



*ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ, ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ*

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ:

«ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΛΚΥΣΤΗΚΟΤΗΤΑΣ
ΤΩΝ ΚΛΑΔΩΝ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ»

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΣ ΦΟΙΤΗΤΗΣ
ΑΝΥΦΑΝΤΗΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Κ. ΣΟΥΜΠΕΝΙΩΤΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2019

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα σε αυτό το κομμάτι να ευχαριστήσω πρώτα από όλα, τον καθηγητή μου, Κυρίο Δημήτριο Σουμπενιώτη, για την εμπιστοσύνη την οποία μου έδειξε, αναθέτοντας μου ένα τόσο σημαντικό αλλά και απαιτητικό θέμα, μέσω του οποίου κατάφερα να μάθω περισσότερα στον τρόπο της στρατηγικής των επιχειρήσεων αλλά και στον επενδύσεων.

Θέρμες ευχαριστίες θα ήθελα να απευθύνω επίσης σε όλους μου τους καθηγητές, τόσο κατά τη διάρκεια του τωρινού μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών που παρακολούθησα, όσο και κατά τη διάρκεια του προπτυχιακού μου προγράμματος σπουδών και ιδιαίτερα τους κυρίους Καραγιώργο Θεοφάνη, Ταμπακούδη Ιωάννη και Δρογαλά Γεώργιο, η βοήθεια των οποίων ήταν καταλυτική προκειμένου να φτάσω στο επίπεδο που βρίσκομαι σήμερα, καθώς επίσης και τον κύριο Δούδο Κωνσταντίνο, Πρόεδρος ξενοδοχείου 5 αστέρων στη Χαλκιδική και οικογενειακό μου φίλο, για την συμμετοχή του στην Ερευνά μου

Τέλος, ένα μεγάλο και εγκάρδιο ευχαριστώ, αξίζουν όλα τα μέλη της οικογένειας μου, τα οποία όλα αυτά τα χρόνια δεν έπαψαν στιγμή να πιστεύουν σε μένα και ιδιαίτερα ο μεγάλος μου αδερφός, ο οποίος όσα χιλιόμετρα μακριά και αν βρίσκεται πάντα μου προσφέρει την κατάλληλη υποστήριξη για να κυνηγώ τα όνειρα μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
1) ΕΙΣΑΓΩΓΗ - ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	6
2) ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΛΑΔΟΥ	7
3) ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΔΟΤΗΣΗ.....	10
3.1.1 ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	10
3.1.2 ΠΟΣΟΤΙΚΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΑΓΟΡΑΣ	11
3.1.3 ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	11
3.1.4 ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΠΟΥ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΝΟΥΝ ΤΟ 50% ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	12
3.1.5 ΕΛΑΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΖΗΤΗΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	13
3.1.6 ΠΟΣΟΣΤΟ ΚΕΡΔΟΥΣ.....	13
3.2.1 ΝΟΜΙΚΟΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΦΟΡΟΛΟΓΙΑ	15
3.2.2 ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΪΝΤΟΣ	16
3.2.3 ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ (ΥΠΑΡΞΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΒΑΣΗ).....	16
3.2.4 ΒΑΘΜΟΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ ΥΠΑΡΧΟΥΣΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ	18
3.2.5 ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΚΑΙ ΕΠΙΠΕΔΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	18
3.2.6 ΕΠΙΠΕΔΑ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ.....	19
3.2.7 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ.....	20
3.2.8 ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	21
3.2.9 ΔΥΝΑΜΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ - ΠΕΛΑΤΩΝ	21
3.2.10 ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	22
3.3.1 ΜΕΣΟΣ ΚΛΑΔΙΚΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ.....	23
3.3.2 ΜΕΣΟΣ ΚΛΑΔΙΚΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΔΑΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗΣ	24
3.3.3 ΜΕΣΟΣ ΚΛΑΔΙΚΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	25
3.3.4 ΜΕΣΟΣ ΚΛΑΔΙΚΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΣΤΙΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	25
3.3.5 ΜΕΣΟΣ ΚΛΑΔΙΚΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΠΕΔΝΥΜΕΝΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ .	26
3.3.6 ΜΕΣΟΣ ΚΛΑΔΙΚΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΓΟΡΑΙΑΣ ΑΞΙΑΣ ΜΕΤΟΧΗΣ ΠΡΟΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΑΞΙΑ ΜΕΤΟΧΗΣ.....	27
4) Case Study: Εφαρμογή του μοντέλου στο κλάδο των Ξενοδοχείων	28
4.1 Επίλυση του Μοντέλου	28
4.2 Σημαντικές Παρατηρήσεις	30
5) ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	31
6) ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΟΓΡΑΦΙΑ.....	32

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία, γράφτηκε με σκοπό τη δημιουργία ενός μοντέλου, μέσω του οποίου οι υποψήφιοι επενδυτές και τα στελέχη των επιχειρήσεων, θα μπορούν να ελέγχουν την ελκυστικότητα των κλάδων που θέλουν να επενδύσουν όσο και του κλάδου στον οποίο ανήκουν ήδη οι επιχειρήσεις τους. Αρχικά γίνεται η μετατροπή του μοντέλου πάνω στο οποίο βασίζεται η εργασία από γραμμικό σε μοντέλο πινάκων και γίνεται η ανάπτυξη του παραπάνω μοντέλου. Στη συνέχεια γίνεται επικαιροποίηση των μεταβλητών, προκειμένου να συμβαδίζουν με τα τωρινά δεδομένα, καθώς επίσης και υπάρχει και πρόσθεση ορισμένων παραμέτρων. Τέλος με την βοήθεια κάποιου ειδικό, λύνεται το παραπάνω μοντέλο και εξάγονται κάποια συμπεράσματα για τη χρήση του συγκεκριμένου μοντέλου στην καθημερινότητα.

1) ΕΙΣΑΓΩΓΗ - ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σκοπός της εργασίας είναι η δημιουργία ενός μοντέλου - μήτρας, η οποία θα βοηθάει τόσο το στελέχη των επιχειρήσεων, όσο και υποψήφιους επενδυτές, να βρίσκουν ποσό ελκυστικός είναι ο κάθε κλάδος. Το θέμα της εργασίας, βασίζεται σε παλαιότερη εργασία του μεταπτυχιακού φοιτητή Λιθοξόπουλου Κ. Θεολόγου, με θέμα **«Ανάπτυξη Μεθόδων Αξιολόγησης της Ελκυστικότητας των Κλάδων της Οικονομικής Δραστηριότητας και της Ανταγωνιστικότητας των προϊόντων μιας επιχείρησης»**, η οποία και είχε δοθεί στον κύριο Δημήτριο Σουμπενιώτη τον Ιανουάριο του 2005 στα πλαίσια του διατμηματικού μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (Executive MBA). Πάντα με σεβασμό στο έργο του Θεολόγου, έχει γίνει προσπάθεια, ώστε να υπάρξει επικαιροποίηση κάποιων παραγόντων, αφού οι οικονομικές συγκύριες έχουν μεταβληθεί αρκετά, τόσο στην Ελλάδα, όσο και στον υπόλοιπο κόσμο, αυτά τα χρόνια. Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι έχει γίνει προσπάθεια, ώστε η συγκεκριμένη μήτρα να είναι αρκετά απλή στη χρήση της ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί από μεγαλύτερο πλήθος κόσμου.

2) ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΛΑΔΟΥ

Αρχικά, για τη δημιουργία μια μήτρας η οποία θα μας δίνει αντικειμενικά αποτελέσματα, είναι απαραίτητο η ορθή επιλογή των μεταβλητών, τα οποία θα αποτελέσουν τους παράγοντες που θα διαμορφώσουν το τελικό αποτέλεσμα.

