά κλικ και ένα συνολικό ποσό €100 θα επιφέρει 40 πωλήσεις): 250€/μήνα, google (όπου με ένα cost per click 0.2-0.3€ και με μία καλή δομημένη και εύχρηστη ιστοσελίδα, συμπεριλαμβάνοντας ευδιάκριτες έξυπνες-λέξεις-κλειδιά θα αποφέρει μετά από κάποιους μήνες ικανοποιητικά αποτελέσματα), με στόχο γενικά την προώθηση του ευρύτερου μηνύματος.

2.6 Οργανωτικά και Διοικητικά Θέματα

Η Διοίκηση της ξενοδοχειακής μονάδας αποτελεί μια από τις σημαντικότερες πτυχές για την επιτυχή λειτουργία της στο μέλλον. Η επιχείρηση θα ξεκινήσει τις εργασίες της με ένα σύνολο 28 εργαζομένων για την κάλυψη όλων των αναγκών για την παροχή των προσφερόμενων υπηρεσιών. Είναι γενικά παραδεκτό ότι η διεύθυνση του ξενοδοχείου αποτελεί τη βάση της επιτυχίας του όλου εγχειρήματος, για αυτό ο Διευθυντής της μονάδας θα πρέπει να διαθέτει πολυετή εμπειρία στη διοίκηση ξενοδοχειακών μονάδων και συγκεκριμένα λόγω της φύσεως της επένδυσης σε πολυτελή καταλύματα, στην περιοχή δραστηριοποίησης της επιχείρησης. Η καλή γνώση των τουριστικών δεδομένων και καταστάσεων στη περιοχή του Πρωταρά και της Αγίας Νάπας, η αντίληψη των ιδιαιτεροτήτων του χώρου και της μορφής της μονάδας, αλλά και οι διασυνδέσεις και γνωριμίες του Διευθυντή θα ληφθούν υπόψη για να πραγματοποιηθεί η κατάλληλη επιλογή. Ο Διευθυντής θα βρίσκεται υπό την πλήρη καθοδήγηση και θα κατευθύνεται από την εταιρία hotelBrain, η οποία θα αναλάβει όλη την διαχείριση της επιχείρησης.

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται οι απαιτούμενες ειδικότητες για την λειτουργία της μονάδος, το πλήθος από κάθε ειδικότητα, οι περίοδοι απασχόλησης, οι μηνιαίοι μισθοί και το συνολικό κόστος:

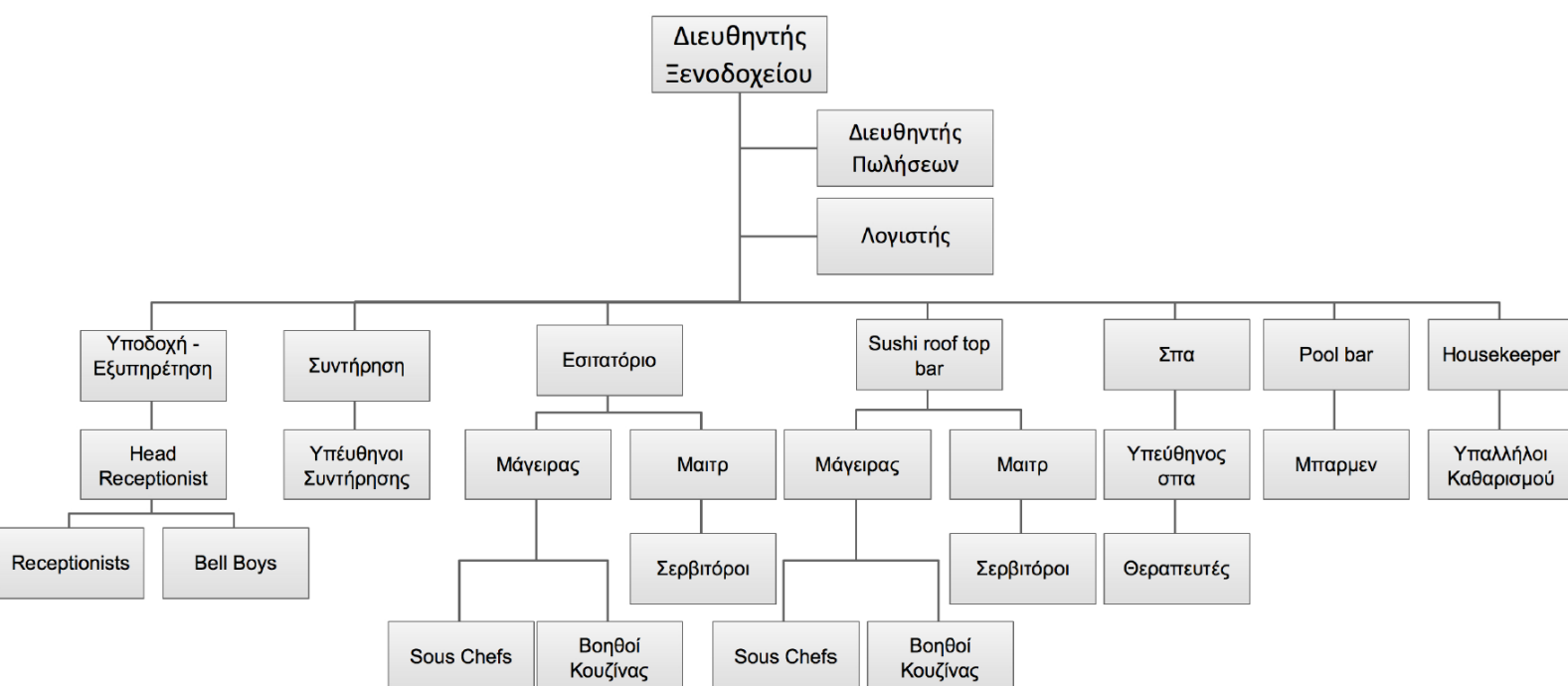
Ειδικότητα	Αριθμός Ατόμων	Περίοδος Απασχόλησης	Μηνιαίος Μισθός	Συνολικό Κόστος
Διευθυντής Ξενοδοχείου	1	Ολόχρονα	€2500	€30000
Διευθυντής Πωλήσεων	1	Ολόχρονα	€1600	€19200
Λογιστής	1	Ολόχρονα	€1500	€18000
Head Receptionist	1	8 μήνες	€1400	€11,200
Receptionist	1	8 μήνες	€1000	€8000
Receptionist	1	5 μήνες	€1000	€5000
Bell boys	2	8 μήνες	€850	€13600
Chefs	2	8 μήνες	€1800	€28800
Sous Chefs	2	8 μήνες	€1000	€16000
Βοηθοί Κουζίνας	3	8 μήνες	€850	€20400
Μαιτρ Εστιατορίου	2	8 μήνες	€1500	€24000
Σερβιτόροι	4	8 μήνες	€900	€28800
Σερβιτόροι	3	5 μήνες	€900	€13500
Μπαρμαν	2	8 μήνες	€1100	€17600
Μπαρμαν	1	5 μήνες	€1100	€5500
Housekeeper	1	8 μήνες	€1200	€9600
Υπάλληλοι Καθαρισμού	4	8 μήνες	€850	€27200
Υπάλληλοι Καθαρισμού	3	5 μήνες	€850	€12750

Ειδικότητα	Αριθμός Ατόμων	Περίοδος Απασχόλησης	Μηνιαίος Μισθός	Συνολικό Κόστος
Υπεύθυνοι Συντήρησης	2	Ολόχρονα	€1200	€28800
Υπεύθυνος σπα	1	8 μήνες	€1200	€9600
Θεραπευτές	2	8 μήνες	€900	€14400
Σύνολο	40			€361950

Η ξενοδοχειακή μονάδα θα απασχολεί ένα σύνολο 40 ατόμων εκ των οποίων η πλειοψηφία θα απασχολείται για 8 μήνες, όσο θα λειτουργεί δηλαδή το ξενοδοχείο, ενώ μερικοί θα προσλαμβάνονται για 5 μήνες κατά τη διάρκεια αιχμής. Ο Διευθυντής της μονάδας, ο Διευθυντής Πωλήσεων, ο Λογιστής και οι υπεύθυνοι συντήρησης θα απασχολούνται ολόχρονα. Το συνολικό κόστος εργοδότησης ανέρχεται στις €361950 ανά έτος, χωρίς να συμπεριλαμβάνονται οι υποχρεώσεις για εισφορές που απορρέουν από τη νομοθεσία των Κοινωνικών Ασφαλίσεων και ανέρχονται στο 19.5% του μηνιαίου μισθού του κάθε εργαζομένου. Ο εργοδότης οφείλει να καταβάλει 7.8% του μισθού για το ταμείο Κοινωνικών Ασφαλίσεων, 8% για τις εισφορές των Ετήσιων Αδειών, 1.2% για τις εισφορές Πλεονάζοντος Προσωπικού, 0.5% για το Τέλος Ανάπτυξης Ανθρωπίνου Δυναμικού και 2% για την εισφορά Κοινωνικής Συνοχής.

Όλη η στρατολόγηση των εργαζομένων της επιχείρησης θα πραγματοποιηθεί από τη hotelBrain, η οποία με βάση τις ανάγκες της επιχείρησης για τη βέλτιστη παροχή πρώτης τάξεως υπηρεσιών θα προσλαμβάνει το απαιτούμενο προσωπικό, μετά από αξιολόγηση τους μέσω συνεντεύξεων στις οποίες θα δίδεται ιδιαίτερη προσοχή.

Το οργανόγραμμα της ξενοδοχειακής μονάδας θα είναι κατά λειτουργική δραστηριότητα, μια λειτουργική οργανωτική δομή που χωρίζει την επιχείρηση κατά μήκος των κύριων δραστηριοτήτων, με κάθε λειτουργία αναφερόμενη στην ανώτατη διοίκηση. Αυτό το είδος της δομής είναι απλό και παρέχει σαφείς γραμμές αναφοράς. Είναι κατάλληλο για μικρές επιχειρήσεις, λόγω της εύκολης επικοινωνίας και της επίγνωσης του τι κάνουν τα άλλα τμήματα. Το οργανόγραμμα της επιχείρησης είναι το ακόλουθο:



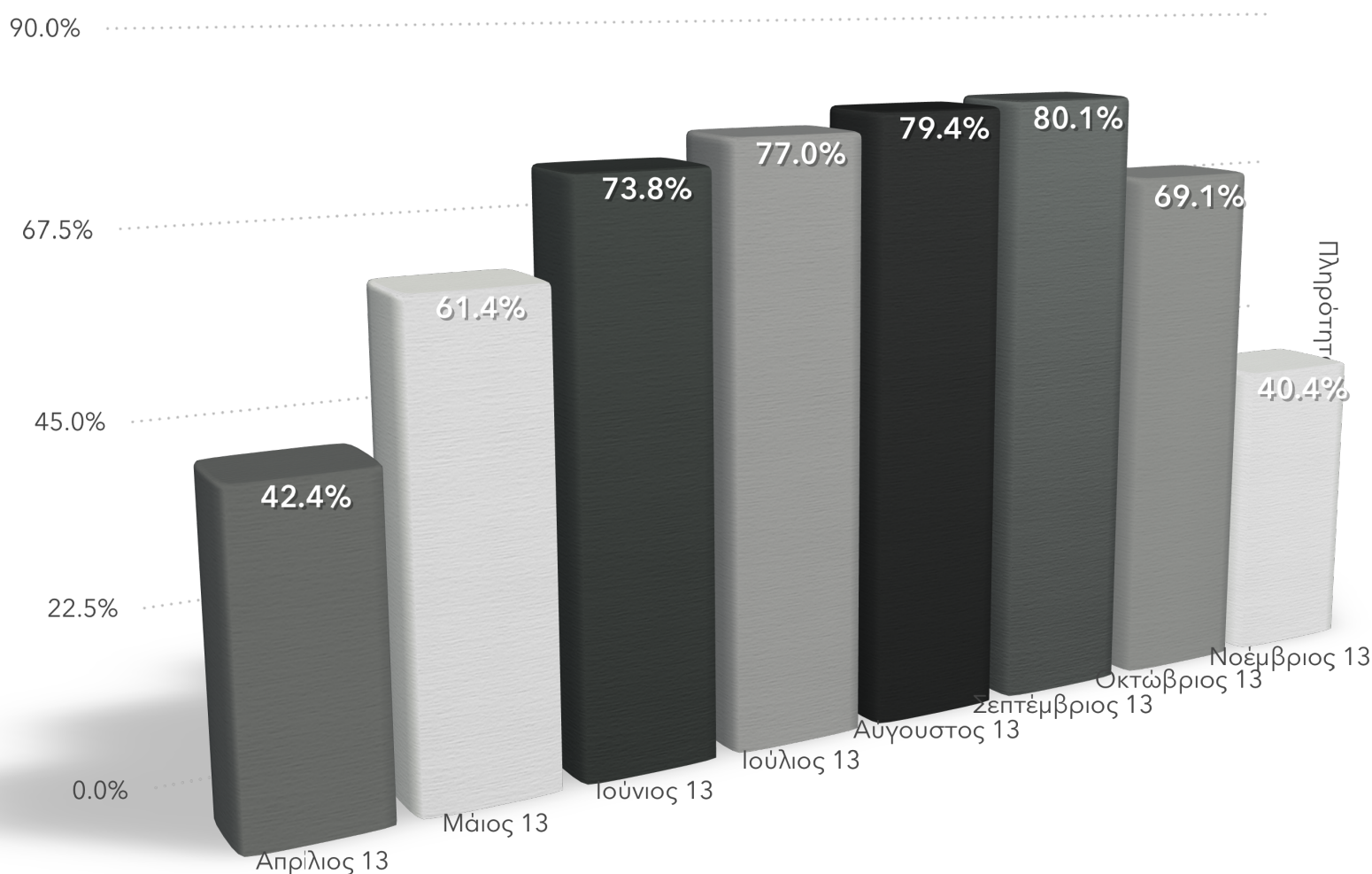
2.7 Προβλέψεις Εσόδων

Οι πηγές εισοδημάτων της ξενοδοχειακής μονάδας για την πρώτη πενταετία θα είναι οι ακόλουθες:

- ❖ Έσοδα από ενοικιάσεις δωματίων
- ❖ Έσοδα από το εστιατόριο της ξενοδοχειακής μονάδας
- ❖ Έσοδα από το roof top sushi bar
- ❖ Έσοδα από το pool bar
- ❖ Έσοδα από την παροχή υπηρεσιών spa

2.7.1 Έσοδα από ενοικιάσεις δωματίων

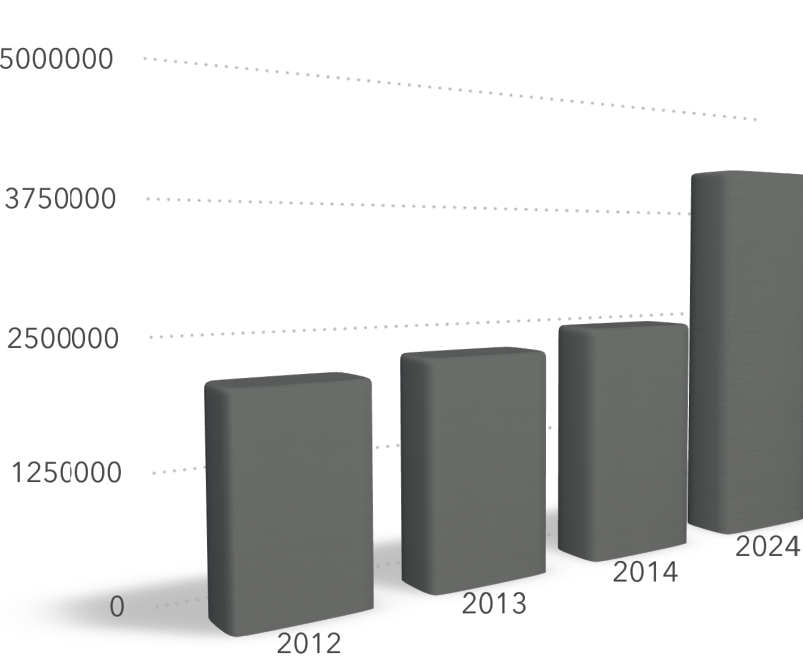
Για την πρόγνωση της αναμενόμενης ζήτησης σε ενοικίαση δωματίων, το πρώτο βασικό στοιχείο που λήφθηκε υπόψη είναι η δυναμικότητα του ξενοδοχείου, δηλαδή ποιος είναι ο μέγιστος αριθμός δωματίων που μπορεί να διαθέσει προς ενοικίαση σε περίπτωση πληρότητας 100%. Όπως έχει προαναφερθεί και σε προηγούμενες σελίδες του επιχειρηματικού σχεδίου, η ξενοδοχειακή μονάδα διαθέτει 49 δωμάτια, 5 διαφορετικών τύπων. Το ξενοδοχείο αναμένεται να λειτουργεί 8 μήνες για την επόμενη πενταετία από Απρίλιο μέχρι Νοέμβριο, ενώ ο αριθμός των δωματίων δεν αναμένεται να μεταβληθεί. Οι υπολογισμοί για την πρόβλεψη των εσόδων από τις ενοικιάσεις δωματίων έγινε με βάση τα στοιχεία της Ευρωπαϊκής Στατιστικής Υπηρεσίας για την μέση πληρότητα των ξενοδοχειακών μονάδων κατά το έτος 2013 που φαίνονται στο ακόλουθο γράφημα :



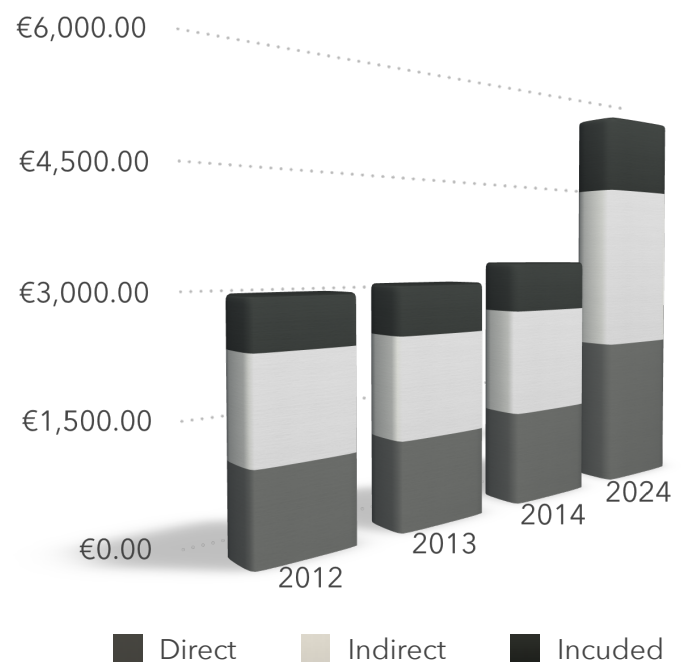
Η τουριστική σεζόν έχει χωριστεί σε τέσσερις τύπους, μια χαμηλή διάρκειας 2 μηνών (Απρίλιος και Νοέμβριος), μια μεσαία διάρκειας 3 μηνών (Μάιος, Ιούνιος και Οκτώβριος), μία υψηλή διάρκειας 2 μηνών (Ιούλιος και Σεπτέμβριος) και μια πολύ υψηλής διάρκειας ενός μήνα (Αύγουστος) με διαφορετική τιμολογιακή πολιτική να ακολουθείται στην κάθε μια.

