



ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ, ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΕΘΝΩΝ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΙΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ
ΝΕΟΛΑΙΑΣ, ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ

Διπλωματική Εργασία :

**Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα: Επιχειρηματικό σχέδιο για την ίδρυση
επιχείρησης με αντικείμενο την παροχή υπηρεσιών προσβασιμότητας σε
επιχειρήσεις που σχετίζονται με τον τουρισμό**

Κουζέλης Σπυρίδων

ΑΕΜ: myr16007

Επιβλέπων καθηγητής : Μπιτζένης Αριστείδης

Θεσσαλονίκη,

Αύγουστος 2019

Ευχαριστίες

Η παρούσα εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών με τίτλο “Ευρωπαϊκές Πολιτικές Νεολαίας, Εκπαίδευσης και Πολιτισμού” στο Τμήμα Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Κατά τη διάρκεια των σπουδών μου εκεί εμπνεύστηκα από το ήθος και την καλλιέργεια του επιβλέποντα Καθηγητή μου, του κυρίου Μπιτζένη Αριστεΐδη και ως εκ τούτου θα ήθελα να του εκφράσω τις θερμότερες ευχαριστίες μου για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε και τη βοήθεια που μου παρείχε.

Στο ίδιο πλαίσιο θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς τους γονείς μου, Χαράλαμπο και Αντιγόνη Κουζέλη για τη συμπαράσταση τους. Επίσης, θα ήθελα να εκφράσω τις βαθύτατες ευχαριστίες μου σε φίλους και συνεργάτες που συμπορευόμενοι μαζί μου στον τομέα των επιχειρήσεων, βοήθησαν με κάθε δυνατό τρόπο στην ολοκλήρωση των σπουδών μου.

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στις
Ευρωπαϊκές Πολιτικές Νεολαίας, Εκπαίδευσης και Πολιτισμού

Περιεχόμενα

Περιεχόμενα.....	4
Περιεχόμενα γραφημάτων και πινάκων.....	6
1. Εισαγωγικές παρατηρήσεις.....	8
1.1. Αντικείμενο και σκοπός της παρούσας εργασίας.....	8
1.2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	10
1.3. Ο ρόλος ενός επιχειρηματικού πλάνου δράσης.....	12
1.4. Δομή παρούσας εργασίας.....	15
2. Επιχειρηματικότητα και Επιχειρηματικό Πλάνο.....	16
2.1. Επιχειρηματικότητα.....	17
2.1.1. Θεωρίες Επιχειρηματικότητας.....	17
2.1.2. Προφίλ καλού επιχειρηματία.....	19
2.1.3. Επιχειρηματικά κίνητρα.....	20
2.1.4. Γυναικεία επιχειρηματικότητα.....	21
2.2. Επιχειρηματικό Πλάνο.....	25
2.2.1. Τι είναι το επιχειρηματικό πλάνο;.....	25
2.2.2. Σκοποί επιχειρηματικού πλάνου.....	26
2.2.3. Πηγές πληροφόρησης.....	27
2.2.4. Μέρη επιχειρηματικού πλάνου.....	28
3. Εκπόνηση Επιχειρηματικού Πλάνου.....	34
3.1. Εισαγωγή.....	34
3.1.1. Ίδρυση της Εταιρίας <i>Heary</i>	34
3.1.2. Βασικές πληροφορίες για την εταιρία <i>Heary</i>	35
3.2. Εικόνα κλάδου- παρουσίαση.....	38

3.2.1. Βασικά χαρακτηριστικά κλάδου.....	38
3.2.2. Επισκόπηση εξωτερικού περιβάλλοντος.....	42
4. Παρουσίαση προϊόντων και ανάλυση του μίγματος μάρκετινγκ της Heary	49
4.1. Παρουσίαση προϊόντων της εταιρίας.....	49
4.2. Μίγμα μάρκετινγκ.....	51
4.3. Τμηματοποίηση της αγοράς.....	60
4.4. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής.....	62
4.5. Ανάλυση SWOT	66
5. Παρουσίαση λειτουργιών	70
5.1. Προσωπικό, ρόλοι και βάρδιες	70
5.2. Χωροταξική διάταξη.....	74
6. Χρηματοοικονομική ανάλυση	76
6.1. Παρουσίαση κατηγοριών κόστους.....	76
6.2. Ανάλυση εσόδων	79
6.3. Ανάλυση Κόστους Πωληθέντων	81
6.4. Παρουσίαση στοιχείων Ισολογισμού και Κατάστασης Αποτελεσμάτων Χρήσης.....	82
Συμπεράσματα	87
Βιβλιογραφία	90
Ελληνόγλωσση.....	90
Ξενόγλωσση.....	91
Διαδίκτυο	98

Περιεχόμενα γραφημάτων και πινάκων

Γράφημα 1: Ποσοστό ατόμων με προβλήματα ακοής, σε διεθνές και ευρωπαϊκό επίπεδο- 2015	38
Πίνακας 1: Ανάλυση PEST για εταιρία Heary	43
Πίνακας 2: Μοντέλο των 5 Παραγόντων του Porter για εταιρία Heary	45
Γράφημα 2: Το μοντέλο των 4P του Μίγματος Μάρκετινγκ	52
Γράφημα 3: Το μοντέλο των 7P του Μίγματος Μάρκετινγκ	53
Πίνακας 3: Μοντέλο των 4P για τα προϊόντα της εταιρίας Heary	55
Πίνακας 4: Μοντέλο των 7P για τις υπηρεσίες της εταιρίας Heary	57
Πίνακας 5: Μήτρα στρατηγικών του Porter	63
Γράφημα 4: Μήτρα ανάπτυξης του BCG	64
Γράφημα 5: Ανάλυση SWOT	67
Πίνακας 6: Ανάλυση SWOT για την εταιρία Heary	67
Πίνακας 7: Δραστηριότητες εταιρίας Heary	70
Πίνακας 8: Καθορισμός ρόλων διοίκησης εταιρίας Heary	72
Πίνακας 9: Βάρδιες σε ημερήσια διάταξη εταιρίας Heary	74
Γράφημα 6: Διάταξη χώρου γραφείου εταιρίας Heary	75
Πίνακας 10: Κατηγορίες σταθερών δαπανών πλην παραγωγής (μηνιαίως, ποσά σε €)	76
Πίνακας 11: Κατηγορίες σταθερών δαπανών παραγωγής (μηνιαίως, ποσά σε €)	77
Πίνακας 12: Μεταβλητά κόστη παραγωγής (μηνιαίως, ποσά σε €)	78
Πίνακας 13: Μεταβλητά λοιπά κόστη πλην παραγωγής (μηνιαίως, ποσά σε €)	78
Πίνακας 14: Ανάλυση εσόδων πρώτου έτους λειτουργίας της εταιρίας Heary (μηνιαίως, ποσά σε €)	79
Πίνακας 15: Ανάλυση εσόδων για τα πρώτα 3 έτη λειτουργίας της εταιρίας Heary (ποσά σε €)	81

Πίνακας 16: Ανάλυση Κόστους Πωληθέντων πρώτου έτους λειτουργίας της εταιρίας Heary (ποσά σε €)	81
Πίνακας 17: Στοιχεία Ισολογισμού εταιρείας Heary την περίοδο 2020-2022 (ποσά σε €).....	83
Πίνακας 18: Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης εταιρείας Heary την περίοδο 2020-2022 (ποσά σε €)	85

1. Εισαγωγικές παρατηρήσεις

1.1. Αντικείμενο και σκοπός της παρούσας εργασίας

Αν και η κοινωνία μας χαρακτηρίζεται σύγχρονη, προηγμένη τεχνολογικά και με ιδιαίτερες ευαισθησίες για την εξάλειψη ανισοτήτων και διακρίσεων, αποτελεί κοινή γνώση, πως μια μεγάλη κατηγορία συμπολιτών μας αντιμετωπίζει ακόμα σοβαρά προβλήματα στην καθημερινότητά της.

Είναι γενική πια παραδοχή ότι τα προηγούμενα χρόνια οι περισσότερες υπηρεσίες αλλά και τα προϊόντα σχεδιάζονταν ώστε να προσφερθούν και να είναι προσβάσιμα στο μεγαλύτερο κομμάτι της κοινωνίας, το οποίο αυθαίρετα θεωρούσαμε δεδομένο ότι χαίρει αρτιότητας όσον αφορά τις αισθήσεις και την κινητικότητα του. Με το πέρασμα του χρόνου, ωστόσο, οι επιχειρήσεις, η κοινωνία, ο νομοθέτης, οι φορείς διαπιστώνουν πως το μεγαλύτερο κομμάτι των ατόμων που απαρτίζουν την κοινωνία και που τελικά γίνονται δέκτες, πελάτες, κοινωνοί των υπηρεσιών και των προϊόντων έχουν περιορισμένη πρόσβαση σε αυτά.

Πρόκειται για τα αποκαλούμενα *Εμποδιζόμενα Άτομα ή Άτομα με Περιορισμένη Κινητικότητα*, που σε τομείς δεδομένους για την πλειοψηφία, όπως η εκπαίδευση, η απασχόληση, η μετακίνηση, ο τουρισμός, η αυτόνομη διαβίωση και η ψυχαγωγία, συχνά αντιμετωπίζουν ανυπέρβλητες δυσκολίες. Αποτέλεσμα των παραπάνω δυσκολιών είναι ο αυξανόμενος κοινωνικός αποκλεισμός τους και η συνεχώς μειούμενη πρόσβαση τους στις αγορές (Ιστοσελίδα Υπουργείου Περιβάλλοντος & Ενέργειας, 2015).

Με τον όρο *Εμποδιζόμενα Άτομα*, εννοούμε τα άτομα που για κάποιο χρονικό διάστημα της ζωής τους θα έχουν δυσκολία σε μία ή περισσότερες από τις παρακάτω αισθήσεις και λειτουργίες: κίνηση, ακοή, όραση, αντίληψη, επικοινωνία, προσαρμογή (Ιστοσελίδα Υπουργείου Περιβάλλοντος & Ενέργειας). Αναλυτικότερα, ως *Εμποδιζόμενα Άτομα* χαρακτηρίζονται (World Health Organization, 2001):

- Τα άτομα με αναπηρία (ΑμεΑ)
- Ηλικιωμένοι και υπερήλικες

- Νήπια και μικρά παιδιά
- Γυναίκες που διανύουν την περίοδο της εγκυμοσύνης
- Γονείς με μικρά παιδιά
- Τα άτομα με ασυνήθιστες σωματικές διαστάσεις
- Εθισμένοι σε βλαβερές ουσίες
- Όσοι χρησιμοποιούν ή οδηγούν οποιοδήποτε τύπου αμαξίδιο
- Όσοι μεταφέρουν βάρη

Στην ομάδα των Εμποδιζομένων Ατόμων, δυνητικά, ανήκουμε όλοι, καθώς κάποια στιγμή στη ζωή μας, αντιμετωπίσαμε ή θα αντιμετωπίσουμε δυσκολίες που οφείλονται στη σύγχρονη πραγματικότητα, έτσι όπως είναι δομημένη, είτε λόγω λανθασμένου σχεδιασμού, είτε άλλων "εμποδίων" στις πόλεις.

Εστιάζοντας περισσότερο στις υπηρεσίες και τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που αφορούν τον τουρισμό, ειδικά σε μια χώρα όπως η Ελλάδα που αποτελεί το 7,6% του ΑΕΠ της, θα λέγαμε πως είναι εξαιρετικά χρήσιμο, αν όχι απαραίτητο, να επικεντρωθούμε σε ενέργειες που θα άρουν τα περισσότερα από τα εμπόδια που υπάρχουν ώστε οι περισσότεροι άνθρωποι να έχουν ισότιμη με τους υπόλοιπους πρόσβαση στις υπηρεσίες αυτές.

Η συγκεκριμένη εργασία θα συνεισφέρει σε γνώση στους πιθανούς τρόπους που προσεγγίζουμε πια τον τομέα του τουρισμού στην Ελλάδα αλλά γενικότερα παγκοσμίως. Δεδομένης της πολύπλοκης φύσης του αφού κάθε φορά ο τουρισμός αποκτά διαφορετική διάσταση ανάλογα με τον σκοπό που πραγματοποιείται (ιατρικός τουρισμός, αθλητικός τουρισμός, συνεδριακός τουρισμός κ.λ.π.) η προσέγγιση της δημιουργίας προσβάσιμου περιβάλλοντος οδηγεί τους επιχειρηματίες και τους φορείς δημόσιους και ιδιωτικούς, που εμπλέκονται στον τομέα αυτό να επανατοποθετηθούν στο ζήτημα της ισότιμης πρόσβασης.

Στην παρούσα εργασία θα παρακολουθήσουμε το επιχειρηματικό σχέδιο μιας επιχείρησης προς ίδρυση στην Ελλάδα με έδρα τη Θεσσαλονίκη με αντικείμενο την παροχή υπηρεσιών

προσβασιμότητας στις τουριστικές επιχειρήσεις για τους κωφούς/βαρήκοους πολίτες αλλά με σκοπό να παρέχει μακροπρόθεσμα τις υπηρεσίες της σε όλα τα μήκη και πλάτη της γης. Πρόκειται για την πρακτική εφαρμογή της θεωρίας της επιχειρηματικότητας σε συνδυασμό με την ανάλυση του περιβάλλοντος και την κάλυψη των αναγκών της αγοράς.

1.2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Το 2011 ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας και η Παγκόσμια Τράπεζα συνέταξαν την Παγκόσμια Έκθεση για την Αναπηρία, σύμφωνα με την οποία τα άτομα που ζουν στον κόσμο με κάποια μορφή αναπηρίας υπολογίζονται σε πάνω από ένα δισεκατομμύριο, με τον αριθμό αυτό να αναμένεται να αυξηθεί στα επόμενα χρόνια, κυρίως εξαιτίας της γήρανσης του πληθυσμού και της αύξησης του προσδόκιμου ζωής (WHO & World Bank, 2011).

Η Ευρώπη έχει προορισμούς εξαιρετικά δημοφιλείς για τους τουρίστες. Εκτιμάται λοιπόν, ότι πάνω από 50 εκατομμύρια άτομα με αναπηρία την επιλέγουν για διακοπές. Ταυτόχρονα, 130 εκατομμύρια άνθρωποι ωφελούνται από τις βελτιώσεις της πρόσβασης σε τουριστικές υπηρεσίες. Εύκολα συμπεραίνουμε λοιπόν, πως ο προσβάσιμος τουρισμός δεν είναι μια υπηρεσία που αφορά λίγους αλλά συνδέεται με «μια δημογραφική έκρηξη, τις συνέπειες της οποίας θα νιώσουμε όλοι» (Muller, 2008).

Αναφερόμενοι σε αριθμούς, την περασμένη δεκαετία, οκτώ εκατομμύρια άτομα με αναπηρία επισκέφτηκαν τουλάχιστον για μια φορά το χρόνο άλλες χώρες της Ευρώπης, δεκαπέντε εκατομμύρια Ευρωπαίοι ταξίδεψαν μέσα στη χώρα καταγωγής τους ενώ συνολικά είκοσι δύο εκατομμύρια άτομα με αναπηρία μετακινήθηκαν σε καθημερινή βάση μέσα στη χώρα τους (Ozturk, Yayli & Yesiltas, 2008). Έτσι λοιπόν, για πρώτη φορά διατυπώνεται ο στόχος «Τουρισμός Για Όλους» αφού οι έρευνες αποδεικνύουν πως τα άτομα με αναπηρία εξαιτίας των διάφορων εμποδίων δεν εξυπηρετούνται αποδοτικά (Eichhorn & Buhalis, 2011).

Παρά τις όποιες ελλείψεις παρατηρούνται στο σχεδιασμό των τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών, η αγορά που αφορά τον προσβάσιμο τουρισμό υπολογίζεται στο 12% της συνολικής τουριστικής κίνησης στην Ευρώπη. Κατανοώντας τη μεγάλη σημασία που έχει ο τουρισμός ώστε να διατηρήσει η Ευρώπη τα ηνία στην τουριστική βιομηχανία, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δημοσιοποίησε το 2010 το Σχέδιο Δράσης που θέτει σε προτεραιότητα τη διαφοροποίηση των τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών και την κεφαλαιοποίηση της πλούσιας και ποικίλης

πολιτιστικής κληρονομιάς είτε αυτή αφορά το φυσικό περιβάλλον, τον πολιτισμό, την ιστορία και τη βιομηχανία (European Commission [EC], 2010). Επίσης, στην ίδια κατεύθυνση δημιουργούνται οι θεσμοί της Πολιτιστικής Πρωτεύουσας ή οι Μέρες Ευρωπαϊκής Κληρονομιάς.

Στην Ελλάδα, ο τομέας του τουρισμού θεωρείται ένας από τους πιο σημαντικούς που συνεισφέρει στην οικονομική ανάπτυξη αφού η συμβολή του στον ΑΕΠ ανέρχεται σε 14, 3 δισεκατομμύρια ευρώ (8% επί του συνολικού ΑΕΠ), ενώ υπολογίζεται ότι θα αυξηθεί ως το 2028 στα 52,8 δισεκατομμύρια (22,7% επί του συνολικού ΑΕΠ). Μόνο μεταξύ 2015 και 2017, η Ελλάδα επενδύοντας στον τουρισμό κατάφερε να ανέλθει στην 24^η θέση από την 31^η στην κατάταξη του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ (WEF, 2017). Συγκεκριμένα, σε ερώτηση προς άτομα με αναπηρία, το 93% αυτών δήλωσε ότι είχε ταξιδέψει για τουριστικούς σκοπούς μέσα στη χώρα (Kargkounis, 2019).

Ενώ οι έρευνες στον τομέα του αναπηρικού τουρισμού αυξάνονται διαρκώς και ανακαλύπτονται πτυχές, αδυναμίες και δυνατότητες της τουριστικής βιομηχανίας για τους αναπήρους ταξιδιώτες εν γένει (Darcy et al., 2010, Dwyer & Darcy, 2008), οι έρευνες για την προσβασιμότητα των κωφών και βαρήκοων ατόμων στον τουρισμό είναι ελάχιστες έως ανεπαρκείς. Αξίζει να σημειωθεί πως τα κωφά και τα βαρήκοα (κ/β) άτομα αποτελούν έναν ετερογενή γλωσσικά πληθυσμό με διαφορετικές ανάγκες στην καθημερινότητα τους. Κάποια άτομα χρησιμοποιούν μία φυσική νοηματική γλώσσα, ενώ άλλα άτομα επικοινωνούν προφορικά ή συνδυάζουν τον προφορικό λόγο με νοήματα. Οι γλωσσικές προτιμήσεις αυτής της ομάδας είναι απόρροια πολλών παραγόντων, όπως των οικογενειακών, κοινωνικών ή σχολικών βιωμάτων τους, καθώς και της ηλικίας έναρξης και διάγνωσης της απώλειας ακοής και του λειτουργικού βαθμού ακοής τους (Leigh, 2008· Marschark, Lang & Albertini, 2002· Νικολαραϊζή, 2011· Yoshinaga-Itano 2004). Από τα παραπάνω δεδομένα γίνεται αντιληπτό και εύλογο ότι οι ανάγκες αυτής της ομάδας στην προσβασιμότητα γενικά διαφοροποιούνται και ποικίλλουν ανάλογα με το γλωσσικό και ακουσολογικό τους status. Για τη διαμόρφωση ενός προσβάσιμου περιβάλλοντος για τα άτομα που είναι κωφά/βαρήκοα λαμβάνεται υπόψη καταρχήν η αξιοποίηση των επικοινωνιακών μέσων και εργαλείων, ο κατάλληλος φωτισμός και οι ακουστικές συνθήκες του χώρου ανάλογα με το προφίλ του κάθε κωφού /βαρήκοου (Νικολαραϊζή, 2011· Stewart & Kluwin 2001).

Σύμφωνα με τη φτωχή σε αριθμό βιβλιογραφική ανασκόπηση, λίγες μελέτες έχουν αναγνωρίσει ότι η ομάδα των κωφών/ βαρήκοων ατόμων έχει ανάγκες πρόσβασης, άλλες έχουν καταγράψει τις εμπειρίες τους, οι οποίες σχετίζονται με την μειωμένη ποιότητα των ταξιδιωτικών

τους βιωμάτων λόγω των ανεπαρκών υποδομών επικοινωνίας και προσβασιμότητας σε ξενοδοχειακές υπηρεσίες (Cavinato & Cuckovich, 1992· Darcy & Dickson, 2009· Goodall, Pottinger, Dixon, & Russell, 2004· Ray & Ryder, 2003). Άλλες έρευνες έχουν εντοπίσει πρακτικές διάκρισης εις βάρος των κωφών/βαρήκοων ατόμων σε τουριστικές ή ταξιδιωτικές δομές (Darcy & Taylor, 2009· Kreismann & Palmer, 2001· Shaw, Veitch, & Coles, 2005· Small & Darcy, 2010). Ενδιαφέρουσα ήταν και η μελέτη του Darcy's (2010) σχετικά με τις απαιτήσεις και τις προσαρμογές των ξενοδοχειακών καταλυμάτων ή δωματίων για τα άτομα με κώφωση ή βαρηκοΐα. Σύμφωνα με αυτήν και την κλίμακα προσβάσιμης ανάπτυξης ξενοδοχείων (Hotel Accessibility Scale) οι βασικές ανάγκες και απαιτήσεις των κωφών/ βαρήκοων επισκεπτών περιορίζονται στις εξής προσαρμογές: εναλλακτική τηλεπικοινωνία με γραπτό μήνυμα, κουδούνι με φωτεινό σηματοδότη, εναλλακτικές πρακτικές επικοινωνίας και πληροφόρησης, τηλέφωνο με φωνητική ενίσχυση, εναλλακτικές οδηγίες εκκένωσης σε περίπτωση κινδύνου. Πέρα από αυτές τις προσαρμογές, πολλοί κωφοί και βαρήκοοι έθεσαν τη σημαντικότητα της θετικής και απαλλαγμένης από προκαταλήψεις εξυπηρέτησης και διάθεσης του προσωπικού, καθώς και της εύληπτης επικοινωνιακής διάδρασης. Αυτά τα ευρήματα υιοθετήθηκαν και χρησιμοποιήθηκαν από τη συνεργασία δυο φορέων: Deafness Forum και Hotel, Motel and Accommodation Association (HMAA) (2005), οι οποίοι διαμόρφωσαν ένα σώμα κριτηρίων για την εξασφάλιση προσβάσιμης διαμονής και εξυπηρέτησης των κωφών/ βαρήκοων φιλοξενούμενων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Συνοψίζοντας γίνεται ξεκάθαρα αντιληπτό ότι υπάρχει μείζονα ανάγκη η τουριστική βιομηχανία να στρέψει το ενδιαφέρον της στην δημιουργία προσβάσιμων περιβαλλόντων ώστε να επιτευχθεί όχι μόνο η ισότιμη πρόσβαση όλων όσων επιθυμούν να ταξιδέψουν αλλά και διότι θα αυξηθεί σημαντικά η κερδοφορία των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην τουριστική διαδικασία. Ακολούθως η δημιουργία επιχειρηματικών πλάνων δράσης των επιχειρήσεων που θα απασχοληθούν στον τομέα κρίνεται απαραίτητη.

1.3. Ο ρόλος ενός επιχειρηματικού πλάνου δράσης

Οι διαρκείς εξελίξεις στο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον επιβάλλουν πλέον στις σύγχρονες επιχειρήσεις να ακολουθούν στρατηγικές που να συμβάλλουν στην επίτευξη στρατηγικών στόχων. Για να συμβεί όμως αυτό, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η επιχείρηση να έχει προηγουμένως θέσει στόχους. Με τη σειρά της, η στοχοθεσία αποτελεί μία διαδικασία που προκύπτει κατόπιν μελέτης, ανάλυσης, κατανόησης και καταγραφής των όσων αφορούν στην επιχειρηματική δραστηριότητα μιας εταιρείας (Sahlman, 1997). Ειδικότερα, τα διοικητικά στελέχη καλούνται υπό το πλαίσιο αυτό να θέσουν συγκεκριμένους στόχους που αναμένουν να προωθήσουν την ευημερία της εταιρείας και των μετόχων της, ενώ ταυτόχρονα οφείλουν να οργανώσουν τις ενέργειες και δράσεις εκείνες θα οδηγήσουν σε επιτυχία των τιθέμενων στόχων, εφόσον προηγουμένως έχουν κατανοήσει πλήρως τις συνθήκες που επικρατούν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (Karlsson & Honig, 2009).

Όμως η μελέτη, η ανάλυση, η κατανόηση και η καταγραφή παραγόντων που τείνουν να επηρεάζουν την καθημερινότητα μιας επιχείρησης είναι μία σύνθετη, χρονοβόρα και συχνά περίπλοκη διαδικασία (Sahlman, 1997). Πλήθος παραγόντων πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν, τόσο εντός του εσωτερικού περιβάλλοντος που διαμορφώνει και αποτελεί την ίδια την εταιρεία, όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος, τμήμα του οποίου είναι η τελευταία (Κουρκουμέλης & Πατσιλάρας, 2006). Πέραν του μεγάλου αριθμού παραγόντων, εξίσου σημαντικό είναι να τεθούν οι σκοπιές υπό τις οποίες η προαναφερθείσα μελέτη και ανάλυση λαμβάνει χώρα. Για παράδειγμα, μία εταιρεία δεν χαρακτηρίζεται μόνο από το αντικείμενο της επιχειρηματικής της δραστηριότητας, αλλά επίσης από τα χαρακτηριστικά της στρατηγικής μάρκετινγκ που επιλέγει, τον τρόπο που οργανώνει τις καθημερινές τις διεργασίες, την ίδια την φύση των προϊόντων και υπηρεσιών που επιθυμεί να παράγει και φυσικά από τα προσδοκώμενα οικονομικά αποτελέσματα που θα προκύψουν από τη λειτουργία της (Stutely, 2003).

Προκειμένου λοιπόν να λάβει χώρα η καταγραφή όλων αυτών των παραγόντων και όλων των προαναφερθέντων διαδικασιών, διαχρονικά έχει αναπτυχθεί η έννοια του επιχειρηματικού πλάνου δράσης (γνωστό διεθνώς με τον όρο business plan), το οποίο περιλαμβάνει διάφορες ενότητες προς περιγραφή και αναλυτική παρουσίαση όλων των πτυχών της επιχειρηματικής δράσης που ενδεχομένως απασχολούν τα ενδιαφερόμενα μέρη (Stutely, 2003). Ειδικότερα, τα τελευταία αφορούν στις ομάδες εκείνες φυσικών ή νομικών προσώπων οι οποίες διατηρούν

όφελος από τη δράση και τα αποτελέσματα της ίδιας της εταιρείας. Τέτοιες ομάδες, γνωστές ως συμμετέχοντες (stakeholders), είναι αυτές που ανήκουν στην ίδια την εταιρεία, όπως οι μέτοχοι ή οι εργαζόμενοι, ή εκτός αυτής, όπως οι προμηθευτές, οι πελάτες, το Κράτος, η κοινωνία ή ακόμη και οι ανταγωνιστές (Karlsson & Honig, 2009). Διαχρονικά, παρατηρείται ότι ένα επιχειρηματικό πλάνο δράσης παρέχει πολύτιμες πληροφορίες σε όλες αυτές τις ομάδες συμμετεχόντων για να κατανοήσουν καλύτερα τους σκοπούς, το όραμα και τις δράσεις της εταιρείας (Κουρκουμέλης & Πατσιλάρας, 2006).

Η σύνταξη λοιπόν ενός επιχειρηματικού πλάνου δράσης προσφέρει πολλαπλά πλεονεκτήματα για κάθε ομάδα συμμετεχόντων. Πέραν όμως αυτών, το τελευταίο εμπερικλείει μία σειρά πλεονεκτημάτων για τον ίδιο τον επιχειρηματία. Η εκπόνηση ενός business plan προϋποθέτει, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, μία ενδελεχή μελέτη όλων των παραγόντων που ενδεχομένως επηρεάζουν την πορεία μιας εταιρείας. Καταγράφοντας λοιπόν τους παράγοντες αυτούς, ο επιχειρηματίας είναι σε θέση να τους μελετήσει, να αξιολογήσει τη συμβολή τους στην ευημερία της εταιρείας του ή ακόμη και να λάβει προληπτικά μέτρα για να αντιμετωπίσει τυχόν κινδύνους που αυτοί συνεπάγονται (Sahlman, 1997· Stutely, 2003).

Επιπρόσθετα, η γραπτή καταγραφή τόσο των παραγόντων όσο και των λοιπών αποφάσεων που στοιχειοθετούν την επιχειρηματική δραστηριότητα και τις καθημερινές διεργασίες της εταιρείας, συμβάλλει τα μέγιστα στην σωστή διεύθυνση ζητημάτων, ενώ ταυτόχρονα βοηθά τον επιχειρηματία να καταγράψει τις ίδιες του τις σκέψεις, επιθυμίες, στόχους αλλά και να έρθει αντιμέτωπος με τυχόν προβληματικές καταστάσεις, που διαφορετικά ενδεχομένως να διέφευγαν της προσοχής του (Sahlman, 1997). Πέραν όμως αυτού, το ίδιο το πλάνο λειτουργεί ως γραπτή δέσμευση του επιχειρηματία απέναντι στους συμμετέχοντες αναφορικά με την πρόθεση λειτουργίας της εταιρείας, αλλά και επίτευξης των στόχων που θέτει (Κουρκουμέλης & Πατσιλάρας, 2006· Karlsson & Honig, 2009).

