



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

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ  
«ΕΚΠΟΝΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΤΗΣ  
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ EUROPA BEACH»**

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΔΙΑΜΑΝΤΗ ΣΟΦΙΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΡΒΑΝΙΤΗΣ ΣΤΑΥΡΟΣ**

**ΙΟΥΝΙΟΣ 2013**

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η μελέτη του επιχειρηματικού σχεδίου για το ξενοδοχείο «EUROPA BEACH» , αποτελεί πτυχιακή εργασία, η οποία εκπονήθηκε κατά την φοίτησή μου στο τμήμα Λογιστικής του Ανώτατου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Κρήτης. Ο επιβλέπων καθηγητής ήταν ο Επίκουρος Καθηγητής του Τμήματος κος Αρβανίτης Σταύρος, τον οποίο ευχαριστώ θερμά για την άψογη συνεργασία μας καθ' όλη την διάρκεια της εργασίας μου.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον κύριο Λεβέντη Νικόλαο, διευθυντή του ξενοδοχείου « EUROPA BEACH», για τον χρόνο που μου διέθεσε καθώς και την κυρία Περυσινάκη Μαρία, λογίστρια της συγκεκριμένης ξενοδοχειακής μονάδας, για τις σημαντικές πληροφορίες που μου παρείχε.

Οφείλω, τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου για την βοήθειά της στην υλοποίηση των στόχων μου καθώς και στους φίλους μου για την πολύτιμη υποστήριξή τους.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>Ευχαριστίες .....</b>	<b>1</b>
<b>Πρόλογος .....</b>	<b>5</b>
<b>Εισαγωγή .....</b>	<b>6</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>7</b>
<b>Κεφάλαιο 1 Ο ρόλος του τουρισμού στην Ελλάδα και κατά επέκταση στην Κρήτη.....</b>	<b>8</b>
<b>Κεφάλαιο 2 Επιχειρηματικό σχέδιο – Σημασιολογικές έννοιες</b>	
<b>2.1 Η έννοια του επιχειρηματικού σχεδίου.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2 Η βασική δομή του επιχειρηματικού σχεδίου.....</b>	<b>12</b>
<b>2.3 Ο σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου.....</b>	<b>16</b>
<b>Κεφάλαιο 3 Εσωτερική ανάλυση του ξενοδοχείου «EUROPA BEACH».....</b>	<b>17</b>
<b>3.1 Ιστορία και πεδία δράσης του ξενοδοχείου.....</b>	<b>17</b>
<b>3.2 Χρηματοοικονομική ανάλυση του ξενοδοχείου «EUROPA BEACH».....</b>	<b>19</b>
<b>3.2.1. Αριθμοδείκτες Ρευστότητας.....</b>	<b>20</b>
<b>3.2.2. Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας.....</b>	<b>25</b>
<b>3.2.3. Αριθμοδείκτες Διαρθρώσεως Κεφαλαίων και Βιωσιμότητας.....</b>	<b>31</b>
<b>Κεφάλαιο 4 Marketing – Επιχειρησιακή στρατηγική ξενοδοχείου «EUROPA BEACH».....</b>	<b>34</b>
<b>4.1. Δραστηριότητες και αποτελέσματα marketing του ξενοδοχείου.....</b>	<b>34</b>
<b>4.1.1. Πολιτική Προϊόντος.....</b>	<b>35</b>
<b>4.1.2. Τιμολογιακή Πολιτική.....</b>	<b>37</b>

4.1.3.	Πολιτική Προώθησης.....	38
4.2.	Χρηματοοικονομικό Σχέδιο ξενοδοχείου.....	40
Κεφάλαιο 5	Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	42
5.1	Ανάλυση S.W.O.T. και PEST.....	42
5.2	Executive Summary.....	49
Κεφάλαιο 6	Συμπεράσματα Εργασίας.....	50
	Βιβλιογραφία.....	51

**ΠΙΝΑΚΑΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ**

<b>1.1.</b>	<b>Διεθνείς Τουριστικές Αφίξεις – Διεθνείς Ταξιδιωτικές Εισπράξεις.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2.</b>	<b>Εποχικότητα Διεθνών Τουριστικών Αφίξεων 2012.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2.1.</b>	<b>Οι Πέντε Δυνάμεις του Porter.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2.2.</b>	<b>Executive Summary.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.3.</b>	<b>Η Βασική Δομή του Επιχειρηματικού Σχεδίου.....</b>	<b>16</b>
<b>3.2.1.1.</b>	<b>Αριθμοδείκτης Γενικής Ρευστότητας ή Κεφαλαίου Κίνησης (Current Ratio).....</b>	<b>21</b>
<b>3.2.1.2.</b>	<b>Αριθμοδείκτης Ειδικής Ρευστότητας (Acid Test Ratio)..</b>	<b>24</b>
<b>3.2.2.1.</b>	<b>Αριθμοδείκτης Μικτού Περιθωρίου / Μικτού Κέρδους (Gross Profit Margin).....</b>	<b>26</b>
<b>3.2.2.2.</b>	<b>Αριθμοδείκτης Καθαρού Περιθωρίου / Καθαρού Κέρδους (Net Profit Margin).....</b>	<b>27</b>
<b>3.2.2.3.</b>	<b>Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Ενεργητικού (Return on Total Assets).....</b>	<b>28</b>
<b>3.2.2.4.</b>	<b>Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων (Return on Net Assets).....</b>	<b>30</b>
<b>3.2.3.1.</b>	<b>Αριθμοδείκτης Ιδίων προς Ξένα Κεφάλαια (Ratio of Owner’s Equity to Total Liabilities).....</b>	<b>32</b>

## **ΠΡΟΛΟΓΟΣ**

Ένα από τα άκρως απαραίτητα εργαλεία όλων των επιχειρήσεων, αποτελεί η δημιουργία του επιχειρηματικού σχεδίου τους. Πρόκειται για κείμενο, το οποίο απεικονίζει την υπάρχουσα κατάσταση της επιχείρησης, τόσο σε επίπεδο οργανωτικής δομής όσο και σε οικονομικό επίπεδο και παράλληλα εντοπίζει τις προοπτικές και δυνατότητες ανάπτυξής της. Συγκεκριμένα, μέσω της μελέτης του, επισημαίνονται τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της εκάστοτε επιχείρησης σύμφωνα με τους στόχους που έχει θέσει κατά την σύστασή της και αναλύονται οι κίνδυνοι που διατρέχει από το εξωτερικό της περιβάλλον ανάλογα με τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται. Ο κύριος σκοπός της δημιουργίας του επιχειρηματικού σχεδίου, είναι να συμβάλλει ουσιαστικά στην λήψη αποφάσεων ώστε να επέλθει το επιθυμητό αποτέλεσμα για την επιχείρηση. Επί παραδείγματι, χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις προκειμένου να συναφθεί κάποια συμφωνία χρηματοδότησης, να εγκριθεί ένα τραπεζικό δάνειο ή γενικότερα να προσελκύσει επενδύσεις που κρίνονται απαραίτητες για την μελλοντική της πορεία.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας, είναι η ανάλυση του επιχειρηματικού σχεδίου του ξενοδοχείου «EUROPA BEACH». Επιλέχθηκε το συγκεκριμένο θέμα διότι το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί πλέον κατευθυντήρια γραμμή για την πορεία των επιχειρήσεων ενώ ο τουριστικός κλάδος είναι ιδιαίτερα σημαντικός για την Ελλάδα και ειδικά για την νησιωτική χώρα, μέρος της οποίας αποτελεί η Κρήτη.

Στο πρώτο κεφάλαιο, γίνεται μία σύντομη αναφορά στον ρόλο που κατέχει ο τουρισμός τόσο στην Ελλάδα όσο και στην Κρήτη, λόγω της τοποθεσίας όπου δραστηριοποιείται το ξενοδοχείο «EUROPA BEACH».

Το δεύτερο κεφάλαιο, αναλύει την σημασιολογική έννοια του επιχειρηματικού σχεδίου. Στο συγκεκριμένο κομμάτι θα απαντηθούν ερωτήματα που αφορούν την χρήση, την δομή και τον τρόπο με τον οποίο συντάσσεται ένα επιχειρηματικό σχέδιο ώστε να είναι κατάλληλο για να βελτιωθεί η απόδοση της επιχείρησης.

Στην συνέχεια, το τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζει την εσωτερική ανάλυση του ξενοδοχείου «EUROPA BEACH» στο οποίο βασίζεται η συγκεκριμένη εργασία. Θα πραγματοποιηθεί η ανάλυση των πεδίων δράσης της επιχείρησης καθώς επίσης των χρηματοοικονομικών της καταστάσεων.

Το τέταρτο κεφάλαιο, μας εντάσσει στις δραστηριότητες *marketing* που διενεργούνται και προσδιορίζει την επιχειρηματική στρατηγική που ακολουθείται. Συγκεκριμένα, αναλύεται η πολιτική των υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση σε συνδυασμό με την κατάλληλη πολιτική προώθησής τους, καθώς επίσης η πολιτική προμηθειών που έχει αναλάβει.

Το πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο, ασχολείται με το εξωτερικό περιβάλλον του ξενοδοχείου και κατά πόσο μπορεί να επηρεάσει την ομαλή λειτουργία του. Πραγματοποιείται ανάλυση των ανταγωνιστικών πιέσεων του κλάδου αλλά και ανάλυση S.W.O.T. (STRENGTHS – WEAKNESSES – OPPORTUNITIES – THREATS) επισημαίνοντας τα εκάστοτε δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης.

Ολοκληρώνοντας, καταγράφονται τα προσωπικά συμπεράσματα που προέκυψαν από την εκπόνηση της εργασίας.

## **ABSTRACT**

The Business Plan constitutes the tool of all enterprises. It depicts the status quo of the enterprise while at the same time it locates the perspectives and possibilities of its growth. It promotes the taking of decisions so that the desired result the enterprise anticipates can occur.

The purpose of the present project is the analysis of the Business Plan of the hotel “EUROPA BEACH”.

The following chapters give a briefing to the role tourism holds so much in Greece and in Crete, they break down the semantically concept of the Business Plan so as to improve the performance of the enterprise and they present the internal analysis of the fields of action and financial status of the hotel “EUROPA BEACH”. Also, this Business Plan puts us among the conducting marketing activities and defines the enterprising strategy which is pursued.

The fifth and final chapters deal with the external environment and its effect on the regular function of the hotel.

Concluding, personal inference which came up during the design of the project is incorporated.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΚΑΤΑ ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΚΡΗΤΗ

Ο τουρισμός αποτελεί κεντρικό πυλώνα ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας, με σημαντική συνεισφορά στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) και στην απασχόληση. Το γεγονός αυτό, υποδεικνύει το ρόλο που καλείται να διαδραματίσει στην αναπτυξιακή πορεία της οικονομίας και ιδιαίτερα στην υιοθέτηση ενός νέου παραγωγικού προτύπου, το οποίο θα στηρίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό, συγκριτικά με το παρελθόν, στην εξωστρέφεια.

Η πλούσια πολιτιστική κληρονομιά, οι ήπιες κλιματολογικές συνθήκες και το φυσικό κάλλος της Ελλάδας έχουν ως αποτέλεσμα να συγκαταλέγεται η χώρα μεταξύ των σημαντικότερων τουριστικών προορισμών παγκοσμίως.

Σύμφωνα με τα στοιχεία που προέκυψαν από μελέτες που διενήργησε ο Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ) και ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (UNWTO), οι επιδόσεις του ελληνικού τουρισμού είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικές. Επί τρία συναπτά έτη, η Ελλάδα, κατατάσσεται στην 17<sup>η</sup> θέση σε επίπεδο διεθνών αφίξεων, ενώ το 2012 κατέλαβε την 23<sup>η</sup> θέση σε επίπεδο εσόδων επιφέροντας στην οικονομία της χώρας, το ποσό των 10 δις €.

Το γράφημα 1.1 που ακολουθεί, παρουσιάζει την συνολική εικόνα των τουριστικών αφίξεων και των ταξιδιωτικών εισπράξεων για το έτος 2012.

**1.1 Διεθνείς Τουριστικές Αφίξεις, Διεθνείς Ταξιδιωτικές Εισπράξεις**  
International Tourist Arrivals, International Tourism Receipts  
per Capita Tourism Expenditure, 2012

	Σύνολο Total
Διεθνείς Τουριστικές Αφίξεις International Tourist Arrivals	15.517.622
Διεθνείς Ταξιδιωτικές Εισπράξεις International Tourism Receipts	10.024,9 εκατ. € / ml. €
Μέση κατά Κεφαλή Δαπάνη Average per Capita Tourism Expenditure	646 €

Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων Τράπεζας της Ελλάδος  
Source: SETE, based on data provided by the Bank of Greece

Πηγή : ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων Τράπεζας της Ελλάδας

Η περαιτέρω ανάπτυξη του τουρισμού μπορεί να προσφέρει πολλαπλά οφέλη, τα οποία διαχέονται σε ολόκληρη την οικονομία, στηρίζοντας τις παραγωγικές της δομές και την περιφερειακή ανάπτυξη, ιδιαίτερα σε νησιωτικές περιοχές όπου οι αναπτυξιακές προοπτικές είναι μικρότερες. Το γεγονός αυτό, υποδεικνύει την αναγκαιότητα διερεύνησης των διακλαδικών σχέσεων και της συνεισφοράς του τουριστικού τομέα στην εγχώρια παραγωγική δραστηριότητα.

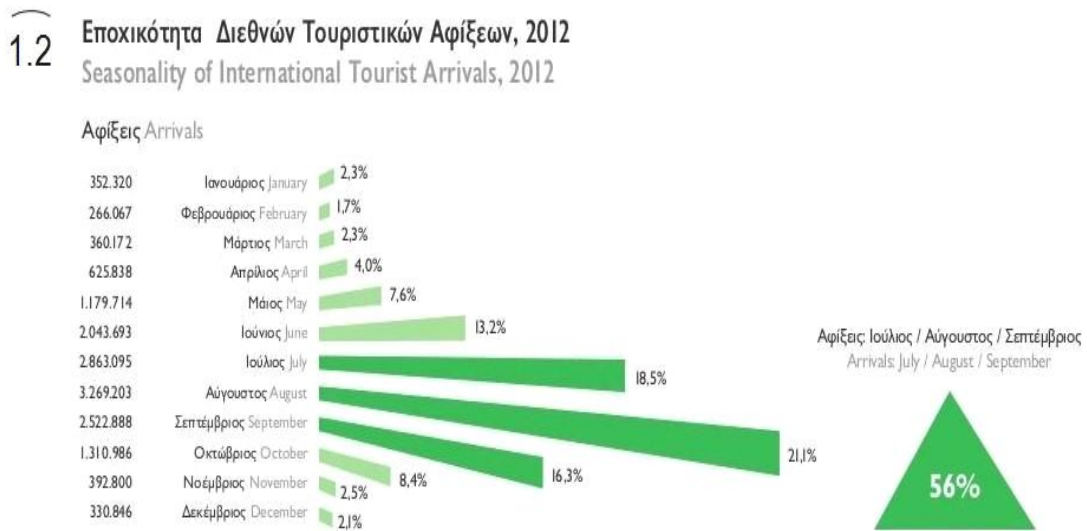
Σε αντίθεση με άλλους σημαντικούς κλάδους της οικονομίας, όπως οι κατασκευές και η γεωργία, ο τουρισμός δεν μπορεί να αποτυπωθεί σε έναν μεμονωμένο κλάδο διότι συνδέεται με ένα ευρύτερο φάσμα δραστηριοτήτων. Προκύπτει έτσι η ανάγκη, να προσδιοριστούν οι κλάδοι εκείνοι που επηρεάζονται από την κατανάλωση αγαθών και χρήση υπηρεσιών των επισκεπτών σε μία περιοχή, η οποία δεν αποτελεί τον τόπο μόνιμης κατοικίας τους.

