



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΥΠΟ ΣΥΣΤΑΣΗ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ**

Της Χασιώτη Σοφίας

Του Αναστασίου

Επιβλέπων: Ταμπακούδης Ι.

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (με εξειδίκευση στη Χρηματοοικονομική Διοίκηση).

Ιανουάριος 2020

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία, η οποία πραγματοποιήθηκε για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος στη «Διοίκηση Επιχειρήσεων», παρουσιάζει τα στοιχεία της υλοποίησης ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου για μια νέα επένδυση που αφορά τη δημιουργία ξενοδοχειακής μονάδας τεσσάρων (4) αστέρων σε συνδυασμό με ένα ολιστικό κέντρο ευεξίας και αναζωογόνησης σύμφωνα με τις αρχές Ayurveda, στην Κρυσπηγή της Χαλκιδικής. Για την μελέτη πραγματοποιήθηκε συλλογή δεδομένων από δευτερογενείς πηγές και ανάλυση ποιοτικών δεδομένων. Στο πρώτο μέρος, που αποτελεί την βιβλιογραφική επισκόπηση παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο και η δομή ενός επιχειρηματικού σχεδίου, τα κύρια εργαλεία του, όπως είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός, η στρατηγική ανάλυση και το μάρκετινγκ, ενώ αναλύονται και τα βασικά στοιχεία του οικονομικού σχεδιασμού. Παράλληλα, εξετάζεται ο κλάδος του τουρισμού και η συμβολή του στην οικονομία. Το δεύτερο μέρος αφορά την ανάλυση της επενδυτικής πρότασης και της βιωσιμότητας της επένδυσης εξετάζοντας το φυσικό, οικονομικό, διοικητικό και επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση. Η ανάλυση της βιωσιμότητας της επένδυσης περιλαμβάνει τις προβλέψεις εσόδων-εξόδων και μέσω της κατάρτισης των βασικών οικονομικών καταστάσεων της επιχείρησης αναλύονται βασικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες και παρουσιάζονται τρία εναλλακτικά σενάρια μέσω των οποίων αξιολογείται η απόδοση της επένδυσης.

Abstract

This diploma thesis, which was undertaken to obtain a master's degree in Business Administration, presents the elements of implementing a Business Plan for a new start-up company in the creation of a four (4) star hotel in conjunction with a holistic wellness center and rejuvenation according to Ayurveda principles, in Kryopigi, Halkidiki. Data collection was conducted for the research from secondary sources and analyzed for qualitative data. The first part, which is the bibliographic overview, presents the theoretical background and structure of a business plan, its main tools, such as strategic planning, strategic analysis and marketing, as well as the basics of financial planning. At the same time, the tourism industry and its contribution to the economy are examined. The second part deals with the analysis of the investment proposal and the viability of the investment by examining the physical, financial, administrative and business environment in which the business will operate. The analysis of the viability of the investment includes the revenue and expense forecasts and through the preparation of the company's financial statements, key financial indicators are analyzed and three alternative scenarios in which the performance of investment is evaluated.

Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
A. Θεωρητικό μέρος.....	1
1. Γενικά στοιχεία ενός επιχειρηματικού σχεδίου.....	1
1.1 Ορισμός επιχειρηματικού σχεδίου.....	1
1.2 Δομή επιχειρηματικού σχεδίου.....	1
1.3 Χρησιμότητα και πλεονεκτήματα ενός επιχειρηματικού σχεδίου.....	3
2. Στρατηγικός σχεδιασμός.....	4
2.1 Στρατηγικό σχέδιο.....	4
2.2 Στρατηγική επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	4
2.3 Είδη επιχειρηματικών στρατηγικών.....	5
3. Στρατηγική ανάλυση.....	8
3.1 Εσωτερική στρατηγική ανάλυση.....	8
3.2 Εξωτερική στρατηγική ανάλυση.....	9
4. Μάρκετινγκ.....	12
4.1 Ορισμός έννοιας μάρκετινγκ.....	12
4.2 Στόχοι και διαδικασία μάρκετινγκ.....	12
4.3 Καινοτόμο μάρκετινγκ.....	13
4.4 Στρατηγική μάρκετινγκ.....	13
4.5 Αγορά-στόχος.....	14
4.6 Μείγμα μάρκετινγκ.....	14
4.7 Μάρκετινγκ υπηρεσιών.....	15
5. Οργανωτικός σχεδιασμός & ομάδα διοίκησης.....	17
5.1 Δομή οργάνωσης και διοικητική ομάδα.....	17
5.2 Ανθρώπινο δυναμικό.....	18
6. Οικονομικός σχεδιασμός.....	19
6.1 Κατάρτιση προϋπολογισμού επιχειρηματικού σχεδίου.....	19
6.2 Εκτίμηση κόστους πωληθέντων.....	20
6.3 Εκτίμηση πάγιων εξόδων.....	20
6.4 Νεκρό σημείο πωλήσεων.....	21
6.5 Αριθμοδείκτες.....	22
7. Διαχείριση κινδύνου και στρατηγική εξόδου.....	24
7.1 Διαχείριση και αξιολόγηση κινδύνου.....	24
7.2 Στρατηγική εξόδου.....	25
8. Κλάδος τουρισμού.....	26

8.1	Διαχρονική ανάλυση.....	26
8.2	Οικονομικό περιβάλλον Ελλάδας και τουρισμός.....	28
8.2.1	Το οικονομικό, πολιτικό και επιχειρηματικό περιβάλλον στην Ελλάδα.....	28
8.3	Ο τουρισμός στη Χαλκιδική	32
8.4	Τάσεις και προοπτικές.....	34
8.4.1	Γενικά.....	34
8.4.2	Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.....	34
B. Επιχειρηματικό Σχέδιο.....		37
1.	Παρουσίαση του επενδυτικού σχεδίου.....	37
1.1	Στοιχεία και δραστηριότητα της επιχείρησης.....	37
1.2	Νομική μορφή	38
1.3	Υποδομές και εγκαταστάσεις.....	39
1.4	Ανθρώπινο δυναμικό	41
1.5	Προϋπολογισμός επενδυτικού σχεδίου.....	43
1.6	Χρηματοδοτικό σχήμα.....	46
2.	Στρατηγική ανάλυση.....	47
2.1	Ανάλυση αγοράς.....	47
2.2	Ανάλυση ανταγωνιστών.....	47
2.3	Ανάλυση SWOT	49
2.4	Ανάλυση PEST	50
3.	Στρατηγικός σχεδιασμός	51
3.1	Αποστολή και όραμα	51
3.2	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	52
4.	Σχεδιασμός μάρκετινγκ.....	53
4.1	Στόχοι μάρκετινγκ.....	53
4.2	Αγορά – στόχος.....	54
4.3	Μίγμα μάρκετινγκ.....	54
5.	Βιωσιμότητα επένδυσης.....	59
5.1	Προβλέψεις εσόδων	59
5.1.2	Έσοδα από εστίαση.....	62
5.1.3	Λοιπά έσοδα.....	63
5.1.4	Συνολικά έσοδα	64
5.2	Οικονομικά στοιχεία.....	64
5.2.1	Εκτίμηση εξόδων.....	64
5.2.2	Κεφάλαιο κίνησης	66

5.2.3	Μακροπρόθεσμο δάνειο	68
5.2.4	Ξένα κεφάλαια	69
5.2.5	Τοκοχρεολύσια δανείων	69
5.2.6	Αποσβέσεις	70
5.2.7	Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης	70
5.2.8	Ισολογισμός	71
5.2.9	Διανομή κερδών.....	72
5.2.10	Κατάσταση ταμειακών ροών	73
5.2.11	Νεκρό σημείο πωλήσεων.....	74
5.2.12	Αριθμοδείκτες	74
5.3	Εναλλακτικά σενάρια επένδυσης	79
6.	Συμπεράσματα	81
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ.....	83

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1. Συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ της Ελλάδας	29
Πίνακας 2. Συμβολή του τουρισμού στην απασχόληση	30
Πίνακας 3. Ξενοδοχειακό δυναμικό Χαλκιδικής 2010-2018	33
Πίνακας 4. Στοιχεία αφίξεων, διανυκτερεύσεων και πληρότητας σε ξενοδοχειακά καταλύματα, 2010-2018	33
Πίνακας 5. Στοιχεία της επιχείρησης και της νόμιμης εκπροσώπου	37
Πίνακας 6. Οργανόγραμμα ξενοδοχειακής μονάδας	42
Πίνακας 7. Ανάλυση Π/Υ επενδυτικού σχεδίου	46
Πίνακας 8. Ανάλυση χρηματοδοτικού σχήματος	47
Πίνακας 9. Ξενοδοχειακό δυναμικό Κρουσπηγής Χαλκιδικής για το έτος 2019	48
Πίνακας 10. Ανάλυση SWOT για το ξενοδοχείο «AYURVEDA WELLNESS HOTEL»	49
Πίνακας 11. Ανάλυση PEST για το ξενοδοχείο «AYURVEDA WELLNESS HOTEL»	50
Πίνακας 12. Τιμές χρέωσης ανά κλίνη/διανυκτέρευση	56
Πίνακας 13. Μέση μηνιαία πληρότητα προβλεπόμενων ετών	60
Πίνακας 14. Συνολικές διανυκτερεύσεις προβλεπόμενων ετών	60
Πίνακας 15. Τιμή ανά κλίνη και ανά διανυκτέρευση	61
Πίνακας 16. Έσοδα από διανυκτερεύσεις (σε €) προβλεπόμενων ετών	62
Πίνακας 17. Συντελεστής συχνότητας-κατανάλωσης ανά πελάτη	62
Πίνακας 18. Έσοδα από εστίαση προβλεπόμενων ετών	63
Πίνακας 19. Λοιπά έσοδα προβλεπόμενων ετών	64
Πίνακας 20. Συνολικά έσοδα προβλεπόμενων ετών	64
Πίνακας 21. Εκτίμηση εξόδων προβλεπόμενων ετών	66
Πίνακας 22. Κεφάλαιο κίνησης προβλεπόμενων ετών	67
Πίνακας 23. Ανάλυση μακροπρόθεσμου δανείου της επένδυσης (σε €)	68
Πίνακας 24. Ξένα κεφάλαια προβλεπόμενων ετών	69
Πίνακας 25. Τοκοχρεολύσια δανείων	69
Πίνακας 26. Συντελεστές αποσβέσεων	70
Πίνακας 27. Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης προβλεπόμενης πενταετίας	71
Πίνακας 28. Ισολογισμός 2020-2024	72
Πίνακας 29. Διανομή κερδών προβλεπόμενων ετών	73
Πίνακας 30. Κατάσταση ταμειακών ροών προβλεπόμενων ετών	73
Πίνακας 31. Νεκρό σημείο πωλήσεων για το πρώτο προβλεπόμενο έτος	74
Πίνακας 32. Αριθμοδείκτες Ρευστότητας 2020-2024	74
Πίνακας 33. Αριθμοδείκτες Δραστηριότητας 2020-2024	75
Πίνακας 34. Αριθμοδείκτες Χρέους και Μακροχρόνιας Φερεγγυότητας 2020-2024	76
Πίνακας 35. Αριθμοδείκτες Κερδοφορίας 2020-2024	77
Πίνακας 36. Αισιόδοξο σενάριο	79
Πίνακας 37. Ρεαλιστικό σενάριο	79
Πίνακας 38. Συντηρητικό σενάριο	79

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στα θεμέλια κάθε νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας τίθενται δύο βασικά ζητήματα: η έρευνα και ο προγραμματισμός των επιχειρηματικών ιδεών του επενδυτή. Η σημερινή οικονομική κατάσταση της Ελλάδας επιδρά αρνητικά σε υφιστάμενες επιχειρήσεις και, παράλληλα, απαιτεί ενδελεχή έλεγχο από όσους επιθυμούν να πραγματοποιήσουν μία νέα επιχειρηματική δραστηριότητα. Παράλληλα, οι αυξανόμενες απαιτήσεις και ο αυξανόμενος ανταγωνισμός απαιτούν μεγαλύτερη οργάνωση και μεθοδικότητα πριν από κάθε ενέργεια και δεν αφήνουν περιθώρια για επιχειρηματική αποτυχία. Για το λόγο αυτό το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) αποτελεί εφελκυστήρα για την επιτυχία κάθε νέου εγχειρήματος. Ο επιχειρηματίας πριν τη σύσταση της εταιρείας του απαιτείται να απευθυνθεί σε έμπειρους συμβούλους για τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου. Διαφορετικά, το τελευταίο πολλές φορές μπορεί να παρουσιάσει την υφιστάμενη οικονομική κατάσταση μιας επιχείρησης και να αναλύσει τη βιωσιμότητά της. Η σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο με υψίστη σημασία, διότι μπορεί να απογείώσει μια ιδέα ή να προστατεύσει από πιθανή αποτυχία.

Η παρούσα εργασία απαρτίζεται από δύο μέρη, στο πρώτο από τα οποία περιγράφεται διεξοδικά η διαδικασία σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου, δηλαδή η δομή του, τα κύρια εργαλεία στρατηγικής και μάρκετινγκ, τα βασικά στοιχεία του οικονομικού σχεδιασμού και, παράλληλα, εξετάζεται ο κλάδος του τουρισμού και η συμβολή του στην οικονομία. Στο δεύτερο μέρος θέτονται σε εφαρμογή όσα πραγματεύονται στο πρώτο μέσω την ανάπτυξης μιας επιχειρηματικής ιδέας για την ανέγερση ξενοδοχειακής μονάδας. Παρουσιάζεται η ανάλυση βιωσιμότητάς της επένδυσης, η οποία θα πραγματοποιηθεί με επιδότηση μέσω του Αναπτυξιακού Νόμου 4399/2016 και με εξωτερική χρηματοδότηση και επιδιώκει να αποδείξει πόσο καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει ένα επιχειρηματικό σχέδιο στη λήψη ορθών αποφάσεων για την δημιουργία μιας επιτυχημένης και κερδοφόρας επιχείρησης.

A. Θεωρητικό μέρος

1. Γενικά στοιχεία ενός επιχειρηματικού σχεδίου

1.1 Ορισμός επιχειρηματικού σχεδίου

Το επιχειρηματικό σχέδιο περιγράφει λεπτομερώς πως μια επιχείρηση –συνήθως μία υπό σύσταση ή νέα– θα επιτύχει τους σκοπούς της. Εξετάζει και περιγράφει από εμπορική, οικονομική και επιχειρησιακή άποψη το σχέδιο υλοποίησης των αναγκών της επιχείρησης, αλλά και τους εναλλακτικούς τρόπους αντιμετώπισης των προβλημάτων που ενδέχεται να προκύψουν.

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι σημαντικό για να επιτρέψει σε μια επιχείρηση να καθορίσει τους στόχους της και να προσελκύσει επενδυτές. Είναι παράλληλα ένας τρόπος ώστε να διατηρηθούν οι επιχειρήσεις βιώσιμες. Κάθε επιχείρηση που θέλει να παραμείνει βιώσιμη, να αυξήσει ή να διατηρήσει το μερίδιό της στην αγορά και να αυξήσει τα κέρδη της οφείλει να ακολουθεί και να υλοποιεί ένα επιχειρηματικό πλάνο.

Αν και είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για τις νέες εταιρείες, κάθε εταιρεία –ακόμη κι αν δεν είναι υπό σύσταση– θα πρέπει να διαθέτει το δικό της επιχειρηματικό σχέδιο. Στην ιδανική περίπτωση, η εταιρεία πρέπει να επανεξετάζει περιοδικά το σχέδιο της για να διαπιστώνει αν οι στόχοι της έχουν επιτευχθεί ή έχουν διαφοροποιηθεί και εξελιχθεί. Ορισμένες φορές, ένα επιχειρηματικό σχέδιο προετοιμάζεται για μια εδραιωμένη επιχείρηση που κινείται προς νέες κατευθύνσεις.

1.2 Δομή επιχειρηματικού σχεδίου

Η δομή ενός επιχειρηματικού σχεδίου διαφέρει μεταξύ των επιχειρήσεων και δεν ακολουθεί κάποια συγκεκριμένη θεωρία. Παρουσιάζει διαφορές από εταιρεία σε εταιρεία ανάλογα με την νομική της μορφή, το μέγεθος της, τον κλάδο στον οποίο ανήκει, το είδος της επιχείρησης και από διάφορους άλλους παράγοντες. Σύμφωνα με τους Horrozi et al. (2002) η δομή ενός επιχειρηματικού σχεδίου αποτελείται από τις παρακάτω ενότητες:

I. Εξώφυλλο

Το εξώφυλλο πρέπει να περιλαμβάνει τα απολύτως απαραίτητα στοιχεία που πρέπει να γνωρίζει ο αναγνώστης, όπως είναι το όνομα της επιχείρησης και τα στοιχεία επικοινωνίας. Παράλληλα, πρέπει να αναγράφεται η φράση «Επιχειρηματικό Σχέδιο» και γενικότερα να είναι περιεκτικό και προσεγμένο.

II. Πίνακας περιεχομένων

Ο πίνακας αυτός θα πρέπει να επιτρέπει στους αναγνώστες να εντοπίζουν εύκολα και να μετακινούνται γρήγορα στην ενότητα που τους ενδιαφέρει περισσότερο, καθώς αποτελείται από τους γενικούς και τους επιμέρους τίτλους όλων των ενοτήτων του επιχειρηματικού σχεδίου.

III. Εκτελεστική περίληψη

Λιτή και περιεκτική επεξήγηση αναφορικά με την εταιρεία, τους στόχους της και όσα πρόκειται να αναλυθούν στην συνέχεια. Συνήθως δεν αποτελείται πάνω από μία σελίδα και παρουσιάζει την αποστολή της εταιρείας, περιγράφει την αγορά και τον κλάδο στους οποίους ανήκει, καθώς και στοιχεία του ιστορικού της και της οικονομικής της κατάστασης, αν αποτελεί υφιστάμενη εταιρεία. Επίσης, για τις start-up επιχειρήσεις ζωτικής σημασίας αποτελεί η περιγραφή των οικονομικών της προοπτικών, των πιθανών κινδύνων, της βασικής ομάδας και του σταδίου που βρίσκεται η επιχείρηση. Η εκτελεστική περίληψη πρέπει να “κερδίσει” τον εν δυνάμει επενδυτή για να συνεχίσει την ανάγνωση του επιχειρηματικού πλάνου.

IV. Περιγραφή επιχείρησης

Πραγματοποιείται μια βαθύτερη ανάλυση της περιγραφόμενης εταιρείας είτε αυτή είναι υφιστάμενη και πρόκειται να επεκταθεί, είτε αυτή είναι υπό σύσταση ή νέα επιχείρηση. Ο τελικός στόχος είναι οι δυνητικοί επενδυτές να κατανοήσουν γρήγορα βασικά στοιχεία σχετικά με την επιχείρηση και την προστιθέμενη αξία αυτής.

V. Ανάλυση του κλάδου

Παρέχονται προηγούμενα και τρέχοντα δεδομένα σχετικά με το μέγεθος, τις τάσεις και τα βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου στον οποίο ανήκει η αναλυόμενη εταιρεία. Ποιος είναι ο κλάδος; Ποιες είναι οι προοπτικές του κλάδου; Ποιοι ανταγωνίζονται σε αυτόν τον κλάδο; Ποιες είναι οι δυσκολίες εισαγωγής της εταιρείας στον εν λόγω κλάδο;

VI. Ανάλυση της αγοράς

Προσήλωση στους πελάτες, τις προτιμήσεις και τις ανάγκες τους, ώστε να γίνει προφανές ότι υπάρχει ανάγκη ύπαρξης της επιχείρησης. Παράλληλα, εξετάζονται οι υφιστάμενοι και πιθανοί ανταγωνιστές. Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές της εταιρείας; Ποιες είναι οι δυνάμεις και οι αδυναμίες τους; Τι διακρίνει και ξεχωρίζει την επιχείρηση από τις δικές τους; Ποιες είναι οι ανταγωνιστικές προοπτικές;

VII. Σχέδιο μάρκετινγκ

Αναλυτική περιγραφή της στρατηγικής που αφορά την πώληση του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Παρουσιάζει τις ευκαιρίες που φέρει η επιχείρηση και την αγοραστική συμπεριφορά του πελάτη που είναι πρωταρχικό μέλημα μιας επιτυχημένης στρατηγικής μάρκετινγκ. Η αξία που φέρνει κάθε πελάτης στην επιχείρηση πρέπει να τίθεται υπό ενδελεχή έλεγχο.

VIII. Διοικητική ομάδα

Περιγράφεται η διαχειριστική ομάδα συμπεριλαμβανομένων του επιπέδου μόρφωσης, των ικανοτήτων και του ιστορικού επαγγελματικής εμπειρίας των μελών.

IX. Οικονομικά στοιχεία

Παρουσιάζονται τα τρέχοντα χρηματοοικονομικά δεδομένα, σε περίπτωση εξέτασης υφιστάμενης επιχείρησης, καθώς και οι προβλέψεις της οικονομικής της κατάστασης για τα επόμενα έτη. Ειδικότερα, αναλύονται οι οικονομικές καταστάσεις της (ισολογισμός, αποτελέσματα χρήσης, ταμειακές ροές) και παρουσιάζονται οι πηγές χρηματοδότησης της επένδυσης, καθώς και σε περίπτωση τραπεζικής χρηματοδότησης αναλυτικός πίνακας αποπληρωμής του δανείου.

X. Παραρτήματα

Παρατίθενται επιπρόσθετα στοιχεία που μπορεί να παρέχουν πρόσθετες πολύτιμες πληροφορίες για επιχειρηματικό σχέδιο, όπως είναι πίνακες, διαγράμματα, δεδομένα ερευνών κτλ.

1.3 Χρησιμότητα και πλεονεκτήματα ενός επιχειρηματικού σχεδίου

Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός κάθε εταιρείας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ευημερία της καθώς και επιδρά θετικά στην επίτευξη κέρδους, τη σταθερότητα και την

εικόνα της στην αγορά. Ένα αποτελεσματικό επιχειρηματικό σχέδιο υποστηρίζει την ανάπτυξη της εταιρείας, ενισχύει τη διαχείριση των ταμειακών ροών και ενδυναμώνει την επιχειρηματική της πορεία. Πέρα από αυτά, αξιολογεί με τίμιο τρόπο τις δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης, κάνει εμφανές τον στόχο και την αποστολή αυτής και αναλύει την απόδοσή της. Η ύπαρξη όλων αυτών των εξεταζόμενων χαρακτηριστικών, οδηγεί στην ανάγκη εξέτασης των βασικών χαρακτηριστικών ενός αποτελεσματικού επιχειρηματικού σχεδιασμού. (Ashe-Edmunds, 2016)

2. Στρατηγικός σχεδιασμός

2.1 Στρατηγικό σχέδιο

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια δραστηριότητα οργανωτικής διαχείρισης που χρησιμοποιείται για να καθορίσει πρωτεύοντες κινήσεις της επιχείρησης, να αναλύσει την ορθότερη κατανομή των πόρων της εταιρείας, να ενισχύσει τις λειτουργίες της, να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι δρουν για την επίτευξη κοινών στόχων, να συνάψει συμφωνίες που αφορούν επιδιωκόμενους σκοπούς και να αξιολογήσει την εναρμόνιση της επιχείρησης σε ένα περιβάλλον που διαφοροποιείται συνεχώς. Είναι μια πειθαρχημένη προσπάθεια που παράγει θεμελιώδεις αποφάσεις και ενέργειες που διαμορφώνουν και καθοδηγούν την πορεία της εταιρείας, το τι κάνει και γιατί το κάνει, το ποιους εξυπηρετεί, εστιάζοντας στον μέλλον. Ο αποτελεσματικός στρατηγικός προγραμματισμός σχετίζεται όχι μόνο με την οργάνωση και τις κινήσεις που απαιτούνται για την πρόοδο της επιχείρησης, αλλά και στο πως θα γνωρίσει η επιχείρηση την επιτυχία. (Seasons, 2013)

2.2 Στρατηγική επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι αυτό που κάνει τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα κάποιας επιχείρησης να υπερτερούν από τα υπόλοιπα της αγοράς. Οι στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος λειτουργούν για κάθε επιχείρηση που ανήκει σε ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Για να δημιουργηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να γίνουν σαφείς τρεις καθοριστικοί παράγοντες: οφέλη υπηρεσίας ή προϊόντος, αγορά-στόχος και ανταγωνισμός. Αναλυτικότερα, όσον αφορά τα οφέλη ο επιχειρηματίας πρέπει να εξετάσει ποια είναι τα πραγματικά πλεονεκτήματα του προϊόντος ή της υπηρεσίας του.

Πρέπει να είναι κάτι που χρειάζονται οι πελάτες και να προσφέρει πραγματική αξία σε αυτούς. Ο επιχειρηματίας πρέπει να γνωρίζει τα χαρακτηριστικά αυτού που προσφέρει στον πελάτη, τα πλεονεκτήματα του και τον τρόπο με τον οποίο ωφελείται ο πελάτης. Παράλληλα, πρέπει να είναι ενημερωμένος σχετικά με τις τάσεις που επηρεάζουν το προϊόν ή την υπηρεσία του.

Στη συνέχεια, αναφορικά με την αγορά-στόχο πρέπει να γίνουν ξεκάθαρες οι εξής ερωτήσεις: Ποιοι είναι οι πελάτες; Ποιες είναι οι ανάγκες τους; Ποιος αγοράζει την υπηρεσία/ προϊόν και πως το τελευταίο μπορεί να βελτιωθεί; Με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται ζήτηση, ο οδηγός της οικονομικής ανάπτυξης.

Τελευταίος παράγοντας δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί ο ανταγωνισμός. Πρέπει η επιχείρηση να προσδιορίσει τους πραγματικούς της ανταγωνιστές, οι οποίοι δεν είναι απαραίτητο ότι είναι όμοιες εταιρείες με την δυνητική, αλλά και οποιαδήποτε εταιρεία μπορεί να καλύψει την ανάγκη του πελάτη. Για παράδειγμα, οι εφημερίδες δεν ανταγωνίζονται μόνο μεταξύ τους, αλλά έχουν ως μεγάλο ανταγωνιστή τους και το διαδίκτυο, που είναι και αυτός ένας πάροχος ειδήσεων. Η συγκριτική αξιολόγηση έχει τη δυνατότητα να καταστεί ο βασικός μηχανισμός εντοπισμού και ανάπτυξης των δυνατοτήτων μάρκετινγκ για την επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Vorhies and Morgan, 2005).

2.3 Είδη επιχειρηματικών στρατηγικών

Το 1985, ο καθηγητής του Harvard Business School Michael E. Porter έγραψε ένα βιβλίο με τίτλο «Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα», το οποίο καθίσταται απαραίτητο και καθοριστικό για τις επιχειρήσεις. Το έγραψε για να ενισχύσει και να βοηθήσει τις επιχειρήσεις, ώστε να πετύχουν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σε περίπτωση που μια εταιρεία είναι ηγέτης σήμερα δεν σημαίνει ότι θα είναι εσαεί. Μια εταιρεία πρέπει να έχει ξεκάθαρους στόχους, στρατηγικές και λειτουργίες για να πετύχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η κουλτούρα και οι αξίες των εργαζομένων πρέπει να συμβαδίζουν με αυτούς τους στόχους. Ο Porter εξέτασε εκατοντάδες εταιρείες και συνδύασε το εύρος της αγοράς με τους τύπους των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, με αποτέλεσμα να περιγράψει τους τρεις κύριους τρόπους με τους οποίους οι εταιρείες επιτυγχάνουν βιώσιμο πλεονέκτημα, το οποίο απαιτεί σαφείς στόχους και στρατηγικές. Αυτοί είναι η στρατηγική της ηγεσίας κόστους (cost leadership), η στρατηγική της διαφοροποίησης και η στρατηγική της εστίασης.

Η στρατηγική της ηγεσίας κόστους (cost leadership) στοχεύει στο να παρέχουν οι εταιρείες το προϊόν ή την υπηρεσία τους διατηρώντας την υψηλή του αξία με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Οι επιχειρήσεις το κάνουν αυτό με τη συνεχή βελτίωση της λειτουργικής τους αποτελεσματικότητας. Το χαμηλό κόστος δεν σημαίνει παράλληλα και χαμηλή τιμή του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Οι επιχειρήσεις που έχουν το μικρότερο κόστος παραγωγής είναι σε θέση να προσφέρουν το ίδιο επίπεδο ποιότητας σε σύγκριση με τον ανταγωνιστή σε πολύ χαμηλότερη τιμή. Οι καταναλωτές προσπαθούν συνεχώς να αυξάνουν την αγοραστική τους δύναμη και αν αυτό δεν επιτευχθεί μέσω αύξησης του εισοδήματος, τότε αγοράζουν περισσότερο σε χαμηλότερη τιμή ως εναλλακτική λύση. Οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν να είναι ηγέτες κόστους αξιοποιούν αυτή την ευκαιρία για να προσφέρουν στο μέσο καταναλωτή εξαιρετικά προϊόντα σε εξαιρετικές τιμές. Η Walmart και η Costco είναι καλά παραδείγματα εταιρειών που ακολουθούν την εν λόγω στρατηγική.

Από την άλλη, η στρατηγική της διαφοροποίησης χρησιμοποιείται από τις εταιρείες με σκοπό την προσφορά της μεγαλύτερης δυνατής «αξίας» μέσω του προσφερόμενου προϊόντος ή της προσφερόμενης υπηρεσίας έναντι των ανταγωνιστών. Μια επιχείρηση μπορεί να πετύχει διαφοροποίηση παρέχοντας ένα μοναδικό ή ένα υψηλής ποιότητας προϊόν. Στόχος της στρατηγικής αυτής είναι η επίτευξη σχέσεων εμπιστοσύνης με τους πελάτες με το να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες τα οποία θα είναι μοναδικά για τον πελάτη. Τόσο η στρατηγική της ηγεσίας κόστους, όσο και η στρατηγική της διαφοροποίησης έχουν θετικό αντίκτυπο στην απόδοση της εταιρείας. Ωστόσο, η στρατηγική της διαφοροποίησης επιτρέπει σε μια επιχείρηση να διατηρήσει τις τρέχουσες επιδόσεις της στο μέλλον σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι η στρατηγική ηγεσίας κόστους. Παρόλα αυτά η διαφοροποίηση συνδέεται με τον μεγαλύτερο συστηματικό κίνδυνο σε μια εταιρεία και με την πιο ασταθή απόδοση αυτής (Banker et al., 2014).

Τέλος, η στρατηγική της εστίασης αποβλέπει στην εξυπηρέτηση της αγοράς-στόχου που θέτει η επιχείρηση καλύτερα από οποιαδήποτε άλλη. Για να το πετύχει αυτό η επιχείρηση ακολουθεί είτε την ηγεσία κόστους, είτε τη διαφοροποίηση. Το κλειδί για μια επιτυχημένη στρατηγική ηγεσίας κόστους είναι η επιλογή μιας πολύ συγκεκριμένης αγοράς-στόχου. Συχνά είναι ένα εξειδικευμένο τμήμα της αγοράς (niche market) που οι μεγαλύτερες εταιρείες δεν εξυπηρετούν. Το κυριότερο σημείο της εν λόγω στρατηγικής στηρίζεται στην επιλογή ενός ή περισσότερων τμημάτων πελατών σε μια αγορά, την αναγνώριση των ειδικών και εξατομικευμένων αναγκών τους και ως αποτέλεσμα την στόχευση σε αυτούς με ένα αποκλειστικά σχεδιασμένο προϊόν ή υπηρεσία. Η στρατηγική

της εστίασης εξαρτάται από τη σταθερή εύρεση βιώσιμων και διακριτών τμημάτων που δεν χρειάζονται εγγύτητα. Μια επιχείρηση που ακολουθεί αυτή τη στρατηγική προσπαθεί να ενθαρρύνει τη δημιουργία και τη συνέχιση της ύπαρξης τέτοιων τμημάτων (Sharp, 1991),

3. Στρατηγική ανάλυση

Η στρατηγική ανάλυση είναι μια σειρά ενεργειών που περιλαμβάνει την εξέταση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού μέσα στο οποίο λειτουργεί. Η στρατηγική ανάλυση είναι καθοριστική για την δημιουργία στρατηγικού σχεδιασμού για τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού, ο στόχος ή οι στόχοι που καθορίζονται από την επιχείρηση μπορούν να επιτευχθούν.