Επιπλέον, η παρουσίαση στο ευρύ κοινό των προσδοκώμενων χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων της εταιρείας για τα πρώτα έτη λειτουργίας της, δίνει μία εικόνα του τρόπου σκέψης του επιχειρηματία και των μεθόδων που θα ακολουθήσει πρακτικά για να οργανώσει την επιχειρηματική δραστηριότητα (Stutely, 2003· Κουρκουμέλης & Πατσιλάρας, 2006). Αυτές οι

πληροφορίες είναι άκρως σημαντικές για συμμετέχοντες όπως είναι οι προμηθευτές, οι πελάτες και τυχόν επενδυτές που ενδιαφέρονται να επενδύσουν κεφάλαια στην εταιρεία αυτή. Μία αποτελεσματική και ρεαλιστική παρουσίαση των όσων αφορούν την οικονομική θέση της εταιρείας μπορεί συνεπώς να συμβάλλει στην ευκολότερη πρόσβαση σε ρευστότητα, στοιχείο απαραίτητο στις περισσότερες περιπτώσεις των εταιρειών ακόμη και σε καθημερινή βάση (Karlsson & Honig, 2009).

1.4. Δομή παρούσας εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία αφορά στην ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού πλάνου δράσης (business plan) για μία νεοιδρυθείσα εταιρεία, πρωτοπόρα στην ελληνική επιχειρηματική σκηνή, η οποία πρόκειται να δραστηριοποιηθεί στον κλάδο εξοπλισμών επικοινωνίας και προσβασιμότητας. Ειδικότερα, το πλάνο αφορά στην παρουσίαση της ίδρυσης της εταιρείας «Heary» στις αρχές του 2020, με αντικείμενο επιχειρηματικής δραστηριότητας την παροχή υπηρεσιών και την πώληση ειδικών προϊόντων για πελάτες ξενοδοχείων που αντιμετωπίζουν προβλήματα κώφωσης ή βαρηκοΐας.

Η σύνταξη του επιχειρηματικού πλάνου δράσης ακολουθεί μία συγκεκριμένη δομή, με στόχο να παρέχει με τρόπο αποτελεσματικό, ρεαλιστικό και κατανοητό τις πληροφορίες που οι δύο ιδρυτές επιθυμούν να παρέχουν στους συμμετέχοντες. Στην πρώτη ενότητα, παρέχονται εισαγωγικές πληροφορίες για την ταυτότητα της νέας εταιρείας. Στη δεύτερη ενότητα, λαμβάνει χώρα η ανάλυση αγοράς, παρέχοντας βασικές πληροφορίες για την εικόνα και πορεία του κλάδου στην Ελλάδα, ενώ ταυτόχρονα γίνεται ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μέσω συγκεκριμένων, ακαδημαϊκά διάσημων εργαλείων και μοντέλων. Στην τρίτη ενότητα, γίνεται παρουσίαση των ζητημάτων του Μάρκετινγκ που αφορούν στη νέα εταιρεία. Θέματα όπως η τμηματοποίηση και το μίγμα μάρκετινγκ παρουσιάζονται αναλυτικά προς καλύτερη κατανόηση των δράσεων που πρόκειται να αναλάβει η εταιρεία για να προωθεί και να επιτύχει τις πωλήσεις της. Στην τέταρτη ενότητα, γίνεται ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος, και πάλι με την χρήση γνωστών ακαδημαϊκών μοντέλων. Στη συνέχεια, η πέμπτη ενότητα περιλαμβάνει παρουσίαση των λειτουργιών που λαμβάνουν χώρα καθημερινά στην εταιρεία. Τέλος, η έκτη ενότητα αφορά σε

χρηματοοικονομική ανάλυση, η οποία περιλαμβάνει παρουσίαση και ανάλυση των κατηγοριών του κόστους και των εσόδων της εταιρείας αναλυτικά για το πρώτο 12μηνο λειτουργίας της, όπως επίσης γίνεται παρουσίαση των στοιχείων του Ισολογισμού και της Κατάστασης Αποτελεσμάτων Χρήσης για τα πρώτα τρία έτη λειτουργίας αυτής.

Στο τέλος της εργασίας, παρατίθενται οι ακαδημαϊκές πηγές που μελετήθηκαν και χρησιμοποιήθηκαν για τη σύνταξη και εκπόνηση του παρόντος επιχειρηματικού πλάνου δράσης. Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να ειπωθεί ότι τα ονόματα των ιδιοκτητών που χρησιμοποιούνται στο ακόλουθο πλάνο δεν είναι τα αληθινά, όπως επίσης και η επωνυμία της εταιρείας.

2. Επιχειρηματικότητα και Επιχειρηματικό Πλάνο

2.1. Επιχειρηματικότητα

2.1.1. Θεωρίες Επιχειρηματικότητας

Ο όρος «επιχειρηματικότητα» είναι δύσκολο να οριστεί. Πρόκειται για έναν όρο που μπορεί να λάβει ποικίλες διαστάσεις και ο ορισμός του εξαρτάται από τις ενέργειες που γίνονται από τους άμεσα συσχετιζόμενους με αυτόν, τους επιχειρηματίες. Επομένως, ανάλογα με τον ορισμό που αποδίδεται στον όρο «επιχειρηματίας» διαμορφώνεται και ο ορισμός της «επιχειρηματικότητας». Ωστόσο, η προσπάθεια δημιουργίας ενός καθολικού ορισμού για τον επιχειρηματία φαίνεται να είναι σισύφεια, καθώς το υποκειμενικό στοιχείο στη διαδικασία αυτή έχει κυρίαρχο ρόλο.

Συγκεκριμένα, για τον Israel Meir Kirzner (1973, 1979) , Αμερικανό οικονομολόγο, εκπρόσωπο της Αυστριακής σχολής, ο επιχειρηματίας είναι υπεύθυνος να εντοπίζει συμφέρουσες ευκαιρίες συναλλαγής. Ο ρόλος του είναι να διευκολύνει τη συναλλαγή μεταξύ του ιδιοκτήτη των παραγωγικών μέσων –μιας και δεν είναι απαραίτητο ο επιχειρηματίας και ο ιδιοκτήτης παραγωγικών μέσων να ταυτίζονται- και του πελάτη, καθώς και να εντοπίζει τους πελάτες και τους προμηθευτές. Ο Kirzner υποστήριζε πως στην αγορά υπήρχε πληθώρα επιχειρηματικών ευκαιριών, αλλά παρέμεναν αναξιοποίητες, διότι δεν κατείχαν όλοι την πρόσθετη γνώση που είχε ο επιχειρηματίας, ώστε να αποδώσει σε μία ευκαιρία προσθετική αξία. Έτσι, κατά τον Kirzner, οποιοσδήποτε δημιουργικός άνθρωπος με οξυμένη αντίληψη είναι δυνάμει επιχειρηματίας.

Ο Αυστριακός οικονομολόγος Joseph Alois Schumpeter (1942), υποστήριξε την άποψη πως ο επιχειρηματίας είναι ένας ιδιαίτερος άνθρωπος, με νέες ρηξικέλευθες ιδέες και στοχεύει στην εισαγωγή νέων τεχνολογιών για τη δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών, που θα βελτιώσουν τη ζωή και την κοινωνία των ανθρώπων. Η διαφορά του με τον Kirzner εντοπίζεται σε ό, τι αφορά την τεχνολογία, καθώς ο πρώτος τάσσεται υπέρ της δημιουργίας νέας τεχνολογίας και αξιοποίησής της κατάλληλα από τον επιχειρηματία, ενώ ο δεύτερος υποστηρίζει τη χρήση της ήδη υπάρχουσας τεχνολογίας για την υλοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας. Ο Schumpeter θεώρησε πως ο ρόλος του επιχειρηματία στις μικρές επιχειρήσεις μπορεί εύκολα να

αντικατασταθεί από τη συνεργασία μερίδας επιστημόνων στα πλαίσια μεγάλης μονοπωλιακής επιχείρησης.

Ο Frank Knight (1921), οικονομολόγος από την Αμερική, προσδιόρισε με περισσότερο μαθηματικό και συγκεκριμένο τρόπο τον επιχειρηματία καταθέτοντας την άποψη πως ο επιχειρηματίας εντοπίζει μία συμφέρουσα ευκαιρία στην αγορά, προβλέπει τους κινδύνους στο βαθμό που μπορεί και αναλαμβάνει την ευθύνη υλοποίησης της επιχειρηματικής ιδέας. Η αβεβαιότητα και η ανασφάλεια κυριαρχούν στην εκπλήρωση του εγχειρήματος αυτού, γι' αυτό η ανταμοιβή του επιχειρηματία είναι ανάλογη του βαθμού αβεβαιότητας. Ωστόσο, η θεωρία αυτή βρήκε σημαντική μερίδα επιστημόνων στην αντίπερα όχθη, καθώς οι ίδιοι υποστήριζαν πως η ανάληψη κινδύνου εκκίνησης επιχείρησης από μόνη της δεν είναι αρκετή για να χαρακτηρίσει έναν άνθρωπο «επιχειρηματία».

Τέλος, ο Shailer υποστηρίζει πως η επιχειρηματικότητα είναι μία διαδικασία ένα κομμάτι της οποίας είναι η διοίκηση της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό επισημαίνει το διαχωρισμό του ιδιοκτήτη της επιχείρησης από αυτόν που τη διοικεί. Από την άλλη πλευρά οι Stevenson και Jorillo αντιτίθενται στον τρόπο προσέγγισης της επιχειρηματικότητας υπό το πρίσμα των αποτελεσμάτων από τη δράση των επιχειρηματιών και επιδιώκουν τη θέαση της επιχείρησης ως ζωντανού οργανισμού και τη μελέτη της διοίκησης αυτού (Deakins & Freel, 2006).

2.1.2. Προφίλ καλού επιχειρηματία

Η έννοια του «επιχειρηματία» στην κοινή γνώμη έχει ταυτιστεί με την έννοια του «επενδυτή», δηλαδή ενός φυσικού προσώπου που καταβάλει κεφάλαιο για την αγορά περιουσιακών στοιχείων με σκοπό το κέρδος. Ωστόσο, μελέτες έχουν δείξει ότι ο όρος του επιχειρηματία παρουσιάζει μεγαλύτερη συνάφεια με τα προσωπικά χαρακτηριστικά, παρά με τα περιουσιακά στοιχεία.

Προσεγγίζοντας τον όρο του επιχειρηματία παραγωγικά, θα έλεγε κανείς ότι επιχειρηματίας είναι εκείνος, ο οποίος συλλαμβάνει και υλοποιεί μια ιδέα. Ωστόσο, αυτό προϋποθέτει την ανάπτυξη χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, όπως η καινοτομία, η ανάληψη ρίσκου, η ικανότητα διαχείρισης πόρων για την παραγωγή προϊόντος ή υπηρεσίας, η οραματιστική σκέψη, η ικανότητα πρόβλεψης, η ηγετικότητα, η δημιουργικότητα, η ικανότητα ελέγχου και επίλυσης προβλημάτων (Alter, 2007).

Ένας επιχειρηματίας εμπλέκεται διαρκώς σε διαδικασίες μάθησης και εκσυγχρονισμού των γνώσεων, ώστε να εντοπίζει έγκαιρα νέες ευκαιρίες και ανάγκες της αγοράς για δημιουργία καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και εξέλιξης αυτών. Ο ίδιος δρα έξω από τη ζώνη άνεσης και αναλαμβάνει ρίσκα προκειμένου να υλοποιήσει καινοτόμες ιδέες, διαχειρίζεται με σύνεση τους υπάρχοντες πόρους, ώστε να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό και ελκυστικό προϊόν ή υπηρεσία και αποβλέπει στην προοδευτική βελτίωση των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχει (Martin & Osberg, 2007).

Συνδυάζοντας τις παραπάνω πληροφορίες συνάγεται ότι ο επιχειρηματίας συλλαμβάνει μια ιδέα και αναλαμβάνει δράση για την υλοποίηση αυτής. Στο πλαίσιο αυτό εντοπίζει ευκαιρίες και ανάγκες της κοινωνίας, όπου θα μπορούσε να αξιοποιηθεί η καινοτόμα ιδέα του και αναζητά πόρους για την υλοποίησή της. Τέλος, αναλαμβάνει ρίσκα στο πλαίσιο της καινοτομίας, για να αποδώσει πρόσθετη αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία.

Γενική παραδοχή συνιστά ότι ο ορισμός του επιχειρηματία δεν περιορίζεται στον εντοπισμό της οριστέας έννοιας, του γένους και της ειδοποιού διαφοράς. Συνεπώς είναι μία ευρεία έννοια, η οποία ορίζεται ανάλογα με την οπτική γωνία του ενδιαφερόμενου (Filion, 2008).

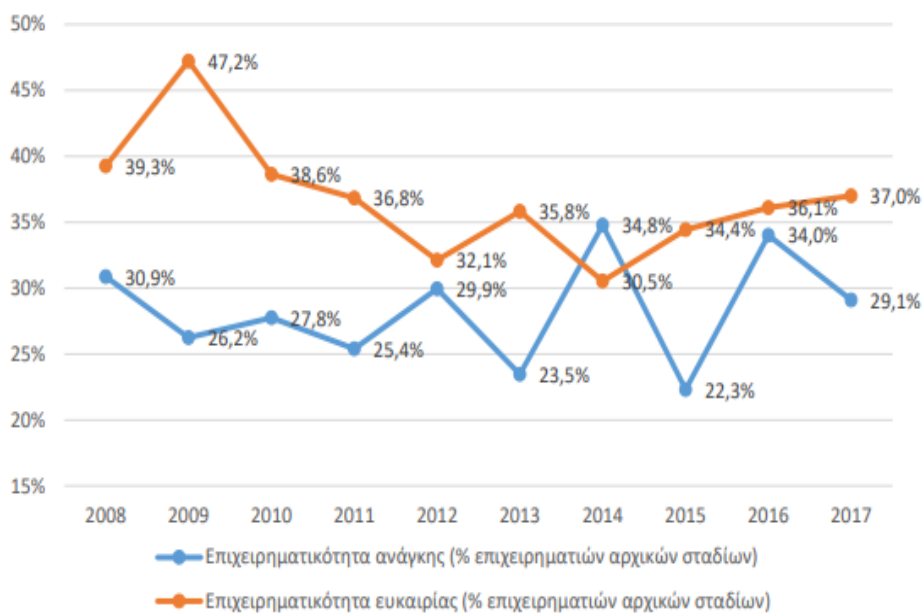
2.1.3. Επιχειρηματικά κίνητρα

Σε μία καπιταλιστική και παγκοσμιοποιημένη οικονομία η ανάπτυξη επιχειρήσεων συνοδεύεται από την ανάληψη ρίσκου για την απώλεια του κόστους ευκαιρίας. Εύλογα εγείρονται προβληματισμοί σχετικά με τα κίνητρα, που ωθούν τους δυνάμει επιχειρηματίες στην ανάπτυξη επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Τα επιχειρηματικά κίνητρα διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες. Η πρώτη είναι τα θετικά κίνητρα, που αποτελούν τις προσωπικές προσδοκίες του επιχειρηματία για το κέρδος, την οικονομική ανεξαρτησία, την αυτοκυριαρχία, τη βελτίωση της ποιότητας ζωής και κοινωνική αναγνώριση. Πρόκειται για αυτό που ονομάζεται «επιχειρηματικότητα ευκαιρίας» κατά την οποία ο δυνάμει επιχειρηματίας εντοπίζει έγκαιρα ανάγκες της αγοράς και κατ' επέκταση την επιχειρηματική ευκαιρία που δημιουργείται και αξιοποιεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους υπάρχοντες πόρους. Η επιχείρηση θεωρείται επιτυχημένη και βιώσιμη, όταν διευκολύνεται η ζωή των μελών της κοινωνίας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση, ενώ ταυτόχρονα υπάρχει κέρδος για την ίδια την επιχείρηση (Χριστοδούλου, 2014).

Η δεύτερη κατηγορία επιχειρηματικών κινήτρων περιλαμβάνει τα αντικίνητρα παραμονής σε μία μη βιώσιμη επαγγελματική, οικονομική, κοινωνική κατάσταση, όπως είναι η απώλεια της εργασίας, η μετανάστευση, οι διαρκώς αυξανόμενες οικονομικές και κοινωνικές υποχρεώσεις κ.ά. Στη βιβλιογραφία εντοπίζεται με τον όρο «επιχειρηματικότητα ανάγκης» και εντοπίζεται συχνότερα σε χώρες με υψηλά ποσοστά ανεργίας νέων, ως λύση ανάγκης για την εξασφάλιση των προς το ζην. Ωστόσο, όπως παρουσιάζει το διάγραμμα 1, είναι ελπιδοφόρο πως τα τελευταία χρόνια παρατηρείται αύξηση της επιχειρηματικότητας ευκαιρίας έναντι της επιχειρηματικότητας ανάγκης (Χριστοδούλου, 2014).

Τέλος, στην κατηγορία των ουδέτερων κινήτρων εμπίπτουν όσα κίνητρα δεν εναρμονίζονται με καμία από τις δύο προαναφερθείσες κατηγορίες. Οι κοινωνικές επιταγές, η κληρονομία μιας οικογενειακής επιχείρησης, οι σπουδές ή η προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία σε έναν κλάδο μπορούν να λειτουργήσουν ως εφελκύσματα -χωρίς θετικό ή αρνητικό πρόσημο- για την ανάπτυξη επιχειρηματικής δραστηριότητας (Καραγιάννης, Κορρές, & Ζαρίφης, 2001).



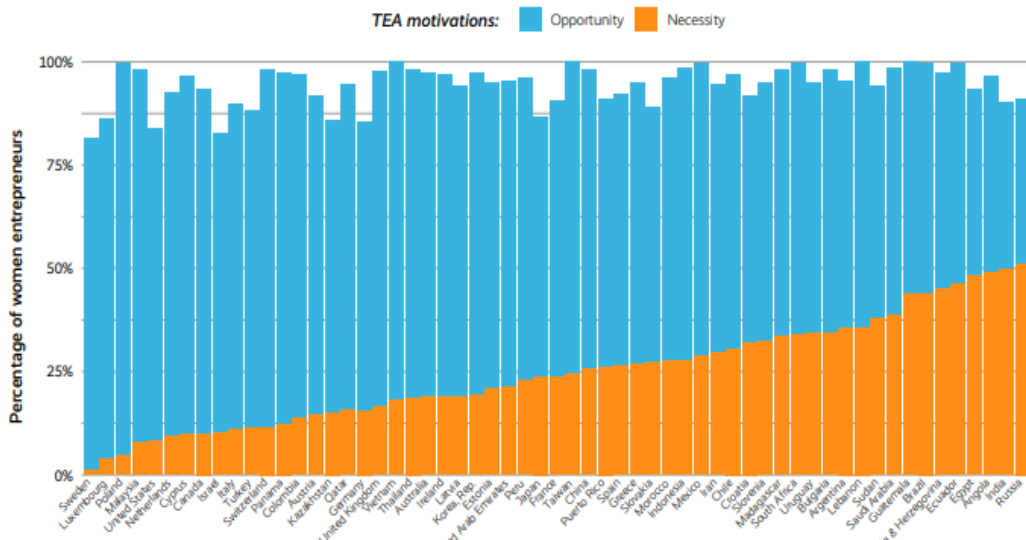
Διάγραμμα 1: Σύγκριση και πορεία εξέλιξης επιχειρηματικότητας ευκαιρίας και επιχειρηματικότητας ανάγκης
πηγή: IOBE

2.1.4. Γυναικεία επιχειρηματικότητα

Ο ρόλος και η θέση της γυναίκας στην κοινωνία τις τελευταίες δεκαετίες έχει αλλάξει. Οι γυναίκες διεκδικούν και επιτυγχάνουν ίσα δικαιώματα και συμμετοχή, στην κοινωνική, πολιτική και οικονομική ζωή, με τους άντρες. Έτσι, γίνονται προσπάθειες μείωσης του «φυλετικού χάσματος» και αύξησης της γυναικείας δραστηριοποίησης σε ποικίλους τομείς.

Κατ' αναλογία με την κοινωνία έχει ενταθεί ο βαθμός δραστηριοποίησης του γυναικείου φύλου και στην οικονομία με την ανάληψη πρωτοβουλιών σε επιχειρηματικές δράσεις. Ωστόσο, οι διαφορές των φύλων στο σύνολο της επιχειρηματικής δραστηριοποίησης εξακολουθούν να υφίστανται.

Σύμφωνα με πρόσφατες έρευνες του Παγκόσμιου Παρατηρητή Επιχειρηματικότητας (Global Entrepreneurship Monitor) η συμμετοχή της γυναίκας σε επιχειρηματικές δράσεις είναι εντονότερη σε χώρες με χαμηλά εισοδήματα συγκριτικά με χώρες με υψηλά εισοδήματα. Η κοινωνική θέση που κατέχει η γυναίκα στις χώρες αυτές ενδεχομένως να αποτελεί για τις ίδιες εφελκυστικό παροτρυντικό σε λιγότερο ανδροκρατούμενο επαγγελματικό περιβάλλον με αντίστοιχα λιγότερες επαγγελματικές ανισότητες λόγω φυλετικής διάκρισης. Η επιχειρηματικότητα ανάγκης για τις γυναίκες των χωρών με χαμηλά εισοδήματα αγγίζει το 37%, βάσει στοιχείων της ίδιας έρευνας. Επεξεργάζοντας το παρακάτω διάγραμμα συνάγεται ότι η ισότιμη αξία της γυναίκας και του άντρα στην κοινωνία και τα θετικά κίνητρα ενασχόλησης με την επιχειρηματικότητα για τη γυναίκα είναι ανάλογα ποσά.

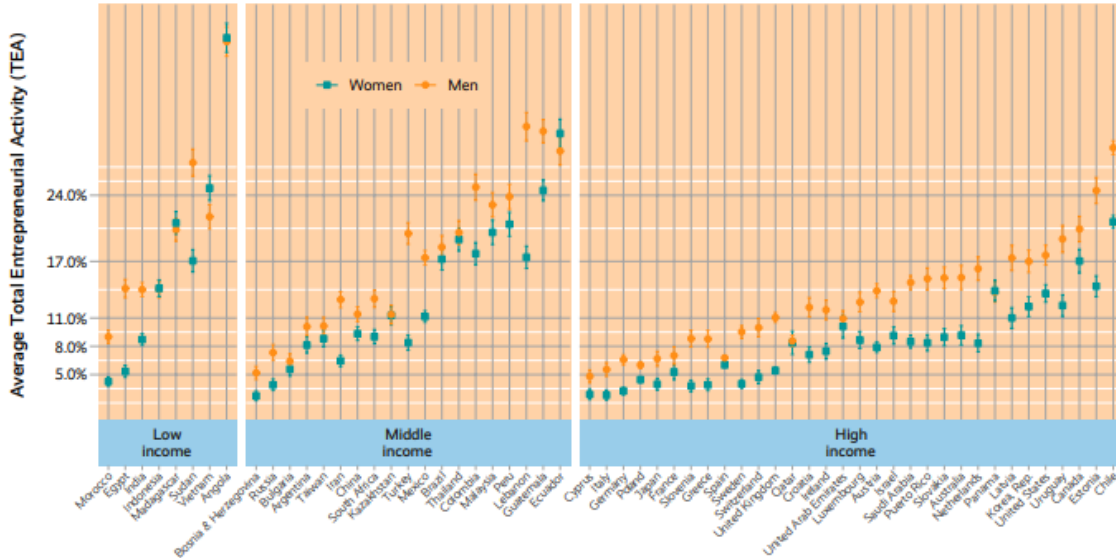


Διάγραμμα 2: Κίνητρα ενασχόλησης των γυναικών με την επιχειρηματικότητα σε 59 χώρες

πηγή: GEM 2017- 2018

Κατά το παρακάτω διάγραμμα σε χώρες όπου τα εισοδήματα είναι υψηλά εντοπίζονται και οι μεγαλύτερες φυλετικές ανισότητες. Το γεγονός αυτό πιθανόν να αποδίδεται στην αμιγώς καπιταλιστική οικονομία που έχουν οι χώρες της κατηγορίας «Υψηλά Εισοδήματα» του

διαγράμματος, η οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την υψηλή ανταγωνιστικότητα και τον αγώνα επικράτησης (Elam et al., 2019).



Διάγραμμα 3: Σύγκριση συμμετοχής ανδρών και γυναικών σε επιχειρηματικές δραστηριότητες σε χώρες τριών κατηγοριών με βάση το εισόδημα
πηγή: GEM 2017-2018

Ωστόσο, το φυλετικό χάσμα στην επιχειρηματικότητα είναι μόνο η κορυφή του παγόβουνου. Πληθώρα ανασταλτικών παραγόντων –κυρίως πολιτισμικό – κοινωνικής φύσεως- για την ανάπτυξη της γυναικείας επιχειρηματικότητας δίνουν ισχυρό προβάδισμα στον αντρικό πληθυσμό (Carter et al., 2003).

Συγκεκριμένα, το αξιακό πρότυπο της γυναίκας και οι νόρμες που έχουν παγιωθεί γύρω από την ελευθερία της να εργάζεται, να ταξιδεύει, να εκπαιδεύεται, να έχει ίσα νομικά δικαιώματα με τους άντρες, αλλά και να συνδυάσει την επαγγελματική με την οικογενειακή ζωή λειτουργούν αποτρεπτικά προς την εμπλοκή της στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι (Deakins et al., 2006).

Οι παραπάνω τροχοπέδες δημιουργούν προκλήσεις – εμπόδια στην επιχειρηματική πρωτοβουλία για τις γυναίκες. Τα δύο βασικά εμπόδια που δημιουργούνται είναι αυτό της χρηματοδότησης και της πρόσβασης σε δίκτυα (Shaw et al., 2001). Η πρόσβαση σε δίκτυα και η χρηματοδότηση, όμως, είναι άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους, τόσο που η μικρή –ή καμία-

πρόσβαση σε δίκτυα πιθανόν να απομακρύνει την επιχείρηση από δυνητικές πηγές χρηματοδότησης και να οδηγήσει στην κατάρρευσή της. Παρατηρείται, επίσης, πως οι γυναίκες ως επιχειρηματίες τείνουν να εμπλέκονται σε μικρά δίκτυα με αποτέλεσμα να μην εκτίθενται σε πολλά και ποικίλα ερεθίσματα (Guzman et al., 2018).

Έτσι, καθώς τα γενικά μέτρα που λαμβάνονται για τη συμμετοχή στην επιχειρηματικότητα δεν είναι επαρκή, λαμβάνονται ειδικά μέτρα για την περαιτέρω ώθηση αποκλειστικά των γυναικών στην επιχειρηματική δραστηριοποίηση. Δημιουργούνται δίκτυα αποκλειστικά για γυναίκες ή περισσότερο φιλικά προς αυτές. Τα δίκτυα αυτά προσφέρουν οργανωμένες υπηρεσίες συμβουλευτικής, εκπαίδευσης, διάχυσης, ενημέρωσης, δικτύωσης και λειτουργούν ως άμεσοι φορείς υποστήριξης. Πληροφορίες για τέτοιου είδους φορείς υπάρχουν στις παρακάτω ιστοσελίδες: <https://www.womanitee.gr/>, <https://www.sege.gr/>, <http://www.afaemme.org/>, <http://panathinaiki.gr/>, <http://www.eedege.gr/>, <https://www.businesswoman.gr/>, <https://wagate.eu/>, <https://seewban.eu/#section-home>.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση από το 1975 αναγνωρίζει τον άνισο τρόπο μεταχείρισης ανδρών και γυναικών στην κοινωνία και κατά συνέπεια στην οικονομία. Στα πλαίσια της Στρατηγικής «Ευρώπη 2020» και αποβλέποντας στην υλοποίηση των στόχων αυτής για μια έξυπνη, βιώσιμη, χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη έλαβε σειρά μέτρων για την απαγόρευση των διακρίσεων με βάση το φύλο, όπως προβλέπεται από τα Άρθρα 2 και 3 της συνθήκης για την ίδρυση της ΕΕ, Άρθρο 8 της Συνθήκης για τη λειτουργία της ΕΕ και το Άρθρο 8 του Χάρτη των Θεμελιωδών Δικαιωμάτων, εμπεριέχοντας στις δράσεις της την προώθηση της γυναικείας επιχειρηματικότητας και αυτοαπασχόλησης (COM (2010) 491).