Για την πρώτη πενταετία λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας αναμένεται μια μικρή αύξηση στον συνολικό αριθμό ενοικιάσεως δωματίων, η οποία θα οφείλεται στην αύξηση του τουριστικού ρεύματος στην Κύπρο και στις προωθητικές προγραμματισθέντες ενέργειες της ξενοδοχειακής μονάδας. Η αύξηση αναμένεται να κινηθεί στα επίπεδα του 0.5 % ανά έτος για τη χαμηλή σεζόν, στο 1% ανά έτος για τη μεσαία σεζόν, στο 1.5% ανά έτος για την υψηλή σεζόν και στο 0.5% για την πολύ υψηλή σεζόν, γεγονός που δικαιολογείται πλήρως αν αναλογιστούμε τις αυξήσεις στον τουριστικό τομέα τα τελευταία χρόνια, αλλά και την αυξητική τάση που αναμένεται να ακολουθήσει κατά τα επόμενα χρόνια σύμφωνα και με τις προβλέψεις του Παγκόσμιου Ινστιτούτου Ταξιδιών και Τουρισμού όσον αφορά τις αφίξεις τουριστών και τη συνεισφορά του τουρισμού στο ΑΕΠ της Κύπρου.

Αφίξεις Τουριστών



Συνεισφορά τουρισμού στο ΑΕΠ



Λαμβάνοντας υπόψη τα πιο πάνω ο βαθμός πληρότητας του ξενοδοχείου ανά μήνα λειτουργίας για την επόμενη πενταετία προκύπτει να είναι:

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

	Απρίλιος	Μάιος	Ιούνιος	Ιούλιος	Αύγουστος	Σεπτέμβριος	Οκτώβριος	Νοέμβριος
Έτος 1	39.2%	61.4%	73.8%	77%	91%	72.5%	65.3%	35.4%
Έτος 2	39.7%	62.4%	74.8%	78.5%	91.5%	74%	66.3%	35.9%
Έτος 3	40.2%	63.4%	75.8%	80%	92%	75.5%	67.3%	36.4%
Έτος 4	40.7%	64.4%	76.8%	81.5%	92.5%	77%	68.3%	36.9%
Έτος 5	41.2%	65.4%	77.8%	83%	93%	78.5%	69.3%	37.4%

Η πληρότητα των μηνών Απρίλιος, Σεπτέμβριος, Οκτώβριος και Νοέμβριος έχει προβλεφθεί ότι θα κινηθεί σε χαμηλότερα επίπεδα από ότι ο μέσος όρος, ενώ οι μήνες Ιούλιος και Αύγουστος σε πολύ καλύτερα επίπεδα από τις μέσες τιμές. Αυτό προκύπτει λόγω των ιδιοτεροτήτων της περιοχής που ταλανίζεται από το φαινόμενο της εποχικότητας, με τους υπόλοιπους μήνες να καταγράφουν χαμηλότερα ποσοστά, ενώ τους peak μήνες να φτάνουν πληρότητες μέχρι και της τάξεως του 95 με 98 %. Με βάση τον βαθμό πληρότητας με τις διαθέσιμες ημέρες ανά μήνα, το πλήθος των διαθέσιμων δωματίων ανά κατηγορία και τις αναμενόμενες τιμές, χρεώσεις των δωματίων ανά κατηγορία προκύπτουν τα αναμενόμενα έσοδα από την ενοικίαση των δωματίων:

	Απρίλιος	Μάιος	Ιούνιος	Ιούλιος	Αύγουστος	Σεπτέμβριος	Οκτώβριος	Νοέμβριος	Σύνολο
Έτος 1	€109,721	€205,948	€239,555	€305,059	€407,352	€277,965	€219,029	€99,085	€1,863,713
Έτος 2	€111,120	€209,302	€242,801	€311,001	€409,591	€283,716	€222,383	€100,484	€1,890,399
Έτος 3	€112,520	€212,656	€246,047	€316,944	€411,829	€289,467	€225,738	€101,884	€1,917,084
Έτος 4	€113,919	€216,010	€249,293	€322,887	€414,067	€295,218	€229,092	€103,283	€1,943,769
Έτος 5	€115,319	€219,365	€252,539	€328,829	€416,305	€300,969	€232,446	€104,683	€1,970,455

Όσον αφορά τον υπολογισμό των υπόλοιπων πηγών εισοδημάτων για την ξενοδοχειακή μονάδα είναι απαραίτητος ο υπολογισμός των πελατών που θα διαμένουν ανά κάθε χρονική περίοδο. Για τον υπολογισμό των ατόμων που θα διαμένουν στο ξενοδοχείο, έχει υπολογισθεί ότι κατά μέσο όρο θα διαμένουν 2 άτομα ανά δωμάτιο. Πολλαπλασιασμένο με την πληρότητα των δωματίων, προκύπτει ο αριθμός των πελατών του ξενοδοχείου ανά μήνα.

2.7.2 Έσοδα από το εστιατόριο της ξενοδοχειακής μονάδας

Όσον αφορά τα έσοδα από το εστιατόριο της ξενοδοχειακής μονάδας, το οποίο θα λειτουργεί καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας, δηλαδή θα προσφέρει πρωινό, μεσημεριανό και βραδινό και θα απευθύνεται μόνο στους ενοίκους του ξενοδοχείου, έχει υπολογιστεί ότι περίπου το 80% των ενοίκων θα επιλέγουν το πρωινό, 40% το μεσημεριανό και 20% το δείπνο. Το πρωινό θα διατίθεται στα €12, ενώ για το μεσημεριανό και το βραδινό έχει υπολογισθεί μια μέση τιμή κατανάλωσης €20 ανά άτομο. Με βάση τον αριθμό των πελατών ανά μήνα, το πλήθος των ημερών κάθε μήνα, το βαθμό πληρότητας κάθε γεύματος, και τις μέσες τιμές προκύπτουν οι πωλήσεις του εστιατορίου:

	Απρίλιος	Μάιος	Ιούνιος	Ιούλιος	Αύγουστος	Σεπτέμβριος	Οκτώβριος	Νοέμβριος	Σύνολο
Έτος 1	€25,272	€40,846	€47,304	€50,890	€60,264	€46,656	€42,854	€22,680	€336,766
Έτος 2	€25,272	€41,515	€47,952	€51,559	€60,264	€47,304	€43,524	€23,328	€340,718
Έτος 3	€25,920	€42,185	€48,600	€52,898	€60,934	€47,952	€44,194	€23,328	€346,010
Έτος 4	€25,920	€42,854	€49,248	€53,568	€60,934	€49,248	€44,863	€23,976	€350,611
Έτος 5	€26,568	€43,524	€49,896	€54,907	€61,603	€49,896	€45,533	€23,976	€355,903

2.7.3 Έσοδα από το roof top sushi bar

Τα έσοδα από το roof top sushi bar προκύπτουν με την ίδια λογική που έχει ακολουθηθεί για το εστιατόριο του ξενοδοχείου, με τη διαφορά ότι το sushi bar θα προσφέρεται μόνο για δείπνο και έχει υπολογιστεί ότι θα προσελκύει περίπου το 10% των πελατών του ξενοδοχείου με μέση τιμή κατανάλωσης €30 ανά άτομο. Επίσης, το sushi bar θα είναι η μόνη υπηρεσία που θα μπορούν να χρησιμοποιήσουν και εξωτερικοί πελάτες. Για τον υπολογισμό των εσόδων από τους εξωτερικούς πελάτες έχει υπολογισθεί ένα αντίστοιχο 5% ανά μήνα με τους πελάτες τους ξενοδοχείου. Τα έσοδα από το sushi bar προκύπτουν:

	Απρίλιος	Μάιος	Ιούνιος	Ιούλιος	Αύγουστος	Σεπτέμβριος	Οκτώβριος	Νοέμβριος	Σύνολο
Έτος 1	€5,265	€8,510	€9,855	€10,602	€12,555	€9,720	€8,928	€4,725	€70,160
Έτος 2	€5,265	€8,649	€9,990	€10,742	€12,555	€9,855	€9,068	€4,860	€70,983
Έτος 3	€5,400	€8,789	€10,125	€11,021	€12,695	€9,990	€9,207	€4,860	€72,086
Έτος 4	€5,400	€8,928	€10,260	€11,160	€12,695	€10,260	€9,347	€4,995	€73,044
Έτος 5	€5,535	€9,068	€10,395	€11,439	€12,834	€10,395	€9,486	€4,995	€74,147

2.7.4 Έσοδα από το pool bar

Τα έσοδα από το pool bar προκύπτουν από τον υπολογισμό ότι το 40% των επισκεπτών θα κάνουν χρήση του μπαρ με μέση κατανάλωση €8 ανά άτομο. Έτσι τα έσοδα για την πρώτη πενταετία αναμένονται να είναι:

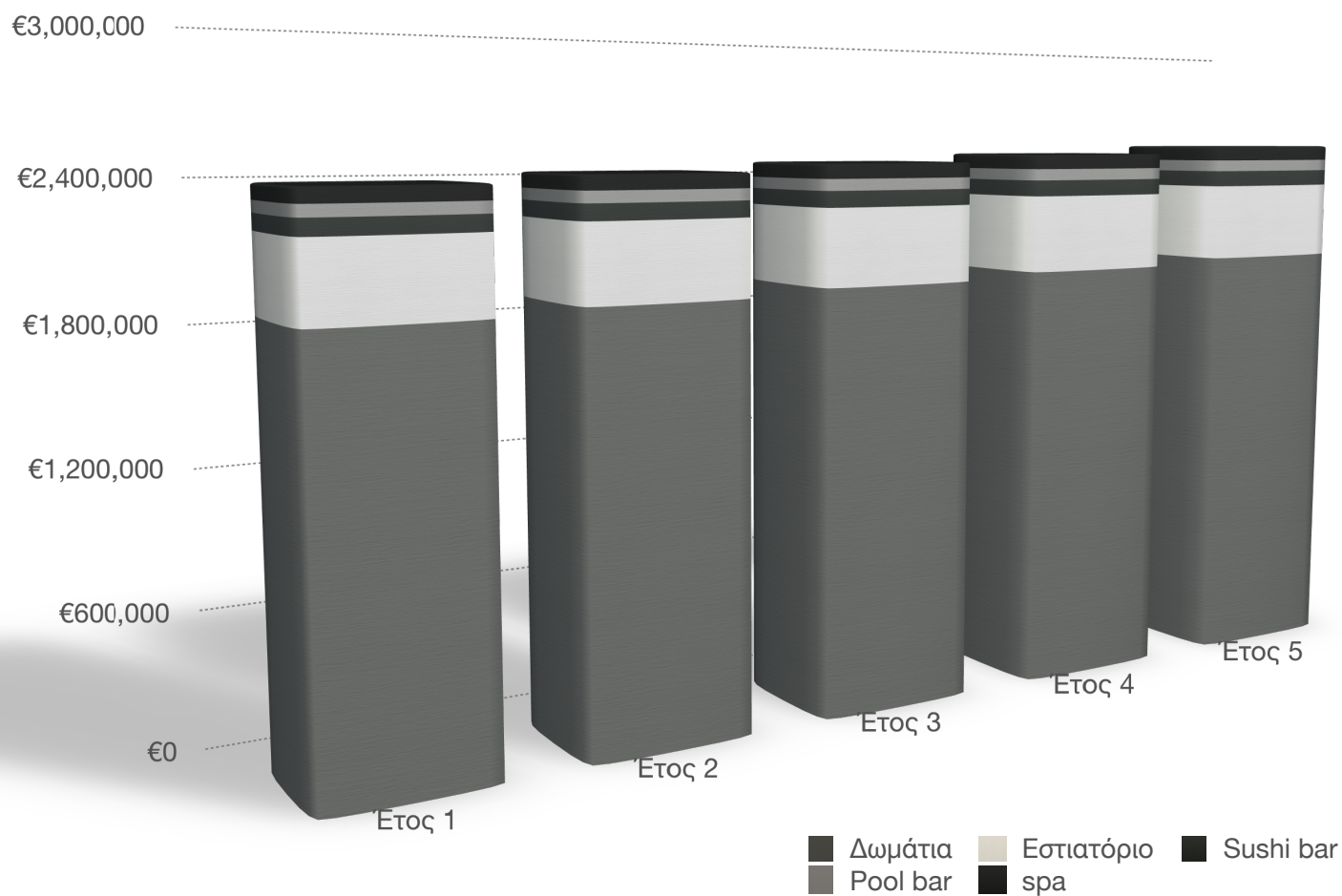
	Απρίλιος	Μάιος	Ιούνιος	Ιούλιος	Αύγουστος	Σεπτέμβριος	Οκτώβριος	Νοέμβριος	Σύνολο
Έτος 1	€3,744	€6,051	€7,008	€7,539	€8,928	€6,912	€6,349	€3,360	€49,891
Έτος 2	€3,744	€6,150	€7,104	€7,638	€8,928	€7,008	€6,448	€3,456	€50,477
Έτος 3	€3,840	€6,250	€7,200	€7,837	€9,027	€7,104	€6,547	€3,456	€51,261
Έτος 4	€3,840	€6,349	€7,296	€7,936	€9,027	€7,296	€6,646	€3,552	€51,942
Έτος 5	€3,936	€6,448	€7,392	€8,134	€9,126	€7,392	€6,746	€3,552	€52,726

2.7.5 Έσοδα από την παροχή υπηρεσιών σπα

Τα έσοδα από το σπα προκύπτουν από τον υπολογισμό ότι το 7% των επισκεπτών θα κάνουν χρήση του σπα με μέση χρέωση των υπηρεσιών €60 ανά άτομο. Έτσι τα έσοδα για την πρώτη πενταετία αναμένονται να είναι:

	Απρίλιος	Μάιος	Ιούνιος	Ιούλιος	Αύγουστος	Σεπτέμβριος	Οκτώβριος	Νοέμβριος	Σύνολο
Έτος 1	€4,914	€7,942	€9,198	€9,895	€11,718	€9,072	€8,333	€4,410	€65,482
Έτος 2	€4,914	€8,072	€9,324	€10,025	€11,718	€9,198	€8,463	€4,536	€66,251
Έτος 3	€5,040	€8,203	€9,450	€10,286	€11,848	€9,324	€8,593	€4,536	€67,280
Έτος 4	€5,040	€8,333	€9,576	€10,416	€11,848	€9,576	€8,723	€4,662	€68,174
Έτος 5	€5,166	€8,463	€9,702	€10,676	€11,978	€9,702	€8,854	€4,662	€69,203

Τέλος παρουσιάζονται σωρευτικά οι κύκλοι εργασίας ανά πηγή εσόδων:



2.8 Οικονομικά Στοιχεία

Στη συνέχεια παρατίθενται τα αναμενόμενα οικονομικά στοιχεία του Ξενοδοχείου «Δελφίς» για την πρώτη πενταετία λειτουργίας του. Διευκρινίζεται ότι στο Παράρτημα του Επιχειρηματικού Σχεδίου περιλαμβάνεται το σύνολο των οικονομικών καταστάσεων που χρησιμοποιήθηκαν.

2.8.1 Βασικές Παραδοχές και Διευκρινίσεις

Οι οικονομικές καταστάσεις που επιχειρηματικού πλάνου στηρίχθηκαν σε ορισμένες γενικές παραδοχές, απαραίτητες για την εξαγωγή των οικονομικών αποτελεσμάτων.

Αρχικά, όσον αφορά τις αποσβέσεις των παγίων της επιχείρησης (εκτός του οικοπέδου για το οποίο έχει υπολογισθεί συντελεστής απόσβεσης 0% και δεν συμπεριλαμβάνεται στις οικονομικές καταστάσεις), οι υπολογισμοί έχουν πραγματοποιηθεί λαμβάνοντας υπόψη τους ακόλουθους συντελεστές αποσβέσεως:

Κτίρια - Τεχνικά έργα	5%
Μηχανήματα	10%
Μεταφορικά Μέσα	20%
Έπιπλα - Λοιπός Εξοπλισμός	20%

Σχετικά δε με τους προμηθευτές της εταιρείας, ένα ποσοστό της τάξεως του 40% θα πρέπει να πληρώνεται τοις μετρητοίς, ενώ για τα υπόλοιπα εμπορεύματα θα δίνεται μια πίστωση περίπου τριάντα ημερών για την αποπληρωμή τους. Επίσης, υπολογίζεται ένα απόθεμα περίπου ενός μήνα για τη διατήρηση του κόστους αποθεματοποίησης σε χαμηλά επίπεδα. Αυτό το απόθεμα ασφαλείας θα μπορεί να καλύπτει επαρκώς τις ανάγκες των πελατών της GRanic, αν και κάποια από τα προϊόντα θα είναι σαφώς πιο ταχυκίνητα και δε θα χρειάζονται αποθεματικό τέτοιου βεληγεκούς.

