

ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΡΟΣΜΑΡΑΚΗ ANNA

Εξάμηνο ΠτΘ

A.M. 6001

ΧΡΥΣΟΥΛΑΚΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

Εξάμηνο ΠτΣΤ

A.M. 6749

ΕΚΠΟΝΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ
ΓΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Εισηγητής: Αναστασάκης Ανδρέας

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ : ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	4
1. Επισκόπηση Επιχειρηματικής Ιδέας	4
1.1 Εταιρική Αποστολή – Όραμα	5
1.1.1 Αποσαφήνιση όρων:	5
1.1.2 Η πραγματική ανάγκη για εταιρική αποστολή:	5
1.1.3 Λόγοι μη υιοθέτησης μιας γραπτής εταιρικής αποστολής:	6
1.1.4 Περιεχόμενα και Συστατικά Στοιχεία μιας Δήλωσης Αποστολής	6
1.1.5 Διαδικασία Σχηματισμού της Εταιρικής Αποστολής	7
1.2 Ποιοι συμμετέχουν στο σχηματισμό της εταιρικής αποστολής.....	7
1.2.1 Παράγοντες Επιτυχίας μιας Δήλωσης Αποστολής.....	7
1.2.2 Παράγοντες Αποτυχίας και Πιθανές Παγίδες	8
1.2.3 Επιχειρηματική Στρατηγική Ανάπτυξης της Επιχείρησης	9
1.2.3.1 Είδη επιχειρησιακών στρατηγικών	9
1.2.3.2 Οι τρεις βασικές κατηγορίες επιχειρηματικών στρατηγικών είναι:	9
1.3 Στρατηγικές σταθερότητας (Stability strategies).....	10
1.4 Στρατηγικές ανάπτυξης (growth strategies).....	10
1.5 Κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration).....	10
1.6 Οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration).....	11
1.7 Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων (diversification).....	11
1.7.1 Σύγκριση Συσχετιζόμενης και Ασυσχετίστης Διαφοροποίησης	12
1.8 Συγκέντρωση – διείδυση αγοράς (market penetration).....	13
1.9 Ανάπτυξη Αγοράς (market development)	13
1.10 Ανάπτυξη Προϊόντων (product development)	13
2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	14
2.1 Στρατηγική Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Επιχείρησης	14
2.2 Ανάλυση Ευρύτερου – Μακροπεριβάλλοντος μιας Επιχείρησης	16
2.3 Στρατηγική Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος της Επιχείρησης.....	18
2.3.1 Η θεωρία των Πόρων – Ικανοτήτων της Επιχείρησης	18
2.4 Οι Πόροι και οι ικανότητες ως βάση διαμόρφωσης της Επιχειρησιακής Στρατηγικής.	20
2.4.1 Αποτίμηση της δυνητικής απόδοσης των Πόρων και Ικανοτήτων	20
2.4.2 Μελέτη της Επιχείρησης ως Αλυσίδα Αξίας	20
2.4.3 Ταυτότητα Επιχείρησης	21
2.5 Χρηματοοικονομική Ανάλυση.....	22
2.6 Ανάλυση της Ευρύτερης Τουριστικής Αγοράς	23
2.6.1 Η Ζήτηση Τουριστικών Υπηρεσιών	23
2.6.2 Παράγοντες που Επηρεάζουν τη Ζήτηση	23
3. SWOT ANALYSIS.....	26

3.1 Ανάλυση Δυνάμεων – Αδυναμιών – Ευκαιριών – Απειλών.....	26
3.2 Διαμόρφωση της Στρατηγικής	28
3.3 Υλοποίηση – Εφαρμογή της Στρατηγικής	28
3.4 Αποτίμηση και Έλεγχος.....	29
3.5 Ο ανταγωνισμός για το μέλλον σε αγορές που δεν υπάρχουν.....	29
3.6 Κριτικές των διαφόρων προσεγγίσεων της στρατηγικής	30
3.6.1 Κριτική του μοντέλου περιβαλλοντικού καθορισμού	30
3.6.2 Κριτικής θεωρίας των πόρων και των ικανοτήτων	30
3.6.3 Κριτική της στρατηγικής πρόθεσης	30
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ : ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	31
1. Γενικά Στοιχεία.....	31
2. Αναλυτική Παρουσίαση Επιχείρησης.....	32
2.1. Ταυτότητα της Εταιρείας	32
2.2. Περιγραφή Υφισταμένων Πάγιων Υποδομών	32
2.3. Σύνομο ιστορικό της «Αρχοντουλάκης Ελευθ. & Υιοί Α.Ε.»	33
2.4 Οργανωτική Δομή Επιχείρησης «ΑΡΧΟΝΤΟΥΛΑΚΗΣ ΕΛΕΥΘ. & ΥΙΟΙ Α.Ε.»	34
2.5. Επιδόσεις της Επιχείρησης «ΑΡΧΟΝΤΟΥΛΑΚΗΣ ΕΛΕΥΘ. & ΥΙΟΙ Α.Ε.» για τα πέντε προηγούμενα χρόνια	34
Συμπεράσματα για την Κατάσταση της Επιχείρησης - Σκοπιμότητα της Επένδυσης	39
2. Αναλυτική Παρουσίαση Επενδυτικού Σχεδίου της «ΑΡΧΟΝΤΟΥΛΑΚΗΣ ΕΛΕΥΘ. & ΥΙΟΙ Α.Ε.»	40
2.1 Δραστηριότητες επενδυτικού σχεδίου.....	40
2.2 Προϋπολογισμός και Χρηματοδοτικό Σχήμα της Επένδυσης:.....	43
2.3 Τρόπος Υλοποίησης του Επενδυτικού Σχεδίου	44
2.4 Θέση που θα εγκατασταθεί ο εξοπλισμός	45
3. Ανάλυση Κλάδου.....	46
4. Προβλεπόμενα αποτελέσματα	47
4.1 Προϋπολογισμός πωλήσεων	47
4.2 Προϋπολογισμός τόκων μακροχρόνιου δανείου	48
4.3 Προϋπολογισμός αποσβέσεων	49
4.4 Προϋπολογισμός μισθοδοσίας.....	50
4.5 Προϋπολογισμός Αμοιβών και Εξόδων Τρίτων	51
4.6 Προϋπολογισμός Αποτελεσμάτων Χρήσης	52
4.7 Προϋπολογισμός Καθαρών Ταμειακών Ροών (ΚΤΡ).....	53
5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	54
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	55
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	56

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ : Θεωρητική Επισκόπηση

1. Επισκόπηση Επιχειρηματικής Ιδέας

Βασικά χαρακτηριστικά πολλών από τους ορισμούς της στρατηγικής είναι η φανερή ή λανθάνουσα αποδοχή του ορθολογικού προγραμματισμού (rational planning) ως βασική διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Δηλαδή, η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη της το εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή της τους αντικειμενικούς της στόχους, τις στρατηγικές της επιλογές αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών. Σύμφωνα με αρκετούς ακαδημαϊκούς η στρατηγική θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι ακολουθεί τα εξής τρία διακριτά στάδια:

- Διαμόρφωση
- Υλοποίηση και
- Αξιολόγηση και έλεγχο

Η στρατηγική αν και δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία, ωστόσο βοηθάει σίγουρα στην επίτευξή της.

Οι βασικότεροι λόγοι εξ' αιτίας των οποίων συμβαίνει αυτό είναι:

- Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις
- Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
- Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες
- Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό :
- Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα
- Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

“Η στρατηγική αναφέρεται είτε στα στάδια της επιχείρησης είτε στις δράσεις που αναλαμβάνει η επιχείρηση σε μια προσπάθεια να βοηθήσει τον οργανισμό να εκπληρώσει τους επιδιωκόμενους στόχους του.”

1.1 Εταιρική Αποστολή – Όραμα

Το ΠΟΥ θα ήθελε να στελέχη να βρεθεί η επιχείρηση στο μέλλον συχνά ονομάζεται αποστολή (mission) ή όραμα (vision).

1.1.1 Αποσαφήνιση όρων:

Αποστολή

- ✓ εκθέτει το βασικό σκοπό της επιχείρησης
- ✓ καθορίζει τη σχέση της εταιρείας με άλλους οργανισμούς
- ✓ θέτει συγκεκριμένους στόχους

Όραμα

- ✓ σκιαγραφεί το χρήμα της επιχείρησης μελλοντικά
- ✓ θέτει γενικούς στόχους
- ✓ οδηγεί τη στρατηγική και αποστολή

Φιλοσοφία

- ✓ ενσωματώνει οργανωτικές αξίες, ορίζει γενικές αρχές και δεοντολογική συμπεριφορά
- ✓ καθορίζει το χαρακτήρα των σχέσεων με τα μέρη που η επιχείρηση συναλλάσσεται
- ✓ καθορίζει το στυλ διοίκησης

1.1.2 Η πραγματική ανάγκη για εταιρική αποστολή:

- Εξασφαλίζει ομοφωνία σχετικά με τον επιχειρηματικό σκοπό
- Βοηθά στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων
- δίνει το γενικό επιχειρηματικό στίγμα και κλίμα
- Λειτουργεί ως το κεντρικό σημείο αναφοράς με το οποίο οι μονάδες ταυτίζονται με τον επιχειρησιακό σκοπό
- Διευκολύνει τη “μετάφραση” των επιχειρησιακών στόχων σε καθημερινές λειτουργικά καταναεμημένες αρμοδιότητες
- Καθορίζει τους επιχειρησιακούς σκοπούς με τέτοιο τρόπο ούτως ώστε κόστος, χρόνος και απόδοση να μπορούν να ελεγχθούν
- Χρησιμεύει ως κριτήριο αξιολόγησης της απόδοσης των στελεχών

- Βοηθάει στην επιτυχημένη στελέχωση του οργανισμού
- Χρησιμεύει ως καθημερινός οδηγός κατεύθυνσης

1.1.3 Λόγοι μη υιοθέτησης μιας γραπτής εταιρικής αποστολής:

- Θεωρείται από πολλούς ως απλά μια άσκηση δημοσίων σχέσεων
- Χρονοβόρα και δύσκολη στην εφαρμογή
- Δύσκολο να συμπεριληφθούν όλες οι εταιρικές λειτουργίες
- Ανομοιογένεια οράματος / φιλοσοφίας
- Ξεπερασμένη και προφανής
- Έλλειψη γνώσεων και εξειδίκευσης
- Η διαδικασία απέτυχε
- Δεν υπάρχει ανάγκη αλλαγής της υφιστάμενης κατάστασης
- Πρόκειται για θυγατρική άλλης επιχείρησης
- Αντίθετα δημιουργούμε μακροχρόνια στρατηγική
- Έχουμε άλλες προτεραιότητες

1.1.4 Περιεχόμενα και Συστατικά Στοιχεία μιας Δήλωσης Αποστολής

Σε γενικές γραμμές μια επιτυχημένη δήλωση αποστολής θα πρέπει να απαντάει σε τρεις κρίσιμες ερωτήσεις:

1. Τι είδους επιχείρηση θα είμαστε στο μέλλον (π.χ. ίδια, διαφορετική, τι προϊόντα θα παράγω – πουλάω, σε τι κλάδο κ.τ.λ.)
2. Ποιοι θα είναι οι Στόχοι μας (π.χ. κέρδη, ικανοποίηση μετόχων – εργαζομένων – πελατών κ.τ.λ., είναι απαραίτητη η γνώση του ανταγωνισμού)
3. Πώς θα κερδίσουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά;

Επίσης σύμφωνα με άλλες απόψεις η επιχείρηση θα πρέπει να απαντήσει στις παρακάτω ερωτήσεις προκειμένου να δηλώσει την αποστολή της:

1. Ποια θα είναι τα προϊόντα – υπηρεσίες που θα διαθέτει στο μέλλον
2. Η καταναλωτική ανάγκη που το προϊόν – υπηρεσία καλύπτει σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς
3. Η τεχνολογία βάσει της οποίας η επιχείρηση θα προσφέρει το προϊόν
4. Ο απώτερος σκοπός της επιχείρησης (π.χ. επιβίωση, ανάπτυξη, κερδοφορία)
5. Η παρούσα και η επιδιωκόμενη φιλοσοφία – κουλτούρα της επιχείρησης και πως αυτή θα προβάλλεται

6. Το ιδιαίτερο προσωπικό στοιχείο της επιχείρησης το οποίο και την ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές της
7. Τι θεμελιώδεις ικανότητες πάνω στις οποίες η επιχείρηση βασίζει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα
8. Το ενδιαφέρον για τους υπαλλήλους της, τους μετόχους της, τους πελάτες της και τις άλλες ομάδες ενδιαφερομένων (π.χ. ανταγωνιστές, προμηθευτές, πιστωτές κ.τ.λ.) που η ίδια θεωρεί σημαντικές.

1.1.5 Διαδικασία Σχηματισμού της Εταιρικής Αποστολής

Ίσως το σημαντικότερο όφελος που μπορεί να αποκομίσει η επιχείρηση από τη δήλωση αποστολής, μπορεί να προέλθει από τη διαδικασία σχηματισμού της μέσω της οποίας ξανά – εκπαιδεύεται στρατηγικά η επιχείρηση και δεσμεύονται όλα τα στελέχη της για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

1.2 Ποιοι συμμετέχουν στο σχηματισμό της εταιρικής αποστολής

A/A	Συμμετέχοντες	Ποσοστό
1	Ανώτατη Διοίκηση	32,80%
2	Διευθύνων Σύμβουλος	29,90%
3	Μεσαία Διοικητικά Στελέχη	12,30%
4	Σύμβουλοι Επιχειρήσεων	9,70%
5	Μέτοχοι	6,20%
6	Μη διοικητικά στελέχη	5,60%
7	Άλλες Ομάδες	3,20%

1.2.1 Παράγοντες Επιτυχίας μιας Δήλωσης Αποστολής

Προκειμένου μια εταιρική Δήλωση Αποστολής να μπορεί να επιτύχει θα πρέπει να:

1. παρέχει πληροφόρηση αλλά και να είναι πηγή έμπνευσης για τους εργαζόμενους
2. είναι αρκετά συγκεκριμένη αλλά όχι περιοριστική
3. είναι ευέλικτη και ευπροσάρμοστη αλλά και ρεαλιστική
4. εμπνέει τους ανθρώπους της επιχείρησης
5. βασίζεται σε πραγματικές ανάγκες των πελατών της

6. θέτει ένα στόχο στο χρόνο
7. είναι μετρήσιμη αλλά όχι περιοριστική
8. γίνεται εύκολα αντιληπτή αλλά όχι υπεραπλουστευμένη

1.2.2 Παράγοντες Αποτυχίας και Πιθανές Παγίδες

Συχνά οι δηλώσεις αποστολής αποτυγχάνουν εξαιτίας διαφόρων λαθών στα οποία πέφτουν οι επιχειρήσεις όταν ετοιμάζουν τη δήλωση αποστολής τους. Αυτά είναι:

1. διατυπώνουν τα αυτονόητα
2. δεν καθοδηγούν στη λήψη αποφάσεων καθότι είναι γενικόλογες και ασαφείς
3. είναι υπερβολικά φιλόδοξες ή πολύ συγκεκριμένες και άρα δεν προσφέρουν υποκίνηση στους εργαζομένους
4. οι εργαζόμενοι δεν τους συμμερίζονται (π.χ. για συνδικαλιστικούς λόγους)
5. δε βασίζονται στην πραγματικότητα της αγοράς και του ανταγωνισμού
6. αποτυγχάνουν να επιλύσουν βραχυπρόθεσμα προβλήματα
7. αγνοούνται από τα διοικητικά συστήματα παρακολούθησης και ελέγχου
8. δεν είναι ευέλικτες
9. αποτυγχάνουν στην υλοποίησή τους

