

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών  
*Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΜΔΕ)***

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**Επιχειρηματικό Σχέδιο Επιχείρησης Art Hotel Debono**

**Αναστάσιος Χονδρογιάννης**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Σωτήριος Καρκαλάκος**

**Νοέμβριος 2019**

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η επιτυχής λειτουργία των επιχειρήσεων στην εποχή της παγκοσμιοποίησης είναι πάρα πολύ σύνθετη και εξαρτάται από πάρα πολλούς παράγοντες που αφορούν τόσο την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης όσο και εξωτερικό περιβάλλον που δραστηριοποιείτε όπως νομικό πλαίσιο, ταχεία μεταβολή στις συνθήκες κατανάλωσης των πελατών κ.α.

Οι επιχειρήσεις για να περιορίσουν όσο το δυνατόν περισσότερο το επιχειρηματικό ρίσκο οφείλουν να εκπονούν το επιχειρηματικό τους σχέδιο στο οποίο θα αναλύουν τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον τους, θα θέτουν συγκεκριμένους στόχους και με πραγματικά αριθμητικά μεγέθη να διαπιστώνουν εάν είναι εφικτό να πετύχουν αυτό που οραματίζεται η διοίκηση της επιχείρησης.

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως σκοπό την παρουσίαση των συστατικών στοιχείων ενός επιχειρηματικού σχεδίου για το ξενοδοχείο ART HOTEL DEBONO, η οποία αποφάσισε να κάνει επέκταση των εγκαταστάσεων. Το ξενοδοχείο βρίσκεται στο νησί της Κέρκυρας και συγκεκριμένα στην περιοχή των Γουβών λειτουργεί από το 1990 μέχρι και σήμερα, ως Ξενοδοχείο Α κατηγορίας αλλά και με την προσαρμογή των ξενοδοχείων στα Αστέρια κατατάχθηκε ως μονάδα τεσσάρων αστερίων.

Με τη συγκεκριμένη επένδυση γίνεται ανέγερση έξι νέων κτιρίων τα όποια θα προσθέσουν στην δυναμικότητα της επιχείρησης δεκαέξι μπανγκαλόου και παράλληλα υπάρχει προβλέψη για εκσυγχρονισμό του τεχνολογικού εξοπλισμού του ξενοδοχείου.

Η ξενοδοχειακή επιχείρησης ART HOTEL DEBONO, είναι μια μεσαία ξενοδοχειακή επιχείρηση, η οποία είναι πλήρως εναρμονισμένη με όλους τους κανονισμούς και τις προϋποθέσεις λειτουργίας μιας επιχείρησης του ξενοδοχειακού κλάδου και προσφέρει υπηρεσίες ποιότητας στις σύγχρονες εγκαταστάσεις που έχει δημιουργήσει δεδομένου ότι τα τελευταία πέντε χρόνια έχει ανακαινίσει το σύνολο των δωματίων της αλλά και τους κοινόχρηστους χώρους (ρεσεψιόν, πισίνα, εστιατόριο κ.α)

Η παρούσα εργασία χωρίζεται σε δυο μέρη. Στο Α' μέρος της εργασίας παρουσιάζεται και αναλύεται η θεωρητική προσέγγιση της έννοιας ενός επιχειρηματικού σχεδίου και τι αυτό πρέπει να περιλαμβάνει, προκειμένου να έχει θετικά αποτελέσματα. Στο Β' μέρος της εργασίας, παρουσιάζεται με πλήρη ανάλυση το επιχειρηματικό σχέδιο που αφορά την ξενοδοχειακή εταιρεία ART HOTEL DEBONO, βασισμένο σε οικονομικά στοιχεία που ελήφθησαν από το λογιστήριο της επιχείρησης.

## **SUMMARY**

In today's globalized world, the successful operation of businesses is very complex and can depend on multiple factors that relate to both the internal operation of the business as well as the external environment in which you operate such as legal framework, rapid changes in customer preferences etc.

In order to minimize the business risk as much as possible, it is vital for businesses to prepare a solid business plan that will analyze both their internal and external environment, set specific goals and determine if the vision set-out by management is feasible.

This thesis aims to present the components of a business plan for the hotel ART HOTEL DEBONO, which has decided to expand its facilities. Located on the island of Corfu, the hotel has been operating as a Class A hotel since 1990 until today. Following the implementation of the "star system", it has now been classified as a four star unit. As part of the hotel's business plan, six new buildings are being built that will add to the capacity of the sixteen bungalow business and also, provide for the modernization of the hotel's technological equipment.

The ART HOTEL DEBONO is a medium-sized hotel business, fully compliant with all the requisite regulations and offers quality services in a modern setting (following an extensive renovation of all its rooms and public areas over the last five years including the reception, swimming pool, restaurant etc.)

The thesis is divided into two parts. The first part of the work presents and analyzes the theoretical approach to the concept of a business plan and what it must include in order to produce positive results. In Part two of the work, the business plan for the ART HOTEL DEBONO is presented in full detail, based on financial data obtained from the company's accounting office.

## Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη ..... σελ. 2

Περίληψη στα Αγγλικά ..... σελ. 3

### ΜΕΡΟΣ Α- ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

#### Κεφάλαιο 1ο

##### ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

1.1 Έννοια, σκοπός και χρησιμότητα επιχειρηματικού σχεδίου ..... σελ. 7

1.2 Δομή Επιχειρηματικού σχεδίου ..... σελ.8

#### Κεφάλαιο 2ο

##### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

##### 2.1 Στρατηγική Ανάλυση

2.1.1 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος ..... σελ. 9

2.1.2 Ανάλυση PEST ..... σελ.10

2.1.3 Ανάλυση SWOT ..... σελ.10

2.1.4 Ανάλυση Αγοράς και Ανταγωνιστών ..... σελ. 11

2.1.5 Ανάλυση VRIO..... σελ. 12

##### 2.2 Στρατηγικός Σχεδιασμός

2.2.1 Όραμα και αποστολή ..... σελ. 13

2.2.2 Αντικειμενικοί στόχοι ..... σελ. 14

2.2.3 Επιλογή Στρατηγικής ..... σελ. 15

#### Κεφάλαιο 3ο

##### ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

3.1 Ανάλυση Αγοράς..... σελ. 18

3.2 Τμηματοποίηση - Στόχευση αγοράς ..... σελ. 19

3.3 Μείγμα Μάρκετινγκ ..... σελ. 21

3.4 Τοποθέτηση προϊόντος ..... σελ. 22

#### Κεφάλαιο 4ο

4.1 Οργανωτικά και Διοικητικά Θέματα ..... σελ. 22

4.2 Ανάλυση Κινδύνων .....σελ. 25

4.3 Προβλέψεις Εξόδων – Εσόδων .....	σελ. 26
4.4 Οικονομικός Σχεδιασμός	
4.4.1 Σύνταξη Προϋπολογισμού επιχειρηματικού Σχεδίου .....	σελ. 26
4.4.2 Εκτίμηση Εσόδων, Κόστους Πωληθέντων και Πάγιων Στοιχείων .....	σελ. 27
4.4.3 Σύνταξη Αποτελεσμάτων Χρήσης .....	σελ. 28
4.4.4 Κατάσταση Ταμειακών Ροών .....	σελ. 29
4.4.5 Ανάλυση Οικονομικών Καταστάσεων .....	σελ. 31

## ΜΕΡΟΣ Β- ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ARTHOTELDEBONO

### Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>

5.1 Περίληψη Επιχειρηματικού Σχεδίου ARTHOTELDEBONO.....	σελ. 38
5.2 Περιγραφή Επιχείρησης ARTHOTELDEBONO	
πριν και μετά την επένδυση.....	σελ. 38
5.3 Ανάλυση Τρέχουσας Κατάστασης .....	σελ.42

### Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>

6.1 Στρατηγική Ανάλυση	
6.1.1 Ανάλυση Τουριστικής Αγοράς στη Κέρκυρα .....	σελ.43
6.1.2 Η προσφορά και η ζήτηση του τουριστικού προϊόντος στα Γουβιά .....	σελ. 50
6.1.3 Ανάλυση Αγορά και Ανταγωνιστών εταιρείας	
ARTHOTELDEBONO .....	σελ. 51
6.1.4 ΑνάλυσηPEST .....	σελ. 55
6.1.5 Ανάλυση SWOT .....	σελ. 56
6.2 Στρατηγικός Σχεδιασμός	
6.2.1 Όραμα και αποστολή εταιρείας ARTHOTELDEBONO .....	σελ.58
6.2.2 Αντικειμενικοί Στόχοι .....	σελ. 59
6.2.3 Επιλογή Στρατηγικής .....	σελ. 59
6.3 Σχεδιασμός Μάρκετινγκ	
6.3.1 Τμηματοποίηση Αγοράς .....	σελ. 61
6.3.2 Στόχευση Αγοράς .....	σελ. 61
6.3.3 Μείγμα Μάρκετινγκ .....	σελ. 62
6.4 Οργανωτικά και Διοικητικά Θέματα .....	σελ. 65

**Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup>**

**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΓΙΑ ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ARTHOTELDEBONO**

**7.1 Ανάλυση παρούσας κατάστασης ..... σελ. 66**

**7.2 Κατάρτιση Προϋπολογισμού Επιχειρηματικού Σχεδίου ..... σελ. 78**

**7.3 Ανάλυση Εσόδων και Εξόδων για τα έτη 2017 και 2018 και**

**Πρόβλεψη Εσόδων και Εξόδων για τα έτη 2019 έως 2023 ..... σελ. 81**

**7.4 Κατάσταση Ταμειακής Ροής κατά την υλοποίηση της επένδυσης ..... σελ.84**

**( δηλαδή με ποιο τρόπο θα καλυφθεί η επένδυση κατά την υλοποίηση της )**

**7.5 Πρόβλεψη Οικονομικής Κατάστασης για τα έτη 2019-2023**

**μετά την ολοκλήρωση της επένδυσης ..... σελ. 86**

**ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ ..... σελ. 97**

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ..... σελ. 98**

## **ΜΕΡΟΣ Α- ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ**

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

#### **Το επιχειρηματικό σχέδιο και η δομή του**

##### **1.1 Έννοια, σκοπός και χρησιμότητα επιχειρηματικού σχεδίου**

Λέγοντας Επιχειρηματικό σχέδιο εννοούμε τη μέθοδο με την οποία μια επιχείρηση καθορίζει με λεπτομερή και εμπειριστατωμένο τρόπο την ίδρυση ή τη λειτουργία της, μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα, θέτοντας τους στόχους της, τους τρόπους επίτευξης αυτών καθώς και την εύρεση εναλλακτικών τρόπων αντιμετώπισης τυχόν προβλημάτων. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να αναφέρεται σε ολόκληρη την επιχείρηση ή και σε κάποιο τμήμα αυτής.

Σκοπός ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι η λεπτομερής καταγραφή και ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης της επιχείρησης αλλά και της αγοράς στην οποία απευθύνεται, καταγράφοντας όλους εκείνους τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά την αποδοτικότητα της επιχείρησης. Για να είναι ένα επιχειρηματικό σχέδιο πετυχημένο πρέπει μέσα από την δομή του να μπορούν να απαντηθούν τα εξής τρία (3) ερωτήματα:

1. Πού βρισκόμαστε;
2. Πού θέλουμε να φτάσουμε;
3. Πως θα επιτευχθούν οι στόχοι μας;

Τα οφέλη που προκύπτουν από την σωστή κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι:

- γίνεται από τα στελέχη της επιχείρησης μια συνολική αποτίμηση της υπάρχουσας κατάστασης και τίθενται νέες επιχειρηματικές ιδέες
- σωστή ενημέρωση των υπευθύνων κάθε επιχείρησης για το τι πρέπει να κάνουν
- έρχονται στην επιφάνεια πιθανές αδυναμίες της επιχείρησης και προτείνονται τρόποι αντιμετώπισης τους
- γίνεται λεπτομερής καταγραφή των στόχων και των τρόπων επίτευξης τους και είναι εφικτή η συστηματική παρακολούθηση επίτευξης τους
- μέσω της ανάλυσης της αγοράς, εντοπίζονται και καταγράφονται οι βασικοί ανταγωνιστές της επιχείρησης και καθορίζεται η αγορά-στόχος που απευθύνεται κάθε επιχείρηση.

- η χρηματοδότηση της επιχείρησης, από οποιαδήποτε πηγή, γίνεται πιο εύκολη και πιο γρήγορη

## **1.2 Δομή επιχειρηματικού σχεδίου**

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο για να είναι κατανοητό, πετυχημένο και να μπορεί να προσελκύσει περισσότερους επενδυτές, θα πρέπει να είναι δομημένο με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε η επενδυτική πρόταση που παρουσιάζεται σε αυτό να είναι όσο το δυνατόν πιο αναλυτική και εμπειριστατωμένη γίνεται. Οι ενότητες λοιπόν που πρέπει να περιλαμβάνει ένα επιχειρηματικό σχέδιο, συνοπτικά, είναι:

- Περίληψη του σχεδίου, η οποία περιέχει το όραμα, τους στόχους, τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες, τα απαιτούμενα κεφάλαια και το χρονοδιάγραμμα του σχεδίου.
- Γενική περιγραφή της επιχείρησης
- Ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης της επιχείρησης
- Στρατηγική ανάλυση, η οποία περιλαμβάνει την εσωτερική ανάλυση της επιχείρησης, την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος και την ανάλυση της αγοράς στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση
- Στρατηγικός Σχεδιασμός, ο οποίος περιέχει το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης, τον καθορισμό των στόχων και την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Σχεδιασμό Μάρκετινγκ, το οποίο αποτελείται από την ανάλυση της αγοράς, την τμηματοποίηση της αγοράς, το μείγμα μάρκετινγκ και την τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά
- Το λειτουργικό σχέδιο, το οποίο περιέχει τα μηχανήματα, τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό που διαθέτει η επιχείρηση, την ανάλυση των μεθόδων που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων και την υλοποίηση της επένδυσης
- Το οικονομικό σχέδιο, το οποίο προσδιορίζει τις οικονομικές ανάγκες, το ύψος και τις πηγές χρηματοδότησης, παρουσιάζει τα αποτελέσματα χρήσεως και Ισολογισμούς της επιχείρησης των τελευταίων ετών και ορίζεται σε αυτό ένα χρονοδιάγραμμα για την επίτευξη της χρηματοδότησης.
- Τον οικονομικό σχεδιασμό, ο οποίος περιλαμβάνει την ανάλυση των οικονομικών αποτελεσμάτων που θα έχει η υλοποίηση της επένδυσης.



## Κεφάλαιο 2ο

### 2.1 Στρατηγική Ανάλυση

Η στρατηγική ανάλυση είναι το στάδιο κατά το οποίο οι υπεύθυνοι της επιχείρησης πρέπει να απαντήσουν στο ερώτημα «Πού βρισκόμαστε τώρα» και αποτελεί την αφετηρία για την διαδικασία του σχεδιασμού. Σκοπός της στρατηγικής ανάλυσης είναι να καταγραφεί η θέση της επιχείρησης σε σχέση με το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον. Σύμφωνα με τον Kotler «στρατηγική ανάλυση είναι η περιεκτική, συστηματική, ανεξάρτητη και περιοδική εξέταση του περιβάλλοντος μάρκετινγκ, των στόχων, των στρατηγικών και των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, ώστε να προσδιοριστούν τα προβλήματα και οι ευκαιρίες που υπάρχουν και να προταθούν σχέδια δράσης για τη βελτίωση της απόδοσης της» (Χρήστου, 2000)

Η στρατηγική ανάλυση περιέχει επιγραμματικά τις εξής ενότητες:

- Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος
- Ανάλυση PEST
- Ανάλυση Αγοράς και Ανταγωνιστών
- Ανάλυση SWOT
- Ανάλυση VRIO

#### 2.1.1 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος εξετάζει τις δυνάμεις εκείνες οι οποίες έχουν επίδραση σε αυτή και επί των οποίων η ίδια η επιχείρηση δεν μπορεί να επιδράσει διότι έχει περιορισμένο έλεγχο, όπως η οικονομική πολιτική μιας χώρας, οι αλλαγές και οι συνήθειες των καταναλωτών, η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και άλλα. Οι παράγοντες που επηρεάζουν το περιβάλλον μιας επιχείρησης μπορεί να είναι «Μακρο», όπως τα επιτόκια, ο πληθωρισμός, οι συναλλαγματικές ισοτιμίες αλλά και «Μίκρο», όπως τυχόν πλημμύρες ή πυρκαγιές, τοπικοί επιβαλλόμενοι φόροι κ.α.

Ανάλογα με το ρυθμό και τα αποτελέσματα που επιφέρουν οι μεταβολές στη λειτουργία της επιχείρησης το εξωτερικό περιβάλλον, μπορεί να χαρακτηριστεί:

• **Σταθερό**, όπου η αλλαγή που υφίσταται το περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι πολύ μικρή ή δεν υπάρχει καμία αλλαγή. Η μεταβολή είναι πολύ αργή και είναι εύκολα αναγνωρίσιμη και προβλέψιμη από την επιχείρηση. Σταθερό περιβάλλον συναντάμε συνήθως σε αγορές ώριμες όπως είναι για παράδειγμα η μεταποίηση τροφίμων και οι οδικές μεταφορές.

- **Δυναμικό**, όταν οι αλλαγές έχουν μέτρια ένταση. Μερικές από τις αλλαγές αυτές είναι προβλέψιμες και κάποιες όχι. Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές βρίσκονται σε χαμηλά επίπεδα γεγονός που ωθεί τις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Δυναμικό περιβάλλον υπάρχει συνήθως όταν απελευθερώνονται πολύ καλά ρυθμισμένες αγορές.

- **Ταραχώδες**, όταν οι αλλαγές πολλές, απρόβλεπτες και γρήγορες. Αυτό συμβαίνει όταν εισέρχονται πολλές νέες επιχειρήσεις στην αγορά υπάρχουν πολλά και διαφορετικά επιχειρηματικά μοντέλα. Υπάρχει συνεχής αλλαγή στις σχέσεις μεταξύ των προμηθευτών, των πελατών, των διανομέων και των κατασκευαστών. Αυτό το περιβάλλον το συναντάμε συνεχώς σε αγορές με υψηλά επίπεδα τεχνολογικής ανάπτυξης.

### 2.1.2 Ανάλυση PEST

Η ανάλυση PEST είναι μια μέθοδος η οποία χρησιμοποιείται για την ανάλυση του περιβάλλοντος μίας επιχείρησης και αποτυπώνει την υπάρχουσα κατάσταση. Μια ανάλυση PEST περιλαμβάνει τους παρακάτω παράγοντες:

- Πολιτικούς (Political), όπως για παράδειγμα οι άμεσοι και οι έμμεσοι φόροι, η ζήτηση της αγοράς, η νομισματική πολιτική και το ύψος των επιτοκίων, οι αλλαγές στο διεθνές εμπόριο οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά τις εξαγωγές και η φορολόγηση των επιχειρήσεων η οποία μπορεί να έχει επιπτώσεις στην κερδοφορία τους.

- Οικονομικούς (Economic), οι οποίοι έχουν σχέση με τα επίπεδα απασχόλησης, τον πληθωρισμό, τα επιτόκια και τις συναλλαγματικές ισοτιμίες και την οικονομική ανάπτυξη μιας οικονομίας

- Κοινωνικούς (Social), όπως για παράδειγμα οι κοινωνικές και πολιτιστικές αλλαγές σε μια χώρα ή σε μια τοπική κοινωνία, η αύξηση του πληθυσμού η οποία έχει άμεση επίδραση στο μέγεθος μιας αγοράς και τέλος η αστικοποίηση που μπορεί να είναι είτε σε εθνικό επίπεδο είτε σε διεθνές επίπεδο.

- και Τεχνολογικούς (Technological), όπως είναι η εισαγωγή νέων τεχνολογιών στην αγορά, το ύψος της δαπάνης για την έρευνα και την ανάπτυξη και τέλος οι νέοι μέθοδοι παραγωγής οι οποίοι μπορούν να προσδώσουν σε μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### 2.1.3 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT περιλαμβάνει την εσωτερική ανάλυση μιας επιχείρησης αλλά την ανάλυση του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Λέγοντας εσωτερική ανάλυση μιας

επιχείρησης εννοείται η εύρεση και η καταγραφή των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης. Ως δυνατά σημεία μιας επιχείρησης θεωρούνται τα πλεονεκτήματα της (η θέση της , το μέγεθός της κ.α) και ως αδύνατα σημεία τα μειονεκτήματα της ( έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού, έλλειψη υποδομών κ.α)

Όσον αφορά την εσωτερική ανάλυση SWOT η οποία σχετίζεται με τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης, στόχος πέρα από την καταγραφή αυτών είναι η όσο το δυνατόν καλύτερη αντιμετώπιση και βελτίωση των αδυνάτων σημείων της.

( Τζωρτζάκης, Τζωρτζάκη, 1996)

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης περιλαμβάνει τον εντοπισμό και την καταγραφή των ευκαιριών και των απειλών που μπορεί να υπάρξουν από το γενικότερο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως ο ανταγωνισμός, το οικονομικό κλίμα κ.α. Λέγοντας ευκαιρία (διαθέσιμα κεφάλαια, μείωση επιτοκίων δανεισμού κ.α) νοείται ένα γεγονός ή μια ανάγκη την οποία η επιχείρηση μπορεί να την εκμεταλλευτεί με τον κατάλληλο τρόπο και να επιφέρει κέρδη και αύξηση των πωλήσεων της. Απειλή (οικονομική κρίση, πόλεμος κ.α) θεωρείται κάθε πρόκληση από το εξωτερικό περιβάλλον την οποία η επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει προκειμένου να αποφύγει όσον το δυνατόν γίνεται την μείωση των κερδών της και των πωλήσεων της.

#### **2.1.4 Ανάλυση αγοράς και Ανταγωνιστών**

Η ανάλυση της τουριστικής αγοράς περιλαμβάνει την ανάλυση των καταναλωτών και την αξιολόγηση του ανταγωνισμού. Κατά τη διαδικασία αξιολόγησης του ανταγωνισμού μιας επιχείρησης πρέπει να εντοπιστούν και να καταγραφούν οι βασικοί ανταγωνιστές της επιχείρησης και να ομαδοποιηθούν ανάλογα με την ισχύ τους, το μερίδιο που κατέχουν στην αγορά, την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρουν, τα δυνατά τους και τα δυνατά σημεία τους και τους στόχους και τις στρατηγικές που ακολουθούν.

Σύμφωνα με το Porter (1980) για την σωστή και ολοκληρωμένη κατανόηση της έντασης του ανταγωνισμού πρέπει να εντοπιστούν από την επιχείρηση, εκείνες οι δυνάμεις που τον υποκινούν και τον ενισχύουν. Οι δυνάμεις αυτές γνωστές και ως οι πέντε δυνάμεις του Porter, είναι:

- Οι ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές
- Η είσοδος νέων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων στην αγορά και η δυνατότητα που έχουν να εξελιχθούν
- Η αγοραστική δύναμη που διαθέτουν οι ίδιοι οι καταναλωτές-πελάτες μιας αγοράς

- Η ισχύς των προμηθευτών και των λιανέμπορων
- Η απειλή των επιχειρήσεων που προσφέρουν υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες

Επίσης, μια επιχείρηση θα πρέπει πριν προβεί στην ανάλυση του ανταγωνισμού να γνωρίζει τους πραγματικούς ανταγωνιστές της, τους στόχους τους, τα δυνατά και αδύνατα τους σημεία καθώς και τον τρόπο αντίδρασης τους σε μια πιθανή ανταγωνιστική επίθεση. (Χρήστου, 2000)

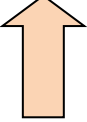

Μέσω της ανάλυσης των καταναλωτών η επιχείρηση είναι σε θέση να γνωρίζει πως οι καταναλωτές αποφασίζουν για την αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Η ξεχωριστή προσωπικότητα κάθε καταναλωτή καθώς και οι κοινωνικοί, πολιτικοί και οικονομικοί παράγοντες είναι τα στοιχεία που επηρεάζουν και καθορίζουν την συμπεριφορά κάθε καταναλωτή. (Χρήστου, 2000)

### 2.1.5 Ανάλυση VRIO

Η ανάλυση VRIO όπως και η ανάλυση SWOT αναφέρεται στο εσωτερικό περιβάλλον μια επιχείρησης και συγκεκριμένα στους πόρους και τις ικανότητες μιας επιχείρησης και στο κατά πόσο ένας πόρος ή μια ικανότητα είναι πολύτιμος, σπάνιος, δύσκολο να μιμηθεί και αξιοποιήσιμος.

- **Valuable**- Πολύτιμος. Ένας πόρος μπορεί να χαρακτηριστεί πολύτιμος όταν μπορεί να αυξήσει το μερίδιο αγοράς μιας επιχείρησης, μπορεί να πωληθεί σε προνομιακή τιμή ή να επιτευχθεί πλεονέκτημα κόστους μέσω αυτού.
- **Rare**- Σπάνιος. Εάν ένας πολύτιμος πόρος μιας επιχείρησης δεν είναι διαθέσιμος σε όλους τους ανταγωνιστές τότε θεωρείτε «σπάνιος» για την επιχείρηση και αποτελεί για αυτή ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- **Imitable**- Δύσκολο να μιμηθεί. Εάν ένας πόρος είναι δύσκολο και δαπανηρό να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές τότε δημιουργεί για την επιχείρηση ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- **Organization**- Οργάνωση. Η επιχείρηση πρέπει να μπορεί να επωφεληθεί και να εκμεταλλευτεί έναν πόρο που είναι πολύτιμος, σπάνιος και δύσκολο να μιμηθεί, με τέτοιο τρόπο ώστε να τις επιφέρει τα αποτελέσματα που επιθυμεί διαφορετικά δεν θα έχει κανένα αντίκτυπο στην απόδοση της.

Στο πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η ανάλυση VRIO μιας υποθετικής επιχείρησης:

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ				ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ		
Πολύτιμος	Σπάνιος	Μίμηση	Οργάνωση	Ανταγωνισμός	Επιπτώσεις στην απόδοση	Κατηγορία SWOT
Όχι	-	-	  Όχι    Ναι	Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	Κάτω από το κανονικό	Αδυναμία
Ναι	Όχι	-		Ανταγωνιστική Ισοτιμία	Κανονικό	Αδυναμία ή Πλεονέκτημα
Ναι	Ναι	Όχι		Σύγχρονο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Πάνω από το κανονικό	Δυνατότητα και θεμελιώδης ικανότητες
Ναι	Ναι	Ναι		Βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα	Πάνω από το κανονικό	Δυνατότητα και θεμελιώδης ικανότητες

Πηγή:

[https://www.google.gr/search?q=%CE%91%CE%9D%CE%91%CE%9B%CE%A5%CE%A3%CE%97+VRIO&tbm=isch&source=hp&sa=X&ved=2ahUKEwjJ39k\\_u\\_jAhVRI1AKHehmDoMQsAR6BAgHEAE&biw=1366&bih=657#imgrc=qQUScxzd4EZGbM:](https://www.google.gr/search?q=%CE%91%CE%9D%CE%91%CE%9B%CE%A5%CE%A3%CE%97+VRIO&tbm=isch&source=hp&sa=X&ved=2ahUKEwjJ39k_u_jAhVRI1AKHehmDoMQsAR6BAgHEAE&biw=1366&bih=657#imgrc=qQUScxzd4EZGbM:)

## 2.2 Στρατηγικός Σχεδιασμός

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί σημαντικό κομμάτι ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Σε αυτό το στάδιο θα πρέπει να καθοριστεί το όραμα και η αποστολή της επιχείρησης, οι αντικειμενικοί στόχοι της, η στρατηγική που θα ακολουθήσει προκειμένου να πετύχει τους στόχους της καθώς και η επιλογή πιθανών εναλλακτικών στρατηγικών. Επίσης, σημαντικό είναι να αποφασιστούν οι πηγές χρηματοδότησης και ο τρόπος με τον οποίο θα παράγεται το προϊόν.

### 2.2.1 Όραμα και Αποστολή

Το όραμα και η δήλωση αποστολής μιας επιχείρησης αποτελεί την αφετηρία ενός επιχειρηματικού σχεδίου και περιέχει όλους τους γενικούς στόχους που έχει μια επιχείρηση και συνήθως η διαδικασία αυτή γίνεται από τη Διοίκηση. Το στάδιο αυτό δεν αποτελεί άμεσα τμήμα της ανάπτυξης επιχειρηματικού σχεδίου αφού δίνεται έτοιμο από τη Διοίκηση και στη συνέχεια βάση αυτών των γενικών στόχων ξεκινάει ο σχεδιασμός του σχεδίου. Σκοπός είναι να εξασφαλιστεί ότι ο λόγος ύπαρξης της επιχείρησης έχει καθοριστεί σωστά. Για να μπορεί να θεωρηθεί αυτό το στάδιο επιτυχημένο θα πρέπει να περιέχει τα ακόλουθα στοιχεία:

- Τον ορισμό της επιχειρησιακής δραστηριότητας. Αυτό σημαίνει τι προϊόντα και υπηρεσίες προσφέρονται από την επιχείρηση και τι ανάγκες μπορούν να εξυπηρετήσουν.

- Τις ενδείξεις για το τι μπορεί η επιχείρηση να πετύχει στο μέλλον αλλά και τι δεν θα μπορέσει να πραγματοποιήσει.

Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης τα οποία αφορούν τις ικανότητες, τις δυνατότητες, τη διαφορετικότητα του παραγομένου προϊόντος και τους πόρους μιας επιχείρησης που μέχρι τη στιγμή εκείνη αποτελούν πόλο έλξης των πελατών. (McDonald, 1999)

### **2.2.2 Αντικειμενικοί Στόχοι**

Οι στόχοι που έχει μια τουριστική επιχείρηση, εκφράζουν και τη στρατηγική που επιθυμεί να ακολουθήσει. Οι στόχοι κάθε επιχείρησης έχουν σκοπό να αξιοποιήσουν τα δυνατά σημεία και τις ευκαιρίες και να μειώσουν στο ελάχιστο τις απειλές που υπάρχουν από το εσωτερικό και εξωτερικό τους περιβάλλον καθώς και να βελτιώσουν τα αδύνατα τους σημεία. Οι στόχοι που θέτει κάθε επιχείρηση επηρεάζονται από κάποιους παράγοντες όπως: (Χρήστου, Ε. 2000)

- Τη φύση και τη κατάσταση των επαγγελματικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης, δηλαδή τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παράγονται, τη τεχνολογία που χρησιμοποιείται κάθε φορά, την κατάσταση που υπάρχει στη αγορά

- Την οργάνωση και την εσωτερική κουλτούρα κάθε επιχείρησης που σημαίνει την ιστορία και τη φήμη που έχει η επιχείρηση καθώς και τον τρόπο διοίκησης και ηγεσίας αυτής.

- Εξωγενείς παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την επιχείρηση όπως είναι η επιβολή πρόσθετης φορολογίας ή κατάργηση-μείωση κάποιων φόρων, η θέσπιση νέων νόμων που μπορεί να επιφέρουν θετικές ή αρνητικές συνέπειες στην επιχείρηση, η οικονομική κρίση που σήμερα υπάρχει σχεδόν σε όλη την Ευρώπη κ.α

Οι στόχοι ενός επιχειρηματικού σχεδίου μπορεί να είναι είτε οικονομικοί είτε στρατηγικοί είτε να έχουν άμεση σχέση με το μείγμα μάρκετινγκ και τα ειδικά σχέδια δράσης. Οι συνήθεις στόχοι ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι:

- Αύξηση του μεριδίου που έχει μια επιχείρηση στην αγορά
- Αύξηση των κερδών των επιχειρήσεων και αύξηση της δαπάνης που καταναλώνουν οι πελάτες κατά την επίσκεψη τους στην επιχείρηση

- Αναβάθμιση και ανάπτυξη του συνολικού μεγέθους της αγοράς,

Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν οι στόχοι που θα τεθούν για να είναι ποιοτικοί και αποδοτικοί είναι: (Τζωρτζάκης, Τζωρτζάκη, 1996)

- Ιεράρχηση. Επειδή ότι οι επιχειρήσεις επιθυμούν να υλοποιήσουν πολλούς στόχους παράλληλα θα πρέπει κατά τη θέσπιση τους να υπάρχει μια ιεραρχία από το πιο σημαντικό στον λιγότερο σημαντικό για να αποφευχθεί η σύγχυση κατά την πραγματοποίησή τους.
- Σαφήνεια. Κάθε στόχος θα πρέπει να είναι διατυπωμένος με σαφήνεια ως προς το περιεχόμενο του χωρίς να υπάρχουν αοριστίες αλλά και ως προς τη χρονική διάρκεια. Οι στόχοι πρέπει να είναι διατυπωμένοι γραπτά γιατί αυτό βοηθά στην αποσαφήνισή τους και δεσμεύει το προσωπικό ως προς την υλοποίησή τους.
- Ρεαλισμός. Οι στόχοι πρέπει να αντικατοπτρίζουν πραγματική κατάσταση της επιχείρησης και να μπορούν να υλοποιηθούν με τα ήδη υπάρχοντα μέσα και ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει η επιχείρηση και να μην είναι εξωπραγματικοί στηριζόμενοι μόνο στα θέλω της διοίκησης.
- Συνέπεια και αλληλεξάρτηση. Οι στόχοι θα πρέπει να είναι συνεπείς με όλους τους στόχους που έχουν τεθεί και να υπάρχει μεταξύ τους αλληλεξάρτηση και να εξουδετερώνονται μεταξύ τους.

### 2.2.3 Επιλογή Στρατηγικής

Για την υλοποίηση των στόχων που θέτει μια επιχείρηση θα πρέπει να επιλεγεί μια στρατηγική μέσω της οποίας θα επιτευχθούν οι στόχοι. Οι στρατηγικές που δίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση είναι :

A) **Υψηλές ή γενικές στρατηγικές**, οι οποίες είναι πολύ περιεκτικές και εκφράζουν τη γενική στρατηγική μιας επιχείρησης. Οι υψηλές στρατηγικές, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι οι παρακάτω τρεις εναλλακτικές στρατηγικές (Τζωρτζάκης, Τζωρτζάκη, 1996).