Τα άμεσα κόστη και ο Φ.Π.Α για κάθε πηγή εσόδων παρατίθενται στον ακόλουθο πίνακα :

	Άμεσο Κόστος	Φ.Π.Α
Ενοικιάσεις δωματίων	25%	9%
Εστιατόριο	35%	9%
Sushi bar	40%	9%
Pool bar	20%	9%
Υπηρεσίες σπα	15%	19%

Επιπρόσθετα, όσον αφορά τα κέρδη της εταιρείας, θα μοιράζονται στους μετόχους της κάθε Δεκέμβριο σε ποσοστό ανάλογο με τη συμφωνία που θα επιτευχθεί με τον ιδιώτη επενδυτή. Ο φορολογικός συντελεστής ανέρχεται στο 12.5% .

Τα απαραίτητα κεφάλαια για την έναρξη και λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας θα αντληθούν από ένα ιδιώτη επενδυτή. Η επιχείρηση, μετά από μια διαδικασία διαπραγμάτευσης με πιθανούς επενδυτές για το 100% των κεφαλαίων που απαιτούνται για να ιδρυθεί και να λειτουργήσει (€4,300,000), θα καταλήξει στην υπογραφή συμβολαίου με σαφείς όρους που θα έχουν όφελος και για τις δύο πλευρές. Από την πλευρά του ο επενδυτής θα απολαμβάνει τους καρπούς της επιχείρησης μέσω συγκεκριμένου μεριδίου μετοχών που θα του παραχωρηθεί, ενώ από την άλλη οι συνιδρυτές θα έχουν τα απαραίτητα κεφάλαια για την υλοποίηση του οράματός τους. Ακόμα, η διανομή των κερδών θα οριστεί κατά τη συμφωνία με τον ιδιώτη επενδυτή.

2.8.2 Κατάρτιση προϋπολογισμού επιχειρηματικού σχεδίου

Το απαραίτητο κεφάλαιο έναρξης της ξενοδοχειακής εγκατάστασης ανέρχεται στα € 4,300,000. Το ποσό αυτό περιλαμβάνει σε μεγάλο βαθμό έξοδα που σχετίζονται με τις πάγιες επενδύσεις της εταιρείας σε διαμορφώσεις χώρων, στις κτιριακές εγκαταστάσεις, στο μηχανολογικό εξοπλισμό (εξοπλισμός πισινών, ανελκυστήρες, συστήματα κλιματισμού, ηλεκτρολογικά συστήματα, συστήματα ασφαλείας), στην αγορά και εγκατάσταση τεχνολογιών (λειτουργικών συστημάτων) , στην επίπλωση και στο λοιπό εξοπλισμό (αγορά ηλεκτρικών συσκευών, εξοπλισμός υπηρεσιών) και τέλος στην αγορά μεταφορικών μέσων. Οι προλειτουργικές δαπάνες αφορούν έξοδα που σχετίζονται με τη σύσταση της εταιρείας, όπως τα νομικά έξοδα, οι εκπαιδεύσεις, οι άδειες λειτουργίας, οι αμοιβές συμβούλων, οι φόροι κλπ. Επιπλέον, ένα μεγάλο ποσό θα δαπανηθεί για σκοπούς διαφήμισης αμέσως πριν την έναρξη λειτουργίας της εταιρείας. Σ' αυτά τα κόστη συμπεριλαμβάνεται και ένα ποσό της τάξεως του 3.5% για απρόβλεπτες δαπάνες που πιθανόν να προκύψουν. Αυτά τα έξοδα θα χρηματοδοτηθούν από τον ιδιώτη επενδυτή.

Είδος Δαπάνης	Κόστος Επένδυσης
A. Πάγια Επένδυση	
Κτιριακές Εγκαταστάσεις	€2,750,000
Μηχανολογικός Εξοπλισμός	€350,000
Μεταφορικά Μέσα	€50,000
Έπιπλα και Λοιπός Εξοπλισμός	€600,000
B. Προλειτουργικές Δαπάνες	
Δαπάνες για Άυλα Περιουσιακά Στοιχεία	€150,000
Δαπάνες Προβολής και Προώθησης	€50,000
Γ. Κεφάλαιο Κίνησης	
Μετρητά διαθέσιμα	€200,000
Εκτίμηση απρόβλεπτων δαπανών	€150,000
Γενικό Σύνολο	€4,300,000

2.8.3 Εκτίμηση πάγιων εξόδων

Τα πάγια έξοδα της ξενοδοχειακής μονάδας περιλαμβάνουν κατά μεγάλο ποσοστό τους μισθούς των εργαζομένων της επιχείρησης συνυπολογιζομένου και του κόστους ασφάλισής τους. Ακόμα, συμπεριλαμβάνονται και έξοδα που σχετίζονται με τη λειτουργία της επιχείρησης, όπως έξοδα ηλεκτροδότησης, ύδρευσης και η συνδρομή διαδικτύου και ασφάλισης. Η πρώτη χρέωση της hotelBrain ανέρχεται στο 3% των συνολικών εσόδων, ενώ η χρέωση της SLH ανέρχεται στις 15,000 στερλίνες ετησίως. Οι Δημοτικοί Φόροι και άλλες χρεώσεις, όπως οι χρεώσεις του ΚΟΤ κ.ά., ανέρχονται στο 1% των εσόδων. Το κόστος ιματισμού και αναλώσιμων των δωματίων έχει υπολογιστεί στα €7.750 μηνιαίως για 100% πληρότητα. Με βάση αυτή τη χρέωση έχουν υπολογιστεί οι ετήσιες δαπάνες σύμφωνα με την πληρότητα της ξενοδοχειακής μονάδας ανά μήνα. Επίσης, έχουν προβλεφθεί κάποια ετήσια έξοδα επισκευών και συντηρήσεων, γενικά έξοδα διοίκησης αλλά και κάποια απρόβλεπτα έξοδα.

Επιπλέον, το πρώτο έτος θα δαπανάται ένα ποσό της τάξεως των €80.000 για σκοπούς διαφήμισης και προώθησης, στοιχείο ζωτικό για την αύξηση του κύκλου εργασιών της επιχείρησης, το οποίο αναμένεται να μειωθεί στις €50.000 μέχρι το πέμπτο έτος. Τα πάγια αυτά έξοδα προβλέπονται να παραμείνουν σχετικά σταθερά, αφού το περιθώριο αύξησής τους ταυτίζεται με την αύξηση του προσωπικού της εταιρίας.

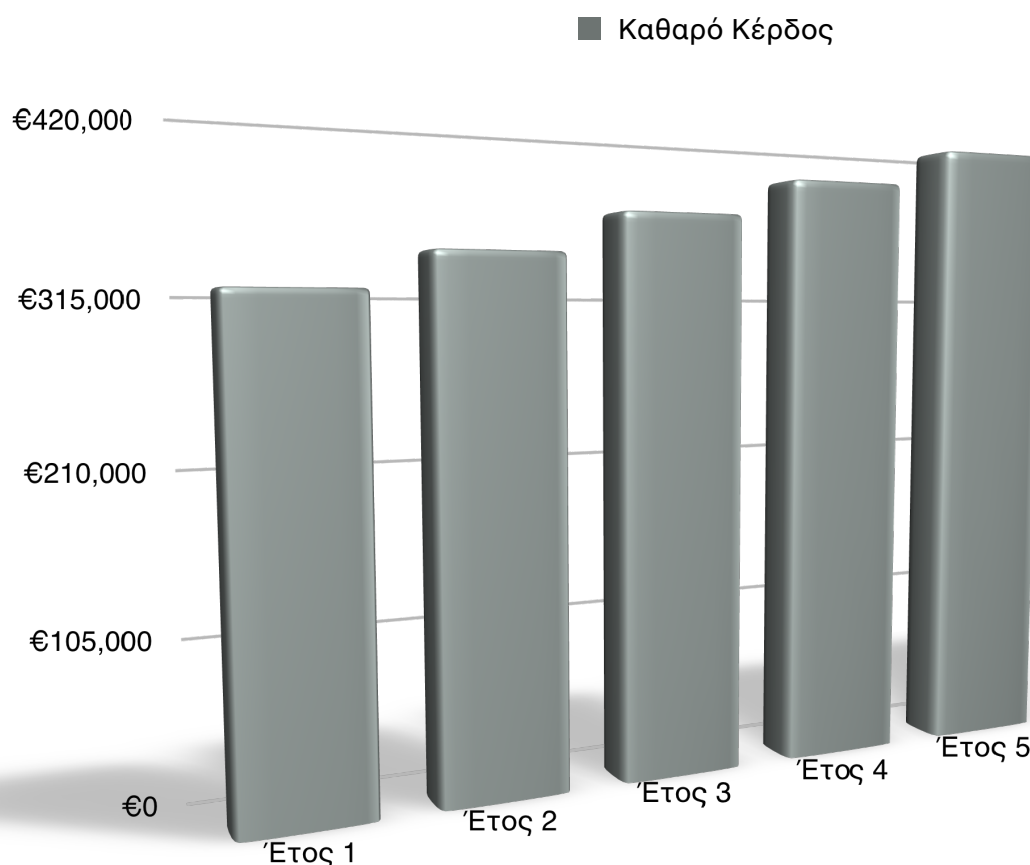
Πάγια Έξοδα					
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Μισθοδοσία	€361,950	€361,950	€361,850	€361,950	€362,750
Ασφάλιση Εργαζομένων	€72,390	€72,390	€72,370	€72,390	€72,550
Μάρκετινγκ & Προωθητικές Ενέργειες	€79,200	€72,600	€64,400	€57,500	€50,000
Χρεώσεις hotelBrain 1	€71,580	€72,565	€73,612	€74,626	€75,673
Χρεώσεις hotelBrain 2	€140,348	€142,284	€144,334	€146,324	€148,374
Δαπάνες Στέγασης (ΑΗΚ, Νερό, Ιντερνετ)	€168,000	€168,000	€168,000	€168,000	€168,000
Δημοτικοί Φοροι και Άλλες Χρεώσεις	€23,860	€24,188	€24,537	€24,875	€25,224
Ασφάλειες	€10,000	€10,000	€10,000	€10,000	€10,000
Χρεώσεις SLH	€18,700	€18,700	€18,700	€18,700	€18,700
Επισκευές και Συντηρήσεις	€40,000	€40,000	€40,000	€40,000	€40,000
Γενικά Έξοδα Διοίκησης	€10,000	€10,000	€10,000	€10,000	€10,000
Κόστος Ιματισμού και Αναλώσιμων	€39,962	€40,540	€41,123	€41,703	€42,284
Απρόβλεπτα	€20,000	€20,000	€20,000	€20,000	€20,000
Συνολικά Λειτουργικά Έξοδα	€1,055,990	€1,053,217	€1,048,926	€1,046,068	€1,043,555

2.8.4 Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης

Τα στοιχεία των καταστάσεων αποτελεσμάτων χρήσεως για την επόμενη πενταετία προέκυψαν με βάση τα αναμενόμενα έσοδα, τα συνοδευόμενα έξοδα και κάποιες βασικές παραδοχές που παρουσιάστηκαν σε προηγούμενες ενότητες. Ο παρακάτω πίνακας εξηγεί αναλυτικά το κόστος λειτουργίας και καθορίζει το ακαθάριστο και καθαρό περιθώριο κέρδους. Σημειωτέον ότι αυτές οι προβλέψεις σταθμίζονται, ώστε να έχουν υψηλότερο κόστος σε σύγκριση με τα έσοδα σε περίπτωση που προκύψουν απρόβλεπτα κρυφά κόστη.

Το διάγραμμα που ακολουθεί δίνει μια οπτική αναπαράσταση των δεδομένων. Παρατηρούμε ότι σημειώνονται σημαντικά κέρδη από το πρώτο έτος, ενώ οι προοπτικές δημιουργίας καθαρών κερδών αυξάνονται σταδιακά κατά τα επόμενα έτη λειτουργίας.

Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης					
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Κύκλος εργασιών	€2,386,013	€2,418,826	€2,453,724	€2,487,540	€2,522,434
Άμεσα μεταβλητά κόστη	€631,661	€640,278	€649,554	€658,488	€667,764
Μεικτό περιθώριο κέρδους	€1,754,352	€1,778,548	€1,804,170	€1,829,052	€1,854,670
Μεικτό περιθώριο κέρδους %	74%	74%	74%	74%	74%
Λειτουργικές δαπάνες					
Μισθοδοσία	€361,950	€361,950	€361,850	€361,950	€362,750
Ασφάλιση Εργαζομένων	€72,390	€72,390	€72,370	€72,390	€72,550
Μάρκετινγκ & Προωθητικές Ενέργειες	€79,200	€72,600	€64,400	€57,500	€50,000
Χρεώσεις hotelBrain 1	€71,580	€72,565	€73,612	€74,626	€75,673
Χρεώσεις hotelBrain 2	€140,348	€142,284	€144,334	€146,324	€148,374
Δαπάνες Στέγασης (ΑΗΚ, Νερό, Ιντερνετ)	€168,000	€168,000	€168,000	€168,000	€168,000
Δημοτικοί Φοροι και Άλλες Χρεώσεις	€23,860	€24,188	€24,537	€24,875	€25,224
Ασφάλειες	€10,000	€10,000	€10,000	€10,000	€10,000
Χρεώσεις SLH	€18,700	€18,700	€18,700	€18,700	€18,700
Επισκευές και Συντηρήσεις	€40,000	€40,000	€40,000	€40,000	€40,000
Γενικά Έξοδα Διοίκησης	€10,000	€10,000	€10,000	€10,000	€10,000
Κόστος Ιματισμού και Αναλώσιμων	€39,962	€40,540	€41,123	€41,703	€42,284
Απρόβλεπτα	€20,000	€20,000	€20,000	€20,000	€20,000
Σύνολο Λειτουργικών Δαπανών	€1,055,990	€1,053,217	€1,048,926	€1,046,068	€1,043,555
Κέρδη προ Φόρων, Τόκων, Αποσβέσεων (ΕΒΙΤΑ)	€698,362	€725,331	€755,244	€782,984	€811,115
Αποσβέσεις	€332,500	€332,500	€332,500	€332,500	€332,500
Κέρδη προ Φόρων & Τόκων (ΕΒΙΤ)	€365,862	€392,831	€422,744	€450,484	€478,615
Τόκοι / Χρηματοοικονομικά Έξοδα	€0	€0	€0	€0	€0
Καθαρά Κέρδη Προ Φόρων	€365,862	€392,831	€422,744	€450,484	€478,615
Φόρος Εισοδήματος	€45,733	€49,104	€52,843	€56,311	€59,827
Καθαρά Κέρδη Χρήσεως	€320,129	€343,727	€369,901	€394,173	€418,788
Καθαρά Κέρδη / Κύκλο Εργασιών	13%	14%	15%	16%	17%



2.8.5 Ισολογισμός

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται τα περιουσιακά στοιχεία και οι υποχρεώσεις της εταιρείας για τα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας της. Όπως φαίνεται στον παρακάτω ισολογισμό, στον ορίζοντα της ξενοδοχειακής μονάδας δεν παρουσιάζεται οποιοδήποτε πρόβλημα εκπλήρωσης των υποχρεώσεών της. Όσο οι στόχοι επιτυγχάνονται, δεν θα χρειαστούν πρόσθετα κεφάλαια, χάρη στην αρχική επένδυση του ιδιώτη. Επιπλέον, η αξία της εταιρείας αναμένεται να πετύχει μια αύξηση της τάξεως του 31.7 % κατά τα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας της. Η ορθολογική δομή των κεφαλαίων και της επένδυσης, χωρίς λάθη και παραλείψεις θα διασφαλίζουν την ομαλή επιστροφή των επενδυμένων κεφαλαίων με ικανοποιητική απόδοση.