Αποτελεσματικότητα της Δήλωσης Αποστολής

(Αντιλαμβανόμενη αξία της δήλωσης αποστολής – Σε τι βαθμό θεωρείται αποτελεσματική)

1. Αντιληπτά χαρακτηριστικά

- παρέχει έμπνευση
- είναι πραγματιστική
- θέτει στόχους προς επίτευξη
- χρησιμοποιεί “ζωηρή” γλώσσα
- είναι ευέλικτη / ευπροσάρμοστη

2. Πως επινοήθηκε εσωτερικά

- η ανώτατη διοίκηση δείχνει να πιστεύει στη δήλωση αποστολής
- η ανώτατη διοίκηση παίρνει αποφάσεις συμβατές με τη δήλωση αποστολής

3. Αξιοπιστία του “Πωλητή”

- αξιοπιστία της ανώτατης διοίκησης

4. Οργανωτική αφοσίωση

- Αφοσίωση στην επιχείρηση
- διάθεση αποχώρησης από την επιχείρηση

5. Διαδικασία δημιουργίας της δήλωσης αποστολής

- συμμετοχή στη δημιουργία της δήλωσης αποστολής

1.2.3 Επιχειρηματική Στρατηγική Ανάπτυξης της Επιχείρησης

1.2.3.1 Είδη επιχειρησιακών στρατηγικών

- Το εταιρικό επίπεδο (corporate level strategy) – Αναφερόμαστε στο σύνολο των στρατηγικών της επιχείρησης (π.χ. όραμα, πιθανή επέκταση δραστηριοτήτων σε νέους τομείς κ.τ.λ.)
- Το επίπεδο κάθε μίας από τις επιχειρηματικές μονάδες (business level strategy)
- Το επίπεδο των επιμέρους στρατηγικών (functional level strategy) – Αναφέρεται στη στρατηγική των επιμέρους λειτουργιών (π.χ. πολιτική μάρκετινγκ της επιμέρους λειτουργικής μονάδας)

1.2.3.2 Οι τρεις βασικές κατηγορίες επιχειρηματικών στρατηγικών είναι:

1. στρατηγικές σταθερότητας (Stability strategies)
2. στρατηγικές ανάπτυξης (growth strategies)
3. στρατηγικές διάσωσης ή αναστροφής (turnaround strategies)

1.3 Στρατηγικές σταθερότητας (Stability strategies)

Εδώ η επιχείρηση διατηρεί την ίδια αποστολή και παρόμοιους αντικειμενικούς σκοπούς. Οι πόροι της επιχείρησης συγκεντρώνονται στις υπάρχουσες δραστηριότητες με στόχο την εδραίωση και τη μεγέθυνση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Οι βασικές κατηγορίες στρατηγικών σταθερότητας είναι οι εξής:

A) Στρατηγική καμίας αλλαγής

- ✓ συνέχιση της υπάρχουσας στρατηγικής
- ✓ μικρή αύξηση στα επιδιωκόμενα κέρδη
- ✓ προϋποθέτει ότι δεν έχει αλλάξει τίποτα στο εξωτερικό περιβάλλον

B) Στρατηγική συγκομιδής κερδών

- ✓ θυσιάζει ανάπτυξη για να πετύχει μέγιστα κέρδη
- ✓ μείωση των εξόδων της

Γ) Στρατηγικό διάλειμμα

- ✓ περίοδος περισυλλογής, αναδιάρθρωσης και ανάπτυξης εσωτερικών συστημάτων

Δ) Στρατηγική προσηκτικών βημάτων

- ✓ ιδιαίτερα χρήσιμη όταν αναμένονται σημαντικές εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον

1.4 Στρατηγικές ανάπτυξης (growth strategies)

Εδώ η επιχείρηση χρησιμοποιεί στρατηγικές για να αναπτύξει τις πωλήσεις, τα κέρδη, τα κεφάλαια της ή την επιρροή της στην αγορά. Οι βασικές κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης είναι οι εξής:

1.5 Κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration)

Ονομάζεται η προσπάθεια μιας επιχείρησης να αποκτήσει “παρουσία” είτε προς τα εμπρός (Διανομείς ή και λιανοπωλητές των προϊόντων της / υπηρεσιών της). Εναλλακτικά μπορεί να συνάψει στρατηγικές συμμαχίες με άλλες επιχειρήσεις που βρίσκονται σε προηγούμενα ή σε επόμενα στάδια της παραγωγής.

Οι βασικότεροι λόγοι για να εφαρμόσει μια επιχείρηση στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης είναι:

- προστασία της ποιότητας
- ακριβοί προμηθευτές / διανομείς
- ανάληψη επενδύσεων σε εξειδικευμένους πόρους
- χτίσιμο φραγμών εισόδου σε ανταγωνιστές
- πλεονεκτήματα σταθερής παραγωγής

Τα βασικότερα μειονεκτήματα της κάθετης ολοκλήρωσης είναι:

- μειονεκτήματα κόστους
- αποτυχία επίτευξης συνεργιών
- δυσκολία εξόδου από το συγκεκριμένο κλάδο
- η διαιώνιση απαρχαιωμένων διαδικασιών

1.6 Οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration)

Όταν μια επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής. Η οριζόντια ολοκλήρωση έχει ως στόχο την απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων σε κάποια αγορά. Τα περισσότερα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που ισχύουν για την κάθετη ισχύουν και για την οριζόντια ολοκλήρωση.

1.7 Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων (diversification)

Η στρατηγική της διαφοροποίησης δραστηριοτήτων διακρίνεται στην συσχετισμένη και στην ασυσχέτιστη διαφοροποίηση. Μια επιχείρηση εφαρμόζει Συσχετισμένη διαφοροποίηση όταν οι δραστηριότητες με τις οποίες ασχολείται συνδέονται μεταξύ τους.

Οι βασικότεροι λόγοι για μια επιχείρηση να εφαρμόζει την Συσχετισμένη διαφοροποίηση είναι:

- Μεταφορά ικανοτήτων
- Οικονομίες εύρους (εξοικονόμηση κόστους)
- Απόκτηση πληροφοριών
- Δύναμη στην αγορά
- Διάφοροι λόγοι (π.χ. μείωση εξάρτησης από μια δραστηριότητα)

Οι βασικότεροι λόγοι για μια επιχείρηση να εφαρμόζει την Ασυσχετίστη δραστηριότητα είναι:

- Τη θεωρούν ως επενδυτική ευκαιρία (ανάγκη επένδυσης πλεονασμάτων κεφαλαίου)
- Διασπορά κινδύνου
- Η μονοπωλιακή δύναμη τιμωρείται και άρα αναζητούνται νέες ευκαιρίες
- Η επιχείρηση λειτουργεί σε κλάδο που φθίνει
- Ως αποτέλεσμα φιλοδοξιών των ανωτέρων στελεχών
- Ύπαρξη συνεργιών

Βέβαια υπάρχουν και σημαντικά προβλήματα για τις επιχειρήσεις που διαφοροποιούνται, αυτά έχουν να κάνουν με:

- Γραφειοκρατικά κόστη και τα όρια της διαφοροποίησης
- Τον αριθμό των δραστηριοτήτων
- Τον συντονισμό των δραστηριοτήτων

1.7.1 Σύγκριση Συσχετιζόμενης και Ασυσχετίστης Διαφοροποίησης

	Τρόποι δημιουργίας αξίας	Πηγή γραφειοκρατικού κόστους
Συσχετιζόμενη διαφοροποίηση	* αναδιάρθρωση * μεταφορές ικανοτήτων * οικονομίες εύρους	* αριθμός δραστηριοτήτων * συντονισμός δραστηριοτήτων
Ασυσχετίστη διαφοροποίηση	* αναδιάρθρωση	* αριθμός δραστηριοτήτων

1.8 Συγκέντρωση – διείσδυση αγοράς (market penetration)

Η στρατηγική αυτή σημαίνει ότι η επιχείρηση αυτή αποφασίζει να διαθέσει τους πόρους της στην πιο επικερδή ανάπτυξη ενός προϊόντος, μιας αγοράς ή μιας κυρίαρχης τεχνολογίας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τρεις τρόπους:

- Με την αύξηση της χρήσης του προϊόντος της από τους υπάρχοντες πελάτες της
- Με την προσέλκυση των πελατών των ανταγωνιστών
- Να στοχεύει στην προσέλκυση μη χρηστών του προϊόντος

Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται όταν:

- οι παρούσες αγορές δεν είναι κορεσμένες
- υπάρχει περιθώριο αύξησης της χρήσης του προϊόντος από τους υπάρχοντες καταναλωτές
- τα μερίδια αγοράς μειώνονται και η αγορά αναπτύσσεται
- ύπαρξη οικονομιών κλίμακας
- δεν υπάρχουν τεχνολογικές καινοτομίες στον κλάδο
- υπάρχουν εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών

1.9 Ανάπτυξη Αγοράς (market development)

Όταν η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει άρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές. Μπορεί να γίνει με την ανάπτυξη επιπλέον γεωγραφικών αγορών ή με την προσέλκυση πελατών από άλλα τμήματα της αγοράς. Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται όταν υπάρχουν νέα, όχι ακριβά και ταυτόχρονα αξιόπιστα κανάλια διανομής, καθώς και όταν υπάρχουν ανεκμετάλλευτες ή μη κορεσμένες αγορές.

1.10 Ανάπτυξη Προϊόντων (product development)

Αναπτύσσονται νέα προϊόντα για τις υπάρχουσες αγορές ή τροποποιούνται παλιά. Η στρατηγική αυτή μπορεί να επιτευχθεί με τρεις τρόπους:

- Η επιχείρηση αναπτύσσει νέα χαρακτηριστικά των προϊόντων. Για παράδειγμα τροποποιεί το χρώμα, τον ήχο ή το σχήμα (προσπαθεί να πετύχει συνδυασμούς γεύσεων ή ιδεών)
- Αναπτύσσει ποιοτικές παραλλαγές του προϊόντος
- Αναπτύσσει επιπλέον μεγέθη και μοντέλα

2. Ανάλυση Εξωτερικού και Εσωτερικού Περιβάλλοντος

2.1 Στρατηγική Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Επιχείρησης

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος όπου η διοίκηση της επιχείρησης μπορεί να αναζητεί Ευκαιρίες και πιθανές απειλές.

✓ *Ευρύτερο – Μακροπεριβάλλον*

α) Οικονομικό (μακροοικονομικό περιβάλλον π.χ. Α.Ε.Π., ανεργία, πληθωρισμός, επιτόκια κ.τ.λ.)

β) Τεχνολογικό

γ) Πολιτικό – νομικό (ιδιαίτερα αφορά τις πολυεθνικές επιχειρήσεις)

δ) Κοινωνικό – πολιτιστικό (π.χ. θέση της γυναίκας στην κοινωνία, καταναλωτισμός, επίπεδο μόρφωσης κ.τ.λ.)

ε) Δημογραφικό (μέγεθος πληθυσμού, ηλικιακή δομή, εθνικό μείγμα, διανομή εισοδήματος, γεννήσεις κ.τ.λ.)

στ) Παγκόσμιο (νέες αγορές)

✓ *Μίκρο περιβάλλον*

Ιδιαίτερα χρήσιμο είναι το μοντέλο του M. Porter για τις πέντε δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό:

A) Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στην αγορά

- Οικονομίες κλίμακας
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια
- Κοστολογικό πλεονέκτημα ανεξάρτητα από το μέγεθος
- Διαφοροποίηση προϊόντος
- Πρόσβαση σε κανάλια διανομής
- Νομικοί περιορισμοί
- Φόβοι αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις

B) Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες

- Ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων
- Επίδραση στις τιμές
- Τάση καταναλωτή προς υποκατάστατα

Γ) Διαπραγματευτική δύναμη του αγοραστή

- Μέγεθος αγοραστή
- Αριθμός προμηθευτών
- Πληροφορίες για το κόστος των προϊόντων
- Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή
- Χαρακτηριστικά του προϊόντος
- Κάθετη ολοκλήρωση του αγοραστή προς τα πίσω

Δ) Διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή

- Αριθμός προμηθευτών
- Μέγεθος και σημασία αγοραστών
- Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του αγοραστή
- Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων του προμηθευτή
- Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης του προμηθευτή προς τα πίσω

Ε) Ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων που υπάρχουν

- Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
- Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών
- Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας
- Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς
- Έλλειψη διαφοροποίησης των προϊόντων
- Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου

2.2 Ανάλυση Ευρύτερου – Μακροπεριβάλλοντος μιας Επιχείρησης

α. Οικονομικό Περιβάλλον

- Α.Ε.Π. (Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν)
- Επιτόκιο
- Προσφορά χρήματος
- Πληθωριστικές τάσεις
- Επίπεδο ανεργίας
- Έλεγχοι μισθών και τιμών
- Υποτίμηση / ανατίμηση
- Διαθεσιμότητα και κόστος ενέργειας
- Διάθεση εισοδήματος

β. Πολιτικό – Νομικό Περιβάλλον

- Νομοθεσία κατά των μονοπωλίων. Νόμοι για την προστασία του επιβάλλοντος
- Φορολογία
- Ειδικά κίνητρα
- Κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου
- Κυβερνητική σταθερότητα
- Νόμοι για τις προσλήψεις και τις προαγωγές

γ. Δημογραφικό Περιβάλλον

- Ρυθμός αύξησης του πληθυσμού
- Κατανομή του πληθυσμού κατά ηλικία
- Ρυθμός γεννήσεων
- Εκτιμώμενη μέση διάρκεια ζωής

δ. Τεχνολογικό Περιβάλλον

- Εθνική δαπάνη για Έρευνα και Ανάπτυξη
- Δαπάνη της βιομηχανίας για Έρευνα και Ανάπτυξη
- Εστίαση τεχνολογικών προσπαθειών
- Νέα προϊόντα

- Πρόοδος στη μεταφορά τεχνολογίας από το εργαστήριο στην αγορά
- Βελτίωση της παραγωγικότητας με αυτοματισμό

ε. Κοινωνικό – Πολιτιστικό Περιβάλλον

- Αλλαγές στον τρόπο ζωής
- Καριέρα
- Δραστηριοποίηση των καταναλωτών
- Μετακίνηση του πληθυσμού

στ. Παγκόσμιο Περιβάλλον

- Νέες διεθνείς αγορές
- Υφιστάμενες αγορές που αλλάζουν
- Διεθνή πολιτικά δρώμενα
- Διεθνή χαρακτηριστικά αγορών

2.3 Στρατηγική Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος της Επιχείρησης

Κρίσιμες ερωτήσεις που έχουν απασχολήσει κατά καιρούς τους ακαδημαϊκούς όσο και τα στελέχη επιχειρήσεων:

- ✓ Από τι εξαρτάται η επιτυχία ή αποτυχία των επιχειρήσεων;
- ✓ Γιατί κάποιες επιχειρήσεις πετυχαίνουν και κάποιες άλλες αποτυγχάνουν;
- ✓ Ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που έχουν καταφέρει να είναι στην κορυφή για μεγάλα χρονικά διαστήματα;

Προκειμένου απαιτηθούν έχουν αναπτυχθεί αρκετές θεωρίες. Μια από τις επικρατέστερες είναι του Michael Porter σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμόσουν τη στρατηγική τους στο εξωτερικό περιβάλλον.

