

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**"Εξαγωγικό Επιχειρηματικό Σχέδιο: μελέτη περίπτωσης
τουριστικών υπηρεσιών "**

Επιμέλεια

| | |
|-----------------------------------|------------------|
| Ασημακοπούλου Τριανταφύλλη | A.M. 8390 |
| Καράβελλας Δημήτριος | A.M. 8492 |
| Σεβαστάκης Μιχαήλ | A.M. 8085 |

Επιβλέπων

Αναπληρωτής Καθηγητής κ. Θεόδωρος Β. Σταματόπουλος

Ηράκλειο, Μάιος 2014

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|--|----|
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ..... | 4 |
| ABSTRACT..... | 5 |
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ..... | 6 |
| ΜΕΡΟΣ Α΄ | 8 |
| ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ | 8 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 | 9 |
| ΔΟΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ | 9 |
| 1.1 Ορισμός και ρόλος Επιχειρηματικού Σχεδίου | 9 |
| 1.2 Χαρακτηριστικά ενός επιχειρηματικού σχεδίου | 10 |
| 1.3 Δομή ενός επιχειρηματικού σχεδίου | 11 |
| 1.4 Δελτίο ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου..... | 23 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 | 32 |
| ΟΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΕΞΑΓΩΓΙΚΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ | 32 |
| 2.2 Μέθοδοι εξαγωγικών δραστηριοτήτων | 33 |
| ❖ Άμεσες εξαγωγές..... | 33 |
| ❖ Έμμεσες εξαγωγές..... | 34 |
| 2.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της άμεσης εξαγωγής | 35 |
| 2.4 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της έμμεσης εξαγωγής..... | 36 |
| 2.5. Ο Εξαγωγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός..... | 37 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 | 41 |
| ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟ ΕΞΑΓΩΓΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ | 41 |
| 3.1 Ορισμός Μάρκετινγκ | 41 |
| 3.2 Τα χαρακτηριστικά του διαδικτύου | 42 |
| 3.3 Διαδικτυακό μάρκετινγκ..... | 43 |
| 3.4 Βασικά εργαλεία Διαδικτυακού Marketing – Επιχειρηματικό πλεονέκτημα ... | 45 |
| 3.5. Αξιοποίηση ενός διαδικτυακού μάρκετινγκ..... | 46 |
| 3.6. Διακρίσεις Διαδικτυακού Μάρκετινγκ | 47 |
| 3.7 Εξαγωγικό Επιχειρηματικό Σχέδιο Marketing..... | 47 |
| 1. Προσδιορισμός της αγοράς στόχου (target market)..... | 48 |
| 2. Ανάπτυξη στρατηγικής εξαγωγικού μάρκετινγκ..... | 48 |
| 3. Εξειδίκευση του προϊόντος και ικανοποίηση του πελάτη..... | 49 |
| 4. Τιμολόγηση του προϊόντος που τίθεται για εξαγωγή..... | 51 |
| 5. Προώθηση σε ξένες αγορές..... | 52 |
| 6. Διείδυση στις ξένες αγορές..... | 53 |
| ΜΕΡΟΣ Β΄..... | 57 |
| ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ..... | 57 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 | 58 |
| ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΞΑΓΩΓΙΚΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ | 58 |
| 4.1 Περίληψη Εξαγωγικού Επιχειρηματικού Σχεδίου της Εταιρείας «Tourism Nature Activities O.E.»..... | 58 |

| | |
|---|-----------------|
| 4.2 Παρουσίαση της νέας επιχείρησης | 59 |
| 4.3 Δραστηριότητα της νέας επιχείρησης | 61_Τοc388567274 |
| 4.5 Σχέδιο Μάρκετινγκ | 72 |
| 4.6 Οικονομικά Στοιχεία της εταιρείας <i>Tourism Nature Activities O.E.</i> | 75 |
| 4.7 Βιωσιμότητα της εταιρείας <i>Tourism Nature Activities O.E.</i> | 78 |
| 4.8 Σκοπιμότητα του επιχειρηματικού Σχεδίου της εταιρείας <i>Tourism Nature Activities O.E.</i> | 89 |
| 4.9 Επίλογος του Επιχειρηματικού Σχεδίου της εταιρείας <i>Tourism Nature Activities O.E.</i> | 89 |
| ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ | 91 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 95 |

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

| | |
|--|----|
| Πίνακας 4.1 Στοιχεία Φορέων της εταιρείας <i>Tourism Nature Activities O.E.</i> | 60 |
| Πίνακας 4.2 Ανάλυση SWOT της εταιρείας <i>Tourism Nature Activities O.E.</i> | 69 |
| Πίνακας 4.3 Δυνατά και αδύνατα στοιχεία των ανταγωνιστών της Εταιρείας <i>Tourism Nature Activities O.E.</i> | 70 |
| Πίνακας 4.4 Αγοραστικό κοινό της εταιρείας <i>Tourism Nature Activities O.E.</i> | 71 |
| Πίνακας 4.5 Προϋπολογισμός της Νέας Επένδυσης | 75 |
| Πίνακας 4.6 Αναλυτικός προϋπολογισμός διαμόρφωσης χώρων της εταιρείας <i>Tourism Nature Activities O.E.</i> | 75 |
| Πίνακας 4.7 Αναλυτικός προϋπολογισμός άλλων δαπανών - προβολή - προώθηση της εταιρείας <i>Tourism Nature Activities O.E.</i> | 76 |
| Πίνακας 4.8 Συγκεντρωτικός πίνακας δαπανών της εταιρείας <i>Tourism Nature Activities O.E.</i> | 77 |
| Πίνακας 4.9 Το χρηματοδοτικό Σχήμα της εταιρείας <i>Tourism Nature Activities O.E.</i> ... | 77 |
| Πίνακας 4.10 Αισιόδοξο σενάριο βιωσιμότητας της επιχείρησης | 79 |
| Πίνακας 4.11 Συνολικές δαπάνες της εταιρείας <i>Tourism Nature Activities O.E.</i> | 81 |
| Πίνακας 4.12 Συνολικά κέρδη προ φόρων εταιρείας <i>Tourism Nature Activities O.E.</i> ... | 81 |
| Πίνακας 4.13 Συνολικά ετήσια καθαρά κέρδη εταιρείας <i>Tourism Nature Activities O.E.</i> | 82 |
| Πίνακας 4.14 Απαισιόδοξο σενάριο σχετικά με τη βιωσιμότητα της εταιρείας <i>Tourism Nature Activities O.E.</i> | 84 |
| Πίνακας 4.15 Συνολικές ετήσιες δαπάνες εταιρείας <i>Tourism Nature Activities O.E.</i> | 86 |
| Πίνακας 4.16 Συνολικά ετήσια κέρδη προ φόρων εταιρείας <i>Tourism Nature Activities O.E.</i> | 86 |
| Πίνακας 4.17 Συνολικά ετήσια καθαρά κέρδη εταιρείας <i>Tourism Nature Activities O.E.</i> | 87 |

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στόχος της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι η ανάλυση ενός εξαγωγικού επενδυτικού σχεδίου, τόσο σε θεωρητικό επίπεδο όσο και σε πρακτικό, με σκοπό την παρουσίαση των ωφελειών βιωσιμότητας και ανάπτυξης που έχει μία επιχείρηση μέσα από το σχεδιασμό ενός επιτυχημένου εξαγωγικού επιχειρηματικού σχεδίου.

Όσον αφορά το θεωρητικό μέρος, η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε είναι η βιβλιογραφική επισκόπηση μέσω έντυπων και αναγνωρισμένων βιβλίων, όπως των Τζωρτζάκη Αλεξία Μαίρη και Δημητριάδη Σέργιου "Marketing", των Τζωρτζάκη Κώστα και Τζωρτζάκη Αλεξία "Αρχές Marketing", της Βλαχοπούλου Μάρω "e-Marketing - Διαδικτυακό Μάρκετινγκ", του Χατζηδημητρίου Ι. "Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες", και άλλα. Επίσης, στην αναζήτηση πληροφοριών συνέβαλλαν και έγκριτες διαδικτυακές σελίδες, όπως η Erixairimatikotita.gr, η CIM, η Moneypedia.gr, η Specisoft, και άλλες ηλεκτρονικές πηγές.

Σχετικά με το πρακτικό μέρος της εργασίας, χρησιμοποιήθηκε η ερευνητική μέθοδος , καθώς λήφθηκαν δεδομένα από την Αναπτυξιακή Ηρακλείου, ενώ προσαρμόστηκαν με τέτοιο τρόπο, ώστε να παρατίθεται με σαφήνεια ρόλος της εξαγωγικής δραστηριότητας στο συγκεκριμένο εξαγωγικό επιχειρηματικό σχέδιο.

Με την παρούσα εργασία διαπιστώνεται, πόσο επιτακτική είναι η ανάπτυξη άλλων μορφών εναλλακτικού τουρισμού αλλά και η προώθηση των προϊόντων που παράγονται από τον πρωτογενή τομέα της χώρας στις εξωτερικές αγορές, καθότι εν καιρώ οικονομικής κρίσης, ίσως είναι ο μοναδικός τρόπος για να ανακάμψει η ελληνική οικονομία και να διατηρηθεί η ταυτότητά της Ελλάδας.

Τέλος, η εκπόνηση της εργασίας πραγματοποιήθηκε από τους φοιτητές ως εξής: Ασημακοπούλου Τριανταφύλλη (Κεφάλαιο 1, μέχρι και την παράγραφο 1.3 "Δομή ενός επιχειρηματικού σχεδίου"), Καραβέλλας Δημήτριος (Κεφάλαιο 1, από την παράγραφο 1.4 "Δελτίο ενός επιχειρηματικού σχεδίου" καθώς και όλο το Κεφάλαιο 2), ενώ ο Σεβαστάκης Μιχαήλ ασχολήθηκε με το τρίτο κεφάλαιο της εργασίας. Όσον αφορά στην μελέτη περίπτωσης του εξαγωγικού επιχειρηματικού σχεδίου, συντάχθηκε από την συνεργασία και των τριών φοιτητών.

ABSTRACT

The aim of this thesis is the analysis of an export project, both theoretical and practical, in order to present the benefits of sustainability and development has a business through the design of a successful export business plan.

Concerning the theoretical part, the methodology used is the literature review and recognized through print books, such as Tzortzaki Alexia Mary and Serge Dimitriadis "Marketing", Tzortzaki Alexia and Tzortzaki Kostas "Principles of Marketing", Vlachopoulou Maro "e-Marketing - Online Marketing ", Chatzidimitriou I." international business ", and others. Also, in the search information contributed and reputable web pages, such as Epixeirimatikotita, gr, the CIM, the Moneypedia.gr, the Specisoft, and other online sources.

About the practical part of the thesis , the research method used , and data were obtained from the Developmental Heraklion , while adjusted in such a way as to set out clearly the role of export activity in this export business plan .

In the present work shows how urgent is the development of other forms of alternative tourism and promoting the products produced by the primary sector of the country to external markets , since this time of economic crisis , it may be the only way to revive the Greek economy and to maintain the identity of Greece.

Finally, the preparation of the work carried out by students as follows: Asimakopoulou Triantafylli (Chapter 1 until section 1.3 "Structure of a business plan"), Karavellas Dimitrios (Chapter 1, paragraph 1.4 "Bull a business plan" and entire Chapter 2), while Michael Sevastakis dealt with the third chapter of this work. Regarding the case study of the export business plan, drafted by the cooperation of all three students.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα πτυχιακή έχει ως αντικείμενο τη δημιουργία ενός εξαγωγικού επιχειρηματικού σχεδίου στον τομέα του τουρισμού. Το επιχειρηματικό σχέδιο που μελετήθηκε αναφέρεται στην περίπτωση τουριστικών υπηρεσιών της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E, που εδρεύει στη Θεσσαλονίκη.

Στόχος της συγκεκριμένης πτυχιακής είναι η λεπτομερή ανάλυση του εξαγωγικού επιχειρηματικού σχεδίου μιας επιχείρησης, με σκοπό την υιοθέτηση της ιδέας από τις επιχειρήσεις ότι η δημιουργία ενός σωστού και άρτιου επιχειρηματικού σχεδίου συνεπάγεται την ανάπτυξη και επέκταση τους, όχι μόνο στην τοπική αγορά αλλά και σε διεθνείς αγορές με απώτερο σκοπό το κέρδος και τη βιωσιμότητά τους.

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για τη μελέτη, σχεδίαση και ολοκλήρωση της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας είναι η ερευνητική μέθοδος. Με βάση αυτήν, αναζητήθηκαν και αναλύθηκαν πληθώρα άρθρων, επιστημονικών μελετών, έντυπη βιβλιογραφία αλλά και πολλές πηγές από το διαδικτυακό κυβερνοχώρο, πηγές που στόχευσαν στην όσο το δυνατόν αποδοτικότερη αποτύπωση των εννοιών του επιχειρηματικού σχεδίου, του εξαγωγικού επιχειρηματικού σχεδίου και του μίγματος marketing με τη χρήση του Διαδικτύου.

Με την ίδια μέθοδο εκπονήθηκε ένα πλήρες εξαγωγικό επιχειρηματικό σχέδιο τουριστικών υπηρεσιών, σχεδιάστηκε βήμα-βήμα η εκπόνησή του, και αναλύθηκαν τα διάφορα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης πάνω στην οποία στηρίχθηκε η ολοκλήρωση του συγκεκριμένου επιχειρηματικού σχεδίου.

Η παρούσα εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη:

1. στη θεωρητική προσέγγιση του επιχειρηματικού σχεδίου και
2. στο πρακτικό κομμάτι που αναφέρεται στη μελέτη περίπτωσης εξαγωγικού επιχειρηματικού σχεδίου τουριστικών υπηρεσιών.

Στο πρώτο κεφάλαιο καθορίζεται ο ορισμός του επιχειρηματικού Σχεδίου και τα χαρακτηριστικά του. Γίνεται εκτενή αναφορά στη δομή του και περιγράφεται ο τρόπος που συμπληρώνεται το δελτίο ενός επιχειρηματικού σχεδίου.

Στο δεύτερο κεφάλαιο καθορίζεται ο ορισμός του εξαγωγικού επιχειρηματικού σχεδίου και οι ιδιαιτερότητές του, η σημασία της εξαγωγικής δραστηριότητας για τις

επιχειρήσεις και οι μέθοδοι που ακολουθούν οι επιχειρήσεις για να εξάγουν. Αναφέρονται περιληπτικά τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των άμεσων εξαγωγών και τα αντίστοιχα όσον αφορά στις έμμεσες εξαγωγές.

Στο τρίτο κεφάλαιο της παρούσας πτυχιακής γίνεται αναφορά στο Διαδικτυακό εξαγωγικό επιχειρηματικό σχέδιο marketing. Επειδή ο όρος του διαδικτυακού εξαγωγικού επιχειρηματικού σχεδίου marketing θεωρείται πολύπλοκος και πολυσύνθετος, περιγράφονται τμηματικά τα χαρακτηριστικά του διαδικτύου, ο ορισμός του διαδικτυακού μάρκετινγκ και τα βασικά εργαλεία για την επίτευξή του, με στόχο τη δημιουργία του επιχειρηματικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Αναφέρονται οι διακρίσεις του διαδικτυακού marketing, ενώ στο τέλος αυτού του κεφαλαίου γίνεται μια πλήρη περιγραφή ενός εξαγωγικού επιχειρηματικού σχεδίου marketing.

Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας γίνεται ανάλυση του επιχειρηματικού σχεδίου της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E., που δραστηριοποιείται στον τομέα του τουρισμού και εδρεύει στην περιοχή της Θεσσαλονίκης.

Αναλύονται οι στόχοι της επιχείρησης, οι υπηρεσίες που διαθέτει και προωθεί στις ξένες αγορές, καθώς και τα οικονομικά της στοιχεία που συνθέτουν ένα πλήρες εξαγωγικό επιχειρηματικό σχέδιο, με στόχο την οικονομική άνθηση, την επέκταση της φήμης της επιχείρησης και σε τελικό στάδιο την εδραίωση της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E., στην ελληνική αλλά και τη διεθνή αγορά.

ΜΕΡΟΣ Α΄
ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ
ΣΧΕΔΙΟΥ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΔΟΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

1.1 Ορισμός και ρόλος Επιχειρηματικού Σχεδίου

Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί το έγγραφο το οποίο περιγράφει τον τρόπο διαχείρισης μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας, η οποία εκτελείται, σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Ουσιαστικά το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί ένα εργαλείο το εργαλείο επικοινωνίας σχεδιασμένο κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μεταδίδει πληροφορίες στους πιθανούς παραλήπτες του, οι οποίοι μπορεί να είναι οι ακόλουθοι:

➤ **Δυνητικοί επενδυτές:** Ένα επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την άντληση πληροφοριών αναφορικά με την εξωτερική χρηματοδότηση. Λειτουργεί ως μοχλός προσέλκυσης εταιρειών κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου ή ανεξάρτητους επενδυτές (π.χ. τράπεζες «επιχειρηματικοί άγγελοι») καθώς και νέους μετόχους σε όλα τα στάδια της επιχειρηματικής δραστηριότητας από τον επιχειρηματία. Βασικό πλεονέκτημα του επιχειρηματικού σχεδίου είναι ότι βοηθάει τον επιχειρηματία να προσεγγίσει μεγάλο αριθμό δυνητικών επενδυτών με ταχύτητα, κάτι που δεν θα ήταν τόσο απλό χωρίς την ύπαρξή του. Από την πλευρά των επενδυτών, το επιχειρηματικό σχέδιο, θεωρείται απαραίτητο καθώς τους δίνει τη δυνατότητα να εκτιμήσουν την επιχειρηματική πρόταση και τις δυνατότητες υλοποίησής της πριν πραγματοποιηθεί η επένδυση. Επιπλέον, μέσω ενός επιχειρηματικού σχεδίου δίνεται η δυνατότητα στους επενδυτές να αξιολογήσουν και να συγκρίνουν μεγάλο αριθμό επιχειρηματικών προτάσεων σε μικρό χρονικό διάστημα.

➤ **Επιχειρηματίας, διοικητική ομάδα, προσωπικό:** Ένα επιχειρηματικό σχέδιο, αποτελεί τη γραπτή έκφραση της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Η διαδικασία ενός σχεδιασμού, μπορεί να βοηθήσει τον επιχειρηματία να γνωρίσει καλύτερα την επιχείρησή του, με σκοπό να διευκολύνει καλύτερα τη διοικητική του ομάδα στην πορεία της προς την υλοποίηση των επιχειρηματικών στόχων. Αποτελεί επίσης μέσο για την λήψη στρατηγικών αποφάσεων και τη βάση ελέγχου και παρακολούθησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας, ύστερα από την υλοποίησή της, με στόχο να

διαπιστώνεται η συμμόρφωση προς την επιλεγμένη επιχειρηματική στρατηγική. Συμπερασματικά λοιπόν το επιχειρηματικό σχέδιο συμβάλλει στη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης.

➤ **Δυνητικοί συνεργάτες:** Ένα επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί εργαλείο προώθησης, δηλαδή μια ολοκληρωμένη παρουσίαση της επιχείρησης σε προμηθευτές, πελάτες και συνεργάτες στρατηγικής σημασίας (συμμαχίες, συγχωνεύσεις, κ.α.). Έτσι ένα επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την προσέλκυση ικανών στελεχών από την αγορά εργασίας. Τέλος, ένα επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να απευθύνεται και σε κρατικούς φορείς, είτε με σκοπό την άντληση χρηματοδότησης, είτε ως μέσο παρουσίασης της επιχείρησης για τη σύναψη συνεργασιών.

Το ύφος το οποίο θα χρησιμοποιηθεί κατά τη συγγραφή ενός επιχειρηματικού σχεδίου διαφοροποιείται ανάλογα με το είδος του παραλήπτη στον οποίο απευθύνεται.

Επομένως πριν από τη συγγραφή ενός επιχειρηματικού σχεδίου, απαραίτητη προϋπόθεση είναι ο σαφής προσδιορισμός του παραλήπτη-αναγνώστη αυτού.

1.2 Χαρακτηριστικά ενός επιχειρηματικού σχεδίου

Το μέγεθος και η δομή ενός επιχειρηματικού σχεδίου δεν είναι δεσμευτικά. Παρόλα αυτά ένα σχετικά σύντομο έγγραφο, διαβάζεται ευκολότερα από πολλούς αναγνώστες κι αυτό θεωρείται αναγκαίο στην περίπτωση που απευθύνεται σε επενδυτές, οι οποίοι εξετάζουν καθημερινά πολλά επιχειρηματικά σχέδια.

Ο συντάκτης πρέπει να έχει κατά νου ότι ο αναγνώστης είναι εξοικειωμένος με την τεχνολογία ή την αγορά στην οποία απευθύνεται η επιχειρηματική δραστηριότητα της επιχείρησης. Συνεπώς σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να αναλύονται όλες οι πτυχές της επιχειρηματικής δραστηριότητας κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι απλό, κατανοητό κι να αποφεύγεται η χρήση εξειδικευμένης ορολογίας (μπορεί να παρατεθεί σε παράρτημα μαζί με μια σύντομη επεξήγηση).

Η αδυναμία παρουσίασης ενός σωστά οργανωμένου επιχειρηματικού σχεδίου, συνοπτικού και πλήρους, μπορεί να οδηγήσει στην άμεση απόρριψη της επιχειρηματικής πρότασης από τους δυνητικούς επενδυτές. Δεν είναι τυχαίο ότι σε

ποσοστό περίπου 60% των επιχειρηματικών σχεδίων που υποβάλλονται διεθνώς σε εταιρείες κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου απορρίπτονται με την πρώτη ματιά, ενώ σε ποσοστό 20% αυτών απορρίπτονται μετά από λίγες ώρες μελέτης τους (Κιντής (2004).

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο συνήθως περιέχει, αναφορές σε πηγές πληροφοριών, όπως επιστημονικά άρθρα και κλαδικές μελέτες (π.χ. για την τεκμηρίωση των υποθέσεων σχετικά με το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς). Πολύτιμος βοηθός ενός επιχειρηματία που εκπονεί ένα επιχειρηματικό σχέδιο, μπορεί να αποδειχθεί το διαδίκτυο, το οποίο διαθέτει πληθώρα επιστημονικών πληροφοριών και εξειδικευμένους ιστότοπους που προσφέρουν βοήθεια και χρήσιμες συμβουλές για τη σύνταξη επιχειρηματικών σχεδίων, στο ξεκίνημα ενός νέου επιχειρηματικού εγχειρήματος.

1.3 Δομή ενός επιχειρηματικού σχεδίου

Το περιεχόμενο ενός επιχειρηματικού σχεδίου, εξαρτάται από την εκάστοτε επιχείρηση και επηρεάζεται από τον κλάδο δραστηριοποίησης αυτής, καθώς και το επίπεδο ανάπτυξής της. Το επιχειρηματικό σχέδιο, προσαρμόζεται ανάλογα με τον αναγνώστη-επενδυτή, στον οποίο απευθύνεται και βάση του σκοπού για τον οποίο εκπονείται.

Η δομή του επιχειρηματικού σχεδίου δεν είναι δεσμευτική και μπορούμε να διακρίνουμε πολλές διαφοροποιημένες δομές. Θα πρέπει να τονιστεί ότι αυτό που διαφοροποιείται είναι η ίδια η δομή κι όχι η ουσία και το περιεχόμενο του επιχειρηματικού σχεδίου.

Αν και δεν υπάρχει μοναδική ενδεικτική δομή, ένα πλήρες τυπικό επιχειρηματικό σχέδιο περιλαμβάνει τις ακόλουθες θεματικές ενότητες, οι οποίες αναλύονται παρακάτω (Specisoft, 2007):

i. Επιτελική Σύνοψη

Η επιτελική σύνοψη παρέχει μια συνοπτική αλλά και σαφή εικόνα του επιχειρηματικού εγχειρήματος σε δύο με τρεις σελίδες. Ουσιαστικά αποτελεί «ένα μικρό επιχειρηματικό σχέδιο μέσα σε ένα πλήρες επιχειρηματικό σχέδιο».

Σκοπός της είναι να προκαλέσει το ενδιαφέρον στον αναγνώστη-επενδυτή ώστε να συνεχίσει την ανάγνωση του υπόλοιπου εγγράφου. Στην περίπτωση που αποδέκτες είναι διαχειριστές κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου, η επιτελική σύνοψη αποτελεί συχνά βασικό κριτήριο για το αν θα μελετήσουν το επιχειρηματικό σχέδιο ή όχι.

Η επιτελική σύνοψη προηγείται του υπόλοιπου σχεδίου αλλά επειδή περιλαμβάνει τα σημαντικότερα σημεία του επιχειρηματικού σχεδίου, θεωρείται σκόπιμο να συντάσσεται ύστερα από την ολοκλήρωση όλων των ενοτήτων. Όταν ο αναγνώστης ολοκληρώσει όλη την ανάγνωση της επιτελικής σύνοψης, πρέπει να είναι σε θέση να διηγηθεί με σύντομο τρόπο το επιχειρηματικό εγχείρημα.

Η επιτελική σύνοψη πρέπει να περιλαμβάνει τουλάχιστον τα παρακάτω:

- ✓ Σύντομη περιγραφή της επιχειρηματικής δραστηριότητας και της επιχειρηματικής ευκαιρίας.
- ✓ Την αγορά στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση, τα περιθώρια ανάπτυξης της αγοράς, προβλέψεις για τις πωλήσεις
- ✓ Αξία προσφέρει στους πελάτες
- ✓ Το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση
- ✓ Τους παράγοντες που αποτελούν και διατηρούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και διαφοροποιούν την επιχείρηση από τους ανταγωνιστές
- ✓ Τη στρατηγική μάρκετινγκ
- ✓ Τις ικανότητες της διοικητικής ομάδας
- ✓ Την τρέχουσα οικονομική κατάσταση της εταιρείας (αν αυτή υπάρχει ήδη)
- ✓ Συνοπτικές πληροφορίες των κύριων οικονομικών προβλέψεων, έσοδα, έξοδα (κέρδη, τις βασικές υποθέσεις που έγιναν και μελλοντικές προοπτικές)
- ✓ Τους επιχειρηματικούς κινδύνους
- ✓ Το ποσό χρημάτων που απαιτείται από τον επενδυτή και τους τρόπους επένδυσής αυτού

ii. Περιγραφή επιχειρηματικής δραστηριότητας

Η ενότητα αυτή περιλαμβάνει μια σύντομη περιγραφή της επιχείρησης και της επιχειρηματικής ευκαιρίας. Το περιεχόμενο της διαφοροποιείται ελαφρώς ανάλογα

με το αν πρόκειται για νέα επιχείρηση ή για νέα δραστηριότητα σε υπάρχουσα επιχείρηση.

Αρχικά αναγράφονται τα γενικά στοιχεία της επιχείρησης (όνομα, διεύθυνση έδρας κ.τ.λ.). Αν η επιχείρηση λειτουργεί ήδη γίνεται μια σύντομη αναφορά στο ιστορικό της, στην τρέχουσα δραστηριότητά της, στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται, πιθανές στρατηγικές συνεργασίες, τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολεί, τη σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου και τη μετοχική σύνθεση. Όταν η επιχείρηση ανήκει σε όμιλο επιχειρήσεων, περιγράφεται συνοπτικά η δομή του ομίλου και η θέση της επιχείρησης σ' αυτόν.

Όταν το επιχειρηματικό σχέδιο αναφέρεται σε νέα επιχείρηση, οι παραπάνω πληροφορίες μπορεί να μην υπάρχουν ή να μην έχουν οριστικοποιηθεί. Άρα δίνεται έμφαση κυρίως στο όραμα της νέας επιχείρησης. Και στις δύο περιπτώσεις, η επιχειρηματική δραστηριότητα αποτελεί το σκοπό για τον οποίο εκπονείται το επιχειρηματικό σχέδιο.

Η περιγραφή της νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας ξεκινά με τη δήλωση αποστολής και διαμόρφωσης στόχων προς επίτευξη. Στη συνέχεια περιγράφεται το επιχειρηματικό μοντέλο που θα ακολουθήσει η επιχείρηση.

Το επιχειρηματικό μοντέλο αντικατοπτρίζει στην ουσία το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων που θα οδηγήσουν την επιχείρηση στη δημιουργία αξίας για τους πελάτες και στην επίτευξη κέρδους. Στην ουσία περιγράφονται κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας κι οι πηγές εσόδων της επιχείρησης. Η κυριότερη πηγή εσόδων είναι οι πωλήσεις. Άλλες πηγές μπορεί να είναι έσοδα από παροχή συμπληρωματικών υπηρεσιών (υποστήριξη μετά την πώληση, συντήρηση) ή οι συνδρομές μελών ή τα έσοδα από διαφημιστικές καταχωρήσεις (π.χ. σε μια νεοϊδρυόμενη επιχείρηση στο διαδίκτυο).

Τέλος αναλύεται συνοπτικά η επιχειρηματική ευκαιρία, δηλαδή αυτό που ώθησε τον επιχειρηματία να αναλάβει την επιχειρηματική πρωτοβουλία. Ο επιχειρηματίας παρουσιάζει όλα τα στοιχεία της αγοράς και του ευρύτερου περιβάλλοντος που συγκλίνουν ώστε η συγκεκριμένη επιχειρηματική στιγμή θεωρείται η κατάλληλη για δραστηριότητα ελκυστική. Έμφαση δίνεται κυρίως στο γιατί είναι η κατάλληλη στιγμή για την έναρξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας,

που αναλύθηκε παραπάνω (Moneypedia.gr, 2011, "Περιγραφή επιχειρηματικής δραστηριότητας").

iii. Προϊόντα και υπηρεσίες

Στη συγκεκριμένη ενότητα περιγράφονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που θα προσφέρει η επιχείρηση. Αρχικά αναλύονται με απλούς όρους τα χαρακτηριστικά αυτών. Λεπτομερέστερη τεχνική περιγραφή των προϊόντων και αναλυτικές παρουσιάσεις (διαφημιστικά φυλλάδια ή εγχειρίδια χρήσης) παρατίθενται σε παράρτημα. Εφόσον πρόκειται για προϊόν, γίνεται αναφορά σε υπηρεσίες που το συνοδεύουν, όπως εξυπηρέτηση μετά την πώληση, συντήρηση ή εγγύηση.

