

Δημητρίου Παρασκευή 3356

Χρονάκης Ιωάννης

Σχολή Διοίκηση Οικονομίας

Διοίκηση Επιχειρήσεων

# ΣΥΝΤΑΞΗ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ



ΗΡΑΚΛΕΙΟ  
2012

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Για την διεκπεραίωση της παρούσας Πτυχιακής εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Κ.Χρονάκη για την συνεργασία και την πολύτιμη συμβουλή του στην ολοκλήρωση της πτυχιακής.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες σε όλους τους καθηγητές για τις πολύτιμες γνώσεις που απέκτησα κατά την διάρκεια των σπουδών μου.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την μητέρα μου για την ανυπολόγιστη ηθική υποστήριξη, την συμπαράσταση και την κατανόηση που έδειξε όλον αυτόν τον καιρό.

## Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	6
ΜΕΡΟΣ Α: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΠΛΑΝΑ.....	8
1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....	8
1.2 ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	10
1.3 ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ .....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ.....	15
2.1 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ .....	15
2.2 ΤΑ ΣΥΝΗΘΕΣΤΕΡΑ ΛΑΘΗ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ..	18
ΜΕΡΟΣ Β: ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....	20
1.1 ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	20
1.2 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ Α.Ε.Κ.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	24
2.1 ΜΕΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....	24
2.2 ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΦΟΡΕΩΝ .....	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ Α.Ε.Κ.....	27
3.1 ΓΕΝΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΚΑΛΑΡΡΥΤΩΝ.....	27
3.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΧΩΡΟΥ.....	28
3.2.1 ΟΙΚΟΠΕΔΑ.....	28
3.2.2 ΚΤΙΡΙΑ .....	29
3.3 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	30
3.4 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ .....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΧΕΔΙΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ - ΚΛΑΔΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ .....	32

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	32
4.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΟΡΦΩΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ – Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΜΑΣ .....	33
4.3 ΠΡΟΣΦΑΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ .....	34
4.4 Η ΗΠΕΙΡΟΣ ΚΑΙ Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ .....	39
4.4.1 ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑ.....	40
4.4.2 ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ .....	46
4.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ .....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	53
5.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .....	53
5.2 ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ.....	54
5.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΩΘΗΣΕΩΣ .....	55
5.4 ΔΙΑΝΟΜΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.....	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΧΕΔΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ.....	59
6.1 ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ.....	59
6.2 ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ .....	61
6.3 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ.....	61
6.4 ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ .....	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ .....	64
8.1 ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ .....	65
8.1.1 ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ .....	65
8.1.2 ΧΡΟΝΙΚΗ ΚΛΙΜΑΚΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ.....	67
8.1.3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ.....	67
8.1.4 ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ .....	68
8.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΟΔΩΝ .....	68
8.2.1 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΠΛΗΡΟΤΗΤΑΣ .....	68
8.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΟΔΩΝ .....	70

8.3.1 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ.....	70
8.3.2 ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ .....	73
8.3.3 ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ.....	73
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	75
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	77

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο παρελθόν, η δημιουργία και η λειτουργία μιας επιχείρησης βασιζόταν αποκλειστικά στη διαίσθηση του επιχειρηματία. Σήμερα, η ικανότητα του ιδιοφυούς επιχειρηματία-μάνατζερ να δίνει κατευθύνσεις και να χαράζει νέους επιχειρηματικούς δρόμους είναι το ίδιο σημαντική όσο και στο παρελθόν. Αν αναλογιστεί όμως κανείς τις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι για να πετύχει τους στόχους της οικονομικής μονάδας δεν αρκεί μόνο η προσωπικότητα του εκάστοτε ανώτατου στελέχους, αλλά ένας ολοκληρωμένος επιχειρηματικός σχεδιασμός.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί πρόσκληση και πρόκληση. Πρόσκληση προς υποψήφιους επενδυτές να επενδύσουν στη συγκεκριμένη επιχειρηματική μονάδα και πρόκληση για τα στελέχη να πετύχουν τους στόχους αξιοποιώντας τους πόρους της επιχείρησης, εξασφαλίζοντας την επικέντρωσή τους μόνο σε συγκεκριμένους τομείς δράσης και ιεραρχώντας τα βήματα στρατηγικής σκέψης και υλοποίησης. Είναι παράλληλα μια ευκαιρία και όχι απλά μια ιδέα που μπορεί να αξιοποιηθεί από την ομαδική εργασία και να προσδώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η επιτυχία του επιχειρηματικού σχεδίου είναι συνάρτηση ενός αριθμού κριτηρίων που αναλύονται στην παρούσα εργασία, όπως η εφικτότητα των στόχων, η άριστη γνώση του περιβάλλοντος δράσης, η θέση της εταιρείας στην αγορά κ.α.

Σκοπός της εν λόγω πτυχιακής εργασίας είναι να παρουσιάσει τα συστατικά στοιχεία ενός προτύπου Επιχειρηματικού πλάνου για την ίδρυση, οργάνωση και λειτουργία μιας κοινοτικής εταιρείας κοινοτικής δράσης με την επωνυμία Αναπτυξιακή Επιχείρηση Καλαρρυτών Α.Ε. Η επιχείρηση αυτή έχει ως πρώτο αντικείμενο την αξιοποίηση τριών διατηρητέων κτιρίων και την μετατροπή των δύο εξ' αυτών σε μικρούς ξενώνες πρώτης κατηγορίας και του τρίτου πολιτιστικών λειτουργιών. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού το κύριο μέρος χωρίζεται σε τρία μέρη.

Στο πρώτο μέρος αποκωδικοποιείται και ορίζεται η έννοια του επιχειρηματικού σχεδίου, παρουσιάζεται η χρησιμότητα και τα πλεονεκτήματα του και περιγράφεται η δομή του. Επίσης θα δοθούν οι κύριες κατευθύνσεις για την ορθή και αποτελεσματική σύνταξη του.

Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει το Business Plan για την ίδρυση μιας ξενοδοχειακής μονάδας στην περιοχή Καλαρρυτών με την μορφή ανώνυμης εταιρείας στην ευρύτερη περιοχή του Νομού Ιωαννίνων.

Τέλος η πτυχιακή εργασία θα ολοκληρωθεί με την παρουσίαση των γενικών συμπερασμάτων.

## **ΜΕΡΟΣ Α: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΠΛΑΝΑ**

Η διαμόρφωση ενός επιχειρηματικού σχεδίου καθώς και το πνεύμα από το οποίο θα διαπνέεται, σχετίζονται άμεσα με τον στόχο, για την επίτευξη του οποίου πρόκειται να χρησιμοποιηθεί. Βασικοί λόγοι για την διαμόρφωση-σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι η ανάγκη για επίσημη έκφραση της διαδικασίας σχεδιασμού εντός των πλαισίων της εταιρείας, η αναζήτηση πόρων και κεφαλαίων από διάφορες πηγές, η υποβοήθηση στην λήψη αποφάσεων και τη ρύθμιση λειτουργικών ζητημάτων από τη διοίκηση της εταιρείας. Η ποιότητα και η αξιοπιστία ενός επιχειρηματικού σχεδίου αποτελούν ειδικά για μια νεοϊδρυθείσα εταιρεία βασικό κριτήριο για τον έλεγχο της καταλληλότητας του υποψήφιου επενδυτή και την χρηματοδότηση του από δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς (Παπανίκος, 2000).

#### **1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ**

Στην παρούσα ενότητα θα ασχοληθούμε με το επιχειρηματικό σχέδιο, ένα από τα πιο πρακτικά τμήματα της μελέτης για την επιχειρηματικότητα. Αυτό αφορά στην έναρξη της λειτουργίας μίας επιχείρησης. Το επιχειρηματικό σχέδιο καταστρώνεται όχι μόνο από μία επιχείρηση η οποία τώρα μπαίνει στην παραγωγή, αλλά ακόμη και από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις, όταν αυτές βρίσκονται σε φάση αναδιοργάνωσης, βελτίωσης της παραγωγικής τους δυναμικότητας και προσαρμογής της στα νέα παραγωγικά δεδομένα.

Κάθε επιχείρηση χρειάζεται κάτι περισσότερο από χρήματα και όνειρα για να πετύχει. Χρειάζεται όραμα, προγραμματισμό και οργάνωση των μελλοντικών ενεργειών πριν την προλάβουν τα γεγονότα. Προγραμματισμός σημαίνει λήψη αποφάσεων. Δηλαδή:

- Σε ποιες ενέργειες να προβεί ο επιχειρηματίας.
- Πώς να τις κάνει.
- Πότε να τις κάνει.



Αυτό είναι πολύ σημαντικό γιατί έτσι ξεκαθαρίζεται κάθε ενέργεια και εύκολα μπορούν να ληφθούν οι όποιες αποφάσεις χωρίς απαραίτητα αυτές να είναι πολύπλοκές. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα εργαλείο που δείχνει στους stakeholders (άμεσα ή έμμεσα εμπλεκόμενους) τη θέση που βρίσκεται η εταιρεία, τη θέση στην οποία θέλει να φτάσει και τον τρόπο που θα καταλήξει εκεί.

Με το επιχειρηματικό σχέδιο «χτίζεται» η επιχείρηση στο χαρτί. Αυτό επιτρέπει την επισήμανση ενδεχόμενων λαθών, ανακρίβειών και ασαφειών, επίσης βοήθα στην εκτίμηση των οικονομικών αποτελεσμάτων. Επιπλέον το επιχειρηματικό σχέδιο είναι η βάση πάνω στην οποία θα στηριχτεί η οικονομική μονάδα, προκειμένου να προσελκύσει πιθανούς χρηματοδότες. Ένα πολύ μικρό ποσοστό επιχειρηματιών υιοθετεί αυτήν την μέθοδο δράσης. Η πλειονότητα όμως, ειδικότερα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, κρατούν το σχέδιο πλεύσης στο μυαλό τους ή σε πρόχειρες σημειώσεις (Κέφης, Παπαζαχαρίου, 2009).

*Το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) λοιπόν είναι ένα έγγραφο που προσδιορίζει τους στόχους μιας επιχείρησης και περιγράφει το σχέδιο της επιχείρησης για να τους υλοποιήσει (Turban κ.α., 2008).*

Σκοπός του είναι η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης της επιχείρησης και της αγοράς και η καθοδήγηση των ενεργειών των στελεχών προς συγκεκριμένες κατευθύνσεις και τακτικές. Μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να πραγματοποιήσει το όραμα της και να κάνει αποτελεσματική χρήση των ευκαιριών και των πόρων της, όπως είναι το ανθρώπινο δυναμικό και ο εξοπλισμός. Το κυριότερο απαντάει σε τρία απλά αλλά βασικά ερωτήματα για κάθε επιχείρηση:

- Που βρισκόμαστε τώρα;
- Που θέλουμε να βρεθούμε;
- Πως θα τα καταφέρουμε να βρεθούμε εκεί;

## **1.2 ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ**

Η δημιουργία και η διαχείριση μιας επιχείρησης είναι ένα περίπλοκο και δύσκολο εγχείρημα που χρειάζεται σωστή προετοιμασία. Ο μεθοδικός σχεδιασμός δεν εγγυάται βέβαια την επιχειρηματική επιτυχία, συμβάλλει όμως στον περιορισμό του ρίσκου και στην αύξηση των πιθανοτήτων για μια επιτυχή και κερδοφόρα επιχείρηση. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα χρήσιμο εργαλείο μέσω του οποίου κάθε επιχειρηματίας μπορεί να αναγνωρίζει και να αξιολογεί τους κινδύνους και να είναι πάντα σε ετοιμότητα να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε κατάσταση ανά πάσα στιγμή.

Η χρησιμότητα του συμβάλλει:

- Στη δομή και στην οργάνωση της επιχείρησης.
- Στη λήψη των αποφάσεων.
- Στην καταγραφή, ανάλυση και κατανόηση της αγοράς, των καταναλωτών και του ανταγωνισμού.
- Στην επίτευξη των στόχων.
- Στη χρηματοοικονομική στήριξη από πιστωτικά ιδρύματα και φορείς.

Επίσης είναι μια περίληψη και αποτίμηση μιας επιχειρηματικής ιδέας και το γραπτό αποτέλεσμα μιας διαδικασίας σχεδιασμού. Υποχρεώνει τους συμμετέχοντες στην πρόταση να σκεφτούν την επιχειρηματική τους πρόταση με συστηματικό τρόπο, δείχνει τις πιθανότητες επιτυχίας και την ικανότητα του νέου επιχειρηματία να φέρει σε πέρας το έργο του. Αποτελεί δε σε πολλές περιπτώσεις την μόνη χειροπιαστή άποψη μιας νέας επιχείρησης που βρίσκεται στα πρώτα στάδια της ανάπτυξης της, αποκαλύπτει τυχόν κενά στην γνώση και πρόταση και βοηθάει στην κάλυψη τους, και παρέχει τα μέσα για την εξέταση όλων των πτυχών της νέας επιχείρησης και των συνεπειών μιας σειράς στρατηγικών αποφάσεων σχετικά με την διαχείριση, το μάρκετινγκ, τα οικονομικά και το ανθρώπινο δυναμικό.

Η δομή και τα βασικά χαρακτηριστικά ενός επιχειρηματικού σχεδίου αποσκοπούν ως εξής:

- Να βοηθηθεί ο επιχειρηματίας στη διαπίστωση της εφικτότητας για τη σχεδιαζόμενη επιχειρηματική δραστηριότητα, ώστε να αυξηθούν οι πιθανότητες επιτυχίας.
- Να γράψει ένα πλήρες κείμενο που θα αποτελέσει βάση συζητήσεων με εξωτερικούς συνεργάτες της επιχείρησης, οι οποίοι θα υποστηρίζουν ή θα επενδύσουν σε αυτήν την δραστηριότητα.
- Να δημιουργηθεί ένα εργαλείο που θα επιτρέπει τη συγκριτική διαχρονική ανάλυση και αξιολόγηση των πραγματικών δράσεων και αποτελεσμάτων σε σχέση με τα σχεδιαζόμενα, με σκοπό την παρακολούθηση, τον έλεγχο, τον απολογισμό και την αξιολόγηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας κατά τη φάση της υλοποίησης (Barrow, Brown, 1993).

Το πρώτο και σπουδαιότερο όφελος από ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι ότι δίνει ένα δρόμο για να ακολουθήσουν οι ιδύνοντες της επιχείρησης. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο δίνει τα στάδια που δημιουργούν το μέλλον όπως το θέλει ένας επιχειρηματίας. Διαβάζοντας ή ακούγοντας τις λεπτομέρειες του επιχειρηματικού σχεδίου οι επενδυτές θα μπορούν να έχουν πραγματική άποψη για την κατάσταση της επιχειρήσεως εφόσον θα δανείσουν τα χρήματα τους. Και αυτό επειδή οι πιθανοί επενδυτές μπορούν να εξετάσουν έτσι το σχέδιο και να αποκτήσουν μια καλύτερη γνώση της επιχειρήσεως και να καταλάβουν αν η επένδυση τους αξίζει τον κίνδυνο. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να είναι ένα επικοινωνιακό εργαλείο για την πληροφόρηση του προσωπικού πωλήσεων, των προμηθευτών και άλλων για τις λειτουργίες και τους στόχους της επιχείρησης, ενώ μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη ενός μάρκαζερ. Μπορεί να κάνει πράξεις τις ιδέες γύρω από τις ανταγωνιστικές συνθήκες και να προωθήσει ευκαιρίες και καταστάσεις που να είναι πλεονεκτικές για την επιχείρηση. Μια τέτοια πρακτική για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο μπορεί να αυξήσει την ικανότητα του μάρκαζερ να παίρνει σωστές αποφάσεις. Το επιχειρηματικό σχέδιο εξοικονομεί χρήμα και χρόνο εστιάζοντας τις δραστηριότητες των υπευθύνων της επιχείρησης για μεγαλύτερο έλεγχο στα χρηματοοικονομικά, εμπορικά και επιχειρηματικά γενικώς θέματα.

Πολλοί νομίζουν ότι ορισμένες χρηματοοικονομικές προβλέψεις που αφορούν την επιχείρηση είναι το επιχειρηματικό σχέδιο της. Οι αριθμοί όμως, μερικές φορές, απατούν, ή μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να διαστρέψουν τα γεγονότα. Οι πεπειραμένοι με τα χρηματοοικονομικά γνωρίζουν ότι μια χρηματοοικονομική πρόβλεψη, ανεξάρτητα από το ποσό τίμια και ειλικρινής είναι, δεν αντιπροσωπεύει την πλήρη εικόνα. Συζητήσεις με τους επενδυτές και τους πελάτες δίνουν έμφαση στο πόσο σπουδαία είναι να περιλαμβάνονται μερικά βασικά σημεία στο επιχειρηματικό σχέδιο, όπως είναι η θέση της επιχείρησης στην αγορά, η λεπτομερής περιγραφή του προϊόντος ή της υπηρεσίας, η στρατηγική του μάρκετινγκ, τα σχέδια προωθήσεως και πωλήσεων και η διευθυντική ομάδα που είναι υπεύθυνη για την χρησιμοποίηση του κεφαλαίου και την καθοδήγηση της επιχείρησης προς την επιτυχία. Οι πληροφορίες αυτές παρέχουν την απαραίτητη αξιοπιστία για τις χρηματοοικονομικές προβλέψεις. Παρόλα αυτά το χρηματοοικονομικό σχέδιο περιγράφει τη βιωσιμότητα της επιχείρησης, είτε αυτή ξεκινά από την αρχή είτε λειτουργεί ήδη. Η θεώρηση του χρηματοοικονομικού σχεδίου δείχνει την προβλεπόμενη απόδοση της επιχείρησης (Καρβούνης, 2000).

### **1.3 ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ**

Το επιχειρηματικό σχέδιο περιέχει τις σκέψεις, τους στόχους και τις στρατηγικές που έχουν κατά νου οι λήπτες των αποφάσεων για την εταιρεία και τα προϊόντα τους. Αποτελεί γραπτό κείμενο που παρουσιάζει την επενδυτική πρόταση, γι' αυτό τον λόγο πρέπει να είναι ρεαλιστικό, εφικτό, ολοκληρωμένο, σύντομο, κατανοητό και να κεντρίζει το ενδιαφέρον του αναγνώστη. Το επιχειρηματικό σχέδιο συνοδεύεται από πίνακες και παραρτήματα στα οποία μπορεί να ανατρέξει για περαιτέρω ενημέρωση ή επιβεβαίωση κάποιων στοιχείων. Κάθε στοιχείο που αναφέρεται πρέπει να δίνει μια ξεκάθαρη, σύντομη και σαφή εικόνα της επιχείρησης (Σαλάβου, 2008).

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι κατάρτισης ενός Επιχειρηματικού σχεδίου. Η βασική μορφή που θα πρέπει να ακολουθείται περιλαμβάνει τις εξής ενότητες:

#### **1. Προκαταρκτική έκθεση (Executive summary).**

Αποτελεί μία από τις σημαντικότερες ενότητες του επιχειρηματικού σχεδίου, προκειμένου να προδιαθέσει ευνοϊκά των αναγνώστη. Η προκαταρκτική έκθεση πρέπει

να είναι σύντομη αλλά περιεκτική και ουσιώδης. Περιλαμβάνει τους στόχους της επιχείρησης, το σκοπό ύπαρξης της και τους λόγους που οι μάνατζερ πιστεύουν ότι θα πετύχει. Σε αυτήν την ενότητα παρουσιάζονται τα βασικά στοιχεία της προτεινόμενης επιχείρησης, ποιο θα είναι το προϊόν, ποιοι θα είναι οι πελάτες, ποιοι είναι οι ιδιοκτήτες, και φυσικά τι μπορεί να επιφυλάσσει το μέλλον για την προτεινόμενη επιχείρησή και τον κλάδο της. Δεν πρέπει να υπερβαίνει τις τρεις σελίδες.

## **2. Αναλυτική περιγραφή της επιχείρησης.**

Η ενότητα αυτή περιλαμβάνει τη συνολική περιγραφή της επιχείρησης (οργανόγραμμα, ανθρώπινο δυναμικό), μια ιστορική αναδρομή, τα προϊόντα της, οι στόχοι και οι δραστηριότητες της. Αναλυτικά οι στόχοι είναι προορισμοί που θέλει να φθάσει η προτεινόμενη εταιρεία. Οι σκοποί είναι σημεία προόδου καθ' οδόν προς την επιτυχία. Για παράδειγμα, ένας στόχος μπορεί να είναι μια υγιής και επιτυχημένη εταιρεία με πιστούς πελάτες που βρίσκεται μεταξύ των πρώτων στην εξυπηρέτηση πελατών. Οι σκοποί μπορεί να είναι οι ετήσιες πωλήσεις και κάποια συγκεκριμένα μέτρα προς ικανοποίηση των πελατών. Επίσης πρέπει να προσδιορισθεί σε ποιους θα προωθηθούν τα προϊόντα της επιχείρησης. Πρέπει να γίνει μια αναλυτική περιγραφή του κλάδου στον οποίο βιώνει η επιχείρηση. Είναι ένας αναπτυσσόμενος κλάδος; Ποιές αλλαγές προβλέπετε ότι θα γίνουν στον κλάδο αυτό βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα; Πώς η εταιρεία θα είναι έτοιμη να τις εκμεταλλευτεί; Τέλος πρέπει να γίνει μια αναλυτική περιγραφή των δυνατών σημείων της εταιρείας και τις βασικές ικανότητες της. Ποιοι παράγοντες θα συμβάλλουν στην επιτυχία της εταιρείας; Ποια θα είναι τα πιο ανταγωνιστικά σημεία της; Κάθε διοικητική ομάδα τι θα προσφέρει σ' αυτή τη νέα εταιρεία από την προηγούμενη προσωπική εμπειρία τους, τις ικανότητές και τα ισχυρότερα σημεία του κάθε ένα; Δεν πρέπει να υπερβαίνει τις πέντε σελίδες.

## **3. Περιγραφή της αγοράς.**

Η επιχείρηση πρέπει να δείξει ότι έχει καλή γνώση της αγοράς. Επιβάλλεται να εξετάσει τις ανταγωνιστικές εταιρείες από διάφορες πλευρές (σκοπός λειτουργίας, δομή και διοίκηση, μέγεθος, περιοχές επιρροής, κ.λπ.). Έτσι, ο ενδιαφερόμενος ή θα τις ανταγωνιστεί μέσω της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών (ποιότητα, εξυπηρέτηση, ή προϊόν) ή μέσω των τιμών. Επιπρόσθετα, θα εξετάσει τα

χαρακτηριστικά των υποψηφίων πελατών και το σχεδιασμό των προϊόντων, την τιμή τους, τη διαφήμισή τους ενώ θα εντοπίσει τους προμηθευτές των υλικών πράγμα που θα επηρεάσει εξαρχής το σχεδιασμό και την περιοχή εγκατάστασης της επιχείρησης.

#### **4. Περίληψη της στρατηγικής και του τρόπου εφαρμογής τους.**

Εδώ αναλύονται οι μελλοντικές στρατηγικές. Οι κύριες κατηγορίες της ενότητας αυτής είναι η στρατηγική, το marketing plan και οι πωλήσεις.

Όσο καλό και αν είναι το προϊόν και οι υπηρεσίες που παρέχει μια επιχείρηση, θα έχει θετικά αποτελέσματα μονάχα αν υπάρξει αποτελεσματικό marketing. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί ξεκινώντας με προσεκτική και συστηματική έρευνα. Είναι παρακινδυνευμένο να υποθέσει κάποιος ότι γνωρίζει εξ' αρχής την αγορά που θέλει να κατακτήσει. Για επιβεβαίωση πρέπει να υπάρχει σχετική έρευνα αγοράς.