Μήπως όμως υπάρχει κάτι περισσότερο από την προσαρμογή της στρατηγικής των επιχειρήσεων αυτών στο εξελισσόμενο περιβάλλον που θα μπορούσε να εξηγήσει την επιτυχία αυτή. Απάντηση στο ερώτημα αυτό προσπαθούν να δώσουν οι θεωρίες που αναπτύσσονται παρακάτω:

2.3.1 Η θεωρία των Πόρων – Ικανοτήτων της Επιχείρησης

(The Resource Based Theory of Competitive Advantage)

Σύμφωνα με την παραπάνω θεωρία οι πόροι των επιχειρήσεων μπορούν να καταταχθούν ως εξής:

α. Υλικοί Πόροι:

- Μηχανολογικός εξοπλισμός (και κατάστασή του π.χ. Παλαιότητα)
- Εγκαταστάσεις (και κατάστασή τους π.χ. Δυναμικότητα, θέση κ.τ.λ.)

β. Ανθρώπινοι Πόροι

- Αριθμός προσωπικού
- Τύπος ικανοτήτων προσωπικού κρίση και εξυπνάδα
- Εκπαίδευση, εμπειρία προσωπικού
- Προσαρμοστικότητα και αφοσίωση του προσωπικού στην επιχείρηση

γ. Συστήματα

- Συστήματα προγραμματισμού και ελέγχου παραγωγής
- Συστήματα προσωπικού
- Συστήματα μάρκετινγκ οικονομικών και γενικής διοίκησης

δ. Άυλοι Πόροι

- Φήμη και καλή θέληση
- Τεχνολογικοί πόροι (π.χ. πατέντες, δικαιώματα ευρεσιτεχνίας)
- Πόροι καινοτομίας
- Φήμη μεταξύ προμηθευτών, συνεργατών κ.τ.λ.

ε. Οριακές ή/και θεμελιώδεις ικανότητες

(Ικανότητες που έχουν ορισμένες επιχειρήσεις τις οδηγούν σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα).

Για να είναι θεμελιώδης μια ικανότητα θα πρέπει να πληροί τις εξής τρεις προϋποθέσεις:

1. Να συμβάλει δυσανάλογα στην αξία όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης
2. Να προσφέρει διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού (που δύσκολα μπορεί να αντιγραφεί)
3. Να παρέχει τη δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές

Επίσης οι θεμελιώδεις – μοναδικές ικανότητες έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

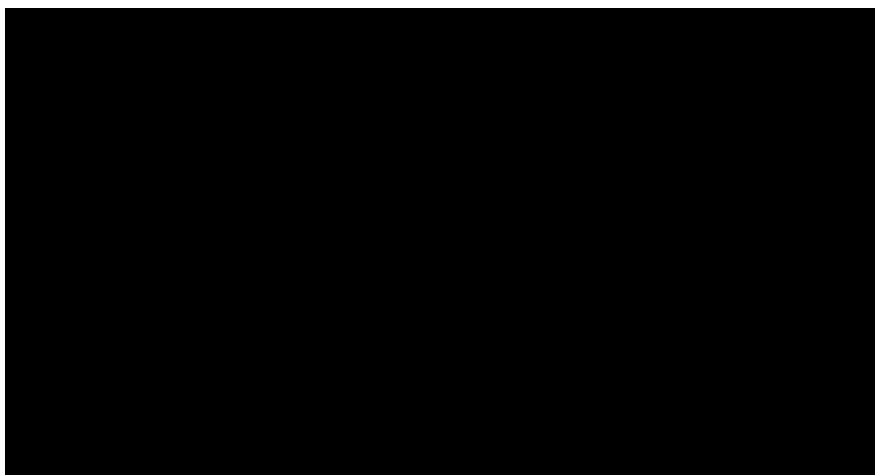
- Είναι μακρόβιες
- Δεν έχουν να κάνουν συνήθως μόνο με ένα προϊόν
- Είναι περιορισμένες σε αριθμό

2.4 Οι Πόροι και οι ικανότητες ως βάση διαμόρφωσης της Επιχειρησιακής Στρατηγικής.

Οι εσωτερικοί πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης

- α) παρέχουν τη βασική κατεύθυνση για τη στρατηγική
- β) αποτελούν πρωταρχικές πηγές κερδοφορίας

Διαμόρφωση στρατηγικής με βάση τους πόρους και τις ικανότητες:



2.4.1 Αποτίμηση της δυνητικής απόδοσης των Πόρων και Ικανοτήτων

1. Διάρκεια – Σταθερότητα (π.χ. Τεχνολογία είναι αρνητικός παράγοντας)
2. Διαύγεια (ταχύτητα με την οποία οι ανταγωνιστές μπορούν να αναλύσουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης)
3. Μεταβιβασιμότητα (η δυνατότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν τους πόρους και ικανότητες για να μιμηθούν τη στρατηγική της επιχείρησης)
4. Δυνατότητα αντιγραφής.

2.4.2 Μελέτη της Επιχείρησης ως Αλυσίδα Αξίας

Σύμφωνα με τον M. Porter οι λειτουργίες της επιχείρησης μπορούν να χωριστούν σε δύο ομάδες:

A) τις κύριες

- Λειτουργίες χειρισμού εισερχομένων (inbound logistics)

- Λειτουργίες παραγωγής (Operations, π.χ. συσκευασία, συναρμολόγηση, έλεγχος)
- Διαχείριση εξερχομένων (outbound logistics, σχετίζονται με τη συλλογή, αποθήκευση και φυσική διανομή του προϊόντος)
- Μάρκετινγκ στις πωλήσεις (προώθηση, τιμολόγηση κ.τ.λ.)
- Υπηρεσίες μετά την πώληση (after sales service)

B) Τις υποστηρικτικές

- Προμήθειες – Αγορές (Ά ύλες – Εξοπλισμός)
- Έρευνα και Ανάπτυξη (R & D)
- Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων (π.χ. προσλήψεις, εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού)

2.4.3 Ταυτότητα Επιχείρησης

«ΑΡΧΟΝΤΟΥΛΑΚΗΣ ΕΛΕΥΘ. & ΥΙΟΙ Α.Ε.»

Διακριτικός Τίτλος "ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΜΑΡΙΝ"

ΑΡ.Μ.Α.Ε. 11410/70/Β/86/123

Έτος Ιδρύσεως: 1986

Έδρα: Επιμενίδου 46, Τ.Κ. 71202, Ηράκλειο Κρήτης

αριθμός υπαλλήλων: 16

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

ξενοδοχεία και μοτέλ με εστιατόριο

κλάδος: ξενοδοχεία

ΜΕΛΗ Δ.Σ. - ΣΤΕΛΕΧΗ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ

ΘΕΣΗ / ΤΙΤΛΟΣ

Αρχοντουλάκης Εμμ.

Πρόεδρος Δ.Σ.

Αρχοντουλάκης Μιχ.

Διευθύνων Σύμβουλος

Κουναλάκης Θεοδ.

Λογιστής

2.5 Χρηματοοικονομική Ανάλυση

Η χρηματοοικονομική ανάλυση προκύπτει από τον υπολογισμό συγκεκριμένων αριθμοδεικτών βάσει δεδομένων των ισολογισμών και των λογαριασμών αποτελεσμάτων χρήσης της επιχείρησης, ώστε να αποτυπωθεί λεπτομερέστερα η χρηματοοικονομική εικόνα της επιχείρησης.

α. Για την εκτίμηση της περιουσιακής διάρθρωσης της επιχείρησης υπολογίζονται οι παρακάτω αριθμοδείκτες:

- ✓ Εκτίμηση περιουσιακής δομής
- ✓ Εκτίμηση οικονομικής ανεξαρτησίας
- ✓ Εκτίμηση ικανότητας αυτοχρηματοδότησης

β. Σχετικά με τη ρευστότητα

- ✓ Εκτίμηση πραγματικής ρευστότητας
- ✓ Εκτίμηση ταμειακής ρευστότητας

γ. Σχετικά με την αποδοτικότητα

- ✓ Εκτίμηση απόδοσης ιδίων κεφαλαίων
- ✓ Εκτίμηση κερδοφορίας

δ. Σχετικά με τους δείκτες κυκλοφορίας

- ✓ Εκτίμηση ημερών δέσμευσης αποθεμάτων
- ✓ Εκτίμηση ημερών είσπραξης απαιτήσεων
- ✓ Εκτίμηση ημερών πληρωμής βραχυχρόνιων υποχρεώσεων

2.6 Ανάλυση της Ευρύτερης Τουριστικής Αγοράς

2.6.1 Η Ζήτηση Τουριστικών Υπηρεσιών

Το τουριστικό προϊόν αι οι υπηρεσίες του έχουν σημαντικές ιδιαιτερότητες και ιδιομορφίες οι οποίες επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό επιμέρους ζητήματα που σχετίζονται με τη διοίκηση των τουριστικών επιχειρήσεων και των λειτουργιών τους. Συγκεκριμένα, η παροχή τουριστικών υπηρεσιών απαιτεί τη συνύπαρξη τουριστών – παραγωγών και την άμεση επαφή των πρώτων με τα συστήματα παροχής και παραγωγής υπηρεσιών, με αποτέλεσμα οι τουρίστες να συμμετέχουν και να επηρεάζουν ενεργά την παραγωγή και την κατανάλωση των τουριστικών υπηρεσιών.

Η συμμετοχή αυτή εισάγει επίσης και ένα μεγάλο βαθμό μεταβλητότητας, αβεβαιότητας και ετερογένειας στη λειτουργία των τουριστικών επιχειρήσεων και των συστημάτων τους, τα οποία σε συνδυασμό με την άυλη και πολιτισμική – διεθνή φύση των τουριστικών υπηρεσιών δυσχεραίνουν την διοίκηση, μέτρηση και βελτίωση της ποιότητας και απόδοσης των επιχειρησιακών λειτουργιών. Η αποτελεσματική διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων θα πρέπει επίσης να αναπτύξει και να εφαρμόσει πολιτικές που θα μειώνουν την πολυπλοκότητα και τα προβλήματα που δημιουργούνται λόγω σύντομης απαξίωσης των τουριστικών υπηρεσιών.

Τέλος, καθώς η πληροφορία αποτελεί ζωτικό παράγοντα και στοιχείο του τουριστικού προϊόντος, οι εφαρμογές σύγχρονων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας (και ιδιαίτερα του διαδικτύου) αποτελούν αποφασιστικά εργαλεία αύξησης της αποτελεσματικότητας των τουριστικών επιχειρήσεων και εργαλεία στήριξης της στρατηγικής τους διοίκησης. Κατά συνέπεια, πρέπει να κατανοηθούν από τους διευθυντές οι βασικές αρχές, φιλοσοφία και μέθοδοι που χαρακτηρίζουν τη διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στις σύγχρονες απαιτήσεις και την δυναμική επίδραση που έχουν σήμερα η οικονομία των νέων τεχνολογιών στην παγκοσμιοποίηση, διεθνοποίηση, ψηφιοποίηση των τουριστικών επιχειρήσεων τους.

Συνολικά, οι διευθυντές και το προσωπικό πρέπει να εξοικειωθούν (τόσο από θεωρητικής όσο και πρακτικής άποψης) με: α) με τις σύγχρονες στρατηγικές και πολιτικές αποτελεσματικής διοίκησης τουριστικών επιχειρήσεων, οι οποίες αποβλέπουν στη μείωση των λειτουργικών προβλημάτων που δημιουργούνται λόγω των ανωτέρω ιδιαιτεροτήτων των τουριστικών επιχειρήσεων και των υπηρεσιών τους και β) με την εφαρμογή και επίδραση των νέων τεχνολογιών στη διοίκηση των τουριστικών επιχειρήσεων και στην αλυσίδα αξίας τους.

2.6.2 Παράγοντες που Επηρεάζουν τη Ζήτηση

Η ταυτόχρονη και έντονη πτώση των αφίξεων από τις χώρες αυτές θα επηρεάσει σημαντικά τις τουριστικές εισπράξεις. Το κενό που θα δημιουργηθεί στις εισπράξεις εκτιμάται ότι δεν είναι πιθανό να καλυφθεί με τις αφίξεις από τις νέες αγορές.

Επιπλέον, η κρίση θα επηρεάσει και αυτές τις χώρες, μειώνοντας τις συνολικές εισροές ξένων τουριστών στην Ελλάδα. Είναι δύσκολο να εκτιμηθούν η διάρκεια και το βάθος της τρέχουσας παγκόσμιας οικονομικής κρίσης.

Ωστόσο, ιστορικά, ο τουρισμός στη χώρα μας ανακάμπτει όταν ο παγκόσμιος ρυθμός ανάπτυξης είναι πάνω από το 2% ετησίως, όπως συμπεραίνεται στη μελέτη. Καθώς οι προβλέψεις της Eurobank και πολλών έγκυρων διεθνών οίκων για την επόμενη διετία δεν είναι καθόλου ευνοϊκές σχετικά με τους ρυθμούς μεγέθυνσης της παγκόσμιας οικονομίας, οι ανησυχίες για την πορεία του κλάδου αυξάνονται.

Ωστόσο, θετικό στοιχείο στην περίπτωση αυτή είναι ότι τα νησιά του Αιγαίου και η Κρήτη εμφανίζουν ιστορικά μεγαλύτερες αντοχές απέναντι στην πτώση ζήτησης, κατά τη διάρκεια οικονομικών επιβραδύνσεων, σε αντιδιαστολή με την Αθήνα. Επιπλέον, πιο ισχυρός τις περιόδους αυτές εμφανίζεται ο εγχώριος τουρισμός, ο οποίος μειώνεται αλλά με βραδύτερους ρυθμούς απ' ότι ο ξένος.

Στη μελέτη επισημαίνεται, τέλος, ότι πέρα από την επίδραση της παγκόσμιας ανάπτυξης, το επίπεδο τιμών, η οικονομική επιφάνεια των τουριστών και μια σειρά ποιοτικοί παράγοντες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο και επηρεάζουν τη ζήτηση για τουριστικές υπηρεσίες.

Το εισόδημα των ξένων τουριστών συνιστά σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα των τουριστικών αφίξεων για χώρες θερινού τουρισμού όπως η Ελλάδα και η Αυστραλία, ενώ για τη Γαλλία και την Ισπανία ο πιο σημαντικός παράγοντας είναι το κόστος ζωής.

Σε μακροχρόνια βάση, οι αλλαγές στις προτιμήσεις και σε άλλους ποιοτικούς προσδιοριστικούς παράγοντες είναι θετικές για την Ελλάδα και την Αυστραλία και αρνητικές για τη Γαλλία και την Ισπανία. Αυτό είναι ένα ενδιαφέρον συμπέρασμα που εξηγεί τις καλές έως τώρα επιδόσεις της τουριστικής βιομηχανίας στην Ελλάδα, παρά τον σταθερά υψηλό πληθωρισμό της σε σχέση με την ευρωζώνη (διαφορικό πληθωρισμό).

Οι αλλαγές στα γούστα και στις τουριστικές προτιμήσεις του ξένου τουρίστα ευνόησαν και ευνοούν τη χώρα μας παρά την ακρίβεια. Ωστόσο, υπό το πρίσμα της σφοδρότητας της παρούσας κρίσης, η τιμολόγηση των τουριστικών υπηρεσιών εύλογα θα διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στην ανταγωνιστικότητα των διαφόρων τουριστικών προορισμών στην Ευρώπη και στον υπόλοιπο κόσμο το 2009.

