

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΟΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ
ΣΧΕΔΙΑ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΜΙΑΣ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΣΤΟΝ ΑΓΙΟ ΝΙΚΟΛΑΟ
ΚΡΗΤΗΣ**

ΕΛΕΝΗ ΒΙΔΑΚΗ

ΣΩΤΗΡΗΣ ΚΑΡΚΑΛΑΚΟΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2017

Περίληψη

Ο τουρισμός αποτελεί έναν από τους δυναμικότερους τομείς της παγκόσμιας οικονομίας. Η Ελλάδα διαθέτοντας περισσότερα από 16.000 χιλιόμετρα ακτογραμμής και πάνω από 6.000 νησιά, έχει ισχυροποιήσει τη θέση της πλέον στον παγκόσμιο τουρισμό και είναι ένας από τους πιο αγαπητούς προορισμούς για τις διακοπές του καλοκαιριού. Τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα ο ελληνικός τουρισμός να αυξάνεται με μέσο ετήσιο ρυθμό 10% κατά τα τελευταία πέντε έτη. Ωστόσο, παρά τη συνεχόμενη ανάπτυξη του, το κύριο αδύναμο σημείο του, είναι η έντονη εποχικότητα η οποία δεν έχει ξεπεραστεί με αποτελεσματικό τρόπο.

Λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω διαπιστώσεις στην παρούσα εργασία πραγματοποιείται μια προσπάθεια που έχει διττό στόχο.

- Αρχικά καταγράφει την πορεία του τουρισμού στην Ελλάδα αλλά και διεθνώς και, αναλύει την έννοια της ποιότητας στο ξενοδοχειακό κλάδο.
- Εν συνεχεία, μελετά τη δομή ενός επιχειρηματικού πλάνου με σκοπό να συντάξει εκ νέου επιχειρηματικό πλάνο για την Ανώνυμη Εταιρεία «Γ. ΠΟΛΙΤΗΣ Εμπορικές Ξενοδοχειακές και τουριστικές επιχειρήσεις» που εδρεύει στον Άγιο Νικόλαο της Κρήτης.

Η εν λόγω επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει το επιχειρηματικό πλάνο προκειμένου να λάβει χρηματοδότηση ύψους 70.474 ευρώ. Ο στόχος της επιχείρησης, είναι να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις των πελατών της, προσφέροντας τους προϊόντα και υπηρεσίες που θα τους δεσμεύσουν, δημιουργώντας μακροχρόνιες σχέσεις συνεργασίας.

Με την ολοκλήρωση του επιχειρηματικού πλάνου, πραγματοποιείται μελέτη βιωσιμότητας της επένδυσης, οποία κρίνεται βιώσιμη.

Summary

The tourism constitutes one from the more dynamic sectors of world economy. Greece allocating more from 16.000 kilometres aktogrammi's and above 6.000 islands, has strengthened the place in the world tourism and is one from the most dear destinations for the interruptions of summertime. More they have as result the Greek tourism of increasing itself with medium annual rythm 10% at the last five years. However, despite his possessed growth, his main feeble point, is intense seasonality which has not been exceeded with effective way.

Taking into consideration the above findings in the present work is realised a effort that aims at doubled.

- Initially it records the course of tourism in Greece but also internationally and, analyzes the significance of quality in the hotel industry.
- En continuity, studies the structure of enterprising plan with a view to it draws up again enterprising plan for Anonymous Company "G. POLITIS Commercial hotel and tourist enterprises" that reside in the Agios Nikolaos of Crete.

The enterprise in question will use the business plan so that she receives financing of 70.474 euros. The objective of enterprise, is it copes with the requirements of her customers, offering to them products and services that to them will commit, creating long-lasting relations of collaboration.

With the completion of enterprising plan, is realised study of viability of investment, what is judged viable.

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών MBA του Ανοιχτού Πανεπιστημίου Κύπρου υπό την επίβλεψη του κ. καθηγητή Σωτήρη Καρκαλάκο.

Πριν την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της παρούσας διπλωματικής εργασίας αισθάνομαι την υποχρέωση να ευχαριστήσω ορισμένους από τους ανθρώπους που γνώρισα, συνεργάστηκα μαζί τους και έπαιξαν πολύ σημαντικό ρόλο στην πραγματοποίησή της.

Πρώτο από όλους θέλω να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Σωτήρη Καρκαλάκο, για την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με ένα τόσο ενδιαφέρον αντικείμενο που ανταποκρίνεται στα επιστημονικά μου ενδιαφέροντα καθώς και την αμέριστη συμπαράστασή του καθ'όλη την διάρκεια της εκπόνησης.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους τους φίλους μου που πίστεψαν σε μένα και με ενθάρρυναν σε κάθε στάδιο των σπουδών μου. Ιδιαίτερες ευχαριστίες όμως θέλω να εκφράσω προς την οικογένεια μου και κυρίως στους γονείς μου Μιχάλη και Ειρήνη για την διαχρονική συμπαράστασή τους και την υλική και ηθική στήριξη των επιλογών μου.

Περιεχόμενα

	ΣΕΛ.
Κεφάλαιο 1: Ο κλάδος του τουρισμού	8
1.1 Εισαγωγή	8
1.2 Ανάλυση Ξενοδοχειακού προϊόντος	9
1.3 Ο κλάδος του τουρισμού στην Ευρώπη και τη διεθνή κοινότητα	11
1.4. Η ξενοδοχειακή αγορά στην Ευρωπαϊκή Ένωση και τον υπόλοιπο κόσμο	17
1.5 Η ξενοδοχειακή αγορά στην Ελλάδα	19
Κεφάλαιο 2: Η ποιότητα στις υπηρεσίες	24
2.1 Εισαγωγή στην έννοια της ποιότητας	24
2.2 Ορισμός της ποιότητας	26
2.2.1 Η ποιότητα υπηρεσιών και τα χαρακτηριστικά της	27
2.2.2 Ο ρόλος του πελάτη, του διευθυντή και του εργαζομένου στην ποιότητα των υπηρεσιών	29
2.3 Η ποιότητα υπηρεσιών στα ξενοδοχεία	31
2.3.1 Η ικανοποίηση των πελατών και η ποιότητα των υπηρεσιών	34
2.4 Συμπεράσματα κεφαλαίου	37
Κεφάλαιο 3: Επιχειρηματικό πλάνο και μελέτη βιωσιμότητας	39
3.1 Εισαγωγή	39
3.2 Ορισμός Επιχειρηματικού Σχεδίου	39
3.3 Στόχοι Επιχειρηματικού Σχεδίου	41
3.4 Δομή Επιχειρηματικού Σχεδίου	42
3.4.1 Περιεχόμενα - Περίληψη για τους λήπτες των αποφάσεων	42
3.4.2 Στρατηγική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος	43
3.4.2.1 Ανάλυση του Ανταγωνιστικού Μίκρο περιβάλλοντος	43
3.4.2.2 Ανάλυση του ευρύτερου Μάκρο περιβάλλοντος	44
3.4.3 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος	47
3.4.4 Ανάλυση SWOT	47
3.4.5 Προϊόντα και Υπηρεσίες	48
3.4.6 Διαμόρφωση στρατηγικής σύμφωνα με το μείγμα μάρκετινγκ	49

3.4.7 Χρηματοοικονομικά Ανάλυση	50
3.4.8 Τελικά συμπεράσματα του επιχειρηματικού σχεδίου και μελέτη βιωσιμότητας	52
Κεφάλαιο 4: Ανάλυση επιχειρηματικού πλάνου της εταιρείας «Γ. ΠΟΛΙΤΗΣ Εμπορικές Ξενοδοχειακές και τουριστικές επιχειρήσεις»	54
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	54
4.1 Περίληψη για τους λήπτες των αποφάσεων	55
4.1.1 Περιγραφή της επιχείρησης	55
4.1.2 Στόχοι	56
4.1.3 Επενδυτικό πρόγραμμα	56
4.1.4 Βασικά στοιχεία οικονομικής θέσης και επίδοσης της εταιρείας	56
4.1.5 Μέγεθος της επιχείρησης και αριθμός απασχολουμένων.	57
4.1.6 Εγκαταστάσεις που υπάρχουν	57
4.1.7 Σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου	57
4.2. Στρατηγική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος	58
4.3 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος	60
4.4 Ανάλυση SWOT	61
4.5 Παρεχόμενες υπηρεσίες	61
4.6 Διαμόρφωση στρατηγικής σύμφωνα με το μείγμα μάρκετινγκ	62
4.7 Χρηματοοικονομική ανάλυση	63
4.7.1 Ισολογισμοί και Καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης	63
4.7.2 Κόστος επένδυσης	69
4.7.3 Κόστος πρόσληψης προσωπικού	69
4.8 Συνολικό κόστος επένδυσης	70
4.9 Χρηματοδότηση επένδυσης	70
4.10 Τελικά συμπεράσματα του επιχειρηματικού σχεδίου	72
4.11 Μελέτη βιωσιμότητας	72
Επίλογος	77
Βιβλιογραφικές Αναφορές	78

Κεφάλαιο 1

Ο κλάδος του τουρισμού

1.1 Εισαγωγή

Ο τουρισμός είναι μια σημαντική δύναμη στην οικονομία του πλανήτη και η αναγνώριση της σημασίας αυτής από τις κυβερνήσεις έχει επιταχύνει τη μελέτη του (Karppinen, 2011: 9).

Για τις περισσότερες χώρες, ο εισερχόμενος διεθνείς τουρισμός αποτελεί έναν από τους πιο δυνατούς και γρήγορα αναπτυσσόμενους τομείς της οικονομίας. Καμία ίσως άλλη οικονομική δραστηριότητα δεν έχει να επιδείξει μια ανάλογη, με τον διεθνή τουρισμό, σταθερή διαχρονική εξέλιξη, όπου το συνεχώς αυξανόμενο μέγεθος της, να επιβάλλει, πλέον, την ιδιαίτερη εθνική και διεθνή αντιμετώπιση του (Διονυσοπούλου, 2012: 25).

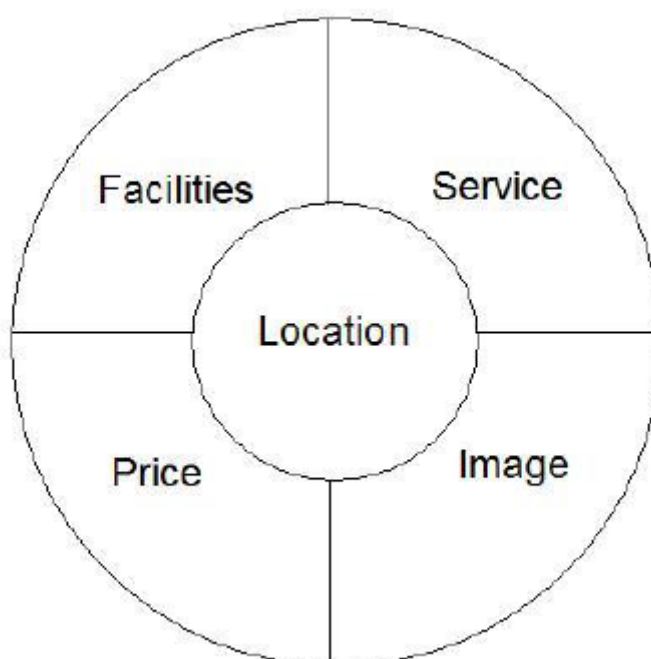
Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (WTO) ορίζει τον τουρισμό ως εξής: «Ο τουρισμός περιλαμβάνει τις δραστηριότητες των ατόμων που ταξιδεύουν και διαμένουν σε τόπους έξω από το σύνηθες περιβάλλον τους για διάστημα όχι μεγαλύτερο από ένα συνεχόμενο έτος για ψυχαγωγία, για επαγγελματικούς και για άλλους λόγους (Karppinen, 2011: 9).

Η τουριστική βιομηχανία έχει στη διάθεση της μια πλούσια ποικιλία ξενοδοχειακών καταλυμάτων που προσφέρουν αγαθά και υπηρεσίες στους ταξιδιώτες. Τα ξενοδοχεία είναι αναγνωρισμένες μορφές επιχειρήσεων, που συνδέονται με ολόκληρο το σύστημα παραγωγής και διάθεσης του ελληνικού τουριστικού προϊόντος. Είναι ο χώρος συνεύρεσης διαφορετικών ατόμων και, επομένως, ο ρόλος που κατέχουν στο τουριστικό κύκλωμα παρουσιάζει έντονο ενδιαφέρον (Ηλεκτρονική Διεύθυνση

<http://www.propobos.gr/uploads/books/71c7f0204705bd65a3784c94b9410201b26de219.pdf>).

1.2 Ανάλυση Ξενοδοχειακού προϊόντος

Το «ξενοδοχειακό προϊόν» είναι όλα τα υλικά αγαθά και υπηρεσίες που προσφέρει μια ξενοδοχειακή μονάδα (Διαθέσιμο <http://www.propobos.gr/uploads/books/71c7f0204705bd65a3784c94b9410201b26de219.pdf>). Ως εκ τούτου, το ξενοδοχείο είναι ένας τύπος που προσφέρει τις εγκαταστάσεις και τις υπηρεσίες του προς πώληση. Οι υπηρεσίες μπορεί να ποικίλουν, από μόνο μια, σε διάφορους συνδυασμούς που μπορούν όλα να θεωρηθούν ως ένα μέρος της συνολικής έννοιας της αγοράς του ξενοδοχείου. Η βασική ιδέα της συνολικής αγοράς αποτελείται από πέντε στοιχεία όπως φαίνεται στο Σχήμα 1 (Karppinen, 2011: 11).



Σχήμα 1: Η έννοια της αγοράς ενός ξενοδοχείου

Πηγη: Medlik & Ingram 2000.

- Η τοποθεσία είναι συνήθως το κύριο στοιχείο, έτσι είναι στο κέντρο του κύκλου, που συμβολίζει την έννοια της αγοράς, ώστε ο επισκέπτης να την λαμβάνει υπόψη κατά την επιλογή ενός ξενοδοχείου. Η τοποθεσία τοποθετεί το ξενοδοχείο

γεωγραφικά σε μια συγκεκριμένη περιοχή, για παράδειγμα κοντά σε μια συγκεκριμένη πόλη ή χωριό και δηλώνει την προσβασιμότητα και την ευκολία της θέσης, την ελκυστικότητα της γύρω περιοχής καθώς και άλλους παράγοντες που ο επισκέπτης βλέπει ως ελκυστικούς, όταν επιλέγει ένα ξενοδοχείο.

- Οι εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου περιλαμβάνουν τα δωμάτια, τα εστιατόρια, τα μπαρ, τις αίθουσες συσκέψεων και τις εγκαταστάσεις αναψυχής, όπως γυμναστήριο, γήπεδο τένις και πισίνα. Ανάλογα με το είδος του ξενοδοχείου οι εγκαταστάσεις ποικίλλουν σε αριθμό, τύπο και μέγεθος. Διαφορετικοί επισκέπτες έχουν διαφορετικές ανάγκες από το ξενοδοχείο και τις εγκαταστάσεις του.
- Οι υπηρεσίες του ξενοδοχείου περιλαμβάνουν τη διαθεσιμότητα, καθώς και την ποιότητα με την οποία αυτές παρέχονται στους πελάτες μέσα στις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου. Ένα ξενοδοχείο μπορεί να έχει υπηρεσίες, όπως 24ωρη ρεσεψιόν, θυρωρείο και υπηρεσίες δωματίου. Ανάλογα με το είδος του ξενοδοχείου, οι εν λόγω υπηρεσίες μπορεί να ποικίλουν στον τρόπο με τον οποίο παρέχονται.
- Η εικόνα του ξενοδοχείου μπορεί να οριστεί ως το πώς το ίδιο το ξενοδοχείο απεικονίζεται στους ανθρώπους και το πώς οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται το ξενοδοχείο. Η εικόνα είναι ένα μίγμα από την τοποθεσία, τις εγκαταστάσεις και τις υπηρεσίες που προσφέρει το ξενοδοχείο καθώς και το πώς εμπορεύονται αυτά τα στοιχεία. Ωστόσο, υπάρχουν και άλλοι παράγοντες, όπως το όνομα και η εμφάνιση του ξενοδοχείου, που περιλαμβάνονται στην εικόνα του.
- Η τιμή περιλαμβάνει τις τιμές που δίνονται από το ξενοδοχείο μέσω της τοποθεσίας του, των εγκαταστάσεων και της εικόνας του. Η τιμή πρέπει να αναφέρει όλα εκείνα τα στοιχεία, διότι αν δεν το κάνει θα οδηγήσει σε δυσαρεστημένους πελάτες, οι οποίοι θα αισθάνονται ότι δεν παίρνουν την αξία των χρημάτων τους (Karppinen, 2011).

Συνολικά, αυτά τα επιμέρους στοιχεία της συνολικής έννοιας του ξενοδοχείου κατέχουν διαφορετικό επίπεδο σημασίας για διαφορετικούς ανθρώπους. Ένα άτομο μπορεί να θεωρήσει την τοποθεσία του ξενοδοχείου, ως ουσιαστικό στοιχείο και είναι έτοιμο στο να δεχτεί να του παρέχει μόνο βασικές εγκαταστάσεις και υπηρεσίες, ωστόσο, ένα άλλο πρόσωπο μπορεί να πιστεύει ότι η τιμή είναι ο κυρίαρχος παράγοντας κατά τη διαμονή του σε ένα ξενοδοχείο (Karppinen, 2011: 12).