1) Στρατηγική Κόστους. Στόχος της στρατηγικής Κόστους είναι η μείωση του κόστους παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών και η ανάπτυξη οικονομιών κλίμακας. Η συνεχής προσπάθεια μείωσης του κόστους παραγωγής έχει ως αποτέλεσμα η επιχείρηση να μπορεί να προσφέρει τα προϊόντα της σε τιμές χαμηλότερες των ανταγωνιστών της και να διατηρεί ένα υψηλό ποσοστό κέρδους. Τα πλεονεκτήματα που έχει αυτή η στρατηγική είναι:

- Τα υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες γίνονται λιγότερα ελκυστικά στους καταναλωτές

- Μειώνει τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και ελαχιστοποιεί τη διαπραγμάτευση με τους καταναλωτές

Υπάρχουν και κάποια μειονεκτήματα αυτής της στρατηγικής όπως :

- Να αλλάξουν οι προτιμήσεις των καταναλωτών και τα προϊόντα που έχουν παραχθεί να παραμείνουν αδιάθετα

- Να υπάρξει μείωση του κόστους παραγωγής και συνεπώς μείωση τιμών και από τους ανταγωνιστές όποτε παύει να υπάρχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

2) Στρατηγική Διαφοροποίησης. Στόχος της στρατηγικής αυτής είναι η επιχείρηση να διαθέτει και να μπορεί να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες με μοναδικά χαρακτηριστικά, τα οποία μπορεί να έχουν σχέση με τη τεχνολογία, τη ποιότητα καθώς και τη σχέση τιμής και ποιότητας.

Η συγκεκριμένη στρατηγική ακολουθείται από επιχειρήσεις που απευθύνονται σε συγκεκριμένες αγορές – στόχους. Οι καταναλωτές αυτών των αγορών-στόχων εκτιμούν τη μοναδικότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών με αποτέλεσμα η επιχείρηση να μπορεί αν διαθέσει τα προϊόντα της σε υψηλότερες τιμές.

3) Στρατηγική Εστίασης. Σε αυτή τη στρατηγική μάρκετινγκ μια επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να επικεντρώσει τις δραστηριότητες του σε ένα μικρό κομμάτι της αγοράς που συνήθως είναι μια μικρή ομάδα καταναλωτών και να έχει ως στόχο την ικανοποίηση των αναγκών αυτής και μόνο της ομάδας. Στη συνέχεια προκειμένου να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες θα επιλέξει μια στρατηγική ανάμεσα στην στρατηγική κόστους και διαφοροποίησης.

Τα πλεονεκτήματα αυτής της στρατηγικής είναι:

- Περιορισμένος ανταγωνισμός σε συγκεκριμένα τμήματα- ομάδες της αγοράς
- Περιορισμός των υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών

Τα μειονεκτήματα της στρατηγικής είναι:

- Η εξάρτηση της επιχείρησης από ένα μικρό κομμάτι της αγοράς
- Η πιθανότητα να βρεθούν και άλλοι ανταγωνιστές που θα επιλέξουν το συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς και αυτό να αυξήσει τον ανταγωνισμό.

B) **Ειδικές στρατηγικές**, είναι αυτές που προέρχονται από τις υψηλές ή γενικές στρατηγικές και αποσκοπούν στην υλοποίηση τους. Οι ειδικές στρατηγικές σχετίζονται άμεσα με τα τέσσερα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ ( προϊόν, τιμή , προώθηση, διανομή). Μερικές από τις ειδικές στρατηγικές μάρκετινγκ είναι:

 Ως προς το προϊόν ή την υπηρεσία

- Αύξηση του πλήθους των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών



➤ Αλλαγή και βελτίωση της ποιότητας και του τρόπου παραγωγής των προϊόντων και των υπηρεσιών

➤ Ολική αλλαγή του είδους των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρονται

✚ Ως προς τη τιμή

➤ Μείωση των τιμών για καλύτερη διείσδυση στην αγορά

➤ Αλλαγή στο τρόπο πληρωμής των πελατών ( όπου αυτό είναι εφικτό) και παροχή εκπτώσεων κι προσφορών

✚ Ως προς τη προώθηση

➤ Εύρεση νέων τρόπων διανομής των προϊόντων και υπηρεσιών

✚ Ως προς τη διανομή

➤ Ανάπτυξη νέων τρόπων διανομής του προϊόντος και των υπηρεσιών

➤ Βελτίωση και συνεχής αναβάθμιση των ήδη υπαρχόντων καναλιών διανομής ( Χρήστου, 2000)

Σύμφωνα με τον Middleton (1997) οι ειδικές στρατηγικές μιας επιχείρησης μπορεί να έχουν σχέση:

➤ Αύξηση ρευστότητας και μεταβολή ποσοστού που διαθέτουν στην αγορά

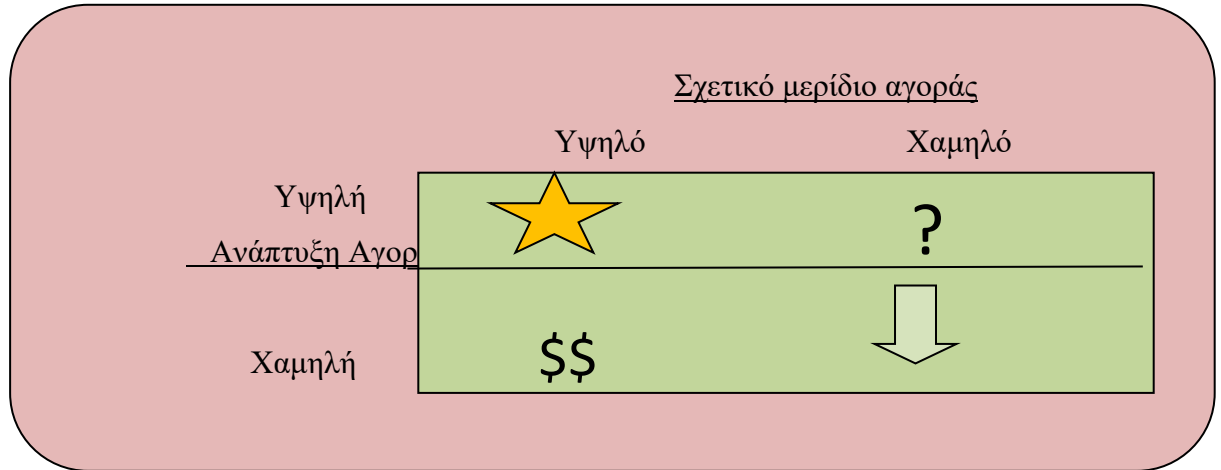
➤ Αποδυνάμωση του ανταγωνισμού

➤ Απόδοση κεφαλαίων που έχουν επενδυθεί

➤ Τον κύκλο ζωής του προϊόντος

Μια τεχνική ανάπτυξης ειδικών στρατηγικών είναι το μοντέλο ανάπτυξης και μεριδίου της αγοράς του Boston Consulting Group (BCG) το οποίο χρησιμοποιεί ως κεντρικούς άξονες την ελκυστικότητα της βιομηχανίας που εκφράζεται από την ανάπτυξη της αγοράς ενός συγκεκριμένου προϊόντος και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο εκφράζεται από το σχετικό μερίδιο αγοράς που κατέχει μια επιχείρηση ή ένας προορισμός για το συγκεκριμένο προϊόν στη τουριστική αγορά. Το μοντέλο του Boston Consulting Group (BCG) παρουσιάζεται και αναλύεται παρακάτω.

**BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)**



ΠΗΓΗ: Χρήστου, 2000

Σύμφωνα με το παραπάνω μοντέλο BCG υπάρχουν τέσσερα διαφορετικά είδη προϊόντων που προκύπτουν από τα συνδυασμό των δύο παραμέτρων. (Χρήστου, 2000)

✚ Το αστέρι, που αντιπροσωπεύει το προϊόν που έχει υψηλό μερίδιο κατοχής του η επιχείρηση στην αγορά και παράλληλα γνωρίζει υψηλό βαθμό ανάπτυξης

✚ Το δολάριο, το οποίο συμβολίζει εκείνο το προϊόν που έχει υψηλό μερίδιο στην αγορά αλλά παρουσιάζει χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης

✚ Το ερωτηματικό, είναι το προϊόν σε μια αγορά που ενώ χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό ανάπτυξης η επιχείρηση κατέχουν χαμηλό μερίδιο στην αγορά

✚ Το αποτυχημένο (βελάκι προς τα κάτω), που είναι το προϊόν που πρέπει να αποσυρθεί από την αγορά διότι παρουσιάζει χαμηλό βαθμό ανάπτυξης αλλά και χαμηλό μερίδιο στην αγορά. Η λύση της απόσυρσης από την επιχείρηση αποτελεί την καλύτερη δυνατή λύση.

Κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης κάθε επιχείρηση επιθυμεί να πετύχει με τη στρατηγική που θα επιλέξει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Για την αξιολόγηση της στρατηγικής που θα επιλεγεί υπάρχουν δυο κατηγορίες κριτηρίων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν, τα οικονομικά και τα μη οικονομικά. Μερικά από τα οικονομικά και μη οικονομικά κριτήρια μπορεί να είναι: ( Χρήστου,2000)

Οικονομικά Κριτήρια

- ✚ Η βελτίωση της ρευστότητας και η αύξηση στην εισροή μετρητών
- ✚ Η μείωση του κόστους παραγωγής με παράλληλη αύξηση του κέρδους
- ✚ Η αύξηση του κεφαλαίου της τουριστικής επιχείρησης και για εισηγμένες επιχειρήσεις στο χρηματιστήριο μια πιθανή αύξηση της μετοχής της

### Μη Οικονομικά Κριτήρια

- Η ικανοποίηση των καταναλωτών και η διατήρηση της πελατείας με παράλληλη αύξηση της
- Η αύξηση του μεριδίου στην αγορά
- Η βελτίωση της θέσης της στον ανταγωνισμό και η δημιουργία συγκριτικών πλεονεκτημάτων
- Η δημιουργία νέων τρόπων διανομής των προϊόντων και υπηρεσιών και η αναβάθμιση των ήδη υπαρχόντων
- Η δημιουργία νέων προσφερόμενων τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών

Η επιλογή της καλύτερης στρατηγικής για μια επιχείρηση είναι αποτέλεσμα των αντικειμενικών της αναγκών και των στόχων που επιθυμεί να πετυχει. Η επιλογή της στρατηγικής εκτός από τα παραπάνω κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη εξαρτάται και από το γενικότερο οικονομικό και πολιτικό κλίμα που επικρατεί στη χώρα αλλά και στην αγορά γενικότερα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

#### **3.1 Ανάλυση Αγοράς**

Η ανάλυση μιας αγοράς περιλαμβάνει την αξιολόγηση του ανταγωνισμού και την ανάλυση των καταναλωτών αυτής. Κατά τη διαδικασία αξιολόγησης του ανταγωνισμού μιας επιχείρησης γίνεται προσπάθεια να εντοπιστούν και να καταγραφούν οι βασικοί ανταγωνιστές της επιχείρησης ανάλογα με την ισχύ τους, το μερίδιο που κατέχουν στην αγορά, την ποιότητα του προσφερόμενου προϊόντος κάθε ανταγωνιστή, τους στόχους και τις στρατηγικές που ακολουθούν οι ανταγωνιστές και τα δυνατά τους και αδύνατα τους σημεία.

Για τη σωστή και ολοκληρωμένη κατανόηση της έντασης του ανταγωνισμού πρέπει να εντοπιστούν από την επιχείρηση οι δυνάμεις που τον υποκινούν και τον ενισχύουν. Σύμφωνα με τον Porter (1980) οι δυνάμεις αυτές είναι:

- Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στην αγορά και οι δυνατότητες τους για περαιτέρω ανάπτυξη
- Η απειλή που δημιουργείται από την ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών
- Η αγοραστική δύναμη που έχουν οι ίδιοι οι καταναλωτές- τουρίστες
- Η ισχύς των προμηθευτών και λιανέμπορων

Η ανάλυση των καταναλωτών δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να γνωρίζει τον τρόπο που οι καταναλωτές παίρνουν αποφάσεις σχετικά με την αγορά προϊόντων και υπηρεσιών. Η συμπεριφορά των καταναλωτών και τα προϊόντα που αγοράζουν εξαρτάται κάθε φορά από την προσωπικότητα κάθε τουρίστα ξεχωριστά καθώς και από διάφορους παράγοντες όπως οικονομικούς, πολιτιστικούς, κοινωνικούς ( Χρήστου, 2000 ).

Η ανάλυση και η κατανόηση της συμπεριφοράς των καταναλωτών αποτελούν σημαντικό μέρος στο σχεδιασμό μάρκετινγκ. Για να είναι πιο κατανοητή η συμπεριφορά των καταναλωτών έχει δημιουργηθεί ένα μοντέλο συμπεριφοράς καταναλωτή το οποίο δίνει μεγάλη έμφαση στα ερεθίσματα που δέχονται οι καταναλωτές και στους παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις τους. Το βασικό μοντέλο συμπεριφοράς καταναλωτών παρουσιάζεται παρακάτω.

### **3.2 Τμηματοποίηση- Στόχευση Αγοράς**

Τμηματοποίηση αγοράς είναι η διαδικασία εντοπισμού των τμημάτων της αγοράς στα οποία η επιχείρηση θέλει να στοχεύσει για την προσφορά των προϊόντων και υπηρεσιών της αφού το συγκεκριμένο τμήμα είναι αυτό που ανταποκρίνεται καλύτερα στα προϊόντα και υπηρεσίες τους. Μέσω της τμηματοποίησης γίνεται πιο αποτελεσματική η προώθηση και προβολή των προϊόντων και υπηρεσιών στους καταναλωτές.

Η τμηματοποίηση της αγοράς είναι μια διαδικασία που συνεχώς μεταβάλλεται λόγω της δημιουργίας νέων τμημάτων αγοράς ή της κατάργησης κάποιων από των ήδη υπάρχοντων τμημάτων τα οποία δεν κατάφεραν να ανταπεξέλθουν στον έντονο ανταγωνισμό που υπάρχει.

Τα κριτήρια που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά για την επιλογή του κατάλληλου τμήματος της αγοράς είναι η καταλληλότητα κάθε τμήματος, η διαφορετικότητα που υπάρχει στα τμήματα της αγοράς καθώς και η δυνατότητα μέσω της επιλογής που θα γίνει να διατηρηθεί το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία ζωντανό ( Middleton, 2001).

Η τμηματοποίηση της αγοράς γίνεται βάση κάποιων κριτηρίων τα οποία χωρίζονται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες: (Middleton, 2001)

✚ Γεωγραφικά κριτήρια, με τα οποία γίνεται διαχωρισμός της αγοράς σε γεωγραφικά τμήματα όπως η χώρα προέλευσης των καταναλωτών και το μέγεθος αυτής, οι κλιματολογικές συνθήκες, ο νομός, η περιφέρεια κ.α.

✚ Δημογραφικά- κοινωνικοοικονομικά κριτήρια, όπως το φύλο και η ηλικία των καταναλωτών, η οικογενειακή κατάσταση, το επάγγελμα και το ύψος εισοδήματος των καταναλωτών, το μορφωτικό επίπεδο και η κουλτούρα τους κ.α. Ένας βασικός λόγος που

κάνει τη δημογραφική και κοινωνικοοικονομική τμηματοποίηση σημαντική είναι το γεγονός ότι οι ανάγκες και οι επιθυμίες των καταναλωτών διαφέρουν ανάλογα με την υποομάδα που ανήκει ο καθένας.

Μια επιχείρηση μπορεί να στοχεύσει σε ένα τμήμα ή σε μερικά τμήματα της αγοράς αλλά μπορεί επίσης να απευθύνεται και σε όλα τα τμήματα. Ανάλογα με τα κριτήρια που αναφέραμε παραπάνω υπάρχουν προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία απευθύνονται σε άτομα μεγαλύτερης ή μικρότερης ηλικίας, υψηλότερου ή χαμηλότερου εισοδηματικού επιπέδου. Όταν ένα προϊόν απευθύνεται σε μια κατηγορία της αγοράς τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα το συγκεκριμένο προϊόν να μην μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες μιας άλλης ομάδας-στόχου. Ανάλογα με το προϊόν ή την υπηρεσία και την αγορά-στόχο κάθε επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει συγκεκριμένες στρατηγικές προώθησης, οι οποίες είναι:

- Στρατηγική εικόνας: Αφορά κυρίως τα αγαθά πολυτελείας με υψηλή τιμή, το κόστος για την διαφημιστική προώθηση είναι υψηλό και απευθύνεται σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.

- Στρατηγική επιλεκτικής διείσδυσης: Και αυτή η στρατηγική αφορά αγαθά πολυτελείς τα οποία έχουν υψηλή τιμή αλλά η δαπάνη για τη διαφημιστική προώθηση είναι χαμηλή και απευθύνεται σε ένα ευρύτερο κοινό

- Στρατηγική μαζικής διείσδυσης: Αφορά προϊόντα μαζικής κατανάλωσης τα οποία έχουν χαμηλή τιμή αλλά το κόστος για τη διαφημιστική δαπάνη είναι υψηλό

- Στρατηγική χαμηλών τόνων: Αφορά επίσης προϊόντα μαζικής κατανάλωσης τα οποία έχουν χαμηλή τιμή αλλά και το κόστος για τη διαφημιστική δαπάνη είναι χαμηλό. Αυτή η στρατηγική χρησιμοποιείται συνήθως από μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

### 3.3 Μείγμα Μάρκετινγκ

Το μείγμα μάρκετινγκ αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο κάθε επιχείρησης για να μπορέσει να επιβάλλει ένα προϊόν στην αγορά και μπορεί να οριστεί ως ο συνδυασμός του ανθρώπινου δυναμικού και των υλικών μέσων που διαθέτει μια επιχείρηση και μέσω αυτών έχει ως σκοπό την εκπλήρωση των στόχων της. Σύμφωνα με το Middleton, τα κλασικά τέσσερα όργανα χειρισμού του μείγματος Μάρκετινγκ, γνωστά και ως 4Ps, είναι:

- Product (προϊόν): Είναι το πιο βασικό στοιχείο του μείγματος κι αντιπροσωπεύει τη προσφορά της επιχείρησης. Η ποιότητα, τα χαρακτηριστικά, η συσκευασία του προσφερόμενου προϊόντος αποτελούν μερικές από τις παραμέτρους του προϊόντος.

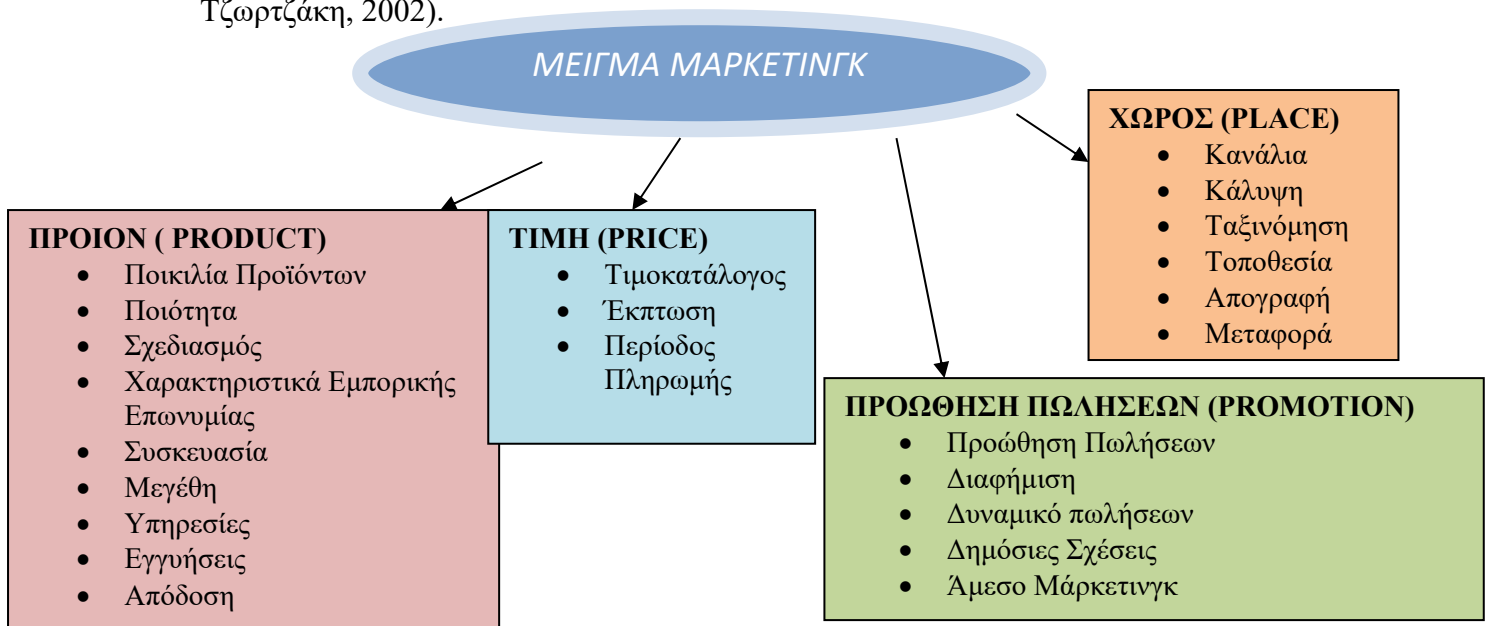
- Price (τιμή): Είναι το εργαλείο που διαθέτουν τόσο οι ιδιωτικές τουριστικές επιχειρήσεις όσο και ο δημόσιος φορέας για να επηρεάζουν τη τουριστική ζήτηση άμεσα

και έμμεσα μέσω παραδείγματος χάριν της παροχής εκπτώσεων και προσφορών στις διανυκτερεύσεις, μέσω επιβολής νέων φόρων (ΕΝΦΙΑ) ή κατάργηση ή μείωση φόρων όπως έγινε το τελευταίο χρόνο στη χώρα μας με το ΦΠΑ εστίασης.

- **Promotion (προώθηση):** Είναι εκείνο το εργαλείο που είναι πιο ορατό προς τα έξω και είναι αυτό μέσω του οποίου ενημερώνονται οι καταναλωτές. Οι ενέργειες που γίνονται έχουν σκοπό να προσελκύσουν περισσότερους νέους πελάτες αλλά και να γίνουν περισσότεροι πειστικοί στους ήδη υπάρχοντες πελάτες.

- **Place (διανομή):** είναι το εργαλείο του μείγματος μάρκετινγκ με το οποίο ο παραγωγός προϊόντων και υπηρεσιών διανέμει και τοποθετεί το προϊόν ή την υπηρεσία του στην αγορά..

Το μείγμα μάρκετινγκ είναι ένας συνδυασμός έμφυχου υλικού και όλων των παραπάνω στοιχείων και έχει στόχο να επιφέρει σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία την απαιτούμενη φήμη στην αγορά. Εάν κάποιο στοιχείο του μείγματος μάρκετινγκ μεταβληθεί τότε μεταβάλλεται και η ισορροπία που υπάρχει στα υπόλοιπα στοιχεία (Τζωρτζάκης, Τζωρτζάκη, 2002).



Πίνακας: Kotler, P., (2001), Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Μάνατζμεντ, Αθήνα, εκδ. Γκιούρδας

### 3.4 Τοποθέτηση Προϊόντος

Τα προσφερόμενα προϊόντα και οι υπηρεσίες μιας επιχειρήσεις θα πρέπει να φτάσουν στον τελικό καταναλωτή όταν εκείνος τα έχει ανάγκη, στις επιθυμητές ποσότητες διατηρώντας όμως πάντα την ανάλογη ποιότητα. Η τοποθέτηση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας στην αγορά περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες προκειμένου φτάσει το προσφερόμενο προϊόν στον τελικό καταναλωτή.

Για να ανταποκριθεί μία επιχείρηση στις απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού της θα πρέπει να σχεδιάσει μία στρατηγική τοποθέτησης, η οποία θα περιλαμβάνει τη μέθοδο αλλά και τα δίκτυα διανομής. Οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν και διαμορφώνουν την πολιτική της τοποθέτησης που θα ακολουθήσει μια επιχείρηση είναι τα κανάλια και οι μέθοδοι διανομής, η γεωγραφική κάλυψη, τα σημεία πώλησης, η μεταφορά, η αποθήκευση και το απόθεμα.

Μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει ανάμεσα στις τρεις εναλλακτικές στρατηγικές διανομής, την στρατηγική εντατικής διανομής, την στρατηγική επιλεκτικής διανομής και την στρατηγική αποκλειστικής διανομής. Ωστόσο, κάθε μια στρατηγική εξυπηρετεί διαφορετικούς στόχους και συνεπώς θα πρέπει να επιλεγθεί η κατάλληλη με βάση τις ανάγκες και τους προκαθορισμένους στόχους της εκάστοτε επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, η στρατηγική εντατικής διανομής αποβλέπει στην τοποθέτηση του προϊόντος σε όσο το δυνατόν περισσότερα σημεία πώλησης. Η επιλεκτική στρατηγική διανομής αφορά την τοποθέτηση προϊόντος σε επιλεγμένα σημεία των προτιμήσεων μίας συγκεκριμένης καταναλωτικής ομάδας, στην οποία απευθύνεται άμεσα το συγκεκριμένο προϊόν αλλά και στην εικόνα την οποία θέλει να δημιουργήσει η επιχείρηση για αυτά τα προϊόντα. Τέλος, η στρατηγική αποκλειστικής διανομής αποβλέπει στην τοποθέτηση του προϊόντος σε μικρό αριθμό σημείων πώλησης και σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές ορίζοντας έναν αποκλειστικό διανομέα ανά περιοχή.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **4.1 Οργανωτικά και Διοικητικά Θέματα**

Για την εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης είναι πολύ σημαντικό να έχει μια σαφή οργανωτική δομή. Για να επιτύχει την σαφή οργανωτική δομή η επιχείρηση οφείλει να καταρτίσει ένα οργανόγραμμα στο οποίο θα αποτυπώνονται συνοπτικά τα τμήματα και οι λειτουργίες της. Οργανόγραμμα είναι η απλοποιημένη σχηματική απεικόνιση της οργανικής δομής ή των λειτουργιών μιας επιχείρησης, ενός ιδιωτικού ή δημόσιου οργανισμού κτλ. Η λογική της οργανωτικής δομής μίας επιχείρησης, ανεξαρτήτως μεγέθους ή αντικειμένου, προσπαθεί να συντονίσει όλα αυτά τα επιμέρους υλικά και άυλα αγαθά (δηλαδή τους πόρους), τις δομές και τις υποδομές, έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να είναι κερδοφόρες, να διέπονται από καλή φήμη, να έχουν ευχαριστημένους εργαζόμενους και τα προϊόντα ή υπηρεσίες τους να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών.

Επίσης, η οργανωτική δομή βοηθά τα στελέχη της επιχείρησης να εντοπίσουν τις αρμοδιότητες τους αλλά και τις αρμοδιότητες των άλλων, επιτρέποντας έτσι την αποφυγή συγκρούσεων για τη θέση κάθε ατόμου στην επιχείρηση. Έτσι, ορίζονται ακριβώς η ιεραρχία της επιχείρησης, τα τμήματα και οι εκχώρηση ευθυνών, η στρατηγική της επιχείρησης και τέλος, ο αριθμός των θέσεων εργασίας που θα αποτελέσει την ομάδα κάθε τμήματος.

Το οργανόγραμμα μιας επιχείρησης θα πρέπει να είναι σύμφωνο με το όραμα και τους στόχους της επιχείρησης. Η σημασία του οργανογράμματος έχει άμεση σχέση με τα εξής:

- Τη θέση κάθε οργανωτικής μονάδας μέσα στην επιχείρηση
- Την υπηρεσιακή θέση κάθε ατόμου μέσα στην επιχείρηση
- Τις σχέσεις των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση

Πέραν όμως από την οργανωτική δομή, μέσα από ένα οργανόγραμμα μπορεί να δοθούν και άλλες χρήσιμες πληροφορίες ως προς την οργάνωση, όπως είναι η ύπαρξη πιθανών κέντρων κόστους και προϋπολογισμού, η ύπαρξη επιχειρησιακών ή άλλων οργανωτικών μονάδων και η εύρεση των βασικών καναλιών επίσημης επικοινωνίας. Επομένως, ένα σωστά καταρτισμένο οργανόγραμμα μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό εργαλείο επικοινωνίας. Τα πλέον συνηθισμένα είδη οργανωτικής δομής ή αλλιώς οργανογράμματος είναι:

- Η Λειτουργική Οργανωτική Δομή (functional Structure)

Αυτός ο τύπος οργανωτικής δομής χωρίζει την επιχείρηση σύμφωνα με τις βασικές λειτουργίες της όπως είναι το μάρκετινγκ, το ανθρώπινο δυναμικό, οι πωλήσεις, η έρευνα και ανάπτυξη, η εξυπηρέτηση των πελατών και τα χρηματοοικονομικά. Τα πλεονεκτήματα αυτού του είδους οργανωτικής δομής είναι ότι:

- ✓ Επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακος
- ✓ Ευνοείται η εξειδίκευση σε συγκεκριμένους τομείς ενδιαφέροντος
- ✓ Υπάρχει τυποποίηση διαδικασιών
- ✓ Μεγάλο ποσοστό αυτοματισμού απλών βημάτων
- ✓ Διαμοιρασμός τεχνογνωσίας

- Προϊοντική Οργανωτική Δομή (Product structure)

Αυτός ο τύπος οργανωτικής δομής ταξινομεί τους πόρους της επιχείρησης ανά βασικά προϊόντα ή υπηρεσίες που παράγει. Πολλές φορές αυτός ο τύπος οργανογράμματος έπεται της οργάνωσης ανά λειτουργία. Κύριος λόγος για την ύπαρξη αυτής της δομής είναι η επικέντρωση της εταιρίας στον κύκλο ανάπτυξης των προϊόντων. Τα πλεονεκτήματα αυτής της μορφής της οργανωτικής δομής είναι ότι:



- ✓ Επιτυγχάνεται προϊόντική αρτιότητα
- ✓ Η επιχείρηση προσανατολίζεται στην καινοτομία μέσω βελτιώσεων

- Γεωγραφική Οργανωτική Δομή (Geographical Structure)

Αυτός ο τύπος οργανωτικής δομής διαχωρίζει την εταιρία ανά σημαντικά γεωγραφικά τμήματα. Είναι οργανωμένη βάσει τοποθεσιών, πόλεων ή και κρατών για πολυεθνικές ή ομίλους εταιριών με πολλές θυγατρικές ανά τον κόσμο. Γενικότερα αν θέλαμε να κάνουμε μια γενίκευση και πρώιμη σύνδεση συγκεκριμένου τύπου οργανογράμματος με τη στρατηγική θα μπορούσαμε να πούμε ότι η γεωγραφική οργάνωση προϋποθέτει παρουσία σε πολλές γεωγραφικές περιοχές, ώστε να κρίνεται αναγκαία η κατάτμηση της εταιρίας οργανωτικά ώστε να έχει άμεση συνάρτηση το κάθε (υπο)κατάστημα με τις τοπικές συνθήκες. Τα πλεονεκτήματα αυτού του τύπου οργανωτικής δομής είναι ότι:

- ✓ Μειώνει τα κόστη μεταφοράς με τη διατήρηση τοπικού δικτύου διανομής και γραφεία λειτουργίας της επιχείρησης

- ✓ Ευνοεί την προσαρμογή υπηρεσιών και διαφήμισης του στις ιδιαίτερες τοπικές παραδόσεις των καταναλωτών

- ✓ Στρατηγικά επικεντρώνεται σε συγκεκριμένα τοπικά θέματα προς επίλυση και βελτιστοποίηση

- ✓ Ενισχύει τις σχέσεις με την τοπική κοινότητα

- Δομή μήτρας (Matrix Structure)

Αυτός ο τύπος οργανωτικής δομής δημιουργείται και οργανώνει τις λειτουργίες της επιχείρησης σε δυο ή περισσότερες διαστάσεις στις οποίες οι υπάλληλοι αναφέρονται σε δυο και πλέον προϊσταμένους. Οι συνδυασμοί αφορούν δομή ανά γεωγραφική κατανομή με δομή ανά λειτουργία, ή δομή ανά έργο (project structure) και δομή ανά κατηγορία πελάτη (customer segment). Αποτελεί την πιο δύσκολα υλοποιήσιμη οργάνωση δομής μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Τα πλεονεκτήματα αυτού του τύπου οργανογράμματος είναι ότι:

- ✓ Επιτρέπει στην επιχείρηση να επικεντρώνεται σε δυο στόχους ταυτόχρονα (π.χ. κύκλο προϊόντων και να διατηρεί τη γεωγραφική διάσταση της δομής με παρουσία τοπικά όπου χρειάζεται).

- ✓ Επιτυγχάνεται εξοικονόμηση πόρων εξειδικευμένου τεχνικού προσωπικού.

## 4.2 Ανάλυση Κινδύνων

Οι επιχειρήσεις αποτελούν ζωντανούς οργανισμούς όπου στην καθημερινή τους λειτουργία ελλοχεύουν μια σειρά από κίνδυνοι. Κάθε υπεύθυνη διοίκηση οφείλει να

αναγνωρίσει, να μελετήσει και εν συνεχεία να εκπονήσει σχέδιο αντιμετώπιση τους. Το επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από ευμεταβλητότητα και επικινδυνότητα, χαρακτηριστικά τα οποία έχουν πολύ μεγάλη σημασία και συμπεριλαμβάνονται στο επιχειρηματικό σχέδιο μιας επιχείρησης. Οι κίνδυνοι δεν είναι ίδιοι για όλες τις επιχειρήσεις και μπορεί να μην είναι αναγνωρίσιμοι εξαρχής αλλά να εντοπιστούν κατά τη διάρκεια εκπόνησης του επιχειρηματικού σχεδίου. Η ικανότητα μιας επιχείρησης να μπορεί να διαχειριστεί απρόβλεπτους κινδύνους εξαρτάται από τη φύση του ίδιου του κινδύνου αλλά και από την ικανότητα που έχουν τα στελέχη της στη διαχείριση αυτών. Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι διακρίνονται στις παρακάτω τέσσερις κατηγορίες:

- Λειτουργικοί Κίνδυνοι, οι οποίοι αφορούν την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης και αφορά περιπτώσεις όπως: πυρκαγιές, πλημμύρες, παραίτηση βασικών στελεχών, καταστροφή αποθεμάτων ή μηχανημάτων
- Κλαδικό Κίνδυνο, οι οποίοι περιλαμβάνουν τις ουσιαστικές μεταβολές που μπορεί να προκληθούν στο κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση όπως: μείωση της ζήτησης του προϊόντος που δραστηριοποιείτε η επιχείρηση, είσοδο νέων ανταγωνιστικών εταιρειών, ανάπτυξη και χρήση καινοτόμων τεχνολογιών από τους ανταγωνιστές, συγχώνευση ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.
- Χρηματοοικονομικοί ή Φορολογικοί Κίνδυνοι, είναι κατά κύριο λόγο οι κίνδυνοι που σχετίζονται με το οικονομικό κομμάτι μιας επιχείρησης όπως αρνητική απόκλιση στις προβλέψεις εσόδων ή επιπλέον δαπάνες που δεν είχαν υπολογιστεί κατά την εκπόνηση του επιχειρηματικού σχεδίου, κρίση του χρηματιστηρίου, αύξηση των επιτοκίων δανεισμού, αύξηση των φορολογικών βαρών
- Πολιτικοί Κίνδυνοι, είναι οι κίνδυνοι που μπορεί να προκύψουν από κυβερνητική αστάθεια, βανδαλισμοί από απεργίες, αλλαγές στις επιχορηγήσεις - επιδοτήσεις, γραφειοκρατία.