Για την βελτίωση τους οι εταιρείες πρέπει να εφαρμόζουν ανά περιόδους μια στρατηγική ανάλυση η οποία με τη σειρά της θα τους βοηθήσει να προσδιορίσουν ποιοι τομείς χρειάζονται βελτίωση, αλλά και να εντοπίσουν του τομείς που ήδη εμφανίζουν θετικά αποτελέσματα. Για την αποτελεσματική λειτουργία μιας εταιρείας είναι σημαντικό να εξετάσει ποιες θετικές αλλαγές θα θέσει σε λειτουργία.

Η στρατηγική ανάλυση είναι απαραίτητη εάν μία επιχείρηση θέτει όραμα και αποστολή. Όλες οι κορυφαίες εταιρείες που είναι διαδεδομένες για τα υψηλά ποσοστά επιτυχιών τους εφαρμόζουν επί σειρά ετών τον στρατηγικό σχεδιασμό σε διάφορα επίπεδα. Τα κύρια ερωτήματα που πρέπει να εξετάσει μια εταιρεία κατά τη διεξαγωγή μια στρατηγικής ανάλυσης είναι τα εξής: Πως αναλύεται ο κλάδος και πώς είναι οι ενεργοί πελάτες του κλάδου που ανήκει η εταιρεία; Κατά τη διεξαγωγή της στρατηγικής ανάλυσης οι επιχειρήσεις πρέπει να γνωρίζουν τους ανταγωνιστές τους και συνεπώς να είναι σε θέση να καθορίσουν κάποια στρατηγική που θα τους βοηθήσει να γίνουν ασυναγώνιστοι στην αγορά. Η πρόβλεψη μελλοντικών γεγονότων και η εφαρμογή εναλλακτικών στρατηγικών σε περίπτωση που ένα συγκεκριμένο σχέδιο δεν λειτουργεί όπως αναμενόταν είναι σημαντικό διαδικασία της εν λόγω ανάλυσης (Papulova and Gazova, 2016).

3.1 Εσωτερική στρατηγική ανάλυση

Μέσω αυτής της ανάλυσης οι αρμόδιοι ερευνούν το εσωτερικό της επιχείρησης και προσδιορίζουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους σχεδιάζοντας τη ροή των ενεργειών που πρέπει να ακολουθηθούν για τη βελτίωση της εικόνας της εταιρείας στην αγορά. Η εσωτερική ανάλυση περιλαμβάνει την αξιολόγηση του δυναμικού της εταιρείας και της ικανότητάς της να αναπτυχθεί αξιολογώντας σε πρώτη φάση την απόδοση της.

Η ανάλυση των πλεονεκτημάτων της εταιρείας πρέπει να εστιάζει στον πελάτη έχοντας ως οδηγό την αγορά. Οι δυνάμεις της έχουν σημασία μόνο όταν βοηθούν την εταιρεία να

καλύψει τις ανάγκες του πελάτη. Κατά την εσωτερική στρατηγική ανάλυση πρέπει επίσης να εξετάσουμε τις αδυναμίες και τους περιορισμούς που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση ή πρόκειται να αντιμετωπίσει στο μέλλον. Πέρα από την προσαρμογή της επιχείρησης και της στρατηγικής της σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον οι εταιρείες η επιτυχία της εταιρείας στηρίζεται στην θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων, καθώς και στην θεώρηση της εταιρείας ως αλυσίδα αξίας (Παπαδάκης, 2012).

3.2 Εξωτερική στρατηγική ανάλυση

Έπειτα από την ολοκληρωμένη ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος η διοίκηση της επιχείρησης αναζητάει τους εξωτερικούς παράγοντες που μπορεί να αποτελέσουν ευκαιρίες ή ενδεχόμενες απειλές για την επιχείρηση. Τα εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται σε δύο συνιστώσες: το μακρο-περιβάλλον και το μικρο-περιβάλλον. Το μακρο-περιβάλλον αφορά το ευρύτερο περιβάλλον που επιδρά στην επιχείρηση αλλά και σε όλες όσες βρίσκονται στην ίδια χώρα, ενώ το μικρο-περιβάλλον σχετίζεται με τον κλάδο στον οποία ανήκει η δυνητική επιχείρηση. Στην σημερινή εποχή η εξωτερική ανάλυση καθίσταται σημαντικά αναγκαϊότερη δεδομένου ότι επικρατεί οικονομική αβεβαιότητα και της ραγδαίας ανάπτυξης της επιχειρηματικής πολυπλοκότητας (Stolihah et al., 2019).

Ειδικότερα, για να αναλυθεί το μακρο-περιβάλλον είναι ιδανικό να αναλυθούν έξι διαφορετικές διαστάσεις: α)το πολιτικό-νομικό περιβάλλον, β) το οικονομικό περιβάλλον, γ)το τεχνολογικό περιβάλλον, δ)το κοινωνικό περιβάλλον, ε)το δημογραφικό περιβάλλον και στ) το παγκόσμιο περιβάλλον. Το εργαλείο που περιλαμβάνει την ανάλυση των ανωτέρω περιβαλλόντων λέγεται PEST-DG. Στόχος της ανάλυσης αυτής είναι να εντοπίσει η διοίκηση της εταιρείας τις πιθανές αλλαγές των διαφόρων πολιτικών που ενδέχεται να εφαρμοστούν στο μέλλον, να καθορίσουν τις επιπτώσεις κάθε παράγοντα, να αποτιμήσουν τον βαθμό επίπτωσης αυτών αλλά και ελέγξουν πόσο σημαντική είναι κάθε διάσταση για την επιχείρηση.

Από την άλλη πλευρά, για την ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος που, όπως έχει ήδη αναφερθεί, αφορά το κλαδικό περιβάλλον της αναλυόμενης κάθε φορά επιχείρησης χρήσιμο είναι το μοντέλο του Porter, βάσει του οποίου αναλύεται ο ανταγωνισμός εσωτερικά ενός κλάδου. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό οι πέντε κύριες δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό είναι οι εξής: α)η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον

κλάδο, β)η απειλή από προϊόντα ή υπηρεσίες που είναι υποκατάστατα, γ)η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, δ)η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και ε) ο βαθμός του ανταγωνισμού μεταξύ των ήδη υφιστάμενων επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με έρευνα των Aldehayyat και John (2008), οι στρατηγικές που χρησιμοποιούνται συχνά από τις εταιρείες είναι η χρηματοοικονομική ανάλυση της οντότητας τους, η Key-factor ανάλυση, η ανάλυση PEST-DG και το μοντέλο του Porter. Η διοίκηση των εταιρειών αυτών, όπως εξήχθη από την εν λόγω έρευνα, έχει επίγνωση των στρατηγικών εργαλείων ανάλυσης, ενώ παράλληλα έγινε εμφανές ότι η χρήση των τεχνικών αυτών σχετίζεται περισσότερο με το μέγεθος της εταιρείας και σε λιγότερο βαθμό με τον κλάδο στον οποίο ανήκει ή τα έτη λειτουργίας της.

3.3 Διαδικασίες ανάλυσης του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος

Swot Analysis

Η διαδεδομένη διαδικασία ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, η οποία είναι η SWOT ανάλυση επιχειρεί να αξιολογήσει τα δυνατά (strengths) και τα αδύνατα (weaknesses) σημεία της επιχείρησης, καθώς και τις ευκαιρίες (opportunities) και τις απειλές (threats), τις οποίες ενδέχεται να αντιμετωπίσει η επιχείρηση. Η εφαρμογή της εν λόγω στρατηγικά πραγματοποιούμενης εσωτερικής και εξωτερικής ανάλυσης οδηγεί στην δημιουργία σθεναρών και μακροχρόνιων στόχων για την επιχείρηση. Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις μέσω της ανάλυσης SWOT είναι σε θέση να αποφύγουν μεγάλα προβλήματα που ενδεχομένως να αντιμετώπιζαν εάν δεν εκτελούσαν την ανάλυση αυτή.

Η αναγνώριση και η ανάλυση των προκλήσεων και απειλών που αντιμετωπίζει ένας οικονομικός οργανισμός έχουν σκοπό να εντοπίσουν τις τάσεις που εμφανίζονται στους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος και που άλλοι από αυτούς θα δημιουργήσουν προκλήσεις και ευκαιρίες για την επιχειρηματική δραστηριότητα, ενώ άλλες θα αποτελέσουν απειλές (Πετρίδου, 2011). Κάτω από αυτήν την διερεύνηση πραγματοποιείται η αξιολόγηση των τεσσάρων παραγόντων της εν λόγω ανάλυσης, δηλαδή εκτιμώνται οι δυνατότητες και οι αδυναμίες της επιχείρησης σύμφωνα με τους πόρους που κατέχει, ώστε να αντιμετωπίσει ενδεχόμενες απειλές και ευκαιρίες που πηγάζουν από το εξωτερικό περιβάλλον.

Ειδικότερα, στα δυνατά σημεία ενδεχομένως να εντοπίζεται η φήμη και η αναγνωρισιμότητα του οικονομικού οργανισμού, το αναπτυσσόμενο δίκτυο πωλήσεων του, η σωστή πολιτική τιμών, τα πολλά υποκαταστήματα και η καλή εξυπηρέτηση των πελατών, ενώ ορισμένα αδύναμα σημεία είναι το περιορισμένο δίκτυο διανομών, η αδυναμία παρουσίας της επιχείρησης σε ορισμένες χώρες, η αναποτελεσματική επικοινωνία των στελεχών της ή η σθεναρή παρουσία στις αγορές. Επιπλέον, η εξαγορά ενός ανταγωνιστή αποτελεί ευκαιρία του οργανισμού, όπως και η εμφάνιση σε νέες αγορές και η δημιουργία νέων προϊόντων ή η δυνατότητα διαφοροποίησης των τιμών. Από την άλλη, απειλές αποτελούν η αύξηση του κόστους των υλών αν πρόκειται για εμπορική επιχείρηση, η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο και η υψηλή παραγωγικότητα των ανταγωνιστριών εταιρειών.

Εν κατακλείδι, πρέπει να κατανοηθεί η αξία της ανάλυσης SWOT, διότι οι παράγοντες της απαιτούν λεπτομερή εξέταση και έλεγχο δεδομένου ότι δεν πρόκειται για μια απλή καταγραφή. Στην αγορά κυκλοφορούν διάφορες συσκευές για την βελτίωση των διαγραμμάτων SWOT που μετατρέπουν την ανάλυση σε μια πραγματική φόρμα, μέσω των οποίων αναπτύσσονται νέοι πίνακες που βασίζονται σε διαδικασίες βαθμολόγησης με σκοπό την δημιουργία επιπέδων σημαντικότητας για κάθε έναν παράγοντα (Pickon and Wright, 1998).

4. Μάρκετινγκ

4.1 Ορισμός έννοιας μάρκετινγκ

Το μάρκετινγκ (marketing) αποτελεί την προσπάθεια της επιχείρησης να εκπληρώσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των καταναλωτών. Οι περισσότεροι άνθρωποι συνδυάζουν το μάρκετινγκ μόνο με τις πωλήσεις και την διαφήμιση. Είναι γεγονός ότι τα δύο αυτά αποτελούν μέρη του μάρκετινγκ , όμως το τελευταίο είναι πολλά περισσότερο από πωλήσεις και διαφημίσεις. Μάρκετινγκ είναι οι ενέργειες και το σύνολο των διαδικασιών και λειτουργιών για τη δημιουργία, ανταλλαγή, επικοινωνία και παροχή προσφορών που διαθέτουν αξία για τον πελάτη, συνεργάτη και για την ευρύτερη κοινωνία (Armstrong and Kotler, 2009). Με βασικό εργαλείο την έρευνα αγοράς το μάρκετινγκ επιδιώκει να συσχετίσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παράγονται με τον πελάτη-στόχο για την επιχείρηση. Παράλληλα, οι ομάδες μάρκετινγκ προσπαθούν να κατανοήσουν τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών με σκοπό να δημιουργήσουν τα αντίστοιχα προϊόντα που επιθυμούν οι πελάτες, να τα προωθήσουν μέσω της διαφήμισης και να τα διανείμουν μέσω των καναλιών διανομής της επιχείρησης στην κατάλληλη τιμή.

4.2 Στόχοι και διαδικασία μάρκετινγκ

Οι κύριοι στόχοι του μάρκετινγκ, κυρίως όταν πρόκειται για καταναλωτικά αγαθά, δηλαδή όταν αφορούν τον τελικό καταναλωτή και όχι άλλη επιχείρηση (βιομηχανικό προϊόν), είναι οι αυξανόμενες πωλήσεις και η ανάπτυξη του μεριδίου αγοράς. Παράλληλα, οι στόχοι του μάρκετινγκ γίνονται φανεροί και μέσα από την συμπεριφορά των καταναλωτών. Για τον λόγο αυτό ένα απλό μοντέλο της διαδικασίας μάρκετινγκ, σύμφωνα με τους Armstrong και Kotler (2009) είναι το εξής:

1. Κατανόηση της αγοράς και των αναγκών και επιθυμιών των πελατών
2. Σχεδιασμός μιας πελατο-κεντρικής στρατηγικής μάρκετινγκ
3. Δημιουργία ενός ολοκληρωμένου προγράμματος μάρκετινγκ
4. Ανάπτυξη αποδοτικών σχέσεων και δημιουργία ικανοποίησης για τους πελάτες
5. Δέσμευση αξίας από τους πελάτες , ως αντάλλαγμα, για τη δημιουργία κερδών και ποιότητας πελατών.

4.3 Καινοτόμο μάρκετινγκ

Η έννοια του καινοτόμου μάρκετινγκ αναφέρεται στην συνεχή αναζήτηση νέων βελτιώσεων των προϊόντων ή υπηρεσιών και κατ' επέκταση του μάρκετινγκ. Όταν μια εταιρεία δεν εντάσσεται στην διαδικασία εύρεσης νέων και καινοτόμων ενεργειών προσέγγισης νέων πελατών, ενδεχομένως οι τελευταίοι να στραφούν προς άλλες εταιρείες. Οι καινοτόμες διαδικασίες μάρκετινγκ εκφράζουν την ικανότητα καινοτομίας ενός οικονομικού οργανισμού μέσω της διαρκούς απόκτησης γνώσεων και ανοικοδόμησης ιδεών (Yfantidou et al, 2019).

Παράλληλα, καθώς οι εταιρείες προσφέρουν περισσότερες επιλογές αγαθών με αποτέλεσμα να γίνεται εντονότερος ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων μπορεί να πραγματοποιηθούν πτώσεις τιμών στην αγορά. Επιπρόσθετα, όταν εισέρχονται στην αγορά προϊόντα και υπηρεσίες που εκπληρώνουν τις επιθυμίες των πελατών, αυτό μπορεί να επιφέρει νέες θέσεις εργασίας και βελτίωση στις αποδοχές των εργαζομένων. Ο συνδυασμός των ανωτέρω φανερώνει τον κεντρικό ρόλο του μάρκετινγκ στο βιοτικό επίπεδο των καταναλωτών και κατά συνέπεια όλων των πολιτών.

4.4 Στρατηγική μάρκετινγκ

Η στρατηγική μάρκετινγκ προσανατολίζεται προς μία αγορά-στόχο, καθώς και στο μείγμα μάρκετινγκ που αντιστοιχεί σε αυτήν. Η αγορά-στόχος αφορά την ομάδα αυτήν των πελατών στην οποία επιθυμεί να στρέψει το ενδιαφέρον της η εταιρεία. Παράλληλα, το μείγμα μάρκετινγκ εμπεριέχει τις μεταβλητές αυτές που χρησιμοποιεί συνδυαστικά η εταιρεία, ώστε να εκπληρώσει τις επιθυμίες της αγοράς-στόχου. Ο πελάτης είναι αυτός που περιβάλλεται από τα συστατικά στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ, τα οποία περιλαμβάνουν το προϊόν, που προσφέρεται σε κάποια συγκεκριμένη τιμή, προβάλλεται μέσω κάποιου προωθητικού μέσου και φτάνει στα χέρια του μέσω κάποιο σημείου διανομής.

Εν ολίγοις, κάθε στρατηγική μάρκετινγκ είναι εστιασμένη, είτε βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα, προς μία αγορά-στόχο και πρέπει να χαρακτηρίζεται από συνοχή και σαφήνεια, να είναι ξεκάθαρη, σαφής και να ορίζει πως η λειτουργία της θα επηρεάσει τον καταναλωτή. Παράλληλα, πρέπει να διασφαλίζει ότι οι πόροι της εταιρείας αρκούν για την υλοποίηση της και ότι θα τηρηθεί ένα χρονοδιάγραμμα υλοποίησης της.

4.5 Αγορά-στόχος

Το «στοχευμένο μάρκετινγκ» είναι η προσέγγιση κατά την οποία ορίζεται μια αγορά-στόχος στην οποία στρέφεται το προϊόν ή η υπηρεσία. Προσδιορίζει δηλαδή τη δημιουργία του μείγματος μάρκετινγκ με στόχο την προσέγγιση συγκεκριμένων πελατών που έχουν οριστεί ως αγορά-στόχος. Οι παράγοντες του μίγματος μάρκετινγκ μπορούν να προσαρμοστούν στις ανάγκες της επιχείρησης, ανάλογα δηλαδή με το αν η επιχείρηση στοχεύει σε ένα τμήμα της αγοράς ή σε περισσότερα.

Παράλληλα, αξίζει να σημειωθεί ότι ένας σημαντικός παράγοντας για να πετύχει η επιλογή της αγοράς-στόχου είναι να έχει υλοποιήσει η επιχείρηση την τμηματοποίηση της στην αγορά. Βάσει της τμηματοποίησης αυτής και των κριτηρίων που θα θέσει θα μπορέσει να αξιολογήσει κάθε τμήμα, ώστε να αποφασίσει αν θα στοχεύσει σε ένα ή σε περισσότερα. Συμπερασματικά, η τμηματοποίηση της αγοράς, η στόχευση και η χωροθέτηση που πραγματοποιεί ο οικονομικός οργανισμός αποτελούν τα στάδια για να φτάσει η ομάδα του μάρκετινγκ στην επιλογή της αγοράς-στόχου.

4.6 Μείγμα μάρκετινγκ

Οι μεταβλητές του μείγματος μάρκετινγκ κατατάσσονται σε τέσσερις κύριες κατηγορίες, οι οποίες είναι οι εξής: προϊόν (product), διανομή (place), προώθηση (promotion), τιμή (price). Οι εν λόγω μεταβλητές αποτελούν τα τέσσερα βασικά στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ και είναι διαδεδομένες με την ονομασία «τα τέσσερα P» του μάρκετινγκ. Το συστατικό στοιχείο «προϊόν» αναφέρεται στο προϊόν ή την υπηρεσία που προορίζεται για την αγορά-στόχο τη επιχείρησης. Δεν αφορά μόνο υλικά αγαθά αλλά εκπληρώνει πάντοτε κάποια συγκεκριμένη ανάγκη που έχει ο πελάτης. Το επόμενο στοιχείο του μείγματος μάρκετινγκ είναι η «διανομή» και αφορά όλες τις ενέργειες, ώστε το προϊόν/υπηρεσία να είναι διαθέσιμο στον καταναλωτή όταν αυτός το έχει ανάγκη. Η διανομή περιλαμβάνει, δηλαδή, τα κανάλια διανομής των προϊόντων ακόμη και αν το προϊόν πάει απευθείας από τον παραγωγό στον καταναλωτή, όπως υφίσταται στο μάρκετινγκ υπηρεσιών. Στη συνέχεια, ο παράγοντας «προώθηση» σχετίζεται με την προσέλκυση νέων πελατών ή την διατήρηση των υφιστάμενων βάσει του οποίου το τμήμα μάρκετινγκ κάθε επιχείρησης καλείται να συνδυάσει τους τρόπους επικοινωνίας με τον καταναλωτή, ώστε να επιτευχθεί η πώληση. Τέλος, η διεύθυνση του μάρκετινγκ πρέπει να προσδιορίσει την «τιμή του προϊόντος». Για να καθοριστεί η τιμή για το προϊόν ή την υπηρεσία πρέπει να ληφθεί υπόψη τόσο ο ανταγωνισμός του κλάδου, όσο

και το κόστος του συνόλου του μείγματος μάρκετινγκ με μοναδικό και κύριο σκοπό να αποδεχτούν οι καταναλωτές την τιμή που θα δοθεί.

Οι Boom και Bitner (1981) ανέπτυξαν περαιτέρω την παραπάνω θεωρία προσθέτοντας τρία επιπλέον στοιχεία στο μείγμα μάρκετινγκ δημιουργώντας το μοντέλο των 7P. Ειδικότερα, προστέθηκαν οι εξής παράγοντες: οι άνθρωποι, οι διαδικασίες και τα φυσικά στοιχεία που διαμορφώνουν το μείγμα μάρκετινγκ των υπηρεσιών. Οι «άνθρωποι» είναι αυτοί που παρέχουν την υπηρεσία και διαδραματίζουν πρωτεύοντα ρόλο στην πώληση της υπηρεσίας, καθώς έρχονται σε άμεση επαφή με τον καταναλωτή. Τα «φυσικά στοιχεία» είναι όσα απτά αντικείμενα μεσολαβούν μεταξύ του πελάτη και του εργαζομένου και επηρεάζουν την εμπειρία του πελάτη από την υπηρεσία που του παρέχεται, διότι η άυλη φύση των υπηρεσιών δεν παρέχει επαρκή στοιχεία στον πελάτη. Τέλος, η «διαδικασία» αφορά όλες τις δραστηριότητες και ενέργειες με τις οποίες ο καταναλωτής λαμβάνει την υπηρεσία με αποτελεσματικό και ασφαλή τρόπο. Έτσι, συμπεραίνεται ότι τα τέσσερα παραδοσιακά συστατικά του μείγματος μάρκετινγκ είναι ανεπαρκή για την επίτευξη των στόχων του μάρκετινγκ στον τομέα των υπηρεσιών (Bitner, 1990).

4.7 Μάρκετινγκ υπηρεσιών

Το μάρκετινγκ υπηρεσιών διαφέρει σε μεγάλο βαθμό από το μάρκετινγκ των προϊόντων, γιατί από τη φύση τους τα προϊόντα και οι υπηρεσίες παρουσιάζουν διακριτές διαφορές.

Από τη μία τα προϊόντα έχουν υλική υπόσταση και ελέγχονται κατά την διάρκεια της αγοράς τους από τον καταναλωτή. Επιπλέον, παράγονται σε μέρη που δεν έχουν πρόσβαση οι καταναλωτές, ενώ διανέμονται σε περιοχές όπου διαμένουν αυτοί και έχουν την δυνατότητα αποθήκευσης τους. Από την άλλη, οι υπηρεσίες έχουν άυλη υπόσταση, δεν μπορεί να διαχωριστεί η παραγωγή από την κατανάλωσή τους, μεταβάλλεται η ποιότητα τους γιατί παράγονται από ανθρώπους με αποτέλεσμα το επίπεδο ποιότητας να διαφέρει και τέλος παρουσιάζουν φθαρτότητα διότι δεν μπορεί να δημιουργηθεί απόθεμα υπηρεσιών.

Ο Oyewole (2018) μέσω 20ετούς έρευνας στην αγορά των υπηρεσιών παρουσίασε την μεγάλη δυναμική της διεθνοποίησης των υπηρεσιών κατά τα τελευταία έτη. Ανέλυσε τις προοπτικές των αναπτυσσόμενων χωρών στο διεθνές μάρκετινγκ των υπηρεσιών εξετάζοντας τις τάσεις του παρελθόντος σε σύγκριση με την ζήτηση για υπηρεσίες στις ανεπτυγμένες χώρες. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι αναπτυσσόμενες

χώρες αποστασιοποιήθηκαν από το διεθνές περιβάλλον των υπηρεσιών, αλλά παρουσιάζουν μελλοντικές προοπτικές . Ειδικότερα, παρουσιάζονται προοπτικές στις ταξιδιωτικές υπηρεσίες και στις υπηρεσίες μεταφορών, οι οποίες έμμεσα επηρεάζουν και τις τάσεις του τουρισμού.

5. Οργανωτικός σχεδιασμός & ομάδα διοίκησης

5.1 Δομή οργάνωσης και διοικητική ομάδα

Ο οργανωτικός σχεδιασμός αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας της επιχείρησης. Σε αυτό συμβάλλει η δομή της οργάνωσης της επιχείρησης, η οποία πρέπει να επηρεάζει θετικά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης και να βαδίζει παράλληλα με το όραμα και τους στόχους της.

Καθίσταται απαραίτητος ο σχεδιασμός της οργάνωσης των επιχειρήσεων να προσαρμοστεί με την κατάσταση του οικονομικού οργανισμού για τον οποίο διαμορφώνεται. Υπάρχουν τρεις κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν τον σχεδιασμό αυτό: η ανταγωνιστική στρατηγική, η αβεβαιότητα των διαδικασιών και τα μέγεθος της επιχείρησης (Donaldson and Joffe , 2014).

Οι τύποι των δομών οργάνωσης, δηλαδή των λεγόμενων οργανογραμμμάτων, των επιχειρήσεων είναι οι εξής: κατά λειτουργική δραστηριότητα, σύμφωνα με τον οποίο η επιχείρηση διαχωρίζεται με κριτήριο κάθε λειτουργία της, κατά τμηματική δομή, κατά τον οποίο η επιχείρηση εμφανίζεται στο οργανόγραμμα ανά τμήμα και τέλος, ο τύπος κατά δομή μήτρας αναφορικά με τον οποίο οι εργαζόμενοι οργανώνονται κατά λειτουργία και κατά προϊόν. Η διοίκηση κάθε επιχείρησης έχει καθήκον να αναλογιστεί τους παράγοντες που θα επηρεάσουν την δομή του οργανογράμματος της και να εντοπίσει, διαλέξει και διαμορφώσει το κατάλληλο οργανόγραμμα που θα προσαρμοστεί στο συγκεκριμένο κλάδο και ανταγωνισμό (Buta and Burciu, 2014).

Η ομάδα διοίκησης είναι η ομάδα που διαχειρίζεται την επιχείρηση και έχει ευθύνη για την καθημερινή της λειτουργία. Είναι γενικότερα αρμόδια για την επίτευξη των στόχων που θέτει η επιχείρηση και των στρατηγικών που ακολουθεί. Επιπλέον, είναι αυτή που πρέπει να εξετάσει διάφορες μεταβολές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας, τον κλάδο και την αγορά και να αποφασίσει για το ανθρώπινο δυναμικό της. Οι επικεφαλείς των ομάδων διοίκησης τυπικά εργάζονται σε μια ομάδα, ωστόσο οι περισσότερες αποφάσεις τους πολλές φορές επηρεάζονται από τα μέλη κάποιας άλλης ομάδας εντός της επιχείρησης (Zhang, 2019).

5.2 Ανθρώπινο δυναμικό

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της Διοίκησης των Επιχειρήσεων και αφορά την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μια επιχείρησης. Το τμήμα της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων της εταιρείας ασχολείται με την επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων για την εταιρεία στην κατάλληλη ποσότητα και με την κατάλληλη ποιότητα για την καλύτερη δυνατή αξιοποίησή τους.

Η στελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού αφορά όλους τους οργανισμούς και κυρίως τις υπό σύσταση επιχειρήσεις, οι οποίες πρέπει να δώσουν βαρύτητα στους ανθρώπους που θα επιλέξουν για το ξεκίνημά τους. Το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να αντιμετωπίσει εύρος θεμάτων που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό και συγκεκριμένα τα παρακάτω:

- I. Κατάλληλη στελέχωση
- II. Αριθμός και ποιότητα
- III. Εκπαίδευση και κατάρτιση
- IV. Αμοιβές
- V. Κόστος
- VI. Υποχρεώσεις και δικαιώματα

6. Οικονομικός σχεδιασμός

6.1 Κατάρτιση προϋπολογισμού επιχειρηματικού σχεδίου

Η κατάρτιση του προϋπολογισμού αποτελεί πρωταρχικό και βασικό στάδιο για τον οικονομικό σχεδιασμό του επιχειρηματικού σχεδίου. Για να υπολογιστεί το συνολικό κόστος του επιχειρηματικού σχεδίου πρέπει να αναλυθούν οι δαπάνες και να εξεταστεί η αναγκαιότητά τους. Παρατίθενται, δηλαδή, όλες οι κατηγορίες δαπανών που αφορούν την επένδυση και είναι απαραίτητες για την λειτουργία της επιχείρησης.

Αρχικά, δημιουργείται ένας βασικός πίνακας των αναγκών της επιχείρησης, είτε αυτή είναι υφιστάμενη, είτε αυτή είναι υπό σύσταση, με σκοπό να πραγματοποιηθεί έρευνα αγοράς και να ζητηθούν προσφορές από διάφορους προμηθευτές. Η κατηγοριοποίηση των δαπανών αυτών αφορά ακίνητα, κτηριακές εγκαταστάσεις, έργα διαμόρφωσης του περιβάλλοντος χώρου, μηχανολογικό και λοιπό εξοπλισμό, τεχνικές εγκαταστάσεις, μεταφορικά μέσα, ύλα στοιχεία, μισθολογικό κόστος νέων θέσεων εργασίας, έξοδα διαφήμισης, δαπάνη για συμβουλευτικές υπηρεσίες και έξοδα εγκατάσταση και εκκίνησης.

Επιπλέον, κυρίως όταν αναφερόμαστε σε υπό σύσταση επιχειρήσεις, για την έναρξη της επένδυσης πρέπει να υπολογιστούν ορισμένα προκαταβολικά έξοδα για την έναρξη της λειτουργίας της επιχείρησης, όπως είναι οι αμοιβές του προσωπικού, τα ενοίκια, οι τόκοι δανείων, αν υπάρχουν δάνεια, λοιπά λειτουργικά έξοδα κ.ά.

Τέλος, κρίνεται απαραίτητο όταν η επιχείρηση ξεκινήσει τη λειτουργία της να υπάρχει ένα χρηματικό ποσό, το οποίο χαρακτηρίζεται ως «κεφάλαιο κίνησης» και να είναι επαρκές για να κινηθεί η επιχείρηση. Ειδικότερα, το εν λόγω ποσό χρησιμοποιείται για την απόκτηση εμπορευμάτων και πρώτων υλών, αλλά και ως μετρητά μέχρι να ολοκληρωθεί ένα ικανοποιητικό χρονικό διάστημα λειτουργίας της. Το κεφάλαιο κίνησης δεν παρουσιάζει άμεση επιρροή στη βιώσιμη ανάπτυξη της επιχείρησης, αλλά εμφανίζει έμμεση επιρροή σε αυτήν μέσω της κερδοφορίας της (Nastiti et al, 2019).

6.2 Εκτίμηση κόστους πωληθέντων

Το κόστος πωληθέντων ισούται με το συνολικό ποσό που επιβαρύνθηκε η επιχείρηση , ώστε να αποκτήσει τα εμπορεύματα της. Είναι, δηλαδή, το κόστος αγοράς των πωληθέντων προϊόντων μιας επιχείρησης,

Για την εκτίμηση του κόστους αγοράς , δηλαδή για το συνολικό ποσό με το οποίο επιβαρύνθηκε η επιχείρηση ώστε να αποκτήσει τα εμπορεύματα της λαμβάνονται υπόψη τα εξής στοιχεία : η τιμή αγοράς τοις μετρητοίς ανεξάρτητα να πραγματοποιήθηκε αγορά τοις μετρητοίς ή με πίστωση, τα άμεσα ή ειδικά έξοδα των αγορών που αφορούν έξοδα μεταφοράς, φόρτωσης και εκφόρτωσης, δασμούς ή προμήθειες μεσιτών, οι εκπτώσεις των αγαθών και τέλος οι επιστροφές εμπορευμάτων εκ μέρους της επιχείρησης στον προμηθευτή. Να σημειωθεί ότι οι εκπτώσεις και οι επιστροφές των αγορών αποτελούν μειωτικά στοιχεία του κόστους αγοράς.

Αντίστοιχα, θα πρέπει να εκτιμηθεί και το κόστος της βιομηχανικής παραγωγής, αλλά και το κόστος εργασίας, το οποίο υπολογίζεται βάσει των ωρών απαιτούμενης εργασίας. Τα λοιπά βιομηχανικά έξοδα αφορούν τα έμμεσα έξοδα και υπολογίζονται βάσει παραγωγική δυναμικότητας.

Εν κατακλείδι, γνωρίζοντας η επιχείρηση το κόστος πωληθέντων και αφαιρώντας το από τις πωλήσεις μπορεί να υπολογίζει το μεικτό περιθώριο κέρδους. Αντίστοιχα, μπορεί η επιχείρηση να προβλέψει τις πωλήσεις τις και να υπολογίσει το μεικτό περιθώριο κέρδους για το μέλλον μέσω έρευνας του ανταγωνισμού και του κλάδου γενικότερα.