1.3 Ο κλάδος του τουρισμού στην Ευρώπη και τη διεθνή κοινότητα

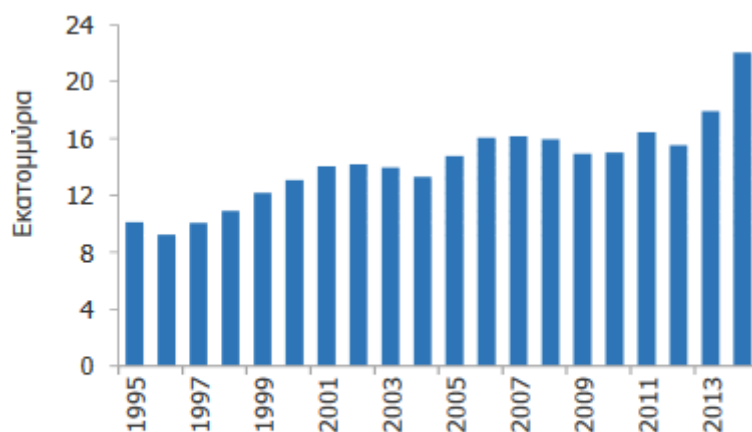
Ο τουρισμός είναι ένας από τους πιο ισχυρούς τομείς της παγκόσμιας οικονομίας (ICAP, 2016: 56). Η εκπληκτικά ισχυρή σφαιρική αύξηση του τουρισμού αποτυπώνεται με 50 εκατομμύρια περισσότερες αφίξεις τουριστών το 2015 σε σχέση με το 2014. Οι αριθμοί του διεθνούς τουρισμού αυξήθηκαν κατά 4,4% το έτος 2015, με συνολικά 1.184 εκατομμύρια διεθνείς αφίξεις τουριστών (Trunkfield and Mayer, 2016: 9).

Η Ευρώπη είχε επίσης μια πολύ ισχυρή ανάπτυξη του τουρισμού βλέποντας την ζήτηση για ταξίδια και ξενοδοχεία να αυξάνεται έντονα. Συγκεκριμένα, Ευρώπη οι αφίξεις έφθασαν τα 609 εκατομμύρια το 2015, 29 εκατομμύρια περισσότερα από ό, τι το 2014. Έτσι, η Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη (+ 6%) ανέκαμψε από μείωση του 2014 στις αφίξεις, ενώ, η Βόρεια Ευρώπη (+ 6%), η Νότια Μεσόγειο στην Ευρώπη (+ 5%) και η Δυτική Ευρώπη (+ 4%) κατέγραψαν επίσης καλά αποτελέσματα, ιδίως αν ληφθεί υπόψη ο αριθμός των ώριμων προορισμών που απαρτίζουν τις περιοχές. Η ανάπτυξη υπήρξε εντυπωσιακή, παρά τα αρνητικά γεγονότα που έχουν επηρεάσει την οικονομία του τουρισμού και τα ταξίδια σε όλο τον κόσμο. Τα γεγονότα αυτά περιλαμβάνουν τον Έμπολα στη Δυτική Αφρική, τρομοκρατικές επιθέσεις στην Τυνησία, την Αίγυπτο, το Λίβανο, τη Γαλλία καθώς και την πολιτική των συνεχιζόμενων ταραχών στην Ουκρανία και τη Συρία (Trunkfield and Mayer, 2016).

Σύμφωνα με μελέτη της ICAP (2016), την πρώτη θέση στον κόσμο με τις περισσότερες αφίξεις, για το 2014, 83,7 εκατ. έχει η Γαλλία και ακολουθούν οι Η.Π.Α. με 74,8 εκατ. αφίξεις. Την πρώτη θέση σε τουριστικά έσοδα έχουν οι Η.Π.Α. με \$177,2 δισ. και τη δεύτερη η Ισπανία με \$65,2 δισ (ICAP, 2016: 56).

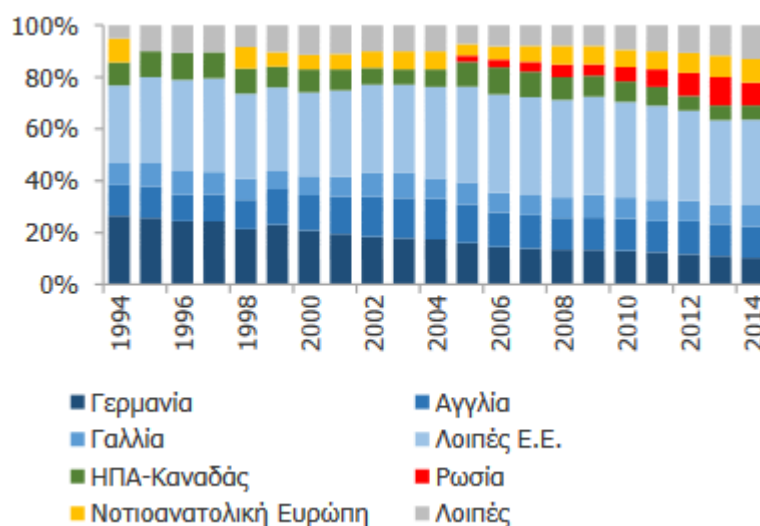
Σε ότι αφορά τον ελληνικό τουρισμό (σε όρους αφίξεων αλλοδαπών) αυξάνεται με μέσο ετήσιο ρυθμό 10% κατά την πενταετία 2010-2014, εκμεταλλεύοντας κατά κάποιο τρόπο τις άσχημες συνθήκες που συμβαίνουν σε ανταγωνιστικούς προορισμούς της Βόρειας Αφρικής (κυρίως Αίγυπτος και Τυνησία). Με δεδομένο ότι περίπου τα 2/3 των τουριστών προέρχονται από χώρες της ΕΕ (κυρίως Αγγλία,

Γερμανία και Γαλλία), ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει (i) η προσέλευση των Αμερικάνων και Καναδών τουριστών (6% το 2014 από 10% το 2005) καθώς και (ii) η έντονη παρουσία των Ρώσων (11% το 2014 από 2% το 2005). Εκτός από τις αφίξεις εξωτερικού στα ελληνικά ξενοδοχεία, έντονη (αν και περιορισμένη κατά τη διάρκεια της κρίσης) είναι και η παρουσία Ελλήνων τουριστών. Συγκεκριμένα η ελληνική ζήτηση φτάνει στο 34% της συνολικής το 2014 (από 45% το 2005) (Μυλωνάς και Λαμπροπούλου, 2015: 6).



Σχήμα 2: Συνολικές αφίξεις αλλοδαπών στην Ελλάδα

Πηγή: World Bank, Τράπεζα της Ελλάδος.



Σχήμα 3: Αφίξεις αλλοδαπών σε ελληνικά ξενοδοχεία

Πηγή: Eurostat

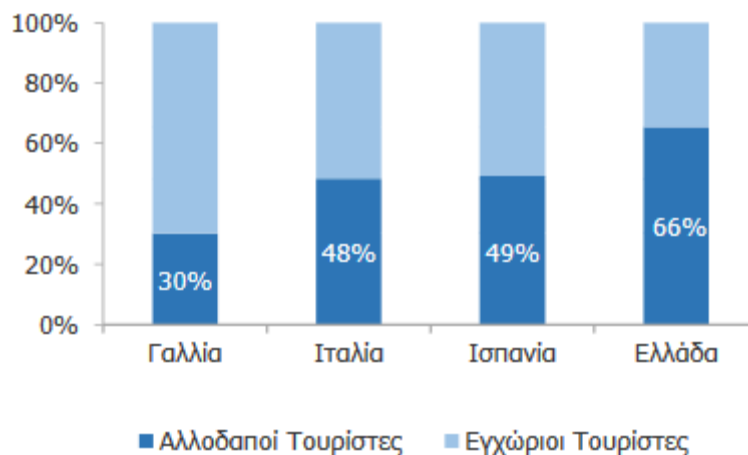


Σχήμα 4: Αφίξεις εγχώριων και αλλοδαπών τουριστών – Ελλάδα

Πηγή: Eurostat

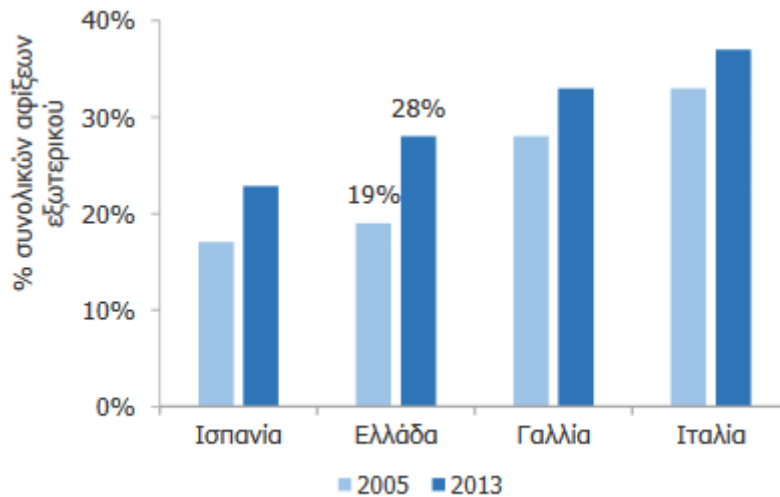
Επιπλέον, συγκρίνοντας την Ελλάδα με βασικές ευρωπαϊκές ανταγωνίστριες χώρες, όπως Ιταλία, Ισπανία και Γαλλία, παρατηρείται ότι:

- Τα ελληνικά ξενοδοχεία εξαρτώνται περισσότερο από τη ζήτηση του εξωτερικού (66% των αφίξεων έναντι λιγότερο του ½ σε βασικούς ανταγωνιστές).
- Το ποσοστό τουριστών που δεν προέρχονται από την Ευρώπη αυξάνεται εντονότερα στην Ελλάδα (28% το 2013 από 19% το 2005).
- Οι Ρώσοι τουρίστες επισκέπτονται σε υψηλό ποσοστό την Ελλάδα, ενώ χαμηλό εμφανίζεται το ποσοστό άλλων τουριστών υψηλής δαπάνης (ΗΠΑ, Καναδάς και Κίνα) (Μυλωνάς και Λαμπροπούλου, 2015: 7).



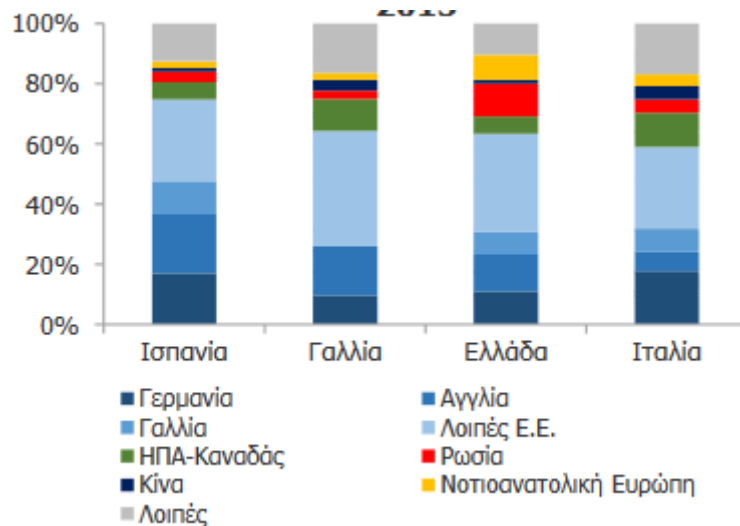
Σχήμα 5: Συνολικές αφίξεις σε ξενοδοχεία 2013

Πηγή: Eurostat



Σχήμα 6: Αφίξεις σε ξενοδοχεία από μη ευρωπαϊκές χώρες

Πηγή: Eurostat

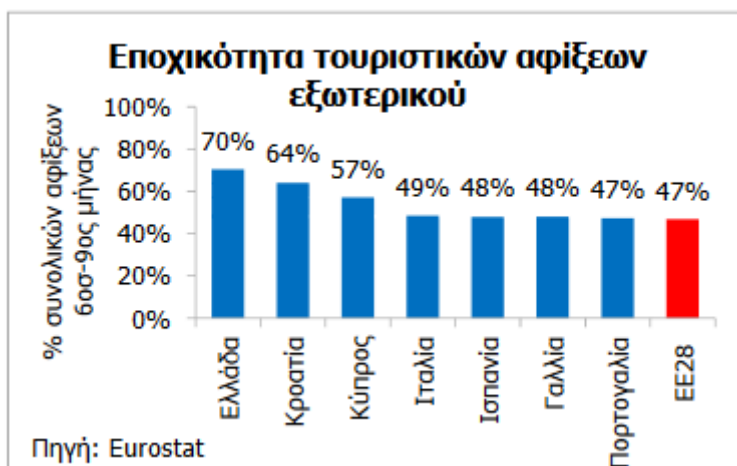


Σχήμα 7: Αφίξεις αλλοδαπών σε ξενοδοχεία 2013

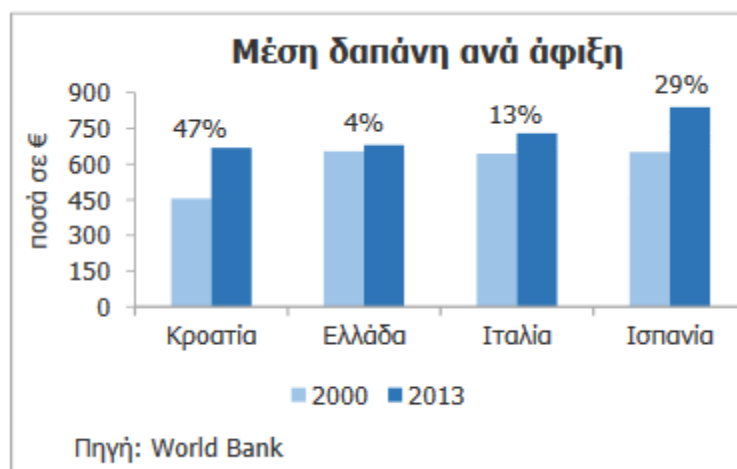
Πηγή: Eurostat

Ωστόσο, παρά τη συνεχή έντονη πορεία του ελληνικού τουρισμού, το κύριο αδύναμο σημείο του, που είναι η μεγάλη εποχικότητα, δεν έχει ξεπεραστεί με αποτελεσματικό τρόπο. Έτσι, το 70% των αφίξεων ξένων τουριστών λαμβάνει χώρα τους καλοκαιρινούς μήνες (Ιούνιος-Σεπτέμβριος) έναντι 50% κατά μέσο όρο στην ΕΕ αλλά και στις κύριες ανταγωνίστριες χώρες. Παράλληλα, η μέση δαπάνη ανά άφιξη είναι σταθερή σε ονομαστικούς όρους την τελευταία 15ετία καθώς (i) οι προερχόμενοι τουρίστες από τη Νοτιοανατολική Ευρώπη (8% των αφίξεων) έχουν χαμηλό εισόδημα, και (ii) οι δαπάνες των τουριστών από Ρωσία και Ν. Ευρώπη

συρρικνώνονται στο πέρασμα του χρόνου. Ταυτόχρονα, η ελληνική ζήτηση για τα εγχώρια ξενοδοχεία συρρικνώθηκε κατά 4% ανά έτος την πενταετία 2010-2014 προκαλώντας έτσι ιδιαίτερα κενά κυρίως σε χειμερινούς προορισμούς (Μυλωνάς και Λαμπροπούλου, 2015: 9).



Σχήμα 8: Εποχικότητα τουριστικών αφίξεων



Σχήμα 9: Μέση δαπάνη ανά άφιξη



Σχήμα 10: Ελληνικές αφίξεις-Ιδιωτική κατανάλωση

Ο παρακάτω πίνακας περιέχει μια συνοπτική ανάλυση SWOT για τον κλάδο του ελληνικού τουρισμού.

Δυνατά Σημεία

Η ισχυρή θέση της Ελλάδας στην παγκόσμια κατάταξη τουριστικών προορισμών (16η σε αφίξεις και 19η σε εισπράξεις το 2013).
 Το τρίπτυχο ήλιος, άμμος και θάλασσα.
 Μέσω του ελληνικού τουριστικού προϊόντος προβάλλεται ο ελληνικός πολιτισμός και η γαστρονομία
 Η ξενοδοχειακή υποδομή της χώρας.
 Οι γνώσεις και η εμπειρία των όλων όσων ασχολούνται με τον τουρισμό.

Ευκαιρίες

Τουριστική προβολή της Ελλάδας μέσω στοχευμένης διαφήμισης.
 Η προώθηση εναλλακτικών μορφών τουρισμού.
 Άνοιγμα σε νέες αγορές (Κίνα κ.α)
 Η προσέλκυση νέων επενδυτών
 Η προσδοκώμενη βελτίωση του επενδυτικού κλίματος της χώρας..

Αδύνατα Σημεία

Τα διαρκή βασικά προβλήματα του ελληνικού τουρισμού (π.χ. εποχικότητα, ελλείψεις σε υποστηρικτικές υποδομές).
 Η γραφειοκρατία.
 Η έντονη «εξάρτηση» των ξενοδοχείων από ταξιδιωτικούς πράκτορες.

Απειλές

Η μείωση του εγχώριου τουρισμού λόγω της οικονομικής κρίσης.
 Ο έντονος ανταγωνισμός από όμορες χώρες (Τουρκία, κ.α)
 Το προσφυγικό ζήτημα.
 Η έλλειψη ρευστότητας γενικά στην αγορά και η περιορισμένη χρηματοδότηση από τον πιστωτικό τομέα.

Πίνακας 1.1: Ανάλυση SWOT στον κλάδο του ελληνικού τουρισμού

Πηγή: ICAP, 2016: 56.

1.4. Η ξενοδοχειακή αγορά στην Ευρωπαϊκή Ένωση και τον υπόλοιπο κόσμο

Το 2015 τα ξενοδοχεία όλου του κόσμου αριθμούσαν πάνω από 20 εκατ. δωμάτια, με την Ευρώπη να καταλαμβάνει το μεγαλύτερο μέρος αυτών (33,4%). Η Ασία και η Βόρεια Αμερική συγκεντρώνουν περίπου το ¼ της παγκόσμιας προσφοράς η καθεμία (23,9% και 27,3%, αντίστοιχα). Οι υπόλοιπες χώρες συγκεντρώνουν λίγο περισσότερο από το 15% της παγκόσμιας προσφοράς.