#### **4.3 Προβλέψεις Εσόδων – Εξόδων και Χρησιμότητα Οικονομικού Σχεδιασμού**

Όταν ένας επιχειρηματίας ή μια ομάδα επενδυτών προβλέπουν ότι υπάρχει κερδοφορία για μια επιχειρηματική ιδέα θα πρέπει να το αποδείξουν και με απτά παραδείγματα. Με λίγα λόγια να αποδείξουν «ότι βγαίνουν τα νούμερα». Αυτό γίνεται μέσω της πρόβλεψης των μελλοντικών εσόδων και εξόδων.

Κατά την εκτέλεση του επιχειρηματικού σχεδίου είναι βέβαιο ότι θα προκύψουν απρόοπτα γεγονότα που θα μεταβάλλουν τον οικονομικό σχεδιασμό για αυτό το λόγο

πρέπει η πρόβλεψη των εσόδων - εξόδων να είναι όσο πιο ρεαλιστική γίνεται προκειμένου να μην βρεθεί η επιχείρηση στην δυσάρεστη θέση να μην μπορεί να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις της. Τα βασικά εργαλεία προκειμένου να πετύχουμε όσο το δυνατόν καλύτερη και πειστική πρόβλεψη της μελλοντικής οικονομικής εξέλιξης της επιχείρησης είναι:

- Η σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου
- Εκτίμηση Εσόδων, Κόστους Πωληθέντων και Πάγιων Εξόδων
- Η πρόβλεψη σύνταξης των Αποτελεσμάτων Χρήσης
- Η χρήση των Αριθμοδεικτών

Σε πολλές περιπτώσεις η υλοποίηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου δεν αφορά την δημιουργία μιας νέας επιχείρησης αλλά την τροποποίηση λειτουργίας ή την επέκταση μιας ήδη υφιστάμενης επιχείρησης. Σε αυτή την περίπτωση πριν προχωρήσουμε στην μελέτη και ανάπτυξη του επιχειρηματικού σχεδίου οφείλουμε να μελετήσουμε την υφιστάμενη οικονομική κατάσταση της επιχείρησης με την χρήση:

- Αριθμοδεικτών
- Ανάλυση Κεφαλαίου Κίνησης
- Κάθετη και Οριζόντια Ανάλυση του Ισολογισμού και των Αποτελεσμάτων Χρήσης

#### **4.4 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ**

##### **4.4.1 Σύνταξη Προϋπολογισμού Επιχειρηματικού Σχεδίου**

Για να διαπιστωθεί αν η επιχείρηση έχει την οικονομική δυνατότητα να υλοποιήσει την επένδυση οφείλει να προβεί στην κατάρτιση ενός Προϋπολογισμού του Επιχειρηματικού Σχεδίου.

Στον προϋπολογισμό θα καταγραφούν αναλυτικά οι επιμέρους δαπάνες που θα πραγματοποιηθούν προκειμένου να ολοκληρωθεί το έργο. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση θα διαπιστώσει αφενός το σύνολο της επένδυσης που πρέπει να πραγματοποιήσει και αφετέρου τα χρηματικά διαθέσιμα που πρέπει να έχει για να εξασφαλιστεί η ομαλή ταμειακή ροή στην αποπληρωμή της επένδυσης.

Ένα γενικό σχέδιο προϋπολογισμού ενός επιχειρηματικού σχεδίου θα μπορούσε να έχει την παρακάτω μορφή:

<b>Κόστος Επένδυσης</b>		<b>Χρηματοδ ότηση Επένδυσης</b>	
<b>Αγορά Παγίων</b>		Τραπεζικός Δανεισμός	200.000,00

Αγορά Οικοπέδου	100.000,00	Ίδια Κεφάλαια	200.000,00
Εργασίες Διαμόρφωσης Περιβάλλοντος Χώρου	50.000,00	Επενδυτικός Νόμος	210.000,00
Κτίρια	200.000,00	<b>Σύνολο</b>	<b>610.000,00</b>
Αγορά Μηχανολογικού Εξοπλισμού	100.000,00		
Λοιπά Έξοδα	50.000,00		
Έξοδα Εγκατάστασης	10.000,00		
<b>Επιμέρους Σύνολο</b>	<b>510.000,00</b>		
Λοιπές Δαπάνες	15.000,00		
Αμοιβές Τρίτων	15.000,00		
Μισθοδοσία Προσωπικού	30.000,00		
Ενοίκια	10.000,00		
Ασφάλιστρα	5.000,00		
Τόκοι Δανείων	8.000,00		
Άδειες (Οικοδομών - λειτουργίας κτλ)	10.000,00		
Φόροι	7.000,00		
<b>Επιμέρους Σύνολο</b>	<b>100.000,00</b>		
<b>Γενικό Σύνολο</b>	<b>610.000,00</b>		

#### 4.4.2 Εκτίμηση Εσόδων, Κόστους Πωληθέντων και Πάγιων Στοιχείων

Το επόμενο βήμα μετά την ολοκλήρωση του επιχειρηματικού προϋπολογισμού είναι η εκτίμηση των Εσόδων, του Κόστους Πωληθέντων και των Πάγιων Εξόδων όταν η επιχείρηση ξεκινήσει την λειτουργία της.

Στα Έσοδα θα καταγράφει το σύνολο των εσόδων που μπορεί να έχει η επιχείρηση κατά την λειτουργία της.

Κατά την εκτίμηση του κόστους πωληθέντων θα πρέπει να υπολογιστούν οι δαπάνες που απαιτούνται προκειμένου ο επενδύτης να προσφέρει το παραγόμενο προϊόν.

Τέλος, πάγια έξοδα είναι αυτά που δεν γίνεται να αποφύγει καμιά επιχείρηση και δεν εξαρτώνται από την άμεση λειτουργία της (π.χ πάγια στον λογαριασμό της ΔΕΗ, μόνιμες ετήσιες δαπάνες για την συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού, τόκοι δανείων κτλ)

#### 4.4.3 Σύνταξη Αποτελεσμάτων Χρήσης

Επόμενο στάδιο μετά τη σύνταξη του προϋπολογισμού και την εκτίμηση των εσόδων, του κόστους πωληθέντων και των πάγιων εξόδων είναι η σύνταξη των Αποτελεσμάτων Χρήσης

Η σύνταξη της Κατάστασης Αποτελεσμάτων Χρήσης είναι η απεικόνιση της διαχείρισης της επιχείρησης και αποτελεί ένα εργαλείο για τον επενδύτη προκειμένου να διαπιστώσει εάν είναι ρεαλιστικό να αποκομίσει τα κέρδη που προσδοκά. Μια Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης μπορεί να έχει την παρακάτω μορφή:

<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ</b>			
<b>I. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΣ</b>		<b>ΧΡΗΣΗ</b>	
Κύκλος Εργασιών (Πωλήσεις)			0
<b>Μείον:</b> Κόστος Πωλήσεων			0
<b>Μικτά Αποτελέσματα (κέρδη ή ζημίες) εκμεταλλεύσεως</b>			<b>0</b>
Πλέον: Άλλα Έσοδα Εκμεταλλεύσεως		0	
<b>Σύνολο</b>			<b>0</b>
<b>ΜΕΙΟΝ:</b> 1. Έξοδα διοικητικής		0	
2. Έξοδα λειτουργίας ερευνών-αναπτύξεως		0	
3. Έξοδα λειτουργίας Διαθέσεως		0	
4. Έξοδα λειτουργίας παραγωγής μη κοστολογηθέντα		0	<b>0</b>
<b>Μερικά Αποτελέσματα (κέρδη ή ζημίες) εκμεταλλεύσεως</b>		-	
<b>ΠΛΕΟΝ (ή μείον):</b>	0		
1. Έσοδα Συμμετοχών	0		
2. Έσοδα Χρεογράφων	0		
3. Κέρδη Πωλήσεως συμμετοχών & Χρεογράφων	0		
Έσοδα 4. Πιστωτικοί τόκοι & συναφή	0	0	

<b>Μείον:</b> 1. Προβλέψεις Υποτιμήσεως συμμετοχών & χρεογράφων	0		
2. Έξοδα & ζημιές συμμετοχών & χρεογράφων	0		
3. Χρεωστικοί τόκοι & συναφή έξοδα	0	0	0
	-	-	-
<b>Ολικά αποτελέσματα ( κέρδη &amp; ζημιές ) εκμεταλλεύσεως</b>			<b>0</b>
<b>II. ΠΛΕΟΝ (ή μείον): Έκτακτα Αποτελέσματα</b>			
1. Έκτακτα και Ανόργανα έσοδα	0		
2. Έκτακτα κέρδη	0		
3. Έσοδα προηγούμενων χρήσεων	0		
4. Έσοδα από προβλέψεις προηγούμενων χρήσεων	0	0	
<b>Μείον</b> 1. Έκτακτα και Ανόργανα έξοδα	0		
2. Έκτακτες ζημιές	0		
3. Έξοδα προηγούμενων χρήσεων	0		
4. Προβλέψεις για έκτακτους κινδύνους	0	0	0
<b>Οργανικά &amp; έκτακτα αποτελέσματα (κέρδη ή ζημιές)</b>			<b>0</b>
<b>ΜΕΙΟΝ:</b> Σύνολο αποσβέσεων παγίων στοιχείων		0	
<b>Μείον:</b> οι από αυτές ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος	-	0	0
<b>ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (Κέρδη ή Ζημιές) ΧΡΗΣΕΩΣ προ φόρων</b>			<b>0</b>

#### 4.4.4 Κατάσταση Ταμειακών Ροών

Η ΚΤΡ παρέχει συμπληρωματικές πληροφορίες σχετικά με τη ρευστότητα και την κερδοφόρο δυναμικότητα μιας επιχειρήσεως. Ειδικότερα η ΚΤΡ σκοπεύει να βοηθήσει τους χρήστες των οικονομικών καταστάσεων να αποκτήσουν καλύτερη αντίληψη των χρηματοοικονομικών και επενδυτικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης εντός μιας χρονικής περιόδου.

Η κατάσταση ταμειακών ροών παρουσιάζει τις εισπράξεις (πηγές) και τις πληρωμές (χρήσεις) καθώς και την καθαρή μεταβολή στα ρευστά διαθέσιμα που απορρέουν από τις δραστηριότητες της επιχείρησης.

Η πιο σημαντική συνεισφορά της Κατάστασης Ταμειακών Ροών είναι διττή:

**Πρώτον,** καθιστά δυνατή την εκτίμηση της ποιότητας του επιτευχθέντος αποτελέσματος της επιχείρησης, διότι οι πληροφορίες που βασίζονται στην ταμειακή λογιστική έρχονται σε αντιπαράθεση με τις πληροφορίες που προέρχονται από τη λογιστική των δεδουλευμένων (με βάση την οποία καταρτίζονται οι λογαριασμοί των αποτελεσμάτων).

**Δεύτερον,** καθιστά δυνατή την εκτίμηση της λειτουργικής ικανότητας μιας επιχειρήσεως.

Με βάση το ΔΛΠ 7 υπάρχουν δύο μορφές προετοιμασίας και παρουσίασης ταμειακών ροών, η Άμεση και Έμμεση μέθοδος. Οι διαφορές των δυο μεθόδων επικεντρώνονται στο στάδιο υπολογισμού των καθαρών ροών από λειτουργικές δραστηριότητες.

Με την άμεση μέθοδο, η επιχείρηση οφείλει να εμφανίζει τις ροές γνωστοποιώντας τις κύριες κατηγορίες ακαθαρίστων εισπράξεων και ακαθαρίστων πληρωμών τοις μετρητοίς. Ενώ με την έμμεση μέθοδο το καθαρό κέρδος ή ζημιά διαμορφώνεται ανάλογα με τις επιδράσεις των συναλλαγών μη ταμειακής φύσης, των αναβαλλόμενων ή των δεδουλευμένων οργανικών εισπράξεων ή πληρωμών, όπως επίσης και των στοιχείων εσόδων ή εξόδων που συνδέονται με επενδυτικές ή χρηματοοικονομικές ταμειακές ροές. Σε κάθε περίπτωση ανεξαρτήτου μεθόδου παρουσίασης, το αποτέλεσμα είναι, όπως θα αναμέναμε είναι το ίδιο.

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 1 ΕΜΜΕΣΗ ΚΑΙ ΑΜΕΣΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ ΑΠΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ*</b>			
<small>DEMO Α.Ε. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ ΣΕ € ΠΕΡΙΟΔΟΣ: 1/1/2009 ΕΩΣ 31/12/2009</small>			
<b>ΕΜΜΕΣΗ</b>		<b>ΑΜΕΣΗ</b>	
Καθαρά κέρδη προ φόρων	90.000	Εισπράξεις από πωλήσεις	570.000
Προσαρμογή αποτελεσμάτων σε ταμειακή βάση		Εισπράξεις από άλλα έσοδα	50.000
Αποσβέσεις	40.000	Πληρωμές σε προμηθευτές	(350.000)
(Αύξηση) εισπρακτέων λογαριασμών	(15.000)	Πληρωμές σε εργαζόμενους	(120.000)
Μείωση αποθεμάτων	4.000	Πληρωμές λοιπών λειτουργικών εξόδων	(56.000)
(Μείωση) πληρωτέων λογαριασμών	(25.000)		
Πληρωμές για φόρο εισοδήματος	(20.000)	Πληρωμές για φόρο εισοδήματος	(20.000)
<b>Σύνολο καθαρών ταμειακών ροών από λειτουργικές δραστηριότητες</b>	<b>74.000</b>	<b>Σύνολο καθαρών ταμειακών ροών από λειτουργικές δραστηριότητες</b>	<b>74.000</b>

ΠΗΓΗ : <https://www.accountancygreece.gr>

#### 4.4.5 Ανάλυση Οικονομικών Καταστάσεων

Οι κυριότερες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση λογιστικών καταστάσεων είναι: η Συγκριτική Οριζόντια Ανάλυση, η Ανάλυση Κοινού Μεγέθους (Κάθετη Ανάλυση), το Κεφάλαιο Κίνησης και η Χρήση Αριθμοδεικτών.

**I. Συγκριτική Οριζόντια Ανάλυση**

Σε αυτή τη μέθοδο μελετάμε την διαχρονική συμπεριφορά των επιμέρους στοιχείων των Λογιστικών Καταστάσεων σε βάθος συνήθως τριετίας ή πενταετίας υπολογίζοντας τις μεταβολές σε απόλυτες τιμές αλλά και σε ποσοστά προσπαθώντας να εντοπίσουμε τάσεις.

Ο υπολογισμός γίνεται σε κάθε στοιχείο του Ισολογισμού και των Αποτελεσμάτων χρήσης τόσο σε απόλυτες τιμές όσο και σε ποσοστιαία μεταβολή συγκρίνοντας συνήθως δύο χρόνια.

**Απόλυτη Μεταβολή:** Τελική Τιμή (πχ2013) – Αρχική Τιμή (πχ 2012)

**Ποσοστιαία Μεταβολή:**  $100 \times \frac{\text{Τελική Τιμή (πχ2013)} - \text{Αρχική Τιμή (πχ 2012)}}{\text{Αρχική Τιμή (πχ 2012)}}$

Η συγκριτική οριζόντια ανάλυση μας βοηθάει να εντοπίσουμε:

- ⇒ Ποιο στοιχείο έχει την μεγαλύτερη/μικρότερη μεταβολή;
- ⇒ Για ποιο λόγο παρατηρούνται οι μεταβολές αυτές;
- ⇒ Εάν οι μεταβολές αυτές προκαλούν ανησυχία για την πορεία της επιχείρησης

**Παράδειγμα Οριζόντιας Ανάλυσης**

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ				
Περιουσιακά στοιχεία	2015	2014	Μεταβολή Σε Απόλυτες Τιμές	Ποσοστιαία Μεταβολή
Πάγια	4.566.085,74	4.533.266,80	32.818,94	0,72%
Μείον: Αποσβεσμένα	2.247.833,38	2.111.209,21	136.624,17	6,47%
Απομειωμένα	2.318.252,36	2.422.057,59	-103.805,23	-4,29%
Αποθέματα	898,66	564,10	334,56	59,31%
Απαιτήσεις	64.304,14	57.193,20	7.110,94	12,43%
Προκαταβολές και έσοδα εισπρακτέα	0,00	0,00	0,00	
Λοιπά	319.541,92	228.318,40	91.223,52	39,95%
<b>Σύνολο ενεργητικού</b>	<b>2.702.997,08</b>	<b>2.708.133,29</b>	-5.136,21	-0,19%
<b>Καθαρή θέση και υποχρεώσεις</b>				
Κεφάλαια και αποθεματικά	2.198.646,45	2.186.086,85	12.559,60	0,57%
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	435.189,24	471.252,23	-36.062,99	-7,65%
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	69.161,39	50.794,21	18.367,18	36,16%
<b>Σύνολο καθαρής θέσης και υποχρεώσεων</b>	<b>2.702.997,08</b>	<b>2.708.133,29</b>	-5.136,21	-0,19%



<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ</b>				
	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>Μεταβολή Σε Απόλυτες Τιμές</b>	<b>Ποσοστιαία Μεταβολή</b>
Κύκλος εργασιών (καθαρός)	607.340,12	583.069,10	24.271,02	4,16%
Λοιπά συνήθη έσοδα	45.000,00	44.737,96	262,04	0,59%
Μεταβολές αποθεμάτων (εμπορεύματα, προϊόντα, ημικατ/μένα)	334,56	-133,72	468,28	350,19%
Αγορές εμπορευμάτων και υλικών	-109.358,63	-91.564,92	-17.793,71	19,43%
Παροχές σε εργαζόμενους	-144.498,29	-112.772,28	-31.726,01	28,13%
Αποσβέσεις ενσωμάτων παγίων και άλλων στοιχείων	-136.157,17	-120.939,08	-15.218,09	12,58%
Λοιπά έξοδα και ζημιές	-230.956,72	-162.655,39	-68.301,33	41,99%
Λοιπά έσοδα και κέρδη	12.977,61	5.999,44	6.978,17	116,31%
Τόκοι και συναφή κονδύλια (καθαρό ποσό)	-25.673,67	-33.104,27	7.430,60	-22,45%
Αποτέλεσμα προ φόρων	19.007,81	112.636,84	-93.629,03	-83,12%
Φόροι	6.448,21	0,00	6.448,21	100%
<b>Αποτέλεσμα περιόδου μετά από φόρους</b>	<b>12.559,60</b>	<b>112.636,84</b>	-100.077,24	-88,85%

## **II. Ανάλυση Κοινού Μεγέθους (κάθετη ανάλυση)**

Καταστάσεις κοινού μεγέθους ή καταστάσεις 100% είναι αυτές που απεικονίζουν τα οικονομικά στοιχεία σε ποσοστά επι της %. Συνήθως πραγματοποιούμε ανάλυση κοινού μεγέθους τόσο στον Ισολογισμό διαιρώντας κάθε στοιχείο του Ισολογισμού με το σύνολο του ενεργητικού ή του παθητικού όσο και στα αποτελέσματα χρήσης διαιρώντας κάθε στοιχείο της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσεως με το σύνολο των καθαρών πωλήσεων.

Με αυτό τον τρόπο η Ανάλυση Κοινού Μεγέθους του Ισολογισμού παρουσιάζει κάθε στοιχείο ως ποσοστό επί της % του συνόλου του ενεργητικού ή του παθητικού και η Ανάλυση Κοινού Μεγέθους των αποτελεσμάτων χρήσεως παρουσιάζει κάθε στοιχείο ως ποσοστά επι της % των καθαρών πωλήσεων της χρήσης.

Η ανάλυση κοινού μεγέθους είναι χρήσιμη στο να μελετάμε την εσωτερική οικονομική διάρθρωση μιας επιχείρησης και μας φανερώνει την σημαντικότητα κάθε στοιχείου σε σχέση με το σύνολο των στοιχείων της ίδιας κατηγορίας.

**ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΟΙΝΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ**

<b>ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ</b>				
<b>Περιουσιακά στοιχεία</b>	<b>2015</b>	<b>(%Ενεργητικού)</b>	<b>2014</b>	<b>(%Ενεργητικού)</b>
Πάγια	4.566.085,74	168,93%	4.533.266,80	167,39%
Μείον: Αποσβεσμένα	2.247.833,38	83,16%	2.111.209,21	77,96%
Απομειωμένα	2.318.252,36	85,77%	2.422.056,73	89,44%
Αποθέματα	898,66	0,03%	564,10	0,02%
Απαιτήσεις	64.304,14	2,38%	57.193,20	2,11%
Προκαταβολές και έσοδα εισπρακτέα	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Λοιπά	319.541,92	11,82%	228.318,40	8,43%
<i>Σύνολο ενεργητικού</i>	<b>2.702.997,08</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.708.132,43</b>	<b>100,00%</b>
<b>Καθαρή θέση και υποχρεώσεις</b>		0,00%		0,00%
Κεφάλαια και αποθεματικά	2.198.646,45	81,34%	2.186.086,85	80,72%
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	435.189,24	16,10%	471.252,23	17,40%
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	69.161,39	2,56%	50.794,21	1,88%
<i>Σύνολο καθαρής θέσης και υποχρεώσεων</i>	<b>2.702.997,08</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.708.133,29</b>	<b>100,00%</b>

<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ</b>				
	<b>2015</b>	<b>(%Πωλήσεων)</b>	<b>2014</b>	<b>(%Πωλήσεων)</b>
Κύκλος εργασιών (καθαρός)	607.340,12	100,00%	583.069,10	100,00%
Λοιπά συνήθη έσοδα	45.000,00	7,41%	44.737,96	7,67%
Μεταβολές αποθεμάτων (εμπορεύματα, προϊόντα, ημικατ/μένα)	334,56	0,06%	-133,72	0,02%
Αγορές εμπορευμάτων και υλικών	-109.358,63	18,01%	-91.564,92	15,70%
Παροχές σε εργαζόμενους	-144.498,29	23,79%	-112.772,28	19,34%
Αποσβέσεις ενσωμάτων παγίων και άλλων στοιχείων	-136.157,17	22,42%	-120.939,08	20,74%
Λοιπά έξοδα και ζημιές	-230.956,72	38,03%	-162.655,39	27,90%
Λοιπά έσοδα και κέρδη	12.977,61	2,14%	5.999,44	1,03%
Τόκοι και συναφή κονδύλια (καθαρό ποσό)	-25.673,67	4,23%	-33.104,27	5,68%
Αποτέλεσμα προ φόρων	19.007,81	3,13%	112.636,84	19,32%
Φόροι	6.448,21	1,06%	0,00	0,00%
<b>Αποτέλεσμα περιόδου μετά από φόρους</b>	<b>12.559,60</b>	<b>2,07%</b>	<b>112.636,84</b>	<b>19,32%</b>

### **III. Κεφάλαιο Κίνησης**

Το Κεφάλαιο Κίνησης είναι το Κυκλοφορούν Ενεργητικό μείον τις Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις (Κεφάλαιο Κίνησης = Κυκλοφορούν Ενεργητικό – Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις). Το ιδανικό ύψος Κεφαλαίου Κίνησης για μια επιχείρηση είναι να είναι  $> 1$ .

Το θετικό Κεφάλαιο Κίνησης δείχνει την επάρκεια και σε ένα βαθμό, την ανεξαρτησία της ύπαρξης των κυκλοφοριακών στοιχείων, σε ότι αφορά βέβαια, τον βραχυχρόνιο δανεισμό και την δυνατότητα εξυπηρέτησης των υποχρεώσεων της επιχείρησης. Περαιτέρω, η εμφάνιση θετικού Κεφαλαίου Κίνησης, θεωρητικά τουλάχιστον, «επιτρέπει» την άμεση εξόφληση όλων των υποχρεώσεων που «πιέζουν», κατά την τρέχουσα περίοδο.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι το Κεφάλαιο Κίνησης της επιχείρησης είναι σημαντικό για την επιχείρηση προκειμένου να προσδιορίσει την Ρευστότητα της.

### **IV. Αριθμοδείκτες**

Με την βοήθεια των αριθμοδεικτών μπορούμε να εξάγουμε πολύ χρήσιμα συμπεράσματα για την πορεία και αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης. Η χρήση των αριθμοδεικτών μας προσφέρουν συμπυκνωμένη πληροφόρηση. Για να είναι όσο το δυνατόν πιο χρήσιμα και αξιόπιστα τα συμπεράσματα οφείλουμε να μελετήσουμε την πορεία εξέλιξης των αριθμοδεικτών σε βάθος τουλάχιστον μιας τριετίας. Στην διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν πληθώρα αριθμοδεικτών που οι αναλυτές τους χρησιμοποιούν ανάλογα με τον κλάδο ή με τους βασικούς σκοπούς της ανάλυσης τους. Η βασική κατηγοριοποίηση τους είναι σε Δείκτες Ρευστότητας, Δείκτες Δανειακής Επιβάρυνσης, Δείκτες Δραστηριότητας και Δείκτες Αποδοτικότητας.

#### **1) Δείκτες Ρευστότητας**

Ρευστότητα είναι η ικανότητα της επιχείρησης να καλύψει τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις, δηλαδή τις υποχρεώσεις που πρέπει να εξοφληθούν τους επόμενους δώδεκα μήνες

• Δείκτης Γενικής Ρευστότητας= Κυκλοφορούν Ενεργητικό/Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις

Μετρά την ικανότητα της επιχείρησης να καλύψει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης τόσο μεγαλύτερη ρευστότητα παρουσιάζει η επιχείρηση. Επιθυμητές τιμές  $> 2$ . Ωστόσο, πολύ υψηλός δείκτης μας φανερώνει την δυνατότητα καλύτερης και αποδοτικότερης διαχείρισης των κεφαλαίων της επιχείρησης

ενώ αντίθετα πολύ χαμηλός δείκτης μας αποκαλύπτει ότι η επιχείρηση παρουσιάζει πρόβλημα ρευστότητας.

• Δείκτης Ειδικής Ρευστότητας= Κυκλοφορούν Ενεργητικό – Αποθέματα /Βραχυπρόθεσμες

Η διαφορά του δείκτη ειδικής ρευστότητας από τον δείκτη γενικής ρευστότητας είναι ότι από το Κυκλοφορούν Ενεργητικό αφαιρούμε τα αποθέματα και αυτό διότι τα αποθέματα είναι το στοιχείο του κυκλοφορούντος ενεργητικού που έχουν την μικρότερη ρευστότητα. Οι επιθυμητές τιμές είναι μεγαλύτερες του 1,5.

## 2) Δείκτες Δανειακής Επιβάρυνσης ή Μόχλευσης

Κεφαλαιακή Διάρθρωση μιας επιχείρησης είναι η αναλογία ξένων και ιδίων κεφαλαίων. Οι δείκτες Δανειακής Επιβάρυνσης εκφράζουν τον βαθμό στον οποίο η επιχείρηση έχει χρηματοδοτηθεί με δανειακά κεφάλαια.

• Δείκτης Συνολικής Δανειακής Επιβάρυνσης= Ξένα Κεφάλαια (Βραχυπρόθεσμες + Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις)/Σύνολο Ενεργητικού

Εκφράζει το ποσοστό των ξένων κεφαλαίων ως προς το σύνολο του ενεργητικού της επιχείρησης. Όσο πιο χαμηλός είναι ο δείκτης τόσο το καλύτερο για την επιχείρηση.

• Δείκτης ξένων προς Ίδια Κεφάλαια = Ξένα Κεφάλαια/Ίδια Κεφάλαια

Μας φανερώνει το ποσοστό των ξένων κεφαλαίων ως προς τα ίδια. Η θέση της επιχείρησης είναι πάρα πολύ ασφαλής όταν τα ξένα είναι πολύ λίγα σε σχέση με τα ίδια.

• Βαθμός Κάλυψης Χρηματοοικονομικών Αναγκών = Κέρδη προ τόκων και φόρων/ Χρηματοοικονομικές Δαπάνες (Χρεωστικοί Τόκοι)

Δείχνει την ικανότητα της επιχείρησης να καλύψει τους ετήσιους τόκους. Όσο υψηλότερος είναι ο δείκτης τόσο το καλύτερο για την επιχείρηση

## 3) Δείκτες Δραστηριότητας

Οι δείκτες δραστηριότητας αξιολογούν την ικανότητα της επιχείρησης να πραγματοποιεί πωλήσεις χρησιμοποιώντας στοιχεία του ενεργητικού. Δηλαδή μας φανερώνουν πόσο αποτελεσματικά διαχειρίζεται η επιχείρηση τους πόρους της.

• Δείκτες Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Ενεργητικού = Πωλήσεις / Σύνολο Ενεργητικού

Εκφράζει τα έσοδα που δημιουργεί κάθε 1€ που έχει επενδυθεί στην επιχείρηση.

Όσο πιο υψηλός είναι ο δείκτης, τόσο το καλύτερο για την επιχείρηση.

Δείκτης Κυκλοφορίας Παγίων =Πωλήσεις / Καθαρά Πάγια

Αντίστοιχα με τον παραπάνω δείκτη, εκφράζει τα έσοδα που δημιουργεί κάθε 1€ που έχει επενδυθεί στα πάγια. Όσο πιο υψηλός είναι ο δείκτης, τόσο το καλύτερο για την επιχείρηση.

- Δείκτης Κυκλοφορίας Ταχύτητας Είσπραξης Απαιτήσεων = Πωλήσεις / Απατήσεις

Μας δείχνει πόσες φορές εισπράττονται κατά μέσο όρο οι απατήσεις της επιχειρήσεως σε ένα έτος. Όσο πιο υψηλός είναι ο δείκτης, τόσο το καλύτερο για την επιχείρηση.

#### 4) Δείκτες Αποδοτικότητας

Οι δείκτες Αποδοτικότητας μας φανερώνουν την ικανότητα της διοίκησης της εταιρείας να παράγει κέρδη.

- Δείκτης Μεικτού Περιθωρίου Κέρδους =  $\frac{\text{Πωλήσεις} - \text{Κόστος Πωληθέντων}}{\text{Πωλήσεις}}$

Είναι από τα βασικότερα μέτρα απόδοσης της επιχείρησης.

- Δείκτης Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους =  $\frac{\text{Καθαρά Κέρδη}}{\text{Πωλήσεις}}$

Εκφράζει την ικανότητα της επιχείρησης να καλύπτει λειτουργικά και χρηματοοικονομικά έξοδα.

\*Στον αριθμητή μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε είτε τα καθαρά κέρδη προ φόρων είτε τα μετά φόρων

- Δείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων =  $\frac{\text{Καθαρά Κέρδη}}{\text{Ίδια Κεφάλαια}}$

Μας φανερώνει την ικανότητα της επιχείρησης να χρησιμοποιεί τα ίδια κεφάλαια για να δημιουργεί καθαρά κέρδη.

- Δείκτης Απόδοσης Ενεργητικού =  $\frac{\text{Καθαρά Κέρδη (προ φόρων)}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού}}$

Μας φανερώνει την ικανότητα της επιχείρησης να χρησιμοποιεί τα Περιουσιακά της στοιχεία για να δημιουργεί καθαρά κέρδη.

Για όλους του δείκτες Αποδοτικότητας ισχύει ότι πιο ψηλοί είναι τόσο πιο καλή απόδοση θα παρουσιάζει η επιχείρηση.

## **ΜΕΡΟΣ Β- ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ART HOTEL DEBONO ΣΤΗ ΚΕΡΚΥΡΑ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>**

#### **5.1 Περίληψη Επιχειρηματικού Σχεδίου ART HOTEL DEBONO**

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο αφορά την επέκταση μιας υφιστάμενης Ξενοδοχειακής Μονάδας 4\* με την ανέγερση τεσσάρων ισόγειων κτιρίων και δύο διώροφων καθώς την κατασκευή δυο νέων κολυμβητικών δεξαμενών. Το οικόπεδο στο οποίο αναπτύσσεται η ξενοδοχειακή μονάδα ART HOTEL DEBONO βρίσκεται βορειοδυτικά της πόλης της Κέρκυρας, εκτός ορίων Σχεδίου Πόλεως Κέρκυρας, και κατά πολύ μικρό τμήμα του εντός των νοτιοδυτικών ορίων του οικισμού των Γουβιών, πολύ κοντά στον όρμο των Γουβιών και Κοντοκαλίου. Η εταιρεία από την πρώτη ημέρα της λειτουργίας της έχει εστιάσει το ενδιαφέρον της στην ποιοτική εξυπηρέτηση της πελατείας της και στην κάλυψη των προσωπικών αναγκών τους, δημιουργώντας ένα ισχυρό όνομα αναγνωρισμένης υψηλής ποιότητας στον κλάδο (το ξενοδοχείο έλαβε πολλές διακρίσεις σε τουριστικούς οργανισμούς, ιστοσελίδες προβολής τουριστικών καταλυμάτων ΣΤΑ 25 ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ 2017 TRIP ADVISOR, BOOKING 9,4, THOMAS COOK)

Όραμα της επιχείρησης είναι να καταστεί στην κατηγορία της η καλύτερη ξενοδοχειακή μονάδα της περιοχής και να αποτελεί το σημείο αναφοράς της ευρύτερης περιοχής. Έχοντας ως κύριο σκοπό της, την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της ικανοποιώντας όσο το δυνατό καλύτερα τις ανάγκες αυτών έχει ως στόχο την προσέλκυση πελατών από όλο τον κόσμο καθώς και την ανάδειξη με το καλύτερο δυνατό τρόπο των φυσικών πόρων της περιοχής. Βασική προσφερόμενη υπηρεσία της εταιρείας αποτελεί η παροχή διαμονής στα πολυτελή δωμάτια που διαθέτει.

Η ξενοδοχειακή μονάδα απευθύνεται σε πελάτες μεσαίου και υψηλού εισοδηματικού επιπέδου οι οποίοι επισκέπτονται την Κέρκυρα για διακοπές αναψυχής. Στόχος της επιχείρησης είναι με τη νέα αυτή επέκταση που θα πραγματοποιήσει να προσελκύσει περισσότερους πελάτες από όλο τον κόσμο και να αυξήσει το ποσοστό των εγχώριων πελατών της.