Συμπερασματικά, σύμφωνα με τη μελέτη, η παγκόσμια ύφεση θα επηρεάσει σημαντικά την τουριστική κίνηση στην Ελλάδα, οδηγώντας σε μειωμένες αφίξεις ξένων και ταξιδιωτικές εισπράξεις το 2009 και πιθανώς και το 2010.

Για μια χώρα που βασίζεται στον τουρισμό, αυτό θέτει σοβαρές προκλήσεις, όχι μόνο για τον κλάδο του τουρισμού αλλά και για το σύνολο της εθνικής οικονομίας, απαιτώντας ιδιαίτερη προσοχή και αντιμετώπιση από φορείς τόσο του δημοσίου όσο και του ιδιωτικού τομέα.

Ακολουθούν στοιχεία τουριστικής κίνησης που αποτυπώνουν την προαναφερόμενη εικόνα του τουρισμού στη χώρα μας.

α. Αφίξεις

ΕΤΗ	Νομός Ηρακλείου	Κρήτη	Ελλάδα
2003	401317	1605267	12499809
2004	868394	1877054	11880335
2005	540831	2163322	13412596
2006	829133	1850145	13675240
2007	1048413	2228183	16886608
ΜΕΣΗ ΜΕΤΑΒΟΛΗ	161,24%	38,81%	35,09%

β. Διανυκτερεύσεις

ΕΤΗ	Νομός Ηρακλείου	Κρήτη	Ελλάδα
2003	4503834	12010224	54502104
2004	245531	982123	52554021
2005	41944	98664	51879793
2006	5829575	12490327	64017258
2007	7175672	15303232	84086624
ΜΕΣΗ ΜΕΤΑΒΟΛΗ	661,62%	27,42%	54,28%

3. Swot Analysis

Προκειμένου να συνδυάσουμε τα δύο προαναφερόμενα πρώτα μοντέλα στρατηγικής θα μπορούσαμε να δημιουργήσουμε ένα ορθολογικό μοντέλο το οποίο θα αντλεί από τα ισχυρά σημεία και των δύο. Το εν λόγω μοντέλο αποτελείται από τέσσερα βασικά βήματα:

- την ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος
- το σχηματισμό της στρατηγικής
- την εφαρμογή της στρατηγικής
- την αξιολόγηση και έλεγχο των αποτελεσμάτων

Βασικό εργαλείο του μοντέλου περιβαλλοντικής ανάλυσης είναι ανάλυση SWOT (Δυνάμεων – Αδυναμιών – Ευκαιριών – Απειλών) όπως παρουσιάζεται παρακάτω:

3.1 Ανάλυση Δυνάμεων – Αδυναμιών – Ευκαιριών – Απειλών

α. Δυνάμεις (Strengths)

- Ευέλικτη Στρατηγική
- Ισχυρή χρηματοοικονομική κατάσταση
- Πλεονεκτήματα κόστους
- Ισχυρό όνομα – εικόνα στην αγορά
- Ικανότητες στη δημιουργία καινοτομικών προϊόντων
- Ηγετική θέση στην αγορά
- Ισχυρές υπηρεσίες μετά την πώληση
- Τεχνολογία προστατευόμενη από πατέντες
- Ισχυρή διαφήμιση
- Ποιότητα προϊόντων – Υπηρεσιών
- Στενές σχέσεις με επιχειρήσεις συμμάχους

β. Αδυναμίες (Weaknesses)

- Ασαφής στρατηγική κατεύθυνση
- Μεγάλη δανειακή επιβάρυνση
- Απαρχαιωμένες παραγωγικές εγκαταστάσεις
- Εσωτερικά λειτουργικά προβλήματα

- Υψηλότερα έναντι των ανταγωνιστών κόστη
- Χαμηλή κερδοφορία
- Έλλειψη ορισμένων ικανοτήτων που ζητάει η αγορά
- Αδυναμίες σε θέματα έρευνας και ανάπτυξης
- Πολύ "ρηχή" γραμμή προϊόντων
- Αδυναμίες στον τομέα μάρκετινγκ

γ. Ευκαιρίες (Opportunities)

- Προσέγγιση επιπλέον τμημάτων της αγοράς
- επέκταση σε νέες αγορές ή νέες γεωγραφικές περιοχές
- Επέκταση της γραμμής προϊόντων
- Μεταφορά ικανοτήτων σε νέα προϊόντα
- Καθετοποίηση δραστηριοτήτων
- Προσπάθεια απόσπασης μεριδίων αγοράς από ανταγωνισμό
- Εξαγορά ανταγωνιστών
- Στρατηγικές συμμαχίες για είσοδο σε νέες αγορές
- Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών

δ. Απειλές (External Threats)

- Είσοδος στην αγορά ισχυρών νέων ανταγωνιστών
- Απώλεια εσόδων από υποκατάστατα προϊόντα
- Επιβραδυνόμενη ανάπτυξη αγοράς
- Δυσμενείς αλλαγές σε συναλλαγματικές ισοτιμίες
- Επαχθείς οικονομικά νέες κρατικές ρυθμίσεις – παρεμβάσεις
- Αυξανόμενη ισχυροποίηση πελατών ή/και προμηθευτών
- Αλλαγή στις προτιμήσεις των καταναλωτών
- Δημογραφικές αλλαγές

3.2 Διαμόρφωση της Στρατηγικής

Η διοίκηση της επιχείρησης χαράσσει τη στρατηγική της επιχείρησης στην οποία θα βασιστεί. Η διαδικασία αυτή μπορεί να χωριστεί σε τέσσερα επιμέρους στάδια:

1. Προσδιορισμό της **αποστολής** της επιχείρησης. Η αποστολή της είναι ο λόγος για τον οποίο υπάρχει η επιχείρηση, σκοπός για τον οποίο δραστηριοποιείται.
2. Καθορισμό συγκεκριμένων **αντικειμενικών σκοπών**. Οι αντικειμενικοί σκοποί περιγράφουν τα τελικά αποτελέσματα μιας προγραμματισμένης δραστηριότητας. Δηλώνουν ΤΙ πρέπει να επιτευχθεί και ΜΕΧΡΙ ΠΟΤΕ.
3. Ανάπτυξη **στρατηγικών**. Χάραξη της εταιρικής / επιχειρηματικής στρατηγικής ώστε να δοθούν απαντήσεις σε διάφορα σημαντικά θέματα που απασχολούν την επιχείρηση.
4. Ανάπτυξη **πολιτικών**. Οι πολιτικές της επιχείρησης παρέχουν τις κατευθυντήριες γραμμές που δρουν σαν συνδετικοί κρίκοι μεταξύ της διαμόρφωσης και της εφαρμογής της στρατηγικής.

3.3 Υλοποίηση – Εφαρμογή της Στρατηγικής

Η εφαρμογή της στρατηγικής στην πράξη είναι μια διαδικασία εξαιρετικά πολύπλοκη και χρονοβόρα στις περισσότερες των περιπτώσεων. Επιτυγχάνεται μέσα από την ανάπτυξη:

α. Προγραμμάτων

Δηλαδή επιμέρους διαδικασιών που απαιτούνται για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου. Η εφαρμογή ενός προγράμματος μπορεί να σημαίνει σημαντικές αλλαγές στη δομή αλλά και στον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης.

β. Προϋπολογισμών

Δηλαδή της ποσοτικής έκφρασης ενός προγράμματος ώστε να αναλυθεί πόσο θα στοιχίσει σε μια επιχείρηση μια διαδικασία της επιχείρησης αλλά και να προϋπολογιστούν τα αναμενόμενα κέρδη. Στόχος του είναι η διαφύλαξη της αποδοτικότητας του εταιρικού κεφαλαίου και κατ' επέκταση η στήριξη της αξίας της μετοχής της επιχείρησης. Επιπλέον προσφέρει λεπτομερή ανάλυση των επιμέρους λειτουργιών ενός προγράμματος, πράγμα ιδιαίτερα χρήσιμο για τον στρατηγικό σχεδιασμό.

γ. Διαδικασιών

Των λειτουργιών της επιχείρησης οι οποίες μπορεί να υποδιαιρεθούν σε ένα συγκεκριμένο αριθμό επιμέρους απλών και συχνά επαναλαμβανόμενων ενεργειών. Η βασική τους διαφορά από τα προγράμματα είναι ότι διακρίνονται από μεγαλύτερη συνοχή και αυτοματισμό στη λειτουργία τους, ενώ αντίθετα τα προγράμματα υποδιαιρούνται σε μικρότερες επιμέρους διαδικασίες.

3.4 Αποτίμηση και Έλεγχος

Στο τελευταίο αυτό στάδιο, η επιχείρηση αποτιμά το βαθμό υλοποίησης της στρατηγικής για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και κρίνει την αποτελεσματικότητά της. Η διαδικασία διακρίνεται από:

1. τον καθορισμό της έκτασης της χρονικής περιόδου που ελέγχουμε
2. τον καθορισμό μεγεθών - στόχων για τις λειτουργίες που εξετάζουμε (ρεαλιστικότητα στόχων)
3. τη συλλογή των στοιχείων που δείχνουν την πραγματική απόδοση της επιχείρησης
4. τη σύγκριση απόδοσης και μεγεθών – στόχων, στην εξαγωγή συμπερασμάτων και τη διεξαγωγή τυχόν διορθωτικών αλλαγών.

3.5 Ο ανταγωνισμός για το μέλλον σε αγορές που δεν υπάρχουν

Ο ανταγωνισμός για το μέλλον διαφέρει κατά πολύ από τον ανταγωνισμό υπό της συνθήκες της αγοράς του σήμερα. Ο βασικός λόγος είναι ότι για τις αγορές αυτές οι επιχειρήσεις δεν διαθέτουν ακόμα στρατηγικά πλεονεκτήματα ή αν τα έχουν, αυτά βρίσκονται σε πειραματικό στάδιο. Επομένως οι επιχειρήσεις σε αυτή την περίπτωση προσπαθούν οι ίδιες να καθορίσουν – διαμορφώσουν από τώρα τις ευκαιρίες για να πρωταγωνιστήσουν στο μέλλον. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι τρεις φάσεις του ανταγωνισμού για το μέλλον:

Οι τρεις φάσεις του ανταγωνισμού για το μέλλον

<i>Ενόραση του Κλάδου (industry foresight)</i>	<i>Διοίκηση Μονοπατιών Αλλαγής (managing migration paths)</i>	<i>Ανταγωνισμός για Μερίδιο Αγοράς (competition for market share)</i>
Απόκτηση ενόρασης της αγοράς και κατανόησης των δυνάμεων που την εξελίσσουν.	Δημιουργία θεμελιωδών ικανοτήτων, εξερεύνηση εναλλακτικών προϊόντων και επαναπροσδιορισμός της σχέσης – αλληλεπίδρασης με τους καταναλωτές.	Χτίσιμο ενός διεθνούς δικτύου διανομής. Υιοθέτηση μιας κατάλληλης στρατηγικής τοποθέτησης του προϊόντος στην αγορά.
Ανάπτυξη δημιουργικής άποψης για την πιθανή εξέλιξη των: -- Δομών της αγοράς -- Ορίων της αγοράς -- Προϊόντων -- Ικανοτήτων	Δημιουργία και διοίκηση των απαραίτητων συμμαχιών	Εισαγωγή σε νέες αγορές πριν τους ανταγωνιστές. Βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας.
Σύνοψη της άποψης σε μια “Στρατηγική Αρχιτεκτονική”	Κινήσεις που θα αναγκάσουν τους ανταγωνιστές να επιλέξουν ποιο χρονοβόρα και δαπανηρά “μονοπάτια” αλλαγής	Διαχείριση ανταγωνιστικών πιέσεων.

3.6 Κριτικές των διαφόρων προσεγγίσεων της στρατηγικής

Και οι τρεις προσεγγίσεις έχουν δυνατά και αδύνατα σημεία, επομένως καμία δεν μπορεί να γίνει πλήρως αποδεκτή για το σχεδιασμό της επιχειρησιακής στρατηγικής. Παρακάτω παρατίθενται οι αδυναμίες ή μειονεκτήματα της κάθε στρατηγικής.

3.6.1 Κριτική του μοντέλου περιβαλλοντικού καθορισμού

Μειονεκτήματα του συγκεκριμένου μοντέλου:

1. Περιορίζει σημαντικά τις φιλοδοξίες της επιχείρησης καθώς συχνά δεν της επιτρέπει να οραματιστεί το μέλλον πέρα από τις συνθήκες που επικρατούν τη στιγμή του σχεδιασμού της στρατηγικής της, βλέπει το παρόν και όχι το μέλλον.
2. Συχνά αγνοεί τη δυνατότητα προσδιορισμού ριζικά νέων αγορών από την επιχείρηση. Αντίθετα εξαντλεί τη δραστηριότητά του στον εντοπισμό των ευκαιριών που “τοποθετούν αποτελεσματικά” στην επιχείρηση το περιβάλλον της
3. Προϋποθέτει ότι η επιχείρηση είναι κάθε στιγμή έτοιμη να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται. Η βεβαιότητα όμως στηρίζεται μόνο σε υποθέσεις και δεν μπορεί πάντοτε να επαληθευτεί στην πράξη.

3.6.2 Κριτικής θεωρίας των πόρων και των ικανοτήτων

Μειονεκτήματα του συγκεκριμένου μοντέλου:

1. Συχνά οδηγεί την επιχείρηση σε εσωστρέφεια
2. πολλές φορές η δημιουργία νέων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων κάνουν την επιχείρηση ευάλωτη στον ανταγωνισμό
3. συχνά οι επιχειρήσεις δυσκολεύονται να αναγνωρίσουν τις θεμελιώδεις ικανότητές τους.

3.6.3 Κριτική της στρατηγικής πρόθεσης

Μειονεκτήματα του συγκεκριμένου μοντέλου:

είναι η έλλειψη σαφήνειας, ενώ πείθει για την ορθότητά της δίνει περισσότερο την εντύπωση ότι πρόκειται για παράθεση μιας σειράς σωστών επισημάνσεων σχετικά με την επιχειρησιακή πραγματικότητα παρά ένα συγκεκριμένο μοντέλο προσδιορισμού της στρατηγικής της επιχείρησης. Δηλαδή ενώ το στέλεχος μπορεί να προσφύγει με αυτή προκειμένου να μάθει το πως να σκέφτεται αλλά σπανίως για το τι πρέπει να κάνει.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ : Περίπτωση Εφαρμογής

Παρουσίαση Επιχειρηματικού Σχεδίου της : «**ΑΡΧΟΝΤΟΥΛΑΚΗΣ ΕΛΕΥΘ. & ΥΙΟΙ Α.Ε.**»

1. Γενικά Στοιχεία

1.1. Στοιχεία Επιχείρησης

Επωνυμία Επιχείρησης : ΑΡΧΟΝΤΟΥΛΑΚΗΣ ΕΛΕΥΘ. & ΥΙΟΙ Α.Ε

Διεύθυνση: Επιμενίδου 46 Ηράκλειο

Ταχυδρομικός Κώδικας : 71202

Πόλη : Ηράκλειο Νομός : Ηρακλείου Κρήτης

Θέση ξενοδοχειακής εγκατάστασης : Επιμενίδου 46, τ.κ. 71202 Ηράκλειο Κρήτης

Δραστηριότητα της Επιχείρησης : παροχή υπηρεσιών διαμονής και εστίασης

Συνολικός Προϋπολογισμός του Σχεδίου : **292.867,94 €** .