Ισολογισμός					
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Ταμείο & Καταθέσεις	€946,935	€1,623,994	€2,305,286	€2,966,261	€3,717,374
Απαιτήσεις	€0	€0	€0	€0	€0
Αποθέματα	€0	€0	€54,872	€55,645	€55,649
Συμμετοχές & Άλλες Μακρ/μες Απαιτήσεις	€0	€0	€0	€0	€0
Σύνολο Κυκλοφορούντος Ενεργητικού	€946,935	€1,623,994	€2,360,158	€3,021,906	€3,773,023
Πάγιο ενεργητικό & Έξοδα Εγκατάστασης	€4,100,000	€4,100,000	€4,100,000	€4,100,000	€4,100,000
Αποσβέσεις παγίων	€332,500	€665,000	€997,500	€1,330,000	€1,662,500
Καθαρό Πάγιο Ενεργητικό	€3,767,500	€3,435,000	€3,102,500	€2,770,000	€2,437,500
Γενικό Σύνολο Ενεργητικού	€4,714,435	€5,058,994	€5,462,658	€5,791,906	€6,210,523
Υπορεώσεις (προμηθευτές - επιταγές)	€94,306	€95,138	€128,901	€63,976	€63,805
Φόροι - Τέλη	€0	€0	€0	€0	€0
Λοιποί Πιστωτικοί Λογαριασμοί	€0	€0	€0	€0	€0
Συνολικές Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	€94,306	€95,138	€128,901	€63,976	€63,805
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	€0	€0	€0	€0	€0
Συνολικές Υποχρεώσεις	€94,306	€95,138	€128,901	€63,976	€63,805
Μετοχικό Κεφάλαιο	€4,300,000	€4,300,000	€4,300,000	€4,300,000	€4,300,000
Αποθεματικά εις Νέο	€320,129	€343,727	€369,901	€394,173	€418,788
Αποθεματικά	€0	€320,129	€663,856	€1,033,757	€1,427,930
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων	€4,620,129	€4,963,856	€5,333,757	€5,727,930	€6,146,718
Γενικό Σύνολο Παθητικού	€4,714,435	€5,058,994	€5,462,658	€5,791,906	€6,210,523

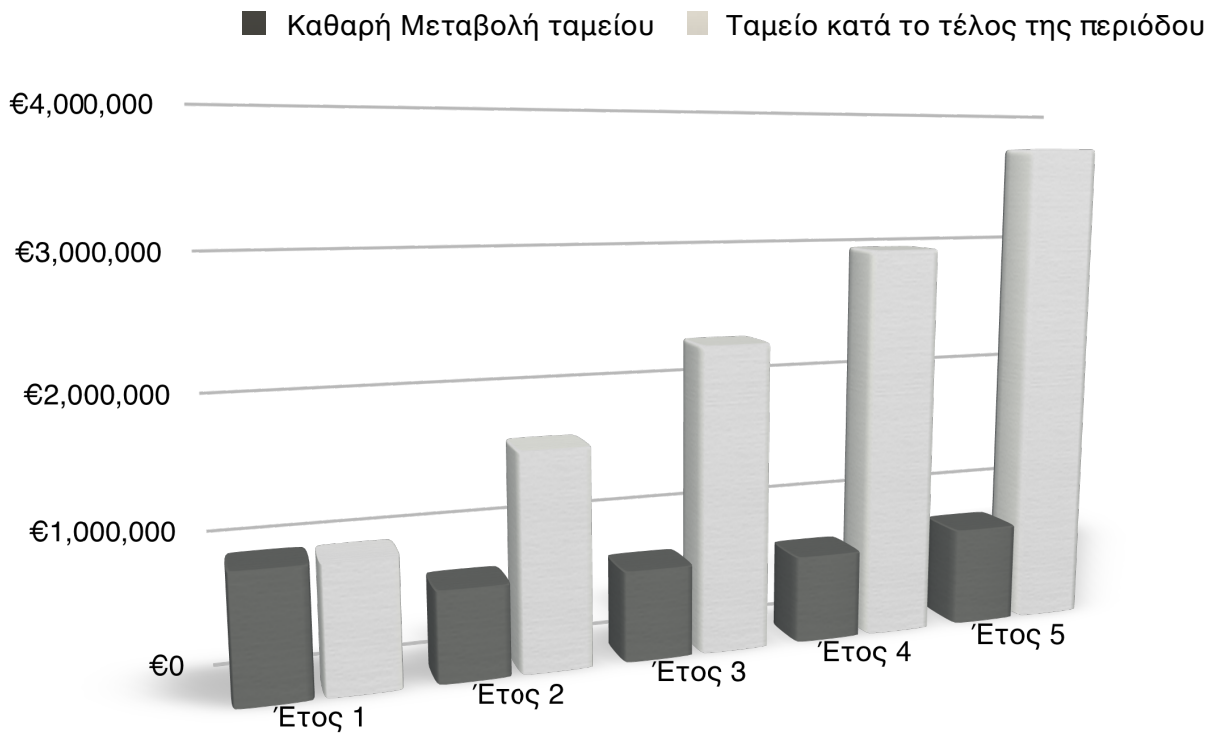
2.8.6 Κατάσταση ταμειακών ροών

Η ξενοδοχειακή μονάδα θα λάβει εισροή μετρητών για την κάλυψη των λειτουργικών εξόδων της κατά το πρώτο έτος λειτουργίας της, καθώς θα αγωνίζεται για να φτάσει στο σημείο της βιώσιμης κερδοφορίας. Το όλο ποσό της χρηματοδότησης αυτής θα εξασφαλιστεί μέσω του ιδιώτη επενδυτή. Με βάση τον ακόλουθο πίνακα, παρατηρείται δε ότι δεν τίθεται κανένα πρόβλημα ταμειακής ροής κατά την διάρκεια των επόμενων πέντε ετών και έτσι επιτρέπεται στην εταιρεία να λειτουργήσει ομαλά.

Ταμειακές Ροές					
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Καθαρά Κέρδη μετά από Φόρους Χρήσης	€320,129	€343,727	€369,901	€394,173	€418,788
Αποσβέσεις	€332,500	€332,500	€332,500	€332,500	€332,500
Ακαθάριστη Λειτουργική Ταμειακή Ροή	€652,629	€676,227	€702,401	€726,673	€751,288
Απαιτήσεις	€0	€0	€0	€0	€0
Λοιποί Χρεωστικοί Λογαριασμοί	€0	€0	€0	€0	€0
Αποθέματα	€0	€0	-€54,872	-€773	-€4
Μεταβατικοί Λογαριασμοί Ενεργητικού	€0	€0	€0	€0	€0
Σύνολο Λειτουργικών Ταμειακών Αναγκών	€0	€0	-€54,872	-€773	-€4
Υποχρεώσεις	€94,306	€832	€33,763	-€64,925	-€171
Λοιποί Πιστωτικοί Λογαριασμοί	€0	€0	€0	€0	€0
Μεταβατικοί Λογαριασμοί Παθητικού	€0	€0	€0	€0	€0
Σύνολο Λειτουργικών Ταμειακών Πηγών	€94,306	€832	€33,763	-€64,925	-€171
Καθαρή Λειτουργική Ταμειακή Ροή	€746,935	€677,059	€681,292	€660,975	€751,113
Καθαρές Επενδύσεις Ενσωμάτων Παγίων	€4,100,000	€0	€0	€0	€0
Μείωση Συμμετοχών / Χρεογράφων	€0	€0	€0	€0	€0
Μείωση Προβλέψεων για κινδύνους και έξοδα	€0	€0	€0	€0	€0
Μείωση Μακροπρόθεσμων Τραπεζικών Υποχρεώσεων	€0	€0	€0	€0	€0

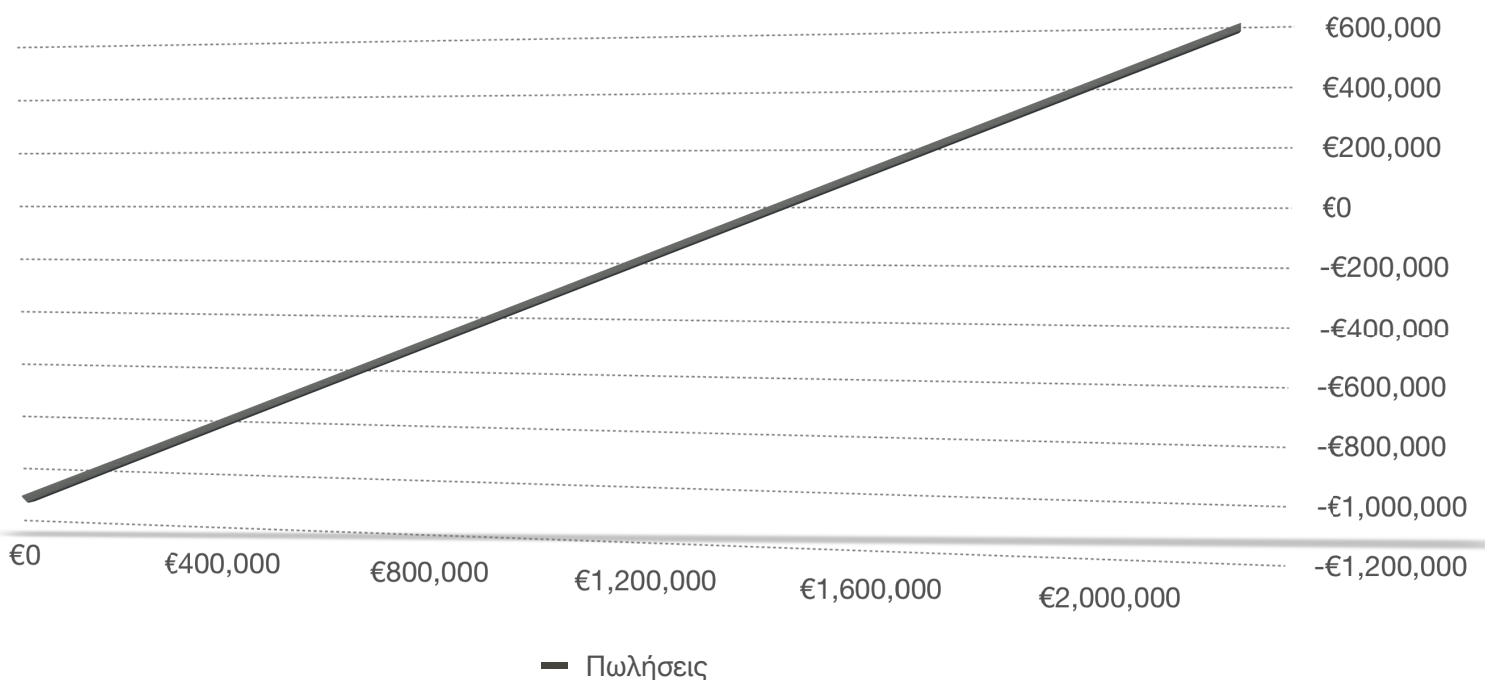
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Ταμειακές Ροές					
Μείωση Λοιπών Μακροπρόθεσμων Υποχρεώσεων	€0	€0	€0	€0	€0
Μείωση Βραχυπρόθεσμων Τραπεζικών Υποχρεώσεων	€0	€0	€0	€0	€0
Σύνολο μη Λειτουργικών Αναγκών	€4,100,000	€0	€0	€0	€0
Αύξηση Μετοχικού Κεφαλαίου	€4,300,000	€0	€0	€0	€0
Αύξηση Προβλέψεων για κινδύνους και έξοδα	€0	€0	€0	€0	€0
Αύξηση Μακροπρόθεσμων Τραπεζικών Υποχρεώσεων	€0	€0	€0	€0	€0
Αύξηση Λοιπών Μακροπρόθεσμων Υποχρεώσεων	€0	€0	€0	€0	€0
Αύξηση Βραχυπρόθεσμων Τραπεζικών Υποχρεώσεων	€0	€0	€0	€0	€0
Λοιπές κινήσεις απευθείας στα ίδια κεφάλαια	€0	€0	€0	€0	€0
Σύνολο μη Λειτουργικών Πηγών	€4,300,000	€0	€0	€0	€0
Καθαρή μη Λειτουργική Ταμειακή Ροή	€200,000	€0	€0	€0	€0
Ταμείο κατά την αρχή της περιόδου	€0	€946,935	€1,623,994	€2,305,286	€2,966,261
Μεταβολή ταμείου & Λοιπών διαθέσιμων	€946,935	€677,059	€681,292	€660,975	€751,113
Ταμείο κατά το τέλος της περιόδου	€946,935	€1,623,994	€2,305,286	€2,966,261	€3,717,374



2.8.7 Το νεκρό σημείο πωλήσεων

Το ακόλουθο γράφημα δείχνει την ανάλυση του νεκρού σημείου της επένδυσης. Παρότι το νεκρό σημείο είναι σχετικά υψηλό, στις €1,427,013, αναμένεται καλύτερη απόδοση όσο ο συνολικός κύκλος της εταιρείας θα μεγαλώνει αισθητά, λόγω των υψηλών σταθερών κοστών, όπως τα εργατικά, τα κόστη στέγασης και οι αμοιβές



2.8.8 Αριθμοδείκτες

Προκειμένου να αξιολογηθεί αποτελεσματικότερα η αναμενόμενη απόδοση της επένδυσης, καταρτίστηκε ένας πίνακας βασικών οικονομικών δεικτών με βάση τα αποτελέσματα των οικονομικών στοιχείων. Ο παρακάτω πίνακας συνοψίζει τις τιμές επιλεγμένων δεικτών για τα πέντε επόμενα έτη λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας.

Οι δείκτες ρευστότητας φανερώνουν ότι η επένδυση αναμένεται να μπορεί να ανταποκριθεί στις λήγουσες υποχρεώσεις της, γεγονός που υποδηλώνει (σε μακροχρόνιο τουλάχιστον επίπεδο) αποδοτικότητα στη λειτουργία της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, η γενική ρευστότητα (που ορίζεται ως το πηλίκο του κυκλοφορούντος ενεργητικού με τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις) βελτιώνεται διαχρονικά από το πρώτο έτος στο πέμπτο έτος κατά 491% (από 10 σε 59.1). Αντίστοιχη είναι και η μεταβολή της ειδικής ρευστότητας (που στην περίπτωση μας συμπίπτει ακριβώς με τη γενική ρευστότητα, αφού δεν τηρούνται αποθέματα). Περαιτέρω, ο δείκτης της Λειτουργικής Ταμειακής Ρευστότητας δεν υφίσταται λόγω του ότι η επένδυση δεν έχει οποιεσδήποτε ληξιπρόθεσμες χρηματοοικονομικές υποχρεώσεις.

Επιπρόσθετα, οι δείκτες αποδοτικότητας καλούνται να φανερώσουν τη «γονιμότητα» του κεφαλαίου και προκύπτουν από τη συσχέτιση των πραγματοποιούμενων στη χρήση κερδών με το κεφάλαιο που απασχολήθηκε στη χρήση. Δύο από τους κλασικότερους δείκτες αποδοτικότητας είναι ο Δείκτης Ιδίου Κεφαλαίου και ο Δείκτης Συνόλου Κεφαλαίου. Ο Δείκτης Ιδίου Κεφαλαίου (ROE), γνωστός και ως Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας του Επιχειρηματία, ορίζεται ως το πηλίκο των καθαρών κερδών προ φόρων δια των ιδίων κεφαλαίων, και φανερώνει στην περίπτωση μας θετικά δείγματα αφού ανέρχεται σε 7.9% κατά μέσο όρο στην επόμενη πενταετία. Αντίστοιχη είναι και η εξέλιξη του Δείκτη Αποδοτικότητας του Συνόλου του Κεφαλαίου (ROI) με μέσο όρο 7.8%. Ακόμα, ο δείκτης του κύκλου εργασιών μεταβάλλεται κατά 1,4% κατά μέσο όρο και ο δείκτης του μικτού περιθωρίου κατά 1,4% αντίστοιχα. Ο Δείκτης Κερδών Προ Φόρων, Τόκων & Αποσβέσεων (EBITDA) παρουσιάζει διαχρονική βελτίωση εντός της πενταετίας, όπως επίσης και ο Δείκτης Καθαρού Περιθωρίου.

Χρειάζεται επίσης να σημειωθεί ότι οι αριθμοδείκτες διάθρωσης κεφαλαίων και βιωσιμότητας δεν έχουν εφαρμοστεί, λόγω του ότι δεν υπάρχουν οποιεσδήποτε χρηματοοικονομικές κινήσεις στην συγκεκριμένη περίπτωση.

Τέλος, το καθαρό κεφάλαιο κίνησης φανερώνει ότι δεν αντιμετωπίζεται κανένα σοβαρό πρόβλημα κατά τη διάρκεια της πενταετίας, αφού αναμένεται να ανέλθει σε €3.709.218 στο τέλος της πενταετίας έναντι €852.629 κατά το πρώτο έτος λειτουργίας.

Αριθμοδείκτες					
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Αριθμοδείκτες Ρευστότητας					
Αριθμοδείκτης Γενικής Ρευστότητας	10.0	17.1	18.3	47.2	59.1
Αριθμοδείκτης Ειδικής Ρευστότητας	10.0	17.1	17.9	46.4	58.3
Αριθμοδείκτης Ταμειακής Ρευστότητας	-	-	-	-	-
Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας					
Αριθμοδείκτης Καθαρού περιθωρίου ή Καθαρού κέρδους	-	7.4%	7.6%	6.6%	6.2%
Αριθμοδείκτης Μικτού περιθωρίου ή Μικτού κέρδους	-	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%
Αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων ROE	7.9%	7.9%	7.9%	7.9%	7.8%
Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Απασχολούμενων Κεφαλαίων ROI	7.8%	7.8%	7.7%	7.8%	7.7%
Αριθμοδείκτης Κύκλου Εργασιών	-	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%
Αριθμοδείκτης ΕΒΙΤΑ	-	3.9%	4.1%	3.7%	3.6%
Αριθμοδείκτες Διαρθρώσεως Κεφαλαίων και Βιωσιμότητας					
Αριθμοδείκτης Ξένων / Ίδια Κεφάλαια	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Αριθμοδείκτης Συνολικών Τραπεζικών Υποχρεώσεων/ ΕΒΙΤΑ	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Αριθμοδείκτης Συνολικών Τραπεζικών Υποχρεώσεων/ Ίδια Κεφάλαια	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Αριθμοδείκτης Χρηματοοικονομικών Έξόδων/ Μεικτό Περιθώριο Κέρδους	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Αριθμοδείκτης ΕΒΙΤΑ /Χρηματοοικονομικά Εξόδων	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Αριθμοδείκτης Χρηματοοικονομικών Έξόδων/ Κερδη προ Φόρων και Τόκων	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Κεφάλαιο Κίνησης (€)	852,629	1,528,856	2,231,257	2,957,930	3,709,218