Η Βόρεια Αμερική και η Ευρώπη είναι οι πιο αναπτυγμένες αγορές, αφού η αναλογία προσφοράς (ο λόγος του αριθμού των δωματίων προς τον πληθυσμό) είναι 8 και 9 δωμάτια ανά 1.000 κατοίκους, αντίστοιχα. Στην Ασία η κατά κεφαλή ξενοδοχειακή προσφορά δεν είναι υψηλή, με 1 δωμάτιο ανά 1.000 κατοίκους. Ωστόσο, οι περιοχές με την εντονότερη άνοδο της ξενοδοχειακής προσφοράς (δημιουργία νέων ξενοδοχειακών μονάδων) τοποθετούνται κυρίως στην Ασία, την Αφρική, τη Μέση Ανατολή και σε δεύτερη θέση στη Λατινική Αμερική, στις οποίες ο ετήσιος ρυθμός αύξησης είναι 5%. Σημειωτέον, στην Ασία-Ειρηνικό ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης (μόνο για τις αλυσίδες ξενοδοχείων) κατά τα τελευταία δέκα χρόνια (2005-2015) ήταν στο 10%. Ενδοπεριφερειακά, η γρηγορότερη ανάπτυξη στον ξενοδοχειακό κλάδο εντοπίστηκε στην αγορά της Κίνας, κάνοντας την, τη δεύτερη μεγαλύτερη αγορά σε όρους δυναμικότητας με πάνω από 2 εκατ. δωμάτια σε ξενοδοχειακές αλυσίδες (Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών Προβλέψεων & Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, 2016: 17).

Οι νέες χώρες που αναδύονται στον παγκόσμιο χάρτη της ξενοδοχειακής αγοράς, είναι κυρίως οι χώρες BRIC (Βραζιλία, Ρωσία, Ινδία και Κίνα) και οι χώρες CIVETS (Κολομβία, Ινδονησία, Βιετνάμ, Αίγυπτο και Νότια Αφρική, οι οποίες κεντρίζουν το ενδιαφέρον των ατόμων που θέλουν να επενδύσουν σε ξενοδοχεία. Βέβαια, το γεγονός ότι υπάρχουν διαφορετικές τάσεις στις αγορές αυτές έχει σαν αποτέλεσμα να μην προτιμούνται όλες το ίδιο. Επιπλέον, η αστάθεια στο πολιτικό περιβάλλον και ο αργός ρυθμός ανάπτυξης σε ορισμένες από τις χώρες BRIC καθιστούν τους εν δυνάμει επενδυτές διστακτικούς.

Η ΕΕ-28 διαθέτει πάνω από 5,7 εκατ. δωμάτια σε περισσότερα από 162 χιλιάδες ξενοδοχεία. Οι βασικές ευρωπαϊκές αγορές (Ιταλία, Γερμανία, Γαλλία, Ισπανία και Ην. Βασίλειο) καταγράφουν μαζί πάνω από τα 2/3 της παγκόσμιας προσφοράς. Η εντονότερη αύξηση στη δυναμικότητα των ξενοδοχείων (ανεξάρτητα ξενοδοχεία και ανήκοντα σε αλυσίδες) το 2014 παρατηρήθηκε στο Ηνωμένο Βασίλειο (3,9%), στις ανατολικοευρωπαϊκές χώρες και στα κράτη της Βαλτικής, όπου η αύξηση ήταν από 2,5% - 6%. Αντίθετα, σε αρκετές ευρωπαϊκές χώρες της Δύσης σημειώθηκε μείωση στη δυναμικότητα των ξενοδοχείων τους, όπως για παράδειγμα στο Λουξεμβούργο (-4,5%) (Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών Προβλέψεων & Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, 2016: 17).

Εξαιτίας της αύξησης των ξενοδοχειακών μονάδων ο αριθμός των δωματίων εξελίσσεται αυξανόμενος, ενώ ο αριθμός των ξενοδοχείων παρουσιάζει σταδιακή μείωση, περιγράφοντας με ακρίβεια τη μείωση του αριθμού των ανεξάρτητων ξενοδοχείων. Για παράδειγμα, μεταξύ 2009 και 2015 ο αριθμός των ξενοδοχείων στην Ιταλία σημείωσε πτώση κατά 3,3% που αντιστοιχεί σε απώλεια πάνω από 10.000 μονάδων. Αντίστοιχα, στη Γερμανία ο αριθμός των ξενοδοχείων μειώθηκε κατά 3,9% κατά την ίδια περίοδο, ενώ η αύξηση της προσφοράς των δωματίων ξεπέρασε το 11%.

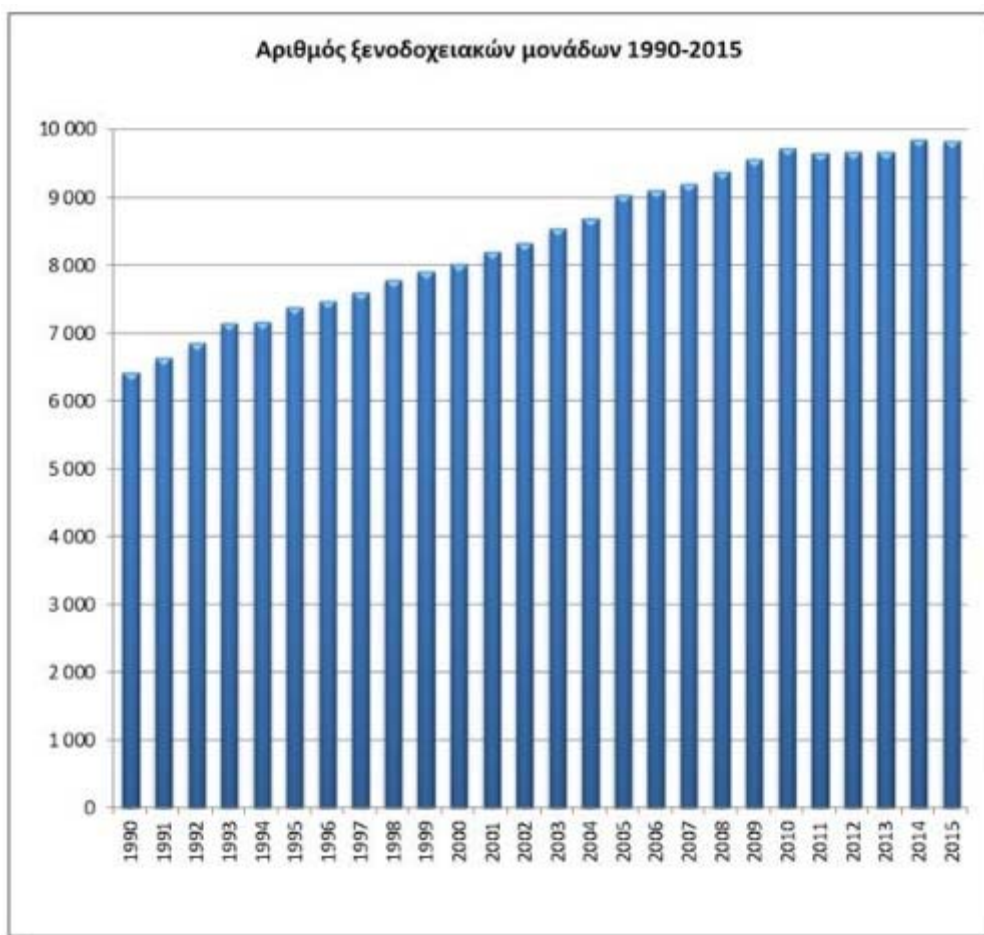
Αυτή η αντίστροφη σχέση μεταξύ των ξενοδοχείων και των δωματίων που καταγράφεται σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες τα τελευταία έτη συνδέεται με τις αλλαγές στην ξενοδοχειακή προσφορά που δημιουργεί η αυξανόμενη συγκέντρωση της ζήτησης στα μεγάλα αστικά κέντρα.

Τον Ιανουάριο του 2015 η ξενοδοχειακή προσφορά στην Ευρώπη αυξήθηκε κατά 0,7%, ενώ με 0,8% αυξήθηκε η προσφορά των ξενοδοχειακών μονάδων που ανήκουν σε αλυσίδα. Το γεγονός αυτό συνέβη εξαιτίας της αυξανόμενης προσφοράς ανεξάρτητων ξενοδοχείων, κυρίως σε χώρες της Νότιας, Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης, όπου το οικονομικό περιβάλλον διορθώνεται. Ένας δεύτερος λόγος που δυναμώνει την τάση αυτή είναι ότι πολλές μεγάλες αλυσίδες μετακόμισαν εξαιτίας της πρόσφατης οικονομικής κρίσης (Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών Προβλέψεων & Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, 2016: 17).

Το ίδιο έτος στην Ευρωπαϊκή Ένωση-28 υπήρχαν 13.530 μονάδες, που διέθεταν 1,65 εκατ. δωμάτια. Στην Ευρώπη ο βαθμός διείσδυσης των ξενοδοχειακών μονάδων και αλυσίδων βρίσκεται στο 28,5%, ποσοστό που είναι αρκετά χαμηλό σε σχέση με τη Βόρεια Αμερική (70%). Στις αναπτυγμένες χώρες της Ευρώπης το ποσοστό αυτό βρίσκεται στο 40%, ενώ υπάρχουν χώρες, όπως η Ολλανδία όπου φτάνει το 65% και χώρες όπως η Ιταλία που είναι μόλις 7,9%. Τέλος, σε χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης το ποσοστό αυτό είναι εξαιρετικά χαμηλό. Ωστόσο, οι ξενοδοχειακές μονάδες εισέρχονται δυναμικά. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η Πολωνία, όπου το ποσοστό ανέρχεται σε 26,9% (Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών Προβλέψεων & Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, 2016: 17).

1.5 Η ξενοδοχειακή αγορά στην Ελλάδα

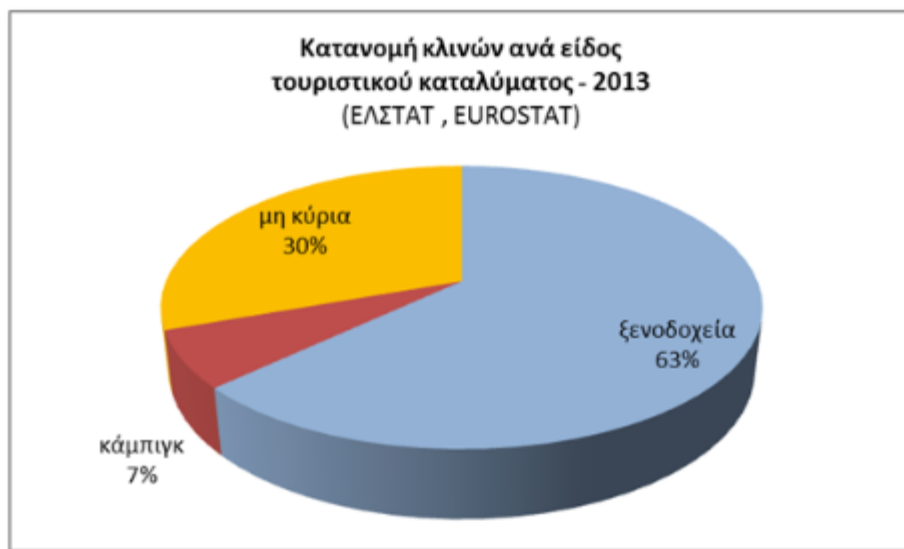
Σύμφωνα με την Eurostat, τα τουριστικά καταλύματα περιλαμβάνουν τα ξενοδοχεία, τα καταλύματα διακοπών και άλλα καταλύματα μικρής διαμονής. Με βάση την ίδια πηγή, το σύνολο όλων των τουριστικών καταλυμάτων στην Ελλάδα το 2013 ήταν 33.986, με συνολική δυναμικότητα 1.227.204 κλίνες (Σχήμα 11). Ένα βασικό εμπόδιο, όμως, για τον ακριβή αριθμό των τουριστικών καταλυμάτων που διατίθενται, είναι το γεγονός ότι κάποια από αυτά δεν είναι δηλωμένα, και, ενδεχομένως να διαφεύγουν και από άλλες νομικές υποχρεώσεις (Χατζηδάκης, 2015: 100).



Σχήμα 11: Αριθμός ξενοδοχειακών μονάδων 1990-2015

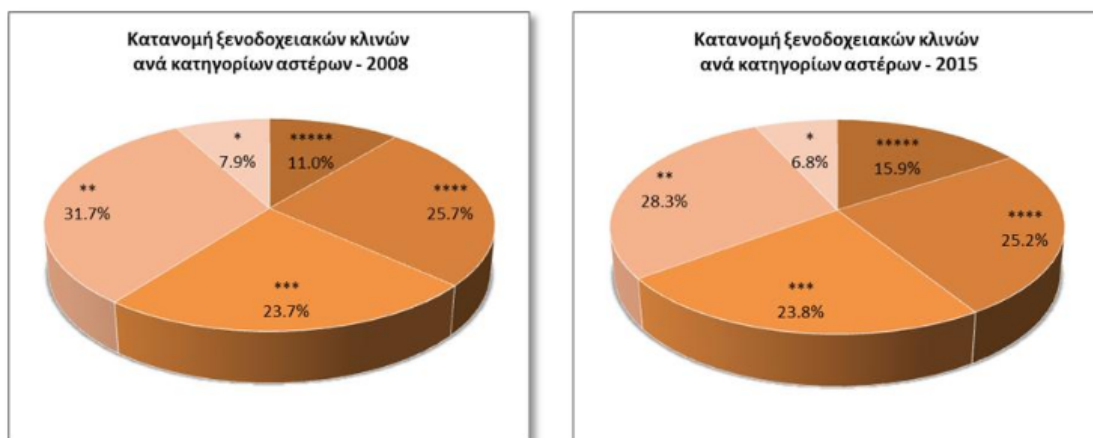
Πηγή στοιχείων: ΞΕΕ και ΕΛΣΤΑΤ

Η πορεία του μεγέθους των ξενοδοχειακών μονάδων από το 1992 έως το 2014, παρουσιάζεται στα Σχήματα 12 και 13. Όπως διαπιστώνεται, το ενεργό ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας εμφανίζει σχεδόν ασταμάτητη αύξηση τις τελευταίες δεκαετίες. Από 348.171 κλίνες το 1985, έφθασε το 1999 τις 576.193 κλίνες εγκατεστημένες σε 7.807 ξενοδοχειακές μονάδες, και το 2014 έχει πλέον υπερδιπλασιαστεί, διαθέτοντας 9.697 μονάδες όλων των κατηγοριών με 403.549 δωμάτια και 778.372 κλίνες (Χατζηδάκης, 2015: 100).



Σχήμα 12: Κατανομή κλινών ανά είδος τουριστικού καταλύματος - 2013

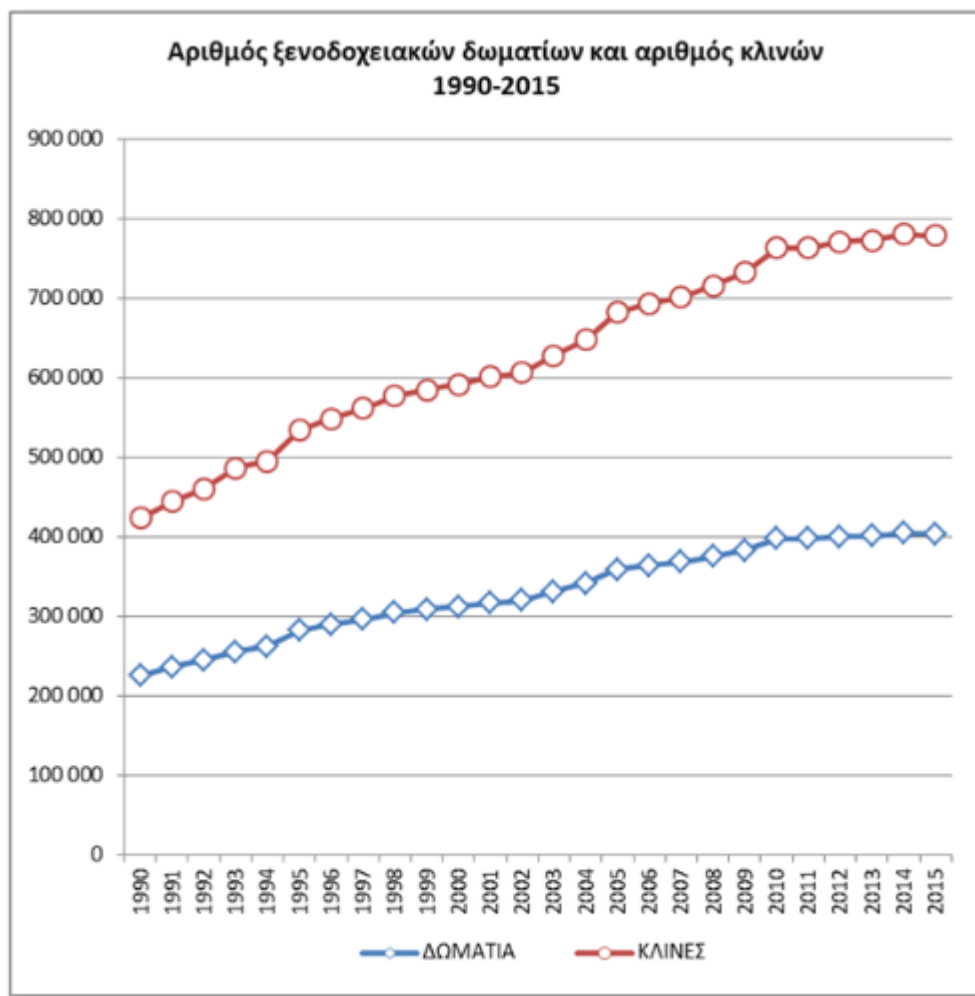
Πηγή στοιχείων: ΕΛΣΤΑΤ, Eurostat



Σχήμα 13: Κατανομή ξενοδοχειακών κλινών ανά κατηγοριών αστέρων 2008 και 2015 αντίστοιχα

Πηγή στοιχείων: ΞΕΕ και ΕΛΣΤΑΤ

Η αύξηση του αριθμού των ξενοδοχείων και των δωματίων που προσφέρονταν δεν ήταν σταθερός. Σύμφωνα με τα στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητήριου και της ΕΛΣΤΑΤ το (1994) ήταν 29 μονάδες και το (2005) έφτανε τις 336 μονάδες, ενώ σε αριθμούς κλινών το (1994) αριθμούσε 8.160 κλινών (1994) και το (1995) είχε 38.787. Η οικονομική κρίση, ωστόσο, των τελευταίων ετών επηρέασε τη δημιουργία νέων ξενοδοχειακών μονάδων με συνέπεια από το 2011 να εμφανίζεται απότομη διακοπή του ρυθμού αύξησης τους (Σχήμα 14) (Χατζηδάκης, 2015: 100).