Οι κατηγορίες αυτές, διακρίνονται στα καταλύματα, στην διατροφή (φαγητό και ποτό), στις μεταφορές, στις υπηρεσίες ταξιδιωτικών πρακτορείων, στις ψυχαγωγικές – πολιτιστικές δραστηριότητες και στην αγορά αναμνηστικών και όχι μόνο αγαθών, με τους αντίστοιχους οικονομικούς κλάδους να επηρεάζονται άμεσα από το ύψος της τουριστικής δαπάνης. Ταυτόχρονα, η ανάπτυξη του τουριστικού προϊόντος προκαλεί πρόσθετες θετικές επιπτώσεις στην οικονομία της χώρας από την πλευρά των παραγωγικών μονάδων που προμηθεύουν τις επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται στον συγκεκριμένο κλάδο.

Η αγορά εργασίας, δεν θα μπορούσε να μη συμπεριληφθεί στους τομείς οι οποίοι επωφελούνται από τον τουρισμό της χώρας. Ενδεικτικά, το έτος 2010, η άμεση και έμμεση απασχόληση εκτιμάται σε 446.000 εργαζομένους, ενώ η συνολική επίδραση ανέρχεται σε 741.000 εργαζομένους ή αλλιώς στο 16% της συνολικής απασχόλησης.

Στο σημείο αυτό, αξίζει να σημειωθεί πως από την μεταβολή της ζήτησης των αγαθών και των υπηρεσιών επηρεάζεται το εισόδημα που λαμβάνουν τα νοικοκυριά. Το έτος 2010, η άμεση επίδραση του τουρισμού στο ΑΕΠ της Ελλάδας εκτιμάται στο ποσό των 15,2 δις €. Η μεγαλύτερη συνεισφορά προέρχεται από τις υπηρεσίες καταλύματος, ενώ σε συνδυασμό με την εστίαση αποτελούν τα 2/3 σχεδόν της άμεσης επίδρασης του τουρισμού.

Το γράφημα 1.2 που παρουσιάζεται στην συνέχεια, αναλύει την τουριστική κίνηση της χώρας καθ' όλη την διάρκεια του έτους 2012.



Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων Ελληνικής Στατιστικής Αρχής Source: SETE, based on data provided by the Hellenic Statistical Authority

Πηγή : ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων Ελληνικής Στατιστικής Αρχής

Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία που προηγήθηκαν από το γράφημα 1.2 , η περίοδος κατά την οποία η τουριστική κίνηση παρουσιάζει ιδιαίτερη αύξηση, είναι τους καλοκαιρινούς μήνες (Ιούλιος – Αύγουστος – Σεπτέμβριος) με αποτέλεσμα τα νησιά να παίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο.

Η Κρήτη, αποτελεί το μεγαλύτερο νησί της Ελλάδας και παράλληλα το πέμπτο μεγαλύτερο στην περιοχή της Μεσογείου. Συνδυάζοντας το εύκρατο κλίμα, την εντυπωσιακή εναλλαγή στο φυσικό σκηνικό και με μία ιστορία 8.000 χρόνων που την ακολουθεί προσφέρει έναν ιδανικό προορισμό. Αξιοσημείωτο είναι, πως παρατηρώντας την γεωγραφική της θέση στον χάρτη, διακρίνουμε ότι αποτελεί σταυροδρόμι τριών ηπείρων ( Ευρώπης – Ασίας – Αφρικής ) , γεγονός που την χαρακτηρίζει ως το διαμάντι της Μεσογείου.

Τα πλεονεκτήματα που επισημάνθηκαν παραπάνω, οδηγούν το νησί στην αναβάθμιση των τουριστικών του καταλυμάτων, δημιουργώντας σύγχρονες

ξενοδοχειακές μονάδες, οι οποίες θα είναι σε θέση να καλύψουν τις εκάστοτε ανάγκες των πελατών και παράλληλα να εξασφαλίζουν την βιωσιμότητά τους. Για τον σκοπό αυτό, η κατάρτιση ενός καλού επιχειρηματικού σχεδίου προσαρμοσμένο στις δυνατότητες κάθε ξενοδοχειακής μονάδας θα αποτελέσει ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο, το οποίο θα λειτουργήσει ως «μπούσουλας» για την οικονομική και όχι μόνο, ανάπτυξη του ξενοδοχείου .

Πέραν όμως των προαναφερθέντων, στην Κρήτη αλλά και σε πολλά μέρη της Ελλάδας, είναι απαραίτητη η αξιοποίηση εναλλακτικών μορφών τουρισμού, οι οποίες θα λειτουργήσουν συμπληρωματικά του υφιστάμενου προτύπου γύρω από τον ήλιο και την θάλασσα.

Σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπως διαμορφώνεται από τις υπόλοιπες χώρες της Μεσογείου αλλά και από νέους αναδυόμενους προορισμούς, μορφές τουρισμού όπως ο θρησκευτικός, ο συνεδριακός και ο τουρισμός υγείας σε συνδυασμό με την ανάπτυξη της κρουαζιέρας και την δημιουργία τουριστικών λιμένων, ικανών να ελλιμενίσουν μεγάλα σκάφη (mega yachts) μπορούν να βοηθήσουν ουσιαστικά προς μία ανοδική οικονομική πορεία.

Είναι επομένως ανάγκη, οι στόχοι της ελληνικής τουριστικής πολιτικής να επαναπροσδιοριστούν σε τέτοια κατεύθυνση ώστε η Ελλάδα να αντιμετωπίσει τις σύγχρονες προκλήσεις της παγκοσμιοποίησης των οικονομιών, να εκμεταλλευτεί το συγκριτικό πλεονέκτημα που διαθέτει σε σχέση με τις άλλες μεσογειακές χώρες και να αναβαθμίσει την τουριστική της υποδομή για να προσελκύσει τουρίστες υψηλής εισοδηματικής στάθμης.

Καθίσταται, λοιπόν, αναγκαία η σύνταξη ενός συνοπτικού πίνακα «SWOT Analysis» διευκολύνοντας τον εντοπισμό των κύριων θετικών και αρνητικών στοιχείων του ελληνικού τουριστικού προϊόντος. Το προτεινόμενο μεθοδολογικό πλαίσιο της ανάλυσης SWOT (Strengths – Weakness – Opportunities – Threats), το οποίο θα αναλύσουμε σε επόμενο κεφάλαιο, αποσκοπεί να αντιμετωπίσει τον τουρισμό ως ένα ενιαίο οικονομικό και κοινωνικό σύνολο δραστηριοτήτων.

Το γεγονός αυτό, τεκμηριώνει την ανάγκη ύπαρξης μίας στρατηγικής σχετικά με την ολοκληρωμένη διαχείριση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος, η οποία είναι δυνατόν να αποτελέσει την βάση αναφοράς για τον συντονισμό και την εναρμόνιση των επιμέρους πολιτικών προγραμμάτων και επενδυτικών σχεδίων στην τουριστική βιομηχανία.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ – ΣΗΜΑΣΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ**

### **2.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ**

Η δημιουργία μίας επιχείρησης βασίζεται στην υλοποίηση των ιδεών του εκάστοτε επιχειρηματία και έχει ως απώτερο στόχο την απόκτηση κέρδους. Ο βασικός μοχλός στην πορεία της αυτή, είναι αποδεδειγμένα ένα καλά σχεδιασμένο επιχειρηματικό σχέδιο.

Πρόκειται για μία μελέτη, η οποία απεικονίζει την επιχειρηματική δράση της επιχείρησης, τους στόχους που έχει θέσει και κατά πόσο είναι εφικτό να υλοποιηθούν, παρουσιάζει τα οικονομικά της στοιχεία που αφορούν τουλάχιστον την τελευταία πενταετία και προσδιορίζει τους ανταγωνιστές στον τομέα όπου δραστηριοποιείται. Θα μπορούσαμε, λοιπόν, να θεωρήσουμε τα επιχειρηματικά σχέδια ως επικοινωνιακά κείμενα και μάλιστα στρατηγικής σημασίας, καθώς μέσα από αυτά προβάλλεται η επιχείρηση στους εν δυνάμει οικονομικούς υποστηρικτές όπως είναι οι χρηματοδότες, οι επενδυτές και οι τράπεζες.

### **2.2. Η ΒΑΣΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ**

Η σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου εκπονείται από τον επιχειρηματία σε συνδυασμό με την πολύτιμη βοήθεια των διεθυντικών στελεχών από τα αρμόδια τμήματα της επιχείρησης.

Κάθε επιχειρηματικό σχέδιο οφείλει να είναι απλό και κατανοητό ώστε να είναι προσβάσιμο στον κάθε αναγνώστη, ανεξάρτητα με το εάν ανήκει ή όχι, στον επιχειρηματικό χώρο. Ένα ευπαρουσίαστο κείμενο, χωρίς εξειδικευμένες ορολογίες, που παρουσιάζει εν συντομία τα πραγματικά στοιχεία της επιχείρησης αποτελεί ένα καλό εργαλείο για την πορεία της.

Για να αποφευχθεί η καταγραφή λανθασμένων ή ελλιπών οικονομικών καταστάσεων της επιχείρησης, γεγονός που θα οδηγούσε σε λάθος συμπεράσματα για την μελλοντική βιωσιμότητά της, κρίνεται απαραίτητη η συμβολή ειδικών όπως των λογιστών και των συμβούλων *marketing*.

Στο αρχικό στάδιο του επιχειρηματικού σχεδίου, πραγματοποιείται η εσωτερική ανάλυση της επιχείρησης, την οποία εξετάζουμε. Παρουσιάζεται το αντικείμενο με το οποίο δραστηριοποιείται στην αγορά, η οργανωτική της δομή και η χρηματοοικονομική ανάλυση, η οποία στηρίζεται σε εμφάνιση ισολογισμών, ισοζυγίων και αποτελεσμάτων χρήσης των τελευταίων τουλάχιστον πέντε ετών, ώστε να υπάρχει μια πλήρης εικόνα για την οικονομική κατάσταση στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση.

Στο επόμενο στάδιο, αναφέρονται οι δραστηριότητες και τα αποτελέσματα *marketing* και πωλήσεων της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, αναλύονται οι πολιτικές που χρησιμοποιούνται για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει, την προώθησή τους καθώς και την κοστολόγησή τους. Στο τμήμα αυτό, δείχνουμε στον αναγνώστη με ποιόν τρόπο σκοπεύουμε να προσεγγίσουμε τους καταναλωτές. Περιγράφουμε τα ξεχωριστά χαρακτηριστικά ή τα ιδιαίτερα πλεονεκτήματα που έχουν τα προϊόντα που προωθούμε ή οι υπηρεσίες που παρέχουμε με στόχο να κατανοήσει ο πελάτης τα οφέλη που θα έχει από αυτά έναντι του ανταγωνισμού. Πολύ καλές επιχειρηματικές ιδέες αποτυγχάνουν λόγω πρόχειρου σχεδιασμού *marketing*.

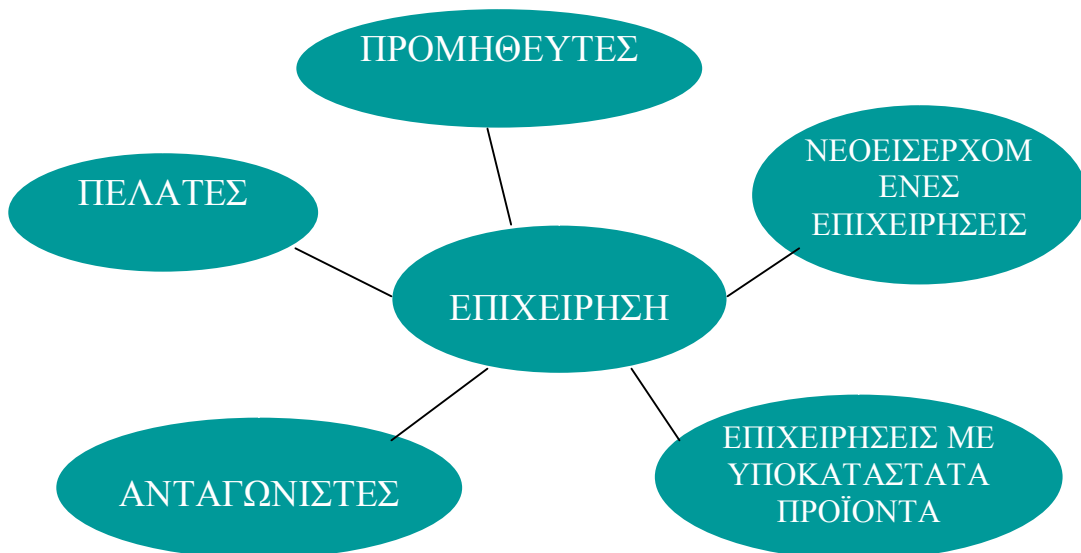
Στο τελευταίο στάδιο της σύνταξης, γίνεται εκτίμηση των κινδύνων που απειλούν την επιχείρηση και προσδιορίζονται τα σημεία εκείνα, στα οποία είτε υπερτερεί είτε παρουσιάζει κάποια αδυναμία. Στο σημείο αυτό, πραγματοποιείται η ανάλυση SWOT (Strengths – Weakness – Opportunities – Threats) που αναφέραμε στο πρώτο κεφάλαιο. Λαμβάνοντας υπόψη τα στοιχεία που συγκροτούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχειρηματικής δραστηριότητας, εντοπίζονται και εξειδικεύονται οι παράμετροι που συνιστούν τα δυνατά σημεία, τα οποία πρέπει να αναπτύξει η παραγωγική και αναπτυξιακή δραστηριότητα. Εντοπίζονται επίσης, τα αδύνατα σημεία τα οποία καλείται να περιορίσει ώστε να μην αποτελούν τροχοπέδη στην ανάπτυξή της. Κατά αναλογία, λαμβάνοντας υπόψη τα συμπεράσματα από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, προσδιορίζονται τα σημεία εκείνα που

διαφαίνεται να αποτελούν ευκαιρίες για ανάπτυξη και τα οποία θα πρέπει ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης να εκμεταλλευτεί καθώς και τους κινδύνους που ενδέχεται να αντιμετωπίσει στο μέλλον.