Στην προσπάθεια δημιουργία αυτής της μήτρας θα χρησιμοποιήσουμε τρεις διαφορετικές κατηγορίες μεταβλητών.

- a) Τις Ποσοτικές Μεταβλητές.
- b) Τις Ποιοτικές Μεταβλητές.
- c) Τους Αριθμοδείκτες.

Για τις παραπάνω μεταβλητές πρέπει να τονιστούν τρία πράγματα:

1. Όσο αναφορά τις ποσοτικές μεταβλητές, για την εξυπηρέτηση του μοντέλου θα τις ποσοτικοποιήσουμε προκειμένου να μπορούμε να τις χρησιμοποιήσουμε στο μοντέλο. Δυστυχώς η συγκεκριμένη προσπάθεια είναι πολύ δύσκολη, αφού η διαδικασία βαθμολογήσεις είναι καθαρά υποκειμενική και βασίζεται στις εμπειρίες τις γνώσεις και τα πιστεύω του χρήστη.
2. Οι ποσοτικές μεταβλητές και οι Αριθμοδείκτες αποτελούν απολυτά μαθηματικά μεγέθη που μπορεί να προκύπτουν από τις ίδιες τις επιχειρήσεις (π.χ. Ισολογισμό) η ακόμα και από εκτιμήσεις διεθνών οργανισμών
3. Αν και οι Αριθμοδείκτες αποτελούν Ποσοτικές μεταβλητές, αυτοί θα εξεταστών ξεχωριστά.

Όπως είδαμε και στην εργασία του Θεολόγου, εξίσου σημαντικό με την επιλογή των καταλλήλων μεταβλητών είναι και η σωστή στάθμιση των συγκεκριμένων μεταβλητών, προκειμένου να παίρνουμε σωστό αποτέλεσμα. Δυστυχώς και σε αυτή είναι κάτι υποκειμενικό. Έτσι κινδυνεύει το συγκεκριμένο μοντέλο στην περίπτωση που ο χρήστης δεν έχει τις γνώσεις, τη θέληση, την εμπειρία και την δυνατότητα να απαντάει αντικειμενικά.

Ο Θεολόγος στην εργασία του χρησιμοποίησε ένα πλήρως γραμμικό μοντέλο ($W_i * M_i * R_i$) όπου W το βάρος για κάθε i κριτήριο, M ο πολλαπλασιαστής και R η βαθμολογία του κριτηρίου ενώ οι μεταβλητές που χρησιμοποίησε αντιστοιχίστηκαν σε εκατοστιαία κλίμακα.

Ένα μοντέλο που θεωρώ αποδοτικότερο, σε σχέση με το μοντέλο του θεολόγου και θα μπορούσαμε να το χρησιμοποιήσουμε στην παρακάτω περίπτωση, είναι ένα μοντέλο όπου θα κατηγοριοποιούσαμε τα στοιχεία κάθε είδους μεταβλητής σε έναν πίνακα. Έτσι θα δημιουργούσαμε τρεις πίνακες όπου θα είχαν N στήλες και 1 γραμμή (διανύσματα) για κάθε μια από τις παραπάνω κατηγορίες. Έστω ότι οι παραπάνω πίνακες θα ονομαστούν X , Y , Z , όπου οι ποσοτικές μεταβλητές θα ανήκουν στο διάστημα X , οι ποιοτικές στο Y και τέλος οι αριθμοδείκτες στο διάστημα Z .

- $X = [X_1 + X_2 + \dots + X_I]$
- $Y = [Y_1 + Y_2 + \dots + Y_i]$
- $Z = [Z_1 + Z_2 + \dots + Z_i]$

Στη συνέχεια, δημιουργούμε τρεις ακόμα πίνακες οι οποίοι θα περιέχουν το βάρος της κάθε μεταβλητής στην αντίστοιχη θέση. Οι συγκεκριμένοι πίνακες θα έχουν 1 στήλη και N γραμμές, ώστε να επιτρέπεται ο πολλαπλασιασμός μεταξύ των πινάκων. Έστω τους 3 πίνακες που θα ορίσουμε θα τους ονομάσουμε W_x , W_y και W_z . Όπως και στην παραπάνω περίπτωση θα έχουν την εξής μορφή:

- $W_x = \begin{bmatrix} W_{x1} \\ \vdots \\ W_{xN} \end{bmatrix}$
- $W_y = \begin{bmatrix} W_{y1} \\ \vdots \\ W_{yN} \end{bmatrix}$
- $W_z = \begin{bmatrix} W_{z1} \\ \vdots \\ W_{zN} \end{bmatrix}$

Αφού έχουμε ορίσει όλα αυτά τα διανύσματα, μπορούμε πλέον να ορίσουμε και το άθροισμα των Weights. Το συνολικό βάρος $W = W_x + W_y + W_z$ το οποίο είναι και πάντα ίσο με τη μονάδα. Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, ο κάθε χρήστης θα είναι υπεύθυνος να ορίζει από μόνος του τη βαρύτητα της εκάστοτε μεταβλητής, το οποίο θα συμβολίζεται και με W_i .

Είναι σημαντικό να γνωρίζει ο χρήστης της μήτρας, ότι αυτός ορίζει το βάρος που θέλει να δώσει σε κάθε κατηγορία των μεταβλητών αλλά και πως ότι άθροισμά των μεμονωμένων στοιχείων I δεν μπορεί να ξεπερνάει το συνολικό βάρος που όρισε. Για παράδειγμα αν κάποιος θεωρεί ότι οι ποσοτικές μεταβλητές θέλει να επηρεάσουν

κατά 60% (0.6) τις εκατό το τελικό αποτέλεσμα του, το συνολικό άθροισμα των βαρών των ποσοτικών μεταβλητών πρέπει και αυτό να ισούται με 0.6.

Εφόσον έχουμε εξασφαλίσει ότι οι πίνακες μας δίνουν τη δυνατότητα να τους πολλαπλασιάσουμε μεταξύ τους προχωράμε στην παρακάτω πράξη, η οποία θα μας δώσει και το τελικό αποτέλεσμα.

$$\text{Attract} = [X \ Y \ Z] * \begin{bmatrix} Wx \\ Wy \\ Wz \end{bmatrix}$$

Επειδή οι πίνακες μας είναι 1*3 και 3*1 αντίστοιχα, δηλαδή ο αριθμός των στηλών X ισούται με τον αριθμό των γραμμών του Wx, μπορεί να γίνει ο πολλαπλασιασμός οπού το αποτέλεσμα του είναι ένας πίνακας 1*1 (αριθμός). Παρόμοια δουλεύουμε και στους πίνακες Y και Z.

Τα πλεονεκτήματα που έχει το συγκεκριμένο μοντέλο σε σχέση με το μοντέλο που έκανε ο Θεολόγος, σε γενικές γραμμές είναι τα παρακάτω:

1. Οι τιμές που παίρνουν οι μεταβλητές κυμαίνονται από 1 έως 100, οπότε γίνεται απάλειψη της κανονικοποίησης των αποτελεσμάτων.
2. Η ποσοτική αποτίμηση ποιοτικών μεταβλητών.
3. Γίνεται ευκολότερο να συγκρίνουμε την ελκυστικότητα 2 κλάδων σε συγκεκριμένου τομείς, χωρίς να μας επηρεάζουν οι υπόλοιπες μεταβλητές.
4. Σε αντίθεση με το μοντέλο του Θεολόγου, στο συγκεκριμένο μοντέλο, δεν προκαθορίζουμε το βάρος το οποίο θα έχει κάθε μεταβλητή. Αντίθετα, αφήνουμε στο χρήστη στην ελεύθερη επιλογή να διαλέξει αυτός ποιο θεωρεί ότι είναι το σωστό βάρος για την κάθε μεταβλητή.

3) ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΔΟΤΗΣΗ.

Η επιλογή των κριτηρίων βασίζεται κατά κύριο λόγο στα κριτήρια που έθεσε και ο ίδιος ο Θεολόγος στη δικιά του εργασία. Υπάρχουν μερικές διάφορες όσο αναφορά το σύνολο των κριτηρίων αλλά και την βαρύτητα, αλλά σε γενικές γραμμές έχει τηρηθεί η άποψη του αρχικού συγγραφέα.

3.1.1 ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Ένας από τους κυριότερους παράγοντες για την ανάλυση της ελκυστικότητας μπορεί να θεωρηθεί το γεωγραφικό μέγεθος της αγοράς στόχου ενός κλάδου. Είναι λογικό μια ολόκληρη χώρα να είναι πολύ μεγαλύτερη από έναν κλάδο που αφορά μια τοπική αγορά

Έτσι στην εκατοστιαία μας κλίμακα ομαδοποιούμε τη βαθμολογία μας:

ΒΑΘΜΟΣ	ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ
1-10	Συνοικιακή αγορά. Ένας δήμος μιας πόλης
11-20	Τοπική αγορά, σε επίπεδο πόλης
21-30	Αγορά σε επίπεδο νομού
31-50	Αγορά σε επίπεδο γεωγραφικού διαμερίσματος
51-70	Αγορά σε επίπεδο χώρας
71-85	Πολυεθνική Αγορά (Σε επίπεδο Ηπείρου)
86-100	Παγκόσμια αγορά

Αρχικά μπορεί να διαπιστώσει κανείς ότι έχει προστεθεί ο ορός της «Παγκόσμιας Αγοράς», αυτό συμβαίνει γιατί, 1^ο Η απουσία του θα έδινε ένα πολύ μεγάλο εύρος στην πολυεθνική αγορά, οπότε θα υπήρχε και πολύ μεγαλύτερη υποκειμενικότητα στη χρήση του μοντέλου και 2^ο Ο ορός πολυεθνική αγορά αναφέρεται σε τουλάχιστον 2 έθνη (χώρες), έτσι με την προσθήκη της παγκόσμιας αγοράς γίνεται σαφές που ανήκει ο κάθε κλάδος. Επίσης πρέπει να προσθέσουμε ότι τα στελέχη των οντοτήτων που χρησιμοποιούν την μήτρα, αν μια εταιρεία, δραστηριοποιείται στην Αμερική και την Ασία θα πάρει λογικά μεγαλύτερο βαθμό από μια που έχει αγορά στόχο την Ωκεανία και την Αφρική, παρά το γεγονός ότι είναι και

οι δύο σε επίπεδο πολυεθνικής αγοράς. Έτσι τα αποτελέσματα μας έχουν μμεγαλύτερο βαθμό διαφοροποίησης.

3.1.2 ΠΟΣΟΤΙΚΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΑΓΟΡΑΣ.

Πολύ σημαντικό ρόλο παίζει ο παράγοντας του οικονομικού μεγέθους μιας αγοράς στόχου, μια εκτίμηση δηλαδή του συνόλου των πωλήσεων που μπορούν να επιτευχθούν με δεδομένη μια συγκεκριμένου μεγέθους αγορά.

ΒΑΘΜΟΣ	ΠΟΣΟΤΙΚΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΑΓΟΡΑΣ
1-10	1-5 Εκατομμύρια Ευρώ
11-20	6-10 Εκατομμύρια Ευρώ
21-30	11-15 Εκατομμύρια Ευρώ
31-40	16-20 Εκατομμύρια Ευρώ
41-50	21-25 Εκατομμύρια Ευρώ
51-60	26-30 Εκατομμύρια Ευρώ
61-70	31-35 Εκατομμύρια Ευρώ
71-80	36-40 Εκατομμύρια Ευρώ
81-90	41-45 Εκατομμύρια Ευρώ
91-100	46-50 Εκατομμύρια Ευρώ

Όσο αναφορά το ποσοτικό μέγεθος της αγοράς δεν θεωρώ ότι πρέπει να γίνει κάποια διαφοροποίηση ως προς την αρχική ιδέα του Θεολόγου, με εξαίρεση τη μείωση των μεγεθών της αγοράς. Αυτό συμβαίνει επειδή όταν γράφτηκε η αρχική εργασία, τα οικονομικά δεδομένα ήταν αρκετά διαφορετικά σε σχέση με το σήμερα. Αλλά να επισημανθεί ότι τα συγκεκριμένα ποσά είναι ενδεικτικά και ότι ανάλογα με τον κλάδο που θέλουμε να χρησιμοποιήσουμε, το μοντέλο μας, αλλά και το συνολικό ποσό της επενδύσεις, αυτά μπορούν να μεταβληθούν.

3.1.3 ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Θεωρώ ότι η διαφοροποίηση σε σχέση με την εργασία του Θεολόγου μπορεί να υπάρξει ως προς την απολυτή αντιστοίχιση αντιστοίχιση του ρυθμού ανάπτυξης με τη

βαθμολογία του συγκεκριμένου κριτηρίου. Επίσης θα πρέπει να προσδεθεί και το ενδεχόμενο που υπάρχει αρνητικός ρυθμός ανάπτυξης στην αγορά. Τέλος θεωρώ ότι το μέσο ποσοστό της ετήσιας ανάπτυξης της αγοράς πρέπει να υπολογίζεται σε περίοδο τριετίας, ακόμα και αν μας δυσκολεύει να κάνουμε μακροχρόνιες προβλέψεις, καθώς οι σύγχρονες οικονομικές συγκύριες αλλάζουν πολύ πιο γρηγορά σε σχέση με το παρελθόν. Σε μια αγορά των 10 εκατομμυρίων € για παράδειγμα, που την n χρονιά θα είναι 11 εκατομμύρια, την $n+1$ χρονιά 13 εκατομμύρια και την $n+2$ χρονιά 9 εκατομμύρια ο μέσος ρυθμός της θα είναι 6,6% (7%).

ΒΑΘΜΟΣ	ΜΕΣΟ ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΕ t ΧΡΟΝΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ
0	Για αρνητικό αποτέλεσμα, δηλαδή ο ρυθμός $\leq 0\%$
1-100	1-100%

3.1.4 ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΠΟΥ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΝΟΥΝ ΤΟ 50% ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Αδιαμφισβήτητα όταν το μεγαλύτερο ποσοστού των πωλήσεων, εξαρτάται από μικρό αριθμό πελατών δημιουργεί κίνδυνους για την επιχείρηση, τόσο γιατί αυξάνεται η διαπραγματευτική τους ικανότητα, αλλά γιατί παράλληλα μια πιθανή απώλεια ενός πελάτη μπορεί να δημιουργήσει μεγάλη πτώση του τζίρου της επιχείρησης. Παρόλα αυτά διαφωνώ με την προσέγγιση που κάνει ο Θεολόγος στον συγκεκριμένο παράγοντα, αφού οι αγορές που κάνει κάθε πελάτης μπορεί να διαφοροποιούνται χρόνο με το χρόνο, ακόμα και μηνά με το μηνά, καθώς επίσης και υπάρχουν και επιχειρήσεις που δεν μπορούν να συμμετέχουν, έτσι όπως είναι διαμορφωμένο αυτό το κριτήριο. Θεωρώ ότι θα μπορούσε να διαμορφωθεί το κριτήριο κάπως έτσι:

ΒΑΘΜΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΠΟΥ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΝΟΥΝ ΤΟ 50% ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
1-20	Μονοπώλιο
21-40	Ολιγοπώλιο
41-100	Για κάθε ένα άτομο μετρά τα 40 αυξάνεται αναλογικά και ο Βαθμός (≤ 100)

3.1.5 ΕΛΑΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΖΗΤΗΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Είναι γεγονός ότι, ελαστικότητα ζήτησης της αγοράς διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αξιολόγηση του κλάδου μμελέτης. Στη συγκεκριμένη μεταβλητή θα επιβραβεύουμε την πληροίς ανελαστική ζήτηση με άριστα ενώ όσο μεγαλώνει η ελαστικότητα τόσο θα μειώνεται η απόδοση της εν λόγω μεταβλητής. Στην περίπτωση δε που η ζήτηση τείνει να γίνει άπειρος ελαστική, δηλαδή δεν εξαρτάται από τις μεταβολές της τιμής, η συγκεκριμένη μεταβλητή θα παίρνει την ελάχιστη τιμή της.