Σχήμα 14: Αριθμός ξενοδοχειακών δωματίων και αριθμός κλινών 1990-2015

Πηγή στοιχείων: ΞΕΕ και ΕΛΣΤΑΤ

Ο μέσος όρος των ξενοδοχειακών μονάδων το 2015 είχε αυξηθεί σε 80,3 κλίνες ανά μονάδα, σε σύγκριση με το 2008, που ήταν 76,3. Αντίστοιχα, ο μέσος όρος της δυναμικότητας σε αριθμό δωματίων είναι 41,6 το 2015 έναντι 40 το 2008. Αυτό δείχνει ότι οι νέες μονάδες που έχουν προστεθεί είχαν μεγαλύτερη δυναμικότητα σε σύγκριση με τις μονάδες που υποχώρησαν το ίδιο διάστημα. Τονίζεται ότι οι περισσότερες ξενοδοχειακές μονάδες είναι μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις. Οι «μεγάλες» μονάδες είναι σχετικά πολύ λίγες στο σύνολο όλων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (Χατζηδάκης, 2015: 101).

Τα ξενοδοχεία, ανάλογα με το βαθμό ανέσεων που παρέχουν, διακρίνονται σε κατηγορίες αστέρων (από 5 έως 1). Ο αριθμός κλινών στις δύο υψηλότερες κατηγορίες (4 και 5 αστέρων) το 2008 ήταν 36,7% του συνόλου των ξενοδοχείων.

Ωστόσο, επειδή την τελευταία δεκαετία δημιουργήθηκαν αρκετές νέες μονάδες υψηλών προδιαγραφών, το ποσοστό τους έφτασε το 2015 το 41,1%, όπως παρατηρείται στα Σχήματα 12 και 13. Τα περισσότερα ξενοδοχεία (το 57,6%), όμως, βρίσκονται στην κατηγορία του ενός ή των δύο αστερών, παρά το γεγονός ότι το ποσοστό αυτό έχει υποστεί μείωση σε σχέση με το 2008, Όπως παρουσιάζεται στο Σχήμα 12, το ποσοστό των ξενοδοχείων με τις δυο χαμηλότερες κατηγορίες είναι 35,1% του συνολικού δυναμικού των κλινών, ποσοστό σχετικά χαμηλής δυναμικότητας (Χατζηδάκης, 2015: 101).

Από την άλλη πλευρά, ο αριθμός των ξενοδοχείων 5 αστερών στο σύνολο του έχει σημειώσει αύξηση από 155 το 2001 σε 395 το 2015. Το μερίδιο των προσφερόμενων κλινών των μονάδων αυτών από 1,1% το 2001 έφθασε το 2008 το 11%, και το 2015 το μερίδιο αυτό ήταν 15,9% του συνόλου, σύμφωνα με τα στοιχεία του ΞΕΕ (Χατζηδάκης, 2015: 101).

Η νέα αυτή σύνθεση των ξενοδοχειακών καταλυμάτων έχει συνεισφέρει στο γεγονός ότι οι ξενοδοχειακές μονάδες προσφέρουν καλύτερες και ποιοτικότερες υπηρεσίες, τόσο στο γενικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο επιμέρους προορισμών. Ωστόσο, η βελτίωση αυτή δεν είναι μοιρασμένη με όμορφο τρόπο στις διάφορες περιοχές της χώρας, με αποτέλεσμα σε κάποιους προορισμούς να υπάρχει ανάγκη να καλυφθεί το σχετικό έλλειμμα ανταγωνιστικότητας που εμφανίζουν (Χατζηδάκης, 2015: 101).

Κεφάλαιο 2

Η ποιότητα στις υπηρεσίες

2.1 Εισαγωγή στην έννοια της υπηρεσίας

Ένας από τους πρώτους που όρισε τι είναι οι υπηρεσίες ήταν η Αμερικάνικη Ένωση Marketing, που από το 1960 υποστηρίζει ότι πρόκειται «για δραστηριότητες, οφέλη, ή ικανοποιήσεις που προσφέρονται προς πώληση ή παρέχονται σε σχέση με την πώληση αγαθών». Ο ορισμός αυτός είχε μια πολύ περιορισμένη άποψη των υπηρεσιών, καθώς πρότεινε ότι οι υπηρεσίες προσφέρονται μόνο σε σχέση με την πώληση των αγαθών (Singh, n.d.: 2).

Ένας άλλος ορισμός που προτάθηκε το 1963 από τον Regan είναι ότι «οι υπηρεσίες αντιπροσωπεύουν άμεσα είτε τους άυλους παράγοντες ικανοποίησης (μεταφορές, στέγαση κ.λπ.), ή τις αποδόσεις των άυλων περιουσιακών στοιχείων που ικανοποιούνται από κοινού, όταν αγοράζονται είτε με αγαθά είτε με άλλες υπηρεσίες (πίστωση, παράδοση, κ.λπ.)». Για πρώτη φορά οι υπηρεσίες θεωρήθηκαν ως καθαρά άυλα περιουσιακά στοιχεία - ικανά να παρέχουν ικανοποίηση στον πελάτη και να μπορούν να διατίθενται στην αγορά, όπως τα απτά προϊόντα (Singh, n.d.: 2).

Το 1973, ο Bessom πρότεινε ότι «οι υπηρεσίες είναι για τον καταναλωτή, δραστηριότητες που προσφέρονται προς πώληση παρέχοντας πολύτιμα οφέλη ή ικανοποίηση. Επιπλέον, ο Blois (1974), υποστήριξε ότι «η υπηρεσία είναι μια δραστηριότητα που προσφέρεται προς πώληση η οποία αποφέρει οφέλη και ικανοποιήσεις, χωρίς να οδηγεί σε μια φυσική αλλαγή στη μορφή ενός αγαθού». Το ίδιο έτος ο Stanton (1974) πρότεινε έναν ορισμό και καθόρισε την υπηρεσία ως «τις ξεχωριστές αναγνωρίσιμες, άυλες δραστηριότητες που παρέχουν ικανοποίηση, όταν διατίθενται στην αγορά για τους καταναλωτές ή/και στους βιομηχανικούς χρήστες και

οι οποίες δεν είναι απαραίτητα συνδεδεμένες με την πώληση ενός προϊόντος ή άλλη υπηρεσία» (Singh, n.d.: 2).

Σύμφωνα με τον Hill, (1977), «η υπηρεσία μπορεί να οριστεί ως μια αλλαγή στην κατάσταση ενός προσώπου ή ενός αγαθού που ανήκει σε κάποια οικονομική μονάδα, η οποία προκύπτει από τη δραστηριότητα κάποιας άλλης οικονομικής μονάδας, με την προηγούμενη συμφωνία του πρώτου προσώπου ή της οικονομικής μονάδας» (Balin & Giard, n.d: 1).

Ο Kotler (1987) ορίζει την έννοια της υπηρεσίας ως, «την οποιαδήποτε δραστηριότητα ή όφελος που μπορεί να προσφέρει μια ομάδα σε μια άλλη η οποία είναι ουσιαστικά άυλη και δεν οδηγεί στην ιδιοκτησία του οτιδήποτε (Balin & Giard, n.d: 1)

Οι Edvardsson et al. (2000) καθορίζουν την έννοια της υπηρεσίας, ως τη λεπτομερή περιγραφή των αναγκών του πελάτη που πρέπει να ικανοποιηθούν, τι πρέπει να γίνει για τον πελάτη και πώς πρέπει να επιτευχθεί αυτό. Τέλος, οι Clark et al. (2000) και οι Johnston και Clark (2001) καθορίζουν περαιτέρω την έννοια της υπηρεσίας ως:

1. λειτουργία της υπηρεσίας: ο τρόπος παροχής της υπηρεσίας ·
2. εμπειρία υπηρεσίας: η άμεση εμπειρία του πελάτη από την υπηρεσία.
3. αποτέλεσμα της υπηρεσίας: τα οφέλη και τα αποτελέσματα της υπηρεσίας για τον πελάτη και
4. αξία της υπηρεσίας: τα οφέλη που ο πελάτης αντιλαμβάνεται ως εγγενή στην υπηρεσία που αποτιμώνται έναντι του κόστους της υπηρεσίας (Goldstein, Robert, Duffy, & Rao, 2002: 123).

Από τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι στη βιβλιογραφία υπάρχει μια πληθώρα ορισμών για την έννοια «υπηρεσία», κοινό χαρακτηριστικό, ωστόσο, όλων αποτελεί ότι η υπηρεσία είναι «μια δραστηριότητα ή μια σειρά από δραστηριότητες οι οποίες περιλαμβάνουν κάποια αλληλεπίδραση μεταξύ του πελάτη και εκείνου που παρέχει την υπηρεσία χωρίς να οδηγεί σε μεταβίβαση της κυριότητας (Singh, n.d.: 3).

2.2 Ορισμός της ποιότητας

Ο όρος ποιότητα περιλαμβάνει την επιχείρηση ολόκληρη και καλύπτει κάθε τμήμα της, κάθε λειτουργία, κάθε απόφαση και συμπεριφορά. Εξετάζεται, σχεδιάζεται, προλαμβάνεται, παρακολουθείται, βελτιώνεται και τεκμηριώνεται, μέσα από παγιωμένες εσωτερικές διαδικασίες, προκειμένου το τελικό προϊόν ή υπηρεσία, να είναι απαλλαγμένο από ελαττώματα και να είναι σύμφωνο με τις απαιτήσεις του πελάτη (Πάσχος & Πλουμίδης, 2008: 20).

Πολλοί συγγραφείς έχουν κάνει προσπάθεια προκειμένου να δώσουν έναν πλήρη ορισμό για το τι είναι Ποιότητα Κατά το Juran (Λιαρμακόπουλος, 2003: 45), ένας σύντομος ορισμός της ποιότητας είναι η ικανοποίηση του καταναλωτή ενώ σύμφωνα με τον Crosby (Ζαβλάνος, 2006: 26). «Ποιότητα είναι η συμμόρφωση των χαρακτηριστικών του προϊόντος στις απαιτήσεις του πελάτη». Επιπλέον, κατά τον Deming (Ζαβλάνος, 2006: 26) «Ποιότητα είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη». Η ικανοποίηση εκφράζεται από τη σχέση: Ικανοποίηση = Τωρινή απόδοση - Αναμενόμενη απόδοση. Όταν η τωρινή απόδοση είναι μεγαλύτερη από την αναμενόμενη, τότε η ικανοποίηση του πελάτη μεγαλώνει. Ακόμα, κατά τον Feigenbaum (Ζαβλάνος, 2006: 26) «Ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών του προϊόντος και των υπηρεσιών τα οποία έχουν σχέση με το μάρκετινγκ, την τεχνολογία, την κατασκευή και τη συντήρηση μέσω των οποίων το προϊόν ή η υπηρεσία ικανοποιεί τις προσδοκίες του πελάτη». Σύμφωνα με τον Butler (Πάσχος και Πλουμίδης, 2008: 22) «Ποιότητα είναι μια υποκειμενική εκτίμηση των προϊόντων ή υπηρεσιών και τείνουμε να αποφασίζουμε με βάση το ανώτερο που μπορούμε να πληρώσουμε ή την αξία που παίρνουμε για τα χρήματα που ξοδεύουμε. Η ποιότητα είναι για τους κατασκευαστές να προσπαθούν ενώ για τους πελάτες να κρίνουν». Τέλος, κατά τον Aldennan (Πάσχος και Πλουμίδης, 2008: 23) «Ποιότητα είναι η φιλοσοφία εργασίας μέσα από την οποία μπορούμε να πραγματοποιήσουμε το όραμά μας και να εκπληρώσουμε την αποστολή μας, με τρόπο πλήρως συμβατό με τις αξίες μας και υποστηριζόμενο από αυτές».

Όλοι οι παραπάνω ορισμοί βλέπουν το ίδιο θέμα από διαφορετική οπτική γωνία. Δείχνουν παράλληλα και την εξέλιξη του όρου «ποιότητα», από το στενό περιεχόμενο που είχε στις αρχές του 1950 και αφορούσε μόνο το προϊόν, στην

διευρυμένη σήμερα άποψη ως έννοια καλύτερης διοίκησης και επιχειρηματικότητας, με νέα στοιχεία που καθορίζουν και την ανταγωνιστικότητα σε παγκόσμιο επίπεδο.

Στον σύγχρονο κόσμο, ο όρος ποιότητα, εκφράζει ουσιαστικά την πολιτική και την στρατηγική δράσης της επιχείρησης. Ωστόσο, κάθε επιχείρηση μπορεί να ορίσει με διαφορετικό τρόπο ή προτεραιότητα «τη δική της ποιότητα». Δηλαδή, να προσδιορίσει τα στοιχεία εκείνα που θεωρεί κρίσιμα για να λειτουργεί ποιοτικά, να διατυπώσει την ξεχωριστή για την εταιρεία πολιτική ποιότητας, να ευαισθητοποιήσει τους εργαζομένους της και την διοίκηση όπως εκείνη μπορεί, να αποσαφηνίσει τις σχέσεις της με την πελατεία και την κοινωνία. Με την έννοια αυτή η ποιότητα αλλάζει διαρκώς ως ζωντανή διαδικασία συνεχούς βελτίωσης της λειτουργίας της εταιρείας, των προϊόντων και υπηρεσιών της και των σχέσεων με τους πελάτες.

Άρα η ποιότητα, όπως εξηγεί ο Oakland (Πάσχος και Πλουμίδης, 2008: 23) είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάθε επιχείρησης που προσφέρει ικανοποίηση στην πελατεία της, μέσω του οποίου εξασφαλίζει την βιωσιμότητα και την κερδοφορία.

2.2.1 Η ποιότητα υπηρεσιών και τα χαρακτηριστικά της

Παρόλο που οι υπηρεσίες παρουσιάζουν ολοένα και μεγαλύτερη σημασία τις τελευταίες δεκαετίες, το ενδιαφέρον για την ποιότητα των υπηρεσιών είναι πρόσφατης προέλευσης (Sidin, Rashid & Zainal, 2001: 2).

Το Ινστιτούτο Στρατηγικού Σχεδιασμού του Cambridge διαπίστωσε ότι το μερίδιο αγοράς, η απόδοση των επενδύσεων και ο κύκλος εργασιών των περιουσιακών στοιχείων συνδέονται στενά με την αντιληπτή ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών της εταιρείας. Διαπίστωσε, επίσης, ότι ο σημαντικότερος μεμονωμένος παράγοντας που επηρεάζει τις επιδόσεις μιας επιχειρηματικής μονάδας είναι η ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών της, σε σχέση με εκείνες των ανταγωνιστών (Sidin, Rashid & Zainal, 2001: 2).

Καθώς η ποιότητα και τα μέτρα ελέγχου ποιότητας έχουν ήδη παγιωθεί για τα υλικά αγαθά, ελάχιστα τέτοια μέτρα υπάρχουν παραδοσιακά για τις υπηρεσίες. Αυτό συμβαίνει επειδή η ποιότητα είναι δύσκολο να προσδιοριστεί, να περιγραφεί και να

μετρηθεί στις υπηρεσίες. Στην ουσία, η ποιότητα καθορίζεται από ασαφείς μεμονωμένους παράγοντες: τις αντιλήψεις, τις προσδοκίες και τις εμπειρίες των πελατών. Ο Robert E. Allen, πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου της AT&T, δήλωσε στο περιοδικό Fortune το 1988, «Η ποιότητα τα κάνει όλα, τα σώζει όλα, πωλεί, και ικανοποιεί». Παρόλο που σχεδόν όλοι αναγνωρίζουν τη διάχυτη επίδραση της ποιότητας, την ίδια στιγμή, όλοι φαίνεται να δυσκολεύονται να κατανοήσουν τις πολλές διαστάσεις της (Sidin, Rashid & Zainal, 2001: 2).

Το 1982, ο Grönroos αναγνώρισε δύο διαστάσεις ποιότητας υπηρεσίας, την πτυχή της λειτουργίας και την τεχνική πτυχή. Η λειτουργική πτυχή αφορά τον τρόπο με τον οποίο παρέχεται η υπηρεσία, ενώ η τεχνική πτυχή αφορά την «παροχή» υπηρεσιών. Το «τι» λαμβάνεται δηλαδή από τον πελάτη ως αποτέλεσμα της διαδικασίας. Ωστόσο, ο πελάτης αντιλαμβάνεται, επίσης, πώς λειτουργεί η ίδια η διαδικασία. Η Jarmo Lehtinen (Lehtinen & Lehtinen 1982) βλέπει την ποιότητα της υπηρεσίας από την άποψη της φυσικής ποιότητας, της εταιρικής (εικόνας) ποιότητας και της διαδραστικής ποιότητας. Η φυσική ποιότητα αναφέρεται στις απτές πτυχές της υπηρεσίας. Η εταιρική ποιότητα αναφέρεται στο πώς το τρέχον και πιθανό, καθώς επίσης και το κοινό, βλέπει τους φορείς παροχής υπηρεσιών. Η διαλογική ποιότητα αφορά τη διαδραστική φύση της υπηρεσίας και αναφέρεται σε μια αμφίδρομη ροή που συμβαίνει μεταξύ του παρόχου υπηρεσιών και του πελάτη ή του αντιπρόσωπου του, συμπεριλαμβανομένων των κινούμενων και αυτοματοποιημένων αλληλεπιδράσεων (Bozdaglar & Kilili, 2015: 127).