Πιο συγκεκριμένα, το 2012 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ανακοίνωσε το Πρόγραμμα Δράσης για την Επιχειρηματικότητα μέχρι το τέλος το 2020 (COM (2012) 795). Το πρόγραμμα αυτό αποτελείται από τρεις πυλώνες, όπου στον τρίτο εξ αυτών υπάρχει συγκεκριμένη πρόβλεψη λήψης μέτρων για την προσέγγιση των γυναικών στην επιχειρηματικότητα. Ειδικότερα, αναγνωρίζεται η αξία της γυναίκας στο επιχειρείν, καθώς και τα πολλαπλά οφέλη της ίδιας, της κοινωνίας και της οικονομίας από τη συμμετοχή της σε αυτό. Επισημαίνεται η σημασία διάχυσης στο γυναικείο

πληθυσμό των προγραμμάτων στήριξης των γυναικείων επιχειρήσεων και των ευκαιριών χρηματοδότησης.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εστίασε στη συγκρότηση δικτύων καθοδήγησης και δημιουργίας προτύπων γυναικείων επιχειρηματιών προς μίμηση. Στο πλαίσιο αυτό με την υποστήριξη του προγράμματος «Ορίζοντας 2020» και τη συνεργασία με το Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης (ΕΚΤ) εγκαινιάστηκε το 2017 το έργο «EMPOWA» (<http://empowa.zenit.de/>). Στόχος του προγράμματος αυτού είναι η ενίσχυση χρηματοδότησης των καινοτόμων γυναικείων επιχειρήσεων, η ευαισθητοποίηση των γυναικείων επιχειρηματιών και η συμβουλευτική. Το έργο διήρκησε έως το 2019 και μείζων σκοπός ήταν η αύξηση στην ανάληψη πρωτοβουλιών για επιχειρηματική δράση από τις γυναίκες.

Στο ίδιο μήκος κύματος βρίσκεται και το πρόγραμμα «WE GROW» της Ευρωπαϊκής Ένωσης (<http://womenentrepreneurs.eu/>). Το πρόγραμμα αυτό στηρίζει την καινοτόμα γυναικεία επιχειρηματικότητα με την παροχή υπηρεσιών συμβουλευτικής, κατάλληλης εκπαίδευσης, δικτύωσης, πρόσβασης σε χρηματοδοτικές ευκαιρίες και πρόσβασης στην πληροφόρηση στα πλαίσια του «Ορίζοντας 2020».

2.2. Επιχειρηματικό Πλάνο

2.2.1. Τι είναι το επιχειρηματικό πλάνο;

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι η αναλυτική καταγραφή του σχεδιασμού μιας επιχειρηματικής ιδέας. Πρόκειται για μία έκθεση, η οποία εμπεριέχει όλα τα δεδομένα που σχετίζονται με την επιχειρηματική ιδέα και είναι απαραίτητα για την υλοποίησή της, ώστε να δημιουργηθεί, να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί η επιχείρηση (Κορρές, 2015). Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα κείμενο στρατηγικής, που παρουσιάζει το σημείο εκκίνησης μιας επιχειρηματικής ιδέας, τον τελικό προορισμό – σκοπό και τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθεί ο σκοπός (Παπαδάκης, 2007).

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι το σημαντικότερο μέρος μιας συνολικής διαδικασίας προγραμματισμού κάθε επιχείρησης και ο σχεδιασμός του πρέπει να γίνεται, προτού ξεκινήσει να υλοποιείται η επιχειρηματική ιδέα. Η ανάγκη για σύνθεση και σύνταξη επιχειρηματικού σχεδίου έγινε αδήριτη, όταν οι εμπλεκόμενοι στο χώρο των επιχειρήσεων συνειδητοποίησαν πως ο λιγιστός χρόνος που αφιέρωναν στην προετοιμασία και τη χάραξη στρατηγικής της νέας επιχείρησης ήταν οι αιτίες αποτυχίας του εγχειρήματος αυτού (Deakins et al., 2006).

2.2.2. Σκοποί επιχειρηματικού πλάνου

Ο σχεδιασμός του επιχειρηματικού σχεδίου έχει πολλαπλά οφέλη και εξυπηρετεί πολλούς σκοπούς. Αρχικά, αποτελεί το σημαντικότερο κριτήριο βάσει του οποίου θα αποφασίσει ο εκάστοτε χρηματοδότης να χρηματοδοτήσει ή να επιχορηγήσει την εκάστοτε επιχειρηματική ιδέα. Για το λόγο αυτό η παρουσίαση της ιδέας θα πρέπει να είναι ελκυστική, σαφής και ξεκάθαρη χωρίς περιττές λεπτομέρειες, που θα κουράσουν τον αναγνώστη (Deakins, 2006). Συνιστά, λοιπόν, το ζωτικότερο εργαλείο του επιχειρηματία για να πείσει τον υποψήφιο χρηματοδότη για την κερδοφορία της επιχείρησης (Κορρές, 2015).

Ένας άλλος σκοπός, που επιτελεί το επιχειρηματικό σχέδιο, είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης. Πρόκειται για τη θέσπιση στόχων και σκοπών, λιγότερο ή περισσότερο μετρήσιμων, για την παρακολούθηση της πορείας της επιχείρησης. Στο επιχειρηματικό σχέδιο μεταξύ άλλων καταγράφονται προβλέψεις σχετικά με την απήχηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχεται, τους ενδεχόμενους κινδύνους κ.ά. Σε περίπτωση που οι προβλέψεις και οι υποθέσεις, που καταγράφηκαν σχετικά με την επιχείρηση, παρουσιάζουν μεγάλη απόκλιση από τα πραγματικά γεγονότα, ο επιχειρηματίας προβαίνει σε αναθεώρηση της στρατηγικής. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται ο έλεγχος της βιωσιμότητας μίας νέας επιχείρησης (Αλεξόπουλος, 2007).

Στη σύγχρονη εποχή, όπου ο ανταγωνισμός στην ελεύθερη αγορά είναι τεράστιος, το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί προαπαιτούμενο για κάθε νεοσύστατη επιχείρηση, που στρέφεται προς κάποια χρηματοδοτική πηγή. Ωστόσο, οι πηγές χρηματοδότησης είναι ποικίλες και κάθε μία από αυτές πιθανότατα να έχει διαφορετικές προτεραιότητες και απαιτήσεις από το επιχειρηματικό

σχέδιο που κατατίθεται. Έτσι, το σχέδιο θα πρέπει να είναι ευέλικτο και στοχευμένο στις απαιτήσεις του χρηματοδότη, που θέλει να προσεγγίσει ο επιχειρηματίας. Σε αντίθετη περίπτωση, ένα γενικό επιχειρηματικό σχέδιο που θα προσπαθεί να ικανοποιήσει το μέσο όρο των απαιτήσεων των χρηματοδοτών, ενδεχομένως να επιφέρει άκρως αντίθετα αποτελέσματα (Deakins et al., 2006).

2.2.3. Πηγές πληροφόρησης

Καθώς το επιχειρηματικό σχέδιο είναι μία λεπτομερής καταγραφή της κατάστασης που επικρατεί στην αγορά συμπεριλαμβανομένων των παραγόντων που ενδέχεται να επηρεάσουν την ανάπτυξη της επιχείρησης, είναι απαραίτητη η συλλογή δεδομένων. Οι απαραίτητες πληροφορίες για την καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης προέρχονται από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι πληροφορίες που αφορούν στο εσωτερικό περιβάλλον αντλούνται από την ίδια την επιχείρηση και σχετίζονται με τη διαθεσιμότητα των πόρων, τις υποδομές και τις εγκαταστάσεις που διαθέτει η επιχείρηση, τους φυσικούς και ανθρώπινους πόρους που εμπλέκονται στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών κ.ά. Εξίσου σημαντικές πληροφορίες λαμβάνονται και από το εξωτερικό μικροπεριβάλλον και μακροπεριβάλλον της επιχείρησης. Στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται πληροφορίες που είναι πιο εύκολο να ελεγχθούν από τον επιχειρηματία, όπως οι πιθανοί πελάτες και το μέγεθος της αγοράς στο οποίο θα διατίθεται το προϊόν ή η υπηρεσία, τρόποι προώθησης (marketing), προτιμήσεις καταναλωτών, ανταγωνιστικά προϊόντα κ.ά. Από την άλλη πλευρά, το μακροπεριβάλλον της επιχείρησης εμπεριέχει όλες τις οικονομικές, κοινωνικές, πολιτικές και τεχνολογικές συνθήκες που ενδεχομένως επηρεάσουν την πορεία και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης (Κορρές, 2015).

Ο επιχειρηματίας, αφού συγκεντρώσει τις απαραίτητες πληροφορίες, θα θέσει τους στόχους και τους σκοπούς της επιχείρησης, τις απαραίτητες επιχειρηματικές δραστηριότητες, τους τρόπους, τα στάδια και το χρόνο υλοποίησης των δραστηριοτήτων.

Η συλλογή των πληροφοριών, που χρειάζονται για το σχεδιασμό του επιχειρηματικού σχεδίου, μπορεί να προκύψει από πρωτογενείς ή δευτερογενείς πηγές πληροφόρησης. Η διαφορά των πρωτογενών με τις δευτερογενείς πηγές πληροφόρησης έγκειται στον οργανισμό –

«μεσάζοντα», που παρεμβάλλεται μεταξύ ενδιαφερόμενου και πληροφορίας στις δευτερογενείς πηγές. Ο ρόλος του οργανισμού αυτού είναι να συγκεντρώνει τις πληροφορίες και να τις δημοσιεύει σε ιστοσελίδες ή εκθέσεις. Τέτοιοι οργανισμοί είναι η Τράπεζα της Ελλάδος, το Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, η Ελληνική Στατιστική Αρχή κ.ά.

Ωστόσο, πολλές φορές τα στοιχεία που δίνονται από τους οργανισμούς αυτούς δεν είναι ολοκληρωμένα και δεν καλύπτουν τις ανάγκες των επιχειρηματιών. Στην περίπτωση αυτή οι ενδιαφερόμενοι διεξάγουν έρευνα, που αποτελεί και την πρωτογενή πηγή πληροφόρησης. Η έρευνα διεξάγεται με πληθώρα μέσων. Μπορεί να είναι τηλεφωνική, με ερωτηματολόγια μέσω διαδικτύου, με ερωτηματολόγια με ταχυδρομική αποστολή, συνέντευξη πρόσωπο με πρόσωπο ή ομάδες στόχευσης. Κάθε τρόπος συλλογής πληροφοριών συνοδεύεται τόσο από πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα, που συνήθως αφορούν στο χρόνο συλλογής πληροφορίας, το κόστος διεξαγωγής της έρευνας και το μέγεθος δείγματος. Ανάλογα με τις ανάγκες της έρευνας ο επιχειρηματίας συγκρίνει τα υπέρ και τα κατά κάθε μέσου και επιλέγει αυτό που θα του αποφέρει τις περισσότερες έγκυρες ποσοτικές και ποιοτικές πληροφορίες σε σύντομο χρονικό διάστημα με τις λιγότερες δυνατές δαπάνες (Deakins et al., 2006).

2.2.4. Μέρη επιχειρηματικού πλάνου

Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο πρότυπο για το σχεδιασμό επιχειρηματικού σχεδίου, καθώς οι ανάγκες και οι απαιτήσεις του επιχειρηματία και του χρηματοδότη διαμορφώνουν το περιεχόμενο, το είδος και τη μορφή του επιχειρηματικού σχεδίου (Κορρές, 2015). Στο διαδίκτυο, ωστόσο, κυκλοφορούν πρότυπα επιχειρηματικών σχεδίων, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως αφετηρία για το σχεδιασμό ενός επιχειρηματικού σχεδίου προσαρμοσμένου στις εκάστοτε ανάγκες.

Η πλειονότητα των προτύπων επιχειρηματικών σχεδίων συμφωνούν στα μέρη από τα οποία πρέπει να αποτελείται, για να είναι ολοκληρωμένο και σαφές. Ασφαλώς, υπάρχουν ορισμένες διαφορές μεταξύ αυτών, οι οποίες αποδίδονται στις διαφορετικές ανάγκες που προκύπτουν σε κάθε επιχείρηση.

Σύμφωνα με τους Deakins και Freel (2001) το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής μέρη: Περίληψη, Εισαγωγή, Ανάλυση και Έρευνα της Αγοράς, Στρατηγική Παραγωγής, Επιλογή Χρόνου, Σχέδιο Δράσης, Ανάλυση ΔΑΕΑ, Ανταγωνισμό, τη Στρατηγική Ανταγωνισμού, την πρόβλεψη Κρίσιμων Συντελεστών Επιτυχίας, την Κατάσταση Ταμειακών Ροών και την Ανάλυση Ευαισθησίας.

Περίληψη

Η περίληψη, παρ' ότι είναι το πρώτο κείμενο του επιχειρηματικού σχεδίου με το οποίο έρχεται σε επαφή ο χρηματοδότης και βρίσκεται στην αρχή του, αποτελεί τη σύνοψη του επιχειρηματικού σχεδίου και συντάσσεται στο τέλος. Είναι σημαντικό η περίληψη να περιλαμβάνει τα βασικότερα μέρη του σχεδίου, να είναι σύντομη (1-2 σελίδες), να δίνει μία σαφή και ολοκληρωμένη εικόνα της επιχειρηματικής ιδέας και να επιστήσει την προσοχή και το ενδιαφέρον του χρηματοδότη σε τέτοιο βαθμό, ώστε να συνεχίσει την ανάγνωσή του. Στην περίληψη θα πρέπει να υπάρχουν επιχειρήματα υπέρ της κερδοφορίας και της βιωσιμότητας της επιχείρησης. Για να επιτευχθεί αυτό συστήνεται να οργανώνεται η περίληψη με βάση τις στρατηγικές ανταγωνισμού, που χρησιμοποιήθηκαν κατά το σχεδιασμό.

Εισαγωγή

Στην εισαγωγή περιγράφονται οι στόχοι και οι σκοποί της επιχειρηματικής ιδέας. Αναφέρεται η νομική μορφή της επιχείρησης, φορολογικά στοιχεία, αν υπάρχει ανάγκη πρόσληψης προσωπικού, ο/οι ιδιοκτήτης/τες, τα στελέχη, πληροφορίες για την επιχείρηση (ημέρα έναρξης λειτουργίας, διεύθυνση, το όνομα της επιχείρησης, ωράριο λειτουργίας, τρόποι επικοινωνίας), αναφέρονται ονοματικά οι σύμβουλοι της επιχείρησης και φυσικά η φύση της επιχείρησης και ο κλάδος στον οποίο υπάγεται. Τέλος, ανάλογα το λόγο για τον οποίο συντάσσεται το επιχειρηματικό σχέδιο, στην εισαγωγή πρέπει να αναφέρονται στοιχεία για την πορεία της επιχείρησης έως τη στιγμή σύνταξης του σχεδίου (αν πρόκειται για σχέδιο που στοχεύει στην επέκταση μιας ήδη υπάρχουσας επιχείρησης π.χ.) ή τρόποι με τους οποίους θα ωφεληθεί ο χρηματοδότης από τη συνεργασία του με τον επιχειρηματία.

Ανάλυση και Έρευνα Αγοράς

Η ανάλυση και η έρευνα αγοράς αφορά τις περιπτώσεις, όπου νωρίτερα είχε διεξαχθεί πρωτογενής έρευνα και περιλαμβάνει την καταγραφή και ανάλυση των αποτελεσμάτων αυτής. Για να εξασφαλισθεί η οικονομία χρόνου του αναγνώστη προτείνεται η συγκέντρωση των αποτελεσμάτων σε πίνακες, όσο αυτό είναι εφικτό. Από την έρευνα αγοράς, που γίνεται, προκύπτει μία πρώτη εικόνα για τα έσοδα της επιχείρησης, που είναι σημαντικό να συμπεριληφθούν στην ενότητα αυτή. Για την καταγραφή των εσόδων της επιχείρησης πρέπει να ληφθούν υπόψη παράγοντες που θα επηρεάσουν τις τιμές αυτές, όπως η εποχικότητα της επιχείρησης, τα έξοδα και οι πωλήσεις της επιχείρησης. Στην ενότητα αυτή μπορούν να συμπεριληφθούν και οι τρόποι διάθεσης του προϊόντος στην αγορά και η προώθηση αυτού, τα οποία θα πρέπει να εναρμονίζονται με τη δυνατότητα παραγωγής.

Στρατηγική Παραγωγής

Η ενότητα που αφορά στη Στρατηγική Παραγωγής μπορεί να παραληφθεί για πολλές επιχειρήσεις, καθώς σχετίζεται περισσότερο με την ανάγκη απόκτησης παραγωγικών εγκαταστάσεων, ειδικού εξοπλισμού ή εξειδικευμένου προσωπικού για την παραγωγή του προϊόντος. Τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στην ενότητα αυτή θα χρησιμοποιηθούν αργότερα για τον υπολογισμό των δαπανών, γι' αυτό είναι σημαντικό αυτά να προκύπτουν έπειτα από ενδελεχή έρευνα και σύγκριση προσφορών από τον επιχειρηματία.

Χρόνος Παραγωγής

Στο ίδιο μήκος κύματος βρίσκεται και η επιλογή του χρόνου παραγωγής. Η επιλογή του χρόνου παραγωγής πρέπει να είναι ρεαλιστική, να ανταποκρίνεται στις παραγγελίες για πωλήσεις και να μην υπερεκτιμώνται οι παραγωγικές δυνάμεις της επιχείρησης. Ζωτικό ρόλο κατέχει, επίσης, ο συντονισμός των πρώτων υλών με τις παραγγελίες που έχει η επιχείρηση, ώστε να μην υπάρχει μεγάλη απόκλιση των εξόδων της επιχείρησης για πρώτες ύλες και εσόδων της

επιχείρησης από τις πωλήσεις. Τέλος, ο επιχειρηματίας είναι υπεύθυνος να προμηθεύεται πρώτες ύλες υψηλής ποιότητας, ώστε να ανταποκρίνεται το προϊόν στις απαιτήσεις του καταναλωτή.

Σχέδιο Δράσης

Η οργάνωση ενός Σχεδίου Δράσης κάνει πιο συγκεκριμένο του επιχειρηματικό σχέδιο, βοηθάει στο συντονισμό και τη συνεργασία των ομάδων εργασίας και συμβάλλει στον έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας. Συνήθως πρόκειται για ένα διάγραμμα που απεικονίζει τις δράσεις που πρέπει να πραγματοποιηθούν σε συνάρτηση με τη χρονική διάρκεια, μέχρι την τελική παραγωγή του προϊόντος. Εν ολίγοις, στην ενότητα αυτή προγραμματίζονται οι δράσεις για κάθε στάδιο παραγωγής.

Ανάλυση ΔΑΕΑ

Εξαιρετικά σημαντικός είναι ο ρόλος της ενότητας που περιλαμβάνει την ανάλυση των δυνατοτήτων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών της επιχείρησης (ΔΑΕΑ Ανάλυση), γνωστή ως SWOT Analysis. Η σημασία του ρόλου της ανάλυσης φαίνεται από το γεγονός ότι εντοπίζεται στα περισσότερα πρότυπα επιχειρηματικού σχεδίου, παρά τις διαφορές που παρουσιάζουν ορισμένα από αυτά μεταξύ τους. Η ενότητα αυτή πρέπει να παρουσιάζεται με σύντομα σημεία (bullet points), εύστοχες και συγκεκριμένες προτάσεις. Όπως και τα υπόλοιπα μέρη του σχεδίου, έτσι και αυτό, πρέπει να χαρακτηρίζεται από ρεαλισμό και ανταπόκριση στην πραγματικότητα. Θα ήταν ουτοπικό να παρουσιαστεί ένα επιχειρηματικό σχέδιο με εμφανή υπεροχή των δυνατοτήτων και των ευκαιριών της επιχείρησης, έναντι των αδυναμιών και των απειλών και δεν θα έπειθε κανένα χρηματοδότη. Η ανάλυση αυτή βοηθάει στον έγκαιρο εντοπισμό των προβλημάτων, που ενδεχομένως προκύψουν στο μέλλον, και τον εκ των προτέρων εντοπισμό της λύσης τους μειώνοντας τις πιθανότητες και το βαθμό αποσταθεροποίησης της επιχείρησης. Ταυτόχρονα, οδηγεί στη συνειδητοποίηση, των εμπλεκόμενων με την επιχείρηση, των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της έναντι άλλων επιχειρήσεων, τα οποία μπορούν με τον κατάλληλο χειρισμό να χρησιμοποιηθούν υπέρ αυτής.

Ανταγωνισμός

Η ανάλυση των ΔΑΕΑ έχει βαρύνουσα σημασία, γιατί με τον εντοπισμό των απειλών υπολογίζεται και ο βαθμός ανταγωνισμού με άλλες μικρότερες ή μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Ταυτόχρονα, αναγνωρίζονται να δυνατά σημεία άλλων επιχειρήσεων, σημειώνονται οι στρατηγικές, που χρησιμοποίησαν, καθώς και ο βαθμός αποτελεσματικότητάς τους, πληροφορίες που μπορούν να αξιοποιηθούν και να χρησιμοποιηθούν υπέρ της επιχείρησης για την οποία συντάσσεται το επιχειρηματικό σχέδιο. Η ανάλυση του ανταγωνισμού πρέπει να ισορροπεί με την ανάλυση της αγοράς και τις στρατηγικές που έχουν επιλεγεί για να προωθηθεί το προϊόν στην αγορά. Τέλος, για να έχει ένα επιχειρηματικό σχέδιο προσθετική αξία καλό είναι να υπολογιστεί ο δυνητικός ανταγωνισμός, ο οποίος είναι ανάλογος των ευκαιριών που εντοπίζονται στην αγορά.

Ανάλυση Ανταγωνισμού

Μετά την ανάλυση του ανταγωνισμού, σειρά έχει η καταγραφή στρατηγικών, που θα καταστήσουν το προϊόν ή την υπηρεσία, που παρέχει η εκάστοτε επιχείρηση, ανταγωνιστικό/ή στην αγορά. Στην ενότητα αυτή αναλύονται οι στρατηγικές που έχουν επιλεγεί για την επίτευξη των αρχικών στόχων της επιχείρησης. Τέτοιες στρατηγικές είναι η μείωση τιμών σε σχέση με τους ανταγωνιστές, η διαφοροποίηση από άλλα αντίστοιχα προϊόντα ή υπηρεσίες και η εστίαση σε συγκεκριμένο τμήμα των καταναλωτών, των οποίων οι απαιτήσεις δεν καλύπτονταν σε ικανοποιητικό βαθμό από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις. Είναι το κομμάτι που θα εξασφαλίσει στην επιχείρηση τη βιωσιμότητα, την ανάπτυξη και την επέκτασή της.

Κρίσιμοι Συντελεστές Επιτυχίας

Σε κάθε επιχείρηση είναι ωφέλιμο να εντοπιστούν οι κρίσιμοι συντελεστές επιτυχίας. Ο επιχειρηματίας σε κάθε κεφάλαιο του επιχειρηματικού σχεδίου διακρίνει ορισμένους παράγοντες, που θα μπορούσαν να συμβάλουν στην κερδοφορία της επιχείρησης, δημιουργώντας μία λίστα συντελεστών. Πρόκειται για αμιγώς προσωπικές απόψεις του επιχειρηματία, οι οποίες, όμως, θα διαμορφώσουν μελλοντικά τις στρατηγικές, που θα καταστήσουν την επιχείρηση επιτυχή. Τέτοιοι

συντελεστές μπορεί να είναι η σημασία του ρόλου των ατόμων που διοικούν την επιχείρηση, εξωτερικοί παράγοντες (π.χ. αντίδραση ανταγωνιστών) κ.ά.

Κατάσταση Ταμειακών Ροών

Πρόκειται για μία σαφή καταγραφή των εσόδων και των εξόδων της επιχείρησης. Η οικονομική αυτή ανάλυση αντικατοπτρίζει με διαφάνεια τα ποσά που καλείται να δαπανήσει η επιχείρηση τόσο για την εκκίνηση της επιχείρησης όσο και για τα λειτουργικά της έξοδα. Μία ρεαλιστική οικονομική ανάλυση συμβάλλει στη βιωσιμότητα της επιχείρησης, καθώς δεν θα χρειαστεί να δανειστεί επιπλέον από άλλες πηγές μεγαλώνοντας το χάσμα μεταξύ εσόδων και εξόδων. Στον προϋπολογισμό εκκίνησης της επιχείρησης πρέπει να ληφθούν υπόψη τα έξοδα για τις απαιτούμενες άδειες, ασφάλειες, έξοδα εξοπλισμού, ενοίκια, εγγυήσεις, προκαταβολές κ.ά., ενώ τα λειτουργικά έξοδα περιλαμβάνουν τους μισθούς των εργαζομένων, την αποπληρωμή ενδεχόμενων δανείων, έξοδα για τη διαφήμιση και προώθηση της επιχείρησης, φόρους, επισκευές κ.ά. Η ανάλυση αυτή δίνει μία αδρή εικόνα για τη ρευστότητα της επιχείρησης σε κάθε περίοδο, συνεπώς και την ανάγκη της για επιπλέον κεφάλαιο.

Ανάλυση ευαισθησίας

Η ανάλυση ευαισθησίας της επιχείρησης μελετά σε ποιο βαθμό επηρεάζεται η επιχείρηση, εάν οι προβλέψεις για τα έσοδα της επιχείρησης δεν αντιστοιχούν στα πραγματικά έσοδα. Αναλύει κατά πόσο είναι η επιχείρηση ικανή να διαχειριστεί το οικονομικό χάσμα και τις συνέπειες αυτού. Η μελέτη αυτή γίνεται με τη δημιουργία τριών σεναρίων: του αισιόδοξου, όπου οι πωλήσεις παρουσιάζονται αυξημένες, του απαισιόδοξου, όπου τα έσοδα για μια περίοδο είναι λιγότερα από τα έξοδα και του ρεαλιστικού σεναρίου, το οποίο δομείται έτσι ώστε να ανταποκρίνεται όσο το δυνατόν περισσότερο στα πραγματικά στοιχεία (Deakins et al, 2006).

3. Εκπόνηση Επιχειρηματικού Πλάνου

3.1. Εισαγωγή

3.1.1. Ίδρυση της Εταιρίας *Heary*

Η εταιρία *Heary* πρόκειται να ξεκινήσει τη λειτουργία της τον χειμώνα του 2020 με έδρα την πόλη της Θεσσαλονίκης και δραστηριοποίηση σε όλες τις περιοχές της Ελλάδας. Σκοπός της εταιρίας είναι η παροχή υπηρεσιών προσβασιμότητας σε επιχειρήσεις που σχετίζονται με τον τουρισμό. Ειδικότερα, η εταιρία αποσκοπεί στην εξυπηρέτηση και αποτελεσματική προσβασιμότητα ατόμων με βαρηκοΐα ή κώφωση στα σύγχρονα ξενοδοχεία. Κατά τα πρώτα έτη λειτουργίας της, η *Heary* θα δραστηριοποιείται αποκλειστικά στην ελληνική αγορά, ενώ στο εγγύς μέλλον, έχοντας κατανοήσει τις ανάγκες που παρουσιάζει η εγχώρια αγορά αλλά ταυτόχρονα και τις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζονται στα πλαίσια ανάπτυξης προϊόντων και υπηρεσιών για άτομα με βαρηκοΐα ή κώφωση, η επιχείρηση στοχεύει την είσοδό της σε νέες αγορές του εξωτερικού με ανεπτυγμένο τον τομέα του τουρισμού και με μεγάλο αριθμό ξενοδοχείων.

Η δράση της εταιρίας βασίζεται σε δύο τομείς ενδιαφέροντος, την εκπαίδευση του προσωπικού των σύγχρονων ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελληνική Νοηματική γλώσσα και στις καλές πρακτικές επικοινωνίας με άτομα με βαρηκοΐα ή κώφωση, όπως επίσης την εγκατάσταση tablet στις ρεσεψιόν των ξενοδοχείων με ειδικό λογισμικό που να εξυπηρετεί πελάτες με τις παραπάνω παθήσεις μέσω διερμηνείας και λοιπών υπηρεσιών.

Το παρόν επιχειρηματικό πλάνο δράσης αποτελεί την παρουσίαση της ίδρυσης και του αντικειμένου της δραστηριότητας της νέας αυτής επιχείρησης εκ μέρους του επιχειρηματία προς όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων μερών. Ειδικότερα, το πλάνο αυτό περιλαμβάνει κάποιες ενότητες οι οποίες αποσκοπούν να παρουσιάσουν με το βέλτιστο δυνατό τρόπο ειδικά σημεία ενδιαφέροντος που υπάρχουν πάντα για μία νεοσύστατη εταιρεία, ώστε να γίνει εύκολα αντιληπτός ο σκοπός δράσης της και ο τρόπος οργάνωσης των διεργασιών της.

3.1.2. Βασικές πληροφορίες για την εταιρία *Heary*

Κλάδος: εξοπλισμοί επικοινωνίας και προσβασιμότητας

Χώρα έδρας: Ελλάδα

Χώρα δραστηριότητας: Ελλάδα για τα πρώτα έτη ίδρυσης, κατόπιν είσοδος σε αγορές του εξωτερικού

Νομική μορφή: Ομόρρυθμη εταιρία- οι δύο ιδιοκτήτες της εταιρίας είναι δύο φίλοι που έκαστος θα συνεισφέρει σε κεφάλαια το 50% του μετοχικού κεφαλαίου ίδρυσης.

Τοποθεσία έδρας: Η εταιρία εδρεύει στη Θεσσαλονίκη και συγκεκριμένα σε κεντρικό σημείο, στην οδό Τσιμισκή. Για τις ανάγκες της λειτουργίας της, μισθώθηκε χώρος 70 τ.μ. στον 1^ο όροφο πολυκατοικίας με εύκολη πρόσβαση από τον κεντρικό δρόμο, για να στεγαστεί η εταιρία και να ξεκινήσει η διοργάνωση των δραστηριοτήτων της.