6.3 Εκτίμηση πάγιων εξόδων

Η εκτίμηση παγίων εξόδων περιλαμβάνει τα έξοδα, τα οποία είναι κατά κύριο λόγο σταθερά ανά μήνα και βασίζονται σε τιμές της αγοράς. Τα πάγια έξοδα προϋπολογίζονται με αρκετά μεγάλη ευκολία, διότι δεν ακολουθούν τις μεταβολές των πωλήσεων ή του κόστους πωληθέντων.

Στον λογαριασμό των παγίων εξόδων περιλαμβάνονται όλα αυτά τα έξοδα που καταβάλει η επιχείρηση κάθε μήνα για την ορθή της λειτουργία, όπως είναι οι αμοιβές του προσωπικού, ενοίκια, υπηρεσίες ηλεκτρισμού και ύδρευσης, υπηρεσίες διαφήμισης, δαπάνες λογισμικών προγραμμάτων και κάθε άλλο έξοδο που αφορά την λειτουργία της επιχείρησης, αλλά δεν επηρεάζει την παραγωγική διαδικασία.

6.4 Νεκρό σημείο πωλήσεων

Η λήψη ορθολογικών επιχειρηματικών αποφάσεων καθοδηγείται από την ανάλυση του «νεκρού σημείου» (break-even point) των πωλήσεων της επιχειρηματικής μονάδας. Το νεκρό σημείο δείχνει το ελάχιστο ποσό του κύκλου εργασιών, δηλαδή των πωλήσεων, που πρέπει να αγγίξει η επιχείρηση για να καλύψει τόσο τα σταθερά όσο και τα μεταβλητά της έξοδα. Η κάθε επιχείρηση παρουσιάζει το δικό της νεκρό σημείο και είναι αυτό στο οποίο ο κύκλος εργασιών της ισοσκελίζεται με το σύνολο του κόστους παραγωγής της, με αποτέλεσμα το οικονομικό της υπόλοιπο να είναι μηδέν. Έτσι, γίνεται φανερό ότι μία επιχείρηση παρουσιάζει κέρδη, όταν οι πωλήσεις της είναι μεγαλύτερες από αυτές του «νεκρού σημείου», ενώ διαφορετικά παρουσιάζει ζημία.

Η διαφορά ανάμεσα στις πωλήσεις μιας επιχείρησης στο νεκρό σημείο της και στις πραγματικές της πωλήσεις, λέγεται περιθώριο ασφαλείας και είναι ένας δείκτης, ο οποίος παρουσιάζει το βαθμό που μπορούν να μειωθούν οι πωλήσεις πριν παρουσιαστεί ζημία στην επιχείρηση. Όταν το περιθώριο ασφαλείας παρουσιάζεται κοντά στο νεκρό σημείο αυτό αποτελεί αρνητική ένδειξη για την επιχείρηση. Κάθε επιχείρηση επιδιώκει να έχει τον αριθμοδείκτη περιθωρίου ασφαλείας όσο μεγαλύτερο δύναται, ώστε να είναι ασφαλέστερη γνωρίζοντας ότι πωλήσεις της βρίσκονται σε μεγάλο βαθμό πάνω από το νεκρό σημείο και δύναται να πραγματοποιήσει μείωση των πωλήσεων, αν αυτό καταστεί αναγκαίο, λειτουργώντας με περιορισμένο κέρδος. Για την βελτίωση του νεκρού σημείου η επιχείρηση μπορεί να πραγματοποιήσει τα παρακάτω:

- Μείωση σταθερών εξόδων
- Μείωση μεταβλητών ανά μονάδα εξόδων
- Αύξηση όγκου παραγωγής
- Αύξηση τιμής πώλησης προϊόντος ή υπηρεσίας

Όσον αφορά τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών (ξενοδοχεία, τράπεζες, εταιρείες παροχής ηλεκτρισμού κλπ.) το νεκρό σημείο υπολογίζεται σε χρονικές μονάδες, για παράδειγμα σε ημέρες, αφού καθοριστεί η ακριβής χρονολογία που μία τέτοια επιχείρηση υπερκαλύπτει τα σταθερά έξοδα της με τα έσοδα που πραγματοποιεί από τις εργασίες της. Στις εν λόγω περιπτώσεις το νεκρό σημείο εξετάζει την συνολική αποδοτικότητα της επιχείρησης αλλά και την αποδοτικότητα ανά τμήμα ή υπηρεσία βοηθώντας την επιχείρηση να καταργήσει ή βελτιώσει τα λιγότερο αποδοτικά τμήματα και να αναπτύξει τα πλέον αποδοτικά και επικερδή. Στον τομέα των υπηρεσιών χρησιμοποιείται η μέθοδος κοστολόγησης «cost-volume-profit» (CVP), η οποία αποτελεί

χρήσιμο εργαλείο για την ανάλυση και διαχείριση της απόδοσης των επιχειρήσεων αυτών, λόγω του ότι επιτρέπει την ανάλυση του νεκρού σημείου (Ravas, 2013).

6.5 Αριθμοδείκτες

Η ανάλυση των χρηματοοικονομικών δεικτών (αριθμοδείκτες) μας παρέχει τη δυνατότητα να αξιολογήσουμε την οικονομική κατάσταση μιας επιχείρησης. Καταρτίζονται με σκοπό τον προσδιορισμό της πραγματικής θέσεως ή της αποδοτικότητας των διαφόρων τμημάτων ή ολόκληρων τομέων, οι οποίοι αφορούν μία οικονομική μονάδα, ή τελικά την ανάλυση της πραγματικής καταστάσεως ολόκληρης της οικονομικής μονάδας και γενικότερα του κλάδου στον οποίο ανήκει η μονάδα αυτή (Δημητρίου Γκίκα, 2002). Οι επιχειρήσεις που αξιολογούν την οικονομική τους κατάσταση μέσω της ανάλυσης των αριθμοδεικτών κατά διαστήματα είναι πιθανό να προετοιμαστούν από μελλοντικούς οικονομικούς κινδύνους σε σχέση με επιχειρήσεις που δεν πραγματοποιούν αντίστοιχες αξιολογήσεις (Pie et al, 2019). Παρακάτω παρουσιάζονται οι κύριες κατηγορίες αριθμοδεικτών.

1. ΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

Οι δείκτες ρευστότητας χαρακτηρίζουν πιστοληπτικά μια επιχείρηση, δηλαδή την ικανότητα της να ανταποκρίνεται στις ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Συγκρίνουμε τις βραχυπρόθεσμες χρηματοοικονομικές υποχρεώσεις της επιχείρησης όπως, πληρωτέους λογαριασμούς ή γραμμάτια πληρωτέα, με το κυκλοφορούν ενεργητικό ή τις ταμειακές ροές οι οποίες είναι διαθέσιμες για την κάλυψη αυτών των υποχρεώσεων. Στην εν λόγω κατηγορία ανήκουν οι παρακάτω αριθμοδείκτες γενικής ρευστότητας, άμεσης ρευστότητας και διαθεσίμων.

2. ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Για τον ακριβέστερο υπολογισμό της ρευστότητας, είναι απαραίτητο να αναλύσουμε την “ποιότητα” των εισπρακτέων λογαριασμών. Ένας τρόπος για να το πετύχουμε είναι να υπολογίσουμε την ταχύτητα είσπραξης, δηλαδή την μέση περίοδο είσπραξης των απαιτήσεων. Όσο περισσότερο εισπράττει η επιχείρηση τις απαιτήσεις της, τόσο το συντομότερο θα έχει τη δυνατότητα να αποπληρώσει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της.

3. ΔΕΙΚΤΕΣ ΧΡΕΟΥΣ ΚΑΙ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΗΣ ΦΕΡΕΓΓΥΟΤΗΤΑΣ

Οι δείκτες χρέους και μακροπρόθεσμης φερεγγυότητας ενδιαφέρουν κυρίως τους μετόχους, τους ομολογιούχους και τους μακροχρόνιους πιστωτές και γενικά όσους έχουν επενδύσει μακροχρόνια στην επιχείρηση. Οι δείκτες αυτοί υποδηλώνουν την σχέση μεταξύ των κεφαλαίων που προέρχονται από δανεισμό και των ιδίων κεφαλαίων. Όσο μεγαλύτερη είναι η αναλογία των δανειακών κεφαλαίων σε σχέση με τα ίδια κεφάλαια, τόσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός μεταβλητότητας των κερδών, αυξάνοντας την πιθανότητα η επιχείρηση να αποτύχει να ικανοποιήσει τις πάγιες υποχρεώσεις της, που αφορούν σε πληρωμές τόκων, και τόσο μεγαλύτερος είναι ο χρηματοοικονομικός κίνδυνος της επιχείρησης.

4. ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ

Η μέτρηση της κερδοφορίας αναφέρεται στην ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί κέρδη. Η αποδοτικότητα είναι το καθαρό αποτέλεσμα ενός μεγάλου αριθμού μέτρων, πολιτικών και στρατηγικών αποφάσεων. Οι δείκτες κερδοφορίας εξετάζουν πόσο αποτελεσματικά διοικείται μια επιχείρηση, πόσο αποτελεσματική είναι η διαχείριση των περιουσιακών της στοιχείων και πόσο αποδοτικές είναι οι επενδυτικές αποφάσεις που λαμβάνουν οι διευθύνοντες.

7. Διαχείριση κινδύνου και στρατηγική εξόδου

7.1 Διαχείριση και αξιολόγηση κινδύνου

Ο επιχειρηματικός κίνδυνος αφορά σε μεγάλο βαθμό όλες τις επιχειρήσεις και κατά κύριο λόγο τις νεοσύστατες. Ορισμένοι από αυτούς είναι προβλέψιμοι, ενώ κάποιοι άλλοι όχι. Σε κάθε περίπτωση οι επιχειρήσεις πρέπει να αντιμετωπίζουν και να διαχειρίζονται τους ενδεχόμενους κινδύνους που τις απειλούν δείχνοντας ότι απαρτίζονται από ικανά και άξια διοικητικά στελέχη. Τα είδη κινδύνου που έρχονται αντιμέτωπες οι επιχειρήσεις είναι τα εξής: λειτουργικός κίνδυνος, κλαδικός κίνδυνος, χρηματοοικονομικός κίνδυνος και πολιτικός κίνδυνος. Σε ορισμένες περιπτώσεις όταν υπάρχει αποτελεσματική και ενδεδειγμένη διαχείριση των κινδύνων μπορούν να αυξηθούν οι επιτυχίες της επιχείρησης μετατρέποντας τους κινδύνους σε ευκαιρίες (Toader et al, 2016).

Σύμφωνα με μελέτη των Nur et al. (2017) στον ξενοδοχειακό κλάδο διαπιστώθηκε ότι οι κυριότεροι κίνδυνοι που μπορεί να πλήξουν ένα ξενοδοχείο είναι το ανθρώπινο δυναμικό, ο επιχειρηματικός κίνδυνος και ο περιβαλλοντικός κίνδυνος επηρεάζοντας έτσι την βιωσιμότητα του τουρισμού. Οι εν λόγω κίνδυνοι είναι εφικτό να αντιμετωπιστούν με τις κατάλληλες τεχνικές διαχείρισης κινδύνου.

Η αξιολόγηση των κινδύνων απαιτεί την ποσοτικοποίηση χρηματοοικονομικών επιπτώσεων των κινδύνων που έχουν εντοπιστεί. Οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν την αξιολόγηση τους είναι η τιμή της υπηρεσίας, η ζητούμενη ποσότητα, η φορολογία, η συναλλαγματική ισοτιμία, τα έξοδα πωλήσεων και μάρκετινγκ και τα επιτόκια. Αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν σε διαφορετικό βαθμό μεταξύ τους κάθε επιχείρηση και για τον λόγο αυτό ταξινομούνται ανάλογα με το βαθμό επιρροής τους, ώστε να χρησιμοποιηθούν με την κατάλληλη βαρύτητα στην αξιολόγηση των κινδύνων. Το μοντέλο που θα δημιουργηθεί με αυτούς τους παράγοντες θα εξετάσει τις οικονομικές επιπτώσεις και ενδεχόμενους δανεισμούς που μπορεί να προκύψουν στην επιχείρηση λόγω των κινδύνων που αυτή αντιμετωπίζει ή θα αντιμετωπίσει.

7.2 Στρατηγική εξόδου

Η στρατηγική επιχειρηματικής εξόδου αποτελεί μια στρατηγική πώλησης της ιδιοκτησίας του επιχειρηματία σε κάποιον επενδυτή ή σε κάποια εταιρεία. Μια στρατηγική εξόδου δίνει στον επιχειρηματία να ρευστοποιήσει αυτό που του ανήκει ή να το μειώσει και αν η επιχείρηση είναι επικερδής να σημειώσει κέρδος. Από την άλλη, αν αναφερόμαστε σε μια αποτυχημένη επιχείρηση ο επιχειρηματίας θα μειώσει τις ζημιές του. Η εκκαθάριση μιας εταιρείας, είτε μέσω πτώχευσης είτε μέσω εθελούσιας διάλυσης, αποτελούν και αυτές στρατηγικές εξόδου. Το γεγονός ότι κάποια επιχείρηση θα προσελκύσει οικονομικούς εταίρους μπορεί να συμβάλει θετικά στην επιβίωση της επιχείρησης και στην εξυγίανση της.

8. Κλάδος τουρισμού

8.1 Διαχρονική ανάλυση

Ο τουρισμός χαρακτηρίζεται αναπτυσσόμενος, από την μία ευάλωτος σε βραχυπρόθεσμες αλλαγές και από την άλλη μακροχρόνια ακλόνητος. Έχει επιβιώσει από την πολιτική κρίση της 11ης Σεπτεμβρίου, από την διεθνή χρηματοπιστωτική κρίση 2008-2009, από φυσικές καταστροφές, όπως ήταν το τσουνάμι του 2004 και διάφοροι σεισμοί μέχρι να ξεκινήσει ξανά την ανοδική του πορεία. Η ύφεση της οικονομίας της χώρας σε συνδυασμό με τη διεθνή οικονομική κρίση παρόλο που έπληξαν σημαντικά τον τουρισμό, φαίνεται να μην αποτελούν πλέον τροχοπέδη για την ανάπτυξή του.

Σε διεθνές επίπεδο ο τουρισμός αποτελεί ευρέως ισχυρό και ανταγωνιστικό κλάδο για την ελληνική οικονομία. Ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί βασικό πυλώνα του τουρισμού που κρίνεται αναγκαίος και ραγδαίως σημαντικός για την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας. Σύμφωνα με την ελληνική εταιρεία Enterprise το μέγεθος της αγοράς το 2018 εκτιμήθηκε ότι άγγιξε τα 16 δις ευρώ δεδομένου ότι πραγματοποιήθηκαν 33,1 εκατομμύρια αφίξεις τουριστών συνεισφέροντας, έμμεσα και άμεσα, στο εισόδημα, το προϊόν και την απασχόληση αναδεικνύοντας την σημασία του τουρισμού στην αναπτυξιακή διαδικασία της χώρας.

Έπειτα από διαχρονική ανάλυση των τάσεων του τουρισμού στην Ελλάδα διαπιστώθηκε ότι η κρίση του κλάδου άρχισε πριν την οικονομική ύφεση στη χώρα. Από το 2007 και η τουριστική κίνηση παρουσίασε στασιμότητα, καθώς η χώρα πέρασε στην μετα-ολυμπιακή περίοδο. Παράλληλα, η διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση του 2007-2009 επίδρασε αρνητικά στα τουριστικά ρεύματα από το εξωτερικό μειώνοντας σημαντικά τις ροές των τουριστών προς την χώρα. Παρόλο που η διεθνής οικονομία πέρασε σε μια περίοδο ύφεσης από το 2010 και μετά ο τουρισμός στην Ελλάδα ξεκίνησε την ανάκαμψη από το 2013. Ήταν αναγκαίο η χώρα να προσελκύσει και πάλι τουρίστες από το εξωτερικό μέσω της ισχυρής διαφήμισης της και της αύξησης της ποιότητας των υπηρεσιών σε όλα τα επίπεδα.

Επιπλέον, με σκοπό να καλυφθούν οι απαιτήσεις της ζήτησης των τουριστών πραγματοποίησαν την εμφάνιση τους νέες μορφές τουριστικών καταλυμάτων, όπως ειδικά τουριστικά καταλύματα, διαμερίσματα και επαύλεις προς ενοικίαση κ.ά. Σύμφωνα με τον όμιλο εταιρειών ανάπτυξης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων ICAP, το ενεργό ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας παρουσιάζει σχεδόν αδιάκοπη αύξηση τις τελευταίες

δεκαετίες. Αναφορικά με τον αριθμό των ξενοδοχειακών καταλυμάτων που λειτουργούν στη χώρα μας, από 348.171 κλίνες το 1985, έφτασε το 1999 τις 576.193 κλίνες εγκατεστημένες σε 7.807 ξενοδοχειακές μονάδες, το 2013 λειτούργησαν 9.677 μονάδες συνολικής δυναμικότητας 401.332 δωματίων και 773.445 κλινών ενώ το 2014 έχει πλέον υπερδιπλασιαστεί, διαθέτοντας 9.697 μονάδες όλων των κατηγοριών με 403.549 δωμάτια και 778.372 κλίνες. Αξίζει δε να σημειωθεί ότι, μέσα στο διάστημα των τελευταίων 10 ετών το ξενοδοχειακό δυναμικό της Ελλάδας αυξήθηκε κατά περίπου 800 μονάδες, και συγκεκριμένα για την περίοδο 2010 έως 2019 ο αριθμός των ξενοδοχειακών κλινών αυξήθηκε κατά 10.000 περίπου. Επιπλέον, αν στο σύνολο των ξενοδοχειακών καταλυμάτων προστεθεί ο συνολικός αριθμός των χώρων οργανωμένης κατασκήνωσης καθώς και ο αριθμός των μη κύριων καταλυμάτων (ενοικιαζόμενα δωμάτια, ενοικιαζόμενα διαμερίσματα, τουριστικές επιπλωμένες κατοικίες και τουριστικές επιπλωμένες επαύλεις), τότε το σύνολο του δυναμικού των κάθε είδους καταλυμάτων μπορεί να εκτιμηθεί ότι υπερβαίνει τα 30.000, με συνολική δυναμικότητα περί τις 1.250.000 κλίνες.

Ειδικότερα, σύμφωνα με το Ινστιτούτο του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΙΝΣΕΤΕ) στην Κεντρική Μακεδονία το 2018 το ξενοδοχειακό δυναμικό ανέρχεται σε 1.186 μονάδες από τις οποίες οι 513 τοποθετούνται στην Χαλκιδική.

Ο τουρισμός αναμένεται να είναι ένας βασικός τομέας που θα συμβάλει στην ανάκαμψη και ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας στα επόμενα χρόνια, με συμβολή στην προσέλκυση επενδύσεων, στην ανάκαμψη και των άλλων κλάδων της οικονομίας και στην αύξηση της απασχόλησης. Ήδη συμβάλλει αποφασιστικά προς την κατεύθυνση αυτή αφού σημείωσε εντυπωσιακή ανάκαμψη το 2013, ενώ συνέβαλε αποφασιστικά στη διακοπή της κατακόρυφης πτωτικής πορείας της ελληνικής οικονομίας στην περίοδο 2008- 2013. Στη συνέχεια σημείωσε εντυπωσιακές επιδόσεις το 2014 και το 2015 συνεχίζοντας μέχρι και σήμερα.

8.2 Οικονομικό περιβάλλον Ελλάδας και τουρισμός

8.2.1 Το οικονομικό, πολιτικό και επιχειρηματικό περιβάλλον στην Ελλάδα

Η Πορεία της Οικονομίας

Σύμφωνα με τον Σύνδεσμο Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ) η ελληνική οικονομία βρίσκεται σε πορεία σταθεροποίησης και ανάκαμψης μετά από τη μεγάλη ύφεση της περιόδου 2008-2013, την ανάκαμψη του ΑΕΠ κατά 0,7% το 2014 και την μικρή πτώση του κατά -0,2% το 2015. Η μέση ετήσια πτώση του ΑΕΠ της στην περίοδο 2009 - 2015 ήταν στο -4,2%. Το πρόγραμμα προσαρμογής που εφάρμοσε η Ελλάδα στην περίοδο 2010-2015 οδήγησε σε σημαντική μέση ετήσια αύξηση των εξαγωγών αγαθών κατά 4,8% παρά την πιστωτική ασφυξία που υφίστανται οι ελληνικές εξαγωγικές επιχειρήσεις σε αντίθεση με τους διεθνείς ανταγωνιστές τους.

Αντίθετα, την περίοδο 2009-2015, οι ταξιδιωτικές εισπράξεις από το εξωτερικό σημείωσαν άνοδο 35,6%. Επίσης, οι πληρωμές για εισαγωγές υπηρεσιών σημείωσαν μέση ετήσια πτώση κατά -6,2% στην περίοδο 2009-2015 και πάλι εξαιτίας της μεγάλης πτώσης των εκροών εισοδημάτων στον τομέα των διεθνών μεταφορών (ναυτιλία) αλλά και λόγω της μείωσης των πληρωμών των εγχώριων κατοίκων για ταξίδια στο εξωτερικό και της μείωσης επίσης των πληρωμών για εισαγωγές λοιπών υπηρεσιών.

Στη συνέχεια, τον Αύγουστο του 2016 οι ταξιδιωτικές εισπράξεις σημείωσαν μείωση κατά 9,2% σε σχέση με τον αντίστοιχο μήνα του 2015, ενώ παρατηρήθηκε αύξηση κατά 14,0% στις ταξιδιωτικές πληρωμές. Έπειτα, από το 2016 στο 2017 παρουσιάστηκε αύξηση κατά 10,5% και η ταξιδιωτική κίνηση αυξήθηκε κατά 9,7%. Το 2018 οι ταξιδιωτικές εισπράξεις συνέχισαν την ανοδική τους πορεία εμφανίζοντας αύξηση 10,1% σε σύγκριση με το 2017. Τον Σεπτέμβριο του 2019 ανήλθαν σε 2.847 εκατ. ευρώ, αυξημένες κατά +16,0% / +393 εκατ. ευρώ σε σύγκριση με τον αντίστοιχο μήνα του 2018. Την περίοδο Ιανουαρίου-Σεπτεμβρίου 2019, οι ταξιδιωτικές εισπράξεις εμφάνισαν αύξηση κατά +14,0% / +1.976 εκατ. σε σύγκριση με την αντίστοιχη περυσινή περίοδο και διαμορφώθηκαν στα 16.088 εκατ. ευρώ.

Συμβολή στο ΑΕΠ

Στον παρακάτω πίνακα , παρουσιάζονται τα στοιχεία για την άμεση και έμμεση συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ της χώρας.

Πίνακας 1. Συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ της Ελλάδας

Συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ της Ελλάδας (%)									
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ποσοστό συμμετοχής στο ΑΕΠ	16%	15,8%	16,4%	16,3%	17,3%	18,5%	19%	27,3%	30,9%

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ - Επεξεργασία INSETE Intelligence

Ο τουρισμός συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στο ΑΕΠ της χώρας αναδεικνύοντας τόσο την καθοριστική σημασία του για την εθνική οικονομία και την απασχόληση όσο και για τη συνολική ανάπτυξη της χώρας. Όπως παρατηρείται και στον πίνακα 1, το ποσοστό συμμετοχής του τουρισμού στο ΑΕΠ το 2010 έφτασε το 16% καταγράφοντας σημαντικές επιδόσεις και σε παγκόσμιο επίπεδο με αποτέλεσμα ο ελληνικός τουρισμός να βρίσκεται στην 15^η θέση σε επίπεδο εσόδων. Το 2011 παρουσιάστηκε μικρή μείωση του ποσοστού συμμετοχής του τουρισμού στο ΑΕΠ το οποίο ανήλθε σε 15,8%. Ωστόσο, η Ελλάδα ήταν στην 17^η θέση αναφορικά με τα έσοδα της από τον τουρισμό. Στη συνέχεια, τα έτη 2012 και 2013 η συμμετοχή του τουρισμού στο ΑΕΠ παρουσιάζει μικρή αύξηση σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά και συγκεκριμένα υπολογίστηκε σε 16,4% και 16,3% αντίστοιχα. Μεγαλύτερες αυξήσεις σημειώθηκαν από το 2014 έως το 2017 κατά τη διάρκεια των οποίων η συμβολή του τουρισμού αυξήθηκε κατά δέκα ποσοστιαίες μονάδες και συγκεκριμένα από 17,3% σε 27,3%. Το 2018 ο τουρισμός συνέβαλε έως και 30,9% στη δημιουργία του ΑΕΠ με τα έσοδα από αυτόν να ανέρχονται σε 18,2 δις ευρώ καταγράφοντας αύξηση κατά 1,8 δις ευρώ σε σύγκριση με το 2017.

Συμβολή στην Απασχόληση

Η συμβολή του τουρισμού στη συνολική απασχόληση στην Ελλάδα παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 2. Συμβολή του τουρισμού στην απασχόληση

Η απασχόληση στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας και στο σύνολο της Χώρας 2010 - 2018 (σε χιλ.)									
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Τουρισμός	45,4	46,5	40,9	41,6	45,5	48,1	50,6	48,1	46,8
Λοιποί κλάδοι	669,4	603,7	549,5	512,0	517,9	552,7	568,2	577,9	595,2
Σύνολο απασχόλησης	714,8	650,2	590,4	553,6	563,4	600,8	618,8	626,0	642,1
Σύνολο Χώρας	4.389,8	4.054,3	3.695,0	3.513,2	3.536,2	3.610,7	3.673,6	3.752,7	3.828,0

Πηγή: Έρευνα Εργατικού Δυναμικού ΕΛΣΤΑΤ - Επεξεργασία INSETE Intelligence

Ο τουρισμός, εκτός από τη μεγάλη συμβολή του στο ΑΕΠ της χώρας έχει μεγάλη συμβολή και στην απασχόληση συμβάλλοντας τα τελευταία χρόνια σημαντικά στη μείωση της ανεργίας. Η ανοδική πορεία ξεκίνησε από το 2010 και συνεχίστηκε έως το 2017, ενώ το 2018 παρουσιάστηκε μικρή μείωση. Δεδομένου ότι τα καταλύματα και η εστίαση αντιπροσωπεύουν το 63,3% της τουριστικής δαπάνης στην Ελλάδα και με την υπόθεση εργασίας ότι αντίστοιχη είναι και η συμβολή των δύο αυτών κλάδων στην απασχόληση σε δραστηριότητες που σχετίζονται με τον τουρισμό, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι το σύνολο της απασχόλησης που δημιούργησε ο τουρισμός τα δύο τελευταία έτη, όπως φαίνεται στον πίνακα, εκτιμάται περίπου σε 630 χιλιάδες εργαζόμενους ή περίπου το 16,7% της συνολικής απασχόλησης. Αν συνυπολογιστούν, με πολλαπλασιαστική αντίστοιχο του ΑΕΠ (2,2 ή 2,65), τότε η συνολική απασχόληση (άμεση και έμμεση) που δημιουργεί ο τουρισμός ανέρχεται στο 36,74% έως 44,25% του συνόλου.

Κερδοφορία του ξενοδοχειακού κλάδου και η συνεισφορά του στην εθνική οικονομία

Σύμφωνα με έρευνα της ICAP, η συμβολή του ξενοδοχειακού κλάδου στην εθνική οικονομία είναι άκρως καθοριστική, καθώς το μέγεθος του συνόλου της αγοράς των ξενοδοχείων πέντε, τεσσάρων και τριών αστέρων εκτιμήθηκε σε πάνω από €3 δισ., αυξημένο κατά το ποσοστό της τάξης του 12% το 2014 σε σχέση με το 2013. Σχετικά με την κατανομή του μεγέθους της αγοράς, τα ξενοδοχεία τεσσάρων αστέρων καλύπτουν το μεγαλύτερο μερίδιο στη συνολική αξία, εκπροσωπώντας το 45% περίπου και ακολουθούν τα ξενοδοχεία πέντε αστέρων με μερίδιο της τάξης του 36% και τριών αστέρων με μερίδιο 19%. Το 2015 συνεχίστηκε η ανοδική πορεία, καθώς οι ταξιδιωτικές εισπράξεις αυξήθηκαν κατά 6%, αγγίζοντας τα 14,2 δισ. ευρώ. Στη συνέχεια, 2016 οι αφίξεις ανήλθαν σε 24,8 εκ. και τα έσοδα σε 12,8 δισ. δισ. ευρώ αντίστοιχα. Παρ' όλη την μείωση των εσόδων από τον εισερχόμενο τουρισμό, η συνολική συνεισφορά του τουρισμού παρέμεινε υψηλή σημειώνοντας σχεδόν 10% του ΑΕΠ άμεσα και 25%

συνυπολογιζομένων των έμμεσων ωφελειών. Σύμφωνα με την Ελληνική Στατιστική Αρχή, αυξημένη ήταν η συνεισφορά του ελληνικού τουρισμού στην εθνική οικονομία και το 2017. Ο ελληνικός τουρισμός παρουσίασε αύξηση εσόδων από το εξωτερικό κατά 11,4% ή κατά 1,45 δισ. ευρώ σε σχέση με το 2016. Η συνολική αύξηση της τουριστικής δραστηριότητας εκτιμάται σε 1,56 δισ. ευρώ (από 16,7 δισ. ευρώ άμεσης συνεισφοράς στο ΑΕΠ το 2016 σε 18,3 δισ. ευρώ το 2017).

Στη συνέχεια, να σημειωθεί ότι το 2018 η ακαθάριστη προστιθέμενη αξία του ξενοδοχειακού κλάδου διαμορφώθηκε σε 2,2% από 1,4% το 2010. Να σημειωθεί ότι η αντίστοιχη ακαθάριστη προστιθέμενη αξία του κλάδου της εστίασης ήταν 4,1%, συνιστώντας το μεγαλύτερο μερίδιο του τουριστικού κλάδου, ο οποίος συνέβαλε κατά 6,3% στη συνολική ακαθάριστη προστιθέμενη αξία της οικονομίας.

Το υψηλότερο περιθώριο μικτού κέρδους (μέσος όρος 5ετίας) εμφανίζουν τα ξενοδοχεία τεσσάρων αστερών (26,66%) και το μικρότερο τα ξενοδοχεία πέντε αστερών (14,72%). Εάν ληφθεί υπόψη τόσο η περιοχή όσο και η κατηγορία του ξενοδοχείου, τον υψηλότερο μέσο δείκτη 5ετίας παρουσιάζουν τα ξενοδοχεία τεσσάρων αστερών του Αιγαίου (60,96%), ενώ αρνητική τιμή λαμβάνει ο δείκτης για τα ξενοδοχεία πέντε αστερών στην Κεντρική Ελλάδα - Θεσσαλία (-10,42%).

Όσον αφορά το περιθώριο καθαρού κέρδους EBITDA, τα ξενοδοχεία τριών αστερών εμφανίζουν τον υψηλότερο μέσο δείκτη πενταετίας (21,76%). Με κριτήριο την γεωγραφική περιοχή και την κατηγορία, την υψηλότερη μέση τιμή παρουσιάζουν τα ξενοδοχεία πέντε αστερών στην Κεντρική Ελλάδα - Θεσσαλία (39,02%) και τη χαμηλότερη τα ξενοδοχεία τεσσάρων αστερών της Πελοποννήσου (0,92%).

Όλες οι κατηγορίες ξενοδοχείων παρουσιάζουν μέσο ετήσιο δείκτη αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων αρνητικό. Τα ξενοδοχεία πέντε αστερών εμφανίζουν το δυσμενέστερο μέσο δείκτη πενταετίας (-7,7%). Μεταξύ δε των ξενοδοχείων πέντε αστερών θετικός είναι ο μέσος δείκτης πενταετίας μόνον για τα ξενοδοχεία στο Αιγαίο (18,18%), ενώ μεταξύ των ξενοδοχείων τεσσάρων αστερών, μόνον τα ξενοδοχεία των Κυκλάδων παρουσιάζουν θετικό μέσο δείκτη 5ετίας (1,04%). Μεταξύ των ξενοδοχείων τριών αστερών, τα ξενοδοχεία της Αττικής και των Κυκλάδων εμφανίζουν θετικό δείκτη μέσης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων (0,32% και 0,82%).