Στο σημείο αυτό, οφείλουμε να αναφερθούμε στο μοντέλο των πέντε δυνάμεων του ανταγωνισμού, το οποίο δημιούργησε ο αμερικανός καθηγητής του Πανεπιστημίου του Χάρβαρντ και σύμβουλος επιχειρήσεων, Michael E. Porter. Το συγκεκριμένο μοντέλο είναι αποτέλεσμα έρευνας, που διενήργησε ο ίδιος σχετικά με τις δυνάμεις που καθορίζουν την ελκυστικότητα - κερδοφορία μιας βιομηχανίας. Συνοπτικά, επισημαίνεται πως όσο εντονότερος είναι ο ανταγωνισμός τόσο λιγότερο ελκυστική είναι μία επιχείρηση. Τα στοιχεία συνεπώς που προκύπτουν από το μοντέλο των πέντε δυνάμεων κρίνονται ιδιαίτερα χρήσιμα κατά την ανάλυση SWOT.

Στο παρακάτω σχήμα εμφανίζονται οι πέντε δυνάμεις του Porter :

Διάγραμμα 2.2.1 : Οι Πέντε Δυνάμεις του Porter






Πηγή : <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=97&L=4>

Ολοκληρώνοντας το επιχειρηματικό μας σχέδιο, δεν μπορούμε να παραλείψουμε το «executive summary», γνωστό στην ελληνική ορολογία ως σύνοψη σχεδίου, το οποίο παρότι είναι το τελευταίο κομμάτι που θα γράψουμε, είναι το πρώτο που θα διαβάσει ο ενδιαφερόμενος. Το «executive summary» αποτελεί όλη την ουσία ενός επιχειρηματικού σχεδίου, σε ένα κείμενο δύο ή το πολύ τριών σελίδων, όπου περιγράφουμε στον αναγνώστη που ακριβώς στοχεύουμε αποπνέοντας αίσθημα εμπιστοσύνης ότι οι αντικειμενικοί στόχοι του σχεδίου είναι εφικτοί. Για να κερδίσει την προσοχή το δικό μας επιχειρηματικό σχέδιο, καθώς οι τραπεζίτες και οι επενδυτές βομβαρδίζονται από χιλιάδες επιχειρηματικά σχέδια, οφείλουμε να παρουσιάζουμε ξεκάθαρα την εκάστοτε επιχειρηματική μας ιδέα, δίχως περιττές λεπτομέρειες που θα μπορούσαν να κουράσουν τον αναγνώστη.

Στο σχήμα 2.2.2 που εμφανίζεται στην συνέχεια, αναλύεται η έννοια του «executive summary» με βάση τα όσα προαναφέρθηκαν.

### **2.2.2 «EXECUTIVE SUMMARY»**

<b>ΣΤΟΧΟΣ</b>		Προσέλκυση Ενδιαφέροντος για το Επιχειρηματικό Σχέδιο
<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ</b>		Περιληπτική Περιγραφή
<b>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ</b>		Καλογραμμένο Ολοκληρωμένο Συνοπτικό

Πηγή : Ίδια επεξεργασία



Από τα στοιχεία συνεπώς, που απαρτίζεται η δομή ενός επιχειρηματικού σχεδίου, μπορούμε να οδηγηθούμε στο ακόλουθο σχήμα:

### **2.2.3 ΒΑΣΙΚΗ ΔΟΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ**

- *Εσωτερική Ανάλυση*
- *Χρηματοοικονομική Ανάλυση*
- *Πρόγραμμα Δράσης ( Marketing – Πωλήσεις)*
- *Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος*
- *Executive Summary*

Πηγή : Ίδια Επεξεργασία

### **2.3. Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ**

Όπως έχει αναφερθεί προηγουμένως, η σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου, αποτελεί βασικό κομμάτι κάθε επιχείρησης. Η παρουσίαση μίας σαφούς εικόνας για τα στοιχεία της, εκθέτοντας τόσο τα σημεία στα οποία πλεονεκτεί όσα και εκείνα στα οποία παρουσιάζει κάποια αδυναμία, βοηθούν τον επιχειρηματία στη λήψη σημαντικών αποφάσεων. Μέσω εκείνου, έχει την ικανότητα να ελέγξει τον βαθμό στον οποίο επιτυγχάνονται οι αρχικοί του στόχοι και κατ' επέκταση να τους επαναπροσδιορίσει ή ακόμα και να καθορίσει νέους προς επίτευξη.

Ο βασικότερος στόχος όλων, αποτελεί η προσέλκυση επενδυτών με απώτερο σκοπό την χρηματοδότηση προγραμμάτων ώστε να επέλθει η επιθυμητή ανάπτυξη στην εκάστοτε επιχείρηση.

Τα τελευταία χρόνια, κρίνεται απαραίτητη η κατάθεση επιχειρηματικού σχεδίου για να μπορέσουν να εγκριθούν τραπεζικά δάνεια και χρηματοδοτήσεις αναπτυξιακών προγραμμάτων.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ «EUROPA BEACH»**

### **3.1. ΙΣΤΟΡΙΑ ΚΑΙ ΠΕΔΙΑ ΔΡΑΣΗΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ**

Η επιχείρηση με τον διακριτικό τίτλο «EUROPA BEACH» είναι μια Ανώνυμη Εταιρία (ΑΕ), η οποία δραστηριοποιείται στον κλάδο του τουρισμού. Ιδρύθηκε το έτος 1990, στην Ανάληψη Χερσονήσου, από τον κύριο Σπανάκη Ιωάννη, ο οποίος αποτέλεσε πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της ξενοδοχειακής μονάδας. Πλέον έχει παραλάβει την σκυτάλη ο υιός του, ο οποίος είναι ο κύριος μέτοχος της επιχείρησης, έχοντας το μεγαλύτερο ποσοστό των μετοχών της (σχεδόν το 100%). Ο Γενικός Διευθυντής της ξενοδοχειακής μονάδας είναι ο κύριος Λεβέντης Νικόλαος, ο οποίος διαθέτοντας μία πολυετή εμπειρία στον χώρο των ξενοδοχειακών καταλυμάτων, είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Σήμερα, απασχολεί 60 εργαζόμενους, οι περισσότεροι με σύμβαση ορισμένου χρόνου, διότι το ξενοδοχείο δεν ενδείκνυται για λειτουργία τους χειμερινούς μήνες.

Η τοποθεσία στην οποία βρίσκεται το «EUROPA BEACH», είναι κυρίως τουριστική περιοχή, καθώς η Ανάληψη απέχει μόλις λίγα λεπτά από το παραλιακό θέρετρο «Χερσόνησος». Το γεγονός αυτό, συμβάλλει ουσιαστικά στην αυξημένη τουριστική κίνηση της περιοχής έχοντας ως αποτέλεσμα την πληρότητα του ξενοδοχείου κατά την θερινή περίοδο λειτουργίας του. Αξιοσημείωτο είναι, ότι το αεροδρόμιο του Ηρακλείου Κρήτης, το οποίο κατατάσσεται δεύτερο στην Ελλάδα, όσον αφορά το ύψος των τουριστικών αφίξεων, βρίσκεται πολύ κοντά στο ξενοδοχείο καθώς απέχει μόλις 24 χιλιόμετρα.

Οι υπηρεσίες που προσφέρει η συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα, είναι υψηλής ποιότητας με αποτέλεσμα να εντάσσεται σε αυτά της πρώτης κατηγορίας – τεσσάρων αστέρων. Η κύρια δραστηριότητά του αναφέρεται σε υπηρεσίες κατάλυσης παρέχοντας τον αριθμό των 222 δωματίων, χωρητικότητας 500 έως 600 ατόμων. Τα εν λόγω δωμάτια είναι υψηλών προδιαγραφών, ικανά να ικανοποιήσουν και το πιο απαιτητικό γούστο.

Η υποδοχή (reception) του ξενοδοχείου παρέχει τις υπηρεσίες της καθ' όλο το 24ωρο, ενώ είναι διαμορφωμένη και επανδρωμένη με έμπειρο προσωπικό ώστε ο πελάτης, από την πρώτη επαφή του με το ξενοδοχείο, να απολαμβάνει μιας εξαιρετικής φιλοξενίας.

Το εστιατόριο του ξενοδοχείου επιμελείται βραβευμένος σεφ, ο οποίος φροντίζει να ικανοποιεί τους πελάτες με καλής ποιότητας φαγητό και ποτό, κατά την διάρκεια όλων των γευμάτων (πρωινό – μεσημεριανό – βραδινό). Στον χώρο του εστιατορίου, καθώς και στον χώρο στον οποίο βρίσκονται το μίνι μπαρ και το μπαρ της πισίνας, μπορούν να προσέλθουν άτομα που δεν διαμένουν στο ξενοδοχείο και να απολαύσουν τους υπέροχους χώρους, τις θαυμάσιες γαστρονομικές γεύσεις και τα δροσερά ποτά.

Η αρχιτεκτονική των εγκαταστάσεων του ξενοδοχείου «EUROPA BEACH», είναι σχεδιασμένη κατάλληλα ώστε να χαρίσει στον πελάτη του στιγμές χαλάρωσης, ψυχαγωγίας και απόλαυσης, στα πλαίσια ενός ολοκληρωμένου πακέτου διακοπών ή ακόμα και στις περιπτώσεις συνεδρίων, εργασιών κλπ . Παρέχονται κατάλληλα διαμορφωμένοι χώροι για την απασχόληση των παιδιών, αίθουσες διασκέδασης, εντευκτηρίων κλπ, χώροι προβολής ταινιών, μίνι κλαμπ, εσωτερικό θέατρο 180 θέσεων αλλά και εξωτερικό θέατρο 350 θέσεων, καθώς επίσης τέσσερις πισίνες εκ των οποίων η μία έχει θαλασσινό νερό, η άλλη φρέσκο νερό και οι υπόλοιπες δύο είναι παιδικές. Ο αθλητισμός δεν θα μπορούσε να μην συμπεριληφθεί στις παραπάνω δραστηριότητες, καθώς το ξενοδοχείο διαθέτει γήπεδο τένις, βόλει, μπάσκετ, ειδικό χώρο για πινγκ – πονγκ και γυμναστήριο ενώ τα θαλάσσια σπορ και οι καταδύσεις στα πανέμορφα νερά της Κρήτης ενδείκνυνται αφού το ξενοδοχείο τοποθετείται δίπλα στην παραλία.

Τα διοικητικά μέλη της ξενοδοχειακής μονάδας φροντίζουν για την διασκέδαση των πελατών τους, καθ' όλη την διάρκεια της παραμονής τους, διοργανώνοντας ειδικές βραδιές, με ελληνικό αλλά και κρητικό χαρακτήρα, ψυχαγωγώντας τους διαμένοντες με διάφορα «happenings» αλλά κυρίως προβάλλοντας την παράδοση του τόπου.

Ένα φιλικό περιβάλλον σε συνδυασμό με τους προαναφερόμενους κατάλληλα διαμορφωμένους χώρους θεωρείται η καλύτερη συνταγή. Το ανθρώπινο δυναμικό που απαρτίζει το «EUROPA BEACH», καλείται να παίξει σημαντικό ρόλο στην πορεία της επιχειρήσεως, καθώς αντικατοπτρίζει την εικόνα του προς τα έξω.

Ένα ευχάριστο και ευγενικό προσωπικό, διαθέτοντας υψηλού επιπέδου επαγγελματικές ικανότητες, είναι πάντα πρόθυμο να εξυπηρετήσει και την παραμικρή επιθυμία των πελατών του ξενοδοχείου ανά πάσα στιγμή.

### **3.2. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ «EUROPA BEACH»**

Στο κεφάλαιο αυτό, θα παρουσιαστούν αναλυτικά, οι λογιστικές καταστάσεις του ξενοδοχείου «EUROPA BEACH» για τα έτη 2010, 2011 και 2012. Θα εμβαθύνουμε στις καταστάσεις αυτές, με την χρησιμοποίηση των αριθμοδεικτών, οι οποίοι βοηθούν ώστε να ερμηνεύσουμε τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης. Η χρήση των αριθμοδεικτών αποτελεί μια από τις πλέον διαδεδομένες και δυναμικές μεθόδους χρηματοοικονομικής ανάλυσης και το κατάλληλο μέσο στην λήψη σχετικών αποφάσεων που καλείται να λάβει η διοίκηση της επιχείρησης.

Ως αριθμοδείκτης, ορίζεται η σχέση μεταξύ δύο κονδυλίων, είτε του ισολογισμού είτε της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης και εκφράζεται με μαθηματική μορφή.

Οι κυριότεροι αριθμοδείκτες, με τους οποίους θα ασχοληθούμε κατά την ανάλυση λογιστικών καταστάσεων του «EUROPA BEACH», είναι οι εξής:

- *Αριθμοδείκτες Ρευστότητας (Liquidity Ratios)*
- *Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας (Profitability Ratios)*
- *Αριθμοδείκτες Διαρθρώσεως Κεφαλαίων και Βιωσιμότητας (Financial Structure and Viability Ratios)*

Στις σελίδες που ακολουθούν, θα γίνει η επεξήγηση των αριθμοδεικτών που αναφέρθηκαν καθώς και ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιείται ο υπολογισμός τους.

Στην πορεία μας αυτή, θα χρησιμοποιήσουμε τα στοιχεία από τον ισολογισμό και την κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης του ξενοδοχείου για τα έτη 2010, 2011 και 2012 αντίστοιχα, τα οποία εναποθέτονται στην συνέχεια της εργασίας.

### **3.2.1. Αριθμοδείκτες Ρευστότητας (Liquidity Ratios)**

Οι αριθμοδείκτες ρευστότητας εξυπηρετούν στον προσδιορισμό της βραχυχρόνιας οικονομικής θέσης μιας επιχειρήσεως και στο κατά πόσο είναι ικανή να αντεπεξέλθει στις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της.

Ο όρος «ρευστότητα» δεν ταυτίζεται με τον όρο «μετρητά», αλλά υποδηλώνει την ικανότητα της επιχείρησης να μετατρέπει τα περιουσιακά της στοιχεία σε μετρητά, σε συνδυασμό με τα μετρητά που απαιτούνται ώστε να ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις της.