Ο Parasuraman (1988) παρουσίασε έναν ορισμό της ποιότητας των υπηρεσιών που είναι ο «βαθμός διαφοράς μεταξύ των κανονιστικών προσδοκιών του πελάτη για την υπηρεσία και των αντιλήψεών του για την απόδοση της υπηρεσίας» (Bozdaglar & Kilili, 2015: 127).

Ο Grönroos (2001) παρουσίασε, όπως και οι Lehtinen & Lehtinen (1982) την ποιότητα των υπηρεσιών, τη σημασία της εταιρικής εικόνας και την εμπειρία της ποιότητας των υπηρεσιών. Οι πελάτες συχνά έχουν επαφή με την ίδια υπηρεσία παροχής υπηρεσιών, πράγμα που σημαίνει ότι φέρνουν την προηγούμενη εμπειρία τους και τις γενικές αντιλήψεις σχετικά με ένα έντυπο παροχής υπηρεσιών σε κάθε

τους συνάντηση. Ως εκ τούτου, η έννοια της εικόνας εισήχθη ως ένα ακόμα σημαντικό χαρακτηριστικό (Bozdaglar & Kilili, 2015: 127).

Η εικόνα έχει αντίκτυπο στις αντιλήψεις των πελατών σχετικά με την επικοινωνία και τις λειτουργίες της επιχείρησης από πολλές απόψεις, γεγονός που καθιστά ευνοϊκή τη γνωστή θετική εικόνα. Αν για παράδειγμα η εικόνα ενός ξενοδοχείου είναι αρνητική, η επίδραση οποιουδήποτε λάθους θα μεγεθυνθεί συχνά στο μυαλό του επισκέπτη. Από την άλλη πλευρά, μια θετική εικόνα πιθανώς θα κάνει τον επισκέπτη να παραμελήσει μικρά λάθη αλλά και να τα επιβλέπει. Ωστόσο, αν εμφανιστούν μικρά λάθη, η εικόνα θα καταστραφεί. Ο Gröpproos (2001) εκφράζει ότι η εικόνα μπορεί να θεωρηθεί ως φίλτρο από την άποψη της αντίληψης της ποιότητας του πελάτη (Bozdaglar & Kilili, 2015: 128).

Σύμφωνα με το Hoyle (2001), η έννοια των παροχών είναι το κλειδί για την επίτευξη της ποιότητας και της μεγαλύτερης σημασίας (Bozdaglar & Kilili, 2015: 127).

2.2.2 Ο ρόλος του πελάτη, του διευθυντή και του εργαζομένου στην ποιότητα των υπηρεσιών

Στην ποιότητα της υπηρεσίας, ο πελάτης καθορίζει το επίπεδο της ποιότητας που υποβάλλεται. Εάν οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, θα επιλέξουν εκ νέου την επιχείρηση και θα την προωθήσουν στο άμεσο περιβάλλον τους. Στην πραγματικότητα, οι Cronin and Taylor (1992), οι Boulding et al. (1993), οι Baker and Crompton (2000), οι González et al. (2007), ο Choudhury (2013), οι Srivastava and Sharma (2013) και οι Dlacic et al. (2013), δήλωσαν ότι οι πελάτες που είναι ικανοποιημένοι με την ποιότητα των υπηρεσιών μιας επιχείρησης έχουν περισσότερες πιθανότητες να επιλέξουν εκ νέου την επιχείρηση. Με τον ίδιο τρόπο, ο Harrison Walker (2001), ο Choudhury (2011) και ο Wu (2013) εξέφρασαν την άποψη ότι οι πελάτες με τα υψηλότερα επίπεδα αντίληψης της ποιότητας των υπηρεσιών συμβάλλουν θετικά στην εικόνα της επιχείρησης μέσω της επικοινωνίας δια του στόματος (Dedeoglu & Demirer, 2013: 133-134)

Οι διευθυντές είναι υπεύθυνοι στο να γνωρίζουν τη ζήτηση και τις προσδοκίες των πελατών για να είναι σε θέση να μεταφέρουν αυτά τα δεδομένα στους υπαλλήλους τους. Επειδή είναι υπεύθυνοι για τους υπαλλήλους τους, οι διευθυντές πρέπει πρώτα να αντιληφθούν με ακρίβεια την ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας. Πράγματι, οι διευθυντές δεν είναι σε θέση να μεταδώσουν μια κατάσταση στους υπαλλήλους τους εάν προηγουμένως δεν την κατανοήσουν σωστά (Dedeoglu & Demirer, 2013: 134)

Οι εργαζόμενοι, ωστόσο, αποτελούν τη γέφυρα μεταξύ πελατών και ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και έχουν άμεση επιρροή στις αντιλήψεις των πελατών για την απόδοση της ποιότητας των υπηρεσιών. Επιπλέον, ο Singh (1991), οι Meiet et al. (1999), οι Chenet et al. (2001), οι Tsaour and Lin (2004), οι Chaoet et al. (2007) και οι Hooperet et al. (2013) δήλωσαν στις μελέτες τους ότι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την αντίληψη των πελατών σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών είναι οι εργαζόμενοι. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλότερες αντιλήψεις για την ποιότητα των υπηρεσιών από τους πελάτες ενδέχεται να μην ανταποκριθούν στις προσδοκίες των πελατών τους. Έτσι, καθίσταται δύσκολο να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες των πελατών όσον αφορά την απόδοση της ποιότητας των υπηρεσιών. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο μπορεί να αναφερθεί ότι, ο καθορισμός του τρόπου με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις υπηρεσίες που παρέχουν, παραμένει κρίσιμος. Ωστόσο, οι μελέτες στη βιβλιογραφία έχουν προσπαθήσει γενικά να καθορίσουν το επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών των πελατών εστιάζοντας αποκλειστικά στις αξιολογήσεις των πελατών της ποιότητας των υπηρεσιών (Dedeoglu & Demirer, 2013: 134).

Εκτός από τα θέματα που αναφέρθηκαν προηγουμένως, ο τρόπος με τον οποίο οι πελάτες αντιλαμβάνονται την ποιότητα των υπηρεσιών που έχουν, είναι επίσης σημαντικός για τους διευθυντές επειδή οι τελευταίοι αναπτύσσουν τα δικά τους πρότυπα ποιότητας υπηρεσιών όσον αφορά τις αξιολογήσεις των πελατών κάνοντας κατ' αυτό τον τρόπο τους υπαλλήλους να πληρούν αυτά τα πρότυπα. Ωστόσο, οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι που πιστεύουν ότι η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν είναι καλύτερη από ότι οι αντιλήψεις των πελατών ενδέχεται να μην προσπαθούν να αυξήσουν την ποιότητα των επιδόσεων των υπηρεσιών τους. Με άλλα λόγια, το κίνητρο εργασίας και η μείωση των επιδόσεών τους. Ως εκ τούτου, τα

διευθυντικά στελέχη οφείλουν κατά κύριο λόγο να καθοδηγούν τους υπαλλήλους καθώς και να εξετάζουν τις αντιλήψεις ποιότητας των υπηρεσιών των πελατών. Έτσι, μπορεί να ειπωθεί ότι η σύγκριση των αντιλήψεων των εργαζομένων και των διευθυντών σχετικά με τις υπηρεσίες τους και με τις αντιλήψεις των πελατών είναι μια απαίτηση. Επιπλέον, είναι σημαντικό να αναγνωριστεί ότι οι αντιλήψεις για την ποιότητα των υπηρεσιών μεταξύ εργαζομένων και διευθυντών ενδέχεται να διαφέρουν σε κάποιο βαθμό. Οι διευθυντές που έχουν υψηλότερες αντιλήψεις ποιότητας των υπηρεσιών από τους υφισταμένους τους δεν είναι σε θέση να οδηγήσουν τους υπαλλήλους τους να φτάσουν στο επιθυμητό επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών. Οι διευθυντές υποτίθεται ότι αντιλαμβάνονται την ποιότητα των υπηρεσιών με μεγαλύτερη ακρίβεια από τους υπαλλήλους, καθώς είναι οι ελεγκτές των εργαζομένων. Ομοίως, θα ήταν αδύνατο για τους διευθυντές να μεταφέρουν πράγματα που δεν αντιλαμβάνονται με ακρίβεια στους υφισταμένους τους. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο καθίσταται εξαιρετικά σημαντικό να καθοριστεί εάν οι αντιλήψεις ποιότητας των υπηρεσιών των διευθυντών διαφέρουν από τις αντιλήψεις των υφισταμένων και των πελατών. Ο Berryet et al. (1988), δήλωσε ότι οι διευθυντές είναι υπεύθυνοι για την πρόβλεψη των απαιτήσεων και προσδοκιών των πελατών. Εν κατακλείδι, η ποιότητα της υπηρεσίας επηρεάζεται άμεσα από τους υπαλλήλους και οι διευθυντές προσπαθούν να καθορίσουν πρότυπα ποιότητας υπηρεσιών σχετικά με τις αξιολογήσεις των πελατών. Ο καθορισμός των διαφορών αντίληψης για την ποιότητα της σύγχρονης υπηρεσίας μεταξύ των τριών ενδιαφερόμενων φορέων που προαναφέρθηκαν αποτελεί προϋπόθεση (Dedeoglu & Demirer, 2013: 135).

2.3 Η ποιότητα υπηρεσιών στα ξενοδοχεία

Ο τουρισμός είναι ο ταχύτερα αναπτυσσόμενος κλάδος στον κόσμο τα τελευταία 50 χρόνια, χωρίς ενδείξεις επιβράδυνσης στον 21ο αιώνα. Εκτός από το όμορφο περιβάλλον μιας χώρας, τη ζεστασιά του τοπικού πληθυσμού, την πολιτική και οικονομική σταθερότητα, τα αναμνηστικά κ.α. οι τουρίστες επηρεάζονται βαθύτατα από το είδος της υπηρεσίας. Ως εκ τούτου, τα ξενοδοχεία πρέπει να προσπαθούν να παραδώσουν στους φιλοξενούμενους τους, όχι μόνο τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους, αλλά και την «ποιότητα» και την «ικανοποίηση» που μπορεί να οδηγήσουν σε μακροχρόνια επιβίωση και κερδοφορία. Η ποιότητα αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της επιτυχίας σε κάθε επιχείρηση και θεωρείται βασικός παράγοντας για την

απόκτηση και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι η ποιότητα των υπηρεσιών αυξάνει τα μερίδια αγοράς, παρέχει μεγαλύτερη απόδοση των επενδύσεων και μειώνει το κόστος παραγωγής (Bozdaglar and Rukiye, 2015: 126).

Η παροχή ποιοτικής εξυπηρέτησης βελτιώνει την ικανοποίηση των πελατών και αυτό θεωρείται ότι οδηγεί σε αυξημένες επισκέψεις, επαναλαμβανόμενες αγορές των ίδιων τουριστικών προϊόντων, αφοσίωση των πελατών και αφοσίωση στις σχέσεις. Επιπλέον, οι εξαιρετικά ευχαριστημένοι τουρίστες διαδίδουν θετικά σχόλια από στόμα σε στόμα και στην πραγματικότητα γίνονται συχνοί επισκέπτες, μιλούν για τους παρόχους των οποίων η εξυπηρέτηση τους ευχαρίστησε, μειώνοντας έτσι το κόστος διαφήμισης για την προσέλκυση των νέων πελατών. Επίσης, οι εξαιρετικά ικανοποιημένοι πελάτες μπορεί να είναι πιο επιεικής. Κάποιοι που έχουν απολαύσει τις καλές υπηρεσίες στο παρελθόν είναι πιο πιθανό να πιστεύουν ότι μια αποτυχία στις υπηρεσίες είναι, ενδεχομένως, απόκλιση από τον κανόνα. Ως εκ τούτου, οι πιστοί πελάτες ενδέχεται να χρειαστούν περισσότερο από ένα μη ικανοποιητικά περιστατικά ώστε να αλλάξουν τις αντιλήψεις τους και να εξετάσουν τη μετάβαση τους σε έναν εναλλακτικό πάροχο υπηρεσιών. Επιπλέον, οι εταιρείες που επιδεικνύουν υψηλές βαθμολογίες ικανοποίησης πελατών φαίνεται, επίσης, να έχουν την ικανότητα να απομονώνονται από ανταγωνιστικές πιέσεις (Bozdaglar and Rukiye, 2015: 126).

Οι πελάτες είναι συχνά πρόθυμοι να πληρώσουν περισσότερο για να παραμείνουν σε μια εταιρεία που ικανοποιεί τις ανάγκες τους από το να αναλάβουν τον κίνδυνο που συνδέεται με τη μετάβαση τους σε ένα φορέα παροχής υπηρεσιών χαμηλότερης τιμής. Από την άλλη πλευρά, η δυσαρέσκεια τουριστών και η χαμηλή ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να οδηγήσουν σε δυσμενείς προθέσεις συμπεριφοράς, όπως η διάδοση αρνητικών σχολίων σχετικά με τον πάροχο υπηρεσιών ή ακόμα και τον προορισμό, αλλάζοντας κατά αυτόν τον τρόπο τον προορισμό για τις διακοπές τους, τις καταγγελίες και την αποζημίωση. Ως εκ τούτου, οι υπεύθυνοι του ξενοδοχείου έχουν πολλά να κερδίσουν αν μπορούν να κατανοήσουν τις προσδοκίες των τουριστών από αυτούς δεδομένου ότι αυτό θα τους βοηθήσει στην εξυπηρέτηση των πελατών τους με τον καλύτερο τρόπο (Bozdaglar and Rukiye, 2015: 127).

Στη βιομηχανία φιλοξενίας, αρκετές μελέτες εξέτασαν τα χαρακτηριστικά του ξενοδοχείου, τα οποία οι επισκέπτες μπορεί να θεωρούν σημαντικά όταν αξιολογούν την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση δείχνει ότι η καθαριότητα (Atkinson 1988, Knutson 1988, Gundersen, Heide and Olsson 1996), η ασφάλεια και η εγγύηση (Atkinson 1988, Knutson 1988, Barsky and Labagh 1992, Gundersen, Heide and Olsson 1996, Choi and Chu 2001, Markovic, 2004), η βολική τοποθεσία (Knutson 1988, Barsky and Labagh 1992), η σχέση ποιότητας-τιμής (Atkinson 1988, Gundersen, Heide and Olsson 1996, Choi and Chu 2001) και οι φυσικές εγκαταστάσεις (Choi and Chu 2001, Markovic 2004) είναι χαρακτηριστικά που οι φιλοξενούμενοι του ξενοδοχείου αντιλαμβάνονται ως σημαντικά (Markovic & Raspor, 2010: 196).

Ωστόσο, ο εποχιακός παράγοντας της βιομηχανικής φιλοξενίας, όπου συγκαταλέγεται συνήθως γύρω από τις περιόδους αιχμής της ημέρας ή του έτους (Bozdoglar & Kilili, 2015: 128), η μεταβλητότητα και το φθαρτό των υπηρεσιών προκάλεσαν ορισμένες δυσκολίες για τους ακαδημαϊκούς και τους επαγγελματίες όσον αφορά τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών. Ειδικότερα, ο αποφασιστικός καθορισμός των κριτηρίων που χρησιμοποιούνται για τη διαδικασία αξιολόγησης της ποιότητας των υπηρεσιών δεν είναι πολύ εύκολος λόγω των περίπλοκων δομών. Παρά τις δυσκολίες αυτές, η πραγματική ποιότητα δεν μπορεί να αναπτυχθεί αν δεν μετρηθεί, υπογραμμίζοντας έτσι τη σημασία της μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών. Μόνο οι πάροχοι υπηρεσιών που γνωρίζουν πώς οι καταναλωτές αξιολογούν την υπηρεσία θα γνωρίζουν επίσης πώς να καθοδηγούν αυτές τις αξιολογήσεις στην επιθυμητή κατεύθυνση. Επιπλέον, η βασιζόμενη στις εμπειρίες των χρηστών που σχετίζονται με μια υπηρεσία και η διάκριση των κριτηρίων διαφοροποίησης υπηρεσιών για το λόγο αυτό είναι ένας άλλος σημαντικός λόγος για την πραγματοποίηση της διαδικασίας μέτρησης. Ωστόσο, οι έμποροι υπηρεσιών κατανοούν την ανάγκη να ορίσουν σωστά τις αντιλήψεις για την ποιότητα της υπηρεσίας όταν τις χρησιμοποιούν για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Dortyol, Varinli & Kitapci, 2014: 472).

Τέλος, ο Rowley (1998) υποστήριξε ότι η αντίληψη της ποιότητας των υπηρεσιών είναι μια στάση που σχετίζεται, αλλά όχι το ίδιο, με την ικανοποίηση. Είναι προφανές ότι η σχέση μεταξύ αυτών των δύο εννοιών είναι περίπλοκη και ότι έχει μια αιτιώδη σχέση (Markovic & Raspor, 2010: 196).

2.3.1 Η ικανοποίηση των πελατών και η ποιότητα των υπηρεσιών

Δεδομένου ότι η ικανοποίηση του πελάτη θεωρείται ότι βασίζεται σ' αυτόν (Cronin & Taylor, 1992), η ικανοποίηση συμβαδίζει με το γεγονός ότι η ποιότητα της υπηρεσίας αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την ικανοποίηση του. Ο Lewis (1993), δήλωσε στη θεωρία του ότι «οι ορισμοί της ικανοποίησης του καταναλωτή σχετίζονται με μια συγκεκριμένη συναλλαγή (τη διαφορά μεταξύ προβλεπόμενης υπηρεσίας και της υπηρεσίας που αντιλαμβάνεται) σε αντίθεση με τις «στάσεις», οι οποίες είναι περισσότερο ανθεκτικές και λιγότερο προσανατολισμένες στην κατάστασή τους» (Agbor, 2011: 11). Η άποψη αυτή βρίσκει σύμφωνο και τους Zeithaml et al. (2006). Επίσης, σύμφωνα με τους Woodside et al. (1989), η ικανοποίηση του πελάτη αναγνωρίζεται ως ένα φαινόμενο μετά την αγορά που αντικατοπτρίζει το πόσο ο καταναλωτής του αρέσει ή αντιπαθεί την υπηρεσία αφού τη βιώνει (Dortyol, Varinli & Kitapci, 2014: 473).