Έτος ίδρυσης: 2020

Όραμα: η απόκτηση της ηγετικής θέσης στον κλάδο μέσα σε διάστημα 5 ετών από την ίδρυση

Αποστολή: η συμβολή στην αποτελεσματική και άριστη εξυπηρέτηση, επικοινωνία, προσβασιμότητα ατόμων με βαρηκοΐα ή κώφωση στις σύγχρονες ξενοδοχειακές μονάδες

Λογότυπο:



Μότο/ Σλόγκαν: Δίνουμε «νόημα» στα ταξίδια σας

Εικόνα αγοράς: ακόμη και αν υπάρχουν εταιρίες που πωλούν ειδικό εξοπλισμό για άτομα με προβλήματα ακοής, όπως ακουστικά, εντούτοις η μεγάλη πλειοψηφία των εταιριών που κάνουν την πώληση είναι απλώς μεταπωλητές προϊόντων που παράγονται από εταιρίες του εξωτερικού. Στα πλαίσια της ελληνικής επιχειρηματικής δράσης, μόνο κατά τα πρόσφατα έτη έχει αναπτυχθεί το ενδιαφέρον για την ανάπτυξη υποδομών προσβασιμότητας και επικοινωνίας για άτομα με σχετικές παθήσεις. Ιδιαίτερα, και πάλι μόλις πρόσφατα εμφανίζονται πολύ λίγες εταιρίες με επίκεντρο στη χρήση της Νοηματικής Γλώσσας για τους σκοπούς αυτούς. Η Heary έρχεται να καλύψει το κενό αυτό ειδικά στον κλάδο του τουρισμού, όπου άτομα με βαρηκοΐα ή κώφωση περιορίζονται σημαντικά στην ποιότητα των ταξιδιωτικών τους εμπειριών λόγω ανεπαρκών υποδομών επικοινωνίας και προσβασιμότητας σε ξενοδοχειακές υπηρεσίες.

Πληροφορίες για τους επιχειρηματίες:

Ιδρυτές της εταιρείας *Heary* είναι οι κύριοι Σπύρος Παντόπουλος και Νικόλαος Ζήσος. Και οι δύο είναι ομόρρυθμοι εταίροι στην εταιρεία. Η απόφαση ίδρυσης της τελευταίας βασίζεται στην εμπειρία του πρώτου στη διδασκαλία της νοηματικής γλώσσας, η οποία τον έφερε σε επαφή διαχρονικά με πολλά άτομα που πάσχουν από κώφωση ή βαρηκοΐα. Οι τελευταίοι συχνά ανέφεραν ότι ελπίζουν στο μέλλον οι ταξιδιωτικές τους εμπειρίες να είναι βελτιωμένες, εκδηλώνοντας συχνά το παράπονο ότι ακόμη η ψηφιακή τεχνολογία δεν έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη εξειδικευμένων λογισμικών ικανών να επιτρέπουν την εύκολη επικοινωνία τους και πρόσβαση τους στις ξενοδοχειακές μονάδες, ενώ επίσης αναφέρουν συχνά ότι δυστυχώς στα περισσότερα ξενοδοχεία, οι υπάλληλοι δεν είναι γνώστες της νοηματικής γλώσσας με αποτέλεσμα να δυσκολεύεται ή και να αποτρέπεται η φιλοξενία τους εκεί.

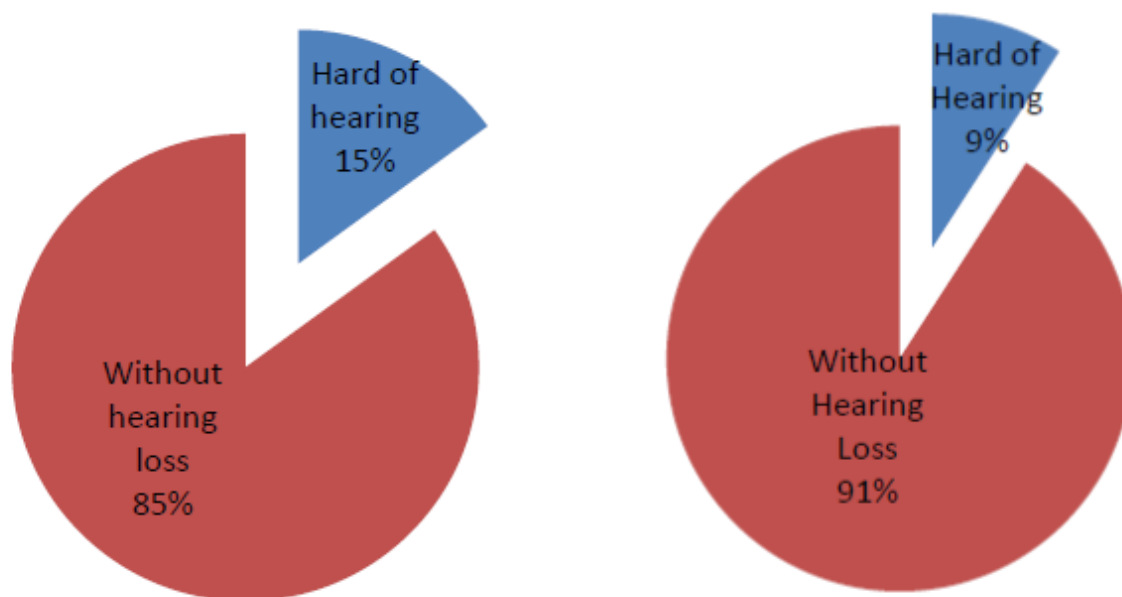
Ο κύριος Παντόπουλος γεννήθηκε και μεγάλωσε στη Θεσσαλονίκη όπου και σπούδασε στο Παιδαγωγικό Τμήμα του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης την περίοδο 1996-2000. Στις αρχές της δεκαετίας του 2000, ο εν λόγω επιχειρηματίας έκανε την μεταπτυχιακή του εκπαίδευση πάνω σε ειδικές μεθόδους διδασκαλίας μέσω του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών *Special Needs Education - Counselling* του πανεπιστημίου *Palacky* στην Τσεχία. Εκεί, αποφάσισε να εκπαιδευτεί πάνω στη διδασκαλία της νοηματικής γλώσσας. Έκτοτε, διδάσκει την τελευταία εδώ και περίπου 15 χρόνια τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.

Ο κύριος Ζήσος γεννήθηκε και μεγάλωσε στις Σέρρες. Την περίοδο 1998- 2002 σπούδασε στο τμήμα Εφαρμοσμένης Πληροφορικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας στη Θεσσαλονίκη. Λίγα χρόνια αργότερα έκανε τη μεταπτυχιακή του εκπαίδευση στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών Προηγμένα Συστήματα Πληροφορικής - Ανάπτυξη Λογισμικού και Τεχνητής Νοημοσύνης του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Από τα τέλη της δεκαετίας του 2000, διατηρεί δικό του γραφείο- εταιρεία ανάπτυξης λογισμικού στο κέντρο της Θεσσαλονίκης.

3.2. Εικόνα κλάδου- παρουσίαση

3.2.1. Βασικά χαρακτηριστικά κλάδου

Σύμφωνα με πληροφορίες του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας, από τα 7,1 δισεκατομμύρια ανθρώπων που ζουν στον πλανήτη, περίπου 466 εκατομμύρια ενήλικες και 34 εκατομμύρια παιδιά αντιμετωπίζουν προβλήματα ακοής. Αυτό ισοδυναμεί με το 5% του παγκόσμιου πληθυσμού (Ιστοσελίδα www.who.int, 2019). Για τα δεδομένα της Ευρώπης, υπολογίζεται ότι από τα 507,4 εκατομμύρια ευρωπαίων πολιτών, τα 51 εκατομμύρια αντιμετωπίζουν σχετικά προβλήματα, ποσοστό που ισοδυναμεί με το 9% του πληθυσμού της περιοχής (EFHOH, 2015):



Γράφημα 1: Ποσοστό ατόμων με προβλήματα ακοής, σε διεθνές και ευρωπαϊκό επίπεδο- 2015

Πηγή: EFHOH, 2015

Προκειμένου να γίνουν καλύτερα κατανοητά τα όσα θα αναφερθούν για τον εξοπλισμό επικοινωνίας για άτομα με προβλήματα ακοής, κρίνεται σκόπιμο να διακριθούν οι διάφορες κατηγορίες παθήσεων που σχετίζονται με την έλλειψη ή την ανεπάρκεια ακοής. Πρέπει επίσης να

σημειωθεί ότι γενικότερα ένα άτομο δύναται να γεννηθεί με μία από τις ακόλουθες παθήσεις ή να την αναπτύξει λόγω διάφορων αιτιών κατά τη διάρκεια της ζωής του (Harrowell, 2016):

- Κώφωση: γενικός όρος που περιγράφει την αδυναμία κάποιου να ακούσει, είτε σε μικρό ή μεγάλο βαθμό,
- Βαρηκοΐα: όρος που χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις που το άτομο αντιμετωπίζει προβλήματα ακοής μέτριας ή μεγάλης σοβαρότητας και συνήθως έχει οδηγηθεί στην κατάσταση αυτή σε βάθος ετών,
- Προβλήματα ακοής: εδώ περιλαμβάνονται διάφοροι όροι που σχετίζονται με προβλήματα κατά την ακοή. Μια τέτοια κατάσταση αφορά τα άτομα που χαρακτηρίζονται από κώφωση αλλά εμφάνισαν το πρόβλημα μετά τη γέννησή τους, δηλαδή γεννήθηκαν χωρίς πρόβλημα ακοής, ανέπτυξαν ικανότητα ομιλίας και είτε ξαφνικά ή διαχρονικά εμφάνισαν κώφωση. Επίσης εδώ ανήκουν τα άτομα που είναι ταυτόχρονα τυφλά και κωφά. Ακόμη και άτομα που χαρακτηρίζονται από εμβοές ανήκουν στην κατηγορία αυτή.

Είναι γεγονός ότι ο πληθυσμός της Ευρώπης είναι γηράσκων, το οποίο σημαίνει ότι προβλήματα στην ακοή αναμένεται να συνεχίσουν να υπάρχουν και μάλιστα να αυξάνονται στο μέλλον. Το γεγονός αυτό οφείλεται σε μια σειρά από λόγους. Καταρχάς, η εξέλιξη και πρόοδος της επιστήμης της Ιατρικής, της Τεχνολογίας και της Πληροφορικής συνέβαλαν ουσιαστικά στην ανάπτυξη νέας γενιάς φαρμακευτικών σκευασμάτων και θεραπευτικών επεμβάσεων, ικανών να βελτιώσουν σημαντικά το επίπεδο υγείας και το βιοτικό επίπεδο συνολικά των πολιτών στις περισσότερες αναπτυσσόμενες και ανεπτυγμένες χώρες του κόσμου, μεταξύ των οποίων τα ευρωπαϊκά κράτη. Εκτός της ανάπτυξης των παραπάνω, οι εξελίξεις στην ψηφιακή τεχνολογία αλλά και η τόνωση του ανταγωνισμού στους παρεμφερείς κλάδους οδήγησαν διαχρονικά τα επιτεύγματα αυτά να είναι προσβάσιμα σε μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού, συμβάλλοντας έτσι στον περιορισμό παθήσεων και προβλημάτων υγείας σε σχέση με το παρελθόν. Παράλληλα όμως, η υπογεννητικότητα αλλά και ο σύγχρονος τρόπος ζωής οδηγεί στη μείωση του αριθμού των γεννήσεων στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες, με αποτέλεσμα ο μέσος όρος ηλικίας του πληθυσμού να αυξάνεται. Αναπόφευκτο αποτέλεσμα αυτού είναι η εμφάνιση περισσότερων παθήσεων που σχετίζονται με την τρίτη ηλικία, όπως τα σχετικά με την ακοή προβλήματα (ΕΦΗΟΗ, 2015).

Πέραν όμως της τρίτης ηλικίας, σήμερα θεωρείται άξιο προσοχής ότι νεαρές ηλικίες επίσης εντάσσονται στην κατηγορία των ατόμων με κώφωση, βαρηκοΐα και άλλες σχετικές παθήσεις, το οποίο υποδηλώνει ότι στο μέλλον οι άνθρωποι αυτοί δεν θα δύνανται να επικοινωνήσουν με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο με άλλους που δεν φέρουν τα ίδια προβλήματα, εκτός και αν αναπτυχθούν μέθοδοι και τεχνικές που να επιλύουν τις δυσκολίες αυτές (Harrowell, 2016). Κατά τις τελευταίες δεκαετίες, παρατηρείται μια πιο εντατική προσπάθεια να ενταχθούν σε παραδοσιακές μεθόδους επικοινωνίας και σε καθημερινές διεργασίες τεχνικές που είναι αποτελεσματικές για να βοηθήσουν άτομα με προβλήματα ακοής να επικοινωνήσουν μεταξύ τους και με άλλους (Neumann & Reuber, 2004). Οι τεχνικές αυτές μπορούν να συμβάλουν ή στην άμεση επικοινωνία ανθρώπων μεταξύ τους ή στην έμμεση, εννοώντας να δώσουν τη δυνατότητα ανταλλαγής κάποιων μηνυμάτων χωρίς να απαιτείται η άμεση μεσολάβηση κάποιου ατόμου που ακούει κανονικά για να ερμηνευτεί το μήνυμα σε άτομο με προβλήματα ακοής (Zajadacz & Śniadek, 2013· Mansour & Elsayed, 2017).

Ειδικότερα, σήμερα ο σύγχρονος τρόπος ζωής υποστηρίζει την πραγματοποίηση ταξιδιών σε πολύ τακτικότερη βάση από ότι στο παρελθόν. Έτσι, ο τουρισμός στις διάφορες εκδοχές του (πχ. επαγγελματικός ή αναψυχής) αποτελεί τμήμα της καθημερινότητας πολλών ανθρώπων σε όλο τον κόσμο. Αυτό σημαίνει ότι άτομα με αναπηρία ή με διάφορα προβλήματα υγείας - που εμποδίζουν την εύκολη επικοινωνία τους με άλλους ή ακόμη και την πρόσβαση σε χώρους- χρειάζεται να ταξιδέψουν, το οποίο αποτελεί διαχρονικά μία πρόκληση για τον κλάδο του τουρισμού (Neumann & Reuber, 2004· Zajadacz & Śniadek, 2013). Μία έρευνα του Travel Industry Association of America (TIA) το 2012 καταλήγει ότι στο διάστημα 2009 έως 2011 περίπου 21 εκατομμύρια άνθρωποι με αναπηρίες ταξίδεψαν, εκ των οποίων το ήμισυ διέμεινε σε ξενοδοχείο και από αυτούς το 60% αντιμετώπισε προβλήματα επικοινωνίας και εξυπηρέτησης λόγω έλλειψης υποδομών ή σχετικών γνώσεων εκ μέρους των εργαζομένων εκεί (Mansour & Elsayed, 2017).

Λόγω των αναγκών που προκύπτουν στις σύγχρονες ξενοδοχειακές μονάδες, προκειμένου αυτές να μπορούν να φιλοξενήσουν άτομα με προβλήματα ακοής, ο επιχειρηματικός κόσμος ανέπτυξε ειδικά και καινοτόμα προϊόντα τα οποία εγκαθίστανται εντός των ξενοδοχείων - και όχι μόνο- με σκοπό την ασφαλή και αποτελεσματική πρόσβαση των χώρων του ξενοδοχείου καθώς και την επικοινωνία με το προσωπικό που απασχολείται εκεί, όπως επίσης την εύκολη χρήση όλων

των υποδομών και ανέσεων που προσφέρονται στους φιλοξενούμενους, χωρίς τα άτομα με παθήσεις ακοής να περιθωριοποιούνται και να αποκλείονται από τη χρήση τους (Zajadacz, 2014).

Σε μελέτη των Mansour & Elsayed (2017), αναφέρονται οι παρακάτω κατηγορίες προϊόντων/ υπηρεσιών που αναπτύχθηκαν τα τελευταία έτη και αφορούν στην σωστή εξυπηρέτηση των ατόμων με προβλήματα ακοής στα σύγχρονα ξενοδοχεία:

- TDD's (Telecommunication Devices for the Deaf): Αναφέρονται σε μία συσκευή ειδικά κατασκευασμένη για να εφαρμόζεται πάνω στην τηλεφωνική συσκευή και να επιτρέπει την πληκτρολόγηση μηνύματος από το άτομο με πάθηση ακοής, το οποίο κατόπιν μεταφράζεται σε ήχο και μεταδίδεται στον λήπτη του μηνύματος στην άλλη άκρη της τηλεφωνικής σύνδεσης. Από το 2012, είναι υποχρεωτικό του τουλάχιστον για τα νέα ξενοδοχεία στην Αμερική να διαθέτουν αυτόν τον εξοπλισμό στα δωμάτια και στους κοινόχρηστους χώρους του ξενοδοχείου.
- DMS (Digital Messaging Service): Είναι ένας τρόπος σύνδεσης των ατόμων με προβλήματα ακοής στην υπηρεσία αυτή η οποία ενημερώνει με γραπτό μήνυμα στο κινητό τηλέφωνο των παραπάνω στην περίπτωση που στο ξενοδοχείο παρουσιαστεί έκτακτη ανάγκη ή κίνδυνος.
- Λάμπες που αναβοσβήσουν κατάλληλα (Flashing Ring Amplifiers): Πρόκειται για έναν ειδικό μηχανισμό ο οποίος χρησιμοποιεί φωτισμό τύπου led και ενεργοποιείται κάθε φορά που χτυπάει το κουδούνι ή απλώς η πόρτα στο μέρος που βρίσκεται το άτομο με προβλήματα ακοής. Έτσι ο κάθε θόρυβος αντιστοιχεί σε συγκεκριμένο τύπου φωτισμό και διευκολύνει το άτομο να αναγνωρίσει την εκάστοτε περίπτωση.
- Συσκευές με σύστημα οπτικού συναγερμού (Visual and Tactile Alerting Devices): λόγω της αδυναμίας να ακούσουν κανονικά και να ανταποκριθούν στα ηχητικά σήματα, ειδοποιήσεις και συναγερμούς, σήμερα θεωρείται απαραίτητο τα ξενοδοχεία να διαθέτουν συστήματα που να ειδοποιούν με ειδικά οπτικά σήματα τους φιλοξενούμενους ώστε σε περίπτωση έκτακτου κινδύνου όπως φωτιά ή σεισμός, αυτοί να ανταποκριθούν άμεσα χωρίς να τίθεται η σωματική τους ακεραιότητα ή η υγεία τους σε κίνδυνο.

3.2.2. Επισκόπηση εξωτερικού περιβάλλοντος

Η κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος θεωρείται κρίσιμη για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Καταρχάς, μια επιχείρηση ιδρύεται και δραστηριοποιείται μέσα σε μια συγκεκριμένη χώρα και κατ' επέκταση αγορά, οι οποίες οριοθετούν το εξωτερικό της περιβάλλον. Τόσο εντός μια χώρας όσο και μίας αγοράς επικρατούν συνθήκες που ενδεχομένως να ευνοήσουν ή να βλάψουν την πορεία μιας επιχείρησης και μπορούν έτσι να επηρεάσουν ζωτικά την εξέλιξή της. Κάθε εταιρία είναι έτσι υποχρεωμένη να αναγνωρίζει τους βασικούς παράγοντες που χαρακτηρίζουν το εξωτερικό της περιβάλλον, ώστε να μπορεί να λάβει μέτρα είτε προστασίας της ή να υιοθετήσει τις κατάλληλες πολιτικές για να εκμεταλλευτεί τις επικρατούσες συνθήκες προς καλύτερη προώθηση των προϊόντων της καθώς και της ίδιας της επωνυμίας της (Banham, 2010· Gupta, 2013).

Στο πλαίσιο μελέτης, ανάλυσης και κατανόησης των συνθηκών του εξωτερικού περιβάλλοντος, η σύγχρονη βιβλιογραφία περιλαμβάνει κάποια εργαλεία- μεθόδους προσδιορισμού των βασικών παραγόντων που το ορίζουν. Η ανάλυση PEST και το μοντέλο των 5 παραγόντων του M. Porter είναι δύο από τις πιο διαδεδομένες σχετικές τεχνικές, ενώ στο ίδιο πλαίσιο ανήκει και η ανάλυση SWOT που θα λάβει χώρα στην επόμενη ενότητα.

3.2.2.1. Ανάλυση PEST

Η μέθοδος αυτή αναπτύχθηκε για να βοηθήσει κάθε ενδιαφερόμενο μέρος να αναγνωρίσει και να καταγράψει τους 4 βασικότερους παράγοντες που συνήθως επηρεάζουν την πορεία μιας εταιρίας και αφορούν στο εξωτερικό της περιβάλλον. Οι τελευταίοι είναι πολιτικής, οικονομικής, κοινωνικής και τεχνολογικής φύσης και συνδυαστικά δίνουν μια εικόνα των όσων η επιχείρηση πρέπει να λάβει χώρα τόσο κατά την ίδρυση αλλά και τη λειτουργία της διαχρονικά. Επίσης, πρέπει να σημειωθεί ότι η ανάλυση PEST πρέπει διαχρονικά να επανελέγχεται και να ανανεώνεται όταν οι εξωτερικές συνθήκες τροποποιούνται ή όταν η επιχείρηση το θεωρεί σημαντικό (Peng & Nunes, 2007· Gupta, 2013).

Στην παρούσα φάση, οι παραπάνω παράγοντες έχουν ως εξής αναφορικά με την περίοδο ίδρυσης της *Heary*:

Πίνακας 1: Ανάλυση PEST για εταιρία *Heary*

Παράγοντες	Χαρακτηριστικά
Πολιτικοί (Political)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Τα συστήματα και οι συσκευές για την καλύτερη, αποτελεσματικότερη και πιο ασφαλή εμπειρία φιλοξενίας ατόμων με προβλήματα ακοής είναι αναγνωρισμένα νομικά σε όλο τον κόσμο. ○ Υπάρχουν χώρες, όπως το Ηνωμένο Βασίλειο και ο Καναδάς, που έχουν αναπτύξει ειδικό πλαίσιο υπηρεσιών για άτομα με κώφωση ή βαρηκοΐα (Newton & Shah, 2013/ Harrowell, 2016).
Οικονομικοί (Economic)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Η εγκατάσταση και χρήση τέτοιων συσκευών από τις σύγχρονες ξενοδοχειακές μονάδες απαιτεί τη δέσμευση οικονομικών πόρων. ○ Σε χώρες όπως η Ελλάδα, η έλευση της χρηματοπιστωτικής ύφεσης στα τέλη της προηγούμενης δεκαετίας επέφερε σοβαρά προβλήματα βιωσιμότητας των επιχειρήσεων που ακόμη και σήμερα προσπαθούν να περικόπτουν έξοδα (Hyz, (2011).

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Η πρόσβαση σε ρευστότητα δεν είναι εύκολη για όλες τις ξενοδοχειακές μονάδες.
Κοινωνικοί (Social)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ο σύγχρονος τρόπος ζωής επιβάλλει την πραγματοποίηση ταξιδιών σε πολύ συχνότερη βάση από ότι στο παρελθόν. ○ Καθότι ένα ποσοστό της τάξης του 15% παγκοσμίως έχουν διαγνωσμένα προβλήματα ακοής, αυτό σημαίνει ότι ένα σημαντικό ποσοστό των τουριστών στα ξενοδοχεία στο μέλλον θα προϋποθέτει την ύπαρξη των κατάλληλων συστημάτων επικοινωνίας και πρόσβασης για να φιλοξενηθούν εκεί. ○ Σήμερα, η νέα γενιά ανθρώπων διαθέτει πολύ καλύτερη ενημέρωση και συνάμα ευαισθητοποίηση για ζητήματα που αφορούν στην εξασφάλιση ίσης πρόσβασης όλων σε όλες τις υποδομές. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις αναμένεται να δείξουν τον ίδιο βαθμό ευαισθητοποίησης και αναβάθμισης των υπαρχόντων υποδομών τους (Zajadacz, 2014/ Mansour & Elsayed, 2017).

Τεχνολογικοί (Technological)

- Η πρόοδος της Τεχνολογίας και της Πληροφορικής επέτρεψαν την ανάπτυξη νέων συσκευών και εργαλείων που να βελτιστοποιούν την ποιότητα ζωής ατόμων με αναπηρίες (Mansour & Elsayed, 2017).
- Η καινοτομία με βάση την ψηφιακή τεχνολογία αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό του σύγχρονου επιχειρείν (Desmond *et al.*, 2018).

3.2.2.2. Ανάλυση των 5 παραγόντων του M. Porter

Στο πλαίσιο μελέτης του εξωτερικού περιβάλλοντος, πέραν της ανάλυσης PEST, ένα εξίσου διαδεδομένο εργαλείο είναι το μοντέλο των 5 παραγόντων που ανέπτυξε ο Michael Porter. Ειδικότερα, ο συγκεκριμένος αναλυτής υποστηρίζει ότι το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης κατά βάση χαρακτηρίζεται και επηρεάζεται από πέντε συγκεκριμένες ομάδες παραγόντων. Αυτές είναι η δύναμη που διαθέτουν οι καταναλωτές, οι προμηθευτές, η ύπαρξη υποκατάστατων αγαθών, η δυνατότητα εισόδου νέων εταιρειών στον κλάδο καθώς και ο υπάρχων ανταγωνισμός (Safari *et al.*, 2016). Ο Porter υποστηρίζει ότι ανάλογα με τον βαθμό δύναμης που η κάθε ομάδα από τις παραπάνω διαθέτει, στην ουσία οροθετείται ο βαθμός απειλής που αυτή αποτελεί για την επιτυχία και γενικότερα την πορεία μιας επιχείρησης στον κλάδο της (Aithal, 2017).

Έτσι, για την εταιρία Heary, το μοντέλο των 5 παραγόντων του Porter έχει ως εξής:

Πίνακας 2: Μοντέλο των 5 Παραγόντων του Porter για εταιρία Heary

Παράγοντες

Χαρακτηριστικά

Δύναμη των Καταναλωτών

Η ομάδα των Καταναλωτών, στην περίπτωση της εταιρείας Heary, αφορά σε σύγχρονες ξενοδοχειακές μονάδες που επιθυμούν να προμηθευτούν τον εξοπλισμό αλλά και να λάβουν μέρος στα ειδικά προγράμματα εκπαίδευσης που αναπτύσσει και πουλά η εταιρεία. Όπως είναι λογικό, η δική τους επιλογή και επιθυμία για συνεργασία με την τελευταία οδηγεί στην αύξηση των πωλήσεων της και στην κατάκτηση μεριδίων αγοράς. Με βάση τα προηγούμενα, η δύναμη των Καταναλωτών θεωρείται αρκετά υψηλή.