ΒΑΘΜΟΣ	ΕΛΑΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΖΗΤΗΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ
1-25	Πολύ μεγάλη
26-50	Μέτρια
51-75	Μικρή
76-100	Πολύ μικρή-ανελαστική

3.1.6 ΠΟΣΟΣΤΟ ΚΕΡΔΟΥΣ

Στην μεταβλητή αυτή αποτυπώνεται, για ένα συγκεκριμένο διάστημα, ο λόγος του ποσοστού κέρδους της αγοράς συνολικά προς τις συνολικές πωλήσεις του συγκεκριμένου κλάδου. Αφού ορίσει ο χρήστης το χρονικό διάστημα t αποτυπώνεται σε μια εκατοστιαία κλίμακα το κέρδος ως προς τις συνολικές πωλήσεις.

ΒΑΘΜΟΣ	ΕΠΙΠΕΔΑ ΚΕΡΔΩΝ
0	<0%
1-50	1% - 90%
51-60	91% - 100%
61-70	101% - 200%
71-80	201% - 300%
81-90	301% - 400%
91-100	401% - 500%

Περνάμε στο σύνολο των **ποιοτικών** μεταβλητών και στην ποσοτικοποίηση τους μμέσα από την αποτύπωση τους σε κλίμακες βαθμολογίας

3.2.1 ΝΟΜΙΚΟΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΦΟΡΟΛΟΓΙΑ

Περνάμε στους ποιοτικούς τελεστές που διαμορφώνουν την ελκυστικότητα ενός κλάδου, οι οποίοι εξήχθησαν με βάση την δομική ανάλυση και τις 5 δυνάμεις του Porter.

Κάθε κράτος εφαρμόζει ένα νομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο καλούνται να λειτουργούν οι οντότητες. Αυτό το πλαίσιο μπορεί να αποτελέσει είτε θετικό είτε αρνητικό παράγοντα προκειμένου μια επιχείρηση να εισαχθεί σε μια χώρα. Κάθε κυβέρνηση ανάλογα με τους νομούς που νομοθετεί μπορεί είτε να βοηθήσει την είσοδο επιχειρήσεων κάνοντας πιο ευέλικτο το νομικό πλαίσιο και εκμηδενίζοντας τους χρονικούς περιορισμούς ή να εφαρμόσει ένα νομικό πλαίσιο όπου οι νομικοί περιορισμοί, η φορολογία, οι συχνότητα των επεμβάσεων στην οικονομία, η γραφειοκρατία και οι δασιοί να καθιστούν την εισαγωγή νέων επιχειρήσεων στην αγορά απαγορευτική. Στο συγκεκριμένο σημείο, αν και θα μπορούσαν να θεωρηθούν δυο ανεξάρτητες μεταβλητές, θεωρώ ότι ορθά πρέπει να αντιμετωπιστούν και να βαθμολογηθούν ως ένας παράγοντας. Για τη βαθμολόγηση του συγκεκριμένου παράγοντα, όσο πιο φιλικό είναι ένα νομικό πλαίσιο προς τις επιχειρήσεις, με μικρότερους δασμούς και κρατική παρέμβασή, τόσο πιο ελκυστική θα είναι μια αγορά για μια επιχείρηση. Αντίθετα όσο πιο περίπλοκο είναι το νομικό πλαίσιο, «εχθρική» ως προς το επίχειρη η κυβέρνηση και με μεγάλο βαθμό κρατικής παρέμβασης στην ελεύθερη οικονομία, η ελκυστικότητα του συγκεκριμένου παράγοντα θα τείνει στο 0.

ΒΑΘΜΟΣ	ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΑ ΚΑΙ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΑ ΕΜΠΟΔΙΑ
0-20	Απαγορευτικά-Μεγάλη Κρατική Παρέμβαση
21-40	Αρκετά Μεγάλα
41-60	Μετρια
61-80	Μικρά
81-100	Πολύ μικρά, Καμία Κρατική Παρέμβαση

3.2.2 ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΪΝΤΟΣ

Είναι γεγονός ότι όσο μεγαλύτερη διαφοροποίηση έχουν τα προϊόντα των επιχειρήσεων ενός κλάδου τόσο δυσκολεύεται η είσοδος ανταγωνιστικών επιχειρήσεων στον κλάδο αυτό. Η διαφοροποίηση των προϊόντων αποτελεί ένα ποιοτικό κριτήριο οπότε ποσοτικοποιώντας το βαθμό διαφοροποιήσεως των αγαθών ενός κλάδου θα μπορέσουμε να αξιολογήσουμε και την ελκυστικότητα του. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονιστεί ότι την συγκεκριμένη μεταβλητή η «ενσωματωμένη εμπειρία» είναι ο σημαντικότερος παράγοντας. Ενσωματωμένη εμπειρία είναι η δυνατότητα που έχει μια επιχείρηση, μέσα από συνεχομένους κύκλους εργασίας, να ανακαλύψει νέες καινοτομίες κατά την παραγωγή/διάθεση/μετατροπή/συσκευασία (κλπ.) ενός προϊόντος, μέσω των οποίων μειώνει αισθητά το οικονομικό κόστος της παραγωγής. Όσο μεγαλύτερη είναι η «ενσωματωμένη εμπειρία» σε μια επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερη είναι και η διαφοροποίηση των προϊόντων της. Έτσι η χειριστή βαθμολογία θα υπάρχει στη μέγιστη που μπορεί να επιτύχει μια επιχείρηση και θα ισούται με μηδέν, στη συγκεκριμένο παράγοντα, ενώ η άριστη βαθμολογία θα επιτυγχάνεται όταν στο συγκεκριμένο κλάδο, δεν θα υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση, αφού, θα αποτελεί κίνητρο για την εισαγωγή νέων επιχειρήσεων οι οποίες ακόμα και να επιτύχουν μικρή διαφοροποίηση θα μπορέσουν να αποκτήσουν συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου.

ΒΑΘΜΟΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΪΝΤΟΣ
1-20	Πολύ Μεγάλος
21-40	Μεγάλος
41-60	Μέτριος
61-80	Μικρός
81-100	Πολύ Μικρός

3.2.3 ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ (ΥΠΑΡΞΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΒΑΣΗ)

Θεωρώ ότι η συγκεκριμένη μεταβλητή θα πρέπει να χωριστεί σε δυο μέρη, τα οποία θα δίνουν μια αθροιστική βαθμολογία. Το πρώτο μέρος της μεταβλητής

θα αφορά την ύπαρξη η όχι καναλιών διανομής. Η ύπαρξη καναλιών, από μονή της αποτελεί παράγοντα που αυξάνει την ελκυστικότητα, ενώ σε περίπτωση που δεν υπάρχουν καθόλου, η ελκυστικότητα θα είναι μικρή σε σχέση με κάποιον άλλο κλάδο. Το δεύτερο μέρος της μεταβλητής θα αφορά την πρόσβαση που θα έχει η επιχείρηση σε αυτά τα κανάλια διανομής, καθώς ενδέχεται, μια οντότητα, η οποία δεν έχει ισχυρό Brand Name, να αντιμετωπίζει την δυσπιστία των καναλιών ή ακόμα και να υπάρχουν κανάλια διανομής τα οποία ελέγχονται αποκλειστικά από κάποια ανταγωνίστρια επιχείρηση. Βέβαια, αξίζει να σημειωθεί ότι στις μέρες μας, με την ανάπτυξη των εταιρειών Logistics (Εφοδιαστική Αλυσίδα), είναι σχεδόν δεδομένη η ύπαρξη αυτών των καναλιών και η διανομή γίνεται αρκετά ευκολότερη.

Έτσι αποτυπώνουμε σε δυο ξεχωριστούς πίνακες την ύπαρξη καναλιών διανομής και το βαθμό ευκολίας πρόσβασης σε αυτά και το αποτέλεσμα θα το λαμβάνουμε από το ημίθροισμα αυτών των δυο πινάκων.

ΒΑΘΜΟΣ	ΥΠΑΡΞΗ ΚΑΝΑΛΙΩΝ ΔΙΑΝΟΜΗΣ
1-20	Καθόλου
21-70	Λίγα
71-100	Πολλά

ΒΑΘΜΟΣ	ΒΑΘΜΟΣ ΠΡΟΣΒΑΣΗΣ ΣΤΑ ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ
1-20	Καθόλου Πρόσβαση
21-80	Μέτρια Πρόσβαση
81-100	Πρόσβαση χωρίς φραγμούς

Όπως μπορεί να καταλάβει κάνεις, για παράδειγμα σε έναν κλάδο, ο οποίος θα έχει λίγα κανάλια διανομής και η επιχείρηση θα έχει μέτρια πρόσβαση σε αυτά, η συνολική βαθμολογία της θα κυμαίνεται από 22 έως 75 $((22+22)/2$ έως $(70+80)/2$)

3.2.4 ΒΑΘΜΟΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ ΥΠΑΡΧΟΥΣΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ

Αδιαμφισβήτητα, η προσπάθεια εισόδου μιας νέας επιχείρησης σε μια νέα αγορά θα προκαλέσει την αντίδραση όλων των υφιστάμενων επιχειρήσεων, οι οποίες θα προσπαθήσουν να βάλουν εμπόδια σε αυτή την ενέργεια. Έτσι η ταχύτητα με την οποία θα προβούν στη δημιουργία εμποδίων, καθώς επίσης και ο βαθμός στον οποίο θα είναι προετοιμασμένες για μια πιθανή είσοδο μιας εταιρείας στον κλάδο τους, είναι αντίστροφος ανάλογα με την ελκυστικότητα του κλάδου. Έτσι προκύπτει μια ποιοτική μεταβλητή, η οποία χρειάζεται αρκετή εμπειρία από τα στελέχη, που χρησιμοποιούν τη μήτρα, προκειμένου να χρησιμοποιηθεί σωστά, η οποία διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην ελκυστικότητα του κλάδου και αποτελεί μια κρίσιμη πληροφορία για μια υποψήφια εισόδου επιχείρηση.

Η ποσοτικοποίηση αυτής της μεταβλητής γίνεται εμπειρικά και προκύπτει η παρακάτω κλίμακα.

ΒΑΘΜΟΣ	ΒΑΘΜΟΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ ΑΠΟ ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ
1-20	Πολύ Μεγάλος
21-40	Μεγάλος
41-60	Μέτριος
61-80	Μικρός
81-100	Πολύ Μικρός

3.2.5 ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΚΑΙ ΕΠΙΠΕΔΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα, με το οποίο μπορεί να τεθεί αντιμέτωπη μια επιχείρηση, είναι αυτό της ύπαρξης πληθώρας υποκατάστατων προϊόντων, σε σχέση με αυτά που η ίδια θέλει να εισαγάγει σε έναν κλάδο. Τη συγκεκριμένη ποιοτική μεταβλητή, θα πρέπει να την αντιμετωπίσουμε συνδυαστικά, αφού η ύπαρξη και μόνο υποκατάστατων αγαθών δεν αποτελεί πρόβλημα, αφού εξίσου σημαντική είναι και η ποιότητα αυτών. Στην περίπτωση

οπού οι ανταγωνίστριες εταιρείες παράγουν έναν μεγάλο αριθμό υποκατάστατων αγαθών, τα οποία έχουν υψηλή ποιότητα, τότε η ελκυστικότητα του κλάδου είναι μικρή. Σε αντίθετη περίπτωση, τα ποιοτικά προϊόντα της εταιρείας που εισέρχεται στον κλάδο, θα έχουν πλεονέκτημα σε σχέση με την πληθώρα χαμηλής ποιότητας υποκατάστατων. Έτσι διαμορφώνουμε μια μεταβλητή ανάλογα με την ύπαρξη υποκατάστατων και την ποιότητα τους.

ΒΑΘΜΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΩΝ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
1-25	Μεγάλος αριθμός υποκατάστατων και Υψηλή ποιότητα
26-75	Μεγάλος αριθμός υποκατάστατων και Χαμηλή ποιότητα /Μικρός αριθμός υποκατάστατων και υψηλή ποιότητα
76-95	Μικρός Αριθμός Υποκατάστατων και χαμηλή ποιότητα
96-100	Έλλειψη Υποκατάστατων

3.2.6 ΕΠΙΠΕΔΑ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

Για να αποδοθεί καλύτερα η συγκεκριμένη μεταβλητή, θεωρώ ότι πρέπει να γίνει σε συνάρτηση με άλλους παράγοντες όπως η απόδοση κεφαλαίου, η ευκολία της απόσβεσης του αρχικού κεφαλαίου καθώς επίσης και η προσβασιμότητα σε πόρους του χρηματοοικονομικού συστήματος, διαφορετικά το μέγεθος και μόνο μιας επενδυτής θα καθόριζε την ελκυστικότητα της.

Οπότε για να ορίσουμε τη μεταβλητή αυτή, για ένα συγκεκριμένο επίπεδο επένδυσης εισόδου στην αγορά, θα πρέπει να έχουμε σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα έναν συγκεκριμένο βαθμό ευκολίας χρηματοδότησης, είτε από ιδιά κεφάλαια είτε από δανεισμό.

ΒΑΘΜΟΣ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ
1-20	Πολύ Μεγάλος – Σχεδόν Απαγορευτικός
21-40	Μεγάλος
41-60	Μέτριος
61-80	Μικρός
81-100	Πολύ Μικρός

3.2.7 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ

Είναι γεγονός, ότι όσο πιο δύσκολη είναι η τεχνολογία που καλείται να αναπτύξει μια οντότητα για να δραστηριοποιηθεί σε ένα κλάδο, την κάνει λιγότερη ελκυστική για επένδυση, αφού θα καλείται να χρησιμοποιήσει πολλούς πόρους στο τμήτά της Ερευνάς και Ανάπτυξης (RnD), αλλά και σε εξοπλισμό, προκειμένου να μπορέσει να διατηρήσει ή να μεγαλώσει το μερίδιο της στην αγορά. Βέβαια, για επιχειρήσεις που βρίσκονται εντός του κλάδου, το παραπάνω γεγονός αυξάνει την ελκυστικότητά τους, αφού γίνεται πιο δύσκολη η είσοδος ανταγωνιστών.