Τον υψηλότερο μέσο δείκτη γενικής ρευστότητας 5ετίας γενικά (ανεξαρτήτως περιοχής) παρουσιάζουν τα ξενοδοχεία τριών αστέρων (4,04) και το χαμηλότερο τα ξενοδοχεία των πέντε αστέρων (1,93). Μεταξύ των ξενοδοχείων πέντε αστέρων, οι μονάδες της Πελοποννήσου παρουσιάζουν τον υψηλότερο μέσο δείκτη (3,05), μεταξύ των μονάδων τεσσάρων αστέρων τον υψηλότερο μέσο δείκτη 5ετίας εμφανίζουν αυτές του Αιγαίου (4,46), ενώ μεταξύ των μονάδων τριών αστέρων επίσης αυτές των Κυκλάδων (5,36).

Σχετικά με τη σχέση ξένων προς ίδια κεφάλαια, τα ξενοδοχεία τριών αστέρων παρουσιάζουν τη χαμηλότερη μέση τιμή πενταετίας (1,13), ενώ η κατηγορία των πέντε αστέρων τον υψηλότερο μέσο όρο (4,32). Γενικά, ο υψηλός λόγος ξένων προς ίδια κεφάλαια υποδηλώνει ότι οι εταιρείες δυσκολεύονται να αποπληρώσουν τις δανειακές υποχρεώσεις τους. Μεταξύ των ξενοδοχείων πέντε αστέρων, το χαμηλότερο δείκτη εμφανίζουν τα ξενοδοχεία της Αττικής (0,96), ενώ μεταξύ των ξενοδοχείων τεσσάρων αστέρων ο εν λόγω δείκτης είναι χαμηλότερος για τα ξενοδοχεία του Αιγαίου (0,3). Στα ξενοδοχεία τριών αστέρων, το χαμηλότερο δείκτη παρουσιάζουν και πάλι οι μονάδες του Αιγαίου (0,47).

8.3 Ο τουρισμός στη Χαλκιδική

Σύμφωνα με το με το Ινστιτούτο του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΙΝΣΕΤΕ) το ξενοδοχειακό δυναμικό της Περιφερειακής Ενότητας Χαλκιδικής διαμορφώνεται από το 2010 έως το 2018, όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 3. Παρατηρείται ότι από το 2010 έως το 2018 ο συνολικός αριθμός των ξενοδοχειακών μονάδων με 1 έως 5 αστέρια έχει μειωθεί κατά 13 μονάδες, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι έχουν μειωθεί τα δωμάτια και αντίστοιχα οι κλίνες στο σύνολο τους. Ειδικότερα, τα δωμάτια των ξενοδοχείων αυξήθηκαν κατά 793 και οι κλίνες κατά 3050. Το γεγονός αυτό αποδεικνύει ότι παρόλο που ορισμένα ξενοδοχεία πραγματοποίησαν διακοπή της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας, τα υφιστάμενα ξενοδοχεία επεκτάθηκαν, ενώ πιθανώς να δημιουργήθηκαν και νέα ξενοδοχεία με μεγαλύτερη δυναμικότητα από όσα πραγματοποίησαν διακοπή της λειτουργίας τους. Με αυτό τον τρόπο γίνεται φανερό ότι η Χαλκιδική μπορεί να αντιμετωπίσει τον συνεχώς αυξανόμενο αριθμό τουριστών που την επισκέπτεται κάθε χρόνο, όπως θα παρουσιάζεται στον πίνακα 3, και ότι υπάρχει ανάγκη για την ανέγερση νέων ξενοδοχείων με σκοπό την μέγιστη δυνατή φιλοξενία τουριστών κάθε χρόνο.

Πίνακας 3. Ξενοδοχειακό δυναμικό Χαλκιδικής 2010-2018

		Περιφερειακή Ενότητα Χαλκιδικής Ξενοδοχειακό δυναμικό 2010-2018								
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Χαλκιδική	Μονάδες	526	517	514	511	517	518	521	520	513
	Δωμάτια	23.667	23.479	23.412	22.583	23.470	23.556	24.015	24.335	24.460
	Κλίνες	46.526	46.193	46.051	44.579	46.495	46.763	48.039	48.887	49.576

Η μεγάλη ροή επισκεπτών στη Χαλκιδική γίνεται φανερή από την αύξηση που παρουσιάζουν οι αφίξεις και οι διανυκτερεύσεις σε ξενοδοχειακά καταλύματα από το 2010 έως το 2018, όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 4. Κατά τα αναλυόμενα έτη (2010-2018), οι αφίξεις αλλοδαπών και ημεδαπών παρουσίασαν αύξηση κατά 24% στο σύνολό τους, ενώ οι διανυκτερεύσεις αλλοδαπών και ημεδαπών παρουσίασαν αύξηση κατά 17%.

Ειδικότερα, το 2018, στο σύνολο των ξενοδοχειακών καταλυμάτων παρουσιάζεται αύξηση στις αφίξεις κατά 4% , ενώ στις διανυκτερεύσεις μείωση 2,1% σε σχέση με τα αντίστοιχα στοιχεία του έτους 2017. Αναλυτικότερα, κατά το 2018 παρουσιάζεται αύξηση κατά 1,0% στις αφίξεις και μείωση κατά 0,7% στις διανυκτερεύσεις των αλλοδαπών σε σχέση με το 2017 , ενώ παρατηρείται μείωση στις αφίξεις και στις διανυκτερεύσεις των ημεδαπών κατά 13% και 15% αντίστοιχα. Η συνολική πληρότητα κλινών στα ξενοδοχειακά καταλύματα το έτος 2018 ανήλθε σε 52,6%, έναντι 54,8% το έτος 2017, ενώ η πληρότητα των ξενοδοχειακών μονάδων μειώθηκε συνολικά κατά 2,4% από το 2010 έως το 2018.

Πίνακας 4. Στοιχεία αφίξεων, διανυκτερεύσεων και πληρότητας σε ξενοδοχειακά καταλύματα, 2010-2018

		Στοιχεία αφίξεων, διανυκτερεύσεων και πληρότητας σε ξενοδοχειακά καταλύματα, 2010-2018								
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Χαλκιδική	Αφίξεις αλλοδαπών	451.534	495.648	523.844	561.573	566.869	622.691	623.731	675.648	724.350
	Αφίξεις ημεδαπών	220.454	192.605	131.187	124.635	113.433	127.670	130.846	125.645	109.074
	Διανυκτερεύσεις αλλοδαπών	3.110.836	3.495.653	3.589.630	3.736.975	3.952.966	3.920.566	3.838.574	4.247.573	4.218.016
	Διανυκτερεύσεις ημεδαπών	822.910	718.307	472.760	438.311	431.312	473.306	486.052	464.301	394.370
	Πληρότητα	55,0%	56,1%	53,2%	53,7%	56,5%	53,9%	52,5%	54,8%	52,6%

8.4 Τάσεις και προοπτικές

8.4.1 Γενικά

Όσον αφορά την κατανομή των κλινών γεωγραφικά, παρατηρείται ότι οι ανεπτυγμένες περιοχές συγκεντρώνουν τις περισσότερες. Η διάκριση των ξενοδοχείων με κριτήριο την δραστηριότητα και την τοποθεσία τους περιλαμβάνει τις εξής δύο μεγάλες κατηγορίες: αστικά δωδεκάμηνης λειτουργίας και εποχιακά παραθεριστικά ξενοδοχεία. Τα αστικά αφορούν αυτά που είναι τοποθετημένα στα αστικά κέντρα, ενώ τα υπόλοιπα βρίσκονται διάσπαρτα στην υπόλοιπη περιφέρεια της χώρας και κατά κύριο λόγο στα νησιά και σε παραθαλάσσιες περιοχές.

Παρακάτω αναλύονται βασικά συμπεράσματα και προοπτικές του τουρισμού μέσω του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter.

8.4.2 Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος

Είσοδος Νέων Ανταγωνιστών

Τα κυριότερα ζητήματα που έχει να αντιμετωπίσει ένα νέο ξενοδοχείο για την έναρξη της λειτουργίας του είναι οικονομικής και νομικής φύσεως. Κατά την ανέγερση αυτού αλλά και κατά τη διάρκεια της λειτουργίας του χρειάζεται να επενδύσει, ώστε να υλοποιήσει τις αναγκαίες δαπάνες και να αντιμετωπίσει κάθε εμπόδιο. Για την ορθή λειτουργία του πρέπει να σχεδιαστεί λεπτομερώς, ώστε να πραγματοποιηθεί μια βιώσιμη επένδυση, να υπάρχουν τα αναγκαία κεφάλαια, να γίνει σωστή στρατηγική επιλογή της τοποθεσίας, να προβληθεί και να διαφημιστεί με όλα τα μέσα, αλλά και να στελεχώσει το ανθρώπινο δυναμικό του με ισχυρές προσωπικότητες. Ορισμένοι άλλοι παράγοντες που εμποδίζουν την είσοδο νέων ανταγωνιστών πέρα από τις απαιτήσεις κεφαλαίου αποτελούν οι οικονομίες κλίμακας, η διαφοροποίηση της υπηρεσίας και η κυβερνητική πολιτική (Hunger and Wheelen, 2008).

Κίνδυνοι από υποκατάστατες υπηρεσίες

Υποκατάστατες υπηρεσίες των ξενοδοχειακών μονάδων μπορούν να θεωρηθούν οι υπηρεσίες που παρέχουν τα κάμπινγκ και τα ενοικιαζόμενα δωμάτια. Ωστόσο, οι υπηρεσίες μιας ξενοδοχειακής μονάδας δεν μπορούν να τεθούν στο ίδιο συγκριτικό επίπεδο με αυτές που προσφέρει ένα κάμπινγκ ή ένα ενοικιαζόμενο δωμάτιο. Οι εν λόγω υπηρεσίες έχουν χωρίς αμφιβολία διαφορά ως προς την τιμή που κοστολογούνται και

είναι ένας παράγοντας που αξιολογείται κάθε φορά από τον ενδιαφερόμενο. Υποκατάστατες υπηρεσίες θα μπορούσε να θεωρήσει κανείς ότι είναι και οι κρουαζιέρες ή η ενοικίαση ιδιωτικού σκάφους.

Σύμφωνα με την Ελληνική Στατιστική Αρχή το 2018 το 76,34% των αφίξεων που πραγματοποιήθηκαν στην Ελλάδα αφορά αφίξεις σε ξενοδοχεία, το 22,32% αφορά σε ενοικιαζόμενα δωμάτια και το 1,34% σε κάμπινγκ. Όσον αφορά τις διανυκτερεύσεις, το 73,04% πραγματοποιήθηκε σε ξενοδοχεία, το 25,61% σε ενοικιαζόμενα δωμάτια και το 1,35% σε κάμπινγκ. Παρατηρείται ότι, κατά το 2018, οι αφίξεις στα ενοικιαζόμενα δωμάτια ανήλθαν σε 6.410.359, έναντι 5.907.383 το 2017, και οι διανυκτερεύσεις σε 31.517.741 το 2018, έναντι 29.724.695 το 2017, παρουσιάζοντας αύξηση κατά 8,5% και 6,0% αντίστοιχα. Συγκεκριμένα, για την Κεντρική Μακεδονία όπου βρίσκεται η Χαλκιδική σημειώθηκε αύξηση κατά 6,7% στις αφίξεις και κατά 1,3% στις διανυκτερεύσεις σε ενοικιαζόμενα δωμάτια. Επιπρόσθετα, το 2018 οι αφίξεις σε κάμπινγκ υπολογίστηκαν σε 367.569 και οι διανυκτερεύσεις σε 1.655.946 σημειώνοντας αύξηση κατά 1,04% και 1,01% αντίστοιχα σε σύγκριση με το 2017, ενώ όσον αφορά την Κεντρική Μακεδονία οι αυξήσεις σε διανυκτερεύσεις και αφίξεις κινήθηκαν στα ίδια επίπεδα με το σύνολο της χώρας. Τέλος, όσον αφορά τις αφίξεις σε καταλύματα ξενοδοχειακού τύπου το 2017 υπολογίστηκαν σε 20.936.316, ενώ το 2018 αυξήθηκαν σε 21.922.898 σημειώνοντας αύξηση κατά 4,7%. Αντίστοιχα, οι διανυκτερεύσεις σημείωσαν αύξηση από το 2017 στο 2018 κατά 2,5%.

Με βάση τα ανωτέρω στοιχεία παρατηρείται ότι από το 2017 στο 2018 η μεγαλύτερη αύξηση σε αφίξεις και διανυκτερεύσεις σημειώνεται στα ενοικιαζόμενα δωμάτια. Οι υπηρεσίες που αυτά προσφέρουν στη σημερινή εποχή μπορούν να υποκαταστήσουν σε μεγάλο βαθμό τις υπηρεσίες ενός καταλύματος ξενοδοχειακού τύπου, γι' αυτό και τα επιλέγει μεγάλο ποσοστό του συνόλου των τουριστών. Τα κάμπινγκ σημειώνουν μικρή αύξηση χωρίς όμως να είναι αδιάφορη, διότι αποτελούν και αυτά υποκατάσταση υπηρεσία των ξενοδοχείων. Ωστόσο, δεδομένου ότι σημειώνεται αύξηση και στα καταλύματα του ξενοδοχειακού τύπου συμπεραίνεται ότι είναι αυτά που κυριαρχούν στη τουριστική αγορά, αν και υπάρχουν περιθώρια για προσέλκυση περισσότερων επισκεπτών που επιλέγουν κάποιο κατάλυμα. Το βασικό υποκατάστατο των ξενοδοχείων είναι τα ενοικιαζόμενα δωμάτια, τα οποία φαίνεται να αποτελούν σημαντική απειλή για τα ξενοδοχεία, διότι παρέχουν πολλές φορές υπηρεσίες σε παρόμοια ποιότητα και καλύτερη τιμή.

Προμηθευτές των ξενοδοχειακών μονάδων αποτελούν διάφορες εταιρείες παροχής ξενοδοχειακού εξοπλισμού, αλλά και επιχειρήσεις του κλάδου τροφίμων και ποτών. Συνήθως, οι ξενοδοχειακές μονάδες δεν έχουν να αντιμετωπίσουν την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, διότι υπάρχει μεγάλος όγκος προμηθευτών και συνήθως τα ξενοδοχεία δεν κάνουν αγορές μεγάλου ύψους.

Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Αγοραστές για τις επιχειρήσεις που ανήκουν στον ξενοδοχειακό κλάδο συνήθως είναι εταιρίες παροχής τουριστικών υπηρεσιών. Οι εταιρείες αυτές έχοντας την εμπειρία και γνώσεις των συνθηκών κάθε τουριστικού προορισμού πραγματοποιούν μαζικές αγορές κλινών εκμεταλλεζόμενες την αγοραστική τους δύναμη. Γενικότερα, οι ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις εξαρτώνται από τους τουριστικούς οργανισμούς του εξωτερικού, οι οποίοι λόγω του ολιγοπωλίου στην παγκόσμια αγορά έχουν αναδείξει την διαπραγματευτική τους δύναμη. Επιπλέον, εκτός από τους μεμονωμένους ταξιδιώτες, οι οποίοι «κλείνουν» ξενοδοχείο μέσω του διαδικτύου αγοραστές αποτελούν και διάφορες αθλητικές ομάδες, σύλλογοι, ή οργανωτές κοινωνικών εκδηλώσεων, οι οποίοι κατέχουν ισχυρότερη διαπραγματευτική δύναμη από τον μεμονωμένο ταξιδιώτη.

Ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου

Ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα θεωρείται πλήρως ανταγωνιστικός, καθώς στην ελληνική επικράτεια και τα νησιά υπάρχει μεγάλος αριθμός καταλυμάτων, όπως και σε όλες τις χώρες της Μεσογείου. Η πληθώρα των ξενοδοχείων έχει καταστήσει αναγκαία την προσπάθεια για συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, ώστε να διεκδικεί κάθε ξενοδοχειακή μονάδα συνεχώς μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά. Είναι γεγονός ότι η οικονομική κρίση έχει αμβλύνει τον υφιστάμενο ανταγωνισμό μεταξύ των ξενοδοχειακών μονάδων, τόσο σε εγχώριο επίπεδο, όσο και σε εθνικό.

B. Επιχειρηματικό Σχέδιο

1. Παρουσίαση του επενδυτικού σχεδίου

1.1 Στοιχεία και δραστηριότητα της επιχείρησης

Η αναλύομενη επένδυση αφορά την ανέγερση και λειτουργία ξενοδοχειακής μονάδας τεσσάρων αστέρων, η οποία θα συσταθεί υπό τη νομική μορφή της Ιδιωτικής Κεφαλαιουχικής Εταιρείας (Ι.Κ.Ε.) με διαχειρίστρια και νόμιμη εκπρόσωπο την ιδιοκτήτρια της εταιρείας κυρία Χασιώτη Σοφία.

Πίνακας 5. Στοιχεία της επιχείρησης και της νόμιμης εκπροσώπου

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	
Επωνυμία	Χασιώτη Σοφία Μονοπρόσωπη Ι.Κ.Ε.
Διακριτικός τίτλος	AYURVEDA WELLNESS HOTEL
ΑΦΜ	Υπό σύσταση
Διεύθυνση	Κρυσπηγή, Δήμος Κασσάνδρας Χαλκιδικής, Τ.Κ. 63077
Μέγεθος	Μικρή
ΚΑΔ	55.10 – Ξενοδοχεία και παρόμοια καταλύματα
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΝΟΜΙΜΗΣ ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΥ	
Όνοματεπώνυμο	Σοφία Χασιώτη
ΑΔΤ	AZ412626
ΑΦΜ	100222236
Διεύθυνση	Σερρών 11, Θεσσαλονίκη Τ..Κ.54454
Τηλέφωνο	6987945403
Email	chasiotisophia@gmail.com

Η ξενοδοχειακή μονάδα τοποθετείται στην περιοχή της Κρυοπηγής του Δήμου Κασσάνδρας Χαλκιδικής.

Το ξενοδοχειακό συγκρότημα πρόκειται να είναι δυναμικότητας 48 κλινών, αποτελούμενου από (12) δώδεκα δίκλινα δωμάτια και (8) οκτώ τρίκλινα, κατηγορίας (4) τεσσάρων αστέρων και θα διαθέτει όλους τους απαραίτητους κοινόχρηστους και βοηθητικούς χώρους με τις απαραίτητες προδιαγραφές για την ισχυροποίησή του στην αγορά δραστηριοποίησης που συνδέεται με το επενδυτικό σχέδιο. Τα ανωτέρω αναμένεται να επιτευχθούν τόσο μέσω δαπανών σε «υλικά περιουσιακά στοιχεία» όσο και δαπανών σε «άυλα περιουσιακά στοιχεία». Συνεπώς, η επιχείρηση μέσω των απαραίτητων εργασιών στις κτηριακές εγκαταστάσεις της ολοκληρωμένης ξενοδοχειακής μονάδας και της πραγματοποίησης δαπανών που θα πιστοποιήσουν την υψηλή ποιότητα των διαδικασιών του φορέα της επένδυσης, πρόκειται να αποκτήσει τα απαραίτητα και ουσιώδη εφόδια για την αντιμετώπιση της μαστίζουσας κρίσης, καθώς και τη διασφάλιση της επιτυχημένης πορείας και ανάπτυξής της.

Η πρόθεση είναι να κατασκευαστούν τα καταλύματα σε συνδυασμό με ένα κέντρο ευεξίας και αναζωογόνησης, χώρο σεμιναρίων, χώρους θεραπείας, όπου θα παρέχονται θεραπείες με τη βοήθεια αιθέριων ελαίων ίδιας παραγωγής, και χώρους εκγύμνασης του σώματος και του πνεύματος, σύμφωνα με τις αρχές Ayurveda και της Yoga.

1.2 Νομική μορφή

Σύμφωνα με τον ν. 4072/2012 θεσπίστηκε νέα εταιρική μορφή, η Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία (I.K.E.) Η μορφή αυτή έχει νομική προσωπικότητα και είναι εμπορική, ακόμη και αν ο σκοπός της δεν είναι εμπορική επιχείρηση. Μπορεί να συνιστάται από ένα πρόσωπο ή να καθίσταται μονοπρόσωπη. Το καταστατικό της εν λόγω εταιρείας και οι τροποποιήσεις του, αποτελούν ιδιωτικά έγγραφα.

Σύμφωνα με τα επίσημα στατιστικά στοιχεία που έχουν δημοσιευτεί από το Γενικό Εμπορικό Μητρώο (Γ.Ε.ΜΗ) το 55,34% των εταιρειών που πραγματοποίησαν σύσταση το 2018 ήταν νομικής μορφής I.K.E. Από το 2012 μέχρι σήμερα η εν λόγω εταιρική μορφή εμφανίζει ανοδική πορεία, σε αντίθεση με τις Εταιρείες Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.), οι οποίες μειώνονται κάθε χρόνο.

Αναλύοντας τα κύρια χαρακτηριστικά της I.K.E. διαπιστώνονται τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει η αναλύομενη νομική μορφή σε σχέση με τις υπόλοιπες. Η σύσταση της πραγματοποιείται μέσω της Ηλεκτρονικής Υπηρεσίας Μίας Στάσης (e-ΥΜΣ) χωρίς να

απαιτούνται χρονοβόρες γραφειοκρατικές διαδικασίες σε δημόσιους φορείς. Η διάρκεια της εταιρείας ορίζεται στο καταστατικό και μπορεί να ανέλθει έως δώδεκα (12) έτη με δυνατότητα παράτασης. Επιπλέον, στο κεφάλαιο μπορεί να συμμετέχει ένας ή και περισσότεροι εταίροι, ενώ το ελάχιστο κεφάλαιο είναι ένα (1) ευρώ. Φορολογικά στις Ιδιωτικές Κεφαλαιουχικές Εταιρείες ισχύει το ίδιο καθεστώς με τις Α.Ε. και τις Ε.Π.Ε. με τις οποίες παρουσιάζουν ίδια πλεονεκτήματα, καθώς οι εταίροι είναι υπεύθυνοι για το ποσό του κεφαλαίου τους και δεν θέτουν σε κίνδυνο την προσωπική τους περιουσία. Σημαντικό πλεονέκτημα αποτελεί και η χαμηλή ασφαλιστική επιβάρυνση συγκριτικά με τα υπόλοιπα είδη εταιρειών, που υπολογίζεται σε 26,95%.

Όλα τα ανωτέρω πλεονεκτήματα που αφορούν την νομική μορφή της εταιρείας της ξενοδοχειακής μονάδας του παρόντος επενδυτικού σχεδίου αποτέλεσαν και τους λόγους επιλογής της μορφής αυτής από την επενδύτρια.

1.3 Υποδομές και εγκαταστάσεις

Η ανέγερση του ξενοδοχείου θα πραγματοποιηθεί σε ιδιόκτητο οικόπεδο 35.500 τ.μ. και σύμφωνα με τοπογραφικό διάγραμμα κλίμακας 1:500 με χρονολογία μελέτης στις 15/12/2016, αγροτικός δρόμος πλάτους 7,00 μέτρων διαπερνά το αγροτεμάχιο χωρίζοντας την έκταση σε δύο μέρη

Η ξενοδοχειακή μονάδα θα αποτελείται από συνολικά (3) κτίρια. Το πρώτο κτίριο, το οποίο θα έχει έκταση 550 τ.μ. θα χωρίζεται σε (3) τρία ισόγεια τμήματα, τα οποία θα είναι ενοποιημένα με κάποιο διάδρομο, αλλά και ανεξάρτητα μεταξύ τους. Στο κτίριο αυτό θα βρίσκονται οι εξής χώροι: η reception και ο χώρος υποδοχής, το εστιατόριο με την κουζίνα, η καφετέρια και η αίθουσα εκδηλώσεων/σεμιναρίων. Το δεύτερο κτίριο έκτασης 550τ.μ. θα περιλαμβάνει στο πρώτο μισό του κοινόχρηστο χώρο αναμονής των πελατών, ενώ το υπόλοιπο κτίριο θα απαρτίζεται από δύο δωμάτια περιποίησης και ευεξίας, αίθουσα αισθητικής, αίθουσες μασάζ, χώρους χαλάρωσης και ανάπαυσης, αποδυτήρια ανδρών και γυναικών, ανδρικές και γυναικείες τουαλέτες και WC, αλλά και ένα μικρό γραφείο εξυπηρέτησης. Το υπόλοιπο κτίριο θα αποτελείται από κολυμβητικής δεξαμενή για άτομα όλων των ηλικιών, υδρομασάζ και σάουνα για άνδρες και γυναίκες, χώρους αποδυτηρίων, χώρους για το προσωπικό και αποθήκη. Το τρίτο κτίριο θα στεγάζει δώδεκα (12) δίκλινα και οκτώ (8) τρίκλινα δωμάτια που θα παρέχουν στους επισκέπτες όλες τις ανέσεις μιας πλήρως εξοπλισμένης ξενοδοχειακής μονάδας. Τέλος, ο περιβάλλον χώρος του ξενοδοχειακού συγκροτήματος θα είναι περιφραγμένος από όλες

τις πλευρές του και θα παραμείνει κατά το δυνατόν στη φυσική του μορφή μπροστά από κάθε κτίριο με την δημιουργία διαδρόμων από φυσικά υλικά. Παράλληλα, θα υπάρχουν δύο μεγάλοι χώροι στάθμευσης παραπλεύρως του δρόμου για τα αυτοκίνητα και εξωτερική πισίνα. Για την άμεση παραγωγή θα υπάρχει μικρής έκτασης φάρμα, η οποία καταλαμβάνει το πιο προσήλιο και ενδεδειγμένο μέρος του οικοπέδου. Με τον όρο «φάρμα» εννοείται η καλλιέργεια φυτών και όχι ζώων, εκτός από λίγα οικόσιτα (κότες, κουνέλια). Τα φυτά που θα καλλιεργούνται θα είναι, αρωματικά (ρίγανη, λεβάντα, δεντρολίβανο, λεβάντα, θυμάρι κλπ.), λαχανικά και φρούτα.

Τα κτίρια θα κατασκευαστούν σύμφωνα με τις προδιαγραφές του «ΣΧΕΔΙΑΖΟΝΤΑΣ ΓΙΑ ΟΛΟΥΣ» και θα καλύπτουν τις απαιτήσεις του νόμου για άτομα με αναπηρία, καθώς και εμποδιζόμενα άτομα. Για τον σκοπό αυτό θα τοποθετηθούν ράμπες στα κτίρια , εσωτερικά και εξωτερικά, αλλά και ράμπες στους υπαίθριους χώρους. Οι ράμπες θα είναι κατάλληλες για αναπηρικά αμαξίδια και άτομα με κινητικές ιδιαιτερότητες. Παράλληλα, θα κατασκευαστούν δύο (2) από τα δώδεκα (12) δίκλινα δωμάτια με τέτοιο σχεδιασμό, ώστε να καλύπτουν τις προδιαγραφές ΑμεΑ. Επιπλέον, εφόσον πρόκειται να δημιουργηθούν περισσότεροι από ένας όροφοι πρόκειται να εγκατασταθούν ανελκυστήρες, όπου αυτό απαιτείται.

Το συγκρότημα θα υποστηρίζεται από χώρους υποδοχής, πληροφόρησης καθώς και τις απαραίτητες διευκολύνσεις, όπως εστιατόριο με προϊόντα που θα παράγονται στην φάρμα και υπαίθριο αναψυκτήριο με είδη υγιεινής διατροφής. Η ιδιοκτήτρια έχει ως στόχο να διατηρήσει την εικόνα του ακινήτου, κυρίως στα τμήματα που θα οικοδομηθούν, με την φύτευση διαφόρων φυόμενων της περιοχής, όπως ρίγανη, δεντρολίβανο, πουρνάρι, σχίνο κ.ά. Όλες οι παρεμβάσεις στο χώρο θα βασίζονται στο σεβασμό προς την ανθρώπινη φύση.

Παράλληλα με τον σεβασμό προς τη φύση όλες οι τεχνικές λειτουργίες του καταλύματος θα βασίζονται στην ίδια αξία. Οι μηχανολογικές εγκαταστάσεις, δηλαδή οι εγκαταστάσεις θέρμανσης, ψύξης, υδροδότησης, βιολογικού καθαρισμού και κάθε είδους μηχανισμός θα έχει βιοκλιματικές προδιαγραφές και εξοικονόμησης ενέργειας.

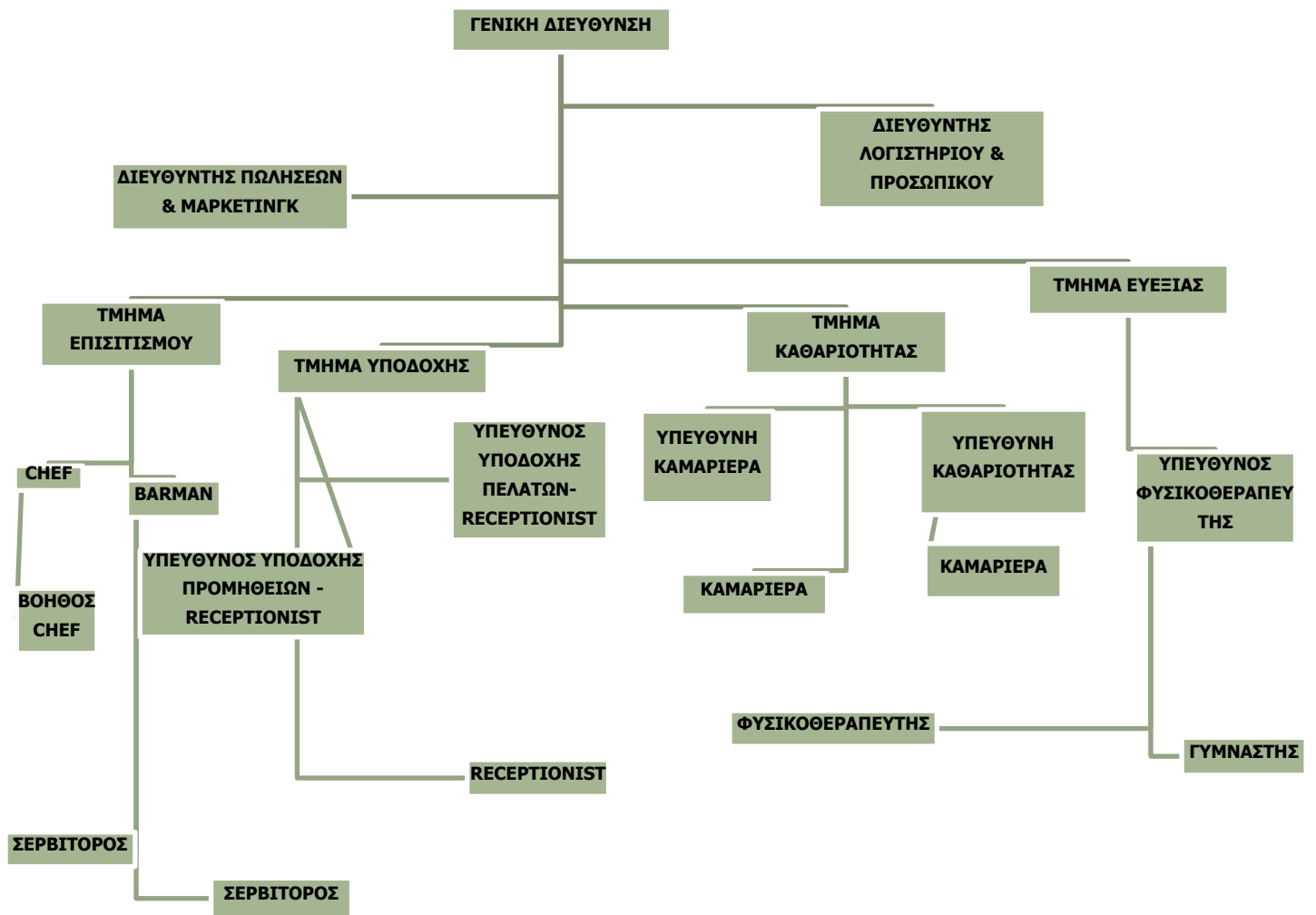
1.4 Ανθρώπινο δυναμικό

Έπειτα της ολοκλήρωσης του επενδυτικού σχεδίου, η διοίκηση της επιχείρησης αναλογιζόμενη τις βασικές ανάγκες της πρόκειται να προχωρήσει στην πρόσληψη 12 ατόμων τα οποία αντιστοιχούν σε 16 εργαζομένους πλήρους ετήσιας απασχόλησης. Αναλυτικότερα από τα 16 συνολικά άτομα, τα 2 άτομα εξ αυτών θα είναι κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ ή ΤΕΙ, από τα οποία το ένα άτομο θα απασχολείται με την ειδικότητα του Διευθυντή Μάρκετινγκ & Πωλήσεων, έχοντας ως κύρια ευθύνη την ορθή διοίκηση και λειτουργία την ξενοδοχειακής μονάδας, ενώ το άλλο θα είναι Διευθυντής του Λογιστηρίου & του Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι ειδικότητες των υπόλοιπων 9 εργαζομένων προκύπτουν από τις ανάγκες του φορέα της επένδυσης για την σωστή λειτουργία του ξενοδοχείου και υπολογίζονται ως 1 υπεύθυνη καθαριότητας και 2 καμαριέρες, 1 chef και 1 βοηθός chef, 1 μπάρμαν, 2 σερβιτόρους, 2 φυσικοθεραπευτές, 1 γυμναστής, 1 υπεύθυνο προμηθειών – receptionist, 1 υπεύθυνο πελατών– receptionist και 1 receptionist. Όπως θα γίνει διακριτό και από την βιωσιμότητα της επένδυσης ο φορέας αυτής προκειμένου να καλύψει τις αυξανόμενες ανάγκες της επιχείρησης θα προβεί σε βάθος χρόνου στην πρόσληψη επιπλέον ατόμων.