Δύναμη των Προμηθευτών

Οι προμηθευτές αφορούν σε επιχειρήσεις που παρασκευάζουν ή προμηθεύουν συγκεκριμένα τμήματα του εξοπλισμού που χρειάζονται οι επιχειρήσεις που αναπτύσσουν λύσεις επικοινωνίας και εύκολης πρόσβασης για άτομα με προβλήματα ακοής. Αυτό σημαίνει ότι στις περισσότερες περιπτώσεις οι προμηθευτές εξαρτώνται από την επιθυμία των πελατών τους- επιχειρήσεων να συνεργαστούν μαζί τους, και άρα η δύναμή τους είναι μετριασμένη. Παρόλα αυτά, υπάρχουν άλλες κατηγορίες προμηθευτών, όπως οι κατασκευαστές ψηφιακών συσκευών ή ακόμη ανάπτυξης λογισμικών, των οποίων το πελατολόγιο είναι διευρυμένο, με αποτέλεσμα η δική τους δύναμη πάνω στις επιχειρήσεις του κλάδου να είναι υψηλότερη από την προηγούμενη κατηγορία προμηθευτών. Συμπερασματικά μπορεί να

	<p>ειπωθεί ότι η δύναμη των προμηθευτών στον κλάδο είναι μέτρια.</p>
<p>Δύναμη των Υποκατάστατων Προϊόντων</p>	<p>Στα πλαίσια αντιμετώπισης των προβλημάτων ακοής, μπορεί να ειπωθεί ότι σήμερα υπάρχουν δύο κατηγορίες σχετικών εξοπλισμών. Η πρώτη αφορά στα βοηθήματα ακοής που συνιστούν ειδικές συσκευές που προσαρμόζονται εσωτερικά ή εξωτερικά στο άτομο που πάσχει από το πρόβλημα ώστε να υποβοηθούν την ικανότητα ακοής του. Η δεύτερη αφορά σε εξοπλισμούς που υπάρχουν στο χώρο ούτως ώστε να βοηθούν την επικοινωνία των ατόμων αυτών με άλλα άτομα καθώς και την πρόσβαση των τελευταίων σε όλους τους χώρους. Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι η πρώτη κατηγορία δεν μπορεί να επιλύσει ή να βοηθήσει σε όλες τις περιπτώσεις προβλημάτων ακοής, ενώ η δεύτερη σαφώς είναι αποτελεσματική καθότι βασίζεται στη δυνατότητα επικοινωνίας με τον παθόντα ανεξαρτήτως του βαθμού στον οποίο η ακοή του πάσχει. Με δεδομένο αυτό, η δύναμη των υποκατάστατων (εννοώντας την πρώτη κατηγορία εξοπλισμών) μπορεί να θεωρηθεί περιορισμένη.</p>
<p>Δύναμη των Νεοεισερχόμενων Επιχειρήσεων στον κλάδο</p>	<p>Είναι γεγονός ότι ο κλάδος είναι ταχεία αναπτυσσόμενος. Όπως αναλύθηκε παραπάνω, το ποσοστό των ταξιδιωτών που πλέον χρειάζονται ειδικά συστήματα και εξοπλισμό εγκατεστημένο στις σύγχρονες ξενοδοχειακές μονάδες σχεδιασμένο για άτομα με</p>

	<p>προβλήματα ακοής είναι αυξημένο σε σχέση με το παρελθόν και αναμένεται να αυξηθεί περαιτέρω στο μέλλον. Αυτό δίνει τη δυνατότητα σε νέες επιχειρήσεις να αναπτύξουν τις δικές τους καινοτομίες και να εισέλθουν στον κλάδο. Παρά το γεγονός αυτό, οι απαιτήσεις σε κεφάλαια αλλά και τεχνογνωσία είναι υψηλές, το οποίο υποδηλώνει ότι έμπρακτα η είσοδος στον κλάδο είναι περιορισμένη. Συνεπώς, η απειλή που ασκούν οι νεοεισερχόμενοι στην αγορά μπορεί να θεωρηθεί μέτρια.</p>
<p>Δύναμη του Υπάρχοντος Ανταγωνισμού</p>	<p>Σε διεθνές επίπεδο αναφέρονται ελάχιστες επιχειρήσεις που ασχολούνται με την ανάπτυξη λογισμικών ειδικών για άτομα με προβλήματα ακοής που να εγκαθίστανται σε χώρους των ξενοδοχειακών μονάδων (Zajadacz & Śniadek, 2013). Παρόλα αυτά, για τα ελληνικά δεδομένα, δεν υπάρχουν επιχειρήσεις τουλάχιστον μεγάλου μεγέθους με αναγνωρίσιμη επωνυμία που να προβαίνουν στο έργο αυτό. Συνεπώς, η δύναμη του υπάρχοντος ανταγωνισμού μπορεί να θεωρηθεί αρκετά περιορισμένη.</p>

3.2.2.3. Πορίσματα από την ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Η παρουσίαση των όσων επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον της Heary και η εφαρμογή της ανάλυσης PEST και του μοντέλου των 5 Δυνάμεων του Porter για τον κλάδο των συστημάτων υποστήριξης επικοινωνίας και πρόσβασης για άτομα με προβλήματα ακοής κατέδειξαν ότι:

- Παγκοσμίως το ποσοστό των ανθρώπων με προβλήματα ακοής αυξάνεται λόγω κυρίως γήρανσης του πληθυσμού.
- Οι άνθρωποι πλέον ταξιδεύουν συχνότερα σε σχέση με το παρελθόν με αποτέλεσμα ο τουρισμός να αποτελεί μέρος του σύγχρονου τρόπου ζωής.
- Η εξέλιξη της Τεχνολογίας και της Πληροφορικής δύναται να οδηγήσει σε νέας γενιάς εξοπλισμούς που να διευκολύνουν την καθημερινότητα των ανθρώπων με κώφωση ή βαρηκοΐα.
- Όλα τα παραπάνω υποδηλώνουν ότι σταδιακά τα σύγχρονα ξενοδοχεία θα έχουν ακόμη μεγαλύτερη ανάγκη για εγκατάσταση σχετικών εξοπλισμών στο χώρο τους, όπως επίσης θα αποδειχθεί βασικό οι εργαζόμενοι που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες να μπορούν να έχουν άρτια επικοινωνία με αυτούς τους ανθρώπους μέσω γνώσης της νοηματικής γλώσσας.
- Ήδη σε διεθνές επίπεδο έχουν αναπτυχθεί διάφορα συστήματα για την επικοινωνία και την αποτελεσματική πρόσβαση των ατόμων με κώφωση ή βαρηκοΐα στις ξενοδοχειακές μονάδες, αν και για τα ελληνικά δεδομένα αυτό δεν είναι διαδεδομένο σε υψηλό βαθμό.
- Καθότι η Ελλάδα είναι μια αμιγώς τουριστική χώρα, κρίνεται σκόπιμη η ενσωμάτωση τέτοιων εξοπλισμών στα ξενοδοχεία της χώρας.

Η *Heary* έρχεται στο σημείο αυτό να καλύψει το κενό αυτό, δηλαδή να παρέχει ένα ολοκληρωμένο πακέτο – λύση για την αποτελεσματική φιλοξενία ανθρώπων με προβλήματα ακοής στα σύγχρονα ελληνικά ξενοδοχεία. αναλυτικότερα το πακέτο αυτό θα παρουσιαστεί στην επόμενη ενότητα του παρόντος επιχειρηματικού πλάνου δράσης.

4. Παρουσίαση προϊόντων και ανάλυση του μίγματος μάρκετινγκ της Heary

4.1. Παρουσίαση προϊόντων της εταιρίας

Προκειμένου η εταιρεία να μπορεί να παρέχει ένα ολοκληρωμένο πακέτο για την άρτια επικοινωνία των εργαζομένων με φιλοξενούμενους- πελάτες ενός ξενοδοχείου με κώφωση ή βαρηκοΐα, αλλά ταυτόχρονα να προσφέρει μία αποτελεσματική λύση για την αυτόνομη πρόσβαση

αυτών σε όλους τους χώρους του ξενοδοχείου, η διοίκηση της Heary αποφάσισε την ανάπτυξη δύο συγκεκριμένων προϊόντων/ υπηρεσιών.

Το πρώτο αφορά σε πακέτα εκπαίδευσης των εργαζομένων στη νοηματική γλώσσα. Ειδικότερα, η Heary προσφέρει την δυνατότητα εκμάθησης της τελευταίας από έμπειρο στέλεχος της εταιρείας (τον επιχειρηματία και συνιδιοκτήτη κο Παντόπουλο), ο οποίος θα αναλαμβάνει τον σχεδιασμό, την οργάνωση και την υλοποίηση των πακέτων διδασκαλίας στους εργαζόμενους για τη νοηματική γλώσσα. Στο πλαίσιο των πακέτων αυτών, η εταιρεία παρέχει δύο προγράμματα προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες των σύγχρονων ξενοδόχων. Αυτά είναι:

1. Πρόγραμμα διδασκαλίας της νοηματικής γλώσσας: το συγκεκριμένο πακέτο έχει διάρκεια 3 μήνες κατά τη διάρκεια των οποίων λαμβάνει χώρα ένα δίωρο μάθημα σε εβδομαδιαία βάση. Το ωράριο πραγματοποίησης του μαθήματος συμφωνείται εκ των προτέρων με τη διοίκηση του εκάστοτε ξενοδοχείου και πραγματοποιείται στο χώρο του τελευταίου προς διευκόλυνση των εργαζομένων.
2. Πρόγραμμα ταχείας διδασκαλίας της νοηματικής γλώσσας: Αυτό έχει διάρκεια ενός μήνα, κατά τη διάρκεια του οποίου λαμβάνουν χώρα 2 δίωρα μαθήματα κατά τη διάρκεια μίας εβδομάδος. Όπως και προηγουμένως, τα μαθήματα γίνονται στο χώρο του ξενοδοχείου σε προσυμφωνημένη ώρα, και στην ουσία πρόκειται για την διδασκαλία της ίδιας ύλης εν τάχει για νέο προσωπικό του ξενοδοχείου ή προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες νέων ξενοδοχειακών μονάδων λίγο πριν την έναρξη της τουριστικής σεζόν.

Τα δύο παραπάνω προγράμματα διαφέρουν μόνο ως προς τη διάρκειά τους, ενώ όπως θα αναλυθεί παρακάτω σε επόμενη ενότητα του παρόντος πλάνου, φέρουν διαφορετική τιμολόγηση. Επιπλέον, στην περίπτωση που ο διδάσκων δεν μπορεί να παρευρίσκεται στο χώρο του ξενοδοχείου, τότε τα μαθήματα λαμβάνουν χώρα μέσω τηλεδιάσκεψης. Επίσης κρίνεται σκόπιμο να σημειωθεί ότι τουλάχιστον κατά τη διάρκεια των τριών πρώτων ετών λειτουργίας της εταιρείας, η διδασκαλία θα γίνεται αποκλειστικά από τον κο Παντόπουλο, ενώ μετά την έλευση του διαστήματος αυτού και με δεδομένη την αύξηση της ζήτησης για τα προϊόντα/ υπηρεσίες της Heary, η διοίκηση θα προβεί σε πρόσληψη δύο επιπλέον ατόμων- διδασκόντων της νοηματικής γλώσσας.

Το δεύτερο είδος προϊόντος/ υπηρεσίας που παρέχει η εταιρία στα σύγχρονα ξενοδοχεία σχετίζεται με την εξασφάλιση της δυνατότητας εύκολης και αποτελεσματικής πρόσβασης των ατόμων με κώφωση ή βαρηκοΐα στους χώρους του ξενοδοχείου. Προκειμένου αυτό να επιτευχθεί, η διοίκηση αποφάσισε την ανάπτυξη ειδικού λογισμικού το οποίο εγκαθίσταται σε ψηφιακές συσκευές tablet, τα οποία θα βρίσκονται στο χώρο υποδοχής του εκάστοτε ξενοδοχείου. Ειδικότερα για το σκοπό αυτό, η εταιρεία προμηθεύεται τις συσκευές tablet απευθείας από την κατασκευάστρια εταιρεία, Hewlett-Packard, και εγκαθιστά σε αυτές το ειδικό λογισμικό της. Το τελευταίο αναπτύχθηκε από τον επιχειρηματία και συνιδιοκτήτη της Heary κο Ζήσο και βασίζεται τόσο στις γνώσεις των δύο ιδιοκτητών της εταιρείας επί των αναγκών των ατόμων με κώφωση ή βαρηκοΐα, όσο και στις γνώσεις Πληροφορικής που ο παραπάνω επιχειρηματίας διαθέτει. Έτσι, το προϊόν της Heary είναι η εγκατάσταση του tablet με το ειδικό λογισμικό στις ρεσεψιόν των ξενοδοχείων, το οποίο προσφέρει τη δυνατότητα στους τουρίστες με προβλήματα ακοής να αυτοεξυπηρετηθούν αναφορικά με τη φιλοξενία τους στο ξενοδοχείο ή ακόμα και την περιήγησή τους ή πρόσβασή τους στις υπηρεσίες που αυτό τους παρέχει. Πέραν αυτών, για τη διατήρηση της συσκευής και τη χρήση του λογισμικού, οι ξενοδόχοι δεσμεύονται να προβούν στην καταβολή μηνιαίου αντίτιμο χρήσης της υπηρεσίας, εντός του οποίου περιλαμβάνεται τόσο η συντήρηση αλλά και η ενημέρωση του λογισμικού και της συσκευής από την Heary. Αναλυτικές πληροφορίες για το μηνιαίο αυτό αντίτιμο θα παρουσιαστούν σε επόμενη ενότητα του παρόντος πλάνου.

4.2. Μίγμα μάρκετινγκ

4.2.1. Θεωρητικό υπόβαθρο

Προκειμένου μία εταιρεία να είναι σε θέση να προωθήσει και εντέλει να πουλήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παράγει, θεωρείται κρίσιμο να δώσει εξέχουσα βαρύτητα στα χαρακτηριστικά στοιχεία που διαφοροποιούν τα αγαθά της σε σχέση με άλλα ανταγωνιστικά που κυκλοφορούν στην ίδια αγορά. Ο τομέας του Μάρκετινγκ βασίζεται στην κοινά παραδεκτή λογική ότι προκειμένου ένα αγαθό να γίνει αποδεκτό και επιθυμητό από τους καταναλωτές στους οποίους αποσκοπεί η εταιρεία, θα πρέπει αυτό όχι απλώς να ικανοποιεί την ανάγκη προς επίτευξη της

οποίας παράγεται, αλλά να είναι δελεαστικό όσον αφορά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προκειμένου να κερδίσει την προσοχή και την εκτίμηση των καταναλωτών ούτως ώστε αυτοί να προβούν σε αγοραστική απόφαση. Οι παράγοντες αυτοί ορίζουν συνολικά το μίγμα μάρκετινγκ του προϊόντος ή της υπηρεσίας (Σιώμκος, 2017).

Στο πλαίσιο λοιπόν της ανάπτυξης προϊόντων και υπηρεσιών με τα βέλτιστα δυνατά χαρακτηριστικά που να προσελκύουν τους πελάτες της ομάδας- στόχου που θέτει η εταιρεία, έχει αναπτυχθεί διαχρονικά το μοντέλο των 4P του Μάρκετινγκ. Ειδικότερα το καθένα από τα τέσσερα P εκφράζει και έναν παράγοντα που χαρακτηρίζει το προϊόν (Δημητριάδης & Τζωρτζάκη, 2010). Κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι το μοντέλο των 4P υ αφορά σε φυσικά, απτά προϊόντα, ενώ στην περίπτωση των υπηρεσιών εφαρμόζεται η διευρυμένη εκδοχή του μοντέλου, αυτή των 7P (Σιώμκος, 2017). Παρακάτω, στα ακόλουθα γραφήματα, απεικονίζονται αναλυτικά οι τέσσερις παράγοντες του μοντέλου των 4P και οι αντίστοιχοι εφτά της διευρυμένης εκδοχής του για τις υπηρεσίες:



Γράφημα 2: Το μοντέλο των 4P του Μίγματος Μάρκετινγκ



Γράφημα 3: Το μοντέλο των 7P του Μίγματος Μάρκετινγκ

Ειδικότερα, αναφορικά με το μοντέλο των τεσσάρων P, οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν τα ακόλουθα (Δημητριάδης & Τζωρτζάκη, 2010· Σιώμκος, 2017):

- Προϊόν: ο εν λόγω παράγοντας περιλαμβάνει την περιγραφή των φυσικών χαρακτηριστικών που έχει η συσκευασία στην οποία περιέχεται αμιγώς το προϊόν. Αυτά μπορεί να αφορούν στοιχεία όπως το άρωμα, το μέγεθος, χαρακτηριστικά όπως το ύψος και το βάρος, το χρώμα του προϊόντος ή της συσκευασίας του, ο τύπος της γραμματοσειράς που χρησιμοποιείται στη συσκευασία, ή οποιοδήποτε άλλο χαρακτηριστικό με το οποίο έρχεται σε οπτική και γενικά σε επαφή ο καταναλωτής σχετικά με το προϊόν.
- Τιμή: ο παράγοντας αυτός αφορά στον τρόπο με τον οποίο γίνεται η τιμολόγηση του προϊόντος. Όπως θα αναλυθεί παρακάτω, η τελευταία είναι μία σύνθετη διαδικασία η οποία αφορά τόσο στο κόστος παραγωγής του προϊόντος, όσο και λοιπά κόστη που σχετίζονται με τη συσκευασία, διανομή και προώθηση αυτού. Συχνά, στο πλαίσιο της τιμολόγησης ενός προϊόντος, μία εταιρεία ενδέχεται να προσαρμόζει άλλα ειδικά κόστη που τη βαραίνουν αναφορικά με τις λειτουργίες της, όπως τα σταθερά κόστη. Σε γενικές γραμμές όμως, η τιμολόγηση ενός προϊόντος οφείλει να συνάδει με τη στρατηγική που η

εταιρεία έχει αποφασίσει να ακολουθήσει σχετικά τόσο με την επίτευξη των εταιρικών της στόχων όσο και τη σωστή τοποθέτηση στην αγορά του εν λόγω προϊόντος.

- Διανομή: ο παράγοντας αυτός σχετίζεται με την τοποθεσία στην οποία φυσικά υπάρχει το προϊόν και διατίθεται προς πώληση στους πελάτες. Εδώ συνήθως αναφέρονται τα σημεία λιανικής πώλησης (ή χονδρικής, ανάλογα με τη φύση του προϊόντος), όπως επίσης ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η διανομή του προϊόντος στα σημεία αυτά. Συχνά μία εταιρεία μπορεί να βασίζεται σε ιδιόκτητο δίκτυο διανομής και μεταφοράς των προϊόντων της ή να συνεργάζεται με κάποια εταιρία που αναλαμβάνει αμιγώς το σκοπό αυτό.
- Προβολή: ο παράγοντας αυτός περιλαμβάνει όλες τις τεχνικές, πρακτικές και πολιτικές που υιοθετεί, αναπτύσσει και εφαρμόζει η εταιρεία με σκοπό να προωθήσει κατάλληλα στους πελάτες της ομάδα - στόχου το προϊόν, με την προβολή σε αυτούς με τρόπο αποτελεσματικό το κατάλληλο μήνυμα που θα επιστήσει την προσοχή τους και θα το κάνει ελκυστικό προς αγορά. Η επιλογή των μέσων της προβολής σχετίζεται τόσο με το χαρακτήρα της ίδιας της εταιρείας όσο και με τη φύση του προϊόντος, όπως επίσης εξαρτάται σε υψηλό βαθμό από το κόστος που αυτά συνεπάγονται.

Σχετικά με το μοντέλο των 7P, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, αποτελεί μία διευρυμένη εκδοχή αυτού των τεσσάρων P που όμως αφορά το μίγμα μάρκετινγκ των υπηρεσιών. Ειδικότερα, οι τελευταίες συνιστούν άυλα αγαθά με αποτέλεσμα να φέρουν χαρακτηριστικά, όπως η αδιαιρετότητα και η φθαρτότητα, τα οποία απαιτούν και προϋποθέτουν την προσαρμογή επιπλέον παραγόντων για να αναπτυχθεί το κατάλληλο μίγμα μάρκετινγκ για την προώθηση αυτών. Συγκεκριμένα τα χαρακτηριστικά εκείνα που διαφοροποιούν το μίγμα μάρκετινγκ των υπηρεσιών από αυτό των προϊόντων είναι οι Άνθρωποι, τα Φυσικά χαρακτηριστικά και οι Διαδικασίες (Wirtz & Lovelock, 2016· Γούναρης & Καραντινού, 2016), όπως προκύπτει από το Γράφημα 3:

- Άνθρωποι: ο παράγοντας αυτός αναφέρεται στα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς και του τρόπου επικοινωνίας που οι άνθρωποι που παράγουν την υπηρεσία οφείλουν να διαθέτουν τη στιγμή που αυτή παράγεται. Ο λόγος για αυτό οφείλεται στην αϋλότητα που χαρακτηρίζει την τελευταία, καθότι ο καταναλωτής αντιλαμβάνεται την υπηρεσία μέσω συγκεκριμένων χαρακτηριστικών που αισθάνεται και βιώνει κατά τη διάρκεια της παροχής της, ένα εκ των οποίων είναι οι άνθρωποι- παραγωγοί αυτής.

- Φυσικά χαρακτηριστικά: ο χώρος εντός του οποίου η υπηρεσία παράγεται οφείλει να διαθέτει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που να συνάδουν με τη φύση της υπηρεσίας. Στοιχεία όπως το άρωμα του χώρου, η διακόσμηση του, η μουσική που ακούγεται θεωρούνται κρίσιμα προκειμένου να επιστήσουν την προσοχή του πελάτη και να τον κάνουν να αισθανθεί έτοιμος να αποδεχθεί την υπηρεσία που πρόκειται να αγοράσει.
- Διαδικασίες: αυτές αναφέρονται στη σειρά ενεργειών που ακολουθείται από τη στιγμή που ο πελάτης εισέρχεται στο χώρο μέχρις ότου η υπηρεσία να ολοκληρωθεί. Ανάλογα με τη φύση της τελευταίας, οι διαδικασίες μπορεί να είναι περίπλοκες ή απλές, όμως σε κάθε περίπτωση θα πρέπει ο καταναλωτής να αντιλαμβάνεται πλήρως την όλη αλληλουχία των σταδίων για την ολοκλήρωση της υπηρεσίας.

4.2.2. Μίγμα μάρκετινγκ των προϊόντων της Heary

Όπως αναλύθηκε παραπάνω, η εταιρεία διαθέτει δύο προϊόντα προς πώληση. Το πρώτο αφορά στην ανάπτυξη ενός tablet με εγκατεστημένο ειδικό λογισμικό το οποίο θα χρησιμοποιούν τα άτομα με κώφωση ή βαρηκοΐα εντός των ξενοδοχειακών μονάδων, προκειμένου να μπορούν να αυτοεξυπηρετηθούν σχετικά με την πρόσβασή τους στους χώρους και τις υπηρεσίες που προσφέρονται εκεί. Το δεύτερο αφορά στην παροχή υπηρεσίας που σχετίζεται με την εκμάθηση της νοηματικής γλώσσας για τους υπαλλήλους των ξενοδοχείων. Καθότι η Heary προσφέρει έτσι ένα υλικό προϊόν και μία υπηρεσία, το μίγμα marketing αυτών θα περιγράφει παρακάτω μέσω του μοντέλου των 4P και των 7P αντίστοιχα.

Ειδικότερα, το μοντέλο των 4P για το tablet με το ειδικό λογισμικό εφαρμόζεται ως εξής:

Πίνακας 3: Μοντέλο των 4P για τα προϊόντα της εταιρείας Heary

Τα 4P του μίγματος μάρκετινγκ	Περιγραφή
Προϊόν	Το tablet σαν συσκευή θα παράγεται από την εταιρεία Hewlett-Packard, η οποία θα αποτελεί για το προϊόν αυτό τον βασικό προμηθευτή της εταιρείας.

	<p>Το tablet θα είναι χρώματος μαύρου και στην εξωτερική του πλευρά θα φέρει λογότυπο τόσο της κατασκευάστριας εταιρείας όσο και της Heary. Εσωτερικά, η συσκευή θα διαθέτει κάποιες βασικές λειτουργίες που διαθέτουν όλα τα tablets της κατασκευάστριας εταιρείας, με εξαίρεση ότι πέραν του ειδικού λογισμικού που αναπτύσσει η Heary, δεν θα δύναται η πρόσβαση στο Διαδίκτυο ή σε άλλες λειτουργίες από τους χρήστες- πελάτες των ξενοδοχείων.</p> <p>Αναφορικά με το λογισμικό, αυτό θα αναπτυχθεί από τον κύριο Ζήσο, σύμφωνα με τις ειδικές γνώσεις που αυτός διαθέτει στον τομέα της Πληροφορικής και στην ανάπτυξη λογισμικών. Ειδικότερα, το τελευταίο θα είναι ευχάριστο σαν περιβάλλον λογισμικού με εύχρηστες λειτουργίες και σαφώς καθορισμένες οδηγίες, έτσι ώστε άτομα όλων των ηλικιών να θεωρούν απλή τη χρήση του. Σκοπός του λογισμικού είναι να περιλαμβάνει μία κάτοψη του εκάστοτε ξενοδοχείου και να δίνει δυνατότητα πρόσβασης στο μενού των υπηρεσιών που αυτό προσφέρει, λήψη πληροφοριών σχετικά με τους χώρους του ξενοδοχείου ή ακόμη και επικοινωνία με το προσωπικό που εργάζεται εκεί.</p>
<p>Τιμολόγηση</p>	<p>Η εγκατάσταση του tablet μαζί με το λογισμικό που περιλαμβάνει διατίθενται στους πελάτες- ξενοδοχειακές μονάδες σε τιμή ύψους 300 ευρώ, εντός της οποίας περιλαμβάνονται τα έξοδα συντήρησης και ενημέρωσης της συσκευής για χρονικό διάστημα 3 ετών από την ημερομηνία αγοράς.</p>
<p>Διανομή</p>	<p>Το προϊόν αυτό διατίθεται από την Heary σε κάθε ξενοδοχειακή μονάδα ανεξαρτήτως μεγέθους ή τύπου έδρας που ενδιαφέρεται για αυτό. Η μεταφορά και εγκατάσταση του tablet γίνεται απευθείας από έναν από τους δύο επιχειρηματίες οι οποίοι και αναλαμβάνουν να επεξηγήσουν τη λειτουργία του στο προσωπικό του εκάστοτε ξενοδοχείου.</p> <p>Αναφορικά με το σημείο τοποθέτησης του tablet εντός του τελευταίου, η εταιρεία προτείνει τη χρήση μιας συσκευής ανά ξενοδοχειακή μονάδα σε</p>

	σημείο που όλοι οι φιλοξενούμενοι έχουν πρόσβαση, όπως είναι η υποδοχή (ρεσεψιόν).
Προβολή	<p>Η εταιρεία πρόκειται να προβάλλει το προϊόν της μέσω 2 καναλιών, τις εκθέσεις- ημερίδες τουρισμού καθώς και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Ειδικότερα αναφορικά με το πρώτο μέσο, η διοίκηση της Heary θεωρεί ότι καθότι το προϊόν απευθύνεται σε ξενοδόχους, θα πρέπει να προβάλλεται σε τοποθεσίες- σημεία που αυτοί επισκέπτονται προκειμένου να πληροφορηθούν για τις εξελίξεις στον κλάδο τους. Αναφορικά με το δεύτερο μέσο, είναι γεγονός ότι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αποτελούν σήμερα ίσως την πιο διαδεδομένη πηγή πληροφόρησης και ενημέρωσης του κοινού (Felix <i>et al.</i>, 2017). Καθότι πλέον οι χρήστες σε αυτές τις πλατφόρμες είναι τόσο φυσικά πρόσωπα όσο και οι επιχειρήσεις, η προβολή του εν λόγω προϊόντος της Heary εκεί εξασφαλίζει την μαζική ενημέρωση και πληροφόρηση εταιριών του κλάδου, όπως και εν δυνάμει πελατών αυτών (δηλαδή ατόμων με προβλήματα ακοής), με τρόπο γρήγορο και αποτελεσματικό.</p> <p>Πιο συγκεκριμένα, αναφορικά με τη συμμετοχή της εταιρείας σε ημερίδες για τις εξελίξεις στον κλάδο του τουρισμού, η διοίκηση σκοπεύει να ενημερώνεται σχετικά από το Οικονομικό Επιμελητήριο ώστε να υποβάλλει εγκαίρως αίτηση συμμετοχής. Κατά τα πρώτα έτη ίδρυσης της εταιρείας, αυτή αποσκοπεί τη συμμετοχή της σε ημερίδες που λαμβάνουν χώρα στην Ελλάδα. Αναφορικά με την προβολή του προϊόντος της στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, η Heary θα δημιουργεί λογαριασμούς στο Facebook, στο Instagram και στο Twitter, τα οποία θεωρούνται εκ των βασικότερων και πιο διαδεδομένων social media της εποχής μας.</p>

Ακολούθως, αναλύεται το μοντέλο των 7P για τα προγράμματα εκμάθησης της νοηματικής γλώσσας ως εξής:

Πίνακας 4: Μοντέλο των 7P για τις υπηρεσίες της εταιρίας Heary

Τα 7P του μίγματος μάρκετινγκ	Περιγραφή
Προϊόν	<p>Δεδομένου ότι τα προγράμματα εκμάθησης της νοηματικής γλώσσας αποτελούν μία υπηρεσία, ο παράγοντας “ προϊόν” στο μίγμα μάρκετινγκ αφορά σε περιγραφή της υπηρεσίας αυτής.</p> <p>Έτσι, όπως συζητήθηκε σε προηγούμενη υποενότητα του παρόντος κεφαλαίου, η Heary θα παρέχει δύο ειδών προγράμματα, το πλήρες και το σύντομο. Η διαφορά αυτών των δύο έγκειται καθαρά στο χρονικό ορίζοντα της διάρκειας τους και φυσικά στην τιμολόγηση που θα επεξηγηθεί παρακάτω.</p> <p>Και στις δύο περιπτώσεις προγραμμάτων, η διοίκηση ανέπτυξε τα τελευταία βασιζόμενοι στις γνώσεις που έχουν τα δύο διοικητικά στελέχη από τη διδασκαλία της νοηματικής γλώσσας. Προκειμένου αυτή να διδαχτεί με το βέλτιστο δυνατό τρόπο, και συνεπώς η υπηρεσία να παρέχεται στους διδασκόμενους με τρόπο αποδοτικό, η Heary έχει αναπτύξει ειδικές παρουσιάσεις στο πρόγραμμα Microsoft Powerpoint μέσω μιας σειράς διαλέξεων. Στο πλήρες πρόγραμμα, ο αριθμός αυτών είναι 50, ενώ στο σύντομο είναι 30. Σε κάθε δίωρο μάθημα, ο διδάσκων μπορεί να καλύψει περισσότερες από μία διαλέξεις. Στο τέλος κάθε μαθήματος, οι διαλέξεις μοιράζονται μέσω e-mail στους διδασκόμενους.</p>
Τιμολόγηση	<p>Στο πλήρες πρόγραμμα, η τιμή ανέρχεται στα 700 ευρώ ανά ξενοδοχειακή μονάδα, ανεξαρτήτως του αριθμού των συμμετεχόντων σε αυτό. Στο συνοπτικό πρόγραμμα, αυτή ανέρχεται στα 500 ευρώ, και πάλι ανεξαρτήτως του αριθμού των διδασκόμενων.</p>
Διανομή	<p>Όπως επεξηγηθεί και στην παρουσίαση των προϊόντων της εταιρείας, η υπηρεσία αυτή παρέχεται στο χώρο των ξενοδοχειακών μονάδων προς εύκολη πρόσβαση των εργαζομένων και διευκόλυνση τους (εντός Νομού</p>