1.2. Συνοπτική Παρουσίαση του Επιχειρηματικού Σχεδίου και των Αναμενόμενων Αποτελεσμάτων με την Υλοποίηση του.

Το επιχειρηματικό σχέδιο της επιχείρησης «**ΑΡΧΟΝΤΟΥΛΑΚΗΣ ΕΛΕΥΘ. & ΥΙΟΙ Α.Ε.**»περιλαμβάνει τα εξής :

1. Εκσυγχρονισμό εγκαταστάσεων και ξενοδοχειακού εξοπλισμού.
2. Αναβάθμιση του ήδη εγκατεστημένου συστήματος ISO.
3. Προγραμματισμός και συμμετοχή σε εκθέσεις - Διαφημιστική Προβολή.
4. Εκπόνηση και εφαρμογή μελέτης αναδιοργάνωσης και επιχειρηματικού σχεδιασμού.
5. Εκπόνηση και εφαρμογή μελέτης στρατηγικού σχεδιασμού πωλήσεων (marketing plan)

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση, στοχεύει μετά την εκπόνηση του επιχειρηματικού σχεδίου και της μελέτης που γίνεται για την επένδυση, στην αναβάθμιση των τουριστικών προϊόντων που προσφέρει και στην αύξηση του μεριδίου που κατέχει στην τουριστική αγορά του Ηρακλείου.

Τα αναμενόμενα αποτελέσματα επίσης από την υλοποίηση της μελέτης αναδιοργάνωσης και στρατηγικού σχεδιασμού πωλήσεων είναι τα εξής :

1. Η εφαρμογή της μελέτης αναδιοργάνωσης και επιχειρηματικού σχεδιασμού θα συμβάλλει στην εφαρμογή επιστημονικών αρχών management στη διοίκηση

της, με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της.

2. Η εφαρμογή επίσης της μελέτης στρατηγικού σχεδιασμού πωλήσεων (marketing plan) θα επιφέρει αύξηση του κύκλου εργασιών και περιορισμό της πιστωτικής πολιτικής πωλήσεων της, με αποτέλεσμα τη βελτίωση του διαθέσιμου ενεργητικού της και την ενδυνάμωση της πραγματικής και ταμειακής της ρευστότητα.
3. Η διαφημιστική της προβολή θα συμβάλλει στην μεγέθυνση του μεριδίου της στην αγορά παροχής υπηρεσιών διαμονής και εστίασης

2. Αναλυτική Παρουσίαση Επιχείρησης

2.1. Ταυτότητα της Εταιρείας

Σύνθεση του Μετοχικού Κεφαλαίου της :

Μέτοχοι (ονοματεπώνυμο)	Ποσοστό (%)
Αρχοντουλάκης Ελευθέριος	90,00%
Αρχοντουλάκης Εμμανουήλ του Ελευθερίου	6,00%
Αρχοντουλάκης Μιχάλης του Ελευθερίου	2,00%
Αρχοντουλάκης Ιωάννης του Ελευθερίου	2,00%
Σύνολο	100,00%

Ημερομηνία Τελευταίας Μετατροπής Μετοχικού Κεφαλαίου : 31/12/2007

Κεφάλαιο: 444.652,50

Πλήθος Μετοχών : 15.000

Ημερομηνία έναρξης δραστηριότητας Εταιρείας : 01/01/1986

2.2. Περιγραφή Υφισταμένων Πάγιων Υποδομών

Χαρακτηρισμός χώρου	Εμβαδόν (τμ)	Παρατηρήσεις
πενταόροφο κτίριο	1080	
ρεσεψιόν	180	ισόγειο
πρώτος – τέταρτος όροφος δωμάτια & βοηθητικοί χώροι	180 έκαστος	όροφοι
πέμπτος όροφος (τραπεζαρία – γραφεία διοίκησης	180	5 ^{ος} όροφος
Σύνολο	1080	

2.3. Σύνομο ιστορικό της «Αρχοντουλάκης Ελευθ. & Υιοί Α.Ε.»

Η Αρχοντουλάκης Ελευθ. & Υιοί Α.Ε. είναι μια επιχείρηση με πολυετή πείρα στο χώρο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Το κτίριο που στεγάζεται το ξενοδοχείο είναι ιδιόκτητο και η συνολική του επιφάνεια είναι m^2 με έδρα την Επιμενίδου 46, τ.κ. 71202 Ηράκλειο.

Η επιχείρηση ιδρύθηκε την 01/01/1986 με αρχικό μετοχικό κεφάλαιο 25.000.000 δραχμές. Από τότε η επιχείρηση ακολούθησε ένα συστηματικό και δυναμικό πρόγραμμα επενδύσεων στις κτιριακές της εγκαταστάσεις και στην αναβάθμιση των υπηρεσιών που παρέχει στους πελάτες της, που για να το υποστηρίξει προέβη σε δύο αυξήσεις του μετοχικού της κεφαλαίου, ως εξής.

Στις 31/12/2005 το μετοχικό κεφάλαιο αυξήθηκε από τις 330.539,70 ευρώ στις 431.180,85 ευρώ (αύξηση 100.641,15 ευρώ) και στις 31/12/2007 αυξήθηκε από τις 379.897,95 ευρώ στις 444.652,50 ευρώ (αύξηση 46.754,55 ευρώ).

Οι υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση είναι οι εξής:

- ✓ Υπηρεσίες διαμονής
- ✓ Υπηρεσίες εστίασης
- ✓ Υπηρεσίες εξυπηρέτησης των πελατών της.

Οι επενδύσεις που έχει πραγματοποιήσει μέχρι σήμερα η επιχείρηση είναι οι εξής:

- ✓ Σε τακτά χρονικά διαστήματα ανακινήσεις του εσωτερικού και εξωτερικού χώρου του ξενοδοχείου
- ✓ Συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού της για συνεχή αναβάθμιση των υπηρεσιών που παρέχει στους πελάτες της
- ✓ Ανανεωμένες διαφημίσεις, για την προσέλκυση νέων πελατών.

Ο σημαντικότερος στόχος της επιχείρησης, που επιδιώκει να επιτύχει με την υλοποίηση του προτεινόμενου επιχειρηματικού σχεδίου, είναι ο περαιτέρω εκσυγχρονισμός της οικονομικής μονάδας και η αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

2.4 Οργανωτική Δομή Επιχείρησης «ΑΡΧΟΝΤΟΥΛΑΚΗΣ ΕΛΕΥΘ. & ΥΙΟΙ Α.Ε.»

Πίνακας Στελεχιακού Δυναμικού της Επιχείρησης

Κατηγορία εργαζομένων	2003	2004	2005	2006	2007
Απόφοιτοι ΑΕΙ	2	2	2	2	2
Απόφοιτοι ΤΕΙ/ΤΕΕ	4	4	4	4	4
Απόφοιτοι Β' βάθμιας:	4	4	4	4	4
Απόφοιτοι Α' βάθμιας	3	3	3	3	3
Λοιποί	3	3	3	3	3
Σύνολο	16	16	16	16	16

2.5. Επιδόσεις της Επιχείρησης «ΑΡΧΟΝΤΟΥΛΑΚΗΣ ΕΛΕΥΘ. & ΥΙΟΙ Α.Ε.» για τα πέντε προηγούμενα χρόνια

2.5.1 Στοιχεία Πωλήσεων

Από τα στοιχεία των πωλήσεων του παρακάτω πίνακα 1 διαπιστώνεται, ότι η μέση ετήσια μεταβολή των πωλήσεων την περίοδο 2003 – 2007 είναι της τάξης του %, ενώ η απόλυτη μεταβολή τους την ίδια περίοδο είναι της τάξης του 1080 %.

Πίνακας 1

	2003	2004	2005	2006	2007
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	0	-55.160,41	205.905,57	484.681,65	792.975,38
ΣΥΝΟΛΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ (1)	0	-55.160,41	205.905,57	484.681,65	792975,38
ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ (2)	0	0	28400,97	69.147,82	90840,22
(2 / 1) * 100	0	0	13.79%	14.27%	11.45%
ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΕΛΑΤΩΝ		100	100	100	100
ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ		6	6	6	6

2.5.2. Χρηματοοικονομική εικόνα

Η Χρηματοοικονομική εικόνα της επιχείρησης αποτυπώνεται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα 2.

Θεωρούμε όμως σκόπιμο να αναφερθούμε και σε περισσότερα στοιχεία, που προκύπτουν από τον υπολογισμό συγκεκριμένων αριθμοδεικτών βάσει δεδομένων των ισολογισμών και των λογαριασμών αποτελεσμάτων χρήσης της επιχείρησης, ώστε να αποτυπωθεί λεπτομερέστερα η χρηματοοικονομική εικόνα της επιχείρησης.

Ακολουθεί η ανάλυση του ισολογισμού και του λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσης κατά την περίοδο 2003 – 2007 στον παρακάτω πίνακα 3.

Πίνακας 2

	2003	2004	2005	2006	2007
Κέρδη προ αποσβέσεων	- 23.166,63	0	-160058,32	-97000,86	17.806,69
Δανειακές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	8.716,00	54.626,23	614.823,78	473.019,96	468.270,74
Μακροπρόθεσμα δάνεια	0	400000	976.747,62	1.074.160,91	983.402,81

Πίνακας 3

ΕΤΗ	2003	2004	2005	2006	2007	ΜΕΣΗ ΜΕΤΑΒΟΛΗ
I ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ						
α Δομή Επιχείρησης	83,70%	80,05%	91,14%	85,01%	79,00%	-5,61%
β Οικονομική ανεξαρτησία	100,05%	40,60%	23,27%	21,36%	22,54%	-77,47%
II ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΥΤΟΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ						
Κάλυψη με ίδια κεφάλαια	100,05%	40,60%	23,27%	21,36%	22,54%	-77,47%
III ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ						
α Πραγματική Ρευστότητα	6,18	2,36	0,14	0,44	0,73	-88,19%
β Ταμειακή Ρευστότητα	29,48%	3,71%	7,94%	120,87%	526,99%	1687,19%

IV ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ						
α αποδοτικότητα επιχείρησης	-7,08%		-37,12%	-74,56%	4,00%	156,50%
β κερδοφορία επιχείρησης			-89,86%	-15,21%	2,19%	102,44%
V ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ						
α ημέρες δέσμευσης αποθεμάτων	0	0	7	3	3	-57,14%
β ημέρες είσπραξης απαιτήσεων	0	0	71	106	91	28,17%
γ ημέρες πληρωμής βραχ. Υποχ/σεων	0	0	1241	266	208	-83,24%

Εκτιμήσεις Αποτελεσμάτων Αριθμοδεικτών Της Επιχείρησης

A. Σχετικά με την Περιουσιακή Διάρθρωση

A1. Εκτίμηση Περιουσιακή Δομής

Το μεγαλύτερο μέρος των απασχολουμένων κεφαλαίων στην αρχή της περιόδου 2003 - 2007 ήταν επενδυμένο σε πάγια, επομένως η επιχείρηση ήταν εντάσεως παγίων κεφαλαίων και παρά το γεγονός ότι παρατηρείται μια αισθητή μέση ετήσια πτώση της τάξης του 5,61%, δεν χάνει ουσιαστικά την αξιολογη πιστοληπτική ικανότητα της στην τραπεζική αγορά.

Στο τέλος της περιόδου 2003 – 2007 η επιχείρηση είναι εντάσεως κυκλοφορίας, στοιχείο που της δίδει την ικανότητα γρήγορης ρευστοποίησης των αποθεμάτων της σε περίπτωση αντιμετώπισης έκτακτων καταστάσεων.

A2. Εκτίμηση Οικονομικής Ανεξαρτησίας

Κατά το πρώτο έτος της εξεταζόμενης περιόδου διαπιστώνεται ότι, το μεγαλύτερο μέρος των απασχολουμένων κεφαλαίων της επιχείρησης είναι ίδια κεφάλαια, επομένως ήταν οικονομικά ανεξάρτητη. Στα επόμενα όμως έτη παρατηρείται μια μέση ετήσια πτώση της τάξης του 88,19% του σχετικού δείκτη, γεγονός που σηματοδοτεί πολύ μεγάλη απώλεια της οικονομικής ανεξαρτησίας της.

B. Σχετικά με την Ικανότητα Αυτοχρηματοδότησης

Σε ολόκληρη τη διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου διαπιστώνεται ότι, η χρηματοδότηση των παγίων της προέρχεται από ίδια κεφάλαια, με μέση ετήσια πτώση της τάξης του 5,61%, επομένως η επιχείρηση διαθέτει πολύ καλή ικανότητα αυτοχρηματοδότησης.

Γ. Σχετικά με την Ρευστότητα

Γ1. Εκτίμηση Πραγματικής Ρευστότητας

Σε ολόκληρη τη διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου διαπιστώνεται ότι, η επιχείρηση παρουσιάζει μη αξιόλογη πραγματική ικανότητα πληρωμής των βραχυχρόνιων υποχρεώσεων της, με την εμφάνιση μέσης πτωτικής τάσης της τάξης του 88,19%.

Γ2. Εκτίμηση Ταμειακής Ρευστότητας

Κατά το πρώτο έτος της εξεταζόμενης περιόδου διαπιστώνεται ότι, η επιχείρηση αντιμετώπιζε σοβαρά προβλήματα τακτοποίησης των ληξιπρόθεσμων υποχρεώσεων της, εμφανίζεται όμως μια πολύ ισχυρή τάση υπέρβασης αυτής της κατάστασης, αφού η μέση ετήσια αύξηση του σχετικού δείκτη είναι τεράστια της τάξης του 1687,19%, με αποτέλεσμα στο τέλος της περιόδου η επιχείρηση να παρουσιάζει αξιόλογη ικανότητα πληρωμής των ληξιπρόθεσμων υποχρεώσεων της.

Δ. Σχετικά με την Αποδοτικότητα

Δ1. Εκτίμηση Απόδοσης Ιδίων Κεφαλαίων

Σε ολόκληρη τη διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου διαπιστώνεται ότι, η επιχείρηση παρουσιάζει αρκετές διακυμάνσεις (αρνητικές και θετικές) απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων της, με μέση τάση αύξησης της τάξης του 156,50%.

Δ2. Εκτίμηση Κερδοφορίας

Επίσης σε ολόκληρη τη διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου διαπιστώνεται ότι, η επιχείρηση παρουσιάζει ικανοποιητικά ποσοστά κερδοφορίας, με μέση τάση αύξησης της τάξης του 102,44%

Ε. Σχετικά με τους Δείκτες Κυκλοφορίας

Ε1. Εκτίμηση Ημερών Δέσμευσης Αποθεμάτων

Ο μέσος ετήσιος αριθμός ημερών δέσμευσης των αποθεμάτων της επιχείρησης κατά την εξεταζόμενη περίοδο δεν είναι ικανοποιητικός, παρουσιάζει μέση ετήσια τάση πτώση της τάξης του 57,14%. Δηλαδή διαπιστώνεται ότι, η επιχείρηση δεσμεύει σημαντικά κεφάλαια της σε μένοντα αποθέματα.