#### **5. Χρηματοοικονομική ανάλυση.**

Η ενότητα αυτή δίνει έμφαση στα οικονομικά στοιχεία του επιχειρηματικού σχεδίου και συγκεκριμένα στο κόστος υλοποίησης της επένδυσης (εφόσον προβλέπεται) και την βιωσιμότητα της επιχείρησης. Η παρουσίαση των οικονομικών στοιχείων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο ιδιαίτερα στη περίπτωση που το Επιχειρηματικό σχέδιο αποσκοπεί στην προσέλκυση κεφαλαίων για την χρηματοδότηση ενός επενδυτικού προγράμματος της εταιρείας ή την εξασφάλιση δανειακών κεφαλαίων κίνησης.

Πρέπει να αναφέρουμε ότι κάθε ενότητα περιέχει υποκατηγορίες, οι οποίες καλύπτουν όλο το φάσμα της επιχειρηματικής δράσης. Η μορφή του επιχειρηματικού σχεδίου δεν είναι τυποποιημένη, ούτε ως προς τη δομή ούτε ως προς το περιεχόμενο της. Πριν από την σύνταξη του πρέπει να γίνεται προσεκτική συλλογή όλων των στοιχείων, σχεδίων και πληροφοριών και να καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης, οι οποίοι πρέπει να είναι εφικτοί, ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι (Κόκκορης, 1995).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ

### 2.1 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ

Το επιχειρηματικό σχέδιο θεωρείται παγκοσμίως το πλέον απαραίτητο εργαλείο για την δημιουργία και ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων. Στη χώρα μας, κυρίως λόγω της ουσιαστικής απουσίας φορέων επένδυσης σε νέες επιχειρήσεις αλλά και λόγω της απουσίας τραπεζικού ενδιαφέροντος για χρηματοδότηση νέων ή πολύ μικρών επιχειρήσεων, το επιχειρηματικό σχέδιο θεωρείται μέχρι πρόσφατα κάτι το «μοναδικό». Τα τελευταία χρόνια, μέσα από την αλλαγή αρκετών στοιχείων της ελληνικής πραγματικότητας, έχει αυξηθεί η σημασία και ο βαθμός αναγκαιότητας του επιχειρηματικού σχεδίου για τις ελληνικές επιχειρήσεις. Δυστυχώς, γενική είναι η εκτίμηση ότι υπάρχει μια αδυναμία των ελλήνων επιχειρηματιών να αναπτύξουν ένα αξιοπρεπές και αξιόπιστο επιχειρηματικό σχέδιο.

Ένα βασικό χαρακτηριστικό του επιχειρηματικού σχεδίου, το οποίο πρέπει να γίνει αντιληπτό από τους νέους επιχειρηματίες είναι *ότι επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα κείμενο το οποίο περιγράφει με ολοκληρωμένο τρόπο πως μια ομάδα ατόμων θα καλύψει ένα υφιστάμενο κενό σε μια μεγάλη αγορά μέσω της προσφοράς ενός καινοτόμου προϊόντος ή υπηρεσίας υψηλής προστιθέμενης αξίας για τους πελάτες σε τέτοια μορφή ώστε να προσφέρει εύκολη και επικερδή έξοδο στους επενδυτές – χρηματοδότες* (Αλεξόπουλος, 2007).

Από τον ορισμό αυτόν μπορούν να εξαχθούν τα βασικά στοιχεία του επιχειρηματικού σχεδίου:

- **Καινοτομία:** Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να εμπεριέχει στοιχεία καινοτομίας. Μπορεί να είναι μια καινοτομία στην εσωτερική οργάνωση, στις σχέσεις με τους πελάτες, προμηθευτές κ.τ.λ. Επίσης μπορεί να είναι είτε μια εξέλιξη ενός υφιστάμενου συστήματος είτε μια εισαγωγή ή προσαρμογή υφιστάμενων σε χώρες πρακτικών στην ελληνική πραγματικότητα. Είναι σημαντικό πάντως ένα επιχειρηματικό σχέδιο να εισάγει κάτι καινοτομικό,

διαφορετικό και καινούριο το οποίο θα διαφοροποιεί την επιχείρηση από τις ήδη υπάρχουσες στην ελληνική αγορά.

- **Ομάδα διοίκησης:** Όσο θετικά και αν είναι τα υπόλοιπα στοιχεία ενός επιχειρηματικού σχεδίου, οι επενδυτές θα χρηματοδοτήσουν το σχέδιο μόνο αν τα άτομα που είναι στην ομάδα διοίκησης τους πείσουν ότι είναι ικανά να τους τα επιστρέψουν με κέρδος. Σε αυτό το σημείο, λοιπόν είναι σημαντικό να γίνεται η καλύτερη παρουσίαση και περιγραφή των προσόντων των ατόμων που θα διοικήσουν την επιχείρηση αλλά και σε προσωπικό, επαγγελματικό επίπεδο, οι νέοι επιχειρηματίες να κάνουν την καλύτερη εντύπωση στους χρηματοδότες.
- **Προστιθέμενη αξία για τους πελάτες:** Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να απαντάει σε ένα βασικό ερώτημα, στο τι έχουν να κερδίσουν οι πελάτες από αυτό το προϊόν σε σχέση με τα αντίστοιχα υφιστάμενα στην αγορά. Είναι κρίσιμο να τονίσουμε ότι η περιγραφή του προϊόντος πρέπει πάντα να εστιάζει στα οφέλη για τους καταναλωτές και όχι στα τεχνικά χαρακτηριστικά του.
- **Κενό στην αγορά:** Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να περιγράφει μια αντιστοιχία μεταξύ των απαιτήσεων, προσδοκιών των πελατών κι των προσφερόμενων λύσεων. Πρέπει να πείθει η νέα επιχείρηση ότι είναι η πλέον ικανή να γεμίσει αυτό το κενό.
- **Αγορά μεγάλη ή με μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης:** Οι επενδυτές θέλουν να ξέρουν ότι επενδύουν σε αγορές οι οποίες είναι ανταγωνιστικές και με περιθώρια γρήγορης ανάπτυξης. Επίσης, η επιχείρηση πρέπει να αποδείξει ότι είναι ικανή να καλύψει ένα μεγάλο μέρος αυτής της αγοράς.
- **Τρόπος «εξόδου επενδυτών»:** Σημαντικό στοιχείο για την απόφαση των επενδυτών να χρηματοδοτήσουν ένα επιχειρηματικό σχέδιο, είναι, όχι μόνο το κέρδος το οποίο θα τους επιφέρει η επενδυτική πρόταση αλλά και το πόσο εύκολο θα είναι να ρευστοποιήσαν μελλοντικά την συμμετοχή τους, ενώ για αυτούς που έχουν δανειοδοτήσει την επιχείρηση να σιγουρευτούν ότι η επιχείρηση είναι ικανή να καλύψει τις δανειακές υποχρεώσεις της. Η ρευστότητα λοιπόν παίζει εξαιρετικό ρόλο όχι μόνο στον σχεδιασμό αλλά και στην πραγματική ζωή της επιχείρησης.



Επιπλέον απαραίτητα στοιχεία τα οποία πρέπει να υπάρχουν στο επιχειρηματικό σχέδιο, είναι τα εξής:

- **Ειλικρίνεια – ρεαλισμός:** Κάθε επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να διακρίνεται από ειλικρίνεια και ρεαλισμό. Συνήθως, οι άνθρωποι που θα διαβάσουν το κείμενο είναι εξαιρετικά έμπειροι και εξειδικευμένοι και με μόνο μια ματιά θα βρουν το λάθος και είναι προφανές ότι σε αυτήν την περίπτωση το επιχειρηματικό σχέδιο θα χάσει την αξιοπιστία του. Έτσι είναι απαραίτητο να βασίζεται σε υπάρχοντα στοιχεία είτε από δημόσιες πηγές είτε από έρευνα αγοράς που έκανε ο ίδιος ο επιχειρηματίας για το συγκεκριμένο σχέδιο.
- **Εσωτερική συνοχή:** Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να προσεγγίζει την επιχείρηση ως σύνολο και να έχει εσωτερική συνέχεια και συνοχή. Πρέπει απλά να είναι σωστό στις λεπτομέρειες αλλά την ίδια στιγμή να μην χάνει και την συνολική εικόνα τόσο για την επιχείρηση όσο και για την αγορά και το γενικότερο περιβάλλον.
- **Ξεκάθαρη στρατηγική:** Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να απαντάει ξεκάθαρα τρεις βασικές ερωτήσεις:
  - Που βρισκόμαστε;
  - Που θέλουμε να βρεθούμε;
  - Πως θα φτάσουμε εκεί;
- **Μετρήσιμοι στόχοι:** Στο επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνονται σαφείς, συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι στόχοι με ορισμένο χρονικό ορίζοντα επίτευξης τους. Είναι καλό για τον επιχειρηματία όσο και για τους χρηματοδότες, επενδυτές να υπάρχουν αυτοί οι συγκεκριμένοι στόχοι ώστε να ξέρουν όλοι που οδεύουν, πως θα φτάσουν εκεί, αλλά και να μπορούν να ελέγξουν γιατί πέτυχαν ή δεν πέτυχαν τους στόχους.
- **Αφοσίωση επιχειρηματία:** Είναι πολύ σημαντικό για τους χρηματοδότες, επενδυτές να δουν ότι ο επιχειρηματίας ή η επιχειρηματική ομάδα πιστεύει στην ιδέα και είναι διατεθειμένοι να ρισκινδυνέψουν για αυτήν.
- **Επαγγελματική παρουσίαση:** Είναι βασικό το επιχειρηματικό σχέδιο να φαίνεται απολύτως επαγγελματικό και να μην έχει κάποιο λάθος ή έλλειψη στην παρουσίαση τους.
- **Εξειδικευμένες γνώσεις:** Η σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου πρέπει να γίνεται σε κάθε περίπτωση από το άτομο ή την ομάδα που έχει την ιδέα και

που θα αναλάβει να εφαρμόσει στην πράξη ότι σχεδιάστηκε. Είναι πολύ σημαντικό το επιχειρηματικό σχέδιο να αποπνέει την υψηλότερη δυνατή αίσθηση επαγγελματικότητας, κάτι το οποίο μπορεί να γίνει μόνο με την χρησιμοποίηση των υπηρεσιών των ειδικών. Επίσης πολύ σημαντικό είναι να δείχνουν οι νέοι επιχειρηματίες ότι έχουν επίγνωση των ατελειών και ότι είναι ανοικτοί σε συνεργασίες προκειμένου να τις ξεπεράσουν.

## **2.2 ΤΑ ΣΥΝΗΘΕΣΤΕΡΑ ΛΑΘΗ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ**

Στόχος του **Επιχειρηματικού Σχεδιασμού** είναι να διαμορφωθεί α) ένα εργαλείο που θα προσδιορίσει με σαφήνεια τους απαιτούμενους πόρους για την υλοποίηση των στόχων καθώς και τις πηγές και τρόπους εξεύρεσης τους β) ένα εργαλείο για την αποτελεσματική κατανομή των απαιτούμενων πόρων για την υλοποίηση των ενεργειών και την επίτευξη των στόχων, γ) ένα εργαλείο πρόβλεψης του οικονομικού αποτελέσματος της επιχείρησης από την υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου καθορίζοντας με σαφήνεια: τις υποθέσεις, το τρόπο πρόβλεψης, τη σημασία των διαφόρων υποθέσεων στη διαμόρφωση του οικονομικού αποτελέσματος και δ) ένα εργαλείο παρακολούθησης της πορείας της εταιρίας (Budgeting). Ωστόσο, κανένας σχεδιασμός δεν είναι αλάνθαστος και η εφαρμογή του προϋποθέτει μεγάλο ποσοστό εμπειρίας. Τα λάθη δεν είναι αναγκαστικά κάτι κακό αν και συχνά λαμβάνονται ως μια κακή κίνηση ή ως ένα βήμα προς την αποτυχία.

Τα πιο συχνά λάθη που συναντάμε στα επιχειρηματικά σχέδια είναι τα εξής:

- *Μη ρεαλιστικές οικονομικές προβλέψεις*: Δεν πρέπει να γίνονται υπερβολικά αισιόδοξες προβλέψεις πωλήσεων. Πρέπει οι προβλέψεις, να είναι με βάση την εμπειρία ειδικών συμβούλων και τα πρότυπα του αντίστοιχου κλάδου, έτσι ώστε να αποφευχθεί η προβολή μιας δραματικής αύξησης των οικονομικών μεγεθών που δεν σχετίζονται με την πραγματικότητα.
- *Μη ξεκάθαρο target group*: Καμία επιχείρηση δεν είναι ελκυστική σε όλους. Πρέπει να ξεκαθαρίσουμε από τη αρχή την αγορά στην οποία θέλουμε να επικεντρωθούμε και φυσικά τους πελάτες που θα προσελκύσουμε.

- *Υπερβολική διαφήμιση:* Σκοπός κάθε επιχειρηματικού πλάνου είναι να εντυπωσιάσει με την επιχειρηματική ιδέα και όχι με τα πολλά διαφημιστικά λόγια. Συμπεριλαμβάνοντας πολλά διαφημιστικά μπορούμε να υποσκάψουμε ένα εξαιρετικό επιχειρηματικό σχέδιο.
- *Φτωχή έρευνα:* Στην προσπάθεια να ετοιμάσουν ένα επιχειρηματικό πλάνο, πολλοί ιδιοκτήτες δεν διπλό ελέγχουν τις θέσεις τους. Η έρευνα πρέπει να είναι σωστή, ενημερωμένη και επιβεβαιώσιμη.
- *Ελλιπής αναφορά στον ανταγωνισμό:* Κάθε επενδύτης που διαβάζει ένα επιχειρηματικό πλάνο περιμένει να δει ένα ανταγωνιστικό πλάνο και φυσικά σε τι θέση είμαστε να το αντιμετωπίσουμε. Δεν μπορούμε να αγνοήσουμε τον ανταγωνισμό ή να του δώσουμε μια διαφορετική εικόνα. Ανταγωνισμός θα υπάρχει πάντα και πρέπει κάθε επιχειρηματικό πλάνο να έχει μια στρατηγική που θα κάνει την επιχείρηση ανταγωνιστική στην αγορά (Νιφόρος Θ., 2012).

## **ΜΕΡΟΣ Β: ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ**

Αντικείμενο του παρόντος επιχειρηματικού σχεδίου είναι η ίδρυση, οργάνωση και λειτουργία μιας κοινοτικής εταιρείας κοινοτικής δράσης με την επωνυμία Αναπτυξιακή Επιχείρηση Καλαρρυτών Α.Ε. Η έδρα και ο χώρος δράσης της συγκεκριμένης επιχείρησης θα είναι η κοινότητα Καλαρρυτών, που υπάγεται στον νόμο Ιωαννίνων.

Η εποχή που η κτηνοτροφία και το εμπόριο είχαν δεσπόζουσα θέση στην περιοχή, παρήλθε οριστικά. Στη σημερινή πραγματικότητα εκείνο που πρωτεύει είναι η διάσωση του οικισμού, κάτι που είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί μόνο μέσω της τουριστικής ανάπτυξης. Η επιχείρηση αυτή έχει ως πρώτο μέλημα την αξιοποίηση τριών διατηρητέων κτιρίων και την μετατροπή των δύο (336 τ.μ. και 236 τ.μ.) εξ' αυτών σε μικρούς ξενώνες πρώτης κατηγορίας και του τρίτου (9275 τ.μ.) πολιτιστικών λειτουργιών.

Στόχος της Αναπτυξιακής Επιχείρησης Καλαρρυτών Α.Ε, είναι να αναδείξει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των Καλαρρυτών μέσω της ανάπτυξης της τουριστικής κίνησης της περιοχής, την εκτέλεση έργων με σκοπό την εξυπηρέτηση του κοινού, την αξιοποίηση του τοπικού εργατικού δυναμικού μέσω δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας, που θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του τοπικού εισοδήματος και φυσικά την βιωσιμότητα της επιχείρησης και την ταυτόχρονη μεγιστοποίηση των κερδών της. Επίσης την δημιουργία κινήτρων για μόνιμη διαμονή των κατοίκων στην περιοχή, επέκταση του μεριδίου της αγοράς σε πανελλήνιο επίπεδο και πραγματοποίηση και επέκταση της ιδέας και σε άλλες ανεκμετάλλευτες περιοχές της Ηπείρου.

#### **1.1 ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Η Επιχείρηση Α.Ε.Κ., οραματίζεται την ανάπτυξη της τουριστικής κίνησης στην περιοχή των Καλαρρυτών. Η Α.Ε.Κ. επιδιώκει να αναδείξει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της περιοχής αυτής. Μέσω της ίδρυσης ξενώνων πραγματοποιείται

προσπάθεια για τη δημιουργία τάσης φυγής του τουριστικού δυναμικού από τα θεωρούμενα «παραδοσιακά κέντρα», που χαρακτηρίζουν από καταστάσεις κορεσμού, σε άγνωστες και αδίκως ανεκμετάλλευτες περιοχές όπως αυτή των Καλαρρυτών.

Βασικό μέλημα της Α.Ε.Κ. είναι η ανάδειξη και η ευρύτερη γνωστοποίηση της μοναδικότητας της περιοχής. Με αυτόν τον τρόπο οι Καλαρρύτες μετατρέπονται σε τουριστικό πόλο έλξης, που παρουσιάζει μοναδικό ενδιαφέρον, λόγω του φυσικού του κάλλους, της εύκολης επικοινωνίας του με το νομό Άρτης και της παραδοσιακής αρχιτεκτονικής κληρονομιάς του. Αρχιτεκτονικό και όχι μόνο επίτευγμα αποτελεί η Μονή Κηπίνας, η οποία είναι χτισμένη σε βραχώδη περιοχή αριστερά από το δρόμο για τους Καλαρρύτες πάνω από τον οικισμό του Μιστρά. Η ηλικία του είναι περίπου 700 χρόνια και από πολλούς μελετητές παρομοιάζεται με το σπήλαιο των Καλαβρύτων. Επίσης, στα νεότερα μνημεία ανήκει και η εκκλησία του Αγίου Νικολάου του 15<sup>ου</sup> αιώνα. Τέλος στην περιοχή Άβατος υπάρχουν ενδείξεις για ερείπια αρχαίου οικισμού.

Η όλη περιοχή, λόγω της μορφολογίας του εδάφους της προσφέρεται και για τους τουρίστες με ειδικά ενδιαφέροντα. Το γεγονός αυτό σημαίνει ότι είναι δυνατή η προσέλκυση κυνηγών, ορειβατών, αλλά και ειδικών επιστημόνων, με σκοπό την εξέταση της αρχιτεκτονικής του οικισμού. Μοναδικός τρόπος για να πάρει η περιοχή την τουριστική θέση που της αξίζει, είναι να αποκτήσει την κατάλληλη υποδομή και το πρώτο βήμα προς αυτή την κατεύθυνση είναι η δημιουργία καταλυμάτων. Βέβαια, μέσω αυτής της επένδυσης θα αξιοποιηθεί ένα μεγάλο μέρος του τοπικού εργατικού δυναμικού.

Ο τουρισμός θεωρείται δραστηριότητα έντασης εργασίας. Άρα συνέπεια της ίδρυσης της Α.Ε.Κ. θα είναι η δημιουργία απασχόλησης, που στόχο έχει να ανακόψει τις τάσεις ερήμωσης που υπάρχουν στην περιοχή. Με την λειτουργία τριών μονάδων από τις οποίες οι δύο άμεσα παραγωγικές (τουριστικά καταλύματα) και η άλλη έμμεσα (κέντρα πολιτιστικών λειτουργιών, λαογραφικό μουσείο), δημιουργούνται θέσεις εργασίας, οι οποίες προφανώς θα καλυφθούν από το τοπικό στοιχείο. Συνέπεια αυτού θα είναι η αύξηση του τοπικού εισοδήματος.

## 1.2 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ Α.Ε.Κ.

Διακρίνουμε τους στόχους της Α.Ε.Κ. σε βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους.

### Βραχυπρόθεσμα επιδιώκει:

- Την αύξηση των μετοχών της εταιρείας, με τη ταυτόχρονη συγκράτηση του κινδύνου στο χαμηλότερο επίπεδο. Για να επιτευχθεί ο στόχος αυτός, θα πρέπει να επιλεγθούν επενδύσεις που θα αποφέρουν μεγαλύτερα κέρδη, με τον ελάχιστο δυνατό κίνδυνο. Ο κίνδυνος αυτός μπορεί να ελαχιστοποιηθεί επανδρώνοντας παράλληλα υλικά ανώτερης ποιότητας για την επισκευή των ήδη διατηρητέων κτιρίων. Είναι προτιμότερο για την επιχείρηση να επιβαρυνθεί με επιπρόσθετα έξοδα βραχυπρόθεσμα, για την διατήρηση του ελέγχου της ποιότητας, κάνοντας έτσι ελκυστικότερη την εικόνα της επιχείρησης.
- Την κοινοποίηση της λειτουργίας της Α.Ε.Κ. στο Νομό Ιωαννίνων, έτσι ώστε να προτιμάται έναντι παρόμοιων καταλυμάτων σε άλλες ορεινές περιοχές.
- Βραχυπρόθεσμος στόχος του χρηματοοικονομικού σχεδιασμού είναι η απαραίτητη ευελιξία του, έτσι ώστε να επιτρέπει εναλλακτικές στρατηγικές για την αναπροσαρμογή των προγραμμάτων στην περίπτωση που τα οικονομικά δρώμενα αποκλίνουν από τα προβλεπόμενα πρότυπα.

### Μακροπρόθεσμα επιδιώκει:

- Την δημιουργία κινήτρων για μόνιμη διαμονή των κατοίκων στην περιοχή. Η εμφάνιση της Α.Ε.Κ. στην περιοχή θα ενθαρρύνει αυτόματα την ανάληψη και άλλων επενδύσεων καθώς και δραστηριοτήτων, με αποτέλεσμα την οικονομική της ανάπτυξη.
- Αν η προσπάθεια αυτή επιτύχει σε περιφερειακό επίπεδο, φυσικά το μερίδιο της αγοράς της επιχείρησης μπορεί να επεκταθεί σε πανελλήνιο επίπεδο.

- Ο μακροπρόθεσμος στόχος της Α.Ε.Κ. είναι η πραγματοποίηση και επέκταση της ιδέας και σε άλλες ανεκμετάλλευτες περιοχές της Ηπείρου, στις οποίες επείγει η αναβάθμιση και διάσωση της τοπικής ιδιομορφίας τους.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Η κάθε νομική μορφή μιας επιχείρησης παρουσιάζει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Στην Ελλάδα, οι συχνές αλλαγές στη φορολόγηση των διαφόρων νομικών μορφών έχει δημιουργήσει μια πραγματικά δυσμενή κατάσταση, αυξάνοντας σημαντικά το κόστος λειτουργίας πολλών επιχειρήσεων. Από οικονομικής πλευράς, η επιλογή της νομικής μορφής μιας επιχείρησης δεν είναι εύκολη υπόθεση. Συνήθως το μέγεθος του οικονομικού αποτελέσματος προσδιορίζει και τη νομική μορφή. Οι δύο ακραίες μορφές οργάνωσης είναι η ατομική επιχείρηση και οι Α.Ε. Οι άλλες μορφές, Ο.Ε. και Ε.Π.Ε. βρίσκονται κοντά στις δυο προηγούμενες. Η επιχείρηση διάλεξε την συγκεκριμένη νομική μορφή καθώς η ανώνυμη εταιρεία είναι νομικό πρόσωπο, το οποίο συνεπάγεται ότι είναι αυτή υπεύθυνη για την εξόφληση όλων των υποχρεώσεων και όχι οι ιδιοκτήτες της. Επομένως οι ιδιοκτήτες της έχουν περιορισμένη οικονομική και νομική ευθύνη και δεν ζημιώνονται παρά μόνο κατά το αρχικό ποσό της επένδυσης τους στην νεοϊδρυθείσα εταιρία. Σε περίπτωση πτώχευσης της εταιρίας οι ιδιοκτήτες δεν είναι αναγκαίο να ανατρέξουν στις προσωπικές τους καταθέσεις ή να πουλήσουν τα προσωπικά τους περιουσιακά στοιχεία. Ένα ακόμα πλεονέκτημα των Α.Ε. είναι η εξασφάλιση της συνέχειας. Δηλαδή μια ανώνυμη εταιρεία ζει και δρα ανεξάρτητα από τη ζωή των εταίρων. Σε περίπτωση αποβίωσης ή αποχώρησης των εταίρων οι μετοχές μεταβιβάζονται σε άλλα πρόσωπα. Νομικά η Α.Ε. είναι αθάνατη. Ο κυριότερος λόγος για την επιλογή της συγκεκριμένης νομικής μορφής είναι φορολογικός. Σκοπός είναι να επωφεληθούν οι μέτοχοι από τις διάφορες φορολογικές απαλλαγές και από άλλες διευκολύνσεις.