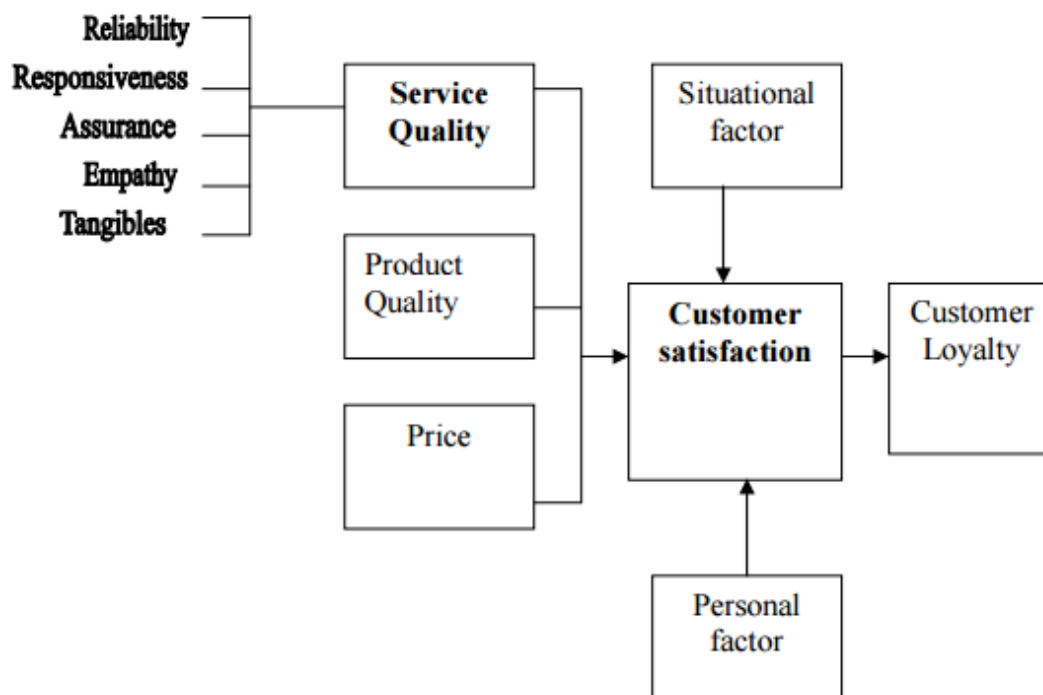
Ο Αμερικανικός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών (ASCI), είναι μια κλίμακα που μετρά το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών από τις επιχειρήσεις, και δείχνει ότι η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών προκαλεί αύξηση της αγοραίας αξίας κατά μέσο όρο 1 εκατ. Δολάρια και 3% (Dortyol, Varinli & Kitapci, 2014: 473).

Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι όροι ποιότητα και ικανοποίηση χρησιμοποιούνται ως συνώνυμα και θεωρούνται σαν παρόμοιες έννοιες (Iacobucci et al., 1995). Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ αυτών των δύο εννοιών. Ενώ η έννοια της ποιότητας των υπηρεσιών αναπτύσσεται με την πάροδο των ετών και συσχετίζεται με τις προσδοκίες των πελατών, η ικανοποίηση είναι μια έννοια βραχυπρόθεσμη και βασισμένη σε συναλλαγές για τη μέτρηση της προσωπικής και συναισθηματικής αντίδρασης σε μια υπηρεσία (Hernon et al., 1999). Ο Cronin και ο Taylor (1992) παρέχουν μια δημοφιλή εξήγηση της διαφοράς, δηλαδή ότι η αντιληπτή ποιότητα της υπηρεσίας είναι μια μορφή στάσης. Μια μακροπρόθεσμη συνολική αξιολόγηση, ενώ η ικανοποίηση είναι ένα συγκεκριμένο μέτρο συναλλαγής. Επιπλέον, ενώ η ποιότητα είναι μια εννοιολογική αντίδραση, η ικανοποίηση του πελάτη συνίσταται τόσο σε εννοιολογικές όσο και συναισθηματικές αντιδράσεις (Dortyol, Varinli & Kitapci, 2014: 473).

Όσον αφορά τη σχέση μεταξύ της ικανοποίησης του πελάτη και της ποιότητας των υπηρεσιών, ο Oliver (1993) πρότεινε ότι η ποιότητα της υπηρεσίας είναι προγενέστερη της ικανοποίησης του πελάτη ανεξάρτητα από το αν αυτά τα κατασκευάσματα ήταν σωρευτικά ή συγκεκριμένα για συγκεκριμένες συναλλαγές. Μερικοί ερευνητές (Anderson & Sullivan 1993, Fornell et al. 1996, Spreng & Macky 1996) βρήκαν εμπειρικές υποστηρίξεις για την άποψη του προαναφερθέντος σημείου, όπου η ικανοποίηση του πελάτη ήταν αποτέλεσμα της ποιότητας των υπηρεσιών (Agbor, 2011: 11).

Σε σχέση με την ικανοποίηση των πελατών και την ποιότητα των υπηρεσιών, οι ερευνητές ήταν πιο ακριβείς σχετικά με το νόημα και τις μετρήσεις της ικανοποίησης και της ποιότητας των υπηρεσιών. Η ικανοποίηση και η ποιότητα των υπηρεσιών έχουν ορισμένα κοινά σημεία, αλλά η ικανοποίηση γενικά είναι μια ευρύτερη έννοια, ενώ η ποιότητα των υπηρεσιών εστιάζεται ειδικά στις διαστάσεις της υπηρεσίας. Αν και αναφέρεται ότι άλλοι παράγοντες όπως η τιμή και η ποιότητα του προϊόντος μπορεί να επηρεάσουν την ικανοποίηση του πελάτη, η ποιότητα της υπηρεσίας αποτελεί συνιστώσα της ικανοποίησης του. Αυτή η θεωρία είναι σύμφωνη με την άποψη των Wilson et al. (2008) και έχει επιβεβαιωθεί από τον ορισμό της ικανοποίησης του πελάτη και από άλλους ερευνητές (Agbor, 2011: 11).

Οι Parasuraman et al. (1985), στη μελέτη τους, πρότειναν ότι όταν η ποιότητα της υπηρεσίας είναι υψηλή, τότε θα οδηγήσει σε αύξηση της ικανοποίησης των πελατών. Οι Saravana & Rao (2007), και οι Lee et al., (2000), αντιλήφθηκαν την ιδέα του Parasuraman (1995) ο οποίος αναγνώρισε ότι «η ικανοποίηση του πελάτη βασίζεται στο επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχεται από τους πάροχους υπηρεσιών» Εξετάζοντας το Σχήμα 15, που σχετίζεται με τις απόψεις αυτών των συγγραφέων, είναι προφανές ότι ο ορισμός της ικανοποίησης των πελατών συνεπάγεται την προβλεπόμενη και αντιληπτή υπηρεσία, δεδομένου ότι η ποιότητα της υπηρεσίας ενήργησε ως ένας από τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση (Agbor, 2011: 12).



Σχήμα 15: Οι αντιλήψεις του πελάτη για την ποιότητα και την ικανοποίηση του

Πηγή: Wilson et al., 2008.

Οι Sivadas & Baker-Prewitt (2000), χρησιμοποίησαν μια τυχαία τηλεφωνική έρευνα σε 542 αγοραστές για να εξετάσουν τη σχέση μεταξύ της ποιότητας των υπηρεσιών, της ικανοποίησης των πελατών και της εμπιστοσύνης των καταστημάτων στο πλαίσιο του λιανικού πολυκαταστήματος. Ένα από τα αποτελέσματα ήταν ότι η ποιότητα της υπηρεσίας επηρεάζει τη σχετική στάση και την ικανοποίηση των πολυκαταστημάτων. Με αυτόν τον τρόπο διαπίστωσαν κατά ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της ικανοποίησης του πελάτη και της ποιότητας των υπηρεσιών (Agbor, 2011: 12).

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα των Sivadas & του Baker-Prewitt (2000), οι Su et al. (2002), στη μελέτη τους για την ικανοποίηση των πελατών και την ποιότητα των υπηρεσιών, βρήκαν ότι αυτές οι δύο μεταβλητές σχετίζονται, επιβεβαιώνοντας τους ορισμούς και των δύο μεταβλητών που ήταν πάντα συνδεδεμένοι. Επίσης, υπαγόρευαν ότι η ποιότητα της υπηρεσίας είναι πιο αφηρημένη -επειδή μπορεί να επηρεάζεται από τις αντιλήψεις αξίας ή από τις εμπειρίες άλλων που μπορεί να μην είναι τόσο καλές- από την ικανοποίηση του πελάτη που αντανακλά τα συναισθήματα του για πολλές συναντήσεις και εμπειρίες με την εταιρεία παροχής υπηρεσιών (Agbor, 2011: 12).

Εκτός από αυτό που έδειξαν οι άλλοι ερευνητές από την ικανοποίηση του πελάτη και την ποιότητα των υπηρεσιών, ορισμένοι άλλοι συγγραφείς όπως οι Wang & Hing-Po (2002), ξεκίνησαν να αναδεικνύουν την αξία του πελάτη στη μελέτη της σχέσης μεταξύ ικανοποίησης του πελάτη και της ποιότητας των υπηρεσιών. Η μελέτη τους χρησιμοποίησε το μοντέλο SERVQUAL για τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών στην αγορά κινητής τηλεφωνίας της Κίνας, αλλά με τροποποίηση, βάση συζητήσεων ομάδων εστίασης και απόψεων εμπειρογνομόνων που αντανακλούν τα ειδικά χαρακτηριστικά της βιομηχανίας και την ιδιαίτερη κουλτούρα της Κίνας. Στη συνέχεια, δόθηκε έμφαση στη μελέτη των δυναμικών σχέσεων μεταξύ της ποιότητας των υπηρεσιών, της αξίας των πελατών, της ικανοποίησης των πελατών και των επιδράσεών τους στις μελλοντικές συμπεριφορές, αφού πρώτα προσδιορίστηκαν οι βασικοί παράγοντες της αξίας των πελατών και της ικανοποίησης τους. Όλα αυτά βασίστηκαν στην ανάπτυξη μοντέλων διαρθρωτικών εξισώσεων χρησιμοποιώντας το πακέτο PLS-GRAPH. Η μελέτη αυτή συνέβαλε στη μελέτη της ικανοποίησης των πελατών και της ποιότητας των υπηρεσιών με την αξία των πελατών, η οποία προσδίδει μεγαλύτερη βαρύτητα στη διασύνδεση της ικανοποίησης των πελατών με την ποιότητα των υπηρεσιών (Agbor, 2011: 13).

Παλαιότερες μελέτες σχετικά με τη σχέση μεταξύ ικανοποίησης του πελάτη και της ποιότητας των υπηρεσιών που περιελάμβανε τη διάσταση SERVQUAL δημοσιεύτηκαν από το 2003 έως το 2010. Η έρευνα για το θέμα αυτό μειώθηκε από το 2004 έως το 2006 και ήταν σταθερή, μεταξύ του 2008 και του 2009. Η έρευνα για το θέμα αυτό αυξήθηκε ραγδαία το 2010 (Agbor, 2011: 13).

2.4 Συμπεράσματα κεφαλαίου

Ο όρος ποιότητα αναφέρεται στην ικανοποίηση του πελάτη. Εάν οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, θα επιλέξουν εκ νέου την επιχείρηση και θα την προωθήσουν στο άμεσο περιβάλλον τους. Στη διαδικασία αυτή της ικανοποίησης, σημαντικό ρόλο έχουν: ο ρόλος του πελάτη, ο διευθυντής της εκάστοτε επιχείρησης και οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση. Στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, η βιβλιογραφική ανασκόπηση δείχνει ότι η καθαριότητα η βολική τοποθεσία η σχέση ποιότητας-τιμής και οι φυσικές εγκαταστάσεις είναι

χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν την εικόνα των φιλοξενουμένων αναφορικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Κεφάλαιο 3

Επιχειρηματικό πλάνο και μελέτη βιωσιμότητας

3.1 Εισαγωγή

Η απόφαση για την πραγματοποίηση μιας επένδυσης, συνεπάγεται την ανάληψη μεγάλου ή μικρού (ρίσκου), από τους επενδυτές, που εξαρτάται από το μέγεθος της επένδυσης. Προκειμένου να μειωθεί ο επιχειρηματικός κίνδυνος, χωρίς βέβαια να καταργείται εντελώς, πρέπει η επενδυτική απόφαση να βασιστεί και να τεκμηριωθεί σε μια μελέτη, μέσω της οποίας θα υπολογιστούν και θα εκτιμηθούν όλες οι παράμετροι.

3.2 Ορισμός Επιχειρηματικού Σχεδίου

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι μια ολοκληρωμένη, γραπτή περιγραφή που παρουσιάζει (Ricupero, 2002: 13) όλα τα δεδομένα της επιχείρησης που αφορούν τη δημιουργία, την ανάπτυξη και την εξέλιξη της. Πρόκειται δηλαδή, για μια λεπτομερή έκθεση σχετικά με τα προϊόντα της εταιρείας ή τις υπηρεσίες, τις τεχνικές παραγωγής, των αγορών και των πελατών, τη στρατηγική μάρκετινγκ, του ανθρώπινου δυναμικού, την οργάνωση, τις απαιτήσεις που αφορούν την υποδομή και τις προμήθειες, τις απαιτήσεις χρηματοδότησης, και τις πηγές και χρήσεις των κεφαλαίων. Με άλλα λόγια, το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) περιγράφει πώς μπορεί να δημιουργηθεί μια επιχείρηση ή πώς μπορεί να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί για να φθάσει σε ένα προσδοκώμενο σημείο (Κορρές, 2015: 124).

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα κρίσιμο στοιχείο σε οποιαδήποτε αίτηση για χρηματοδότηση, είτε σε μια οργάνωση επιχειρηματικών κεφαλαίων ή οποιαδήποτε άλλη πηγή επενδύσεων ή δανεισμό. Ως εκ τούτου, θα πρέπει να είναι πλήρης, ειλικρινής, πραγματικό, σωστά δομημένο και φιλικό προς τον αναγνώστη (Ricupero, 2002: 13)

Ουσιαστικά ένα επενδυτικό σχέδιο είναι μια δυναμική και πολυδιάστατη παρέμβαση που επιδιώκει:

- να απομακρύνει και να μειώσει την επίδραση εμποδίων ή και
- να αναπτύξει ανθρώπινες, φυσικές ή και άλλες δυνατότητες (Καρβούνης, 2000: 28)

Τα κυριότερα στοιχεία ενός επενδυτικού σχεδίου είναι ότι (Θεοφανίδης, 1987: 27-28).

- Αποτελεί ένα σύνθετο σύνολο ενεργειών, που πραγματοποιείται με πρωτοβουλία ευθύνης, διοίκησης, οργάνωσης και κατεύθυνσης ενός επιχειρηματικού φορέα (το μάντζμεντ) και αποτελεί τεχνικό-οικονομικό συνδυασμό ή μετασχηματισμό πόρων σε παραγωγική διαδικασία, η οποία προσφέρει αγαθά ή/ και υπηρεσίες.
- Απαιτεί τη διάθεση πόρων (εδαφικών εκτάσεων, κεφαλαίων, ειδικευμένων εργατών, διευθυντικών στελεχών κλπ), πόροι οι οποίοι αποτελούν το κόστος του και αποτυπώνονται σε χρηματικούς όρους ή χρηματοδότηση, η οποία εξασφαλίζεται κατά ένα μεγάλο μέρος από πιστωτικά ιδρύματα όπως τράπεζες κ.α.
- Δημιουργεί μια νέα παραγωγική μονάδα ή επεκτείνει την ήδη υπάρχουσα ή μπορεί ακόμα να σκοπεύει στην συμμετοχή μιας άλλης παραγωγικής μονάδας ή επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- Πραγματοποιείται σε συγκεκριμένο τόπο, στον τόπο δηλαδή εγκατάστασης του σχεδίου επένδυσης.
- Έχει συγκεκριμένο χρόνο παραγωγικής ζωής
- Παράγει αγαθά ή/ και υπηρεσίες, που αποτελούν τις ωφέλειες ή τα έσοδα του.

Η σύνθεση επενδυτικών σχεδίων είναι μείζονος σημασίας για την οικονομική ανάπτυξη καθώς με τις επενδύσεις αυξάνεται η παραγωγική δυναμικότητα της οικονομίας και επιταχύνεται στην πράξη η αύξηση της παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών (Θεοφανίδης, 1987: 33).