Θεωρώ ότι η παρακάτω μεταβλητή πρέπει να οριστεί ως εξής, ανάλογα με το αν η οντότητα είναι εντός κλάδου ή όχι.

ΒΑΘΜΟΣ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ
-	Για επιχειρήσεις εντός κλάδου
1-20	Πολύ Μεγάλη
21-40	Μεγάλη
41-60	Μέτρια
61-80	Μικρή
81-100	Πολύ Μικρή

ΒΑΘΜΟΣ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ
-	Για επιχειρήσεις εκτός κλάδου
1--20	Πολύ Μικρή
21-40	Μικρή
41-60	Μέτρια
61-80	Μεγάλη
81-100	Πολύ Μεγάλη

3.2.8 ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Δεν χωράει αμφιβολίες ότι ο συνολικός αριθμός και το μέγεθος των προμηθευτών καθώς και ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων, επηρεάζουν την ελκυστικότητα μιας επένδυσης. Ανάλογα με τους παραπάνω παράγοντες, επηρεάζεται και η δύναμη που έχει ο κάθε προμηθευτής ως προς διαπραγμάτευση με την επιχείρηση. Όσο περισσότεροι είναι οι προμηθευτές σε έναν κλάδο τόσο αυξάνεται αναλογικά και η ελκυστικότητά του. Επίσης, ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων μειώνει τη διαπραγματευτική δύναμή των προμηθευτών. Μπορούμε να ορίσουμε τα ποσοστά της τη ποιοτικής αυτής μεταβλητής στην εκατοστιαία κλίμακα ανάλογα με τη δύναμή των προμηθευτών.

ΒΑΘΜΟΣ	ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ
1-20	Πολύ Μεγάλη
21-40	Μεγάλη
41-60	Μέτρια
61-80	Μικρή
81-100	Πολύ Μικρή

3.2.9 ΔΥΝΑΜΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ - ΠΕΛΑΤΩΝ

Όπως και με τους προμηθευτές, έτσι και με τους αγοραστές πελάτες, οι ιδιότητες που διαμορφώνουν τη δύναμή του συνόλου είναι παρόμοιες. Έτσι όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος του αγοραστικού κοινού τόσο μεγαλύτερη είναι η ελκυστικότητά του κλάδου αφού μειώνεται η διαπραγματευτική του ικανότητα.

Αντίθετα, όσο μεγαλύτερη διαφοροποίηση υπάρχει στα αγαθά και μεγαλύτερη εξάρτηση του αγοραστικού κοινού από αυτά, τόσο μεγαλώνει η διαπραγματευτική ικανότητα των επιχειρήσεων.

Έτσι, μπορούμε να ορίσουμε τα ποσοστά της τη ποιοτικής αυτής μεταβλητής στην εκατοστιαία κλίμακα ανάλογα με τη δύναμη των πελατών, όπως κάναμε και πριν με τους προμηθευτές.

ΒΑΘΜΟΣ	ΔΥΝΑΜΗ ΠΕΛΑΤΩΝ
1-20	Πολύ Μεγάλη
21-40	Μεγάλη
41-60	Μέτρια
61-80	Μικρή
81-100	Πολύ Μικρή

3.2.10 ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Θεωρώ ότι σε αυτό το κομμάτι θα πρέπει να προστεθεί ένας παράγοντας στον οποίο δεν έχει αναφερθεί ο Θεολόγος, αυτόν της προστασίας του περιβάλλοντος. Το γεγονός ότι η προηγούμενη εργασία είχε γραφτεί το 2005, οπότε δεν υπήρχαν τόσο πολλές οικολογικές ανησυχίες κάνει λογική την απουσία του συγκεκριμένου παράγοντα. Πλέον, είναι πολύ σημαντικό για της επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν φιλικούς για το περιβάλλον τρόπους παραγωγής, αφού αυξάνει την ελκυστικότητα του κλάδου. Ο κυριότερος λόγος που συμβαίνει το παραπάνω, είναι η τάση που έχουν οι καταναλωτές - πελάτες να ενισχύουν εταιρείες, οι οποίες, ανήκουν σε κλάδους με θετικούς προσανατολισμούς ως προς το περιβάλλον και να αντιστέκονται σε άλλες που ανήκουν σε κλάδους με αρνητικό αντίκτυπο στο περιβάλλον Έτσι, μπορούμε να ορίσουμε μια νέα πολιτική μεταβλητή, η οποία θα ανήκει επίσης σε κλίμακα του εκατό και η οποία θα έχει το βαθμό του περιβαλλοντικού αντίκτυπου της, να είναι αντιστρόφως ανάλογος με αυτό της βαθμοθέτησης του κριτηρίου μας.

ΒΑΘΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΟΣ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ
1-20	Μεγάλος
21-50	Ουδέτερος
51-100	Μικρός

Στο τελευταίο κομμάτι του μοντέλου μας, θα πρέπει να συμπεριλάβουμε και ορισμένα χρηματοοικονομικά κριτήρια, τους κλαδικούς δείκτες, οι οποία, θα βοηθήσουν για τα αντικειμενικότερα αποτελέσματα του μοντέλου μας ως προς την ελκυστικότητα ενός κλάδου.

3.3.1 ΜΕΣΟΣ ΚΛΑΔΙΚΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

Στις μέρες μας, ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις είναι η έλλειψη ρευστότητας. Έτσι θα πρέπει να είμαστε σε θέση να μετράμε την δυνατότητα που έχουν οι επιχειρήσεις ένας κλάδου, να καλύπτουν τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις τους. Αυτό εδώ πέρα, μπορούμε να το επιτύχουμε με το μέσο κλαδικό δείκτη κυκλοφοριακής ρευστότητας (market's average current ratio - maCr). Έτσι, ο δείκτης αυτός, μας δίνει, για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα t, ποσοτικά τη βραχυπρόθεσμη φερεγγυότητα ως προς το κυκλοφορούν ενεργητικό της κάθε επιχείρησης με τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Έτσι για έναν κλάδο με N επιχειρήσεις, έχουμε τον παρακάτω τύπο:

$$maCr = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N \frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό της } i \text{ επιχείρησης}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις της } i \text{ επιχείρησης}}$$

Όπως είναι λογικό, όσο μεγαλύτερη τιμή έχει ο δείκτης τόσο πιο ελκυστικός είναι και ο κλάδος.

ΒΑΘΜΟΣ	MACR
0-10	$MACr < 1.0$
11-30	$1.0 \leq MACr \leq 1.5$
31-50	$1.5 \leq MACr \leq 2.0$
51-70	$2.0 \leq MACr \leq 2.5$
71-90	$2.5 \leq MACr \leq 3.0$
91-100	$MACr \geq 3.0$

3.3.2 ΜΕΣΟΣ ΚΛΑΔΙΚΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΔΑΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗΣ

Από το σύνολο δεικτών διάρθρωσης κεφαλαίων, οι οποίοι δείχνουν τα κεφάλαια που έχουν προσφέρει οι μέτοχοι/ ιδιοκτήτες σε μια οντότητα σε σχέση με την χρηματοδότη που χορήγησαν οι πιστωτές προς αυτές, επιλέγουμε για το μοντέλο μας το μέσο κλαδικό δείκτη συνολικής δανειακής επιβάρυνσης (market's average debt ratio - maDr). Θα πρέπει όπως και στην προηγούμενη περίπτωση να έχουμε ένα χρονικό διάστημα t και για έναν κλάδο με N εξεταζόμενες επιχειρήσεις, έχουμε τον παρακάτω τύπο:

$$maDr = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N \frac{\text{Σύνολο Δανειακών Υποχρεώσεων της } i \text{ επιχείρησης}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού της } i \text{ επιχείρησης}}$$