Τα βασικά σημεία τα οποία πρέπει να αναλυθούν σ' αυτήν την ενότητα είναι τα παρακάτω:

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: για κάθε προϊόν/υπηρεσία αναλύονται τα στοιχεία που το διαφοροποιούν από τις αντίστοιχες ανταγωνιστικές προτάσεις και τα οφέλη αυτών για τους πελάτες. Πρέπει να αναλυθεί η μοναδική πρόταση πώλησης για κάθε προϊόν/υπηρεσία, δηλαδή εκείνο το μοναδικό στοιχείο που το διαφοροποιεί από τον ανταγωνισμό και μπορεί να δώσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Προστασία προϊόντος ή και παραγωγικής διαδικασίας με κατοχυρωμένα σήματα, πατέντες κ.τ.λ.: αναφέρεται στην ύπαρξη κατοχύρωσης κάποιας ευρεσιτεχνίας η οποία να επιτρέπει την αποκλειστική παραγωγή ή διάθεση του προϊόντος/υπηρεσίας, καθώς και η χρονική διάρκεια της κατοχύρωσης. Γίνεται δηλαδή αναφορά σε πιθανές κατοχυρωμένες εγχώριες ή διεθνείς πατέντες και σήματα, δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, προστατευμένες ονομασίες και κατοχυρωμένα εμπορικά σήματα.

Ανανέωση του προϊόντος: ξεκαθαρίζεται αν το προϊόν/υπηρεσία αποτελεί αναβάθμιση παλαιότερου προϊόντος και αν η νέα έκδοση απευθύνεται στο υπάρχον ή σε νέο τμήμα της αγοράς. Γίνεται επίσης αναφορά στη στρατηγική έρευνας και ανάπτυξης, προκειμένου να μπορέσει η επιχείρηση να αναβαθμίζει το προϊόν της ώστε να μπορεί να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό αποτελεί θέμα μείζονος σημασίας, κυρίως για προϊόντα υψηλής τεχνολογίας, δεδομένου ότι ο

ρυθμός απαξίωσης κάθε καινοτομικού προϊόντος γίνεται ολοένα και ταχύτερος (Specisoft, 2007).

iv. Ανάλυση αγοράς – ανταγωνισμού

Στην ενότητα αυτή γίνεται η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον ώστε να αποδειχθεί ότι η αγορά στην οποία στοχεύει προσφέρει δυνατότητες βιωσιμότητας και κερδοφορίας.

Ο αναγνώστης, διαβάζοντας αυτό το κομμάτι του σχεδίου, ευελπιστεί να καταλάβει ότι ο επιχειρηματίας γνωρίζει τις ανάγκες της αγοράς και οδηγείται από τη θέλησή του να τις καλύψει με τον πιο επιτυχημένο τρόπο. Στο κομμάτι αυτό της μελέτης αναλύεται η αγορά, ο ανταγωνισμός καθώς και το ευρύτερο περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η νέα επιχείρηση.

Ανάλυση αγοράς: σ' αυτό το στάδιο γίνεται αναλυτική παρουσίαση της αγοράς στην οποία στοχεύει το προϊόν/υπηρεσία που θα διατεθεί. Γίνεται εμπειριστατωμένη περιγραφή της αγοράς με αναφορά σε χαρακτηριστικά όπως μέγεθος, στάδιο ανάπτυξης, συγκέντρωση και ρυθμός τεχνολογικής καινοτομίας. Δίνεται ιστορικό εξέλιξης της αγοράς, με αναφορά σε κλαδικές μελέτες, δημοσιεύσεις και επιστημονικά περιοδικά. Εντοπίζονται οι παράγοντες που θα οδηγήσουν σε περαιτέρω εξέλιξη της αγοράς και παρουσιάζονται στοιχεία – προβλέψεις για το μελλοντικό ρυθμό ανάπτυξής της.

Στην περίπτωση που η επιχείρηση θα απευθυνθεί σε μια υφιστάμενη αγορά η εύρεση πληροφοριών είναι αρκετά εύκολη υπόθεση. Εξειδικευμένες εκδόσεις για τον κλάδο, εφημερίδες και περιοδικά ακόμα και γενικού περιεχομένου, καθώς και κλαδικές μελέτες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να τεκμηριώσουν την επιτυχία του νέου εγχειρήματος. Στην περίπτωση όμως που το προϊόν δημιουργεί νέα αγορά οι παραπάνω πηγές μπορεί να αποδειχθούν ανεπαρκείς και να χρειάζεται η διεξαγωγή έρευνας αγοράς, για να αντληθούν πρωτογενή στοιχεία. Εν συνεχεία γίνεται ανάλυση των τμημάτων της αγοράς (βασισμένη σε γεωγραφικά, δημογραφικά, ψυχογραφικά κ.τ.λ. κριτήρια) και καθορίζεται ποια είναι η αγορά στόχος της επιχείρησης. Στην περίπτωση που η επιχείρηση στοχεύει σε διαφορετικά τμήματα αγοράς, θεωρείται αναγκαίο να πραγματοποιείται ανάλυση για κάθε ένα από αυτά ξεχωριστά, ώστε να

εξηγηθούν οι λόγοι επιλογής του συγκεκριμένου τμήματος. Στο τέλος γίνεται πρόβλεψη, για κάθε τμήμα της αγοράς, του ανώτερου επιπέδου πωλήσεων που εκτιμάται, και μεριδίου της αγοράς στο οποίο αναμένεται να επιτύχει η επιχείρηση.

Ανάλυση ανταγωνισμού: σ' αυτό το στάδιο αναλύεται ο άμεσος ανταγωνισμός της επιχείρησης, δηλαδή των επιχειρήσεων που καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών με παρόμοιο τρόπο (παρόμοια προϊόντα/υπηρεσίες).

Η ανάλυση του ανταγωνισμού συμπληρώνεται με τον προσδιορισμό των υπολοίπων ανταγωνιστικών δυνάμεων στον κλάδο (στη βάση π.χ. του πλαισίου Porter). Έτσι εξετάζονται τα παρακάτω:

- Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών (η πιθανότητα μετατροπής τους σε ανταγωνιστές, μέσω ολοκλήρωσης προς τα πίσω)
- Η διαπραγματευτική ικανότητα των προμηθευτών (η πιθανότητα μετατροπής τους σε ανταγωνιστές, μέσω ολοκλήρωσης προς τα εμπρός)
- Ο κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών
- Ο κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα

Αναλύονται όλα τα απαραίτητα στοιχεία στην αναγνώριση των δυνατών και αδυνάτων σημείων του ανταγωνισμού όπως :

- Κερδοφορία και κρίσιμα οικονομικά μεγέθη εφόσον αυτά υφίστανται.
- Μέθοδοι παραγωγής και δυναμικότητα.
- Η τρέχουσα θέση των ανταγωνιστών στην αγορά, το μερίδιό τους σ' αυτή και η αναγνωσιμότητα τους από τους πελάτες.

Η ανάλυση του ανταγωνισμού θα πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να εντοπίζονται οι ιδιαιτερότητες και τα σημεία, που διαφοροποιούν τη νέα επιχείρηση από τον ανταγωνισμό, με αποτέλεσμα την υιοθέτηση αυτών στη στρατηγική της επιχείρησης.

Ανάλυση ευρύτερου περιβάλλοντος: σ' αυτό το κομμάτι παρουσιάζεται το ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης με στόχο τον προσδιορισμό των κρίσιμων παραγόντων και τάσεων που μπορεί να επηρεάζουν τον κλάδο και κατά συνέπεια τη νέα επιχείρηση. Η παρουσίαση αυτή μπορεί να γίνει στη βάση της ανάλυσης ΠΟΚΤ (Πολιτικού, Οικονομικού, Κοινωνικού και Τεχνολογικού Περιβάλλοντος).

Ανάλυση ΔΑΕΑ (SWOT): αυτή η ενότητα του επιχειρηματικού σχεδίου, κλείνει με μια ανάλυση SWOT (Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες, Απειλές), εφόσον έχει ολοκληρωθεί η παρουσίαση όλων των παραπάνω στοιχείων (Spencisoft, 2007).

v. Σχεδιασμός Μάρκετινγκ

Μια σημαντική ενότητα ενός επιχειρηματικού σχεδίου αποτελεί το σχέδιο μάρκετινγκ. Συνήθως περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο θα πωληθεί το προϊόν στην αγορά στόχο. Συγκεκριμένα αναλύεται η χρήση των κατάλληλων μέσων προώθησης, του κατάλληλου μίγματος επικοινωνίας και των καναλιών, μέσα από τα οποία θα διανεμηθεί το προϊόν, ώστε να κερδίσει θέση στη λίστα αγορών του πελάτη. Γίνεται αναφορά στην τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση με σκοπό ο πελάτης να προτιμήσει το προϊόν/υπηρεσία από τις αντίστοιχες ανταγωνιστικές εναλλακτικές λύσεις που μπορεί να έχει.

Ο σχεδιασμός μάρκετινγκ καθορίζει πόσο αποτελεσματικά η επιχείρηση θα ανταγωνιστεί στην αγορά και θα πραγματοποιήσει τους στόχους που έχει θέσει ώστε να επιτύχει κερδοφορία.

Πριν προχωρήσει η επιχείρηση στην παρουσίαση των στρατηγικών μάρκετινγκ, αναφέρεται στους στόχους που έχει θέσει σχετικά με την είσοδο του προϊόντος/υπηρεσίας στην αγορά στόχο, κατά το πρώτο έτος εισαγωγής τους. Γίνεται αναφορά στο προσδοκώμενο μερίδιο αγοράς και τις προσδοκώμενες πωλήσεις ανά προϊόν και τμήμα της αγοράς. Στη συνέχεια περιγράφεται η στρατηγική μάρκετινγκ και τα λεπτομερή προγράμματα δράσης. Συγκεκριμένα σε μια στρατηγική μάρκετινγκ περιγράφονται τα ακόλουθα (Erixeirimatikotita.gr, 2014):

✚ Προϊόν → προσδιορίζεται επακριβώς το προϊόν/υπηρεσία με αναφορά στην ποιότητα των υλικών που θα χρησιμοποιηθούν, τα προηγμένα χαρακτηριστικά, την επωνυμία, τη συσκευασία και τις παρεχόμενες συμπληρωματικές υπηρεσίες (π.χ. εξυπηρέτηση μετά την πώληση), καθώς και των μέσων με τα οποία θα διατεθεί το προϊόν στην αγορά.

✚ Τιμή → διαμορφώνεται η τιμολογιακή πολιτική που εξηγεί λεπτομερώς τον τρόπο με τον οποίο θα χρεώνονται οι πελάτες, τις πιθανά προσφορές, την πιστωτική πολιτική, εκπτώσεις κ.τ.λ.

✚ Σύστημα διανομής → περιγράφονται τα κανάλια που θα χρησιμοποιηθούν για τις πωλήσεις, μέσα από τα οποία θα διανέμεται το προϊόν/υπηρεσία στον πελάτη και αν οι πωλήσεις θα γίνονται άμεσα ή μέσω τρίτων. Περιγράφονται λοιπόν οι τυχόν στρατηγικές συμμαχίες ή συνεργασίες που θα πρέπει να συναφθούν για να ολοκληρωθεί η διανομή. Επίσης αναλύεται η γεωγραφική κάλυψη των δικτύων διανομής καθώς και η πολιτική αποθεμάτων και μεταφοράς.

✚ Προώθηση επικοινωνίας → καθορίζονται συγκεκριμένοι τρόποι επικοινωνίας όπως η επιλογή και ο προγραμματισμός των μέσων προώθησης (π.χ. άμεση ή έμμεση), διαφημιστικό μήνυμα κ.α. Κάθε μία από τις ενέργειες προώθησης συνοδεύεται κι από την αντίστοιχη πρόβλεψη κόστους. Στο τέλος της συγκεκριμένης ενότητας ενός επιχειρηματικού σχεδίου γίνονται προβλέψεις αύξησης ζήτησης για κάθε τμήμα της αγοράς μακροπρόθεσμα (δηλαδή τρία ή πέντε έτη) και η αντίστοιχη πρόβλεψη κόστους των ενεργειών μάρκετινγκ, για τα επόμενα έτη.

vi. Σχεδιασμός Λειτουργιών

Σ' αυτήν την ενότητα περιγράφονται όλα τα βήματα από την ανάπτυξη- παραγωγή του προϊόντος/υπηρεσίας έως την ολοκλήρωση της πώλησης του. Άρα δίνονται τεχνικές πληροφορίες για τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό, το υλικό, το λογισμικό κ.α. και ο τρόπος λειτουργίας της επιχείρησης. Αναφέρονται μόνο τα στοιχεία εκείνα που αποδεικνύουν ότι η λειτουργία της επιχείρησης θα διεξάγεται ομαλά (απλά και κατανοητά χωρίς πληθώρα τεχνικών λεπτομερειών και τεχνικούς όρους). Συγκεκριμένα οι πληροφορίες που δίνονται αναφέρονται στα ακόλουθα (Moneypedia.gr, 2011, "Σχεδιασμός Λειτουργιών"):

- Εγκαταστάσεις → αφορά την τοποθεσία των εγκαταστάσεων της επιχείρησης και τονίζεται η δυνατότητα πρόσβασης σε πιθανούς πελάτες, προμηθευτές και διανομείς.

- Διαδικασία παραγωγής → ένα σχέδιο όλης της διαδικασίας παραγωγής σε περίπτωση που η επιχείρηση είναι βιομηχανική, θεωρείται απαραίτητο. Σε περίπτωση που κάποιο τμήμα της παραγωγής ανατίθεται σε εξωτερικούς συνεργάτες (υπεργολαβία), δίνονται πληροφορίες για τους υπεργολάβους, τύπου: τοποθεσία της παραγωγής, λόγοι επιλογής τους, κόστη και τυχόν συμβόλαια που έχουν υπογραφεί.

- Πρώτες ύλες → θεωρείται χρήσιμο να αναφέρονται οι αναγκαίες πρώτες ύλες καθώς και κάποια στοιχεία των προμηθευτών (π.χ. μέσος χρόνος παράδοσης παραγγελιών).
- Εξοπλισμός → αναφέρεται ο απαραίτητος μηχανολογικός εξοπλισμός, καθώς κι αν θα αγοραστεί ή θα αποκτηθεί μέσω χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing).
- Κύκλος εργασιών → περιγράφεται η διαδικασία ολοκλήρωσης της συναλλαγής. Αναφέρεται επίσης και το σχεδιασμένο πρόγραμμα επενδύσεων για τα επόμενα έτη. Το πρόγραμμα αυτό παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα όπως :
 - Ο επιχειρηματίας θεωρεί τις ενέργειες υλοποίησης γραμμικά μέσα στο χρόνο, ώστε να εντοπίζονται αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των δραστηριοτήτων. Μ' αυτόν τον τρόπο μπορεί να προσδιορίσει τις ανάγκες του σε κεφάλαια και ανθρώπινο δυναμικό για το σύνολο της εξεταζόμενης χρονικής περιόδου.
 - Ο επιχειρηματίας μπορεί να προβλέψει ανά έτος τις πωλήσεις καθώς και το κόστος που σχετίζεται με την εκτέλεση των διαφόρων λειτουργιών.
 - Ο επιχειρηματίας μπορεί να δοκιμάσει την ευαισθησία του επιχειρηματικού μοντέλου στη μεταβολή βασικών παραμέτρων.
 - Ο επιχειρηματίας μπορεί να διακρίνει και να προσδιορίσει το επίπεδο και τον τύπο της εξωτερικής χρηματοδότησης που έχει ανάγκη η επιχείρησή του.

Στο τέλος της συγκεκριμένης ενότητας γίνεται προσδιορισμός του κόστους ανά έτος που σχετίζεται με τη λειτουργία της επιχείρησης

vii. Οργανωσιακός Σχεδιασμός

Στο συγκεκριμένο κομμάτι ενός επιχειρηματικού σχεδίου γίνεται περιγραφή της διοικητικής ομάδας. Πολλοί από τους επενδυτές εξετάζουν πρώτα σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο τις ικανότητες και τα προσόντα της διοικητικής ομάδας, καθώς πιστεύουν ότι αυτά μπορούν να μετατρέψουν μια καλή επιχειρηματική ιδέα σε κερδοφόρο επιχείρηση. Περιγράφοντας τα προσόντα, τις γνώσεις και την εμπειρία της διοικητικής ομάδας, αποδεικνύεται ότι η νέα επιχείρηση μπορεί να διοικηθεί ικανοποιητικά και αποτελεσματικά. Συνήθως περιλαμβάνει πληροφορίες για τα παρακάτω (Moneypedia.gr, 2011, " Οργανωσιακός Σχεδιασμός "):

- Τους ιδρυτές της εταιρίας και το μορφωτικό τους επίπεδο

- Την επαγγελματική εμπειρία της διοικητικής ομάδας (τα βιογραφικά τους παρατίθενται σε παράρτημα)
- Η φήμη της διοικητικής ομάδας στην επαγγελματική κοινότητα, τον κλάδο και το δίκτυο των γνωριμιών
- Οι γνώσεις και οι ικανότητες των μελών της διοικητικής ομάδας, ώστε να φαίνεται η αλληλουχία μεταξύ τους.

Στη συνέχεια εξετάζονται οργανωτικά ζητήματα όπως :

- ▶ Νομική μορφή της επιχείρησης
- ▶ Κατανομή του έργου της επιχείρησης και τμηματοποίησης αυτή, όπου παρουσιάζονται τμήματα που την απαρτίζουν και περιγράφονται οι λειτουργίες και οι αρμοδιότητες του καθενός. Περιγράφονται επίσης οι βασικές θέσεις εργασίας που θα πληρωθούν, καθώς κι η μεταξύ τους σχέση επικοινωνίας. Η οργανωτική δομή της επιχείρησης απεικονίζεται με οργανόγραμμα. Τέλος αναφέρονται οι διαδικασίες ελέγχου που θα ακολουθήσουν.
- Την πιθανή χρήση εξωτερικών Συμβούλων.

Στο τέλος αυτής της ενότητας, αναφέρονται συνοπτικά τα κόστη που προκύπτουν από τα παραπάνω. Σημαντικότερο κόστος θεωρούνται οι δαπάνες μισθοδοσίας, που υπολογίζονται ανά έτος για όλη τη χρονική περίοδο που εξετάζει το επιχειρηματικό σχέδιο.

viii. Οικονομικός Σχεδιασμός

Στη συγκεκριμένη ενότητα ενός επιχειρηματικού σχεδίου, ο επιχειρηματίας καταρτίζει ρεαλιστικές οικονομικές προβλέψεις για όλη τη μελλοντική περίοδο, που εξετάζεται.

Η περίοδος αυτή κυμαίνεται κυρίως στην πενταετία, για επιχειρήσεις που ανήκουν σε παραδοσιακούς κλάδους. Αφορά κυρίως επιχειρήσεις της Νέας Οικονομίας, των οποίων το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι αρκετά αβέβαιο, περιορίζοντας τις απαιτήσεις σε προβλέψεις για χρονικό διάστημα τριών ετών. Σε περίπτωση που η επιχείρηση λειτουργεί ήδη στο επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να περιλαμβάνονται οικονομικά αποτελέσματα των προηγούμενων ετών. Η παράθεση αυτή γίνεται συνήθως σε παράρτημα.

Σε ένα οικονομικό σχέδιο εξετάζονται τα πιθανά σενάρια, με αποτέλεσμα τον ορθότερο προγραμματισμό και την ανάπτυξη διαφορετικών ενεργειών σε περιπτώσεις οικονομικών κρίσεων. Διευκολύνεται επίσης η κατάρτιση του προϋπολογισμού και η σωστή κατανομή του στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης.

Ένα οικονομικό σχέδιο περιλαμβάνει τις ακόλουθες οικονομικές προβλέψεις, που κρίνονται απαραίτητες για την ολοκλήρωσή του (Specisoft, 2007):

❖ Προβλεπόμενη κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης → παρουσιάζονται οι προβλέψεις αφ' ενός των χρηματικών ποσών που θα εισρέουν στην επιχείρηση από την προσφορά των προϊόντων/υπηρεσιών και αφ' ετέρου των χρηματικών ποσών που θα διατίθενται από την επιχείρηση για την εκπλήρωση των οικονομικών υποχρεώσεων.

❖ Προβλεπόμενη κατάσταση ταμειακών ροών → παρέχονται πληροφορίες σχετικά με τις προβλέψεις εισροών και εκροών κεφαλαίων στην επιχείρηση κατά τη διάρκεια της συγκεκριμένης μελλοντικής χρονικής περιόδου. Καταγράφονται οι προβλεπόμενες μεταβολές στα μεγέθη του ενεργητικού, του παθητικού και της καθαρής θέσης της επιχείρησης από :

- τις οικονομικές δραστηριότητες της επιχείρησης, μαζί και των εκροών για επενδύσεις και αύξησης κεφαλαίου κίνησης
- τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την εισροή των κεφαλαίων, μέσω δανεισμού ή αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου με έκδοση νέων μετοχών ή ομολογιών, επιχορηγήσεων
- τα μερίσματα που καταβάλλονται στους μετόχους

❖ Προβλεπόμενος ισολογισμός → αντικατοπτρίζεται η θέση της επιχειρηματικής δραστηριότητας στο τέλος του χρόνου λειτουργίας.

❖ Προβλεπόμενη ανάλυση νεκρού σημείου → Νεκρό σημείο ορίζεται το σημείο εξίσωσης των συνολικών εσόδων και του συνολικού κόστους (breakeven point). Το νεκρό σημείο αντιστοιχεί λοιπόν στην ποσότητα των πωλήσεων για την οποία η επιχείρηση δεν θα έχει κέρδη ούτε και ζημιές κι δίνεται από τον τύπο:

Η ανάλυση του νεκρού σημείου αποτελεί καλή ένδειξη του κινδύνου που μπορεί να έχει η επιχείρηση από τη δραστηριοποίησή της. Αναλογικά όσο μεγαλύτερο είναι το ύψος των πωλήσεων που απαιτείται για την κάλυψη του συνολικού κόστους σε σχέση με τις δυνατότητες επίτευξής τους, τόσο μεγαλύτερος είναι ο κίνδυνος που έχει η επιχείρηση. Επίσης η ανάλυση του νεκρού σημείου δίνει μια εικόνα της επίπτωσης που θα έχει η μετατροπή ενός μέρους του κόστους από μεταβλητό σε σταθερό.

ix. Εκτίμηση κινδύνων

Στη συγκεκριμένη ενότητα ενός επιχειρηματικού σχεδίου εκτιμώνται οι πιθανοί κίνδυνοι που σχετίζονται με τη νέα δραστηριότητα. Επειδή το επιχειρηματικό σχέδιο αναφέρεται σε μελλοντική χρονική περίοδο και ως εκ τούτου το μέλλον παρουσιάζει απρόβλεπτες εξελίξεις, αναπόφευκτα ορισμένες από τις προβλέψεις μπορεί να αποδειχθούν εσφαλμένες.

Αφού λοιπόν γίνεται αναφορά στις βασικές υποθέσεις που έχουν γίνει από τον επιχειρηματία κατά την εκπόνηση του σχεδίου, αναφέρονται και οι κίνδυνοι καθώς και τα προβλήματα τα οποία ενδέχεται να προκύψουν από μεταβολές βασικών παραμέτρων. Αναπτύσσονται σενάρια για τη διερεύνηση των επιπτώσεων τη λειτουργία της επιχείρησης, σε περίπτωση αλλαγής των βασικών αυτών υποθέσεων.

Τα σενάρια αναφέρονται σε μεταβολή παραγόντων του περιβάλλοντος και δημιουργίας νέας κατάστασης . Συνήθως δημιουργούνται τρία σενάρια: το αισιόδοξο, το πιθανό και το απαισιόδοξο. Μ' αυτόν τον τρόπο επισημαίνονται οι βασικότεροι κίνδυνοι του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και αναπτύσσεται ένα εναλλακτικό σχέδιο δράσης (contingency plan).

Το εναλλακτικό σχέδιο δράσης περιγράφει τις αλλαγές στο επιχειρηματικό μοντέλο, οι οποίες θεωρούνται αναγκαίες λόγω της πιθανής αλλαγής στο περιβάλλον και ορίζει νέους στόχους για την επιχείρηση, συμβατούς με τη νέα πραγματικότητα, καθώς και τις στρατηγικές που θα ακολουθηθούν για την επίτευξή τους.

χ. Παραρτήματα

Στο τέλος ενός επιχειρηματικού σχεδίου παρατίθενται τα παραρτήματα. Τα παραρτήματα μπορεί να περιλαμβάνουν (Moneypedia.gr, 2011, " Παράρτημα"):

- Τα αναλυτικά βιογραφικά σημειώματα της διοικητικής ομάδας.
- Αναλυτικές τεχνικές πληροφορίες για τα προϊόντα/υπηρεσίες.
- Δημοσιεύσεις που αφορούν την επιχείρηση ή τα προϊόντα της στον τύπο.
- Κατοχυρωμένες πατέντες.
- Επιστολές από στελέχη άλλων επιχειρήσεων που εγγυώνται την αξιοπιστία της διοικητικής ομάδας.

1.4 Δελτίο ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να περιέχει την ακόλουθη μορφή (Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας, 2014):

A. Γενικά Στοιχεία της Επιχείρησης:

1. Επωνυμία της Επιχείρησης
2. Κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται.....
3. Αντικείμενο Εργασιών.....
4. Έτος Ίδρυσης της Επιχείρησης.....
5. Νομική Μορφή της Επιχείρησης.....

B. Στοιχεία του προτεινόμενου Επιχειρηματικού Σχεδίου:

Τίτλος και μια λιτή περιγραφή του προτεινόμενου επιχειρηματικού σχεδίου από την επιχείρηση.

✚ Συνοπτική περιγραφή της επιχείρησης – σκοπός λειτουργίας της και ανάληψη της επιχειρηματικής της δέσμευσης :

Περιγράφεται συνοπτικά από την επιχείρηση η βασική ιδέα της επιχείρησης και το στάδιο υλοποίησης της, στο οποίο βρίσκεται στην παρούσα φάση καθώς και ο σκοπός λειτουργίας της.

✚ Στόχος της επιχείρησης :

Περιγράφεται ο στόχος της επιχείρησης με ποσοτικά στοιχεία.

✚ Τρόποι χρηματοδότησης : αποτυπώνονται τα στοιχεία χρηματοδότησης της επιχείρησης σε πίνακα.

| | Έτος 1 ^ο | Έτος 2 ^ο | Έτος 3 ^ο | Σύνολο |
|----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------|
| Ίδια Κεφάλαια | | | | |
| % | | | | |
| Δάνεια τραπεζών εσωτερικού | | | | |
| % | | | | |
| Επιχορήγηση δημοσίου | | | | |
| % | | | | |
| | | | | |
| Σύνολα | | | | |
| % | | | | |

✚ Πρωτοτυπία και καινοτομία της επιχείρησης :

Στη συγκεκριμένη ενότητα περιγράφεται κατά πόσο το επιχειρηματικό σχέδιο της επιχείρησης περιλαμβάνει καινοτομία στην παραγωγή ή άλλες δραστηριότητες της επιχείρησης ή ενσωματώνει υψηλή τεχνολογία και τεχνογνωσία ή οτιδήποτε νέο και καινοτόμο που θα της δώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



Ανάλυση της Αγοράς :

Τμηματοποίηση της αγοράς

Γίνεται ανάλυση σε ποιο αγοραστικό κοινό απευθύνεται και γιατί

Τόπος εγκατάστασης της επιχείρησης

Προσδιορίζεται ο τόπος εγκατάστασης της επιχείρησης

Ανταγωνισμός

Στην ενότητα αυτή γίνεται αναφορά στην τρέχουσα κατάσταση, την πιθανή αντίδραση του ανταγωνισμού, στην εμφάνιση της επιχείρησης, στις διαθέσιμες αξιόπιστες πληροφορίες που υπάρχουν για το άμεσο μέλλον και στην ανάλυση αυτών με βάση το μοντέλο ανταγωνιστικότητας του Porter

Συνολική εκτίμηση του κλάδου και της θέσης της επιχείρησης στον υπάρχον ανταγωνισμό.

Αξιολογείται η υπάρχουσα αγορά και περιγράφεται η αναμενόμενη εξέλιξή της σε μέγεθος, αξία και άλλες τάσεις.

Ανάλυση SWOT

| | |
|--|--|
| Πλεονεκτήματα <ul style="list-style-type: none">••• | Μειονεκτήματα <ul style="list-style-type: none">••• |
| Ευκαιρίες <ul style="list-style-type: none">••• | Απειλές <ul style="list-style-type: none">••• |

Προϊόντα & υπηρεσίες :

Περιγράφονται τα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή των υπηρεσιών που θα προωθηθούν στην αγορά, η γκάμα, τα πλεονεκτήματά τους η παρουσίασή τους καθώς και η συμπληρωματικότητά τους

Παραγωγική διαδικασία

Περιγράφεται η οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας της επιχείρησης και τα στάδιά της, ο τρόπος σχεδιασμού και υλοποίησης του προσφερόμενου προϊόντος/υπηρεσίας.

Προμηθευτές

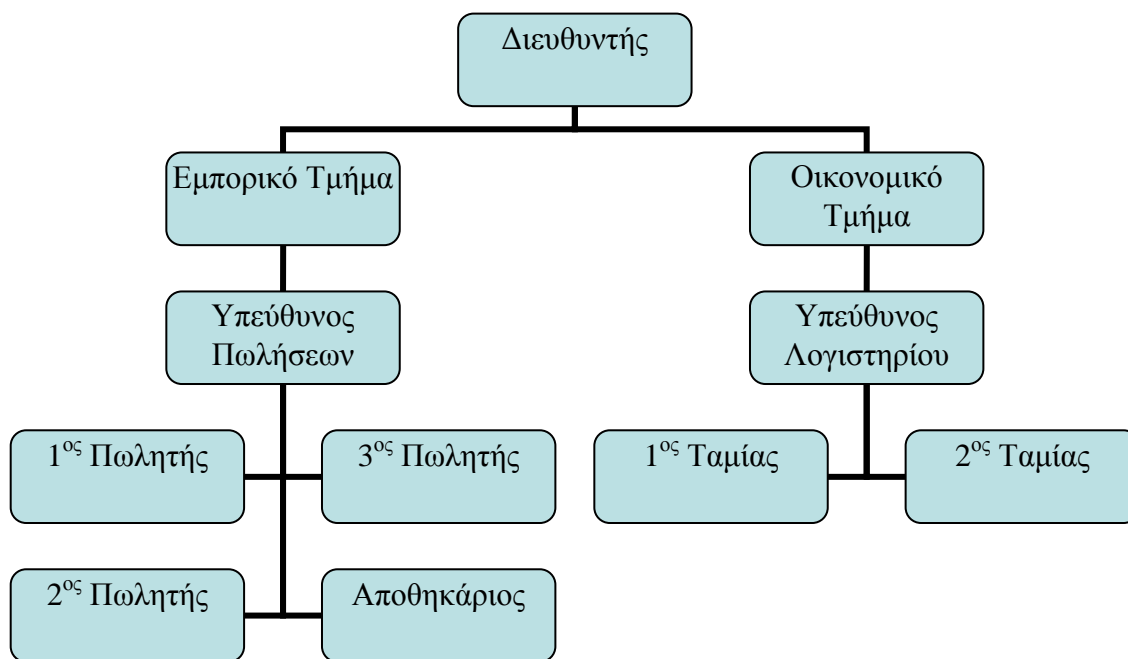
Σ' αυτήν την ενότητα παρουσιάζονται οι προμηθευτές της επιχείρησης, η σχέση της επιχείρησης μ' αυτούς καθώς και η πολιτική των αγορών.