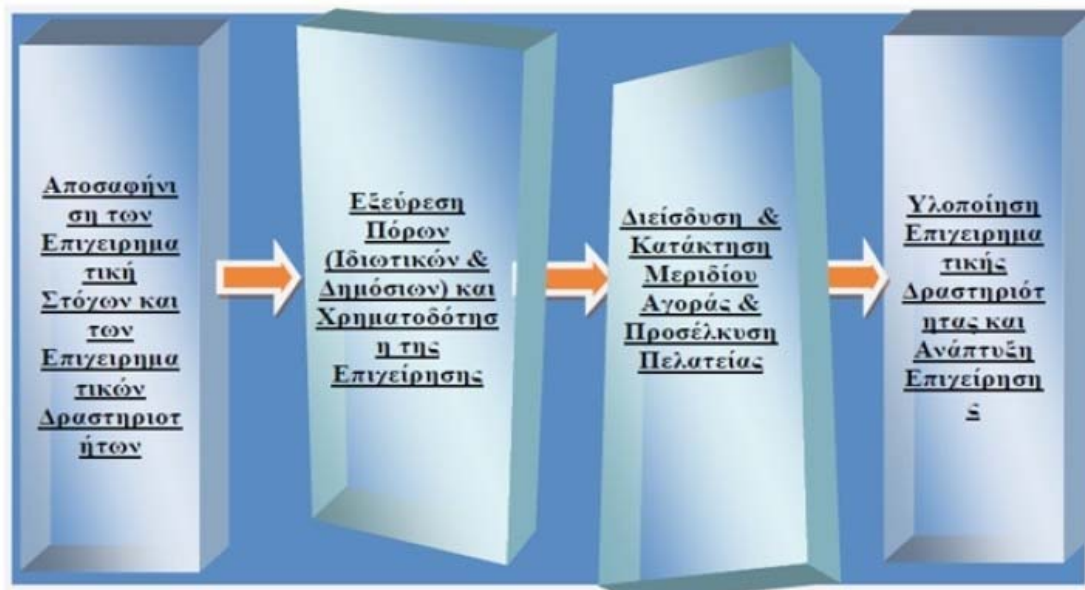
3.3 Στόχοι Επιχειρηματικού Σχεδίου

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα σημαντικό «εργαλείο» για κάθε επιχείρηση που σχεδιάζει την πορεία της επιχείρησής λαμβάνοντας αξιόλογες επιχειρηματικές αποφάσεις. Μέσω ενός Στρατηγικού – Επιχειρηματικού Σχεδίου δομείται η γενικότερη στρατηγική της εταιρείας, καθορίζονται οι απαιτούμενοι επιχειρησιακοί πόροι και προσδιορίζεται ο τρόπος λειτουργίας της (Κορρές, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση, ΕΣΠΑ 2007-2013: 3).

Στόχος του επιχειρηματικού σχεδίου είναι να καταγράψει και να αποτυπώσει σωστά και με οργάνωση το σχεδιασμό της επιχείρησης, προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι γενικότεροι στρατηγικοί του στόχοι (Κορρές, 2015: 124).

Πιο συγκεκριμένα, οι σημαντικότεροι στόχοι του επιχειρηματικού σχεδίου, όπως παρουσιάζονται στο Σχήμα 16, είναι:

- Να δώσει τις απαραίτητες εξηγήσεις προκειμένου να γίνουν κατανοητοί οι επιχειρηματικοί στόχοι και δραστηριότητες. Με αυτόν τον τρόπο θα βοηθήσει τον επιχειρηματία να ξεκαθαρίσει, να θέσει όρια και να καθορίσει χρονικά τους επιχειρηματικούς στόχους και δράσεις για την ενίσχυση, εξέλιξη και ανάπτυξη της επιχείρησης.
- Να βρεθούν οι πόροι (ιδιωτικοί & δημόσιοι) καθώς και οι πηγές για την χρηματοδότηση της επιχείρησης. Τα στοιχεία αυτά θα συμβάλλουν σημαντικά στην πραγματοποίηση των επιχειρηματικών ιδεών και δραστηριοτήτων και φυσικά στην εξέλιξη και ανάπτυξη της επιχείρησης.
- Τέλος, μέσω ενός σωστά δομημένου επιχειρηματικού πλάνου η επιχείρηση θα κατακτήσει μερίδιο από την αγορά, προσελκύνοντας επιπλέον πελάτες (Κορρές, 2015: 126).



Σχήμα 16: Στόχοι του επιχειρηματικού σχεδίου

Πηγή: Κορρές, 2015: 127.

3.4 Δομή Επιχειρηματικού Σχεδίου

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να περιλαμβάνει βασικές πληροφορίες και θέματα που αφορούν το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (Κορρές, 2015: 129). Πιο συγκεκριμένα, οι βασικές πληροφορίες που πρέπει περιλαμβάνει ένα επιχειρηματικό σχέδιο αναφέρονται ονομαστικά παρακάτω, ενώ στη συνέχεια του κεφαλαίου αναλύονται διεξοδικά (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2008: 8):

1. Περιεχόμενα – Περίληψη για τους λήπτες των αποφάσεων
2. Στρατηγική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος
3. Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος
4. Ανάλυση SWOT
5. Προϊόντα και υπηρεσίες
6. Διαμόρφωση στρατηγικής σύμφωνα με το μείγμα μάρκετινγκ
7. Χρηματοοικονομική διαχείριση
8. Τελικά συμπεράσματα επιχειρηματικού σχεδίου

3.4.1 Περιεχόμενα - Περίληψη για τους λήπτες των αποφάσεων

Τα περιεχόμενα παρουσιάζουν σε τίτλους τα κύρια σημεία που περιλαμβάνονται στο επιχειρηματικό σχέδιο.

Η περίληψη θα πρέπει να παρουσιάζει, μέσα σε λίγες σελίδες (Κορρές, 2015):

α) μια σύντομη περιγραφή της επιχείρησης. Η περιγραφή αυτή θα πρέπει να αναφέρει γενικά στοιχεία της επιχείρησης, δηλαδή, Επωνυμία Επιχείρησης, Κλάδος Δραστηριότητας, Αντικείμενο Εργασιών, Έτος Ίδρυσης, Νομική Μορφή Επιχείρησης.

β) τους στόχους της επιχείρησης

γ) μια σύντομη περιγραφή του προτεινόμενου επιχειρηματικού σχεδίου

δ) Το μέγεθος της επιχείρησης που θα στηρίζεται στις συνολικές ετήσιες εισπράξεις, στα συνολικά έσοδα-τζίρο.

ε) Τον αριθμό των απασχολουμένων.

ζ) Τις εγκαταστάσεις που υπάρχουν.

η) Το σκοπό του επιχειρηματικού σχεδίου

3.4.2 Στρατηγική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι το περιβάλλον εκείνο στον οποίο η διοίκηση της πρέπει να αναζητάει ευκαιρίες και πιθανές απειλές. Μπορεί να χωριστεί σε δυο επιμέρους κλάδους:

1. Το μικρό περιβάλλον, δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης και,
2. Το ευρύτερο –μάκρο περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση, αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση που λειτουργεί στην ίδια χώρα για παράδειγμα (Παπαδάκης, 2016: 69).

3.4.2.1 Ανάλυση του Ανταγωνιστικού Μίκρο περιβάλλοντος

Η ολοκληρωμένη ανάλυση του ανταγωνιστικού μικρο περιβάλλοντος της επιχείρησης κρίνεται απόλυτα αναγκαία για τον προσδιορισμό και τη διαμόρφωση άρτιας στρατηγικής. Τα στοιχεία που προσδιορίζουν το κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης και πρέπει να αναλυθούν είναι (Παπαδάκης, 2016: 82):

α) η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων. Η είσοδος νέων ανταγωνιστών σε κάποιο κλάδο έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων που ήδη υπάρχουν αλλά και των νέων (Παπαδάκης, 2016: 84).

β) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών επηρεάζεται από τον αριθμό των

προμηθευτών, το μέγεθος και τη σημασία του αγοραστή, το βαθμό διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή, τη δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών και τη δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός (Παπαδάκης, 2016: 88).

γ) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αφορούν το μέγεθος των αγοραστών, τον αριθμό των προμηθευτών, τις πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας, την ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και την κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω (Παπαδάκης, 2016: 88).

δ) η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων επηρεάζει άμεσα τη ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης και οι παράγοντες που καθορίζουν την απειλή από υποκατάστατα είναι η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων, η επίδραση της τιμής και η τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα (Παπαδάκης, 2016: 91).

ε) η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου που ήδη υπάρχουν. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι αποτέλεσμα των ενεργειών των επιχειρήσεων να καλυτερεύσουν τη θέση τους στην αγορά, όπως για παράδειγμα να αποκτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, να κυριαρχήσουν στα κανάλια διανομής κτλ. Συνήθως κάθε σημαντική στρατηγική κίνηση από μια επιχείρηση έχει ως συνέπεια κάποια αντίδραση από τις άλλες επιχειρήσεις και ο τρόπος αντίδρασης σχετίζεται με τις συνθήκες που υπάρχουν στον κλάδο. Οι παράγοντες που καθορίζουν την ένταση ανταγωνισμού είναι ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τα υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας, οι προσπάθειες αύξησης του μεριδίου της αγοράς, η έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα και η ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου (Παπαδάκης, 2016: 91-92).

3.4.2.2 Ανάλυση του ευρύτερου Μάκρο περιβάλλοντος

Η εταιρία, οι προμηθευτές της, οι πελάτες και οι ανταγωνιστές λειτουργούν μέσα σ' ένα μεγαλύτερο μακρο-περιβάλλον δυνάμεων που μπορούν είτε να ανακόψουν είτε να δώσουν ώθηση στην πορεία της εταιρείας. Οι δυνάμεις αυτές αντιπροσωπεύουν μεγέθη τα οποία δεν είναι ελεγχόμενα και πρέπει η εταιρία να τα παρακολουθεί (Kotler, 1991: 238).

Υπάρχουν πέντε βασικές δυνάμεις, οι οποίες επηρεάζουν την πορεία της επιχειρηματικής μονάδας. Οι δυνάμεις αυτές πρέπει να αναλυθούν από την επιχείρηση και να ληφθούν σοβαρά υπόψη καθώς μπορεί να προκύψουν δυνητικές ευκαιρίες και ενδεχόμενες απειλές (Kotler, 1991: 238). Οι δυνάμεις αυτές είναι:

- Η Πολιτική – Νομική Διάσταση. Η Κυβέρνηση επηρεάζει σχεδόν κάθε πτυχή της επιχειρηματικής ζωής σε μια χώρα. Καταρχήν, η κυβερνητική πολιτική επηρεάζει άμεσα το διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον στη χώρα, μέσω των αλλαγών στις πολιτικές, στους κανονισμούς και τους νόμους. Η κυβέρνηση καθορίζει τους κανονισμούς εργασίας και τους νόμους ιδιοκτησίας. Καθορίζει τη δημοσιονομική και νομισματική πολιτική, η οποία στη συνέχεια επηρεάζει τις επενδύσεις και τις αποδόσεις. Δεύτερον, η πολιτική σταθερότητα ή η αστάθεια και οι ενέργειες δράσεις που η κυβέρνηση αναλαμβάνει ενδέχεται να έχουν σημαντική επίπτωση στην βιωσιμότητα της επιχειρηματικής δραστηριότητας στη χώρα. Ένα πολιτικό κίνημα μπορεί να αλλάξει την επικρατούσα στάση απέναντι στις ξένες εταιρείες και να οδηγήσει σε νέους κανονισμούς. Μια οικονομική μετατόπιση μπορεί να επηρεάσει την προθυμία της κυβέρνησης να αντέξει τις δυσκολίες ενός προγράμματος λιτότητας. Γενικότερα, οι νόμοι, η κρατική πολιτική συμβάσεων, η νομοθεσία υπέρ του περιβάλλοντος, η εργατική νομοθεσία, ή ύπαρξη ή όχι μονοπωλιακής νομοθεσίας και διάφορα άλλα στοιχεία που εμπίπτουν στην αρμοδιότητα του κράτους επηρεάζουν την επιχειρηματική δραστηριότητα (Διαθέσιμο [http://ebooks.narotama.ac.id/files/Global%20Marketing%20Management%20\(5th%20Edition\)/Chapter%205%20Political%20and%20LegalEnvironment.pdf](http://ebooks.narotama.ac.id/files/Global%20Marketing%20Management%20(5th%20Edition)/Chapter%205%20Political%20and%20LegalEnvironment.pdf), σελ.: 2).
- Η Οικονομική Διάσταση. Οι οικονομικές συνθήκες της χώρας αναφέρονται σε μια σειρά από οικονομικούς παράγοντες που έχουν μεγάλη επιρροή στις επιχειρηματικές οργανώσεις και στις δραστηριότητές τους. Αυτές περιλαμβάνουν το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν, το Κατά Κεφαλήν Εισόδημα, τις αγορές αγαθών και υπηρεσιών, τη διαθεσιμότητα των κεφαλαίων, την ανταλλαγή των συναλλαγματικών διαθεσίμων, την αύξηση του εξωτερικού εμπορίου, τη δύναμη της αγοράς κεφαλαίων κλπ. Όλα τα παραπάνω διαμορφώνουν την αγοραστική δύναμη και τις καταναλωτικές συνήθειες με αποτέλεσμα να επηρεάζουν τις επιχειρήσεις (Διαθέσιμο <http://download.nos.org/srsec319new/319EL3.pdf>, σελ.: 4).
- Η Πολιτιστική - Κοινωνική Διάσταση. Το πολιτιστικό και κοινωνικό περιβάλλον των επιχειρήσεων εστιάζει σε κοινωνικούς παράγοντες, όπως τα έθιμα, τις

παραδόσεις, τις αξίες, τις πεποιθήσεις, τη φτώχεια, την παιδεία, το προσδόκιμο ποσοστό ζωής κ.λπ. Η κοινωνική δομή και οι αξίες που μια κοινωνία καλλιεργεί έχουν σημαντική επίδραση στην λειτουργία των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, κατά τη διάρκεια εορταστικών περιόδων υπάρχει μια αύξηση της ζήτησης για νέα ρούχα, γλυκά, λουλούδια, κ.λπ. Λόγω της αύξησης του ποσοστού αλφαριθμητισμού οι καταναλωτές ενδιαφέρονται όλο και πιο συνειδητά για την ποιότητα των προϊόντων. Τα παραπάνω όπως και πολλά άλλα παραδείγματα διαμορφώνουν τη σύσταση του καταναλωτικού κοινού, επηρεάζοντας σε τελική ανάλυση το επιχειρηματικό περιβάλλον (Διαθέσιμο <http://download.nos.org/srsec319new/319EL3.pdf>, σελ.: 5).

- Η Τεχνολογική Διάσταση. Η πιο ισχυρή δύναμη που διαμορφώνει και κατευθύνει τα τελευταία χρόνια τη ζωή του ανθρώπου είναι η τεχνολογία. Ο ρυθμός ανάπτυξης μιας εταιρίας επηρεάζεται από το πλήθος των βασικότερων νέων τεχνολογιών που ανακαλύπτονται, οι οποίες προκαλούν σημαντικές μακροχρόνιες συνέπειες στην επιχείρηση και τη στρατηγική της (Kotler, 1991: 240). Επιπλέον, τα τεχνολογικά επιτεύγματα που συμβαίνουν έξω από την αγορά μπορούν να δημιουργήσουν ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις εκείνες που είναι σε θέση να τις εκμεταλλευτούν και να τις υιοθετήσουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους (Παπαδάκης, 2016: 75).
- Η Δημογραφική Διάσταση. Η δημογραφική διάσταση αφορά το μέγεθος του πληθυσμού, τη γεωγραφική του κατανομή, την ηλικιακή του κατανομή, την ηλικιακή του δομή και τη διανομή εισοδήματος. Κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να επιβιώσει, να εξελιχθεί και να αναπτυχθεί θα πρέπει να μελετά τις δημογραφικές τάσεις, έτσι ώστε όχι μόνο να ανακαλύπτει ευκαιρίες τις οποίες μπορεί να εκμεταλλευτεί προς όφελος της, αλλά και να διακρίνει απειλές που πρόκειται να συμβούν (Παπαδάκης, 2016: 74).

Τέλος, σε μια εποχή έντονης παγκοσμιοποίησης όλων σχεδόν των κλάδων δεν υπάρχουν πλέον σύνορα και περιορισμοί που να κρατούν μια αγορά σε εθνικό επίπεδο, γι αυτό είναι πλέον αναγκαίο για κάθε επιχείρηση να μελετά τις αλλαγές σε παγκόσμιο επίπεδο και να προσπαθεί να προσαρμόζεται σε αυτές (Παπαδάκης, 2016: 77).

3.4.3 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης σχετίζεται με παράγοντες, οι οποίοι ξεχωρίζουν την επιχείρηση και της προσθέτουν μια ιδιαίτερη προσωπικότητα. Περιλαμβάνει, δηλαδή, τον τρόπο με τον οποίο έχει οργανωθεί η δομή της επιχείρησης, την κουλτούρα και τους πόρους της. Γραφικά αποτυπώνεται στο οργανόγραμμα της κάθε επιχείρησης (Παπαδάκης, 2016: 220).

Με τον όρο κουλτούρα νοείται ένα σύστημα κοινών αξιών, πιστεύω, παραδοχών, συμβόλων, εθίμων, κανόνων και προτύπων που ισχύουν μια ομάδα ανθρώπων η μια οργάνωση (Μπουραντάς, Βάθης, Παπακωνσταντίνου και Ρεκλείτης, 1999: 28). Η κουλτούρα είναι, επομένως, ξεχωριστή για κάθε επιχείρηση και απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή καθώς μπορεί να οδηγήσει σε συγκριτικό πλεονέκτημα που δεν είναι εύκολα αντιγράψιμο. Εξίσου, βέβαια, σημαντικοί είναι και οι υλικοί και άυλοι πόροι της επιχείρησης (Παπαδάκης, 2016: 220).

Όλα τα παραπάνω στοιχεία πρέπει να αναλυθούν και να καταγράφουν σε αυτό το στάδιο του επιχειρηματικού πλάνου.