### **2.1 ΜΕΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ**

Οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης που μπορεί να συμμετέχουν σε δημοτική ή κοινοτική επιχείρηση λαϊκής βάσης είναι δήμοι, κοινότητες, επιχειρήσεις των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης της παραγράφου 1 του άρθρου 46 του νόμου 1416/1984, τοπικές ενώσεις δήμων και κοινοτήτων.



Οι φορείς που απαρτίζουν το μετοχικό κεφάλαιο είναι οι ακόλουθοι:

- Κοινότητα Καλαρρυτών
- Ο λαογραφικός – Εκπολιτιστικός Σύλλογος Καλαρρύτες
- Ο Πατριωτικός Σύλλογος Καλαρρυτών «Η Πίνδος»
- Ο Σύλλογος Καλαρρυτίνων Αττικής
- Διάφοροι Ιδιώτες

Πρέπει να επισημάνουμε ότι η εταιρεία διέπεται από τις διατάξεις της παραγράφου 6 του άρθρου 205 του νόμου 1065/1980 του άρθρου 45 του νόμου 1416/1984 και από τις διατάξεις του νόμου Ν.2190/1920.

Σύμφωνα με τα παραπάνω οι δήμοι ή οι κοινότητες μπορούν να συμμετέχουν σε επιχειρήσεις που συνιστούν με άλλα φυσικά ή νομικά πρόσωπα:

- Για την εκτέλεση έργων που στόχο έχουν την εξυπηρέτηση του κοινού, καθώς και την οικονομική εκμετάλλευση των έργων αυτών.
- Για την παροχή υπηρεσιών που αποσκοπούν στην εξυπηρέτηση του κοινού.
- Για την ανάπτυξη δραστηριοτήτων που στοχεύουν στην πραγματοποίηση εσόδων.

Η εισφορά του μετοχικού κεφαλαίου θα πραγματοποιηθεί με δύο τρόπους σε:

- Ακίνητα
- Μετρητά

Όσον αφορά τα ακίνητα, πρόκειται για την εισφορά τριών κτιρίων συμπεριλαμβανομένου των οικοπέδων στα οποία είναι κτισμένα. Η συνολική αξία τους έχει εκτιμηθεί ότι ανέρχεται περίπου σε 148.832€. Σε μετρητά η συνεισφορά θα ανέλθει σε 222.492,12€ και συνεπώς το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας θα είναι 371.324,12€. Η Κοινότητα Καλαρρυτών συμμετέχει με ολόκληρη την αξία του κτιρίου και του οικοπέδου, τα οποία έχει στην κυριότητα της που ανέρχεται σε 90.222€ ή ποσοστό 24,3%. Σύμφωνα με το άρθρο 45 του νόμου 1416/1984 που επιτρέπει στην κοινότητα να έχει τουλάχιστον το 35% του μετοχικού κεφαλαίου, η κοινότητα μπορεί να καταβάλλει κεφάλαιο ύψους 10% περίπου του μετοχικού κεφαλαίου. Οι υπόλοιποι φορείς έχουν κοινές μετοχές που αντιπροσωπεύουν το πολύ 2% του μετοχικού κεφαλαίου. Ο Πατριωτικός Σύλλογος «Η ΠΙΝΔΟΣ» έχει στην

κυριότητα του ένα από τα δύο οικήματα που θα μετατρέπουν σε καταλύματα. Αυτό σημαίνει ποσοστό πολύ πάνω από το 2% που επιτρέπεται. Το πρόβλημα αυτό θα παρακαμφθεί με μεταβίβαση του υπερβάλλοντος ποσοστού προς τον συνεταιρισμό της Κοινότητας, με την ίδρυση της εταιρίας.

## 2.2 ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΦΟΡΕΩΝ

- I. Κοινότητα Καλαρρυτών: Ανήκει στην Επαρχία Δωδώνης του Νομού Ιωαννίνων και απέχει 60 χιλιόμετρα από τα Ιωάννινα. Είναι από τις πιο ιστορικές κοινότητες και θεωρείται ένας από τους οικισμούς με το μεγαλύτερο αρχιτεκτονικό ενδιαφέρον, που χρειάζεται άμεση προστασία.
- II. Λαογραφικός – Εκπολιτιστικός Σύλλογος «Καλαρρυτές»: Έχει έδρα τα Ιωάννινα και τα εγγεγραμμένα μέλη του είναι 200. Στόχος του είναι να διαδώσει την παράδοση και την πολιτιστική κληρονομία. Από τα πιο γνωστά στην Ελλάδα είναι το χορευτικό συγκρότημα του Συλλόγου, το οποίο συμμετέχει σε παραδοσιακά φεστιβάλ σε όλο τον κόσμο. Επίσης, έχει στην κατοχή του παραδοσιακές στολές και κοσμήματα, που θεωρούνται ανεκτίμητης αξίας. Τα έσοδα του Συλλόγου προέρχονται από τις συνδρομές των μελών και τη διοργάνωση διαφόρων εκδηλώσεων, κορυφαία από τις οποίες είναι το διεθνές παραδοσιακό φεστιβάλ που γίνεται στα Ιωάννινα.
- III. Πατριωτικός Σύλλογος Καλαρρυτών «Η ΠΙΝΔΟΣ»: Το αντικείμενο και η δραστηριότητα του είναι ίδια με του προηγούμενου Συλλόγου. Έχει έδρα τα Ιωάννινα και αριθμεί 150 εγγεγραμμένα μέλη. Τα έσοδα προέρχονται από τις συνδρομές των μελών και από τις εκδηλώσεις που διοργανώνει.
- IV. Σύλλογος Καλαρρυτινών Αττικής: Είναι Εκπολιτιστικός Σύλλογος με έδρα την Αθήνα και έχει 200 μέλη. Οι συνδρομές των μελών και τα έσοδα από τη διοργάνωση εκδηλώσεων αποτελούν και εδώ τους βασικούς πόρους του Συλλόγου.
- V. Φυσικά πρόσωπα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ Α.Ε.Κ.

### 3.1 ΓΕΝΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΚΑΛΑΡΡΥΤΩΝ

Η κοινότητα Καλαρρυτών βρίσκεται στο δυτικό τμήμα της επαρχίας Δωδώνης του νομού Ιωαννίνων και συνορεύει:

- I. Ανατολικά με το νομό Τρικάλων
- II. Δυτικά με την κοινότητα Συρράκου
- III. Βόρεια με την κοινότητα Συρράκου
- IV. Νότια με τις κοινότητες Ματσουκίου και Πραμάντων.

Είναι μια περιοχή ορεινή και βραχώδης, η οποία στερείται δασικής κάλυψης. Το ανατολικό τμήμα διακρίνεται για τις ιδιαίτερα υψηλές κορυφογραμμές που το ύψος τους ξεπερνά τα 2000μ. Στο κεντρικό τμήμα της κοινότητας υπάρχουν μικρά οροπέδια συνολικής έκτασης 40000στρ. που είναι, σχεδόν, όλη η έκταση της κοινότητας.

Βάσει της απογραφής του 2001, οι Καλαρρυτές έχουν πληθυσμό 223 ατόμων, μαζί με τον οικισμό Μυστρά. Σε πραγματικά δεδομένα, ο πληθυσμός της κοινότητας κατανέμεται ως εξής:

- Κατά την χρονική περίοδο Νοεμβρίου – Μαΐου, κατοικούν μόνιμα στην κοινότητα περίπου 50 άτομα. Πρόκειται για λίγους κτηνοτρόφους που έχουν οικοσιτα ζώα και συνταξιούχους. Τα άτομα αυτά είναι μεγάλης ηλικίας.
- Από τον Μάιο ως τον Οκτώβριο ο πληθυσμός φτάνει στα 780 περίπου άτομα, γιατί έρχονται κτηνοτρόφοι κυρίως από την Θεσσαλία και αρκετοί συνταξιούχοι. Το γεγονός αυτό οφείλεται στην ιδιαίτερη ανάπτυξη που έχει παρατηρηθεί στον τομέα της κτηνοτροφίας τα τελευταία χρόνια.
- Από τον Ιούλιο έως τον Αύγουστο, ο αριθμός των Καλαρρυτινών που επιστρέφει στον τόπο καταγωγής τους ανέρχεται στα 1500 άτομα, χωρίς να υπολογίζονται οι πρόσθετοι επισκέπτες. Η κατανομή των ηλικιών αλλάζει ριζικά αφού κατά την διάρκεια αυτού του χρονικού διαστήματος πολλοί είναι οι νέοι που κινούνται μέσα στην κοινότητα.

Ο οικισμός των Καλαρρυτών που διασχίζεται από τον ποταμό Καλαρρύτεικο, φυσικό όριο μεταξύ Συρράκου των Καλαρρυτών, είναι μονοκεντρικός. Έχει, δηλαδή, ένα μόνο κέντρο, την πλατεία, κοντά στην οποία βρίσκονται τα περισσότερα κτίρια. Τα κτίρια του οικισμού είναι διώροφα ή τριώροφα, ανάλογα με την κλίση του εδάφους. Το σχήμα τους είναι απλό, συνήθως ορθογώνιο ή κανονικό πρίσμα, που τα εναρμονίζει απόλυτα με το ευρύτερο περιβάλλον. Στις εξωτερικές επιφάνειες δεν υπάρχει ιδιαίτερη διακόσμηση. Οι εξωτερικοί τοίχοι όλων των κτισμάτων είναι από πέτρα ανεπίχρηστη. Κατά κανόνα, το πάχος της τοιχοποιίας είναι 0,60-0,70μ. Η χρήση του ξύλου είναι αρκετά περιορισμένη και εντοπίζεται μόνο σε ταβάνια, πατώματα, εσωτερική διακόσμηση. Οι στέγες φέρουν επικάλυψη από μαυρόπλακα που είναι ελαφριά και έχει μεγαλύτερη αντοχή στις θερμοκρασιακές μεταβολές.

Μέχρι σήμερα δεν έχει παρατηρηθεί καμία ιδιαίτερα σημαντική αλλοίωση της αρχιτεκτονικής του οικισμού. Οι τάσεις όμως υπάρχουν καθώς τα παραδοσιακά υλικά σπανίζουν, το κόστος μεταφοράς τους είναι υψηλό και οι εξειδικευμένοι τεχνίτες είναι δύσκολο να βρεθούν.

Η συμβολή λοιπόν της Α.Ε.Κ. είναι, μεταξύ άλλων, η διατήρηση της παραδοσιακής μορφής του οικισμού.

## **3.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΧΩΡΟΥ**

### **3.2.1 ΟΙΚΟΠΕΔΑ**

Ως χώροι ανέγερσης της μονάδας Α.Ε.Κ. έχουν εντοπισθεί 3 οικόπεδα, εκ των οποίων το ένα βρίσκεται στο κέντρο του οικισμού και τα υπόλοιπα λίγο μακρύτερα από την πλατεία του χωρίου. Κοινό τους χαρακτηριστικό είναι ότι βρίσκονται μπροστά από κοινοτικούς δρόμους.

Όσον αφορά το πρώτο, πρόκειται για οικόπεδο εντός του οποίου είναι κτισμένο το Δημοτικό σχολείο Καλαρρυτών, που βρίσκεται στην κυριότητα της κοινότητας. Το εμβαδόν του οικοπέδου είναι περίπου 1270τ.μ. Η αξία του ανέρχεται σε 45,49€ ανά τ.μ., λαμβάνοντας υπόψη τη θέση στην οποία βρίσκεται και η συνολική του αξία εκτιμάται σε 57.772€. Το δεύτερο οικόπεδο (Κωσταδήμα), που περιήλθε μετά δωρεάς στην κυριότητα του πατριωτικού συνδέσμου Καλαρρυτών «Η ΠΙΝΔΟΣ» έχει έκταση 396 τ.μ. και η αξία του ανέρχεται σε 45,49€ ανά τ.μ. και η συνολική του αξία σε

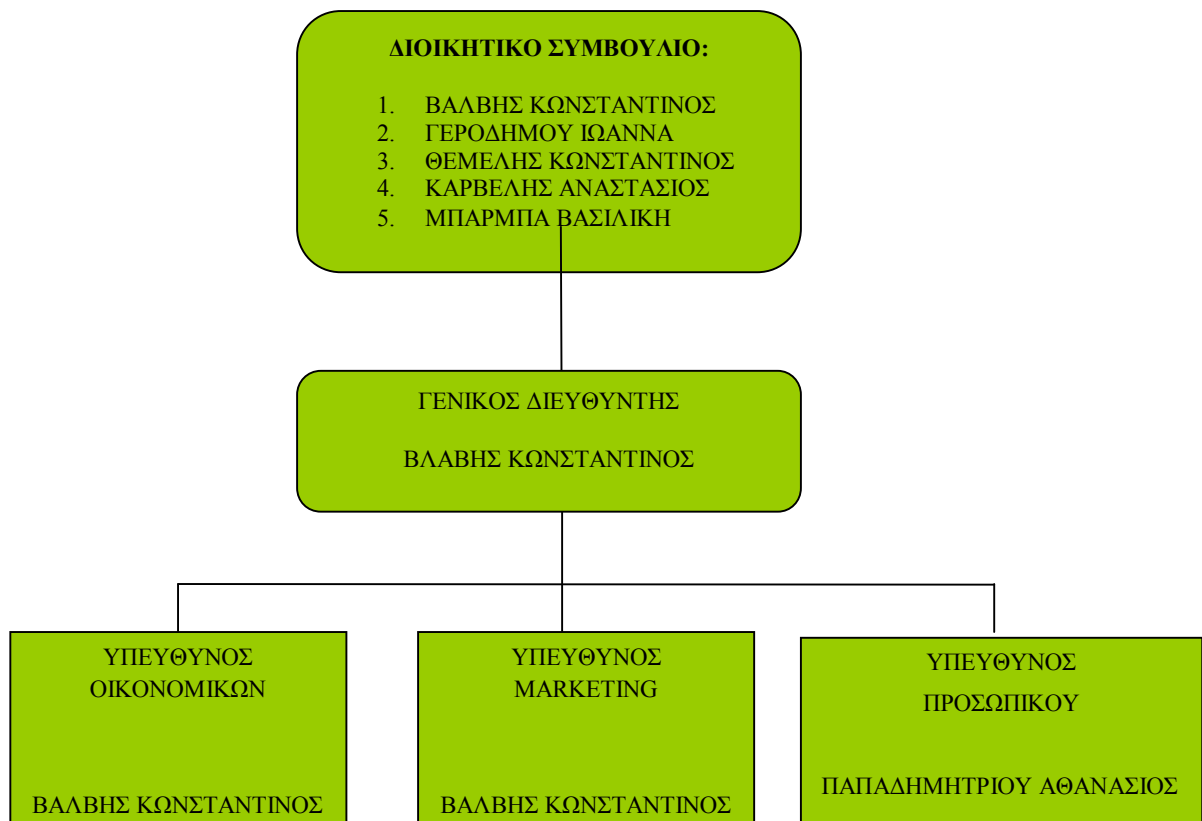
18.014€. Το τρίτο και τελευταίο οικοπέδο εισφέρεται από μια μέτοχο της Α.Ε.Κ., που κατάγεται από την κοινότητα – της Ιωάννας Γεροδήμου. Η έκταση του οικοπέδου είναι 550τ.μ. Η αξία του εκτιμάται σε 45,49€ ανά τ.μ. και συνολικά εκτιμάται στα 25.020€.

### 3.2.2 ΚΤΙΡΙΑ

Ξεχωριστά για κάθε κτίριο, που βρίσκεται εντός των παραπάνω οικοπέδων, η κατάσταση έχει ως εξής:

- **Δημοτικό Σχολείο:** Είναι ένα πέτρινο ισόγειο υπερυψωμένο οικοδόμημα, φέρει στέγη από μαυρόπλακα και έχει εμβαδόν 275τ.μ. Σήμερα αποτελείται από 2 αίθουσες, δύο δωμάτια και μια κουζίνα με διαδρόμους, ενώ υπάρχει και τουαλέτα 9τ.μ. Επειδή υπάρχει δυνατότητα, αυτό το κτίριο θα μετατραπεί σε διώροφο και θα υπάρχουν: στο μεν ισόγειο γραφεία, τουαλέτα και αίθουσες για διοργάνωση εκδηλώσεων, στον δε όροφο θα είναι αποκλειστικά και μόνο ο εκθεσιακός χώρος. Το κτίριο βρίσκεται γενικά πολύ καλά συντηρημένο υπ' όψη και τον τρόπο κατασκευής του, εκτιμάται ότι η αξία του ανέρχεται σε 118€ ανά τ.μ. και συνολικά σε 32.450€.
- **Κτίριο Κωσταδήμα:** Είναι ένα πέτρινο διώροφο οικοδόμημα με στέγη από μαυρόπλακα και συνολικής επιφάνειας 336τ.μ. Πρόκειται για ένα κτίριο που χρησιμοποιούνταν ως υφαντουργείο. Σήμερα η κατάσταση του θεωρείται μέτρια και χρειάζεται αρκετά σημαντική δαπάνη για να συντηρηθεί. Πρόκειται να μετατραπεί σε ξενώνα 7 δωματίων και 14 κλινών, με αίθουσα πρωινού στο ισόγειο και καθιστικό στον όροφο. Επίσης, στο ισόγειο θα υπάρχουν γραφείο, αίθουσα υποδοχής, καθώς και βοηθητικοί χώροι. Η αξία του κτιρίου εκτιμάται σε 29,5€ ανά τ.μ. και σε 4.956€ συνολικά.
- **Κτίριο Ιωάννας Γεροδήμου:** Είναι ένα ισόγειο πέτρινο οικοδόμημα σκεπασμένο με μαυρόπλακες, επιφάνειας 236τ.μ. Το κτίριο αυτό χρησιμοποιούνταν παλιά ως κατοικία. Πρόκειται να μετατραπεί σε ξενώνα δυναμικότητας 6 δωματίων και 12 κλινών, με αίθουσα πρωινού και καθιστικό. Ακόμη, θα υπάρχουν γραφείο, χώρος υποδοχής και οι απαραίτητοι βοηθητικοί χώροι. Η αξία του κτιρίου εκτιμάται 45€ ανά τ.μ. και συνολικά 10.620€.

### 3.3 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ



### 3.4 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

- **ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ:** Η Γενική Συνέλευση των μετόχων εκλέγει το Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο περιλαμβάνει 5 μέλη όπως άλλωστε επιτρέπεται (5 έως 11 μέλη). Τα 5 μέλη είναι τα εξής:
  - ΒΑΛΒΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ
  - ΓΕΡΟΔΗΜΟΥ ΙΩΑΝΝΑ
  - ΘΕΜΕΛΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ
  - ΚΑΡΒΕΛΗΣ ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ
  - ΜΠΑΡΜΠΙΑ ΒΑΣΙΛΙΚΗ
- **ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ:** Ο Γενικός Διευθυντής διορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο. Θα έχει υπό την εποπτεία του την γενική λειτουργία της επιχείρησης. Επειδή η επιχείρηση είναι μικρή, ο Γενικός Διευθυντής θα επιφορτίζεται επίσης και με τις οικονομικές λειτουργίες, όπως η τήρηση λογιστικών βιβλίων β' κατηγορίας, υπολογισμός μισθών και ημερομίσθιων, προϋπολογισμός, ισολογισμός κ.α.
- **ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ:** Η αρμοδιότητα του επεκτείνεται στην οργάνωση του προσωπικού (πρόσληψη, εκπαίδευση, απόλυση σύμφωνα με τις διατάξεις του εργατικού δυναμικού).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΧΕΔΙΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ - ΚΛΑΔΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

### 4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Ελλάδα αποτελεί αυτή την στιγμή μία από τις μικρότερες σε γεωγραφικό και πληθυσμιακό επίπεδο χώρες που απαρτίζουν την Ευρωπαϊκή Ένωση. Από τα μέσα του περασμένου αιώνα η Ελλάδα διαφημίστηκε σε ολόκληρο τον κόσμο για τα πολυάριθμα νησιά και τις υπέροχες παραλίες της. Τουρίστες από κάθε απομακρυσμένη μεριά του κόσμου έρχονται στην Ελλάδα για να απολαύσουν τον υπέροχο ήλιο και τα πεντακάθαρα γαλάζια νερά της. Η Ελλάδα προσφέρει πολλές μορφές τουρισμού γιατί συνδυάζει βουνό, θάλασσα και Αρχαίο Πολιτισμό.

Για την Ελλάδα ο τουρισμός κατέχει περίοπτη θέση όσον αφορά την οικονομία. Σύμφωνα με την ΕΟΤ, ο τουρισμός αντιστοιχεί σε 15% του ελληνικού ΑΕΠ και στο 10% της συνολικής απασχόλησης. Αυτό κατατάσσει την Ελλάδα στην 15<sup>η</sup> θέση παγκοσμίως όσον αφορά τις αφίξεις των τουριστών και στην 10<sup>η</sup> θέση αναφορικά με τις εισπράξεις που προκύπτουν από την προέλευση τους στις διάφορες ελληνικές τουριστικές περιοχές.

Πρωταρχικά, ο ελληνικός τουρισμός ξεκίνησε ως μαζικός τουρισμός. Ο μαζικός τουρισμός αναφέρεται στον κύριο όγκο των ατόμων που πηγαίνουν σε μία χώρα για να απολαύσουν τις ανέσεις που προσφέρει είτε είναι ορεινή περιοχή είτε θάλασσα. Για την Ελλάδα όταν λέμε μαζικό τουρισμό εννοούμε αυτούς που έρχονται να απολαύσουν ήλιο, θάλασσα καθώς και τα μνημεία του αρχαίου ελληνικού πολιτισμού. Στη συνέχεια, αναπτύχθηκαν οι ειδικές μορφές τουρισμού, οι οποίες συνδέονται κατά πρώτον με τον κορεσμό του μαζικού τουρισμού και κατά δεύτερον με τις ιδιαίτερες περιβαλλοντικές συνθήκες κάθε περιοχής. Ο τουρισμός έχει περιληπτικά τις παρακάτω μορφές:

1. ΣΥΝΕΔΡΙΑΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ. Αφορά την εκπόνηση συνεδριακών συγκεντρώσεων σε ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις σε διάφορες περιοχές μιας χώρας.



2. ΠΕΡΙΗΓΗΤΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ. Αναφέρεται περισσότερο σε εκδρομές ατόμων τα οποία επισκέπτονται μια αρχαιολογική περιοχή. Μπορεί επίσης, να συνδέεται και με μουσεία, τεχνικά μνημεία και άλλα.
3. ΑΘΛΗΤΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ. Είναι ο τουρισμός που απευθύνεται αποκλειστικά σε ανθρώπους που έχουν σκοπό να επιδοθούν σε καλοκαιρινά ή χειμερινά αθλητικά σπορ.
4. ΘΑΛΑΣΣΙΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ. Η μορφή αυτή του τουρισμού αναφέρεται στην επίσκεψη και διαμονή στην θάλασσα.
5. ΘΕΡΑΠΕΥΤΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ. Ο τουρισμός αυτός συνδέεται με την ύπαρξη ιαματικών πηγών στους τόπους που αναπτύσσεται. Ακολουθείται κυρίως από άτομα μεγάλης ηλικίας, αλλά και από άτομα που αντιμετωπίζουν προβλήματα υγείας.
6. ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ. Αναφέρεται σε ομάδες ανθρώπων του επιστημονικού και ακαδημαϊκού χώρου, οι οποίοι επισκέπτονται μία περιοχή για καθαρά επιστημονικούς και ερευνητικούς λόγους.
7. ΟΙΚΟΛΟΓΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ. Μια μορφή οικοτουρισμού είναι ο οικολογικός τουρισμός. Το είδος αυτό συνδέεται άμεσα με την προβολή και την προστασία της χλωρίδας και πανίδας που απαιτεί την δημιουργία ξενώνων σε ορεινά χωριά, όπου βέβαια δεν υπάρχουν καταλύματα.
8. ΦΥΣΙΟΛΑΤΡΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ. Ο φυσιολατρικός τουρισμός έχει ως αντικείμενο την εξερεύνηση της πανίδας και χλωρίδας, αλλά και επισκέψεις σε σπήλαια και φυσικά αξιοθέατα.

## **4.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΟΡΦΩΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ – Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΜΑΣ**

Οι μορφές τουρισμού που αναπτύξαμε παραπάνω έχουν σήμερα μεγάλη δυναμική. Αυτή η δυναμική οφείλεται στο ότι αντιμετωπίζουν τα μειονεκτήματα του μαζικού τουρισμού. Μιλάμε για μορφές που αναπτύσσονται εξίσου χειμώνα και καλοκαίρι, γιατί προσφέρουν διαφορετικές ανέσεις και προκλήσεις ανά εποχή. Επίσης, δεν κλονίζονται από τις διεθνείς κρίσεις, διότι αναφέρονται στην εσωτερική και περισσότερο αυτόνομη αγορά τουρισμού κάθε αναφερθείσας χώρας. Δεν σημαίνει

πως δεν μπορούμε να έχουμε το λεγόμενο «ξένο» τουρισμό, απλώς οι ανάγκες του τουρισμού αυτού καλύπτονται από την εσωτερική αγορά. Ο τουρισμός από την εσωτερική αγορά, βοηθάει να εξασφαλιστούν περισσότερα οικονομικά οφέλη για την ίδια την τουριστική επιχείρηση και κατ' επέκταση στη διερεύνηση της ακτίνας δράσης της, στην περιοχή που αναπτύσσεται.

Τα είδη τουρισμού ενισχύουν την ύπαρξη πολλών επενδυτικών πακέτων και αποτρέπουν το κλείσιμο των τουριστικών επιχειρήσεων. Αυτό συμβαίνει, γιατί υπάρχει τουριστική κίνηση όλο το χρόνο, βέβαια εξαρτάται και από την περιοχή την οποία εξετάζουμε. Η επιχείρηση, η οποία προτείνουμε μπορεί να προσφέρει εναλλακτικές μορφές τουρισμού χειμώνα και καλοκαίρι. Πιο συγκεκριμένα, το τμήμα rafting (αθλητικός τουρισμός) δραστηριοποιείται άνοιξη, καλοκαίρι και φθινόπωρο. Το μικρότερο κόστος κατασκευής, προστίθενται στα πλεονεκτήματα των ειδικών μορφών τουρισμού που αναπτύσσονται σε ορεινές περιοχές όπως η δική μας. Τέλος, το σημαντικότερο από όλα είναι ότι τα είδη τουρισμού που αναφέραμε, τα οποία σχετίζονται και με την επιχείρηση μας βρίσκονται σε αρμονική συνύπαρξη με το περιβάλλον.

Η επιχείρηση η οποία προτείνουμε έχει στοιχεία κυρίως από τις μορφές του αθλητικού, οικολογικού και φυσιολατρικού τουρισμού. Και αυτό, γιατί βρίσκεται σε μία ορεινή περιοχή, πλαισιωμένη με παλιά κτίρια που στοιχειώνουν την περιοχή αιώνες τώρα, αλλά περιτριγυρισμένη από μία μοναδικής ομορφιάς φύση.

### **4.3 ΠΡΟΣΦΑΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ**

Το 2011 υπήρξε έτος ανάκαμψης για την τουριστική αγορά της Ελλάδας. Με βάση τα στοιχεία που δημοσιοποιούν τα αεροδρόμια και η ΥΠΑ, οι αφίξεις αλλοδαπών τουριστών το πρώτο 9άμηνο του έτους αυξήθηκαν κατά 9,0% (Πίνακας 1).

Η μεγαλύτερη άνοδος αφίξεων καταγράφεται στα Δωδεκάνησα με 20,3%. Το αεροδρόμιο της Κω για δεύτερη συνεχόμενη χρονιά επιτυγχάνει τη μεγαλύτερη ποσοστιαία αύξηση στις αφίξεις με 21,8%. Διψήφια άνοδο σημείωσαν επίσης τα αεροδρόμια της Κρήτης (12,1%) και των Κυκλάδων (13,1%). Σημαντική ήταν η άνοδος και στο αεροδρόμιο Θεσσαλονίκης με 11,0%. Μοναδικοί προορισμοί στους

οποίους καταγράφηκε πτώση του αριθμού των αφίξεων ήταν η Πελοπόννησος με -4,1% και η Αθήνα με -1,6%.

**Πίνακας 1**  
**Αεροπορικές Αφίξεις Αλλοδαπών Τουριστών σε Επιλεγμένα Αεροδρόμια της Χώρας**  
*Ιανουάριος - Σεπτέμβριος*

Αεροδρόμια	2008	2009	2010	2011	08/07	09/08	10/09	11/10
Θεσσαλονίκη*	1.080.806	981.530	939.464	1.042.933	4,0	-9,2	-4,3	11,0
Καβάλα	88.920	81.734	79.037	77.097	-8,4	-8,1	-3,3	-2,5
<b>(Β. Ελλάδα)</b>	<b>1.169.726</b>	<b>1.063.264</b>	<b>1.018.501</b>	<b>1.120.030</b>	<b>2,9</b>	<b>-9,1</b>	<b>-4,2</b>	<b>10,0</b>
Ηράκλειο*	1.988.975	1.797.353	1.788.897	2.014.274	-0,1	-9,6	-0,5	12,6
Χανιά	641.808	550.686	554.239	612.185	0,6	-14,2	0,6	10,5
<b>(Κρήτη)</b>	<b>2.630.783</b>	<b>2.348.039</b>	<b>2.343.136</b>	<b>2.626.459</b>	<b>0,0</b>	<b>-10,7</b>	<b>-0,2</b>	<b>12,1</b>
Ρόδος	1.257.236	1.171.404	1.270.088	1.518.498	-2,5	-6,8	8,4	19,6
Κως	632.916	590.010	655.140	798.100	-0,5	-6,8	11,0	21,8
<b>(Δωδεκάνησος)</b>	<b>1.890.152</b>	<b>1.761.414</b>	<b>1.925.228</b>	<b>2.316.598</b>	<b>-1,8</b>	<b>-6,8</b>	<b>9,3</b>	<b>20,3</b>
Άραξος	51.007	40.071	38.679	36.896	-22,7	-21,4	-3,5	-4,6
Καλαμάτα	31.346	28.211	31.233	30.180	-34,5	-10,0	10,7	-3,4
<b>(Πελοπόννησος)</b>	<b>82.353</b>	<b>68.282</b>	<b>69.912</b>	<b>67.076</b>	<b>-27,6</b>	<b>-17,1</b>	<b>2,4</b>	<b>-4,1</b>
Κέρκυρα	774.119	699.913	683.889	744.689	-4,0	-9,6	-2,3	8,9
Κεφαλονιά	175.268	138.131	143.149	144.355	15,0	-21,2	3,6	0,8
Ζάκυνθος	438.553	410.870	401.590	434.031	-2,3	-6,3	-2,3	8,1
Άκτιο	145.995	140.362	138.061	138.516	1,0	-3,9	-1,6	0,3
<b>(Ιόνια Νησιά)</b>	<b>1.533.935</b>	<b>1.389.276</b>	<b>1.366.689</b>	<b>1.461.591</b>	<b>-1,2</b>	<b>-9,4</b>	<b>-1,6</b>	<b>6,9</b>
Μύκονος	104.241	95.856	109.970	129.998	0,6	-8,0	14,7	18,2
Σαντορίνη	177.475	159.617	177.361	194.969	-4,4	-10,1	11,1	9,9
<b>(Κυκλάδες)</b>	<b>281.716</b>	<b>255.473</b>	<b>287.331</b>	<b>324.967</b>	<b>-2,6</b>	<b>-9,3</b>	<b>12,5</b>	<b>13,1</b>
Σκιάθος	112.619	108.259	106.220	112.729	-4,8	-3,9	-1,9	6,1
Μυτιλήνη	72.839	69.681	60.688	61.240	-3,9	-4,3	-12,9	0,9
Χίος	15.829	11.646	11.786	9.646	23,6	-26,4	1,2	-18,2
Σάμος	129.292	112.204	106.047	115.361	0,5	-13,2	-5,5	8,8
<b>(Β. Αιγαίο)</b>	<b>330.579</b>	<b>301.790</b>	<b>284.741</b>	<b>298.976</b>	<b>-1,5</b>	<b>-8,7</b>	<b>-5,6</b>	<b>5,0</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>7.919.244</b>	<b>7.187.538</b>	<b>7.295.538</b>	<b>8.215.697</b>	<b>-0,8</b>	<b>-9,2</b>	<b>1,5</b>	<b>12,6</b>
ΑΘΗΝΑ	2.776.844	2.604.665	2.457.799	2.417.412	-2,5	-6,2	-5,6	-1,6
<b>ΣΥΝΟΛΟ (με Αθήνα)</b>	<b>10.696.088</b>	<b>9.792.203</b>	<b>9.753.337</b>	<b>10.633.109</b>	<b>-1,2</b>	<b>-8,5</b>	<b>-0,4</b>	<b>9,0</b>

\* Συνολικές αφίξεις.

Πηγή: ΥΠΑ, ΔΑΑ "Ελ. Βενιζέλος", Περιφερειακά Αεροδρόμια.

Συνολικά στα περιφερειακά αεροδρόμια της χώρας σημειώθηκε άνοδος κατά 12,6%. Η Αθήνα για άλλη μια χρονιά βίωσε τις συνέπειες της αρνητικής πολιτικής συγκυρίας και την υποβάθμιση του ιστορικού κέντρου της. Η Αθήνα διαθέτει όλα τα φυσικά και ανθρωπογενή χαρακτηριστικά που θα μπορούσαν να την καταστήσουν τον πιο ελκυστικό τουριστικό προορισμό στην Ανατολική Μεσόγειο. Ασφαλώς, υπήρξαν

προβλήματα λόγω του γιγαντισμού της μεταπολεμικής περιόδου και του άναρχου μοντέλου οικιστικής ανάπτυξης, αλλά το πρόβλημα κατέστη εκρηκτικό τα τελευταία χρόνια λόγω της εκδήλωσης φαινομένων κοινωνικής αταξίας που οδήγησαν στην υποβάθμιση μεγάλου τμήματος του ιστορικού κέντρου της πόλης. Η ανεξέλεγκτη υπερσυγκέντρωση λαθρομεταναστών, η ανοχή των αρχών στο παρεμπόριο και η άστοχη ενέργεια της εγκατάστασης μονάδων του OKANA στο εμπορικό κέντρο της πόλης οδήγησαν σε αύξηση της εγκληματικότητας. Παράλληλα, η οικονομική και κοινωνική κρίση ενέτεινε τις κοινωνικές και πολιτικές αντιπαραθέσεις. Οι συνεχείς εκδηλώσεις διαμαρτυρίας οργανωμένων ομάδων μετέτρεψαν το κέντρο της πόλης σε αφιλόξενο χώρο για μόνιμους κατοίκους και τουρίστες. Οι απεργίες στα μέσα μαζικής μεταφοράς και το κλείσιμο των δρόμων, σε συνδυασμό με την εγκληματικότητα, ακύρωσαν το πλεονέκτημα της ασφαλούς προσπελασιμότητας στο κέντρο της πόλης. Είναι ανάγκη να αποκατασταθεί άμεσα η αισθητική του χώρου και η κοινωνική τάξη, ώστε να ξαναζωντανέψει το κέντρο της πόλης.

Επίσης το 2011 αποτελεί χρονιά ορόσημο για τις χρονολογικές σειρές που απεικονίζουν την εξέλιξη του ξενοδοχειακού δυναμικού της Ελλάδας. Για πρώτη φορά φαίνεται πως φέτος θα καταγραφεί μείωση του αριθμού των ξενοδοχειακών μονάδων που λειτουργούν και ανάλογη μείωση της συνολικής τους δυναμικότητας σε κλίνες. Σύμφωνα με το μητρώο ξενοδοχείων που διατηρεί το ΞΕΕ, προκύπτει πως το 2011 λειτουργούν 80 ξενοδοχεία λιγότερα. Παράλληλα, το συνολικό δυναμικό του κλάδου έχει μειωθεί κατά 2.000 κλίνες περίπου. Τα δύο προηγούμενα έτη, αν και ο ελληνικός τουρισμός βίωσε σημαντική καθίζηση σε επίπεδο ζήτησης, το ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας αυξήθηκε κατά 4,4% (Πίνακας 2).

**Πίνακας 2**  
**Διαχρονική Εξέλιξη του Ξενοδοχειακού δυναμικού**  
**1990 - 2011**

Έτος	Μονάδες	Δωμάτια (000)	Δ% ως προς το προηγούμενο έτος (δωμάτια)	Μέσο Μέγεθος σε Δωμάτια
1990	6.423	224,9		35
1991	6.647	235,8	4,8%	35
1992	6.856	244,4	3,6%	36
1993	7.139	257,4	5,3%	36
1994	7.168	262,1	1,8%	37
1995	7.387	281,6	7,4%	38
1996	7.477	289,4	2,8%	39
1997	7.477	296,1	2,3%	40
1998	7.594	304,2	2,7%	40
1999	7.785	308,5	1,4%	40
2000	7.856	309,1	0,2%	39
2001	8.073	320,5	3,7%	40
2002	8.285	329,4	2,8%	40
2003	8.527	339,5	3,1%	40
2004	8.843	351,9	3,7%	40
2005	9.036	358,7	1,9%	40
2006	9.110	364,2	1,5%	40
2007	9.207	368,0	1,0%	40
2008	9.227	375,1	1,9%	41
2009	9.559	383,0	2,1%	40
2010	9.732	397,7	3,8%	41
2011*	9.653	396,2	-0,4%	41

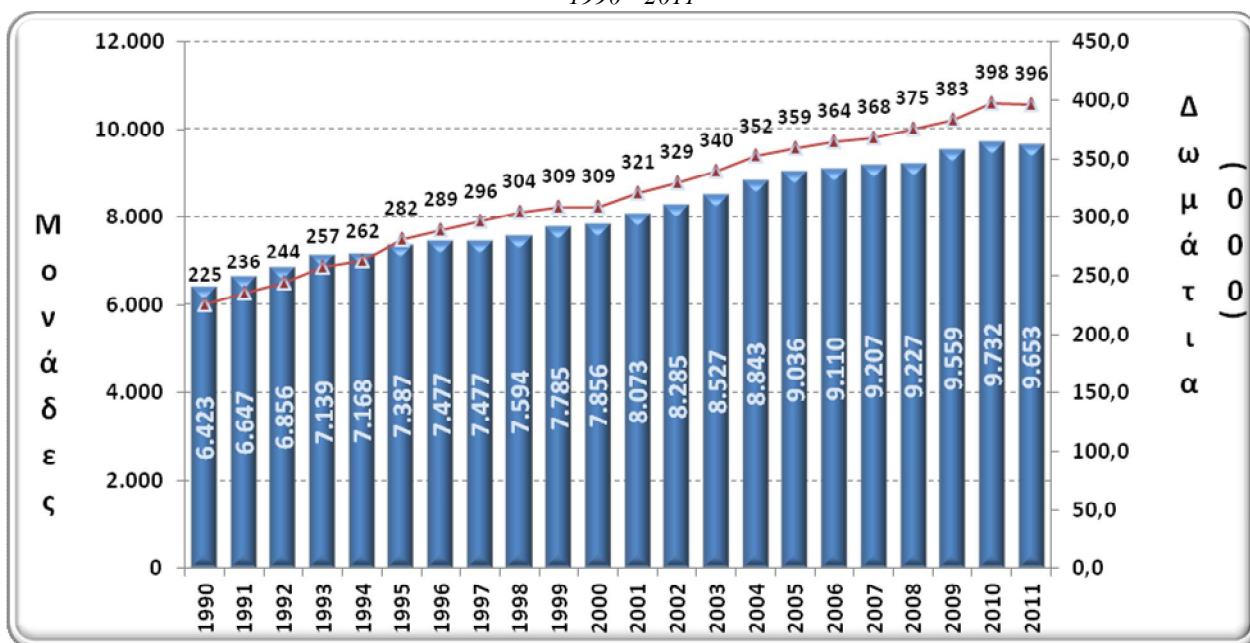
\* Προσωρινά στοιχεία.

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος.

Φαίνεται πως το 2009 και 2010 ολοκληρώθηκαν οι επενδύσεις που είχαν ξεκινήσει πριν από το 2008, καθώς τότε είχαν ενταχθεί πολλά νέα επενδυτικά σχέδια στον αναπτυξιακό νόμο. Αντίθετα, οι επενδυτικές δραστηριότητες έχουν περιοριστεί σημαντικά μετά την έναρξη της χρηματοπιστωτικής κρίσης και το γεγονός αυτό οδήγησε σε μείωση των νέων μονάδων που εντάσσονται στο δυναμικό της χώρας με χρονική υστέρηση δύο ετών. Παράλληλα, η κρίση οδήγησε σε διακοπή της λειτουργίας αρκετών μονάδων που εξυπηρετούσαν κατά βάση ημεδαπούς πελάτες. Ενδιαφέρον παρουσιάζει και το γεγονός ότι οι διαφορές στην κλίση της καμπύλης διαχρονικής εξέλιξης των κλινών και της αντίστοιχης καμπύλης εξέλιξης των

μονάδων, αποδεικνύει τη διαχρονική αύξηση του μέσου μεγέθους των ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα. Πράγματι, ενώ το 1990 το μέσο ξενοδοχείο διαθέτε 35 δωμάτια, το 2011 τα ελληνικά ξενοδοχεία διαθέτουν 41 δωμάτια κατά μέσο όρο (Διάγραμμα 1).

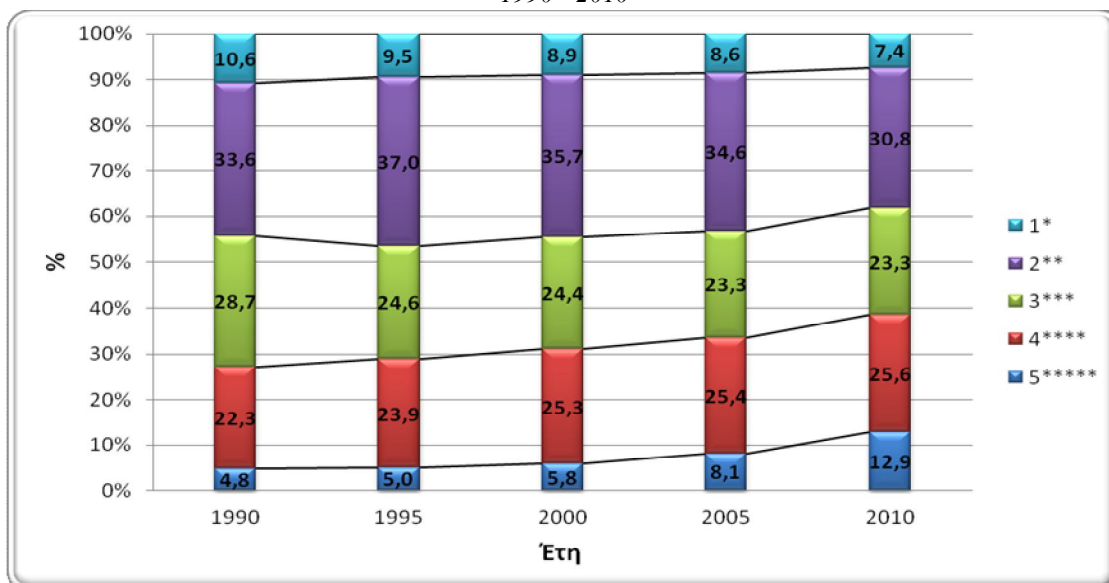
**Διάγραμμα 1**  
**Διαχρονική εξέλιξη ξενοδοχειακού δυναμικού**  
**1990 - 2011**



*Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος.*

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία τα διαγράμματος 2, η ποιοτική σύνθεση του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας βελτιώνεται διαχρονικά. Το 1990 μόνο το 4,8% του συνολικού αριθμού των δωματίων των ελληνικών ξενοδοχείων ανήκαν στην κατηγορία των 5 αστέρων. Το 2005 το αντίστοιχο ποσοστό είχε ανέλθει στο 8,1% και το 2010 στο 12,9%. Αύξηση του σχετικού τους μεριδίου στο συνολικό δυναμικό εμφανίζουν και τα ξενοδοχεία 4 αστέρων. Αντίθετα, η αναλογία όλων των υπολοίπων κατηγοριών συρρικνώνεται.

**Διάγραμμα 2**  
**Ποσοστιαία Κατανομή του Ξενοδοχειακού Δυναμικού (%)**  
 1990 - 2010



*Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος.*

Ύστερα από διάφορες έρευνες αποδεικνύεται ότι οι Ρώσοι θεωρούν ως ασφαλή τουριστικό προορισμό την Ελλάδα και αναμένεται η Ελλάδα να δουλέψει φέτος πολύ περισσότερο με την Ρωσική αγορά σε σχέση με πέρυσι. Ως αποτέλεσμα εκπρόσωποι του Ελληνικού Τουρισμού έχουν αρχίσει με γοργό ρυθμό να αυξήσουν τη ζήτηση από τις παραδοσιακές χώρες, πελάτες, αλλά και να συνεχίσουν την διαφημιστική εκστρατεία τους για να προσελκύσουν τις υπόλοιπες Ευρωπαϊκές χώρες.

#### **4.4 Η ΗΠΕΙΡΟΣ ΚΑΙ Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ**

Η επιχείρηση υπάγεται στον Νομό Ιωαννίνων και γενικότερα στην Περιφέρεια Ηπείρου. Η Ήπειρος αποτελείται από 9.203 τ.χ. και πληθυσμό 352.000 χιλιάδες κατοίκους, και χωρίζεται σε δύο ζώνες, η μία ορεινή και ημιορεινή και η άλλη των παραθαλάσσιων περιοχών. Συνορεύει με Θεσσαλία, Δυτική Μακεδονία, Κεντρική Μακεδονία και Δυτική Ελλάδα. Φυσικά σύνορα είναι η θάλασσα και ο κεντρικός κορμός της οροσειράς Πίνδου.