Ανθρώπινο δυναμικό (προσωπικό παραγωγής)

Περιγράφεται η ανάγκη της επιχείρησης σε προσωπικό ανά τομέα και οι δεξιότητες που πρέπει αυτό να έχει για την παραγωγική διαδικασία

Οργανόγραμμα

Μια τυπική μέθοδος ομαδοποίησης των λειτουργιών της επιχείρησης είναι κατά κατηγορία λειτουργιών, όπως προώθηση πωλήσεων, οικονομική διαχείριση και η παραγωγή. Ενδεικτικό οργανόγραμμα παρατίθεται παρακάτω :



Παραγωγικός Εξοπλισμός

Αναλύονται ο εξοπλισμός που διαθέτει η επιχείρηση ή πρόκειται να αγοράσει για την παραγωγική της διαδικασία.

Στρατηγική της επιχείρησης για το μίγμα μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει :

Προσδιορισμός τιμής πώλησης

Προσδιορίζεται η τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης, η ελαστικότητα των τιμών, οι διακανονισμοί, η διαμόρφωση των τιμών σε σχέση με τον ανταγωνισμό και τους στόχους της επιχείρησης για την ικανοποίηση των πελατών.

Στρατηγική πωλήσεων και διανομής

Αναλύονται οι στόχοι των πωλήσεων ανά προϊόν/υπηρεσία, ανά τμήμα της αγοράς που διατίθεται, επιλέγονται και περιγράφονται τα κανάλια και τα δίκτυα διανομής, οι τυχόν συνεργασίες, οι εξαγωγικοί στόχοι.



Πλάνο προώθησης

Σχεδιάζεται ένα πλάνο με τους στόχους της επιχείρησης ανά τμήμα της αγοράς, η στρατηγική υλοποίησής τους, χρονοδιάγραμμα για την υλοποίησή τους και το κόστος της όλης διαδικασίας .



Χρηματοοικονομική Ανάλυση :

Παρατίθενται πίνακες προϋπολογισμού γενικών εξόδων, προϋπολογισμού έναρξης, αριθμοδεικτών, αποτελεσμάτων εκμετάλλευσης και χρήσεως , ισολογισμού χρήσης. Αναλυτικά:

Προϋπολογισμός Γενικών Λειτουργικών Εξόδων :

| Στοιχεία Κόστους | 1 ^ο έτος | 2 ^ο έτος | 3 ^ο έτος |
|---------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Εξοπλισμός | | | |
| Μισθοδοσία | | | |
| Υπηρεσίες τρίτων | | | |
| Ενοίκιο | | | |
| Διάφορα λειτουργικά έξοδα | | | |
| Διαφήμιση | | | |
| Ασφάλεια κτιρίου | | | |
| Έξοδα μετακινήσεων | | | |
| Πάγια έξοδα λειτουργίας | | | |
| Μεταφορικά μέσα | | | |
| Διάφοροι φόροι | | | |
| Χρεωστικοί τόκοι | | | |
| Σύνολα | | | |

Προϋπολογισμός Έναρξης :

| ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ | ΠΟΣΑ |
|-------------------------|------|
| Υπηρεσίες τρίτων | |
| Άδεια λειτουργίας | |
| Ενοίκιο | |
| Κόστος προσωπικού | |
| Βελτιωτικά έργα | |
| Φωτεινή επιγραφή | |
| Εξοπλισμός | |
| Μεταφορικά μέσα | |
| Λοιπός εξοπλισμός (Υ/Τ) | |
| Ασφάλιση κτιρίου | |
| Σύνολο | |

Προβλεπόμενοι αριθμοδείκτες :

| | Έτος 1 ^ο | Έτος 2 ^ο | Έτος 3 ^ο |
|-------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Δείκτες Αποδοτικότητας | | | |
| | | | |
| Δείκτες Ρευστότητας | | | |
| | | | |
| Δείκτες Δραστηριότητας | | | |

Προβλεπόμενος Λογαριασμός Αποτελεσμάτων Εκμετάλλευσης και Χρήσεως :

| | 2004 | 2005 | 2006 |
|-----------------------------|------|------|------|
| Κύκλος Εργασιών | | | |
| – Κόστος Πωλήσεων | | | |
| Μικτό Κέρδος Εκμετάλλευσης | | | |
| – Μισθοδοσία | | | |
| – Διάφορα έξοδα λειτουργίας | | | |
| – Ενοίκια | | | |
| – Έξοδα διαφήμισης | | | |
| Αποτέλεσμα προ φόρων, τόκων | | | |
| – Τόκοι χρεωστικοί | | | |

| | |
|-------------------------------------|--|
| Καθαρό αποτέλεσμα χρήσεως προ φόρων | |
| – Φόρος εισοδήματος | |
| | |
| Κέρδη προς Διάθεση | |

| Προβλεπόμενος Ισολογισμός Χρήσης | | | |
|--|------|--------------------------------|------|
| ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ | ΠΟΣΑ | ΠΑΘΗΤΙΚΟ | ΠΟΣΑ |
| Έξοδα εγκατάστασης | | ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ | |
| | | Μετοχικό κεφάλαιο | |
| | | Αποτελέσματα εις Νέον | |
| ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ | | Σύνολο ιδίων κεφαλαίων | |
| Γήπεδα | | | |
| Κτίρια | | | |
| Μηχανήματα | | ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ | |
| Μεταφορικά μέσα | | Προμηθευτές | |
| Έπιπλα και λοιπός Εξοπλισμός | | Διάφοροι πιστωτές | |
| | | Τράπεζες | |
| ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ | | | |
| Απαιτήσεις | | | |
| <i>Πελάτες</i> | | | |
| <i>Επισφαλείς Πελάτες</i> | | Σύνολο υποχρεώσεων | |
| Διαθέσιμα | | | |
| <i>Ταμείο Καταθέσεις</i> | | | |
| <i>Όψεως</i> | | | |
| | | | |
| Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού | | | |
| | | | |
| | | | |
| ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ | | ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ | |



Αξιολόγηση Ευχέρειας της επιχείρησης :

Με βάση το πρόγραμμα των ταμειακών ροών της επιχείρησης και τους αριθμοδείκτες αξιολογείται το που αναμένεται να εξελιχθεί η πορεία της επιχείρησης και του νέου προϊόντος



Τελικά Συμπεράσματα Επιχειρηματικού Σχεδίου:

Αναφέρονται συνοπτικά τα τελικά αποτελέσματα που προκύπτουν από το σύνολο κατάρτισης του επιχειρηματικού σχεδίου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΟΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΕΞΑΓΩΓΙΚΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

2.1 Η εξαγωγική δραστηριότητα και η σημασία της

Μια απλούστερη στρατηγική επέκτασης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης στις διεθνείς αγορές, αποτελούν οι εξαγωγές. Αποτελούν ένα βιώσιμο τρόπο για τις επιχειρήσεις να στραφούν από μια εν δυνάμει μείωση στις εγχώριες πωλήσεις σε μια αυξανόμενη παρουσία στις διεθνείς αγορές, διατηρώντας παράλληλα την ευελιξία της και ελαχιστοποιώντας το κόστος και τους κινδύνους, σε σχέση με άλλους τρόπους διεθνούς επέκτασης. Η στρατηγική των εξαγωγών δεν συνεπάγεται μεγάλες νέες επενδύσεις ή υψηλή κεφαλαιακή δέσμευση, αντίθετα ελαχιστοποιεί την ανάληψη του επιχειρηματικού κινδύνου και μειώνει το κόστος. Επιπλέον μπορεί να αποφέρει μεγάλη αύξηση κερδών στην επιχείρηση.

Η εξαγωγική δραστηριότητα περικλείει και σημαντικά μειονεκτήματα, καθώς αυτή δεν μπορεί να αποτελέσει εξαίρεση από τα διάφορα είδη των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων γενικά. Υπάρχουν φραγμοί και περιορισμοί τόσο στο νομικό πλαίσιο και τις εθνικές κυβερνήσεις όσο και στους γραφειοκρατικούς περιορισμούς τόσο της χώρας προέλευσης των προϊόντων/υπηρεσιών όσο και των χωρών όπου αυτά θα εξάγονται. Το κόστος διακίνησης, διανομής και προώθησης των προϊόντων/υπηρεσιών, θεωρείται επίσης αυξανόμενο.

Για να είναι επιτυχημένη η εξαγωγική δραστηριότητα από μια επιχείρηση, χρειάζεται αυτή να διαθέτει το κατάλληλο εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό με εμπειρία στον τομέα των εξαγωγών, ώστε να μπορεί να μεγιστοποιήσει τα οφέλη που απορρέουν από την εξαγωγική διαδικασία και να αποφύγει τυχόν δυσμενείς επιπτώσεις που μπορεί να προκύψουν.

Η ανάπτυξη των εξαγωγών προϋποθέτει την ανάπτυξη του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος. Με τις εξαγωγές προς το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν απορρέει η σημασία των εξαγωγών στην εθνική οικονομία. Στην ουσία ο λόγος των εξαγωγών προς το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν αποτελεί ένα ανοικτό δείκτη, άρα ο μεγαλύτερος

λόγος των εξαγωγών προς το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν συνεπάγεται μια περισσότερο ανοικτή οικονομία. Μεγαλύτερες οικονομίες, οι οποίες εκτιμώνται ανάλογα με την περιοχή, τον πληθυσμό και το μέγεθος της εγχώριας αγοράς, μπορεί να παράγουν και να απορροφήσουν ένα μεγαλύτερο μερίδιο της εγχώριας παραγωγής τους, τείνουν να έχουν χαμηλότερους λόγους. Από την άλλη μεριά, χαμηλοί λόγοι των εξαγωγών προς το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν συνεπάγονται περιοριστικές εμπορικές πολιτικές (Pareira & Xu, 2000, pp.133-136).

2.2 Μέθοδοι εξαγωγικών δραστηριοτήτων

Η εξαγωγική δραστηριότητα των επιχειρήσεων διακρίνεται σε δύο κατηγορίες ανάλογα με το ποσοστό συμμετοχής της παραγωγικής επιχείρησης στο στάδιο της προώθησης και διανομής του τελικού προϊόντος στις διεθνείς αγορές: στις άμεσες εξαγωγές «direct exports» και στις έμμεσες εξαγωγές «indirect exports». Η επιλογή της μεθόδου εξαγωγών εξαρτάται από τους στόχους της επιχείρησης, τους διαθέσιμους πόρους της καθώς και το είδος των εργασιών που εκτελεί (U.S. Small Business Administration, 2011). Παρακάτω γίνεται λεπτομερή ανάλυση και διάκριση των μεθόδων της εξαγωγικής δραστηριότητας :

❖ Άμεσες εξαγωγές

Μ' αυτή τη μέθοδο εξαγωγών η επιχείρηση που παράγει αναλαμβάνει να ολοκληρώσει όλη την εξαγωγική διαδικασία μέχρι και την παράδοση του τελικού προϊόντος/υπηρεσίας στη χώρα προορισμού. Αναλαμβάνει ταυτόχρονα τα στάδια της μεταφοράς, ασφάλισης, προώθησης αλλά και είσπραξης της αξίας του προϊόντος/υπηρεσίας προς τους ξένους αγοραστές. Εντοπίζει την επικοινωνία με τους αλλοδαπούς πελάτες και σχεδιάζει το μάρκετινγκ των προϊόντων της στις ξένες αγορές, τη διεκπεραίωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών της εξαγωγής και στις δύο πλευρές των συνόρων. Επίσης εξασφαλίζει τη χρηματοδότηση των εξαγωγικών της διαδικασιών αλλά και προβλέπει τη φερεγγυότητα των ξένων ενδιαφερόμενων αγοραστών της (Χατζηδημητρίου, 2003, σελ.126).

Οι άμεσες εξαγωγές αποτελούν την βασική λειτουργία της εξαγωγής, επειδή αξιοποιεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις οικονομίες κλίμακας της παραγωγής

στην εγχώρια τοποθεσία που δραστηριοποιείται η επιχείρηση και επιτυγχάνεται ο καλύτερος έλεγχος της διανομής του τελικού προϊόντος/υπηρεσίας. Η άμεση εξαγωγή λειτουργεί πολύ πιο αποτελεσματικά αν οι όγκοι παραγωγής είναι μικροί.

Οι άμεσες εξαγωγές διακρίνονται σε δύο τύπους :

- Αντιπρόσωποι πωλήσεων → αντιπροσωπεύουν ξένους προμηθευτές /κατασκευαστές στις τοπικές αγορές τους με στόχο την καθιερωμένη προμήθεια επί των πωλήσεων. Παρέχουν υπηρεσίες υποστήριξης σε ένα ξένο προμηθευτή/κατασκευαστή αναφορικά με την τοπική διαφήμιση, τις τοπικές παρουσιάσεις πωλήσεων τις διαδικασίες εκτελωνισμού, τις νομικές απαιτήσεις.
- Εισαγωγή των διανομέων → αγοράζουν το προϊόν/υπηρεσία με τη δική τους ευθύνη και λογότυπο και το μεταπωλούν στις τοπικές αγορές τους σε χονδρέμπορους, λιανοπωλητές ή και στους δύο.

❖ Έμμεσες εξαγωγές

Η διαδικασία της μέσω μεσαζόντων που εξάγουν στην εγχώρια αγορά ονομάζεται έμμεση εξαγωγή. Με τη μέθοδο των έμμεσων εξαγωγών απαιτούνται λιγότερες επενδύσεις σε μάρκετινγκ, αλλά ο εξαγωγέας ουσιαστικά δεν μπορεί να ελέγξει τα προϊόντα/υπηρεσίες που διαθέτει η επιχείρηση στην εθνική αγορά με αποτέλεσμα να μην έχει τον έλεγχο στην όλη διαδικασία του εμπορίου.

Η διάκριση των τύπων των έμμεσων εξαγωγών περιγράφεται ως ακολούθως :

- Ολοκλήρωση παραγγελίας από εγχώριους αγοραστές, οι οποίοι με τη σειρά τους εξάγουν το προϊόν/υπηρεσία.
- Αναζήτηση αγοραστών στην εγχώρια αγορά, οι οποίοι αντιπροσωπεύουν ξένους πελάτες.
- Εξαγωγή μέσω Εξαγωγική Εταιρείας Διαχείρισης (EMC)
- Εξαγωγή μέσω Trading Company Export (ETC)
- Franchising → αποτελεί και τον πιο δημοφιλή τύπο έμμεσης εξαγωγής π.χ. εστιατόρια

- Licensing → αποτελεί μια σύμβαση η οποία προσδιορίζει τι ακριβώς γίνεται με τα εμπορικά σήματα, διπλώματα ευρεσιτεχνίας, σχέδια, πνευματικά δικαιώματα ή λογισμικό. Ουσιαστικά αποτελεί μια αδειοδότηση η οποία επιτρέπει την ταχεία είσοδο στην επιλεγμένη ξένη αγορά και παράλληλα μειώνει τις κεφαλαιακές απαιτήσεις για τη δημιουργία εγκαταστάσεων παραγωγής στο εξωτερικό. Το συμβόλαιο που συνάπτεται δεν μπορεί να παραβιάζει τους υφιστάμενους νόμους και κανονισμούς της χώρας υποδοχής.
- Σύμβαση κατασκευής
- Piggyback μάρκετινγκ → αποτελεί μια στρατηγική εισόδου στην αγορά με χαμηλό κόστος στην οποία δύο ή και περισσότερες επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν και συμπληρώνουν τα προϊόντα/υπηρεσίες που διαθέτουν χωρίς όμως να είναι ανταγωνιστικές. Ουσιαστικά αποτελεί μια ρύθμιση σε δύο ή και περισσότερες επιχειρήσεις οι οποίες εμπορεύονται τα προϊόντα τους και πρέπει να είναι συμπληρωματικά κι όχι ανταγωνιστικά μεταξύ τους.
- Remarketer
- Έμποροι εξαγωγών → αυτές είναι χονδρέμποροι οι οποίοι αγοράζουν συσκευασμένα προϊόντα από προμηθευτές/κατασκευαστές για μεταπώληση στο εξωτερικό με τη δική τους επωνυμία. Ένα μειονέκτημα αυτού του τύπου έμμεσης εξαγωγής είναι ότι παρουσιάζονται τα ίδια προϊόντα με διαφορετικές εμπορικές ονομασίες και τιμές στην αγορά με αποτέλεσμα να παρεμποδίζεται η προσπάθεια εξαγωγής των προϊόντων από τον κατασκευαστή.

2.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της άμεσης εξαγωγής

Τα πλεονεκτήματα της άμεσης εξαγωγής είναι τα ακόλουθα (U.S. Small Business Administration, 2011):

- Έλεγχος πάνω στην εξαγωγή των ξένων αγορών και επιλογή των ξένων αντιπροσωπευτικών εταιρειών.
- Καλή ανατροφοδότηση πληροφοριών από την αγορά-στόχο.
- Βέλτιστη προστασία των εμπορικών σημάτων, διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, της υπεραξίας και άλλων άυλων περιουσιακών στοιχείων.
- Μεγαλύτερες πωλήσεις σε σχέση με τις πωλήσεις από τις έμμεσες εξαγωγές.

Τα μειονεκτήματα από τη μέθοδο της άμεσης εξαγωγής είναι τα ακόλουθα :

- Υψηλό κόστος εκκίνησης και υψηλός κίνδυνος σε αντίθεση με τον τύπο της έμμεσης εξαγωγής.
- Μεγάλες απαιτήσεις στον τομέα της πληροφόρησης.
- Μεγαλύτερη time to market σε αντίθεση με την έμμεση εξαγωγή.

Ανάλογα με τον τύπο των εμπορευμάτων που εξάγονται αυτά διακρίνονται σε: εξαγωγές εμπορευμάτων, αναφέρονται στην εξαγωγή φυσικών προϊόντων όπως έτοιμα ενδύματα, έπιπλα, έργα τέχνης κ.α., εξαγωγές υπηρεσιών αναφέρονται σε προϊόντα που δεν υπάρχουν σε φυσική μορφή όπως επαγγελματικές, τεχνικές ή γενικές υπηρεσίες και σε εξαγωγές Project οι οποίες αναφέρονται στη δημιουργία ενός έργου από μια εμπορική επιχείρηση σε άλλη χώρα. Θεωρείται ως ένα επιστημονικά εξελιγμένο σχέδιο εργασίας που μπορεί να επινοηθεί για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου εντός.

2.4 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της έμμεσης εξαγωγής

Τα πλεονεκτήματα της έμμεσης εξαγωγής είναι τα ακόλουθα:

- Γρήγορη πρόσβαση στην αγορά.
- Εύκολη συγκέντρωση πόρων για την παραγωγή.
- Ελάχιστη ή και καμία οικονομική δέσμευση. Ο συνεργάτης εξαγωγής καλύπτει σχεδόν εξ ολοκλήρου τα έξοδα που σχετίζονται με τις διεθνείς πωλήσεις.
- Υπάρχει χαμηλός κίνδυνος για την εγχώρια αγορά των επιχειρήσεων καθώς θεωρείται πιο σημαντικό από τις επιχειρήσεις να εξακολουθούν να αναπτύσσουν την εμπορία και τις στρατηγικές πωλήσεων τους.
- Δεν αποσπάται η προσοχή από την ομάδα διαχείρισης.
- Υπάρχει ευθύς τρόπος χειρισμού των διαδικασιών της εξαγωγής.

Τα μειονεκτήματα της έμμεσης εξαγωγής είναι τα ακόλουθα :

- Υπάρχει μεγαλύτερος κίνδυνος από τον τύπο της άμεσης εξαγωγής.
- Ελάχιστος ή και καθόλου έλεγχος στη διανομή, τις πωλήσεις το μάρκετινγκ κ.λ.π. σε αντίθεση με την άμεση εξαγωγή.

- Αδυναμία πληροφόρησης του τρόπου που δουλεύουν στο εξωτερικό
- Μεγαλύτερη πιθανότητα επιλογής λάθος αγοράς και διανομέα με αποτέλεσμα την ανεπαρκή ανατροφοδότηση της αγοράς, πράγμα που επηρεάζει άμεσα τη διεθνή φήμη και επιτυχία της επιχείρησης.
- Δυνητικά χαμηλότερες πωλήσεις σε σύγκριση με τις άμεσες εξαγωγές, λόγω λάθος επιλογής της αγοράς και των διανομέων των εξαγωγικών εταιρειών.

Ο τύπος της έμμεσης εξαγωγής προτιμάται κυρίως από επιχειρήσεις που θέλουν να αποφύγουν τον οικονομικό κίνδυνο, τον οποίο και θεωρούν απειλή για την επίτευξη των στόχων τους (Export management).

2.5. Ο Εξαγωγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός

Για να ξεκινήσει οποιαδήποτε μορφή εξαγωγικής δραστηριότητας, χρειάζεται να δημιουργηθεί ένα εξαγωγικό επιχειρηματικό σχέδιο (Export Business Plan), με μια αναλυτική περιγραφή των υφιστάμενων δραστηριοτήτων της επιχείρησης που επιθυμεί να εξάγει, με σκοπό να καθοριστεί η σκοπιμότητα της ανάπτυξής και της αξιολόγησής των χαρακτηριστικών της συγκεκριμένης εταιρείας.

Ένα εξαγωγικό επιχειρηματικό σχέδιο είναι περισσότερο εξειδικευμένο από ένα παραδοσιακό επιχειρηματικό σχέδιο. Τα κυριότερα σημεία ενός εξαγωγικού επιχειρηματικού σχεδίου μιας επιχείρησης παρουσιάζονται ως ακολούθως:

Η **περίληψη**, περιλαμβάνει το σκοπό για τον οποίο επιθυμεί να επεκταθεί μια επιχείρηση στη διεθνή αγορά, το ποσό τη αναγκαίας χρηματοδότησης, μια περιγραφή των υπό εξαγωγή προϊόντων/υπηρεσιών καθώς και τη διοικητική εμπειρία και τις γνώσεις του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, στον τομέα των εξαγωγών.

Η **γενική περιγραφή της επιχείρησης**, η οποία περιλαμβάνει το όραμα της επιχείρησης για διεθνή επέκταση, που στοχεύει να φτάσει, τους σκοπούς της και την επιχειρηματική της φιλοσοφία. Περιγράφονται τα δυνατά και ανταγωνιστικά σημεία της επιχείρησης, αναλύεται η ανταγωνιστικότητα του κλάδου, ο αριθμός των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην παγκόσμια αγορά και οι βασικές υποθέσεις του κλάδου που μπορεί να επηρεάσουν τις εξαγωγικές αποφάσεις.

Η **Διοίκηση** και το **Ανθρώπινο Δυναμικό**, τα οποία πρέπει να έχουν τις απαραίτητες γνώσεις και εμπειρία για την άσκηση διεθνών δραστηριοτήτων και ιδίως

των εξαγωγών, με αποτέλεσμα να μπορεί να ανταπεξέλθει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο σε τυχόν προβλήματα που μπορούν να προκύψουν με επιτυχία.

Ο **Προσδιορισμός των προϊόντων με εξαγωγικές δυνατότητες**, σημαντικό και πρωταρχικό σημείο της επιχειρηματικής ανάλυσης της επιχείρησης είναι ο προσδιορισμός και καθορισμός εκείνων των προϊόντων/υπηρεσιών που έχουν τη δυναμική να επιβιώσουν στη διεθνή αγορά. Άρα θεωρείται απαραίτητη:

- Η απαρίθμηση των δυνατών και αδύνατων σημείων των προϊόντων/υπηρεσιών που έχουν πιθανότητες εξαγωγής.

- Η επιλογή των περισσότερο εξαγωγίμων προϊόντων/υπηρεσιών που θα προσφέρονται.

- Η αξιολόγηση των προϊόντων/υπηρεσιών που θα προσφέρονται.

- Η τιμολογιακή πολιτική των προϊόντων/υπηρεσιών που θα προσφέρονται.

Η **αγορά** και το **μάρκετινγκ** της επιχείρησης. Μόλις επιλεγούν και αξιολογηθούν τα κατάλληλα εξαγωγίμα προϊόντα/υπηρεσίες, το επόμενο βήμα είναι να προσδιοριστούν οι περισσότερο κερδοφόρες αγορές του εξωτερικού, που θα προσφερθούν αυτά τα προϊόντα. Σ' αυτό το στάδιο, η επιχείρηση πρέπει να καθορίσει τις χώρες στις οποίες οι εγχώριοι ανταγωνιστές της εξάγουν. Με μια μελέτη των δραστηριοτήτων των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, του μεριδίου της αγοράς τους, τη θέση τους στην αγορά και τις προοπτικές τους, αυξάνεται η αξιοπιστία του επιχειρηματικού σχεδιασμού και δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να έχει μια πιο ρεαλιστική εικόνα, ώστε να στηρίξει τις εξαγωγικές της.

Επίσης μελετάται το προφίλ των πελατών και των καταναλωτών στις χώρες εξαγωγής, τα χαρακτηριστικά τους, οι απαιτήσεις τους και ο τρόπος λήψης των αγοραστικών αποφάσεών τους

Αναφορικά με την αναζήτηση των πελατών-στόχων προσφέρονται οι παρακάτω δυνατότητες:

- Επικοινωνία με γραφείο Εμπορικού Ακολούθου της Ελληνικής Πρεσβείας και αίτημα για την προμήθεια στοιχείων εισαγωγέων της χώρας για το συγκεκριμένο προϊόν.
- Αναζήτηση μέσω του Επιμελητηρίου, που αναλαμβάνει μέσω του ξένου επιμελητηρίου να λαμβάνει επιχειρήσεις στο συγκεκριμένο αντικείμενο.

- Αναζήτηση πελατών-στόχων μέσω δικτύων, όπως το Ευρωπαϊκό Κέντρο Πληροφοριών (Ε.Κ.Π.), τα Επιμελητήρια όπου κωδικοποιείται το αίτημα τη Ελλάδας, και αναζητά τη διασταύρωση του σε Πανευρωπαϊκή κλίμακα αναζήτησης συνεργατών.
- Αναζήτηση μέσω άλλων βάσεων πληροφοριών όπως το Internet, Kompass, ICAP.

Αυτονόητο θεωρείται ότι για τη φερεγγυότητα των υποψήφιων πελατών ουδείς εγγυάται, Διερεύνηση αυτής μπορεί να γίνει μόνο μέσω του Οργανισμού Ασφάλισης Εξαγωγικών Πιστώσεων (Ο.Α.Ε.Π.)

Κατά τη διάρκεια διερεύνησης των ξένων αγορών-στόχων υπάρχουν και κάποιοι άλλοι παράγοντες οι οποίοι θεωρούνται καθοριστικοί και σχετίζονται με τα παρακάτω:

- ✚ Τη νομιμότητα της εμπορικής συναλλαγής : Υπάρχουν χώρες οι οποίες απαγορεύουν τις εμπορευματικές συναλλαγές με συγκεκριμένα κριτήρια, ανακοινώνοντας μια λίστα με τι απαγορευμένες επιχειρήσεις και ιδιώτες.
- ✚ Την εξοικείωση με την υψηλή τεχνολογία: Οι τεχνικές προδιαγραφές του προϊόντος/υπηρεσίας που προσφέρεται πρέπει να είναι σύμφωνες με τους τυπικούς και πολιτιστικούς κανόνες της χώρας εξαγωγής τόσο από άποψη περιεχομένου όσο και από πλευράς συσκευασίας.

Τέλος με την ολοκλήρωση της έρευνας και όσο οι επιλογές της επιχείρησης περιοριστούν στις μεγαλύτερες και ταχύτερα αναπτυσσόμενες αγορές, χρειάζεται να αποφασίσει ποιες από αυτές είναι οι κατάλληλες για την εξαγωγή του προσφερόμενου προϊόντος/υπηρεσίας.

- Είναι επιβεβλημένο να γίνει δοκιμή αρχικά σε μια αγορά και στη συνέχεια στη διείσδυση σε δευτερεύουσες αγορές.
- Η επιλογή της αγοράς-στόχου πρέπει να γίνει με βάση τα γεωγραφικά κριτήρια, επειδή είναι περισσότερο αποδοτικό από άποψη κόστους, να επιλεγούν οι κοντινότερες χώρες παρά αυτές που είναι διάσπαρτες ανά τον κόσμο.