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αναζητάει συνεχώς τρόπους μεγιστοποίησης της χρησιμότητας των ανθρώπινων πόρων για την ενίσχυση της οργανωτικής απόδοσης (Chieng-Ping, 2019). Για τον σκοπό αυτό η διοίκηση του «Ayurveda Wellness Hotel» θα ακολουθήσει και θα καθιερώσει μεθόδους και τεχνικές για την μέγιστη απόδοση και παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού της. Παράλληλα, με συνεχή εκπαίδευση θα προσπαθήσει να αναπτύσσει συνεχώς το επίπεδο των εργαζομένων δίνοντας ύψιστη σημασία στην κατάρτιση και υποκίνηση τους.

Παρακάτω παρουσιάζεται το λειτουργικό οργανόγραμμα της επιχείρησης αναπαριστώντας την ιεραρχία της ξενοδοχειακής μονάδας.

Πίνακας 6. Οργανόγραμμα ξενοδοχειακής μονάδας



1.5 Προϋπολογισμός επενδυτικού σχεδίου

Η διαμόρφωση του προϋπολογισμού της επένδυσης πραγματοποιήθηκε έπειτα από έρευνα του φορέα της επένδυσης για την επιλογή των κατάλληλων προμηθευτών και συνεργατών, οι οποίοι αποτελούν μηχανικούς, συμβούλους, λογιστές, κατασκευαστικές εταιρείες, εταιρείες ξενοδοχειακού εξοπλισμού με κοινό χαρακτηριστικό την πολυετή εμπειρία τους σε επενδυτικά έργα.

Το σύνολο του προϋπολογισμού του εν λόγω επιχειρηματικού σχεδίου ανέρχεται σε 1.651.252,00€ πλέον ΦΠΑ στον οποίο περιλαμβάνονται οι δαπάνες για κτιριακές εγκαταστάσεις, τη διαμόρφωση του περιβάλλοντος χώρου, τα μηχανήματα – εξοπλισμό και τεχνικές (ειδικές εγκαταστάσεις), τον λοιπό ξενοδοχειακό εξοπλισμό για την διαμόρφωση και επίπλωση των δωματίων και των λοιπών χώρων, καθώς και τις δαπάνες για αμοιβές συμβούλων και μηχανικών. Παρακάτω αναλύονται οι εν λόγω κατηγορίες δαπανών και παρατίθεται ο πίνακας 7 που παρουσιάζει τα κόστη για κάθε κατηγορία.

Κτιριακές Εγκαταστάσεις

Οι δαπάνες των κτιριακών εγκαταστάσεων αφορούν την υλοποίηση οικοδομικών εργασιών για την ανέγερση της ξενοδοχειακής μονάδας, την προμήθεια και τοποθέτηση των κατάλληλων υλικών για την πλήρη διαμόρφωση και ανοικοδόμηση των κτιριακών υποδομών. Αναλυτικότερα, οι εργασίες για τις κτιριακές εγκαταστάσεις θα πραγματοποιηθούν με τις δαπάνες σε:

- Χωματουργικά
- Εργασίες ενισχύσεων - επεμβάσεις
- Κατασκευές σκυροδέματος
- Ικριώματα
- Κατασκευές πληρωμής & θερμομόνωσης κτιρίου
- Κατασκευές από γυψοσανίδα
- Τζάμια – καθρέπτες
- Χρωματισμοί
- Πλακίδια – δάπεδα & επενδύσεις
- Αλουμινοκατασκευές – κουφώματα
- Ξύλινες και μεταλλικές θύρες
- Επίπλωση μπάνιου (νιπτήρες, μπανιέρες κλπ)
- Εξώστες

- Υδραυλικές εγκαταστάσεις
- Ηλεκτρικές εγκαταστάσεις

Έργα διαμόρφωσης περιβάλλοντος χώρου

Αναφορικά με τις εργασίες διαμόρφωσης του περιβάλλοντος χώρου της ξενοδοχειακής μονάδας το επενδυτικό σχέδιο περιλαμβάνει τα εξής:

- Διαμόρφωση του περιβάλλοντος χώρου με κυβόλιθους και πλακοστρώσεις
- Κατασκευή πιστοποιημένης παιδικής χαράς
- Σύστημα άρδευσης περιβάλλοντος χώρου
- Φωτισμός περιβάλλοντος χώρου

Μηχανήματα – Εξοπλισμός και Τεχνικές (Ειδικές) Εγκαταστάσεις

Για την ολοκληρωμένη και αποδοτική λειτουργία του ξενοδοχείου αναγκαία κρίνεται η προμήθεια και εγκατάσταση καινούργιων και αμεταχείριστων μηχανημάτων. Ειδικότερα, η εν λόγω κατηγορία δαπανών αποβλέπει σε:

- Προμήθεια και εγκατάσταση συστήματος κλιματισμού των δωματίων και των λοιπών χώρων.
- Εγκατάσταση δικτύου σωληνώσεων
- Προμήθεια και εγκατάσταση συστήματος εξαερισμού δωματίων, κοινόχρηστων χώρων και υπόγειων χώρων
- Προμήθεια και τοποθέτηση πυροσβεστικού συγκροτήματος
- Φορητούς πυροσβεστήρες
- Κατάσβεση μηχανολογικών χώρων
- Σύστημα πυρανίχνευσης
- Ειδικό σύστημα ανακοινώσεων & ασφάλειας
- Ειδικό σύστημα ανακυκλοφορίας και απολύμανσης νερού
- Προμήθεια γεννήτριας
- Μηχανολογικές εγκαταστάσεις για τις κολυμβητικές δεξαμενές

Λοιπός εξοπλισμός

Αναπόσπαστο μέρος των δαπανών του επιχειρηματικού σχεδίου αφορούν τον λοιπό εξοπλισμό που αποβλέπει σε εξοπλισμό αναγκαίο για την λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας. Αναλυτικότερα, η κατηγορία του λοιπού εξοπλισμού περιλαμβάνει :

- Προμήθεια εξοπλισμού για την επίπλωση των δωματίων, του χώρου υποδοχής, της ρεσεψιόν, του lobby, της αίθουσας συνεδρίων, του εστιατορίου, των αιθουσών σπα και δραστηριοτήτων ευεξίας, του γυμναστηρίου και των λοιπών χώρων
- Προμήθεια ξενοδοχειακού εξοπλισμού , όπως είναι τα μαξιλάρια, σεντόνια, μαξιλαροθήκες, πετσέτες, κουβέρτες, τραπεζομάντηλα, σερβιέρες κλπ
- Προμήθεια ηλεκτρικών συσκευών, όπως είναι οι τηλεοράσεις , τα ψυγεία, τα πλυντήρια κλπ.

Μεταφορικά μέσα

Ο φορέας της επένδυσης θα προχωρήσει και στην απόκτηση μεταφορικών μέσων για την μεταφορά και την διευκόλυνση των πελατών εντός και εκτός ξενοδοχείου. Συγκεκριμένα, θα αποκτηθούν τα εξής μεταφορικά μέσα:

- Δύο (2) λεωφορεία (9+1 θέσεων)
- Ηλεκτρικό αμαξίδιο ΑμεΑ

Άυλα στοιχεία ενεργητικού

Επιπλέον, προβλέπεται να πραγματοποιηθεί δαπάνη, η οποία αφορά την πιστοποίηση του Συστήματος Διαχείρισης του ξενοδοχείου, σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001-201.

Συμβουλευτικές υπηρεσίες

Για την ορθή λειτουργία και αποτελεσματική υλοποίηση της επένδυσης, η επενδύτρια θα επιλέξει κάποια εταιρεία συμβούλων με εμπειρία στο αντικείμενο των επενδυτικών σχεδίων και επενδύσεων, η οποία θα αναλάβει την τεχνική και οικονομική παρακολούθηση και τον συντονισμό της υλοποίησης του επενδυτικού σχεδίου που η εταιρεία επιθυμεί να υλοποιήσει. Παράλληλα, η συμβουλευτική εταιρεία την οποία θα επιλέξει η διοίκηση του ξενοδοχείου θα υλοποιήσει και την δαπάνη για την μελέτη έρευνας αγοράς, με την οποί αξιολογούνται και συλλέγονται πληροφορίες από τις αρμόδιες πληθυσμιακές ομάδες με σκοπό να κατευθύνουν την επιχείρηση στην ορθή λήψη αποφάσεων με το μικρότερο δυνατό ρίσκο και στην ανακάλυψη νέων ευκαιριών.

Στην εν λόγω κατηγορία δαπανών συμπεριλαμβάνεται η δαπάνη για την εκπόνηση και εγκατάσταση του συστήματος διασφάλισης ποιότητας ISO 9001:2015.

Τεχνικές μελέτες μηχανικού

Η τελευταία κατηγορία δαπανών του συνολικού προϋπολογισμού αποβλέπει στην εκπόνηση μελετών μηχανικού (π.χ μελέτη διακόσμησης) για την επίβλεψη του έργου κατά την διάρκεια υλοποίησης του. Συμπεριλαμβάνεται και η αμοιβή για την τοπογραφική μελέτη.

Πίνακας 7. Ανάλυση Π/Υ επενδυτικού σχεδίου

Ανάλυση Προϋπολογισμού του Επενδυτικού Σχεδίου		
ΟΜΑΔΑ Α. ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΕΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΕΣ ΕΝΙΣΧΥΣΕΙΣ (άρθρο 14 ΓΑΚ 651/2014)	Επιλέξιμο Κόστος	Ενισχυόμενο Κόστος
ΚΤΗΡΙΑΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	650.612,50 €	650.612,50 €
ΕΡΓΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΧΩΡΟΥ	289.500,00 €	289.500,00 €
ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ - ΤΕΧΝΙΚΕΣ (ΕΙΔΙΚΕΣ) ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	324.077,50 €	324.077,50 €
ΛΟΙΠΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	258.562,00 €	258.562,00 €
ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ	70.500,00 €	70.500,00 €
ΑΪΛΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	3.000,00 €	3.000,00 €
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΚΟΣΤΟΥΣ ΔΑΠΑΝΩΝ ΟΜΑΔΑΣ Α	1.596.252,00 €	1.596.252,00 €
ΟΜΑΔΑ Β. ΕΠΙΛΕΞΙΜΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ ΕΚΤΟΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΩΝ ΕΝΙΣΧΥΣΕΩΝ (άρθρο 9 Ν.4399/2016)	Επιλέξιμο Κόστος	Ενισχυόμενο Κόστος
ΔΑΠΑΝΕΣ ΓΙΑ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ (μόνο για νέες ΜΜΕ)	35.000,00 €	35.000,00 €
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΚΟΣΤΟΥΣ ΔΑΠΑΝΩΝ ΟΜΑΔΑΣ Β	35.000,00 €	35.000,00 €
ΟΜΑΔΑ Γ. ΔΑΠΑΝΕΣ ΓΙΑ ΝΕΟΣΥΣΤΑΤΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ (άρθρο 22 ΓΑΚ 651/2014)	Επιλέξιμο Κόστος	Επιλέξιμο Κόστος
ΔΑΠΑΝΕΣ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥ (μόνο για υπό ίδρυση μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις)	20.000,00 €	20.000,00 €
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΚΟΣΤΟΥΣ ΔΑΠΑΝΩΝ ΟΜΑΔΑΣ Γ	20.000,00 €	20.000,00 €
ΣΥΝΟΛΟ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ (Α + Β + Γ)	1.651.252,00 €	1.651.252,00 €

1.6 Χρηματοδοτικό σχήμα

Ο συνολικός προϋπολογισμός του επενδυτικού σχεδίου ανέρχεται στα 1.651.252,00€. Η χρηματοδότηση της ένδυσης θα πραγματοποιηθεί με την επιχορήγηση του προγράμματος του Αναπτυξιακού Νόμου 4399/2016 μέσω του καθεστώτος των «Νέων Ανεξάρτητων ΜΜΕ» και με εξωτερική χρηματοδότηση. Σε ό,τι αφορά το ενισχυόμενο κόστος ποσοστό 61,19% (1.010.44.98 €) θα καλυφθεί από εξωτερική χρηματοδότηση και πιο συγκεκριμένα με τραπεζικό δάνειο τριετούς τουλάχιστον διάρκειας, ενώ το 38,21% (640,807,02 €) θα καλυφθεί μέσω επιχορήγησης της επένδυσης, όπως παρουσιάζεται και στον πίνακα 8.

Πίνακας 8. Ανάλυση χρηματοδοτικού σχήματος

Ανάλυση Χρηματοδοτικού Σχήματος		
	Ποσά (€)	Ποσοστά (%)
1. ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ	1.010.444,98 €	61,193%
Τραπεζικό δάνειο τριετούς τουλάχιστον διάρκειας		
2. ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗ	640.807,02 €	38,807%
ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	1.651.252,00 €	100%

2. Στρατηγική ανάλυση

2.1 Ανάλυση αγοράς

Η ανέγερση της ξενοδοχειακής μονάδας θα πραγματοποιηθεί στην Περιφερειακή Ενότητα Χαλκιδικής και συγκεκριμένα στην περιοχή της Κρυοπηγής του Δήμου Κασσάνδρας Χαλκιδικής. Το ξενοδοχείο «AYURVEDA WELLNESS HOTEL» εκτός από τις υπηρεσίες διαμονής πρόκειται να παρέχει στους επισκέπτες τις υπηρεσίες ενός κέντρου αναζωογόνησης με ειδικά διαμορφωμένους χώρους για την εκγύμναση και χαλάρωση του σώματος με τη χρήση αιθέριων ελαίων ίδιας παραγωγής και του πνεύματος, μέσω διαφόρων σεμιναρίων και διαλογισμού. Πρόκειται, δηλαδή, για την ίδρυση μιας νέας εναλλακτικής τουριστικής μονάδας 12μηνης λειτουργίας τεσσάρων (4) αστέρων.

Η περιοχή υλοποίησης της επένδυσης αποτελεί αρκετά γνωστό και διαδεδομένο προορισμό για τους τουρίστες, όπως και οι περισσότερες περιοχές της Χαλκιδικής, οι οποίες προβάλλονται από τα ταξιδιωτικά γραφεία κατά κύριο λόγο τους θερινούς μήνες. Οι επισκέπτες απαρτίζονται από άτομα μεγαλύτερης ηλικίας, διότι η περιοχή δεν φημίζεται για την νυχτερινή της ζωή, ούτε για τις θαλάσσιες δραστηριότητες που συνήθως επιλέγουν οι νεαρές ηλικίες. Ωστόσο, παρέχει οργανωμένες παραλίες, με καταγάλανη θάλασσα, ιδανικές για ηρεμία και χαλάρωση.

2.2 Ανάλυση ανταγωνιστών

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Ξενοδοχειακών Ερευνών και Προβλέψεων το 2019 οι ξενοδοχειακές μονάδες στην Κρυοπηγή Χαλκιδικής υπολογίζονται συνολικά σε 36 από τις οποίες οι 10 αφορούν ξενοδοχεία τεσσάρων (4) αστέρων και μόλις ένα (1) ξενοδοχείο

πέντε (5) αστερών. Στον πίνακα 9 που ακολουθεί παρουσιάζεται αναλυτικά το ξενοδοχειακό δυναμικό της περιοχής της επένδυσης.

Πίνακας 9. Ξενοδοχειακό δυναμικό Κρουσηγής Χαλκιδικής για το έτος 2019

ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ	ΑΣΤΕΡΙΑ
KASSANDRA PALACE HOTEL & SPA	5
ΑΚΤΗ ΚΡΥΟΠΗΓΗΣ	4
ΑΚΤΗ ΜΕΓΑΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ	4
ΑΛΚΥΩΝ	4
ΓΕΩΡΓΙΟΣ	4
ΚΡΥΟΠΗΓΗΣ ΚΑΜΠΙΝΓΚ	4
KRIOPIGI BEACH HOTEL	4
ΑΙΘΡΙΟΝ ΚΡΥΟΠΗΓΗΣ	4
KASSANDRA PALACE HOTEL	4
HOTEL KRIOPIGI	4
ALEXANDER THE GREAT BEACH HOTEL	4
GI-GA MAR HOTEL	3
PASHOS HOTEL	3
MIRABILIA BOUTIQUE HOTEL	3
HOTEL ILIOS	3
PALLADIUM HOTEL	3
PARADISE HOTEL KRIOPIGI	3
PIGHI HOTEL	2
KASSANDRA BAY HOTEL	2
APARTMENTS KRIOPIGHI	ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΑ ΔΩΜΑΤΙΑ
KATERINA'S HOLIDAY HOME	ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΑ ΔΩΜΑΤΙΑ
MARINA'S ELEGANCE	ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΑ ΔΩΜΑΤΙΑ
ARTESIANE APARTMENTS	ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΑ ΔΩΜΑΤΙΑ
AVRA HOUSE	ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΑ ΔΩΜΑΤΙΑ
FRUIT GARDEN VILLAS	ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΑ ΔΩΜΑΤΙΑ
ARIADNI VILLAS	ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΑ ΔΩΜΑΤΙΑ
AVATEL ECO LODGE	ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΑ ΔΩΜΑΤΙΑ
JENNY VILLAS	ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΑ ΔΩΜΑΤΙΑ
OLIVETO	ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΑ ΔΩΜΑΤΙΑ
SUNSET INN	ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΑ ΔΩΜΑΤΙΑ
EUROPA APARTMENTS STEFANOS,	ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΑ ΔΩΜΑΤΙΑ
HALKIDIKI SEA VIEW	ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΑ ΔΩΜΑΤΙΑ
SEAVIEW STUDIOS KRIOPIGI	ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΑ ΔΩΜΑΤΙΑ
JASON'S SEA VIEW	ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΑ ΔΩΜΑΤΙΑ
SEA VIEW APARTMENTS	ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΑ ΔΩΜΑΤΙΑ
PLEIADES BOUTIQUE VILLAS	ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΑ ΔΩΜΑΤΙΑ

Οι άμεσοι ανταγωνιστές του ξενοδοχείου είναι αρκετοί, οι πιο σημαντικοί εκ των οποίων είναι το «KASSADRA PALACE HOTEL AND SPA», ξενοδοχείο πέντε (5) αστερών, αλλά και το «Hotel Kriopigi», το «Alexander the Great Beach Hotel», το «Alkion» και το «Aithrion Hotel & Resort» που αποτελούν ξενοδοχεία τεσσάρων (4) αστερών και είναι οι κύριοι ανταγωνιστές του «Ayurveda Wellness Hotel». Τα εν λόγω ξενοδοχεία σημειώνουν υψηλή βαθμολογία στην αξιολόγησή τους από τους επισκέπτες σε όλες τις μετα-μηχανές αναζήτησης τουριστικών καταλυμάτων, όπως είναι το TripAdvisor, το Booking και το Luxury Hotel Guide. Τα δυνατά τους σημεία είναι η προσεγμένη

εξυπηρέτηση, η καθαριότητα και η ποιότητα των υπηρεσιών τους. Να σημειωθεί πως στην ανάλυση του ανταγωνισμού δεν συμπεριλαμβάνονται ξενοδοχεία που βρίσκονται εκτός Κρυσπηγής, διότι πολλές από τις γύρω περιοχές στοχεύουν περισσότερο σε επισκέπτες που επιθυμούν να βρίσκονται, κυρίως, σε κοσμοπολίτικες περιοχές και να απολαμβάνουν ένα διαφορετικό είδος διακοπών από αυτό της ηρεμίας και της χαλάρωσης.

2.3 Ανάλυση SWOT

Η SWOT ανάλυση αξιολογεί τα δυνατά (strengths) και τα αδύνατα (weaknesses) σημεία της επιχείρησης, καθώς και τις ευκαιρίες (opportunities) και απειλές (threats) τις οποίες ενδέχεται να αντιμετωπίσει. Στον πίνακα 10 παρουσιάζεται η ανάλυση SWOT για το «AYURVEDA WELLNESS HOTEL»

Πίνακας 10. Ανάλυση SWOT για το ξενοδοχείο «AYURVEDA WELLNESS HOTEL»

ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
Υψηλή τουριστική ζήτηση στην περιοχή	Εποχικότητα τουριστικής ζήτησης
Μοναδικότητα ξενοδοχειακής μονάδας λόγω των παροχών ευεξίας σώματος και πνεύματος στην περιοχή	Εξάρτηση από τα ταξιδιωτικά γραφεία λόγω έλλειψης φήμης και αναγνωσιμότητας κατά την έναρξη λειτουργίας του ξενοδοχείου
Επαρκείς υποστηρικτικές υποδομές	Απουσία μεριδίου αγοράς δεδομένου ότι πρόκειται για υπό σύσταση ξενοδοχείο
Υψηλό επίπεδο φυσικών και ανθρώπινων πόρων	Έλλειψη ενιαίου στρατηγικού σχεδιασμού τουριστικής ανάπτυξης
Χρήση τεχνικών στοχευόμενου μάρκετινγκ και διαφήμισης	
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
Εστίαση στον ιατρικό τουρισμό	Οι ελκυστικές προσφορές για διακοπές από τις γειτονικές χώρες της Ελλάδας
Διαφοροποίηση από τα κλασικά ξενοδοχεία τεσσάρων (4) αστέρων	Ισχυρός ανταγωνισμός από τις ήδη υπάρχουσες ξενοδοχειακές μονάδες
Ταχεία αύξηση των νέων τεχνολογιών και διείσδυση της ηλεκτρονικής διαφήμισης στον τουρισμό	Η παγκόσμια οικονομική κρίση, η οποία έχει επηρεάσει και τον τουριστικό κλάδο

	Διατήρηση της εποχικότητας της απασχόλησης
--	--

2.4 Ανάλυση PEST

Το εξωτερικό περιβάλλον δίνει στην επιχείρηση πλήθος ευκαιριών προκειμένου να επέλθει ανάπτυξη, καθώς επίσης δείχνει και τις απειλές που αφορούν τη βιωσιμότητα της στο χώρο. Λόγω των παραπάνω, η μελέτη της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι υψίστης σημασίας για την καλύτερη διοίκηση της επιχείρησης, διότι μέσα από την ανάλυση προκύπτουν οι ενέργειες που μπορούμε να υλοποιήσουμε, προς όφελος της επιχείρησης. Η ελληνική και ξένη βιβλιογραφία έχει καταλήξει στην περιγραφή του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης μέσα από την ανάλυση της πολιτικής/νομικής, της οικονομικής, της κοινωνικής/πολιτιστικής και της τεχνολογικής διάστασής του. Στον πίνακα 11 αναλύονται οι παραπάνω διαστάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος της εν λόγω ξενοδοχειακής μονάδας.

Πίνακας 11. Ανάλυση PEST για το ξενοδοχείο «AYURVEDA WELLNESS HOTEL»

Πολιτικό – Νομικό Περιβάλλον	Οικονομικό Περιβάλλον
<ol style="list-style-type: none"> 1. Η αστάθεια του πολιτικού περιβάλλοντος της Ελλάδας προκαλεί στους επιχειρηματίες (μελλοντικούς και μη) μια μεγάλη αίσθηση ανασφάλειας, η οποία ενισχύεται με τις συνεχείς λήψεις αποφάσεων, καθοριστικών για το μέλλον της χώρας. Η ανασφάλεια ενισχύεται και με την αβεβαιότητα για την παραμονή της χώρας στη νομισματική ένωση του ευρώ. 2. Η ύπαρξη νόμων και ρυθμίσεων αναφορικά με το εργατικό ωράριο, τα κατώτερα όρια των μισθών των υπαλλήλων, την φορολογία αλλά και την τιμολόγηση των προϊόντων και υπηρεσιών. 3. Η ύπαρξη νομοθεσιών και διαταγμάτων που αφορούν τον τουρισμό και τις επενδύσεις των 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Οικονομικοί παράγοντες όπως είναι τα επιτόκια, ο πληθωρισμός, οι μεταβολές στο εισόδημα και οι χρηματιστηριακοί δείκτες επιδρούν στην επιχειρηματική δραστηριότητα. 2. Η οικονομική αστάθεια της Ελλάδας και συγκεκριμένα η οικονομική κρίση που κορυφώθηκε το 2009-2012 είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση της ανεργίας και του πληθωρισμού και την παράλληλη μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών-τουριστών. 3. Η διαρκώς αυξανόμενη πίεση των διαφόρων tour operators στις ξενοδοχειακές

<p>επιχειρήσεων που ανήκουν στον κλάδο αυτό που πολλές φορές αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να κινηθούν με αργούς ρυθμούς λόγω της γραφειοκρατίας. (π.χ. έκδοση άδειας λειτουργίας ξενοδοχείου και κατάταξης αυτού σε αστέρια).</p>	<p>μονάδες για χαμηλότερες τιμές και οι προτιμήσεις των πελατών για οικονομικούς προορισμούς μειώνουν τα έσοδα και αυξάνουν τα έξοδα των ξενοδοχείων.</p>
<p>Κοινωνικό Περιβάλλον</p>	<p>Τεχνολογικό περιβάλλον</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Το προσφυγικό ζήτημα που πλήττει την χώρα και έχει επηρεάσει αρνητικά πολλούς περιζήτητους τουριστικούς προορισμούς. Το εν λόγω ζήτημα φαίνεται να μην έχει επηρεάσει μέχρι σήμερα την τοποθεσία υλοποίησης της επένδυσης, αλλά έχει πλήξει την συμπρωτεύουσα και γειτονική πόλη, την Θεσσαλονίκη. 2. Η ολοένα αυξανόμενη τάση για διακοπές που βοηθούν στην ψυχική και σωματική ξεκούραση λόγω των γρήγορων ρυθμών της καθημερινής ζωής, οδηγεί στην επιλογή εναλλακτικών διακοπών με δυνατότητα να συνδυάσουν την διασκέδαση με διάφορες υπηρεσίες ευεξίας. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Η δυνατότητα μηχανογράφησης των λειτουργιών της ξενοδοχειακής μονάδας θα επιτρέπει τον καλύτερο έλεγχο και συντονισμό όλων των καθημερινών διαδικασιών για την εύρυθμη λειτουργία αυτής. 2. Με τη χρήση του διαδικτύου, ενός φθηνού μέσου, θα δοθεί στην επιχείρηση η δυνατότητα να προωθήσει και να διαφημίσει παγκοσμίως τις υπηρεσίες της μέσω των διαφόρων μέσω κοινωνικής δικτύωσης. (π.χ. Instagram, Facebook, LinkedIn, Twitter κλπ.)

3. Στρατηγικός σχεδιασμός

3.1 Αποστολή και όραμα

Αποστολή του «AYURVEDA WELLNESS HOTEL» είναι η ευχαρίστηση των επισκεπτών του προσφέροντας υψηλών προσδοκιών και προδιαγραφών φιλοξενία συνδυαστικά με μοναδική και προσεγμένη εξυπηρέτηση, υψηλό επίπεδο υπηρεσιών για την υγεία πνεύματος και σώματος σε ένα φιλόξενο και φιλικό περιβάλλον. Η επιλογή καταρτισμένου προσωπικού με υψηλό επίπεδο γνώσεων και εμπειρίας στοχεύει στην ολοκλήρωση των προσδοκιών του επισκέπτη, ο οποίος μετά την αναχώρηση του από το ξενοδοχείο θα έχει αποκομίσει αξέχαστες εμπειρίες και αναμνήσεις επιλέγοντας το ξανά

στο μέλλον. Η δέσμευση που δημιουργείται απέναντι στους φιλοξενούμενους είναι η διαρκής βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχονται, διαδίδοντας την ελληνική κουλτούρα και φιλοξενία παράλληλα με την εμπειρία του συστήματος της Αγιουβέρδα, που παρέχει συμβουλές για την διατροφή, την διατήρηση της υγείας, αλλά και της βιολογικής ισορροπίας του ανθρώπου.

Το όραμα του ξενοδοχείου είναι να αποτελεί την πρώτη επιλογή για τον επισκέπτη και τον εργαζόμενο με σεβασμό στη φύση και στην ανθρώπινη ύπαρξη.

3.2 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ένα βασικό δυνατό σημείο του υπό ανάλυση ξενοδοχείου είναι η περιοχή στην οποία θα ανεγερθεί, καθώς το πλήθος των παρεχόμενων δραστηριοτήτων στις γύρω περιοχές είναι υψηλό. Η Κρυσπηγή τοποθετείται ανατολικά της χερσονήσου της Κασσάνδρας σε απόσταση 90 χιλιομέτρων από τη Θεσσαλονίκη. Είναι χτισμένη αμφιθεατρικά καταμεσής πράσινου πευκοδάσους με φανταστική θέα στον κόλπο της χερσονήσου. Αυτό που την ξεχωρίζει είναι το θαυμαστό νατουραλιστικό κλίμα της και οι βραβευμένες με μπλε σημαία παραλίες της. Από την Κρυσπηγή ξεκινούν περιπατητικές διαδρομές μέσω δασικών δρόμων περνώντας από το όμορφο χωριό Κασσανδρινό δίνοντας την ευκαιρία στον περιπατητή να περιπλανηθεί στους λόφους της Κασσάνδρας. Ένας ακόμη λόγος για τον οποίο γίνεται ξεχωριστός ο προορισμός είναι οι ημερήσιες κρουαζιέρες, τις οποίες μπορεί να απολαύσει ο επισκέπτης, με Ιστιοπλοϊκό στον Τορωναίο Κόλπο, στη Σιθωνία αλλά και στο μικρό νησί Κέλυφος που βρίσκεται στο ύψος της Κρυσπηγής ανάμεσα στο πρώτο και στο δεύτερο πόδι της Χαλκιδικής. Πλεονέκτημα του ξενοδοχείου αποτελεί το γεγονός ότι θα βρίσκεται κοντά στα σημεία άφιξης των εν λόγω εκδρομών χωρίς να απαιτείται επιπλέον κόστος μεταφοράς. Επιπρόσθετα, οι καταδύσεις γνωριμίας για τους αρχάριους, αλλά και οι εξειδικευμένες μορφές κατάδυσης για τους προχωρημένους είναι μερικές ακόμη δραστηριότητες που μπορεί κάποιος να βρει στην περιοχή της επένδυσης. Ακόμη, σε απόσταση λίγων χιλιομέτρων μπορεί ο επισκέπτης να βρει τα Ιαματικά Θερμά Λουτρά της Αγίας Παρασκευής, όπου λειτουργεί ένα σύγχρονο υδροθεραπευτήριο και αποτελεί μια υποδομή απαραίτητη για την υγεία και την ευεξία. Ο συνδυασμός των δραστηριοτήτων του ξενοδοχείου σε συνδυασμό με τα ιαματικά λουτρά σίγουρα αποτελεί μεγάλη ευκαιρία για την επιχείρηση.

Παράλληλα, η αυξανόμενη τουριστική κίνηση που παρουσιάζει η Χαλκιδική, διότι καλύπτει τις ανάγκες κάθε είδους επισκέπτη, αποτελεί πλεονέκτημα για το ξενοδοχείο

της επένδυσης. Ειδικότερα, με βάση έρευνα που δημοσιεύτηκε από το Ινστιτούτο του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΙΝΣΕΤΕ) τον Αύγουστο του 2019 η πληρότητα των ξενοδοχείων για το έτος 2018 υπολογίστηκε σε 52,6%.