	<p>Θεσσαλονίκης) ή μέσω Skype (εκτός Νομού Θεσσαλονίκης). Η υπηρεσία παρέχεται απευθείας από τον έναν εκ των δύο διοικητικών στελεχών.</p>
Προβολή	<p>Όπως και στην περίπτωση του tablet με το ειδικό λογισμικό, η εταιρεία θα προωθήσει την υπηρεσία των προγραμμάτων εκμάθησης της νοηματικής γλώσσας μέσω των ίδιων ημερίδων- εκθέσεων τουρισμού και των λογαριασμών της στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Ειδικότερα για το σκοπό αυτό και στις δύο περιπτώσεις, καθότι η υπηρεσία είναι άυλη και δεν μπορεί να προβληθεί κάποια οπτική εικόνα της, θα χρησιμοποιηθεί οπτικοακουστικό υλικό προκειμένου η προβολή να λάβει χώρα με σωστό τρόπο. Έτσι, θα δημιουργηθεί ένα σύντομο βίντεο που θα ληφθεί κατά τη διάρκεια κάποιας διδασκαλίας εκ μέρους της εταιρείας σε διδασκόμενος το οποίο θα προβάλλεται στις εκθέσεις τουρισμού όπου αυτή θα λαμβάνει μέρος και επίσης θα χρησιμοποιείται για την προβολή της εταιρείας στα social media. Τόσο κατά την έναρξη του βίντεο όσο και στο τέλος του, θα προβάλλεται η επωνυμία της εταιρείας και το logo της καθώς και το μόντο της. Το βίντεο θα έχει διάρκεια ενός λεπτού και θα αναπτυχθεί από το κύριο Ζήσο.</p>
Άνθρωποι	<p>Στην περίπτωση των προγραμμάτων εκμάθησης της νοηματικής γλώσσας της Heary, οι άνθρωποι που παράγουν την υπηρεσία είναι πρακτικά τα δυο διοικητικά στελέχη. Αυτοί θα φροντίζουν η εμφάνισή τους να συνάδει με την υπηρεσία που προσφέρουν, συνεπώς θα είναι επίσημα ντυμένοι, ευγενικοί και επεξηγηματικοί με το κοινό τους που στην ουσία αποτελεί τους αποδέκτες της υπηρεσίας. Επιπλέον, αρχικά ο διδάσκων και μελλοντικά οι διδάσκοντες θα είναι καθόλα προετοιμασμένοι ώστε κατά τη διάρκεια των προγραμμάτων διδασκαλίας να τονώνεται και να προωθείται ο επαγγελματισμός της εταιρείας.</p>
Φυσικά χαρακτηριστικά	<p>Τα φυσικά χαρακτηριστικά που συνοδεύουν την παροχή της υπηρεσίας αυτής στην ουσία περιλαμβάνουν την εμφάνιση των διαλέξεων. Οι τελευταίες αποτελούν το μόνο χειροπιαστό στοιχείο που κρατούν στα χέρια τους οι διδασκόμενοι και συνεπώς οφείλουν να είναι άρτια οργανωμένες και επιμελημένες. Ο σχεδιασμός τους θα βασίζεται στα</p>

	χρώματα και το λογότυπο της εταιρείας, ενώ όλες οι διαφάνειες θα είναι άριστα γραμμένες και εύκολα κατανοητές.
Διαδικασίες	Για την παροχή της υπηρεσίας, απαιτείται μία αρχική διαδικασία επικοινωνίας με την εταιρεία Heary για την εκδήλωση ενδιαφέροντος για την απόκτηση της υπηρεσίας αυτής. Μετά από την ολοκλήρωση της επικοινωνίας, τα διοικητικά στελέχη αποστέλλουν στη διοίκηση του εκάστοτε ξενοδοχείου ένα ειδικό έντυπο που στην ουσία αποτελεί την αίτηση- εκδήλωση επιθυμίας αγοράς της υπηρεσίας αυτής. Αφού αυτό συμπληρωθεί και αποσταλεί μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, στη συνέχεια αποστέλλεται ένα συμφωνητικό μεταξύ των δύο πλευρών όπου καθορίζονται οι όροι παροχής της υπηρεσίας. Αυτοί αφορούν στο χώρο και ημερομηνία έναρξης παροχής της υπηρεσίας, ορίζουν τον αριθμό των διδασκομένων, καθώς επίσης καθορίζεται ο τρόπος πληρωμής για την υπηρεσία αυτή. Μετά την υπογραφή του εντύπου αυτού και από τις δύο πλευρές, η υπηρεσία παρέχεται τη στιγμή που έχει συμφωνηθεί στο χώρο του εκάστοτε ξενοδοχείου.

4.3. Τμηματοποίηση της αγοράς

Προκειμένου μία εταιρεία να αναπτύξει και να προωθήσει με τρόπο αποτελεσματικό και επιτυχημένο ένα νέο προϊόν ή μία υπηρεσία, είναι απαραίτητο πρωτίστως να έχει προβεί σε τμηματοποίηση της αγοράς στην οποία απευθύνεται. Η τμηματοποίηση είναι μία διαδικασία η οποία περιλαμβάνει τον σαφή καθορισμό υπο-ομάδων των δυνητικών πελατών που περιέχει μία αγορά ούτως ώστε να προκύψει / αναδειχθεί το συγκεκριμένο τμήμα αυτών για τους οποίους το νέο προϊόν ή υπηρεσία ικανοποιεί μία υπάρχουσα ανάγκη. Με τον τρόπο αυτό η εταιρεία μπορεί να έχει μία καλύτερη εικόνα των ειδικών χαρακτηριστικών και ιδιαιτεροτήτων που η ομάδα-στόχος φέρει, και βάσει αυτών να αναπτύξει κατάλληλα το προϊόν ή την υπηρεσία έτσι ώστε αυτό να ανταποκρίνεται πλήρως στις προσδοκίες των πελατών (Καζάζης, 2006· Δημητριάδης & Γεωργιάδου, 2010).

Η τμηματοποίηση λαμβάνει χώρα χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα κριτήρια, τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω (Καζάζης, 2006· Σιώμοκος, 2017):

- Γεωγραφικό κριτήριο: με βάση αυτό, οι καταναλωτές μιας αγοράς διακρίνονται σε υποομάδες ανάλογα με τον τόπο διαμονής τους. Στο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον, η διάκριση μπορεί να τμηματοποιεί την αγορά ανάλογα με τις ηπείρους, ενώ στην εγχώρια αγορά δύναται να κάνει διάκριση μεταξύ συγκεκριμένων γεωγραφικών διαμερισμάτων στη χώρα.
- Δημογραφικό κριτήριο: με βάση αυτό, οι καταναλωτές διακρίνονται επιλέγοντας ένα συγκεκριμένο υπό-κριτήριο δημογραφικού χαρακτήρα, όπως είναι το φύλο, το εισόδημα, ή οικογενειακή κατάσταση ή συχνά η ηλικία. Αυτό γιατί είναι σύνηθες το φαινόμενο άτομα που ανήκουν σε συγκεκριμένες ομάδες βάσει συγκεκριμένων δημογραφικών χαρακτηριστικών να φέρουν πολλά κοινά χαρακτηριστικά.
- Ψυχογραφικό κριτήριο: το τελευταίο σχετίζεται με την ύπαρξη συγκεκριμένων συμπεριφορών κοινών μεταξύ των μελών μιας ομάδας καταναλωτών που βασίζονται στον ίδιο τρόπο σκέψης, τρόπο ζωής, πεποιθήσεις ή αντιλήψεις.
- Συμπεριφορικό κριτήριο: με βάση αυτό, οι καταναλωτές διακρίνονται ανάλογα με την ειδική συμπεριφορά που τους χαρακτηρίζει κατά την αγοραστική τους απόφαση. Παράγοντες όπως η ποσότητα αγοράς, ο τρόπος πληρωμής ή η ανάγκη που αποσκοπεί να ικανοποιήσει ο πελάτης με την αγορά του προϊόντος συχνά δίνει βασικές πληροφορίες στην εταιρεία αναφορικά με υπο- ομάδες πελατών που υπάρχουν μέσα σε μία αγορά.

Όπως προκύπτει από την έως τώρα πληροφόρηση, τα προϊόντα της εταιρείας Heary αποσκοπούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των σύγχρονων ξενοδοχειακών μονάδων που επιθυμούν να προσφέρουν υψηλότερης ποιότητας υπηρεσίες σε πελάτες τους με κώφωση ή βαρηκοΐα. Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, τα κριτήρια τμηματοποίησης στα οποία βασίζεται η διοίκηση της εταιρείας για να προσδιορίσει την ομάδα- στόχο είναι τα εξής:

- Γεωγραφικό κριτήριο: οι πελάτες της εταιρείας βρίσκονται στην Ελλάδα, καθότι η τελευταία απευθύνεται μόνο στην εγχώρια αγορά.

- ο Δημογραφικό κριτήριο: ακόμη και αν οι τελικοί πελάτες είναι φυσικά πρόσωπα με προβλήματα ακοής, στην πραγματικότητα τα προϊόντα της εταιρείας απευθύνονται σε ξενοδοχειακές μονάδες και άρα επιχειρήσεις. Συνεπώς εδώ γίνεται διάκριση μεταξύ φυσικού και νομικού προσώπου, καθώς το τελευταίο συνιστά το πελατολόγιο της *Heary*.
- ο Συμπεριφορικό κριτήριο: τα ξενοδοχεία τα οποία θα ενδιαφέρονται να συνεργαστούν με την εταιρεία για να αγοράσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, αποσκοπούν να ικανοποιήσουν μία συγκεκριμένη ανάγκη για τους πελάτες τους.

Συνεπώς η ομάδα- στόχος είναι εταιρείες, και συγκεκριμένα, ξενοδοχεία, που εδρεύουν στην Ελλάδα και επιθυμούν να προμηθευτούν τα προϊόντα της *Heary* για να εξυπηρετήσουν πελάτες με προβλήματα κώφωσης ή βαρηκοΐας.

4.4. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής

Η διάθεση ηλεκτρονικών συσκευών- tablets- με ενσωματωμένο ειδικό λογισμικό για άτομα με κώφωση ή βαρηκοΐα, όπως και η διδασκαλία της νοηματικής γλώσσας ειδικά στο προσωπικό των ξενοδοχείων, είναι κάτι που για πρώτη φορά αποσκοπεί να προσφέρει μία ελληνική εταιρεία, η *Heary*. Ως τώρα, δεν υπάρχει επίσημη πληροφόρηση για κάποιον πάροχο σχετικών υπηρεσιών στις ελληνικές ξενοδοχειακές μονάδες, ενώ όπως έχει ήδη επεξηγηθεί, στο εγγύς μέλλον η ανάγκη ύπαρξης σχετικών υποδομών για ανθρώπους με προβλήματα ακοής προστάζει τον άμεσο εκσυγχρονισμό των ξενοδοχείων της χώρας. Αυτό το γεγονός δείχνει ότι υπάρχει ένα κενό στην αγορά τουρισμού και το οποίο σχετίζεται αμιγώς με ένα τμήμα των καταναλωτών του κλάδου. Αυτή λοιπόν την ανάγκη έρχεται να καλύψει η εταιρεία *Heary* η οποία θα αποσκοπεί αμιγώς στις ανάγκες της ελληνικής αγοράς φιλοξενίας. Βάσει όλων των παραπάνω, ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας μπορεί να αναγνωριστεί η μοναδικότητα των προϊόντων/ υπηρεσιών που αυτή προσφέρει, τουλάχιστον για τα ελληνικά δεδομένα.

Διαχρονικά έχουν αναπτυχθεί διάφορα θεωρητικά μοντέλα τα οποία σχετίζονται με την επιλογή ή τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών που η βέλτιστη στρατηγική για την εκάστοτε εταιρία πρέπει να διαθέτει. Ένα από τα πιο διαδεδομένα σχετικά εργαλεία είναι η μήτρα των στρατηγικών του Michael Porter. Ειδικότερα ο τελευταίος ανέπτυξε έναν πίνακα ο οποίος

αναγνωρίζει τεσσάρων ειδών στρατηγικές ανάλογα με τους διάφορους συνδυασμούς δύο διαστάσεων. Οι τελευταίες αφορούν στη φύση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που χαρακτηρίζει την εταιρεία ή τα προϊόντα της και επίσης στο εύρος της αγοράς στο οποίο αυτή απευθύνεται. Πιο συγκεκριμένα, αναφορικά με τη φύση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ο Porter υποστηρίζει ότι η διάκριση γίνεται μεταξύ της ύπαρξης χαμηλού/ ανταγωνιστικού κόστους ή της ύπαρξης μοναδικότητας, έτσι όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον καταναλωτή- στόχο. Αναφορικά με το εύρος της αγοράς, αυτό διακρίνεται σε ευρύ η στενό (Barney, 2012· Fathali, 2016). Έτσι, βάσει όλων των προηγούμενων, η μήτρα στρατηγικών του Porter έχει ως εξής:

Πίνακας 5: Μήτρα στρατηγικών του Porter

Είδη στρατηγικών		Στρατηγικό - ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	
		Χαμηλό κόστος	Μοναδικότητα που αντιλαμβάνεται ο πελάτης
Εύρος αγοράς	Ευρύ	Ηγεσία Κόστους	Διαφοροποίηση
	Στενό	Εστίαση Κόστους	Εστιασμένη Διαφοροποίηση

Πηγή: Barney, 2012

Χρησιμοποιώντας τη μήτρα στρατηγικών όπως αυτή απεικονίζεται παραπάνω, διαπιστώνεται ότι η εταιρεία Heary αποσκοπεί να προμηθεύει τους πελάτες της με μοναδικά για τα ελληνικά δεδομένα προϊόντα/ υπηρεσίες (διάσταση στρατηγικού- ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, κατηγορία: μοναδικότητα που αντιλαμβάνεται ο πελάτης) και απευθύνεται σε ένα ευρύ τμήμα της αγοράς, καθώς αποσκοπεί να γίνει βασικός προμηθευτής/ πάροχος των προϊόντων/ υπηρεσιών αυτών σε όλες τις ξενοδοχειακές μονάδες που λειτουργούν εντός της χώρας και ενδιαφέρονται να εκσυγχρονίσουν τις υποδομές τους προς άριστη εξυπηρέτηση πελατών τους με κώφωση ή βαρηκοΐα. Συνεπώς διαπιστώνεται ότι η κατάλληλη στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσει η εταιρεία είναι αυτή της διαφοροποίησης.

Ένα άλλο εξίσου διαδεδομένο εργαλείο είναι η μήτρα ανάπτυξης/μεριδίου της εταιρείας συμβούλων Boston Consulting Group (BCG). Το μοντέλο αυτό χρησιμοποιεί και πάλι δύο διαστάσεις οι οποίες διακρίνονται εκ νέου σε δύο υποκατηγορίες, ενώ στόχος του είναι να γίνει τοποθέτηση των προϊόντων της εταιρείας στο κατάλληλο συνδυασμό των διαστάσεων ώστε να αναγνωριστεί ο τύπος του προϊόντος που αυτή διαθέτει. ανάλογα με αυτόν, τα διοικητικά στελέχη μπορούν στην πορεία να αναγνωρίσουν τα βασικά χαρακτηριστικά που φέρει και να προβούν στις κατάλληλες ενέργειες για να το προωθήσουν κατάλληλα. Οι δύο διαστάσεις αναφέρονται στο βαθμό ανάπτυξης της αγοράς και το σχετικό μερίδιο αγοράς που η εταιρεία διαθέτει. η περαιτέρω διάκριση και στις δύο διαστάσεις γίνεται με το χαρακτηριστικό “υψηλό” ή “χαμηλό”. βάσει όλων των παραπάνω, η μήτρα ανάπτυξης/μεριδίου της BCG έχει ως εξής:

		Σχετικό μερίδιο αγοράς	
		Υψηλό	Χαμηλό
Ρυθμός ανάπτυξης αγοράς	Υψηλός	Αστέρια 	Αμφίβολο 
	Χαμηλός	Αγελάδες 	Σκυλιά 

Γράφημα 4: Μήτρα ανάπτυξης του BCG

Πηγή: Σιώμοκος, 2017

Βάσει του παραπάνω πίνακα, οι τέσσερις κατηγορίες χαρακτηρισμών που διαφαίνονται έχουν ως εξής (Σιώμοκος, 2017):

- Αστέρια: τα προϊόντα αυτά φέρουν υψηλό βαθμό ανταγωνισμού, καθώς διακρατούν υψηλό μερίδιο αγοράς, το οποίο σημαίνει ότι για να το διατηρήσουν, η επιχείρηση πρέπει να προβαίνει τακτικά στις κατάλληλες προωθητικές ενέργειες που συνήθως είναι δαπανηρές. Ταυτόχρονα όμως αυτά τα προϊόντα απευθύνονται σε αγορές που το καταναλωτικό κοινό δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον για αγορά και κατανάλωση σχετικών προϊόντων. Αυτό σημαίνει ότι είναι εύκολο για την επιχείρηση να εισπράξει υψηλή κερδοφορία από τις πωλήσεις αυτών των προϊόντων.
- Αμφίβολο: τα προϊόντα αυτά κυκλοφορούν σε μία αγορά με υψηλό ρυθμό ανάπτυξης, το οποίο όπως και προηγουμένως σημαίνει ότι το κοινό-στόχος δείχνει ενδιαφέρον προς αγορά αυτών. Συνεπώς οι πιθανότητες υψηλών πωλήσεων είναι αυξημένες, όμως από την άλλη πλευρά το προϊόν ακόμη διατηρεί χαμηλό μερίδιο αγοράς, το οποίο δημιουργεί αμφιβολίες για την διαχρονική πορεία και επιτυχία του.
- Αγελάδες: ίσως ο ευνοϊκότερος χαρακτηρισμός για ένα προϊόν, οι αγελάδες αποτελούν προϊόντα τα οποία συνδέονται με εισροή υψηλής κερδοφορίας προς όφελος της επιχείρησης. Αυτό γιατί τα προϊόντα αυτά προφανώς θεωρούνται “κλασικά” από το καταναλωτικό κοινό. Επιπλέον όφελος αποτελεί το γεγονός ότι το προϊόν διαπραγματεύεται σε αγορά που φέρει χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης, συνεπώς η εμφάνιση νέων ανταγωνιστικών προϊόντων είναι περιορισμένη, ενώ η κατοχή υψηλού μεριδίου αγοράς εξασφαλίζει στην εταιρεία σταθερές πωλήσεις χωρίς να χρειάζεται να προβαίνει σε δαπανηρές προωθητικές ενέργειες.
- Σκυλιά: αντίθετα με τις αγελάδες, τα σκυλιά αποτελούν ίσως το χειρότερο χαρακτηρισμό που περιλαμβάνει η μήτρα της BCG. Τα συγκεκριμένα προϊόντα διαπραγματεύονται σε μία αγορά με χαμηλό μεν ρυθμό ανάπτυξης, αλλά ταυτόχρονα διατηρούν ένα χαμηλό μερίδιο αγοράς. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι προκειμένου η εταιρία να αυξήσει το τελευταίο, χρειάζεται δυνητικά να προβεί σε προωθητικές ενέργειες, το οποίο όμως και πάλι μπορεί να αποβεί μη καρποφόρο καθότι το καταναλωτικό κοινό δεν δείχνει υψηλό ενδιαφέρον για προϊόντα του κλάδου. Είναι συχνό έτσι το φαινόμενο προϊόντα που χαρακτηρίζονται ως σκυλιά να αποσύρονται από την αγορά.

Βάσει της μήτρας του BCG, πρέπει να τονισθεί ότι η αγορά ανάπτυξης συσκευών με ειδικό λογισμικό κατάλληλο για την εξυπηρέτηση τουριστών με προβλήματα κώφωσης ή βαρηκοΐας

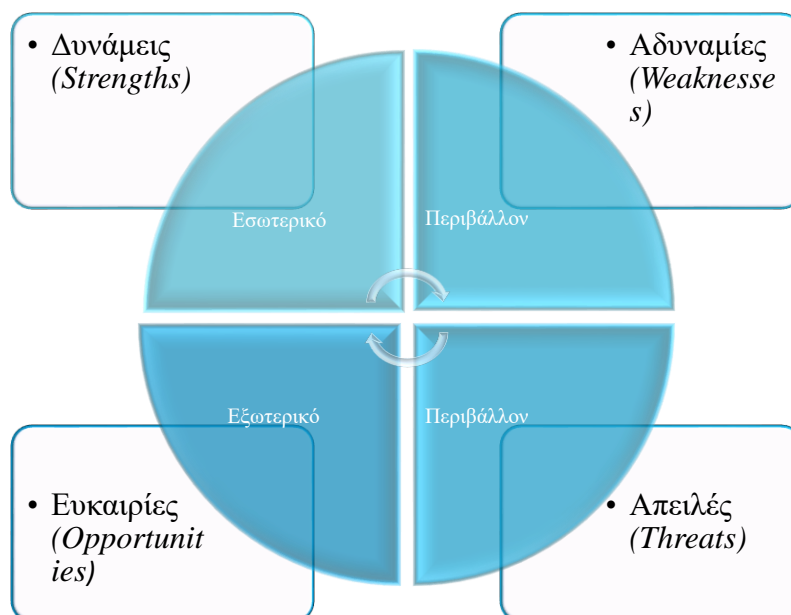
ακόμη είναι σε πολύ πρώιμο στάδιο (τουλάχιστον στην Ελλάδα). Όπως αναλύθηκε εκτενώς παραπάνω, αναμένεται στο μέλλον οι ξενοδοχειακές μονάδες να δείξουν υψηλό ενδιαφέρον για την απόκτηση σχετικών προϊόντων και υπηρεσιών. Ταυτόχρονα, ακόμη και αν η διδασκαλία της νοηματικής γλώσσας είναι επαρκώς διαδεδομένη στη χώρα, εντούτοις αυτό δεν συμβαίνει στο πλαίσιο της εκπαίδευσης των υπαλλήλων των ξενοδοχειακών μονάδων. Συμπερασματικά ο συνδυασμός των προϊόντων που αποσκοπεί να προσφέρει στους πελάτες της η εταιρεία *Heary* μπορεί να θεωρηθεί ότι στο μέλλον θα διαπραγματεύεται σε μία αγορά με υψηλό ρυθμό ανάπτυξης. Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειωθεί ότι στον τομέα του Μάρκετινγκ είναι γεγονός ότι πάντα μία εταιρεία που ηγείται μιας αλλαγής- καινοτομίας είθισται να καταγράφεται στο υποσυνείδητο των πελατών ως ο ειδικός στο συγκεκριμένο αντικείμενο, το οποίο έμπρακτα σημαίνει ότι είναι ευκολότερο για την εταιρεία αυτή να πουλήσει το εν λόγω προϊόν από ότι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις τα δικά τους προϊόντα.

Συμπερασματικά, τα προϊόντα της εταιρείας *Heary* διακρίνονται από δύο φάσεις, την τρέχουσα και τη μελλοντική. Στην πρώτη φάση, τα προϊόντα αυτά μπορούν να χαρακτηριστούν ως σκυλιά, καθώς ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι ακόμη μικρός και η εταιρεία ως νεοεισερχόμενη διατηρεί πολύ χαμηλό μερίδιο αγοράς (τουλάχιστον κατά τους πρώτους μήνες λειτουργίας της). Στη δεύτερη φάση, με δεδομένο ότι ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς θα χαρακτηρίζεται ως υψηλός και με δεδομένο ότι η εταιρεία *Heary* θα αποτελεί μία από τις ιστορικά πρώτες και άρα καταξιωμένες στο χώρο εταιρείες, μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι τα προϊόντα θα χαρακτηρίζονται ως αστερία. Βάσει όλων αυτών, ακόμη και αν σήμερα τα προϊόντα χαρακτηρίζονται ως σκυλιά, αυτό δεν αποθαρρύνει τη διοίκηση της εταιρείας που πιστεύει σε αυτά και αποσκοπεί να προσηλωθεί στο όραμα που έχει θέσει.

4.5. Ανάλυση SWOT

Ένα εργαλείο ανάλυσης του μικρο-περιβάλλοντός της εταιρείας, δηλαδή του εσωτερικού της περιβάλλοντος, είναι η ανάλυση SWOT που αποτελεί ένα αρκετά διαδεδομένο πλαίσιο μελέτης των παραγόντων που τείνουν να επηρεάζουν, αλλά και να χαρακτηρίζουν, τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων εκ μέρους της διοίκησης. Το εργαλείο αυτό διακρίνει τους παράγοντες αυτούς ανάλογα με τη φύση της επιρροής που προκαλούν και επίσης ανάλογα με το

αν αυτοί προκύπτουν από το εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον. Ειδικότερα, η φύση της επιρροής αναγνωρίζεται υπό το πλαίσιο αυτό ως θετική ή αρνητική και πάντα ανάλογα με το είδος του περιβάλλοντος το οποίο χαρακτηρίζει λαμβάνει μία ειδική ονομασία- χαρακτηρισμό (Panagiotou, 2003· Σιώμκος, 2017). Συγκεκριμένα η ανάλυση SWOT αναγνωρίζει τους ακόλουθους παράγοντες:



Γράφημα 5: Ανάλυση SWOT

Πηγή: Σιώμκος, 2017

Σύμφωνα με το εργαλείο αυτό, παρακάτω αναγνωρίζονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες που χαρακτηρίζουν το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας *Heary*, κάθε επίσης οι ευκαιρίες και οι απειλές που χαρακτηρίζουν το εξωτερικό περιβάλλον:

Πίνακας 6: Ανάλυση SWOT για την εταιρία *Heary*

Δυνάμεις	Αδυναμίες
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Έλλειψη αναγνωρίσιμης επωνυμίας

<ul style="list-style-type: none"> ○ Ο ένας από τους δύο επιχειρηματίες έχει σημαντική εμπειρία στο ζήτημα της επικοινωνίας με άτομα με κώφωση ή βαρηκοΐα ○ Ο ένας από τους δύο επιχειρηματίες έχει υψηλή τεχνογνωσία στον τομέα ανάπτυξης ειδικού λογισμικού ○ Τα προϊόντα της εταιρείας είναι πρωτοπόρα για τα δεδομένα της ελληνικής αγοράς ○ Η παροχή των υπηρεσιών διδασκαλίας μπορεί να γίνει εύκολα στον χώρο των πελατών προς δική τους διευκόλυνση ○ Τα κόστη λειτουργίας της επιχείρησης είναι σχετικά χαμηλά λόγω της φύσης των υπηρεσιών που προσφέρει ○ Η συσκευή που θα χρησιμοποιείται για την ενσωμάτωση του ειδικού λογισμικού για άτομα με κώφωση βαρηκοΐα που φιλοξενούνται στα ξενοδοχεία- πελάτες κατασκευάζεται από την εταιρεία Hewlett-Packard, η οποία είναι καταξιωμένη και χαίρει παγκόσμιας αναγνώρισης 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Έλλειψη εμπειρίας σε χρηματοοικονομική διοίκηση ○ Απουσία επιχειρηματικών διασυνδέσεων ○ Η εταιρεία είναι νεοεισερχόμενη, το οποίο σημαίνει ότι αυτή τη στιγμή το μερίδιο αγοράς της είναι ανύπαρκτο
<p style="text-align: center;">Ευκαιρίες</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Η αγορά αναμένεται να χαρακτηρίζεται από υψηλό ρυθμό ανάπτυξης τα επόμενα χρόνια 	<p style="text-align: center;">Απειλές</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Αναμένεται ότι στο μέλλον νέες επιχειρήσεις θα εισέλθουν στον κλάδο ○ Πάντα υπάρχει κίνδυνος ότι οι νεοεισερχόμενοι θα προσφέρουν μία

- Το καταναλωτικό κοινό είναι ολοένα και περισσότερο ενήμερο για τις εξελίξεις στον κλάδο, συνεπώς άτομα με κώφωση ή βαρηκοΐα αναμένεται ότι στο μέλλον θα απαιτούν με τον τρόπο τους οι σύγχρονες ξενοδοχειακές μονάδες να διαθέτουν τις υποδομές για την ασφαλή και αποτελεσματική τους φιλοξενία
- Πέραν της ελληνικής αγοράς, που είναι αμιγώς τουριστική, οι ξένες αγορές τόσο στα Βαλκάνια όσο και σε πανευρωπαϊκό επίπεδο αναμένεται να δείξουν το ίδιο ενδιαφέρον για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του κλάδου αυτού στο εγγύς μέλλον
- Η ανάπτυξη της Τεχνολογίας και της Πληροφορικής δίνει ευκαιρία για ολοένα και περισσότερες καινοτομίες, που στα πλαίσια των επιχειρήσεων μπορούν να καταγραφούν ως πατέντες καινοτομίας διαφορετικού τύπου από αυτή που ήδη προσφέρεται από τις υπάρχουσες εταιρείες
- Η εξέλιξη της Πληροφορικής και της Τεχνολογίας δίνει ευκαιρίες ανάπτυξης υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών σε σημαντικά χαμηλότερες τιμές για τους πελάτες
- Σήμερα αναπτύσσονται πολλά εναλλακτικά επιχειρηματικά μοντέλα που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να πραγματοποιούν τη δραστηριότητά τους με ευέλικτους τρόπους και να μειώνουν σημαντικά το κόστος λειτουργίας τους, διατηρώντας έτσι υψηλό ποσοστό κερδοφορίας αμιγώς για την ανάπτυξη καινοτομιών

5. Παρουσίαση λειτουργιών

5.1. Προσωπικό, ρόλοι και βάρδιες

Όπως έχει πολλάκις αναλυθεί στο παρόν πλάνο, η *Heary* ιδρύεται από δύο επιχειρηματίες, τον κύριο Σπύρο Παντόπουλο και τον κύριο Νικόλαο Ζήσο. Τα ιδρυτικά στελέχη παραμένουν και ως το προσωπικό της εταιρίας, καθώς η φύση των δραστηριοτήτων της εταιρίας δεν απαιτεί την πρόσληψη και στελέχωσή της με επιπλέον μέλη.