Μέσω της καθημερινής μετατροπής των αποθεμάτων της επιχείρησης σε πωλήσεις, των πωλήσεων σε απαιτήσεις και των απαιτήσεων σε μετρητά επιτυγχάνεται η ύπαρξη επαρκούς ρευστότητας, η οποία έχει άμεση επίδραση στα κέρδη μιας επιχείρησης. Εάν τα κυκλοφοριακά στοιχεία της επιχείρησης δεν μετατρέπονται εύκολα σε μετρητά ή εάν τα ρευστά διαθέσιμα δεν επαρκούν, τότε η επιχείρηση δεν θα είναι σε θέση να πληρώσει τις υποχρεώσεις. Το γεγονός αυτό, θα έχει ως αποτέλεσμα την δυσφήμισή της, την μείωση της εμπιστοσύνης των συναλλασσομένων με εκείνη και πιθανώς την κήρυξή της σε κατάσταση πτώχευσης.

Συνεπώς, οι αριθμοδείκτες ρευστότητας προορίζονται να δώσουν την εικόνα της τρέχουσας οικονομικής κατάστασης κάθε επιχείρησης, η οποία ενδιαφέρει τόσο την διοίκησή της όσο και τους πιστωτές της. Οι κατηγορίες στις οποίες υπάγονται είναι οι εξής:

- Αριθμοδείκτης Γενικής Ρευστότητας ή Κεφαλαίου Κίνησης (Current Ratio)
- Αριθμοδείκτης Ειδικής Ρευστότητας (Acid Test Ratio)
- Αριθμοδείκτης Ταμειακής Ρευστότητας (Cash Ratio)
- Αριθμοδείκτης Αμυντικού Χρονικού Διαστήματος (Defensive Interval Ratio)

Στην χρηματοοικονομική ανάλυση του ξενοδοχείου «EUROPA BEACH» θα ασχοληθούμε με τους δύο πρώτους αριθμοδείκτες, καθώς για τον υπολογισμό των αριθμοδεικτών ταμειακής ρευστότητας και αμυντικού χρονικού διαστήματος χρειάζεται το ποσό που αντιστοιχεί στις ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις της επιχείρησης, το οποίο είναι σε θέση να γνωρίζουν μόνο τα διοικητικά μέλη της.

### **3.2.1.1. Αριθμοδείκτης Γενικής Ρευστότητας (Current Ratio)**

Ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας ή αλλιώς κεφαλαίου κίνησης, θεωρείται ως ο πλέον χρησιμοποιούμενος και συνεπώς διάσημος δείκτης κατά την χρηματοοικονομική ανάλυση των επιχειρήσεων. Ο υπολογισμός του αριθμοδείκτη πραγματοποιείται εάν διαιρέσει κανείς το σύνολο των διαθέσιμων (μετρητά και ρευστοποιήσιμα χρεόγραφα), των απαιτήσεων και των αποθεμάτων που εντοπίζονται στα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης, με το ποσό που αντιστοιχεί στις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της.

$$\text{Αριθμοδείκτης Γενικής Ρευστότητας} = \frac{\text{Διαθέσιμα} + \text{Απαιτήσεις} + \text{Αποθέματα}}{\text{Βραχυχρόνιες Υποχρεώσεις}}$$

Πηγή : Νιάρχος Ν.Α. , Χρηματοοικονομική Ανάλυση Οικονομικών Καταστάσεων

Μέσω του υπολογισμού του αριθμοδείκτη, μας δίνεται η δυνατότητα να αντιληφθούμε τόσο την ύπαρξη ή μη επαρκούς ρευστότητας της επιχείρησης ώστε να προσδιορίσουμε την ικανότητά της να αντεπεξέλθει στις τρέχουσες υποχρεώσεις της όσο και το περιθώριο ασφαλείας που διατηρείται από την διοίκηση με σκοπό να αντιμετωπίζονται έγκαιρα τυχόν ανισότητες στην ροή των κεφαλαίων κίνησης. Εάν η ροή των κεφαλαίων είναι ομαλή, δηλαδή εάν το ποσό που αντιστοιχεί στα ρευστά που εισπράττει η επιχείρηση ισούται με εκείνο που πληρώνει για να εξοφλήσει τις υποχρεώσεις της, τότε η διοίκηση δεν χρειάζεται να διατηρεί υψηλό περιθώριο ασφαλείας. Το γεγονός όμως αυτό, δεν εντοπίζεται παρά μόνο σε σπάνιες περιπτώσεις.

Ως γενικά αποδεκτό, θεωρείται ότι όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας τόσο καλύτερη είναι η θέση της επιχείρησης, όσον αφορά την ρευστότητά της. Πολλές φορές, όμως, είναι δυνατό να μην μπορεί η επιχείρηση να αντεπεξέλθει στην εξόφληση των υποχρεώσεων της, παρά τον υψηλό δείκτη ρευστότητας που διαθέτει. Το αποτέλεσμα αυτό, μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι η διοίκηση δεν πραγματοποίησε ορθολογική κατανομή των κυκλοφοριακών στοιχείων της επιχειρήσεως σε σχέση με τον βαθμό ρευστότητάς τους. Για παράδειγμα, όταν έχουμε μία αύξηση των υποχρεώσεων που έχει αναλάβει η επιχείρηση που μας ενδιαφέρει, χωρίς να σημειώνεται παράλληλη αύξηση στις πωλήσεις της, μπορεί να οδηγήσει σε μη επαρκή κεφάλαια κίνησης.

Συμπερασματικά σημειώνουμε ότι, η επιχείρηση που διαθέτει το μεγαλύτερο κεφάλαιο κινήσεως είναι εκείνη που διαθέτει και την καλύτερη ρευστότητα.

Ο πίνακας που ακολουθεί, αντικατοπτρίζει τα στοιχεία που αποτελούν το *κυκλοφορούν ενεργητικό και τις υποχρεώσεις* του ξενοδοχείου «EUROPA BEACH», για τα έτη 2010, 2011 και 2012, σύμφωνα με τους ισολογισμούς που δόθηκαν από το λογιστήριο, ώστε να προβούμε στην ανάλυση του αριθμοδείκτη.

<b>ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ-ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε.</b>			
<b>ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>			
<b>I. ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ</b>			
Πρώτες και βοηθητικές ύλες, αναλώσιμα υλικά και είδη συσκευασίας	17.450,69	21.224,41	19.428,90
<b>II. ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ</b>			
Πελάτες	89.541,70	77.847,42	135.257
Επιταγές εισπρακτέες	2.125.280	2.379.195,12	2.411.514
Επισφαλείς-επίδικοι πελάτες-χρεώστες	40.793,72	40.793,72	40.793,72
Χρεώστες διάφοροι	791.358,60	824.797,05	1.464.997
<b>III. ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ</b>			
Ταμείο	148.999,28	144.207,87	209.603
Καταθέσεις Όψεως	363.483,39	347.963,23	76.627,38
<b>Σύνολο Κυκλ/ντος Ενεργητικού (Α)</b>	<b>3.576.907,38</b>	<b>3.836.028,82</b>	<b>4.358.221</b>

<b>ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>			
<b>I. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΒΡΑΧ/ΣΜΕΣ</b>			
Προμηθευτές	-105.052,32	-39.370,79	-71.136,16
Επιταγές Πληρωτέες	142.409,88	209.377,76	125.826,99
Τράπεζες Λ/Βραχυπρ. Υποχρεώσεων	50.000	38.423,42	13.454,78
Υποχρεώσεις από Φόρους – Τέλη	851,26	2.809,54	1.975,16
Ασφαλιστικοί Οργανισμοί	40.545,82	39.825,03	34.089,62
Πιστωτές Διάφοροι	31.068,60	676,34	2.344,18
<b>Σύνολο Βραχ/σμων Υποχρεώσεων(B)</b>	<b>159.823,24</b>	<b>251.741,3</b>	<b>106.554,57</b>

Πηγή : Λογιστήριο «EUROPA BEACH»

<b>Αριθμοδείκτης Γενικής Ρευστ. (A/B)</b>	<b>22,4</b>	<b>15,2</b>	<b>40,9</b>
---	-------------	-------------	-------------

Όπως διαπιστώνουμε από τον παραπάνω πίνακα, ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας κυμαίνεται σε πολύ υψηλά επίπεδα και στα τρία έτη που εξετάσαμε. Το γεγονός αυτό, σημαίνει πως οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις καλύπτονται πλήρως από τα στοιχεία του κυκλοφορούντος ενεργητικού. Συνεπώς, υπάρχει πλεονάζουσα ρευστότητα και κατά συνέπεια περιθώρια για επιπλέον επενδύσεις.

### **3.2.1.2. Αριθμοδείκτης Ειδικής Ρευστότητας (Acid Test Ratio)**

Ο αριθμοδείκτης ειδικής ρευστότητας επινοήθηκε για να περιλάβει όλα εκείνα τα στοιχεία του κυκλοφορούντος ενεργητικού, τα οποία μετατρέπονται εύκολα και σχετικά γρήγορα σε ρευστά αγνοώντας τα υπόλοιπα. Ο υπολογισμός του αριθμοδείκτη ειδικής ρευστότητας είναι το πηλίκο της διαίρεσης των ταχέως ρευστοποιήσιμων περιουσιακών στοιχείων της εκάστοτε επιχείρησης, όπως είναι μετρητά στο ταμείο, τραπεζικές καταθέσεις κ.ά. με το σύνολο των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων της.



$$\text{Αριθμοδείκτης Ειδικής Ρευστότητας} = \frac{\text{Διαθέσιμα} + \text{Απαιτήσεις}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$$

Πηγή : Νιάρχος Ν.Α. , Χρηματοοικονομική Ανάλυση Οικονομικών Καταστάσεων

Μέσω του υπολογισμού του, γνωρίζουμε πόσες φορές τα ταχέως ρευστοποιήσιμα στοιχεία της επιχείρησης μπορούν να καλύψουν τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της. Ένα αποτέλεσμα γύρω στην μονάδα, θεωρείται ικανοποιητικό εφόσον στις απαιτήσεις της επιχείρησης δεν περιλαμβάνονται επισφαλείς απαιτήσεις καθώς και αν η περίοδος είσπραξης των απαιτήσεων είναι σχεδόν ίση με εκείνη της εξόφλησης υποχρεώσεων. Αντιθέτως, ένα αποτέλεσμα μικρότερο από την μονάδα μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι τα αμέσως ρευστοποιήσιμα στοιχεία της επιχείρησης δεν επαρκούν ώστε να καλύψουν τις τρέχουσες υποχρεώσεις της.

Κατά γενικό κανόνα, εάν τα ρευστοποιήσιμα στοιχεία του κυκλοφορούντος είναι είτε ίσα είτε μεγαλύτερα από εκείνα που αντιστοιχούν στις τρέχουσες υποχρεώσεις τότε η επιχείρηση βρίσκεται σε ικανοποιητική οικονομική κατάσταση.

Θα πρέπει να επισημάνουμε πως εάν η διαφορά που θα προκύψει από την σύγκριση των αριθμοδεικτών γενικής και ειδικής ρευστότητας είναι μεγάλη, τότε η ύπαρξη αποθεμάτων στην επιχείρηση είναι αυξημένη.

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα όπου παραθέτονται τα απαραίτητα στοιχεία τόσο του ενεργητικού όσο και του παθητικού των ισολογισμών του 2010, 2011 και 2012 αντίστοιχα, μπορούμε να υπολογίσουμε τον αριθμοδείκτη ειδικής ρευστότητας.

<b>Αριθμοδείκτης Ειδικής Ρευστότητας</b>	<b>22,3</b>	<b>15,1</b>	<b>40,7</b>
--	-------------	-------------	-------------

Παρατηρούμε πως οι τιμές του αριθμοδείκτη ειδικής ρευστότητας για το ξενοδοχείο «EUROPA BEACH» κυμαίνονται επίσης σε πολύ υψηλά επίπεδα, το οποίο επιβεβαιώνει το συμπέρασμα στο οποίο καταλήξαμε με τον υπολογισμό του

προηγούμενου αριθμοδείκτη, δηλαδή η ύπαρξη πλεονάζουσας ρευστότητας και κατά συνέπεια περιθώρια για επενδύσεις.

### **3.2.2. Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας (Profitability Ratios)**

Ο επικρατέστερος κανόνας στον επιχειρηματικό κόσμο, δηλώνει ότι ο απώτερος σκοπός όλων των επιχειρηματιών είναι η απόκτηση και εν συνεχεία η αύξηση του κέρδους. Η αποδοτικότητα προκύπτει από την σχέση των κερδών και των απασχολούμενων κεφαλαίων που βρίσκονται σε μία επιχείρηση, αντανακλώντας την ικανότητά της να πραγματοποιεί κέρδη. Σε αντίθεση με την ρευστότητα, η αποδοτικότητα εμφανίζεται δυναμική και όχι στατική, ενώ έχει την δυνατότητα να βελτιωθεί είτε με αύξηση κερδών είτε με ελάττωση των κεφαλαίων.

Με την χρήση των αριθμοδεικτών αποδοτικότητας, δίνονται οι απαντήσεις στους μετόχους και στους πιστωτές που έχουν τοποθετήσει κεφάλαια και παράλληλα αναλάβει κινδύνους, για το κατά πόσο αποτελεσματικά διοικείται η επιχείρηση.

Οι κυριότεροι αριθμοδείκτες, με τους οποίους θα ασχοληθούμε στην ανάλυση του ξενοδοχείου «EUROPA BEACH», εμφανίζονται παρακάτω:

- Αριθμοδείκτης Μικτού Περιθωρίου ή Μικτού Κέρδους (Gross Profit Margin)
- Αριθμοδείκτης Καθαρού Περιθωρίου ή Καθαρού Κέρδους (Net Profit Margin)
- Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Ενεργητικού (Return On Total Assets)
- Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων (Return On Net Worth)

Μέσω του υπολογισμού των αριθμοδεικτών αυτών, εκτός από τα προαναφερθέντα αποτελέσματα σχετικά με την ικανοποιητική ή μη απόδοση των κεφαλαίων μιας επιχείρησης, των κερδών αλλά και των δραστηριοτήτων της, μπορούμε να συγκρίνουμε την απόδοσή της με εκείνη άλλων επιχειρήσεων ή ακόμα και άλλων μορφών επενδύσεων.

### **3.2.2.1. Αριθμοδείκτης Μικτού Περιθωρίου ή Μικτού Κέρδους** **(Gross Profit Margin)**

Ο αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου ή αλλιώς μικτού κέρδους, μας δείχνει το μικτό κέρδος, το οποίο απολαμβάνει μία επιχείρηση από την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών.