Επιπλέον, δυνατό σημείο για την επιχείρηση αποτελεί η ύπαρξη ενδιαφέροντος από πλευράς τουριστών για τουριστικούς προορισμούς, όπου θα έχουν την ευκαιρία να δοκιμάσουν εναλλακτικές δραστηριότητες, για τις οποίες υπάρχει εύκολη πρόσβαση από το ξενοδοχείο, αλλά και να ξεφύγουν από τους γρήγορους ρυθμούς της καθημερινότητας. Η ιδέα να δημιουργηθεί μια ξενοδοχειακή μονάδα σε συνδυασμό με ένα κέντρο ευεξίας και αναζωογόνησης, χώρο σεμιναρίων, χώρους θεραπείας, όπου θα παρέχονται θεραπείες με τη βοήθεια αιθέριων ελαίων ίδιας παραγωγής, και χώρους εκγύμνασης του σώματος και του πνεύματος, σύμφωνα με τις αρχές Ayurveda και της Yoga, αποδίδει στη επιχείρηση το χαρακτηριστικό της μοναδικότητας, διότι θα είναι το μόνο ξενοδοχείο με αντίστοιχες παροχές στην περιοχή.

Επομένως, οι σύγχρονες εγκαταστάσεις, τα ολοκληρωμένα πακέτα υπηρεσιών και η συστηματική προβολή της επιχείρησης σε συνδυασμό με την αξιοποίηση του φυσικού πλούτου της περιοχής, προστατεύοντας πάντα το περιβάλλον και χρησιμοποιώντας ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, αποτελούν βασικά πλεονεκτήματα της ξενοδοχειακής μονάδας σε σύγκριση με τις υπόλοιπες. Η δικαιούχος της επένδυσης θα εκμεταλλευτεί την αυξημένη τουριστική ζήτηση της Χαλκιδικής και με προσεγμένες και στοχευμένες κινήσεις θα εισάγει την επιχείρηση στην αγορά επιδιώκοντας την σταδιακή ανάπτυξη της.

4. Σχεδιασμός μάρκετινγκ

4.1 Στόχοι μάρκετινγκ

Έπειτα από την ολοκλήρωση της στρατηγικής ανάλυσης θεσπίζονται οι στόχοι μάρκετινγκ μιας ξενοδοχειακής μονάδας και πρέπει να είναι συμβατοί τόσο με τις δυνάμεις όσο και με τις αδυναμίες της επιχείρησης.

Το Ayurveda Wellness Hotel θέτει ως στόχο την μεγιστοποίηση της αξίας που αποκομίζει ο πελάτης και την δημιουργία ισχυρών δεσμών μεταξύ ξενοδοχείου και πελάτη. Μερικές αναγκαίες ενέργειες μάρκετινγκ τόσο για την ανάπτυξη της επιχείρησης όσο και για τη δημιουργία καλής φήμης είναι η απόκτηση όσο το δυνατόν

μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς, η προβολή και προώθηση των υπηρεσιών του ξενοδοχείου, οι συνεργασίες με tour-operators και σαφώς η ανάδειξη του ιατρικού τουρισμού ως αναγκαία πηγή βελτίωσης της σωματικής και ψυχικής υγείας, αλλά και γενικότερα της ποιότητας ζωής του ανθρώπου σήμερα.

Οι τεχνικές επίτευξης των ανωτέρω στόχων αποτελούν η συνεργασία με τουριστικά πρακτορεία και με ιστότοπους ηλεκτρονικών πωλήσεων, η δημιουργία ολοκληρωμένης ιστοσελίδας για την ανάδειξη των υποδομών και των υπηρεσιών του ξενοδοχείου, η διαφήμιση και η προώθηση των υπηρεσιών στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, αλλά και η συμμετοχή σε διάφορες εκδηλώσεις ή η προσφορά χορηγιών στην περιοχή δραστηριοποίησης.

4.2 Αγορά – στόχος

Η αγορά-στόχος του φορέα της επένδυσης απορρέει από τις υπηρεσίες που αυτή θα παρέχει στους επισκέπτες σε συνδυασμό με την τοποθεσία της ξενοδοχειακής μονάδας.

Σύμφωνα με τη δραστηριότητα και τον χαρακτήρα της ξενοδοχειακής μονάδας, αυτή θα απευθύνεται σε άτομα ηλικίας 25 ετών και άνω, υψηλού εισοδήματος και όλων των μορφωτικών επιπέδων. Το Ayurveda Wellness Hotel θα μπορεί να φιλοξενήσει ζευγάρια αλλά και τριμελείς οικογένειες ή ομάδες τριών ατόμων.

Λόγω του ότι πρόκειται να δημιουργηθεί ένα κέντρο ευεξίας και αναζωογόνησης με χώρο σεμιναρίων υγείας και χώρους θεραπείας η υπό σύσταση εταιρεία πρέπει να στοχεύσει και να καλύψει τις ανάγκες από άτομα που επιλέγουν να συνδυάσουν την τουριστική τους μετακίνηση για διακοπές με άλλους λόγους προληπτικής ιατρικής και θεραπευτικές αγωγής στον τομέα της ψυχικής υγείας που συμβάλλουν στην ευεξία και εσωτερική ισορροπία. Παράλληλα, στόχος της επιχείρησης είναι η προσέλκυση τόσο εγχώριων τουριστών, όσο και επισκεπτών από χώρες του εξωτερικού, γεγονός που θα ενδυναμωθεί από την συνεργασία της εταιρείας με τουριστικά πρακτορεία της Ελλάδας και του εξωτερικού.

4.3 Μίγμα μάρκετινγκ

Το μίγμα μάρκετινγκ της ξενοδοχειακής μονάδας περιλαμβάνει τέσσερις βασικούς άξονες, οι οποίοι είναι: οι υπηρεσίες που θα προσφέρονται στους πελάτες, η τιμολογιακή πολιτική για τις προσφερόμενες υπηρεσίες, τα κανάλια διάθεσης των υπηρεσιών και οι ενέργειες για την διαφήμιση και την προώθηση των υπηρεσιών.

Υπηρεσίες

Η επιχειρηματική δραστηριότητα αφορά την παροχή υπηρεσιών διαμονής και φιλοξενίας σε συνδυασμό με την παροχή υπηρεσιών ευεξίας και υγείας. Επιπρόσθετα, οι αναβαθμισμένες υποδομές θα παρέχουν την δυνατότητα εστίασης στον ειδικά διαμορφωμένο χώρο του εστιατορίου, όπου θα παρέχεται πρωινό γεύμα. Οι στρατηγικές κινήσεις της δικαιούχου δημιουργώντας άρτιες υποδομές και προχωρώντας στην πρόσληψη καταρτισμένου προσωπικού σε συνδυασμό με το πλήθος των διαθέσιμων δραστηριοτήτων στην περιοχή και του φυσικού περιβάλλοντος προδιαθέτουν τον επισκέπτη για τις ανέσεις και τις υπηρεσίες που πρόκειται να απολαύσει όταν επισκεφτεί το ξενοδοχείο της επένδυσης.

Πέρα από τις υπηρεσίες διαμονής που θα προσφέρει ο φορέας της επένδυσης στους πελάτες θα παρέχει και τις εξής πρόσθετες παροχές:

- Κολυμβητική πισίνα
- Πρωινό γεύμα στο καφέ- εστιατόριο
- Καθαρισμό δωματίων
- Κλιματισμό
- Θέρμανση
- Τηλεόραση
- Χώρο στάθμευσης
- Ασύρματη σύνδεση στο διαδίκτυο

Δεδομένου ότι βασικός σκοπός της επένδυσης, πέρα από την δημιουργία της ξενοδοχειακής μονάδας για την παροχή υπηρεσιών διαμονής και φιλοξενίας, είναι η εξυπηρέτηση αναγκών του ατόμου για την αντιμετώπιση της υγείας του σώματος και του πνεύματος με έναν ολιστικό τρόπο θα προσφέρει υπηρεσίες χαλάρωσης και αποκατάστασης, οι οποίες θα είναι:

- Υπηρεσίες ευεξίας (μασάζ, γυμναστήριο, χαμάμ, σπα, γιόγκα, περιποίηση χαλάρωσης)
- Σεμινάρια υγείας και ευεξίας
- Εστιατόριο με βιολογικά και τοπικά προϊόντα

Τιμολογιακή πολιτική

Η τιμολογιακή πολιτική του ξενοδοχείου διαμορφώνεται με κριτήριο την ποιότητα των υπηρεσιών και με βάση τις τιμές των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Δύο παράγοντες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση της τιμολογιακής πολιτικής είναι οι εξής: το είδος του δωματίου ανάλογα με τις κλίνες που διαθέτει και η περίοδος ενοικίασης του δωματίου (υψηλή, μεσαία, χαμηλή σεζόν).

Ανάλογα με τον τύπο δωματίου και την σεζόν οι τιμές παρουσιάζονται στον πίνακα 12 που ακολουθεί.

Πίνακας 12. Τιμές χρέωσης ανά κλίνη/διανυκτέρευση

ΤΙΜΗ / ΚΛΙΝΗ / ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΗ (ΣΕ €)				
	ΔΙΚΛΙΝΑ	ΤΡΙΚΛΙΝΑ	ΣΟΥΙΤΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΚΛΙΝΩΝ
ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΛΙΝΩΝ	24	24		48
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	40,0 €	35,0 €		
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	40,0 €	35,0 €		
ΜΑΡΤΙΟΣ	40,0 €	35,0 €		
ΑΠΡΙΛΙΟΣ	40,0 €	35,0 €		
ΜΑΙΟΣ	45,0 €	40,0 €		
ΙΟΥΝΙΟΣ	45,0 €	40,0 €		
ΙΟΥΛΙΟΣ	50,0 €	45,0 €		
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	50,0 €	45,0 €		
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	45,0 €	40,0 €		
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	40,0 €	35,0 €		
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ	40,0 €	35,0 €		
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ	40,0 €	35,0 €		

Οι παραπάνω τιμές περιλαμβάνουν τα καθαρά έσοδα μόνο από τη διανυκτέρευση, χωρίς πρωινό, δείπνο κλπ. και ακολουθούν κλιμάκωση. Παράλληλα, η τιμή του πρωινού γεύματος ανά άτομο θα κυμαίνεται στα 5,00 €, για τα λοιπά γεύματα προβλέπεται μέση τιμή 15,00 € ανά άτομο και για καφέδες-ποτά η μέση τιμή ανά άτομο θα είναι 7,00 €. Τέλος, για τις συνεδριάσεις το κόστος είναι 25,00€ ανά άτομο, ενώ για τις θεραπείες η μέση τιμή των υπηρεσιών κυμαίνεται στα 50,00€ ανά άτομο.

Όπως είναι λογικό, κάθε ξενοδοχειακή μονάδα αντιμετωπίζει το ζήτημα της εποχικότητας. Υπάρχουν περίοδοι του έτους που η πελατεία είναι περιορισμένη. Στις περιόδους αυτές, οι τιμές είναι σαφώς χαμηλότερες από ότι την υπόλοιπη σεζόν. Σε περιπτώσεις που το ξενοδοχείο θα επιθυμεί να δώσει κάποιο επιπλέον κίνητρο, ώστε να αυξήσει τη ζήτηση, μπορεί να παράσχει κάποια προσφορά για συγκεκριμένη διάρκεια

διαμονής. Επιπλέον, μπορεί να κάνει έκπτωση σε πελάτες όταν το ξενοδοχείο έχει κενά δωμάτια.

Κανάλια διάθεσης και διανομής

Παρουσία στο διαδίκτυο

Η επιχείρηση πρόκειται να διαθέτει ιστοσελίδα στο διαδίκτυο και παράλληλα θα δοθεί έμφαση στην παρουσία του ξενοδοχείου σε διαδικτυακές σελίδες κρατήσεων και ταξιδιωτικών προορισμών. Τέτοιου είδους ιστοσελίδες είναι σημαντικές πηγές ενημέρωσης για το δυνητικό πελάτη ανά τον κόσμο. Μέσω αυτών, μπορεί ο καθένας να λάβει πληροφορίες για τα δωμάτια, το εστιατόριο και γενικά για τις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου, να δει φωτογραφίες και να ενημερωθεί γενικότερα για τις προσφερόμενες παροχές και να κάνει ψηφιακή κράτηση. Η ξενοδοχειακή μονάδα θα κάνει εμφανή την παρουσία της σε διαδικτυακές ιστοσελίδες, όπως το www.booking.com, www.trivago.gr και www.tripadvisor.com. Παράλληλα, κρίνεται απαραίτητη η εμφάνισή του ξενοδοχείου σε συγγενείς ιστοσελίδες, είτε με τη μορφή διαφημιστικού banner είτε ως υπερσύνδεσης.

Συνεργασίες με tour – operators

Ο φορέας της επένδυσης θα επισυνάψει συνεργασίες με tour operators του εξωτερικού (για τους αλλοδαπούς τουρίστες), καθώς επίσης και τα διάφορα ελληνικά τουριστικά ταξιδιωτικά γραφεία για τους έλληνες ταξιδιώτες. Οι εν λόγω συνεργασίες είναι απαραίτητες κατά την έναρξη της λειτουργίας του ξενοδοχείου λόγω έλλειψης φήμης και αναγνωσιμότητας. Ωστόσο, με το πέρασμα του χρόνου η ξενοδοχειακή μονάδα θα προσπαθήσει να λειτουργεί ανεξάρτητη, διότι πολλές φορές οι ταξιδιωτικοί πράκτορες εκμεταλλευόμενοι τη διαπραγματευτική δύναμη που τους παρέχει η δυνατότητα των μαζικών αγορών, προαγοράζουν ξενοδοχειακές κλίνες επιτυγχάνοντας χαμηλές τιμές, γεγονός αρνητικό για την κερδοφορία της επιχείρησης.

Προώθηση και διαφήμιση

Σχεσιακό μάρκετινγκ

Η επικοινωνιακή πολιτική που θα εφαρμόζεται στο ξενοδοχείο θα έχει ως βασικό έρεισμα το σχεσιακό μάρκετινγκ, το οποίο είναι πολύ σημαντικό για την ικανοποίηση και αφοσίωση του πελάτη, καθώς μέσω αυτών επιτυγχάνεται η μακροχρόνια επιβίωση της επιχείρησης. Ειδικότερα, το προσωπικό του ξενοδοχείου, καθώς και η εξατομικευμένη και προσωπική εξυπηρέτηση αυτών, θα είναι σε προσεγμένο επίπεδο

διότι επηρεάζουν την ικανοποίηση και την πιστότητα των πελατών. Επιπλέον, οι τεχνικές σχεσιακού μάρκετινγκ των manager της ξενοδοχειακής μονάδας θα οδηγήσουν στην αύξηση της αναγνωσιμότητας των επιχειρήσεων, στην από στόμα σε στόμα επικοινωνία και στην ενίσχυση της εταιρικής εικόνας.

Διαφήμιση

Οι στόχοι του διαφημιστικού πλάνου είναι:

- Πληροφόρηση για την ύπαρξη του ξενοδοχείου και δημιουργία ζήτησης για τα δωμάτια.
- Πληροφόρηση και δημιουργία πρωταρχικής ζήτησης για την ανακαινισμένη εικόνα της αίθουσας του εστιατορίου, της καφετέριας και του μπαρ.
- Διαφήμιση πειθούς και εμπιστοσύνης.

5. Βιωσιμότητα επένδυσης

5.1 Προβλέψεις εσόδων

Για την εκτίμηση των προβλεπόμενων αποτελεσμάτων ως βάση χρησιμοποιήθηκαν ορισμένες παραδοχές για τον ορθό και ρεαλιστικό υπολογισμό των μελλοντικών εσόδων.

Οι παραδοχές αυτές είναι οι εξής :

1. Τα έσοδα προέρχονται από τις διανυκτερεύσεις, από την εστίαση και από τις λοιπές υπηρεσίες (σπα, σεμινάρια, δραστηριότητες ευεξίας κλπ)
2. Η ξενοδοχειακή μονάδα θα λειτουργεί σε 12μηνη βάση.
3. Οι τιμές των δωματίων θα διαβαθμίζονται ανάλογα με την τουριστική περίοδο και τον αριθμό των κλινών.

Οι υπολογισμοί των προβλέψεων πενταετίας για όλα τα κονδύλια (έσοδα και έξοδα) γίνονται σε σταθερή τιμαριθμική βάση του 1^{ου} έτους λειτουργίας μετά την ολοκλήρωση της επένδυσης.

5.1.1 Έσοδα από διανυκτερεύσεις

Στον πίνακα 13 παρουσιάζεται το σενάριο πληρότητας λαμβάνοντας υπ' όψιν τις παραδοχές της προηγούμενης παραγράφου για τα πρώτα πέντε (5) χρόνια λειτουργίας μετά την ολοκλήρωση της επένδυσης στο οποίο έχει υπολογιστεί μια συντηρητική αύξηση 2% κάθε έτος. Η ξενοδοχειακή μονάδα θα λειτουργεί 12 μήνες το χρόνο, ενώ η πληρότητά της θα αυξομειώνεται από μήνα σε μήνα και τον Αύγουστο και Σεπτέμβριο θα παρουσιάζει την μέγιστη πληρότητα.

Πίνακας 13. Μέση μηνιαία πληρότητα προβλεπόμενων ετών

ΜΕΣΗ ΜΗΝΙΑΙΑ ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ					
ΜΗΝΑΣ	ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ				
	1	2	3	4	5
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	55,0%	56,1%	57,2%	58,4%	59,5%
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	55,0%	56,1%	57,2%	58,4%	59,5%
ΜΑΡΤΙΟΣ	55,0%	56,1%	57,2%	58,4%	59,5%
ΑΠΡΙΛΙΟΣ	55,0%	56,1%	57,2%	58,4%	59,5%
ΜΑΙΟΣ	60,0%	61,2%	62,4%	63,7%	64,9%
ΙΟΥΝΙΟΣ	65,0%	66,3%	67,6%	69,0%	70,4%
ΙΟΥΛΙΟΣ	70,0%	71,4%	72,8%	74,3%	75,8%
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	75,0%	76,5%	78,0%	79,6%	81,2%
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	75,0%	76,5%	78,0%	79,6%	81,2%
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	60,0%	61,2%	62,4%	63,7%	64,9%
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ	55,0%	56,1%	57,2%	58,4%	59,5%
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ	55,0%	56,1%	57,2%	58,4%	59,5%
ΜΗΝΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΑΝΑ ΕΤΟΣ	12	12	12	12	12
ΜΕΣΗ ΕΤΗΣΙΑ ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ: (ΣΥΝΟΛΟ ΜΕΣΗΣ ΜΗΝΙΑΙΑΣ ΠΛΗΡΟΤΗΤΑΣ / ΜΗΝΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΑΝΑ ΕΤΟΣ)	61,3%	62,5%	63,7%	65,0%	66,3%

Με βάση το παραπάνω σενάριο πληρότητας υπολογίζονται οι προβλεπόμενες συνολικές διανυκτερεύσεις για τα πρώτα πέντε (4) χρόνια λειτουργίας μετά την ολοκλήρωση της επένδυσης όπως παρουσιάζονται στον πίνακα 14.

Πίνακας 14. Συνολικές διανυκτερεύσεις προβλεπόμενων ετών

	ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ				
	1	2	3	4	5
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	792	824	857	891	927
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	792	824	857	891	927
ΜΑΡΤΙΟΣ	792	824	857	891	927
ΑΠΡΙΛΙΟΣ	792	824	857	891	927
ΜΑΙΟΣ	864	899	935	972	1011
ΙΟΥΝΙΟΣ	936	973	1012	1053	1095
ΙΟΥΛΙΟΣ	1008	1048	1090	1134	1179
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	1080	1123	1168	1215	1263
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	1080	1123	1168	1215	1263
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	864	899	935	972	1011
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ	792	824	857	891	927
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ	792	824	857	891	927
ΣΥΝΟΛΙΚΑ/ΕΤΟΣ	10584	11007	11448	11906	12382

Στον πίνακα 15 παρουσιάζονται οι τιμές ανά κλίνη με βάση τη δυναμικότητα της μονάδας, τους τύπους δωματίων και τους μήνες λειτουργίας του ξενοδοχείου.

Πίνακας 15. Τιμή ανά κλίνη και ανά διανυκτέρευση

ΤΙΜΗ / ΚΛΙΝΗ / ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΗ (ΣΕ €)				
	ΔΙΚΛΙΝΑ	ΤΡΙΚΛΙΝΑ	ΣΟΥΙΤΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΚΛΙΝΩΝ
ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΛΙΝΩΝ	24	24		48
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	40,0 €	35,0 €		
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	40,0 €	35,0 €		
ΜΑΡΤΙΟΣ	40,0 €	35,0 €		
ΑΠΡΙΛΙΟΣ	40,0 €	35,0 €		
ΜΑΙΟΣ	45,0 €	40,0 €		
ΙΟΥΝΙΟΣ	45,0 €	40,0 €		
ΙΟΥΛΙΟΣ	50,0 €	45,0 €		
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	50,0 €	45,0 €		
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	45,0 €	40,0 €		
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	40,0 €	35,0 €		
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ	40,0 €	35,0 €		
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ	40,0 €	35,0 €		

Η τιμή ανά κλίνη που παρουσιάζεται στον παραπάνω πίνακα περιλαμβάνει τα καθαρά έσοδα μόνο από τη διανυκτέρευση, χωρίς πρωινό, δείπνο κλπ. Όπως φαίνεται στον πίνακα, υπάρχει κλιμάκωση στις τιμές.

Από τους παραπάνω πίνακες προκύπτουν τα συνολικά έσοδα της ξενοδοχειακής μονάδας από διανυκτερεύσεις κατά μήνα και έτος ως το γινόμενο των διανυκτερεύσεων επί της τιμής της κλίνης ανά διανυκτέρευση.

Βάσει των ανωτέρω παραδοχών και προβλέψεων τα έσοδα από διανυκτερεύσεις ξεκινούν από τα 432.180 € τον 1^ο χρόνο λειτουργίας της μονάδας και φτάνουν τα 467.805 € το 5^ο έτος λειτουργίας και παρουσιάζονται στον πίνακα 16.

Πίνακας 16. Έσοδα από διανυκτερεύσεις (σε €) προβλεπόμενων ετών

	ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ (ΣΕ €)				
	1	2	3	4	5
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	29.700,00 €	30.294,00 €	30.899,88 €	31.517,88 €	32.148,24 €
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	29.700,00 €	30.294,00 €	30.899,88 €	31.517,88 €	32.148,24 €
ΜΑΡΤΙΟΣ	29.700,00 €	30.294,00 €	30.899,88 €	31.517,88 €	32.148,24 €
ΑΠΡΙΛΙΟΣ	29.700,00 €	30.294,00 €	30.899,88 €	31.517,88 €	32.148,24 €
ΜΑΙΟΣ	36.720,00 €	37.454,40 €	38.203,49 €	38.967,56 €	39.746,91 €
ΙΟΥΝΙΟΣ	39.780,00 €	40.575,60 €	41.387,11 €	42.214,85 €	43.059,15 €
ΙΟΥΛΙΟΣ	47.880,00 €	48.837,60 €	49.814,35 €	50.810,64 €	51.826,85 €
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	51.300,00 €	52.326,00 €	53.372,52 €	54.439,97 €	55.528,77 €
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	45.900,00 €	46.818,00 €	47.754,36 €	48.709,45 €	49.683,64 €
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	32.400,00 €	33.048,00 €	33.708,96 €	34.383,14 €	35.070,80 €
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ	29.700,00 €	30.294,00 €	30.899,88 €	31.517,88 €	32.148,24 €
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ	29.700,00 €	30.294,00 €	30.899,88 €	31.517,88 €	32.148,24 €
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ/ΕΤΟΣ	432.180,00 €	440.823,60 €	449.640,07 €	458.632,87 €	467.805,53 €

5.1.2 Έσοδα από εστίαση

Ακολουθώντας την ίδια τακτική και τις παραδοχές των προηγούμενων ενοτήτων τα έσοδα της κατηγορίας «πρωινό-εστιατόριο-μπαρ/ καφετέρια κλπ.» υπολογίζονται παρακάτω.

Πίνακας 17. Συντελεστής συχνότητας-κατανάλωσης ανά πελάτη

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑΣ - ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗΣ / ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΟΝΤΑ ΠΕΛΑΤΗ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΔΙΑΘΕΣΗΣ/ ΜΟΝΑΔΑ
Πρωινό	80,00%	5,0 €
Εστιατόριο	80,00%	15,0 €
Μπαρ, Καφετέρια κλπ	50,00%	7,0 €

Στον πίνακα 17 παρουσιάζονται οι παραδοχές του συντελεστή συχνότητας-κατανάλωσης ανά πελάτη σε πρωινά, λοιπά γεύματα, αλλά και καφέδες-ποτά. Επιπλέον, παρουσιάζονται οι παραδοχές για την μέση τιμή ανά κατανάλωση πρωινού, λοιπών γευμάτων και καφέδων-ποτών, οι οποίες είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο για την τάξη και τις υπηρεσίες που θα παρέχονται. Για τα πρωινά, οι προβλεπόμενες πωλούμενες μονάδες αντιστοιχούν στο 80% των διανυκτερεύσεων, ενώ η τιμή του πρωινού γεύματος ανά

άτομο θα κυμαίνεται στα 5,00 €. Επιπλέον για τα λοιπά γεύματα, οι προβλεπόμενες πωλούμενες μονάδες αντιστοιχούν στο 80% των διανυκτερεύσεων με μέση τιμή 15,00 € / άτομο. Τέλος, για καφέδες-ποτά, οι προβλεπόμενες πωλούμενες μονάδες αντιστοιχούν στο 50% των διανυκτερεύσεων και η μέση τιμή ανά άτομο θα είναι 7,00 €.

Επομένως, τα έσοδα από εστίαση για τα πρώτα πέντε (5) χρόνια λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας υπολογίζονται με βάση τις πωλούμενες ποσότητες ως το γινόμενο των ποσοτήτων επί της μέσης τιμής διάθεσης ανά μονάδα, όπως παρουσιάζονται στον πίνακα 18.

Πίνακας 18. Έσοδα από εστίαση προβλεπόμενων ετών

	ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΕΣΤΙΑΣΗ (ΣΕ €)				
	1	2	3	4	5
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	9.900,00 €	10.098,00 €	10.299,96 €	10.505,96 €	10.716,08 €
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	9.900,00 €	10.098,00 €	10.299,96 €	10.505,96 €	10.716,08 €
ΜΑΡΤΙΟΣ	9.900,00 €	10.098,00 €	10.299,96 €	10.505,96 €	10.716,08 €
ΑΠΡΙΛΙΟΣ	9.900,00 €	10.098,00 €	10.299,96 €	10.505,96 €	10.716,08 €
ΜΑΙΟΣ	10.800,00 €	11.016,00 €	11.236,32 €	11.461,05 €	11.690,27 €
ΙΟΥΝΙΟΣ	11.700,00 €	11.934,00 €	12.172,68 €	12.416,13 €	12.664,46 €
ΙΟΥΛΙΟΣ	12.600,00 €	12.852,00 €	13.109,04 €	13.371,22 €	13.638,65 €
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	13.500,00 €	13.770,00 €	14.045,40 €	14.326,31 €	14.612,83 €
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	13.500,00 €	13.770,00 €	14.045,40 €	14.326,31 €	14.612,83 €
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	10.800,00 €	11.016,00 €	11.236,32 €	11.461,05 €	11.690,27 €
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ	9.900,00 €	10.098,00 €	10.299,96 €	10.505,96 €	10.716,08 €
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ	9.900,00 €	10.098,00 €	10.299,96 €	10.505,96 €	10.716,08 €
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΕΣΤΙΑΣΗ/ΕΤΟΣ	132.300,00 €	134.946,00 €	137.644,92 €	140.397,82 €	143.205,77 €

5.1.3 Λοιπά έσοδα

ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ

Τα έσοδα από διάφορα σεμινάρια υπολογίζονται κατ' αποκοπή. Υπολογίζονται με πολύ συντηρητικές εκτιμήσεις σε 60.000 € ετησίως, καθώς προβλέπεται ότι στην αίθουσα συνεδριάσεων θα πραγματοποιούνται 4 σεμινάρια με 50 άτομα το καθένα και κόστος 25€ ανά άτομο για τους μήνες λειτουργίας της μονάδας.

ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΧΩΡΟΥΣ ΕΥΕΞΙΑΣ

Η ξενοδοχειακή μονάδα θα διαθέτει χώρους ευεξίας όπου θα παρέχονται υπηρεσίες ευεξίας και καλλωπισμού (μασάζ, γυμναστήριο, γιόγκα, περιποίηση χαλάρωσης κλπ.). Για τον υπολογισμό των εσόδων από την λειτουργία των χώρων ευεξίας γίνονται οι εξής

υποθέσεις: το 60% των πελατών που μένουν κατά μέσο όρο στο ξενοδοχείο 7 ημέρες θα κάνουν μια φορά χρήση των υπηρεσιών και επιπλέον 100 άτομα εκτός ξενοδοχείου θα έρχονται στους χώρους μόνο για θεραπείες με μέση τιμή υπηρεσιών τα 50,00€.

Στον πίνακα 19 παρουσιάζονται συγκεντρωτικά όλες οι κατηγορίες των λοιπών εσόδων (πλην διανυκτερεύσεων και εστίασης).

Πίνακας 19. Λοιπά έσοδα προβλεπόμενων ετών

	ΛΟΙΠΑ ΕΣΟΔΑ (ΣΕ €)				
	1	2	3	4	5
ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €
ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΘΕΡΑΠΕΙΕΣ	105.360,00 €	106.267,20 €	107.192,54 €	108.136,39 €	109.099,12 €
ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ					
ΆΛΛΑ ΕΣΟΔΑ					
ΣΥΝΟΛΟ ΛΟΙΠΩΝ ΕΣΟΔΩΝ	165.360,00 €	166.267,20 €	167.192,54 €	168.136,39 €	169.099,12 €

5.1.4 Συνολικά έσοδα

Στη συνέχεια στον πίνακα 20 δίνονται τα συνολικά έσοδα που προκύπτουν απ' όλες τις δραστηριότητες (διανυκτερεύσεις, εστίαση, λοιπά έσοδα), όπως παρουσιάστηκαν αναλυτικά παραπάνω.

Πίνακας 20. Συνολικά έσοδα προβλεπόμενων ετών

	ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΣΟΔΑ (ΣΕ €)				
	1	2	3	4	5
ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ	432.180,00 €	440.823,60 €	449.640,07 €	458.632,87 €	467.805,53 €
ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΕΣΤΙΑΣΗ	132.300,00 €	134.946,00 €	137.644,92 €	140.397,82 €	143.205,77 €
ΛΟΙΠΑ ΕΣΟΔΑ	165.360,00 €	166.267,20 €	167.192,54 €	168.136,39 €	169.099,12 €
ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ/ΕΤΟΣ	729.840,00 €	742.036,80 €	754.477,54 €	767.167,09 €	780.110,43 €

5.2 Οικονομικά στοιχεία

5.2.1 Εκτίμηση εξόδων

Η ανάλυση των εξόδων λειτουργίας γίνεται βάσει των παραδοχών και σε συνάρτηση με τα έσοδα λειτουργίας. Ως βάση των παραδοχών και συνεπώς των υπολογισμών χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία αντίστοιχων ξενοδοχειακών μονάδων, ενώ οι παραδοχές που γίνονται για την εκτίμηση των προβλεπόμενων δαπανών αναφέρονται σε κάθε κατηγορία

δαπάνης ξεχωριστά. Παρακάτω παρουσιάζονται τα έξοδα ανά είδος δαπάνης, η οποία συνδέεται με το επενδυτικό σχέδιο. Πιο αναλυτικά:

ΕΞΟΔΑ ΑΜΟΙΒΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Τα έξοδα αμοιβής εργαζομένων ανέρχονται σε 179.200 €. Η συνολική απασχόληση μετά την ολοκλήρωση της επένδυσης θα ανέλθει από το 1ο έτος σε 16 εργαζομένους πλήρους απασχόλησης. Αναλυτικότερα, η μονάδα πρόκειται να απασχολήσει: 1 Διευθυντή Μάρκετινγκ & Πωλήσεων, 1 Διευθυντή Λογιστηρίου & Ανθρώπινου Δυναμικού, 1 υπεύθυνη καθαριότητας και 2 καμαριέρες, 1 chef και 1 βοηθό chef, 1 μπάρμαν, 2 σερβιτόρους, 2 φυσικοθεραπευτές, 1 γυμναστή, 1 υπεύθυνο προμηθειών – receptionist, 1 υπεύθυνο πελατών– receptionist και 1 receptionist.

Στις αμοιβές έχουν συμπεριληφθεί όλες οι εργοδοτικές επιβαρύνσεις, ενώ τα έξοδα της συγκεκριμένης κατηγορίας θα είναι σταθερά κάθε χρόνο, καθώς προβλέπεται ότι δεν πρόκειται να γίνουν νέες προσλήψεις κατά τη διάρκεια των πρώτων δέκα χρόνων λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας.