Η **Διερεύνηση των αναγκών στήριξης**. Η στήριξη που παρέχεται από την Ευρωπαϊκή Ένωση μπορεί να είναι:

- Υλική, έχει σχέση με επιδοτήσεις, δάνεια, εγγυήσεις και οτιδήποτε σχετίζεται άμεσα ή έμμεσα με χρήμα και
- Άυλη, έχει σχέσης με πληροφορίες που παρέχονται για τις αγορές σε διάφορες χώρες, τις εκθέσεις, τα δίκτυα καταστημάτων, το νομικό πλαίσιο που ισχύει για τις συναλλαγές ή τις επενδύσει και γενικά κάθε είδους υπηρεσία η οποία δεν σχετίζεται με το χρήμα. Παρά το γεγονός ότι είναι άυλες οι υπηρεσίες αυτές εντούτοις δεν έχουν εκτιμηθεί όσο τους αξίζει, αφού οι πιο πολλές επιχειρήσεις επικεντρώνονται στην οικονομική υποστήριξη. Ωστόσο ίσως αξίζουν περισσότερο καθώς αυτές είναι που φέρνουν το χρήμα. Μια οικονομική στήριξη έχει ημερομηνία λήξης ακόμα και όταν με διάφορες μορφές αυτή είναι επαναλαμβανόμενη. Αντίθετα οι άυλες υπηρεσίες είναι διαχρονικές. Άλλωστε αν δεν υπάρχει η σωστή ενημέρωση για το τι μπορεί μια επιχείρηση να πουλήσει, που να επενδύσει ή με ποιους μπορεί αυτή να συνεργαστεί, πρόοδος δεν σημειώνεται, όση οικονομική ενίσχυση κι αν υπάρχει. Η φιλοσοφία λοιπόν που κερδίζει έδαφος αφορά την παροχή ενισχύσεων, όχι τόσο για την κάλυψη της δαπάνης ενός έργου, αλλά κυρίως για πόλο έλξης ιδιωτικών κεφαλαίων με σκοπό να αυξηθούν και να πολλαπλασιαστούν τα κονδύλια της Ε.Ε

Το **Ρίσκο** και **οι αναμενόμενες αμοιβές**. Η αξιοπιστία ενός εξαγωγικού επιχειρηματικού σχεδίου οφείλεται στη διάκριση των κινδύνων. Έτσι απεικονίζονται τα ριψοκίνδυνα σενάρια και ερευνώνται οι τρόποι αντιμετώπισής τους. Προσδιορίζονται τα ρίσκα που υπάρχουν σε κάθε βήμα του εξαγωγικού επιχειρηματικού σχεδίου και πιθανολογείται κατά πόσο αυτά μπορούν να αποτελέσουν πρόβλημα στην εξαγωγική δραστηριότητα της επιχείρησης. Επίσης πρέπει να αναλύονται τα σχέδια που θα ακολουθηθούν, ώστε να μειωθεί η επιρροή των ρίσκων στην απόδοση της επιχείρησης.

Σημαντικό θεωρείται η ανάλυση της επίδρασης των κερδών και των μετρητών στην επιχείρηση. Η ανάλυση δεν θα πρέπει να είναι απαισιόδοξη. Πρέπει να υπάρχουν ισορροπίες έτσι ώστε να μην υπάρχει κινδυνολογία σχετικά με τα ρίσκα και τις επιδράσεις τους στην επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟ ΕΞΑΓΩΓΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

3.1 Ορισμός Μάρκετινγκ

Με τον όρο «Μάρκετινγκ», αναφερόμαστε σε μια σειρά ενεργειών και δραστηριοτήτων τις οποίες κινεί μια επιχείρηση ώστε να καταγράψει και να αντιληφθεί στο μέγιστο τις επιθυμίες των καταναλωτών, να παράγει προϊόντα/υπηρεσίες που θα καλύψουν τις ανάγκες και να πουλήσει αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα από τους ανταγωνιστές της, δίνοντας στον καταναλωτή τη μεγαλύτερη δυνατή αξία (Kolter, 1990,).

Το μάρκετινγκ αποτελεί μια οργανωμένη προσπάθεια μιας επιχείρησης να ικανοποιήσει τις ανάγκες αλλά και τις επιθυμίες των καταναλωτών. Κύριο εργαλείο του μάρκετινγκ αποτελεί η έρευνα αγοράς, με την οποία προσπαθεί η επιχείρηση να αντιστοιχίσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παράγει με τον πελάτη-στόχο και να κατασκευάσει τα κατάλληλα προϊόντα/υπηρεσίες με τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες που επιθυμεί ο καταναλωτής.

Ένας άλλος ορισμός του μάρκετινγκ επίσης θεωρείται η διαδικασία με την οποία άτομα και ομάδες αποκτούν αυτό που επιθυμούν και χρειάζονται μέσα από μια διαδικασία ανταλλαγής προϊόντων και υπηρεσιών με άλλους. Η βασική ιδέα του μάρκετινγκ στηρίζεται στην ανταλλαγή.

Ουσιαστικά το μάρκετινγκ είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει ανάλυση, σχεδιασμό, υλοποίηση και έλεγχο. Καλύπτει αγαθά, υπηρεσίες και ιδέες, βασίζεται στην ιδέα της ανταλλαγής και έχει ως στόχο να ικανοποιήσει όλα τα μέρη που παίρνουν μέρος στην ανταλλαγή.

Επόμενο βήμα αποτελεί η γνωστοποίηση αυτών των προϊόντων/υπηρεσιών (διαφήμιση και προώθηση) με αποτέλεσμα τη διαθεσιμότητα αυτών μέσα από τα κανάλια διανομής (μαγαζιά) καθώς και στην τιμή που πρέπει αυτά να πωλούνται.

Βασικός στόχος του μάρκετινγκ είναι οι επαναλαμβανόμενες πωλήσεις. Τα στελέχη του μάρκετινγκ μιας επιχείρησης έχουν ως σκοπό τη δημιουργία μιας μακροχρόνιας σχέσης με τον πελάτη, προσφέροντας υψηλή αξία ικανοποίησης στον καταναλωτή,

αξία που είναι υψηλότερη από τα αντίστοιχα προϊόντα/υπηρεσίες που προσφέρονται από τους ανταγωνιστές. Μ' αυτόν τον τρόπο δημιουργείται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η υπεροχή της επιχείρησης αλλά και των προϊόντων της έναντι αυτών των ανταγωνιστών της. Για την επιχειρηματική επιτυχία το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης αξιολογεί και αναλύει τις ευκαιρίες μάρκετινγκ, ερευνά και επιλέγει αγορές-στόχους, αναπτύσσει στρατηγικές μάρκετινγκ, σχεδιάζει προγράμματα μάρκετινγκ (Ε.Ε.Δ.Ε., 2012,).

3.2 Τα χαρακτηριστικά του διαδικτύου

Το διαδίκτυο αποτελείται από τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά, τα οποία του προσδίδουν ένα ιδιαίτερο ρόλο. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι (Θωμόπουλος (2000):

- Το ιδιοκτησιακό του καθεστώς \Rightarrow ανήκει σε όλους και ταυτόχρονα δεν είναι ιδιοκτησία κανενός, με συνέπεια την ύπαρξη διακρατικού ανταγωνισμού και τη δημιουργία πολιτικών παγκόσμιας συνεργασίας. Λόγω της έλλειψης ιδιωτικών, οργανωσιακών, εταιρικών και παραταξιακών συμφερόντων και εξαρτήσεων στο διαδίκτυο δημιουργείται ένα κλίμα αντικειμενικότητας και ελευθερίας
- Η ύπαρξη ελεύθερης ανταλλαγής πληροφοριών και ιδεών \Rightarrow ανεξάρτητα από τη γεωγραφική απόσταση και την πολιτική κατάσταση της χώρας. Το γεγονός αυτό αποτελεί το σημαντικότερο πόλο έλξης της συντριπτικής πλειοψηφίας των χρηστών σε ολόκληρο τον κόσμο. Σήμερα το διαδίκτυο προσφέρει τη δυνατότητα άμεσης αλλά και διαρκούς επικοινωνίας μεταξύ ανθρώπων, εταιρειών και οργανισμών με διαφορετικές αντιλήψεις και ιδέες. Από την άλλη μεριά αποτελεί τη βασική αιτία άμεσων και έμμεσων κρατικών παρεμβάσεων για τον έλεγχο της ροής της πληροφόρησης (Θωμόπουλος, 2000,).
- Οι μεγάλες οικονομικές δυνατότητες που προσφέρει \Rightarrow αναδεικνύονται πολλές προσδοκίες ειδικά μετά την εμφάνιση και την αλματώδη αύξηση των πρώτων διαδικτυακών επιχειρήσεων. Το πέρασμα του χρόνου όμως απέδειξε ότι πολλές επιχειρήσεις βιάστηκαν να εισέλθουν στο χώρο του διαδικτύου με αποτέλεσμα να οδηγηθούν σε χρεωκοπία, χάνοντας μεγάλα χρηματικά ποσά ή να μεταβάλλουν σημαντικά τη λειτουργία και τη μορφή του δικτυακού τους τόπου. Οι κυριότεροι λόγοι αποτυχίας ήταν η έλλειψη οργάνωσης και σχεδιασμού, η ύπαρξη λανθασμένης

εικόνας της αγοράς, του ανταγωνισμού και των δυνάμεών τους, η ελλιπής χρηματοοικονομική επίβλεψη, η έλλειψη βασικής εμπορικής και διοικητικής εμπειρίας και η ύπαρξη της νοοτροπίας του γρήγορου κέρδους και η δυσκολία προσαρμογής του προϊόντος στα δεδομένα της ηλεκτρονικής αγοράς.

○ Η υψηλή αλληλεπιδραστικότητα \rightleftarrows δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να συλλέγουν άμεσα πληροφορίες για τους πελάτες, ενώ παράλληλα επιτρέπει στους εκάστοτε χρήστες να επιλέξουν το τι θα δουν, πότε θα το δουν, τι θα αγοράσουν, από πού θα το αγοράσουν, πως θα το αγοράσουν, τι θα πουλήσουν, πότε θα το πουλήσουν και πώς θα το πουλήσουν. Οι επιχειρήσεις μπορούν να εκμεταλλευτούν τις πληροφορίες μέσω του διαδικτύου και να δημιουργήσουν βάσεις δεδομένων των πελατών και στη συνέχεια να προχωρήσουν σε εξατομίκευση υπηρεσιών (personalization) και σε “one-to-one” μάρκετινγκ (Γεωργόπουλος, 2001,).

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι το διαδίκτυο έχει τη δυνατότητα να βοηθήσει στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων αλλά όχι στον υπερβολικό βαθμό που περιγράφεται σε ορισμένες περιπτώσεις.

Από την άλλη μεριά, πρέπει να τονιστεί ότι τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από το διαδίκτυο αν τοποθετηθούν και διαχειριστούν σωστά, αποκτούν ιδιαίτερη βαρύτητα και ρόλο για την ανάπτυξη τόσο των επιχειρήσεων όσο και των οικονομιών των διαφόρων χωρών.

3.3 Διαδικτυακό μάρκετινγκ

Το μάρκετινγκ αποτελεί μια διαδικασία λήψης αποφάσεων και δράσης. Είναι ο τομέας που είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη των προϊόντων και για τις αποφάσεις τιμολόγησής τους, προβολής και διανομής τους τα λεγόμενα «τέσσερα P» του μάρκετινγκ: Product (προϊόν), Price (τιμή), Promotion (προβολή), Place (τοποθεσία). Τα στοιχεία αυτά αποτελούν το λεγόμενο marketing mix (μείγμα του μάρκετινγκ).

Το μάρκετινγκ ασχολείται με τον προγραμματισμό, τη στρατηγική και την εκτέλεση ενεργειών που αφορούν τα τέσσερα P, μέσα στο πλαίσιο των ευρύτερων στρατηγικών επιδιώξεων της επιχείρησης.

Το διαδικτυακό μάρκετινγκ μπορεί να ορισθεί ως η χρήση του διαδικτύου και των σχετικών τεχνολογιών για την επίτευξη των στόχων του μάρκετινγκ και την

υποστήριξη των καινοτόμων ιδεών του. Οι τεχνολογίες αυτές είναι το διαδίκτυο και άλλα μέσα τεχνολογιών (π.χ. κινητά τηλέφωνα).

Το διαδικτυακό μάρκετινγκ εμπεριέχει την χρήση της ιστοσελίδας μιας επιχείρησης σε συνδυασμό με online τεχνικές διαφήμισης, όπως είναι οι μηχανές αναζήτησης, banner advertising, άμεση αποστολή e-mail και σύνδεσμοι ή υπηρεσίες από άλλες ιστοσελίδες, για την απόκτηση νέων πελατών αλλά και την παροχή των προϊόντων/ υπηρεσιών της επιχείρησης προς τους πελάτες.

Με το όρο «Διαδικτυακό Marketing», προσδιορίζεται το πώς το διαδίκτυο μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε συνδυασμό με παραδοσιακά μέσα για την απόκτηση και την παροχή υπηρεσιών/προϊόντων στους πελάτες.

Το μάρκετινγκ αποτελεί τη διαχείριση και το συνδυασμό πολλών διαδικασιών για την αναγνώριση, πρόβλεψη και ικανοποίηση των αναγκών των πελατών με τον πιο αποδοτικό τρόπο. Σύμφωνα μ' αυτόν τον ορισμό το μάρκετινγκ επικεντρώνεται στον πελάτη, ενώ την ίδια στιγμή αφήνει ανοικτά μέτωπα για ανάγκη συνεργασίας με άλλες λειτουργίες της επιχείρησης για την καλύτερη αποδοτικότητά της (CIM, 2014).

Η τεχνολογία του διαδικτύου μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επίτευξη των στόχων του μάρκετινγκ μιας επιχείρησης, στόχους όπως:

- Την αναγνώριση της επιχείρησης: το διαδίκτυο χρησιμοποιείται από τα στελέχη του μάρκετινγκ μιας επιχείρησης για την αναγνώριση των αναγκών και των επιθυμιών του πελάτη.
- Την πρόβλεψη: το διαδίκτυο αποτελεί ένα επιπλέον κανάλι με το οποίο οι πελάτες μπορούν να έχουν πρόσβαση στις πληροφορίες και να κάνουν τις αγορές τους όπως και οπότε αυτοί επιθυμούν.
- Την ικανοποίηση: παράγοντας επιτυχίας του διαδικτυακού μάρκετινγκ είναι η επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη μέσω του διαδικτύου. Αυτό περιλαμβάνει το κατά πόσο είναι εύχρηστη η ιστοσελίδα της επιχείρησης, το αν λειτουργεί επαρκώς και τον τρόπο με τον οποίο παρουσιάζονται τα προϊόντα/υπηρεσίες της επιχείρησης. (Chaffey, 2000,).

3.4 Βασικά εργαλεία Διαδικτυακού Marketing – Επιχειρηματικό πλεονέκτημα

Τα βασικά σύνεργα για το Διαδικτυακό μάρκετινγκ μιας επιχείρησης και που είναι πολύ οικονομικά στη λειτουργία τους από τη στιγμή που θα εγκατασταθούν είναι τα ακόλουθα (Ε.Ε.Δ.Ε., 2012,):

➤ Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (*e-mail*) : είναι ένα αποτελεσματικό και ευέλικτο εργαλείο για μάρκετινγκ χαμηλού προϋπολογισμού. Μπορεί να βρεθούν πληθώρα πελατών παντού, χωρίς καθυστερήσεις και χωρία έξοδα εκτύπωσης και διανομής. Το μήνυμα στέλνεται σε εκατοντάδες ανθρώπους και εταιρείες σε ολόκληρο τον κόσμο με χρέωση ενός απλού τοπικού τηλεφωνήματος. Το ηλεκτρονικό μήνυμα μπορεί να έχει συγκεκριμένο στόχο. Φτάνει απευθείας στον υπολογιστή του πελάτη που έχει επιλεγεί να σταλεί. Τα ενημερωτικά δελτία (*newsletters*) που αποστέλλονται μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου καθώς και οι κατάλογοι διευθύνσεων μπορούν να αναπτυχθούν ώστε να παρέχουν τακτικά ενημερωμένες πληροφορίες και να ενισχύουν την αφοσίωση των πελατών προς την επιχείρηση. Υπάρχει η δυνατότητα για άμεση ανταπόκριση σε παραγγελίες των πελατών και η άμεση παροχή στοιχείων από τα προϊόντα/υπηρεσίες που ζητούνται. Τέλος το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο προσφέρει άμεση και ταυτόχρονη διανομή των δελτίων τύπου στον Τύπο.

➤ Ο παγκόσμιος Ιστός (*World Wide Web*): αποτελεί ένα εργαλείο του διαδικτυακού μάρκετινγκ για την προώθηση των προϊόντων και την παρουσίαση νέων. Έχει ελάχιστο κόστος καθώς με λίγα ευρώ το μήνα τα προϊόντα/ υπηρεσίες μιας επιχείρησης καθώς και ο κατάλογος αυτών γίνονται διαθέσιμα στον κόσμο όλη μέρα, κάθε μέρα. Ένας δικτυακός τόπος με δυνατότητα άμεσης απάντησης με *e-mail*, αποτελεί το καλύτερο κανάλι παροχής χρήσιμων πληροφοριών από τους πελάτες. Με τον παγκόσμιο ιστό αυξάνεται η αξία της πελατειακής εξυπηρέτησης της επιχείρησης, παρέχονται συμβουλές, απαντήσεις σε συχνές ερωτήσεις (*F.A.Q.s*), πληροφορίες για την ίδρυση και εξέλιξη της επιχείρησης και απευθείας συνδέσμους (*links*) σε άλλους δικτυακούς τόπους.

➤ *On line συζητήσεις (Newsgroups)* : η συμμετοχή σε online συζητήσεις των *newsgroups*, δημιουργούν ευκαιρίες για δραστηριότητες μάρκετινγκ και επιχειρηματικές συνεργασίες. Διευρύνεται το αγοραστικό κοινό με αποτέλεσμα η

επιχείρησης να μπορεί να ανακαλύψει μικρές και με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά αγορές (niche markets). Μέσω των συζητήσεων των newsgroups παρέχονται ευκαιρίες για προσεκτικές αλλά και αποτελεσματικές πρωτοβουλίες δημοσίων σχέσεων. Αξιολογούνται οι απόψεις των συμμετεχόντων για τον κλάδο και τα προϊόντα που προσφέρονται και μ' αυτόν τον τρόπο οι επιχειρήσεις μπορούν να πάρουν ιδέες και να εστιάσουν επ' ακριβώς σ' αυτό που θέλουν οι πελάτες.

➤ *Κοινωνικά Δίκτυα (π.χ. LinkedIn, Facebook):* αποτελεί ένα καλό τρόπο επικοινωνίας με τις κατάλληλες επιχειρήσεις και τα κατάλληλα άτομα μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις αλλά και οι πελάτες μπορούν να βρουν εύκολα αυτό που ψάχνουν χρησιμοποιώντας τον κλάδο και τη χώρα. Επιχειρήσεις που έχουν σελίδα στο LinkedIn, είναι περισσότερο προσαρμοσμένες στο Δυτικό επιχειρηματικό τρόπο σκέψης και επικοινωνίας.

3.5. Αξιοποίηση ενός διαδικτυακού μάρκετινγκ

Τα στελέχη μιας επιχείρησης που ασχολούνται με το Διαδικτυακό Μάρκετινγκ χρησιμοποιούν μια σειρά από νέα εργαλεία για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων της επιχείρησης.

Επιγραμματικά αναφέρονται τα παρακάτω (Ε.Ε.Δ.Ε., 2012,):

- Δημιουργία ενός δικτυακού τόπου προώθησης της επιχείρησης και των προϊόντων/υπηρεσιών που προσφέρει.
- Χρησιμοποιούν διαδικτυακή διαφήμιση για την προσέλκυση των επισκεπτών στη σελίδα της επιχείρησης.
- Συλλογή διευθύνσεων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου πελατών και άλλων επαφών και διαρκή ενημέρωσή τους με ενημερωτικά φυλλάδια μέσω e-mail.
- Προσέλκυση νέων πελατών μέσω καταλόγων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail).
- Δημοσιοποίησης στον Τύπο για τις δραστηριότητες της επιχείρησης, στέλνοντας δελτία τύπου με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο.
- Βελτίωση του προφίλ της επιχείρησης με νέο κοινό απαντώντας σε εξειδικευμένες ερωτήσεις μέσω ομαδικών συζητήσεων

3.6. Διακρίσεις Διαδικτυακού Μάρκετινγκ

Το διαδικτυακό μάρκετινγκ διακρίνεται σε :

- *Άμεσο & Έμμεσο Μάρκετινγκ* → στο άμεσο μάρκετινγκ η επιχείρηση διανέμει τα προϊόντα/υπηρεσίες στους πελάτες τους μέσω δικτυακών τόπων, άμεσα χωρίς την παρεμβολή ενδιάμεσων. Αντίθετα στο έμμεσο μάρκετινγκ η διανομή των προϊόντων/υπηρεσιών γίνεται από τρίτους φορείς.
- *Πλήρες και μερικό μάρκετινγκ* → στο πλήρες ή καθαρό μάρκετινγκ η επιχείρηση πωλεί τα προϊόντα/υπηρεσίες μόνο μέσω του διαδικτύου. Τέτοιου είδους επιχειρήσεις είχαν δημιουργηθεί την εποχή του ηλεκτρονικού εμπορίου, ενώ επιχειρήσεις που είχαν ήδη δραστηριότητες μέσω φυσικών καναλιών διανομής και επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν και στο διαδίκτυο, επιλέγουν το μερικό διαδικτυακό μάρκετινγκ, όπου πωλούν τα προϊόντα τους και μέσω του διαδικτύου αλλά και μέσω των παραδοσιακών φυσικών καταστημάτων και καναλιών διανομής που χρησιμοποιούσαν και πριν την εποχή του ηλεκτρονικού εμπορίου.
- *Παγκόσμιο και Τοπικό Μάρκετινγκ* → παρότι το διαδίκτυο αποτελεί ένα παγκόσμιο μέσο για την επικοινωνία και δράση μιας επιχείρησης σε πολλές αγορές ανά τον κόσμο, εντούτοις υπάρχουν παράγοντες που ωθούν μια επιχείρηση να καθορίσει τα γεωγραφικά όρια των δραστηριοτήτων της. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι νομικά όρια, κόστος παράδοσης, γλώσσα επικοινωνίας, το διαθέσιμο κεφάλαιο της επιχείρησης (Βλαχοπούλου, 2003,).

3.7 Εξαγωγικό Επιχειρηματικό Σχέδιο Marketing

Το εξαγωγικό επιχειρηματικό σχέδιο marketing αποτελείται ένα σύνολο βασικών λειτουργιών που θα πρέπει να ακολουθηθούν σωστά ώστε να προετοιμαστεί η επιχείρηση για την είσοδό της στις διεθνείς αγορές (Hultman, Katsikeas & Robson 2011, pp.17-39). Η επιτυχία ενός σχεδίου μάρκετινγκ αρχίζει με την ενδελεχή έρευνα αγοράς. Αυτό το πρώτο βήμα θεωρείται και το πιο δύσκολο διότι είναι όλα άγνωστο έδαφος. Όταν όμως συλλεχθούν τα απαραίτητα στοιχεία που χρειάζονται και διαπιστωθεί ότι ένα συγκεκριμένο προϊόν/υπηρεσία θα πουλήσει σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική θέση, τότε αυτά μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως κατευθυντήρια γραμμή για την εξαγωγή ανάλογων προϊόντων/υπηρεσιών.

Τα σημαντικότερα στάδια για τη δημιουργία ενός εξαγωγικού επιχειρηματικού σχεδίου μέσω διαδικτύου, παρουσιάζονται παρακάτω.

1. Προσδιορισμός της αγοράς στόχου (target market)

Ως πρώτο βήμα για την εκπόνηση ενός εξαγωγικού σχεδίου μάρκετινγκ είναι η εξεύρεση της αγοράς-στόχου καθώς και τις ανάγκες της συγκεκριμένης αγοράς όπου τα προϊόντα/υπηρεσίες μιας επιχείρησης θα έχουν καλές πιθανότητες ζήτησης. Επειδή υπάρχουν πολλές χώρες στον κόσμο θα πρέπει να επιλεγεί ή μία σωστή ή λίγες από αυτές για τη διάθεση των προϊόντων/υπηρεσιών. Όταν η αγορά και οι ανάγκες της γίνουν γνωστά, μπορούν να γίνουν ευκολότερα οι παραγγελίες εξαγωγών από τις χώρες αυτές.

Η αναγνώριση της αγοράς-στόχου γίνεται με διεξαγωγή Διεθνούς Έρευνας της δραστηριότητας της αγοράς και με αυτόν τον τρόπο αναγνωρίζονται με λεπτομέρεια οι ευκαιρίες στη διεθνή αγορά. Πρέπει να εξερευνηθούν οι μεγαλύτερες εξαγωγικές αγορές της χώρας επειδή μπορεί να αντανακλούν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του κράτους αλλά και να αξιοποιηθούν στο μέγιστο ιστορικά εμπορικοί εταίροι.

Πληροφορίες για την εξεύρεση της κατάλληλης αγοράς μπορεί να δοθούν από κρατικά γραφεία συναλλαγών, από επαγγελματικές ενώσεις που δραστηριοποιούνται μέσω του διαδικτύου, από τις ελληνικές βάσεις δεδομένων της κυβέρνησης, εκθέσεις και παγκόσμιους οργανισμούς.

Ορίζεται και περιορίζεται η αναζήτηση σε μερικές υποψήφιες ξένες αγορές για τη πώληση του εξαγωγικού προϊόντος/υπηρεσίας και στη συνέχεια εξετάζονται λεπτομερώς. Επιλέγονται εκείνες που ύστερα από έρευνα έχουν αποδειχθεί ότι είναι περισσότερο πρόσφορες για τη διάθεση του προϊόντος και συνεχίζεται εις βάθος η διερεύνησή τους.

2. Ανάπτυξη στρατηγικής εξαγωγικού μάρκετινγκ

Το δεύτερο στάδιο για τη σχεδίαση ενός στρατηγικού εξαγωγικού σχεδίου μάρκετινγκ είναι η ανάπτυξη μιας στρατηγικής εξαγωγικού μάρκετινγκ από τα στελέχη μάρκετινγκ της επιχείρησης η οποία θα περιλαμβάνει μια στρατηγική

εισόδου στις νέες αγορές που έχουν επιλεγθεί ως αγορές-στόχοι για τη διάθεση του ανάλογου προϊόντος που τίθεται να εξαχθεί.

Ειδικότερα πρέπει να εκπονηθεί από τα στελέχη της επιχείρησης μια στρατηγική εισόδου στη νέα αγορά, στρατηγική τοποθέτησης του προϊόντος, στρατηγική του προϊόντος, στρατηγική τιμολόγησης και branding και τον έλεγχο της εφοδιαστικής αλυσίδας και της προώθησης του προϊόντος σύμφωνα με τις ανάγκες της αγοράς-στόχου.

Η στρατηγική του εξαγωγικού μάρκετινγκ που θα επιλεγεί παίζει καθοριστικό ρόλο για το αποτέλεσμα της εξαγωγικής δραστηριότητας της επιχείρησης και για το λόγο αυτό είναι απαραίτητο :

- ✚ Τα προϊόντα/υπηρεσίες να εισέλθουν στην κατάλληλη αγορά όπου θα έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες ζήτησης και κατάκτησης της αγοράς.
- ✚ Να γίνει η σωστή τοποθέτησή τους με στόχο την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- ✚ Να αναπτυχθούν προϊόντα και υπηρεσίες που να ικανοποιούν τις ανάγκες των υποψήφιων αγορών και να καλύπτουν τρεις βασικές προϋποθέσεις : σωστό σχεδιασμό (design), μελετημένη συσκευασία και πιστοποίηση του προϊόντος και των υλικών συσκευασίας.
- ✚ Η τιμολόγηση των προϊόντων να γίνεται με τρόπο που να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τόσο στην εξαγωγική επιχείρηση όσο και στον αγοραστή-πελάτη.
- ✚ Να αναπτυχθεί και να διατηρηθεί ένα υπολογίσιμο brand name.

3. Εξειδίκευση του προϊόντος και ικανοποίηση του πελάτη.

Σε πολλές περιπτώσεις η εξαγωγή ενός προϊόντος συνοδεύεται και από αναγκαίες τροποποιήσεις στο ίδιο το προϊόν. Οι μέθοδοι και οι τεχνικές ελέγχου της εξαγωγικής καταλληλότητας ενός προϊόντος αρχίζει από τις πολύ στοιχειώσεις, γρήγορες και ανέξοδες τεχνικές μέχρι εκείνες που προϋποθέτουν πολύπλοκες, πολυδάπανες και χρονοβόρες διαδικασίες. Εξαρτάται από την ίδια την επιχείρηση που εξάγει σε συνεννόηση με τους αντίστοιχους υπεύθυνους διανομής του προϊόντος να διαλέξει τη διάρκεια της έρευνας που θα πρέπει να διεξαχθεί σε κάθε περίπτωση.

Οι μέθοδοι που θα ακολουθηθούν μπορεί να αφορούν:

- ✓ Στη μελέτη και καταγραφή των ανταγωνιστικών προϊόντων/υπηρεσιών όπως στα τεχνικά χαρακτηριστικά τους όπως πρώτες ύλες, τύπος, μέγεθος, σχήματα, χρώματα, αυθεντικότητα κ.α., στην εκτίμηση της ποιότητάς τους όπως αντοχή, ικανότητα, απόδοση, ευκολία χειρισμού και στην νομική κατοχύρωση όπως μορφή προϊόντος, εγκρίσεις, δικαιώματα ευρεσιτεχνίας.
- ✓ Στη συσκευασία/παρουσίαση του προϊόντος όπως στα τεχνικά χαρακτηριστικά του, στην ελκυστικότητα, στα στοιχεία της ταυτότητάς του, στις πληροφορίες που αναγράφονται στην ετικέτα καθώς και στην παροχή υπηρεσιών που προσφέρονται από τα ανταγωνιστικά προϊόντα.
- ✓ Στις ανταγωνιστικές τιμές όπως τιμές για τον καταναλωτή (κατάλογος βασικών τιμών, φόροι, εκπτώσεις, τρόποι πληρωμής κ.α.) και χονδρικές τιμές πώλησης (ειδικές εκπτώσεις για τους εισαγωγείς χονδρεμπόρους και λιανέμπορους, όροι πληρωμής κ.α.).
- ✓ Στην αποδοχή του προϊόντος, θα πρέπει ο εξαγωγέας να θέσει το προϊόν/υπηρεσία του προς τους ενδεχόμενους εισαγωγείς για γνωριμία και να συζητήσει μαζί τους για τις συνθήκες στην πώληση. Μ' αυτόν τον τρόπο θα έχει τη δυνατότητα να κάνει προσθήκες ή ενδεχόμενες αλλαγές όπου αυτό θεωρείται αναγκαίο. Στη συνέχεια μπορεί να προχωρήσει στην παρουσίαση του προϊόντος/υπηρεσίας που διαθέτει σε ομάδες χονδρεμπόρων ή λιανέμπορων και με γνώμονα την άποψή τους να προχωρήσει στη λήψη αποφάσεων.