Η Ήπειρος είναι μια περιοχή με ιδιαίτερο φυσικό κάλος. Οι ακρογιαλιές και οι αμμουδιές πραγματικά αφήνουν άφωνο τον επισκέπτη με την κατάλευκη άμμο και τα κρυστάλλινα νερά. Από την άλλη δεσπόζει η Πίνδος με τις μελαγχολικές χιονισμένες

κορυφές και τα χιλιάδες δάση της. Τα ποτάμια κυλάνε σαν φλέβες γύρω από τον ορεινό όγκο και καταλήγουν στην θάλασσα. Ανάμεσα τους το καθαρότερο ποτάμι της Ευρώπης, ο Βοϊδομάτης, που διασχίζει το βαθύ και επιβλητικό φαράγγι του Βίκου. Δεν ήταν δυνατό ο άνθρωπος να μην αφήσει το στίγμα του με την φαντασία και την τέχνη του. Έργα τέχνης σμιλεμένα από ανθρώπινο χέρι με την βοήθεια της φύσης. Ορεινά χωριά με παραδοσιακή αρχιτεκτονική χτισμένα στις πλαγίες των βουνών, πέτρινα γεφύρια, παραδοσιακοί οικισμοί, χαρακτηριστικά για τα οποία η Ήπειρος αισθάνεται περήφανη.

Με τα παραπάνω γίνεται κατανοητό πως η Ήπειρος αποτελεί έναν πόλο έλξης τουρισμού. Προσφέρει πολλές εξορμήσεις για όλα τα ενδιαφέροντα. Το οδικό δίκτυο θα λέγαμε ότι είναι μέτριο αλλά ικανοποιητικό για την ελεύθερη πρόσβαση στα περισσότερα μέρη.

#### 4.4.1 ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑ

Η Ήπειρος από άποψη γεωγραφικής περιφέρειας, όσον αφορά την προσφορά κλινών σε σύγκριση με την υπόλοιπη Ελλάδα, κατέχει μικρό ποσοστό σε σχέση με την συνολική προσφορά. Ο παρακάτω πίνακας θα μας βοηθήσει να βγάλουμε κάποια συμπεράσματα (Πίνακας 3).

Πίνακας 3: Αριθμός κλινών ανά περιφέρεια

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΕΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΛΙΝΩΝ	ΚΑΤΑΝΟΜΗ
Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου	145.180	23.8
Περιφέρεια Κρήτης	120.316	19.6
Περιφέρεια Αττικής	67.336	11.0
Περιφέρεια Ιονίων Νήσων	65.233	10.6
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>398.694</b>	<b>65.0</b>
Λοιπές περιοχές	214.942	35.0
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>613.636</b>	<b>100</b>

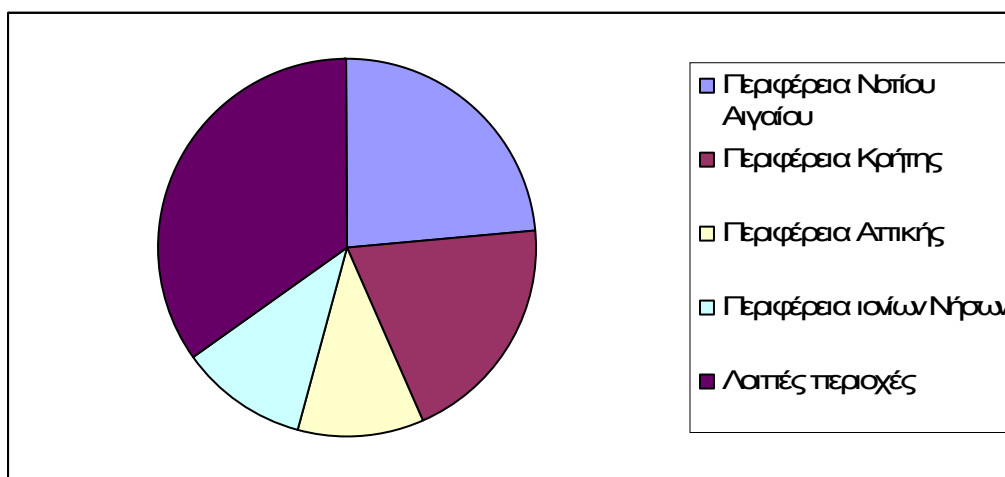
Πηγή: Ε.Ο.Τ, 2011, <http://gnto.gov.gr/>



Για την Ήπειρο δεν αναφέρει συγκεκριμένα αλλά αν υπολογίσουμε ότι η Ελλάδα συμπεριλαμβάνει τις εξής υπόλοιπες περιφέρειες όπως Πελοπόννησος, Στερεά Ελλάδα, Μακεδονία, Θεσσαλία τότε η Ήπειρος κατέχει ένα μικρό κομμάτι στην αγορά. Από τον παραπάνω πίνακα, το 65% της προσφοράς των κλινών το έχουν 4 μόνο περιφέρειες, με την περιφέρεια του Αιγαίου να είναι πρώτη με 145.189 κλίνες και να ακολουθούν κατά σειρά αυτές της Κρήτης, Αττικής και Ιονίων Νήσων. Αυτό στη συνέχεια θεωρείται λογικό, διότι οι παραπάνω περιοχές έχουν ικανοποιητική υποδομή όσον αφορά τις υποδομές υγείας, τεχνικής υποδομής σε αεροδρόμια, λιμενικές εγκαταστάσεις, επικοινωνίες, τομείς στους οποίους η Ήπειρος αδυνατεί. Αυτό ελκύει τους επενδύτες και τους παρακινεί να στοχεύουν σε περιοχές οι οποίες δεν έχουν προβλήματα τα οποία αποτελούν πρόβλημα για την επένδυση και ανάπτυξη τουριστικών έργων.

Σε μια χώρα τουριστική όπως η Ελλάδα είναι αναγκαία η εξισορρόπηση της γεωγραφικής κατανομής σε όλες τις γεωγραφικές περιφέρειες. Τα στοιχεία από τον ΕΟΤ μας αναφέρουν πως στις τελευταίες δεκαετίες δεν επιτεύχθηκε ο ικανοποιητικός βαθμός ανάπτυξης στον τομέα της ξενοδοχειακής υποδομής. Πιο αναλυτικά η τάση συγκέντρωσης των κλινών σε συγκεκριμένες περιοχές είναι αύξουσα ενώ στις υπόλοιπες συρρικνώνεται. Επομένως δεν δίνεται δυνατότητα σε περιφέρειες όπως στην Ήπειρο να αναπτυχθούν τουριστικά. Το διάγραμμα παρακάτω δίνει μια ολοκληρωμένη εικόνα της αγοράς .

Διάγραμμα 3: Κλίνες ανά Περιφέρεια



Όπως παρατηρούμε ένα μεγάλο μέρος από την τουριστική πίτα της χώρας μας έχουν τα νησιά του Αιγαίου με το 24% και ακολουθούν η Κρήτη με 20%, Αττική με 11%, Ιόνια Νησιά με 11% και οι λοιπές περιοχές με 34%. Το ξενοδοχειακό δυναμικό της περιφέρειας Ηπείρου δίνεται από τον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 4).

Πίνακας 4: Ξενοδοχειακό δυναμικό περιφέρειας, 2011

ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΑ ΝΟΜΟΙ	ΑΑ ΜΟΝ.ΚΛΙΝ*	Α ΜΟΝ.ΚΛΙΝ.	Β ΜΟΝ.ΚΛΙΝ	Γ ΜΟΝ.ΚΛΙΝ	Δ+Ε ΜΟΝ.ΚΛΙΝ	ΣΥΝΟΛΟ ΜΟΝ.ΚΛΙΝ.	ΑΝΑΛ. ΚΛΙΝ %
ΑΡΤΑΣ	- -	1 118	- -	9 318	2 40	12 476	4.8
ΘΕΣΣΠΡΩΤΙΑΣ	- -	3 363	12 808	16 769	10 335	40 2275	23.1
ΙΩΑΝΝΙΝΑ	2 147	5 352	19 744	50 2089	10 262	86 3594	36.1
ΠΡΕΒΕΖΑΣ	- -	1 43	10 1397	38 1636	13 483	62 3559	36.0
ΣΥΝΟΛΟ	2 147	10 876	41 4812	113 1120	35 1120	201 9904	100
ΑΝΑΛΟΓΙΑ ΚΛΙΝΩΝ	1,2%	8,9%	29,9%	48,7%	11,3%	100%	

Πηγή: Διεύθυνση Τουρισμού Περιφέρειας Ηπείρου

\* ΜΟΝ= ΜΟΝΑΔΕΣ, ΚΛΙΝ= ΚΛΙΝΕΣ

Οι στήλες ΑΑ, Β, Γ, και Δ+Ε παραπέμπουν στις κατηγορίες πολυτέλειας για τις κλίνες. Οι λέξεις ΜΟΝ και ΚΛΙΝ αναφέρονται σε ξενοδοχειακές μονάδες και κλίνες αντίστοιχά. Ο νομός Πρεβέζης με τον νόμο Ιωαννίνων κατέχουν τις πρώτες θέσεις προσφοράς ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων. Οι νομοί Πρεβέζης και Ιωαννίνων αντιπροσωπεύουν το 72,1% του συνόλου των κλινών στην περιφέρεια, με την Άρτα να βρίσκεται στην τελευταία θέση.

Οι ποιότητα των δωματίων που προσφέρονται στην περιφέρεια θεωρείται ικανοποιητική. Ο πίνακας παρακάτω (Πίνακας 5) δείχνει σε ποσοστά πόσα δωμάτια έχουν ή όχι λουτρό. Στο σύνολο των δωματίων όπως φαίνεται στον πιο κάτω πίνακα

σε ποσοστό συμμετοχής 5,4% κατέχουν τα απλά δωμάτια, ενώ με 94,6% κατέχουν τα δωμάτια με λουτρό. Αυτό σημαίνει ότι η προσφορά δωματίων είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο χωρίς να σημαίνει ότι δεν υπάρχουν εξαιρέσεις.

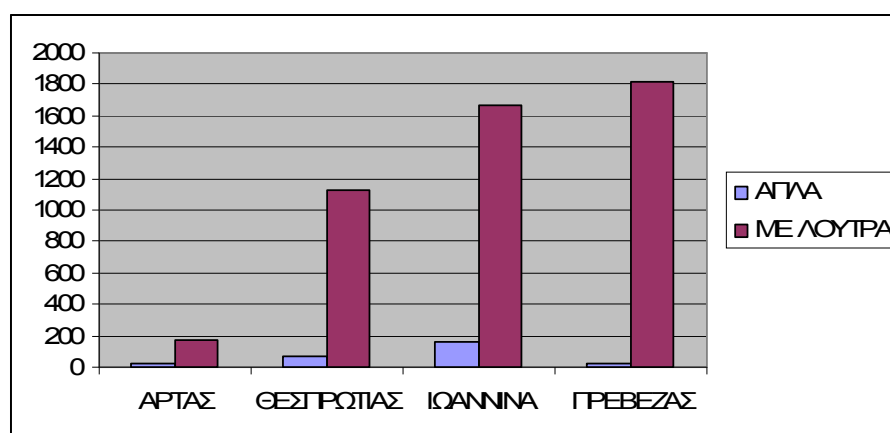
Πίνακας 5: Διαθεσιμότητα λουτρών σε κάθε δωμάτιο

ΔΩΜΑΤΙΑ	ΑΠΛΑ	%	ΜΕ ΛΟΥΤΡΟ	%	ΣΥΝΟΛΟ	%
ΑΡΤΑΣ	28	14.0	173	86.1	201	100
ΘΕΣΠΡΩΤΙΑΣ	66	5.5	1128	94.5	1194	100
ΙΩΑΝΝΙΝΑ	157	8.6	1671	91.4	1828	100
ΠΡΕΒΕΖΑΣ	27	1.5	1818	98.5	1845	100
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>278</b>	<b>5.4</b>	<b>4790</b>	<b>94.6</b>	<b>5068</b>	<b>100</b>

Πηγή: Διεύθυνση Τουρισμού Περιφέρειας Ηπείρου, 2011

Πιο κάτω είναι ένα διάγραμμα που βασίζεται στην κατανομή των δωματίων Ηπείρου σε απλά και με λουτρό. Η κατανομή φανερώνει τους ποιοτικούς συσχετισμούς που διαμορφώνονται μεταξύ των καταλυμάτων και την επίδραση στη διαμόρφωση της τουριστικής εικόνας της περιφέρειας.

Διάγραμμα 4: Κατανομή των δωματίων Ηπείρου σε απλά και με λουτρό



Πηγή: EOT, 2011, <http://gnto.gov.gr/>

Όσον αφορά τη συγκέντρωση των μονάδων και των κλινών κατά νομό, παρατηρούμε ότι για το Νομό Ιωαννίνων, οι μονάδες είναι συγκεντρωμένες σε 4 περιοχές που αποτελούν και τους βασικούς τουριστικούς προορισμούς. Πιο συγκεκριμένα:

- Ιωάννινα με 25 μονάδες και 202 κλίνες
- Περιοχή Ζαγορίου με 30 μονάδες και 563 κλίνες
- Δήμος Μετσόβου με 14 μονάδες και 594 κλίνες
- Δήμος Κόνιτσας με 12 μονάδες και 278 κλίνες και οι λοιπές περιοχές με 10 μονάδες και 204 κλίνες.

Στον πίνακα παρακάτω παραθέτουμε ομαδοποιημένα τον αριθμό των κλινών και των μονάδων για τους τέσσερις αυτούς προορισμούς.

Πίνακας 6: Αριθμός κλινών

<b>Πόλεις</b>	<b>Μονάδες</b>	<b>Κλίνες</b>
Ιωάννινα	25	2002
Ζαγόρι	30	563
Μέτσοβο	14	594
Κόνιτσα	12	278
Λοιπές περιοχές	10	204

Όπως παρατηρούμε, η πόλη των Ιωαννίνων συγκεντρώνει τις περισσότερες κλίνες, ενώ η περιοχή της Κόνιτσας και τις λοιπές περιοχές λιγότερες κλίνες που ανέρχονται σε 274 και 204 αντίστοιχα.

Οι παρατηρήσεις που αξίζει να επισημάνουμε από το κείμενο του ΕΟΤ είναι ότι στην περιοχή του Ζαγορίου τα καταλύματα προέρχονται από αναβαθμίσεις και μετατροπές διατηρητέων καταλυμάτων και είναι οικογενειακής μορφής, όσον αφορά παραθαλάσσιες περιοχές, όπως για παράδειγμα η Πάργα, η οποία αποτελεί κύριο

τουριστικό προορισμό, ο κύριο όγκος των καταλυμάτων προέρχεται από την αναπαλαίωση παλιών κτιρίων, αλλά κυρίως από την κατασκευή καινούριων κτιριακών εγκαταστάσεων.

Όλα τα παραπάνω στοιχεία της τουριστικής προσφοράς αναφέρονται στις ξενοδοχειακές μονάδες και τις κλίνες που διαθέτουν. Σημαντική όμως είναι η προσφορά των ενοικιαζόμενων δωματίων τα οποία συμβάλλουν σημαντικά στην ικανοποίηση των τουριστικών αναγκών σε εποχές αιχμής για τον τουρισμό. Ο ΕΟΤ έχει στον κατάλογο του συνολικά 6.148 δωμάτια τα οποία είναι διάσπαρτα σε ολόκληρη την περιφέρεια και εξυπηρετούν τον διακινούμενο τουριστικό πληθυσμό κάθε εισοδηματικής και κοινωνικής τάξης.

Ο ΕΟΤ δίνει στην δημοσιότητα τα παρακάτω στοιχεία όσον αφορά τις κλίνες που υπάρχουν κατά νομό στην Ήπειρο.

Πίνακας 7: Αριθμός κλινών στον Νομό Ηπείρου

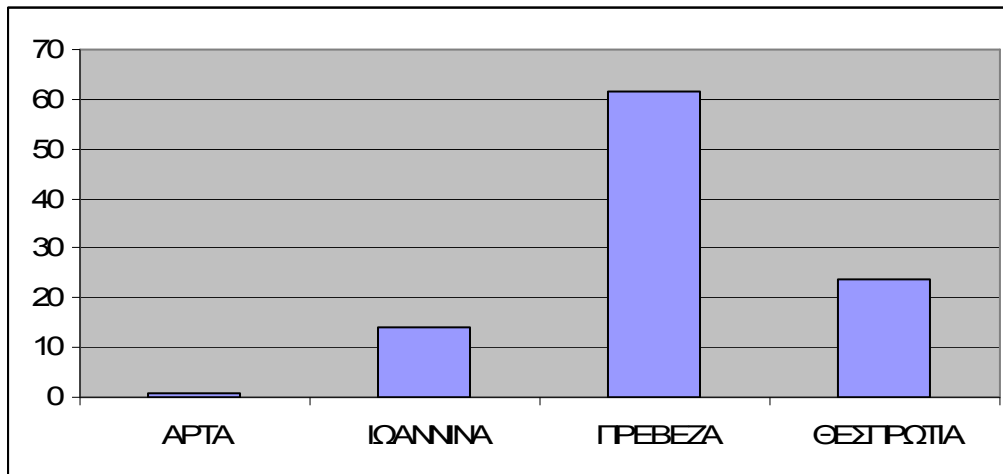
NOMOS	ΚΛΙΝΕΣ
ΑΡΤΑ	102
ΙΩΑΝΝΙΝΑ	1892
ΠΡΕΒΕΖΑ	8343
ΘΕΣΠΡΩΤΙΑ	3284

- Πηγή: ΕΟΤ, 2011 , <http://gnto.gov.gr/>

Εύλογο συμπέρασμα πως ο νομός Πρεβέζης κατέχει την πρωτιά με ποσοστό 61,4% στην συνολική προσφορά. Οι υπόλοιποι νομοί στατιστικά έχουν μικρότερη συμμετοχή που είναι κατά σειρά:

- Ν. Θεσπρωτίας, 23,9%
- Ν. Ιωαννίνων, 13,9%
- Και τελευταία ο Ν. Άρτας, με 0,8%

Διάγραμμα 5: Αριθμός κλινών στον Νομό Ηπείρου ανά ποσοστό



Στον Νομό Ιωαννίνων οι κλίνες στους βασικούς τουριστικούς προορισμούς κατανέμονται ως εξής: η περιοχή Ζαγορίου 686 κλίνες, η πόλη των Ιωαννίνων με 420 κλίνες, η Κόνιτσα με 415 κλίνες και τέλος το Μέτσοβο με 216 κλίνες. Οι υπόλοιπες 155 κλίνες είναι διάσπαρτες στα όρια του νομού.

Τα ποιοτικά κριτήρια των δωματίων που λειτουργούν κάτω από το σήμα του ΕΟΤ είναι ικανοποιητικά. Σύμφωνα πάντα με τον ΕΟΤ οι κλίνες που ανέρχονται σε αριθμό 6.384, ανήκουν στην Α' κατηγορία. Αυτό αντιστοιχεί σε ποσοστό 46,7% του συνολικού αριθμού κλινών και η Γ' κατηγορία έχει ποσοστό 27,7%. Για τις υπόλοιπες κατηγορίες τα ποσοστά δεν είναι γνωστά.

#### 4.4.2 ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ

Ο τομέας των διανυκτερεύσεων σε Εθνικό και Περιφερειακό επίπεδο αποτελεί σημαντικό τμήμα του τουρισμού κάθε χώρας, επειδή συνεπάγονται ορισμένα συμπεράσματα για την τουριστική διάρθρωσή κάθε γεωγραφικού σημείου, αλλά και τις προοπτικές που έχει αυτό. Θα γίνει μια γενική αναφορά σε εθνικό επίπεδο και ύστερα θα εστιάσουμε το ενδιαφέρον μας αναλυτικότερα στην περιφέρεια της Ηπείρου.

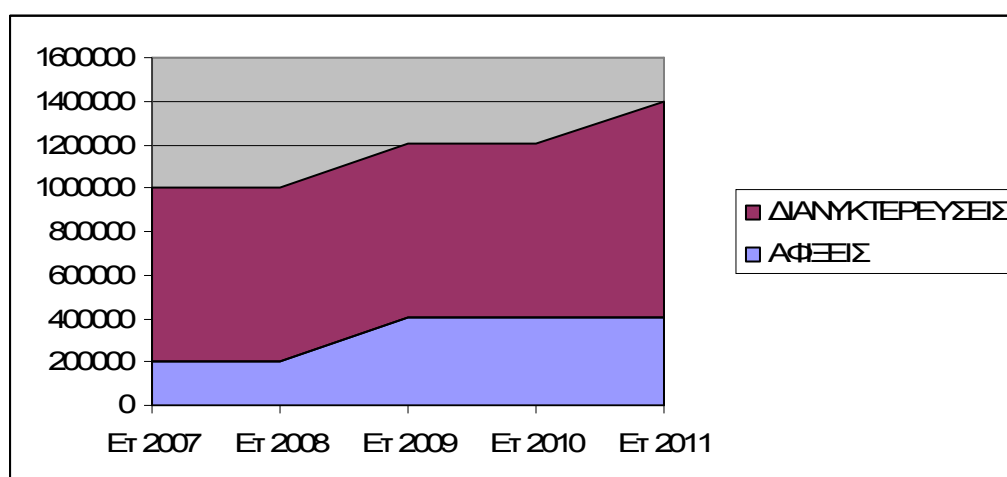
Οι συνολικές διανυκτερεύσεις έφτασαν στα 61.567.209 την τουριστική περίοδο του 2011. Σε σχέση με το 2010 η μεταβολή είναι θετική της τάξεως του 0,43% γιατί υπάρχει αύξηση των διανυκτερεύσεων κατά 264.306 χιλιάδες. Στην περιφέρεια της Ηπείρου οι διανυκτερεύσεις είναι συνολικά 1.000.978 το έτος 2011 έχοντας αύξηση κατά 4,24% σε σχέση με το έτος 2010. Αυτή η αύξηση, είναι από τις μεγαλύτερες θετικές μεταβολές σε σύγκριση με όλες τις περιφέρειες της Ελλάδος.

Ο ΕΟΤ αναφέρει ότι οι περισσότερες διανυκτερεύσεις γίνονται στα Ιωάννινα και μάλιστα μέσα στην πόλη και το δικαιολογεί δίνοντας βάση στο γεγονός ότι η πόλη των Ιωαννίνων, έχει άμεση προσπέλαση σε περιφέρειες της Δυτικής Μακεδονίας, Θεσσαλίας και Δυτικής Ελλάδος;. Επίσης η πόλη των Ιωαννίνων διαθέτει πολλές ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις, οι οποίες στοχεύουν σε συγκεκριμένα επίπεδα τουρισμού από άποψη εισοδήματος. Επίσης σημαντική είναι και η συμβολή του αεροδρομίου που είναι το μοναδικό σε ολόκληρη την Ήπειρο.

Το μεγάλο ποσοστό συμμετοχής του νομού Ιωαννίνων στις διανυκτερεύσεις σημαίνει ότι δίνεται πρόσφορο έδαφος για την ανάπτυξη του τουρισμού σε περιοχές που υπάγεται στα όρια του. Ανάμεσα σε αυτές είναι η περιοχή που μας ενδιαφέρει, η κοινότητα Καλαρρυτών.

Στο διάγραμμα 6 φαίνεται η διακύμανση των αφίξεων και διανυκτερεύσεων στην Ήπειρο. Και οι δύο καμπύλες έχουν ανοδική τάση που σημαίνει ότι η περιφέρεια αυτή αποτελεί ακόμη πόλο έλξης για τους τουρίστες και ειδικότερα για αυτούς που αναζητούν κάτι περισσότερο από ήλιο και θάλασσα. Η καμπύλη των διανυκτερεύσεων είναι υψηλότερη από εκείνες των αφίξεων πράγμα που δεν πρέπει να μας παραξενεύει, διότι οι διανυκτερεύσεις είναι περισσότερες από τις αφίξεις. Ένα παράδειγμα το οποίο δικαιολογεί την διαφορά μεταξύ των αφίξεων και των διανυκτερεύσεων είναι π.χ ότι ένα άτομο μπορεί να επισκεφτεί την πόλη των Ιωαννίνων για ένα συνέδριο, και έτσι πραγματοποιείται μια άφιξη, και μπορεί να διανυκτερεύσει για 3 ημέρες, που σημαίνει περίπου 3 διανυκτερεύσεις.