ΕΞΟΔΑ ΑΝΑΛΩΣΙΜΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ-ΠΟΤΩΝ

Τα προβλεπόμενα έξοδα αναλώσιμων τροφίμων-ποτών της ξενοδοχειακής μονάδας υπολογίζονται στο 40% των συνολικών εσόδων από εστίαση.

ΕΞΟΔΑ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ως έξοδα διατροφής προσωπικού έχει υπολογιστεί το γινόμενο των 30€ ανά ανθρωπομήνα επί των 16 ατόμων που θα απασχολούνται στην μονάδα επί 12 μήνες απασχόλησης.

ΕΞΟΔΑ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ-ΙΜΑΤΙΣΜΟΥ

Τα έξοδα καθαριότητας και ιματισμού υπολογίζονται ποσοστιαία ως το 3% των συνολικών εσόδων της ξενοδοχειακής μονάδας.

ΕΞΟΔΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΠΑΓΙΩΝ

Τα έξοδα συντήρησης παγίων ετησίως υπολογίστηκαν ως το 1% της αξίας παγίων, δηλαδή του ενισχυόμενου κόστους. Η συγκεκριμένη κατηγορία αφορά μόνο δαπάνες προμήθειας υλικών συντήρησης και αντικατάστασης φθορών και απωλειών, αφού τα

έξοδα του προσωπικού για τη συντήρηση και τις λοιπές εργασίες υπολογίζονται στις αμοιβές προσωπικού.

ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΑ

Ως έξοδα ασφάλισης ετησίως υπολογίζεται το 0,5% της αξίας παγίων και αφορούν τόσο στην ασφάλιση παγίων όσο και αστικής ευθύνης.

ΛΟΙΠΑ ΕΞΟΔΑ

Στα λοιπά έξοδα εντάσσονται τα έξοδα κατανάλωσης ενέργειας, τα οποία υπολογίζονται ως το 6% του κύκλου εργασιών και αφορούν στο σύνολο των δαπανών ενέργειας και νερού του ξενοδοχείου.

Πίνακας 21. Εκτίμηση εξόδων προβλεπόμενων ετών

ΕΙΔΟΣ ΔΑΠΑΝΗΣ ΣΥΝΔΕΟΜΕΝΗΣ ΜΕ ΤΟ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ	1	2	3	4	5
	179.200,00 €	179.200,00 €	179.200,00 €	179.200,00 €	179.200,00 €
ΕΞΟΔΑ ΑΝΑΛΩΣΙΜΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΠΟΤΩΝ	52.920,00 €	53.978,40 €	55.057,97 €	56.159,13 €	57.282,31 €
ΕΞΟΔΑ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	5.880,00 €	5.880,00 €	5.880,00 €	5.880,00 €	5.880,00 €
ΕΞΟΔΑ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ- ΙΜΑΤΙΣΜΟΥ	21.895,20 €	22.261,10 €	22.634,33 €	23.015,01 €	23.403,31 €
ΕΞΟΔΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΠΑΓΙΩΝ	16.512,52 €	16.512,52 €	16.512,52 €	16.512,52 €	16.512,52 €
ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΑ (ασφάλισης παγίων και αστικής ευθύνης)	7.981,26 €	7.981,26 €	7.981,26 €	7.981,26 €	7.981,26 €
ΛΟΙΠΑ ΕΞΟΔΑ	43.790,40 €	44.522,21 €	45.268,65 €	46.030,03 €	46.806,63 €
ΣΥΝΟΛΟ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΜΟΝΑΔΑΣ	328.179,38 €	330.335,49 €	332.534,73 €	334.777,95 €	337.066,03 €

5.2.2 Κεφάλαιο κίνησης

Για την εκτίμηση του αναγκαίου κεφαλαίου κίνησης γίνονται οι παρακάτω παραδοχές:

- Η εταιρεία θα διατηρεί αποθέματα τροφίμων – ποτών για 30 ημέρες, θα κάνει δηλ. κατά μέσο όρο μια μεγάλη παραλαβή τον μήνα. Για το 1^ο έτος λειτουργίας της μονάδας τα αποθέματα υπολογίζονται ως εξής:

$$30 \text{ (ημέρες)} / 365 \text{ (ημέρες)} \times (\text{έξοδα αναλώσιμων τροφίμων – ποτών } 1^{\text{ου}} \text{ έτους)} = 4.349,59\text{€}$$

Αντίστοιχα υπολογίζεται το κεφάλαιο κίνησης αποθεμάτων τροφίμων – ποτών για τα υπόλοιπα έτη.

- Τα αναγκαία διαθέσιμα για μισθοδοσία θα καλύπτουν τις ανάγκες 10 ημερών. Για το 1^ο έτος λειτουργίας της μονάδας το κεφάλαιο κίνησης αναγκαίων διαθέσιμων για μισθοδοσία υπολογίζονται ως εξής:

$10 \text{ (ημέρες)} / 365 \text{ (ημέρες)} \times (\text{έξοδα αμοιβής εργαζομένων}) = 5.070,68\text{€}$

Αντίστοιχα υπολογίζεται και για τα υπόλοιπα έτη.

- Οι δεσμεύσεις για λοιπά αναγκαία διαθέσιμα, όπως ΔΕΗ, ΟΤΕ κλπ. είναι διάρκειας 10 ημερών. Για το 1^ο έτος λειτουργίας της μονάδας οι συγκεκριμένες πιστώσεις υπολογίζονται ως εξής:

$10 \text{ (ημέρες)} / 365 \text{ (ημέρες)} \times (\text{λοιπά έξοδα \& έξοδα συντήρησης}) = 1.870,80 \text{ €}$

Αντίστοιχα υπολογίζονται και για τα υπόλοιπα έτη.

- Οι πιστώσεις προς πελατεία είναι 30 ημέρες, δηλ. 1 μήνα.

Για το 1^ο έτος λειτουργίας της μονάδας οι πιστώσεις προς πελατεία υπολογίζονται ως εξής:

$60 \text{ (ημέρες)} / 365 \text{ (ημέρες)} \times (\text{σύνολο εσόδων 1^{ου} έτους}) = 119.973,70 \text{ €}.$

Αντίστοιχα υπολογίζεται και για τα υπόλοιπα έτη.

- Προμηθεύεται επίσης τις πρώτες ύλες και τις λοιπές εισροές με πίστωση 30 ημερών. Για το 1^ο έτος λειτουργίας οι πιστώσεις προμηθευτών υπολογίζονται ως εξής:

$30 \text{ (ημέρες)} / 365 \text{ (ημέρες)} \times [\text{έξοδα αναλωσίμων τροφίμων-ποτών} + \text{έξοδα καθαριότητας} + \text{έξοδα συντήρησης παγίων} + \text{λοιπά έξοδα}]$
 $= 11.761,59 \text{ €}$

Αντίστοιχα υπολογίζεται και για τα λοιπά έτη.

- Τέλος, οι προκαταβολές των πελατών υπολογίζονται ως εξής:

$10\% \times (\text{σύνολο εσόδων 1^{ου} έτους}) = 72.984,00 \text{ €}$

Αντίστοιχα υπολογίζεται και για τα υπόλοιπα έτη.

Το εκτιμώμενο κεφάλαιο κίνησης με βάση τις παραπάνω παραδοχές παρουσιάζεται στον πίνακα 20 που ακολουθεί. Να σημειωθεί ότι η χρηματοδότηση για το αναγκαίο κεφάλαιο κίνησης θα πραγματοποιηθεί με βραχυπρόθεσμο δανεισμό.

Πίνακας 22. Κεφάλαιο κίνησης προβλεπόμενων ετών

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ Δεσμεύσεις για:	ΗΜΕΡΕΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ	1ο Έτος	2ο Έτος	3ο Έτος	4ο Έτος	5ο Έτος
(1) Αποθέματα Τροφίμων - Ποτών - Καθαριότητας - Ίμπιασμού	30	4.349,59 €	4.436,58 €	4.525,31 €	4.615,82 €	4.708,14 €
(2) Αναγκαία Διαθέσιμα για μισθοδοσία	10	5.070,68 €	5.070,68 €	5.070,68 €	5.070,68 €	5.070,68 €
(3) Λοιπά Αναγκαία Διαθέσιμα (πχ ΔΕΗ, ΟΤΕ)	10	1.870,80 €	1.890,85 €	1.911,30 €	1.932,16 €	1.953,44 €
(4) Πιστώσεις προς πελατεία	60	119.973,70 €	121.978,65 €	124.023,70 €	126.109,66 €	128.237,33 €
- Μείον Πιστώσεις Προμηθευτών	30	11.761,59 €	11.938,81 €	12.119,57 €	12.303,94 €	12.492,00 €
- Μείον Προκαταβολές πελατών		72.984,00 €	74.203,68 €	75.447,75 €	76.716,71 €	78.011,04 €
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΕΠΕΝΔΥΣΗ		46.519,18 €	47.234,28 €	47.963,68 €	48.707,67 €	49.466,54 €

5.2.3 Μακροπρόθεσμο δάνειο

Στην υποενοότητα αυτή περιλαμβάνονται οι τόκοι του μακροπρόθεσμου δανείου, καθώς η εταιρεία θα χρηματοδοτήσει με μακροπρόθεσμο τραπεζικό δανεισμό μέρος του συνολικού κόστους επένδυσης. Ως και σήμερα η επιχείρηση δεν έχει λάβει δάνεια ούτε μακροπρόθεσμα ούτε βραχυπρόθεσμα και συνεπώς δεν υφίστανται τόκοι δανείων.

Το ποσό του δανείου που απαιτείται για την υλοποίηση της επένδυσης ανέρχεται σε 1.010.444,98 €. Συγκεκριμένα, θα ληφθεί μακροπρόθεσμο τραπεζικό δάνειο διάρκειας 10 ετών με επιτόκιο 10,00%, 2 δόσεις ανά έτος και μονοετή περίοδο χάριτος.

Πίνακας 23. Ανάλυση μακροπρόθεσμου δανείου της επένδυσης (σε €)

ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΩΝ ΔΟΣΕΩΝ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΥ ΔΑΝΕΙΟΥ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ (ΣΕ €)				
Σταθερο Τοκοχρεολύσιο				
ΥΨΟΣ ΔΑΝΕΙΟΥ			1.010.444,98 €	
ΕΠΙΤΟΚΙΟ*			10,00%	
ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΔΑΝΕΙΟΥ*			10,0	ΕΤΗ
ΤΡΟΠΟΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ(αριθμός δόσεων ανά έτος)			2	
ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΧΑΡΙΤΟΣ			1	ΕΤΗ
ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟ ΠΟΣΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΚΩΝ ΠΕΡ. ΧΑΡΙΤΟΣ				
ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟ ΠΟΣΟ ΠΛΗΡΩΜΗΣ ΤΟΚΩΝ ΠΕΡ. ΧΑΡΙΤΟΣ				
ΥΨΟΣ ΤΟΚΟΧΡΕΟΛΥΤΙΚΗΣ ΔΟΣΗΣ			86.439,75 €	
Α/Α ΔΟΣΗΣ ΑΠΟΠΛΗΡΩΜΗΣ				
ΔΑΝΕΙΟ ΜΕ ΚΕΦΑΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΚΩΝ ΠΕΡΙΟΔΟΥ ΧΑΡΙΤΟΣ				1.010.444,98 €
1η Δόση	50.522,25 €	35.917,50 €	86.439,75 €	974.527,48 €
2η Δόση	48.726,37 €	37.713,38 €	86.439,75 €	936.814,10 €
3η Δόση	46.840,71 €	39.599,05 €	86.439,75 €	897.215,06 €
4η Δόση	44.860,75 €	41.579,00 €	86.439,75 €	855.636,06 €
5η Δόση	42.781,80 €	43.657,95 €	86.439,75 €	811.978,11 €
6η Δόση	40.598,91 €	45.840,85 €	86.439,75 €	766.137,26 €
7η Δόση	38.306,86 €	48.132,89 €	86.439,75 €	718.004,38 €
8η Δόση	35.900,22 €	50.539,53 €	86.439,75 €	667.464,84 €
9η Δόση	33.373,24 €	53.066,51 €	86.439,75 €	614.398,34 €
10η Δόση	30.719,92 €	55.719,83 €	86.439,75 €	558.678,50 €
11η Δόση	27.933,93 €	58.505,83 €	86.439,75 €	500.172,68 €
12η Δόση	25.008,63 €	61.431,12 €	86.439,75 €	438.741,56 €
13η Δόση	21.937,08 €	64.502,67 €	86.439,75 €	374.238,88 €
14η Δόση	18.711,94 €	67.727,81 €	86.439,75 €	306.511,08 €
15η Δόση	15.325,55 €	71.114,20 €	86.439,75 €	235.396,88 €
16η Δόση	11.769,84 €	74.669,91 €	86.439,75 €	160.726,97 €
17η Δόση	8.036,35 €	78.403,40 €	86.439,75 €	82.323,57 €
18η Δόση	4.116,18 €	82.323,57 €	86.439,75 €	0,00 €

5.2.4 Ξένα κεφάλαια

Ο πίνακας 24 παρουσιάζει το μακροπρόθεσμο και βραχυπρόθεσμο δανεισμό του φορέα της επένδυσης κατά την προβλεπόμενη πενταετία. Οι πιστώσεις προμηθευτών που έχουν χρησιμοποιηθεί υπολογίστηκαν στην υποενότητα «Κεφάλαιο Κίνησης», όπως παρουσιάζονται παραπάνω στον πίνακα 22.

Πίνακας 24. Ξένα κεφάλαια προβλεπόμενων ετών

ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΞΕΝΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1ο ΕΤΟΣ	2ο ΕΤΟΣ	3ο ΕΤΟΣ	4ο ΕΤΟΣ	5ο ΕΤΟΣ
A. ΠΙΣΤΩΣΕΙΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ (ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΕΠΕΝΔΥΣΗ)	11.761,59 €	11.938,81 €	12.119,57 €	12.303,94 €	12.492,00 €
ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΣ ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ	1.010.444,98 €	973.629,54 €	933.040,52 €	888.291,12 €	838.954,91 €
ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΟΣ ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ	46.519,18 €	47.234,28 €	47.963,68 €	48.707,67 €	49.466,54 €
B. ΣΥΝΟΛΟ ΔΑΝΕΙΑΚΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1.056.964,16 €	1.020.863,82 €	981.004,20 €	936.998,79 €	888.421,45 €
ΣΥΝΟΛΟ ΞΕΝΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ (A + B)	1.068.725,75 €	1.032.802,63 €	993.123,77 €	949.302,73 €	900.913,46 €

5.2.5 Τοκοχρεολύσια δανείων

Στη συνέχεια πραγματοποιείται η ανάλυση των τοκοχρεολυσίων των δανείων της επιχείρησης αναφορικά με την προβλεπόμενη πενταετία, έπειτα της υλοποίησης του επενδυτικού σχεδίου. Όπως έχει ήδη αναφερθεί δεν υφίσταται δανεισμός που προηγείται του πρώτου χρόνου λειτουργίας του ξενοδοχείου.

Πίνακας 25. Τοκοχρεολύσια δανείων

ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΟΚΟΧΡΕΩΛΥΣΙΩΝ ΔΑΝΕΙΩΝ	1ο ΕΤΟΣ	2ο ΕΤΟΣ	3ο ΕΤΟΣ	4ο ΕΤΟΣ	5ο ΕΤΟΣ
ΧΡΕΩΛΥΣΙΑ ΝΕΩΝ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΔΑΝΕΙΩΝ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	- €	73.630,88 €	81.178,04 €	89.498,79 €	98.672,42 €
ΤΟΚΟΙ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΥ ΔΑΝΕΙΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	- €	99.248,62 €	91.701,46 €	83.380,71 €	74.207,08 €
ΤΟΚΟΙ ΓΙΑ ΚΕΦ. ΚΙΝΗΣΗΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΕΠΕΝΔΥΣΗ	3.721,53 €	3.778,74 €	3.837,09 €	3.896,61 €	3.957,32 €
ΕΤΗΣΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΟΥ ΔΑΝΕΙΣΜΟΥ	46.519,18 €	715,10 €	729,40 €	743,99 €	758,87 €
ΣΥΝΟΛΟ ΤΟΚΟΧΡΕΩΛΥΣΙΩΝ	50.240,71 €	177.373,34 €	177.446,00 €	177.520,11 €	177.595,70 €

5.2.6 Αποσβέσεις

Πριν από την ανάλυση της Κατάστασης Αποτελεσμάτων Χρήσης μετά την υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου, κρίνεται σκόπιμο να γίνει υπολογισμός των αποσβέσεων των δαπανών της επένδυσης όπως αυτές θα κυμανθούν σε πέρασ πενταετίας. Σε κάθε κατηγορία δαπάνης του προϋπολογισμού του επενδυτικού σχεδίου αντιστοιχεί ένας συντελεστής απόσβεσης σύμφωνα με τα Ελληνικά Λογιστικά Πρότυπα, όπως παρουσιάζεται παρακάτω.

Πίνακας 26. Συντελεστές αποσβέσεων

	ΕΠΙΛΕΞΙΜΟ ΚΟΣΤΟΣ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΑΠΟΣΒΕΣΗΣ (%)
A. ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΠΑΓΙΩΝ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ		
ΚΤΗΡΙΑΚΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΤΗΡΙΩΝ	650.612,50	4%
ΤΕΧΝΙΚΑ ΕΡΓΑ (ΕΡΓΑ ΥΠΟΔΟΜΗΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΧΩΡΟΥ)	289.500,00	4%
ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ - ΛΟΙΠΟΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ - ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	324.077,50	10%
ΕΠΙΠΛΑ ΚΑΙ ΛΟΙΠΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	258.562,00	10%
ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ	70.500,00	16%
ΑΪΛΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	3.000,00	10%
ΣΥΝΟΛΟ Α	1.596.252,00	
B. ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΡΟΣ ΜΜΕ		
ΔΑΠΑΝΕΣ ΜΕΛΕΤΩΝ ΚΑΙ ΑΜΟΙΒΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ (μόνο για ΜΜΕ)	35.000,00	10%
ΣΥΝΟΛΟ Β	35.000,00	
Γ. ΔΑΠΑΝΕΣ ΕΚΚΙΝΗΣΗΣ ΠΡΟΣ ΥΠΟ ΙΔΡΥΣΗ Ή ΝΕΟΣΥΤΑΤΕΣ ΜΙΚΡΕΣ ΚΑΙ ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ		
ΔΑΠΑΝΕΣ ΕΝΑΡΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	20.000,00	10%
ΣΥΝΟΛΟ Γ	20.000,00	

5.2.7 Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης

Η προβλεπόμενη κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης για την υπό εξέταση μονάδα παρουσιάζεται στον πίνακα που ακολουθεί. Λαμβάνοντας υπ' όψιν ότι οι εκτιμήσεις των προβλεπόμενων αποτελεσμάτων έγιναν με παραδοχές ρεαλιστικές που ανταποκρίνονται στις δυνατότητες της επιχείρησης και στις συνθήκες της αγοράς, τα παρακάτω αποτελέσματα καταδεικνύουν την κερδοφόρα προοπτική της προτεινόμενης επένδυσης και κατ' επέκταση του φορέα.

Πίνακας 27. Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης προβλεπόμενης πενταετίας

	1ο ΕΤΟΣ	2ο ΕΤΟΣ	3ο ΕΤΟΣ	4ο ΕΤΟΣ	5ο ΕΤΟΣ
ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	729.840,00 €	742.036,80 €	754.477,54 €	767.167,09 €	780.110,43 €
Μείον : Κόστος παραγωγής	328.179,38 €	330.335,49 €	332.534,73 €	334.777,95 €	337.066,03 €
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ	401.660,62 €	411.701,31 €	421.942,81 €	432.389,14 €	443.044,40 €
Μείον : Εξοδα Διοίκησης	36.492,00 €	37.101,84 €	37.723,88 €	38.358,35 €	39.005,52 €
Μείον : Εξοδα Διάθεσης	51.088,80 €	51.942,58 €	52.813,43 €	53.701,70 €	54.607,73 €
Μείον : Εξοδα Έρευνας & Ανάπτυξης					
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	314.079,82 €	322.656,89 €	331.405,51 €	340.329,09 €	349.431,15 €
Πλέον: Διάφορα έσοδα					
Μείον : Λοιπές δαπάνες					
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ, ΤΟΚΩΝ ΚΑΙ ΦΟΡΩΝ	314.079,82 €	322.656,89 €	331.405,51 €	340.329,09 €	349.431,15 €
Μείον : τόκοι υφιστάμενων μακροπρόθεσμων δανείων	- €	- €	- €	- €	- €
Μείον : τόκοι μακροπρόθεσμων δανείων επένδυσης	- €	99.248,62 €	91.701,46 €	83.380,71 €	74.207,08 €
Μείον : τόκοι βραχυπρόθεσμων δανείων κεφαλαίου κίνησης	3.721,53 €	3.778,74 €	3.837,09 €	3.896,61 €	3.957,32 €
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ & ΦΟΡΩΝ	310.358,29 €	219.629,53 €	235.866,95 €	253.051,77 €	271.266,74 €
Μείον : Αποσβέσεις (συνολικές)	112.948,45 €	103.233,08 €	94.507,27 €	86.658,37 €	79.503,76 €
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	197.409,84 €	116.396,45 €	141.359,68 €	166.393,39 €	191.762,98 €
Μείον: Φόρος εισοδήματος	57.248,85 €	33.754,97 €	40.994,31 €	48.254,08 €	55.611,26 €
ΚΑΘΑΡΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	140.160,98 €	82.641,48 €	100.365,37 €	118.139,31 €	136.151,72 €

5.2.8 Ισολογισμός

Για την επιτυχημένη αξιολόγηση ορισμένων σημαντικών χρηματοοικονομικών δεικτών στη συνέχεια της ανάλυσης πραγματοποιήθηκε και η κατάρτιση του ισολογισμού της επιχείρησης για κάθε ένα από τα προβλεπόμενα έτη. Στο ισολογισμό παρουσιάζεται η χρηματοοικονομική θέση της επιχείρησης και δίνεται η ευκαιρία στη Διοίκηση να αποκτήσει μία γρήγορη εικόνα για την οικονομική ευρωστία και τις δυνατότητες της επιχείρησης. Όπως παρατηρείται, η επιχείρηση δεν θα αντιμετωπίσει κάποια δυσκολία στην εκπλήρωση των υποχρεώσεων της, οι οποίες ανά προβλεπόμενο έτος μειώνονται σταδιακά. Ειδικότερα οι βραχυχρόνιες υποχρεώσεις φαίνεται να υπερκαλύπτονται από το κυκλοφορούν ενεργητικό, ενώ οι μακροχρόνιες υποχρεώσεις έχουν μειωτική τάση γεγονός που δικαιολογείται από την εξόφληση του μακροπρόθεσμου δανείου της επιχείρησης κατά την διάρκεια της πενταετίας. Αντίστοιχα, όσον αφορά τις απαιτήσεις από τους πελάτες, το ταμείο και τα αποθέματα παρατηρείται αυξητική τάση, ενώ τα πάγια στοιχεία σταδιακά μειώνονται λόγω της απόσβεσης τους, ενώ την παρούσα φάση δεν υπάρχει πρόβλεψη για επιπλέον αγορές παγίων. Όσο οι στόχοι και οι προσδοκίες της επενδύτριας επιτυγχάνονται με τη βοήθεια της επιχορήγησης και του δανείου δεν απαιτούνται επιπλέον κεφάλαια.

Πίνακας 28. Ισολογισμός 2020-2024

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
Ταμείο - Καταθέσεις	71.648,69	117.526,11	188.433,90	35.256,47	86.415,08
Λοιπά χρηματοοικονομικά στοιχεία					
Εμπορικές απαιτήσεις	119.973,70	121.978,65	124.023,70	126.109,66	128.237,33
Λοιπές απαιτήσεις					
Αποθέματα	4.349,59	4.436,58	4.525,31	4.615,82	4.708,14
ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	195.971,98	243.941,34	316.982,92	165.981,94	219.360,55
ΜΗ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝΤΑ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ					
Ενσώματα πάγια στοιχεία	1.651.252,00	1.538.303,55	1.435.070,47	1.340.563,19	1.253.066,47
Μείον αποσβέσεις	112.948,45	103.233,08	94.507,27	86.658,37	79.503,76
ΣΥΝΟΛΟ ΜΗ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	1.538.303,55	1.435.070,48	1.340.563,20	1.253.904,82	1.173.562,71
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	1.734.275,53	1.679.011,82	1.657.546,11	1.419.886,76	1.392.923,25
ΠΑΘΗΤΙΚΟ	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ					
Τραπεζικά δάνεια (βραχυπρόθεσμος δανεισμός)	46.519,18	47.234,28	47.963,68	48.707,67	49.466,54
Βραχυπρόθεσμο μέρος μακροπρόθεσμων δανείων					
Προμηθευτές	11.761,59	11.938,81	12.119,57	12.303,94	12.492,00
Λοιποί φόροι και τέλη					
Προκαταβολές πελατών	72.984,00	74.203,68	75.447,75	76.716,71	78.011,04
Φόροι πληρωτέοι/Ασφαλιστικοί Οργανισμοί	57.248,85	33.754,97	40.994,31	48.254,08	55.611,26
ΣΥΝΟΛΟ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	188.513,62	167.131,74	176.525,31	185.982,41	195.580,85
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ					
Μακροπρόθεσμα δάνεια	1.010.444,98	973.629,54	933.040,52	888.291,12	838.954,91
Σύνολο	1.010.444,98	973.629,54	933.040,52	888.291,12	838.954,91
ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	1.198.958,60	1.140.761,28	1.109.565,83	1.074.273,53	1.034.535,76
Καταβλητέο Μετοχικό κεφάλαιο	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00
Αποθεματικά	9.870,00	5.819,82	7.067,98	8.319,67	9.588,15
Διαφορές από αναπρ. αξίας λοιπ. περ. στ.					
Επιχορηγήσεις	213.602,34	213.602,34	213.602,34	0,00	0,00
Ποσά προαρκιζόμενα για αύξηση Μ.Κ.					
Κέρδη εις νέον	11.844,59	18.828,38	27.309,36	37.293,56	48.799,34
ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ	535.316,93	538.250,54	547.979,68	345.613,23	358.387,49
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	1.734.275,53	1.679.011,82	1.657.545,51	1.419.886,76	1.392.923,25

5.2.9 Διανομή κερδών

Το σύνολο κερδών προς διανομή υπολογίζεται στα 197.409,84€ για το 1^ο έτος λειτουργίας της μονάδας και φτάνει στα 229.059.54 € για το 5^ο έτος. Με την αφαίρεση του φόρου εισοδήματος χρήσης, ο οποίος για τη συγκεκριμένη επιχείρηση είναι 29%, υπολογίζεται το υπόλοιπο κερδών προς διάθεση από το οποίο αφαιρείται το τακτικό αποθεματικό και τα μερίσματα πληρωτέα για να υπολογιστεί το υπόλοιπο κερδών εις νέο, το οποίο είναι αυξανόμενο για την πενταετία μετά την υλοποίηση της επένδυσης.

Για τον πίνακα διάθεσης κερδών που ακολουθεί υπολογίστηκε τακτικό αποθεματικό 5%, μερίσματα πληρωτέα 60%, ενώ δεν υπολογίστηκαν έκτακτα αποθέματα και αμοιβές Διοικητικού Συμβουλίου.

Πίνακας 29. Διανομή κερδών προβλεπόμενων ετών

	1ο ΕΤΟΣ	2ο ΕΤΟΣ	3ο ΕΤΟΣ	4ο ΕΤΟΣ	5ο ΕΤΟΣ
ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	197.409,84 €	116.396,45 €	141.359,68 €	166.393,39 €	191.762,98 €
ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΦΟΡΟΛΟΓΗΜΕΝΩΝ ΚΕΡΔΩΝ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΩΝ ΧΡΗΣΕΩΝ		11.844,59 €	18.828,38 €	27.309,96 €	37.293,56 €
ΣΥΝΟΛΟ ΚΕΡΔΩΝ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	197.409,84 €	128.241,04 €	160.188,06 €	193.703,35 €	229.056,54 €
ΜΕΙΟΝ: ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ ΧΡΗΣΗΣ	29,0%	29,0%	29,0%	29,0%	29,0%
	57.248,85 €	33.754,97 €	40.994,31 €	48.254,08 €	55.611,26 €
ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΚΕΡΔΩΝ ΠΡΟΣ ΔΙΑΘΕΣΗ	140.160,98 €	94.486,07 €	119.193,75 €	145.449,27 €	173.445,28 €
ΤΑΚΤΙΚΟ ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΟ *	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
	9.870	5.820	7.068	8.320	9.588
ΕΚΤΑΚΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ					
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡΩΤΕΑ **	60,0%	60,0%	60,0%	60,0%	60,0%
	118.446	69.838	84.816	99.836	115.058
ΑΜΟΙΒΕΣ Δ/Σ					
ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΚΕΡΔΩΝ ΕΙΣ ΝΕΟ	11.844,59 €	18.828,38 €	27.309,96 €	37.293,56 €	48.799,34 €

5.2.10 Κατάσταση ταμειακών ροών

Στη συνέχεια, ο πίνακας 30 που ακολουθεί παρουσιάζει τις προβλεπόμενες ταμειακές εισροές και εκροές για τα επόμενα 5 έτη από τη στιγμή υλοποίησης του επενδυτικού σχεδίου.

Πίνακας 30. Κατάσταση ταμειακών ροών προβλεπόμενων ετών

ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΕΠΕΝΔΥΣΗ	ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ	1ο ΕΤΟΣ	2ο ΕΤΟΣ	3ο ΕΤΟΣ	4ο ΕΤΟΣ	5ο ΕΤΟΣ
ΕΙΣΡΟΕΣ (Α1)						
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ, ΤΟΚΩΝ ΚΑΙ ΦΟΡΩΝ		314.079,82 €	322.656,89 €	331.405,51 €	340.329,09 €	349.431,15 €
Σύνολο (Α1)	- €	314.079,82 €	322.656,89 €	331.405,51 €	340.329,09 €	349.431,15 €
ΕΚΡΟΕΣ (Β1)						
Δαπάνες επένδυσης	1.651.252,00 €					
Δαπάνες κεφαλαίου κίνησης		46.519,18 €	715,10 €	729,40 €	743,99 €	758,87 €
Σύνολο (Β1)	1.651.252,00 €	46.519,18 €	715,10 €	729,40 €	743,99 €	758,87 €
ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ (Γ1=Α1-Β1)	-1.651.252,00 €	267.560,64 €	321.941,79 €	330.676,10 €	339.585,10 €	348.672,28 €

Τα παραπάνω αποτελέσματα βασίστηκαν στα εξής δεδομένα:

- Τα κέρδη προ τόκων, αποσβέσεων και φόρων προκύπτουν από τα προβλεπόμενα αποτελέσματα χρήσης.
- Οι δαπάνες του κεφαλαίου κίνησης κατά την κατασκευαστική περίοδο, προκύπτουν από το ποσό που κρίνεται αναγκαίο για την κάλυψη των λειτουργικών αναγκών της.

5.2.11 Νεκρό σημείο πωλήσεων

Η ανάλυση του Νεκρού Σημείου (Break Even Point) προσδιορίζει το σημείο εκείνο όπου τα έσοδα από τις πωλήσεις είναι ίσα με το κόστος παραγωγής. Το βασικό χαρακτηριστικό της εν λόγω ανάλυσης είναι ότι εντοπίζεται το ελάχιστο σημείο στο οποίο τα έσοδα είναι ίσα με το κόστος παραγωγής και το επενδυτικό σχέδιο δεν παρουσιάζει ούτε κέρδος ούτε ζημιά. Όταν η επιχείρηση λειτουργεί κάτω από αυτό το σημείο έχει ζημιά, ενώ όταν λειτουργεί πέρα από το σημείο αυτό έχει κέρδος.

Για την ανάλυση είναι απαραίτητο να διαχωριστούν οι δαπάνες τις επιχείρησης σε σταθερές και μεταβλητές. Στον πίνακα 31 παρουσιάζονται οι υποθέσεις κατανομής των δαπανών σε σταθερές και μεταβλητές και υπολογίζεται το Νεκρό Σημείο του «Ayuverda Wellness Hotel» για το πρώτο προβλεπόμενο έτος μετά την επένδυση.