Ειδικότερα, η πώληση των συσκευών tablet με το ειδικό λογισμικό και η παροχή των υπηρεσιών διδασκαλίας θα γίνεται απευθείας από τους δύο επιχειρηματίες, με σαφώς καθορισμένους ρόλους όπως θα αναλυθεί παρακάτω. Συγκεκριμένα, ο πίνακας που ακολουθεί περιλαμβάνει με συνοπτικό τρόπο όλες τις δραστηριότητες τις οποίες περιλαμβάνει η λειτουργία της *Heary*:

Πίνακας 7: Δραστηριότητες εταιρίας Heary

Δραστηριότητα	Περιγραφή
Παραγγελίες συσκευών tablet	Η <i>Heary</i> παραγγέλλει απευθείας από την κατασκευάστρια <i>Hewlett – Packard</i> τις συσκευές αυτές, οι οποίες διαθέτουν συγκεκριμένα προκαθορισμένα χαρακτηριστικά ώστε να εξασφαλίζεται η ευκολία χρήσης και πλοήγησης από άτομα με

	<p>προβλήματα κόφωσης ή με βαρηκοΐα οι οποίοι ενδεχομένως να μην είναι γνώστες χρήσης τέτοιων συσκευών.</p> <p>Τα χαρακτηριστικά αυτά καθορίστηκαν και συμφωνήθηκαν από κοινού μεταξύ των δύο πλευρών- εταιριών (Heary, Hewlett – Packard) κατόπιν μιας σειράς συναντήσεων στα γραφεία της Hewlett – Packard στην Αθήνα, τον Απρίλιο 2019.</p>
Τεχνική υποστήριξη	<p>Για τις ανάγκες της παραγωγής της εταιρίας, αυτή διαθέτει συνδρομή (επαγγελματικής φύσης) με τις εταιρίες Microsoft και Google.</p>
Επεξεργασία νέων παραγγελιών συσκευών	<p>Σε κάθε νέα συσκευή που παραλαμβάνεται από την Hewlett – Packard, εγκαθίσταται το ειδικό λογισμικό της Heary.</p> <p>Κατόπιν, το tablet συσκευάζεται σε κουτί με το λογότυπο της εταιρίας Heary.</p>
Παραγγελίες κουτιών αποθήκευσης των συσκευών tablet	<p>Η Heary προμηθεύεται τα χάρτινα, ανακυκλώσιμα κουτιά με ενσωματωμένη θήκη φτιαγμένη από ανακυκλώσιμα υλικά από την εταιρία TSANIS, με έδρα στη Θεσσαλονίκη, με την οποία συμφωνήθηκαν τον Μάιο 2019 οι προδιαγραφές και τα χαρακτηριστικά που θα φέρουν οι συσκευασίες που θα παραγγέλνει η Heary.</p>
Παραγγελία γραφικής ύλης	<p>Η εταιρία παραγγέλνει μικρές ποσότητες γραφικής ύλης για τις ανάγκες του γραφείου της από την εταιρία Α. Καλογιάννης & Σια Ε.Ε. που εδρεύει στη Θεσσαλονίκη.</p>

<p>Παροχή υπηρεσιών εκπαίδευσης στη νοηματική γλώσσα για εργαζομένους ξενοδοχείων-Επικοινωνία με πελάτες</p>	<p>Η παροχή των προγραμμάτων αυτών γίνεται είτε με την παρουσία του ίδιου του διδάσκοντος (κος Παντόπουλος) στο χώρο του ξενοδοχείου σε προκαθορισμένες μέρες και ώρες, δεδομένου ότι αυτό βρίσκεται εντός του Νομού Θεσσαλονίκης. Στους υπόλοιπους πελάτες, η παροχή των υπηρεσιών αυτών γίνεται μέσω σύνδεσης Skype.</p>
<p>Διαχείριση αποθεμάτων</p>	<p>Εντός του γραφείου της εταιρίας στο κέντρο της Θεσσαλονίκης, διατηρείται χώρος 20 τ.μ. ως αποθήκη διατήρησης των συσκευών tablet, των υλικών συσκευασίας, της γραφικής ύλης και των υλικών καθαριότητας του χώρου.</p>
<p>Καθαριότητα χώρου</p>	<p>Η εταιρία Heary συνεργάζεται με την εταιρία Orama, συνεργείο καθαρισμού επαγγελματικών χώρων με έδρα στη Θεσσαλονίκη, για την εξασφάλιση της καθαριότητας του γραφείου, ειδικότερα, το συνεργείο επισκέπτεται το χώρο 3 φορές τη βδομάδα, Τρίτη, Πέμπτη και Σάββατο, στις 20.00- 21.00 μμ.</p>

Ο πίνακας που ακολουθεί παρέχει βασικές πληροφορίες για τις δραστηριότητες που αναλαμβάνονται από τα δύο στελέχη της εταιρίας και τον καθορισμός έτσι των ρόλων αυτών:

Πίνακας 8: Καθορισμός ρόλων διοίκησης εταιρίας Heary

Ρόλος	Όνομα	Καθήκοντα
<p>Γενικός Διευθυντής-Υπεύθυνος τεχνικής υποστήριξης</p>	<p>Σπύρος Παντόπουλος</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Παραγγελίες συσκευών tablet ○ Τεχνική υποστήριξη

		<ul style="list-style-type: none"> ○ Επεξεργασία νέων παραγγελιών συσκευών ○ Παραγγελίες κουτιών αποθήκευσης των συσκευών tablet ○ Διαχείριση αποθεμάτων για συσκευές και ειδών συσκευασίας αυτών ○ Υπεύθυνος διαχείρισης social media παρουσίας
<p>Γενικός Υπεύθυνος υπηρεσιών εκπαίδευσης</p> <p>Διευθυντής-παροχής</p>	<p>Νικόλαος Ζήσος</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Παραγγελία γραφικής ύλης ○ Παροχή υπηρεσιών εκπαίδευσης στη νοηματική γλώσσα για εργαζομένους ξενοδοχείων-Επικοινωνία με πελάτες ○ Διαχείριση αποθεμάτων γραφικής ύλης

		<ul style="list-style-type: none"> ○ Υπεύθυνος προβολής εταιρίας σε ημερίδες και συνέδρια συναφή με τον κλάδο φιλοξενίας και τουρισμού
--	--	---

Ο πίνακας που ακολουθεί ενημερώνει για τις βάρδιες των δύο στελεχών και την παρουσία του συνεργείου καθαριότητας σε καθημερινή βάση (εκτός αργιών):

Πίνακας 9: Βάρδιες σε ημερήσια διάταξη εταιρίας Heary

Ημέρα	Βάρδια
Δευτέρα	09.00-16.00: κος Παντόπουλος, κος Ζήσος
Τρίτη	09.00-13.00: κος Παντόπουλος, 15.00-20.00: κος Ζήσος 20.00-21.00: Orama
Τετάρτη	09.00-16.00: κος Παντόπουλος, κος Ζήσος
Πέμπτη	09.00-13.00: κος Παντόπουλος, 15.00-20.00: κος Ζήσος 20.00-21.00: Orama
Παρασκευή	09.00-13.00: κος Παντόπουλος, 15.00-20.00: κος Ζήσος
Σάββατο	09.00-14.00: κος Παντόπουλος, κος Ζήσος 20.00-21.00: Orama
Κυριακή	-

5.2. Χωροταξική διάταξη



Γράφημα 6: Διάταξη χώρου γραφείου εταιρίας Heary

6. Χρηματοοικονομική ανάλυση

6.1. Παρουσίαση κατηγοριών κόστους

6.1.1. Σταθερά κόστη

Ο πίνακας που ακολουθεί περιλαμβάνει τα σταθερά κόστη που αντιμετωπίζει η εταιρία σε μηνιαία βάση και αναμένεται να τα αντιμετωπίζει για τουλάχιστον 4 έτη, βάσει των υπογεγραμμένων συμβολαίων που καταρτίστηκαν μεταξύ αυτής και των αντίστοιχων προμηθευτών της, όπως φαίνεται παρακάτω:

Πίνακας 10: Κατηγορίες σταθερών δαπανών πλην παραγωγής (μηνιαίως, ποσά σε €)

Κατηγορία	Επωνυμία προμηθευτή	Ποσό
Ενοίκιο	Χ. Αναστασιάδης, ιδιώτης	400
Ηλεκτρικό ρεύμα	ΔΕΗ Α.Ε.	75
Τηλεπικοινωνίες	Cosmote	60
Υδρευση	ΕΥΑΘ	35
Καθαριότητα	Orama	80
ΣΥΝΟΛΟ		650

Αναφορικά με τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα, σημειώνονται τα ακόλουθα:

- Η καταβολή του ενοικίου θα ξεκινήσει τον Ιανουάριο 2020 στον κύριο Αναστασιάδη, ο οποίος καθότι φέρει συγγενική σχέση με τον κύριο Ζήσο, συμφώνησε στη δέσμευση του χώρου ήδη από τον Απρίλιο 2019 χωρίς όμως η εταιρεία Heary να δεσμεύεται με την καταβολή ενοικίου. Επιπλέον, το συμβόλαιο ενοικίασης του χώρου ορίζει ότι ο τελευταίος αποτελεί επαγγελματική στέγη για τουλάχιστον 4 έτη με δυνατότητα ανανέωσης.

- Εντός του ύψους του μισθώματος περιλαμβάνεται η καταβολή των κοινοχρήστων εξόδων προς τον διαχειριστή της πολυκατοικίας.
- Πρόσθετα, στο ίδιο μίσθωμα περιλαμβάνονται τα έξοδα θέρμανσης του χώρου, καθώς η οικοδομή διαθέτει κεντρική θέρμανση φυσικού αερίου, το κόστος το οποίο ανά διαμέρισμα καταγράφεται στο λογαριασμό κοινοχρήστων.
- Τόσο το συμβόλαιο με την ΔΕΗ όσο και με την Cosmote θέτουν ως έναρξη παροχής των υπηρεσιών των συγκεκριμένων προμηθευτών προς την εταιρεία Heary την 01/01/2020.

Πλέον των παραπάνω, σε μηνιαία βάση η Heary αντιμετωπίζει έξοδα συνδρομών που συνδέονται αμιγώς με την επιχειρηματική της δραστηριότητα. Αυτά είναι:

Πίνακας 11: Κατηγορίες σταθερών δαπανών παραγωγής (μηνιαίως, ποσά σε €)

Κατηγορία	Επωνυμία προμηθευτή	Ποσό
Συνδρομή σε πακέτο Microsoft Office Plus	Microsoft	30
Συνδρομή Skype	Microsoft	15
Συνδρομή για προβολή στη Google	Google	25
ΣΥΝΟΛΟ		70

6.1.2. Μεταβλητά κόστη

Προκειμένου να υπολογιστεί το σύνολο των μεταβλητών εξόδων σε μηνιαία βάση, κρίνεται σκόπιμη η παρουσίαση των κατηγοριών μεταβλητών δαπανών που αντιμετωπίζει η εταιρεία. Από τα κόστη αυτά, πρωταρχικά θεωρούνται τα κόστη παραγωγής. Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει αναλυτικά τα συγκεκριμένα είδη δαπανών:

Πίνακας 12: Μεταβλητά κόστη παραγωγής (μηνιαίως, ποσά σε €)

Κατηγορία	Επωνυμία προμηθευτή	Ποσό
Συσκευή tablet (τιμή ανά τεμάχιο)	Hewlett- Packard	100
Συσκευασία (τιμή ανά τεμάχιο)	TSANIS	0.4
ΣΥΝΟΛΟ		100.4

Παρακάτω παρουσιάζονται τα λοιπά μεταβλητά κόστη. Τονίζεται ότι αυτά δεν βαραίνουν κάθε μήνα τον προϋπολογισμό δαπανών της εταιρίας, εντούτοις για λόγους ορθότερης παρουσίασης των δαπανών της εταιρίας, γίνεται πρόβλεψη του ποσού αυτού αν μπορούσε να διαιρεθεί ισόποσα σε μηνιαία βάση:

Πίνακας 13: Μεταβλητά λοιπά κόστη πλην παραγωγής (μηνιαίως, ποσά σε €)

Κατηγορία	Επωνυμία προμηθευτή	Ποσό
Γραφική ύλη	A. Καλογιάννης & Σια Ε.Ε.	πρόβλεψη για μέσο ύψος €10
Μισθοί		5% των εσόδων του μήνα έκαστος επιχειρηματίας
Έξοδα μετακίνησης για εξυπηρέτηση πελατών στο χώρο τους		πρόβλεψη για μέσο ύψος €200
Έξοδα συμμετοχής σε ημερίδες/ σεμινάρια		πρόβλεψη για μέσο ύψος € 100
Λοιπά έξοδα		πρόβλεψη για μέσο ύψος ίσο με το 2% της αξίας των εσόδων του μήνα

Αναφορικά με τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα, σημειώνονται τα ακόλουθα:

- Η παραγγελία σε γραφική ύλη στην εταιρία Α. Καλογιάννης & Σια Ε.Ε. περιλαμβάνει χαρτική ύλη, μπλοκ αποδείξεων, χαρτοταινία, σελοτέιπ, στυλό, πακέτα χαρτιών για εκτύπωση, μελάνια εκτυπωτών.
- Σε μηνιαία βάση κάθε επιχειρηματίας θα λαμβάνει το 30% των εσόδων του μήνα, ανεξαρτήτως ποσού, με αποτέλεσμα το υπόλοιπο 40% να καλύπτει τα έξοδα. Σε περίπτωση που το ποσό αυτό ξεπερνά το ύψος δαπανών, παραμένει στο Ταμείο της εταιρίας ως Αποθεματικό.
- Τα Έξοδα μετακίνησης για εξυπηρέτηση πελατών στο χώρο τους αφορά σε έξοδα καύσιμης ύλης ή κόστος εισιτηρίων σε μέσα μαζικής μεταφοράς, ή ακόμη και τυχόν έξοδα διαμονής του εκάστοτε επιχειρηματία αν η ανάγκη αυτή καθίσταται σκόπιμη.
- Τα Λοιπά έξοδα αφορά σε έκτακτα, μη προβλεπόμενα έξοδα.

6.2. Ανάλυση εσόδων

Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει τα αναμενόμενα έσοδα από πωλήσεις αναλυτικά στο πρώτο δωδεκάμηνο λειτουργίας της εταιρείας (έτος 2020, περίοδος Ιανουάριος- Δεκέμβριος), σύμφωνα με τις προσδοκίες που έχουν οι ιδιοκτήτες της:

Πίνακας 14: Ανάλυση εσόδων πρώτου έτους λειτουργίας της εταιρίας Heary (μηνιαίως, ποσά σε €)

2020	Πωλήσει ς σε τεμ.	Τιμή ανά τεμ. σε €- tablet	Πωλήσει ς σε €- tablet	Μέση Τιμή ανά εκπαιδευτικ ό πρόγραμμα σε €	Πωλήσεις σε €- εκπαιδευτικ προγράμματ α	Σύνολο πωλήσεω ν μήνα σε €
Ιανουάριος	30	300	9,000	600	18,000	27,000

Φεβρουάριος	33	300	9,900	600	19,800	29,700
Μάρτιος	36	300	10,890	600	21,780	32,670
Απρίλιος	40	300	11,979	600	23,958	35,937
Μάιος	44	300	13,177	600	26,354	39,531
Ιούνιος	48	300	14,495	600	28,989	43,484
Ιούλιος	53	300	15,944	600	31,888	47,832
Αύγουστος	58	300	17,538	600	35,077	52,615
Σεπτέμβριος	61	300	18,415	600	36,831	55,246
Οκτώβριος	64	300	19,336	600	38,672	58,008
Νοέμβριος	68	300	20,303	600	40,606	60,909
Δεκέμβριος	71	300	21,318	600	42,636	63,954
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΕΤΟΥΣ						€546,887

Για την καλύτερη κατανόηση των στοιχείων του παραπάνω πίνακα κρίνεται σκόπιμη η παράθεση των παρακάτω επεξηγήσεων:

- Όλα τα ποσά είναι στρογγυλοποιημένα σε ακέραια μορφή.
- Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των δύο ιδιοκτητών και από το ενδιαφέρον που ήδη έχουν δείξει αρκετές ξενοδοχειακές μονάδες για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας, αναμένεται ότι με την έναρξη της λειτουργίας της, ήδη 30 διαφορετικοί πελάτες θα ενδιαφέρονται για την αγορά της συσκευής tablet.
- Γίνεται η υπόθεση ότι όσοι πελάτες ενδιαφέρονται για την αγορά συσκευών tablet θα δείξουν το ίδιο ενδιαφέρον για την αγορά ενός εκ των δύο πακέτων- εκπαιδευτικών προγραμμάτων εκμάθησης της νοηματικής γλώσσας.
- Όπως έχει ήδη παρουσιαστεί, η τιμή κάθε συσκευής tablet ανέρχεται στα 300 ευρώ.
- Τα δύο εκπαιδευτικά προγράμματα έχουν διαφορετική τιμολόγηση, το πλήρες πρόγραμμα στα 700 ευρώ και το συνοπτικό στα 500 ευρώ. Ως εκ τούτου, και καθώς η ακριβής πρόβλεψη της ζήτησης που αναμένεται να έχει κάθε ένα εκ των δύο προγραμμάτων είναι αδύνατη στην παρούσα φάση, για να ολοκληρωθεί η εκτίμηση των εσόδων του πρώτου

έτους λειτουργίας της εταιρείας, γίνεται η υπόθεση ότι η τιμή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ανέρχεται στο μέσο όρο των 600 ευρώ.

- Για τους μήνες Φεβρουάριο ως Αύγουστο, αναμένεται αύξηση της ζήτησης κατά 10% για τα προϊόντα και υπηρεσίες της εταιρείας σε σχέση με τις πωλήσεις του προηγούμενου μήνα.
- Από το Σεπτέμβριο έως τον Δεκέμβριο 2020 αναμένεται πτώση του ρυθμού αύξησης της ζήτησης στο 5% σε σχέση με τον προηγούμενο μήνα.

Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει τις εκτιμώμενες πωλήσεις για την πρώτη τριετία λειτουργίας της εταιρείας (2020-2021), σύμφωνα με τις προσδοκίες των ιδιοκτητών της:

Πίνακας 15: Ανάλυση εσόδων για τα πρώτα 3 έτη λειτουργίας της εταιρίας Heary (ποσά σε €)

	Σύνολο πωλήσεων έτους
2020	546,887
2021	574,231.04
2022	602,942.59

Σημειώνεται ότι γίνεται η υπόθεση ότι ετησίως οι πωλήσεις της εταιρείας θα αυξάνονται κατά 5% σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά.

6.3. Ανάλυση Κόστους Πωληθέντων

Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει την ανάλυση της εκτίμησης του κόστους πωληθέντων ανά μήνα για τους πρώτους δώδεκα μήνες λειτουργίας της εταιρείας (περίοδος Ιανουάριος- Δεκέμβριος 2020):

Πίνακας 16: Ανάλυση Κόστους Πωληθέντων πρώτου έτους λειτουργίας της εταιρίας Heary (ποσά σε €)

2020	Ενοίκιο	Ηλεκτρικό	Τηλεπικιν.	Υόρευση	Καθαριότητα	Συνδρομή	Μίσθωση	Συνδρομή	Συνδρομή	Συνδρομή	Συσκευή tablet και	Γραφική ύλη	Μισθοί	Εξόδα	Εξόδα	Λοιπά έξοδα	ΣΥΝΟΛΟ
Ιανουάριος	400	75	60	35	80	30	15	25		3,012.00	10	2,700.00	200	100	540.00	7,282.00	
Φεβρουάριος	400	75	60	35	80	30	15	25		3,313.20	10	2,970.00	200	100	594.00	7,907.20	
Μάρτιος	400	75	60	35	80	30	15	25		3,644.52	10	3,267.00	200	100	653.40	8,594.92	
Απρίλιος	400	75	60	35	80	30	15	25		4,008.97	10	3,593.70	200	100	718.74	9,351.41	
Μάιος	400	75	60	35	80	30	15	25		4,409.87	10	3,953.07	200	100	790.61	10,183.55	
Ιούνιος	400	75	60	35	80	30	15	25		4,850.86	10	4,348.38	200	100	869.68	11,098.91	
Ιούλιος	400	75	60	35	80	30	15	25		5,335.94	10	4,783.21	200	100	956.64	12,105.80	
Αύγουστος	400	75	60	35	80	30	15	25		5,869.54	10	5,261.54	200	100	1,052.31	13,213.38	
Σεπτέμβριος	400	75	60	35	80	30	15	25		6,163.01	10	5,524.61	200	100	1,104.92	13,822.55	
Οκτώβριος	400	75	60	35	80	30	15	25		6,471.16	10	5,800.84	200	100	1,160.17	14,462.18	
Νοέμβριος	400	75	60	35	80	30	15	25		6,794.72	10	6,090.89	200	100	1,218.18	15,133.78	
Δεκέμβριος	400	75	60	35	80	30	15	25		7,134.46	10	6,395.43	200	100	1,279.09	15,838.97	
ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ																	€138,994.65

Για την καλύτερη κατανόηση των στοιχείων του παραπάνω πίνακα κρίνεται σκόπιμη η παράθεση των παρακάτω επεξηγήσεων:

- Το κόστος παραγωγής κάθε tablet υπολογίζεται ως το ποσό των 100,4 ευρώ ανά τεμάχιο επί τον αριθμό τεμαχίων που αναμένεται να πωληθούν ανά μήνα (στοιχεία Πίνακα 7).
- Στη στήλη των μισθών, το σύνολο αυτών αποτελεί το 10% του συνόλου των εσόδων του μήνα, εφόσον κάθε επιχειρηματίας εισπράττει το 5% αυτών.

6.4. Παρουσίαση στοιχείων Ισολογισμού και Κατάστασης Αποτελεσμάτων Χρήσης

6.4.1. Ισολογισμός

Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει τα στοιχεία του Ισολογισμού για την πρώτη τριετία λειτουργίας της εταιρείας (2020-2021), σύμφωνα με τα όσα έχουν παρουσιαστεί παραπάνω:

Πίνακας 17: Στοιχεία Ισολογισμού εταιρείας Heary την περίοδο 2020-2022 (ποσά σε €)

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	2020	2021	2022
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ			
ΠΑΓΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ:	5,000	5,000	5,000
ΕΠΙΠΛΑ	4,000	4,000	4,000
ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ	1,000	1,000	1,000
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ:	37,941.48	40,290.35	42,229.57
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	1,004	1,506	1,506
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	9,593.15	10,072.80	10,576.44
ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ	27,344.34	28,711.55	30,147.13
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	42,941.48	45,290.35	47,229.57
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ:	40,000	40,000	40,000
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΤΑΙΡΟΥ Α	20,000	20,000	20,000
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΤΑΙΡΟΥ Β	20,000	20,000	20,000
ΞΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ:	2,941.48	5,290.35	7,229.57
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ:	2,941.48	5,290.35	7,229.57

ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ	0	3,000	3,000
ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΗ ΠΛΗΡΩΜΩΝ ΣΕ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	2,941.48	2,290.35	4,229.57
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	42,941.48	45,290.35	47,229.57

Για την καλύτερη κατανόηση των παραπάνω στοιχείων, κρίνονται σκόπιμες οι ακόλουθες διευκρινίσεις:

- Στα Πάγια Στοιχεία περιλαμβάνονται έπιπλα που βρίσκονται στο γραφείο της εταιρείας στη Θεσσαλονίκη, καθώς και ο εξοπλισμός γραφείου ο οποίος απαριθμεί δύο υπολογιστές τύπου laptop και δύο εκτυπωτές τεχνολογίας laser.
- Στα Κυκλοφορούντα Περιουσιακά Στοιχεία περιλαμβάνονται αποθέματα σε συσκευές tablet που διατηρεί η εταιρεία στην αποθήκη εντός του γραφείου της, απαιτήσεις οι οποίες προκύπτουν από την πιστωτική πολιτική της, καθώς και τα Διαθέσιμα τα οποία αφορούν ρευστά στο ταμείο.
- Τα Αποθέματα βασίζονται στις εκτιμήσεις των δύο ιδιοκτητών για την ζήτηση που αναμένουν να έχει η εταιρεία για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της. Ειδικότερα, κατά την έναρξη του πρώτου έτους λειτουργίας, οι ιδιοκτήτες κρίνουν σκόπιμο να διατηρούν 10 συσκευές tablet και τα αντίστοιχα υλικά συσκευασίας ώστε να είναι σε θέση να εξυπηρετήσουν άμεσα νέους πελάτες. Ο λόγος για την σημασία ύπαρξης των αποθεμάτων είναι το σχετικά μεγάλο χρονικό διάστημα που θέτει η εταιρεία Hewlett-Packard για να ολοκληρώσει μία παραγγελία εκ μέρους της εταιρείας Heary (διάστημα 40 ημερών). Έκτοτε, καθώς οι ιδιοκτήτες αναμένουν ότι η ζήτηση θα αυξηθεί τα επόμενα έτη, τόσο για το έτος 2021 όσο και για το έτος 2022, η εταιρεία θα διατηρεί 15 τεμάχια ετοιμοπαράδοτα προς κάλυψη της ζήτησης. Πολιτική της διοίκησης είναι όταν ο αριθμός των αποθεμάτων μειώνεται στο ήμισυ, αυτή να προβαίνει σε νέα παραγγελία προς τους προμηθευτές της.
- Η πιστωτική πολιτική της Heary ορίζει ότι το 85% των πωλήσεων γίνονται τοις μετρητοίς κάθε μήνα, ενώ το 15% μπορεί να γίνει επί πιστώσει, αν ο πελάτης αιτηθεί αντιστοίχως. Συνεπώς για το 2020 το ύψος των Απαιτήσεων αποτελεί το 15% των πωλήσεων του

τελευταίου μήνα, ήτοι του Δεκεμβρίου 2020. Για τα επόμενα έτη της υπό μελέτη τριετίας, γίνεται η υπόθεση ότι οι Απαιτήσεις θα αυξάνονται κατά 5% ετησίως, όπως αναμένεται να συμβεί και στα έσοδα της εταιρείας.

- Οι δύο επιχειρηματίες συμφωνούν να διατηρούν προσβάσιμο ένα σταθερό ποσό στο Ταμείο, το οποίο υπολογίζεται ως το 5% των πωλήσεων του έτους.
- Το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας ύψους €40.000 καλύφθηκε από προσωπικές εισφορές των δύο ιδιοκτητών, οι οποίοι συμμετέχουν κατά 50% έκαστος.
- Αναφορικά με τα ξένα κεφάλαια, η εταιρεία τουλάχιστον για τα πρώτα τρία έτη λειτουργίας της δεν αναμένεται να προβεί σε λήψη μακροχρόνιου δανεισμού. Συνεπώς το ύψος των υποχρεώσεων οφείλεται σε βραχυπρόθεσμες πηγές χρηματοδότησης. Συγκεκριμένα, αυτές είναι ο τραπεζικός δανεισμός και η καθυστέρηση πληρωμών σε προμηθευτές.
- Ειδικότερα, η εταιρεία αναμένεται να προβεί σε λήψη βραχυχρόνιου τραπεζικού δανείου ύψους τριών χιλιάδων ευρώ ετησίως προκειμένου να καλύψει τις αυξημένες δαπάνες παραγωγής και παροχής υπηρεσιών λόγω αύξησης της ζήτησης στα έτη μετά το 2020. Οι επιχειρηματίες θεωρούν ότι ένα ποσό της τάξης των €3.000 κάθε έτος είναι επαρκές για το σκοπό αυτό. Το δάνειο θα λαμβάνεται από την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, με περίοδο αποπληρωμής σε τρία έτη από τη στιγμή της λήψης του με επιτόκιο 8% το χρόνο, καταβληθέν 2 έτη μετά τη χορήγηση του δανείου από την τράπεζα.
- Η καθυστέρηση πληρωμών προμηθευτών οφείλεται σε τυχόν καθυστερήσεις είσπραξης των απαιτήσεων της εταιρείας και αφορούν στο βασικό προμηθευτή της, την εταιρεία Hewlett-Packard.