Ο υπολογισμός του προκύπτει από την διαίρεση των μικτών κερδών της χρήσεως με τις αντίστοιχες καθαρές πωλήσεις και εν συνεχεία με τον πολλαπλασιασμό του αποτελέσματος με το 100. Ο λόγος που γίνεται ο πολλαπλασιασμός είναι διότι ο αριθμοδείκτης μας δείχνει το μικτό κέρδος της επιχείρησης από την πώληση προϊόντων ή υπηρεσιών αξίας 100 χρηματικών μονάδων.

$$\text{Αριθμοδείκτης Μικτού Περιθωρίου/ Κέρδους} = \left[ \frac{\text{Μικτά Κέρδη Εκμετάλλευσης}}{\text{Καθαρές Πωλήσεις Χρήσεως}} \right] \times 100$$

Πηγή : Νιάρχος Ν.Α. , Χρηματοοικονομική Ανάλυση Οικονομικών Καταστάσεων

Όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή του αριθμοδείκτη τόσο καλύτερη είναι η θέση της επιχείρησης από άποψη κερδών, διότι έχει την ικανότητα να αντιμετωπίσει μία αύξηση του κόστους πωληθέντων ή υπηρεσιών ενώ παράλληλα να είναι κερδοφόρα.

Γενικά, για να θεωρηθεί μία επιχείρηση επιτυχημένη θα πρέπει το ποσοστό μικτού κέρδους της να είναι αρκετά υψηλό ώστε να της επιτρέπει να καλύπτει τα όποια έξοδα έχει και συγχρόνως να της επιφέρει ένα ικανοποιητικό καθαρό κέρδος.

Στο σημείο αυτό, θα υπολογίσουμε τον αριθμοδείκτη μικτού περιθωρίου για το ξενοδοχείο «EUROPA BEACH» και θα σχολιάσουμε την τιμή του. Από την κατάσταση λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσεως και την κατάσταση λογαριασμού γενικής εκμετάλλευσης για τα έτη 2010, 2011 και 2012, τα οποία δόθηκαν από το λογιστήριο του ξενοδοχείου για την πραγματοποίηση της εργασίας, μπορούμε να έχουμε τα απαραίτητα στοιχεία για τον υπολογισμό του αριθμοδείκτη.

<b>Αριθμοδείκτης Μικτού Περιθωρίου/ Κέρδους</b>	<b>85,439</b>	<b>84,029</b>	<b>85,169</b>
---	---------------	---------------	---------------

Από τον παραπάνω πίνακα, διαπιστώνουμε ότι η τιμή του αριθμοδείκτη επί τρία συναπτά έτη κυμαίνεται γύρω στο 85%, ποσοστό το οποίο είναι ιδιαίτερα υψηλό. Το γεγονός αυτό, μας οδηγεί στο συμπέρασμα πως η ξενοδοχειακή μονάδα «EUROPA BEACH» βρίσκεται σε πολύ καλή θέση από άποψη κερδών. Συνεπώς, η επίδραση από μία ενδεχόμενη αύξηση του κόστους παροχής υπηρεσιών θα είναι λιγότερο δυσμενής για εκείνη, από ότι θα είναι σε κάποια άλλη ξενοδοχειακή μονάδα με χαμηλότερη τιμή του σχετικού αριθμοδείκτη.

### **3.2.2.2. Αριθμοδείκτης Καθαρού Περιθωρίου ή Καθαρού Κέρδους (Net Profit Margin)**

Ο αριθμοδείκτης καθαρού περιθωρίου ή αλλιώς καθαρού κέρδους δείχνει το κέρδος που επιτυγχάνει μία επιχείρηση από τις λειτουργικές της δραστηριότητες και στην συγκεκριμένη περίπτωση από την παροχή υπηρεσιών. Πιο αναλυτικά, μας δείχνει το ποσοστό κέρδους που μένει στην επιχείρηση, αφού πρώτα αφαιρεθούν το κόστος πωληθέντων και λοιπών εξόδων από το ποσό των καθαρών πωλήσεων.

Τα στοιχεία που χρειάζονται για τον υπολογισμό του αριθμοδείκτη καθαρού περιθωρίου δίνονται όπως και για τον αριθμοδείκτη μικτού περιθωρίου, από την κατάσταση λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσης των ετών 2010, 2011 και 2012.

$$\text{Αριθμοδείκτης Καθαρού Περιθωρίου/ Κέρδους} = \left[ \frac{\text{Καθαρά Κέρδη Χρήσεως}}{\text{Καθαρές Πωλήσεις Χρήσεως}} \right] \times 100$$

Πηγή : Νιάρχος Ν.Α. , Χρηματοοικονομική Ανάλυση Οικονομικών Καταστάσεων

<b>Αριθμοδείκτης Καθαρού Περιθωρίου/ Κέρδους</b>	<b>14,818</b>	<b>14,719</b>	<b>16,116</b>
--	---------------	---------------	---------------

Όπως παρατηρούμε από τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, το ποσοστό του καθαρού περιθωρίου κυμαίνεται ιδιαίτερα ψηλά, γεγονός που σημαίνει ότι το ξενοδοχείο «EUROPA BEACH» είναι μία επικερδής επιχείρηση.

Στο σημείο αυτό, είναι σκόπιμο να τονιστεί ότι ο αριθμοδείκτης καθαρού περιθωρίου είναι πολύ χρήσιμος, δεδομένου ότι τόσο η διοίκηση όσο και πολλοί αναλυτές βασίζουν τις προβλέψεις τους για τα μελλοντικά καθαρά κέρδη της επιχείρησης επί του προβλεπόμενου ύψους πωλήσεων και του ποσοστού καθαρού κέρδους, ενώ από την μελέτη και των δύο παραπάνω αριθμοδεικτών (μικτού και καθαρού κέρδους) μπορούν να εμβαθύνουν περισσότερο στην εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης.

### **3.2.2.3. Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Ενεργητικού (Return on Total Assets)**

Ο αριθμοδείκτης που θα εξετάσουμε στο σημείο αυτό, μετρά την απόδοση των συνολικών περιουσιακών στοιχείων μίας επιχείρησης, καθώς και των επί μέρους τμημάτων της. Αποτελεί ένα είδος αξιολόγησης και ελέγχου της διοίκησης.

Ο υπολογισμός του πραγματοποιείται από την διαίρεση των καθαρών κερδών εκμεταλλεύσεως με το σύνολο του ενεργητικού και κατόπιν πολλαπλασιάζοντας το αποτέλεσμα με το 100.

$$\text{Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Ενεργητικού} = \left[ \frac{\text{Καθαρά Κέρδη Εκμεταλλεύσεως}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού}} \right] \times 100$$

Πηγή : Νιάρχος Ν.Α. , Χρηματοοικονομική Ανάλυση Οικονομικών Καταστάσεων

Ο υπολογισμός του αριθμοδείκτη αποδοτικότητας ενεργητικού μίας επιχείρησης επιτρέπει τα ακόλουθα:

- i. Την σύγκριση της αποδοτικότητας μίας επιχείρησης με την αποδοτικότητα άλλων μορφών επενδύσεων, καθώς και με την αποδοτικότητα άλλων επιχειρήσεων του ίδιου περίπου βαθμού κινδύνου.
- ii. Την παρακολούθηση της αποδοτικότητας διαχρονικά και την σύγκρισή της με τα αντίστοιχα μεγέθη άλλων ομοειδών επιχειρήσεων ή με τον μέσο όρο του κλάδου όπου ανήκει η επιχείρηση.
- iii. Την διερεύνηση των αιτιών της μεταβολής του διαχρονικά. Από πολλούς υποστηρίζεται η άποψη ότι είναι προτιμότερο να μετράται η κερδοφόρα δυναμικότητα της επιχείρησης με τον αριθμοδείκτη αυτό, παρά με τους αριθμοδείκτες μικτού και καθαρού κέρδους που αναλύσαμε παραπάνω.

<b>Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Ενεργητικού</b>	<b>17,007</b>	<b>20,892</b>	<b>20,032</b>
---	---------------	---------------	---------------

Οι τιμές που δόθηκαν από τον υπολογισμό του αριθμοδείκτη για το ξενοδοχείο «EUROPA BEACH» μπορούν να χαρακτηριστούν ως ικανοποιητικές, το οποίο σημαίνει την εντατική χρησιμοποίηση των περιουσιακών στοιχείων από την διοίκηση.

#### **3.2.2.4. Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων** **(Return on Net Worth)**

Ο αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων είναι ένας ακόμη σπουδαίος δείκτης, ο οποίος απεικονίζει την κερδοφόρα δυναμικότητα μίας επιχείρησης και παρέχει ένδειξη του κατά πόσο επιτεύχθηκε ο στόχος πραγματοποιήσεως ενός ικανοποιητικού αποτελέσματος.

Εκφράζεται από το πηλίκο της διαίρεσης των καθαρών λειτουργικών κερδών χρήσεως με το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων της επιχείρησης.

$$\text{Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων} = \left[ \frac{\text{Καθαρά Κέρδη Εκμεταλλεύσεως}}{\text{Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων}} \right] \times 100$$

Πηγή : Νιάρχος Ν.Α. , Χρηματοοικονομική Ανάλυση Οικονομικών Καταστάσεων

Αναλυτικότερα ο αριθμοδείκτης αυτός μετράει την αποτελεσματικότητα με την οποία τα κεφάλαια των φορέων της επιχείρησης απασχολούνται σε αυτήν. Η αποδοτικότητα του ιδίου κεφαλαίου εξαρτάται από τον τρόπο χρηματοδότησης της επιχείρησης και δεν προτείνεται για συγκριτικούς σκοπούς καθώς είναι υποκειμενικής σημασίας.

Στον πίνακα που ακολουθεί, εμφανίζονται οι τιμές του αριθμοδείκτη για τα έτη 2010, 2011 και 2012 όπως υπολογίστηκαν σύμφωνα με τον τύπο και τα στοιχεία από το λογιστήριο του ξενοδοχείου.

<b>Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων</b>	<b>31,433</b>	<b>22,085</b>	<b>24,142</b>
---	---------------	---------------	---------------

Οι τιμές του αριθμοδείκτη αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων είναι ιδιαίτερα υψηλές με μία μέτρια διακύμανση, το οποίο αποτελεί ένδειξη ότι η επιχείρηση ευημερεί. Το γεγονός αυτό μπορεί να οφείλεται σε διάφορους λόγους, όπως στην επιτυχημένη λειτουργία της διοίκησης του «EUROPA BEACH» και την εύστοχη χρησιμοποίηση των κεφαλαίων της.

Σε αντίθετη περίπτωση, εάν είχαμε χαμηλές τιμές του αριθμοδείκτη θα σήμαινε πως το ξενοδοχείο πάσχει σε κάποιον τομέα όπως ανεπαρκή διοίκηση ή δυσμενείς οικονομικές συνθήκες, χωρίς όμως να μπορούμε να εντοπίσουμε τα αδύνατα σημεία από τον αριθμοδείκτη αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων και μόνο.

### **3.2.3. Αριθμοδείκτες Διαρθρώσεως Κεφαλαίων και Βιωσιμότητας** **(Financial Structure and Viability Ratios)**

Μέχρι την ανάλυση των αριθμοδεικτών αποδοτικότητας, εξετάσαμε την ξενοδοχειακή μονάδα από την σκοπιά των βραχυχρόνιων δυνατοτήτων της. Ενδιαφερόμαστε περισσότερο για την ικανότητά της να ανταποκρίνεται στην εξόφληση των τρεχουσών υποχρεώσεών της, όταν αυτές γίνονται απαιτητικές.

Η διαδικασία προσδιορισμού της οικονομικής κατάστασης μίας επιχείρησης από μακροχρόνια σκοπιά, περιλαμβάνει την ανάλυση της διαρθρώσεως των κεφαλαίων της. Με τον όρο διάρθρωση κεφαλαίων εννοούμε τα διάφορα είδη και τις μορφές των κεφαλαίων που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για την χρηματοδότησή της. Η σπουδαιότητα της διαρθρώσεως απορρέει από την ουσιαστική διαφορά που υπάρχει μεταξύ των ιδίων και των ξένων κεφαλαίων.

Η πολιτική που ακολουθεί κάθε επιχείρηση ως προς την διάρθρωση των κεφαλαίων της, έχει ως σκοπό την ισορροπία μεταξύ του αναλαμβανόμενου κινδύνου από την άσκηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και της προσδοκώμενης από αυτήν αποδόσεως.

Στην παρούσα εργασία θα ασχοληθούμε με τον αριθμοδείκτη ιδίων προς ξένα κεφάλαια, ο οποίος παρουσιάζεται στην συνέχεια.

#### **3.2.3.1. Αριθμοδείκτης Ιδίων προς Ξένα Κεφάλαια (Ratio of Owner's Equity to Total Liabilities)**

Ο λόγος ύπαρξης του συγκεκριμένου αριθμοδείκτη είναι για να διαπιστωθεί εάν υπάρχει ή όχι υπερδανεισμός σε μία επιχείρηση και εκφράζει την σχέση μεταξύ των ιδίων κεφαλαίων (μετοχικό + αποθεματικά) προς το σύνολο των δανειακών κεφαλαίων (μακροπρόθεσμες + βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις). Ο τύπος για τον υπολογισμό του αριθμοδείκτη ακολουθεί στον παρακάτω πίνακα.



$$\text{Αριθμοδείκτης Ιδίων προς Ξένα Κεφάλαια} = \frac{\text{Ίδια Κεφάλαια}}{\text{Ξένα Κεφάλαια}}$$

Πηγή : Νιάρχος Ν.Α. , Χρηματοοικονομική Ανάλυση Οικονομικών Καταστάσεων

Μέσω του υπολογισμού του, μας αποκαλύπτει την ασφάλεια που παρέχει η επιχείρηση στους δανειστές της. Εάν είναι μεγαλύτερος της μονάδας, μας δείχνει ότι οι φορείς της επιχείρησης που εξετάζουμε συμμετέχουν σε αυτήν με περισσότερα κεφάλαια από ότι οι πιστωτές της. Εξάλλου, όσο μεγαλύτερη είναι αυτή η σχέση τόσο μεγαλύτερη ασφάλεια παρέχεται στους πιστωτές της επιχείρησης.

Στο σημείο αυτό, θα εξετάσουμε την τιμή του αριθμοδείκτη ιδίων προς ξένα κεφάλαια των ετών 2010, 2011 και 2012 αντίστοιχα, για το ξενοδοχείο «EUROPA BEACH» και θα σχολιάσουμε τα αποτελέσματα που θα δοθούν.

<b>Αριθμοδείκτης Ιδίων προς Ξένα Κεφάλαια</b>	<b>0,251 ή 25,124%</b>	<b>0,199 ή 19,861%</b>	<b>0,187 ή 18,627%</b>
---	----------------------------	----------------------------	----------------------------

Όπως μπορούμε να δούμε από τον παραπάνω πίνακα, οι τιμές που προέκυψαν από την εφαρμογή του τύπου για τον συγκεκριμένο αριθμοδείκτη, είναι μικρότερες της μονάδας και για τα τρία έτη. Το γεγονός αυτό, μας δείχνει ότι υπάρχει πολύ περιορισμένη εξασφάλιση των πιστωτών του ξενοδοχείου. Πιο συγκεκριμένα, για το έτος 2010 φαίνεται πως μία μονάδα υποχρεώσεων καλύπτεται από 0,251 της μονάδος ιδίων κεφαλαίων, για το 2011 από 0,199 και για το 2012 από 0,187.