Διάγραμμα 6: Διακύμανση αφίξεων – Διανουκτερεύσεων στην Ήπειρο



- Πηγή: EOT, 2011, <http://gnto.gov.gr/>

Ο EOT μας δίνει μια ακόμη χρήσιμη πληροφορία που δείχνει τις αφίξεις και διανυκτερεύσεις των αλλοδαπών τουριστών στον Νομό Ιωαννίνων. Σύμφωνα με τον EOT το 89,5% των διανυκτερεύσεων των αλλοδαπών γίνονται στην πόλη των Ιωαννίνων.

Πίνακας 8: Αφίξεις – Διανουκτερεύσεις αλλοδαπών

ΕΤΗ	Αφίξεις αλλοδαπών	Δ/σεις αλλοδαπών
2008	36.672	58.507
2009	31.292	52.005
2010	38.877	64.622
2011	42.232	73.314

- Πηγή: EOT, 2011, <http://gnto.gov.gr/>

Σημαντικό τμήμα της ζήτησης του συνόλου των τουριστικών υπηρεσιών στην Ελλάδα στηρίζεται από την εσωτερική αγορά. Μέχρι και το 60% η ζήτηση



προέρχεται από Έλληνες τουρίστες και συνεχώς αυξάνεται. Η ζήτηση αυτή μπορεί και καλύπτει σημαντικό τμήμα του τουρισμού όταν αυτός βρίσκεται σε περίοδο ύφεσης. Αρά μπορούμε χωρίς αμφιβολία να στηρίξουμε το γεγονός ότι ο κύριος όγκος πελατών που αναμένεται να έχουμε, όταν η επιχείρησή μας θα πάρει την πλήρη μορφή της, θα είναι ελληνικής ιθαγένειας.

Κύριος στόχος της επιχείρησής μας είναι να προσελκύσει τουρίστες από τον Ελλαδικό χώρο και λιγότερο από το εξωτερικό. Σημαντική στοιχεία που ενισχύουν την θέση μας αυτή βρίσκονται στον Πίνακα 9 και παραθέτονται ως εξής:

- Τον κύριο όγκο αφίξεων και διανυκτερεύσεων τον δέχονται οι πρωτεύουσες των νομών.
- Η πόλη των Ιωαννίνων είναι πρώτη σε αφίξεις και διανυκτερεύσεις. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρησή μας έχει τη δυνατότητα να προσελκύσει πολλούς πελάτες οι οποίοι διανυκτερεύουν στα Ιωάννινα.
- Στο νομό Ιωαννίνων το Μέτσοβο είναι πρώτο στις προτιμήσεις των Ελλήνων τουριστών σε σχέση με τα Ζαγόρια και την Κόνιτσα.
- Οι λοιπές περιοχές έχουν ένα σημαντικό αριθμό αφίξεων και διανυκτερεύσεων που ενισχύει πιθανώς τους επιχειρηματίες να επενδύσουν σε μία περιοχή μη διαφημισμένη σε σχέση με την τριάδα Ζαγόρια, Κόνιτσα και Μέτσοβο.

Πίνακας 9: Αφίξεις – Διανυκτερεύσεις Τουριστών, Ιανουάριος – Δεκέμβριος 2010-2011

Περιοχές	ΑΦΙΞΕΙΣ		ΔΙΑΝ/ΣΕΙΣ		ΜΕΤΑΒΟΛΗ	
	2010	2011	2010	2011	α%	β%
Ν. Ιωαννίνων	270.554	272.004	498.891	500.003		
Ιωάννινα	208.915	234.758	400.335	423.032	7.6	5.7
Μέτσοβο	30.173	22.754	43.634	36.011		
Ζαγόρι	3.175	2.610	9.407	9.127		
Κόνιτσα	6.930	4.714	12.894	9.278		
Λοιπ. Περιοχές	7.348	7.168	32.621	22.555		
Ν. Θεσπρωτίας	47.306	53.580	120.729	119.959	13.2	-0.6
Σύβοτα	8.540	11.195	42.376	41.506		
Ηγουμενίτσα	38.583	41.448	72.316	76.733	7.4	6.1
Ν. Πρέβεζας	92.217	95.029	221.200	319.197	9.6	
Πάργα	20.883	23.435	132.805	143.821	12.2	8.2
Υπολ. Πρέβεζας	71.334	71.594	159.000	175.376		
Ν. Άρτας	32.133	31.812	65.417	64.859		
Σύνολο Ηπείρου	442.210	452.425	976.237	1.004.01	2.3	2.8

Παρατηρούμε από τον πίνακα παραπάνω ότι στο Νομό Ιωαννίνων υπάρχει μια θετική μεταβολή στις αφίξεις από το έτος 2010 έως το 2011 κατά 7,6%. Επιπλέον υπάρχει μια θετική μεταβολή στις διανυκτερεύσεις κατά 5,7%. Αξίζει να σημειώσουμε ότι η μεγαλύτερη αύξηση στις αφίξεις παρουσιάζεται στο νόμο Θεσπρωτίας με ποσοστό 13,2% ενώ η μεγαλύτερη αύξηση στις διανυκτερεύσεις εμφανίζεται στο Νόμο Πρεβέζης (Πάργα) με ποσοστό 8,2%.

## 4.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Το επιχειρηματικό σχέδιο βασίζεται πάνω σε μια επιχείρηση η οποία θα λειτουργήσει με τα πρότυπα που έθεσαν παλαιότερες ξενοδοχειακές μονάδες σε ολόκληρη την Ελλάδα. Η Ελλάδα, μια χώρα πλούσια σε πολιτισμική κληρονομία, έδωσε την δυνατότητα στους Έλληνες να την αξιοποιήσουν τουριστικά. Πολλές ξενοδοχειακές μονάδες λειτουργούν ύστερα από αναπαλαίωση παραδοσιακών κτισμάτων συνήθως σε ορεινές περιοχές της χώρας. Προσφέρουν την παραδοσιακή φιλοξενία που χαρακτηρίζει τους ντόπιους Έλληνες, απολαυστική διαμονή σε μαγευτικά τοπία και γευστικό παραδοσιακό φαγητό.

Η επιχείρηση έχει ως στόχο να αναπτυχθεί σε παρόμοιο μοτίβο, αφού είναι ήδη δοκιμασμένο και επιτυχές. Η διαφοροποίηση του τουριστικού μας προϊόντος θα γίνει με βάση στο περιβάλλον που επενδύεται και στα όσα μπορεί να προσφέρει, πάντα όμως παράλληλα με τη φύση.

Η περιοχή στην οποία η επιχείρηση θα δραστηριοποιηθεί, βρίσκεται στα σύνορα Συρράκου-Καλαρρυτών. Το Συρράκο και οι Καλαρρύτες αποτελούν τους καλύτερους διατηρημένους παραδοσιακούς ορεινούς οικισμούς σε όλη την Ελλάδα. Το ένα χωριό κοιτάει το άλλο σαν καθρέφτη και μοιράζονται την ομορφιά και την αγριάδα του βουνού το χειμώνα. Αντίθετα το καλοκαίρι η φύση παίρνει τα ηνία και ζωγραφίζει τοπία απaráμιλλης αισθητικής γύρω από τα δύο χωριά.

Η παραπάνω γλαφυρή περιγραφή των δύο χωριών έχει σκοπό να τονίσει την μοναδικότητα του τοπίου και τη δυνατότητα να στέκεται επάξια δίπλα στις υπόλοιπες τουριστικές περιοχές της Ηπείρου. Όσον αφορά τον τοπικό ανταγωνισμό, η τουριστική προσφορά είναι περιορισμένη στο χωριό Πράμαντα, όπου εδρεύει ένα ξενοδοχείο Β΄ κατηγορίας. Η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθεί είναι 45€ το δίκλινο όλο τον χρόνο. Πρέπει να τονιστεί πως οι δύο αυτές επιχειρήσεις έχουν αρκετά διαφορετικά στοιχεία στην διοικητική ανάπτυξη, στους μετόχους που συμμετέχουν και στο κοινό στο οποίο απευθύνονται. Αυτό που μας ενδιαφέρει περισσότερο είναι το κοινό στο οποίο απευθύνεται η επιχείρηση. Το στοιχείο που ξεχωρίζει στην Α.Ε.Κ. είναι το μουσείο, που στοχεύει στη διατήρηση της πολιτιστικής κληρονομίας των χωρών Καλαρρυτών. Το μουσείο θα αποτελέσει πόλο έλξης της δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, γιατί θα εμπλουτίσει τις νεότερες γενιές με τις πολιτιστικές κληρονομίες της περιοχής. Επίσης το ιδιαίτερο

φυσικό κάλος που περιτριγυρίζει την περιοχή αυξάνει την ελκυστικότητα της επιχείρησης στις μεγαλύτερες ηλικίες μεταξύ 20-35 ετών. Τα δωμάτια αυτά είναι άριστα δομημένα, λειτουργούν αρμονικά μεταξύ τους, και η ησυχία και η ηρεμία της περιοχής είναι διάχυτη στους ξενώνες. Τέλος, όσον αφορά τις μεγαλύτερες ηλικίες 35 και άνω, αποτελούν τους κύριους καταναλωτές του τουριστικού μας προϊόντος για τους εξής λόγους:

- Πολλοί από αυτούς αποτελούν μέλη των γύρω κοινοτήτων οι οποίοι δεν έχουν τη δυνατότητα για διανυκτέρευση στην περιοχή λόγω των περιορισμένων δωματίων του ξενοδοχείου που εδρεύει στο χωρίο Πράμαντα, αλλά και στην έλλειψη άλλων ξενοδοχειακών μονάδων στα χωρία Συρράκο-Καλαρρύτες.
- Η αυξημένη εισοδηματική τους κατάσταση τους δίνει τη δυνατότητα πολλών ημερών διανομής.
- Η περιοχή προσφέρει πολλές εξορμήσεις στη φύση που ελκύουν τους τουρίστες ηλικίας άνω των 35, οι οποίοι έχουν κουραστεί με την μονότονη ζωή των αστικών πόλεων.

Τα πλεονεκτήματα της Α.Ε.Κ. σε σχέση με τον ανταγωνιστή στο χωρίο Πράμαντα είναι τα εξής:

- Η Α.Ε.Κ. αναπτύσσεται σε πιο ελκυστικό περιβάλλον. Ποιος μπορεί να μην μείνει γοητευμένος από την ύπαρξη του ποταμού Αράχθου ο οποίος αναβαθμίζει αισθητικά συνοδευόμενος από τα αιωνόβια πλατάνια.
- Τα δωμάτια θα είναι πολυτελή και ευρύχωρα με μια ιδιαίτερη προσιτή τιμή.
- Το Μοναστήρι της Κηπίνας το οποίο είναι κτισμένο μέσα σε απόκρημνο βράχο από το χέρι των πρωτομαστόρων αποτελεί πόλο έλξης επισκεπτών από όλο τον κόσμο.
- Η άγρια φύση αποτελεί κίνητρο για τους λάτρεις των “extreme sports” να επισκεφτούν την περιοχή.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

### 5.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Με ένα απλό ορισμό το Μάρκετινγκ είναι η δημιουργία κέρδους, με την διαχείριση μέσων και ενεργειών για την ικανοποίηση αναγκών και επιθυμιών του κοινού που αγοράζει προϊόντα και υπηρεσίες.

Η επιτυχία μιας προσπάθειας Μάρκετινγκ έχει ανάγκη από 3 ουσιώδεις παράγοντες:

- Από μια υπηρεσία προσανατολισμένη στις ανάγκες του πελάτη.
- Από μια αποτελεσματική οργάνωση Μάρκετινγκ, προκειμένου να φέρει σε επαφή πελάτη και προϊόν.
- Από ένα πρόγραμμα Μάρκετινγκ, με καθορισμένες στρατηγικές και αρμοδιότητες, για την εκτέλεση πλάνων δράσης προς κατάκτηση των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Και οι 3 παράγοντες είναι εξίσου σημαντικοί. Αδυναμία σε κάποια από αυτές, σημαίνει μικρότερη επιτυχία ή πιθανή αποτυχία. Το καλύτερο προϊόν καθώς και υπηρεσία, για παράδειγμα έχει μικρότερες πιθανότητες να αντιπαρέλθει μια αδύναμη οργάνωση ή ένα ανεπαρκή σχεδιασμό. Επίσης, ο πλέον δημιουργικός σχεδιασμός δεν μπορεί να εξυψώσει μια φτωχή υπηρεσία ή προϊόν.

Επιτυχή προγράμματα ενεργειών, γενικά, επικεντρώνονται σε τέσσερα στρατηγικά σημεία:

1. Την τιμή.
2. Την προώθηση.
3. Τη διανομή.
4. Το προϊόν.

Τα τέσσερα αυτά στοιχεία που είναι γνωστά σαν το Μείγμα Μάρκετινγκ θα παρουσιαστούν σαν ανεξάρτητα εργαλεία Μάρκετινγκ και θα γίνει προσπάθεια να συνδυαστούν με άριστο τρόπο, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του Μάρκετινγκ.

## 5.2 ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Η τιμή του προϊόντος συμβάλλει σημαντικά στην προσέλκυση αγοραστών. Η σπουδαιότητα της τιμής έχει αναγνωριστεί από την επιστήμη του Μάρκετινγκ και την Οικονομική Επιστήμη. Η πρώτη θέτει την τιμολόγηση του προϊόντος ως ένα από τα τέσσερα στοιχεία του μείγματος του Μάρκετινγκ.

Η σωστή τιμολόγηση του προϊόντος είναι σπουδαία επιχειρηματική πράξη, γιατί επηρεάζει, όχι μόνο τα κέρδη της επιχείρησης, αλλά επιδρά σημαντικά πάνω στη μελλοντική ζήτηση, στο μελλοντικό κόστος, καθώς και στην ένταση του ανταγωνισμού που επικρατεί στην αγορά. Πουθενά αλλού αυτό δεν είναι τόσο εμφανές, όσο στην ξενοδοχειακό κλάδο. Ο λόγος που πολλές φορές η διοίκηση των διαφόρων επιχειρήσεων αποφεύγει να εμπλακεί στην σωστή διαχείριση της τιμής του προϊόντος ή υπηρεσίες εξηγείται από την πολυπλοκότητα της διαδικασίας προσδιορισμού της τιμής.

Είναι χρήσιμο να γίνουν τρεις πολύ σημαντικές διακρίσεις στην τιμή του ίδιου προϊόντος. Οι διακρίσεις αυτές έχουν ιδιαίτερη σημασία για τις τιμολογιακές στρατηγικές. Η πρώτη διάκριση αναφέρεται στην τιμή του καταλόγου, στην τιμή που αναγράφεται στο τιμολόγιο και στην τιμή που τελικά πληρώνει ο τελικός αγοραστής του προϊόντος. Η διαφορά οφείλεται στις διάφορες εκπτώσεις, αλλά και άλλες υπηρεσίες, που μπορεί να προσφέρει η επιχείρηση, με την πώληση του προϊόντος. Στον ξενοδοχειακό κλάδο η τιμή αυτή είναι η τιμή πόρτας. Η διαφορά μεταξύ της βασικής τιμής και της τιμής του τιμολογίου οφείλεται στις διάφορες εκπτώσεις που προσφέρονται από την επιχείρηση στους πελάτες και σε αυτούς που μας διανέμουν το προϊόν.

Η διαφορά μεταξύ της τιμής που αναγράφεται στο τιμολόγιο και της τιμής που πληρώνει ο τελικός αγοραστής, μπορεί να οφείλεται σε εκπτώσεις λόγω άμεσης πληρωμής, στις ειδικές σχέσεις που έχουν αναπτύξει οι διάφοροι πελάτες της επιχείρησης με τους πωλητές της επιχείρησης κ.λ.π.

Η διαφορά μεταξύ της βασικής τιμής και του ποσού που εισρέει στο ταμείο της επιχείρησης δεν είναι ασήμαντη. Μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό μέρος της βασικής τιμής.

Η δεύτερη διάκριση αναφέρεται στο ότι η τελική τιμή δεν είναι η ίδια για όλους τους πελάτες. Άλλοι πληρώνουν μεγαλύτερες και άλλοι πολύ χαμηλότερες τιμές και ο κύριος λόγος για αυτό είναι οι εκπτώσεις.

Η τρίτη διάκριση σχετίζεται με το χρόνο της συναλλαγής. Στην περίπτωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, οι τιμές διαφοροποιούνται ανάλογα με την τουριστική περίοδο. Η τιμή που θα αποτελέσει αντικείμενο της στρατηγικής Μάρκετινγκ για την Α.Ε.Κ. είναι η τελική τιμή που θα πληρώσει ο πελάτης.

Όσον αφορά την επιχείρηση η εποχικότητα αποτελεί κριτήριο για την επιλογή μηνιαίας τιμής. Συγκεκριμένα θα ακολουθήσει μεθόδους πολλαπλής τιμολόγησης, δηλαδή διαχρονική τιμολόγηση και εκπτώσεις. Κατά την περίοδο αιχμής η τιμή για τα υπνοδωμάτια θα είναι 50 ευρώ και για το πρωινό που θα προσφέρεται 6€. Όσον αφορά την περίοδο ύφεσης οι τιμές για τα υπνοδωμάτια και για το πρωινό θα ανέρχονται σε 40€ και 5€ αντίστοιχα.

Η Α.Ε.Κ. θα κάνει εκπτώσεις όταν μέσω ταξιδιωτικών γραφείων γίνονται κρατήσεις δωματίων για γκρουπ. Συγκεκριμένα η μείωση της τιμής σε αυτήν την περίπτωση θα είναι 15%. Επιπλέον για γκρουπ 20 ατόμων, το ένα άτομο θα μπορεί να διανυκτερεύει στους ξενώνες δωρεάν.

Σε σχέση με τον κύριο ανταγωνιστή που είναι τα ξενοδοχεία που εδρεύει στην Πράμαντα, ουσιαστικά δεν ακολουθούμε στρατηγική επιθετικής τιμολογιακής πολιτικής αλλά στρατηγική δημιουργίας καλής φήμης, η οποία εστιάζεται όχι στον ανταγωνισμό τιμών αλλά στην ποιότητα, την επιπλέον απόδοση και την επωνυμία. Μπορεί οι τιμές να είναι υψηλότερες, αλλά σημαντικό να σημειώσουμε ότι οι ξενώνες θα είναι πρώτης κατηγορίας, σε αντίθεση με το ξενοδοχείο στην Πράμαντα που δίνει δεύτερης κατηγορίας. Αυτό σημαίνει ότι παρέχουμε στους πελάτες πιο ποιοτικές υπηρεσίες και περισσότερες διευκολύνσεις κατά τη διανομή τους στους ξενώνες.

### **5.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΩΘΗΣΕΩΣ**

Για το επενδυτικό πρόγραμμα απαιτούνται μέτρα προωθήσεως τόσο για την είσοδο της Α.Ε.Κ. στην αγορά όσο και για να παραμείνει στην αγορά και να φτάσει στους μακροπρόθεσμους στόχους. Η μελέτη σκοπιμότητας επομένως πρέπει να εντοπίσει τα

προωθητικά μέτρα που απαιτούνται, καθώς και να υπολογίσει το κόστος αυτών των μέτρων.

Οι τρόποι που χρησιμοποιεί η Α.Ε.Κ. για να προβάλλει τις υπηρεσίες που παρέχει είναι οι ακόλουθοί:

- Δημιουργία ιστοσελίδας στο Internet. Η πρώτη διευκόλυνση που παρέχει το διαδίκτυο είναι η άμεση πληροφόρηση στον καταναλωτή. Ο καταναλωτής θα μπορεί μέσω της ιστοσελίδας, να πληροφορηθεί για τις υπηρεσίες που προσφέρουν οι ξενώνες και ακόμη να περιηγηθεί ηλεκτρονικά στα δωμάτια και τον περιβάλλοντα χώρο τους. Σε όλες τις περιπτώσεις των υπηρεσιών που προσφέρονται, θα δίνεται και πληροφόρηση για τις τιμές. Στην περίπτωση αυτή ο καταναλωτής, μπορεί να εκτιμήσει και να συγκρίνει πέρα από την χρέωση του δωματίου και το συνολικό κόστος της παραμονής του ξενοδοχείου, σύμφωνα με τις υπηρεσίες που προτιμά. Το κόστος αυτής της καταχώρησης ανέρχεται στα 270€.
- Διαφήμιση μέσω ραδιοφώνου. Η Α.Ε.Κ. θα είναι χορηγός εκπομπών μίας ώρας, που θα έχουν μεγάλη απήχηση στο ευρύ κοινό και θα μεταδίδονται στις μεγαλύτερες πόλεις της χώρας. Η διαφήμιση των ξενώνων, θα πραγματοποιείται 7 ημέρες την περίοδο των Χριστουγέννων, 7 ημέρες το Πάσχα και 30 ημέρες κατά την θερινή περίοδο. Το κόστος υπολογίζεται να φτάσει στα 660€.
- Καταχώρηση σε έντυπο υλικό που διατίθεται από τον Ε.Ο.Τ. και περιλαμβάνει συνοπτική περιγραφή της Α.Ε.Κ., φωτογραφίες καθώς και χάρτη της περιοχής.
- Διανομή καρτών σε δυνητικούς πελάτες.

## 5.4 ΔΙΑΝΟΜΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Σε μια σύγχρονη κοινωνία, η μεταφορά αγαθών και υπηρεσιών από τον παραγωγό στον τελικό καταναλωτή γίνεται με οργανωμένο τρόπο. Οι οικονομικές μονάδες, άτομα ή οργανισμοί, που αναλαμβάνουν τη διανομή των αγαθών και υπηρεσιών αποκαλούνται διαμεσολαβητές ή μεσάζοντες στην διαδικασία της ανταλλαγής.



Η διανομή μπορεί να πάρει πολλές διαστάσεις ανάλογα με τις διάφορες λειτουργίες της. Πρώτον, η διανομή αφορά το χρόνο που μεσολαβεί από την στιγμή που παράγεται το προϊόν μέχρι την στιγμή της κατανάλωσης. Δεύτερον, η διανομή αφορά τη διαφορά του τόπου παραγωγής ενός προϊόντος και του τόπου τελικής κατανάλωσης τους. Τέλος η διανομή μπορεί να αφορά και τη διαλογή και το μείγμα των αγαθών και υπηρεσιών που ζητούν οι καταναλωτές. Είναι η τελευταία λειτουργία που αιτιολογεί την ύπαρξη και την ανάπτυξη των μεσαζόντων στο τουριστικό τομέα. Πολλές φορές υποστηρίζεται από ξενοδόχους αλλά και από τους ιθύνοντες της τουριστικής πολιτικής, ότι είναι σχετικά εύκολο να παρακαμφθούν οι μεσάζοντες, γιατί θεωρείται το έργο τους παρασιτικό και οφείλεται σε εκμετάλλευση καταστάσεων και όχι σε παραγωγή χρήσιμου έργου. Η αντίληψη αυτή όχι μόνο είναι λανθασμένη, αλλά και επικίνδυνη από τη στιγμή που μερικοί νομίζουν ότι εύκολα μπορούν να παραμερίσουν τους μεσάζοντες στη διαδικασία της ανταλλαγής του τουριστικού προϊόντος.

Οι μεσάζοντες επιτελούν χρήσιμο έργο για τους εξής λόγους:

- Μειώνουν τον αριθμό των συναλλαγών που απαιτούνται για την κατανάλωση του προϊόντος.
- Διαμορφώνουν το προϊόν, έτσι ώστε να ανταποκρίνεται πλήρως στις απαιτήσεις του καταναλωτή.
- Διευκολύνουν την ανταλλαγή με το να οργανώνουν την διανομή.
- Μειώνουν το κόστος ανταλλαγής, διότι επιτελούν όλες τις παραπάνω λειτουργίες πιο αποδοτικά και πιο αποτελεσματικά, εκμεταλλευόμενα τις οποίες οικονομίες κλίμακας και φάσματος υπάρχουν.