2.8.9 Πρώτο εναλλακτικό σενάριο χρηματοδότησης

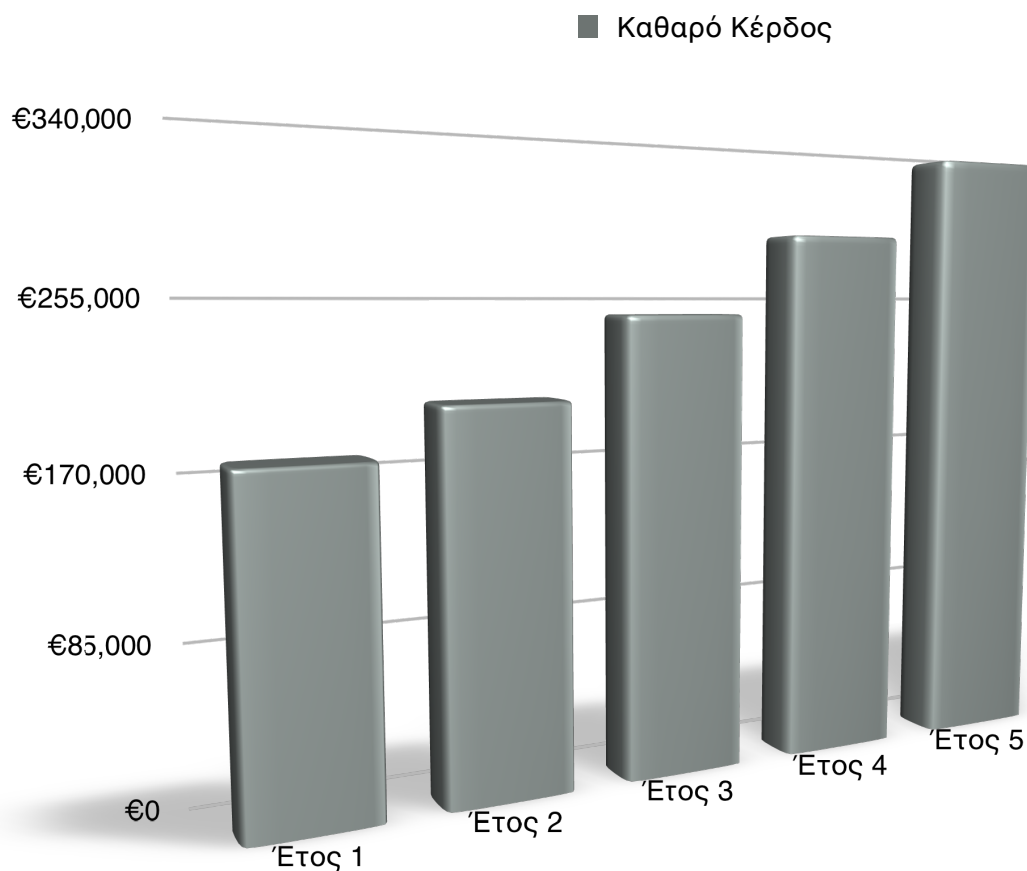
Για τη συλλογή των απαραίτητων κεφαλαίων για την έναρξη και λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας που ανέρχονται στα €4,300,000, έχει εξεταστεί η περίπτωση συγχρηματοδότησης του κεφαλαίου εν μέρη από ιδιώτη επενδυτή και από τραπεζικό δανεισμό. Μετά από μια διαδικασία διαπραγμάτευσης με πιθανούς επενδυτές για το 46% των κεφαλαίων που απαιτούνται για να ιδρυθεί και να λειτουργήσει η επιχείρηση (€2,000,000), η επιχείρηση θα καταλήξει στην υπογραφή συμβολαίου με σαφείς όρους, με τους οποίους θα επωφεληθούν και οι δύο πλευρές. Το υπόλοιπο ποσό €2.300.000 θα χορηγηθεί υπό μορφή τραπεζικού δανεισμού με επιτόκιο που ανέρχεται στο 8% και περίοδο αποπληρωμής τα 8 χρόνια. Παρακάτω, φαίνονται τα αποτελέσματα του πρώτου εναλλακτικού σεναρίου χρηματοδότησης, δηλαδή η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης, ο ισολογισμός, η κατάσταση ταμειακών ροών, το νεκρό σημείο και οι αριθμοδείκτες της επένδυσης.

2.8.9.1 Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης

Τα στοιχεία των καταστάσεων αποτελεσμάτων χρήσης για την επόμενη πενταετία προέκυψαν με βάση τα αναμενόμενα έσοδα, τα συνοδευόμενα έξοδα και κάποιες βασικές παραδοχές που παρουσιάστηκαν σε προηγούμενες ενότητες. Ο παρακάτω πίνακας εξηγεί αναλυτικά το κόστος λειτουργίας και καθορίζει το ακαθάριστο και καθαρό περιθώριο κέρδους. Σημειωτέον ότι αυτές οι προβλέψεις σταθμίζονται ώστε να έχουν υψηλότερο κόστος σε σύγκριση με τα έσοδα, σε περίπτωση που προκύψουν απρόβλεπτα κρυφά κόστη.

Το διάγραμμα που ακολουθεί δίνει μια οπτική αναπαράσταση των δεδομένων. Παρατηρούμε ότι σημειώνονται σημαντικά κέρδη από το πρώτο έτος, ενώ οι προοπτικές δημιουργίας καθαρών κερδών αυξάνονται σταδιακά κατά τα επόμενα έτη λειτουργίας.

Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης					
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Κύκλος εργασιών	€2,386,013	€2,418,826	€2,453,724	€2,487,540	€2,522,434
Άμεσα μεταβλητά κόστη	€631,661	€640,278	€649,554	€658,488	€667,764
Μεικτό περιθώριο κέρδους	€1,754,352	€1,778,548	€1,804,170	€1,829,052	€1,854,670
Μεικτό περιθώριο κέρδους %	74%	74%	74%	74%	74%
Λειτουργικές δαπάνες					
Μισθοδοσία	€361,950	€361,950	€361,850	€361,950	€362,750
Ασφάλιση Εργαζομένων	€72,390	€72,390	€72,370	€72,390	€72,550
Μάρκετινγκ & Προωθητικές Ενέργειες	€79,200	€72,600	€64,400	€57,500	€50,000
Χρεώσεις hotelBrain 1	€71,580	€72,565	€73,612	€74,626	€75,673
Χρεώσεις hotelBrain 2	€140,348	€142,284	€144,334	€146,324	€148,374
Δαπάνες Στέγασης (ΑΗΚ, Νερό, Ιντερνετ)	€168,000	€168,000	€168,000	€168,000	€168,000
Δημοτικοί Φοροι και Άλλες Χρεώσεις	€23,860	€24,188	€24,537	€24,875	€25,224
Ασφάλειες	€10,000	€10,000	€10,000	€10,000	€10,000
Χρεώσεις SLH	€18,700	€18,700	€18,700	€18,700	€18,700
Επισκευές και Συντηρήσεις	€40,000	€40,000	€40,000	€40,000	€40,000
Γενικά Έξοδα Διοίκησης	€10,000	€10,000	€10,000	€10,000	€10,000
Κόστος Ιματισμού και Αναλώσιμων	€39,962	€40,540	€41,123	€41,703	€42,284
Απρόβλεπτα	€20,000	€20,000	€20,000	€20,000	€20,000
Σύνολο Λειτουργικών Δαπανών	€1,055,990	€1,053,217	€1,048,926	€1,046,068	€1,043,555
Κέρδη προ Φόρων, Τόκων, Αποσβέσεων (EBITA)	€698,362	€725,331	€755,244	€782,984	€811,115
Αποσβέσεις	€332,500	€332,500	€332,500	€332,500	€332,500
Κέρδη προ Φόρων & Τόκων (EBIT)	€365,862	€392,831	€422,744	€450,484	€478,615
Τόκοι / Χρηματοοικονομικά Έξοδα	€162,239	€160,051	€140,950	€120,266	€97,866
Καθαρά Κέρδη Προ Φόρων	€203,623	€232,780	€281,794	€330,218	€380,749
Φόρος Εισοδήματος	€25,453	€29,098	€35,224	€41,277	€47,594
Καθαρά Κέρδη Χρήσεως	€178,170	€203,682	€246,570	€288,941	€333,155
Καθαρά Κέρδη / Κύκλο Εργασιών	7%	8%	10%	12%	13%



2.8.9.2 Ισολογισμός

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται τα περιουσιακά στοιχεία και οι υποχρεώσεις της εταιρείας για τα πέντε πρώτα έτη λειτουργίας της. Όπως φαίνεται στον παρακάτω ισολογισμό, στον ορίζοντα της ξενοδοχειακής μονάδας δεν παρουσιάζεται οποιοδήποτε πρόβλημα εκπλήρωσης των υποχρεώσεών της, οι οποίες με την πάροδο του χρόνου θα μειωθούν σε αποδεκτά επίπεδα. Όσο οι στόχοι επιτυγχάνονται δεν θα χρειαστούν πρόσθετα κεφάλαια, χάρη στην αρχική επένδυση του ιδιώτη. Η αξία της εταιρείας αναμένεται να παραμείνει σταθερή κατά τα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας της. Η ορθολογική δομή των κεφαλαίων και της επένδυσης χωρίς λάθη και παραλείψεις, θα διασφαλίζουν την ομαλή επιστροφή των επενδυμένων κεφαλαίων με ικανοποιητική απόδοση.

Ισολογισμός					
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Ταμείο & Καταθέσεις	€609,561	€916,458	€1,225,201	€1,511,042	€1,884,220
Απαιτήσεις	€0	€0	€0	€0	€0
Αποθέματα	€0	€0	€54,872	€55,645	€55,649
Συμμετοχές & Άλλες Μακρ/μες Απαιτήσεις	€0	€0	€0	€0	€0
Σύνολο Κυκλοφορούντος Ενεργητικού	€609,561	€916,458	€1,280,073	€1,566,687	€1,939,869
Πάγιο ενεργητικό & Έξοδα Εγκατάστασης	€4,100,000	€4,100,000	€4,100,000	€4,100,000	€4,100,000
Αποσβέσεις παγίων	€332,500	€665,000	€997,500	€1,330,000	€1,662,500
Καθαρό Πάγιο Ενεργητικό	€3,767,500	€3,435,000	€3,102,500	€2,770,000	€2,437,500
Γενικό Σύνολο Ενεργητικού	€4,377,061	€4,351,458	€4,382,573	€4,336,687	€4,377,369
Υπορεώσεις (προμηθευτές - επιταγές)	€94,306	€95,138	€128,901	€63,976	€63,805
Φόροι - Τέλη	€0	€0	€0	€0	€0
Λοιποί Πιστωτικοί Λογαριασμοί	€0	€0	€0	€0	€0
Συνολικές Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	€94,306	€95,138	€128,901	€63,976	€63,805
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	€2,104,585	€1,874,468	€1,625,250	€1,355,348	€1,063,046
Συνολικές Υποχρεώσεις	€2,198,891	€1,969,606	€1,754,151	€1,419,324	€1,126,851
Μετοχικό Κεφάλαιο	€2,000,000	€2,000,000	€2,000,000	€2,000,000	€2,000,000
Αποθεματικά εις Νέο	€178,170	€203,682	€246,570	€288,941	€333,155
Αποθεματικά	€0	€178,170	€381,852	€628,422	€917,363
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων	€2,178,170	€2,381,852	€2,628,422	€2,917,363	€3,250,518
Γενικό Σύνολο Παθητικού	€4,377,061	€4,351,458	€4,382,573	€4,336,687	€4,377,369

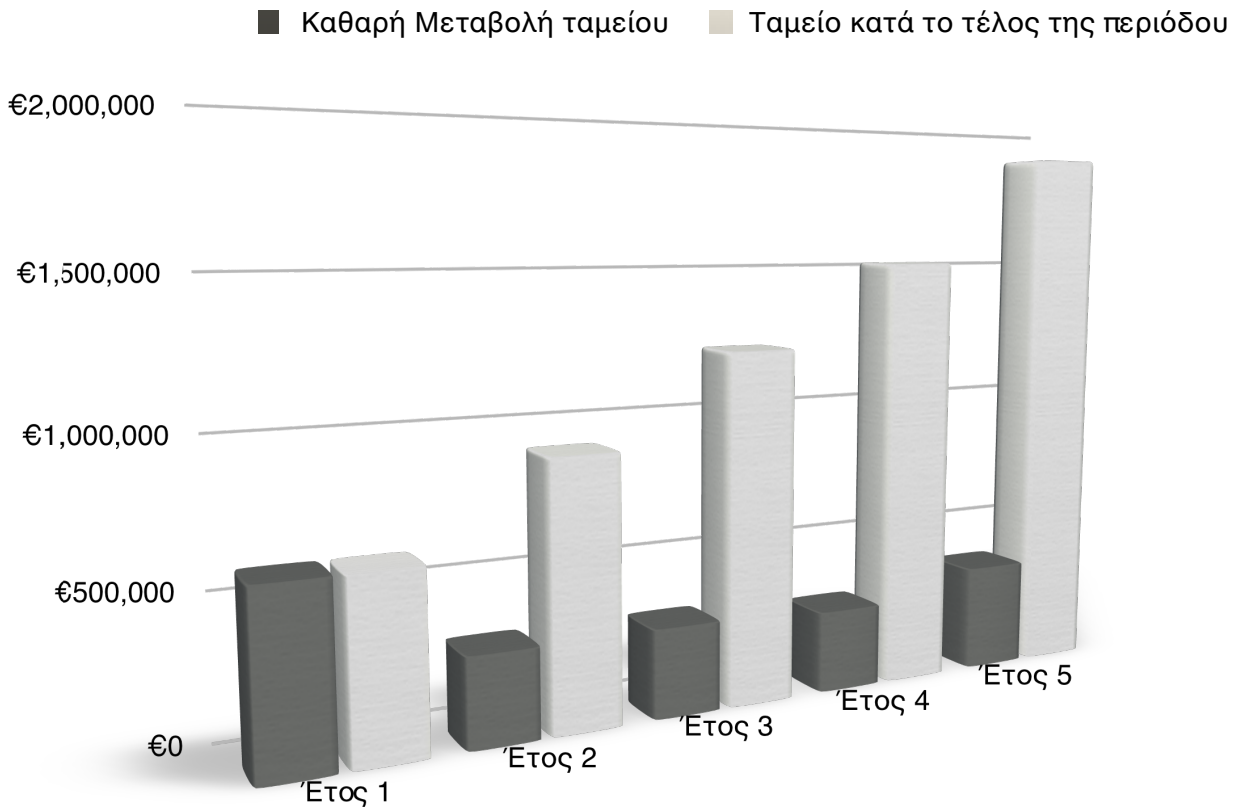
2.8.9.3 Κατάσταση ταμειακών ροών

Η ξενοδοχειακή μονάδα θα λάβει εισροή μετρητών για την κάλυψη των λειτουργικών εξόδων της κατά το πρώτο έτος λειτουργίας της, καθώς θα αγωνίζεται για να φτάσει στο σημείο της βιώσιμης κερδοφορίας. Το μεγαλύτερο μέρος της χρηματοδότησης αυτής θα εξασφαλιστεί μέσω του ιδιώτη επενδυτή και ένα μέρος από τον τραπεζικό δανεισμό. Παρατηρείται δε, με βάση τον ακόλουθο πίνακα, ότι δεν τίθεται κανένα πρόβλημα ταμειακής ροής κατά τη διάρκεια των επόμενων πέντε ετών και έτσι επιτρέπεται στην εταιρεία να λειτουργήσει ομαλά.

Ταμειακές Ροές					
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Καθαρά Κέρδη μετά από Φόρους Χρήσης	€178,170	€203,682	€246,570	€288,941	€333,155
Αποσβέσεις	€332,500	€332,500	€332,500	€332,500	€332,500
Ακαθάριστη Λειτουργική Ταμειακή Ροή	€510,670	€536,182	€579,070	€621,441	€665,655
Απαιτήσεις	€0	€0	€0	€0	€0
Λοιποί Χρεωστικοί Λογαριασμοί	€0	€0	€0	€0	€0
Αποθέματα	€0	€0	-€54,872	-€773	-€4
Μεταβατικοί Λογαριασμοί Ενεργητικού	€0	€0	€0	€0	€0
Σύνολο Λειτουργικών Ταμειακών Αναγκών	€0	€0	-€54,872	-€773	-€4
Υποχρεώσεις	€94,306	€832	€33,763	-€64,925	-€171
Λοιποί Πιστωτικοί Λογαριασμοί	€0	€0	€0	€0	€0
Μεταβατικοί Λογαριασμοί Παθητικού	€0	€0	€0	€0	€0
Σύνολο Λειτουργικών Ταμειακών Πηγών	€94,306	€832	€33,763	-€64,925	-€171
Καθαρή Λειτουργική Ταμειακή Ροή	€604,976	€537,014	€557,961	€555,743	€665,480
Καθαρές Επενδύσεις Ενσωμάτων Παγίων	€4,100,000	€0	€0	€0	€0
Μείωση Συμμετοχών / Χρεογράφων	€0	€0	€0	€0	€0
Μείωση Προβλέψεων για κινδύνους και έξοδα	€0	€0	€0	€0	€0
Μείωση Μακροπρόθεσμων Τραπεζικών Υποχρεώσεων	€0	€0	€0	€0	€0