Πίνακας 31. Νεκρό σημείο πωλήσεων για το πρώτο προβλεπόμενο έτος

ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΚΕΡΔΗ					
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	729.840,00 €				
ΜΕΙΟΝ:ΣΤΑΘΕΡΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	419.365,08 €				
ΜΕΙΟΝ:ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	113.065,08 €				
ΜΕΡΙΚΑ ΑΠΟΤ/ΣΜΑΤΑ ΕΚΜ/ΣΗΣ	197.409,84 €				
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΔΑΠΑΝΗΣ	ΣΤΑΘΕΡΕΣ	%	ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	%	ΣΥΝΟΛΟ
ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	229.725,57 €	70%	98.453,81 €	30%	328.179,38 €
ΕΞΟΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	32.842,80 €	90%	3.649,20 €	10%	36.492,00 €
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ	40.871,04 €	80%	10.217,76 €	20%	51.088,80 €
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ	2.977,23 €	80%	744,31 €	20%	3.721,53 €
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	112.948,45 €	100%	0,00 €	0%	112.948,45 €
ΣΥΝΟΛΟ	419.365,08 €	79%	113.065,08 €	21%	532.430,16 €
ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ					
496.241,66 €					

5.2.12 Αριθμοδείκτες

Στην συνέχεια ακολουθεί ο υπολογισμός βασικών επιλεγόμενων χρηματοοικονομικών δεικτών για τα πέντε προβλεπόμενα έτη της υπό σύσταση επιχείρησης με τη βοήθεια των οποίων θα διεξάγουμε συμπεράσματα για την απόδοση της επένδυσης και τη βιωσιμότητα της ξενοδοχειακής μονάδας.

Πίνακας 32. Αριθμοδείκτες Ρευστότητας 2020-2024

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024
ΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ					
Δείκτης γενικής ρευστότητας	1,04	1,46	1,80	0,89	1,12
Δείκτης άμεσης ρευστότητας	1,02	1,43	1,77	0,87	1,10
Δείκτης διαθεσίμων	0,38	0,70	1,07	0,19	0,44

Ο δείκτης Γενικής ρευστότητας μετράει τον βαθμό στον οποίο το κυκλοφορούν ενεργητικό (ταμείο, απαιτήσεις και αποθέματα) της επιχείρησης καλύπτει τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις. Αποτελεί μέτρο βραχυχρόνιας φερεγγυότητας της επιχείρησης γιατί δείχνει το βαθμό στον οποίο οι απαιτήσεις καλύπτονται με ρευστοποιήσιμα περιουσιακά στοιχεία. Ειδικότερα, ο δείκτης αυτός προβλέπεται να παρουσιάζει αύξηση από το 2020 μέχρι το 2024 παρέχοντας ασφάλεια στους βραχυχρόνιους δανειστές της, διότι οι απαιτήσεις τους μπορούν να εξοφληθούν άμεσα και φαίνεται ότι θα αντιμετωπίσει με δυσκολία κάποιο πρόβλημα ρευστότητας.

Ο δείκτης Άμεσης Ρευστότητας αποτελείται από το κυκλοφορούν ενεργητικό, αφαιρώνταςτα αποθέματα και άλλα στοιχεία του κυκλοφορούντος ενεργητικού που δεν είναι άμεσα ρευστοποιήσιμα. Μετράει το ποσοστό που μπορεί να ανταπεξέλθει η επιχείρηση άμεσα στις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της. Άμεσα σημαίνει σε τι ποσοστό το ταμείο, οι λογαριασμοί όψεως και οι πελάτες μπορούν να καλύψουν το σύνολο των βραχυχρόνιων υποχρεώσεων. Ο δείκτης αυτός παρουσιάζει την ίδια τάση με τον προηγούμενο. Συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι η επιχείρηση θα μπορεί να ανταποκριθεί καλύτερα στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της χρησιμοποιώντας τα ρευστά και τα άμεσα ρευστοποιήσιμα στοιχεία της.

Στον δείκτη Διαθεσίμων αφαιρούνται και οι απαιτήσεις από τον αριθμητή, διότι το γεγονός ότι υπάρχουν απαιτήσεις δεν σημαίνει ότι θα γίνει και η είσπραξη αυτών. Σε γενικές γραμμές παρατηρείται αυξητική τάση του δείκτη, ενώ στόχος της επιχείρησης είναι να σημειώνει υψηλά ποσοστά του δείκτη, ώστε να εξασφαλίζει περισσότερα ταμειακά διαθέσιμα από τις δραστηριότητες της, ενισχύοντας την πιστοληπτική ικανότητα της και αποδεικνύοντας την φερεγγυότητάς της.

Πίνακας 33. Αριθμοδείκτες Δραστηριότητας 2020-2024

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024
ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ					
Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων	-	6,13	6,13	6,13	6,13
Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητα αποθεμάτων	-	4,79	4,85	4,91	4,98

Ο δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Απαιτήσεων αυτός δείχνει πόσες φορές τον χρόνο εισπράττονται οι απαιτήσεις της επιχείρησης. Παρατηρείται υψηλή τιμή του δείκτη γεγονός που αποδεικνύει ότι η επιχείρηση πρόκειται να διατηρεί αποτελεσματικότερο μηχανισμό είσπραξης μετατρέποντας τους εισπρακτέους λογαριασμούς σε ρευστά διαθέσιμα. Ωστόσο, με το πέρασμα των ετών θα πραγματοποιούνται προσπάθειες για την αύξηση του δείκτη αυτού.

Ο δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Αποθεμάτων μετράει τον μέσο ρυθμό ταχύτητας με τον οποίο τα αποθέματα εισέρχονται και εξέρχονται από την επιχείρηση. Υψηλή τιμή του δείκτη πιθανόν να αποτελεί ένδειξη επιτυχούς διαχείρισης των αποθεμάτων και καλής ταμειακής θέσης της επιχείρησης, ενώ χαμηλή, πιθανόν ότι η επιχειρηματική δραστηριότητα γίνεται με αργούς ρυθμούς, που έχει σαν αποτέλεσμα την δέσμευση κεφαλαίων στα αποθέματα σε σχέση με τις πωλήσεις. Αν διαιρεθεί το 365, που είναι οι ημέρες ενός έτους, με τον εν λόγω δείκτη υπολογίζονται οι ημέρες παραμονής των αποθεμάτων στην επιχείρηση πριν την χρήση τους. Για το 2020 οι ημέρες ανέρχονται σε 76 με μειωτική τάση έως το 2024, φανερώνοντας ότι η επιχείρηση θέλει να δεσμεύει τα αποθέματα της για όσο το δυνατό μικρότερο χρονικό διάστημα με στόχο την αύξηση του βαθμού ρευστότητας της.

Πίνακας 34. Αριθμοδείκτες Χρέους και Μακροχρόνιας Φερεγγυότητας 2020-2024

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024
ΔΕΙΚΤΕΣ ΧΡΕΟΥΣ ΚΑΙ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΗΣ ΦΕΡΕΓΓΥΟΤΗΤΑΣ					
Δείκτης υποχρεώσεων	0,69	0,68	0,67	0,76	0,74
Δείκτης ιδίων κεφαλαίων	0,31	0,32	0,33	0,24	0,26
Μακροπρόθεσμο χρέος / Ιδία κεφάλαια	1,89	1,81	1,70	2,57	2,34
Συνολικές υποχρεώσεις / Ιδία κεφάλαια	2,24	2,12	2,02	3,11	2,89
Κάλυψη τόκων	83,40	2,13	2,47	2,90	3,47

Ο δείκτης υποχρεώσεων μετράει την συμμετοχή των ξένων κεφαλαίων στα συνολικά κεφάλαια της επιχείρησης. Μας δείχνει το ποσοστό των επενδύσεων της επιχείρησης που χρηματοδοτήθηκαν με ξένα κεφάλαια. Σε γενικές γραμμές παρουσιάζεται χαμηλή τιμή του δείκτη αυτού. Ωστόσο, ακόμη μικρότερη τιμή του δείκτη θα υποδείκνυε ότι η εταιρεία αντιμετωπίζει πρόβλημα δανεισμού ή είναι συντηρητική απέναντι σε επενδύσεις, γεγονός το οποίο μπορεί να επηρεάσει τα κέρδη της. Οι τιμές του δείκτη ανάμεσα στο 2020-2014 παρέχουν ικανοποιητικό βαθμό ασφαλείας στους πιστωτές της σε ενεργητικά περιουσιακά στοιχεία.

Ο δείκτης Ιδίων Κεφαλαίων υπολογίζεται συνδυαστικά με τον προηγούμενο δείκτη αφαιρώντας από την μονάδα τον δείκτη υποχρεώσεων. Οι τιμές του δείκτη αυτού προβλέπεται να είναι χαμηλές γεγονός θετικό για το ξενοδοχείο.

Ο δείκτης Μακροπρόθεσμο Χρέος προς Ιδία Κεφάλαια χρησιμοποιείται για να διαπιστωθεί αν μία εταιρεία χρησιμοποιεί κυρίως ξένα κεφάλαια για την χρηματοδότηση των επενδύσεων της. Επίσης, δείχνει την ασφάλεια που παρέχει η επιχείρηση στους δανειστές της. Παρουσιάζει αυξητική τάση και είναι αρκετά υψηλός κατά την προβλεπόμενη πενταετία αποδεικνύοντας ότι η επιχείρηση θα αντλεί το μεγαλύτερο μέρος των αναγκών της από τα ίδια κεφάλαια.

Ο δείκτης Συνολικές Υποχρεώσεις προς Ιδία Κεφάλαια παρουσιάζει την σχέση των ιδίων προς τα ξένα κεφάλαια και πιο συγκεκριμένα το επίπεδο της κεφαλαιακής μόχλευσης της επιχείρησης. Να σημειωθεί ότι πολλές από τις υποχρεώσεις δεν προέρχονται από δανεισμό αλλά μπορεί να εκδηλώνονται από διάφορες δραστηριότητες της επιχείρησης. Κατά τα έτη 2020-2024 παρουσιάζεται υψηλό το επίπεδο κεφαλαιακής μόχλευσης λόγω των υψηλών μακροχρόνιων υποχρεώσεων της ξενοδοχειακής μονάδας.

Ο δείκτης Κάλυψης Τόκων φανερώνει πόσες φορές οι τόκοι καλύπτονται από τα κέρδη πριν από τους τόκους και τους φόρους. Με άλλα λόγια, εξετάζει πόσο απέχει η επιχείρηση από το να αδυνατεί να ανταπεξέλθει από την υποχρέωση πληρωμής των τόκων για τα δάνεια που έχει συνάψει. Εναλλακτικά, ο δείκτης αυτός φανερώνει τον βαθμό στον οποίο που μπορούν να μειωθούν τα κέρδη της επιχείρησης, χωρίς δυσάρεστα οικονομικά επακόλουθα λόγω αδυναμίας να αντιμετωπίσει τα σταθερά χρηματοοικονομικά έξοδα. Παρατηρώντας τις τιμές του δείκτη, διαπιστώνεται ότι το υψηλό ποσό του δείκτη για το 2020 οφείλεται στα χαμηλά χρηματοοικονομικά έξοδα για το εν λόγω έτος, αφού η αποπληρωμή του μακροπρόθεσμου δανείου θα ξεκινήσει από το 2021. Έτσι, από το 2021 και μετά ο δείκτης παρουσιάζεται σε χαμηλά μεγέθη φανερώνοντας μεγαλύτερη οικονομική δυσπραγία για την επιχείρηση.

Πίνακας 35. Αριθμοδείκτες Κερδοφορίας 2020-2024

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024
ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ					
Μικτό περιθώριο κέρδους (%)	55,03%	55,48%	55,93%	56,36%	56,79%
Λειτουργικό περιθώριο κέρδους (%)	43,03%	43,48%	43,93%	44,36%	44,79%
Καθαρό περιθώριο κέρδους (%)	19,2%	11,14%	13,30%	15,40%	17,45%
Απόδοση ενεργητικού (%)	8,1%	4,92%	6,06%	8,32%	9,77%
Απόδοση ιδίων κεφαλαίων (%)	26,2%	15,35%	18,32%	34,18%	37,99%

Ο δείκτης Μικτού Περιθωρίου Κέρδους παρέχει ένα μέτρο αξιολόγησης της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Μια επιχείρηση θεωρείται επιτυχημένη, όταν έχει μεγάλο ποσοστό μικτού κέρδους, που να της επιτρέπει να καλύπτει τα λειτουργικά και άλλα έξοδα της και συγχρόνως της αφήνει ικανοποιητικό καθαρό κέρδος σε σχέση με τις πωλήσεις και τα ίδια κεφάλαια που απασχολεί. Παρατηρείται, ότι τα έτη 2020-2024 αναμένονται υψηλές τιμές του δείκτη με αποτέλεσμα να είναι δυνατή η κάλυψη των λειτουργικών και λοιπών εξόδων της ξενοδοχειακής μονάδας με ευκολία και παράλληλα να αφήνει μεγάλα περιθώρια καθαρού κέρδους.

Ο δείκτης Λειτουργικού Περιθωρίου Κέρδους μετράει την αποδοτικότητα των πωλήσεων από την κανονική δραστηριότητα της επιχείρησης, δηλαδή πόσο επικερδείς

είναι οι δραστηριότητες των αγορών, της παραγωγής και διάθεσης της επιχείρησης. Τα υψηλά μεγέθη κατά την προβλεπόμενη 5ετία δείχνουν ότι η επιχείρηση θα ανταπεξέλθει ευκολότερα στην πληρωμή των χρηματοοικονομικών εξόδων, καθώς και των λοιπών μη λειτουργικών εξόδων.

Ο δείκτης Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους τονίζει την σημασία των πωλήσεων για την πραγματοποίηση υψηλού ή χαμηλού ποσοστού απόδοσης. Μετράει το καθαρό κέρδος που προκύπτει για την επιχείρηση για κάθε ένα ευρώ των πωλήσεων που πραγματοποιεί. Ο δείκτης αυτός είναι ιδιαίτερα σημαντικός, καθώς αντανακλά την τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης και την ικανότητα της διοίκησης να διαχειρίζεται τα λειτουργικά και μη λειτουργικά έξοδα. Ο εν λόγω δείκτης παρουσιάζει αυξομειώσεις και στόχος της επιχείρησης θα είναι η μεγαλύτερη δυνατή τιμή του. Ωστόσο, από το 2022 θα ξεκινήσει να αυξάνεται ολοένα και περισσότερο φτάνοντας το 17,45%.

Ο δείκτης Απόδοσης Ενεργητικού φανερώνει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης αναφορικά με τη χρησιμοποίηση των περιουσιακών της στοιχείων για τη δημιουργία κερδών. Μετράει πόσες νομισματικές μονάδες σε κέρδη παράγει η επιχείρηση για κάθε μία που επενδύεται στο ενεργητικό. Για το ξενοδοχείο η τιμή του δείκτη ξεκινάει από 8,1% και σε βάθος 5ετίας θα φτάσει το 9,77%.

Ο δείκτης Απόδοσης Ιδίων Κεφαλαίων φανερώνει την ικανότητα της επιχείρησης να παράγει κέρδη από τα χρήματα που επενδύουν οι μέτοχοι. Μετράει πόσες νομισματικές μονάδες σε κέρδη παράγει η επιχείρηση για κάθε μία που επενδύεται από τους μετόχους. Ο δείκτης δείχνει την οικονομική ανταμοιβή των μετόχων για τα κεφάλαια που επενδύουν και το ρίσκο που αναλαμβάνουν. Σε γενικές γραμμές, παρουσιάζονται πολύ καλές τιμές του δείκτη απόδοσης ιδίων κεφαλαίων και παράλληλα με το υψηλό ποσό μακροπρόθεσμου χρέους αποδεικνύει το γεγονός ότι η επιχείρηση πραγματοποιεί επενδύσεις κάνοντας την ξενοδοχειακή μονάδα ελκυστική σε νέου επενδυτές.

5.3 Εναλλακτικά σενάρια επένδυσης

Πίνακας 36. Αισιόδοξο σενάριο

ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΕΠΕΝΔΥΣΗ	ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ	1ο ΕΤΟΣ	2ο ΕΤΟΣ	3ο ΕΤΟΣ	4ο ΕΤΟΣ	5ο ΕΤΟΣ	6ο ΕΤΟΣ	7ο ΕΤΟΣ	8ο ΕΤΟΣ	9ο ΕΤΟΣ	10ο ΕΤΟΣ
ΕΙΣΡΟΕΣ (Α1)											
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ, ΤΟΚΩΝ ΚΑΙ ΦΟΡΩΝ		408.303,77 €	419.453,96 €	430.827,16 €	442.427,82 €	454.260,49 €	466.329,82 €	478.640,54 €	491.197,46 €	504.005,53 €	517.069,76 €
Σύνολο (Α1)	- €	408.303,77 €	419.453,96 €	430.827,16 €	442.427,82 €	454.260,49 €	466.329,82 €	478.640,54 €	491.197,46 €	504.005,53 €	517.069,76 €
ΕΚΡΟΕΣ (Β1)											
Δαπάνες επένδυσης	1.651.252,00 €										
Δαπάνες κεφαλαίου κίνησης		60.474,93 €	929,63 €	948,22 €	967,19 €	986,53 €	1.006,26 €	1.026,39 €	1.046,91 €	1.067,85 €	1.089,21 €
Σύνολο (Β1)	1.651.252,00 €	60.474,93 €	929,63 €	948,22 €	967,19 €	986,53 €	1.006,26 €	1.026,39 €	1.046,91 €	1.067,85 €	1.089,21 €
ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ (Γ1=Α1-Β1)	-1.651.252,00 €	347.828,83 €	418.524,33 €	429.878,93 €	441.460,63 €	453.273,96 €	465.323,56 €	477.614,15 €	490.150,55 €	502.937,68 €	515.980,55 €
IRR:	22,576%										

Πίνακας 37. Ρεαλιστικό σενάριο

ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΕΠΕΝΔΥΣΗ	ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ	1ο ΕΤΟΣ	2ο ΕΤΟΣ	3ο ΕΤΟΣ	4ο ΕΤΟΣ	5ο ΕΤΟΣ	6ο ΕΤΟΣ	7ο ΕΤΟΣ	8ο ΕΤΟΣ	9ο ΕΤΟΣ	10ο ΕΤΟΣ
ΕΙΣΡΟΕΣ (Α1)											
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ, ΤΟΚΩΝ ΚΑΙ ΦΟΡΩΝ		345.487,80 €	354.922,58 €	364.546,06 €	374.362,00 €	384.374,26 €	394.586,77 €	405.003,53 €	415.628,62 €	426.466,22 €	437.520,57 €
Σύνολο (Α1)	- €	345.487,80 €	354.922,58 €	364.546,06 €	374.362,00 €	384.374,26 €	394.586,77 €	405.003,53 €	415.628,62 €	426.466,22 €	437.520,57 €
ΕΚΡΟΕΣ (Β1)											
Δαπάνες επένδυσης	1.651.252,00 €										
Δαπάνες κεφαλαίου κίνησης		51.171,10 €	786,61 €	802,34 €	818,39 €	834,76 €	851,45 €	868,48 €	885,85 €	903,57 €	921,64 €
Σύνολο (Β1)	1.651.252,00 €	51.171,10 €	786,61 €	802,34 €	818,39 €	834,76 €	851,45 €	868,48 €	885,85 €	903,57 €	921,64 €
ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ (Γ1=Α1-Β1)	-1.651.252,00 €	294.316,70 €	354.135,97 €	363.743,71 €	373.543,61 €	383.539,51 €	393.735,32 €	404.135,05 €	414.742,77 €	425.562,65 €	436.598,93 €
IRR:	17,946%										

Πίνακας 38. Συντηρητικό σενάριο

ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΕΠΕΝΔΥΣΗ	ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ	1ο ΕΤΟΣ	2ο ΕΤΟΣ	3ο ΕΤΟΣ	4ο ΕΤΟΣ	5ο ΕΤΟΣ	6ο ΕΤΟΣ	7ο ΕΤΟΣ	8ο ΕΤΟΣ	9ο ΕΤΟΣ	10ο ΕΤΟΣ
ΕΙΣΡΟΕΣ (Α1)											
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ, ΤΟΚΩΝ ΚΑΙ ΦΟΡΩΝ		314.079,82 €	322.656,89 €	331.405,51 €	340.329,09 €	349.431,15 €	358.715,25 €	368.185,03 €	377.844,20 €	387.696,56 €	397.745,97 €
Σύνολο (Α1)	- €	314.079,82 €	322.656,89 €	331.405,51 €	340.329,09 €	349.431,15 €	358.715,25 €	368.185,03 €	377.844,20 €	387.696,56 €	397.745,97 €
ΕΚΡΟΕΣ (Β1)											
Δαπάνες επένδυσης	1.651.252,00 €										
Δαπάνες κεφαλαίου κίνησης		46.519,18 €	715,10 €	729,40 €	743,99 €	758,87 €	774,05 €	789,53 €	805,32 €	821,43 €	837,85 €
Σύνολο (Β1)	1.651.252,00 €	46.519,18 €	715,10 €	729,40 €	743,99 €	758,87 €	774,05 €	789,53 €	805,32 €	821,43 €	837,85 €
ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ (Γ1=Α1-Β1)	-1.651.252,00 €	267.560,64 €	321.941,79 €	330.676,10 €	339.585,10 €	348.672,28 €	357.941,20 €	367.395,50 €	377.038,89 €	386.875,14 €	396.908,12 €
IRR:	15,505%										

Με την προεξόφληση των ταμειακών ροών και την ολοκλήρωση της απόσβεσης της επένδυσης το 10^ο έτος από την έναρξη λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης (IRR) υπολογίζεται για κάθε ένα από τα εναλλακτικά σενάρια ως εξής:

1. Αισιόδοξο σενάριο: 22,57% (+30% εισροές, +30% εκροές)
2. Ρεαλιστικό σενάριο: 17,94% (+10% εισροές, +10% εκροές)
3. Συντηρητικό σενάριο: 15,50%

Η ανάλυση του επιχειρηματικού σχεδίου βασίστηκε στο συντηρητικό σενάριο και το ποσοστό εσωτερικής απόδοσης της επένδυσης κυμαίνεται σε θετικά επίπεδα (15,50%). Ο εσωτερικός βαθμός απόδοσης είναι το προεξοφλητικό επιτόκιο το οποίο εξισώνει την παρούσα αξία των πρόσθετων ετήσιων ταμειακών ροών μετά από φόρους με το αρχικό κόστος του προγράμματος και είναι σαφώς πολύ υψηλότερος από το τρέχον επιτόκιο προεξόφλησης. Ο εν λόγω δείκτης δείχνει την απόδοση της επένδυσης και αποδεικνύεται ότι με συντηρητικές εκτιμήσεις πρόκειται για μία βιώσιμη και οικονομικά αποδοτική επένδυση.

6. Συμπεράσματα

Ανακεφαλαιώνοντας πρέπει να τονιστεί ο σημαντικός ρόλος που διαδραματίζει η κατάρτιση ενός ρεαλιστικού και ολοκληρωμένου επιχειρηματικού σχεδίου (Business Plan), πριν τη σύσταση της επιχείρησης, από έμπειρους και καταρτισμένους Συμβούλους Επιχειρήσεων. Για τον λόγο αυτό κρίθηκε σκόπιμο και εξετάστηκε η διαδικασία σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου, δηλαδή η δομή του, τα κύρια εργαλεία στρατηγικής και μάρκετινγκ, τα βασικά στοιχεία του οικονομικού σχεδιασμού και, παράλληλα, εξετάστηκε ο κλάδος του τουρισμού και η συμβολή του στην οικονομία. Στη συνέχεια, παρουσιάστηκε ένα ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σχέδιο υπό σύσταση ξενοδοχειακής μονάδας, η οποία τοποθετήθηκε στην Κρυοπηγή Χαλκιδικής. Παρουσιάστηκε το όραμα και οι στόχοι του, οι στρατηγικές που θα ακολουθήσει, το ανθρώπινο δυναμικό που θα εμπλακεί στην υλοποίησή τους, και εξετάστηκε η βιωσιμότητα της επένδυσης μέσω της κατάρτισης των οικονομικών καταστάσεων της επιχείρησης για τα προβλεπόμενα έτη και μέσω της αξιολόγησης βασικών χρηματοοικονομικών δεικτών. Η εν λόγω επένδυση παρουσιάστηκε ότι θα υλοποιηθεί με επιδότηση μέσω του Αναπτυξιακού Νόμου 4399/2016 και με εξωτερική χρηματοδότηση, ενώ εξετάστηκαν τρία εναλλακτικά σενάρια (αισιόδοξο, ρεαλιστικό, συντηρητικό) για την συγκεκριμένη επιχειρηματική κίνηση.

Από την χρηματοοικονομική ανάλυση προκύπτει ότι η επένδυση είναι βιώσιμη από την άποψη των ιδιωτικοοικονομικών κριτηρίων. Τα προβλεπόμενα έσοδα της εταιρίας συνολικά - σε σταθερές τιμές - προβλέπεται να κινηθούν σε αρκετά υψηλά επίπεδα, γεγονός που επιτρέπει την αποπληρωμή της επένδυσης. Η ρευστότητα και η κερδοφορία υπολογίζονται σε πολύ ικανοποιητικά επίπεδα, καθιστώντας την εταιρία βιώσιμη. Το γεγονός αυτό θα δώσει στους επενδυτές τη δυνατότητα να αυτοχρηματοδοτηθούν σε μελλοντικές επενδύσεις που ενδεχομένως κριθούν απαραίτητες για την περαιτέρω ανάπτυξή της.

Η απόδοση της επένδυσης στο τέλος του 10ου προβλεπόμενου έτους, έπειτα από την ολοκλήρωση της επένδυσης, υπολογίστηκε πάνω από το 15% σύμφωνα με το συντηρητικό σενάριο στο οποίο βασίστηκε και ολόκληρη η ανάλυση. Συγκριτικά με την απόδοση του 10ετούς ομολόγου που θεωρείται η τιμή βάσης για σύγκριση και η οποία κυμαίνεται στο 1,365% σύμφωνα με τα στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος, εκτιμούμε ότι η απόδοση της επένδυσης θεωρείται ικανοποιητική.

Τέλος, χωρίς καμία αμφιβολία είναι γεγονός ότι οι εξελίξεις είναι διαρκείς, ο αριθμός των επιχειρήσεων και των οικονομικών οργανισμών, η ανάπτυξη και παγκοσμιοποίηση των αγορών και οι ολοένα αυξανόμενες εξαγορές και συγχωνεύσεις αποτελούν μερικές από τις σύγχρονες οικονομικές εξελίξεις. Με τα εν λόγω τεκταινόμενα στην ελληνική και διεθνή αγορά, ο ρόλος του συμβούλου επιχειρήσεων αποκτά σημαντικό και επιτακτικό χαρακτήρα για κάθε ιδιωτική επιχείρηση. Ως αποτέλεσμα, ο σύμβουλος αποτελεί το συνδετικό κρίκο ανάμεσα στην επιχείρηση και την βιωσιμότητά της προσθέτοντας αξία και βελτιώνοντας τις λειτουργίες της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση αρθρογραφία

Aldehayyat, J., & Anchor, J. (2008). Strategic planning tools and techniques in Jordan: awareness and use. *Strategic Change*, 17(7-8), 281-293.

Ansoff, H. (1980). Strategic issue management. *Strategic Management Journal*, 1(2), 131-148.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal Of Management*, 17(1), 99-120.

Bitner, M. (1990). Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal Of Marketing*, 54(2), 69.

Cosmina - Simona Toader , Małgorzata Zajdel , Małgorzata Michalcewicz- Kaniowska & Gheorghe Pribeanu (2016). Tourism development possibilities through efficient risk management of the projects, 18(2), 111-114

D. Banker, R., Mashruwala, R., & Tripathy, A. (2014). Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy?. *Management Decision*, 52(5), 872-896.

Dabrowski, D., Brzozowska-Woś, M., Gołąb-Andrzejak, E., & Firgolska, A. (2019). Market orientation and hotel performance: The mediating effect of creative marketing programs. *Journal Of Hospitality And Tourism Management*, 41, 175-183.

Donaldson, L., & Joffe, G. (2014). Fit - The Key to Organizational Design. *Journal Of Organization Design*, 3(3), 38.

Hormozi, A., Sutton, G., McMinn, R., & Lucio, W. (2002). Business plans for new or small businesses: paving the path to success. *Management Decision*, 40(8), 755-763.

Ma, H. (2000). COMPETITIVE ADVANTAGE AND FIRM PERFORMANCE. *Competitiveness Review*, 10(2), 15-32.

Mukherjee, S., & Shivani, S. (2016). Marketing Mix Influence on Service Brand Equity and Its Dimensions. *Vision: The Journal Of Business Perspective*, 20(1), 9-23

- Orser, B. J., Hogarth-Scott S. & Riding A. L. (2000). Performance, Firm Size and Management Problem Solving. *Journal of Small Business Management*, 38(4), 42-58.
- Oyewole, P. (2018). International Marketing of Services and Developing Countries. *Services Marketing Quarterly*, 39(2), 79-91.
- Papulova, Z., & Gazova, A. (2016). Role of Strategic Analysis in Strategic Decision-Making. *Procedia Economics And Finance*, 39, 571-579.
- Pickton, D., & Wright, S. (1998). What's swot in strategic analysis?. *Strategic Change*, 7(2), 101-109
- Porter, M. (1985). Competitive advantage, creating and sustaining superior performance. *Revista De Administração De Empresas*, 25(2), 82-84.
- Seasons, M. (2003). Monitoring and Evaluation in Municipal Planning: Considering the Realities. *Journal Of The American Planning Association*, 69(4), 430-440.
- Sharp, B. (1991). Competitive Marketing Strategy: Porter Revisited. *Marketing Intelligence & Planning*, 9(1), 4-10.
- Sholihah, M., Maezono, T., Mitake, Y., & Shimomura, Y. (2019). Towards development a PSS business evaluation: proposal of internal and external analysis for sevitizing manufacturers. *Procedia CIRP*, 83, 363-368.
- Singh, A., & Schmidgall, R. (2002). Analysis of financial ratios commonly used by US lodging financial executives. *Journal Of Retail & Leisure Property*, 2(3), 201-213.
- Skripsky H. (2001). Fail to plan, plan to fail: A look at a yearly operating business plan. *Journal Property*, 26/11, 2(3)., 282-286.
- Türkay, O., Solmaz, S., & Şengül, S. (2011). Strategic Analysis of the External Environment and the Importance of the Information: Research on Perceptions of Hotel Managers. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 24, 1060-1069.
- Zhang, D. (2019). Top Management Team Characteristics and Financial Reporting Quality. *The Accounting Review*, 94(5), 349-375.
- Ziafar, M., & Namaziandost, E. (2019). Competition Model and Contrastive Lexical Competition. *Journal Of Humanities And Education Development*, 1(6), 254-263.

Ελληνική Βιβλιογραφία

Gary Armstrong & Philip Kotler (2009). *Εισαγωγή στο μάρκετινγκ*. Μετάφραση-Επιμέλεια Μάρω Βλαχοπούλου. 9th ed. ΕΠΙΚΕΝΤΡΟ Α.Ε.

Χρήστος Ι. Νεγκάκης και Δημήτριος Β. Κουσενίδης (2012). *Διοικητική Λογιστική*. 1st ed. ΣΟΦΙΑ "ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΚΑΙ ΕΚΔΟΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ".

Αθιανός, Σ. and Κωνσταντινούδης, Κ. (2014). *Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων*. 1st ed. ΓΕΡΜΑΝΟΣ.

Δημητρίου Χ. Γκίκα (2002). *Η ανάλυση και οι χρήσεις των λογιστικών καταστάσεων*. 1st ed. Γ.ΜΠΕΝΟΥ.

Πετρίδου Ευγενία (2011). *Διοίκηση – Μάνατζμεντ*. 1st ed. ΣΟΦΙΑ "ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΚΑΙ ΕΚΔΟΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ".

Ηλεκτρονική

Google Scholar, Διαθέσιμο στο: <http://scholar.google.gr>

Ελληνική Στατιστική Αρχή, Διαθέσιμο στο: <https://www.statistics.gr/>

Investopedia (2019), Διαθέσιμο στο: <http://www.investopedia.com>

Ινστιτούτο του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (2019), Διαθέσιμο στο: <http://www.insete.gr/el-gr/>

Κεντρική Ένωση Επιμελητηρίων Ελλάδας (2019) Διαθέσιμο στο: <http://www.businessportal.gr/>

Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (2019), Διαθέσιμο στο: <https://sete.gr/>

Τράπεζα της Ελλάδος (2019), Διαθέσιμο στο: <http://www.bankofgreece.gr>

ICAP (2019), Διαθέσιμο στο: <https://www.icap.gr/>

Αναπτυξιακός Νόμος (2019), Διαθέσιμο στο: <https://www.ependyseis.gr/anaptyxiakos/>