Στον ξενοδοχειακό κλάδο το σύστημα διανομής οργανώνεται με δύο τρόπους, τον άμεσο και τον έμμεσο. Το άμεσο σύστημα διανομής του ξενοδοχειακού προϊόντος περιλαμβάνει την κατευθείαν επαφή του ξενοδόχου με τον πελάτη, χωρίς την προβολή μεσάζοντα. Το έμμεσο σύστημα περιλαμβάνει τη χρησιμοποίηση ενός ή περισσότερων μεσαζόντων, όπως τα γραφεία ταξιδίων.

Στις περισσότερες των περιπτώσεων τα μειονεκτήματα του άμεσου συστήματος διανομής υπερτερούν των πλεονεκτημάτων, γεγονός που αποτελεί και τον κύριο λόγο για τον οποίο έχουμε τη δραματική αύξηση τα τελευταία χρόνια των μεσαζόντων στον τουριστικό και ταξιδιωτικό τομέα.

Η διαδικασία διανομής των προϊόντων που επιλέγει η Α.Ε.Κ. είναι η έμμεση. Η συγκεκριμένη απόφαση βασίστηκε στα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει το έμμεσο σύστημα διανομής του προϊόντος. Συγκεκριμένα μέσω του έμμεσου συστήματος παρέχονται:

- Συμβουλευτικές υπηρεσίες στον καταναλωτή για τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της κάθε επιλογής του, που συμπεριλαμβάνει και την ποιότητα του ξενοδοχείου.
- Μεγαλύτερη ποικιλία επιλογών, τις οποίες ο καταναλωτής δεν μπορεί να αποκτήσει άμεσα, διότι σε πολλές περιπτώσεις δεν τις γνωρίζει.
- Χαμηλότερες τιμές για τους καταναλωτές.
- Μια συναλλαγή για όλα τα συστατικά στοιχεία ενός ταξιδιού, όπως ξενοδοχείο, ενοικίαση αυτοκινήτου κ.λ.π.
- Χαμηλότερο κόστος για τον ξενοδόχο, αφού δεν χρειάζεται να διατηρεί δίκτυο διανομής.

Για την Α.Ε.Κ., οι πιο σημαντικοί μεσάζοντες είναι τα γραφεία ταξιδιών και οι οργανώσεις ταξιδιών. Τα γραφεία ταξιδιών είναι ο ενδιάμεσος φορέας μεταξύ του πελάτη και του ξενοδόχου. Μπορεί να θεωρηθεί ως ο λιανοπωλητής στη διαδικασία της ανταλλαγής του ξενοδοχειακού προϊόντος. Από την άλλη πλευρά, ο οργανωτής ταξιδιών μπορεί να θεωρηθεί ως ο χονδρέμπορος στη διαδικασία της ανταλλαγής. Ο οργανωτής ταξιδιών διαμορφώνει ένα τουριστικό πρόγραμμα που το διαθέτει πακέτο σε ένα μεγάλο αριθμό πελατών, συμπεριλαμβανομένων και των απλών γραφείων ταξιδιών.

Η Α.Ε.Κ. θα συνεργαστεί με έναν οργανωτή ταξιδιών στην Αθήνα καθώς και με κάποιο ταξιδιωτικό γραφείο στα Ιωάννινα. Η συνεργασία αυτή θα πραγματοποιείται με συμφωνίες για διάθεση δωματίων, οι οποίες θα πρέπει να επικυρώνονται μερικές μέρες πριν από τη χρήση τους. Σε περίπτωση που δεν επικυρώνονται, η Α.Ε.Κ. είναι ελεύθερη να διαθέσει τα δωμάτια της στην αγορά. Το σύστημα αυτό δε δεσμεύει τον οργανωτή ταξιδιών και χαρακτηρίζεται ως σύστημα της κατανομής (allotment).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΧΕΔΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

### 6.1 ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Τρόπος αύξησης της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης είναι η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Με στόχο λοιπόν τις πιο αναβαθμισμένες υπηρεσίες η προτεινόμενη επένδυση της Α.Ε.Κ. προβλέπει την προσέλκυση πλήθους τουριστών.

Ο πρωταρχικός στόχος της επένδυσης είναι η απαραίτητη αναπαλαίωση των κτιρίων και ο εξωραϊσμός τους. Επίσης αποσκοπεί στη δημιουργία ενός άρτιου και ευχάριστου για τον πελάτη εσωτερικού χώρου. Οι υπηρεσίες που προσφέρουν οι ξενώνες είναι οι εξής:

- Διανυκτέρευση
- Πρωινό
- Γεύμα
- Μπαρ
- Χρηματοκιβώτιο
- Rafting.

Τα δωμάτια στα οποία θα διανυκτερεύουν οι πελάτες μας θα διαθέτουν ανέσεις όπως: κλιματισμός, TV, ψυγείο, ανατομικά στρώματα, συσκευή τηλεφώνου και στερεοφωνικό CD. Η επίπλωση και ο εξοπλισμός των χώρων θα αρμόζει στα παραδοσιακά κτίρια και την εσωτερική τους διαμόρφωση τόσο από άποψη διακοσμητικών ειδών όσο και από άποψη υλικών. Συγκεκριμένα, η διακόσμηση των δωματίων θα εισάγει τους πελάτες σε ένα περιβάλλον με στοιχεία που θα θυμίζουν παλαιότερες εποχές. Οι τοίχοι θα επικαλύπτονται από παραδοσιακές μαντανίες, τα πατώματα από χειροποίητες φλοκάτες και στο καθιστικό θα υπάρχει τζάκι που θα διακοσμείται από διάφορα σκεύη όπως λυχνάρια, πήλινα και ασημένια δοχεία και ναργιλέδες. Τα άτομα που θα διαμένουν στους ξενώνες θα μπορούν να περνούν δημιουργικά την ώρα τους αφού θα υπάρχουν στη διάθεση τους παραδοσιακά επιτραπέζια παιχνίδια. Οι στατικές επεμβάσεις της Α.Ε.Κ. στα κτίρια δεν αλλοιώνουν τα βασικά χαρακτηριστικά της μορφολογίας των κτιρίων τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά, αλλά διατηρούν και προβάλλουν τον παραδοσιακό χαρακτήρα τους.

Η αίθουσα πρωινού και το εστιατόριο θα είναι, επίσης διακοσμημένα σύμφωνα με τα πρότυπα των χώρων που περιγράψαμε παραπάνω. Η κουζίνα θα ακολουθεί τις παραδοσιακές διατροφικές συνήθειες των Καλαρρυτινών και των Ηπειρωτών γενικότερα. Παράλληλα σε όσους δεν είναι λάτρεις των παραδοσιακών εδεσμάτων θα προσφέρονται γάλα, τσάι, γιαούρτι με μέλι, χυμοί, μαρμελάδες, κ.λ.π. Το πρωινό θα διατίθεται από τις 8 μέχρι τις 10 π.μ. και θα είναι self service.

Το γεύμα θα προσφέρεται και αυτό στην αίθουσα πρωινού. Το μενού θα είναι προκαθορισμένο. Τα ορεκτικά θα είναι οι παραδοσιακές πίτες του χωριού και διάφορα είδη τυριών. Το μπαρ θα βρίσκεται στον εξωτερικό χώρο και θα ανοίγει μόνο κατά τους θερινούς μήνες. Θα προσφέρονται χυμοί, ποτά, αναψυκτικά, τοστ και παγωτά. Το χρηματοκιβώτιο θα χρησιμοποιείται για την ασφάλιση πολύτιμων προσωπικών ειδών των πελατών αλλά και χρημάτων τους. Για οποιαδήποτε απώλεια οι πελάτες θα αποζημιώνονται από την ασφαλιστική εταιρία που θα συνεργαζόμαστε. Η επιχείρησή μας θα συνεργάζεται με μια εταιρεία με την επωνυμία NO LIMITS που διοργανώνει extreme sports. Οι μήνες που ενδείκνυνται για τα συγκεκριμένα sports στους ποταμούς Άραχθος – Καλαρρύτεκος, είναι από το Δεκέμβριο ως το Μάιο. Ο βαθμός δυσκολίας των ποταμών αυτών δεν είναι ιδιαίτερα υψηλός. Η συμφωνία θα έχει ως εξής: Η εταιρεία NO LIMITS θα χρησιμοποιεί κάποιους χώρους της εταιρίας για την αποθήκευση του εξοπλισμού της, έχοντας την υποχρέωση να καταβάλει ένα πόσο μηνιαίως.

Όσον αφορά το χώρο στον οποίο θα στεγάζεται το λαογραφικό μουσείο, πρόκειται για ένα κτίριο, που θα είναι ουσιαστικά πνευματικό κέντρο. Στόχος του δεν είναι μόνο η ύπαρξη ενός κτιρίου, που θα στεγάζει κάποιους φορείς, αλλά και η ανάπτυξη μιας δραστηριότητας προσοδοφόρας. Δεδομένου ότι υπάρχουν Λαογραφικοί σύλλογοι με μεγάλο κύρος, θα μπορούν να ενισχύσουν το κέντρο, συμμετέχοντας σε εκδηλώσεις, παρουσιάσεις συγγραμμάτων Ηπειρωτών καλλιτεχνών κ.α. που θα διοργανώνει.

Πέρα από αυτές τις δραστηριότητες, κάποια πηγή εσόδων θα αποτελέσει το εκθετήριο που θα υπάρχουν στον όροφο. Στο μουσείο αυτό θα εκτίθενται στολές παραδοσιακές, ασημένα σκεύη που διατηρούνταν από παλιούς κατοίκους του χωριού μιας και οι Καλαρρυτινοί είχαν μεγάλη εμπειρία στην αργυροχοΐα, κάρτες με χαρακτηριστικά τοπία και μνημεία των Καλαρρυτινών και παλιά χειρόγραφα.

## 6.2 ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

Οι κύριοι προμηθευτές της Α.Ε.Κ. βρίσκονται στον ίδιο γεωγραφικό χώρο, δηλαδή στον Νομό Ιωαννίνων. Συγκεκριμένα οι προμηθευτές των επίπλων, των ηλεκτρικών ειδών, του κλιματισμού, της θέρμανσης και των ειδών ιματισμού βρίσκονται στην πρωτεύουσα του νομού, τα Ιωάννινα. Για τις παραπάνω προμήθειες υπάρχουν συμφωνίες για εκπτώσεις, καθώς πρόκειται για σημαντικές ποσότητες. Όσον αφορά τα κρέατα, αυτά θα τα προμηθεύεται η επιχείρηση από ντόπιους κτηνοτρόφους, καθώς η κτηνοτροφία είναι η μόνη παραγωγική δραστηριότητα μέσα στην Κοινότητα. Πέρα από την κτηνοτροφία, ανεπτυγμένη σε μεγάλο βαθμό είναι και η οικοτεχνία, τα οποία θα χρησιμοποιηθούν ως διακοσμητικά είδη για τους ξενώνες. Ακόμη, στο χωρίο υπάρχει και ένα τυροκομείο οικογενειακής μορφής που παράγει φέτα και κεφαλοτύρια. Έτσι θα υπάρχει πρώτη ύλη φθηνή και ποιητική δεδομένου ότι η διαθεσιμότητα είναι άμεση.

## 6.3 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Το αναγκαίο προσωπικό θα επιλεγεί από το τοπικό στοιχείο, δηλαδή από άτομα που κατάγονται ή μένουν στην κοινότητα. Άλλωστε, αυτή είναι και η επιδίωξη της υπό ίδρυσης επιχείρησης, η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, που μπορεί να δώσει κίνητρα για μόνιμη διανομή στην περιοχή. Κάθε μία από τις μονάδες θα έχει τις εξής απαιτήσεις:

Στο πολύκεντρο, όπου θα υπάρχει και το εκθετήριο, θα πρέπει να υπάρχει ένα άτομο, που θα εξυπηρετεί τους επισκέπτες και θα φροντίζει για τη γενική συντήρηση του κτιρίου. Το άτομο αυτό (Κος Παπαδημητρίου), πτυχιούχος σχολής τουριστικών επαγγελμάτων, θα είναι παράλληλα και υπεύθυνος προσωπικού. Επειδή κατά τη χειμερινή περίοδο οι επισκέψεις θα γίνονται σε συγκεκριμένες μέρες, ενώ το καλοκαίρι η κίνηση θα είναι συνεχής, τότε θα υπάρχει πλήρης απασχόληση του κατά το εξάμηνο της περιόδου αιχμής και μερική κατά το εξάμηνο της περιόδου ύφεσης. Αυτή η ιδιόρρυθμη περίπτωση θα διευθετηθεί με σύμβαση έργου.

Η δυναμικότητα των τουριστικών μονάδων είναι τέτοια που σε περίοδο αιχμής (1 εξάμηνο), κάθε μία από αυτές μπορεί να λειτουργεί ικανοποιητικά εφόσον εργάζονται 2 άτομα επί της υποδοχής αντίστοιχα. Απ' αυτούς, στην υποδοχή θα χρειάζεται να

υπάρχει μόνο ένας σε όλη τη διάρκεια του έτους, ενώ ο άλλος θα απασχολείται κατά την περίοδο αιχμής. Επιπλέον θα απασχολείται 1 άτομο στην αίθουσα φαγητού (μάγειρας) και μια καμαριέρα που θα αντεπεξέρχεται στις απαιτήσεις και των 2 μονάδων. Ο μάγειρας θα έχει μερική απασχόληση (4 ώρες την ημέρα) ενώ η καμαριέρα θα απασχολείται πλήρως.

Η τήρηση όλων των βιβλίων της επιχείρησης έχει ανατεθεί στο γενικό διευθυντή, ο οποίος διορίστηκε από το διοικητικό συμβούλιο και είναι ο Κος Κωνσταντίνος Βάλβης, ένας από τους μετόχους της επιχείρησης. Είναι κάτοικος Ιωαννίνων και πτυχιούχος Οικονομικών επιστημών. Πέρα από την ευθύνη που θα έχει, όσον αφορά τα λογιστικά, θα είναι και υπεύθυνος του Μάρκετινγκ.

Τέλος, θα υπάρξει ανάγκη κηπουρού, ο οποίος θα χρειάζεται 2 φορές το μήνα. Συνοπτικά το απασχολούμενο προσωπικό θα είναι το εξής:

- Διοικητικό Προσωπικό – 2 άτομα
- Τεχνικό Προσωπικό – 6 άτομα
- Βοηθητικό Προσωπικό – 1 άτομο
- Εποχικό Προσωπικό – 2 άτομα.

## **6.4 ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ**

Για τη μετατροπή των διατηρητέων αυτών κτιρίων σε τουριστικά καταλύματα χρειάστηκε να γίνει:

- I. Έγκριση αρχιτεκτονικής μελέτης μετατροπής διατηρητέου κτιρίου σε ξενοδοχειακή μονάδα από τη Διεύθυνση Τουρισμού της Περιφέρειας των Ιωαννίνων, σύμφωνα με το Π.Δ. 33/1979 «Περί τουριστικών καταλυμάτων εντός παραδοσιακών κτισμάτων» - Φ.Ε.Κ. 10/Α/1979. Ο νόμος αυτός αναφέρει ότι για τα κτίρια εντός παραδοσιακών οικισμών εξετάζεται η ένταξη της νέας λειτουργίας τους και οι επιπτώσεις από αυτήν στον ιστό του οικισμού.
- II. Οικοδομική άδεια για την μετασκευή του σχεδίου από το γραφείο πολεοδομίας.
- III. Ειδικό σήμα λειτουργίας που χορήγησε η διεύθυνση τουρισμού της περιφέρειας. Τα τρία βασικά στοιχεία που χρειάζονται για τη λήψη του ειδικού σήματος λειτουργίας από τον Ε.Ο.Τ. είναι τα ακόλουθα:

- a. Νόμος περιβαλλοντικών επιπτώσεων (Ν. 69269/90). Με την 502889/28-12-2000 Απόφαση Ε.Ο.Τ. η εγκεκριμένη μελέτη Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων θεωρείται ως απαραίτητο δικαιολογητικό.
- b. Πιστοποιητικό πυρασφάλειας από την διεύθυνση Πυροσβεστικής.
- c. Πιστοποιητικό αποχέτευσης από τη Νομαρχία.

Όσον αφορά την πρόσληψη του προσωπικού, η Α.Ε.Κ. έχει διαδοχικά κάνει τις εξής διαδικασίες:

- Κατέθεσε δήλωση και κάρτα πρόσληψης για κάθε εργαζόμενο που προσέλαβε στο κατάστημα του Ο.Α.Ε.Δ. που εδρεύει στα Ιωάννινα.
- Υπέβαλλε κατάσταση προσωπικού και ωρών εργασίας στα γραφεία της Επιθεώρησης Εργασίας του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων.
- Τέλος, δήλωσε τους εργαζόμενους στον ασφαλιστικό τους φορέα που ήταν κατά κανόνα το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων (Ι.Κ.Α.).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Όσον αφορά τα υλικά που θα χρησιμοποιηθούν θα είναι μέτριας ποιότητας. Αυτό γιατί θα χρησιμοποιηθούν σε χώρους φιλοξενίας και η αλλοτρίωση τους είναι ιδιαίτερα πιθανή, πράγμα που θα αυξήσει τα κόστη που απορρέονται από την αντικατάσταση διεφθαρμένων υλικών με καινούρια. Επομένως αν χρησιμοποιηθούν υλικά τα οποία θα φαίνονται εντυπωσιακά αλλά στην ουσία είναι υλικά δευτέρας ποιότητας θα μειώσουμε και το κόστος κατασκευής. Όλα τα παραπάνω μπορούν να ισχύσουν για διάφορα άλλα υλικά παρόμοιας χρήσης και εξαιρούνται φυσικά τα προϊόντα σερβιρίσματος και υποδοχής.

Εξαιτίας της ιδιαίτερης μορφής των ξενώνων σκοπός μας είναι να δημιουργήσουμε ένα ιδιαίτερο φιλόξενο περιβάλλον το οποίο θα σχετίζεται τέλεια με τον φυσικό χώρο στον οποίο βρίσκεται.

Για το χρηματοοικονομικό πλάνο του επιχειρηματικού σχεδίου πρέπει να αναφέρουμε το εξής:

- Υπάρχουν πολλά είδη για τα περισσότερα προϊόντα σε διαφορετικές τιμές. Σε αυτήν την περίπτωση η τιμή που επιλέχθηκε είναι η τιμή εκείνη που αντιπροσωπεύει το μέσο επίπεδο κόστους και ποιότητας. Σε κάποια αξεσουάρ όπως σερβιρισμάτων για φαγητό επιλέχθηκε η καλύτερη ποιότητα λόγω της κατηγορίας των ξενώνων.
- Για τα ποτήρια του εστιατορίου επιλέχθηκαν ποτήρια κρυστάλλινης κατασκευής.
- Οι τιμές για κάποια από τα παραπάνω υλικά του ξενοδοχείου κυμαίνονται ως εξής:
  - Τα πιρούνια και τα κουτάλια κυμαίνονται από 0,40 έως 0,70 ευρώ.
  - Τα μαχαίρια από 0,85 έως 11 ευρώ.
  - Τα ποτήρια στο μπαρ τα οποία είναι από γυαλί κυμαίνονται από 1,15 έως 2,81 ευρώ. Οι τιμές μεταξύ τους έχουν διαφορά περίπου 10 λεπτά.
  - Τα κρυστάλλινα ποτήρια έχουν τιμές που κυμαίνονται από 8 έως 10 ευρώ.
  - Τα ποτήρια παγωτού κυμαίνονται από 2,20 έως 4 ευρώ.
  - Οι λαβίδες σερβιρίσματος κυμαίνονται από 4,26 μέχρι 26 ευρώ.
  - Ψωμιέρες ψάθινες από 1 έως 4 ευρώ.



- Τα τραπέζια εξωτερικού χώρου έχουν 25 έτη εγγύηση και είναι κατασκευασμένα από ξύλο.
- Ψωμιέρες ανοξείδωτες από 12 έως 40 ευρώ.
- Δίσκοι σερβιρίσματος από 1 έως 44 ευρώ.
- Στα μαχαίρια κουζίνας υπάρχουν διάφορες τιμές οι οποίες κυμαίνονται από 9 έως 70 ευρώ το κάθε μαχαίρι.
- Οι καρέκλες έχουν 25 χρόνια εγγύηση. Υπάρχουν διαφόρων ειδών των οποίων οι τιμές κυμαίνονται από 1.000 έως 175 ευρώ.
- Τα υλικά για την κουζίνα είναι ανοξείδωτα.

## 8.1 ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Ο συνολικός προϋπολογισμός από την ομαδοποίηση των στοιχείων των τριών κτιρίων δίνεται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 10: Προϋπολογισμός τριών κτιρίων

ΔΗΜΟΤΙΚΟ ΣΧΟΛΕΙΟ	70.114
ΚΤΙΡΙΟ ΚΩΣΤΑΔΗΜΑ	214.673,56
ΚΤΙΡΙΟ Ι. ΦΕΡΟΔΗΜΟΥ	99.743,58
ΑΜΟΙΒΕΣ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ <sup>1</sup>	20.000
ΣΥΝΟΛΟ	404.531,14

### 8.1.1 ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Το κόστος επένδυσης μπορεί να καλυφθεί από δύο πηγές χρηματοδότησης:

- Από την ίδια συμμετοχή των επενδυτών.
- Από την επιχορήγηση του Δημοσίου σύμφωνα με τον Αναπτυξιακό Νόμο 3908/2011.

<sup>1</sup> Οι αμοιβές μηχανικών προκύπτουν μετά από σύμβαση έργου.

Σύμφωνα με το νόμο το επιχειρηματικό πλάνο μπορεί να εισαχθεί στην πρώτη ομάδα ενισχύσεων (επιχορήγηση, επιδότηση τόκων, επιδότηση χρηματοδοτικής μίσθωσης για προμήθεια εξοπλισμού), γιατί το επιχειρηματικό σχέδιο αφορά νέους φορείς<sup>2</sup>. Εφόσον όμως η επιχείρηση δεν βασίζεται στην επιχορήγηση δανείου ή να χρηματοδοτηθεί από το δημόσιο για την κάλυψη των καταβαλλόμενων δόσεων χρηματοδοτικής μίσθωσης που συνάπτεται για την απόκτηση της χρήσης καινούργιου μηχανολογικού και λοιπού εξοπλισμού, θα έχουμε δωρεάν παροχή χρηματικού ποσού από το δημόσιο (επιχορήγηση) για την κάλυψη τμήματος της ενισχυόμενης δαπάνης της επένδυσης. Το ποσοστό της επιχορήγησης που παρέχεται είναι 45% του συνολικού κόστους της επένδυσης. Η ίδια συμμετοχή του επενδυτή ορίζεται από τον αναπτυξιακό νόμο, το 40% τουλάχιστον επί του συνολικού ύψους της επένδυσης εκσυγχρονισμού. Επίσης, το ελάχιστο ύψος επένδυσης ανέρχεται σε 73.367€ και ειδικότερα για επενδύσεις επιχειρήσεων των Ο.Τ.Α. ή της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης σε 44.020,50€. Το μέγιστο ύψος επιχορήγησης ορίζεται σε 44.020,50€ ανά δημιουργημένη θέση εργασίας.

Όσον αφορά την Α.Ε.Κ. ισχύουν τα εξής:

#### **Ίδια συμμετοχή**

Ποσοστό 55% επί της επένδυσης ή 222.492,12€

#### **Επιχορήγηση Δημοσίου**

Ποσοστό 45% επί της επένδυσης ή 182.039,01€

**ΣΥΝΟΛΟ** **404.531,13€**

---

<sup>2</sup> Νέοι φορείς είναι οι νεοϊδρυόμενες εταιρικές και ατομικές επιχειρήσεις, καθώς και εκείνες που υποβάλλουν αίτηση υπαγωγής στο νόμο πριν παρέλθει 5ετία από τη σύστασή τους ή την έναρξη επιτηδεύματος προκειμένου για ατομικές επιχειρήσεις.