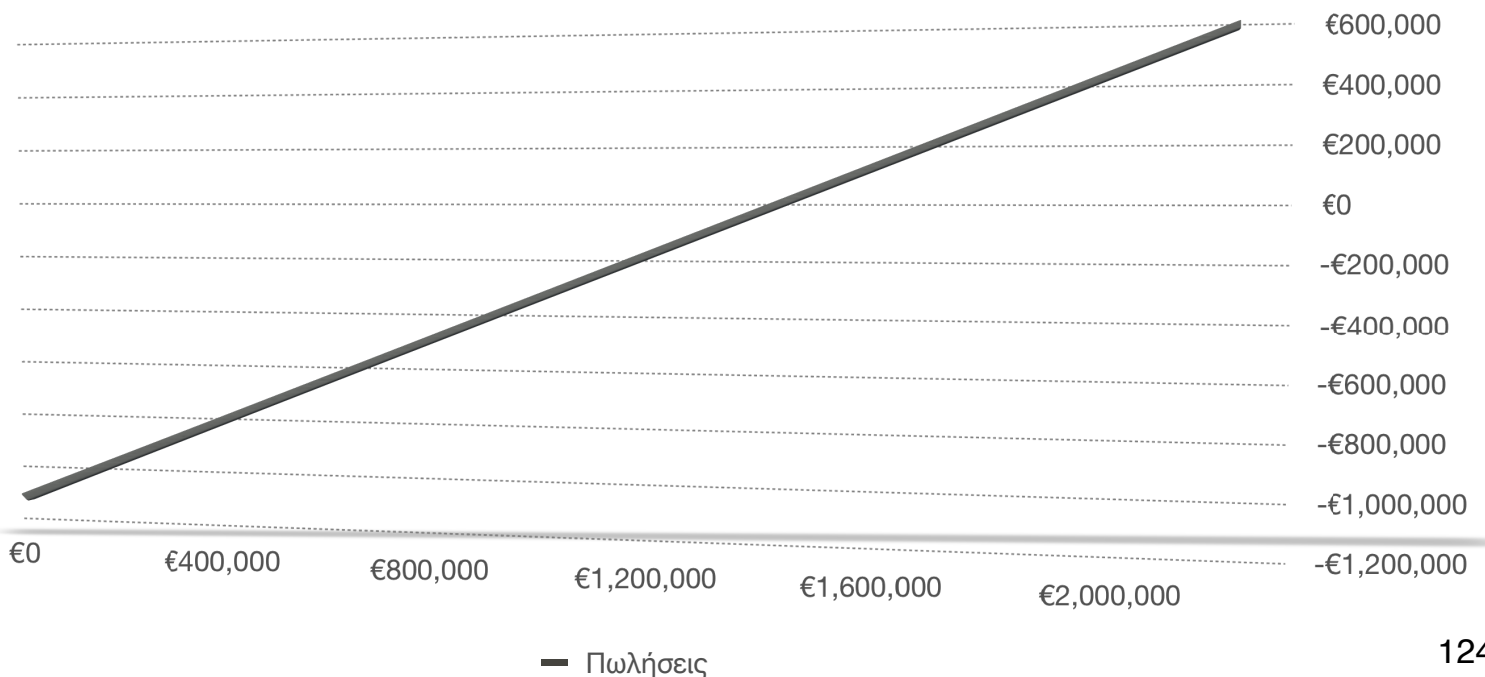
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Ταμειακές Ροές					
Μείωση Λοιπών Μακροπρόθεσμων Υποχρεώσεων	€0	€0	€0	€0	€0
Μείωση Βραχυπρόθεσμων Τραπεζικών Υποχρεώσεων	€0	€0	€0	€0	€0
Σύνολο μη Λειτουργικών Αναγκών	€4,100,000	€0	€0	€0	€0
Αύξηση Μετοχικού Κεφαλαίου	€2,000,000	€0	€0	€0	€0
Αύξηση Προβλέψεων για κινδύνους και έξοδα	€0	€0	€0	€0	€0
Αύξηση Μακροπρόθεσμων Τραπεζικών Υποχρεώσεων	€2,104,585	-€230,117	-€249,218	-€269,902	-€292,302
Αύξηση Λοιπών Μακροπρόθεσμων Υποχρεώσεων	€0	€0	€0	€0	€0
Αύξηση Βραχυπρόθεσμων Τραπεζικών Υποχρεώσεων	€0	€0	€0	€0	€0
Λοιπές κινήσεις απευθείας στα ίδια κεφάλαια	€0	€0	€0	€0	€0
Σύνολο μη Λειτουργικών Πηγών	€4,104,585	-€230,117	-€249,218	-€269,902	-€292,302
Καθαρή μη Λειτουργική Ταμειακή Ροή	€4,585	-€230,117	-€249,218	-€269,902	-€292,302
Ταμείο κατά την αρχή της περιόδου	€0	€609,561	€916,458	€1,225,201	€1,511,042
Μεταβολή ταμείου & Λοιπών διαθέσιμων	€609,561	€306,897	€308,743	€285,841	€373,178
Ταμείο κατά το τέλος της περιόδου	€609,561	€916,458	€1,225,201	€1,511,042	€1,884,220



2.8.9.4 Το νεκρό σημείο πωλήσεων

Το ακόλουθο γράφημα δείχνει την ανάλυση του νεκρού σημείου της επένδυσης. Παρότι το νεκρό σημείο είναι σχετικά υψηλό, στις €1,427,013, αναμένεται καλύτερη απόδοση, όσο ο συνολικός κύκλος της εταιρείας θα μεγαλώνει αισθητά, λόγω των υψηλών σταθερών κοστών όπως τα εργατικά, τα κόστη στέγασης και οι αμοιβές. Το νεκρό σημείο πωλήσεων παραμένει αμετάβλητο κατά το πρώτο εναλλακτικό σενάριο χρηματοδότησης.



2.8.9.5 Αριθμοδείκτες

Με βάση τα αποτελέσματα των οικονομικών στοιχείων, καταρτίστηκε ένας πίνακας βασικών οικονομικών δεικτών ώστε να αξιολογηθεί αποτελεσματικότερα η αναμενόμενη απόδοση της επένδυσης. Ο παρακάτω πίνακας συνοψίζει τις τιμές επιλεγμένων δεικτών για τα πέντε επόμενα έτη λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας.

Οι δείκτες ρευστότητας φανερώνουν ότι η επένδυση αναμένεται να μπορεί να ανταποκριθεί στις λήγουσες υποχρεώσεις της, γεγονός που υποδηλώνει (σε μακροχρόνιο τουλάχιστον επίπεδο) αποδοτικότητα στη λειτουργία της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, η γενική ρευστότητα βελτιώνεται διαχρονικά. Συγκεκριμένα, η γενική ρευστότητα (που ορίζεται ως το πηλίκο του κυκλοφορούντος ενεργητικού με τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις) βελτιώνεται διαχρονικά από το πρώτο έτος στο πέμπτο έτος κατά 367% (από 6.5 σε 30.4). Αντίστοιχη είναι και η μεταβολή της ειδικής ρευστότητας. Περαιτέρω, ο δείκτης της Λειτουργικής Ταμειακής Ρευστότητας είναι εξίσου ευοίωνος, αφού παρουσιάζει σημαντική διαχρονική αύξηση (από 3.7 το πρώτο έτος σε 6.8 κατά το πέμπτο έτος), φανερώνοντας ότι θα υπάρχει ικανοποιητική ταμειακή ροή ώστε η ξενοδοχειακή μονάδα να καλύψει τις βασικές ληξιπρόθεσμες χρηματοοικονομικές υποχρεώσεις του.

Οι δείκτες αποδοτικότητας καλούνται να φανερώσουν τη «γονιμότητα» του κεφαλαίου και προκύπτουν από τη συσχέτιση των πραγματοποιούμενων στη χρήση κερδών προς το κεφάλαιο που απασχολήθηκε στη χρήση. Δύο από τους κλασικότερους δείκτες αποδοτικότητας είναι ο Δείκτης Ίδιου Κεφαλαίου και ο Δείκτης Συνόλου Κεφαλαίου. Ο Δείκτης Ίδιου Κεφαλαίου (ROE), γνωστός και ως Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας του Επιχειρηματία ορίζεται ως το πηλίκο των καθαρών κερδών προ φόρων δια των ιδίων κεφαλαίων, και φανερώνει στην περίπτωση μας θετικά δείγματα αφού ανέρχεται σε 10.5% κατά μέσο όρο στην επόμενη πενταετία. Αντίστοιχη είναι και η εξέλιξη του Δείκτη Αποδοτικότητας του Συνόλου του Κεφαλαίου (ROI) με μέσο όρο 6.5%. Ο δείκτης του κύκλου εργασιών μεταβάλλεται κατά 1,4% κατά μέσο όρο και του μικτού περιθωρίου κατά 1,4% αντίστοιχα. Ο Δείκτης Κερδών Προ Φόρων, Τόκων & Αποσβέσεων (EBITDA) παρουσιάζει κάποια βελτίωση εντός της πενταετίας, όπως επίσης και ο Δείκτης Καθαρού Περιθωρίου.

Οι αριθμοδείκτες διάθρωσης κεφαλαίων και βιωσιμότητας παρουσιάζουν μια πτωτική τάση όπως ο δείκτης Ξένων προς Ίδια Κεφάλαια που μειώνεται από το 1 στο 0.3 ή ο δείκτης Αριθμοδείκτης EBITA προς Χρηματοοικονομικά Εξόδα που μειώνεται από το 23.3% στο 12.1% δείχνοντας την υγιή πορεία του χρέους της επιχείρησης και της απαλλαγής από αυτό μέσω της σταδιακής εις βάθος αποπληρωμή του.

Τέλος, το καθαρό κεφάλαιο κίνησης, φανερώνει ότι δεν αντιμετωπίζεται κανένα σοβαρό πρόβλημα κατά τη διάρκεια της πενταετίας, αφού αναμένεται να ανέλθει σε €1,876,064 το τέλος της πενταετίας έναντι €515,255 κατά το πρώτο έτος λειτουργίας.

Αριθμοδείκτες					
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Αριθμοδείκτες Ρευστότητας					
Αριθμοδείκτης Γενικής Ρευστότητας	6.5	9.6	9.9	24.5	30.4
Αριθμοδείκτης Ειδικής Ρευστότητας	6.5	9.6	9.5	23.6	29.5
Αριθμοδείκτης Ταμειακής Ρευστότητας	3.7	3.4	4.0	4.6	6.8
Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητα					
Αριθμοδείκτης Καθαρού περιθωρίου ή Καθαρού κέρδους	-	14.3%	21.1%	17.2%	15.3%
Αριθμοδείκτης Μικτού περιθωρίου ή Μικτού κέρδους	-	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%
Αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων ROE	9.3%	9.8%	10.7%	11.3%	11.7%
Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Απασχολούμενων Κεφαλαίων ROI	4.7%	5.3%	6.4%	7.6%	8.7%
Αριθμοδείκτης Κύκλου Εργασιών	-	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%
Αριθμοδείκτης ΕΒΙΤΑ	-	3.9%	4.1%	3.7%	3.6%
Αριθμοδείκτες Διαρθρώσεως Κεφαλαίων και Βιωσιμότητας					
Αριθμοδείκτης Ξένων / Ίδια Κεφάλαια	1.0	0.8	0.7	0.5	0.3
Αριθμοδείκτης Συνολικών Τραπεζικών Υποχρεώσεων/ ΕΒΙΤΑ	3.0	2.6	2.2	1.7	1.3
Αριθμοδείκτης Συνολικών Τραπεζικών Υποχρεώσεων/ Ίδια Κεφάλαια	1.0	0.8	0.6	0.5	0.3
Αριθμοδείκτης Χρηματοοικονομικών Έξόδων/ Μεικτό Περιθώριο Κέρδους	9.2%	9.0%	7.8%	6.6%	5.3%
Αριθμοδείκτης ΕΒΙΤΑ /Χρηματοοικονομικά Εξόδων	23.2%	22.1%	18.7%	15.4%	12.1%
Αριθμοδείκτης Χρηματοοικονομικών Έξόδων/ Κερδη προ Φόρων και Τόκων	79.7%	68.8%	50.0%	36.4%	25.7%
Κεφάλαιο Κίνησης (€)	515,255	821,320	1,151,172	1,502,711	1,876,064

2.8.10 Δεύτερο εναλλακτικό σενάριο χρηματοδότησης

Το δεύτερο εναλλακτικό σενάριο χρηματοδότησης για τη συλλογή των απαραίτητων κεφαλαίων, που ανέρχονται στα €4,300,000, για την έναρξη και λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας έχει εξετάσει την περίπτωση πλήρους απαλλαγής από ιδιωτική χρηματοδότηση και την πλήρη εξάρτηση από τραπεζικό δανεισμό. Η επιχείρηση μετά από μια διαδικασία διαπραγμάτευσης με πιθανές τράπεζες για το 100% των κεφαλαίων που απαιτούνται για να ιδρυθεί και να λειτουργήσει (€4,300,000), θα καταλήξει στην υπογραφή συμβολαίου με σαφείς όρους, με τους οποίους θα επωφελούνται και οι δύο πλευρές. Για τον υπολογισμό των χρηματοοικονομικών καταστάσεων έχει θεωρηθεί τραπεζικό δάνειο με επιτόκιο που ανέρχεται στο 8% και περίοδο αποπληρωμής τα 10 χρόνια. Παρακάτω, φαίνονται τα αποτελέσματα του πρώτου εναλλακτικού σεναρίου χρηματοδότησης, δηλαδή η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης, ο ισολογισμός, η κατάσταση ταμειακών ροών, το νεκρό σημείο και οι αριθμοδείκτες της επένδυσης.

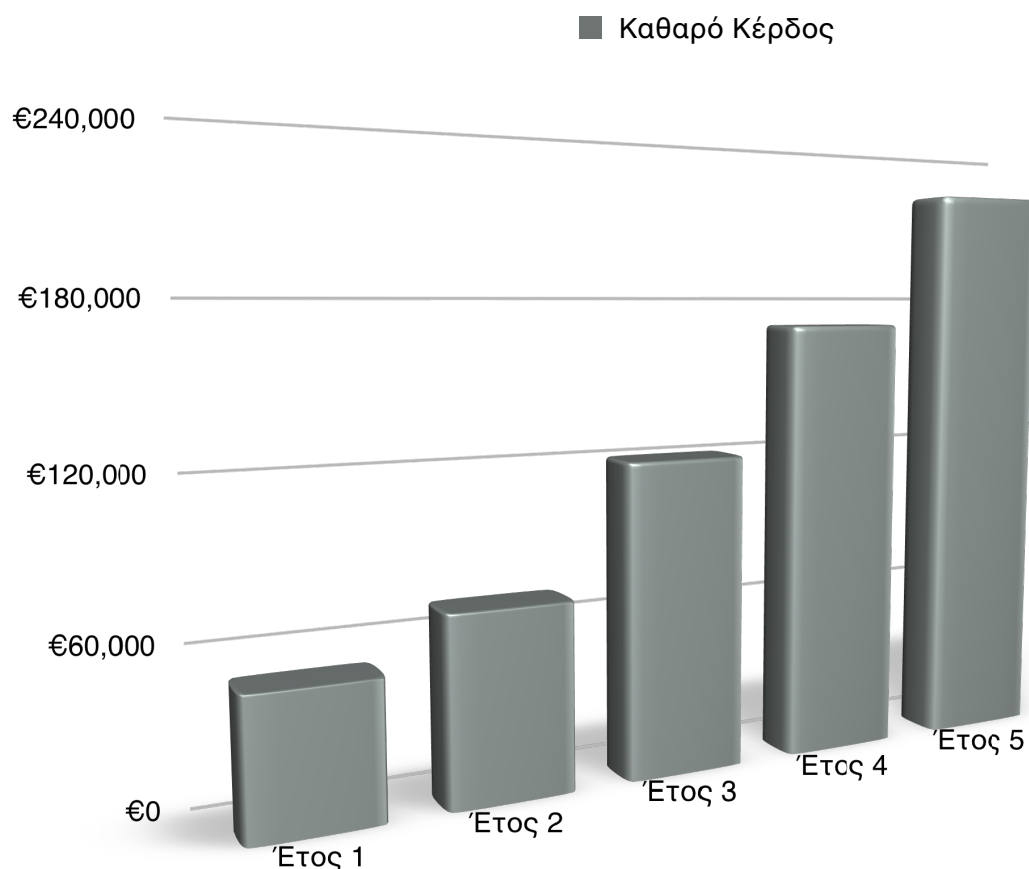
2.8.10.1 Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης

Τα στοιχεία των καταστάσεων αποτελεσμάτων χρήσεως για την επόμενη πενταετία, προέκυψαν με βάση τα αναμενόμενα έσοδα, τα συνοδευόμενα έξοδα και κάποιες βασικές παραδοχές που παρουσιάστηκαν σε προηγούμενες ενότητες. Ο παρακάτω πίνακας εξηγεί αναλυτικά το κόστος λειτουργίας και καθορίζει το ακαθάριστο και καθαρό περιθώριο κέρδους. Σημειωτέον ότι αυτές οι προβλέψεις σταθμίζονται, ώστε σε περίπτωση που προκύψουν απρόβλεπτα κρυφά κόστη, να έχουν υψηλότερο κόστος σε σύγκριση με τα έσοδα.

Το διάγραμμα που ακολουθεί δίνουν μια οπτική αναπαράσταση των δεδομένων. Παρατηρούμε ότι σημειώνονται σημαντικά κέρδη από το πρώτο έτος, ενώ οι προοπτικές δημιουργίας καθαρών κερδών αυξάνονται σταδιακά κατά τα επόμενα έτη λειτουργίας.

Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης

	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Κύκλος εργασιών	€2,386,013	€2,418,826	€2,453,724	€2,487,540	€2,522,434
Άμεσα μεταβλητά κόστη	€631,661	€640,278	€649,554	€658,488	€667,764
Μεικτό περιθώριο κέρδους	€1,754,352	€1,778,548	€1,804,170	€1,829,052	€1,854,670
Μεικτό περιθώριο κέρδους %	74%	74%	74%	74%	74%
Λειτουργικές δαπάνες					
Μισθοδοσία	€361,950	€361,950	€361,850	€361,950	€362,750
Ασφάλιση Εργαζομένων	€72,390	€72,390	€72,370	€72,390	€72,550
Μάρκετινγκ & Προωθητικές Ενέργειες	€79,200	€72,600	€64,400	€57,500	€50,000
Χρεώσεις hotelBrain 1	€71,580	€72,565	€73,612	€74,626	€75,673
Χρεώσεις hotelBrain 2	€140,348	€142,284	€144,334	€146,324	€148,374
Δαπάνες Στέγασης (ΑΗΚ, Νερό, Ιντερνετ)	€168,000	€168,000	€168,000	€168,000	€168,000
Δημοτικοί Φοροι και Άλλες Χρεώσεις	€23,860	€24,188	€24,537	€24,875	€25,224
Ασφάλειες	€10,000	€10,000	€10,000	€10,000	€10,000
Χρεώσεις SLH	€18,700	€18,700	€18,700	€18,700	€18,700
Επισκευές και Συντηρήσεις	€40,000	€40,000	€40,000	€40,000	€40,000
Γενικά Έξοδα Διοίκησης	€10,000	€10,000	€10,000	€10,000	€10,000
Κόστος Ιματισμού και Αναλώσιμων	€39,962	€40,540	€41,123	€41,703	€42,284
Απρόβλεπτα	€20,000	€20,000	€20,000	€20,000	€20,000
Σύνολο Λειτουργικών Δαπανών	€1,055,990	€1,053,217	€1,048,926	€1,046,068	€1,043,555
Κέρδη προ Φόρων, Τόκων, Αποσβέσεων (ΕΒΙΤΑ)	€698,362	€725,331	€755,244	€782,984	€811,115
Αποσβέσεις	€332,500	€332,500	€332,500	€332,500	€332,500
Κέρδη προ Φόρων & Τόκων (ΕΒΙΤ)	€365,862	€392,831	€422,744	€450,484	€478,615
Τόκοι / Χρηματοοικονομικά Έξοδα	€306,541	€311,234	€285,107	€256,809	€226,160
Καθαρά Κέρδη Προ Φόρων	€59,321	€81,597	€137,637	€193,675	€252,455
Φόρος Εισοδήματος	€7,415	€10,200	€17,205	€24,209	€31,557
Καθαρά Κέρδη Χρήσεως	€51,906	€71,397	€120,432	€169,466	€220,898
Καθαρά Κέρδη / Κύκλο Εργασιών	2%	3%	5%	7%	9%



2.8.10.2 Ισολογισμός

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται τα περιουσιακά στοιχεία και οι υποχρεώσεις της εταιρείας για τα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας της. Όπως φαίνεται στον παρακάτω ισολογισμό, στον ορίζοντα της ξενοδοχειακής μονάδας δεν παρουσιάζεται οποιοδήποτε πρόβλημα εκπλήρωσης των υποχρεώσεών της, οι οποίες με την πάροδο του χρόνου θα μειωθούν σε αποδεκτά επίπεδα. Όσο οι στόχοι επιτυγχάνονται, δεν θα χρειαστούν πρόσθετα κεφάλαια, χάρη στην αρχική επένδυση του ιδιώτη. Η αξία της εταιρείας αναμένεται να πετύχει μια αύξηση της τάξεως του 31.7 % κατά τα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας της. Η ορθολογική δομή των κεφαλαίων και της επένδυσης, χωρίς λάθη και παραλείψεις θα διασφαλίζουν την ομαλή επιστροφή των επενδυμένων κεφαλαίων με ικανοποιητική απόδοση.

Ισολογισμός					
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Ταμείο & Καταθέσεις	€411,372	€501,283	€592,161	€659,186	€812,517
Απαιτήσεις	€0	€0	€0	€0	€0
Αποθέματα	€0	€0	€54,872	€55,645	€55,649
Συμμετοχές & Άλλες Μακρ/μες Απαιτήσεις	€0	€0	€0	€0	€0
Σύνολο Κυκλοφορούντος Ενεργητικού	€411,372	€501,283	€647,033	€714,831	€868,166
Πάγιο ενεργητικό & Έξοδα Εγκατάστασης	€4,100,000	€4,100,000	€4,100,000	€4,100,000	€4,100,000
Αποσβέσεις παγίων	€332,500	€665,000	€997,500	€1,330,000	€1,662,500
Καθαρό Πάγιο Ενεργητικό	€3,767,500	€3,435,000	€3,102,500	€2,770,000	€2,437,500
Γενικό Σύνολο Ενεργητικού	€4,178,872	€3,936,283	€3,749,533	€3,484,831	€3,305,666
Υπορεώσεις (προμηθευτές - επιταγές)	€94,306	€95,138	€128,901	€63,976	€63,805
Φόροι - Τέλη	€0	€0	€0	€0	€0
Λοιποί Πιστωτικοί Λογαριασμοί	€0	€0	€0	€0	€0
Συνολικές Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	€94,306	€95,138	€128,901	€63,976	€63,805
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	€4,032,660	€3,717,842	€3,376,897	€3,007,654	€2,607,762
Συνολικές Υποχρεώσεις	€4,126,966	€3,812,980	€3,505,798	€3,071,630	€2,671,567
Μετοχικό Κεφάλαιο	€0	€0	€0	€0	€0
Αποθεματικά εις Νέο	€51,906	€71,397	€120,432	€169,466	€220,898
Αποθεματικά	€0	€51,906	€123,303	€243,735	€413,201
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων	€51,906	€123,303	€243,735	€413,201	€634,099
Γενικό Σύνολο Παθητικού	€4,178,872	€3,936,283	€3,749,533	€3,484,831	€3,305,666

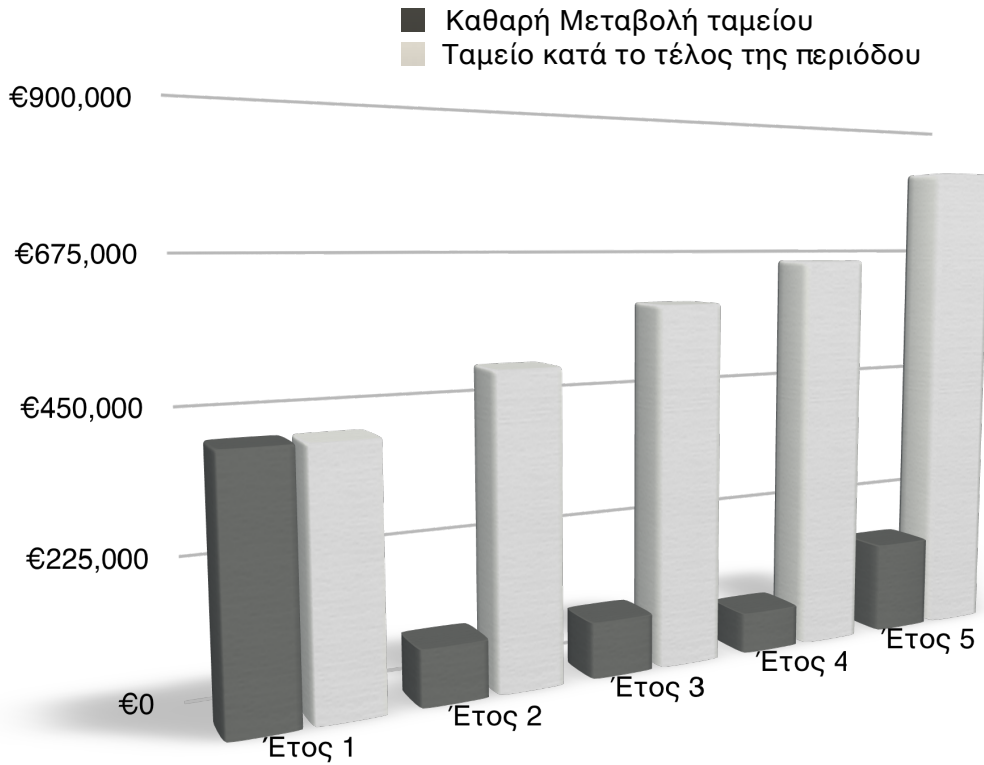
2.8.10.3 Κατάσταση ταμειακών ροών

Η ξενοδοχειακή μονάδα θα λάβει εισοδήματα μετρητών για την κάλυψη των λειτουργικών εξόδων της κατά το πρώτο έτος λειτουργίας της, καθώς θα αγωνίζεται για να φτάσει στο σημείο της βιώσιμης κερδοφορίας. Το μεγαλύτερο μέρος, ύψους της χρηματοδότησης αυτής θα εξασφαλιστεί μέσω του ιδιώτη επενδυτή. Παρατηρείται δε με βάση τον ακόλουθο πίνακα ότι δεν τίθεται κανένα πρόβλημα ταμειακής ροής κατά την διάρκεια των επόμενων πέντε ετών επιτρέποντας στην εταιρία να λειτουργήσει ομαλά.

Ταμειακές Ροές					
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Καθαρά Κέρδη μετά από Φόρους Χρήσης	€51,906	€71,397	€120,432	€169,466	€220,898
Αποσβέσεις	€332,500	€332,500	€332,500	€332,500	€332,500
Ακαθάριστη Λειτουργική Ταμειακή Ροή	€384,406	€403,897	€452,932	€501,966	€553,398
Απαιτήσεις	€0	€0	€0	€0	€0
Λοιποί Χρεωστικοί Λογαριασμοί	€0	€0	€0	€0	€0
Αποθέματα	€0	€0	-€54,872	-€773	-€4
Μεταβατικοί Λογαριασμοί Ενεργητικού	€0	€0	€0	€0	€0
Σύνολο Λειτουργικών Ταμειακών Αναγκών	€0	€0	-€54,872	-€773	-€4
Υποχρεώσεις	€94,306	€832	€33,763	-€64,925	-€171
Λοιποί Πιστωτικοί Λογαριασμοί	€0	€0	€0	€0	€0
Μεταβατικοί Λογαριασμοί Παθητικού	€0	€0	€0	€0	€0
Σύνολο Λειτουργικών Ταμειακών Πηγών	€94,306	€832	€33,763	-€64,925	-€171
Καθαρή Λειτουργική Ταμειακή Ροή	€478,712	€404,729	€431,823	€436,268	€553,223
Καθαρές Επενδύσεις Ενσωμάτων Παγίων	€4,100,000	€0	€0	€0	€0
Μείωση Συμμετοχών / Χρεογράφων	€0	€0	€0	€0	€0
Μείωση Προβλέψεων για κινδύνους και έξοδα	€0	€0	€0	€0	€0
Μείωση Μακροπρόθεσμων Τραπεζικών Υποχρεώσεων	€0	€0	€0	€0	€0
Μείωση Λοιπών Μακροπρόθεσμων Υποχρεώσεων	€0	€0	€0	€0	€0

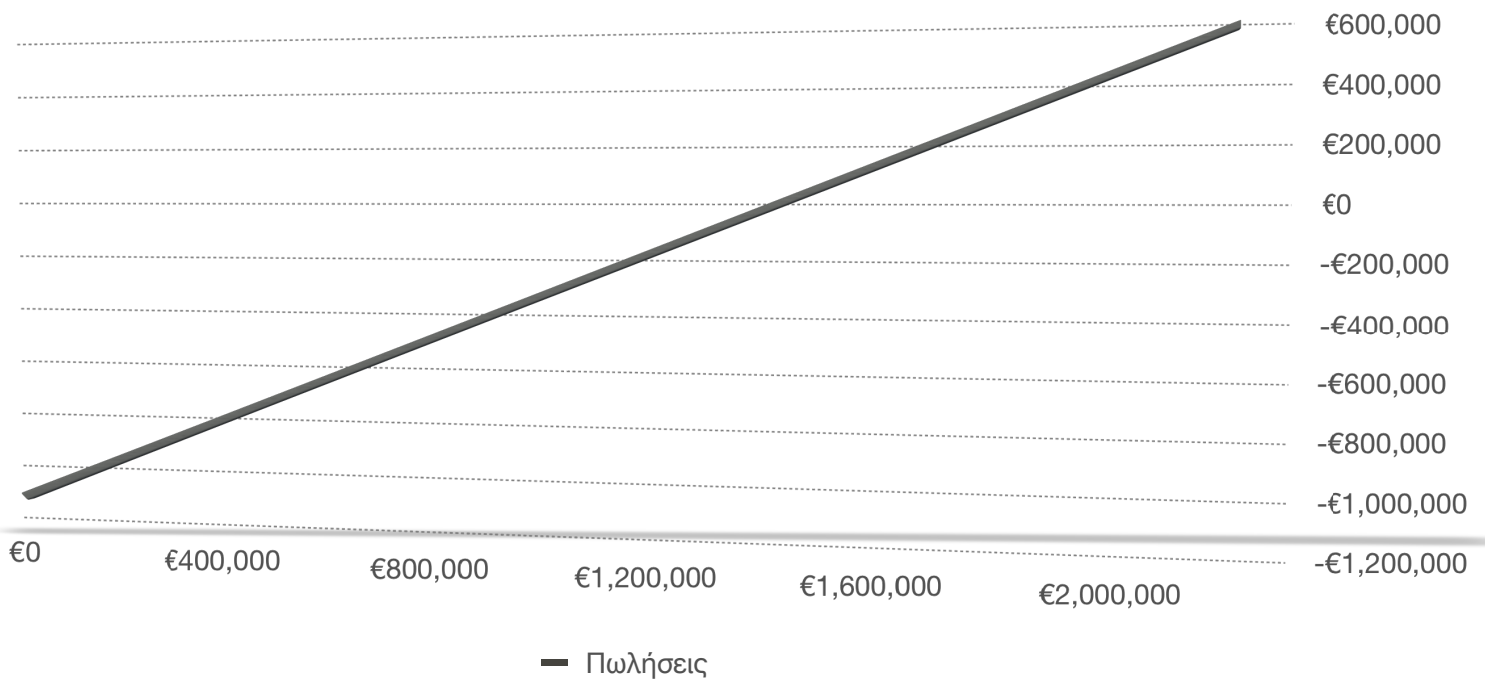
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Ταμειακές Ροές					
Μείωση Βραχυπρόθεσμων Τραπεζικών Υποχρεώσεων	€0	€0	€0	€0	€0
Σύνολο μη Λειτουργικών Αναγκών	€4,100,000	€0	€0	€0	€0
Αύξηση Μετοχικού Κεφαλαίου	€0	€0	€0	€0	€0
Αύξηση Προβλέψεων για κινδύνους και έξοδα	€0	€0	€0	€0	€0
Αύξηση Μακροπρόθεσμων Τραπεζικών Υποχρεώσεων	€4,032,660	-€314,818	-€340,945	-€369,243	-€399,892
Αύξηση Λοιπών Μακροπρόθεσμων Υποχρεώσεων	€0	€0	€0	€0	€0
Αύξηση Βραχυπρόθεσμων Τραπεζικών Υποχρεώσεων	€0	€0	€0	€0	€0
Λοιπές κινήσεις απευθείας στα ίδια κεφάλαια	€0	€0	€0	€0	€0
Σύνολο μη Λειτουργικών Πηγών	€4,032,660	-€314,818	-€340,945	-€369,243	-€399,892
Καθαρή μη Λειτουργική Ταμειακή Ροή	-€67,340	-€314,818	-€340,945	-€369,243	-€399,892
Ταμείο κατά την αρχή της περιόδου	€0	€411,372	€501,283	€592,161	€659,186
Μεταβολή ταμείου & Λοιπών διαθέσιμων	€411,372	€89,911	€90,878	€67,025	€153,331
Ταμείο κατά το τέλος της περιόδου	€411,372	€501,283	€592,161	€659,186	€812,517



2.8.10.4 Το νεκρό σημείο πωλήσεων

Το ακόλουθο γράφημα δείχνει την ανάλυση νεκρού σημείου της επένδυσης. Παρότι το νεκρό σημείο είναι σχετικά υψηλό, στις €1,427,013, αναμένεται καλύτερη απόδοση όσο ο συνολικός κύκλος της εταιρίας θα μεγαλώνει αισθητά λόγω των υψηλών σταθερών κοστών όπως τα εργατικά, τα κόστη στέγασης και οι αμοιβές,. Το νεκρό σημείο πωλήσεων παραμένει αμετάβλητο κατά το δεύτερο εναλλακτικό σενάριο χρηματοδότησης.



2.8.10.5 Αριθμοδείκτες

Με βάση τα αποτελέσματα των οικονομικών στοιχείων, καταρτίστηκε ένας πίνακας βασικών οικονομικών δεικτών ώστε να αξιολογηθεί αποτελεσματικότερα η αναμενόμενη απόδοση της επένδυσης. Ο παρακάτω πίνακας συνοψίζει τις τιμές επιλεγμένων δεικτών για τα πέντε επόμενα έτη λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας.

Οι δείκτες ρευστότητας φανερώνουν ότι η επένδυση αναμένεται να μπορεί να ανταποκριθεί στις λήγουσες υποχρεώσεις της, γεγονός που υποδηλώνει (σε μακροχρόνιο τουλάχιστον επίπεδο) αποδοτικότητα στη λειτουργία της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, η γενική ρευστότητα βελτιώνεται διαχρονικά. Συγκεκριμένα, η γενική ρευστότητα (που ορίζεται ως το πηλίκο του κυκλοφορούντος ενεργητικού με τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις) βελτιώνεται διαχρονικά από το πρώτο έτος στο πέμπτο έτος κατά 209% (από 4.4 σε 13.6). Αντίστοιχη είναι και η μεταβολή της ειδικής ρευστότητας. Περαιτέρω, ο δείκτης της Λειτουργικής Ταμειακής Ρευστότητας είναι εξίσου ευοίωνος, αφού παρουσιάζει σημαντική διαχρονική αύξηση (από 1.6 το πρώτο έτος σε 2.4 κατά το πέμπτο έτος), φανερώνοντας ότι θα υπάρχει ικανοποιητική ταμειακή ροή ώστε η ξενοδοχειακή μονάδα να καλύψει τις βασικές ληξιπρόθεσμες χρηματοοικονομικές υποχρεώσεις του.

Οι δείκτες αποδοτικότητας καλούνται να φανερώσουν τη «γονιμότητα» του κεφαλαίου και προκύπτουν από τη συσχέτιση των πραγματοποιούμενων στη χρήση κερδών προς το κεφάλαιο που απασχολήθηκε στη χρήση. Δύο από τους κλασικότερους δείκτες αποδοτικότητας είναι ο Δείκτης Ιδίου Κεφαλαίου και ο Δείκτης Συνόλου Κεφαλαίου. Ο Δείκτης Ίδιου Κεφαλαίου (ROE), γνωστός και ως Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας του Επιχειρηματία ορίζεται ως το πηλίκο των καθαρών κερδών προ φόρων δια των ιδίων κεφαλαίων, και φανερώνει στην περίπτωση μια πτωτική τάση από το 114.3 % σε πιο υγιή επίπεδα του 39.8% λόγω της αποκλειστικής εξάρτησης των κεφαλαίων της επιχείρησης από δανεισμό. Η εξέλιξη του Δείκτη Αποδοτικότητας του Συνόλου του Κεφαλαίου (ROI) παρουσιάζει μια αυξητική τάση με μέσο όρο 4.1%. Ο δείκτης του κύκλου εργασιών μεταβάλλεται κατά 1,4% κατά μέσο όρο και του μικτού περιθωρίου κατά 1,4% αντίστοιχα. Ο Δείκτης Κερδών Προ Φόρων, Τόκων & Αποσβέσεων (EBITDA) παρουσιάζει κάποια σταθερή πορεία εντός της πενταετίας, όπως επίσης και ο Δείκτης Καθαρού Περιθωρίου.