#### **5.2 Περιγραφή επιχείρησης ART HOTEL DEBONO πριν και μετά την επένδυση**

Η ξενοδοχειακή μονάδα ART HOTEL DEBONO είναι μία υφιστάμενη μονάδα η οποία λειτουργεί από το 1990 μέχρι και σήμερα ως Ξενοδοχείο Α κατηγορίας αλλά και με

την προσαρμογή των ξενοδοχείων στα Αστέρια ως μονάδα τεσσάρων αστεριών. Η έκταση γης, συνολικού εμβαδού 30.954,64 m<sup>2</sup>, η οποία ανήκει στην εταιρεία ΔΕΜΠΙΟΝΟΣ Α.Ε. και η αξιοποίησή της είχε σαν αποτέλεσμα την σταδιακή αναβάθμισή του περιβάλλοντος σε σχέση με το υπόλοιπο περιβάλλον της ευρύτερης περιοχής και με άμεση συνέπεια την αναβάθμιση της εικόνας της περιοχής, η οποία διακατέχεται από έντονα τουριστικά στοιχεία. Η γη έχει περιέλθει στην εταιρεία ως ιδιοκτησία των συμβαλλομένων μερών, καθώς πρόκειται για οικογενειακή επιχείρηση. Η ξενοδοχειακή μονάδα ART HOTEL DEBONO, κτίστηκε με όρους δόμησης που ισχύουν για εκτός και εντός σχεδίου περιοχή και για τουριστικές εγκαταστάσεις, οι οποίοι έχουν υλοποιηθεί από την πρώτη φάση ανάπτυξης της μονάδας το έτος 1983 έως και την ολοκλήρωσή της σήμερα, σύμφωνα με τις 672/1983, 1002 /88 & 28/2009 οικοδομικές άδειες του τμήματος εκδόσεως οικοδομικών αδειών της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Κέρκυρας.

Σήμερα η εταιρεία ΔΕΜΠΙΟΝΟΣ Α.Ε. βρίσκεται στη διαδικασία αναθεώρησης της τελευταίας οικοδομικής άδειας με σκοπό την προσθήκη νέων κτιρίων, τροποποιήσεων στο υφιστάμενο κτίριο και αύξησης της δυναμικότητας ώστε τελικά η ξενοδοχειακή μονάδα να παρουσιάζει τα παρακάτω πραγματοποιημένα στοιχεία δόμησης και κάλυψης:

Κάλυψη: 2.920,07 < επιτρεπόμενης 6.590,93 τ.μ.

Δόμηση: 4.160,25 < επιτρεπόμενης 6.590,93 τ.μ.

Ημιπαιθροί : 816,61 < επιτρεπόμενης 1.318,19 τ.μ.

Τα τελευταία πέντε έτη έχουν πραγματοποιηθεί εκτεταμένες ανακαινίσεις που αφορούν στην εσωτερική και εξωτερική εμφάνιση των κτιρίων και του περιβάλλοντα χώρου, στον εξοπλισμό, αλλά και στην εσωτερική αλλαγή της διαρρύθμισης των κοινοχρήστων χώρων και των δωματίων, όπου αυτή απαιτείται, καθώς και στην δημιουργία νέων δραστηριοτήτων.

Το οικόπεδο στο οποίο αναπτύσσεται η ξενοδοχειακή μονάδα ART HOTEL DEBONO βρίσκεται βορειοδυτικά της πόλης της Κέρκυρας, εκτός ορίων Σχεδίου Πόλεως Κέρκυρας, και κατά πολύ μικρό τμήμα του εντός των νοτιοδυτικών ορίων του οικισμού των Γουβιών, πολύ κοντά στον όρμο των Γουβιών και Κοντοκαλίου. Το σύνολο του οικοπέδου όπου αναπτύσσεται η ξενοδοχειακή μονάδα ART HOTEL DEBONO, συνορεύει από ανατολικά και νότια με την Επαρχιακή οδό προσπέλασης 16, από βορρά με Δημοτική οδό και δυτικά με ιδιοκτησία Φάνη Δεμπόνου. Η Ευρύτερη Περιοχή Μελέτης περιλαμβάνει τους οικισμούς Κοντοκαλίου, Γουβιών, και Κυρά Χρυσικού οι οποίοι αναπτύσσονται εκατέρωθεν του έργου.



Στο ισόγειο του κεντρικού κτιρίου συγκεντρώνονται οι κοινόχρηστες λειτουργίες σαλόνι, χώρος υποδοχής, τραπεζαρία, κουζίνα καθώς επίσης και 8 υπνοδωμάτια. Στο ισόγειο στεγάζονται επίσης οι εγκαταστάσεις του Υπουργείου Τουρισμού και συγκεκριμένα το ΙΕΚ τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης. Στον όροφο χωροθετούνται 31 υπνοδωμάτια. Στο χώρο της πισίνας λειτουργεί οργανωμένο σνακ μπαρ για την εξυπηρέτηση των πελατών.

Στο υπόγειο βρίσκονται οι βοηθητικές χρήσεις πλυντήρια, αποθήκες και 5 υπνοδωμάτια η σημερινή δυναμικότητα του ξενοδοχείου ανέρχεται στα 43 δωμάτια 93 κλίνες.

Σε παράπλευρο κτίριο στεγάζονται τα γραφεία διοίκησης του ΙΕΚ.

Με τον παρόν έργο γίνεται ανέγερση τεσσάρων ισόγειων μπανγκαλόου τα οποία αποτελούνται από δύο δωμάτια τριών κλινών το καθένα, με ατομικά λουτρά και δύο διώροφα μπανγκαλόου κτηρίων των τεσσάρων δωματίων δύο δίχρωρων σουιτών και δύο μονόχρωρων που εξυπηρετούνται από ατομικά λουτρά. Επίσης, στα ισόγεια δωμάτια των διώροφων κτηρίων χωροθετούνται δύο πισίνες.

Επίσης, σε προέκταση του σνακ μπαρ της πισίνας θα γίνει προσθήκη προκειμένου να ανεγερθεί γυμναστήριο και χώρος ψυχαγωγίας, η οποία δεν αφορά την παρούσα επένδυση.

Στη χωροθέτηση των κτιρίων ελήφθη υπ' όψη το γεωανάγλυφο του οικοπέδου και έγινε προσπάθεια προσαρμογής των κτιρίων στο περιβάλλον. Μορφολογικά τα κτήρια είναι λιτά και υπάρχουν μεγάλα ανοίγματα ώστε να εξασφαλίζονται οι καλύτερες συνθήκες ηλιασμού και φωτισμού. Η αύξηση της δυναμικότητας είναι κατά 48 κλίνες. Τα κτήρια είναι τοποθετημένα σε διάφορες θέσεις του γηπέδου και αναπτυγμένα μεταξύ τους



έτσι ώστε να εξασφαλίζουν τη μέγιστη δυνατή ιδιωτικότητα και απροσπέλαστη θέα προς τον κόλπο των Γουβιών. Οι ομάδες των κτιρίων χωρίζονται μεταξύ τους από τους διαδρόμους προσπέλασης και μεγάλους χώρους πρασίνου.

Η ξενοδοχειακή μονάδα με τους πολλαπλούς τύπους δωματίων ( δωμάτια deluxe δίκλινα και τρίκλινα, suites και bungalows suites) που θα διαθέτει θα είναι σε θέση να παρέχει ανέσεις για κάθε είδους ζήτηση. Επίσης, θα διαθέτει διαφορετικά εστιατόριο, bar, εξωτερική πισίνα, παιδική πισίνα, γήπεδα τένις, γήπεδα αθλοπαιδιών, γυμναστήριο, αίθουσα παιχνιδιών και παιδότοπο με πρόγραμμα δημιουργικής απασχόλησης για τα παιδιά. Η λειτουργική σύνδεση του υφιστάμενου κεντρικού κτιρίου με τα νέα κτίρια θα πραγματοποιηθεί με εξωτερικούς διαδρόμους κατάλληλης κλίσης ώστε να εξυπηρετούνται άτομα ειδικές ανάγκες (ΑμΕΑ). Επίσης έχει προβλεφτεί στην κατασκευή των δωματίων να δύναται να εξυπηρετούνται και άτομα με ειδικές ανάγκες (ΑμΕΑ). Τα δωμάτια έχουν ικανές διαστάσεις αφαιρώντας κάποιον εξοπλισμό έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η κίνηση και η περιστροφή αμαξιδίου ΑμΕΑ. Η κατασκευή και ο σχεδιασμός των λουτρών με ντούζ και οι χειρολαβές μπορούν εξυπηρετήσουν ΑμΕΑ χωρίς να είναι τα λουτρά αποκλειστικά ΑμΕΑ .

Η συνολική δυναμικότητα της ξενοδοχειακής μονάδας μετά την ολοκλήρωση της επένδυσης θα ανέρχεται στις 151 κλίνες.

Το εμβαδόν των τεσσάρων νέων ισόγειων μπανγκαλόου είναι  $91,14 \times 4 = 364,56$  τ.μ. και των δύο διώροφων μπανγκαλόου είναι  $(213,30+4,96+1,65,60) \times 2 = 364,56$  τ.μ.





### 5.3 Ανάλυση τρέχουσας κατάστασης

Το ξενοδοχείο λειτουργεί επτά μήνες τον χρόνο. Συνήθως η σεζόν ανοίγει τον Απρίλιο και ολοκληρώνεται το πρώτο δεκαήμερο του Νοεμβρίου. Η επιχείρηση απασχολεί εποχιακούς εργαζόμενους και σχεδόν το σύνολο των εργαζομένων προσλαμβάνονται κάθε χρόνο με σύμβαση ορισμένου χρόνου ως εποχικοί (μήνες εργασίας Απρίλιος μέχρι Οκτώβριο). Όλα τα τμήματα δίνουν έμμεση αναφορά στον Διευθυντή του Ξενοδοχείου για την πορεία τους καθώς και για τυχόν προβλήματα που πρέπει να επιλυθούν. Ο Διευθυντής έχει την ευθύνη διαχείρισης των προβλημάτων και κατά συνέπεια λαμβάνει και τις αναγκαίες αποφάσεις.

Η επιχείρηση κατά τους μήνες λειτουργίας της προμηθεύεται τα προϊόντα της από την τοπική αγορά παρότι οι τιμές είναι πιο ακριβές σε σχέση με αυτές που θα μπορούσε να εξασφαλίσει από την υπόλοιπη Ελλάδα διότι οι αγορές αυτήν την περίοδο αφορούν αναλώσιμα (τρόφιμα, ποτά, αναψυκτικά κ.α) ακολουθώντας όμως αυτή τη πολιτική

αγοράς εξασφαλίζει μια σχέση καλής συνεργασίας και εξυπηρέτησης με τους τοπικούς προμηθευτές. Από την υπόλοιπη Ελλάδα το ξενοδοχείο προμηθεύεται σε ποσοστό 50% τα υλικά που χρειάζεται για την επέκταση του ξενοδοχείου (γυψοσανίδες, μονώσεις κτλ) εξασφαλίζοντας πολύ καλύτερες τιμές σε σχέση με την τοπική αγορά.

Το ξενοδοχείο σεβόμενο απόλυτα την τοπική κοινωνία και κοινωνική ευθύνη που του αναλογεί φέρεται με απόλυτο σεβασμό τόσο στους πελάτες όσο και στους εργαζόμενους. Στόχος του είναι εκτός από την επίτευξη κέρδους και η στήριξη της τοπικής αγοράς και του ντόπιου ανθρώπινου δυναμικού.

Σημαντικός στόχος επίσης, ο οποίος τα τελευταία χρόνια έχει επιτευχτεί σε μεγάλο ποσοστό, είναι η δημιουργία επαναλαμβανόμενων πελατών. Οι επαναλαμβανόμενοι πελάτες περάν που εξασφαλίζουν ένα σχεδόν σταθερό έσοδο, εκφράζουν την ικανοποίησή τους με πολύ θετικά σχόλια στο διαδίκτυο, γεγονός που οδήγησε στη δημιουργία ενός ισχυρού brand name το οποίο έχει σαν αποτέλεσμα την πιο εύκολη προσέλκυση νέων πελατών.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

### **6.1 Στρατηγική Ανάλυση**

#### **6.1.1. Ανάλυση τουριστικής αγοράς στη Κέρκυρα**

##### ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟ

Ο Νομός Κέρκυρας αποτελεί έναν από τους πρώτους νομούς της Ελλάδας που αναπτύχθηκε η τουριστική δραστηριότητα. Βρίσκεται στο βορειοδυτικό άκρο της Ελληνικής επικράτειας και αποτελεί μαζί με τα Διαπόντια νησιά (Οθωνοί, Ερείκουσα, Μαθράκι) και τους Παξούς- Αντίπαξους ένα διοικητικά ενιαίο σύνολο. Ο τουρισμός στην Κέρκυρα άρχισε να αναπτύσσεται ακόμα και την εποχή που δεν υπήρχε από την πολιτεία σαφής τουριστική πολιτική ενώ η τουριστική ανάπτυξη του νησιού πραγματοποιήθηκε σε τρία στάδια.

Στο πρώτο στάδιο, από τις αρχές δηλαδή του 1950 έως τα μέσα του 1970, το νησί ήταν προορισμός κυρίως ατόμων υψηλών εισοδημάτων. Σε αυτό το στάδιο ανάπτυξης μεγάλη ζήτηση υπήρχε κυρίως για την πόλη της Κέρκυρας καθώς και για τα βορειότερα σημεία του νησιού όπως το Σιδάρι, ο Ύψος και η Δασιά.

Το επόμενο στάδιο ανάπτυξης του τουρισμού στην Κέρκυρα χρονολογείται από τα μέσα του 1970 έως περίπου τα τέλη του 1990 και είναι το στάδιο κατά το οποίο ο μαζικός τουρισμός έχει κάνει την εμφάνισή του και αναπτύσσεται με πολύ γρήγορο ρυθμό και στην Κέρκυρα. Είναι το στάδιο όπου κατασκευάζονται περισσότερες τουριστικές

υποδομές, το αεροδρόμιο του νησιού «Ιωάννης Καποδίστριας» ανακαινίζεται και βελτιώνεται με σκοπό την προσέγγιση περισσότερων πτήσεων.

Το τελευταίο στάδιο ανάπτυξης του νησιού το οποίο διαρκεί έως και σήμερα ξεκινά από τα τέλη του 1990, όπου ο μαζικός τουρισμός παραμένει η κύρια μορφή τουρισμού του νησιού αλλά παράλληλα έχουν ξεκινήσει και προσπάθειες ανάπτυξης άλλων μορφών τουρισμού, όπως περιπατητικού τουρισμού και θαλάσσιου τουρισμού.

Ο τριτογενής τομέας του νησιού αποτελεί την κύρια πηγή εισοδημάτων στο νησί χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι ο πρωτογενής και ο δευτερογενής τομέας δεν αναπτύσσεται. Ο πρωτογενής τομέας ανάπτυξης αφορά κυρίως τη φυτική παραγωγή και όχι τη ζωική, με κύριο προϊόν παραγωγής την ελιά και το ελαιόλαδο. Παρόλο που ο πρωτογενής τομέας είναι ο δεύτερος τομέας παραγωγής που επιφέρει εισοδήματα, υπάρχει μια στασιμότητα στην ανάπτυξη του και αυτό οφείλεται στην γρήγορη και άναρχη τουριστική ανάπτυξη του νησιού με αποτέλεσμα σήμερα να υπάρχει έλλειψη πεδινών και εύφορων εδαφών.

Ο δευτερογενής τομέας ανάπτυξης, ο οποίος αναφέρεται στην μεταποίηση μπορεί να αναπτυχθεί στο νησί εάν υπάρξει σύνδεση αυτού και των άλλων δυο τομέων παραγωγής. Την τελευταία 8 ετία υπάρχουν κάποια σημάδια ανάπτυξης του δευτερογενούς τομέα καθώς στο νησί ξεκίνησε να λειτουργεί ένα εργοστάσιο παραγωγής και εμφιάλωσης Κερκυραϊκής μύρας καθώς και ένα εργοστάσιο κερκυραϊκών αλλαντικών. Το νησί διαθέτει επίσης, εδώ και πολλά χρόνια ένα εργοστάσιο παραδοσιακών προϊόντων από το παραδοσιακό φρούτο του νησιού, το κουμ-κουατ και ένα εργαστήριο παραγωγής παραδοσιακών σαπουνιών με κύρια χώρα εξαγωγής την Κίνα.

#### ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ ΝΗΣΟΥ ΚΕΡΚΥΡΑΣ

Τα πρώτα χρόνια τουριστικής ανάπτυξης του νησιού βασικό παράγοντα και πηγή έλξης των τουριστών αποτέλεσε η φυσική ομορφιά του με το καταπράσινο τοπίο που υπάρχει στο νησί καθ όλη τη διάρκεια του έτους και ο οποίος παράγοντας ακόμη και σήμερα αποτελεί πόλο έλξης. Το κλίμα επίσης της Κέρκυρας, ήπιο με πολλές βροχές, είναι ένας ακόμη παράγοντας που προσελκύει τουρίστες, κυρίως Άγγλους λόγω των πολλών βροχών.

Οι ακτές του νησιού είναι κατάλληλες για κολύμπι, για καταδύσεις και θαλάσσια σπορ, για ιστιοπλοΐα και για κάποια πιο εξειδικευμένα σπορ θαλάσσης όπως είναι το wind surfing και το kite surfing, το οποίο τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί πολύ στο νησί.

Η Κέρκυρα διαθέτει δύο φυσικές λίμνες (λιμνοθάλασσα Χαλκιοπούλου και λίμνη Κορισίων), περιοχές με κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά όπως είναι η Παλαιοκαστρίτσα

και η παλιά πόλη της Κέρκυρας η οποία από το 2007 έχει ενταχθεί στα μνημεία παγκόσμιας κληρονομιάς της UNESCO.

Η Κέρκυρα διαθέτει πολλούς πολιτιστικούς, ανθρωπογενείς και ιστορικούς πόρους, οι οποίοι αποτελούν πόλο έλξης για τους τουρίστες. Μερικοί από τους πιο σημαντικούς και πιο διαδεδομένους και επισκέψιμους πόρους είναι:

- Το Παλαιό Φρούριο. Βρίσκεται στην είσοδο του νησιού και ο επισκέπτης το βλέπει καθώς το καράβι εισέρχεται στο νησί. Είναι το πιο γνωστό από τα φρούρια που διαθέτει η Κέρκυρα, ταυτόσημο με την ιστορία της και συνδέεται με τη πόλη με μια γέφυρα. Το φρούριο δημιουργήθηκε μετά τον 15ο αιώνα από τις βενετσιάνικες οχυρώσεις και τον 16<sup>ο</sup> αιώνα το Παλαιό Φρούριο μετατράπηκε σε στρατιωτικό χώρο.
- Το Νέο Φρούριο. Χτίστηκε από τους Ενετούς στο λόφο του Αγίου Μάρκου στη πόλη της Κέρκυρας παράλληλα με τη περιείχιση της Πόλης μεταξύ του 1972 και 1645. Εκτός από την αμυντική σημασία που είχε και το ρόλο που είχε στην ανάπτυξη της Πολεοδομίας και της ζωής των κατοίκων αποτελεί και ένα αριστουργηματικό έργο αρχιτεκτονικής.
- Λιστόν. Είναι το πιο γνωστό και κοσμοπολιτικό σημείο της πόλης της Κέρκυρας. Έχει δεκάδες καφέ και εστιατόρια που είναι στεγασμένα κάτω από τις τοξοτές στοές και τις υπέροχες καμάρες ή διαφορετικά κάτω από τα βόλτα , όπως συνηθίζεται να λέγονται οι καμάρες από τους Κερκυραίους. Η ονομασία του προέρχεται από τη Βενετσιάνικη διάλεκτο από τη λέξη «lista» που σημαίνει «φαρδύς και ίσιος δρόμος για περίπατο» αλλά και «ξύλινος πήχης» στον οποίο αναγράφονταν διάφοροι κατάλογοι. Το Λιστόν ταιριάζει και στις δυο παραπάνω έννοιες καθώς είναι ένας φαρδύς και ίσιος δρόμος για περίπατο αλλά υπάρχει εκεί και ένας ονομαστικός κατάλογος , το libro d' oro, που αναγράφονται τα ονόματα των ευγενών που είχαν το αποκλειστικό δικαίωμα να κάνουν βόλτες στο συγκεκριμένο δρόμο.
- Ιόνιος Ακαδημία. Ιδρύθηκε το 1824 και βρίσκεται στη πόλη της Κέρκυρας και εκεί λειτούργησε το πρώτο Πανεπιστήμιο της Ελλάδας που ιδρύθηκε από το Άγγλο φιλέλληνα λόρδο Γκιλφορντ με τη βοήθεια του Καποδίστρια. Το 1943 η Ιόνιας Ακαδημία, η οποία αποτελούσε το πνευματικό κέντρο της Νεότερης Ελλάδας και χρησιμοποιήθηκε ως βάση για την ίδρυση του Πανεπιστημίου Αθηνών, καταστράφηκε ολοσχερώς από πυρκαγιά καταστρέφοντας έτσι μια από τις σημαντικότερες βιβλιοθήκες της Ελλάδος και το Αρχείο της Ιονίου Ακαδημίας. Σήμερα έχει αναστηλωθεί πλήρως και λειτουργεί ως τμήμα του Ιονίου πανεπιστημίου.
- Μον Ρεπό. Είναι ένα καταπράσινο μεγάλο πάρκο που καταλήγει στον πανέμορφο όρμο της Γαρίτσας όπου μπορεί κάποιος να κολυμπήσει. Λειτουργεί ως αρχαιολογικός χώρος

και τους καλοκαιρινούς μήνες λειτουργεί εκεί το Δημοτικό Θέατρο της Κέρκυρα όπου γίνονται πολλές και αξιόλογες παραστάσεις. Χτίστηκε το 1830 από τον Βρετανό Επίτροπο Sir Frederick Adam και αποτελούσε την καλοκαιρινή κατοικία του Άγγλου αρμοστή Ανταμ και στη συνέχεια τη καλοκαιρινή κατοικία της τέως βασιλικής οικογένειας.

- Μουσεία. Στο νησί της Κέρκυρας υπάρχουν και λειτουργούν αρκετά μουσεία τόσο εντός της πόλης της όσο και σε περιφερειακά σημεία. Τα περισσότερα είναι επισκέψιμα όλο το χρόνο ενώ υπάρχουν και κάποια που λειτουργού μόνο τη καλοκαιρινή περίοδο. Κάποια από τα πιο σημαντικά είναι, το Μουσείο Ασιατικής Τέχνης, το Μουσείο του Σολωμού, το Αρχαιολογικό Μουσείο, το Μουσείο Καποδίστρια, το Βυζαντινό Μουσείο, Μουσείο Ελιάς στους Κοινοπιάστες, το Μουσείο Θαλάσσης στις Μπενίτσες, το Λαογραφικό Μουσείο στην Αχαράβη και το Μουσείο Χαρτονομισμάτων.

- Εκκλησίες. Στο νησί υπάρχουν πολλές εκκλησίες και μοναστήρια που αποτελούν πόλο έλξης των τουριστών και τα οποία θα μπορούσαν να αποτελέσουν το κίνητρο για την ανάπτυξη του θρησκευτικού τουρισμού στο νησί. Πρώτη σε επισκεψιμότητα εκκλησία είναι ο Ιερός Ναός του Αγίου Σπυρίδωνα στο κέντρο της πόλης , ο οποίος είναι και ο πολιούχος του νησιού. Άλλες εκκλησίες που ενδιαφέρουν τους τουρίστες και τις επισκέπτονται είναι η Ιερά Μητρόπολη του Ιονίου Αρχιεπελάγου, η Καθολική Αρχιεπισκοπή, η Εβραϊκή Συναγωγή, το Μοναστήρι της Παλαιοκαστρίτσας, το Μοναστήρι της Αγίας Ευφημίας στο Κανόνι, η Μονή του Παντοκράτορος στο όρος του Παντοκράτορα, η Παναγιά η Βλαχέρνα στο Κανόνι και το εκκλησάκι της Υπαπαντής στον υπέροχο κόλπο των Γουβιών.

- Λαζαρέτο. Πρόκειται για μια νησίδα που βρίσκεται στη βορειοανατολική πλευρά του νησιού και απέχει από τη Κέρκυρα μόλις δυο ναυτικά μίλια. Έχει έκταση περίπου 70 στρέμματα με πυκνή βλάστηση , ένα μικρό εκκλησάκι αλλά δεν είναι κατοικήσιμο. Παλιά υπήρξε στρατόπεδο όπου συγκέντρωναν τους αγωνιστές της Εθνικής Αντίστασης , τη περίοδο 1941-1944. Η διαχείριση του γίνεται από τον ΕΟΤ και αποτελεί ιδιοκτησία του δημοσίου.

- Το νησί Βίδος. Το νησί του Βίδο , όπως είναι η σωστή ονομασία του, είναι ένα νησάκι 550 περίπου στρεμμάτων , που βρίσκεται μόλις 1200 μέτρα απέναντι από το παλιό λιμάνι της Κέρκυρας. Είναι ένας μικρός φυσικός παράδεισος με αναλλοίωτα περιβαντολλογικά χαρακτηριστικά. Από το 1985 το νησί έχει επέλθει στη δικαιοδοσία του Δήμου Κέρκυρας , έχει ηλεκτροδοτηθεί, υπάρχει ύδρευση και τηλεφωνική σύνδεση παρόλο αυτά το χειμώνα δεν είναι κατοικήσιμο. Κατά τους χειμερινούς μήνες γίνονται εργασίες για τη βελτίωση των ήδη υπάρχοντων υποδομών και τη κατασκευή κάποιων νέων. Τους καλοκαιρινούς

μήνες οπότε και αυξάνεται η επισκεψιμότητα του, λειτουργούν στο νησί οι δημοτικές κατασκηνώσεις που φιλοξενούν πολλά παιδιά αλλά και το Διεθνές Κατασκηνωτικό Κέντρο το οποίο φιλοξενεί παιδιά από όλη την Ελλάδα και το Εξωτερικό. Επίσης, στο νησί λειτουργεί εστιατόριο και αναψυκτήριο, υπάρχει ιατρείο, εγκαταστάσεις υγιεινής, οργανωμένη παραλία και υπέροχα μονοπάτια για περιπάτους και τους λάτρεις του περιπατητικού τουρισμού όλο το χρόνο αλλά η ομορφότερη εποχή είναι την άνοιξη. Στο νησί υπάρχει το μαυσωλείο των πεσόντων Σέρβων στρατιωτών, στο οποίο μεταφέρθηκαν όλα τα οστά των νεκρών Σέρβων στρατιωτών που απεβίωσαν στην Κέρκυρα από το 1915 έως το 1918, όταν οι Σέρβοι αναγκάστηκαν να εγκαταλείψουν τη χώρα τους διωκόμενοι από τα αυστριακά στρατεύματα και να έρθουν πρόσφυγες στην Κέρκυρα κάτω από την διοίκηση του βασιλιά τους Πέτρου. Οι Σέρβοι εγκαταστάθηκαν στην περιοχή Κουλίνα της Κέρκυρας, όμως στον σερβικό στρατό έπεσε επιδημία χολέρας και πολλοί στρατιώτες πέθαναν και τάφηκαν στην περιοχή αυτή. Αργότερα τα οστά των στρατιωτών μεταφέρθηκαν από τη σερβική κυβέρνηση στο μαυσωλείο του Βίδο. Εκεί οι Σέρβοι κατά τακτικά χρονικά διαστήματα τελούν μνημόσυνα. Έχει έκταση περίπου ενός τετραγωνικού χιλιομέτρου.

- Ποντικονήσι. Είναι το πλέον γνωστό σύμβολο της Κέρκυρας και η παράδοση λέει ότι είναι το μυθικό πλοίο του Οδυσσέα που πέτρωσε ο Ποσειδώνας. Είναι επισκέψιμος χώρος με ένα εκκλησάκι στη μέση και οι τουρίστες μεταφέρονται σε αυτό με καΐκια είτε από την μεριά του Κανονιού είτε από την απέναντι μεριά του Περάματος.
- Η μουσική στην Κέρκυρα. Η ίδρυση της Επτανησιακής Μουσικής Σχολής από τους μεγάλους συνθέτες Μάντζαρο, Ξύνδα, Λεβεράλη, Λαμπελέτ και Σαμαρά τον 19ο και αρχές του 20ο αιώνα ήταν για τη Κέρκυρα η ακμή της μακροχρόνιας μουσικής παράδοσης που είχε το νησί από τα ομηρικά ακόμη χρόνια. Η Κέρκυρα μαζί με τα υπόλοιπα νησιά των Επτανήσων γέννησαν τους πρώτους Έλληνες συνθέτες, μουσικούς παιδαγωγούς και επαγγελματίες μουσικούς εκτελεστές. Άξιοι μέχρι και σήμερα συνεχιστές της τοπικής Κερκυραϊκής μουσικής παράδοσης είναι οι τέσσερις Φιλαρμονικές που υπάρχουν στο νησί καθώς και τα υπόλοιπα πολυάριθμα μουσικά σύνολα του νησιού. Η Κερκυραϊκή μουσική παράδοση τα τελευταία χρόνια συμπληρώθηκε και από την ίδρυση του Μουσικού Γυμνασίου και Λυκείου καθώς και από την ίδρυση Τμήματος Μουσικών Σπουδών του Ιονίου Πανεπιστημίου. Τα πολυάριθμα μουσικά σύνολα που λειτουργούν στο νησί αποτελούν πηγή έλξης των τουριστών και κυρίως εκείνων που είναι λάτρεις της μουσικής, και διοργανώνουν κάθε χρόνο διάφορες εκδηλώσεις πολιτιστικού περιεχομένου.

- Έθιμα στην Κέρκυρα. Η ιδιαιτερότητα του Κερκυραϊκού πολιτισμού με τα έθιμα και τις παραδόσεις του οφείλονται στην επίδραση του Δυτικοευρωπαϊκού πολιτισμού στην τοπική παράδοση. Οι κάτοικοι του νησιού αγαπάνε πολύ το τόπο τους και συμμετέχουν ενεργά ακόμη και σήμερα στις παραδόσεις και τα έθιμα προκειμένου αυτά να μην αλλοιωθούν από το πέρασμα του χρόνου. Τα κυριότερα έθιμα και παραδόσεις της Κέρκυρας είναι:
  - ΛΙΤΑΝΕΙΕΣ. Η βαθιά θρησκευτικότητα των κατοίκων τους οδήγησε στη διατήρηση των εθίμων και των παραδόσεων που έχουν σχέση με τη θρησκεία. Έτσι συμμετέχουν κάθε χρόνο στις λιτανείες που γίνονται για το σκήνωμα του Αγίου Σπυριδώνα και της Αγίας Θεοδώρας της Αυγούστας.
  - ΚΕΡΚΥΡΑΙΚΟ ΠΑΣΧΑ. Το Πάσχα θεωρείται η μεγαλύτερη γιορτή της Ελληνικής Ορθόδοξης Εκκλησίας και γιορτάζεται με ιδιαίτερο σεβασμό σε ολόκληρη την Ελλάδα. Η Κέρκυρα αποτελεί ένα από τα λίγα μέρη στην Ελλάδα που η γιορτή του Πάσχα ή της Λαμπριάς όπως λέγεται στο νησί, είναι ξεχωριστή και προσελκύει κάθε χρόνο χιλιάδες επισκέπτες. Οι εκδηλώσεις του Κερκυραϊκού Πάσχα ξεκινούν από τη Κυριακή των Βαΐων και συνεχίζονται καθ'όλη τη διάρκεια της μεγάλης βδομάδας με καταναυκτικές λειτουργίες.
  - ΠΑΝΗΓΥΡΙΑ. Στη Κέρκυρα, κατά τη καλοκαιρινή περίοδο, που ο καιρός το επιτρέπει, γίνονται πολλά πανηγύρια κυρίως στα χωριά του νησιού αρχής γενομένη από το πανηγύρι που γίνεται στη Παλαιοκαστρίτσα την πρώτη Παρασκευή μετά το Πάσχα και σηματοδοτεί την έναρξη της θερινής περιόδου. Άλλα πανηγύρια που γίνονται στο νησί είναι στα χωριά Ποταμός, Πέλεκας, Κανόνι, Σωκράκι, Σπαρτύλας, στην εκκλησία του Σωτήρος στο Ποντικονήσι, Μπενίτσες, Λευκίμμη κ.α. Τα πανηγύρια αποτελούν για τους ξένους κυρίως τουρίστες που βρίσκονται στο νησί, γεγονός άξιο επίσκεψης γιατί τους φαίνεται πρωτόγνωρο και συμμετέχουν στα πανηγύρια χορεύοντας ατελείωτα και πίνοντας άφθονη μύρα.
  - ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ. Η Κέρκυρα διαθέτει αρκετά παραδοσιακά τοπικά προϊόντα τα οποία οι επισκέπτες τα εκτιμούν ολοένα και περισσότερο. Το ελαιόλαδο που παράγεται στη Κέρκυρα είναι πολύ γνωστό τους ξένους κυρίως τουρίστες οι οποίοι φεύγοντας από το νησί αγοράζουν για δική τους κατανάλωση. Η γνωστή σε όλους τζιτζιμπίρα, είναι το σήμα κατατεθέν της Κέρκυρας. Η συνταγή της ήρθε στο νησί στις αρχές του 19ου αιώνα από τους Άγγλους και από τότε οι Κερκυραίοι συνεχίζουν τη παραγωγή της έως σήμερα. Το περίφημο κουμ-κουατ, είναι το φρούτο της Κέρκυρας και ο καρπός του έφτασε στο νησί από τους Άγγλους το 1860. Ο καρπός ευδοκίμησε στα εδάφη της Κέρκυρας και έτσι έγινε το τοπικό φρούτο του νησιού το οποίο έχει όψη σαν ένα μικρό πορτοκάλι και η γεύση του είναι γλυκόπικρη. Το σαπούνι ελαιόλαδου, χρησιμοποιείται



εδώ και αιώνες σε όλη τη Μεσόγειο ως καθαριστικό γενικής χρήσης και προσωπικής φροντίδας. Στις μέρες μας είναι ελάχιστα τα παραδοσιακά σαπυνοποιεία που υπάρχουν στον κόσμο και ένα από αυτά βρίσκεται στη Κέρκυρα, η Σαπυνοποιεία Πατούνη. Ιδρύθηκε το 1850 και λειτουργεί έως και σήμερα στον ίδιο χώρο με κάποιες πολύ μικρές αλλαγές στο εσωτερικό του χρησιμοποιώντας ακόμη τα παλιά παραδοσιακά εργαλεία. Αξίζει να σημειώσουμε ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση έχει το μεγαλύτερο της τζίρο από τις εξαγωγές ποσοτήτων που κάνει στη Κίνα. Τέλος, υπάρχει η νεοδημιουργηθείς Κερκυραϊκή Μικροζυθοποιεία, η οποία βρίσκεται στη βορειοδυτική πλευρά του νησιού. Παράγει 4 είδη μύρας, τα δύο από τα οποία είναι άμεσης κατανάλωσης διότι έχουν μικρή διάρκεια συντήρησης λόγω του τρόπου παρασκευής τους.

- ΠΑΡΑΛΙΕΣ. Το νησί της Κέρκυρας λόγω του μεγάλου μέγεθος του διαθέτει πολλές παραλίες οι οποίες όπως και όλες οι παραλίες του Ιονίου διαφέρουν πολύ από τις παραλίες του Αιγαίου. Κάθε μια από αυτές αποτελεί ένα μαγευτικό καταπράσινο τοπίο με γαλαζοπράσινα νερά και λευκή άμμο ή βότσαλα. Οι περισσότερες από τις παραλίες του νησιού είναι οργανωμένες με πολύ καλή τουριστική υποδομή όπου οι τουρίστες μπορεί να κάνουν θαλάσσια σπορ, καταδύσεις κ.α. Εκτός από τις οργανωμένες παραλίες υπάρχουν υπέροχοι κολπίσκοι όπου μπορεί κάποιος να έχει την ησυχία του ακόμη και το μήνα αιχμής στο νησί, τον Αύγουστο.