Ε2. Εκτίμηση Ημερών Είσπραξης Απαιτήσεων

Ο μέσος ετήσιος αριθμός ημερών είσπραξης απαιτήσεων της επιχείρησης κατά την εξεταζόμενη περίοδο είναι ικανοποιητικός, στοιχείο που χαρακτηρίζει την επιχείρηση από αξιόλογη ικανότητα είσπραξης των απαιτήσεων της, εμφανίζει σημαντική μέση ετήσια τάση αύξησης του σχετικού δείκτη της τάξης του 28,17%,.

Ε3. Εκτίμηση Ημερών Πληρωμής Βραχυχρόνιων Υποχρεώσεων

Ο μέσος ετήσιος αριθμός ημερών πληρωμής των βραχυχρόνιων υποχρεώσεων της επιχείρησης κατά την εξεταζόμενη περίοδο είναι επίσης ικανοποιητικός, στοιχείο

που χαρακτηρίζει την επιχείρηση από αξιόλογη ικανότητα πληρωμής των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων της, εμφανίζει μη ανησυχητική μέση ετήσια τάση μείωσης του σχετικού δείκτη της τάξης του 83,24%,.

2.5.3 Προσδιορισμός των Ικανοτήτων της Επιχείρησής

α. Η Δανειοληπτική Ικανότητα της Επιχείρησης

Η εκτίμηση μας είναι ότι, η επιχείρηση έχει ικανοποιητική δανειοληπτική ικανότητα, λαμβάνοντας υπόψη τα εξής στοιχεία :

α1. Το γεγονός ότι βαθμός εντάσεως παγίας περιουσιακής διάρθρωσης, όπως διαπιστώνεται παραπάνω στην ανάλυση της χρηματοοικονομικής της εικόνας, είναι ικανοποιητικός, στοιχείο που τις προσδίδει σημαντική ικανότητα εγγυήσεων και καλύψεων σε δάνεια που ήθελε λάβει.

α2. Τα πολύ μεγάλα ποσοστά κάλυψης των παγίων της με ίδια κεφάλαια, όπως επίσης διαπιστώνεται παραπάνω στην ανάλυση της χρηματοοικονομικής της εικόνας, στοιχεία που αποδεικνύουν ότι δεν εξαρτά την πραγματοποίηση των επενδύσεων της από μακροχρόνιο δανεισμό, επομένως δεν έχει αρνητικό ιστορικό δανειακής επιβάρυνσης.

α3. Τα υψηλά επίπεδα του κύκλου εργασιών της, καθώς και η σημαντική αύξηση της τάξης του 355,09%% κατά την εξεταζόμενη περίοδο 2003 – 2007.

β. Ανθρώπινοι Πόροι

Το προσωπικό της επιχείρησης, που απασχολείται με εξαρτημένη σχέση εργασίας το τρέχον έτος, σύμφωνα με το επίπεδο εκπαίδευσης του αναφέρεται στον παρακάτω πίνακα :

Απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ	4
Απόφοιτοι Β' βάθμιας:	6
Απόφοιτοι Α' βάθμιας	6
Σύνολο	16

Από τα άτομα αυτά, ένα άτομο πτυχιούχος Α.Ε.Ι. απασχολείται ως υπεύθυνος πωλήσεων και διαθέτει επαρκή εμπειρία που έχει αποκτήσει μέσα στην επιχείρηση στην παροχή υπηρεσιών και στις δημόσιες σχέσεις. Ένα άτομο απόφοιτος Τ.Ε.Ι. απασχολείται ως βοηθός λογιστή στο λογιστήριο της επιχείρησης και διαθέτει επαρκή εμπειρία και γνώση σε τήρηση και στοιχείων Γ' κατηγορίας, δύο άτομα απόφοιτοι Τ.Ε.Ι. στο τμήμα διαχείρισης – διοίκησης. Τρία άτομα απόφοιτοι Λυκείου απασχολούνται στο εστιατόριο και τη συντήρηση του ξενοδοχείου, επίσης τρία άτομα απόφοιτοι λυκείου απασχολούνται στην υποδοχή και έξι άτομα απόφοιτοι δημοτικού απασχολούνται στην καθαριότητα του ξενοδοχείου.

γ. Στοιχεία Καινοτομίας στις προσφερόμενες υπηρεσίες

Η εκτίμηση μας είναι ότι οι υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση έχουν στοιχεία καινοτομίας για τους εξής λόγους:

γ1. Η επιχείρηση εκτός από υπηρεσίες διαμονής και εστίασης, συνεργάζεται με γραφεία ενοικιάσεως αυτοκινήτων και ξεναγούς, ώστε να προσφέρει στους πελάτες της όσο το δυνατόν καλύτερες υπηρεσίες. Τους διευκολύνει τις μετακινήσεις τους με τα ενοικιαζόμενα αυτοκίνητα και διοργανώνει εκδρομές και επισκέψεις σε μουσεία και αρχαιολογικούς χώρους της πόλης, οι οποίες συνοδεύονται από επαγγελματίες ξεναγούς, για την καλύτερη περιήγηση των πελατών.

δ. Διαδικασίες Προώθησης των Υπηρεσιών

δ1. Σχετικά με τα δίκτυα πωλήσεων της επιχείρησης :

Οι πωλήσεις της επιχείρησης γίνονται μέσα από οργανωμένα πακέτα που προσφέρονται στα ταξιδιωτικά γραφεία και ενίοτε από μεμονωμένους πελάτες, που είδαν την ηλεκτρονική διεύθυνση της επιχείρησης στο διαδίκτυο.

δ2. Σχετικά με τη διαφημιστική προβολή της επιχείρησης :

Η διαφημιστική προβολή της είναι υποτυπώδης έως ανύπαρκτη ουσιαστικά. Μέχρι αυτή τη φάση λειτουργίας της περιορίζεται στην ηλεκτρονική διεύθυνσή της στο διαδίκτυο και στην καταχώρηση της επιχείρησης στον επαγγελματικό κατάλογο Κρήτης.

Συμπεράσματα για την Κατάσταση της Επιχείρησης - Σκοπιμότητα της Επένδυσης

Η επιχείρηση αποτελεί ένα πρότυπο φορέα στην Κρήτη στον τομέα παροχής υπηρεσιών διαμονής και εστίασης.

Στα χρόνια που λειτουργεί έχει σταθεροποιηθεί στην αγορά καταλαμβάνοντας μερίδιο 2% - 3% αυτής και πραγματοποιώντας κύκλο εργασιών σε αξιόλογα επίπεδα για Ελληνική επιχείρηση της περιφέρειας, με σημαντική μάλιστα απόλυτη και μέση τάση αύξησης του κατά την τελευταία τριετία.

Διαθέτει σοβαρή πιστοληπτική ικανότητα λόγω της πολύ μεγάλης ικανότητας αυτοχρηματοδότησης της, του αξιόλογου κύκλου εργασιών και των ικανοποιητικών επιπέδων οικονομικής ανεξαρτησίας που εξασφαλίζει. Χαρακτηρίζεται από καλή διαχείριση ως προς τη δέσμευση κεφαλαίων σε μένοντα αποθεματικά, ως προς την είσπραξη των απαιτήσεων της και επίσης ως προς την κάλυψη των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων της.

2. Αναλυτική Παρουσίαση Επενδυτικού Σχεδίου της «ΑΡΧΟΝΤΟΥΛΑΚΗΣ ΕΛΕΥΘ. & ΥΙΟΙ Α.Ε.»

2.1 Δραστηριότητες επενδυτικού σχεδίου

Το σχεδιαζόμενο επιχειρηματικό σχέδιο, η υλοποίηση του οποίου αναμένεται να αντιμετωπίσει τις προαναφερθείσες αδυναμίες, περιλαμβάνει τις εξής ενέργειες :

2.α Ανακαίνιση του κτιρίου με νέα έπιπλα και μηχανολογικό εξοπλισμό του εστιατορίου, εκπαίδευση του προσωπικού για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

2.β Εκπόνηση και εφαρμογή της μελέτης αναδιοργάνωσης και επιχειρηματικού σχεδιασμού, με ενσωμάτωση σε αυτήν του αναβαθμισμένου συστήματος ISO όπως προβλέπεται να γίνει κατά την υλοποίηση του προτεινόμενου επιχειρηματικού σχεδίου. Η υλοποίηση της αναμένεται να συμβάλλει στην δημιουργία ευέλικτης οργανωτικής λειτουργίας, στην ανακατανομή αρμοδιοτήτων σε τμήματα και προσωπικό, στην καλύτερη στελέχωση της σε ανθρώπινο δυναμικό, στον αποτελεσματικότερο συντονισμό και έλεγχο των εργασιών και στην εφαρμογή επιστημονικών αρχών management στη διοίκηση της, με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της και την κατ' επέκταση θετική συμβολή της στη κερδοφορία της.

2.γ Εκπόνηση και εφαρμογή μελέτης στρατηγικού σχεδιασμού πωλήσεων (marketing plan. Η υλοποίηση της αναμένεται να αναπτύξει αντικειμενικά και επιστημονικά τα δίκτυα πωλήσεων της και θα βελτιώσει την πολιτική πωλήσεων της, με αναμενόμενο αποτέλεσμα την αύξηση του μεριδίου της στην εγχώρια αγορά. Η εκπόνηση και εφαρμογή ολοκληρωμένου προγράμματος διαφημιστικής της προβολής και η οργανωμένη συμμετοχή της σε εκθέσεις θα συμβάλλει ενισχυτικά επίσης στην μεγέθυνση του μεριδίου της στην εγχώρια αγορά και στη διείσδυση της σε νέες προσελκύσεις πελατών από τρίτες χώρες, σε συνδυασμό και με το marketing plan, με αποτέλεσμα την περαιτέρω αύξηση του κύκλου εργασιών της. Προϋπόθεση δε για τη διείσδυση της σε νέες αγορές αποτελεί ο στρατηγικός σχεδιασμός των πωλήσεων της και η οργανωτική της αναδιάρθρωση.

2.γ.1 Προδιαγραφές εκπόνησης μελέτης marketing plan

ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Η συγκεκριμένη μελέτη έχει ως σκοπό την ανάπτυξη του σχεδίου στρατηγικής μάρκετινγκ (Marketing Plan) της επιχείρησης, ώστε να επιτευχθεί η περαιτέρω ανάπτυξη των πωλήσεων της σε στην Κρήτη, στην Ελλάδα και σε τρίτες χώρες.

Η μελέτη, τα αντικείμενα προς διερεύνηση και τα προκύπτοντα στοιχεία θα διέπονται από πλήρη εμπιστευτικότητα.

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Για την επίτευξη του σκοπού της μελέτης θα γίνει ανάλυση των τεσσάρων βασικών αρχών του μάρκετινγκ (product, price, place, promotion). Ειδικότερα κρίνεται σκόπιμη η κάλυψη των παρακάτω θεμάτων:

- ✓ Παρουσίαση και διερεύνηση της αγοράς της Κρήτης, της Ελλάδας και τρίτων χωρών, ιδιαίτερα της Βαλκανικής (μέγεθος της αγοράς, δυναμικότητα της αγοράς και τάσεις κ.λπ.).
- ✓ Συγκριτική ανάλυση του ανταγωνισμού (δραστηριότητα, οικονομικά στοιχεία, δυνατά/ αδύνατα σημεία, ενδεχόμενη μελλοντική στρατηγική, πολιτικές και προοπτικές πωλήσεων, πολιτική τιμών κ.λπ.).
- ✓ Παρουσίαση ιστορικών στοιχείων της λειτουργίας της επιχείρησης.
- ✓ Ανάλυση της παρούσας κατάστασης και εντοπισμός δυνατών και αδύνατων σημείων
- ✓ Στρατηγικοί στόχοι/ περιορισμοί.
- ✓ Στρατηγικό πρόγραμμα marketing.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σύνοψη του σχεδίου η οποία περιέχει τα πιο ενδιαφέροντα σημεία της τρέχουσας κατάστασης, τους στόχους, τις στρατηγικές, τα βασικά προγράμματα δράσης και τις οικονομικές προσδοκίες.

ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΑΓΟΡΑ

Μακρο-περιβάλλον

Θα εκτιμηθεί η εξέταση των ακόλουθων παραγόντων, όπως:

- ✓ Πολιτικοί - Νομικοί
- ✓ Κοινωνικοί - Δημογραφικοί
- ✓ Οικονομικοί
- ✓ Τεχνολογικοί

Μικρο-περιβάλλον - Η Αγορά

Θα προσδιοριστούν τα μεγέθη, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και οι τάσεις της αγοράς ιδιαίτερα της Κρήτης, της Ελλάδας και τρίτων χωρών με έμφαση σε χώρες της Βαλκανικής. Συγκεκριμένα, θα εξετασθούν τα εξής:

- Περιγραφή της αγοράς
- Ιστορικό και τάσεις εξέλιξης
- Μέγεθος της εγχώριας αγοράς και εξωτερικό εμπόριο

- Προσδιοριστικοί παράγοντες της ζήτησης (σε συνδυασμό με αυτούς του μακρο - περιβάλλοντος)
- Μέσα και έξοδα διαφήμισης και προβολής
- Ανάλυση των πελατών
 - ✓ Πλήθος και Χαρακτηριστικά των πελατών
 - ✓ Τμηματοποίηση των πελατών (segmentation)
- Ανάλυση των χρηστών
 - ✓ Περιγραφή των τελικών χρηστών
 - ✓ Λόγοι και τρόποι αγοράς από τους τελικούς χρήστες
- Τμηματοποίηση (segmentation) και ταξινόμηση των τελικών χρηστών
 - ✓ Τάσεις της αγοράς και προοπτικές εξέλιξης

Ανταγωνισμός

- ✓ Κυριότερες επιχειρήσεις του κλάδου (προφίλ, στοιχεία πωλήσεων, ισολογισμών) – Μερίδια.
- ✓ Στρατηγική marketing του ανταγωνισμού (τιμολογιακή πολιτική, κανάλια διανομής, προώθηση κ.λπ.).
- ✓ Εκτίμηση των ικανοτήτων και αδυναμιών του ανταγωνισμού.

Η Επιχείρηση

- ✓ Ανάλυση της παραγωγικής ικανότητας της επιχείρησης.
- ✓ Μελέτη του υπάρχοντος δικτύου πωλήσεων.
- ✓ Μελέτη του υπάρχοντος πελατολογίου.
- ✓ Ανάλυση των πωλήσεων ανά περιοχή, είδος πελάτη, μέγεθος και συχνότητα παραγγελιών κ.λπ.
- ✓ Μελέτη στοιχείων κόστους.
- ✓ Ανάλυση των κερδών και της ρευστότητας.
- ✓ Ανάλυση δυνατοτήτων ανάπτυξης νέων προϊόντων.

SWOT ANALYSIS

- ✓ Δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης. Ευκαιρίες και Απειλές από το περιβάλλον.

ΣΧΕΔΙΟ MARKETING

Στόχοι – Στρατηγική

Θα καθοριστούν οι επιθυμητοί στόχοι της εξεταζόμενης δραστηριότητας και η γενικότερη στρατηγική Marketing. Συγκεκριμένα:

- ✓ Προσδιορισμός επιθυμητού μεριδίου αγοράς.
- ✓ Καθορισμός στόχων πωλήσεων και κερδών.
- ✓ Στόχοι που αφορούν την ρευστότητα.
- ✓ Καθορισμός στρατηγικής στόχευσης (targeting).
- ✓ Προσδιορισμός στρατηγικής τοποθέτησης στην αγορά (positioning).