Όπως είναι λογικό, όσο μικρότερος είναι ο συγκεκριμένος δείκτης, τόσο καλύτερο για το συγκεκριμένο κλάδο, αφού θα σημαίνει ότι οι υποχρεώσεις της επιχειρήσεις, θα είναι πολύ μικρές σε σχέση με τα επενδυμένα κεφάλαια. Ο συγκεκριμένος δείκτης μπορεί να αποτυπωθεί σε εκατοστιαία κλίμακα, όπου ο βαθμός της επιχείρησης θα είναι θα ισούται με $100 - maDR$

ΒΑΘΜΟΣ	MADR
100-MADr	MADr

3.3.3 ΜΕΣΟΣ ΚΛΑΔΙΚΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ

Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, στις μέρες μας είναι πολύ σημαντικό να υπάρξει λύση στο πρόβλημα της ρευστότητας που αντιμετωπίζουν οι οντότητες, γη αυτό το λόγο, Από το σύνολο των δεικτών δραστηριότητας που παρουσιάζουν την αποτελεσματικότητα της χρήσης των διαθέσιμων πόρων τους οι οντότητες, προσθέτουμε στο μοντέλο μας το μέσο κλαδικό δείκτη κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού (market's average total assets turnover ratio - maTATr), ο οποίος μας δείχνει, για χρονικό διάστημα t και για N ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις το πηλίκο των πωλήσεων προς το σύνολο του ενεργητικού.

$$maTATr = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N \frac{\text{Πωλήσεις της } i \text{ επιχείρησης}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού της } i \text{ επιχείρησης}}$$

ΒΑΘΜΟΣ	ΜΑΤΑΤR
0-10	ΜΑΤΑΤr < 1.0
11-30	1.0 ≤ ΜΑΤΑΤr ≤ 1.5
31-50	1.5 ≤ ΜΑΤΑΤr ≤ 2.0
51-70	2.0 ≤ ΜΑΤΑΤr ≤ 2.5
71-90	2.5 ≤ ΜΑΤΑΤr ≤ 3.0
91-100	ΜΑΤΑΤr ≥ 3.0

3.3.4 ΜΕΣΟΣ ΚΛΑΔΙΚΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΣΤΙΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Ο δείκτης περιθωρίου κέρδους στις πωλήσεις, είναι ο πρώτος από τους δυο δείκτες αποδοτικότητας που θα χρησιμοποιήσουμε στη μήτρα μας, επειδή, μας δίνει μια ολοκληρωμένη εικόνα των ποσοτικών αποτελεσμάτων της διοίκησης των επιχειρήσεων του κλάδου. Σε να συγκεκριμένο χρονικό διάστημα t, ο μέσος κλαδικός δείκτης περιθωρίου κέρδους (market's average profit margins on sales

ratio - maPMSr) για N επιχειρήσεις δίνεται από τον τύπο:

$$\text{maPMSr} = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N \frac{\text{Καθαρό Κέρδος της } i \text{ επιχείρησης}}{\text{Πωλήσεις της } i \text{ επιχείρησης}}$$

Στον παρακάτω πίνακα δίνουμε τη βαθμολογία που θα έχει το αποτέλεσμα του δείκτη ως κριτήριο στη μήτρα μας. Όπως και στις υπόλοιπες μεταβλητές, έτσι και στη συγκεκριμένη, τα αποτελέσματα θα τα αναγάγουμε στην εκατοστιαία κλίμακα.

ΒΑΘΜΟΣ	MAPMSR
1-20	MAPMSr < 10%
21-40	10% ≤ MAPMSr ≤ 20%
41-60	20% ≤ MAPMSr ≤ 30%
61-80	30% ≤ MAPMSr ≤ 40%
81-100	MAPMSr ≥ 40%

3.3.5 ΜΕΣΟΣ ΚΛΑΔΙΚΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΠΕΔΝΥΜΕΝΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ

Από τους δείκτες αποδοτικότητας επιλέγουμε και το κλαδικό δείκτη αποδοτικότητας επενδυμένων κεφαλαίων (market's average return investment ratio - maROIr) για ένα χρονικό διάστημα t που επιλέγεται από τον χρήστη του μοντέλου. Για N επιχειρήσεις του υπό εξέταση κλάδου το maROIr δίνεται από τον τύπο:

$$\text{maROIr} = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N \frac{\text{Καθαρό Κέρδη της } i \text{ επιχείρησης}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού της } i \text{ επιχείρησης}}$$

Έτσι ο δείκτης αποτυπώνεται σε εκατοστιαία κλίμακα ως εξής:

ΒΑΘΜΟΣ	MAROIr
1-20	MAROIr < 10%
21-40	10% ≤ MAROIr ≤ 20%
41-60	20% ≤ MAROIr ≤ 30%
61-80	30% ≤ MAROIr ≤ 40%
81-100	MAROIr ≥ 40%

3.3.6 ΜΕΣΟΣ ΚΛΑΔΙΚΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΓΟΡΑΙΑΣ ΑΞΙΑΣ ΜΕΤΟΧΗΣ ΠΡΟΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΑΞΙΑ ΜΕΤΟΧΗΣ

Τέλος από πλευράς τους δεικτών αποτίμησης (Valuation Ratios) οι οποίοι αποτελούν το πιο σημαντικό και ολοκληρωμένο μετρό για να δούμε την επίδοση μιας οντότητας, θα συμπεριλάβουμε το μέσω κλαδικό δείκτη αγοραίας αξίας της μετοχής προς τη λογιστική αξία της μετοχής (market's average market to book ratio - maMBTr) των μμέτοχών ενός χρονικού διαστήματος t . Ο δείκτης αυτός αποτυπώνει την αξία που δίνουν οι χρηματιστικές αγορές στη διοίκηση και την οργάνωση των εταιριών. Οι αποτελεσματικές ως προς τη διοίκηση εταιρείες θα πρέπει να εμφανίζουν αγοραία αξία ίση ή μεγαλύτερη από τη λογιστική αξία των φυσικών περιουσιακών στοιχείων.

Όπως είναι λογικό, η ελκυστικότητα αυξάνεται όσο αυξάνεται η τιμή του δείκτη, ενώ και ο συγκεκριμένη μεταβλητή θα αποτυπωθεί στην εκατοστιαία κλίμακα. Έτσι:

ΒΑΘΜΟΣ	MAMBTR
1-20	$MAMBTr < 0.5$
21-40	$0.5 \leq MAMBTr \leq 1.0$
41-60	$1.0 \leq MAMBTr \leq 1.5$
61-80	$1.5 \leq MAMBTr \leq 2.0$
81-100	$MAMBTr \geq 2.0$

4) Case Study: Εφαρμογή του μοντέλου στο κλάδο των Ξενοδοχείων

Στην ενότητα αυτή, θα εξετάσουμε το κατά ποσό το μοντέλο που δημιουργήσαμε λειτουργεί. Επειδή το μοντέλο φτιάχτηκε προκειμένου να προσπαθήσουμε να βρούμε την ελκυστικότητα διαφόρων κλάδων της ελληνικής αγοράς, θεωρώ ότι το καλύτερο είναι να χρησιμοποιήσουμε σε έναν κλάδο, ο οποίος θεωρείται από πολλούς ένας από τους αποδοτικότερους κλάδους της χώρας, τον Τουρισμό. Για να εξασφαλίσουμε την αντικειμενικότητα στις απαντήσεις και όσο γίνεται ορθότερα αποτελέσματα, θεώρησα ότι ήταν σωστότερο, να απαντηθεί από κάποιο τρίτο, ο οποίος βρίσκεται εντός του κλάδου του τουρισμού και πιο συγκεκριμένα, από τον κύριο Κωνσταντίνο Δούδο, ο οποίος είναι μέλος του συμβουλίου Ξενοδόχων βορείου Ελλάδος και στο διοικητικό συμβούλιο του Olympion Sunset, το οποίο είναι ξενοδοχείο 5 αστέρων και βρίσκεται στη Χαλκιδική. Τέλος, όλα τα στοιχεία στο τρίτο μέρος του μοντέλου, έχουν παρθεί από την κλαδική μελέτη της ICAP για τις Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (2017).