#### ΥΠΟΔΟΜΕΣ ΚΕΡΚΥΡΑΣ

Οι γενικές υποδομές του νησιού που εξυπηρετούν τόσο όπως ανάγκες των μόνιμων κατοίκων αλλά και των τουριστών είναι:

- Ικανοποιητικό οδικό δίκτυο με τις κατάλληλες πινακίδες
- Αεροδρόμιο από όπου εκτελούνται καθημερινά όλο το χρόνο δυο πτήσεις προς Αθήνα και τρεις φορές την εβδομάδα μια πτήση για Θεσσαλονίκη και τους καλοκαιρινούς μήνες ξεκινώντας από το Μάρτιο έως και τον Οκτώβριο εξυπηρετεί πτήσεις του εξωτερικού τακτικές και charter.
- Δυο λιμάνια, που συνδέουν το νησί με την Ηγουμενίτσα, στην Κέρκυρα και τη Λευκίμμη, με πολλά δρομολόγια την ημέρα και ακόμη περισσότερα σε περιόδους αιχμής της τουριστικής κίνησης.
- Μεγάλο νοσοκομείο που μπορεί να καλύψει σχεδόν όλα τα περιστατικά και αρκετά Κέντρα Υγείας σε διάφορες περιοχές της Κέρκυρας.
- Εκτεταμένο τηλεπικοινωνιακό δίκτυο
- Δίκτυο ηλεκτροδότησης, ύδρευσης και αποχέτευσης καθώς και δίκτυο βιολογικού καθαρισμού σε κάποιες περιοχές του νησιού.

- Αθλητικές Εγκαταστάσεις όπου γίνονται αγώνες εθνικής εμβέλειας αλλά και ευρωπαϊκής όπως γήπεδο ποδοσφαίρου, γήπεδο κρίκετ.

Επίσης, το νησί της Κέρκυρας διαθέτει τις απαραίτητες οργανωμένες τουριστικές υποδομές για την εξυπηρέτηση των τουριστών που επισκέπτονται το νησί τόσο για παραθεριστικό τουρισμό όσο και για όπως μορφές τουρισμού. Συγκεκριμένα διαθέτει:

- Μεγάλο αριθμό ξενοδοχείων όλων των κατηγοριών
- Πολύ μεγάλο αριθμό ενοικιαζομένων δωματίων, τα οποία δεν έχουν καταγράφουν στο σύνολο τους
- Αρκετά camping
- Οργανωμένη μαρίνα για ελλιμενισμό των σκαφών, η οποία βρίσκεται στη περιοχή των Γουβιών, περιοχή όπου λειτουργεί και η ξενοδοχειακή μονάδα που εξετάζουμε ART HOTEL DEBONO
- Χώρους κατάλληλους για διεξαγωγή συνεδρίων
- Κατάλληλο χώρο στο λιμάνι του νησιού για τη προσέλευση των κρουαζιερόπλοιων
- Οργανωμένο γήπεδο γκολφ
- Καζίνο
- Καταδυτικά Κέντρα για τους λάτρεις των καταδύσεων
- Δυο θεματικά πάρκα. Το ένα η Agualand λειτουργεί μόνο τους καλοκαιρινούς μήνες γιατί έχει ως θέμα τις πισίνες και τις νεροτσουλήθρες και το δεύτερο , το Κτήμα Καντόνι, λειτουργεί όλο το χρόνο με θέμα τη φύση και τα ζώα.

### **6.1.2 Η προσφορά και η ζήτηση του τουριστικού προϊόντος στην περιοχή των Γουβιών**

Τα Γουβιά βρίσκονται σε απόσταση 7 χλμ από την πόλη της Κέρκυρας και το χωριό των Γουβιών έχει 838 κατοίκους (απογραφή 2011). Περιλαμβάνει την ομώνυμη παραλία και τον κόλπο των Γουβιών όπου εκεί έχει και της εγκαταστάσεις της η μαρίνα. Στο χωριό υπάρχουν πλήθος από εστιατόρια, μπαρ και βραδινά κέντρα διασκέδασης τα οποία κάνουν την διαμονή των τουριστών πολύ ευχάριστη. Επίσης, εκτός από τα ξενοδοχεία που αναφέραμε παραπάνω στην περιοχή υπάρχουν αρκετά ποιοτικά ενοικιαζόμενα δωμάτια όπως και βίλες που ολοκληρώνουν την προσφορά καταλυμάτων στην περιοχή.

Στην περιοχή δραστηριοποιούνται 25 ξενοδοχεία από τα οποία τα 3 είναι τετραστερα, τα 6 τριών αστέρων, τα 15 δύο αστέρων και 1 με ένα αστέρι.

Τα άλλα δυο τετραστερα ξενοδοχεία της περιοχής είναι πολύ μεγαλύτερα από το Hotel art Debono και δεν έχουν την δυνατότητα άμεσης και φιλικής εξυπηρέτησης που

προσφέρει το ξενοδοχείο της μελέτης μας. Επίσης, επειδή ένας από τους δυο ιδιοκτήτες της οικογένειας επιχείρησης είναι Αρχιτέκτονας έχει δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα στον αρχιτεκτονικό σχεδιασμό τόσο των δωματίων όσο και των επίπλων.

Τα παραπάνω στοιχεία είναι αυτό που διαφοροποιούν το ξενοδοχείο Art Hotel Debono από τον ανταγωνισμό. Οι πελάτες εκτιμούν ιδιαίτερα τα παραπάνω στοιχεία γεγονός που έχει σαν αποτέλεσμα οι επαναλαμβανόμενοι πελάτες να καλύπτουν ένα αρκετά ικανοποιητικό ποσοστό στο σύνολο της πελατείας του ξενοδοχείου και η πληρότητα του ξενοδοχείου στις περιόδους χαμηλής ζήτησης (Απρίλιο – Μάιο και Οκτώβρη) τα τελευταία χρόνια να έχει αυξηθεί.

Η μαρίνα Γουβιών είναι η πρώτη ιδιωτική μαρίνα στην Ελλάδα με δυνατότητα ελλιμενισμού 1235 σκαφών. Προσφέροντας την δυνατότητα για αγκυροβόλια σε σκάφη μήκους έως 80 μέτρων και με βύθιση 5,5 μέτρων.

Η μαρίνα λειτουργεί όλο τον χρόνο και σε 24ωρη βάση. Στα 3.500 τ.μ. κτιριακών εγκαταστάσεων διατίθενται διάφορες υπηρεσίες, όπως εμπορικά καταστήματα, γραφεία ενοικίασης αυτοκινήτων, μοτοσικλετών και σκαφών, εστιατόρια, μπαρ και καφετέριες, Λιμενική Αστυνομία, Στάθμευση καυσίμων, σούπερ μάρκετ, πλυντήριο ρούχων, ντους και εγκαταστάσεις τουαλέτας. Οι μεγάλες αποβάθρες περιλαμβάνουν παιδικό κήπο, πισίνα, αθλητικές εγκαταστάσεις καθώς και γήπεδο κρίκετ άθλημα με μεγάλη παράδοση στην Κέρκυρα. Η γύρω περιοχή είναι πολύ ελκυστική, ενώ το συγκρότημα βρίσκεται σε απόλυτη αρμονία με την παραδοσιακή αρχιτεκτονική της Κέρκυρας.

Από τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι η περιοχή δίκαια έχει προσελκύσει τουρίστες μέσης και ανώτερης ποιότητας κυρίως από την βρετανική αγορά αλλά και από όλο τον κόσμο.

### **6.1.3 Ανάλυση αγοράς και ανταγωνιστών εταιρείας ART HOTEL DEBONO**

Το ξενοδοχείο δεν απευθύνεται σε συγκεκριμένο ηλικιακό γκρούπ και χώρα καταγωγής target group. Απευθύνεται σε όλες τις ηλικίες ανεξαρτήτως από τη χώρα προέλευσης τους. Αυτό όμως που αναζητεί το ξενοδοχείο, είναι πελάτες οι οποίοι επιθυμούν να περάσουν τις διακοπές τους σε ένα περιβάλλον με ιδιαίτερα όμορφα αρχιτεκτονικά χαρακτηριστικά τόσο από άποψη κτηριακών υποδομών όσο από άποψη διακόσμησης.

Η παραπάνω αγορά που απευθύνεται το ξενοδοχείο είναι άτομα μέσης ηλικίας ή και μεγαλύτερης και μέσου έως ανώτερου εισοδήματος και κατά ένα μεγάλο ποσοστό είναι κάτοικοι δυτικής Ευρώπης. Το προσωπικό του ξενοδοχείου ανταποκρίνεται στην

ανάγκη που έχουν οι παραπάνω πελάτες η οποία είναι η πολύ καλή εξυπηρέτηση και αναγνώριση.

Σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία του Αεροδρομίου Ιωάννης Καποδίστριας οι αφίξεις αλλοδαπών τουριστών έχουν ως εξής:

<b>Χώρα Προέλευσης</b>	<b>Αριθμός Επιβατών 2017</b>	<b>Αριθμός Επιβατών 2018</b>	<b>Ποσοστιαία Μεταβολή % Άφιξης Επιβατών 2017-2018</b>	<b>ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΕΠΙΒΑΤΩΝ 2018</b>
Αγγλία	496.579	530.939	6,92%	34.360
Γερμανία	191.591	264.621	38,12%	73.030
Πολωνία	111.659	140.894	26,18%	29.235
Ιταλία	75.471	98.532	30,56%	23.061
Γαλλία	66.255	82.003	23,77%	15.748
Ολλανδία	53.009	56.277	6,16%	3.268
Ρωσία	44.917	53.144	18,32%	8.227
Τσεχία	39.248	48.229	22,88%	8.981
Βέλγιο	36.590	33.628	-8,10%	-2.962
Ελβετία	20.539	11.582	-43,61%	-8.957
Αυστρία	20.413	24.620	20,61%	4.207
Ουγγαρία	18.758	20.471	9,13%	1.713
Σουηδία	16.551	17.487	5,66%	936
Σλοβακία	15.122	15.365	1,61%	243
Δανία	12.342	12.835	3,99%	493
Ισραήλ	10.590	9.576	-9,58%	-1.014
Ιρλανδία	10.003	10.477	4,74%	474
Φιλανδία	7.641	10.868	42,23%	3.227
Νορβηγία	9.381	7.805	-16,80%	-1.576
Ρουμανία	6.493	6.153	-5,24%	-340
Σερβία	7.876	7.007	-11,03%	-869
Ισπανία	2.261	3.354	48,34%	1.093

Κύπρος	1.108	985	-11,10%	-123
Σλοβενία	2.135	1.858	-12,97%	-277
Άλλες Χώρες	23.200	35.995	55,15%	12.795
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>1.299.732</b>	<b>1.504.705</b>	<b>15,77%</b>	<b>204.973</b>

Πηγή: Αεροδρόμιο Κέρκυρας «Ιωάννης Καποδίστριας»

Από τα παραπάνω είναι σαφές ότι η αγορά της Αγγλίας είναι η πιο σημαντική για την Κέρκυρα και κατ' επέκταση και για το ξενοδοχείο καθώς καλύπτει παραπάνω από το 1/3 των αφίξεων.

Η σχεδόν απόλυτη πλειοψηφία των αλλοδαπών επισκεπτών του νησιού κάνουν κράτηση μέσω τουριστικών πρακτορείων ή μέσω διαδικτύου. Αντίθετα, όσον αφορά τους εγχώριους τουρίστες αυτοί λειτουργούν ως μεμονωμένοι τουρίστες και έχουν κάνει κράτηση του καταλύματος τους τηλεφωνικά είτε μέσω διαδικτύου σύμφωνα με πληροφορίες που αντλούν από το διαδίκτυο. Μικρός είναι και ο αριθμός των διερχόμενων τουριστών οι οποίοι προσέρχονται στο νησί χωρίς να έχουν κάνει προηγουμένως κράτηση και στην πλειοψηφία τους είναι τουρίστες από γειτονικές περιοχές (π.χ. Άρτα, Ιωάννινα, Πρέβεζα, Ηγουμενίτσα κ.λ.π).

Οι επισκέπτες του νησιού, για την επιλογή τους επηρεάζονται από το διαδίκτυο, τις πολιτικές προώθησης και διαφήμισης που ακολουθούνται από τους τουριστικούς προορισμούς και τέλος από τη γνώμη και τις εμπειρίες των άλλων. Όσοι από τους επισκέπτες της Κέρκυρας μένουν ευχαριστημένοι επισκέπτονται ξανά το νησί με αποτέλεσμα οι επαναλαμβανόμενοι αλλοδαποί και εγχώριοι τουρίστες του νησιού να κατέχουν ένα ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό.

Οι αλλοδαποί τουρίστες που προέρχονται κυρίως από την Αγγλία και τη Γερμανία, σύμφωνα με τα στοιχεία των τουριστικών γραφείων, επιλέγουν να επισκεφτούν το νησί μας κυρίως σε περιόδους χαμηλής αιχμής που σημαίνει Μάιος, Ιούνιος και Σεπτέμβριος και επιλέγουν ένα ολοκληρωμένο πακέτο διακοπών που περιλαμβάνει όλες τους τις δραστηριότητες. Αντίθετα, οι Ιταλοί επισκέπτονται τη Κέρκυρα τους μήνες που υπάρχει υψηλή ζήτηση, δηλαδή Ιούλιο και Αύγουστο και η πλειοψηφία αυτών φτάνει στη Κέρκυρα με ιδιωτικό μεταφορικό μέσο μέσω του λιμανιού της Ηγουμενίτσας και πραγματοποιούν ελεύθερες διακοπές καταβάλλοντας μεγαλύτερα ποσά για φαγητό και διασκέδαση.

Οι Έλληνες τουρίστες επισκέπτονται τη Κέρκυρα κυρίως τον Αύγουστο, κάνουν κράτηση τηλεφωνικά και διαμένουν στην πλειοψηφία τους σε ενοικιαζόμενα δωμάτια. Η μέση διάρκεια διαμονής τους στο νησί, μετά από έρευνα, είναι πέντε ημέρες που σημαίνει

4 διανυκτερεύσεις και φτάνουν στο νησί οδικώς μέσω πλοίου από Ηγουμενίτσα. Η πλειοψηφία των Ελλήνων τουριστών προέρχεται από τη Βόρεια Ελλάδα, την Ήπειρο και τη Πελοπόννησο που η απόσταση είναι πιο κοντινή από ότι από την Αθήνα.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται στατιστικά στοιχεία για τις αφίξεις τουριστών στο νησί (αλλοδαπών και ημεδαπών), τον αριθμό των διανυκτερεύσεων αυτών και την πληρότητα στα ξενοδοχειακά καταλύματα. Είναι φανερό ότι η πλειοψηφία των επισκεπτών του νησιού είναι αλλοδαποί τουρίστες. Επίσης, από τον πίνακα παρατηρούμε μια μείωση της πληρότητας κατά 1%, το οποίο οφείλεται στην οικονομική κρίση που βιώνει σχεδόν ολόκληρη η Ευρώπη, στο brexit αλλά και στην ραγδαία ανάπτυξη της ενοικίασης ιδιωτικών κατοικιών μέσω ηλεκτρονικών πλατφόρμων ( booking, airbnb κλπ)

**ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ: στοιχεία αφίξεων, διανυκτερεύσεων και πληρότητας σε ξενοδοχειακά καταλύματα, 2016-2018**

Περιφερειακές Ενότητες		2016	2017	2018
Κέρκυρας	Αφίξεις αλλοδαπών	751.222	859.791	865.724
	Αφίξεις ημεδαπών	92.324	91.954	101.565
	Διανυκτερεύσεις αλλοδαπών	4.660.605	4.949.987	5.036.660
	Διανυκτερεύσεις ημεδαπών	304.074	284.455	310.519
	Πληρότητα	66,0%	66,3%	65,0%

Πηγή: INSETE

**ΠΙΝΑΚΑΣ: ΔΙΕΘΝΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΑΦΙΞΕΩΝ ( σε εκατ.)**

Α/Α	ΚΑΤΑΤΑΞΗ	2016	2015	2014
1	Γαλλία	82,6	84,5	83,7
2	Η.Π.Α	75,6	77,5	74,8
3	Ισπανία	75,6	68,5	65,0
4	Κίνα	59,3	56,9	55,6
5	Ιταλία	52,4	50,7	48,6
6	Ηνωμένο	35,8	34,4	32,6

	Βασίλειο			
7	Γερμανία	35,6	35,0	33,0
8	Μεξικό	35,0	32,1	29,1
9	Ταϊλάνδη	32,6	29,9	24,8
10	Αυστρία	28,1	26,7	25,3
11	Μαλαισία	26,7	25,7	27,4
12	Χονγκ Κόνγκ	26,5	26,7	27,8
13	Τουρκία	25,3	39,5	39,8
14	ΕΛΛΑΔΑ	24,8	23,6	22,00
15	Ρωσία	24,5	26,9	29,8

Πηγή: [www.naftemporiki.gr](http://www.naftemporiki.gr)

Από τον παραπάνω πίνακα συμπεραίνουμε ότι η χώρα μας διανύει μια ανοδική πορεία όσον αφορά την κατάταξη της στον παγκόσμιο τουρισμό με μια αύξηση των τουριστών την τριετία 2014-2016 κατά 2,8 εκατ. Τουρίστες.

Ως κύριοι ανταγωνιστές της Κέρκυρας αναφέρονται εκείνοι οι τουριστικοί προορισμοί που προσφέρουν παρόμοιο τουριστικό προϊόν εφαρμόζουν παρόμοια τιμολογιακή πολιτική και απευθύνονται σχεδόν στις ίδιες ομάδες τουριστών ( Κρήτη, Ρόδο). Ως έμμεσοι ανταγωνιστικοί προορισμοί αναφέρονται όλοι εκείνοι που προσφέρουν παρόμοιο τουριστικό προϊόν και προσελκύουν ή μελλοντικά μπορεί να προσελκύσουν μερίδιο από τη τουριστική αγορά που κατέχει η Κέρκυρα.

#### **6.1.4 Ανάλυση PEST**

Όπως έχουμε αναφέρει στο Α' μέρος της παρούσας εργασίας η ανάλυση PEST είναι μια μέθοδος που χρησιμοποιείται για την ανάλυση και καταγραφή της υπάρχουσας κατάστασης μιας επιχείρησης και η οποία περιλαμβάνει πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς και τεχνολογικούς παράγοντες που επηρεάζουν την κατάσταση μιας επιχείρησης.

**ΠΟΛΙΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ**

**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ**

<p>Οι δημόσιες δαπάνες, τόσο κεντρικά όσο και από την τοπική αυτοδιοίκηση, λόγω της οικονομικής κρίσης έχουν περιοριστεί στο ελάχιστο.</p> <p>Υπάρχει καθυστέρηση στις κρατικές επιχορηγήσεις λόγω των πολιτικών εξελίξεων στην χώρα μας.</p> <p>Η διαδικασία για την επέκταση της πολεοδομικής άδειας και της άδειας λειτουργίας του ξενοδοχείου καθυστέρησε λόγω της γραφειοκρατίας που επικρατεί στη χώρα μας.</p> <p>Οι πολιτικές εξελίξεις στην Μ. Βρετανία με το BREXIT μπορεί να επηρεάσουν την εισροή τουριστών.</p>	<p>Η αύξηση του ΦΠΑ από το 6,5% στο 13% στην διαμονή επηρεάζει αρνητικά το τσίρο της επιχείρησης και την τιμολογιακή της πολιτική.</p> <p>Δυνατότητα άμεσης επιστροφής του πιστωτικού υπολοίπου ΦΠΑ</p>
<p align="center"><b>ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ</b></p>	<p align="center"><b>ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ</b></p>
<p>Η εγχώριοι τουρίστες λόγω της οικονομικής κρίσης της χώρας μας κυμαίνονται σε χαμηλά επίπεδα</p> <p>Λόγω της οικονομικής κρίσης έχει μειωθεί ο αριθμός των νεοσύστατων τουριστικών επιχειρήσεων και συνεπώς των ανταγωνιστών.</p> <p>Το τοπικό πρόβλημα που αντιμετωπίζει η Κέρκυρα τα τελευταία χρόνια με την αποκομιδή των απορριμμάτων.</p>	<p>Μέσω της τεχνολογίας δίνεται πλέον η δυνατότητα για αποδοτικότερη διαφήμιση και προώθηση, εγχώρια και διεθνή, μέσω του διαδικτύου και των καναλιών κοινωνικής δικτύωσης.</p> <p>Δυνατότητα μείωσης του κόστους διανομής και προμηθειών άμεσης πώλησης μέσω του διαδικτύου.</p> <p>Ανάπτυξη νέων εξελιγμένων λογισμικών για την παρακολούθηση-κίνηση των δωματίων, την εξυπηρέτηση των πελατών, την ποιοτική ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και την παρακολούθηση τρεχόντων οικονομικών δεδομένων.</p>

### **6.1.5 Ανάλυση SWOT**

Στο Α μέρος της εργασίας αναφερθήκαμε στη θεωρητική προσέγγιση της ανάλυσης SWOT η οποία περιλαμβάνει, την εσωτερική ανάλυση μιας επιχείρησης καταγράφοντας τα δυνατά και αδύνατα σημεία της και την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος



εντοπίζοντας και καταγράφοντας τις ευκαιρίες που υπάρχουν για την επιχείρηση και τις απειλές που μπορεί να υπάρξουν. Ο παρακάτω πίνακας αφορά την ανάλυση SWOT για την εταιρεία ART HOTEL DEBONO.

	ΘΕΤΙΚΑ	ΑΡΝΗΤΙΚΑ
	Δυνατότητες	Αδυναμίες
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	<p>Η πολύ καλή τοποθεσία στην οποία βρίσκεται η εταιρεία</p> <p>Το ισχυρό brand name, που έχει διαμορφώσει τα τελευταία χρόνια</p> <p>Το μεγάλο ποσοστό των επαναλαμβανόμενων πελατών</p> <p>Η πολύ καλές κριτικές και η υψηλή βαθμολογία που κατέχει η εταιρεία στις πλατφόρμες του διαδικτύου</p> <p>Το έμπειρο και εκπαιδευμένο προσωπικό</p> <p>Το ήδη αναπτυγμένο τουριστικό προϊόν της Κέρκυρας</p> <p>Η άψογη συνεργασία με τους προμηθευτές του νησιού και όχι μόνο.</p> <p>Η διαφοροποίηση της ξενοδοχειακής μονάδας από τις υπόλοιπες της περιοχής</p>	<p>Η εποχικότητα που παρουσιάζει η τουριστική ζήτηση σε όλο το νησί</p> <p>Η μη ύπαρξη υποστηρικτικών υποδομών όπως συνεδριακό κέντρο ή εσωτερική πισίνα, τα οποία θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε μείωση της εποχικότητας</p> <p>Η μη σύνδεση του νησιού με τα υπόλοιπα νησιά του Ιονίου και την Ιταλία</p> <p>Η ύπαρξη πτήσεων εξωτερικού μόνο κατά τους μήνες Μάιο έως αρχές Νοεμβρίου</p>
	Ευκαιρίες	Απειλές
	<p>Η καλή γεωγραφική θέση της Κέρκυρας στη Μεσόγειο και η πολύ καλή φήμη που έχει ως τουριστικός προορισμός μπορούν να προσελκύσουν περισσότερους επισκέπτες</p> <p>Με την ολοκλήρωση της Εγνατίας Οδού και μέρους της Ιωνίας Οδού έχει μειωθεί κατά πολύ η</p>	<p>Η μεγάλη τουριστική ζήτηση που υπάρχει στο νησί το τρίμηνο Ιουλίου-Σεπτεμβρίου οδηγεί σε καταστροφική και μη αναστρέψιμη αλλοίωση των φυσικών πόρων του νησιού.</p> <p>Ο μεγάλος ανταγωνισμός που υπάρχει τα τελευταία χρόνια στα χώρες της Μεσογείου λόγω της ραγδαίας τουριστικής ανάπτυξης της Κροατίας</p>

<p><b>ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b></p>	<p>απόσταση της Ηγουμενίτσας, λιμάνι μέσω του οποίου συνδέεται η Κέρκυρα με την υπόλοιπη Ελλάδα, αλλά και με τις Βαλκανικές χώρες</p> <p>Η σωστή εκμετάλλευση και ανάπτυξη των σύγχρονων τεχνολογιών κι κυρίως του INTERNET έτσι ώστε να περιοριστεί η εξάρτηση των τουριστών από τους ενδιάμεσους φορείς</p>	<p>και της Τουρκίας</p> <p>Η έλλειψη σχεδίου διαχείρισης κρίσεων αποτελεί παράγοντα εκμετάλλευσης των ανταγωνιστικών προορισμών όπως συνέβη με το τραγικό γεγονός στο ξενοδοχείο Louis Corcyra Hotel (θάνατος δύο παιδιών από διαρροή του κλιματιστικού) όπου κάποιοι ανταγωνιστές κυκλοφόρησαν τη φήμη ότι η Κέρκυρα είναι ανασφαλής και επικίνδυνος προορισμός για τους τουρίστες.</p> <p>Τα κονδύλια που δίνονται μέσω του αναπτυξιακού νόμου, του ΕΣΠΑ και του προγράμματος LEADER τα τελευταία χρόνια λόγω και της οικονομικής κρίσης δεν αξιοποιούνται στο μέγιστο και πρέπει να ξεκινήσει η άμεση αξιοποίηση τους από τους ιδιώτες αλλά και από δημοσίους φορείς όπου αυτό αποτελεί επιλέξιμη δαπάνη.</p>
------------------------------------	---	--

## **6.2 Στρατηγικός Σχεδιασμός**

Στρατηγικός στόχος της επιχείρησης μετά την επέκτασή της, είναι η κατάκτηση υψηλότερης θέσης στην αγορά, με την εμβάθυνση και διεύρυνση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, που αφορούν κυρίως στην παροχή υψηλών ποιοτικά παροχών και στην υγιή χρηματοοικονομική βάση της εταιρείας.

### **6.2.1 Όραμα και αποστολή εταιρείας ART HOTEL DEBONO**

Το όραμα της εταιρείας από την πρώτη κιόλας μέρα λειτουργίας της ήταν η ποιοτική εξυπηρέτηση της πελατείας της και η όσο το δυνατόν καλύτερη και αποτελεσματικότερη κάλυψη των προσωπικών αναγκών τους καθώς και η δημιουργία ενός ισχυρού ονόματος αναγνωρισμένης υψηλής ποιότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο. Σήμερα, μετά από 30 σχεδόν χρόνια λειτουργίας της και έχοντας προβεί ήδη το 2010 στον εκσυγχρονισμό

ολόκληρης της μορφής της υφιστάμενης ξενοδοχειακής μονάδας, όραμα της εταιρείας μετά την ολοκλήρωση της συγκεκριμένης επέκτασης, είναι να καταστεί η καλύτερη ξενοδοχειακή μονάδα της περιοχής, να αναδειχθεί με το καλύτερο δυνατό τρόπο της φυσικές ομορφιές της ευρύτερης περιοχής, να αυξήσει το ποσοστό των επαναλαμβανόμενων πελατών της και να αποκτήσει ένα ακόμη πιο ισχυρό brand name σε όλο τον κόσμο.

### **6.2.2 Αντικειμενικοί Στόχοι**

Οι αντικειμενικοί στόχοι της εταιρείας μετά την ολοκλήρωση της υπό μελέτης επένδυσης, είναι:

- Δημιουργία ενός ισχυρότερου brand name, που θα αποτελεί από μόνο του πόλο έλξης των πελατών
- Η αύξηση του ποσοστού των επαναλαμβανόμενων πελατών μέσω της βέλτιστης εξυπηρέτησης τους και τη συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Επίτευξη κερδοφορίας από τον πρώτο χρόνο λειτουργίας του μετά την επέκταση
- Αποτελεσματική αντιμετώπιση του ανταγωνισμού με βασικό κριτήριο την διαφοροποίηση
- Προσπάθεια αύξησης του ποσοστού των εγχώριων πελατών καθώς και η προσέλκυση πελατών από χώρες περά από την Αγγλία, Γαλλία, Βέλγιο.
- Προώθηση της ευρύτερης περιοχής των Γουβιών αλλά και γενικότερα της Κέρκυρας ως τουριστικό προορισμό

### **6.2.3 Επιλογή Στρατηγικής**

Στο Α μέρος της παρούσας εργασίας αναφερθήκαμε και αναλύσαμε τις στρατηγικές που υπάρχουν και οι οποίες διακρίνονται α) γενικές ή υψηλές στρατηγικές και β) ειδικές στρατηγικές. Προκειμένου λοιπόν, η εταιρεία που εξετάζουμε να μπορέσει να πετύχει όσο το δυνατόν πιο ικανοποιητικά, τους στόχους που έχει θέσει πρέπει να επιλέξει τις στρατηγικές εκείνες που θα την βοηθήσουν να πετύχει τους στόχους της. Όσον αφορά λοιπόν, τις γενικές στρατηγικές η εταιρεία ART HOTEL DEBONO θα ακολουθήσει ένα συνδυασμό και των τριών στρατηγικών ( κόστους, διαφοροποίησης και εστίασης) διότι:

- Μέσω της Στρατηγικής Κόστους, θα επιτύχει τον στόχο της για επίτευξη κερδοφορίας και θα έχει ακόμη πιο υγιή οικονομικό κύκλο ζωής. Θα προσπαθήσει να μειώσει το κατά μονάδα κόστος παραγωγής των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών της, πετυχαίνοντας οικονομίες κλίμακας, χωρίς να αλλοιώσει τη ποιότητα

αυτών, με στόχο να μπορεί να τα προσφέρει σε χαμηλότερες τιμές και να έχει υψηλότερο ποσοστό κέρδους.

- Μέσω της Στρατηγικής Διαφοροποίησης, θα προσφέρει στους πελάτες προϊόντα και υπηρεσίας με μοναδικά χαρακτηριστικά για την περιοχή, όπως η εξυπηρέτηση ατόμων ΑΜΕΑ, εστιατόριο με θεματικές βραδιές, γήπεδο τέννις, γυμναστήριο με στόχο την προσέλκυση περισσότερων οικογενειών. Με τη στρατηγική αυτή οι πελάτες των ειδικών αυτών ομάδων, θα εκτιμήσουν τη μοναδικότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών και προϊόντων και είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν αυτή τη μοναδικότητα.

- Μέσω της Στρατηγικής Εστίασης, θα απευθυνθεί μεμονωμένα σε μικρά τμήματα της τουριστικής αγοράς με κύριο στόχο την ικανοποίηση των αναγκών τους, όπως για παράδειγμα στους εγχώριους πελάτες από τη Βόρεια Ελλάδα των οποίων η πρόσβαση μέσω της Εγνατίας Οδού είναι πλέον πολύ εύκολη.

Όσον αφορά τις ειδικές στρατηγικές που θα ακολουθήσει η διοίκηση της εταιρείας, αυτές προέρχονται από τις παραπάνω γενικές στρατηγικές και έχουν άμεση σχέση:

- με την τιμή. Η εταιρεία θα προβεί σε μείωση των τιμών των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων στους επαναλαμβανόμενους πελάτες προσφέροντας τους και ένα ποσοστό έκπτωσης. Με αυτό τον τρόπο στοχεύει στην αύξηση του ποσοστού των επαναλαμβανόμενων πελατών.

- με την ποιότητα. Θα προχωρήσει σε αλλαγές στο τρόπο παραγωγής των προϊόντων καθώς και στον τρόπο προσφοράς αυτών (π.χ πρωινό στο δωμάτιο, βραδινό στη πισίνα)

- με την προώθηση, θα προωθήσει το προϊόν μέσω του άμεσου μάρκετινγκ, διαφημίσεων σε εκθέσεις και άλλα σημαντικά σημεία ενδιαφέροντος και θα αναβαθμίσει τον τρόπο διαφήμισης της μέσω των δικτύων κοινωνικής δικτύωσης.

- με τη διανομή, θα αναβαθμίσει το site του ξενοδοχείου για πιο εύκολη άμεση κράτηση.

### **6.3 Σχεδιασμός Μάρκετινγκ**

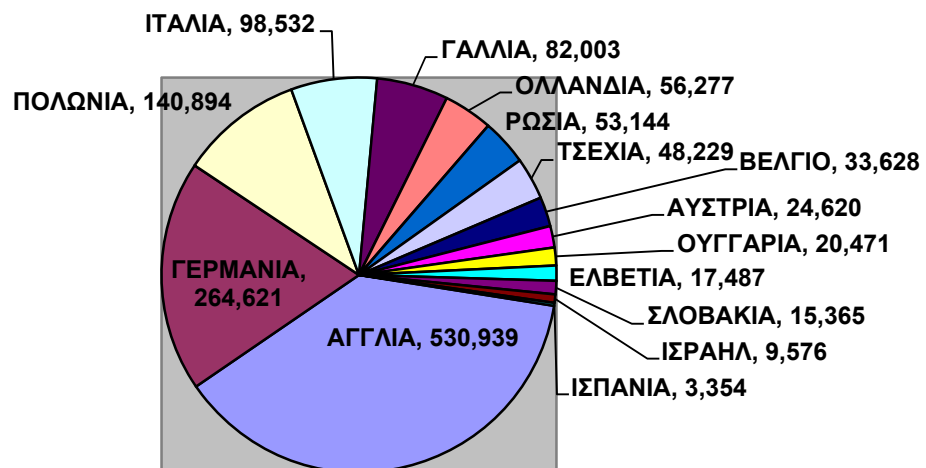
Βασικός στόχος του σχεδιασμού μάρκετινγκ της εταιρείας που μελετάμε είναι να αποκτήσει με τους πελάτες της σχέσεις εμπιστοσύνης έτσι ώστε μακροπρόθεσμα να έχει μια επαναλαμβανόμενη πελατεία με απώτερο σκοπό την αύξηση των εσόδων της. Η διοίκηση της επιχείρησης θα προβεί, μέσω κάποιων στατιστικών δεδομένων για τον προορισμό της Κέρκυρας, στην τμηματοποίηση της αγοράς και θα στοχεύσει σε συγκεκριμένες ομάδες πελατών. Επίσης, θα προβεί στην ανάλυση του μείγματος

μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει την επόμενη πενταετία προκειμένου να πετύχει τους στόχους της και να είναι κερδοφόρα.

### 6.3.1 Τμηματοποίηση Αγοράς

Για την τμηματοποίηση της αγοράς όσον αφορά το προορισμό της Κέρκυρας, πρέπει να γίνει ανάλυση της αγοράς των τουριστών που επισκέπτονται το νησί. Η τουριστική αγορά της Κέρκυρας αποτελείται από διάφορες εθνικότητες σύμφωνα με επίσημα στοιχεία του ΣΕΤΕ και τα στατιστικά στοιχεία που τηρούνται στο διεθνές αεροδρόμιο Ιωάννης Καποδίστριας.