Θα πρέπει να σημειωθεί πως για τις περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις, ο αριθμοδείκτης ιδίων κεφαλαίων προς ξένα είναι μικρότερος της μονάδας και αυτό οφείλεται κυρίως στο ότι οι Έλληνες επιχειρηματίες προτιμούσαν τον τραπεζικό δανεισμό από την προσφυγή στην κεφαλαιαγορά για άντληση κεφαλαίων καθώς

ήθελαν, όπως και στην προκειμένη περίπτωση να κρατήσουν τις επιχειρήσεις κλειστά οικογενειακές.

### **Σύνοψη Συμπερασμάτων**

Ολοκληρώνοντας την εσωτερική ανάλυση του ξενοδοχείου «EUROPA BEACH», θα ήταν χρήσιμο να συνοψίσουμε τα συμπεράσματα που προέκυψαν κατά την ανάλυση των αριθμοδεικτών.

Οι τιμές των δεικτών Γενικής και Ειδικής Ρευστότητας μας έδειξαν πως το ξενοδοχείο, το οποίο εξετάζουμε, έχει πλεονάζουσα ρευστότητα και συνεπώς είναι ικανό όχι μόνο να υπερκαλύπτει με ασφάλεια τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις του αλλά και να προβεί σε επενδύσεις.

Από την ανάλυση των αριθμοδεικτών αποδοτικότητας, οδηγηθήκαμε στο συμπέρασμα πως το «EUROPA BEACH» είναι μία επικερδής επιχείρηση λόγω της εντατικής χρησιμοποίησης των περιουσιακών της στοιχείων από την διοίκηση και την εύστοχη χρησιμοποίηση των κεφαλαίων της.

Επίσης, ο αριθμοδείκτης ιδίων κεφαλαίων προς ξένα κεφάλαια μας έδειξε την ύπαρξη περιορισμένης εξασφάλισης πιστωτών στο ξενοδοχείο, το οποίο όμως είναι ένα συχνό φαινόμενο όσον αφορά τις ελληνικές επιχειρήσεις.

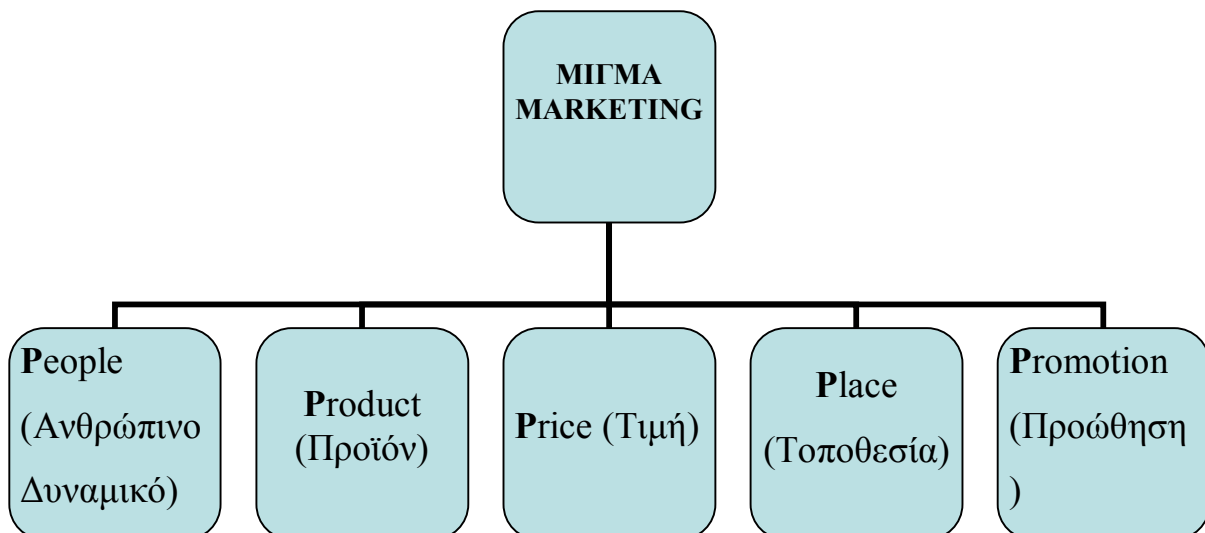
Από όλα τα στοιχεία αυτά, μπορούμε να πούμε πως η χρηματοοικονομική κατάσταση του «EUROPA BEACH» κρίνεται υγιής και επιτρέπει επενδύσεις.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : MARKETING – ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ «EUROPA BEACH»

### 4.1. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ MARKETING ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Στο κεφάλαιο αυτό της εργασίας, θα ασχοληθούμε με το μίγμα *marketing* που ακολουθείται από την διοίκηση του ξενοδοχείου και εν συνεχεία θα αναπτύξουμε το χρηματοοικονομικό σχέδιο του «EUROPA BEACH», το οποίο αποτελεί τον βασικό λόγο της δημιουργίας του επιχειρηματικού σχεδίου καθώς αποσκοπεί στην προσέλκυση επενδυτών.

Το μίγμα *marketing* περιέχει τις μεταβλητές εκείνες, που προσδιορίζουν την επιτυχή πορεία ενός αγαθού ή μίας υπηρεσίας όπως στην συγκεκριμένη περίπτωση. Συγκεκριμένα, η ομαδοποίηση αντιστοιχεί στα λεγόμενα 5 *Ps* που είναι τα εξής:



Πηγή : Ίδια επεξεργασία

Οφείλει να αναφερθεί, πως κανένα *marketing plan* δεν μπορεί να είναι αποτελεσματικό για πάντα. Μέσω εκείνου, δείχνουμε στον αναγνώστη τον τρόπο με τον οποίο σκοπεύουμε να προσεγγίσουμε τους εκάστοτε καταναλωτές. Για να διατηρήσουμε και να αυξήσουμε το καταναλωτικό κοινό, στο οποίο απευθυνόμαστε, πρέπει να δημιουργήσουμε μηχανισμούς μέσα από τους οποίους θα αφουγκραζόμαστε την γνώμη, τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των καταναλωτών.

Μηχανισμοί ανάδρασης (feedback) μπορούν να αποτελέσουν τηλεφωνικές έρευνες, ταχυδρομικές επιστολές ή ακόμα συζητήσεις με πωλητές και αντιπροσώπους.

#### **4.1.1. Πολιτική Προϊόντος**

Όπως αναλύσαμε στο τρίτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, η ξενοδοχειακή μονάδα «EUROPA BEACH» δραστηριοποιείται στον τουριστικό χώρο προσφέροντας κυρίως υπηρεσίες κατάλυσης και μάλιστα υψηλής ποιότητας.

Η επιχειρησιακή στρατηγική που ενδείκνυται για το ξενοδοχείο, ώστε να διατηρήσει την υψηλή ποιότητα στις υπηρεσίες της με σκοπό να προσελκύσει πελάτες και να αυξήσει τον ανταγωνισμό, βασίστηκε σε τρεις σημαντικούς παράγοντες, οι οποίοι είναι το ανθρώπινο δυναμικό, οι εγκαταστάσεις αλλά και οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται.

#### **✓ Ανθρώπινο Δυναμικό**

Το *marketing* της υπηρεσίας που προσφέρει το ξενοδοχείο περιλαμβάνει έντονα το ανθρώπινο στοιχείο, καθώς η επαφή με τον εκάστοτε πελάτη είναι συχνή και άμεση. Όπως έχουμε προαναφέρει, ένα ευχάριστο και έμπειρο προσωπικό είναι η καλύτερη εικόνα της επιχείρησης προς τα έξω. Για τον λόγο αυτό, τα άτομα τα οποία προσλαμβάνονται είναι πτυχιούχοι τουριστικών σχολών και διπλωματούχοι

ξένων γλωσσών, καθώς το καταναλωτικό κοινό στο οποίο απευθύνεται το «EUROPA BEACH» δεν περιορίζεται στα πλαίσια του εσωτερικού της Ελλάδας.

Επίσης, πραγματοποιούνται στον χώρο του ξενοδοχείου σεμινάρια εκπαίδευσης ανά τακτά χρονικά διαστήματα, έτσι ώστε το προσωπικό να εξελίσσεται συνεχώς αποκτώντας περαιτέρω γνώση του αντικειμένου και διορθώνοντας τυχόν ελλείψεις που εντοπίστηκαν κατά την λειτουργία του ξενοδοχείου.

### ✓ **Εγκαταστάσεις**

Η τοποθεσία μίας επιχείρησης παίζει σημαντικό ρόλο στην πορεία της και δεν μπορεί να απουσιάζει από την στρατηγική του *marketing*, κυρίως όταν αναφερόμαστε σε επιχειρήσεις οι οποίες σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών.

Οι εσωτερικοί καθώς και οι εξωτερικοί χώροι του ξενοδοχείου «EUROPA BEACH» είναι κατάλληλα σχεδιασμένοι ώστε να προσφέρουν στιγμές απόλαυσης και χαλάρωσης, ικανοποιώντας τις επιθυμίες του εκάστοτε πελάτη.

Στο σημείο αυτό, πρέπει να αναφερθεί πως το έτος 2008 πραγματοποιήθηκε ανακαίνιση των κτιρίων, ενώ το 2012 έγινε αλλαγή της εστίας θέρμανσης για παροχή ζεστού νερού, από πετρέλαιο σε ηλιακούς συλλέκτες, το οποίο επέφερε σημαντικό κέρδος στο ξενοδοχείο, ύψους 5.000€ μηνιαίως. Το έτος 2013 και συγκεκριμένα μετά το τέλος της καλοκαιρινής σεζόν όπου το ξενοδοχείο δεν βρίσκεται σε λειτουργία, έχει προγραμματιστεί αλλαγή όλων των κουφωμάτων (πόρτες - παράθυρα).

### ✓ **Προμήθειες**

Τα υλικά τα οποία χρησιμοποιούνται για την ετοιμασία των γευμάτων και των ποτών οφείλουν να είναι άριστης ποιότητας, καθώς απευθυνόμαστε σε ένα ξενοδοχείο πρώτης κατηγορίας - τεσσάρων αστερών, ανταμείβοντας τον πελάτη για την επιλογή του.

Η διαδικασία αξιολόγησης και επιλογής προμηθευτών τροφίμων, ποτών και αναλώσιμων ειδών που ακολουθείται από την διοίκηση του ξενοδοχείου προκειμένου να προμηθευτεί τα απαραίτητα υλικά, δεν διαφέρει από την γενική πολιτική του ξενοδοχείου. Το γεγονός αυτό σημαίνει πως η τελική επιλογή θα πραγματοποιηθεί σύμφωνα με τα παρακάτω στοιχεία.

- Την ποιότητα των πρώτων υλών
- Την τιμή στην οποία τα διαθέτει ο προμηθευτής
- Την απαραίτητη πιστοποίηση ISO

Οφείλουμε να επισημάνουμε πως η διοίκηση του ξενοδοχείου ακολουθεί πιστά τα όσα προαναφέρθηκαν και δεν καταλήγει σε συμφωνίες, οι οποίες θα μπορούσαν να βλάψουν την εικόνα της επιχείρησης, όπως είναι η επιλογή του φθηνότερου προμηθευτή με τα όχι καλής ποιότητας και πιστοποιημένα προϊόντα.

#### **4.1.2. Τιμολογιακή Πολιτική**

Η τιμολόγηση πραγματοποιείται με στόχο την αύξηση των πελατών και κατά επέκταση την αύξηση των κερδών. Τα κέρδη για κάθε επιχείρηση είναι απαραίτητα, τόσο για την βραχυπρόθεσμη όσο για την μακροχρόνια επιβίωσή της.

Ο καθορισμός όμως των τιμών, κάθε σοβαρής επιχείρησης δεν μπορεί να γίνεται αυθαίρετα αλλά έχοντας ως βάση κάποια κριτήρια. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η τοποθεσία που βρίσκεται το ξενοδοχείο, οι εγκαταστάσεις του με την ανάλογη συντήρησή τους, οι παροχές που έχει καθώς και το κοινό στο οποίο απευθύνεται.

Το ξενοδοχείο «EUROPA BEACH» ακολουθεί την στρατηγική τιμολόγησης που ορίζει ο Σύλλογος Ξενοδόχων για τα ξενοδοχεία πρώτης κατηγορίας – τεσσάρων αστερών. Γενικά, η διοίκηση του ξενοδοχείου προσπαθεί να διατηρεί μία σχετικά σταθερή πολιτική τιμών τα τελευταία χρόνια, όχι ιδιαίτερα υψηλή, καθώς αποφεύγει να απευθύνεται σε συγκεκριμένο καταναλωτικό κοινό. Στην προσπάθεια αυτή δημιουργεί επιπλέον κίνητρα, όπως είναι οι προσφορές για ορισμένο χρονικό διάστημα και οι εκπτώσεις στα τουριστικά γραφεία με τα οποία συνεργάζεται.

### **4.1.3. Πολιτική Προώθησης**

Η πολιτική προώθησης, αποτελεί ίσως το σημαντικότερο κομμάτι του *marketing*. Ένα προϊόν ή μία υπηρεσία, το οποίο μπορεί θεωρητικά να πληροί τις προϋποθέσεις για να εισέλθει ανταγωνιστικά στον κλάδο της αγοράς, κινδυνεύει να μην καταφέρει να επιβιώσει σε αυτόν, λόγω κακής ή και μηδαμινής προώθησής του στο καταναλωτικό κοινό. Στην περίπτωση που συμβεί αυτό, οι κίνδυνοι που έχει να αντιμετωπίσει ο εκάστοτε επιχειρηματίας είναι ιδιαίτερης σημασίας, καθώς έχει επενδύσει ένα ορισμένο κεφάλαιο στο σχέδιο αυτό, δίχως να ανταμειφθεί.

Το «EUROPA BEACH», προωθεί τις υπηρεσίες που προσφέρει εφαρμόζοντας ενέργειες που αντιστοιχούν στο σχεσιακό *marketing*.

Η ύπαρξη της ιστοσελίδας στο διαδίκτυο είναι η σημαντικότερη πηγή ενημέρωσης για τον δυνητικό πελάτη. Απευθύνεται σε όλο τον κόσμο και διαθέτει την επιλογή μετάφρασής της σε πολλές γλώσσες, όπως αγγλικά, γαλλικά, ιταλικά, ισπανικά, γερμανικά και σε ακόμα πέντε γλώσσες, προσεγγίζοντας ακόμα περισσότερο τον αναγνώστη. Μέσω της ιστοσελίδας του ξενοδοχείου, μπορούν να ληφθούν πληροφορίες για την τοποθεσία των εγκαταστάσεων, τους τρόπους με τους οποίους μπορεί ο εκάστοτε ενδιαφερόμενος να φτάσει στο «EUROPA BEACH», να πραγματοποιηθεί ηλεκτρονική κράτηση αλλά και να δει φωτογραφικό υλικό με τους εσωτερικούς (δωμάτια, εστιατόριο, σαλόνι, αίθουσες ψυχαγωγίας) και τους εξωτερικούς χώρους (κήπος, πισίνες, μπαρ, αθλητικές εγκαταστάσεις).