Οι αριθμοδείκτες διάθρωσης κεφαλαίων και βιωσιμότητας παρουσιάζουν μια πτωτική τάση όπως ο δεικτής Ξένων προς Ίδια Κεφάλαια που μειώνεται από το 79.5 στο 4.2 ή ο δείκτης Αριθμοδείκτης EBITA προς Χρηματοοικονομικά Εξόδων που μειώνεται από το 43.9% στο 27.9% δείχνοντας την υγιή πορεία του χρέους της επιχείρησης και της απαλλαγής από αυτό μέσω της σταδιακής εις βάθος αποπληρομή του.

Τέλος, το καθαρό κεφάλαιο κίνησης, φανερώνει ότι δεν αντιμετωπίζεται κανένα σοβαρό πρόβλημα κατά τη διάρκεια της πενταετίας, αφού αναμένεται να ανέλθει σε €804,361 το τέλος της πενταετίας έναντι €317,066 κατά το πρώτο έτος λειτουργίας.

Αριθμοδείκτες					
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Αριθμοδείκτες Ρευστότητας					
Αριθμοδείκτης Γενικής Ρευστότητας	4.4	5.3	5.0	11.2	13.6
Αριθμοδείκτης Ειδικής Ρευστότητας	4.4	5.3	4.6	10.3	12.7
Αριθμοδείκτης Ταμειακής Ρευστότητας	1.6	1.3	1.5	1.7	2.4
Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας					
Αριθμοδείκτης Καθαρού περιθωρίου ή Καθαρού κέρδους	-	37.6%	68.7%	40.7%	30.3%
Αριθμοδείκτης Μικτού περιθωρίου ή Μικτού κέρδους	-	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%
Αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων ROE	114.3%	66.2%	56.5%	46.9%	39.8%
Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Απασχολούμενων Κεφαλαίων ROI	1.4%	2.1%	3.7%	5.6%	7.6%
Αριθμοδείκτης Κύκλου Εργασιών	-	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%
Αριθμοδείκτης ΕΒΙΤΑ	-	3.9%	4.1%	3.7%	3.6%
Αριθμοδείκτες Διαρθρώσεως Κεφαλαίων και Βιωσιμότητας					
Αριθμοδείκτης Ξένων / Ίδια Κεφάλαια	79.5	30.9	14.4	7.4	4.2
Αριθμοδείκτης Συνολικών Τραπεζικών Υποχρεώσεων/ ΕΒΙΤΑ	5.8	5.1	4.5	3.8	3.2
Αριθμοδείκτης Συνολικών Τραπεζικών Υποχρεώσεων/ Ίδια Κεφάλαια	77.7	30.2	13.9	7.3	4.1
Αριθμοδείκτης Χρηματοοικονομικών Έξόδων/ Μεικτό Περιθώριο Κέρδους	17.5%	17.5%	15.8%	14.0%	12.2%
Αριθμοδείκτης ΕΒΙΤΑ /Χρηματοοικονομικά Εξόδων	43.9%	42.9%	37.8%	32.8%	27.9%
Αριθμοδείκτης Χρηματοοικονομικών Έξόδων/ Κερδη προ Φόρων και Τόκων	516.7%	381.4%	207.1%	132.6%	89.6%
Κεφάλαιο Κίνησης (€)					
	317,066	406,145	518,132	650,855	804,361

ΜΕΡΟΣ Γ΄ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Απώτερος σκοπός της εν λόγω διπλωματικής εργασίας είναι να παρουσιάσει τα συστατικά στοιχεία ενός πρότυπου Επιχειρηματικού Πλάνου για μια υπό σύσταση ξενοδοχειακή επιχείρηση. Το εν λόγω επιχειρηματικό πλάνο αφορά την σύσταση νέας επιχείρησης στην περιοχή Περνέρα, του Δήμου Παραλιμνίου στην Κύπρο. Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την συλλογή των στοιχείων περιλαμβάνει την πρωτογενή έρευνα και τη μέθοδο της παρατήρησης. Στην βιβλιογραφική επισκόπηση αναλύθηκαν τα σημαντικότερα μέρη του επιχειρηματικού πλάνου και τα κυριότερα εργαλεία του όπως η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, το μίγμα μάρκετινγκ, οι χρηματοοικονομικές προβλέψεις και τα οικονομικά στοιχεία που προκύπτουν από την ανάλυση τους.

Η ξενοδοχειακή μονάδα θα αποτελέσει μια μικρή πορς μεσαία επιχείρηση πλήρως εναρμονισμένη με όλους τους κανονισμούς και προϋποθέσεις λειτουργίας μιας επιχείρησης στην Κύπρο. Κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης θα είναι οι υπηρεσίες ξενοδοχείου ύπνου πολυτελείας και Α κατηγορίας με απρόσκοπτη θέα προς το απέραντο γαλάζιο της θάλασσας τα οποία θα προσφέρουν μια ανεπανάληπτη εμπειρία στους πελάτες της. Επίσης η επιχείρηση θα διαθέτει ένα κεντρικό εστιατόριο εναρμονισμένο πλήρως με όλους τους υγειονομικούς κανονισμούς, ένα roof top sushi bar, ένα pool bar και ένα μικρό spa για τη προσφορά μοναδικών στιγμών χαλάρωσης στους επισκέπτες της. Στόχος της επιχείρησης είναι η ίδρυση μιας υγιούς, καινοτόμου και κερδοφόρου ξενοδοχειακής μονάδας εφαρμόζοντας μια στρατηγική Επέκτασης του Προϊόντος (Product Development) και ακολουθώντας μια στρατηγική Διαφοροποίησης απέναντι στον μαζικό ανταγωνισμό που επικρατεί στην συγκεκριμένη περιοχή. Η ιδιομορφία της συγκεκριμένης ξενοδοχειακής μονάδας, δηλαδή το μικρό της μέγεθος, η εξαιρετική τοποθεσία της που γειτνιάζει με την υπέροχη χρυσή παραλία αλλά και οι πολυτελείς πρώτης τάξεως υπηρεσίες του θα το καθιστούν ένα μοναδικό προϊόν.

Σύμφωνα με την ανάλυση του κλάδου τα στοιχεία που προκύπτουν για την περεταίρω ανάπτυξη του δημιουργούν προσδοκίες για γρήγορη επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί εξαρχής για την επιχείρηση. Με βάση τα στοιχεία της στατιστικής υπηρεσίας Κύπρου παρατηρείται μια συνεχής αύξηση την τελευταία 10ετία των εσόδων που προέρχονται από την βαριά βιομηχανία της χώρας που δεν είναι άλλη από τον τουρισμό. Επιπρόσθετα το συνολικό μέγεθος της αγοράς (σε αξία) των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων Πολυτελείας, Α΄ και Β΄ κατηγορίας, παρουσίασε διαχρονική αύξηση κατά την τελευταία περίοδο, αποδιδνύοντας ακράδαντα ότι αποτελεί την σημαντικότερη βιομηχανία της Κύπρου η οποία αντιμετώπισε σθεναρά την οικονομική κρίση που έπλιξε την οικονομία του νησιού κατά το 2013 περιορίζοντας σημαντικά τις επιπτώσεις της. Αναφορικά με την ποσοστιαία συμμετοχή της υπό εξέταση κατηγορίας ξενοδοχείων στο σύνολο της υπό εξέτασης αγοράς, το έτος 2010 οι μονάδες Α΄ κατηγορίας αντιπροσώπευαν το μεγαλύτερο μερίδιο (47,3%), γεγονός που καταδεικνύει το μέρος της αγοράς όπου δημιουργείται η μεγαλύτερη ζήτηση. Συνυπολογίζοντας λοιπόν και την Προϋπολογιστική Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως για την πρώτη πενταετία καθίσταται σαφές ότι οι προϋποθέσεις για την επιτυχή επίτευξη του επιχειρηματικού πλάνου είναι ιδιαίτερα ευνοϊκές.

Πάραυτα όμως θα πρέπει να λάβουμε σοβαρά υπ΄ όψιν μας τόσο τα αδύναμα σημεία του κλάδου (έντονο στοιχείο εποχικότητας, έντονος ανταγωνισμός από γειτονικούς προορισμούς, έλλειψη αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους) όσο και το ιδιαίτερα εύθραυστο οικονομικό περιβάλλον της χώρας μας (αύξηση έμμεσων φόρων, οικονομική κρίση που έχει πλήξει το κράτος, δυσκολία σύναψης δανειακών συμβάσεων).

Άμεση σχέση με τα προαναφερθέντα έχει να κάνει και το γεγονός ότι σε χρηματοδοτικό επίπεδο η βιώσιμη ανάπτυξη της επιχείρησης θα εξασφαλιστεί από τον ιδιώτη επενδυτή. Η απόλυτη εξάρτηση από μια

και μόνο πηγή χρηματοδότησης ωστόσο είναι πιθανό να προκαλέσει ανεπιθύμητες επιπτώσεις όπως για παράδειγμα, υπερβολικές απαιτήσεις κατά στη σύναψη συμφωνιών όσον αφορά το μετοχικό κεφάλαιο της σύμπραξης που θα διαχειρίζεται την ξενοδοχειακή μονάδα ή υπερβολικές απαιτήσεις όσον αφορά τα μερίσματα που θα απαιτηθούν. Στην πρώτη εναλλακτική περίπτωση όπου εξετάζεται το ενδεχόμενο συγχρηματοδότησης της επιχείρησης και από ιδιώτη επενδυτή αλλά και από τραπεζικό δανεισμό υπάρχει μια αισθητή πτώση των επιδόσεων της επιχείρησης σύμφωνα με τα υπολογισθέντα στοιχεία κάτι το οποίο οφείλεται κυρίως στην αποπληρωμή του δανεισθέντος κεφαλαίου. Και σε αυτή τη περίπτωση οι απαιτήσεις του ιδιώτη επενδυτή ίσως να είναι υπερβολικές αν και το ποσό συνεισφοράς του θα είναι αισθητά μειωμένο στα €2,000,000, ωστόσο τα κέρδη της επιχείρησης θα είναι αισθητά σε σχέση με το βασικό υπό εξέταση σενάριο. Κατά το δεύτερο εναλλακτικό σενάριο, το οποίο στηρίζεται αποκλειστικά στον τραπεζικό δανεισμό παρατηρούνται ίσως οι καλύτερες επιδόσεις ανεξάρτητα αν τα καθαρά κέρδη είναι μειωμένα. Αναλογιζόμενοι την απουσία ιδιώτη επενδυτή και της έλλειψης απαιτήσεων στο μετοχικό κεφάλαιο της διαχειριστέας επιχείρησης αποτελεί ίσως το ευνοϊκότερο σενάριο λειτουργίας. Ωστόσο, στους χαλεπούς καιρούς που διανύουμε ο τραπεζικός δανεισμός αποτελεί μια εξαιρετικά δύσκολη έως αδύνατη υπόθεση. Επομένως καθίσταται σαφές ότι η βέλτιστη βιωσιμότητα της επένδυσης εξαρτάται από την εξασφάλιση της τραπεζικής χρηματοδότησης σε μια εποχή που ο τραπεζικός και χρηματοπιστωτικός κλάδος εμφανίζεται διστακτικός στην χορήγηση δανείων. Παρ' όλα αυτά, όλα θα εξαρτηθούν από την αντιμετώπιση που θα έχουν τυχόν ιδιώτες επενδυτές, ή τραπεζικοί οργανισμοί που θα κληθούν να χρηματοδοτήσουν το όλον εγχείρημα. Ανάλογα με τις απαιτήσεις της κάθε πλευράς θα πρέπει να γίνουν ορθοί και σοφοί διακανονισμοί οι οποίοι θα εξυπηρετούν με βέλτιστο τρόπο τα συμφέροντα όλων των εμπλεκόμενων φορέων αλλά κυρίως της YMG Aristotelous Investments Ltd. που αντιπροσωπεύει τους ιδρυτές της ξενοδοχειακής μονάδας.

Σημαντικό ρόλο στην υλοποίηση του όλου εγχειρήματος θα διαδραματίσουν και οι συνεργαζόμενες εταιρίες SLH και hotelBrain. Παρόλο που οι αμοιβές της hotelBrain μπορεί να ανέρχονται σε ένα υψηλό επίπεδο, προσδίδουν ωστόσο ένα αίσθημα εμπιστοσύνης και βεβαιότητας για την πλήρη επιτυχία του όλου εγχειρήματος. Μέσα από την πολυετή εμπειρία τους σε αντίστοιχα και ποικίλα έργα μπορούν να οργανώσουν πλήρως την ξενοδοχειακή μονάδα, από την εκπαίδευση του προσωπικού μέχρι και τον χρηματοοικονομικό έλεγχο των αποτελεσμάτων της, χωρίς οι ιδιοκτήτες της να είναι απαραίτητο να αναμειχθούν σε οποιοδήποτε στάδιο της οργανωσης ή λειτουργίας της.

Παρ' όλα αυτά, ανεξαρτήτου χρηματοδοτικού σεναρίου που θα κληθεί να ακολουθήσει η επένδυση τα σημαντικά πλεονεκτήματα που διαθέτει, όπως η εξαιρετική τοποθεσία του τεμαχίου που θα αναπτυχθεί και οι στρατηγικές συνεργασίες με τους ικανότερους στον ξενοδοχειακό τομέα θα την καταστήσουν μια κερδοφόρα επιχείρηση που μακροπρόθεσμα θα αποφέρει τα μέγιστα στους ιδιοκτήτες της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

- ❖ Κέφης, Β., Παπαζαχαρίου, Π. (2009), Το επιχειρηματικό όραμα σε *Business Plan*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- ❖ Λαζαρίδης, Ι., Παπαδόπουλος, Δ. (2006), Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Τεύχος Δ, Θεσσαλονίκη.
- ❖ Μηλιώτη, Ε. (2001), Προγραμματισμός της δράσης των επιχειρήσεων, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- ❖ Παπαδάκης, Β. (2007), Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, Τόμος Α θεωρία, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- ❖ Σουμπενιώτης, Δ., Οδηγός Σύνταξης ενός Επιτυχημένου *Business Plan*, Θεσσαλονίκη.
- ❖ Blythe, J. (2002), Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- ❖ Collura, M., Applegate, M. (2000), Business plan assessment tool, Building e- Businesses online, Boston: HBS Publishing.
- ❖ Finch, B. (2002), Δημιούργησε το *Business Plan*, Αθήνα: Εκδόσεις Δίαυλος.
- ❖ Hormozi, A., Sutton, G., McMinn, R. and Lucio, W. (2002), "Business plans for new or small businesses: paving the path to success", *Management Decision*, Vol. 10, No. 4, 755-763.
- ❖ Johnson, G., Scholes, K., Whittington R. (2008), *Exploring Corporate Strategy*, London: Prentice Hall.
- ❖ Stutely, R. (2002) Το Ιδανικό Επιχειρηματικό Σχέδιο, Αθήνα: Εκδόσεις Παπασωτηρίου, 2002
- ❖ Michelle Lee. (2012), Business Plans Handbook, Farmington Hills, Cengage Learning
- ❖ Al Coke. (2001), Seven Steps to a Successful Business Plan, New York, Amacom
- ❖ Mike McKeever. (2005), How to Write a Business Plan 7th edition, Berkeley, Delta Printing Solutions
- ❖ Linda Pinson. (2003), Anatomy of a Business Plan 5th edition, Tustin, California, OM.IM
- ❖ Colin Barrow., Paul Barrow., Robert Brown., (2008), The Business Plan Workbook, Philadelphia, Kogan Page
- ❖ Graham Friend., Stefan Zehle., (2004), Guide to business planning, London, Profile Books
- ❖ Edward Blackwell., (2004) How to Prepare a Business Plan 4th Edition, London, Kogan Page
- ❖ Philip Walcoff., (1999), The Fast Forward MBA in Business Planning for Growth, Canada, John Wiley & Sons

Διαδύκτιο

- ❖ <http://www.mof.gov.cy/cystat>
- ❖ <http://www.mcit.gov.cy/drcor>
- ❖ <http://www.slh.com>
- ❖ <http://www.hotelbrain.com/gr/>
- ❖ <http://www.paralimni.org.cy/index.php?lang=el>
- ❖ <http://www.ayianapa.org.cy>
- ❖ http://www.visitcyprus.com/wps/portal/!ut/p/c4/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3hXN0fHYE8TIwMLQy8LAYNXb1MvLyMTI0MLI_3g1Bz9gmxHRQDZ0y-k/?changeLang=el
- ❖ http://www.visitcyprus.biz/wps/portal/b2b/!ut/p/c4/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3hLfydHZzcPIwP_YE8DA09HF58g5zBnlwMPc_3g1Bz9gmxHRQDnfYG2
- ❖ <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>
- ❖ <http://www.wttc.org>
- ❖ <http://www.mlsi.gov.cy/sid>

- ❖ <http://www.businessincyprus.gov.cy/mcit/psc/psc.nsf/All/AF36BC1B32458A7AC22579E50023FAD5?OpenDocument>
- ❖ <http://www.kypep.gov.cy>
- ❖ <http://www.fcci.org.cy>
- ❖ <http://www.sigmalive.com/inbusiness>
- ❖ <http://www.goldnews.com.cy>
- ❖ <http://www.bplans.com>
- ❖ http://en.wikipedia.org/wiki/Main_Page
- ❖ <http://www.cylaw.org>
- ❖ <http://www.cyprushotelassociation.org>
- ❖ <http://www.acte.com.cy>
- ❖ <http://www.pwc.com.cy>