Από το διάγραμμα που ακολουθεί φαίνεται ξεκάθαρα ότι το Ηνωμένο Βασίλειο κατέχει το μεγαλύτερο ποσοστό τουριστών στην Κέρκυρα.



### 6.3.2 Στόχευση Αγοράς

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση, την οποία εξετάζουμε, μετά την ολοκλήρωση της επέκτασης, θα πρέπει να στοχεύσει στις εξής ομάδες- αγορές τουριστών:

- Τουρίστες που προέρχονται από τη Ρωσία που έλκονται περισσότερο λόγω του ίδιου θρησκευματος καθώς και της πληθώρας των εκκλησιών που υπάρχουν στο νησί. Η ρωσική αγορά είναι ιδανική αγορά διότι, μετά από μελέτες και στατιστικά στοιχεία, είναι αποδεδειγμένο ότι οι Ρώσοι τουρίστες ξοδεύουν, ίσως τα περισσότερα χρήματα από όλους τους επισκέπτες του νησιού.

- Βρετανούς τουρίστες, οι οποίοι για πολλά χρόνια τώρα αποτελούν για τη Κέρκυρα τη κινητήρια δύναμη του τουρισμού στο νησί. Δεδομένων των συνθηκών που επικρατεί τη

συγκεκριμένη χρονική περίοδο στην Βρετανία, λόγω του επικείμενου BREXIT, θα πρέπει να τους δοθούν ίσως κάποια επιπλέον κίνητρα.

- Εγχώριους πελάτες, οι οποίοι σήμερα αποτελούν ένα μικρό μερίδιο της τουριστικής αγοράς σε σχέση με τους τουρίστες του εξωτερικού. Παρόλα αυτά τα τελευταία χρόνια έχουν πραγματοποιηθεί δυο οδικά έργα τα οποία βοηθούν πολύ τη Κέρκυρα ως προς την προσέλκυση εγχώριων τουριστών. Με την κατασκευή της Εγνατίας οδού και της Ιονίου οδού η πρόσβαση στο νησί της Κέρκυρας έχει γίνει πιο εύκολη.

- Συνταξιούχοι και άτομα άνω των 55. Τα άτομα αυτά έχουν αρκετό χρόνο στη διάθεσή τους καθ' όλη τη διάρκεια του έτους με αποτέλεσμα να μπορούν να συμβάλουν στη μείωση της εποχικότητας ζήτησης. Κυρίως οι τουρίστες αυτής της κατηγορίας ενδιαφέρονται για ταξίδια αναψυχής αλλά και για ειδικές μορφές τουρισμού όπως θρησκευτικό τουρισμό, γαστρονομικό τουρισμό, πολιτιστικό τουρισμό μορφές τουρισμού τις οποίες η Κέρκυρα είναι σε θέση να προσφέρει.

- Τουρίστες με κίνητρο τη γαστρονομία. Το νησί της Κέρκυρας αποτελεί πόλο έλξης γαστρονομικού τουρισμού λόγω της ιδιαίτερης γαστρονομίας της περιοχής. Τα χαρακτηριστικά τοπικά προϊόντα και φαγητά της Κέρκυρας είναι η περίφημη παστιτσαδα, το σοφρίτο και το μπουρδέτο καθώς και τα τοπικά παραδοσιακά προϊόντα όπως το κουμκουατ, η τζιτζιμπίρα, η κερκυραϊκή μύρα κ.α. Η πλειοψηφία των τουριστών του νησιού θεωρούν ότι η τοπική κουζίνα μας είναι σε πολύ καλό επίπεδο.

### **6.3.3 Μείγμα Μάρκετινγκ**

Το μείγμα Μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει η επιχείρηση ART HOTEL DEBONO προκειμένου να πετύχει τους στόχους της, περιλαμβάνει το σχεδιασμό όλων των ενεργειών εκείνων που σχετίζονται με τα τέσσερα βασικά στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ ( τιμή, προϊόν, διανομή και προώθηση).

#### **Τιμολογιακή Πολιτική**

Η τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση θα στηριχτεί σε λογικές τιμές, οι οποίες θα κυμαίνονται ανάλογα με τη κατηγορία του δωματίου που θα προσφέρεται και ανάλογα με τη περίοδο κατά την οποία γίνεται η ενοικίαση των δωματίου. Οι υψηλότερες τιμές θα τεθούν κατά τη διάρκεια της υψηλής περιόδου ζήτησης.

Ο συνδυασμός των δύο παραπάνω παραμέτρων θα οδηγήσει σε μια τιμολογιακή πολιτική, η οποία θα είναι διαφορετική ανά περίπτωση. Οι τιμές θα τεθούν από την αρχή σε υψηλά επίπεδα έτσι ώστε ο πελάτης να έχει υψηλές προσδοκίες από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και να είναι διατεθειμένος να πληρώσει το αντίστοιχο τίμημα. Οι

τιμές είναι διαμορφωμένες ανάλογα με τη περίοδο ζήτησης, η οποία διαχωρίζεται σε χαμηλή, μεσαία και υψηλή περίοδο. Ως χαμηλή περίοδος θεωρούνται οι μήνες με τη χαμηλότερη πληρότητα, δηλαδή ο Απρίλιος και ο Οκτώβριος, ως μεσαία οι μήνες Μάιο, Ιούνιος και ως υψηλή οι μήνες Ιούλιος, Αύγουστος και Σεπτέμβριος.

Η επιχείρηση θα προσφέρει ειδικά πακέτα έκπτωσης στους πελάτες που θα κάνουν κράτηση απευθείας από το site του ξενοδοχείου. Επίσης, θα παρέχει μια επιπλέον δωρεάν διανυκτέρευση ή δωρεάν γεύμα σε εκείνους τους πελάτες που θα κάνουν κράτηση για παραπάνω από 7 διανυκτερεύσεις. Επιπλέον, οι επαναλαμβανόμενοι πελάτες θα έχουν μια ειδικά διαμορφωμένη τιμολογιακή πολιτική εφόσον κάνουν τη κράτηση τους πριν την έναρξη της επόμενης καλοκαιρινής σεζόν.

### **Προσφερόμενο προϊόν και υπηρεσίες**

Η βασική υπηρεσία που προσφέρει η ξενοδοχειακή μας επιχείρηση προς τους πελάτες της είναι η διαμονή στα πολυτελή δωμάτια που διαθέτει. Τα είδη των προσφερόμενων δωματίων που διαθέτει η επιχείρηση μας, μετά την νέα επένδυση, είναι δωμάτια deluxe δίκλινα και τρίκλινα, suites και Bungalows suites. Τα deluxe δίκλινα και τρίκλινα δωμάτια μπορούν να φιλοξενήσουν 2 και 3 άτομα αντίστοιχα, οι σουίτες είναι συνολικού εμβαδού 33τμ και μπορούν να φιλοξενήσουν έως 3 άτομα ενώ τα bungalows έχουν εμβαδό 40τμ και μπορούν να φιλοξενήσουν έως και 5 άτομα. Όλα τα δωμάτια παρέχουν στον πελάτη τον απαραίτητο εξοπλισμό (σεσουάρ, είδη ιματισμού, mini-bar κ.α), είναι κλιματιζόμενα, διαθέτουν τηλεοράσεις LED με δυνατότητα πρόσβασης σε δορυφορικά κανάλια. Επίσης, η πρόσβαση στο ασύρματο δίκτυο παρέχεται δωρεάν σε όλους τους πελάτες και σε όλα τα δωμάτια υπάρχει χρηματοκιβώτιο.

Εκτός, όμως από την υπηρεσία της διαμονής το ξενοδοχείο μας προσφέρει στους πελάτες του και άλλες υπηρεσίες υψηλού επιπέδου όπως είναι η υπηρεσία σίτισης στα εστιατόρια του ξενοδοχείου, η υπηρεσία φύλαξης των παιδιών από ειδικούς παιδαγωγούς, η ψυχαγωγία που προσφέρεται στους πελάτες μέσω των διαφόρων εκδηλώσεων που οργανώνονται καθώς επίσης και οι υπηρεσίες που προσφέρονται από το κεντρικό Pool bar του ξενοδοχείου από εξειδικευμένο προσωπικό.

Όλες οι παρεχόμενες υπηρεσίες της επιχείρησης μας, έχουν ως στόχο την εξυπηρέτηση και την κάλυψη των αναγκών των πελατών, κάνοντας τη διαμονή τους ποιοτικότερη και δημιουργώντας τους αξέχαστες στιγμές-εμπειρίες έτσι ώστε να επανέλθουν αλλά και να προτείνουν την ξενοδοχειακή μονάδα σε γνωστούς και φίλους.

### **Διανομή Προϊόντων – Υπηρεσιών**

Για τη διανομή των παρεχόμενων υπηρεσιών της ξενοδοχειακής μονάδας, η εταιρεία έχει συνάψει συμφωνία με μεγάλο τουριστικό πρακτορείο του εξωτερικού ( TUI ), μέσω του οποίου γίνεται μεγάλο μέρος των κρατήσεων. Η συγκεκριμένη μέθοδος κρατήσεων, είναι δοκιμασμένη από την εταιρεία και τα προηγούμενα χρόνια λειτουργίας της, και θα επηρεάσει θετικά τους αναμενόμενους στόχους την συγκεκριμένης επένδυσης. Παρόλο το κόστος της, διότι το τουριστικό πρακτορείο ανταμείβεται με ποσοστά επί των κρατήσεων, μέσω αυτού μπορεί να εξασφαλιστεί πληρότητα των δωματίων περιορίζοντας το ρίσκο στην ανταγωνιστική αγορά του νησιού.

Ωστόσο, επειδή η πλειοψηφία των τουριστικών πρακτορείων πιέζει για μειώσεις τιμών, προκειμένου να έχουν περισσότερες πωλήσεις και συνεπώς υψηλότερα κέρδη, η εξάρτηση της επιχείρησης και η διανομή του προϊόντος της μόνο μέσω αυτού του καναλιού, μπορεί σε ορισμένες περιπτώσεις να έχει αρνητικά αποτελέσματα.

Για το παραπάνω λόγο αλλά και λόγω του ισχυρού brand name που έχει αποκτήσει το ξενοδοχείο στα τόσα χρόνια λειτουργίας του και των επαναλαμβανόμενων πελατών, η εταιρεία έχει κατασκευάσει ένα πολύ πρακτικό site μέσω του οποίου ο ενδιαφερόμενος πελάτης μπορεί να αντλήσει ότι πληροφορία επιθυμεί για την επιχείρηση και τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Μέσω αυτού του site υπάρχει και η δυνατότητα άμεσης κράτησης δωματίου και πληρωμής. Επίσης, πρέπει να σημειώσουμε ότι οι κρατήσεις μέσω του site της εταιρείας ART HOTEL DEBONO χαίρουν και κάποιων ειδικών προνομίων, όπως για παράδειγμα ποσοστό εκπτώσεων κ.α.

Τέλος, η διανομή του προϊόντος της επιχείρησης γίνεται και μέσω των διεθνών ιστοσελίδων που έχουν δημιουργηθεί τα τελευταία χρόνια (π.χ booking.gr, trivago.gr) και οι οποίες έχουν μια πολύ θετική ανταπόκριση από τους πελάτες.

### **Προώθηση- Διαφήμιση**

Η προώθηση των παρεχόμενων υπηρεσιών της επιχείρησης πραγματοποιείται κατά κύριο λόγο από το τουριστικό πρακτορείο με το οποίο έχει συναφθεί η συμφωνία. Η συγκεκριμένος τρόπος αποτελεί την καλύτερη δυνατή προώθηση του ξενοδοχείου στο εξωτερικό δεδομένου ότι το εν λόγω πρακτορείο, είναι ίσως σήμερα το μεγαλύτερο τουριστικό πρακτορείο και η προβολή του ξενοδοχείου είναι άμεση σε μια ενεργή πελατειακή βάση χιλιάδων πελατών σε διάφορους προορισμούς του εξωτερικού.

Παράλληλα, το ξενοδοχείο μέσω των ιστοσελίδων που χρησιμοποιεί για τις κρατήσεις αναθέτει σε αυτές και την διαφήμιση του, προβάλλοντας το σε διάφορα banner, εκθέσεις εξωτερικού που αφορούν το προορισμό της Κέρκυρας.



Επίσης, η ίδια η ξενοδοχειακή μονάδα θα δημιουργήσει διαφημιστική καμπάνια, η οποία θα περιλαμβάνει διαφήμιση μέσω internet προκειμένου να προσελκύσει περισσότερους εγχώριους πελάτες.

Τέλος, η προώθηση του ξενοδοχείου θα γίνει μέσω του άμεσου μάρκετινγκ στέλνοντας email στους πελάτες του ξενοδοχείου, με στόχο την αύξηση του ποσοστού των επαναλαμβανόμενων πελατών μας και τη διαφήμιση του ξενοδοχείου μας μέσω αυτής της κατηγορίας πελατών σε γνωστούς και φίλους.

#### **6.4 Οργανωτικά και Διοικητικά Θέματα**

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, η επιχείρηση λειτουργεί 7 μήνες το χρόνο και κατά τη λειτουργία της απασχολεί στο σύνολο 50 άτομα, κάποια εκ των οποίων απασχολούνται περιστασιακά όταν αυτό θεωρείται απαραίτητο και είναι αναγκαίο για την κάλυψη των αναγκών των πελατών ή για τη διεξαγωγή κάποιων εκδηλώσεων που διοργανώνονται από το ξενοδοχείο. Η διοίκηση της ξενοδοχειακής μας μονάδας γίνεται από τον Διευθυντή ο οποίος έχει γνώσεις και εμπειρία στη διοίκησης ξενοδοχειακών μονάδων και γνωρίζει πολύ καλά τα τουριστικά δεδομένα της Κέρκυρας γενικότερα αλλά και της περιοχής των Γουβιών ειδικά, όπου και δραστηριοποιείται η επιχείρηση μας. Έχει πολύ καλή αντίληψη των ιδιοτεροτήτων της μονάδας και του χώρου, έχει πολλές διασυνδέσεις και γνωριμίες με προμηθευτές του νησιού και έχει αποκτήσει μια άριστη συνεργασία με το τουριστικό πρακτορείο που συνεργάζεται η μονάδα. Στο πίνακα που ακολουθεί καταγράφεται το πλήθος των εργαζομένων της επιχείρησης ανά ειδικότητα, περίοδο απασχόλησης και μηνιαίο μισθό.

<b>A/A</b>	<b>ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΤΟΜΩΝ</b>	<b>ΜΗΝΕΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ</b>
1	Υπάλληλοι Υποδοχής	3	7 μήνες
2	Καμαριέρα	9	7 μήνες
3	Μάγειρας	1	7 μήνες
4	B. Μάγειρα	4	7 μήνες
5	Λαντζιέρα	3	7 μήνες
6	Σερβιτόρος	2	7 μήνες
7	B. Σερβιτόρου	5	7 μήνες
8	Διευθυντής	1	ΟΛΟ ΤΟ

			ΧΡΟΝΟ
9	Λογιστής	1	ΟΛΟ ΤΟ ΧΡΟΝΟ
10	Συντηρητές εγκαταστάσεων	3	ΟΛΟ ΤΟ ΧΡΟΝΟ

Οι ειδικότητες που αναφέρονται στο παραπάνω πίνακα αποτελούν το βασικό προσωπικό του ξενοδοχείου. Πρέπει να σημειώσουμε ότι το ξενοδοχείο περιστασιακά απασχολεί ένα ζαχαροπλάστη, μουσικούς οι οποίοι συμμετέχουν στις διάφορες μουσικές βραδιές που πραγματοποιούνται στο ξενοδοχείο καθώς ειδικούς παιδαγωγούς εφόσον ζητηθεί για τη φύλαξη των παιδιών των επισκεπτών του ξενοδοχείου. Επίσης, το ξενοδοχείο κάθε τουριστική σεζόν προσλαμβάνει μαθητές του ΙΕΚ Τουρισμού για πρακτική άσκηση, που όπως έχουμε προαναφέρει κατά τους χειμερινούς μήνες στεγάζεται στο κτίριο 2 του ξενοδοχείου.

Το οργανόγραμμα της επιχείρησης θα είναι απλού τύπου και θα είναι κατά λειτουργική δραστηριότητα με κάθε λειτουργία αυτής να αναφέρεται στην Διοίκηση. Αυτός ο τύπος θεωρείται ο πλέον κατάλληλος για την επιχείρηση μας, διότι είναι εύκολος ο τρόπος επικοινωνίας όλων των τμημάτων και η διοίκηση είναι σε θέση να γνωρίζει κάθε στιγμή τι συμβαίνει στα τμήματα που λειτουργούν.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>**

### **Οικονομικός Σχεδιασμός για το ξενοδοχείο Art Hotel Dobono**

#### **7.1 Ανάλυση παρούσας οικονομικής κατάστασης**

- **Συγκριτική Οριζόντια Ανάλυση για τα έτη 2017-2018**

##### **A) Οριζόντια Ανάλυση**

**Μεταβολή** = Τελική Τιμή (2018) – Αρχική Τιμή (2017)

**Ποσοστιαία Μεταβολή** =  $\frac{100 \times (\text{Τελική Τιμή (2018)} - \text{Αρχική Τιμή (2017)})}{\text{Αρχική Τιμή (2017)}}$

#### **Οριζόντια Ανάλυση Ισολογισμών ΔΕΜΠΙΟΝΟΣ Α.Ε για τα έτη 2017 -2018**

	<b><u>31.12.2018</u></b>	<b><u>31.12.2017</u></b>	<b>Μεταβολή Σε Απόλυτες Τιμές</b>	<b>Ποσοστιαία Μεταβολή</b>
<b>Μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία</b>				

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ART HOTEL DEBONO ΣΤΗ ΚΕΡΚΥΡΑ**

<b>Ενσώματα πάγια</b>				
Ακίνητα	1.789.871,99	1.833.572,57	-43.700,58	-2,38%
Μηχανολογικός εξοπλισμός	91.647,43	116.843,20	-25.195,77	-21,56%
Λοιπός εξοπλισμός	152.935,97	184.847,22	-31.911,25	-17,26%
Επενδύσεις σε ακίνητα	171.733,92	0,00	171.733,92	17173392,00%
Βιολογικά περιουσιακά στοιχεία	0,00	0,00	0,00	
Λοιπά περιουσιακά στοιχεία	0,00	0,00	0,00	
<b>Σύνολο</b>	<b>2.206.189,31</b>	<b>2.135.262,99</b>	70.926,32	3,32%
<b>Άυλα πάγια στοιχεία</b>			0,00	
Δαπάνες ανάπτυξης	0,00	0,00	0,00	
Υπεραξία	0,00	0,00	0,00	
Λοιπά άυλα	2.946,28	3.828,95	-882,67	-23,05%
<b>Σύνολο</b>	<b>2.946,28</b>	<b>3.828,95</b>	-882,67	-23,05%
<b>Προκαταβολές και μη κυκλοφορούντα στοιχεία υπό κατασκευή</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	0,00	
<b>Χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία</b>			0,00	
Δάνεια και απαιτήσεις	15.578,06	1.637,58	13.940,48	851,29%
Χρεωστικοί τίτλοι	0,00	0,00	0,00	
Συμμετοχές σε θυγατρικές, συγγενείς και κοινοπραξίες	0,00	0,00	0,00	
Λοιποί συμμετοχικοί τίτλοι	0,00	0,00	0,00	
Λοιπά	0,00	0,00	0,00	
<b>Σύνολο</b>	<b>15.578,06</b>	<b>1.637,58</b>	13.940,48	851,29%
<b>Αναβαλλόμενοι φόροι</b>	0,00	0,00	0,00	
<b>Σύνολο μη κυκλοφορούντων</b>	<b>2.224.713,65</b>	<b>2.140.729,52</b>	83.984,13	3,92%
<b>Κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία</b>			0,00	
<b>Αποθέματα</b>			0,00	
Έτοιμα και ημιτελή προϊόντα	1.387,19	1.374,96	12,23	0,89%
Εμπορεύματα	0,00	0,00	0,00	
Πρώτες ύλες και διάφορα υλικά	0,00	0,00	0,00	
Βιολογικά περιουσιακά στοιχεία	0,00	0,00	0,00	
Προκαταβολές για αποθέματα	0,00	0,00	0,00	
Λοιπά αποθέματα	0,00	0,00	0,00	
<b>Σύνολο</b>	<b>1.387,19</b>	<b>1.374,96</b>	12,23	0,89%
<b>Χρηματοοικονομικά στοιχεία και</b>			0,00	

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ART HOTEL DEBONO ΣΤΗ ΚΕΡΚΥΡΑ**

<b>προκαταβολές</b>				
Εμπορικές απαιτήσεις	30.404,05	30.410,52	-6,47	-0,02%
Δουλευμένα έσοδα περιόδου	0,00	0,00	0,00	
Λοιπές απαιτήσεις	27.275,41	18.810,83	8.464,58	45,00%
Λοιπά χρηματοοικονομικά στοιχεία	0,00	0,00	0,00	
Προπληρωμένα έξοδα	4.369,94	2.976,36	1.393,58	46,82%
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	287.678,13	150.373,33	137.304,80	91,31%
<b>Σύνολο</b>	<b>349.727,53</b>	<b>202.571,04</b>	147.156,49	72,64%
<b>Σύνολο κυκλοφορούντων</b>	<b>351.114,72</b>	<b>203.946,00</b>	147.168,72	72,16%
<b>Σύνολο ενεργητικού</b>	<b>2.575.828,37</b>	<b>2.344.675,52</b>	231.152,85	9,86%
<b>Καθαρή θέση</b>			0,00	
Καταβλημένα κεφάλαια			0,00	
Κεφάλαιο	1.430.160,00	1.430.160,00	0,00	0,00%
Υπέρ το άρτιο	0,00	0,00	0,00	
Καταθέσεις ιδιοκτητών	0,00	0,00	0,00	
Ίδιοι τίτλοι	0,00	0,00	0,00	
<b>Σύνολο</b>	<b>1.430.160,00</b>	<b>1.430.160,00</b>	0,00	0,00%
<b>Διαφορές εύλογης αξίας</b>			0,00	
Διαφορές αξίας ενσωμάτων παγίων	644,90	644,90	0,00	0,00%
Διαφορές αξίας διαθέσιμων για πώληση	0,00	0,00	0,00	
Διαφορές αξίας στοιχείων αντιστάθμισης ταμειακών ροών	0,00	0,00	0,00	
<b>Σύνολο</b>	<b>644,90</b>	<b>644,90</b>	0,00	0,00%
<b>Αποθεματικά και αποτελέσματα εις νέο</b>			0,00	
Αποθεματικά νόμων ή καταστατικού	1.977,95	1.977,95	0,00	0,00%
Αφορολόγητα αποθεματικά	572.417,49	572.417,49	0,00	0,00%
Αποτελέσματα εις νέο	-121.949,32	-150.024,84	28.075,52	-18,71%
<b>Σύνολο</b>	<b>452.446,12</b>	<b>424.370,60</b>	28.075,52	6,62%
<b>Συναλλαγματικές διαφορές</b>	0,00	0,00	0,00	
<b>Σύνολο καθαρής θέσης</b>	<b>1.883.251,02</b>	<b>1.855.175,50</b>	28.075,52	1,51%
<b>Προβλέψεις</b>			0,00	
Προβλέψεις για παροχές σε εργαζομένους	0,00	0,00	0,00	
Λοιπές προβλέψεις	0,00	0,00	0,00	
<b>Σύνολο</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	0,00	
<b>Υποχρεώσεις</b>			0,00	
<b>Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>			0,00	

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ART HOTEL DEBONO ΣΤΗ ΚΕΡΚΥΡΑ**

Δάνεια	316.946,60	366.799,63	-49.853,03	-13,59%
Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	0,00	0,00	0,00	
Κρατικές επιχορηγήσεις	0,00	0,00	0,00	
Αναβαλλόμενοι φόροι	0,00	0,00	0,00	
<b>Σύνολο</b>	<b>316.946,60</b>	<b>366.799,63</b>	<b>-49.853,03</b>	<b>-13,59%</b>
<b>Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>			0,00	
Τραπεζικά δάνεια	0,00	0,00	0,00	
Βραχυπρόθεσμο μέρος μακροπροθέσμων δανείων	0,00	0,00	0,00	
Εμπορικές υποχρεώσεις	325.213,25	81.309,07	243.904,18	299,97%
Φόρος εισοδήματος	14.508,46	12.182,90	2.325,56	19,09%
Λοιποί φόροι και τέλη	2.255,38	1.825,15	430,23	23,57%
Οργανισμοί κοινωνικής ασφάλισης	16.987,32	12.909,19	4.078,13	31,59%
Λοιπές υποχρεώσεις	16.599,04	10.043,48	6.555,56	65,27%
Έξοδα χρήσεως δουλευμένα	67,30	4.430,60	-4.363,30	-98,48%
Έσοδα επόμενων χρήσεων	0,00	0,00	0,00	
<b>Σύνολο</b>	<b>375.630,75</b>	<b>122.700,39</b>	<b>252.930,36</b>	<b>206,14%</b>
<b>Σύνολο υποχρεώσεων</b>	<b>692.577,35</b>	<b>489.500,02</b>	<b>203.077,33</b>	<b>41,49%</b>
<b>Σύνολο καθαρής θέσης, προβλέψεων και υποχρεώσεων</b>	<b>2.575.828,37</b>	<b>2.344.675,52</b>	<b>231.152,85</b>	<b>9,86%</b>

Από την παραπάνω ανάλυση προκύπτουν τα εξής στοιχεία:

**Στοιχεία Ενεργητικού**

1. Τα ταμειακά διαθέσιμα της επιχείρησης αυξηθήκαν σε ποσοστό 91,31% και σε απόλυτη τιμή 137.304,80€ που σημαίνει ότι αυξήθηκε πάρα πολύ η ρευστότητα της επιχείρησης
2. Επίσης αυξήθηκαν οι λοιπές απαιτήσεις της επιχείρησης κατά 45% χωρίς όμως η απόλυτη τιμή να είναι μεγάλη (8.464,58€)
3. Επειδή η επιχείρηση πραγματοποίησε έναρξη της επένδυσης το 2018 με το ποσό των 171.733,92 έχουμε μια πολύ σημαντική αύξηση στον λογαριασμό Επενδύσεις σε Ακίνητα διότι την χρήση του 2017 δεν είχε πραγματοποίηση επένδυση η επιχείρηση
4. Υπάρχει σημαντική αύξηση των απαιτήσεων από τρίτους σε ποσοστό 851,29% αλλά σε απόλυτα νούμερα δεν είναι τόσο ουσιαστική (13.940,48)
5. Υπάρχει μια σημαντική αύξηση στο Ενεργητικό της τάξεως του 9,86%.

**Στοιχεία Παθητικού**

1. Υφίσταται μια σημαντική μείωση των δανείων κατά 13,59% και σε απόλυτη τιμή 49.853,03.
2. Φαίνεται μια σημαντική αύξηση των εμπορικών υποχρεώσεων κατά 299,97% και σε απόλυτη τιμή 243.904,18€ η οποία προέρχεται από την έναρξη της επένδυσης στο τέλος του 2018 και μετατόπιση υποχρεώσεων για το 2019
3. Παρατηρείτε μια σημαντική αύξηση του Παθητικού 9,86 που κατά κύριο λόγο οφείλεται στην αύξηση των εμπορικών υποχρεώσεων.
4. Πολύ θετικό είναι το γεγονός ότι παρά την υπερφορολόγηση των ελληνικών επιχειρήσεων οι υποχρεώσεις τις επιχειρήσεις προς το δημόσιο είναι σταθερά σε χαμηλά επίπεδα (υποχρεώσεις σε φόρο εισοδήματος 12.182,90 το 2017, 14.508,46 το 2018 και υποχρεώσεις προς ασφαλιστικούς οργανισμούς 12.909,19 το 2017 και 16.987,32 το 2018)

**Οριζόντια Ανάλυση Αποτελεσμάτων Χρήσης ΔΕΜΠΙΟΝΟΣ Α.Ε  
για τα έτη 2017 -2018**

	<b><u>2018</u></b>	<b><u>2017</u></b>	<b>Μεταβολή Σε Απόλυτες Τιμές</b>	<b>Ποσο στιαία Μεταβολή</b>
Κύκλος εργασιών (καθαρός)	721.083,99	691.733,47	29.350,52	4,24%
Κόστος πωλήσεων	-576.264,11	-605.125,01	28.860,90	-4,77%
Μικτό αποτέλεσμα	144.819,88	86.608,46	58.211,42	67,21%
Λοιπά συνήθη έσοδα	45.000,00	45.000,00	0,00	0,00%
	189.819,88	131.608,46	58.211,42	44,23%
Έξοδα διοίκησης	-88.194,27	-45.452,79	-42.741,48	94,03%
Έξοδα διάθεσης	-38.614,14	-22.420,54	-16.193,60	72,23%
Λοιπά έξοδα και ζημιές	-1.905,40	-6.861,81	-4.956,41	-72,23%
Απομειώσεις περιουσιακών στοιχείων (καθαρό ποσό)	0,00	0,00	0,00	
Κέρδη και ζημιές από διάθεση μη κυκλοφορούντων στοιχείων	0,00	0,00	0,00	
Κέρδη και ζημιές από επιμέτρηση στην εύλογη αξία	0,00	0,00	0,00	
Έσοδα συμμετοχών και επενδύσεων	0,00	0,00	0,00	
Κέρδος από αγορά οντότητας ή τμήματος σε τιμή ευκαιρίας	0,00	0,00	0,00	

Λοιπά έσοδα και κέρδη	146,43	1.245,17	-1.098,74	-88,24%
Αποτελέσματα προ τόκων και φόρων	61.252,50	58.118,49	3.134,01	5,39%
Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	0,90	1,14	-0,24	-21,05%
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	-18.795,71	-26.222,43	7.426,72	-28,32%
Αποτέλεσμα προ φόρων	42.457,69	31.897,20	10.560,49	33,11%
Φόροι εισοδήματος	-14.382,17	-11.472,11	-2.910,06	25,37%
Αποτέλεσμα περιόδου μετά από φόρους	28.075,52	20.425,09	7.650,43	37,46%

Θετικό είναι ότι η επιχείρηση έχει αύξηση του Κύκλου Εργασιών της κατά 4,24% και παράλληλα μείωση του Κόστους Πωληθέντων κατά 4,77%. Παράλληλα όμως η επιχείρηση πρέπει να προσέξει διότι αυξήθηκαν πάρα πολύ τα Έξοδα Διοίκησης κατά 44,23% και τα Έξοδα Διάθεσης κατά 94,03%. Τέλος, πολύ σημαντικό είναι η αύξηση των κερδών προ φόρων και μετά φόρων αυξήθηκε κατά 33,11% και 37,46% αντιστοίχως όπως και η μεγάλη αύξηση των μεικτών αποτελεσμάτων κατά 67,21%.