6.4.2. Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει τα στοιχεία της Κατάστασης Αποτελεσμάτων Χρήσης για την πρώτη τριετία λειτουργίας της εταιρείας (2020-2021), σύμφωνα με τα όσα έχουν παρουσιαστεί παραπάνω:

Πίνακας 18: Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης εταιρείας Heary την περίοδο 2020-2022 (ποσά σε €)

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ			
	2020	2021	2022
ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	546,887	574,231.04	602,942.59
ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	138,994.65	145,944.387	153,241.607
ΜΙΚΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	407,892.05	428,286.65	449,700.98
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	900	900	900
ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ	406,992.05	427,386.65	448,800.98
ΦΟΡΟΣ	97,678.09	85,477.33	89,760.20
ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ	309,313.96	341,909.32	359,040.79

Για την ευρύτερη κατανόηση των στοιχείων που προκύπτουν από τον Πίνακα 11, σημειώνονται τα ακόλουθα:

- Αναφορικά με το Κόστος Πωληθέντων, γίνεται η υπόθεση ότι αυτό θα αυξάνεται κατά 5% για τα έτη μετά το πρώτο έτος λειτουργίας, αύξηση που οφείλεται στα μεταβλητά κόστη λόγω της αυξημένης ζήτησης που αναμένεται να λάβει χώρα για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας.
- Το Μικτό Αποτέλεσμα προκύπτει ως διαφορά από τα έσοδα των Πωλήσεων μείον το Κόστος Πωληθέντων.
- Οι αποσβέσεις αφορούν στα Πάγια Στοιχεία. Ειδικότερα, σύμφωνα με τις τρέχουσες νομοθετικές ρυθμίσεις για τις αποσβέσεις επίπλων, ο συντελεστής απόσβεσης αυτών σε ετήσια βάση ισούται με το 10% της αξίας τους. Αντίστοιχα για εξοπλισμό ηλεκτρονικού υπολογιστή και συναφών συσκευών, ο συντελεστής ανέρχεται στο 20% της αξίας αυτών. Συνεπώς το ύψος της απόσβεσης για κάθε έτος ισούται με το άθροισμα των γινομένων του

εκάστοτε συντελεστή επί την αξία του εκάστοτε περιουσιακού στοιχείου (Ιστοσελίδα <https://www.taxheaven.gr/laws/circular/view/id/27493>).

- ο Ο Φόρος υπολογίζεται ως το γινόμενο του φορολογικού συντελεστή επί τα Κέρδη προ Φόρου. Ειδικότερα, σύμφωνα με τις αλλαγές που αναμένεται να λάβουν χώρα μετά το πέρας του 2019, ο φορολογικός συντελεστής εισοδήματος νομικών προσώπων αναμένεται να διαμορφωθεί στο 24% για το 2020 και έκτοτε να μειωθεί στο 20% για τα επόμενα έτη (Παλαιτσάκης, 2019)

Συμπεράσματα

Η παρούσα εργασία αποπειράται αφενός να πραγματευτεί σε θεωρητικό επίπεδο το τρίπτυχο: προσβασιμότητα - τουρισμός - επιχειρηματικότητα και αφετέρου σε πρακτικό επίπεδο να προτείνει ένα επιχειρηματικό σχέδιο μιας εταιρείας (business plan) προς ίδρυση στην Ελλάδα με έδρα τη Θεσσαλονίκη αλλά με σκοπό να παρέχει μακροπρόθεσμα τις υπηρεσίες της σε όλα τα μήκη και πλάτη της γης. Η εταιρία αποσκοπεί να παρέχει υπηρεσίες προσβασιμότητας σε επιχειρήσεις που σχετίζονται με τον τουρισμό και ειδικότερα στην εξυπηρέτηση και αποτελεσματική προσβασιμότητα ατόμων με βαρηκοΐα ή κώφωση στα σύγχρονα ξενοδοχεία.

Στην Ελλάδα που έχει το προβάδισμα στον τουρισμό λόγω της γεωγραφικής θέσης και της μορφολογίας της δεν υπάρχει ανάλογη εταιρεία που να παρέχει τέτοιες υπηρεσίες. Ως εκ τούτου προκύπτει η ανάγκη κατάρτισης ενός τέτοιου σχεδίου το οποίο θα δώσει τις κατάλληλες βάσεις για την εξασφάλιση της πρόσβασης σε διάφορες ξενοδοχειακές μονάδες για κωφούς/ βαρήκοους φιλοξενούμενους. Η εκπόνηση ενός τέτοιου επιχειρηματικού σχεδίου, όπως είδαμε στις προηγούμενες ενότητες συνιστά ένα σημαντικό εργαλείο σε σύγχρονες κοινωνίες για τη βελτίωση και απόδοση της επιχείρησης, μέσω του οποίου καθορίζονται οι επιχειρηματικές κατευθύνσεις και οι στρατηγικοί άξονες λειτουργίας που θα κινηθεί στο μέλλον η επιχείρηση.

Όπως προαναφέρθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, με τον όρο προσβασιμότητα, νοείται η απρόσκοπτη πρόσβαση στα αγαθά και τις υπηρεσίες. Είναι εύλογο λοιπόν ότι η διασφάλιση της προσβασιμότητας στα προαναφερθέντα συνιστά ζήτημα μείζονος σημασίας όχι μόνο για όλους τους πολίτες μιας κοινωνίας αλλά και για τα άτομα που, για διάφορους λόγους, αντιμετωπίζουν επιπλέον προσκόμματα στην εξυπηρέτηση και απόλαυση των καθημερινών τους αναγκών. Η σημασία της προσβασιμότητας αναγνωρίζεται στο μέγιστο, αν αναλογιστεί κανείς πως τα άτομα με αναπηρίες απαρτίζουν το 10-12% του συνολικού πληθυσμού μιας χώρας, ενώ ένας στους δύο

πολίτες μιας χώρας ανήκει στην ομάδα των εμποδιζόμενων ατόμων (Polihroniou, 2003). Βάσει αυτού του υψηλού ποσοστού των αναπήρων και εμποδιζόμενων ατόμων, δεν θα μπορούσε το ζήτημα της προσβασιμότητας να αφήσει ανεπηρέαστο και τον τομέα του τουρισμού.

Η Ευρώπη συγκαταλέγεται στους πιο δημοφιλείς τουριστικούς προορισμούς και όπως εκτιμάται πάνω από 50 εκατομμύρια άτομα με αναπηρία την επιλέγουν για διακοπές (Muller, 2008). Το γεγονός αυτό πυροδοτεί την αυξημένη αναγκαιότητα των τουριστικών δομών για τη διασφάλιση της προσβασιμότητας και όπως ορίζεται από την Disability Discrimination Act (DDA) και την Equality Act (2010), κάθε άρνηση ή η παροχή κατώτερης ποιότητας υπηρεσιών αλλά και η διάκριση προς τα άτομα με αναπηρία εκλαμβάνονται ως παράνομες. Ειδικά σε μια χώρα όπως η Ελλάδα που αποτελεί το 7,6% του ΑΕΠ της, θα λέγαμε πως είναι εξαιρετικά χρήσιμο, αν όχι απαραίτητο, οι υπηρεσίες και οι επιχειρηματικές δραστηριότητες που αφορούν τον τουρισμό, να επικεντρωθούν σε ενέργειες που θα άρουν τα περισσότερα από τα εμπόδια που υπάρχουν ώστε οι περισσότεροι άνθρωποι να έχουν ισότιμη με τους υπόλοιπους πρόσβαση στις υπηρεσίες αυτές. Επιπλέον, αυτές οι παρεμβάσεις κρίνεται αναγκαίο να υλοποιούνται και ως «προληπτικό καθήκον», δηλαδή οι προσαρμογές στις υπηρεσίες να πραγματοποιούνται εκ των προτέρων πριν το άτομο με αναπηρία επιχειρήσει να τις προσεγγίσει. Σύμφωνα με τα ερευνητικά δεδομένα τα άτομα με αναπηρία εξαιτίας των διάφορων εμποδίων δεν εξυπηρετούνται αποδοτικά στον τομέα του τουρισμού (Eichhorn & Buhalis, 2011). Σε αυτό το σημείο γίνεται ακόμα μια φορά ξεκάθαρα αντιληπτό ότι η τουριστική βιομηχανία οφείλει να στρέψει το ενδιαφέρον της στην δημιουργία προσβάσιμων περιβαλλόντων ώστε να επιτευχθεί όχι μόνο η ισότιμη πρόσβαση όλων όσων επιθυμούν να ταξιδέψουν αλλά και η αύξηση της κερδοφορία των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην τουριστική διαδικασία.

Στην Ελλάδα ο τουρισμός για τα άτομα με βαρηκοΐα ή κώφωση δεν είναι αναπτυγμένος όσο θα έπρεπε για μια ευρωπαϊκή χώρα. Οι κωφοί/βαρήκοοι τουρίστες/επισκέπτες στην Ελλάδα περιορίζονται σημαντικά στην ποιότητα των ταξιδιωτικών τους εμπειριών λόγω των ανεπαρκών υποδομών επικοινωνίας και προσβασιμότητας σε ξενοδοχειακές υπηρεσίες. Συχνά περνούν απαρατήρητοι καθώς ποτέ προηγουμένως δεν είχαν προβλεφθεί η ισότιμη εξυπηρέτηση τους με αποτέλεσμα να μην υπάρξει καμία υποδομή ή ενεργεία πρόσβασης στα ξενοδοχεία και στους προορισμούς. Επιπλέον αυτή η ελλιπής ή ανύπαρκτη εφαρμογή των κανόνων πρόσβασης για αυτή την κατηγορία ατόμων οφείλεται στην κοινή πεποίθηση ότι η πρόσβαση σχετίζεται με τη φυσική/σωματική κατάσταση σε υλικοτεχνικές υποδομές. Ακόμα, ενδέχεται να οφείλεται στον μικρό

αναλογικά πληθυσμό της ομάδας αυτής σε σχέση με τον γενικό πληθυσμό. Στην παρούσα εργασία γίνεται μια προσπάθεια να σχηματοποιηθεί ένα bussines plan που "θα δώσει νόημα στα ταξίδια τους" (κατά το σλόγκαν της εταιρείας). Έτσι, η εταιρεία ονόματι "Heary" έρχεται να καλύψει τις ανάγκες που προκύπτουν στις σύγχρονες ξενοδοχειακές μονάδες, προκειμένου αυτές να μπορούν να φιλοξενήσουν άτομα με προβλήματα ακοής, αναπτύσσοντας και προτείνοντας ειδικά και καινοτόμα προϊόντα τα οποία εγκαθίστανται εντός των ξενοδοχείων, και όχι μόνο, με σκοπό την ασφαλή και αποτελεσματική πρόσβαση των χώρων του ξενοδοχείου καθώς και την επικοινωνία με το προσωπικό που απασχολείται εκεί, όπως επίσης την εύκολη χρήση όλων των υποδομών και ανέσεων που προσφέρονται στους φιλοξενούμενους, χωρίς τα άτομα με κώφωση / βαρηκοΐα να περιθωριοποιούνται και να αποκλείονται από τη χρήση τους (Zajadacz, 2014).

Εν κατακλείδι, από την παρούσα εργασία γίνεται καταφανής εν γένει η ανάγκη για επαναπροσδιορισμό των στόχων των επιχειρήσεων που αφορούν στον τουρισμό. Η προσβασιμότητα αφορά μια συνθήκη που δυνητικά γίνεται το κλειδί για διεύρυνση της αγοράς εργασίας, των επιχειρηματικών αντικειμένων, των πιθανών αγοραστών και σε τελευταία ανάλυση μεγιστοποιεί το περιθώριο κέρδους για τους επενδυτές. Πρόκειται για έναν τομέα που, αν και εδώ τον εξετάζουμε από το μετερίζι της τουριστικής βιομηχανίας, πρόκειται να ανθήσει και σε άλλους παραγωγικούς και οικονομικούς τομείς. Οι επιχειρήσεις που θα αναδυθούν και θα παράσχουν υπηρεσίες και προϊόντα προσβασιμότητας όπως αυτή που έχει περιγραφεί πρόκειται με το πέρας του χρόνου να πολλαπλασιαστούν σε εθνικό, ευρωπαϊκό αλλά και παγκόσμιο επίπεδο.

Στο αφιλόξενο επιχειρηματικό περιβάλλον που επικρατεί στην Ελλάδα σήμερα η επιχειρηματικότητα οφείλει να επανατοποθετείται και να οδηγεί τις εξελίξεις, να χρησιμοποιεί την τεχνολογία για να δημιουργεί υπηρεσίες και προϊόντα που όχι μόνο απαντούν στις απαιτήσεις του σύγχρονου κόσμου, αλλά ταυτόχρονα καινοτομούν και χαράσσουν μονοπάτια για τις επόμενες γενιές. Οι ρηξικέλευθες ιδέες, η ανταλλαγή τεχνογνωσίας, η σύμπραξη δυνάμεων επαγγελματιών είναι χαρακτηριστικά απαιτούμενα για τις σύγχρονες επιχειρήσεις ώστε να ανταπεξέλθουν στο τωρινό επιχειρηματικό περιβάλλον. Δεδομένων των δυνατοτήτων που μας δίνονται σήμερα από την Ευρωπαϊκή Ένωση αφενός και αφετέρου από την παγκοσμιοποίηση της γνώσης και της αγοράς, είναι αν μη τι άλλο εξαιρετικά ενδιαφέρονσα η πρόκληση για τους επιχειρηματίες να δραστηριοποιηθούν στον τομέα αυτό.

Στην παρούσα εργασία προτείνεται μια επιχείρηση που θα επιτύχει πολλούς σκοπούς ταυτόχρονα με τη δραστηριοποίησή της. Αφενός, η δημιουργία επιχείρησης είναι μια οικονομική

κίνηση που θα οδηγήσει σε θέσεις εργασίας, σε κέρδος, σε απασχόληση, αφετέρου τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της θα διευκολύνουν κατά πολύ τη ζωή εκατομμυρίων ανθρώπων που ως τώρα εμποδίζονται να απολαύσουν τουλάχιστον ισότιμα αγαθά που για άλλους ανθρώπους είναι αυτονόητα. Το προσωπικό όφελος και το κοινωνικό όφελος είναι αμφιμονοσήμαντα. Η δημιουργία επιχειρηματικών πλάνων δράσης των επιχειρήσεων που θα απασχοληθούν στον τομέα κρίνεται επιτακτική αναγκαιότητα.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

Αλεξόπουλος, Α., (2007). *Οδηγός νεών επιχειρηματιών*. Τμήμα Εφαρμοσμένης Έρευνας & Καινοτομίας, ALBA Graduate Business School.

Γούναρης, Σ. & Καραντινού, Κ., (2016). *Μάρκετινγκ Υπηρεσιών- Γ' Έκδοση*, Εκδόσεις Rosili.

Deakins, D., & Freel, M. (2006). *Επιχειρηματικότητα*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Δημητριάδης, Σ. & Γεωργιάδου, Α.Μ. (2010). *Μάρκετινγκ: Αρχές - Στρατηγικές – Εφαρμογές*, Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2010). *Ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, το Συμβούλιο, την Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και την Επιτροπή των Περιφερειών*. Στρατηγική για την Ισότητα μεταξύ γυναικών και ανδρών 2010-2015. COM (2010) 491 τελικό (Βρυξέλλες, 21.9.2010).

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2012). *Ανακοίνωση της Επιτροπής. Πρόγραμμα Δράσης για την Επιχειρηματικότητα 2020*. Επιστροφή του επιχειρηματικού πνεύματος στην Ευρώπη. COM (2012) 795 τελικό (Βρυξέλλες, 9.1.2013).

Καζάζης, Ν. (2006). *Αποτελεσματικό Marketing για κερδοφόρες πωλήσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.

Καραγιάννης, Α., Κορρές, Γ., & Ζαρίφης, Α. (2001). *Επιχειρηματικότητα και Ανάπτυξη*. Αθήνα: Εκδόσεις ΟΕΔΒ,

Κορρές, Γ., (2015). *Επιχειρηματικότητα και Ανάπτυξη*. Αθήνα: Εκδόσεις ΣΕΑΒ.

Κουρκουμέλης, Ν. & Πατσιλάρας, Β. (2006). *Business plan - το επιχειρηματικό σχέδιο...Και πως να το καταρτίσετε. Ένας πλήρης οδηγός για τον επιχειρηματία*. Εκδόσεις Μπαρμπουνάκη.

Νικολαραϊζή, Μ. (2011). Η εκπαίδευση των κωφών/βαρήκοων παιδιών: Η ανάγκη για ερευνητικά τεκμηριωμένες και αποτελεσματικές εκπαιδευτικές πρακτικές. Στο Σ. Παντελιάδου & Β. Αργυρόπουλος (Επιμ.), *Ειδική Αγωγή: Από την έρευνα στη διδακτική πράξη* (σ.135-184). Αθήνα: Τόπος.

Παπαδάκης, Β., Μ., (2007). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπάνου.

Σιώμκος, Γ. (2017). *Συμπεριφορά καταναλωτή & στρατηγική μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.

Χριστοδούλου, Β. (2014). *Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα στις Επιχειρήσεις*. Αθήνα: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά.

Stutely, R. (2003). *Το ιδανικό επιχειρηματικό σχέδιο*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπασωτηρίου.

Ξενογλώσση

Aithal, P. S. (2017). Industry Analysis–The First Step in Business Management Scholarly Research. *International Journal of Case Studies in Business, IT and Education (IJCSBE)*, 1(1), 1-13.

Alter, K. (2007). *Social enterprise typology*. Virtue Ventures LLC, 12.

Banham, H. C. (2010). External environmental analysis for small and medium enterprises (SMEs). *Journal of Business & Economics Research*, 8 (10), 19-26.

Barlow, H. (2012). *Gaining Access at Historic Tourism Sites: A Narrative Cause Study of Physical Accessibility at Glamis Castle*. UW Space.

Barnes, C., & Mercer, G. (2010). *Exploring disability*. London: Polity.

Barney, J., (2012). *Strategic management and competitive advantage: concepts- 4th Edition*, Pearson Publications, Boston, USA.

Carter, S., Shaw, E. και Wilson, F. (2003). *Securing a Business Loan: How Women Entrepreneurs View Banks and How Banks Them*, at Babson Entrepreneurship Research Conference, Boston, USA.

Cavinato, J. L., & Cuckovich, M. L. (1992). Transportation and tourism for the disabled: An assessment. *Transportation Journal*, 31(3), 46-53.

Corker, M., & French, S. (1999). *Disability discourse*. Buckingham: Open University Press.

Darcy, S. (2010). Inherent complexity: Disability, accessible tourism and accommodation information preferences. *Tourism Management*, 31(6), 816-826.

Darcy, S., & Dickson, T. (2009). A Whole-of-Life Approach to Tourism: The Case for Accessible Tourism Experiences. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 16(1), 32-44.

Darcy, S., & Taylor, T. (2009). Disability citizenship: An Australian human rights analysis of the cultural industries. *Leisure Studies*, 28(4), 419-441.

Davis, L. J. (2006). *The Disability Studies Reader* (2nd ed.). London - New York, N.Y.: Routledge.

Deafness Forum, & HMAA (2005). Accommodation Industry Voluntary Code of Practice for the Provision of Facilities for the Deaf and Hearing Impaired Retrieved 13 Feb, 2020, from <http://www.deafnessforum.org.au/index.php?q=accessible-accomodation>

Desmond, D., Layton, N., Bentley, J., Boot, F. H., Borg, J., Dhungana, B. M. & Mavrou, K. (2018). Assistive technology and people: a position paper from the first global research, innovation and education on assistive technology (GREAT) summit. *Disability and Rehabilitation: Assistive Technology*, 13(5), 437-444.

Dwyer, L., & Darcy, S. (2008). Economic contribution of disability to tourism in Australia. In S. Darcy, B. Cameron, L. Dwyer, T. Taylor, E. Wong & A. Thomson (Eds.), Technical Report 90040: *Visitor accessibility in urban centres* (pp. 15-21). Gold Coast: Sustainable Tourism Cooperative Research Centre.

Dylan, S. (2009). Counting disabled Aucklanders: A taste of regional disability statistics. Connectus Consulting, Auckland, New Zealand. Retrieved September 28, 2019, from 54 http://www.parliament.nz/NR/rdonlyres/062344FA-157A-4759-9476F54D3376747B/110429/SachaDylanSupp2_691b_1.pdf

Eichhorn, V., & Buhalis, D. (2011). Accessibility – A Key Objective for the Tourism Industry. *Accessible tourism: concepts and issues*, 46-61.

Elam, B. Amanda, Brush, G. Candida, Greene, G. Patricia, Bauner, Benjamin, Dean, Monica, Heavlow, Rene, College, Babson, College, Smith & Global Entrepreneurship Research Association (GERA) (2019). 2018/2019 Women's Entrepreneurship Report. *Global Entrepreneurship Monitor*, Global Entrepreneurship Research Association, London Business School, London.

Fathali, A. (2016). Examining the impact of competitive strategies on corporate innovation: An empirical study in automobile industry. *international Journal of Asian social science*, 6(2), 135-145.

Felix, R., Rauschnabel, P. A., & Hinsch, C. (2017). Elements of strategic social media marketing: A holistic framework. *Journal of Business Research*, 70, 118-126.

Filion, L.J. (2011) Defining the entrepreneur. In: Dana, L.-P. (Ed.) *World Encyclopedia of Entrepreneurship*. Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA, Edward Elgar: 41- 52. 70, 118-126.

Fullager, S. (2011). Chapter 7 - Travelling with and Beyond Depression: Women's Narratives of Recovery and Identity. In D. Buhalis & S. Darcy (Eds.), *Accessible Tourism: Concepts and Issues* (pp. 123-137). Bristol, UK: Channel View Publications.

Goodall, B., Pottinger, G., Dixon, T., & Russell, H. (2004). Heritage property, tourism and the UK Disability Discrimination Act. *Property Management*, 22(5), 345-357.

Gupta, A. (2013). Environment & PEST analysis: an approach to the external business environment. *International Journal of Modern Social Sciences*, 2(1), 34-43.

Guzman, J., & Kacperczyk, A. (2018). Gender Gap in Entrepreneurship, *Columbia Business School Research Paper*, No. 19-3.

Henderson, K. A., & Bedini, L. A. (1997). Women, leisure, and "double whammies": empowerment and constraint. *Journal of Leisurability*, 24(1), 36-46.

http://web.archive.org/web/20081221120846/www.accessibletourism.org/?i=enat.en.president_s_message (accessed 1 March 2019).

Hyz, A. B. (2011). Small and medium enterprises (SMEs) in Greece-Barriers in access to banking services. An empirical investigation. *International Journal of Business and Social Science*, 2(2).

Kargkounis T. (2019). *Accessibility for PwD tourists in greek territory*. Thessaloniki: School of Economics, Business Administration and Legal Studies.

Karlsson, T., & Honig, B. (2009). Judging a business by its cover: An institutional perspective on new ventures and the business plan. *Journal of Business Venturing*, 24(1), 27-45.

Kirzner, I. M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: Chicago University Press.

- Kirzner, I. M., (1979). *Perception, Opportunity, and Profit*. Chicago: Chicago University Press.
- Knight, F. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. University of Illinois at Urbana – Champaign’s Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Kreismann, R., & Palmer, R. (2001). Reasonable Accommodation Under the ADA. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(5), 24-33.
- Leigh, G. (2008). Changing parameters in deafness and deaf education. In M. Marschark & P. Hauser (eds.), *Deaf Cognition: Foundations and outcomes* (24-51). Oxford: Oxford University Press.
- Mansour, S. O., & Elsayed, S. F. (2017). Assistive devices for hearing impaired hotels guests (applying to Hurghada Resorts). *International Journal on Recent Trends in Business and Tourism*, 1(1), 1-11.
- Marschark, M., Lang, H. & Albertini, J. (2002). *Educating Deaf Students: From research to practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for definition. *Stanford social innovation review*, 5(2), 28-39.
- Muller, L. (2008), “President’s message”, available at:
- Neumann, P. & Reuber, P. (2004). *Economic Impulses of Accessible Tourism for All*. Study commissioned by the Federal Ministry of Economics and Technology & Federal Ministry of Economic and Labour (BMWA), Berlin.
- Newton, V. E., & Shah, S. R. (2013). Improving communication with patients with a hearing impairment. *Community eye health*, 26(81), 6–7.
- Ozturk, Y., Yayli, A. and Yesiltas, M. (2008), “Is the Turkish tourism industry ready for a disabled customer’s market? The views of hotel and travel agency managers”, *Tourism Management*, Vol.

29 No. 2, pp. 382-9. doi: 10.1016/j.tourman.2007.03.011 Smart, JF. *Disability, society, and the individual*. Austin: Pro-Ed, 2001.

Panagiotou, G. (2003). Bringing SWOT into focus. *Business strategy review*, 14(2), 8-10.

Peng, G. C. A., & Nunes, M. B. (2007, July). Using PEST analysis as a tool for refining and focusing contexts for information systems research. In *6th European conference on research methodology for business and management studies, Lisbon, Portugal* (pp. 229-236).

Polihroniou, (2003). Designing Accessible Public and Cultural Buildings”, Proceedings of the *Conference of Access to culture and sports for people with disabilities*, 30 October- 1 November 2003, Hellenic Ministry of Culture, Thessaloniki, Greece.

Ray, N. M., & Ryder, M. E. (2003). "Eibilities" tourism: an exploratory discussion of the travel needs and motivations of the mobility-disabled. *Tourism Management*, 24(1), 57-72.

Richards, V., Pritchard, A., & Morgan, N. (2010). (Re)Envisioning tourism and visual impairment. *Annals of Tourism Research*, 37(4), 1097-1116.

Safari, N., Farhang, M., & Rajabzadehyazdi, E. (2016). The study on the competitive status of construction companies based on Michael Porter's five competitive forces (Case study: Armeno Project Development and Management Company). *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 5(3 (s)), pp-72.

Sahlman, W. A. (1997). How to write a great business plan. *Harvard business review*, 75(4), 98-109.

Samdahl, D. M., & Jekubovich, N. J. (1997). A critique of leisure constraints: Comparative analyses and understandings. *Journal of Leisure Research*, 29(4), 430-452.

Schumpeter, J.A. (1942) *Capitalism, Socialism and Democracy*. London: George Allen & Unwin.

Shaw, E., Carter, S., και Brierton, J. (2001) Unequal Entrepreneurs: Why Female Enterprise is an Uphill Business, *The Industrial Society, Policy Paper*, London.

Shaw, G., Veitch, C., & Coles, T. I. M. (2005). Access, disability, and tourism: changing responses in the United Kingdom. *Tourism Review International*, 8(3), 167-176.

Small, J., & Darcy, S. (2010). Tourism, Disability and Mobility. In S. Cole & N. Morgan (Eds.), *Tourism and Inequality: Problems and Prospects* (pp. 1-20). Wallingford: CABI.

Smart, J., 2004, 'Models of disability: The juxtaposition of biology and social construction', in T. Riggart & D. Maki (eds.), *Handbook of rehabilitation counseling*, pp. 25–49, Springer, New York.

Stewart, D. & Kluwin, T. (2001). *Teaching Deaf and Hard of Hearing Students: Content, strategies and curriculum*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.

Wirtz, J., & Lovelock, C. (2016). *Services marketing*. World Scientific Publishing Company.

World Health Organization (2001). *International Classification of Functioning, Disability and Health, FINAL DRAFT*, (WHO/EIP/GPE/CAS/ICIDH-2 FI/01.1)

Yoshinaga-Itano, C. (2004). From screening to early identification and intervention: Discovering predictors to successful outcomes for children with significant hearing loss. in D. Power & G. Leigh (Eds.), *Educating Deaf Students: Global perspectives* (69-84). Washington, DC: Gallaudet University Press.

Zajadacz, A. (2014). Sources of tourist information used by Deaf people. Case study: the Polish Deaf community. *Current Issues in Tourism*, 17(5), 434-454.

Zajadacz, A., & Śniadek, J. (2013). Tourism activities of deaf poles. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, 58(1), 17-32.

Διαδίκτυο

European Federation of Hard of Hearing People (EFHOH), (2015). *Hearing Loss-The Statistics*:
<https://efhoh.org/wp-content/uploads/2017/04/Hearing-Loss-Statistics-AGM-2015.pdf>
[22/03/2019]

Ιστοσελίδα Υπουργείου Περιβάλλοντος & Ενέργειας:
<http://www.ypeka.gr/LinkClick.aspx?fileticket=oXII7gM569Y%3d&tabid=380&language=el-GR> [23/03/2019]

Harrowell, C. (2006). *Access to Hotels for People with Hearing Loss*. Inclusive Hotels Network:
www.cae.org.uk/resources/inclusive-hotels-group [29/03/2019]

Παλαιτσάκης, Γ. (11/07/2019). *Οι 12+5 αλλαγές στη φορολογία το 2019 και το 2020*:
<https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1496504/oi-12kai5-allages-sti-forologia-to-2019-kai-to-2020> [25/07/2019]

WHO & World Bank, *World report on disability*, Geneva: WHO, 2011. Available
https://www.who.int/disabilities/world_report/2011/report.pdf
<https://www.who.int/en/news-room/fact-sheets/detail/deafness-and-hearing-loss> [20/03/2019]

<https://www.taxheaven.gr/laws/circular/view/id/27493> [27/07/2019]

<https://www.womanitee.gr/> [15/12/2019]

<https://www.sege.gr/> [15/12/2019]

<http://www.afaemme.org/> [15/12/2019]

<http://www.eedege.gr/> [15/12/2019]

<https://www.businesswoman.gr/> [15/12/2019]

<http://empowa.zenit.de/> [15/12/2019]

<http://womenentrepreneurs.eu/> [15/12/2019]