Στην προσπάθεια μάλιστα, να δοθεί μία καλύτερη εικόνα της διαρρύθμισης των χώρων του ξενοδοχείου, υπάρχει η δυνατότητα της εικονικής περιήγησης όπου ο επισκέπτης της ιστοσελίδας μπορεί να λάβει μία ιδέα για την θέα από το δωμάτιο του, την διακόσμηση των εσωτερικών χώρων καθώς και πανοραμική άποψη των εξωτερικών χώρων.

Αξίζει να σημειωθεί πως στην ιστοσελίδα του ξενοδοχείου, πέραν των προαναφερθέντων υπάρχει σχετικός χάρτης της ευρύτερης περιοχής και παράθεση πληροφοριών για μουσεία, εκθέσεις και τοπικές εκδηλώσεις με σκοπό να κεντρίσουν το ενδιαφέρον των υποψήφιων πελατών.

Η αμέσως επόμενη ενέργεια που πραγματοποιεί η διοίκηση του ξενοδοχείου, ώστε να προβάλλει τις υπηρεσίες της είναι η δημιουργία δημοσίων σχέσεων με τουριστικά γραφεία και σχετικούς πράκτορες, ανά την Ελλάδα αλλά και το εξωτερικό.

Το «EUROPA BEACH» χειρίζεται όλες τις δημόσιες σχέσεις εσωτερικά. Ο γενικός διευθυντής του ξενοδοχείου, έχει αναλάβει την προβολή της επιχείρησης σε τουριστικές εκθέσεις στο εσωτερικό και στο εξωτερικό, οι οποίες διοργανώνονται για τον συγκεκριμένο σκοπό. Συμμετέχοντας στις εκθέσεις αυτές, έχει την ευκαιρία να παρουσιάσει αναλυτικά τις υπηρεσίες που παρέχονται στο «EUROPA BEACH», με σκοπό την ανανέωση την συνεργασίας του ξενοδοχείου με τους ήδη πελάτες καθώς και την προσέλκυση περισσότερων αυξάνοντας την ζήτηση και εν συνεχεία τα κέρδη.

Το ξενοδοχείο συμπεριλαμβάνεται στα διαφημιστικά φυλλάδια των *tour operators*, ενώ ενημερωτικά έντυπα αποστέλλονται κάθε χρόνο πριν την έναρξη λειτουργίας του «EUROPA BEACH» σε εταιρίες και απλούς πελάτες, οι οποίοι έχουν προτιμήσει στο παρελθόν τους χώρους του ξενοδοχείου, είτε για την διαμονή τους είτε για την διεξαγωγή κάποιου σεμιναρίου. Μάλιστα, λόγω της ηλεκτρονικής βάσης δεδομένων που διατηρεί η διοίκηση, σε περιπτώσεις όπου παρατηρείται συχνή κράτηση στο ξενοδοχείο από τουρίστες, πραγματοποιούνται εκπτώσεις στις τιμές και ειδικές προσφορές. Το γεγονός αυτό, είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τις πελατειακές σχέσεις και αποτελεί καλό στοιχείο του *marketing*.



## 4.2. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ «EUROPA BEACH»

Όπως έχουμε αναφέρει στα προηγούμενα κεφάλαια της παρούσας εργασίας, ο βασικότερος σκοπός της δημιουργίας ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι η προσέλκυση επενδυτών για την χρηματοδότηση προγραμμάτων ώστε να επέλθει η επιθυμητή ανάπτυξη στην εκάστοτε επιχείρηση.

Μέσω της ανάλυσης των αριθμοδεικτών που παρουσιάστηκαν στο κεφάλαιο 3, η ξενοδοχειακή μονάδα «EUROPA BEACH» κρίνεται ως μία υγιής και ταυτόχρονα επικερδής επιχείρηση επιτρέποντας τις όποιες επενδύσεις.

Η διοίκηση του ξενοδοχείου, επιθυμεί να προβεί, στο άμεσο μέλλον, σε μία επέκταση των δωματίων που διαθέτει. Ο αριθμός των ήδη υπάρχοντων κλινών ανέρχεται σε 222, ενώ με την κατασκευή της επιπλέον πτέρυγας θα φτάσει τον αριθμό των 272, δηλαδή μία αύξηση των 50 δωματίων.

Οφείλουμε να σημειώσουμε, πως ο χώρος για την κατασκευή της πτέρυγας υπάρχει ήδη και δεν θα προβεί το ξενοδοχείο σε κάποια αγορά οικοπέδου.

Τα δωμάτια αυτά, χωρητικότητας περίπου 150 ατόμων, θα συμβάλλουν ουσιαστικά στην αύξηση των κερδών του ξενοδοχείου.

Το «EUROPA BEACH» βρίσκεται σε παραθαλάσσια - τουριστική κυρίως περιοχή και δεν λειτουργεί όλο το έτος, παρά μόνο την περίοδο μεταξύ των μηνών Απριλίου και Οκτωβρίου. Το χρονικό αυτό διάστημα, οι κρατήσεις που πραγματοποιούνται είναι συνεχείς με αποτέλεσμα το ξενοδοχείο να είναι πλήρης ως επί των πλείστων.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως το εστιατόριο και οι υπόλοιποι χώροι του ξενοδοχείου, όπως είναι για παράδειγμα τα μπαρ, οι πισίνες, ο κήπος και οι αθλητικές εγκαταστάσεις, δεν επηρεάζονται από μία τέτοιου είδους επένδυση καθώς έχουν την δυνατότητα να αντεπεξέλθουν στην συγκεκριμένη αύξηση των ατόμων. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό πως μία κατασκευή 50 επιπλέον δωματίων δεν συνεπάγεται δημιουργία νέου εστιατορίου ή κάποιου άλλου χώρου.

Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να εξετάσουμε τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό που ακολουθήσουν μετά το πέρας των εργασιών επέκτασης του «EUROPA BEACH». Σύμφωνα με την διοίκηση και λαμβάνοντας υπόψη την τωρινή πορεία του ξενοδοχείου, οι προσλήψεις οι οποίες κρίνονται απαραίτητες, εφόσον υλοποιηθεί το σχέδιο, είναι ελάχιστες. Συγκεκριμένα, απαιτείται η πρόσληψη μίας επιπλέον καμαριέρας για την προετοιμασία των δωματίων, ενός βοηθού σεφ για την καλύτερη λειτουργία του εστιατορίου και ενός ατόμου για την θέση του σερβιτόρου.

Συνεπώς, η κατασκευή μίας νέας πτέρυγας θα συνέβαλλε θετικά στην μελλοντική πορεία της ξενοδοχειακής μονάδας. Πιο αναλυτικά, έχει υπολογιστεί από το λογιστήριο του «EUROPA BEACH», πως η διοίκηση της επιχείρησης προτίθεται να επιτύχει ετήσια κέρδη προ φόρων, ύψους 3.000.000€ με 3.500.000€, δηλαδή θα επέλθει μία αύξηση 40% των τωρινών κερδών.

Η ενέργεια αυτή, απαιτεί μία επένδυση μετοχικού κεφαλαίου ύψους 7.000.000€. Το ποσό αυτό είναι ιδιαίτερα υψηλό, περιλαμβάνει όμως πέραν της κατασκευής, τον πλήρη εξοπλισμό των νέων δωματίων καθώς και την ανάπλαση του περιβάλλοντα χώρου. Εφόσον θα κατασκευαστεί ένα καινούριο κτίριο, θα πρέπει η αρχιτεκτονική του να ταιριάζει με τις ήδη υπάρχουσες εγκαταστάσεις ούτως ώστε να επικρατεί ομοιομορφία.

Σύμφωνα με τις διατάξεις του νέου αναπτυξιακού νόμου 4146/ 2013, για τις τουριστικές επενδύσεις, δεν μπορεί να καλυφθεί όλο το ποσό του δανείου από το κράτος αλλά ένα μέρος αυτού.

Ο πρόεδρος, διευθύνων σύμβουλος και παράλληλα ιδιοκτήτης της ξενοδοχειακής μονάδας, κύριος Σπανάκης, θα πραγματοποιήσει εισφορά ύψους 2.000.000€, μειώνοντας το αρχικό ποσό της επένδυσης. Συνετό θα ήταν επίσης, να εξεταστεί το ενδεχόμενο κάλυψης ενός μέρους της επένδυσης από το ταμείο του «EUROPA BEACH», δεδομένου ότι υπάρχει πλεονάζουσα ρευστότητα, όπως είδαμε στο κεφάλαιο 3.

Συμπερασματικά, η επιχορήγηση για την κατασκευή μίας νέας πτέρυγας 50 δωματίων θα μπορούσε να επιφέρει θετικά αποτελέσματα στα κέρδη του ξενοδοχείου. Για τον λόγο αυτό, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία στην οικονομοτεχνική μελέτη που θα εκπονηθεί, ούτως ώστε η πιθανότητα λήψης της επιχορήγησης να είναι ιδιαίτερα αυξημένη.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

### 5.1. ΑΝΑΛΥΣΗ «S.W.O.T.» ΚΑΙ «PEST»

Το εξωτερικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στην μελλοντική της πορεία και η μελέτη του απαιτεί να είναι σοβαρή ώστε η διοίκηση να μπορέσει να ενεργήσει κατάλληλα, προς όφελος της επιχείρησης.

Στόχος της έρευνας του εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί τόσο ο εντοπισμός των ευκαιριών για επιχειρηματική δράση που υπάρχουν στην αγορά και ο τρόπος υλοποίησής τους, όσο και ο εντοπισμός των απειλών που υπάρχουν και ο τρόπος αποφυγής τους.

Η περιγραφή του εξωτερικού μακρο-περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, επιτυγχάνεται μέσω της ανάλυσης του λεγόμενου S.W.O.T. (Strengthens – Weakness - Opportunities – Threats) για το οποίο έγινε αναφορά στο δεύτερο κεφάλαιο και του λεγόμενου PEST, δηλαδή της πολιτικής – νομικής, οικονομικής, κοινωνικής – πολιτιστικής και τεχνολογικής διάστασής του περιβάλλοντος, το οποίο αποτελεί μέρος του S.W.O.T. .

- **P**olitical (Πολιτικοί)
- **E**conomical (Οικονομικοί)
- **S**ocial (Κοινωνικοί)
- **T**echnological (Τεχνολογικοί)

Στην ενότητα αυτή της εργασίας, θα αναλύσουμε τους προσδιοριστικούς παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που αναφέρθηκαν παραπάνω, για το ξενοδοχείο «EUROPA BEACH».

## **Πολιτικό Περιβάλλον**

Το πολιτικό περιβάλλον, περιλαμβάνει την γενική πολιτική κατάσταση της χώρας, στην οποία μία επιχείρηση δραστηριοποιείται αλλά και την εκάστοτε στάση που διατηρεί η εκλεγμένη κυβέρνηση της χώρας έναντι των επιχειρήσεων.

Είναι απολύτως λογικό, οι επιχειρήσεις να επηρεάζονται άμεσα από την υφιστάμενη πολιτική κατάσταση του τόπου. Ο τουρισμός είναι ο πρώτος φορέας, ο οποίος δεν μπορεί να μείνει ανέπαφος από τα πολιτικά γεγονότα που διαδραματίζονται σε μία χώρα, καθώς ο εκάστοτε επισκέπτης επιθυμεί να επικρατεί μία ισορροπία στο πολιτικό σκηνικό εκείνης.

Για αρκετά χρόνια, επικρατούσε σταθερότητα στην Ελλάδα με αποτέλεσμα η τουριστική κίνηση να είναι ικανοποιητική και μάλιστα τους καλοκαιρινούς μήνες να είναι αυξημένη, λόγω των νησιωτικών προορισμών που προσφέρονται.

Τα τελευταία τρία χρόνια και συγκεκριμένα από την στιγμή που η χώρα μπήκε στο Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, η εικόνα του πολιτικού της περιβάλλοντος δεν μπορούσε να χαρακτηριστεί από σταθερότητα. Για μεγάλο χρονικό διάστημα, η χώρα πρωταγωνιστούσε στα διεθνή Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, τα οποία πρόβαλλαν εικόνες που δεν κολάκευαν την Ελλάδα, αποθαρρύνοντας τον εκάστοτε ενδιαφερόμενο να προσέλθει σε αυτήν. Συγκεκριμένα, η είδηση για πραγματοποίηση πορειών στους δρόμους της πρωτεύουσας και όχι μόνο, οι συμπλοκές των πολιτών με δυνάμεις της αστυνομίας και οι εξαγγελίες απεργιών, όπως των ελεγκτών εναέριας κυκλοφορίας ήταν μερικά από τα στοιχεία που συνέβαλαν αρνητικά και έπληξαν τον τουρισμό της χώρας.

Το έτος 2013 και ιδιαίτερα όσον αφορά τους καλοκαιρινούς μήνες, οι εμπλεκόμενοι με τον τουρισμό φορείς, διαπιστώνουν ικανοποιητικά αποτελέσματα στην τουριστική κίνηση στην Ελλάδα, παρά την δυσμενή οικονομική συγκυρία. Στο γεγονός αυτό, έπαιξε σημαντικό ρόλο τόσο η δυσμενής κατάσταση που επικρατεί σε άλλες χώρες όσο και η ποιότητα του προϊόντος που διαθέτει η χώρα.

Στο νομό Ηρακλείου Κρήτης, όπου βρίσκονται και οι εγκαταστάσεις του «EUROPA BEACH», η πληρότητα των ξενοδοχείων έφτασε το ποσοστό του 95%. Σημειώνεται πως τον μήνα Ιούλιο, καταγράφηκαν 49.305 αφίξεις εσωτερικού και 414.163 αφίξεις εξωτερικού με πτήσεις charter (τσάρτερ), έναντι 54.770 και 405.155 περσινών αφίξεων αντίστοιχα.

Συμπερασματικά λοιπόν, οδηγούμαστε στο γεγονός πως τα πολιτικά δρώμενα κάθε χώρας επηρεάζουν άμεσα τον κλάδο του τουρισμού της.

### **Οικονομικό Περιβάλλον**

Το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον, αποτελεί μία από τις βασικότερες μεταβλητές καθώς επηρεάζει με τον ίδιο τρόπο μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις. Έτσι, οι μακροχρόνιες εξελίξεις συνιστούν μία κρίσιμη εξωτερική δύναμη σε όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου, οι οποίες είναι πολύ δύσκολο να προβλεφθούν σε μακροχρόνιο επίπεδο.