Επίσης η επιχείρηση μπορεί να ζητήσει απευθείας πληροφορίες από τους καταναλωτές που σχετίζονται με:

- α) το μέγεθος και τις διαστάσεις που πρέπει να έχει το προϊόν
- β) τον τύπο του εξωτερικού περιτυλίγματος στο οποίο θα συσκευαστεί το προϊόν
- γ) τον τρόπο με τον οποίο θα είναι συσκευασμένο το προϊόν ώστε να είναι εύκολο στη διακίνησή του μέσα στην αποθήκη.
- δ) την ευκολία που θ πρέπει να έχει η συσκευασία για εύκολη τοποθέτηση
- ε) το θέμα της τιμής πώλησης και την ευκολία ανάλογων παροχών

4. Τιμολόγηση του προϊόντος που τίθεται για εξαγωγή

Η τιμολόγηση των προϊόντων που εξάγονται θεωρείται ένα ζήτημα αρκετά σημαντικό καθώς εκτός από τους παράγοντες του κόστους παραγωγής υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που συνδέονται με τη μεταφορά και την παράδοση των εμπορευμάτων σε ξένες χώρες. Ορισμένοι απ' αυτούς αναφέρονται παρακάτω:

- οι διαφορές στις ισοτιμίες των νομισμάτων
- το κόστος μεταφοράς
- η ειδική συσκευασία των εξαγόμενων προϊόντων
- η ασφάλιση των προϊόντων
- Οι προμήθειες και άλλες χρεώσεις που αφορούν τους ενδιάμεσους

Η διαμόρφωση της τιμολόγησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη ζήτηση του προϊόντος/υπηρεσίας που προσφέρεται. Στα περισσότερα καταναλωτικά προϊόντα το κατά κεφαλήν εισόδημα αποτελεί ένα δείκτη δυναμικής της αγοράς.

Οι τιμές πώλησης των προϊόντων εξαρτώνται κι από τον ανταγωνισμό. Για την εισαγωγή ενός προϊόντος/υπηρεσίας σε μια ιδιαίτερη ανταγωνιστική αγορά μπορεί να απαιτείται η πώλησή του σε χαμηλή τιμή με στόχο να κερδίσει μια θέση στην αγορά-στόχο. Για τον προσδιορισμό της τιμής πώλησης συντρέχουν πολλοί στόχοι. Τέτοιοι μπορεί να είναι η γρήγορη εξάπλωση στην αγορά-στόχο, η αντικατάσταση των υπάρχοντων προϊόντων, η αργή αλλά σταθερή διείσδυση στην αγορά κ.α.

Ένα προϊόν/υπηρεσία που εισέρχεται στην αγορά-στόχο μέσω του διαδικτύου μπορεί να έχει διάφορες εναλλακτικές μορφές τιμολόγησης όπως:

- Στατική τιμολόγηση → ίδια τιμή για όλους τους πελάτες
- Ευέλικτη τιμολόγηση → προσαρμογή της τιμής ανάλογα με τα είδη των πελατών
- Τιμολόγηση βάσει κόστους → τιμολόγηση για την απόλυτη κάλυψη των σταθερών και μεταβλητών δαπανών παραγωγής και εξαγωγής των προϊόντων
- Τιμολόγηση βάσει του μεταβλητού κόστους → τιμολόγηση για την κάλυψη των μεταβλητών δαπανών παραγωγής και εξαγωγής των προϊόντων, ενώ οι σταθερές δαπάνες καλύπτονται από τις πωλήσεις στην εσωτερική αγορά
- Τιμολόγηση διείσδυσης → χαμηλή τιμή για γρήγορη εισαγωγή στην αγορά με στόχο την αποθάρρυνση των ανταγωνιστών

- Τιμολόγηση σε αγορά με μικρό ανταγωνισμό → υψηλή τιμή προϊόντων με μεγάλο περιθώριο κέρδους σε αγορές με μικρό ανταγωνισμό.

Αφού έχει σχεδιαστεί μια στρατηγική τιμολόγησης και έχουν υπολογιστεί τα διάφορα κόστη τιμολογούνται τα προϊόντα σύμφωνα με το επιθυμητό περιθώριο κέρδους. Για να τιμολογήσει μια επιχείρηση όσο το δυνατό πιο αποτελεσματικά θα πρέπει να λάβει υπόψη της και τα πιθανά κόστη όπως :

- Κόστος μάρκετινγκ και προώθησης → διανομής, διαφήμισης, έντυπου διαφημιστικού υλικού, συμμετοχή σε εκθέσεις
- Κόστος παραγωγής → ανά προϊόν, κόστος συσκευασίας ή συναρμολόγησης
- Κόστος συσκευασίας → υλικά, μακέτα, ετικέτες
- Κόστος οργάνωσης και διοίκησης → πιστοποιήσεις, ασφάλεια μεταφορών
- Κόστος μεταφοράς εμπορευμάτων → κόστος αποθήκευσης, ασφάλισης μεταφοράς
- Χρηματοοικονομικό κόστος → κόστος χρηματοδότησης των εξαγωγών, κόστος λόγω μεταβολών στις ισοτιμίες νομισμάτων, κόστος από τις μεταβολές των επιτοκίων

5. Προώθηση σε ξένες αγορές

Σημαντικό ρόλο για την εκπόνηση ενός επιτυχημένου εξαγωγικού επιχειρησιακού σχεδίου αποτελεί η προώθηση του προϊόντος. Ως κύριο σκοπό έχει τη δημιουργία αναγνωρισιμότητας της εξαγωγικής επιχείρησης ανάμεσα στους εισαγωγείς/αγοραστές. Το διαφημιστικό μείγμα θα πρέπει να είναι οικονομικό και αποτελεσματικό, ώστε να προσελκύσει το ενδιαφέρον των εισαγωγέων/αγοραστών με στόχο τη δημιουργία επικοινωνίας με την εξαγωγική επιχείρηση

Το ταχύτερο, οικονομικό και αποτελεσματικότερο μέσω προώθησης θεωρείται το διαδίκτυο. Η συμμετοχή της επιχείρησης σε διεθνείς εκθέσεις και παρουσιάσεις προϊόντων θεωρείται επίσης μια αποδοτική στρατηγική διαφήμισης, η οποία δημιουργεί μια άμεση και ζωντανή επαφή με τους αγοραστές/εισαγωγείς.

Εργαλεία που μπορεί να διαθέτει μια επιχείρηση για την προώθηση των προϊόντων της στις ξένες αγορές είναι τα παρακάτω:

- Διαφήμιση – πρέπει να επιλεγούν με προσοχή τα κατάλληλα μέσα για να έχουν τον επιθυμητό αντίκτυπο στους πιθανούς καταναλωτές.

- Προωθητικό υλικό – αυτό πρέπει να τροποποιείται και να σχεδιάζεται ανάλογα με τις ανάγκες του προϊόντος που διατίθεται.
- Μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου – εφόσον έχει γίνει ενδελεχής έρευνα της αγοράς στόχου και μετά από εμπειρία στην πώληση στη συγκεκριμένη αγορά τότε μπορεί να σταλούν μηνύματα μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου απευθείας στους πελάτες- στόχους.
- Προσωπικές επισκέψεις – θεωρούνται ίσως ο καλύτερος τρόπος προώθησης. Πολλές φορές όμως εξαρτάται και από την επιχειρηματική κουλτούρα της συγκεκριμένης αγοράς.
- Συμμετοχή σε εκθέσεις – θεωρείται ένα καλό μέσο προώθησης διότι συμβάλλει στην καλύτερη γνωριμία με την αγορά-στόχο αλλά και με τους ανταγωνιστές της επιχείρησης. Η επίσκεψη του επιχειρηματία σε εκθέσεις, όταν είναι δύσκολη η συμμετοχή του σ' αυτές, είναι αρκετό.
- Δημιουργία ιστοσελίδας – η δημιουργία μιας ιστοσελίδας της επιχείρησης θεωρείται επιβεβλημένη στην εξαγωγική της δραστηριότητα για διαφημιστικούς λόγους αλλά και την εξυπηρέτηση των πελατών της στο εξωτερικό. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η συνεχή ενημέρωσή αλλά και βελτίωσή της από τα στελέχη της επιχείρησης που ασχολούνται με το διαδικτυακό μάρκετινγκ, καθώς η μη επικαιροποίηση των στοιχείων της μπορεί να βλάψει παρά να ωφελήσει την εξαγωγική δραστηριότητα της επιχείρησης.

6. Διείδυση στις ξένες αγορές

Επόμενο στάδιο για την ολοκλήρωση ενός διαδικτυακού εξαγωγικού σχεδίου μάρκετινγκ είναι η διείδυση στην αγορά-στόχο που έχει κριθεί η καταλληλότερη. Οι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι οι ακόλουθοι:

- ✚ Η χρηματοοικονομική δυναμική της επιχείρησης
- ✚ Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των προϊόντων στις αγορές του εξωτερικού και οι πιθανοί κίνδυνοι
- ✚ Τα πιθανά εμπόδια που μπορεί να συναντήσει η επιχείρηση στην προσπάθειά της να διεισδύσει στην αγορά-στόχο
- ✚ Το είδος του προϊόντος/υπηρεσίας που θα εξαχθεί

✚ Τις ιδιαιτερότητες της κάθε αγοράς

Οι μέθοδοι εισαγωγής ενός προϊόντος/υπηρεσίας σε μια αγορά του εξωτερικού είναι οι ακόλουθες:

- **Απευθείας εξαγωγές**
- **Εξαγωγές μέσω τρίτων**
- **Σύναψη συνεργασιών με επιχειρήσεις του εξωτερικού ή του εσωτερικού**

Οι **απευθείας εξαγωγές** αφορούν την πώληση των προϊόντων απευθείας από την επιχείρηση στον τελικό πελάτη. Πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου μπορούν να θεωρηθούν το μεγάλο περιθώριο κέρδους της επιχείρησης από την έλλειψη των ενδιάμεσων, η δυνατότητα καθορισμού χαμηλής τιμολόγησης του προϊόντος, και την άμεση επαφή με τους πελάτες-στόχους, με τα προϊόντα της επιχείρησης. Η μέθοδος αυτή όμως έχει και τα μειονεκτήματά της όπως ότι η επιχείρηση θα πρέπει να έχει άριστη γνώση της αγοράς-στόχου, ενώ η φήμη του προϊόντος είναι αργή.

Οι **εξαγωγές μέσω τρίτων** αφορούν την πώληση των προϊόντων της επιχείρησης μέσω ενός ενδιάμεσου, χονδρέμπορου ή διανομέα. Επίσης η επιχείρηση μπορεί να συνεργάζεται και με ένα ενδιάμεσο που αντιπροσωπεύει τη συγκεκριμένη αγορά-στόχο.

Η **σύναψη συνεργασίας** με μια άλλη επιχείρηση για τη δημιουργία εξαγωγικής δραστηριότητας προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα όπως μεταφορά τεχνογνωσίας, καταμερισμός του ρίσκου, ισόποση συμβολή στα απαιτούμενα κεφάλαια, ταυτόχρονη διείσδυση σε άλλες αγορές-στόχους κ.α.

Η σύναψη της στρατηγικής συνεργασίας με μια άλλη επιχείρηση της αγοράς-στόχου αποφέρει πολλά οφέλη καθώς επιλέγονται συνήθως επιχειρήσεις με συμπληρωματικά προϊόντα με στόχο τη μέγιστη αξιοποίηση των υφιστάμενων δικτύων διανομής και προώθησης. Η ύπαρξη των ενδιάμεσων αποφέρει σημαντική εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος για την επιχείρηση.

Η εισαγωγή ενός προϊόντος/υπηρεσίας στην αγορά του εξωτερικού μπορεί να γίνει μέσω ενδιάμεσων οι οποίοι αναλύονται παρακάτω:

- Αντιπρόσωποι: εκπροσωπούν τη συγκεκριμένη αγορά-στόχο του εξωτερικού και συνήθως πωλούν και συμπληρωματικά προϊόντα. Συνάπτουν συμφωνίες πωλήσεων εκ μέρους των επιχειρήσεων που αντιπροσωπεύουν και πληρώνονται με προμήθεια επί των πωλήσεων που επιτυγχάνουν. Πλεονεκτήματα αυτής της μορφής εισαγωγής σε αγορά του εξωτερικού θεωρείται η άμεση παρουσία της επιχείρησης και του προϊόντος στην αγορά. Από τις απευθείας εξαγωγές προκύπτει μικρό κόστος, ενώ η επιχείρηση έχει τον έλεγχο του προϊόντος και την τιμή πώλησής του. Οι αντιπρόσωποι βοηθούν την επιχείρηση στην υλοποίηση της έρευνας αγοράς, στην παροχή συμβουλών σε θέματα μεταφοράς εμπορευμάτων, στη διείσδυση σε συγκεκριμένες κατηγορίες πελατών, στην παροχή πληροφοριών σε νομικά, οικονομικά και διαδικαστικά θέματα.

- Χονδρέμποροι: μια επιχείρηση μπορεί να πουλήσει σε αγορές του εξωτερικού μέσω των χονδρεμπόρων που σε κάποιες περιπτώσεις αγοράζουν και μεταπωλούν τα προϊόντα, ενώ σε άλλες περιπτώσεις πωλούν με προμήθεια. Εξειδικεύονται σε συγκεκριμένα ή κατηγορίες προϊόντων. Σε πολλές περιπτώσεις δραστηριοποιούνται στην προώθηση των προϊόντων στην αγορά του εξωτερικού μέσω διαφήμισης, συμμετοχής σε εκθέσεις, προσωπικών πωλήσεων κ.α.

- Διανομείς: Μια επιχείρηση μπορεί να προωθήσει τα προϊόντα/υπηρεσίες της μέσω των διανομέων οι οποίοι τα αγοράζουν και τα μεταπωλούν σε πελάτες της αγοράς-στόχου του εξωτερικού. Συνήθως οι ίδιοι καθορίζουν την τιμή πώλησης και αναλαμβάνουν την παρακολούθηση της πορείας του προϊόντος στην αγορά. Το μειονέκτημα αυτής της μεθόδου έγκειται στο γεγονός του μικρού περιθωρίου κέρδους για την εξαγωγική επιχείρηση καθώς και στο μειωμένο έλεγχο της θέσης του προϊόντος και της τιμής του. Για να επιλεγεί ο σωστός διανομέας που θα συνεργαστεί από την επιχείρηση πρέπει να ληφθούν υπόψη κάποιοι παράγοντες, καθώς η σχεδίαση ενός εξαγωγικού επιχειρηματικού σχεδίου στο διαδίκτυο θεωρείται απαραίτητο για την προώθηση του προϊόντος/υπηρεσίας στην αγορά του εξωτερικού.

Τέτοιοι παράγοντες είναι οι ακόλουθοι:

- ο Το δίκτυο πωλήσεων στο οποίο δραστηριοποιείται ο ενδιαμέσος καθώς και ο βαθμός ανάπτυξης κι εξάπλωσής του με την πάροδο του χρόνου.

- Το τμήμα της αγοράς-στόχου που καλύπτει και η σχέση αυτού με τους στόχους της εξαγωγικής επιχείρησης.
- Η ποικιλία των προϊόντων που αντιπροσωπεύει , η σχέση του με τα προϊόντα της επιχείρησης, οι ελάχιστες πωλήσεις που μπορεί να επιτύχει, η αποτελεσματικότητά του από την πώληση συμπληρωματικών προϊόντων.
- Η μέθοδος αποθήκευσης των προϊόντων, η ευκολία επικοινωνίας της επιχείρησης με τον ενδιάμεσο, η οργάνωσή του, η υπηρεσίες που μπορεί να προσφέρει για την επιχείρηση.
- Η μέθοδος των πωλήσεων που ακολουθεί, ο τρόπος παρακολούθησης αυτών, η εκπαίδευση του προσωπικού που εμπλέκεται στον τομέα των πωλήσεων.
- Τα χαρακτηριστικά των πελατών του, ποιοι και πόσοι είναι.
- Η παροχή τεχνικής βοήθειας στην εξεύρεση της αγοράς-στόχου, τα μέσα προώθησης που ακολουθεί, τα ποσά που είναι διατεθειμένος να επενδύσει σε δράσεις διαφήμισης και προώθησης, η πρόθεσή του να μοιραστεί το κόστος της διαφήμισης, η ύπαρξη ιστοσελίδας και η προβολή των προϊόντων της επιχείρησης που αντιπροσωπεύει μέσω αυτής.

Η ανάπτυξη της εξαγωγικής επιχειρηματικής δραστηριότητας αποτελεί μια μακροχρόνια δέσμευση και απαιτεί ιδιαίτερες προσπάθειες, πόρους και χρόνο. Αυτό πρέπει να γίνει κατανοητό πρώτα από τα στελέχη της διεύθυνσης της επιχείρησης, που επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί στις ξένες αγορές.

Σ' αυτή τη φάση, η επιχείρηση ουσιαστικά έχει ολοκληρώσει το Export Marketing Plan της στο διαδίκτυο και είναι έτοιμη να προχωρήσει στην εξαγωγική της δραστηριότητα.

ΜΕΡΟΣ Β΄
ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΞΑΓΩΓΙΚΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ

ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Το εξαγωγικό επιχειρηματικό σχέδιο που ακολουθεί, λήφθηκε από την "Αναπτυξιακή Ηρακλείου Α.Ε.", για τους σκοπούς της παρούσας πτυχιακής εργασίας. Επισημαίνεται ότι, η επωνυμία και το τόπος εγκατάστασης της εταιρείας που αναλύεται, είναι εικονικά, καθώς για λόγους προστασίας προσωπικών δεδομένων μας ζητήθηκε να μην κοινοποιηθούν τα εν λόγω στοιχεία.

4.1 Περίληψη Εξαγωγικού Επιχειρηματικού Σχεδίου της Εταιρείας «Tourism Nature Activities O.E.».

Η ιδέα της ίδρυσης του τουριστικού γραφείου με την επωνυμία «**Tourism Nature Activities O.E.**», προέκυψε από την ίδια την ενασχόληση των ιδιοκτητών του με outdoor ψυχαγωγικές δραστηριότητες και την αγάπη τους για τη φύση και τις δραστηριότητες που συσχετίζονται μ' αυτή.

Στόχος της εταιρείας είναι η δραστηριοποίηση του έλληνα τουρίστα αλλά και του αλλοδαπού για εναλλακτικό τουρισμό, που θα του προσφέρει όχι μόνο ψυχαγωγία αλλά και γνωριμία, εκπαίδευση για τη φύση.

Σκοπός της εταιρείας είναι να καλύψει το κενό που υπάρχει στην τοπική αγορά, να επεκταθεί στη διεθνή αγορά με την ίδρυση υποκαταστήματος στη Ρωσία σχετικά μ' αυτή τη μορφή εναλλακτικού τουρισμού, αλλά και να εδραιώσει την επιχείρηση ως την πρώτη και εξειδικευμένη εταιρεία «*summer & winter activity travel*» στη βόρεια Ελλάδα με την παροχή εκδρομών «*hard & soft adventure activities*».

Αποφασίστηκε αρχικά η δημιουργία τεσσάρων κυρίως πακέτων ολιγοήμερων διακοπών, ένα για κάθε εποχή του χρόνου με δραστηριότητες όπως: Monoraft, Rafting, Canyoning, Mountain bike, Αναρρίχηση, Canoe-Kayak, River trekking, Kayak ποταμού, Jeep safari, Ιππασία, Ιστιοπλοΐα, Windsurf-Kite surf, αναγνώριση ιχνών αγρίων ζώων, φωτογράφιση σπάνιων λουλουδιών, Σκι, Καταδύσεις, Trekking, κ.α. με

σκοπό την κάλυψη όσο το δυνατόν περισσότερων δραστηριοτήτων, για την προσέλκυση ακόμα και των λιγότερο τολμηρών τουριστών.

Πελάτες της εταιρίας «**Tourism Nature Activities O.E.**», θα είναι επιχειρηματίες, αγρότες, φοιτητές, εργαζόμενοι, νοικοκυρές, εταιρείες (για προγράμματα “to know us better”, “Reward Weekends” κτλ) και σχολεία.

Η επιχειρηματική δραστηριότητα θα χρηματοδοτηθεί κατά 50% από ίδια κεφάλαια και κατά 50% από δημόσια χρηματοδότηση μέσω του προγράμματος «Ενίσχυση Επιχειρηματικότητας Νέων» του ΕΣΠΑ 2007-2013 και σύμφωνα με του υπολογισμούς που έγιναν από τους ιδιοκτήτες ανέρχεται στο ποσό των 40.650,00 €.

Κύριος στόχος τη εταιρείας «**Tourism Nature Activities O.E.**» είναι τουλάχιστον από το τρίτο έτος της λειτουργίας της η κάλυψη των λειτουργικών της εξόδων, ενώ μακροπρόθεσμος στόχος της θεωρείται η δικτύωση της στην αγορά της Ρωσίας, με την ίδρυση και λειτουργία υποκαταστήματος εκεί, για την προώθηση του εναλλακτικού τουρισμού και την προσέλκυση των Ρώσων τουριστών στην Ελλάδα.

Μέγιστη προσπάθεια της εταιρείας είναι η επέκτασή της μελλοντικά και σε άλλες μορφές εναλλακτικού τουρισμού, αλλά και η προβολή και ανάδειξη της Ελλάδας ως ένα προορισμό που ξεπερνά το στερεότυπο «*ήλιος – θάλασσα – καλοκαίρι*».

Η εταιρεία καινοτομεί με την παροχή ειδικών πακέτων διακοπών για ΑΜΕΑ, το διαχωρισμό των *hard & soft activities*, αλλά και την προσφιλή προβολή των υπηρεσιών της στο κοινό.

Η εταιρεία θα δραστηριοποιείται χειμώνα-καλοκαίρι και μ’ αυτόν τον τρόπο θα καταφέρει να έρθει πρώτη στις προτιμήσεις του έλληνα και αλλοδαπού τουρίστα, ενώ παράλληλα η αγάπη και η γνωριμία με τη φύση θα οδηγήσει του τουρίστες να ανακαλύψουν τα μονοπάτια που οδηγούν στις ομορφιές της ελληνικής γης.

4.2 Παρουσίαση της νέας επιχείρησης

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται αναλυτικά τα στοιχεία που συνθέτουν την ταυτότητα της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E ως ακολούθως :

Ταυτότητα της επιχείρησης

Τίτλος Επιχείρησης : **Tourism Nature Activities O.E.**

Διεύθυνση : **Αγίας Σοφίας 49 (όροφος 1^{ος})**

Τηλέφωνα : **2310/XXXXXX**

Fax : **2310/XXXXX5**

E-mail : travelnatureactivities@gmail.com

URL : www.travelnatureactivities.gr

Πίνακας 4.1 Στοιχεία Φορέων της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E.

| A/A | ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΕΤΑΙΡΟΥ | ΠΟΣΟΣΤΟ % | ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ |
|-----|-----------------------|-----------|--------------------|
| 1 | Κος | 50% | Ιδιοκτήτης |
| 2 | Κα..... | 50% | Ιδιοκτήτρια |

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι οι ιδιοκτήτες της εταιρείας έχουν κάποια σχετική εμπειρία από αθλήματα, τα οποία και περιλαμβάνονται μέσα στα προγράμματα των εκδρομών του τουριστικού γραφείου. Για την ακρίβεια ο Κος, έχει δίπλωμα ιστιοπλοϊκού σκάφους και έχει κάνει μαθήματα scuba diving, ενώ η Κα....., είναι μέλος της Ελληνικής Ομάδας Διάσωσης και κατέχει πιστοποιητικού οδηγού rafting.

Άλλα στοιχεία της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E.

Η εταιρεία Tourism Nature Activities O.E. είναι ομόρρυθμη εταιρεία (O.E.). Αποτελείται από δύο ομόρρυθμους εταίρους τον Κο..... και την Κα....., όπως προαναφέρθηκε. Δικαίωμα υπογραφής έχουν από κοινού και οι δύο εταίροι. Κάθε εταίρος από κοινού αλλά και ξεχωριστά ελέγχει την ομαλή λειτουργία της εταιρείας σε κάθε τομέα, ενώ είναι υπεύθυνος σ' αυτήν με όλη του την περιουσία. Οι δύο εταίροι έχουν ισοδύναμη συμμετοχή στο αρχικό κεφάλαιο και ισοδύναμα δικαιώματα στα κέρδη.

Από τα κέρδη παρακρατείται ένα ποσό, ως αποθεματικό για την ανάπτυξη της εταιρείας. Η μορφή αυτή της εταιρείας επιλέχθηκε για λόγους ταχύτητας και ευελιξίας αλλά και για τα φορολογικά της πλεονεκτήματα.

Σε περίπτωση αδυναμίας ή απώλειας ενός εκ των δύο εταίρων τότε προβλέπεται η εξεύρεση νέου εταίρου με αντίστοιχο ποσοστό συμμετοχής στην εταιρεία (50%) αλλά και την ίδια αγάπη και ενθουσιασμό για τη συγκεκριμένη επιχειρηματική ιδέα. Ίσως γίνει η επιλογή του εν λόγω εταίρου μέσα από το προσωπικό της εταιρείας, εφόσον συνεκτιμηθεί η συνολική του προσφορά και δράση στην εταιρεία.

Νομικό πλαίσιο της εταιρείας : Το νομικό πλαίσιο που έχει νομοθετηθεί για την ίδρυση και λειτουργία ενός ταξιδιωτικού γραφείου, αναφέρεται στο Ν. 393/1976 περί «Ίδρύσεως και Λειτουργίας Ταξιδιωτικών Γραφείων (Φ.Ε.Κ. 19927/31.07.1976 Τεύχος Α')».

Βάση αυτού του Ν. 393/1976 τα Τουριστικά Γραφεία είναι οργανωμένες επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν τη μεταφορά, διακίνηση ή διανομή μεμονωμένων ατόμων ή ομάδων ατόμων εντός και εκτός των συνόρων της χώρας.

Απαραίτητα θεωρούνται τα παρακάτω στοιχεία πριν την ίδρυση και λειτουργία ενός Ταξιδιωτικού Γραφείου, όπως η επιλογή διακριτικής επωνυμίας, η οποία εγκρίνεται από τον Ε.Ο.Τ και χρησιμοποιείται σε όλες της συναλλαγές, η ειδική άδεια λειτουργίας, η οποία χορηγείται από το Γενικό Γραμματέα του Ε.Ο.Τ., βάση κάποιων προϋποθέσεων και ύστερα από την κατάθεση εγγυήσεων από πλευράς των αιτούντων και η δυνατότητα ίδρυσης υποκαταστημάτων στο εσωτερικό και εξωτερικό της χώρας αλλά και των υποχρεώσεων που απορρέουν απ' αυτό.

4.3 Δραστηριότητα της νέας επιχείρησης

Η δραστηριότητα της επιχείρησης Tourism Nature Activities Ο.Ε. αναλύεται παρακάτω, από την ιδέα της ίδρυσής της, τα προϊόντα που είναι διατεθειμένη να προσφέρει, την αγορά στην οποία απευθύνεται καθώς και το πλαίσιο λειτουργίας της και την οργάνωσή της.

Περιγραφή της ιδέας της νέας εταιρείας

Βασίζεται στην ιδέα του εναλλακτικού τουρισμού. «Εναλλακτικός τουρισμός», θεωρείται η νέα φιλοσοφία που έχει αναπτυχθεί για τον τουρισμό, μια «in» τάση. Τα κύρια χαρακτηριστικά που τον προσδιορίζουν σε αντιδιαστολή με τον παραδοσιακό τουρισμό είναι η υψηλή αισθητική και ποιότητα του τουρισμού σε αρμονία με τη φύση, με σεβασμό στα οικολογικά συστήματα, μέσα σε κλίμα πολιτιστικής ανταλλαγής και συνύπαρξης των ανθρώπων με το ιστορικό τοπίο. Σκοπός του εναλλακτικού τουρισμού είναι η επαφή με το φυσικό και πολιτιστικό περιβάλλον με κύριο στόχο τη διατήρηση, βελτίωση και ανάπτυξη των αγροτικών κυρίων κοινωνιών.

Ο εναλλακτικός τουρισμός μπορεί να αποδοθεί μέσα από διάφορες μορφές όπως : Αγροτουρισμός, Αθλητικός τουρισμός, Θρησκευτικός τουρισμός, Ιαματικός τουρισμός , Εκπαιδευτικός τουρισμός, Οικοτουρισμός-Γεωλογικός τουρισμός, Πολιτιστικός τουρισμός, Συνεδριακός τουρισμός, Τουρισμός Περιπέτειας.

Ο επαναπροσδιορισμός της σχέσης του ανθρώπου με τη φύση, όταν επιτυγχάνεται με τη μορφή τουριστικής δραστηριότητας στην ψυχολογία ονομάζεται **«τουριστικό σύμπλεγμα του Ανταίου»**. Ο μύθος του Ανταίου συμβολίζει *την άρρηκτη σχέση της ύπαρξης του ανθρώπου με το φυσικό περιβάλλον και την αναγέννηση που του προσφέρει η επαφή του μ' αυτό.*

Η εταιρεία στηριζόμενη στο σύνθημα **«να βγει ο κόσμος από τα σπίτια και τα γραφεία του και να αναγεννηθεί μέσω της φύσης»**, στην πίστη των εταίρων της για την επιτυχή έκβαση του εγχειρήματος, αλλά και στην κατοχή ενός ικανοποιητικού αρχικού κεφαλαίου από τους εταίρους και της χρηματοδότησης μέσω του ΕΣΠΑ 2007-2013, προχωράει στην έναρξη της επιχειρηματικής της δραστηριότητας στον κλάδο του εναλλακτικού τουρισμού.

Στόχος της εταιρείας είναι η παροχή ολοκληρωμένων τουριστικών και ταξιδιωτικών υπηρεσιών, προγραμμάτων και το υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης των τουριστών Ελλήνων και αλλοδαπών.

Το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας, η παροχή σύγχρονων και πρωτοποριακών υπηρεσιών, όπως αυτή του Τουριστικού Συμβούλου και η έκδοση ταξιδιωτικών καταλόγων (4 εκδόσεις /100.000 αντίτυπα το χρόνο ανάλογα με την

εποχή), εγγυώνται την ικανοποίηση των αναγκών των τουριστών και την επιτυχία του κάθε ταξιδιού.

Αγορά – στόχος

Σε μια έρευνα αγοράς που πραγματοποιήθηκε από τους εταίρους της Tourism Nature Activities O.E, διαπιστώθηκε ότι υπήρχε κενό εποχική αλλά και ποιοτικής μορφής τουρισμού στην αγορά της Θεσσαλονίκης.

Συγκεκριμένα διαπιστώθηκε έλλειψη προσφοράς ολιγοήμερων ταξιδιωτικών πακέτων (ταξίδια Σαββατοκύριακου), στη θερινή αλλά και χειμερινή περίοδο, κατά τη διάρκεια των μηνών Οκτωβρίου – Απριλίου, σε συνδυασμό με outdoors αθλητικές και ψυχαγωγικές δραστηριότητες.