4.1 Επίλυση του Μοντέλου

Αρχικά, ο Κυρίος Δούδος, θεώρησε ότι η καλύτερη κατανομή του βάρους είναι $W_x=0,35$ $W_y=0,50$ $W_z=0,15$. Ο λόγος που έκανε αυτή την επιλογή είναι επειδή θεωρεί ότι οι ποσοτικές μεταβλητές, είναι αρκετά αντικειμενικότερες και αποτυπώνουν καλύτερα σε σχέση με τις ποιοτικές την εικόνα ενός κλάδου ή μιας αγοράς. Ενώ, ο λόγος που έδωσε τόσο χαμηλή βαρύτητα στους αριθμοδείκτες είναι επειδή βασίζονται σε μια κλαδική μελέτη της οποίας, τα στοιχεία είχαν ληφθεί πριν το 2017, οπότε δεν είναι τόσο αξιόπιστα σήμερα, υπάρχουν αρκετές χρονιές με αρνητικά αποτελέσματα λόγω της κρίσης και θεωρεί ότι επηρεάζουν πολύ περισσότερο το αποτέλεσμα από ότι θα έπρεπε και τέλος, ότι δεν υπάρχει

σαφή διάκριση ανάμεσα σε ξενοδοχεία που βρίσκονται στο άστυ και σε αυτά που βρίσκονται σε τουριστικές περιοχές.

Τα αποτελέσματα που ακολουθούν, αποτελούν τις απαντήσεις του Κυρίου Δούδου και είναι κατευθειάν σε μορφή πίνακα, καθώς επίσης και οι σχετικές βαρύτητες που όρισε ο ίδιος σε κάθε μεταβλητή.

- $X = [95 \ 100 \ 7 \ 32 \ 40 \ 10]$
- $Y = [60 \ 12 \ 58 \ 85 \ 60 \ 1 \ 40 \ 85 \ 15 \ 40]$
- $Z = [5 \ 92 \ 5 \ 3 \ 4 \ 28]$

$$\text{○ } W_x = \begin{bmatrix} 0,05 \\ 0,06 \\ 0,06 \\ 0,05 \\ 0,05 \\ 0,08 \end{bmatrix}$$

$$\text{○ } W_y = \begin{bmatrix} 0,03 \\ 0,04 \\ 0,05 \\ 0,03 \\ 0,10 \\ 0,09 \\ 0,03 \\ 0,05 \\ 0,05 \\ 0,03 \end{bmatrix}$$

$$\text{○ } W_z = \begin{bmatrix} 0,03 \\ 0,02 \\ 0,02 \\ 0,03 \\ 0,03 \\ 0,02 \end{bmatrix}$$

$$V_{\text{attract}} = [X \ Y \ Z] * \begin{bmatrix} W_x \\ W_y \\ W_z \end{bmatrix} = 39.5$$

Αυτή είναι η αξιολόγηση ελκυστικότητας του Ξενοδοχειακού κλάδου στην εκατοστιαία κλίμακα σύμφωνα με το μοντέλο που αναπτύξαμε.

4.2 Σημαντικές Παρατηρήσεις

Κατά τη διάρκεια της Εφαρμογής του μοντέλου, ο Κύριος Δούδος, ένιωσε την ανάγκη να δηλώσει κάποια πράγματα, προκειμένου να καταλάβουν καλύτερα οι αναγνώστες αυτής της εργασίας τον τρόπο σκέψης του, ο οποίος και τον οδήγησε και στις συγκεκριμένες απαντήσεις.

- Ο Ξενοδοχειακός κλάδος αποτελείται από διάφορων ειδών ξενοδοχεία και διάφορων κατηγοριών, αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι απαντήσεις του να ταυτίζονται περισσότερο με επιδόσεις ξενοδοχείων, τα οποία προσφέρουν ποσοτικά και ποιοτικά καλύτερο προϊόν στον πελάτη.
- Στον συγκεκριμένο κλάδο, πελάτης θεωρείται ο επαγγελματίας, συνήθως τουριστικά γραφεία ή πρακτορεία και όχι οι καθημερινοί άνθρωποι. Αυτό συμβαίνει επειδή το ποσοστό πωλήσεων πακέτων σε τέτοιος επιχειρηματίες είναι πολύ μεγαλύτερο σε σύγκριση με τους απλούς καταναλωτές.
- Ο ανταγωνισμός στον Ξενοδοχειακό κλάδο έχει πολλές μορφές και επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Στις απαντήσεις που έδωσε στο παραπάνω μοντέλο, θεώρησε ότι ήταν σωστό να δώσει περισσότερη βαρύτητα στο θέμα του καταλύματος και όχι τόσο στα υπόλοιπα προϊόντα που προσφέρουν τα ξενοδοχεία.

5) ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα εργασία είχε ως σκοπό τη δημιουργία ενός μοντέλου, το οποίο θα εξέφραζε σε μαθηματική μορφή, την αρχική ιδέα του Θεολόγου, όσο αναφορά το κομμάτι της Ελκυστικότητας των κλάδων της ελληνικής οικονομίας. Καταβλήθηκε μεγάλη προσπάθεια, προκειμένου, όπως τονίζει και ο Θεολόγος στα συμπεράσματα της δίκης του εργασίας, να περιοριστεί η αλληλοσυσχέτιση των κριτηρίων που χρησιμοποιήθηκαν, χωρίς όμως αυτό να μπορέσει να γίνει σε απολυτό βαθμό.

Θεωρώ, ότι στα πλαίσια της μελλοντικής ερευνάς, είναι καλό να μελετηθεί, κατά ποσό γίνεται να υπάρξει μηδενική συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων, και η δημιουργία μιας ακόμα μήτρας, στην οποία ο χρήστης, θα μπορεί να βάζει κάποια στοιχεία και η ίδια η μήτρα να του προτείνει πια είναι η βέλτιστη επιλογή, με βάση αυτά τα στοιχεία.

6) ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΟΓΡΑΦΙΑ

- I. Λιοτόπουλος, Θ, «Ανάπτυξη Μεθόδων Αξιολόγησης της Ελκυστικότητας των Κλάδων της Οικονομικής Δραστηριότητας και της Οικονομικής Δραστηριότητας και της Ανταγωνιστικότητας των Προϊόντων μιας Επιχειρήσεις», εκδόσεις Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη 2005
- II. Παπαδάκης, Β.Μ, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», εκδόσεις Εύγε. Μπένου, Αθηνά 2016 (7^η έκδοση).
- III. Porter M. "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York, Free Press, 1985.
- IV. Bowman C. and D.O. Faulkner, "Competitive and Corporate Strategy", Irwin, 1997
- V. Weston J.F. & E.F. Brigham, "Βασικές Αρχές Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης και Πολιτικής", Εκδόσεις Παπαζήση, 1986.
- VI. Thompson A. and A. Strickland, «Strategic Management: Concepts and Cases», Richard D Irwin, Illinois 2000 (12th edition).
- VII. Κλαδική Μελέτη ICAP: « Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις», Αθήνα 2017.
- VIII. Έκθεση ICAP: Νέα Χρηματοοικονομική Ανάλυση (2012-2016) «Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις», Αθήνα 2018.