### 8.1.2 ΧΡΟΝΙΚΗ ΚΛΙΜΑΚΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Οι αναμορφώσεις των τριών κτιρίων ουσιαστικά θα είναι μια επένδυση και θα γίνουν ταυτόχρονα. Έτσι αφού και τα τρία θα είναι περιουσιακά στοιχεία της υπό ίδρυση Εταιρίας, παρακάτω θα παρουσιαστούν τα στοιχεία κόστους αθροιστικά. Όσον αφορά το χρονοδιάγραμμα της επένδυσης, αυτή κάλλιστα μπορεί να ολοκληρωθεί μέσα σε ένα χρόνο, αφού δεν πρόκειται να γίνει ανέγερση νέων κτιρίων αλλά αναμόρφωση των υπάρχοντων. Δηλαδή:

Πίνακας 11 :Προγραμματισμός Εργασιών

A/A	ΕΙΔΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΚΟΣΤΟΣ	A´ ΕΞΑΜΗΝΟ	B´ ΕΞΑΜΗΝΟ
1	Βελτίωση κτιριακών εγκαταστάσεων	231.178,08	134.661,23	6.516,848
2	Ειδικός μηχανολογικός εξοπλισμός	18.655	3.109,79	15.545,21
3	Επίπλωση- Εξοπλισμός- Διακόσμηση	134.697,5	-----	134.697,5
4	Αμοιβές μηχανικών	20.000	5.614	14.386
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		404.531,14	143.385,02	261.145,55

### 8.1.3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ

Οι μονάδες αυτού του είδους έχουν το πλεονέκτημα της άμεσης αμοιβής των υπηρεσιών που προσφέρουν, αμέσως μετά την έναρξη της λειτουργίας της. Έτσι, δεν υπάρχει λόγος να γίνει κάποιος υπολογισμός και ανάλυση για τα κεφάλαια που θα απαιτηθούν στα πρώτα στάδια λειτουργίας. Άλλωστε, αυτό το ποσό είναι μάλλον

ασήμαντο και αναφέρεται στα έξοδα που θα γίνουν για αγορά τροφίμων εστιατορίου και στα έξοδα του μπαρ.

#### **8.1.4 ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ**

Με βάση τα ισχύοντα, οι συντελεστές για τα πάγια περιουσιακά στοιχεία που μας αφορούν, είναι:

- Κτιριακές εγκαταστάσεις 4%
- Ειδικός μηχανολογικός εξοπλισμός 20%
- Επίπλωση-Λοιπός εξοπλισμός 30%.

Επειδή η επένδυση θα υπαχθεί στις διατάξεις του Ν. 3908/2011, θα επιχορηγηθεί με 45%. Άρα, από την προϋπολογιζόμενη αξία των παγίων στοιχείων, στοιχείο κόστους θα αποτελεί το 55%. Συνεπώς, θα έχουμε:

- Κτιριακές εγκαταστάσεις  $231.178,08 * (4%) * (55%) = 5.086$
- Ειδικός μηχανολογικός εξοπλισμός  $18.655 * (20%) * (55%) = 2.052$
- Επίπλωση-Λοιπός εξοπλισμός  $134.697,5 * (30%) * (55%) = 22.225$

**ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ**

**29.363**

Η παραπάνω ανάλυση αναφέρεται και στις τρεις κτιριακές εγκαταστάσεις της Α.Ε.Κ.

## **8.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΟΔΩΝ**

### **8.2.1 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΠΛΗΡΟΤΗΤΑΣ**

Τα έσοδα της Α.Ε.Κ. καθορίζονται πρωταρχικά από τα ποσοστά πληρότητας που θα έχει και στη συνέχεια από τις τιμές που χρεώνονται στους πελάτες. Επομένως για να υπολογιστούν τα έσοδα γίνεται μια εκτίμηση πληρότητας που παρουσιάζεται παρακάτω.

Η μοναδική μονάδα που λειτουργεί στην περιοχή, είναι το ξενοδοχείο των Πραμάντων. Με βάση υποθέσεων, θεωρούμε τα εξής:

- Μετά την ίδρυση των μονάδων, κατά το πρώτο λειτουργίας, το τουριστικό δυναμικό των Καλαρρύτων αποτελείται από τους επισκέπτες που προαναφέρθηκαν, δηλαδή 1.500 άτομα.
- Ότι ο μέσος όρος ημερών διανυκτέρευσης ακολουθεί αυτόν του νόμου Ιωαννίνων (συνολικά), που είναι 2,8 ημέρες. Αυτό σημαίνει ότι σε ένα χρόνο θα είναι καλυμμένες  $1.500 \cdot 2,8 = 4.200$  κλίνες των μονάδων, οι οποίες έχουν δυναμικότητα  $365 \text{ (ημέρες)} \cdot 32 \text{ (κλίνες/ημέρα)} = 11.680$  κλίνες. Συνεπώς, η μέση ετήσια πληρότητα που αναμένεται, θα είναι  $4.200 / 11.680 = 0,36$  ή ποσοστό 36% περίπου. Αυτή η πληρότητα πρέπει να μοιραστεί σε περίοδο αιχμής και περίοδο ύφεσης. Η διαδικασία έχει ως εξής:

Η περίοδο αιχμής θεωρείται γενικά σαν ένα διάστημα περίπου 6 μηνών ή 180 ημερών και το υπόλοιπο αποτελεί την περίοδο ύφεσης. Έτσι, είναι διαθέσιμες 5.760 κλίνες την περίοδο αιχμής και 5.920 την περίοδο ύφεσης. Επομένως, ζητάμε 2 ποσοστά πληρότητας Π1 (αιχμής) και Π2 (ύφεσης), τέτοια ώστε  $\Pi 1 \cdot 5.760 + \Pi 2 \cdot 5.920 = \Pi \text{ (μέσο)} \cdot 11.680 = 4.200$ . Συνολικά στο νομό Ιωαννίνων η πληρότητα ύφεσης είναι πάνω από 32%. Έτσι, εμείς θέτουμε ένα ποσοστό της τάξεως του 22%. Συνεπώς η πληρότητα αιχμής θα είναι 50% γιατί  $0,5 \cdot 5.760 + 0,22 \cdot 5.920 = 4.200$ .

Επειδή η οικονομική ανάλυση που θα ακολουθήσει, εξετάζει τις οικονομικές ροές σε τριετή βάση, θα πρέπει γίνει μια εκτίμηση για το πώς θα εξελιχθεί η πληρότητα στα τρία πρώτα χρόνια λειτουργίας των δύο τουριστικών μονάδων.

Για το δεύτερο χρόνο υποθέτουμε ότι η πληρότητα θα αυξηθεί κατά 7% και για το τρίτο έτος κατά 4%. Έτσι, αποφεύγουμε τις υπερβολικές εκτιμήσεις. Συνεπώς θα έχουμε:

Πινάκας 12: Εκτίμηση πληρότητας σε ποσοστό

Περίοδος/Έτος	1 έτος	2 έτος	3 έτος
Αιχμής	50%	57%	61%
Ύφεσης	22%	29%	33%

Τα έσοδα της μονάδας, θα προέρχονται από:

1. Την ενοικίαση των δωματίων
2. Το εστιατόριο

3. Το μπαρ και το καθιστικό
4. Το μουσείο
5. Την ενοικίαση της αποθήκης στην εταιρία No Limits για τα extreme sports.

## **8.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΟΔΩΝ**

### **8.3.1 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ**

Α) Έξοδα αγοράς τροφίμων (για πρωινό)

Αυτά υπολογίζονται σε ποσοστό 20% επί των συνολικών εσόδων από τα πρωινά. Σε τριετή βάση θα έχουμε:

1<sup>ο</sup> έτος:  $23.792 * 20\% = 4.758,4\text{€}$

2<sup>ο</sup> έτος:  $28.283 * 20\% = 5.656,6\text{€}$

3<sup>ο</sup> έτος:  $30.850 * 20\% = 6.170,0\text{€}$

Β) Έξοδα αγοράς τροφίμων (για γεύμα)

Υπολογίζονται σε ποσοστό 20% επί των συνολικών εσόδων από τα γεύματα. Έτσι έχουμε:

1<sup>ο</sup> έτος:  $47.584 * 20\% = 9.516,8\text{€}$

2<sup>ο</sup> έτος:  $56.566 * 20\% = 11.313,2\text{€}$

3<sup>ο</sup> έτος:  $61.726 * 20\% = 12.345,2\text{€}$

Γ) Έξοδα καθαριότητας – ιματισμού

Υπολογίζονται σε ποσοστό 4% επί των εσόδων που προκύπτουν από τη διάθεση των δωματίων. Δηλαδή:

1<sup>ο</sup> έτος:  $98.048 * 4\% = 3.921,92\text{€}$

2<sup>ο</sup> έτος:  $116.416 * 4\% = 4.656,64\text{€}$

3<sup>ο</sup> έτος:  $126.912 * 4\% = 5.076,48\text{€}$

Δ) Έξοδα συντήρησης

Αυτά αφορούν και τα τρία κτίρια και υπολογίζονται σε ποσοστό 3% επί των συνολικών εσόδων:

1<sup>ο</sup> έτος:  $240.784 * 3\% = 7.223,52\text{€}$

2<sup>ο</sup> έτος:  $279.222 * 3\% = 8.376,66\text{€}$

3<sup>ο</sup> έτος:  $304.031 * 3\% = 9.120,93\text{€}$

#### Ε)Γενικά έξοδα

Σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται οι λογαριασμοί θέρμανσης, ηλεκτρισμού, ύδρευσης, τηλεφώνου, διοικητικές δαπάνες κ.τ.λ.

Υπολογίζονται σε ποσοστό 5% επί των συνολικών εσόδων:

1<sup>ο</sup> έτος:  $240.784 * 5\% = 12.039,20\text{€}$

2<sup>ο</sup> έτος:  $279.222 * 5\% = 13.961,1\text{€}$

3<sup>ο</sup> έτος:  $304.031 * 5\% = 15.201,55\text{€}$

#### ΣΤ)Έξοδα μπαρ

Υπολογίζονται σε ποσοστό 3% επί των εσόδων από το μπαρ:

1<sup>ο</sup> έτος:  $33.780 * 3\% = 1.013,4\text{€}$

2<sup>ο</sup> έτος:  $40.350 * 3\% = 1.210,5\text{€}$

3<sup>ο</sup> έτος:  $46.920 * 3\% = 1.407,5\text{€}$

#### Ζ)Έξοδα διαφήμισης

1<sup>ο</sup> έτος: 1.100€

2<sup>ο</sup> έτος: 1.100€

3<sup>ο</sup> έτος: 1.100€

#### Η)Αμοιβές προσωπικού

Ήδη, έγινε αναφορά στο προσωπικό που απαιτείται για την άρτια λειτουργία καθενός από τα 3 κτίρια. Εδώ θα αναφέρουμε το κόστος που θα επιβαρύνει την εταιρεία από την απασχόληση τους. Στον παρακάτω πίνακα γίνεται κατηγοριοποίηση των εργαζομένων ανάλογα με το αν η απασχόληση τους είναι πλήρης ή μερική. Επίσης, διακρίνονται σε εποχικούς και μόνιμους, για αυτό άλλωστε για τον υπολογισμό των ετήσιων αμοιβών τους, άλλοτε πολλαπλασιάζουμε τις μηνιαίες αμοιβές με 8 μήνες και άλλοτε με 14. Οι 2 επιπλέον μήνες οφείλονται στα δώρα που λαμβάνουν οι ξενοδοχοϋπάλληλοι. Οι τελευταίοι ασφαρίζονται στο Ι.Κ.Α. και στο Τ.Α.Ξ.Υ. και τα ποσοστά διαφέρουν ανάλογα με την ειδικότητα τους. Λόγω του ότι οι υπάλληλοι

ξεκίνησαν να ασφαρίζονται στο Τ.Α.Ξ.Υ. μετά το 1993 το ποσοστό ανέρχεται στα 8% από το 6% που ίσχυε έως τη χρονιά αυτή.

Πίνακας 13: Μισθοδοσία προσωπικού

Απασχόληση	Ειδικότητα	Αμοιβές	Ι.Κ.Α. 13,35%	Τ.Α.Ξ.Υ. 8%	Αποδοχές	Μήνες	Ετήσιες Αμοιβές
A. Πλήρης	Receptionist	737,59	98,47	59	580,12	14	10.326,26
	Receptionist	737,59	98,47	59	580,12	14	10.326,26
	Receptionist	737,59	98,47	59	580,12	8	5.900,72
	Receptionist	737,59	98,47	59	580,12	8	5.900,72
	Γενικός Διευθυντής	1027,15	137,12	82,17	807,86	14	14.380,10
	Υπεύθυνος Προσωπικού	880,41	117,53	70,43	692,45	14	12.325,74
	Καμαριέρα	699,87	117,58	55,99	526,01	14	9.798,18
			16,80%	8%			
B. Μερική	Μάγειρας	1173,88	197,21	93,91	882,76	14	16.434,32
	Κηπουρός	70				12	840
<b>Σύνολο</b>							<b>86.232,30</b>



### 8.3.2 ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ

Σύμφωνα με τις προηγούμενες αναλύσεις και των εξόδων και των εσόδων, έχουμε τον παρακάτω πίνακα, που δείχνει το βιώσιμο της επιχείρησης.

Πίνακας 14: Βιωσιμότητα Επιχείρησης

ΕΣΟΔΑ	1 ΕΤΟΣ	2 ΕΤΟΣ	3 ΕΤΟΣ
ΕΞΟΔΑ			
<b>ΕΣΟΔΑ</b>	240.784	279.222	304.031
ΕΞΟΔΑ			
Αγορά τροφίμων (πρωινού)	4.758,40	5.656,6	6.170
Αγορά τροφίμων (γεύματος)	9.516,8	11.313,20	12.354,20
Καθαριότητα - Ιματισμός	3.921,92	4.656,64	5.076,48
Συντήρησης	7.223,52	8.376,66	9.120,93
Γενικά Έξοδα	12.039,2	13.961,10	15.201,55
Μπαρ	1.013,4	1.210,5	1.407,5
Διαφήμισης	1.100	1.100	1.100
Αμοιβές προσωπικού	86.232,30	86.232,30	86.232,30
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ</b>	125.805,54	132.507	136.653,96
ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ ΠΡΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ (ΕΣΟΔΑ-ΕΞΟΔΑ)	114.978,46	146.715	167.377,04
Μείον αποσβέσεις	29.363	29.363	29.363
ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	85.616,46	117.352	138.014,04
Μείον φόρος εισοδήματος (35%)	29.965,411	41.073,20	48.304,914
<b>ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ</b>	<b>55.650,049</b>	<b>76.278,8</b>	<b>89.709,126</b>

### 8.3.3 ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ

Η μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί για τον έλεγχο των αποτελεσμάτων, θα είναι η μέθοδος των αποκλίσεων. Πιο συγκεκριμένα, θα εξετάζονται περιοδικά (ανά τρίμηνο) οι εξής αποκλίσεις:

- Απόκλιση επενδυτική δαπάνης που θα έχουν ολοκληρωθεί όλες οι επενδυτικές δαπάνες.
- Απόκλιση κόστους παραγωγής.
- Απόκλιση κύκλου εργασιών.
- Απόκλιση καθαρών αποτελεσμάτων.
- Απόκλιση λειτουργικών δαπανών και ιδιαίτερα στις κατηγορίες προσωπικού, σταθερών εξόδων και στο κόστος συναλλαγής με τους προμηθευτές της επιχείρησης.
- Σύγκριση αριθμοδεικτών.

Επίσης, η επιχείρηση θα διαθέσει πλήρη ασφαλιστική κάλυψη του κτιρίου και των μηχανημάτων της σε συνεργασία με μεγάλη εγχώρια επιχείρηση ασφαλίσεων.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Κύριος στόχος της εν λόγω πτυχιακής εργασίας είναι να παρουσιάσει τα συστατικά στοιχεία ενός προτύπου Επιχειρηματικού Πλάνου για μια υπό σύσταση ξενοδοχειακή μονάδα στην περιοχή των Καλαρρυτών. Επίσης να προετοιμάσει την πρόταση υπαγωγής του επενδυτικού σχεδίου στο νέο επενδυτικό Αναπτυξιακό Νόμο 3908/2011. Το εν λόγω επιχειρηματικό πλάνο αφορά την σύσταση νέας επιχείρησης με τον διακριτικό τίτλο Α.Ε.Κ. στην Κοινότητα Καλαρρυτών, που υπάγεται στον Νομό Ιωαννίνων. Στο πρώτο μέρος της εργασίας αναλύθηκαν τα σημαντικότερα μέρη του επιχειρηματικού πλάνου και στο δεύτερο μέρος έγινε μια βαθύτερη ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, το μίγμα μάρκετινγκ, οι χρηματοοικονομικές προβλέψεις και ο έλεγχος.

Πριν αναφέρουμε τα γενικά συμπεράσματα του πρακτικού μέρους της πτυχιακής εργασίας, θα ήταν σημαντικό να επισημάνουμε ότι το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα σημαντικό εργαλείο επιχειρησιακού σχεδιασμού. Στην σημερινή κοινωνία, για να επιβιώσει μια επιχείρηση, πρέπει να είναι ανταγωνιστική, με εναλλακτικές στρατηγικές και καινοτόμες ιδέες καθώς το οικονομικό περιβάλλον είναι σε συνεχή εξέλιξη. Για να μπορέσει μια επιχείρηση να χαράξει την στρατηγική της και να προσελκύσει νέους επενδυτές χρειάζεται ένα έγγραφο που να περιγράφει τον τρόπο λειτουργίας και διαχείρισης της επιχείρησης. Αυτό το έγγραφο είναι το επιχειρηματικό σχέδιο.

Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να αναπτύσσεται από τους ίδιους τους επιχειρηματίες και διοικητές με την βοήθεια κάποιου ειδικού και φυσικά να είναι έτσι δομημένο ώστε να μην κουράζει τον αναγνώστη. Σκοπός του είναι να περιγράψει την επιχειρηματική ιδέα όσο και τον τρόπο εφαρμογής της με όσο πιο γίνετε εφικτό τρόπο. Στα πλαίσια της σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου κάθε επιχείρηση πρέπει να καταρτίζει και ένα πλάνο marketing και αυτό γιατί, να εξετάσει και να κατανοήσει κανείς την αγορά, είναι ίσως ο σημαντικότερος παράγοντας βιωσιμότητας και επιβίωσης της επιχείρησης.

Στο επιχειρηματικό σχέδιο που παρουσιάσαμε στόχος μας ήταν να συμπεριληφθούν όλα τα παραπάνω στοιχεία. Κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης λοιπόν θα είναι οι υπηρεσίες ξενοδοχείου, με εστιατόριο. Στόχος της επιχείρησης είναι η ίδρυση μιας υγιούς, καινοτόμου και κερδοφόρου ξενοδοχειακής μονάδας εφαρμόζοντας μια

στρατηγική επέκτασης του προϊόντος και διαφοροποίησης απέναντι στον ανταγωνισμό.

Ο τουρισμός αποτελεί το κύριο εισόδημα για τις περισσότερες περιοχές της Ελλάδος. Η κρίση που περνά η παγκόσμια οικονομία, η οποία έχει αντίκτυπο και στη χώρα μας δεν έχει ξεπεραστεί. Οι περισσότεροι επενδύτες είναι ιδιαίτερα σκεπτικοί για το μέλλον. Η Α.Ε.Κ. όμως πρόκειται να λειτουργήσει σε ένα διαφορετικό περιβάλλον και συνθήκες. Η επένδυση που πρόκειται να γίνει στην περιοχή είναι χωρίς προηγούμενο και οι εξελίξεις θα είναι δραστικές. Δίνεται ευκαιρία σε απασχόληση σε ανέργους ντόπιους, ερέθισμα για ανάλογες επενδύσεις στο μέλλον και το σημαντικότερο μία ανάσα στα χωρία της περιοχής που τόσο έχουν αδίκως παραμεριστεί. Η επένδυση σύμφωνα με τα στοιχεία που παρουσιάσαμε είναι αρκετά θετική. Τα στοιχεία της κλαδικής ανάλυσης δεν μπορούν να συνθέσουν την πλήρη εικόνα του μέλλοντος που αυτό θα είναι πάντα αβέβαιο. Η βιωσιμότητα της επένδυσης θα εξαρτηθεί από τη συνολική εικόνα και των άλλων μερών του επιχειρηματικού σχεδίου. Καταλήγουμε λοιπόν στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν όλα τα κατάλληλα εφόδια και οι συνθήκες για την όσο τον δυνατή καλύτερη λειτουργία και βιωσιμότητα της Α.Ε.Κ.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, τα στοιχεία που προκύπτουν προβάλλουν προσδοκίες για γρήγορη επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί εξαρχής για την επιχείρηση. Πάραυτα όμως θα πρέπει να λάβουμε σοβαρά υπ' όψιν τόσο τα αδύναμα σημεία του κλάδου όσο και το ιδιαίτερα εύθραυστο οικονομικό περιβάλλον της χώρας μας.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Turban, E., King, D., Mckay, J., Marshall, P., Lee, J., Viehland, D. Electronic Commerce 2008: A Managerial Perspective. Pearson Education, Inc., New Jersey, U.S.A, 2008.

ΚΕΦΗΣ, Β., ΠΑΠΑΖΑΧΑΡΙΟΥ, Π., 2009: ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΟΡΑΜΑ ΣΕ BUSINESS PLAN, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ.

ΚΑΡΒΟΥΝΗΣ, Σ., 2000 ΟΙΚΟΝΟΜΕΤΕΧΝΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ, ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ-ΤΕΧΝΙΚΕΣ – ΘΕΩΡΙΑ, Εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, Αθήνα.

ΚΟΚΚΟΡΗΣ, Θ., Δ., 1995, ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ, ΠΡΑΚΤΙΚΟΣ ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΙΚΡΕΣ ΚΑΙ ΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ, Εκδόσεις Kokkoris Marketing International.

ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΣ., Α., Β., 2007, ΟΔΗΓΟΣ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΩΝ, Τμήμα Εφαρμοσμένης Έρευνας & Καινοτομίας, ALBA Graduate Business School.

ΝΙΦΟΡΟΣ., Θ., 2012, ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΑ 10 ΣΥΧΝΟΤΕΡΑ ΛΑΘΗ ΝΕΩΝ ΚΑΙ ΟΧΙ ΜΟΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΩΝ, Χρηματοοικονομικός Αναλυτής Εταιρικής Ανάπτυξης και Σχεδιασμού, Equator Capital & Vision.

ΣΑΛΛΑΒΟΥ., Ε., 2008: ΣΥΝΤΑΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ, ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΓΥΝΑΙΚΕΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ, ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΥΣΚΕΥΜΑΤΩΝ.

ΠΑΠΑΝΙΚΟΣ., Θ., Γ., 2000: ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΜΙΚΡΕΣ ΚΑΙ ΜΕΣΑΙΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΕΩΝ – RESEARCH INSTITUTE FOR TOURISM (I.T.E.Π.), ΑΘΗΝΑ.

### Διαδίκτυο

- <http://www.ependyseis.gr/sub/nomos3908/n3908.htm>
- [http://www.ntua.gr/MIRC/db/epirus\\_db/20\\_Iwannina/20\\_C5\\_K\\_Kalariton/20\\_C5\\_K\\_Kalariton.htm](http://www.ntua.gr/MIRC/db/epirus_db/20_Iwannina/20_C5_K_Kalariton/20_C5_K_Kalariton.htm)
- <http://gnto.gov.gr/>
- <http://www.php.gov.gr/>