Το κενό εντοπίστηκε και σε σχέση με την ύπαρξη ανάλογου τουριστικού γραφείου στην περιοχή της Αθήνας, το οποίο λόγω απόστασης δε δύναται να εξυπηρετήσει την ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλονίκης, ενώ παράλληλα αδυνατεί στην προσέλκυση αλλοδαπών τουριστών και ιδίως στη Ρωσία, περιοχή όπου ο τουρισμός στη χώρα μας παρουσιάζει αυξητικές τάσεις από το 2007.

Εκτιμάται ότι με την υλοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας του εναλλακτικού τουρισμού η εταιρεία θα αποκτήσει μεγάλο μερίδιο αγοράς στον εγχώριο και αλλοδαπό τουρισμό, ενώ στοχεύει στη συνεχή και σταδιακή αύξηση του κύκλου εργασιών της μέσα στα επόμενα πέντε χρόνια και την καθιέρωση της ως έναν από του εξειδικευμένους προμηθευτές «winter and summer activity» στην Ελλάδα.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η υλοποίησης ταξιδιωτικών πακέτων τόσο σε χειμερινές όσο και σε θερινές δραστηριότητες, σε σύγκριση με τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις, οι οποίες στοχεύουν στη χειμερινή περίοδο.

Αποστολή της εταιρείας είναι να καθιερωθεί ως η πρώτη και μοναδική εξειδικευμένη εταιρεία «activity travel» με την παροχή «hard & soft adventure activities», στην αρχή στη Βόρεια Ελλάδα και σε βάθος χρόνου την επέκταση της δραστηριότητάς της στη Ρωσία για την προσέλκυση Ρώσων τουριστών.

Επιπρόσθετα η προβολή της ομορφιάς της φύσης στην Ελλάδα, ως εναλλακτική πρόταση, ισάξια άλλων δημοφιλών προορισμών στην Ευρώπη όπως Αυστρία, Καραϊβική κ.α., θεωρείται στόχος της εταιρείας.

Με την προώθηση στα target markets, των υπηρεσιών της εταιρείας θα επιτευχθεί η διαφοροποίηση της στην αγορά (οργάνωση ομάδων δραστηριοτήτων, προμήθεια κατάλληλου εξοπλισμού και εκπαιδευτών).

Με την προσέλκυση διαφόρων κατηγοριών πελατών-τουριστών, οι οποίοι θα ικανοποιούν την ανάγκη τους για τουρισμό και ψυχαγωγία μέσω της φύσης, με σκοπό την εξάπλωση της φήμης της εταιρείας στον περίγυρο, ύστερα από την επιτυχημένη ικανοποίηση των αναγκών τους απ' αυτήν.

Η χρήση διαφόρων «σλόγκαν», θα έχει ως στόχο τη διεύρυνση της εικόνας ότι η Ελλάδα δεν είναι ένα προορισμός αποκλειστικά συνδεδεμένος για καλοκαιρινές αποδράσεις – μια αντίληψη που έχουν οι περισσότεροι Ευρωπαίοι για την Ελλάδα – αλλά είναι μια χώρα που μπορεί και έχει να προσφέρει υπηρεσίες αναψυχή όλο το χρόνο και εναλλακτικές μορφές ψυχαγωγίας. Ενδεικτικά αναφέρουμε σλόγκαν όπως «Ελλάδα : Αναζητώντας την περιπέτεια», «Εξόρμηση με σεβασμό στην ελληνική γη», «Ταξίδι σε μια άλλη Ελλάδα», «Travel in another Greece : let's make our homeland flourish».

Προϊόν – Υπηρεσία

Η εταιρεία Tourism Nature Activities O.E, δημιούργησε τέσσερα πακέτα διακοπών συνδεδεμένα με τις 4 εποχές του χρόνου με δραστηριότητες όπως: ***Canoe-Kayak, Monoraft, Rafting, Canyoning, Mountain bike, Jeep safari, Greek Paintball, camping, Kayak ποταμού, River trekking, φωτογράφιση σπάνιων λουλουδιών, Trekking, Αναρρίχηση, Σκι, Ιππασία, Καταδύσεις, Ιστιοπλοΐα, Windsurf-Kitesurf, κ.α.***

Οι εκδρομές θα είναι τριήμερες με δύο διανυκτερεύσεις, οι οποίες θα περιλαμβάνουν: διαμονή, πρωινό και όλες τις δραστηριότητες που θα διεξαχθούν κατά τη διάρκειά τους. Το κόστος ανέρχεται στα 150,00 € ανά άτομο.

Ειδικότερα:

- Το φθινόπωρο

Εκδρομές στις περιοχές: **Καστοριά, Φλώρινα, Πρέσπες, Ελάτη, Λίμνη Πλαστήρα,**

Προσφερόμενες δραστηριότητες: **κανό, καγιάκ, rafting, ιππασία, αναρρίχηση, trekking, Mountain bike, Jeep safari, κτλ.**

- Το χειμώνα

Εκδρομές στις περιοχές: **Αράχοβα, Παρνασσός, Καρπενήσι, Σέλι, Βόρρας, Τρία – Πέντε πηγάδια**

Προσφερόμενες δραστηριότητες: **Σκι, ορειβασία, χειμερινούς περιπάτους και άλλες εναλλακτικές μορφές ψυχαγωγίας**

- Την Άνοιξη

Εκδρομές στις περιοχές: **Μακεδονία, Θεσσαλία, Ήπειρος. Ειδικότερα Ιωάννινα, Ζαγοροχώρια, Πήλιο, Μέτσοβο κ.α.**

Προσφερόμενες δραστηριότητες: **ορειβασία, ποδηλασία, ψάρεμα, αλεξίπτωτο πλαγιάς, Bungee jumping, φωτογράφιση σπάνιων λουλουδιών, με την ύπαρξη ειδικών εκπαιδευτών**

Στόχος : *η ανάπτυξη του ορεινού και περιηγητικού τουρισμού με βάση τα Ευρωπαϊκά μονοπάτια E4 & E6 της Μακεδονίας και των ορεινών περασμάτων της Πίνδου.*

- Το Καλοκαίρι

Εκδρομές στις περιοχές: **Χαλκιδική, Θάσο, Λευκάδα, Κυκλάδες, Σποράδες**

Προσφερόμενες δραστηριότητες: **καταδύσεις, θαλάσσιο σκι, surfing, kite, καγιάκ θαλάσσης, ιστιοπλοΐα, yachting και camping, κτλ**

- Πακέτα για όλες τις Εποχές – Εξειδικευμένα πακέτα

Οι εκδρομές που αναφέρονται στις παραπάνω περιπτώσεις συνδυασμένες με ολιγοήμερες διακοπές θρησκευτικού τουρισμού, εταιρικού τουρισμού, γευσιγνωσίας, οινογνωσίας κ.α. Οι εκδρομές αυτές θα είναι πενταήμερες με τέσσερις διανυκτερεύσεις, οι οποίες θα περιλαμβάνουν : διαμονή, πρωινό, και όλες τις δραστηριότητες που θα διεξαχθούν κατά τη διάρκειά τους. Το κόστος τους ανέρχεται στα 300,00 € ανά άτομο.

- Μονοήμερες εκδρομές

Η διάρκειά τους είναι μία ημέρα και περιλαμβάνουν όλες τις δραστηριότητες που θα διεξαχθούν στη διάρκειά τους. Το κόστος τους ανέρχεται τα 50,00 € ανά άτομο.

Τα παραπάνω πακέτα είναι προσαρμοσμένα στις επιμέρους ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών της εταιρείας και προβλέπουν πραγματοποίηση εξιδανικευμένων εκδρομών για άτομα ΑΜΕΑ.

Σε όλα τα πακέτα εκδρομών συμπεριλαμβάνονται και δραστηριότητες ειδικά προσαρμοσμένες για παιδιά.

Σχέδιο Λειτουργίας της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E

Για την έναρξη της λειτουργίας του ταξιδιωτικού γραφείου με την επωνυμία «Tourism Nature Activities O.E», οι εταίροι συνεργάστηκαν με πρακτορεία του εσωτερικού αλλά και του εξωτερικού (πρακτορεία στη Ρωσία) και ξενοδοχειακές μονάδες(πιστοποιημένες με το Ευρωπαϊκό Οικολογικό Σήμα (EU ecolabel) βάσει του Κανονισμού της Ε.Ε. 880/92/ΕΟΚ (www.eot.gr), για την υποστήριξη της αγοράς προϊόντων και υπηρεσιών φιλικών στο περιβάλλον και προχώρησαν στην σχεδίαση της διαφημιστικής καμπάνιας του ταξιδιωτικού γραφείου.

Η εξυπηρέτηση του πελάτη-τουρίστα ξεκινάει από την είσοδό του στο χώρο της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E. Στην υποδοχή θα αναφέρει κάποιες προτιμήσεις του για τον προορισμό του ταξιδιού και παραπέμπεται σε εξειδικευμένο ταξιδιωτικό σύμβουλο ανάλογα με τις ανάγκες του. Στη συνέχεια ο δεύτερος

δημιουργεί ένα ολοκληρωμένο πακέτο εκδρομών ανάλογα με τις ανάγκες του πελάτη-τουρίστα.

Το πακέτο μπορεί να κρατηθεί με 10% προκαταβολή έως και 2 ημέρες πριν από την αναχώρηση. Σε περίπτωση ακύρωσης το ποσό αυτό επιστρέφεται εξ ολοκλήρου, ενώ σε αντίθετη περίπτωση αυτό παρακρατείται.

Με την τελική απόφαση του πελάτη να ταξιδέψει με την εταιρεία Tourism Nature Activities O.E και όταν αφορά ομαδική εκδρομή, ο ξεναγός είναι υπεύθυνος να παρέχει έντυπο υλικό με το πρόγραμμα και τις προαιρετικές δραστηριότητες. Αναφορικά με τα ατομικά σχεδιασμένα πακέτα εκδρομών παρέχονται επίσης έντυπες οδηγίες για τον τόπο διαμονής, τους τρόπους μεταφοράς και χρήσιμα τηλέφωνα.

Οργάνωση της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E

Το σχέδιο οργάνωσης που θα ακολουθηθεί από την εταιρεία Tourism Nature Activities O.E, πλαισιώνεται με το προσωπικό, τους εξωτερικούς παράγοντες και τις κτιριακές εγκαταστάσεις, στοιχεία που απαιτούνται για την έναρξη και λειτουργία της επιχείρησης.

Το ανθρώπινο δυναμικό που απαιτείται να απασχοληθεί στην εταιρεία είναι δύο υπάλληλοι απόφοιτοι της Σχολής Τουριστικών Επαγγελματών με πολύ καλή γνώση της Αγγλικής και της Ρώσικης και πολύ καλή γνώση Η/Υ. Η επιλογή τους θα εξαρτηθεί από την όρεξη και την προθυμία τους για εργασία, την αγάπη τους για τη φύση και προαιρετικά να έχουν κάποια εμπειρία σε extreme sports. Κατά τη διάρκεια της εργασία τους θα γίνουν κάποια σεμινάρια και η σχετική εκπαίδευση από συνεργάτες που είναι εξιδανικευμένοι πάνω στον εναλλακτικό τουρισμό.

Για την αποτελεσματική λειτουργία της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E, θα παρασχεθούν υπηρεσίες από έναν λογιστή, του οποίου οι αμοιβή του θα κυμαίνεται στα 1200,00 € ετησίως και από τους ξεναγούς, τουλάχιστον στο αρχικό στάδιο λειτουργίας της εταιρείας και η πληρωμή τους έχει υπολογιστεί μέσα στο κόστος των εκδρομών.

Η έδρα της εταιρείας ορίζεται η πόλη της Θεσσαλονίκης. Το τουριστικό γραφείο Tourism Nature Activities O.E. βρίσκεται στην οδό Αγίας Σοφίας 49, 1^{ος} όροφος. Οι κτιριακή της δομή θ μισθώνεται. Βρέθηκε ύστερα από έρευνα των

εταίρων και θεωρήθηκε η καταλληλότερη λόγω του ότι η διαρρύθμιση του χώρου είναι ευνοϊκή, η τοποθεσία του κτιρίου είναι στο κέντρο της πόλης με εύκολη πρόσβαση για τους πελάτες-στόχο και σ' εκείνο το σημείο υπάρχει μεγάλος αριθμός τουριστικών γραφείων της πόλης.

4.4 Επιχειρησιακό Περιβάλλον της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E.

Το επιχειρηματικό περιβάλλον της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E. αναλύεται παρακάτω ως ακολούθως :

Η Αγορά γενικά

Στόχος της εταιρείας είναι η στρατηγική ανατοποθέτησης της Ελλάδας, ως τουριστικός προορισμός καλοκαιρινών διακοπών και αρχαιοτήτων σε ένα προορισμό εμπειριών και εναλλαγών με τη μορφή του εναλλακτικού τουρισμού (παραθαλάσσιος, πολιτιστικός, περιηγητικός, συνεδριακός τουρισμός) και υιοθέτηση αυτού στην πόλη της Θεσσαλονίκης.

Απώτερος σκοπός της εταιρείας είναι η ανάδειξη των δυνατών σημείων (strengths) του εθνικού τουριστικού προϊόντος με συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με το διεθνή ανταγωνισμό και η διατήρηση αυτού του πλεονεκτήματος με μια μακροπρόθεσμη στρατηγική που θα σχεδιαστεί από την εταιρεία.

Στην Ελλάδα το στοιχείο της διαφοροποίησης υφίσταται ήδη στην πρώτη ύλη που διαθέτει, χάρη στην ποικιλομορφία που χαρακτηρίζει τα τοπία της χώρας. Έτσι αυξάνεται ο αριθμός των ειδικευμένων αναζητήσεων σε επίπεδο τουριστικών προορισμών (π.χ. γκρουπ των excitement, education, νέων τουριστών που αναζητούν το τρίπτυχο των τριών e-entertainment).

SWOT Ανάλυση

Η ανάλυση SWOT της εταιρείας έχει ως στόχο να επαναπροσδιορίσει τα ισχυρά σημεία του τουριστικού προϊόντος που προσφέρει η εταιρεία (strengths) και τα ασθενή στοιχεία (weakness opportunities) αλλά και να εντοπίσει τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο συγκεκριμένο τουριστικό προϊόν έναντι των άλλων ανταγωνιστικών και τέλος να επισημάνει τις απειλές (threats) που πιθανόν να εμφανίζονται στην αγορά-στόχο που απευθύνεται το προϊόν.

Πίνακας 4.2 Ανάλυση SWOT της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E.

| | |
|--|---|
| Δυνατά Σημεία <ul style="list-style-type: none">• Νέα καινοτόμα ιδέα• Αρμονική συνεργασία με τα τουριστικά πρακτορεία του εξωτερικού και ιδίως της Ρωσίας και με περιφερειακά πρακτορεία της Ελλάδας• Αξιόλογοι φυσικοί πόροι• Θεσμοθετημένοι παραδοσιακοί οικισμοί• Πολλαπλές επιλογές διαφορετικού τύπου τουριστικών προορισμών | Αδύνατα Σημεία <ul style="list-style-type: none">• Μη κατάλληλο εκπαιδευμένο προσωπικό στο σύνολο των δραστηριοτήτων που θα αναπτύξει η εταιρεία• Μη άρτιες έως και προβληματικές υποδομές, μη οργανωμένες ξενοδοχειακές μονάδες, προβληματική οδική πρόσβαση (ιδίως στο ορεινό δίκτυο) |
| Ευκαιρίες <ul style="list-style-type: none">• Υπάρχει ελάχιστος ανταγωνισμός στο ίδιο προϊόν που προσφέρεται• Δημιουργία της αίσθησης διαφυγής, χαλάρωσης, άσκησης και ανάπτυξης κοινωνικών σχέσεων λόγω των έντονων ρυθμών ζωής των πόλεων | Απειλές <ul style="list-style-type: none">• Σχετικά δυσχερής οικονομική συγκυρία• Η παγιωμένη εντύπωση στους εγχώριους και κυρίως αλλοδαπούς τουρίστες ότι η Ελλάδα αποτελεί χώρα προορισμού μόνο καλοκαιρινών διακοπών αναψυχής |

Πηγή: Ανάλυση στοιχείων της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E. από τους συγγραφείς

Οι Ανταγωνιστές της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E.

Σημαντικός ανταγωνιστής της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E είναι η LEAD ΑΕΙΦΟΡΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗ Α.Ε. – Trekking, με έδρα την Αθήνα. Είναι ένα ταξιδιωτικό γραφείο με πολύχρονη πείρα και θεωρείται από την εταιρεία ότι η αντίδρασή της στο

τουριστικό προϊόν που θα εισάγει η εταιρεία Tourism Nature Activities O.E, θα είναι άμεση και δυναμική.

Η εταιρεία Trekking, έχει κύκλο εργασιών στα 1.425.647,00 € (οικονομικά στοιχεία του 2006) και ειδικεύεται στο χώρο του εναλλακτικού τουρισμού. Αναπτύσσεται μέσω του συστήματος του franchising και λειτουργεί περί τα εννέα γραφεία με το εμπορικό σήμα «Trekking» σε όλη την Ελλάδα. Τα υπόλοιπα ταξιδιωτικά γραφεία είναι κυρίως τοπικού χαρακτήρα και δεν λαμβάνουν μεγάλο μερίδιο στην αγορά-στόχο.

Ύστερα από εκτενή έρευνα αγοράς από τους εταίρους της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E., διαπιστώθηκε ότι η δεύτερη μεγαλύτερη εταιρεία πάνω στον εναλλακτικό τουρισμό είναι η «OLYMPUS TREK», η οποία δραστηριοποιείται στην περιοχή της ανατολικής Θεσσαλίας από το 1995. Η Τρίτη κατά σειρά εταιρεία που θεωρείται πιθανός ανταγωνιστής είναι η εταιρεία «OVERLAND», η οποία δραστηριοποιείται στην περιοχή των Γρεβενών και περιορίζεται μόνο σ' αυτήν την περιοχή. Ο τέταρτος και τελευταίος πιθανός ανταγωνιστής θεωρείται το τουριστικό γραφείο «ΕΝ ΦΥΣΕΙ», το οποίο και βρίσκεται στην περιοχή της Θεσσαλονίκης, όμως δεν καταλαμβάνει σημαντικό μερίδιο της αγοράς.

Τα σημαντικότερα δυνατά αλλά και αδύναμα στοιχεία των ανταγωνιστών της εταιρείας αναφέρονται στον παρακάτω πίνακα :

Πίνακας 4.3 Δυνατά και αδύνατα στοιχεία των ανταγωνιστών της Εταιρείας Tourism Nature Activities O.E.

| Πλεονεκτήματα | Μειονεκτήματα |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">➤ Εμπειρία στο χώρο➤ Ισχυρό Brand Name➤ Οργανωμένο δίκτυο πωλήσεων | <ul style="list-style-type: none">➤ Ακριβά πακέτα εκδρομών➤ Απόσταση από την αγορά-στόχο (Θεσσαλονίκη, Ρωσία) |

Πελάτες-στόχος της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E

Το αγοραστικό κοινό στο οποίο απευθύνεται η εταιρεία Tourism Nature Activities O.E., είναι κυρίως ιδιώτες, καταναλωτές, εργαζόμενοι εταιρειών (εταιρικά πακέτα), σχολεία και τα αντίστοιχα στην περιοχή της Ρωσίας.

Ειδικότερα:

Πίνακας 4.4 Αγοραστικό κοινό της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E.

| Πελάτες – στόχος | Χαρακτηριστικά Πελατών-Στόχων |
|-------------------------|--|
| Ιδιώτες , καταναλωτές | Είναι συνήθως άντρες και γυναίκες ηλικίας από 18-75 ετών. Το μορφωτικό του επίπεδο, το εισόδημά τους και το επάγγελμά τους ποικίλει ανάλογα με τις επί μέρους κατηγορίες και αντίστοιχα για την προσέλκυση του Ρώσικου κοινού (εργαζόμενοι,νοικοκυρές, επιχειρηματίες, αγρότες, φοιτητές, δημόσιοι υπάλληλοι κ.α.) |
| Εργαζόμενοι εταιρειών | Είναι εργαζόμενοι επιχειρήσεων, με υψηλό μορφωτικό επίπεδο και μεγάλη αγοραστική δύναμη. |
| Σχολεία | Αποτελείται από μαθητές ηλικίας 14-18 ετών και τους καθηγητές αυτών, με περιορισμένο εισόδημα που προέρχεται είτε από τους γονείς τους , είτε από τη διοργάνωση σχολικών εκδηλώσεων και είναι συνήθως υψηλού μορφωτικού επιπέδου. |

Πηγή: Ανάλυση στοιχείων της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E. από τους συγγραφείς

Καινοτομία της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E

Ο εναλλακτικός τουρισμός στον κλάδο του τουρισμού , που επιθυμεί η εταιρεία να δραστηριοποιηθεί επιχειρηματικά, απέχει αισθητά από τον κορεσμό,

εντούτοις η εταιρεία προχωράει στην ανάπτυξη της με τέτοιο τρόπο ούτως ώστε να προσφέρει έστω και κάτι ελαφρώς διαφοροποιημένο από τα ήδη υπάρχοντα.

Συγκεκριμένα, οι δραστηριότητες της εταιρείας θα αναπτυχθούν τόσο το χειμώνα όσο και το καλοκαίρι, προσφέροντας στους λάτρεις των σπορ να απολαμβάνουν τις αγαπημένες τους δραστηριότητες όλο το χρόνο καθιερώνοντας μ' αυτόν τον τρόπο την εταιρεία Tourism Nature Activities O.E., ως το μοναδικό ταξιδιωτικό γραφείο «summer and winter activities» στη βόρεια Ελλάδα και στη Ρωσία.

Επιπλέον ο διαχωρισμός των προσφερόμενων δραστηριοτήτων σε «hard» και «soft», επιλέχτηκε με στόχο την προσέλκυση ακόμα και των λιγότερο τολμηρών πελατών, δίχως να κινδυνέψουν στο ελάχιστο, ούτως ώστε να καταστεί σαφές ότι ο τουρισμός περιπέτειας δεν είναι άρρηκτα συνδεδεμένος τόσο με την περιπέτεια όσο κυρίως με τη φύση.

Η πίστη των εταίρων της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E. ότι όλη έχουν την ανάγκη επαφής με τη φύση, οδήγησε στην σχεδίαση εξειδικευμένων πακέτα εκδρομών προσαρμοσμένα στις ανάγκες και τις ικανότητες των ΑΜΕΑ.

Τέλος στα πλαίσια της διαφημιστικής καμπάνιας της εταιρείας εκτός από τη δημιουργία ιστοσελίδας και προώθησης των δραστηριοτήτων της μέσω e-mail στην περιοχή της Ρωσίας, προχώρησε και στη δημιουργία προφίλ στο Facebook, προσκευμένου να προσεγγίσει όσο το δυνατόν ευρύτερο κοινό, αλλά και να αφουγκραστεί τις ιδιαίτερες επιθυμίες όλων όσων θέλουν να επικοινωνήσουν με την εταιρεία.

4.5 Σχέδιο Μάρκετινγκ

Το σχέδιο μάρκετινγκ της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E αναλύεται παρακάτω ως ακολούθως :

Στόχοι Μάρκετινγκ της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E

Κύριος στόχος της εταιρείας είναι να καλύψει τουλάχιστον από το 3^ο έτος της λειτουργίας της τα λειτουργικά της έξοδα. Μετά την εξασφάλιση της κάλυψης των εξόδων της, η εταιρεία θα επικεντρωθεί σε πιο μακροπρόθεσμους στόχους, όπως την κατάκτηση ενός αξιόλογου μεριδίου της αγοράς στην αρχή στη Βόρεια Ελλάδα και

κατ' επέκταση σ' ολόκληρη τη χώρα. Τέλος απώτερος στόχος είναι η ανάπτυξη ενός ικανοποιητικού δικτύου συνεργατών στη χώρα της Ρωσίας.

Έως το 5^ο έτος της λειτουργίας της, εκτιμάται από την εταιρεία ότι θα έχει κατακτήσει το 60% του μεριδίου της αγοράς της Θεσσαλονίκης, τη σταδιακή διείσδυσή της και στην υπόλοιπη Ελλάδα και την επίτευξή υψηλών πωλήσεων μέσω του Internet στη Ρωσία, με συγκεκριμένο στόχο το 30% των συνολικών της πωλήσεων να γίνεται ηλεκτρονικά από το 3^ο κιόλας έτος τη λειτουργίας της.

Μείγμα Marketing της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E.

- Τιμή των προσφερόμενων ταξιδιωτικών πακέτων

Θα δημιουργηθούν δύο είδη ταξιδιωτικών πακέτων, full και economy, ανάλογα με την κατηγορία του ξενοδοχείου που θα αντιστοιχεί σε κάθε μία από αυτές και ανάλογα με τις έξτρα δραστηριότητες και τον απαραίτητο εξοπλισμό που θα απαιτείται.

Στόχος της εταιρείας είναι πέραν των μεμονωμένων πελατών που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν κατά τη διάρκεια των διακοπών τους, να προσελκύσει και εταιρείες με την προσφορά εξειδικευμένων «εταιρικών πακέτων».

Με την ύπαρξη του οικονομικού πακέτου, η εταιρεία στοχεύει να προσελκύσει τους φοιτητές, σημαντικό κομμάτι της αγοράς που απευθύνεται, εφόσον η εταιρεία δραστηριοποιείται στην περιοχή της Θεσσαλονίκης. Επιπλέον θα παρέχονται ειδικές τιμές για ομαδικές κρατήσεις δηλαδή για group άνω των δέκα ατόμων.

Στόχος της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E. είναι η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά της, μέσω της πλήρους ικανοποίησης των πελατών της, κι όχι καθ' αυτή η μεγιστοποίηση των κερδών της.

- Promotion της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E.

Η διαφήμιση θα αποτελέσει πρωταρχική σημασία στην προώθηση της εταιρείας. Ειδικότερα:

- ✓ Θα γίνουν ολοσέλιδες καταχωρήσεις σε περιοδικά σχετικά με ταξίδια, sports και lifestyle όπως το «Voyager» και «Life Style», «Διακοπές», όπως επίσης και σε νεανικά περιοδικά που κυκλοφορούν στα πανεπιστημιακά ιδρύματα της Θεσσαλονίκης.

- ✓ Θα γίνει διανομή ενημερωτικών φυλλαδίων στις περιοχές της Θεσσαλονίκης, σε μεγάλα γυμναστήρια και σε συλλόγους που ασχολούνται με παρόμοιες δραστηριότητες.
- ✓ Θα οργανωθούν από το γραφείο 2 «events», προκειμένου να γίνει η γνωριμία της εταιρείας από το ενδιαφερόμενο κοινό και το νέο προϊόν θα προβληθεί μέσω video προβολής, αφίσες και μουσικό-πολιτιστικό υλικό από τους δημοφιλέστερους προορισμούς. Θα προσφερθούν ειδικές προσφορές και εκπτώσεις.
- ✓ Θα πραγματοποιηθεί η δημιουργία ιστοσελίδας με αναλυτικές περιγραφές για τα προσφερόμενα πακέτα διακοπών «summer and winter activities», και αναλυτική περιγραφή των δημοφιλέστερων προορισμών με φωτογραφικό υλικό, επιλογές διαμονής, ψυχαγωγικές και αθλητικές δραστηριότητες, τιμολογιακή πολιτική. Η γλώσσα που θα επιλεγεί θ είναι η ελληνική αλλά και η Ρώσικη. Μελλοντικός στόχος της εταιρείας είναι η κατασκευή ειδικού ερωτηματολογίου, με βάση το οποίο θα διερευνάται το ατομικό προφίλ για κάθε πελάτη, για την κατεύθυνσή του στην επιλογή της βέλτιστης γι' αυτόν εκδρομής και την απόκτηση από μέρους της εταιρείας της εξατομικευμένης εμπιστοσύνης του πελάτη για τις παρεχόμενες υπηρεσίες της εταιρείας.
- ✓ Θα γίνουν διαφημιστικές καταχωρήσεις σε ελληνικά και ξένα site τουριστικού ενδιαφέροντος στη Ρωσία (που είναι και ο κύριος στόχος της αγοράς-στόχου στο εξωτερικό), αλλά και σε άλλες χώρες όπως τη Γαλλία, τη Γερμανία και την Αγγλία.
- ✓ Μέσω του e-mail της εταιρείας και σε συνεργασία με ταξιδιωτικό γραφείο που δραστηριοποιείται στη Ρωσία θα γίνει η προβολή της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E. την προσέλκυσης νέων πελατών από τη Ρωσία.
- ✓ Τέλος θα δημιουργηθεί κι σελίδα στο Facebook όπου «νέοι και παλιοί φίλοι της εταιρείας» θα μπορούν να μαθαίνουν γρήγορα και άμεσα τις δραστηριότητες που αναπτύσσει η εταιρεία, να ανταλλάσσουν απόψεις σχετικά με τις εμπειρίες τους αναφορικά με τις προσφερόμενες υπηρεσίες της εταιρείας μας προς αυτούς και να προβάλλουν την εταιρεία στην αγορά της Ρωσίας, μέσω «φίλων» τους εκεί.

4.6 Οικονομικά Στοιχεία της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E.

Τα οικονομικά στοιχεία της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E. παραθέτονται παρακάτω με πίνακες, διαγράμματα και επεξηγήσεις

Πίνακας 4.5 Προϋπολογισμός της Νέας Επένδυσης

| Αναλυτικός Προϋπολογισμός της Εταιρείας Tourism Nature Activities O.E. | | | |
|---|--------------------------------|-----------------|-----------------------|
| A/A | ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ | ΠΟΣΟΤΗΤΑ | ΠΟΣΟ (σε ευρώ) |
| 1 | Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές | 5 | 6000,00 € |
| 2 | Ειδικό Λογισμικό για κρατήσεις | 1 | 5000,00 € |
| 3 | Βιβλιοθήκη | 1 | 1000,00 € |
| 4 | Ντουλάπα | 1 | 300,00 € |
| 5 | Ψυγείο | 1 | 160,00 € |
| 6 | Φωτοτυπικό μηχάνημα | 1 | 1500,00 € |
| 7 | Καναπέδες | 3 | 6000,00 € |
| 8 | Βοηθητικές καρέκλες | 9 | 1800,00 € |
| 9 | Τηλέφωνα | 5 | 240,00 € |
| 10 | Τηλεφωνικό κέντρο | 1 | 400,00 € |
| 11 | Καρέκλες γραφείου | 5 | 1800,00 € |
| 12 | Γραφεία | 5 | 3000,00 € |
| | | ΣΥΝΟΛΟ | 27.200,00 € |

Πηγή: Ανάλυση στοιχείων της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E. από τους συγγραφείς

Στον παραπάνω πίνακα αναφέρονται οι αγορές του απαραίτητου εξοπλισμού που πιθανολογούνται από τους εταίρους ότι η εταιρεία χρειάζεται για την καλή της λειτουργία.