• **Ανάλυση Κοινού Μεγέθους – Κάθετη Ανάλυση για τα έτη 2017-2018**

**Κάθετη Ανάλυση στον Ισολογισμό:**

Κάθε στοιχείο σαν ποσοστό του Ενεργητικού :  $\frac{100 \times \text{Στοιχείο Ενεργητικού}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού}}$

**Κάθετη Ανάλυση Ισολογισμών ΔΕΜΠΙΟΝΟΣ Α.Ε για τα έτη 2017 -2018**

	<u>31.12.2018</u>	Κάθε στοιχείο του Ισολογισμού/Σύνολο Ενεργητικού	<u>31.12.2017</u>	Κάθε στοιχείο του Ισολογισμού/Σύνολο Ενεργητικού
<b>Μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία</b>				
<b>Ενσώματα πάγια</b>				
Ακίνητα	1.789.871,99	69,49%	1.833.572,57	78,20%
Μηχανολογικός εξοπλισμός	91.647,43	3,56%	116.843,20	4,98%
Λοιπός εξοπλισμός	152.935,97	5,94%	184.847,22	7,88%
Επενδύσεις σε ακίνητα	171.733,92	6,67%	0,00	0,00%
Βιολογικά περιουσιακά στοιχεία	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Λοιπά περιουσιακά	0,00	0,00%	0,00	0,00%

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ART HOTEL DEBONO ΣΤΗ ΚΕΡΚΥΡΑ**

στοιχεία				
<b>Σύνολο</b>	<b>2.206.189,31</b>	<b>85,65%</b>	<b>2.135.262,99</b>	<b>91,07%</b>
<b>Άυλα πάγια στοιχεία</b>		0,00%		0,00%
Δαπάνες ανάπτυξης	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Υπεραξία	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Λοιπά άυλα	2.946,28	0,11%	3.828,95	0,16%
<b>Σύνολο</b>	<b>2.946,28</b>	<b>0,11%</b>	<b>3.828,95</b>	<b>0,16%</b>
<b>Προκαταβολές και μη κυκλοφορούντα στοιχεία υπό κατασκευή</b>	<b>0,00</b>	0,00%	<b>0,00</b>	0,00%
<b>Χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία</b>		0,00%		0,00%
Δάνεια και απαιτήσεις	15.578,06	0,60%	1.637,58	0,07%
Χρεωστικοί τίτλοι	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Συμμετοχές σε θυγατρικές, συγγενείς και κοινοπραξίες	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Λοιποί συμμετοχικοί τίτλοι	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Λοιπά	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>Σύνολο</b>	<b>15.578,06</b>	<b>0,60%</b>	<b>1.637,58</b>	<b>0,07%</b>
<b>Αναβαλλόμενοι φόροι</b>	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>Σύνολο μη κυκλοφορούντων</b>	<b>2.224.713,65</b>	<b>86,37%</b>	<b>2.140.729,52</b>	<b>91,30%</b>
<b>Κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία</b>		0,00%		0,00%
<b>Αποθέματα</b>		0,00%		0,00%
Έτοιμα και ημιτελή προϊόντα	1.387,19	0,05%	1.374,96	0,06%
Εμπορεύματα	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Πρώτες ύλες και διάφορα υλικά	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Βιολογικά περιουσιακά στοιχεία	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Προκαταβολές για αποθέματα	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Λοιπά αποθέματα	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>Σύνολο</b>	<b>1.387,19</b>	<b>0,05%</b>	<b>1.374,96</b>	<b>0,06%</b>
<b>Χρηματοοικονομικά στοιχεία και προκαταβολές</b>		0,00%		0,00%
Εμπορικές απαιτήσεις	30.404,05	1,18%	30.410,52	1,30%
Δουλεωμένα έσοδα περιόδου	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Λοιπές απαιτήσεις	27.275,41	1,06%	18.810,83	0,80%
Λοιπά χρηματοοικονομικά	0,00	0,00%	0,00	0,00%



**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ART HOTEL DEBONO ΣΤΗ ΚΕΡΚΥΡΑ**

στοιχεία				
Προπληρωμένα έξοδα	4.369,94	0,17%	2.976,36	0,13%
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	287.678,13	11,17%	150.373,33	6,41%
<b>Σύνολο</b>	<b>349.727,53</b>	<b>13,58%</b>	<b>202.571,04</b>	<b>8,64%</b>
<b>Σύνολο κυκλοφορούντων</b>	<b>351.114,72</b>	<b>13,63%</b>	<b>203.946,00</b>	<b>8,70%</b>
<b>Σύνολο ενεργητικού</b>	<b>2.575.828,37</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.344.675,52</b>	<b>100,00%</b>
<b>Καθαρή θέση</b>		0,00%		0,00%
Καταβλημένα κεφάλαια		0,00%		0,00%
Κεφάλαιο	1.430.160,00	55,52%	1.430.160,00	61,00%
Υπέρ το άρτιο	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Καταθέσεις ιδιοκτητών	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Ίδιοι τίτλοι	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>Σύνολο</b>	<b>1.430.160,00</b>	<b>55,52%</b>	<b>1.430.160,00</b>	<b>61,00%</b>
<b>Διαφορές εύλογης αξίας</b>		0,00%		0,00%
Διαφορές αξίας ενσωμάτων παγίων	644,90	0,03%	644,90	0,03%
Διαφορές αξίας διαθέσιμων για πώληση	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Διαφορές αξίας στοιχείων αντιστάθμισης ταμειακών ροών	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>Σύνολο</b>	<b>644,90</b>	<b>0,03%</b>	<b>644,90</b>	<b>0,03%</b>
<b>Αποθεματικά και αποτελέσματα εις νέο</b>		0,00%		0,00%
Αποθεματικά νόμων ή καταστατικού	1.977,95	0,08%	1.977,95	0,08%
Αφορολόγητα αποθεματικά	572.417,49	22,22%	572.417,49	24,41%
Αποτελέσματα εις νέο	-121.949,32	-4,73%	-150.024,84	-6,40%
<b>Σύνολο</b>	<b>452.446,12</b>	<b>17,57%</b>	<b>424.370,60</b>	<b>18,10%</b>
<b>Συναλλαγματικές διαφορές</b>	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>Σύνολο καθαρής θέσης</b>	<b>1.883.251,02</b>	<b>73,11%</b>	<b>1.855.175,50</b>	<b>79,12%</b>
<b>Προβλέψεις</b>		0,00%		0,00%
Προβλέψεις για παροχές σε εργαζομένους	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Λοιπές προβλέψεις	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>Σύνολο</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>Υποχρεώσεις</b>		0,00%		0,00%
<b>Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>		0,00%		0,00%

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ART HOTEL DEBONO ΣΤΗ ΚΕΡΚΥΡΑ**

Δάνεια	316.946,60	12,30%	366.799,63	15,64%
Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Κρατικές επιχορηγήσεις	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Αναβαλλόμενοι φόροι	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>Σύνολο</b>	<b>316.946,60</b>	<b>12,30%</b>	<b>366.799,63</b>	<b>15,64%</b>
<b>Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>		0,00%		0,00%
Τραπεζικά δάνεια	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Βραχυπρόθεσμο μέρος μακροπροθέσμων δανείων	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Εμπορικές υποχρεώσεις	325.213,25	12,63%	81.309,07	3,47%
Φόρος εισοδήματος	14.508,46	0,56%	12.182,90	0,52%
Λοιποί φόροι και τέλη	2.255,38	0,09%	1.825,15	0,08%
Οργανισμοί κοινωνικής ασφάλισης	16.987,32	0,66%	12.909,19	0,55%
Λοιπές υποχρεώσεις	16.599,04	0,64%	10.043,48	0,43%
Έξοδα χρήσεως δουλευμένα	67,30	0,00%	4.430,60	0,19%
Έσοδα επόμενων χρήσεων	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>Σύνολο</b>	<b>375.630,75</b>	<b>14,58%</b>	<b>122.700,39</b>	<b>5,23%</b>
		0,00%		0,00%
<b>Σύνολο υποχρεώσεων</b>	<b>692.577,35</b>	<b>26,89%</b>	<b>489.500,02</b>	<b>20,88%</b>
<b>Σύνολο καθαρής θέσης, προβλέψεων και υποχρεώσεων</b>	<b>2.575.828,37</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.344.675,52</b>	<b>100,00%</b>

Από την παραπάνω ανάλυση προκύπτουν τα εξής:

- ✓ Σαν επιχείρηση εντάσεως κεφαλαίου το ποσοστό τόσο των ακινήτων (78,20% το 2017 και 69,49% το 2018) όσο και σε σύνολο των μη κυκλοφορούντων στοιχείων του ενεργητικού (91,30% το 2017 και 86,37% το 2018) είναι πάρα πολύ υψηλό
- ✓ Τα ταμειακά διαθέσιμα σε σχεδόν διπλασιάστηκαν, από 6,41% το 2017 σε 11,17 το 2018
- ✓ Το κεφάλαιο της επιχείρησης παραμένει πάρα πολύ υψηλό 61,00% το 2017 και 55,52% το 2018
- ✓ Τα δάνεια της επιχείρησης παραμένουν σε χαμηλό επίπεδο και με τάση μειούμενη (από 15,64 το 2017 σε 12,30 το 2018)
- ✓ Το σύνολο των υποχρεώσεων της είναι χαμηλό (20,88 το 2017 και 26,89 το 2018)

**Κάθετη Ανάλυση Αποτελεσμάτων ΔΕΜΠΙΟΝΟΣ Α.Ε  
για τα έτη 2017 -2018**

**Κάθε στοιχείο σαν ποσοστό του Κύκλου Εργασιών :**

100 X Στοιχείο Εκμετάλλευσης  
Κύκλο Εργασιών

	<b>2018</b>	<b><u>Κάθε στοιχείο Εκμετάλλευσης/ Κύκλος Εργασιών</u></b>	<b>2017</b>	<b><u>Κάθε στοιχείο Εκμετάλλευσης/ Κύκλος Εργασιών</u></b>
Κύκλος εργασιών (καθαρός)	721.083,99	100,00%	691.733,47	100,00%
Κόστος πωλήσεων	<b>-576.264,11</b>	-79,92%	<b>-605.125,01</b>	-87,48%
Μικτό αποτέλεσμα	144.819,88	20,08%	86.608,46	12,52%
Λοιπά συνήθη έσοδα	45.000,00	6,24%	45.000,00	6,51%
	189.819,88	26,32%	131.608,46	19,03%
Έξοδα διοίκησης	<b>-88.194,27</b>	-12,23%	<b>-45.452,79</b>	-6,57%
Έξοδα διάθεσης	<b>-38.614,14</b>	-5,36%	<b>-22.420,54</b>	-3,24%
Λοιπά έξοδα και ζημιές	<b>-1.905,40</b>	-0,26%	<b>-6.861,81</b>	-0,99%
Απομειώσεις περιουσιακών στοιχείων (καθαρό ποσό)	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Κέρδη και ζημιές από διάθεση μη κυκλοφορούντων στοιχείων	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Κέρδη και ζημιές από επιμέτρηση στην εύλογη αξία	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Έσοδα συμμετοχών και επενδύσεων	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Κέρδος από αγορά οντότητας ή τμήματος σε τιμή ευκαιρίας	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Λοιπά έσοδα και κέρδη	146,43	0,02%	1.245,17	0,18%
Αποτελέσματα προ τόκων και φόρων	61.252,50	8,49%	58.118,49	8,40%
Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	0,90	0,00%	1,14	0,00%
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	<b>-18.795,71</b>	-2,61%	<b>-26.222,43</b>	-3,79%
Αποτέλεσμα προ	42.457,69	5,89%	31.897,20	4,61%

φόρων				
Φόρος εισοδήματος	-14.382,17	-1,99%	-11.472,11	-1,66%
Αποτέλεσμα περιόδου μετά από φόρους	28.075,52	3,89%	20.425,09	2,95%

Το μεγαλύτερο ποσοστό και τις δύο χρονιές είναι το κόστος πωληθέντων με τάση μειούμενη από 87,48% το 2017 σε 79,92% γεγονός το οποίο είναι θετικό για την επιχείρηση.

Προσοχή θέλει ο σχεδόν διπλασιασμός των Εξόδων Διοίκησης και Διάθεσης

### Κεφάλαιο Κίνησης για τα έτη 2017-2018

Κεφάλαιο Κίνησης = Κυκλοφορούν Ενεργητικό – Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις

	2017	2018
<b>Κεφάλαιο Κίνησης</b>	81.245,61	-24.516,03

Η εικόνα που παρουσιάζει το Κεφάλαιο Κίνησης είναι θετική και δεν μας ανησυχεί η αρνητική εικόνα του 2018 διότι προέρχεται από την έναρξη της υλοποίησης της επένδυσης (171.733,92) στο τέλος του 2018 και από το γεγονός ότι μεταβιβάστηκαν μέρος των πληρωμών το έτος 2019.

- **Αριθμοδείκτες για τα έτη 2017-2018**

	2017	2018
<b>1) Δείκτες Ρευστότητας</b>		
Δείκτης Γενικής Ρευστότητας = Κυκλοφορούν Ενεργητικό/Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	1,65936873	0,934733698
Δείκτης Ειδικής Ρευστότητας = Κυκλοφορούν Ενεργητικό – Αποθέματα /Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	1,648430376	0,931040736

Το έτος 2017 τόσο ο δείκτης Γενικής Ρευστότητας όσο και ο δείκτης Ειδικής Ρευστότητας είναι σε αρκετά ικανοποιητικό επίπεδο. Το 2018 οι δείκτες μειώθηκαν διότι η επιχείρηση ξεκίνησε τους τελευταίους μήνες του 2018 να υλοποιεί την επένδυση (το 2018

πραγματοποιήθηκαν δαπάνες ύψους 171.733,19) και μεταβιβάστηκε η αποπληρωμή αυτών το 2019 συνεπώς αυξήθηκαν αρκετά οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις.

<b>2) Δείκτες Δανειακής Επιβάρυνσης ή Μόχλευσης</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Δείκτης Συνολικής Δανειακής Επιβάρυνσης = Ξένα Κεφάλαια (Βραχυπρόθεσμες + Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις) / Σύνολο Ενεργητικού	20,98%	26,89%
Δείκτης ξένων προς Ίδια Κεφάλαια = Ξένα Κεφάλαια/Ίδια Κεφάλαια	26,55%	36,78%
Βαθμός Κάλυψης Χρηματοοικονομικών Αναγκών = Κέρδη προ τόκων και φόρων / Χρηματοοικονομικές Δαπάνες (Χρεωστικοί Τόκοι)	221,64%	325,89 %

Οι παραπάνω δείκτες απεικονίζουν την υγιή οικονομική διάρθρωση της επιχείρησης. Ο Δείκτης Συνολικής Δανειακής Επιβάρυνσης που μας φανερώνει το ποσοστό των ξένων κεφαλαίων προς το σύνολο το Ενεργητικού είναι μόλις 0,20 το 2017 και 0,26 το 2018.

Ο Δείκτης ξένων προς Ίδια Κεφάλαια που μας δείχνει την αναλογία των ξένων προς τα ίδια κεφάλαια είναι 0,26 το 2017 και 0,36 το 2018

Ο Δείκτης Κάλυψης Χρηματοοικονομικών Αναγκών που φανερώνει την ικανότητα της επιχείρησης να καλύψει τους ετήσιους τόκους της είναι πάρα πολύ ικανοποιητικός (2,21 το 2017 και 3,25 το 2018)

<b>3) Δείκτες Δραστηριότητας</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Ενεργητικού = Πωλήσεις / Σύνολο Ενεργητικού	0,294646059	0,27994256 1
Δείκτης Κυκλοφορίας Παγίων =Πωλήσεις / Καθαρά Πάγια	0,323377157	0,32641001 9
Δείκτης Κυκλοφορίας Ταχύτητας Είσπραξης Απαιτήσεων = Πωλήσεις / Απατήσεις	12,1707523	15,6818377 8

Ο Δείκτης Κυκλοφορικής Ταχύτητας Ενεργητικού και ο Δείκτης Κυκλοφορίας Παγίων παραμένει χαμηλός διότι τόσο το σύνολο του ενεργητικού της επιχείρησης όσο και τα πάγια είναι πολύ υψηλά λόγω των επενδύσεων που έχει πραγματοποιήσει η επιχείρηση

τα τελευταία χρόνια και έχουν αυξησει πολύ τα πάγια και κατ'επέκταση το ενεργητικό της επιχείρησης.

Ο Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Είσπραξης Απαιτήσεων είναι σε πολύ ικανοποιητικό επίπεδο και μας φανερώνει πόσες φορές εισπράττονται οι απατήσεις της επιχείρησης σε ένα έτος.

<b>4) Δείκτες Αποδοτικότητας</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Δείκτης Μεικτού Περιθωρίου Κέρδους = (Πωλήσεις – Κόστος Πωληθέντων/ Πωλήσεις) X 100	12,52%	20,88%
Δείκτης Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους = (Καθαρά Κέρδη/ Πωλήσεις) X 100	2,95%	3,89%
Δείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων = (Καθαρά Κέρδη / Ίδια Κεφάλαια) X 100	1,10%	1,09%
Δείκτης Απόδοσης Ενεργητικού = (Καθαρά Κέρδη (προ φόρων)/ Σύνολο Ενεργητικού) X 100	1,36%	1,65%

Πολύ θετικό είναι το γεγονός ότι οι δείκτες Αποδοτικότητας της επιχείρησης είναι θετικοί με αυξητική τάση με πρωταγωνιστή τον πιο σημαντικό δείκτη που είναι ο Δείκτης Μεικτού Περιθωρίου Κέρδους με αύξηση 66,77%.

**• Αξιολόγηση Παρούσας Οικονομικής Κατάστασης**

Συνοπτικά, από την παραπάνω ανάλυση προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα για την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης τα έτη 2017-2018:

- ❖ Η ρευστότητα της επιχείρησης είναι ικανοποιητική διότι τόσο τα χρηματικά διαθέσιμα της επιχείρησης αυξήθηκαν (κατά 91,31% και σε απόλυτη τιμή κατά 137.304,80€) όσο και τα δάνεια της επιχείρησης μειώθηκαν
- ❖ Η επιχείρηση αυξάνει σταθερά τον Κύκλο Εργασιών (4,24%) και αυξάνει με ακόμη μεγαλύτερο ρυθμό τα Κέρδη της (33,11%) και τα μεικτά αποτελέσματα (67,21%)
- ❖ Προσοχή θέλει η αύξηση των Εξόδων Διοίκησης (44,23%) και τον Εξόδων Διάθεσης κατά (94,03%)
- ❖ Οι υποχρεώσεις της επιχείρησης προς το δημόσιο είναι χαμηλές και πλήρως ελεγχόμενες.
- ❖ Το Κεφάλαιο Κίνησης παρουσιάζει ικανοποιητική εικόνα

❖ Από την ανάλυση των αριθμοδεικτών φαίνεται ότι η Ρευστότητα της επιχείρησης είναι ικανοποιητική, οι Δανειακές υποχρεώσεις της επιχείρησης είναι χαμηλές. Τέλος, η αποδοτικότητα της επιχείρησης είναι ικανοποιητική δεδομένου ότι οι δείκτες αποδοτικότητας είναι σε καλό επίπεδο

Εν κατακλείδι, η χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης Δεμπόνος Α.Ε είναι αρκετά υγιείς και επιτρέπει την υλοποίηση της επένδυσης

## **7.2 Κατάρτιση Προϋπολογισμού Επιχειρηματικού Σχεδίου**

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο προβλέπει:

α) την ανέγερση τεσσάρων ισόγειων μπανγκαλόου τα οποία αποτελούνται από δύο δωμάτια τριών κλινών το καθένα,

β) δύο διώροφα κτίρια των τεσσάρων μπανγκαλόου το καθένα (δύο στο ισόγειο και δύο στον πρώτο όροφο). Σε κάθε κτίριο, τα δύο μπανγκαλόου του ισογείου θα είναι δίχωρα με πρόσβαση σε ιδιωτική πισίνα και τα δυο μπανγκαλόου του 1<sup>ου</sup> ορόφου θα είναι μονόχωρα και θα διαθέτουν υδρομασάζ στο μπαλκόνι

γ) Τον εκσυγχρονισμό μέρους του εστιατορίου της κουζίνας

Πανοραμική απεικόνιση του έργου



Διώροφα μπανγκαλόου με πισίνα στο ισόγειο και υδρομασάζ στον όροφο



Ισόγεια μπανγκαλόου





Η επιχείρηση το τέλος του 2018 και το πρώτο εξάμηνο του 2019 ολοκλήρωσε την κατασκευή των παραπάνω κτιρίων χωρίς την κατασκευή των 2 πισινών, την τοποθέτηση των τεσσάρων υδρομασάζ και την αγορά του εξοπλισμού του εστιατορίου.

Σύμφωνα με τα λογιστικά βιβλία της επιχείρησης, η κατασκευή των παραπάνω κτιρίων, του περιβάλλοντος χώρου και η αγορά του απαραίτητου εξοπλισμού για να είναι σε πλήρη λειτουργία τα 16 μπανγκαλόου ανήλθε στο ποσό των 562.504,29€ και επιμερίζεται στις εξής κατηγορίες:

	<b>Κτίρια - Εγκαταστάσεις Κτιρίων - Τεχνικά Έργα</b>	<b>Μηχανήματα - Τεχνικές Εγκαταστάσεις-Λοιπός Μηχανολογικός Εξοπλισμός</b>	<b>Έπιπλα και Λοιπός Εξοπλισμός</b>	<b>Σύνολο</b>
<b>2018</b>	160.993,49	0,00	0,00	160.993,49
<b>2019</b>	328.995,67	10.075,47	62.439,66	401.510,80
			<b>Γενικό Σύνολο</b>	<b>562.504,29</b>

Η επιχείρηση έχει υποβάλλει πρόταση και είναι εγκεκριμένη για τον αναπτυξιακό νόμο Ν.4399/2016. Εάν το υπουργείο Ανάπτυξης εντάξει την επιχείρηση στις επιχορηγούμενες επιχειρήσεις και προχωρήσει η εκταμίευση των χρημάτων που της αναλογούν από τον αναπτυξιακό νόμο σκοπεύει στο τέλος του 2020 να ολοκληρώσει το επενδυτικό έργο όπως το είχε αρχικά σχεδιάσει με την κατασκευή των δυο πισινών και την τοποθέτηση των τεσσάρων υδρώματα εκσυγχρονίζοντας παράλληλη μέρος του εξοπλισμού του ξενοδοχείου πραγματοποιώντας τις παρακάτω δαπάνες:

	<b>Κτίρια - Εγκαταστάσεις Κτιρίων - Τεχνικά Έργα (Λογ/σμος 15.01 Μητρώο Παγίων)</b>	<b>Μηχανήματα - Τεχνικές Εγκαταστάσεις -Λοιπός Μηχανολογικός Εξοπλισμός (Λογ/σμος 15.02 Μητρώο Παγίων)</b>	<b>Έπιπλα και Λοιπός Εξοπλισμός (Λογ/σμος 15.03 Μητρώο Παγίων)</b>	<b>Σύνολο</b>
<b>2021</b>	60.000,00	161.024,63	20.000,00	<b>241.024,63</b>

### **7.3 Ανάλυση Εσόδων και Εξόδων τα έτη 2017, 2018 και Πρόβλεψη Εσόδων και Εξόδων για τα έτη 2019 έως 2023**

Η ανάλυση των εσόδων και την εξόδων θα πραγματοποιηθεί σε δύο σενάρια:

**1ο Σενάριο Αισιόδοξο:** Εγκρίνεται το πρόγραμμα από τον αναπτυξιακό νομό και το 2019 εκταμιεύονται τα χρήματα για τις δαπάνες που έγιναν το έτος 2018 και 2019 και στο τέλος του 2020 ολοκληρώνεται η επένδυση με την κατασκευή των δυο πισινών που θα εξυπηρετεί τα τέσσερα μπανγκαλόου, την αγορά και την τοποθέτηση τεσσάρων υδρομασάζ και τον εκσυγχρονισμό του τεχνολογικού εξοπλισμού του εστιατορίου.

Τεχνικά η κατασκευή των 16 νέων μπανγκαλόου ολοκληρώθηκε τον Μάιο του 2019 και η ενοικίαση τους ξεκίνησε την 01/06/2019.

Για αυτή την περίπτωση με βάση τα στοιχεία του 2018 και με τις πληροφορίες που έχουμε από την εικόνα του ξενοδοχείου έως τον Αύγουστο του 2019 υπολογίσαμε αύξηση 40% για το 2019 στα έσοδα από τις διανυκτερεύσεις και στα λοιπά τμήματα, 10% αύξηση για το 2020, 4,5% για το 2021 και 2,50% για το 2022 & 2023.

Για τα έξοδα έχει υπολογιστεί μια αύξηση του κόστους πωληθέντων 19,00% το 2019, 7% το 2020, 3,2% το 2021 και 2% το 2022 και 2023. Τα έξοδα Διοίκησης, Διάθεσης και Λοιπά Έξοδα έχει υπολογιστεί μια αύξηση 9,70% το 2019, 5,5% το 2020 και 5% 2021, 2022 και 2023. Οι χρεωστικοί τόκοι έχουν μια μικρή αύξηση της τάξης του 3% τον χρόνο.

Σύμφωνα με τα λογιστικά βιβλία της επιχείρησης τα έσοδα και τα έξοδα για τα έτη 2017 και 2018, έχουν ως εξής:

**Έσοδα**

	Έσοδο από Πωλήσεις Προϊόντων & Υπηρεσιών	Έσοδα Παρεπόμενων	Έσοδα Κεφαλαίου	Λοιπά Έσοδα Κέρδη (Τα έσοδα της επιχορήγησης που προκύπτουν από αναπροσαρμογή των αποσβέσεων)	Σύνολο
2017	691.733,47	45.000,00	1,14	0,00	736.734,61
2018	721.083,99	45.000,00	0,90	0,00	766.084,89
2019	1.014.164,59	45.000,00	4,50	9.741,88	1.059.169,09
2020	1.115.561,04	45.000,00	5,00	16.917,74	1.160.566,04
2021	1.166.319,07	45.000,00	8,00	16.917,74	1.211.327,07

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ART HOTEL DEBONO ΣΤΗ ΚΕΡΚΥΡΑ**

2022	1.195.477,04	45.000,00	12,00	16.917,74	1.240.489,04
2023	1.225.363,97	45.000,00	14,00	16.917,74	1.270.377,97

Παρατηρήσεις:

1. Πωλήσεις Προϊόντων είναι Έσοδα από τα Τμήματα Εστιατορίου, Μπαρ και Μπαρ Πισίνας
2. Πωλήσεις λοιπών είναι έσοδα από την πώληση άχρηστου υλικού
3. Πωλήσεις υπηρεσιών είναι τα έσοδα από την ενοικίαση δωματίων
4. Έσοδα Παρεπομένων ασχολιών είναι το ενοίκιο αστικής μίσθωσης που έχει η επιχείρηση από την ενοικίαση μέρος της εγκατάστασης της στην σχολή τουριστικών επαγγελματιών του ΕΟΤ
5. Έσοδα Κεφαλαίου είναι τα έσοδα από τόκους
6. Λοιπά Έσοδα Κέρδη είναι τα έσοδα της επιχορήγησης που προκύπτουν από αναπροσαρμογή των αποσβέσεων

<b>Έξοδα</b>					
	Κόστος Πωληθέντων	Έξοδα Διοίκησης, Διάθεσης και Λοιπά Έξοδα	Σύνολο (ομάδας 6) Εκτός 65	Πλέον Λογ-σμος 86.01 (ίδιος με τον 65) Χρεωστικοί Τόκοι Και Συναφή Έξοδα	Γενικό Σύνολο
2017	605.125,01	74.735,14	679.860,15	26.222,43	706.082,58
2018	576.264,11	128.713,81	704.977,92	18.795,71	723.773,63
2019	686.520,49	161.712,78	848.233,27	19.359,58	867.592,85
2020	734.596,94	170.479,35	905.076,29	19.940,37	925.016,66
2021	758.181,71	179.137,36	937.319,07	20.538,58	957.857,65
2022	772.401,23	188.137,36	960.538,59	21.154,74	981.693,33
2023	788.071,21	197.646,74	985.717,95	21.789,38	1.007.507,33

**2ο Σενάριο Απαισιόδοξο:** Δεν εγκρίνεται το πρόγραμμα από τον αναπτυξιακό νομό και δεν εκταμιεύονται τα χρήματα. Η επιχείρηση δεν θα ολοκληρώσει την επένδυση όπως είχε προβλέψει και θα περιμένει την οικονομική της εξέλιξη στο μέλλον για να αποφασίσει πότε θα την προβεί στην ολοκλήρωση της επένδυσης.

Τεχνικά η κατασκευή των 16 νέων μπανγκαλόου ολοκληρώθηκε τον Μάιο του 2019 και η ενοικίαση τους ξεκίνησε την 01/06/2019.

Σε αυτή την περίπτωση με βάση τα στοιχεία του 2018 και με τις πληροφορίες που έχουμε από την εικόνα του ξενοδοχείου έως τον Αύγουστο του 2019 υπολογίσαμε αύξηση 40% για το 2019 στα έσοδα από τις διανυκτερεύσεις και στα λοιπά τμήματα, 10% αύξηση για το 2020, και 2,50% για το 2021, 2022 & 2023.

Για τα έξοδα έχει υπολογιστεί μια αύξηση του κόστους πωληθέντων 19,00% το 2019, 7% το 2020 και 2% το 2021, 2022 και 2023. Τα έξοδα Διοίκησης, Διάθεσης και Λοιπά Έξοδα έχει υπολογιστεί μια αύξηση 9,70% το 2019, 5,5% το 2020 και 5% 2021, 2022 και 2023. Οι χρεωστικοί τόκοι έχουν μια μικρή αύξηση της τάξης του 3% τον χρόνο.

Σύμφωνα με τα λογιστικά βιβλία της επιχείρησης τα έσοδα και τα έξοδα για τα έτη 2017 και 2018, έχουν ως εξής:

Έσοδα				
	Έσοδα από Πωλήσεις Προϊόντων & Υπηρεσιών	Έσοδα Παρεπόμενων	Έσοδα Κεφαλαίου	Σύνολο
2017	691.733,47	45.000,00	1,14	736.734,61
2018	721.083,99	45.000,00	0,90	766.084,89
2019	1.014.164,59	45.000,00	4,50	1.059.169,09
2020	1.115.561,04	45.000,00	5,00	1.160.566,04
2021	1.143.450,07	45.000,00	8,00	1.188.458,07
2022	1.172.036,32	45.000,00	12,00	1.217.048,32
2023	1.201.337,23	45.000,00	14,00	1.246.351,23

Έξοδα					
	Κόστος Πωληθέντων	Έξοδα Διοίκησης, Διάθεσης και Λοιπά Έξοδα	Σύνολο (ομάδας 6) Εκτός 65	Πλέον Λογ/σμος 86.01 (ίδιος με τον 65) Χρεωστικοί Τόκοι Και Συναφή Έξοδα	Γενικό Σύνολο
2017	605.125,01	74.735,14	679.860,15	26.222,43	706.082,58
2018	576.264,11	128.713,81	704.977,92	18.795,71	723.773,63
2019	686.520,49	161.712,80	848.233,29	19.359,58	867.592,87
2020	734.596,94	170.224,01	904.820,95	19.940,37	924.761,32
2021	750.674,97	178.735,21	929.410,18	20.538,58	949.948,76
2022	764.753,70	187.617,97	952.371,67	21.154,74	973.526,41
2023	780.268,53	197.055,57	977.324,10	21.789,38	999.113,48

**7.4 Κατάσταση Ταμειακής Ροής κατά την υλοποίηση της επένδυσης (δηλαδή με ποιο τρόπο θα καλυφθεί η επένδυση κατά την υλοποίηση της επένδυσης)**

Η κατάσταση ταμειακών ροών θα μας βοηθήσει να διαπιστώσουμε με ποιο τρόπο και το κατά πόσο η επιχείρηση θα μπορέσει να ανταποκριθεί στην εξόφληση των υποχρεώσεων της. Ιδιαίτερα όταν μια επιχείρηση ξεφεύγει από την συνήθη λειτουργία της όπως είναι η επέκταση της είναι πολύ σημαντική διεργασία η κατάστρωση των ταμειακών ροών για να μην βρεθεί μπροστά σε δυσάρεστες εκπλήξεις.

Για το ξενοδοχείο Δεμπόνος Α.Ε θα προβλεφτούν δύο σενάρια.

Το πρώτο σενάριο το ευνοϊκό είναι ότι εφόσον εγκριθεί και εκταμιευτεί η επιχορήγηση από το πρόγραμμα επενδύσεων το 2019 για την επένδυση που πραγματοποίησε το τέλος του 2018 και στις αρχές του 2019 (επιχορήγηση 35%) θα ολοκληρωθεί η επένδυση το 2020 εκταμιεύοντας παράλληλα από τον αναπτυξιακό νόμο τα χρήματα που αναλογούν για το δεύτερο σκέλος της επένδυσης.

Το δεύτερο είναι εφόσον δεν εγκριθεί και εκταμιευτεί το πρόγραμμα η επιχείρηση θα υλοποιήσει την επένδυση με ίδια κεφάλαια χωρίς όμως να προχωρήσει στην ολοκλήρωση της επένδυσης που είχε αρχικά παραβλεφθεί για το 2020.

**1<sup>η</sup> Περίπτωση: Εγκρίνεται και Εκταμιεύεται το Πρόγραμμα**

**Κατάσταση Ταμειακών Ροών 2019**

Υπόλοιπο Ταμείου 31/12/2018	287.678,13
Εισπράξεις Από Πώληση Υπηρεσιών & Προϊόντων το 2019	1.014.164,59
Έσοδα Παρεπόμενων Ασχολιών	45.000,00
Έσοδα Κεφαλαίου	4,50
Είσπραξη Από Επενδυτικό Νόμο (562.504,29 χ 35%)	196.876,50
Ταμειακό Σύνολο	1.543.723,72
Πληρωμή σε προμηθευτές για το Κόστος Πωληθέντων	686.520,49
Εξόφληση Εξόδων: Διοίκησης, Διάθεσης κτλ	161.712,78
Τόκοι και Συναφή Έξοδα	19.359,58
Πληρωμή Προμηθευτών για την Κατασκευή Νέων Μπανγκαλόου	452.504,29
Πληρωμή Φόρου Εισοδήματος για το έτος 2018	14.382,18
<b>Υπόλοιπο Ταμείου 31/12/2019</b>	<b>209.244,40</b>

**Παρατήρηση:** Θα μείνει ανεξόφλητο ποσό από την κατασκευή της επένδυσης ύψους 110.000,00€ το οποίο θα εξοφληθεί το 2020. Επίσης το ποσοστό εισπράξης από την

επιχορήγηση προβλέπετε 35% από την υλοποιούσα επένδυση ήτοι 562.504,29 χ 35% = 196.876,50

**Κατάσταση Ταμειακών Ροών 2020**

Υπόλοιπο Ταμείου 31/12/2019	209.244,40
Εισπράξεις Από Πώληση Υπηρεσιών & Προϊόντων το 2019	1.115.561,04
Έσοδα Παρεπόμενων Ασχολιών	45.000,00
Έσοδα Κεφαλαίου	5,00
Είσπραξη Από Επενδυτικό Νόμο (241.024,52 χ 35%)	84.358,62
Ταμειακό Σύνολο	1.454.169,06
Πληρωμή σε προμηθευτές για το Κόστος Πωληθέντων	734.596,94
Εξόφληση Εξόδων: Διοίκησης, Διάθεσης κτλ	170.479,35
Τόκοι και Συναφή Έξοδα	19.940,37
Πληρωμή Προμηθευτών για την κατασκευή πισινών και αγορά εξοπλισμού	241.024,63
Εξόφληση Προμηθευτών για την επένδυση του 2019	110.000,00
Πληρωμή Φόρου Εισοδήματος για την χρήση 2019	48.316,35
<b>Υπόλοιπο Ταμείου 31/12/2020</b>	<b>129.811,42</b>

**2<sup>η</sup> Περίπτωση: Δεν Εγκρίνεται το πρόγραμμα από τον αναπτυξιακό**

**Κατάσταση Ταμειακών Ροών 2019**

Υπόλοιπο Ταμείου 31/12/2018	287.678,13
Εισπράξεις Από Πώληση Υπηρεσιών & Προϊόντων το 2019	1.014.164,59
Έσοδα Παρεπόμενων Ασχολιών	45.000,00
Έσοδα Κεφαλαίου	4,50
Ταμειακό Σύνολο	1.346.847,22
Πληρωμή σε προμηθευτές για το Κόστος Πωληθέντων	686.520,49
Εξόφληση Εξόδων: Διοίκησης, Διάθεσης κτλ	161.712,78
Τόκοι και Συναφή Έξοδα	19.359,58
Πληρωμή Προμηθευτών για την Κατασκευή Νέων Μπανγκαλόου	452.504,29
Πληρωμή Φόρου Εισοδήματος για το έτος 2018	14.382,18
<b>Υπόλοιπο Ταμείου 31/12/2019</b>	<b>12.367,90</b>

**Κατάσταση Ταμειακών Ροών 2020**

Υπόλοιπο Ταμείου 31/12/2019	12.367,90
-----------------------------	-----------

Εισπράξεις Από Πώληση Υπηρεσιών & Προϊόντων το 2020	1.115.561,04
Έσοδα Παρεπόμενων Ασχολιών	45.000,00
Έσοδα Κεφαλαίου	5,00
Ταμειακό Σύνολο	1.172.933,94
Πληρωμή σε προμηθευτές για το Κόστος Πωληθέντων	734.596,94
Εξόφληση Εξόδων: Διοίκησης, Διάθεσης κτλ	170.224,01
Τόκοι και Συναφή Έξοδα	19.940,37
Εξόφληση Προμηθευτών για την επένδυση του 2019	110.000,00
Πληρωμή Φόρου Εισοδήματος για την χρήση 2019	48.316,35
<b>Υπόλοιπο Ταμείου 31/12/2020</b>	<b>89.856,27</b>

**7.5 Πρόβλεψη Οικονομικής Κατάστασης για τα έτη 2019 – 2023 μετά την ολοκλήρωση της επένδυσης**

• **Πρώτο σενάριο (εγκρίνεται η επένδυση από τον αναπτυξιακό νόμο)**

Σύμφωνα με την ανάλυση των εσόδων και των εξόδων που κάναμε παραπάνω τα Αποτελέσματα Χρήσης εφόσον εγκριθεί η επιχορήγηση από το πρόγραμμα θα διαμορφωθούν ως εξής:

<b>Με επιχορήγηση</b>			
	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Κύκλος εργασιών (καθαρός)	721.083,99	1.014.164,59	1.115.561,04
Κόστος πωλήσεων	<b>-576.264,11</b>	<b>-686.520,49</b>	<b>-734.596,94</b>
Μικτό αποτέλεσμα	144.819,88	327.644,10	380.964,10
Λοιπά συνήθη έσοδα	45.000,00	45.000,00	45.000,00
Έξοδα διοίκησης	<b>-88.194,27</b>	<b>-110.805,07</b>	<b>-116.636,92</b>
Έξοδα διάθεσης	<b>-38.614,14</b>	<b>-48.513,81</b>	<b>-51.322,54</b>
Λοιπά έξοδα και ζημιές	<b>-1.905,40</b>	<b>-2.393,90</b>	<b>-2.519,89</b>
Απομειώσεις περιουσιακών στοιχείων (καθαρό ποσό)	0,00	0,00	0,00
Κέρδη και ζημιές από διάθεση μη κυκλοφορούντων στοιχείων	0,00	0,00	0,00
Κέρδη και ζημιές από επιμέτρηση στην εύλογη αξία	0,00	0,00	0,00
Έσοδα συμμετοχών και επενδύσεων	0,00	0,00	0,00
Κέρδος από αγορά οντότητας ή τμήματος σε τιμή ευκαιρίας	0,00	0,00	0,00
Λοιπά έσοδα και κέρδη	146,43	9.741,88	16.917,74
Αποτελέσματα προ τόκων και φόρων	61.252,50	220.673,20	272.402,49
Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	0,90	4,50	5,00
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	<b>-18.795,71</b>	<b>-19.359,58</b>	<b>-19.940,37</b>
Αποτέλεσμα προ φόρων	45.457,69	201.318,12	252.467,12

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ART HOTEL DEBONO ΣΤΗ ΚΕΡΚΥΡΑ**

Φόρος εισοδήματος	<b>-14.382,17</b>	<b>48.316,35</b>	<b>50.493,42</b>
Αποτέλεσμα περιόδου μετά από φόρους	28.075,52	153.001,77	201.973,70

<b>Με επιχορήγηση</b>			
	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Κύκλος εργασιών (καθαρός)	1.166.319,07	1.195.477,04	1.225.363,97
Κόστος πωλήσεων	<b>-758.181,72</b>	<b>-772.401,23</b>	<b>-788.071,21</b>
Μικτό αποτέλεσμα	408.137,35	423.075,81	437.292,76
Λοιπά συνήθη έσοδα	45.000,00	45.000,00	45.000,00
	453.137,35	468.075,81	482.292,76
<b>Έξοδα διοίκησης</b>	<b>-122.468,76</b>	<b>-128.592,20</b>	<b>135.021,81</b>
<b>Έξοδα διάθεσης</b>	<b>-54.022,72</b>	<b>-56.723,85</b>	<b>-59.707,84</b>
<b>Λοιπά έξοδα και ζημιές</b>	<b>-2.645,89</b>	<b>-2.778,18</b>	<b>-2.917,09</b>
Απομειώσεις περιουσιακών στοιχείων (καθαρό ποσό)	0,00	0,00	0,00
Κέρδη και ζημιές από διάθεση μη κυκλοφορούντων στοιχείων	0,00	0,00	0,00
Κέρδη και ζημιές από επιμέτρηση στην εύλογη αξία	0,00	0,00	0,00
Έσοδα συμμετοχών και επενδύσεων	0,00	0,00	0,00
Κέρδος από αγορά οντότητας ή τμήματος σε τιμή ευκαιρίας	0,00	0,00	0,00
Λοιπά έσοδα και κέρδη	16.917,74	16.917,74	16.917,74
Αποτελέσματα προ τόκων και φόρων	290.917,73	296.899,32	301.563,77
Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	8,00	12,00	14,00
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	<b>-20.538,58</b>	<b>-21.154,74</b>	<b>-21.789,38</b>
Αποτέλεσμα προ φόρων	270.387,15	275.756,58	279.788,39
Φόροι εισοδήματος	<b>54.077,43</b>	<b>55.151,32</b>	<b>55.957,68</b>
Αποτέλεσμα περιόδου μετά από φόρους	216.309,72	220.605,27	223.830,71

Από τα παραπάνω διαπιστώνεται η θετική επίδραση που θα έχει στην επιχείρηση η πραγματοποίηση της επένδυσης και σε ποσοστά μεταβολής :

<b>Με επιχορήγηση</b>	<b>Ποσοστιαία Μεταβολή</b>		
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Κύκλος εργασιών (καθαρός)	40,64	10,00	4,55
Κόστος πωλήσεων	19,13	7,00	3,21
Μικτό αποτέλεσμα	126,24	16,27	7,13
Λοιπά συνήθη έσοδα	0,00	0,00	0,00



**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ART HOTEL DEBONO ΣΤΗ ΚΕΡΚΥΡΑ**

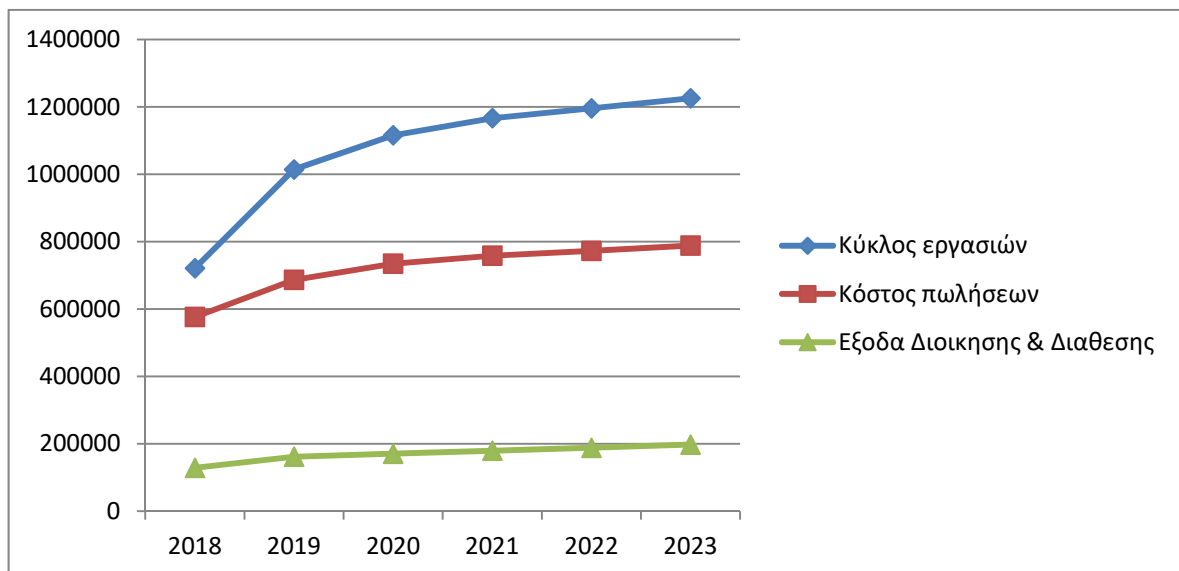
	96,31	14,31	6,38
Έξοδα διοίκησης	25,64	5,26	5,00
Έξοδα διάθεσης	25,64	5,79	5,26
Λοιπά έξοδα και ζημιές	25,64	5,26	5,00
Απομειώσεις περιουσιακών στοιχείων (καθαρό ποσό)	0	0	0
Κέρδη και ζημιές από διάθεση μη κυκλοφορούντων στοιχείων	0	0	0
Κέρδη και ζημιές από επιμέτρηση στην εύλογη αξία	0	0	0
Έσοδα συμμετοχών και επενδύσεων	0	0	0
Κέρδος από αγορά οντότητας ή τμήματος σε τιμή ευκαιρίας	0	0	0
Λοιπά έσοδα και κέρδη	6.552,93	73,66	0,00
Αποτελέσματα προ τόκων και φόρων	260,27	23,44	6,80
Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	400,00	11,11	60,00
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	3,00	3,00	3,00
Αποτέλεσμα προ φόρων	374,16	25,41	7,10
Φόροι εισοδήματος	435,95	4,51	7,10
Αποτέλεσμα περιόδου μετά από φόρους	444,97	32,01	7,10

Με επιχορήγηση	Ποσοστιαία Μεταβολή	
	2022	2023
Κύκλος εργασιών (καθαρός)	2,50	2,50
Κόστος πωλήσεων	1,88	2,03
Μικτό αποτέλεσμα	3,66	3,36
Λοιπά συνήθη έσοδα	0,00	0,00
	3,30	3,04
Έξοδα διοίκησης	5,00	5,00
Έξοδα διάθεσης	5,00	5,26
Λοιπά έξοδα και ζημιές	5,00	5,00
Απομειώσεις περιουσιακών στοιχείων (καθαρό ποσό)	0	0
Κέρδη και ζημιές από διάθεση μη κυκλοφορούντων στοιχείων	0	0
Κέρδη και ζημιές από επιμέτρηση στην εύλογη αξία	0	0
Έσοδα συμμετοχών και επενδύσεων	0	0
Κέρδος από αγορά οντότητας ή τμήματος σε τιμή ευκαιρίας	0	0

Λοιπά έσοδα και κέρδη	0,00	0,00
Αποτελέσματα προ τόκων και φόρων	2,06	1,57
Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	50,00	16,67
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	3,00	3,00
Αποτέλεσμα προ φόρων	1,99	1,46
Φόροι εισοδήματος	1,99	1,46
Αποτέλεσμα περιόδου μετά από φόρους	1,99	1,46

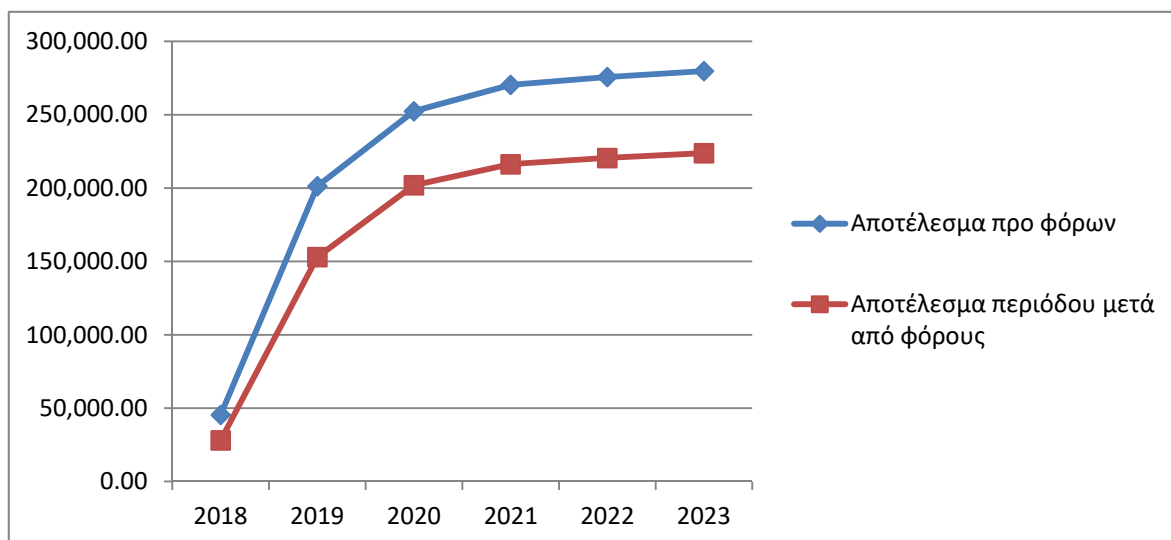
Παρουσιάζεται μια εντυπωσιακή αύξηση του Κύκλου Εργασιών από τον πρώτο χρόνο υλοποίησης της επένδυσης (40,64%) για το 2019, 10% για το 2020 , 4,5% για το 2021 και μια σταθερή αύξηση 2,5% το 2022 και 2023.

Η επιχείρηση με την υλοποίηση της επένδυσης πετυχαίνει μεγάλες οικονομίες κλίμακας διότι το κόστος πωληθέντων και τα Έξοδα Διοίκησης, Διάθεσης και τα Λοιπά Έξοδα αυξάνονται με πολύ μικρότερο ρυθμό σε σχέση με τον κύκλο εργασιών (το κόστος πωληθέντων 19,13 για το 2019, 7% για το 2020 , 3,21% για το 2021 και μια αύξηση 1,88% το 2022 και 2,03 το 2023. Τα Έξοδα Διοίκησης, Διάθεσης και Λοιπά Έξοδα παρουσιάζουν μια μέση αύξηση 25,64% για το 2019, 5,5% για το 2020 και 5% για τα επόμενα έτη).



**Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι:**

- Τα Αποτελέσματα προ Φόρων να αυξάνονται κατά 374,16% το 2019, 25,41% το 2020, 7,10% το 2021, 1,99% το 2022 και 1,46% το 23
- Τα αποτελέσματα περιόδου μετά από φόρους να αυξάνονται κατά 444,97% το 2019, 32,01% το 2020, 7,10% το 2021, 1,99% το 2022 και 1,46% το 2023.

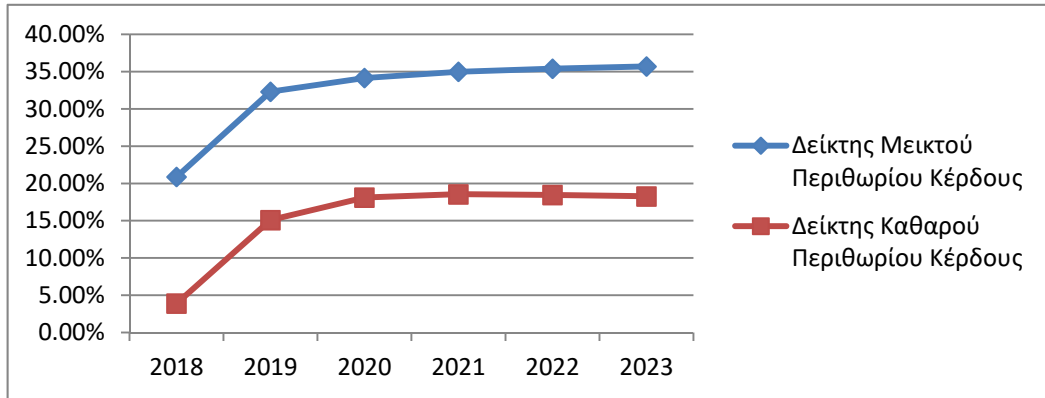


**Σημείωση:** Ο φόρος υπολογίστηκε σε 24% για το έτος 2019 και σε 20% για το 2020 και μετά. Οι νέοι φορολογικοί συντελεστές θα εφαρμοστούν με το νέο φορολογικό νομοσχέδιο που αναμένεται να κατατεθεί άμεσα.

Πηγή: <http://newpost.gr/oikonomia/5d92d0d3baa6fb094056f7d0/ayto-einai-to-neo-forologiko-poi-es-paremvaseis-proothei-i-kyvernisi-poi-kerdizoy-n>

Από τα παραπάνω δεδομένα μπορούν να υπολογιστούν και οι δείκτες αποδοτικότητας, ως εξής:

Δείκτες Αποδοτικότητας	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Δείκτης Μεικτού Περιθωρίου Κέρδους= (Πωλήσεις – Κόστος Πωληθέντων/ Πωλήσεις) X 100	20,88%	32,31%	34,15%	34,99%	35,39%	35,69%
Δείκτης Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους= (Καθαρά Κέρδη/ Πωλήσεις) X 100	3,89%	15,09%	18,11%	18,55%	18,45%	18,27%



• Δεύτερο σενάριο (δεν εγκρίνεται η επένδυση από τον αναπτυξιακό νόμο)

Στην περίπτωση που δεν εγκριθεί η επιχορήγηση τα Αποτελέσματα Χρήσης θα διαμορφωθούν ως εξής:

Χωρίς Επιχορήγηση			
	2018	2019	2020
Κύκλος εργασιών (καθαρός)	721.083,99	1.014.164,59	1.115.561,04
Κόστος πωλήσεων	576.264,11	-686.520,49	-734.596,94
Μικτό αποτέλεσμα	144.819,88	327.644,10	380.964,10
Λοιπά συνήθη έσοδα	45.000,00	45.000,00	45.000,00
	189.819,88	372.644,10	425.964,10
Έξοδα διοίκησης	-88.194,27	-110.805,07	-116.636,92
Έξοδα διάθεσης	-38.614,14	-48.513,81	-51.067,20
Λοιπά έξοδα και ζημιές	-1.905,40	-2.393,90	-2.519,89
Απομειώσεις περιουσιακών στοιχείων (καθαρό ποσό)	0,00	0,00	0,00
Κέρδη και ζημιές από διάθεση μη κυκλοφορούντων στοιχείων	0,00	0,00	0,00
Κέρδη και ζημιές από επιμέτρηση στην εύλογη αξία	0,00	0,00	0,00
Έσοδα συμμετοχών και επενδύσεων	0,00	0,00	0,00
Κέρδος από αγορά οντότητας ή τμήματος σε τιμή ευκαιρίας	0,00	0,00	0,00
Λοιπά έσοδα και κέρδη	146,43	0,00	0,00
Αποτελέσματα προ τόκων και φόρων	61.252,50	210.931,32	255.740,09
Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	0,90	4,50	5,00
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	-18.795,71	-19.359,58	-19.940,37
Αποτέλεσμα προ φόρων	45.457,69	191.576,24	235.804,72
Φόροι εισοδήματος	-14.382,17	45.978,30	47.160,94
Αποτέλεσμα περιόδου μετά από	28.075,52	145.597,94	188.643,77

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ART HOTEL DEBONO ΣΤΗ ΚΕΡΚΥΡΑ**

φόρους			
--------	--	--	--

Χωρίς Επιχορήγηση	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>
Κύκλος εργασιών (καθαρός)	1.143.450,07	1.172.036,32	1.201.337,23
Κόστος πωλήσεων	-750.674,97	-764.753,70	-780.268,53
Μικτό αποτέλεσμα	392.775,10	407.282,62	421.068,70
Λοιπά συνήθη έσοδα	45.000,00	45.000,00	45.000,00
	437.775,10	452.282,62	466.068,70
Έξοδα διοίκησης	-122.468,76	-128.592,20	-135.021,81
Έξοδα διάθεσης	-53.620,56	-56.301,59	-59.116,67
Λοιπά έξοδα και ζημιές	-2.645,89	-2.778,18	-2.917,09
Απομειώσεις περιουσιακών στοιχείων (καθαρό ποσό)	0,00	0,00	0,00
Κέρδη και ζημιές από διάθεση μη κυκλοφορούντων στοιχείων	0,00	0,00	0,00
Κέρδη και ζημιές από επιμέτρηση στην εύλογη αξία	0,00	0,00	0,00
Έσοδα συμμετοχών και επενδύσεων	0,00	0,00	0,00
Κέρδος από αγορά οντότητας ή τμήματος σε τιμή ευκαιρίας	0,00	0,00	0,00
Λοιπά έσοδα και κέρδη	0,00	0,00	0,00
Αποτελέσματα προ τόκων και φόρων	259.039,89	264.610,65	269.013,13
Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	8,00	12,00	14,00
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	-20.538,58	-21.154,74	-21.789,38
Αποτέλεσμα προ φόρων	238.509,31	243.467,91	247.237,75
Φόροι εισοδήματος	47.701,86	48.693,58	49.447,55
Αποτέλεσμα περιόδου μετά από φόρους	190.807,45	194.774,33	197.790,20

Οι παραπάνω μεταβολές σε ποσοστά διαμορφώνονται ως εξής:

Χωρίς Επιχορήγηση	Ποσοστιαία Μεταβολή		
	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>
Κύκλος εργασιών (καθαρός)	40,64	10,00	2,50
Κόστος πωλήσεων	19,13	7,00	2,19
Μικτό αποτέλεσμα	126,24	16,27	3,10
Λοιπά συνήθη έσοδα	0,00	0,00	0,00
Έξοδα διοίκησης	25,64	5,26	5,00
Έξοδα διάθεσης	25,64	5,26	5,00
Λοιπά έξοδα και ζημιές	25,64	5,26	5,00

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ART HOTEL DEBONO ΣΤΗ ΚΕΡΚΥΡΑ**

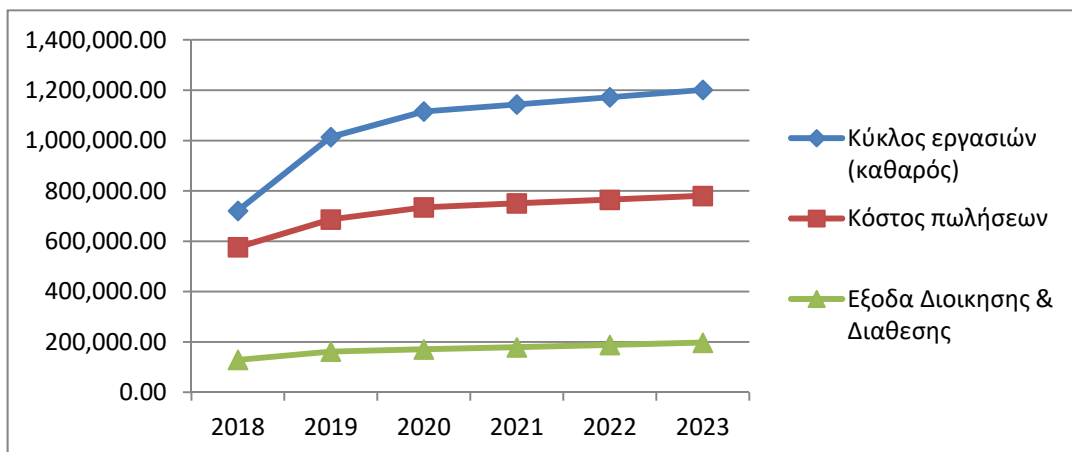
Απομειώσεις περιουσιακών στοιχείων (καθαρό ποσό)	0	0	0
Κέρδη και ζημίες από διάθεση μη κυκλοφορούντων στοιχείων	0	0	0
Κέρδη και ζημίες από επιμέτρηση στην εύλογη αξία	0	0	0
Έσοδα συμμετοχών και επενδύσεων	0	0	0
Κέρδος από αγορά οντότητας ή τμήματος σε τιμή ευκαιρίας	0	0	0
Λοιπά έσοδα και κέρδη	0	0	0
Αποτελέσματα προ τόκων και φόρων	244,36	21,24	1,29
Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	400,00	11,11	60,00
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	3,00	3,00	3,00
Αποτέλεσμα προ φόρων	351,22	23,09	1,15
Φόροι εισοδήματος	419,69	2,57	1,15
Αποτέλεσμα περιόδου μετά από φόρους	418,59	29,56	1,15

Χωρίς Επιχορήγηση	Απόλυτη Μεταβολή	Ποσοστιαία Μεταβολή
	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Κύκλος εργασιών (καθαρός)	2,50	2,50
Κόστος πωλήσεων	1,88	2,03
Μικτό αποτέλεσμα	3,69	3,38
Λοιπά συνήθη έσοδα	0,00	0,00
	3,31	3,05
Έξοδα διοίκησης	5,00	5,00
Έξοδα διάθεσης	5,00	5,00
Λοιπά έξοδα και ζημίες	5,00	5,00
Απομειώσεις περιουσιακών στοιχείων (καθαρό ποσό)	0	0
Κέρδη και ζημίες από διάθεση μη κυκλοφορούντων στοιχείων	0	0
Κέρδη και ζημίες από επιμέτρηση στην εύλογη αξία	0	0
Έσοδα συμμετοχών και επενδύσεων	0	0
Κέρδος από αγορά οντότητας ή τμήματος σε τιμή ευκαιρίας	0	0
Λοιπά έσοδα και κέρδη	0	0
Αποτελέσματα προ τόκων και φόρων	2,15	1,66
Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	50,00	16,67
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	3,00	3,00

Αποτέλεσμα προ φόρων	2,08	1,55
Φόροι εισοδήματος	2,08	1,55
Αποτέλεσμα περιόδου μετά από φόρους	2,08	1,55

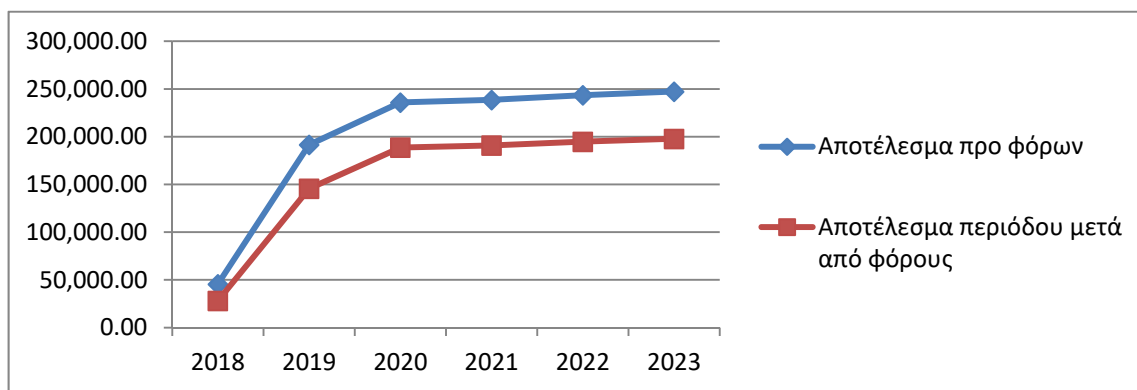
Παρουσιάζεται μια εντυπωσιακή αύξηση του Κύκλου Εργασιών από τον πρώτο χρόνο υλοποίησης της επένδυσης (40,64%) για το 2019, 10% για το 2020 και μια σταθερή αύξηση 2,5% το 2021, 2022 και 2023.

Η επιχείρηση με την υλοποίηση της επένδυσης πετυχαίνει μεγάλες οικονομίες κλίμακας διότι το κόστος πωληθέντων και τα Έξοδα Διοίκησης, Διάθεσης και τα Λοιπά Έξοδα αυξάνονται με πολύ μικρότερο ρυθμό σε σχέση με τον κύκλο εργασιών (το κόστος πωληθέντων 19,13 για το 2019, 7% για το 2020 , 2,19% για το 2021 και μια αύξηση 1,88% το 2022 και 2,03 το 2023. Τα Έξοδα Διοίκησης, Διάθεσης και Λοιπά Έξοδα παρουσιάζουν μια μέση αύξηση 25,64% για το 2019, 5,26% για το 2020 και 5% για τα επόμενα έτη).



**Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι:**

- Τα Αποτελέσματα προ Φόρων να αυξάνονται κατά 351,22% το 2019, 23,09% το 2020, 1,15% το 2021, 2,15% το 2022 και 1,66% το 23
- Τα αποτελέσματα περιόδου μετά από φόρους να αυξάνονται κατά 418,59% το 2019, 29,56% το 2020, 1,15% το 2021, 2,08% το 2022 και 1,55% το 2023.

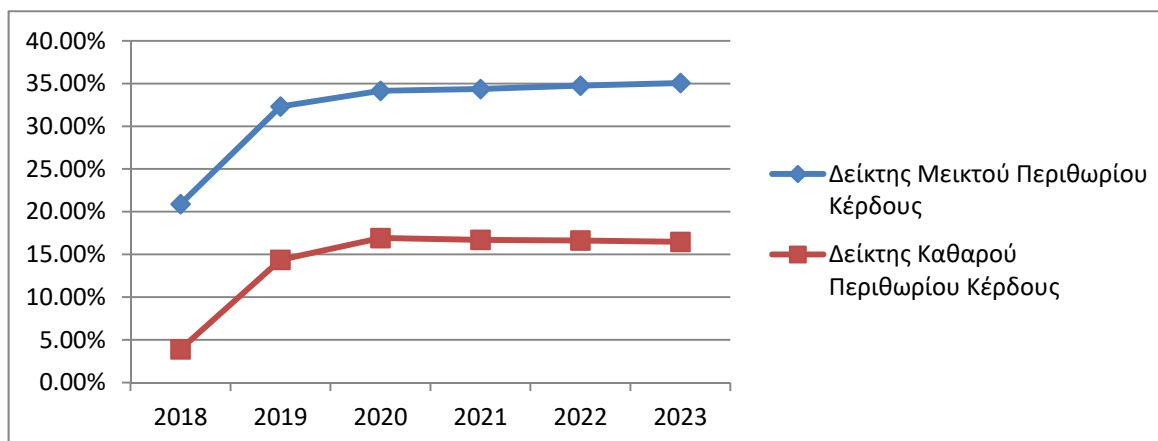


**Σημείωση:** Ο φόρος υπολογίστηκε σε 24% για το έτος 2019 και σε 20% για το 2020 και μετά. Οι νέοι φορολογικοί συντελεστές θα εφαρμοστούν με το νέο φορολογικό νομοσχέδιο που αναμένεται να κατατεθεί άμεσα.

Πηγή: <http://newpost.gr/oikonomia/5d92d0d3baa6fb094056f7d0/ayto-einai-to-neo-forologiko-poiēs-paremvaseis-proothei-i-kyvernisi-poiōi-kerdizoyñ>

Από τα παραπάνω δεδομένα μπορούν να υπολογιστούν και οι δείκτες αποδοτικότητας, ως εξής:

Δείκτες Αποδοτικότητας	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Δείκτης Μεικτού Περιθωρίου Κέρδους = (Πωλήσεις Κόστος Πωληθέντων / Πωλήσεις) X 100	20,88%	32,31%	34,15%	34,35%	34,75%	35,05%
Δείκτης Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους = (Καθαρά Κέρδη / Πωλήσεις) X 100	3,89%	14,36%	16,91%	16,69%	16,62%	16,46%





**Συμπέρασμα:**

Από την ανάλυση των παραπάνω δεδομένων προκύπτει ότι είτε η επιχείρηση εξασφαλίσει την χρηματοδότηση είτε δεν την εξασφαλίσει θα επιτύχει μεγάλη βελτίωση των οικονομικών της μεγεθών και της αποδοτικότητας της αυξάνοντας τον κύκλο εργασιών της και πετυχαίνοντας σημαντικές οικονομίες κλίμακας.

Εάν η επιχείρηση καταφέρει και ολοκληρώσει την ένταξής της στον αναπτυξιακό νόμο θα έχει ομαλότερη ταμειακή ροή και δυνατότητα για ευκολότερη μελλοντική ανάπτυξη.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### Ελληνόγλωσσα

1. Ανδριώτης, Κ. (2005) *Τουριστική Ανάπτυξη και Σχεδιασμός*, Αθήνα, Εκδ. Σταμούλη
2. Βαρβαρέσος, Σ. (2000) *Τουρισμός, Έννοιες, Μέγεθος, Δομές. Η Ελληνική πραγματικότητα*, Β' έκδοση, Αθήνα, Εκδ. Προπομπός
3. Βιτουλαδίτη, Ου. (2000) *Τουριστικό Μάρκετινγκ Φορέων, Οργανώσεων και Επιχειρήσεων*, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα
4. Βιτουλαδίτη, Ου. (2000) *Εγχειρίδιο Μελέτης του Βιβλίου Marketing in Travel and Tourism*, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα
5. Γρούτας, Γ., Νικολαΐδης Χ. (2000) *Διαφήμιση, Δημόσιες Σχέσεις, Προώθηση Πωλήσεων στον Τουρισμό*, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα
6. Ζαχαράτος, Γ., Τσάρτας Π. (1999), *Πολιτική και Κοινωνιολογία της Τουριστικής Ανάπτυξης*, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα
7. Ηγουμενάκης, Ν. (1996), *Τουριστικό Μάρκετινγκ*, Αθήνα, Εκδ. Interbooks
8. Ηγουμενάκης, Ν. (2004), *Τουριστικό Μάρκετινγκ*, Αθήνα, Εκδ. Interbooks
9. Ηγουμενάκης Ν., Κραβαρίτης Κ. (2004), *Τουρισμός- Βασικές Έννοιες*, Αθήνα, Εκδ. Interbooks
10. Κέφης, Β. Παπαζαχαρίου, Π. (2009), *Το επιχειρηματικό όραμα σε Business Plan*, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική
11. Kotler, P. (2001), *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ-Μάνατζμέντ*, Αθήνα, Εκδ. Γκιούρδας
12. Kotler, P. (2000) *Μάρκετινγκ- Μάνατζμεντ, Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος* Αθήνα, Εκδ. Interbooks
13. Λαγός, Δ. (2005), *Τουριστική Οικονομική*, Αθήνα, Εκδ. Κριτική
14. Μηλιώτη, Ε (2001), *Προγραμματισμός της δράσης των επιχειρήσεων*, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη

15. Μιχελινάκης Β. (2013), Διαβάζοντας έναν Ισολογισμό, Οικονομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα
16. Μπουραντάς, Δ. (2002), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα, Εκδ. Γ. Μπένου
17. Πρωτοπαπαδάκης, Ι. (2003), *Τουριστικό Μάρκετινγκ*, Αθήνα, Εκδ. Σταμούλη
18. Σουμπενιώτης, Δ., Οδηγός Σύνταξης ενός Επιτυχημένου Business Plan, Θεσσαλονίκη
19. Τζωρτζάκης Κ. , Τζωρτζάκη Α., (1996), *Μάρκετινγκ η Ελληνική Προσέγγιση*, Αθήνα, Εκδ. ROSILI
20. Τσουμάνης, Κ. (2009), *Χαρακτηριστικά Τουριστών και Παρεχόμενων Υπηρεσιών της Κέρκυρας*, Ειδική Έκδοση 2, Κέρκυρα
21. Χατζηνικολάου, Σ.-Ανδριανόπουλος, Γ., Τα μυστικά των Ισολογισμών, Eco.mania, Αθήνα
22. Χρήστου, Ε., Καραμανίδης, Ι. (2002) *Αρχές Τουριστικού Μάρκετινγκ*, Τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης, 2<sup>η</sup> έκδοση

#### Ξενόγλωσση

1. Blythe, J. (2002), Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Αθήνα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος
2. Finch, B. (2002), Δημιούργησε το Business Plan, Αθήνα, Εκδόσεις Δίαυλος
3. Kotler, P. (2003), *Marketing, Management: Analysis, Planning and Control*, 11<sup>th</sup> edition, Hemel Hempstead, Prentice Hall
4. Middleton, V. and Clarke, J. (2005), *Marketing in Travel and Tourism*, Oxford: Elsevier
5. Middleton, V., Alan Fyall and Michael Morgan, with contributions from Ashok Ranchhod, (2009), 4<sup>th</sup> edition, *Marketing in Travel and Tourism*, Oxford: Butterworth-Heinemann
6. Michelle Lee. (2012), *Business Plans Handbook*, Farmington Hills, Cengage Learning

7. McDonald, M. (1999), *Marketing Plans, How to prepare them How to use them*, Oxford: Butterworth-Heinemann

Διαδικτυακοί Τόποι Πληροφοριών

1. <http://www.corfu.gr>
2. <http://www.kerkyrainfo.gr>
3. <http://sete.gr>
4. <http://www.en.wikipedia.org>
5. <http://unwto.org/statistics>
6. <http://www.gnto.gr>
7. <http://www.enimerosi.com/corfu-menu>
8. <http://www.statistics.gr>
9. <http://www.itep.gr>