Πρόγραμμα Marketing

Στη συνέχεια θα αναπτυχθεί η αναλυτικότερη πολιτική και τα επιμέρους προγράμματα marketing. Δηλαδή:

- ✓ Πολιτική προϊόντων (χαρακτηριστικά, ονομασίες κ.λπ.)
- ✓ Τιμολογιακή πολιτική (τιμές, πιστώσεις κ.λπ.)
- ✓ Πολιτική διανομής (δίκτυο αντιπροσώπων, πωλητών κ.λπ.)
- ✓ Πολιτική προώθησης (επικοινωνία, προβολή)
- ✓ Προϋπολογισμός λειτουργίας marketing (προώθηση, πωλήσεις κ.λπ.)

2.2 Προϋπολογισμός και Χρηματοδοτικό Σχήμα της Επένδυσης:

Το προϋπολογιζόμενο κόστος της σχεδιαζόμενης επένδυσης ανέρχεται σε:

- Εκσυγχρονισμός εγκαταστάσεων ξενοδοχείου: 233.000,00 ευρώ
- Εκπόνηση μελετών και εφαρμογή συστήματος ISO: 59.867,94 ευρώ

Η χρηματοδότηση του προτεινόμενου επενδυτικού σχεδίου θα είναι η εξής :

- ✓ Η προμήθεια και εγκατάσταση του εξοπλισμού ανακαίνισης προϋπολογιζόμενου ποσού 233.000 ευρώ θα γίνει με χρηματοδοτική μίσθωση, κατά 60% και με επιδότηση κατά 40% από τον αναπτυξιακό νόμο.

- ✓ Η κάλυψη του υπόλοιπου ποσού της επένδυσης προϋπολογιζόμενου ποσού 59.867,94 ευρώ. Θα γίνει με καταβολή μετρητών, το ποσό δε αυτό θα προέλθει από αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου της.

Η προτεινόμενη χρηματοδότηση αποτυπώνεται στον παρακάτω πίνακα :

Πηγές Χρηματοδότησης	Ποσά(Σε ΕΥΡΩ)	Ποσοστό %
Ίδια συμμετοχή :	59.867,94	20,44%
Χρηματοδοτική Μίσθωση:	139.800,00	47,73%
Δημόσια χρηματοδότηση:	93.200,00	31,82%
Σύνολο	292.867,94	100,00%

2.3 Τρόπος Υλοποίησης του Επενδυτικού Σχεδίου

Η διοίκηση της εφαρμογής του επιχειρηματικού σχεδίου της επιχείρησης θα γίνει σε στενή συνεργασία με Εξωτερικό Σύμβουλο, ο οποίος θα αναλάβει το εξής έργο :

1. Παρακολούθηση της πορείας υλοποίησης του επιχειρηματικού σχεδίου.
2. Υποβολή στους αρμόδιους δημόσιους φορείς του συνόλου των απαιτούμενων εκθέσεων και πινάκων, μέχρι την ολοκλήρωση και την αποπληρωμή του.
3. Εκπόνηση των μελετών αναδιοργάνωσης – επιχειρηματικού σχεδιασμού και στρατηγικού σχεδιασμού πωλήσεων.
4. Εκπαίδευση του προσωπικού της επιχείρησης με βάση τις ανάγκες που θα προκύψουν από την εκπόνηση των προαναφερόμενων μελετών.
5. Εποπτεία της εφαρμογής των προαναφερόμενων μελετών.

Όσον αφορά τη χρηματοδότηση του επιχειρηματικού σχεδίου, πέραν από την αναμενόμενη δημόσια χρηματοδότηση, η επιχείρηση έχει εξασφαλίσει την προμήθεια του νέου παραγωγικού εξοπλισμού με χρηματοδοτική μίσθωση , όπως αναφέρεται στον παραπάνω πίνακα χρηματοδότησης και το υπόλοιπο του προϋπολογιζόμενου κόστους του σχεδίου θα καλυφθεί με ίδια συμμετοχή ύψους 22.400.000 δραχμών, η οποία θα προκύψει από αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου της επιχείρησης, όπως αναφέρεται στη συνημμένη υπεύθυνη δήλωση του εκπροσώπου της.

- ✓ Προσδιορισμός των ανώτερων και κατώτερων τιμών των προαναφερθέντων αριθμοδεικτών για κάθε επόμενο έτος με βάση τα τρία τελευταία έτη, με εντοπισμό τριών εναλλακτικών σεναρίων στόχων - τιμών τους, ώστε να ελέγχεται εκ των προτέρων η χρηματοοικονομική ισορροπία της επιχείρησης.

- ✓ Προϋπολογισμός των αναγκών κεφαλαίου κίνησης επίσης για κάθε επόμενο έτος με βάση τα τρία τελευταία έτη, ώστε να καθορίζεται η στρατηγική της επιχείρησης σε βραχυχρόνιο δανεισμό.
- ✓ Πρόβλεψη του Ισολογισμού και του Λογαριασμού Αποτελεσμάτων Χρήσης επίσης για κάθε επόμενο έτος με βάση τα τρία τελευταία έτη.
- ✓ Ανάλυση της οργανωτικής δομής της επιχείρησης – προσδιορισμός των αδύνατων σημείων της οργανωτικής της λειτουργίας.
- ✓ Προσαρμογή των βασικών αρχών του management στην οργάνωση της επιχείρησης με ενσωμάτωση του αναβαθμισμένου ISO.
- ✓ Εκπόνηση κανονισμού εσωτερικής λειτουργίας της επιχείρησης, με σαφή προσδιορισμό των αρμοδιοτήτων των επί μέρους τμημάτων της επιχείρησης καθώς και του ανθρώπινου δυναμικού που τα στελεχώνουν.
- ✓ Επιλογή ως αποτέλεσμα των προηγούμενων του πλέον ευέλικτου οργανογράμματος της επιχείρησης.

2.4 Θέση που θα εγκατασταθεί ο εξοπλισμός

Διεύθυνση: Επιμενίδου 46 τ.κ. 71202 Ηράκλειο

Χώρος : Εξώροφο κτίριο 1080 τ.μ.. Πρόκειται για υφιστάμενο κτίριο της επιχείρησης.

Δεν απαιτούνται άδειες ή εγκρίσεις επειδή η επένδυση δεν περιλαμβάνει κτιριακές υποδομές ούτε πρόκειται για μετεγκατάσταση μονάδας.

Δεν απαιτούνται όπως προαναφέραμε άδειες ή εγκρίσεις, επομένως δεν τίθεται θέμα περιορισμών.

Δεν δημιουργούνται από την υλοποίηση του σχεδίου δυσμενείς περιβαλλοντικές επιπτώσεις, επειδή ο νέος εξοπλισμός λόγω των τεχνικών χαρακτηριστικών του και της τεχνολογίας του δεν προκαλεί κανενός είδους περιβαλλοντική ρύπανση.

3. Ανάλυση Κλάδου

ο Ελληνικός τουρισμός διανύει μια διαρκή ανοδική τάση των μεγεθών του. Τα τελευταία χρόνια η τουριστική κίνηση τονώθηκε από την εκστρατεία προβολής των ελληνικών προορισμών από τις αρμόδιες αρχές και τις επενδύσεις επέκτασης και αναβάθμισης που υλοποίησαν οι μεγαλύτεροι όμιλοι, πολλές από τις οποίες χρηματοδοτήθηκαν από τον αναπτυξιακό νόμο.

Το 2007 αναμένεται να αποτελέσει ένα ακόμα θετικό για την εγχώρια τουριστική δραστηριότητα έτος, με βελτίωση της τάξης του 6-7% σε όρους αεροπορικών αφίξεων (εκτίμηση ΙΤΕΠ), τη στιγμή που ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού υπολογίζει την αντίστοιχη μεταβολή σε παγκόσμια κλίμακα σε περίπου 4%.

Μέσα σε αυτό το έντονα ευνοϊκό τουριστικό περιβάλλον, ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί τον καταλυτικό υποδοχέα των θετικών τάσεων που οφείλει να απορροφήσει αποτελεσματικά τα αυξημένα μεγέθη τουριστικής κίνησης και να δημιουργήσει στιβαρό υπόβαθρο για την συνέχιση του ευοίωνου κλίματος.

Σύμφωνα με εκπρόσωπους των επιχειρήσεων του κλάδου με τους οποίους συνεργάστηκε η **Hellastat** για την εκπόνηση της μελέτης, οι προκλήσεις είναι πολλές και καταγράφονται συνοπτικά ως εξής:

- Ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών τουρισμού
- Στροφή σε διαφορετικά target group τουριστών που δαπανούν μεγαλύτερα ποσά (π.χ. Αμερικανοί τουρίστες)
- Χρηματοδότηση επενδύσεων από το νέο αναπτυξιακό νόμο
- Στροφή σε σύνθετες τουριστικές επενδύσεις και τουριστικές κατοικίες
- Σταδιακός κορεσμός των καταλυμάτων της Τουρκίας
- Προσέλκυση μεγαλύτερου εύρους τουριστών μέσω πακέτων ποικίλων τουριστικών υπηρεσιών σε συμφέρουσες τιμές
- Ευνοϊκοί μακροοικονομικοί παράγοντες στις σημαντικότερες χώρες προέλευσης

4. Προβλεπόμενα αποτελέσματα

4.1 Προϋπολογισμός πωλήσεων

Ο προϋπολογισμός των πωλήσεων της επιχείρησης, μετά την υλοποίηση του σχεδιαζόμενου επενδυτικού σχεδίου, γίνεται με την παραδοχή ότι οι προβλεπόμενες πωλήσεις θα ακολουθήσουν την μέση ετήσια μεταβολή των πωλήσεων των τριών τελευταίων ετών. Έτσι προκύπτουν τα εξής:

Πωλήσεις τελευταίας Ζετίας:

2005	2006	2007
178.111,57	637.674,02	810.581,29

Πηγή: HELLASTAT ΑΕ

Μέση ετήσια μεταβολή:

113,33% (υπολογισμός με χρήση τύπου μέσου γεωμετρικού).

Πίνακας Προβλεπόμενων Πωλήσεων

ΕΤΗ	2008	2009	2010	2011	2012
	1.729.213,06	3.688.930,22	7.869.594,83	16.788.206,65	35.814.281,25

4.2 Προϋπολογισμός τόκων μακροχρόνιου δανείου

Στοιχεία δανείου:

Κεφάλαιο δανείου $K = 139.800,00$ ευρώ (σύμφωνα με το χρηματοδοτικό σχήμα)

Διάρκεια αποπληρωμής : 3 έτη (σύμφωνα με τραπεζική αγορά)

Ετήσιο επιτόκιο $i = 10\%$ (σύμφωνα με τραπεζική αγορά)

Εξαμηνιαία δόση (σύμφωνα με τραπεζική αγορά)

Σύμφωνα με τα παραπάνω και εφαρμόζοντας την μέθοδο του προοδευτικού χρεολυσίου έχουμε:

Πίνακας εξυπηρέτησης δανείου:

A/A	ΔΟΣΗ	ΤΟΚΟΙ	ΧΡΕΟΛ/ΣΙΑ	ΕΞΟΦΛ/ΝΟ ΠΟΣΟ	ΥΠΟΛ/ΠΟ ΔΑΝΕΙΟΥ
1	27367,13	6710,4	20656,73	20656,73	119143,27
2	27367,13	5718,88	21648,33	42305,06	97494,94
3	27367,13	4679,76	22687,37	64992,43	74807,57
4	27367,13	3590,76	23796,17	88788,6	51011,4
5	27367,13	2448,55	24918,58	113707,18	26092,82
6	27367,13	1252,46	26114,67	139800	0

Επομένως το χρηματοοικονομικό κόστος είναι οι τόκοι σε ετήσια βάση, του προηγούμενου πίνακα (το 30% των τόκων είναι επιδότηση από το δημόσιο), όπως φαίνεται παρακάτω:

Πίνακας προβλεπόμενων τόκων

ΕΤΗ	2008	2009	2010	2011	2012
Αρχικοί τόκοι	12429,28	8270,52	3701,01	0	0
Επιδοτούμενοι τόκοι	3728,78	2481,16	1110,3	0	0
Χρεωστικοί τόκοι	8700,5	5789,36	2590,71	0	0

4.3 Προϋπολογισμός αποσβέσεων

Ο προϋπολογισμός τους έγινε επί των προβλεπόμενων δαπανών παγίων με τη σταθερή μέθοδος απόσβεσης και φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας Προβλεπόμενων Αποσβέσεων

ΣΤΟΙΧΕΙΑ	ΑΞΙΑ	ΣΥΝΤ/ΣΤΗΣ ΑΠΟΣΒΕΣΗΣ	2008	2009	2010	2011	2012
Εξοπλισμός	60.000,00	15,00%	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00
Κτίρια	200.000,00	8,00%	16.000,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00
Λοιπός εξοπλισμός	32867,94	20,00%	6.573,59	5.258,87	4.207,10	3.365,68	2.692,54
ΣΥΝΟΛΟ	292.867,94		31.573,59	30.258,87	29.207,10	28.365,68	27.692,54

4.4 Προϋπολογισμός μισθοδοσίας

Ο προϋπολογισμός τους έγινε για τις παρακάτω κατηγορίες προσωπικού και λαμβάνοντας υπόψη τις μηνιαίες αποδοχές του σύμφωνα με την ΕΣΣΕ.

ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	ΜΙΚΤΟΙ ΜΙΣΘΟΙ
Λογιστής	1200
Υπάλληλος γραφείου	800
Καμαριέρα	800
Συντηρητής	900

Σύμφωνα με αυτά και λαμβάνοντας υπόψη ότι οι κρατήσεις ΙΚΑ είναι 44%, οι προβλεπόμενες δαπάνες μισθοδοσίας φαίνονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας Προβλεπόμενων Δαπανών Μισθοδοσίας

Κατηγορίες Προσωπικού	Μηνιαία Επιβάρυνση	Αριθμός Ατόμων	2008	2009	2010	2011	2012
Λογιστής	1489,65	2	2.979,3	6.355,1	13.557,33	28.921,85	61.698,99
Υπάλληλος Γραφείου	903,1	6	5.418,6	11.559,5	24.659,88	52.606,92	11.2226,35
Καμαριέρα	903,1	6	5.418,6	11.559,5	24.659,88	52.606,92	112.226,35
Συντηρητή	1117,24	2	2.234,48	4.766,82	10.169,05	21.693,63	46.279,03
ΣΥΝΟΛΟ	4413,09	16	7.057,44	15.055,64	32.118,19	68.517,73	146.168,88

Σημείωση:

Οι εργαζόμενοι παίρνουν το χρόνο 14 μισθούς και οι λογιστές 14,5 (0,5 μισθό επιπλέον για το κλείσιμο ισολογισμού)

Τα ποσά από έτος σε έτος και το σύνολο κάθε χρόνου μεταβάλλεται, όσο είναι το ποσοστό μεταβολής των πωλήσεων: 113,33%

4.5 Προϋπολογισμός Αμοιβών και Εξόδων Τρίτων

Ο προϋπολογισμός τους περιλαμβάνει τις παρακάτω επιμέρους κατηγορίες δαπανών, για τον υπολογισμό των οποίων ισχύουν οι εξής παραδοχές:

1. αμοιβές εξωτερικών συντελεστών = 10% της μισθοδοσίας
2. προμήθειες = 2% των πωλήσεων
3. διάφορα έξοδα = 1% των πωλήσεων
4. απρόβλεπτες δαπάνες = 5% (παροχές τρίτων + αμοιβές τρίτων + διάφορα έξοδα)

Σύμφωνα με τα παραπάνω τα προβλεπόμενα ποσά φαίνονται στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας Προβλεπόμενων Αμοιβών και Εξόδων Τρίτων

ΣΤΟΙΧΕΙΑ	2008	2009	2010	2011	2012
Αμοιβές εξωτερικών συντελεστών	705,74	1.505,56	3.211,82	6.851,77	14.616,89
προμηθευτές	34.584,26	73.778,6	157.391,89	335.764,13	716.285,63
ΣΥΝΟΛΟ	35.290,00	75.284,16	160.603,71	342.615,9	730.902,52

4.6 Προϋπολογισμός Αποτελεσμάτων Χρήσης

Με βάση τα προβλεπόμενα ποσά εσόδων και εξόδων που αναφέρονται στα προηγούμενα, τα προβλεπόμενα αποτελέσματα χρήσης φαίνονται στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας Προβλεπόμενων Αποτελεσμάτων Χρήσης

ΣΤΟΙΧΕΙΑ	2008	2009	2010	2011	2012
Πωλήσεις	1.729.213,06	3.688.930,22	7.869.594,83	16.788.206,65	35.814.281,25
Κόστος πωληθέντων	518.763,92	1.106.679,07	2.360.878,45	5.036.462,00	10.744.284,38
Μικτά αποτελέσματα	1.210.449,14	2.582.251,15	5.508.716,38	11.751.744,65	25.069.996,87
Μισθοδοσία	7.057,44	15.055,64	32.118,19	68.517,73	146.168,88
Αμοιβές τρίτων	705,74	1.505,56	3.211,82	6.851,77	14.616,89
Παροχές τρίτων	34.584,26	73.778,60	157.391,89	335.764,13	716.285,63
Διάφορα έξοδα	17.292,13	36.889,30	78.695,95	167.882,07	358.142,81
Απρόβλεπτες δαπάνες	28.567,30	60.942,63	130.008,91	277.348,00	591.666,49
Αποτελέσματα προ τόκων, αποσβέσεων, φόρων	1.122.242,27	2.394.079,42	5.107.289,62	10.895.380,95	23.243.116,17
Τόκοι	12.429,28	8.270,52	3.701,01	0,00	0,00
Αποτελέσματα προ αποσβέσεων, φόρων	1.109.812,99	2.385.808,90	5.103.588,61	10.895.380,95	23.243.116,17
Αποσβέσεις	31.573,59	30.258,87	29.207,10	28.365,68	27.692,54
Αποτελέσματα προ φόρων	1.078.239,40	2.355.550,03	5.074.381,51	10.867.015,27	23.215.423,63

4.7 Προϋπολογισμός Καθαρών Ταμειακών Ροών (ΚΤΡ)

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, οι προβλεπόμενες ΚΤΡ φαίνονται στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας Προβλεπόμενων Καθαρών Ταμειακών Ροών

ΣΤΟΙΧΕΙΑ	Περίοδος Υλοποίησης	2008	2009	2010	2011	2012
A. ΕΙΣΡΟΕΣ	292.867,94	1.078.239,40	2.355.550,03	5.074.381,51	10.867.015,27	23.362.521,40
A1 Μετοχικό κεφάλαιο	59.867,94	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A2. Κεφάλαιο δανείου	139.800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A3. Επιδότηση	93.200,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A4. Αποτελέσματα προ φόρων	0,00	1.078.239,40	2.355.550,03	5.074.381,51	10.867.015,27	23.215.423,63
A5. Υπολειμματική αξία παγίων	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	147.097,77
B. ΕΚΡΟΕΣ	292.867,94	311.864,91	635.371,05	1.319.628,63	2.716.753,82	5.803.855,91
B1. Κόστος επένδυσης	292.867,94	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B2. Χρεολύσια μακροχρόνιου δανείου	0,00	42.305,06	46.483,54	51.033,25	0,00	0,00
Φόρος Εισοδήματος	0,00	269.559,85	588.887,51	1.268.595,38	2.716.753,82	5.803.855,91
ΚΑΘΑΡΕΣ ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ	0,00	766.374,49	1.720.178,98	3.754.752,89	8.150.261,45	17.558.665,49

Σημείωση:

Υπολειμματική αξία παγίων = αρχική αξία παγίων – αποσβέσεις + οικόπεδα (τα οικόπεδα δεν αποσβένονται)

5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Η αξιολόγηση της σχεδιαζόμενης επένδυσης στα πλαίσια του επιχειρηματικού σχεδίου της υπόψη επιχείρησης, γίνεται με την μέθοδο της Καθαρής Παρούσας Αξίας.

Για την εφαρμογή της μεθόδου ως γνωστόν προεξοφλούνται οι προβλεπόμενες για τα πρώτα 5 έτη μετά την υλοποίηση της σχεδιαζόμενης επένδυσης Καθαρές Ταμειακές Ροές του προηγούμενου πίνακα, ώστε να υπολογισθούν οι παρούσες αξίες τους (δηλ. στον ίδιο χρόνο που πραγματοποιείται η επένδυση).

Στην συνέχεια υπολογίζεται η Καθαρή Παρούσα αξία της (ΚΠΑ) ως η διαφορά του συνόλου των παρουσών αξιών των ΚΤΡ με το προβλεπόμενο κόστος της επένδυσης. Δηλαδή προϋπολογίζεται εάν το συνολικό καθαρό οικονομικό αποτέλεσμα σε σημερινές τιμές είναι θετικό ή ο αντίθετο.

Στην περίπτωση μας διαπιστώνουμε από τον παρακάτω πίνακα ότι, η ΚΠΑ της σχεδιαζόμενης επένδυσης είναι θετική (ΚΠΑ=ΣΠΑ-ΚΕ=21.408.629,07-292.867,94=21.115.761,13).

Επομένως η επένδυση κρίνεται βιώσιμη.

Πίνακας παρουσών αξιών

ΕΤΗ	ΚΑΘΑΡΕΣ ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΠΡΟΕΞΟΦΛΗΣΗΣ $1 / (1 + i)^n$ i=10%	ΠΑΡΟΥΣΕΣ ΑΞΙΕΣ
2008	766.374,49	0,909090909	696.704,08
2009	1.720.178,98	0,826446281	1.421.635,52
2010	3.754.752,89	0,751314801	2.821.001,42
2011	8.150.261,45	0,683013455	5.566.738,24
2012	17.558.665,49	0,620921323	10.902.549,81
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΡΟΥΣΩΝ ΑΞΙΩΝ			21.408.629,07

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- “Η έρευνα του Marketing”, Ειρήνη Ι. Τηλικίδου, εκδόσεις Ελληνική γραμματεία, Αθήνα 2004.
- “Marketing”, Richard L. Sandhusen, εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 1993.
- “Επιχειρησιακός Προγραμματισμός”, Alexander Hamilton Institute, εκδόσεις Κριτήριο, 1998.
- “Management”, Bruce H. Charnov – Patrick J. Montana, εκδόσεις Κλειδάριθμος, 1993.
- “Marketing Plan”, εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- “Έρευνα Marketing”, Πετράκης Μιχάλης, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2006.
- “Ανάλυση δεδομένων και έρευνας Αγοράς”, Δημητρίου Κυραπιστόλη, εκδόσεις Ανικούλη 2001.
- “Μέθοδοι έρευνας Αγοράς”, Βλάσης Σταθακόπουλος, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2005.
- “Έρευνα Αγοράς”, Πλάτων Κ. Θωμάς, Interbooks, 2003.
- “Τουριστικό Marketing”, Ιωάννης ν. Πρωτοπαπαδάκης, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2003.
- www.mactsa.net.
- www.aqs.gr.
- www.businessstools.gr.

Παράρτημα

Οικονομικές καταστάσεις της: «ΑΡΧΟΝΤΟΥΛΑΚΗΣ ΕΛΕΥΘ. & ΥΙΟΙ Α.Ε.» , τα έτη 2003 – 2007 από τους οποίους έγινε η ανάλυση των αριθμοδεικτών της επιχείρησης για την εκπόνηση του επιχειρηματικού σχεδίου (Στοιχεία από Βάσεις Δεδομένων «HELLASTAT ΑΕ").

ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

ΑΡΧΟΝΤΟΥΛΑΚΗΣ ΕΛΕΥΘ. & ΥΙΟΙ Α.Ε.

Α.Φ.Μ.	ΑΡ.Μ.Α.Ε.	ΕΤΟΣ ΙΔΡ.	ΑΡ. ΥΠΑΛ.	EMAIL
094084762	11410/70/B/86/123	-	-	-

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

ΈΔΡΑ	ΤΗΛΕΦΩΝΟ
Επιμενίδου 46, Τ.Κ. 71202, Ηράκλειο, Ηράκλειο	2810300018

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

ΣΤΑΚΟΔ	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ
551.1	Ξενοδοχεία και μοτέλ με εστιατόριο

ΚΛΑΔΟΣ
Ξενοδοχεία

ΜΕΛΗ Δ.Σ - ΣΤΕΛΕΧΗ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	ΘΕΣΗ / ΤΙΤΛΟΣ
Αρχοντουλάκης Εμμ.	Πρόεδρος ΔΣ
Αρχοντουλάκης Μιχ.	Διευθύνων Σύμβουλος
Κουναλάκης Θεοδ.	Λογιστής

Με το παρόν σας παρέχεται το δικαίωμα χρήσης της παρούσας εκθέσεως και σε καμία περίπτωση δεν αποκτάτε κανένα άλλο δικαίωμα (ενδεικτικά αναφέρονται εμπραγμάτα ή ενοχικά δικαιώματα ή δικαιώματα πνευματικής ή βιομηχανικής ιδιοκτησίας) επί της εκθέσεως ταύτης. Η έκθεση δεν μπορεί να μεταβιβασθεί με κανένα τρόπο σε τρίτους. Οι πληροφορίες, που περιέχονται στην παρούσα έκθεση, δίδονται «ως έχουν» χωρίς κανενός είδους εγγύηση, ρητή ή σιωπηρή, σχετικά με την ορθότητα, πληρότητα, ακεραιότητα ή καταλληλότητα κάθε πληροφορίας που βρίσκεται στην έκθεση. Σε καμία περίπτωση η Hellastat Α.Ε. δεν ευθύνεται έναντι σας ή οποιουδήποτε τρίτου για καμία τυχούσα θετική ή αποθετική, περιουσιακή ή μη, άμεση ή έμμεση ζημία προκληθείσα είτε από τη χρήση, είτε από τη για οποιοδήποτε λόγο αδυναμία χρήσης της εκθέσεως ακόμα και αν η Hellastat Α.Ε. είναι προηγουμένως εις γνώση με οποιοδήποτε τρόπο της πιθανότητας προκλήσεως τέτοιας ζημίας, είτε εξαπίας εγέρσεως όποιας απαίτησης από τρίτο.

Επιχειρηματικό Σχέδιο Ξενοδοχειακής Μονάδας

ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ	2007	2006	2005	2004	2003
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΟΗ					
A. ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΟΗ ΑΠΟ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ					
Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)	810.581,29	637.674,02	178.111,57		
Μεταβολή στις απαιτήσεις	17.605,91	152.992,37	-27.794,00	55.160,41	
Εισπράξεις από πωλήσεις	792.975,38	484.681,65	205.905,57	-55.160,41	
Άλλα έσοδα εκμετάλλευσης	500,00				
Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	0,00	11,41	2,61		
Έκτακτα και ανόργανα έσοδα	0,00	59,43		0,00	
Σύνολο εισπράξεων από τη λειτουργία	793.475,38	484.752,49	205.908,18	-55.160,41	
Κόστος πωλήσεων	90.840,22	69.147,82	28.400,97		
Διοικητικά και λοιπά λειτουργικά εξόδα	440.687,67	367.893,95	168.613,93	0,00	
Μεταβολή στα αποθέματα	2.478,48	1.622,49	3.502,79		
Έκτακτα και ανόργανα εξόδα και ζημιές	4.314,05	4.041,46	2.634,44		
Μείον: Μεταβολή προμηθευτών και λοιπών βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων	-4.749,22	-141.803,82	560.197,55	45.910,23	
Μεταβολή μεταβατικών λογαριασμών	-947,95	4.951,07	-3.242,43	-1.290,85	
Φόρος εισοδήματος				-718,95	
Σύνολο πληρωμών για τη λειτουργία	544.017,59	579.558,47	-353.802,99	-45.338,33	
ΚΑΘΑΡΗ ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΟΗ ΑΠΟ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ	249.457,79	-94.805,98	559.711,17	-9.822,08	
B. ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΟΗ ΑΠΟ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ					
Καθαρή ταμειακή εκροή από αγορές και πώληση παγίων	-14.176,00	-101.219,01	1.209.928,00	370.085,86	
Μεταβολή στις μακροπρόθεσμες συμμετοχές	0,00	0,00	621,38		
ΚΑΘΑΡΗ ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΟΗ ΑΠΟ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	14.176,00	101.219,01	-1.210.549,38	-370.085,86	
Γ. ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΟΗ ΑΠΟ ΤΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ					
Μεταβολή στο μετοχικό κεφάλαιο	46.754,55	-33.282,90	100.641,15	0,00	
Μεταβολή στις μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	-90.758,10	97.413,29	576.747,62	400.000,00	
Χρηματοοικονομικά έξοδα	99.149,89	101.815,94	43.739,15		
ΚΑΘΑΡΗ ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΟΗ ΑΠΟ ΤΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ	-143.153,44	-37.685,55	633.649,62	400.000,00	
Σύνολο Ταμειακής Ροής Χρήσης	120.480,35	-31.272,52	-17.188,59	20.092,06	
ΤΑΜΕΙΟ ΕΝΑΡΞΗΣ	17.563,51	48.836,03	66.024,62	45.932,56	
ΤΑΜΕΙΟ ΛΗΞΗΣ	138.043,86	17.563,51	48.836,03	66.024,62	
ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΕΔΙΩΝ					
Ταμειακή ροή (από τις οικονομικές καταστάσεις)	120.480,35	-31.272,52	-17.188,59	20.092,06	
Διαφορά ταμειακής ροής	0,00	0,00	0,00	0,00	
Διαφορά ισολογισμού, τρέχουσα χρήση	0,00	0,00	0,00	0,00	
Διαφορά ισολογισμού, προηγούμενη χρήση	0,00	0,00	0,00	0,00	
Διαφορά ισολογισμού	0,00	0,00	0,00	0,00	
Διαφορά μεταφοράς αποτελεσμάτων σε πίνακα διάθεσης	0,00	0,00	0,00	0,00	
ΚΑΘΑΡΗ ΔΙΑΦΟΡΑ ΠΡΟΣ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ	0,00	0,00	0,00	0,00	
ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΣΗΜΕΙΩΣΗ					
<p>Η κατάσταση ταμειακών ροών υπολογίζεται από λογισμικό της Hellstat A.E. απευθείας από τις δημοσιευόμενες οικονομικές καταστάσεις, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη στοιχεία ή πληροφορίες που δεν είναι δημόσια διαθέσιμες και ως εκ τούτου στηρίζεται σε σειρά παραδοχών και υποθέσεων. Κατά συνέπεια, τα υπολογιζόμενα μεγέθη ενδέχεται να διαφέρουν σημαντικά από τα αντίστοιχα μεγέθη που υπολογίζει η διοίκηση της κάθε εταιρείας για σκοπούς εσωτερικής ή/και δημόσιας πληροφόρησης.</p>					