Πίνακας 4.6 Αναλυτικός προϋπολογισμός διαμόρφωσης χώρων της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E.

**Αναλυτικός προϋπολογισμός Διαμόρφωσης Χώρων της Εταιρείας
Tourism Nature Activities O.E.**

| A/A | ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ | ΠΟΣΟΤΗΤΑ | ΠΟΣΟ (σε ευρώ) |
|-----|------------------------------|---------------|------------------|
| 1 | Βάψιμο χώρου | | 2000,00 € |
| 2 | Διαχωριστικό – γυψοσανίδα | | 3000,00 € |
| 3 | Ηλεκτρολογικές εγκαταστάσεις | | 1500,00 € |
| 4 | Κλιματισμός | 2 | 2400,00 € |
| 5 | Φωτισμός | | 600,00 € |
| | | ΣΥΝΟΛΟ | 9500,00 € |

Πηγή: Ανάλυση στοιχείων της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E. από τους συγγραφείς

Στον παραπάνω πίνακα αναλύονται οι δαπάνες για τις απαιτούμενες ενέργειες που είναι αναγκαίες να γίνουν για την καλή λειτουργία της επιχείρησης.

Πίνακας 4.7 Αναλυτικός προϋπολογισμός άλλων δαπανών - προβολή - προώθηση της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E.

| Αναλυτικός προϋπολογισμός Άλλων Δαπανών - Προβολή – Προώθηση της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E. | | | |
|--|-----------------------------------|---------------|------------------|
| A/A | ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ | ΠΟΣΟΤΗΤΑ | ΠΟΣΟ (σε ευρώ) |
| 1 | Κατασκευή Ιστοσελίδας – e-mail | | 1300,00 € |
| 2 | Εκτύπωση διαφημιστικών φυλλαδίων | | 1600,00 € |
| 3 | Δημιουργία Επιγραφής στην πρόσοψη | | 700,00 € |
| 4 | Εκτύπωση καρτών | | 350,00 € |
| | | ΣΥΝΟΛΟ | 3950,00 € |

Πηγή: Ανάλυση στοιχείων της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E. από τους συγγραφείς

Στον παραπάνω πίνακα αναφέρονται οι πιθανές δαπάνες προβολής και προώθησης της εταιρείας που εκτιμώνται ότι χρειάζονται για τη σωστή και εύρυθμη λειτουργία της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E.

Παρακάτω παρατίθεται συγκεντρωτικός πίνακας των δαπανών που θα προβεί η εταιρεία για την ίδρυση και λειτουργία της και αναλύεται το ποσοστό που καταλαμβάνουν αυτές από το κεφάλαιο της επιχείρησης.

Πίνακας 4.8 Συγκεντρωτικός πίνακας δαπανών της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E.

| Συγκεντρωτικός Πίνακας Δαπανών της Εταιρείας Tourism Nature Activities O.E. | | | |
|--|---------------------------|--|--|
| A/A | ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΔΑΠΑΝΗΣ | ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟ ΚΟΣΤΟΣ (σε ευρώ) | ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ (%) |
| 1 | Εξοπλισμός | 27.200,00 € | 66,91 % |
| 2 | Ειδικές Εγκαταστάσεις | - | |
| ΣΥΝΟΛΟ (A) | | 27.200,00 € | |
| 1 | Διαμόρφωση Χώρων | 9.500,00 € | 23,35% |
| 2 | Άλλες Δαπάνες | 3.950,00 € | 9,74 % |
| ΣΥΝΟΛΟ (B) | | 13.450,00 € | 33,11 % |
| ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ (A) + (B) | | 40.650,00 € | 100 % |

Πίνακας 4.9 Το χρηματοδοτικό σχήμα της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E.

| ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΟ ΣΧΗΜΑ | | |
|-------------------------------------|--------------------|---------------------------------|
| | ΠΟΣΟ | ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΕ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ |
| Κος | 10.162,50 € | 25% |
| Κα | 10.162,50 € | 25% |
| ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ | 20.325,00 € | 50% |
| ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ | 0,00 € | 0% |
| ΔΗΜΟΣΙΑ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ | 20.325,00 € | 50% |
| ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ | 40.650,00 € | 100% |

Όπως παρατηρείται από το παραπάνω χρηματοδοτικό σχήμα της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E., η επένδυση θα επιδοτηθεί κατά 50% από δημόσια χρηματοδότηση μέσω του ΕΣΠΑ 2007-2013 από το πρόγραμμα «Ενίσχυση Επιχειρηματικότητας Νέων».

Η ιδιωτική συμμετοχή της προτεινόμενης επένδυσης της νέας επιχείρησης θα καλυφθεί αποκλειστικά με Ίδια Κεφάλαια των ιδιοκτητών-εταίρων. Παρόλο που αυτό συνεπάγεται δέσμευση των αποταμιευμένων χρημάτων των δύο εταιρών, εντούτοις εκτιμήθηκε προτιμότερη η χρήση τους λόγω μη ύπαρξης απειλής αποπληρωμής.

Η δυνατότητα κάλυψης της απαιτούμενης ιδιωτικής συμμετοχής τεκμηριώνεται από την ύπαρξη ρευστών διαθεσίμων στο όνομα των δύο εταιρών του Κου και της Κας, όπως προκύπτουν από τις αντίστοιχες καταθέσεις τους στους Τραπεζικούς Λογαριασμούς στην EuroBank και στην Εθνική Τράπεζα αντίστοιχα, το ύψος των οποίων υπερβαίνει τα 35.000,00 €.

Επιπλέον έχει υπολογιστεί κι ένα αρχικό κεφάλαιο κίνησης της τάξεως των 12.500,00 € το οποίο θα καλυφθεί επίσης από ίδια συμμετοχή των δύο εταιρών από τα ρευστά διαθέσιμα που αναφέρθηκαν παραπάνω.

4.7 Βιωσιμότητα της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E.

Δημιουργήθηκαν δύο σενάρια για τη βιωσιμότητα της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E. για τα πρώτα πέντε (5) χρόνια λειτουργίας της. Σημειώνεται ότι το κόστος των εκδρομών υπολογίζεται επί το 70% του τζίρου ανά έτος. Παρακάτω, ακολουθεί αναλυτικά το αισιόδοξο και το απαισιόδοξο σενάριο για την βιωσιμότητα της εταιρείας.

Πίνακας 4.10 Αισιόδοξο σενάριο βιωσιμότητας της επιχείρησης

| ΕΣΟΔΑ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|---------------------|-------|------|-----------------|---------------------|-------|------|-----------------|---------------------|-------|------|-----------------|---------------------|-------|------|-----------------|---------------------|-------|------|-----------------|
| Έσοδα (αισιόδοξο) | 1 ^ο έτος | | | | 2 ^ο έτος | | | | 3 ^ο έτος | | | | 4 ^ο έτος | | | | 5 ^ο έτος | | | |
| | Ποσότητα | Άτομα | Τιμή | Έσοδα | Ποσότητα | Άτομα | Τιμή | Έσοδα | Ποσότητα | Άτομα | Τιμή | Έσοδα | Ποσότητα | Άτομα | Τιμή | Έσοδα | Ποσότητα | Άτομα | Τιμή | Έσοδα |
| Χειμώνας | 12 | 10 | 150€ | 18.000€ | 12 | 11 | 150€ | 19.800€ | 12 | 12 | 150€ | 21.600€ | 12 | 12 | 160€ | 23040€ | 12 | 13 | 160€ | 24.960€ |
| Άνοιξη | 12 | 10 | 150€ | 18.000€ | 12 | 11 | 150€ | 19.800€ | 12 | 12 | 150€ | 21.600€ | 12 | 12 | 160€ | 23040€ | 12 | 12 | 160€ | 23.040€ |
| Καλοκαίρι | 12 | 10 | 150€ | 18.000€ | 12 | 11 | 150€ | 19.800€ | 12 | 12 | 150€ | 21.600€ | 12 | 12 | 160€ | 23040€ | 12 | 12 | 160€ | 23.040€ |
| Φθινόπωρο | 12 | 10 | 150€ | 18.000€ | 12 | 11 | 150€ | 19.800€ | 12 | 12 | 150€ | 21.600€ | 12 | 12 | 160€ | 23040€ | 12 | 13 | 160€ | 24.960€ |
| Εξιδανικευμένα πακέτα | 38 | 10 | 300€ | 114.000€ | 45 | 11 | 300€ | 145.500€ | 48 | 12 | 300€ | 172.800€ | 50 | 12 | 325€ | 195.000€ | 50 | 13 | 325€ | 211.250€ |
| Μονοήμερες εκδρομές | 42 | 10 | 50€ | 21.000€ | 45 | 11 | 50€ | 24.750€ | 48 | 12 | 50€ | 28.800€ | 50 | 12 | 50€ | 30.000€ | 50 | 14 | 50€ | 35.000€ |
| ΣΥΝΟΛΟ | | | | 207.000€ | | | | 252.450€ | | | | 288.000€ | | | | 317.160€ | | | | 342.250€ |

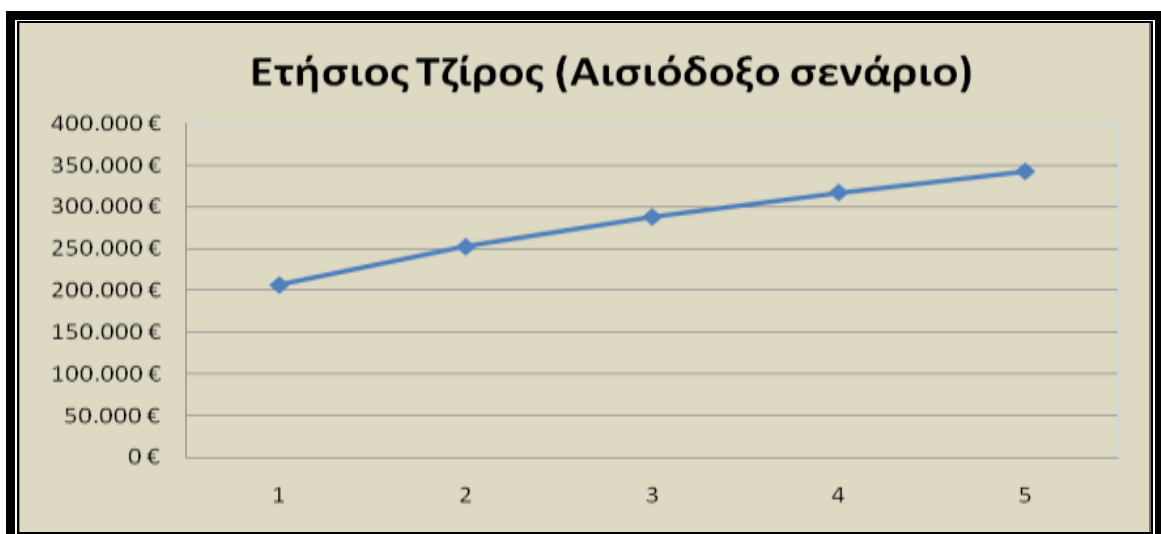
Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνεται ότι η εταιρεία Tourism Nature Activities O.E. στον 1^ο χρόνο λειτουργίας της με ένα μέσο αριθμό ταξιδιωτικών πακέτων και ατόμων – τουριστών και την τιμή αυτών να κυμαίνεται από 50, 00 € έως και 300,00 € ανάλογα με την επιλογή του πακέτου έχει ετήσιο τζίρο στα 207.00,00 €

Στο δεύτερο χρόνο λειτουργίας της με την πρόσθεση περισσότερων ταξιδιωτικών πακέτων, την αύξηση του πελατολογίου της κατά 1 άτομο και τη διατήρηση της τιμής των πακέτων στα ίδια επίπεδα σε σχέση με τον 1^ο χρόνο έχει ετήσιο τζίρο 252.450,00 €, δηλαδή μία αύξηση του τζίρου της τάξεως κατά **22%** περίπου : $(252.450,00-207.000,00)/207.000,00 = 0,2196 * 100 = 21,956$.

Ομοίως στον τρίτο χρόνο λειτουργίας της η επιχείρηση εκτιμάται ότι θα έχει αύξηση του ετήσιου τζίρου της κατά **14%** σε σχέσης με το 2^ο χρόνο λειτουργίας της, ενώ στον τέταρτο χρόνο λειτουργίας της θα έχει αύξηση του ετήσιου τζίρου κατά **10%** περίπου σε σχέση με το 3^ο χρόνο λειτουργίας της και τέλος το πέμπτο έτος της λειτουργίας της η επιχείρηση θα ανεβάσει τον ετήσιο τζίρο της σε σχέση με τον τέταρτο χρόνο λειτουργίας της κατά **8%** περίπου.

Συμπερασματικά ο τζίρος της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E. τον 5^ο χρόνο λειτουργίας της σε σχέση με τον 1^ο χρόνο της ίδρυσης της θα αυξηθεί κατά **135.000,00€** δηλαδή κατά **65%** περίπου, ποσοστό αρκετά ικανοποιητικό για τη βιωσιμότητα της.

Διαγραμματικά ο ετήσιος τζίρος της εταιρείας στα πέντε πρώτα χρόνια λειτουργίας της απεικονίζεται ως ακολούθως :



Οι συνολικές δαπάνες της εταιρείας στα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας της απεικονίζονται στον παρακάτω πίνακα :

Πίνακας 4.11 Συνολικές δαπάνες της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E.

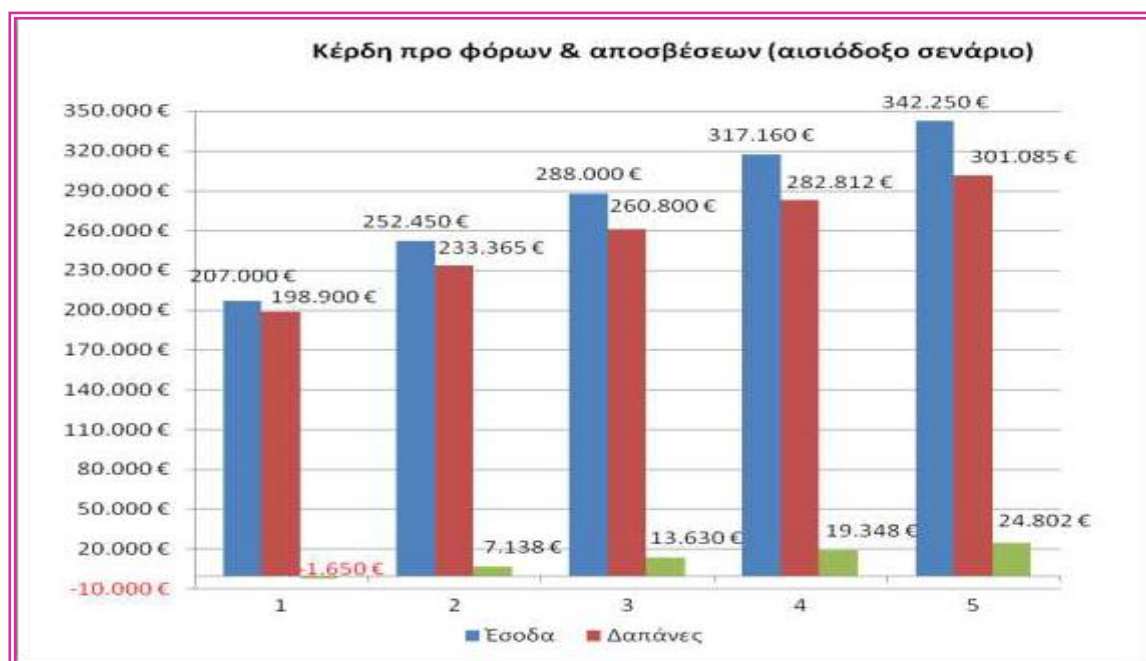
| ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΕΤΗΣΙΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ | | | | | |
|--|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Αισιόδοξο Σενάριο | 1^ο έτος | 2^ο έτος | 3^ο έτος | 4^ο έτος | 5^ο έτος |
| Κόστος εκδρομών | 144.900€ | 176.715€ | 201.600€ | 222.012€ | 239.575€ |
| Ενοίκιο | 18.000€ | 18.000€ | 18.000€ | 18.000€ | 18.000€ |
| Αμοιβές Προσωπικού | 29.400€ | 30.800€ | 32.200€ | 33.600€ | 34.160€ |
| Κόστος πρώτων υλών | 800€ | 800€ | 800€ | 800€ | 800€ |
| Πάγια ΔΕΚΟ (ΔΕΗ, ΟΤΕ κ.τ.λ.) | 3.600€ | 3.850€ | 4.000€ | 4.200€ | 4.350€ |
| Έξοδα προβολής- διαφήμισης | 1.000€ | 2.000€ | 3.000€ | 3.000€ | 3.000€ |
| Αμοιβές Τρίτων (λογιστή κ.τ.λ.) | 1.200€ | 1.200€ | 1.200€ | 1.200€ | 1.200€ |
| ΣΥΝΟΛΟ | 198.900€ | 233.365€ | 260.800€ | 282.812€ | 301.085€ |

Τα συνολικά ετήσια κέρδη προ φόρων της εταιρείας στα πρώτα πέντε χρόνια της λειτουργίας της φαίνονται ως ακολούθως :

Πίνακας 4.12 Συνολικά κέρδη προ φόρων εταιρείας Tourism Nature Activities O.E.

| ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΤΗΣΙΑ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ | | | | | |
|--|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Αισιόδοξο Σενάριο | 1^ο έτος | 2^ο έτος | 3^ο έτος | 4^ο έτος | 5^ο έτος |
| Έσοδα | 207.000€ | 252.450€ | 288.000€ | 317.160€ | 342.250€ |
| Συνολικές Δαπάνες | 198.900€ | 233.365€ | 260.800€ | 282.812€ | 301.085€ |
| Κέρδη προ φόρων & αποσβέσεων | 8.100€ | 19.085€ | 27.200€ | 34.348€ | 41.165€ |

Διαγραμματικά τα ετήσια κέρδη της εταιρείας προ φόρων κα αποσβέσεων για τα πρώτα πέντε χρόνια λειτουργίας της επιχείρησης απεικονίζονται ως ακολούθως:



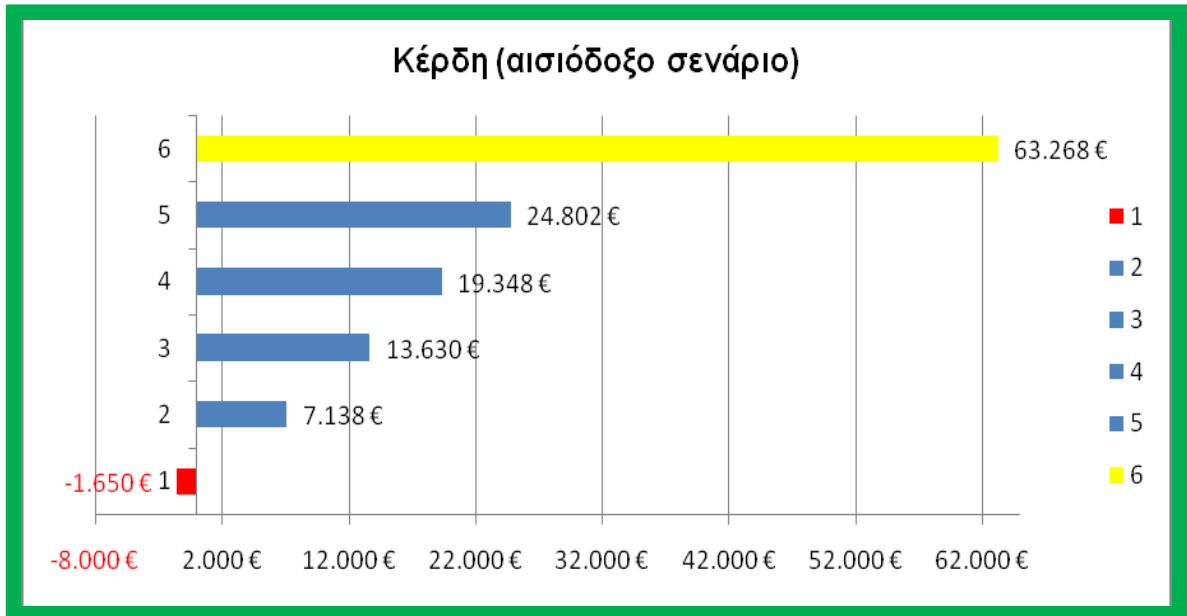
Παρακάτω αναλύονται τα καθαρά κέρδη της εταιρείας κατά τα πρώτα πέντε έτη της λειτουργία της απαλλαγμένα από φόρους και αποσβέσεις

Πίνακας 4.13 Συνολικά ετήσια καθαρά κέρδη εταιρείας Tourism Nature Activities

Ο.Ε.

| ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΤΗΣΙΑ ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ (ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ) | | | | | | |
|--|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|-----------------|
| Αισιόδοξο Σενάριο | 1^ο έτος | 2^ο έτος | 3^ο έτος | 4^ο έτος | 5^ο έτος | ΣΥΝΟΛΟ |
| Κέρδη προ φόρων & αποσβέσεων | 8.100€ | 19.085€ | 27.200€ | 34.348€ | 14.165€ | 129.898€ |
| Κέρδη προ αποσβέσεων | 6.480€ | 15.268€ | 21.760€ | 27.478€ | 32.932€ | 103.918€ |
| Καθαρά Κέρδη | -1.650€ | 7.138€ | 13.630€ | 19.348€ | 24.802€ | 63.268€ |

Διαγραμματικά τα καθαρά κέρδη της εταιρείας κατά τα πρώτα πέντε χρόνια λειτουργίας της φαίνονται παρακάτω :



Συνοψίζοντας τα παραπάνω παρατηρείται ότι στην περίπτωση του αισιόδοξου σεναρίου η εταιρεία μέσα σε πέντε έτη από την έναρξη της λειτουργίας της θα καταφέρει να κάνει πλήρη απόσβεση της αρχικής της επένδυσης (40.650,00€) και μάλιστα διακρίνεται η υπέρβαση αυτού του ποσού έχοντας κέρδη 22.168,00 € (63.268,00 € - 40.650,00€).

Οι αποσβέσεις υπολογίζονται στα 8.130,00 € ετησίως ενώ ο φόρος κυμαίνεται με ποσοστό 20 % επί των κερδών προ φόρου & αποσβέσεων.

Πίνακας 4.14 Απαισιόδοξο σενάριο σχετικά με τη βιωσιμότητα της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E.

| ΕΣΟΔΑ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|---------------------|-------|------|-----------------|---------------------|-------|------|-----------------|---------------------|-------|------|-----------------|---------------------|-------|------|-----------------|---------------------|-------|------|-----------------|
| Έσοδα (απαισιόδοξο) | 1 ^ο έτος | | | | 2 ^ο έτος | | | | 3 ^ο έτος | | | | 4 ^ο έτος | | | | 5 ^ο έτος | | | |
| | Ποσότητα | Άτομα | Τιμή | Έσοδα | Ποσότητα | Άτομα | Τιμή | Έσοδα | Ποσότητα | Άτομα | Τιμή | Έσοδα | Ποσότητα | Άτομα | Τιμή | Έσοδα | Ποσότητα | Άτομα | Τιμή | Έσοδα |
| Χειμώνας | 12 | 10 | 150€ | 18.000€ | 12 | 11 | 150€ | 19.800€ | 12 | 12 | 150€ | 21.600€ | 12 | 12 | 160€ | 23.040€ | 12 | 12 | 160€ | 23.040€ |
| Άνοιξη | 11 | 10 | 150€ | 16.500€ | 11 | 11 | 150€ | 18.150€ | 12 | 11 | 150€ | 19.800€ | 12 | 12 | 160€ | 23.040€ | 12 | 12 | 160€ | 23.040€ |
| Καλοκαίρι | 12 | 10 | 150€ | 18.000€ | 12 | 11 | 150€ | 19.800€ | 12 | 11 | 150€ | 19.800€ | 12 | 12 | 160€ | 23.040€ | 12 | 12 | 160€ | 23.040€ |
| Φθινόπωρο | 12 | 10 | 150€ | 18.000€ | 12 | 11 | 150€ | 19.800€ | 12 | 12 | 150€ | 21.600€ | 12 | 12 | 160€ | 23.040€ | 12 | 12 | 160€ | 23.040€ |
| Εξιδανικευμένα πακέτα | 30 | 10 | 300€ | 90.000€ | 35 | 11 | 300€ | 115.500€ | 40 | 12 | 300€ | 144.000€ | 45 | 12 | 325€ | 175.500€ | 48 | 13 | 325€ | 202.800€ |
| Μονοήμερες εκδρομές | 41 | 10 | 50€ | 25.500€ | 42 | 11 | 50€ | 23.100€ | 44 | 12 | 50€ | 26.400€ | 45 | 12 | 50€ | 27.000€ | 48 | 13 | 50€ | 31.200€ |
| ΣΥΝΟΛΟ | | | | 181.000€ | | | | 216.150€ | | | | 253.200€ | | | | 294.660€ | | | | 326.160€ |

Στον παραπάνω πίνακα απεικονίζεται η πορεία των εσόδων της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E. σε ένα απαισιόδοξο σενάριο για τη βιωσιμότητάς της.

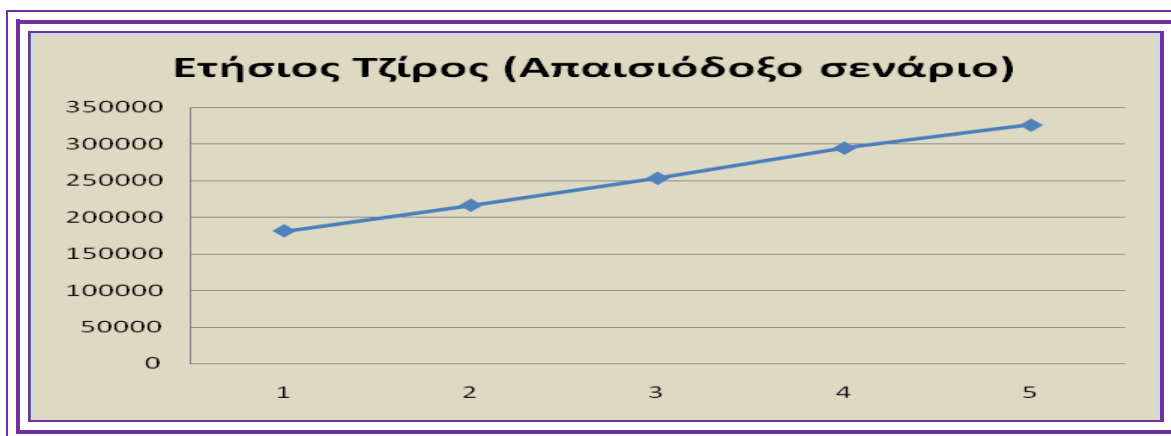
Αναλυτικά στον 1^ο χρόνο λειτουργίας της με ένα μέσο αριθμό ταξιδιωτικών πακέτων και ατόμων – τουριστών και την τιμή αυτών να κυμαίνεται από 50, 00 € έως και 300,00 € ανάλογα με την επιλογή του πακέτου έχει ετήσιο τζίρο στα 181.00,00 €.

Στο δεύτερο χρόνο λειτουργίας της με την πρόσθεση περισσότερων ταξιδιωτικών πακέτων, την αύξηση του πελατολογίου της κατά 1 άτομο και τη διατήρηση της τιμής των πακέτων στα ίδια επίπεδα με τον 1^ο χρόνο έχει ετήσιο τζίρο 216.150,00 €, δηλαδή μία αύξηση του τζίρου της κατά 35.150,00€ της τάξεως του **16%** περίπου : $(216.150,00-181.000,00)/216.150,00 = 0,1626*100=16,26$.

Ομοίως στον τρίτο χρόνο λειτουργίας της η επιχείρηση εκτιμάται ότι θα έχει αύξηση του ετήσιου τζίρου της κατά **15%** σε σχέση με το 2^ο χρόνο λειτουργίας της, ενώ στον τέταρτο χρόνο λειτουργίας της θα έχει αύξηση του ετήσιου τζίρου κατά **14%** περίπου σε σχέση με το 3^ο χρόνο λειτουργίας της και τέλος το πέμπτο έτος της λειτουργίας της η επιχείρηση θα ανεβάσει τον ετήσιο τζίρο της σε σχέση με τον τέταρτο χρόνο λειτουργίας της κατά **10%** περίπου.

Συμπερασματικά ο τζίρος της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E. τον 5^ο χρόνο λειτουργίας της σε σχέση με τον 1^ο χρόνο της ίδρυσης της θα αυξηθεί κατά **145.160,00€** δηλαδή κατά **44%** περίπου, ποσοστό που εκτιμάται όχι και τόσο ικανοποιητικό για τη βιωσιμότητα της, σύμφωνα με τις συνολικές τις δαπάνες.