Επιτόκια, πληθωρισμός, μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα, δείκτες χρηματιστηρίου και το στάδιο του γενικού επιχειρηματικού κύκλου είναι ορισμένοι από τους οικονομικούς παράγοντες στο μακρο-περιβάλλον που μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές πρακτικές ενός οργανισμού.

Όταν εξετάζουμε το οικονομικό περιβάλλον, θα πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη τόσο το επιχειρησιακό οικονομικό περιβάλλον, δηλαδή εκείνο που αφορά την συγκεκριμένη επιχείρηση, τον βιομηχανικό κλάδο όσο και το εθνικό και παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον, ιδιαίτερα λόγω της παγκοσμιοποίησης των αγορών.

Η Ελλάδα, στον τουριστικό κλάδο έχει να ανταγωνιστεί τις χώρες του Νότου και πιο συγκεκριμένα την Ιταλία, την Ισπανία, την Πορτογαλία, την Βόρειο Αφρική και την Τουρκία καθώς μοιράζονται το μερίδιο του τουρισμού για ήλιο και θάλασσα. Στο σημείο αυτό, οφείλουμε να επισημάνουμε πως όσον αφορά τις αφίξεις και διανυκτερεύσεις αλλοδαπών τουριστών, την δυναμικότητα κλινών και τις συναλλαγματικές εισπράξεις η Ιταλία και Ισπανία κατέχουν τις πρώτες θέσεις, ενώ η ταχύτατη ανάπτυξη της Τουρκίας έχει ξεπεράσει την Πορτογαλία και την Ελλάδα.

Οι καταναλωτές περιορίζουν κατά γενικό κανόνα τις ελαστικές τους δαπάνες. Ενδεχομένως, να εξακολουθήσουν να πηγαίνουν διακοπές αλλά να περιορίσουν την διάρκεια των διακοπών τους καθώς και τα αντίστοιχα έξοδα.

Το ξενοδοχείο «EUROPA BACH» λόγω της τοποθεσίας του, πλεονεκτεί συγκριτικά με άλλες ξενοδοχειακές μονάδες οι οποίες απέχουν κατά πολύ από το αεροδρόμιο και το λιμάνι του τόπου ή βρίσκονται σε άλλα μέρη της χώρας όπου η πρόσβαση είναι είτε πιο δύσκολη είτε πιο ακριβή. Την θερινή σεζόν (Απρίλιος – Οκτώβριος) όπου και λειτουργεί το ξενοδοχείο, η μετάβαση στο νησί είναι ιδανική καθώς υπάρχουν πτήσεις charter από/ για το εξωτερικό, αυξημένη κίνηση κρουαζιερόπλοιων που καταφθάνουν στο λιμάνι και ακόμη καθημερινά δρομολόγια πλοίων της γραμμής.

### **Κοινωνικό Περιβάλλον**

Το κοινωνικό περιβάλλον, αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, πεποιθήσεων, ιδανικών και άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα μέλη μίας κοινωνίας από εκείνα μίας άλλης.

Η διάσταση αυτή, έχει μεγάλη σημασία για τις επιχειρήσεις και τον τρόπο με τον οποίο αυτές οργανώνονται και δραστηριοποιούνται, διότι μία μικρή απόκλιση από το κοινωνικά αποδεκτό μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα στους επιχειρηματίες. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι ενήμερες για τον τρόπο με τον οποίο οι κοινωνικοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν άμεσα τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και ιδιαίτερα τους ανθρώπινους πόρους και το *marketing*.

Κάποια από τα στοιχεία που αφορούν στο κοινωνικό περιβάλλον της επιχείρησης εμφανίζονται παρακάτω:

- i. Η σημασία της καριέρας κάθε επιχείρησης
- ii. Οι ηθικοί κανόνες και η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων
- iii. Η στάση των καταναλωτών σε συγκεκριμένες ενέργειες *marketing*.

## **Τεχνολογικό Περιβάλλον**

Η διάσταση αυτή της ανάλυσης, αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή τα τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και την στρατηγική της.

Οι τάσεις αυτές, μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν την δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους. Ωστόσο, μία τεχνολογία είναι δυνατό να αποτελεί και σημαντική απειλή για την επιχείρηση, εάν εκείνη δεν προσαρμοστεί αρμονικά σε αυτήν.

Ο τουριστικός κλάδος, δεν υπόκειται γενικά σε έντονες τεχνολογικές εξελίξεις, χωρίς όμως να σημαίνει πως η ανάπτυξη της τεχνολογίας χάνει την αξία της στον τομέα αυτό. Η χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών για μηχανογράφηση των λειτουργιών της επιχείρησης και στην συγκεκριμένη περίπτωση του ξενοδοχείου, επιτρέπει τον καλύτερο έλεγχο και συντονισμό των όσων συμβαίνουν σε αυτήν.

Η τεχνολογία του διαδικτύου, δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να προωθήσουν παγκόσμια το προϊόν ή την υπηρεσία τους, με ένα σχετικά φθινό μέσο. Συγχρόνως, η παροχή υπηρεσιών διαδικτύου στους πελάτες αυξάνει την αξία της προσφερόμενης από το ξενοδοχείο υπηρεσίας.

Όπως είδαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο, το «EUROPA BEACH», χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες του διαδικτύου για να προωθήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις υπηρεσίες που προσφέρει, καθώς παρέχει φωτογραφικό υλικό και εικονική περιήγηση του ξενοδοχείου.

## **Ευκαιρίες & Απειλές Εξωτερικού Περιβάλλοντος**

Μέσω της μελέτης του εξωτερικού περιβάλλοντος του ξενοδοχείου «EUROPA BEACH», προσδιορίζονται οι ευκαιρίες και οι απειλές που εμφανίζονται στην συνέχεια της εργασίας.

**Ευκαιρίες:**

- Αύξηση μεριδίου αγοράς, το οποίο μπορεί να επιτευχθεί μέσω της προσέλκυσης περισσότερων πελατών κατασκευάζοντας την πτέρυγα των επιπλέον 50 δωματίων, χωρητικότητας περίπου 150 ατόμων.
- Άνοιγμα σε νέες αγορές.
- Εκσυγχρονισμό της λειτουργίας του ξενοδοχείου, ακολουθώντας τις νέες τεχνολογικές μεθόδους που εμφανίζονται.

**Απειλές:**

- Είσοδος νέων και ισχυρών ανταγωνιστών, οι οποίοι δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα της αγοράς.
- Επιβράδυνση του ρυθμού ανάπτυξης της αγοράς.
- Αλλαγή στις προτιμήσεις των καταναλωτών.
- Δημογραφικές αλλαγές.
- Πληθωριστικές τάσεις.
- Η πίεση που ασκούν οι tour operators στους ξενοδοχοϋπαλλήλους για καλύτερες εγκαταστάσεις και μειώσεις των τιμών.

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για το ξενοδοχείο «EUROPA BEACH», θα επισημάνουμε τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης. Το ξενοδοχείο διαθέτει ερωτηματολόγια στην υποδοχή και στα δωμάτια, ώστε να ενημερώνεται για τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά του.



## **Προσδιορισμός Δυνατών & Αδύνατων Σημείων του Ξενοδοχείου «EUROPA BEACH»**

### **Δυνάμεις:**

- Τα δυνατά σημεία του ξενοδοχείου έναντι των ανταγωνιστών του, προκύπτουν από την ανάλυση των οικονομικών στοιχείων που διενεργήθηκε στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας και από τις προσφερόμενες υπηρεσίες.
- Υπάρχει πλεονάζουσα ρευστότητα και ικανοποιητική αποδοτικότητα στην επιχείρηση, χαρακτηρίζοντάς την ως επικερδής με δυνατότητα επενδύσεων.
- Η τοποθεσία στην οποία βρίσκεται μπορεί να θεωρηθεί ως πλεονέκτημα. Η περιοχή είναι παραθαλάσσια, πολύ κοντά στην πρωτεύουσα καθώς και στο αεροδρόμιο και στο λιμάνι του νομού, με εύκολη πρόσβαση σε αυτά λόγω καλής συγκοινωνίας. Μάλιστα, η περιοχή είναι ως επί των πλείστων τουριστική περιοχή.
- Οι εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου είναι ιδιαίτερα καλές αξιοποιώντας τόσο τον εσωτερικό όσο και τον εξωτερικό χώρο με δύο θέατρα, τέσσερις πισίνες κ.ο.κ. .
- Υπάρχει επικοινωνία και μεγάλη οικειότητα με τους πελάτες, το οποίο συνεπάγεται καλύτερη εξυπηρέτηση αυτών.

### **Αδυναμίες:**

- Ως αδυναμία θα μπορούσε να θεωρηθεί η απουσία διαφήμισης και γενικότερης προβολής του ξενοδοχείου σε τοπικές εφημερίδες, τουριστικούς οδηγούς και τοπικά κανάλια.
- Η εποχιακή λειτουργία του καθώς τους χειμερινούς μήνες παραμένει κλειστό.

## 5.2. EXECUTIVE SUMMARY

Ολοκληρώνοντας την εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου, οφείλουμε να συντάξουμε το executive summary, δηλαδή την σύντομη περιγραφή της επιχείρησης και του χρηματοοικονομικού σχεδίου μας. Το κείμενο αυτό, αποτελεί το πρώτο μέρος το οποίο θα διαβάσουν οι εκάστοτε επενδυτές ώστε να καταλήξουν εάν τους ενδιαφέρει ή όχι, η συγκεκριμένη επιχειρηματική ιδέα.

Η επιχείρηση με την επωνυμία «EUROPA BEACH», βρίσκεται στην περιοχή της Ανάληψης Χερσονήσου, στο Ηράκλειο Κρήτης και δραστηριοποιείται στον τουριστικό κλάδο, προσφέροντας υπηρεσίες κατάλυσης κατά την περίοδο Απριλίου - Οκτωβρίου. Υπάγεται στα ξενοδοχεία πρώτης κατηγορίας – τεσσάρων αστερών και προσπαθεί να διατηρεί την καλή ποιότητα χωρίς να αυξάνει ιδιαίτερα τις τιμές. Ο καθορισμός των τιμών στις προσφερόμενες υπηρεσίες γίνεται σύμφωνα με τον Σύλλογο Ξενοδόχων για τις ξενοδοχειακές μονάδες πρώτης κατηγορίας. Ύστερα από ανάλυση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων με την βοήθεια αριθμοδεικτών, όπως παραθέτονται στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας, η επιχείρηση κρίνεται υγιής, επικερδής με πλεονάζουσα ρευστότητα και ικανοποιητική αποδοτικότητα, γεγονός που την καθιστά ικανή για επενδύσεις. Η διοίκηση του «EUROPA BEACH», επιθυμεί να προβεί σε κατασκευή μίας νέας πτέρυγας 50 δωματίων, ώστε να προσελκύσει περισσότερους πελάτες και να αυξήσει εν συνεχεία τα κέρδη της. Οφείλουμε να επισημάνουμε πως το οικόπεδο για την συγκεκριμένη επέκταση υπάρχει ήδη, καθώς επίσης ότι το ξενοδοχείο δεν θα προβεί σε περαιτέρω επέκταση του εστιατορίου ή κάποιου άλλου χώρου του διότι θεωρούνται επαρκή. Το χρηματικό ποσό για την επέκταση αυτή, κοστολογείται στα 7.000.000€ εκ των οποίων τα 2.000.000€ θα διαθέσει ο ιδιοκτήτης του ξενοδοχείου.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η μελέτη των διαφόρων δεδομένων κατέληξε στα εξής: η αυξημένη ζήτηση, ιδίως κατά τους θερινούς μήνες, σε συνδυασμό με την εύρωστη οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, η οποία επιτρέπει –ή και επιβάλλει- επενδύσεις, οδηγεί στη σκέψη για επέκταση των εγκαταστάσεων, με τη δημιουργία μιας ακόμα πτέρυγας 50 δωματίων. Αυτή η ενέργεια επέκτασης αποσκοπεί στην αύξηση των καθαρών κερδών και στην καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι νέες εγκαταστάσεις αναμένεται να είναι έτοιμες για λειτουργία σε χρονικό ορίζοντα τριών ετών.

Στην βιβλιογραφική επισκόπηση, αναλύθηκαν τα σημαντικότερα μέρη του επιχειρηματικού πλάνου και τα κυριότερα εργαλεία του, όπως η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, το μίγμα *marketing* και οι χρηματοοικονομικές προβλέψεις.

Σύμφωνα με την ανάλυση του κλάδου τα στοιχεία που προκύπτουν για την περαιτέρω ανάπτυξή του, δημιουργούν προσδοκίες για γρήγορη επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί εξ' αρχής για την επιχείρηση. Με βάση τα στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας, παρατηρείται μία συνεχής αύξηση την τελευταία δεκαετία των εσόδων που προέρχονται από την βαριά βιομηχανία της χώρας μας που δεν είναι άλλη από τον τουρισμό. Το έτος 2010 οι ξενοδοχειακές μονάδες Α' κατηγορίας αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο μερίδιο (περίπου 47%), γεγονός που καταδεικνύει το μέρος της αγοράς όπου δημιουργείται η μεγαλύτερη ζήτηση. Καθίσταται σαφές λοιπόν ότι οι προϋποθέσεις για την επιτυχή επίτευξη του επιχειρηματικού σχεδίου είναι ιδιαίτερα ευνοϊκές.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Νιάρχος Ν. Α., *Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη, Αθήνα 2004

Παπανίκος Γ., *Περιφερειακή Ανάλυση των Ελληνικών Ξενοδοχείων*, ΙΤΕΠ, Αθήνα 2001

Φαναριώτη Π., *Επιχειρησιακή Επικοινωνία – Εισαγωγή στην Θεωρία & Τεχνική της Σύγχρονης Επιχειρησιακής Επικοινωνίας*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη, Αθήνα 2009

Philip Kotler – Kevin Lane Keller, *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2006

### Άλλες Πηγές

Λογιστήριο του ξενοδοχείου «EUROPA BEACH».  
Εταιρία «Alpha Marketing» – Σύμβουλοι Marketing και Επικοινωνίας  
(Μιλήτου 4, Νέα Ερυθραία Αθήνα).

### Διαδικτυακές Πηγές

[el.wikipedia.org](http://el.wikipedia.org)

[www.investingreece.gov.gr](http://www.investingreece.gov.gr)

[www.eot.gr](http://www.eot.gr)

[www.sete.gr](http://www.sete.gr)

[www.europabeach.gr](http://www.europabeach.gr)

[www.startupgreece.gov.gr](http://www.startupgreece.gov.gr)