Διαγραμματικά ο ετήσιος τζίρος της εταιρείας σε απαισιόδοξο σενάριο στα πέντε πρώτα χρόνια λειτουργίας της απεικονίζεται ως ακολούθως :



Οι συνολικές δαπάνες της εταιρείας με ένα απαισιόδοξο σενάριο στα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας της απεικονίζονται στον παρακάτω πίνακα :

Πίνακας 4.15 Συνολικές ετήσιες δαπάνες εταιρείας Tourism Nature Activities O.E.

| ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΕΤΗΣΙΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ | | | | | |
|--|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Απαισιόδοξο Σενάριο | 1^ο έτος | 2^ο έτος | 3^ο έτος | 4^ο έτος | 5^ο έτος |
| Κόστος εκδρομών | 126.00€ | 151.305€ | 177.240€ | 206.262€ | 228.312€ |
| Ενοίκιο | 18.000€ | 18.000€ | 18.000€ | 18.000€ | 18.000€ |
| Αμοιβές Προσωπικού | 29.400€ | 30.800€ | 32.200€ | 33.600€ | 34.160€ |
| Κόστος πρώτων υλών | 800€ | 800€ | 800€ | 800€ | 800€ |
| Πάγια ΔΕΚΟ (ΔΕΗ, ΟΤΕ κ.τ.λ.) | 3.600€ | 3.850€ | 4.000€ | 4.200€ | 4.350€ |
| Έξοδα προβολής- διαφήμισης | 1.000€ | 2.000€ | 3.000€ | 3.000€ | 3.000€ |
| Αμοιβές Τρίτων (λογιστή κ.τ.λ.) | 1.200€ | 1.200€ | 1.200€ | 1.200€ | 1.200€ |
| ΣΥΝΟΛΟ | 180.700€ | 207.955€ | 236.440€ | 267.062€ | 289.822€ |

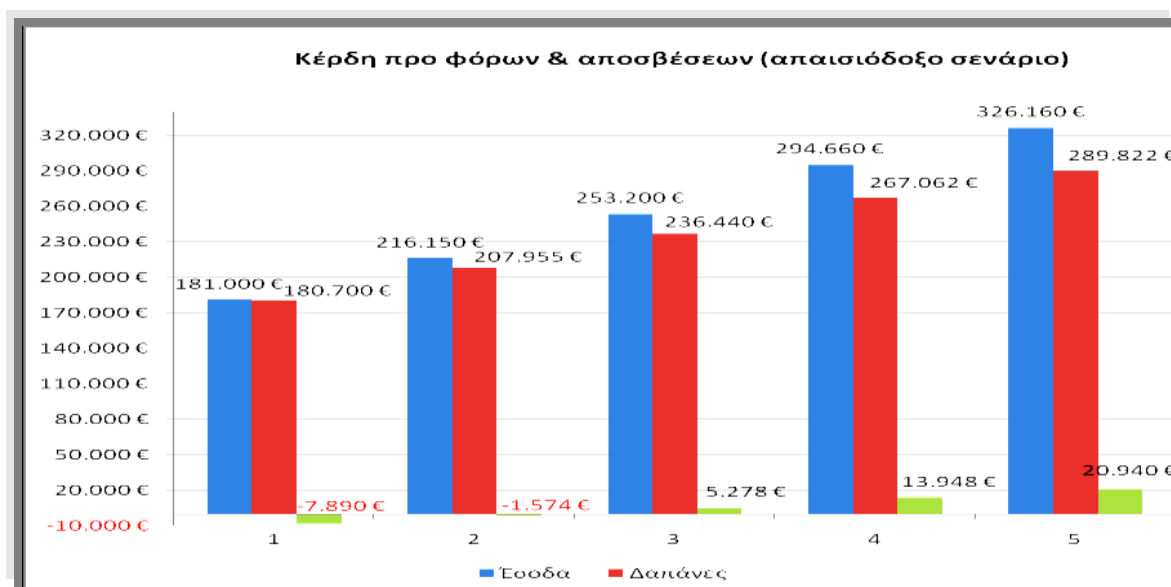
Τα συνολικά ετήσια κέρδη προ φόρων της εταιρείας σε ένα απαισιόδοξο σενάριο στα πρώτα πέντε χρόνια της λειτουργίας της φαίνονται ως ακολούθως :

Πίνακας 4.16 Συνολικά ετήσια κέρδη προ φόρων εταιρείας Tourism Nature Activities O.E.

| ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΤΗΣΙΑ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ | | | | | |
|--|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Απαισιόδοξο Σενάριο | 1^ο έτος | 2^ο έτος | 3^ο έτος | 4^ο έτος | 5^ο έτος |
| Έσοδα | 181.000€ | 226.150€ | 253.200€ | 294.660€ | 326.160€ |
| Συνολικές Δαπάνες | 180.700€ | 207.955€ | 236.440€ | 267.062€ | 289.822€ |

| | | | | | |
|---|-------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| Κέρδη προ φόρων & αποσβέσεων | 300€ | 8.195€ | 16.760€ | 27.598€ | 36.338€ |
|---|-------------|---------------|----------------|----------------|----------------|

Διαγραμματικά τα ετήσια κέρδη της εταιρείας προ φόρων κα αποσβέσεων σε ένα απαισιόδοξο σενάριο για τα πρώτα πέντε χρόνια λειτουργίας της επιχείρησης απεικονίζονται ως ακολούθως:



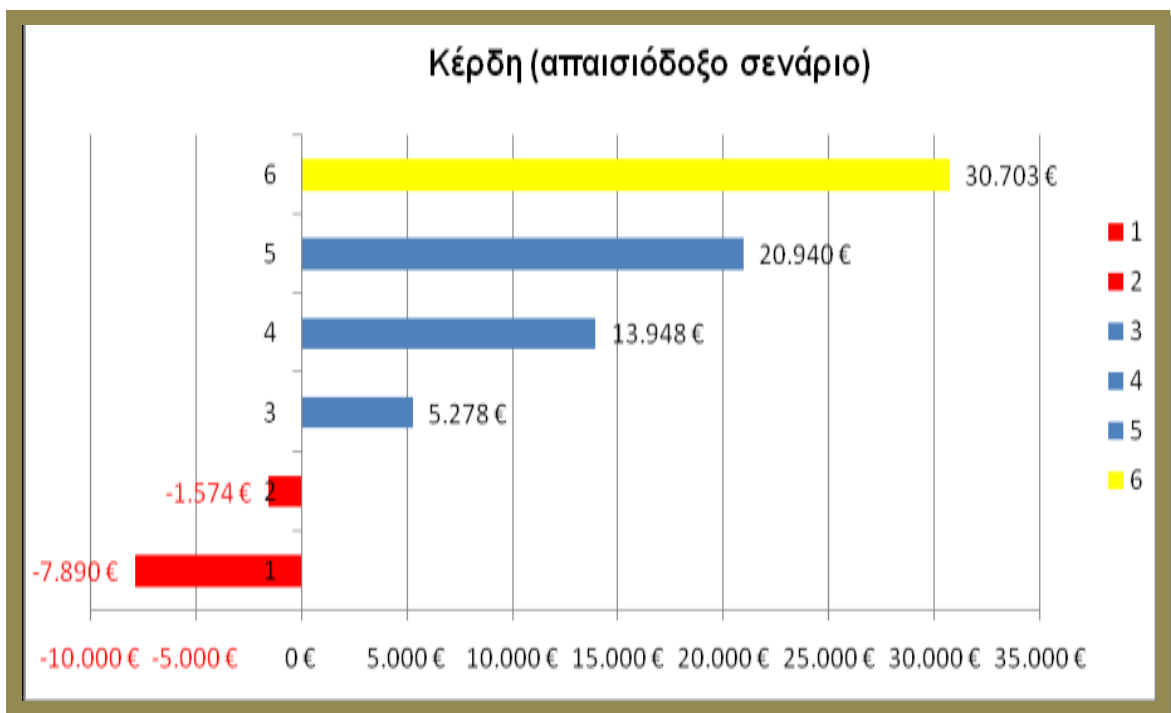
Παρακάτω αναλύονται τα καθαρά κέρδη της εταιρείας, σε ένα απαισιόδοξο σενάριο βιωσιμότητας της, κατά τα πρώτα πέντε έτη λειτουργία της απαλλαγμένα από φόρους και αποσβέσεις

Πίνακας 4.17 Συνολικά ετήσια καθαρά κέρδη εταιρείας Tourism Nature Activities O.E.

| ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΤΗΣΙΑ ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ (ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ) | | | | | | |
|--|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------|
| Αισιόδοξο Σενάριο | 1^ο έτος | 2^ο έτος | 3^ο έτος | 4^ο έτος | 5^ο έτος | ΣΥΝΟΛΟ |
| Κέρδη προ φόρων & | 300€ | 8.195€ | 16.760€ | 27.598€ | 36.338€ | 89.191€ |

| | | | | | | |
|----------------------|----------------|-----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| αποσβέσεων | | | | | | |
| Κέρδη προ αποσβέσεων | 240€ | 6.556€ | 13.408€ | 22.078€ | 29.070€ | 71.353€ |
| Καθαρά Κέρδη | -7.890€ | - 1.574€ | 5.278€ | 13.948€ | 20.940€ | 30.703€ |

Διαγραμματικά τα καθαρά κέρδη της εταιρείας σε ένα απαισιόδοξο σενάριο κατά τα πρώτα πέντε χρόνια λειτουργίας της φαίνονται παρακάτω :



Από τους παραπάνω πίνακες διακρίνεται ότι στην περίπτωση ενός απαισιόδοξου σεναρίου μέσα σε 5 χρόνια από την έναρξη λειτουργίας της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E, η τελευταία θα καταφέρει να κάνει απόσβεση μόνο των χρημάτων που θα έχουν επενδύσει και δύο εταίροι μαζί (ίδια κεφάλαια), δηλαδή 20.325,00 €, ενώ θα υπάρξει αρνητικό πρόσημο στα κέρδη της εταιρείας καθώς $(30.703,00 € - 40.650,00 €) = -9.947,00 €$.

Συμπερασματικά η εταιρεία με το συγκεκριμένο απαισιόδοξο σενάριο εμφανίζει ζημιά, ενώ δεν κάνει καν απόσβεση των αρχικών της δαπανών ούτε στο 5^ο έτος της λειτουργίας της.

Σημειώνεται ότι οι αποσβέσεις υπολογίζονται στο ποσό των 8.130,00 € ετησίως και ο φόρος υπολογίζεται σε ποσοστό 20% επί των μεικτών κερδών που παρουσιάζει η εταιρεία.

4.8 Σκοπιμότητα του επιχειρηματικού Σχεδίου της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E

Το συγκεκριμένο επιχειρηματικό σχέδιο σχεδιάστηκε από την υπό ίδρυση εταιρεία Tourism Nature Activities O.E με σκοπό την ομαλή εκκίνηση του επιχειρηματικού αυτού εγχειρήματος και θα λειτουργήσει ως οδηγός για την καθοδήγηση των εταίρων σε κάθε βήμα της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας, από την έναρξη της λειτουργίας της εταιρείας έως την επιτυχή εγκαθίδρυσή της στην αγορά και την απόσπαση σημαντικού μεριδίου αυτής.

Η διατύπωση όλων των ανωτέρω στοιχείων και κυρίως των οικονομικών επιδεικνύει τον επιτυχή έλεγχο της μελλοντικής πορείας της εταιρείας, καθώς αποτελεί κοινό σημείο για την εταιρεία το γεγονός ότι κάθε σημείο του ανωτέρω επιχειρηματικού σχεδίου δεν έχει καμιά ουσία και ταυτόχρονα κανένας μελλοντικός στόχος δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς την ύπαρξη της απαιτούμενης ρευστότητας. Τέλος σημαντικό θεωρείται για τους εταίρους να αδράξουν την ευκαιρία που τους παρέχει η Ευρωπαϊκή Ένωση και να κατορθώσουν με την απόσπαση της απαραίτητης χρηματοδότησης μέσω του προγράμματος «Ενίσχυση Επιχειρηματικότητας Νέων» να κάνουν το επιχειρηματικό τους όραμα, πράξη.

4.9 Επίλογος του Επιχειρηματικού Σχεδίου της εταιρείας Tourism Nature Activities O.E

Ο τουρισμός στον 21^ο αιώνα αποτελεί πλέον έναν ισχυρό συντελεστή στην οικονομική ανάπτυξη της Ελλάδας. Το ελληνικό τουριστικό προϊόν παρά το γεγονός ότι κατέχει μια ιδιαίτερη θέση στην παγκόσμια τουριστική αγορά, εντούτοις παρουσιάζει ιδιαίτερα προβλήματα διαρθρωτικής φύσεως.

Η συγκέντρωση της τουριστικής προσφοράς σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιφέρειες της Ελλάδας, εις βάρος άλλων περιοχών μη τουριστικά ανεπτυγμένων.

Η υστέρηση της χώρας σε ειδικές τουριστικές υποδομές (συνεδριακά κέντρα, κέντρα θαλασσοθεραπείας, κέντρα τουρισμού υγείας, προπονητικά κέντρα, κέντρα αξιοποίησης ιαματικών πηγών κ.α.), η ύπαρξη των οποίων θα οδηγήσει στην ανάπτυξη πολλών μορφών εναλλακτικού τουρισμού πέραν του παραδοσιακού τουριστικού προϊόντος.

Η μη άμεση εισαγωγή των νέων τεχνολογιών, δημιουργεί περαιτέρω προβλήματα στην ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος, η ανυπαρξία εξειδικευμένου φορέα που να ασχολείται αποκλειστικά με το σχεδιασμό, την προβολή και την προώθηση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος, καθώς και το χαμηλό επίπεδο της τουριστικής επιμόρφωσης και εκπαίδευσης.

Οι οικονομικοί και τουριστικοί παράγοντες εκτιμούν ότι στα επόμενα χρόνια θα είναι μια περίοδος με μεγάλες και διαφοροποιημένες τουριστικές επενδύσεις για την χώρα μας.

Η κυβέρνηση μελετά δέσμη μέτρων για τη μείωση της γραφειοκρατίας, του χρόνου έκδοσης των σχετικών αδειών προκειμένου την ενεργοποίησης μιας επένδυσης τουριστικού χαρακτήρα αλλά και τη θέσπιση ειδικών πολεοδομικών κινήτρων. Τα συγκεκριμένα μέτρα έχουν ως στόχο να προσδώσουν στον ελληνικό τουρισμό μια νέα διάσταση ανάπτυξης και την επαναθεμελίωση του σε νέες γερές βάσεις.

Οι ανωτέρω ευκαιρίες για επενδυτική δραστηριότητα συμβάλλουν σε μια αισιόδοξη προοπτική εκκίνησης ανάλογων εγχειρημάτων όπως αυτή που παρουσιάστηκε στο ανωτέρω επιχειρηματικό σχέδιο.

Δίνεται μ' αυτόν τον τρόπο ώθηση σε πολλούς νέους και νέες να πραγματοποιήσουν τα όνειρά και τις φιλοδοξίες τους, ειδικότερα δε όταν τους δίνεται η δυνατότητα χρηματοδοτικής διευκόλυνσης μέσω των ευρωπαϊκών προγραμμάτων, όπως το πρόγραμμα «Ενίσχυση Επιχειρηματικότητας Νέων» του ΕΣΠΑ 2007-2013.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην Ελλάδα του 21^{ου} αιώνα η κατάσταση των δημόσιων οικονομικών και των συνεχιζόμενων εξωτερικών ανισορροπιών συνδέονται άρρηκτα από τις συσσωρευμένες απώλειες της ανταγωνιστικότητας. Θεωρείται επιτακτική η στροφή προς την εξαγωγική επιχειρηματική δραστηριότητα, με στόχο τη βιώσιμη προοπτική ανάπτυξη της χώρας.

Στο επίκεντρο της συγκεκριμένης αναζήτησης τίθενται οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και αποτελούν κύριο μοχλό της οικονομικής άνθησης στη χώρα, να συνθέτουν στον παραγωγικό τους ιστό την εξαγωγική επιχειρηματική δραστηριότητα όχι μόνο από συγκυριακή άποψη αλλά την εντάσσουν κυρίως ως αναπτυξιακή πολιτική.

Η εξαγωγική δραστηριότητα στη χώρα μας παρουσιάζει διάφορες διακυμάνσεις, άλλοτε σημειώνει σημαντική βελτίωση και άλλοτε ανησυχητική μείωση με αλληλένδετη επίδραση στο εμπορικό ισοζύγιο αντίστοιχα. Οι μελλοντικές προβλέψεις για την εξαγωγική επιχειρηματική δραστηριότητα εμφανίζονται αισιόδοξες, καθώς αυτή αποτελεί σημαντικό εργαλείο των επιχειρήσεων για την έξοδό τους από την παρούσα στάσιμη οικονομική κατάσταση που εμφανίζει η χώρα. Η δημιουργία εξαγωγικών επιχειρηματικών σχεδίων από τις νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις που προσπαθούν να εδραιώσουν τη θέση τους στην ελληνική αγορά, αποδεικνύεται ιδιαίτερα ωφέλιμη και πρωτίστως απαραίτητη για την εξωστρέφειά τους προς τις διεθνείς αγορές.

Η προσπάθεια εκπόνησης ενός ολοκληρωμένου εξαγωγικού επιχειρηματικού σχεδίου αλλά και η προώθηση των ελληνικών επιχειρήσεων στις ξένες αγορές προϋποθέτουν εκτός από την άυλη στήριξη των πληροφοριών ενός εξαγωγικού οδηγού και την υλική στήριξη υπό τη μορφή χρηματοδοτήσεων και επιδοτούμενων δράσεων, καθώς και τη δυναμική συμβολή του Κράτους με τη θέσπιση των κατάλληλων νόμων και διαταγμάτων για την απλοποίηση των διαδικασιών, τη μείωση του χρόνου και του κόστους των εξαγωγών και την υλοποίηση μιας ενοποιημένης στρατηγικής διευκόλυνσης της εξωτερικής δραστηριότητας.

Με τη σχεδίαση ενός επιτυχημένου εξαγωγικού επιχειρηματικού σχεδίου, την έγκυρη ενημέρωση και πληροφόρηση, την απαραίτητη χρηματοδότηση και την ολοκληρωμένη κρατική στήριξη, επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα του σήμερα, μπορούν εύλογα να επιτύχουν ώθηση στα σχέδια τους για εξαγωγική δραστηριότητα προωθώντας κατ' αυτόν τον τρόπο την εξωστρεφή τους ανταγωνιστικότητα και έτσι να συμβάλλουν στην ελληνική προσπάθεια για ανάκαμψη, ανάπτυξη και ένταξή της σε μια περίοδο ευημερίας και σταθερότητας. Σ' αυτό το μήκος κύματος πρέπει να κινείται και ο τουρισμός στην Ελλάδα.

Ο τουρισμός σήμερα αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας στην Ελλάδα, αν όχι ο μοναδικός πλέον και αποτελεί ένα φαινόμενο παγκόσμιας εμβέλειας, ερχόμενο να ικανοποιήσει τις ανάγκες για αναψυχή, για καλύτερη γνωριμία των λαών διαφόρων εθνικοτήτων, για πολιτισμική κουλτούρα. Θεωρείται ένας επιχειρηματικός κλάδος άμεσης επίδρασης στην οικονομική και κοινωνική ζωή εκατομμυρίων ανθρώπων, προσφέροντας θέσεις εργασίας, πραγματοποίηση επενδύσεων και ανάπτυξη υποδομών στην Ελλάδα, αλλά και σημαντικές ευκαιρίες για επαφή με την κοινωνία της Ελλάδας, τον πολιτισμό της και την ευαισθητοποίηση των ταξιδιωτών για τις ιδιαιτερότητες και τον πολιτιστικό πλούτο της χώρας.

Η σημερινή οικονομική κατάσταση της Ελλάδας, έχει φέρει πλήθος ανακατατάξεων στον κλάδο του ελληνικού τουρισμού και η οικονομική βιωσιμότητα των τουριστικών-ταξιδιωτικών γραφείων είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την εξέλιξη του τουρισμού. Από το 2005 ο κλάδος εισήλθε στη μετά-ολυμπιακή περίοδο, ύστερα από μια διετή δυσχερή οικονομική περίοδο για τον ελληνικό τουρισμό. Ο κλάδος του τουρισμού επανατοποθετήθηκε με νέα βάση πια, στη διαφήμιση-προβολή της χώρας στο εξωτερικό, σε συνδυασμό με τη σημαντική υποδομή που άφησαν ως παρακαταθήκη οι Ολυμπιακοί Αγώνες.

Ο ρόλος των τουριστικών γραφείων, ο οποίος αποτελεί και παραγωγό στο δίκτυο διανομής του τουριστικού προϊόντος καλείται να αλλάξει από το καθιερωμένο πρότυπο πάνω στο οποίο εργαζόταν μετά από την ευρεία είσοδο του Internet, στην ελληνική αγορά.

Τα ελληνικά τουριστικά γραφεία αρχίζουν να εκσυγχρονίζουν την λειτουργία τους, με σκοπό να παρέχουν ποιοτικές και εξειδικευμένες υπηρεσίες και να ανταπεξέλθουν στις ολοένα και αυξανόμενες απαιτήσεις των καιρών, ενισχύοντας την προβολή τους, ως τουριστικοί σύμβουλοι. Λαμβάνουν υπόψη τις αλλαγές στις προτιμήσεις των τουριστών, τη δυναμική είσοδο στην αγορά της Μεσογείου ανταγωνιστριών χωρών που προσφέρουν παρόμοιο τουριστικό προϊόν και συνέπεια αυτών είναι η διαφοροποίηση των προτάσεών τους με στόχο την ανταγωνιστικότητα των ελληνικών τουριστικών παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών σε διεθνές τουριστικό επίπεδο.

Παρά την καλή εικόνα και επιχειρηματική καινοτομία που προσπαθούν τα ελληνικά τουριστικά γραφεία να αξιοποιήσουν με δεδομένο ότι η Ελλάδα έχει πλέον αποκτήσει μια μοναδική και ξεχωριστή τουριστική ταυτότητα, και έχει καθιερωθεί ως χώρα με ποιοτικές υπηρεσίες και ανταγωνιστικές τιμές, εντούτοις καλούνται να δραστηριοποιηθούν σε ένα περιβάλλον που κάθε άλλο παρά ευνοϊκές συνθήκες δημιουργεί.

Σ' αυτή τη φάση καλούνται τα τουριστικά γραφεία να διαφοροποιήσουν το ελληνικό τουριστικό προϊόν και να το προωθήσουν για εξαγωγή με γνώμονα πάντα τον πελάτη-τουρίστα κι εδώ ακριβώς κρύβεται το μυστικό καθώς έχουν να κάνουν με ανθρώπους και υπόκεινται συνεχώς σε αλλαγές, ανάλογα πάντα με τις τάσεις της ζήτησης.

Στο επίκεντρο της εξαγωγικής τους δραστηριότητας εντάσσεται η γεωγραφική ιδιομορφία και ο πολιτιστικός πλούτος της Ελλάδας, η χρήση του διαδικτύου, το οποίο αποτελεί πλέον ένα σημαντικό εργαλείο στα χέρια των τουριστικών πρακτόρων για την προώθηση του ελληνικού τουρισμού, και η επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου, ανάλογα με την εποχικότητα του τουρισμού.

Συμπερασματικά η πολιτιστική κληρονομιά και η γεωγραφική ιδιομορφία της Ελλάδας αποτελεί σοβαρό κίνητρο για τη διεύρυνση του ελληνικού τουρισμού που θεωρείται ένα τεράστιο στήριγμα της ελληνικής οικονομίας.

Πολλές τουριστικές επιχειρήσεις όπως στην περίπτωση της παρούσας εργασίας η εταιρεία, Tourism Nature Activities O.E. μέσω ενός ολοκληρωμένου εξαγωγικού επιχειρηματικού σχεδίου και με την ανάλυση των οικονομικών της

στοιχείων, μπορεί να επιτύχει την εδραίωση στην ελληνική οικονομία και τη δημιουργία δικτύου επιμέρους όμοιων επιχειρήσεων στις διεθνείς αγορές. Από τα στοιχεία του εξαγωγικού επιχειρηματικού σχεδίου της εταιρείας που ερευνήθηκαν και μελετήθηκαν διεξοδικά, διαπιστώνεται ότι η επιχείρηση στηρίζεται σε μια πρωτοποριακή επιχειρηματική ιδέα για τα ελληνικά δεδομένα και δεδομένου του τζίρου που προβλέπεται ότι θα επιτύχει, όχι μόνο θα αναπτυχθεί οικονομικά αλλά θα επεκταθεί και στην αγορά της Ρωσίας.

Αυτό αποτελεί αρωγό για την ελληνική οικονομία, καθώς διαφημίζεται ο ελληνικός πολιτιστικός και πολιτισμικός πλούτος της χώρας και ανοίγονται κανάλια για επέκταση της ελληνικής επιχειρηματικότητας στις ξένες αγορές με πρωτότυπες και καινοτόμες ιδέες. Η επίτευξη των παραπάνω προϋποθέτει τη διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος και αυτό ακριβώς προσπαθεί να επιτύχει η εταιρεία Tourism Nature Activities O.E.

Απαραίτητα στοιχεία για την επιχειρηματική εξαγωγική δραστηριότητα των ελληνικών επιχειρήσεων διαδραματίζουν η τεχνολογία, η έγκυρη και έγκαιρη πληροφόρηση και η σχεδίαση άρτιων και επιτυχημένων επιχειρηματικών σχεδίων απ' αυτές.

Η ανάπτυξη, η οικονομική εξέλιξη και η βιωσιμότητα των ελληνικών επιχειρήσεων συνδέονται άμεσα με την εκπόνηση επιτυχημένων επιχειρηματικών σχεδίων. Απώτερος σκοπός είναι η εξαγωγή των ελληνικών προϊόντων και υπηρεσιών στις διεθνείς αγορές. Άλλωστε η Ελλάδα δεν έχει να ζηλέψει τίποτα περισσότερο και τίποτα λιγότερο από τα άλλα ξένα κράτη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

1. Τζωρζάκης, Κ., Τζωρτάκη Α. Μ. (2007) «Οργάνωση και Διοίκηση: Το Μάνατζμεντ της νέας εποχής», Εκδοτικός οίκος Rosili
2. Τζωρτζάκη Αλεξία Μαίρη (2010) «Μάρκετινγκ», Εκδοτικός οίκος Rosili
3. Βλαχοπούλου Μάρω (2003) «e-Marketing – Διαδικτυακό Μάρκετινγκ», Αθήνα, Εκδόσεις Rossili
4. Γεωργόπουλος Ν.Β. (2001) «Ηλεκτρονικό Επιχειρείν : Προγραμματισμός και Σχεδίαση» Αθήνα : Εκδόσεις Ε. Μπένου
5. Δημητριάδης, Σ., Τζωρτζάκη, Α. Μ. (2010) «Μάρκετινγκ: Αρχές, Στρατηγικές, Εφαρμογές», Εκδοτικός οίκος Rosili
6. Θωμόπουλος Ν. (2000), «Στρατηγικές για την είσοδο μιας εταιρείας στο Διαδίκτυο», Αθήνα: Εκδόσεις Anubis
7. Χατζηδημητρίου Ι.Α. (2003) «Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες», Θεσσαλονίκη : εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ
8. Kotler P. (1990) «Μάρκετινγκ, Μάνατζμεντ, Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος», Αθήνα, Τόμος Α΄ και Β΄, Interbooks,

Ξενόγλωσση

1. Chaffey D. (2000), «Internet Marketing, Strategy, Implementation and Practice»
2. Hultman M., Katsikeas C. and Robson M.J. (2011) «Export Promotion Strategy and Performance: The Role International Experience», Journal of International Marketing
3. Pereira A.M. and Xu Z. (2000), «Export Growth and Domestic Performance» The Review of Economic Studies

Αρθρογραφία

1. Κιντής Γ. (2004) «Introduction to Venture Capital», <http://www.help-forward.gr/5vcforum/en/info/agenda.html>
2. Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας (2014), «Επιχειρηματικό Σχέδιο», Ημερομηνία πρόσβασης 22-02-2014 στη διεύθυνση http://www.moke.uoa.gr/pdf/bus_plan2013-2014.doc
3. Export management (2014), «Methods of exporting», Ημερομηνία πρόσβασης 07-02-2014 στη διεύθυνση <http://www.exportea.com/en/useful/methods-of-exporting>

Ηλεκτρονική

1. Ε.Ε.Δ.Ε. (2012), «Διεθνές εμπόριο & Εξαγωγές στην πράξη», Ημερομηνία Πρόσβασης 17-02-2014 στη διεύθυνση http://www.epimetol.gr/aitniainages/DIETHNESEMPORIOKAIEXAGOGESSTINPRAXI_F2_0752.pdf
2. Epixeirimatikotita.gr (2014), «Επιλογή, προσδιορισμός και υλοποίηση στρατηγικής - Πλάνο Marketing (Marketing Plan)», Ημερομηνία πρόσβασης 05-02-2014 στη διεύθυνση www.epixeirimatikotita.gr/joomla157/Επιχειρηματικό-σχέδιο/Επιλογή-προσδιορισμός-και-υλοποίηση-στρατηγικής-Πλάνο-Marketing-Marketing-Plan.html
3. «EU ecolabel», Ημερομηνία πρόσβασης 24-02-2014 στη διεύθυνση : www.eot.gr/EmentorImages/File/investments/ECOLABEL.doc
4. CIM (2014), «Chartered Institute of Marketing», Ημερομηνία Πρόσβασης 20-02-2014 στη διεύθυνση <http://www.cim.co.uk/News/CIMNewsStory.aspx?story=174>
5. Moneypedia.gr, (2011), «Οργανωσιακός Σχεδιασμός», Ημερομηνία πρόσβασης 06-02-2014 στη διεύθυνση www.moneypedia.gr/χρημα-και-νεοι/επιχειρηματικοτητα/σχεδιαστε-αναζητηστε/τι-πρεπει-να-εχει-ενα-επιχειρηματικο-σχεδιο;/οργανωσιακος-σχεδιασμος.aspx
6. Moneypedia.gr, (2011), «Παράρτημα π.χ. βιογραφικά διοικητικής ομάδας, περιγραφή τεχνολογίας κ.τ.λ.», Ημερομηνία πρόσβασης 07-02-2014 στη διεύθυνση www.moneypedia.gr/χρημα-και-νεοι/επιχειρηματικοτητα/σχεδιαστε-αναζητηστε/τι-

[πρεπει-να-εχει-ενα-επιχειρηματικο-σχεδιο;/παραρτημα-\(π-χ--βιογραφικα-διοικητικης-ομαδας,-περ.aspx](#)

7. Moneypedia.gr, (2011), «Περιγραφή επιχειρηματικής δραστηριότητας», Ημερομηνία πρόσβασης 05-02-2014 στη διεύθυνση

[www.moneypedia.gr/χρημα-και-νεοι/επιχειρηματικοτητα/σχεδιαστε-αναζητηστε/τι-πρεπει-να-εχει-ενα-επιχειρηματικο-σχεδιο;/περιγραφη-επιχειρηματικης-δραστηριοτητας.aspx](#)

8. Moneypedia.gr, (2011), «Σχεδιασμός Λειτουργιών», Ημερομηνία πρόσβασης 06-02-2014 στη διεύθυνση

[www.moneypedia.gr/χρημα-και-νεοι/επιχειρηματικοτητα/σχεδιαστε-αναζητηστε/τι-πρεπει-να-εχει-ενα-επιχειρηματικο-σχεδιο;/σχεδιασμος-λειτουργιων.aspx](#)

9. Specisoft (2007), «Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός ως εργαλείο λήψης αποφάσεων», Ημερομηνία Πρόσβασης 03-02-2014 στη διεύθυνση

[http://www.specisoft.gr/home/news/docs/Arthro_Business_Plan.pdf](#)

10. U.S. Small Business Administration (2011), «Export Business Plan», Ημερομηνία πρόσβασης 25-02-2014 στη διεύθυνση

[http://www.sba.gov/sites/default/files/SBA%20Export%20Business%20Planner.pdf](#)