3.4.4 Ανάλυση SWOT

Η επιμελής ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μπορεί να αποκαλύψει στην επιχείρηση μια σειρά από δυνάμεις και αδυναμίες καθώς και δυνητικές ευκαιρίες και ενδεχόμενες απειλές (Παπαδάκης, 2016). Τα στοιχεία αυτά συγκεντρώνονται στην ανάλυση SWOT, η οποία καθορίζει τα Πλεονεκτήματα / Μειονεκτήματα και τις Ευκαιρίες / Απειλές που συναντάει η επιχείρηση από το ευρύτερο περιβάλλον της αλλά και από τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2008: 9) Συνήθως παρουσιάζεται σε μορφή πίνακα όπως φαίνεται παρακάτω:

Δυνάμεις

Ευέλικτη στρατηγική
Δυνατή οικονομική κατάσταση
Πλεονεκτήματα κόστους
Δυνατό όνομα στην αγορά
Ικανότητες στη δημιουργία καινοτομικών προϊόντων
Ηγετική θέση στην αγορά
Ισχυρές υπηρεσίες μετά την πώληση
Τεχνολογία προστατευμένη από πατέντες
Δραστήρια και συντονισμένη διαφήμιση
Ποιότητα προϊόντων
Στενές σχέσεις με επιχειρήσεις συμμάχους

Ευκαιρίες

Προσέγγιση επιπλέον τμημάτων της αγοράς
Εξάπλωση σε νέες γεωγραφικές περιοχές
Επέκταση της γραμμής προϊόντων
Μεταφορά ικανοτήτων σε νέα προϊόντα
Καθετοποίηση δραστηριοτήτων
Απόσπαση μεριδίου της αγοράς από ανταγωνιστές
Εξαγορά ανταγωνιστών
Στρατηγικές συμμαχίες για είσοδο σε νέες αγορές
Εφαρμογή νέων τεχνολογιών

Αδυναμίες

Μη συγκεκριμένη στρατηγική κατεύθυνση
Υψηλός δανεισμός
Ξεπερασμένες παραγωγικές εγκαταστάσεις
Προβλήματα στην εσωτερική λειτουργία
Μεγάλα κόστη σε σχέση με τους ανταγωνιστές
Χαμηλή κερδοφορία
Απουσία ικανοτήτων που απαιτεί η αγορά
Αδυναμίες σε θέματα έρευνας και ανάπτυξης
Ανυπαρξία γραμμή προϊόντων
Αδυναμία στον τομέα του μάρκετινγκ

Πιθανές Απειλές

Είσοδος στην αγορά ισχυρών νέων ανταγωνιστών
Απώλεια εισόδου από υποκατάστατα
Καθυστερημένη ανάπτυξη αγοράς
Δυσάρεστες αλλαγές στις συναλλαγματικές ισοτιμίες
Δυσβάστακτες οικονομικά νέες κρατικές ρυθμίσεις/ παρεμβάσεις
Αυξανόμενη ισχυροποίηση πελατών ή / και προμηθευτών
Αλλαγή στις προτιμήσεις των καταναλωτών
Δημογραφικές αλλαγές

Πίνακας 1: Ανάλυση SWOT

Πηγή: Παπαδάκης, 2016: 220.

Τα στελέχη οφείλουν μέσω της χρήσης της συγκεκριμένης τεχνικής:

- Να επιχειρήσουν να μειώσουν τις όποιες αδυναμίες εντοπιστούν
- Να ενισχύσουν περαιτέρω τα ισχυρά σημεία της επιχείρησης και να επινοήσουν νέα
- Να ανακαλύψουν την βέλτιστη στρατηγική, η οποία λαμβάνει υπόψη τόσο τις ευκαιρίες όσο και τις απειλές (Παπαδάκης, 2016: 221).

3.4.5 Προϊόντα και Υπηρεσίες

Σε αυτή την ενότητα περιγράφεται το προϊόν ή οι υπηρεσίες που θα προσφέρει η επιχείρηση, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και αναλύονται τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που πιθανώς να στοιχειοθετούν τη μοναδικότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Επίσης σε αυτό το σημείο ορίζεται η πιθανή γκάμα των προϊόντων που θα προσφέρονται (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2008: 12).

3.4.6 Διαμόρφωση στρατηγικής σύμφωνα με το μείγμα μάρκετινγκ

Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να καθορίσει την αγορά-στόχο της και στη συνέχεια να επιλέξει τη στρατηγική τιμολόγησης που θα ακολουθήσει. Μέσω της πολιτικής τιμολόγησης που θα ακολουθήσει η επιχείρηση αποσκοπεί στην επίτευξη κάποιων από τους παρακάτω βασικούς στόχους (Kotler, 1991: 810):

- **Επιβίωση.** Οι εταιρείες επιδιώκουν το βασικό στόχο της επιβίωσης αν πάσχουν από πλεονάζουσα δυναμικότητα, έντονο ανταγωνισμό ή μεταβαλλόμενες επιθυμίες καταναλωτή.
- **Μέγιστα τρέχοντα κέρδη.** Πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν να επιβάλλουν την τιμή που θα μεγιστοποιήσει τα τρέχοντα κέρδη.
- **Μέγιστα τρέχοντα έσοδα.** Πολλοί μάνατζερς πιστεύουν ότι η μεγιστοποίηση των εσόδων θα οδηγήσει στη μακροχρόνια μεγιστοποίηση των κερδών και την ανάπτυξη του μεριδίου της αγοράς.
- **Μέγιστη ανάπτυξη των πωλήσεων.** Κάποιες επιχειρήσεις πιστεύουν ότι ένας μεγαλύτερος όγκος πωλήσεων θα οδηγήσει σε χαμηλότερο κατά μονάδα κόστος και υψηλότερα μακροχρόνια κέρδη. Έτσι επιβάλλουν τη χαμηλότερη τιμή υποθέτοντας ότι η αγορά έχει μια ευαισθησία ως προς την τιμή (η πολιτική αυτή ονομάζεται τιμολόγηση διείσδυσης στην αγορά).
- **Ηγεσία στην ποιότητα του προϊόντος.** Μια επιχείρηση είναι πιθανό να στοχεύει στο να γίνει ηγέτης στην αγορά αναφορικά με την ποιότητα του προϊόντος.

Επόμενο βήμα μετά την επιλογή της αγορά που θα απευθυνθεί και τον καθορισμό των στόχων που αποβλέπει είναι ο σχεδιασμός του διαφημιστικού προγράμματος με το οποίο θα προωθήσει το προϊόν ή την υπηρεσία της. Οι ερωτήσεις που θα πρέπει οι υπεύθυνοι να απαντήσουν για το σχεδιασμό τη διαφήμισης, είναι (Kotler, 1991: 955):

- Ποιοι είναι οι στόχοι της διαφήμισης
- Πόσα χρήματα πρέπει να δαπανηθούν
- Ποιο μήνυμα πρέπει να σταλεί
- Ποια διαφημιστικά μέσα πρέπει να χρησιμοποιηθούν
- Πως πρέπει να αξιολογηθούν τα αποτελέσματα (Kotler, 1991).

3.4.7 Χρηματοοικονομική ανάλυση

Στη Χρηματοοικονομική ανάλυση θα πρέπει να αναφέρονται:

- Πληροφορίες των τελευταίων Ισολογισμών και των Καταστάσεων Αποτελεσμάτων Χρήσης.
- Πληροφορίες για το λόγο ή τους λόγους που η επιχείρηση έχει ανάγκη το δανεισμό.
- Πληροφορίες για το πώς θα επενδυθούν τα νέα κεφάλαια που θα εισρεύσουν στην επιχείρηση (Κορρές, 2015: 130).

Τα στοιχεία αυτά συμπληρώνονται σε πίνακες. Ενδεικτικοί πίνακες είναι οι παρακάτω. Το τι στοιχεία θα συμπεριλάβει η επιχείρηση τελικά στο επιχειρηματικό της πλάνο είναι στη δική της κρίση.

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

Πίνακας 2: Ενδεικτικό παράδειγμα συμπλήρωσης Ισολογισμού

Πηγή: Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2008.

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

Πίνακας 3: Ενδεικτικό παράδειγμα Γενικών Λειτουργικών Εξόδων

Πηγή: Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2008.

	20XX	20XX	20XX
Κύκλος Εργασιών			
– Κόστος Πωλήσεων			
Μικτό Κέρδος Εκμετάλλευσης			
– Μισθοδοσία			
– Διάφορα έξοδα λειτουργίας			
– Ενοίκια			
– Έξοδα διαφήμισης			
Αποτέλεσμα προ φόρων, τόκων			
– Τόκοι χρεωστικοί			
Καθαρό αποτέλεσμα χρήσεως προ φόρων			
– Φόρος εισοδήματος			
Κέρδη προς Διάθεση			

Πίνακας 4: Ενδεικτικό παράδειγμα Αποτελεσμάτων Εκμετάλλευσης και Χρήσεων

Πηγή: Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2008.

	Έτος 1 ^ο	Έτος 2 ^ο	Έτος 3 ^ο	Σύνολο
Ίδια Κεφάλαια				
Ίδια Κεφάλαια %				
Δάνεια τραπεζών εσωτερικού				
Δάνεια τραπεζών εσωτερικού %				
Επιχορήγηση Δημοσίου				
Επιχορήγηση Δημοσίου %				
Σύνολα				
Σύνολα %				

Πίνακας 5: Ενδεικτικός πίνακας Χρηματοδότησης Επιχείρησης

Πηγή: Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2008.

3.4.8 Τελικά συμπεράσματα του επιχειρηματικού σχεδίου και μελέτη βιωσιμότητας

Με την ολοκλήρωση του επιχειρηματικού σχεδίου, πραγματοποιείται μια σύντομη περιγραφή της επιχείρησης, αναφέρονται περιληπτικά οι επιχειρηματικοί στόχοι του, περιγράφεται συνοπτικά η διαμόρφωση στρατηγικής και με βάση τη χρηματοοικονομική ανάλυση που έχει προηγηθεί κρίνεται εάν η πρόταση είναι βιώσιμη ή όχι.

Προκειμένου να αποφασιστεί η βιωσιμότητα της επένδυσης, μπορεί να υπολογιστεί η Καθαρή Παρούσα Αξία. Η Καθαρά Παρούσα Αξία (ΚΠΑ) ορίζεται ως η διαφορά της παρούσας αξίας των ετήσιων εισοδημάτων μείον την παρούσα αξία των ετήσιων εξόδων, συμπεριλαμβανομένων των επενδύσεων. Στην πράξη και εφόσον έχει καταστρωθεί ο πίνακας των ταμειακών ροών, η ΚΠΑ υπολογίζεται ως η διαφορά των χρηματικών εισροών (καθαρών ταμειακών ροών μετά φόρων) μείον το κόστος των επενδύσεων, όπως, δίνεται από τον ακόλουθο τύπο (Θάνος και Θάνος: 2012: 102):

$$ΚΠΑ = \sum_{\tau=1}^{\nu} \frac{ΚΤΡ_{\tau}}{(1+\varepsilon)^{\tau}} - E_0$$

όπου: ΚΠΑ = η Καθαρά Παρούσα Αξία του σχεδίου

ΚΤΡ_τ = η Καθαρή Ταμειακή Ροή το έτος τ,

E₀ = η αρχική επένδυση το χρόνο τ=0,

τ = η διάρκεια ζωής του επενδυτικού σχεδίου,

ε = το επιτόκιο προεξόφλησης. (Θεοφανίδης, 1985)

Για την Καθαρά Παρούσα Αξία, αν:

- $KPA > 0$, η επένδυση θεωρείται συμφέρουσα
- $KPA = 0$, το οικονομικό αποτέλεσμα της επένδυσης είναι οριακό
- $KPA < 0$, η επένδυση απορρίπτεται (Θάνος και Θάνος: 2012: 102):

Ολοκληρώνοντας αυτό το εγχείρημα, οι υπεύθυνοι σχεδίασης του επενδυτικού σχεδίου μπορούν να αναφέρουν τις επιδράσεις της επένδυσης στη συνολική λειτουργία της επιχείρησης. Τα αναμενόμενα πλεονεκτήματα αφορούν:

- Συμπίεση του κόστους παράγωγης και της διοίκησης
- Βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών
- Ενίσχυση της εικόνας και του κύρους της εταιρείας στην αγορά

Κεφάλαιο 4

Ανάλυση επιχειρηματικού πλάνου της εταιρείας «Γ. ΠΟΛΙΤΗΣ Εμπορικές Ξενοδοχειακές και τουριστικές επιχειρήσεις»

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

4.1 ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΛΗΠΤΕΣ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

4.1.1 Περιγραφή της επιχείρησης

4.1.2 Στόχοι

4.1.3 Επενδυτικό πρόγραμμα

4.1.4 Βασικά στοιχεία οικονομικής θέσης και επίδοσης της εταιρείας

4.1.5 Μέγεθος της επιχείρησης και αριθμός απασχολουμένων.

4.1.6 Εγκαταστάσεις που υπάρχουν

4.1.7 Σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου

4.2 Στρατηγική Ανάλυση

4.2.1 Στρατηγική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος

4.2.2 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

4.2.3 Ανάλυση SWOT

- 4.2.4 Παρεχόμενες υπηρεσίες
- 4.2.5 Διαμόρφωση στρατηγικής σύμφωνα με το μείγμα μάρκετινγκ
- 4.3 Χρηματοοικονομική ανάλυση
 - 4.3.1 Ισολογισμοί και Καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης
 - 4.3.2 Κόστος επένδυσης
 - 4.3.3 Κόστος πρόσληψης προσωπικού
- 4.4 Συνολικό κόστος επένδυσης
- 4.5 Χρηματοδότηση επένδυσης
- 4.6 Τελικά συμπεράσματα του επιχειρηματικού σχεδίου
- 4.7 Μελέτη βιωσιμότητας

4.1 Περίληψη για τους λήπτες των αποφάσεων

Η περίληψη του επιχειρηματικού πλάνου είναι σύντομη και μέσα σε λίγες σελίδες περιγράφει την επιχείρηση, καταγράφει τους στόχους της, παρουσιάζει συνοπτικά βασικά οικονομικά μεγέθη της και δηλώνει το σκοπό του επιχειρηματικού πλάνου της.

4.1.1 Περιγραφή της επιχείρησης

Η επιχείρηση «Γ. ΠΟΛΙΤΗΣ Εμπορικές Ξενοδοχειακές και τουριστικές επιχειρήσεις» είναι Ανώνυμη Εταιρεία με έδρα την πόλη του Αγίου Νικολάου Κρήτης και έχει ως κύρια δραστηριότητα την παροχή ξενοδοχειακών υπηρεσιών και ως δευτερεύουσα την παροχή υπηρεσιών που παρέχονται από καφετερία. Η εταιρεία δραστηριοποιείται στο χώρο από το 1986.

Ιδρυτές και μέτοχοι της εταιρείας είναι ο Γεώργιος Πολίτης (50%) και η σύζυγος του Ελπινίκη Πολίτη (50%).

Πρόκειται για μια οικογενειακή επιχείρηση, η οποία από την αρχή της ίδρυσης της έχει εστιάσει το ενδιαφέρον της στην ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών της και στην κάλυψη των προσωπικών αναγκών τους, που εμπίπτουν στα πλαίσια άσκησης του επαγγέλματος της.

4.1.2 Στόχοι

Οι στόχοι της παρούσας ξενοδοχειακής μονάδας είναι αρχικά μια υγιής και επιτυχημένη εταιρεία με πιστούς πελάτες. Εν συνεχεία επιμέρους στόχοι είναι:

- η επέκταση και η αναβάθμιση των χώρων της που θα παρέχουν επιπλέον ποιοτικές υπηρεσίες στους υποψηφίους πελάτες.
- η ενίσχυση του παραγωγικού δυναμικού της.
- η επέκταση σε άλλες γειτονικές αγορές (οι πελάτες που ήδη έχει προέρχονται κυρίως τις Σκανδιναβικές χώρες και λίγοι από την Ολλανδία και τη Ρωσία) και η κατάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς.
- η αύξηση των πωλήσεων της, τόσο κατά τη διάρκεια των καλοκαιρών μηνών, όσο και των χειμερινών.

4.1.3 Επενδυτικό πρόγραμμα

Το παρόν επενδυτικό σχέδιο συντάσσεται προκειμένου να καταστεί δυνατό η επιχείρηση να προβεί στην κατασκευή πισίνας -σε ιδιόκτητο οικόπεδο που συνορεύει με το ξενοδοχείο- και να ενισχύσει το εργατικό δυναμικό της, εφαρμόζοντας έτσι, ολοκληρωμένο σύστημα ποιότητας στο σύνολο των παρεχόμενων υπηρεσιών της.

4.1.4 Βασικά στοιχεία οικονομικής θέσης και επίδοσης της εταιρείας

Όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα, η εταιρεία τα έτη 2011 και 2012 παρουσίασε ζημιές. Οι ζημιές αυτές οφείλονται στην παγκοσμία οικονομική κρίση που έπληξε όλες τις οικονομίες και κυρίως την ελληνική, τα τελευταία σχεδόν οχτώ χρόνια. Εξαιτίας, όμως της ανόδου του τουριστικού προϊόντος στη χώρα μας τα τελευταία έτη, η μετέπειτα πορεία της επιχείρησης κατά τα έτη 2013, 2014 και 2015 είναι ανοδική (Ρουσάνογλου, 2015)

Επιπλέον, η εταιρεία δεν έχει βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις προς τράπεζες και αυτό είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο του ισολογισμού της. Το αυξημένο πόσο των βραχυπροθέσμων υποχρεώσεων οφείλεται σε πιστωτές και είναι δανεισμός από τους εταίρους στην εταιρεία (21.000 ευρώ για το Γεώργιο Πολίτη και 20.000 ευρώ για την Ελληνική Πολίτη αντίστοιχα).

Τα βασικά οικονομικά μεγέθη της επιχείρησης στην 5ετία 2011 – 2015, συνοψίζονται στον επόμενο πίνακα.

(Ποσά σε €)	2011	2012	2013	2014	2015
Κύκλος Εργασιών	10.059,70	14.103,20	31.450,44	25.668,15	33.701,28
Μικτά Κέρδη	5.565,32	8.656,19	23.893,94	19.748,54	27.654,44
Καθαρά αποτελέσματα χρήσης	-3.520,20	-9.543,64	1.065,69	6.182,97	8.105,06
Κυκλοφορούν Ενεργητικό	3.559,96	4.896,18	17.508,92	21.781,93	28.909,71
Σύνολο Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων	38.733,08	41.387,80	47.346,72	50.174,65	45.736,70

Πίνακας 6: Βασικά οικονομικά μεγέθη της επιχείρησης κατά τα έτη 2011-2015

4.1.5 Μέγεθος της επιχείρησης και αριθμός απασχολουμένων.

Η ΠΟΛ 1003/2014 με Θέμα: «Παροχή οδηγιών για την εφαρμογή των διατάξεων του ν. 4308/2014 (ΦΕΚ Α' 251) περί των «Ελληνικών Λογιστικών Προτύπων, συναφείς ρυθμίσεις και άλλες διατάξεις», στο άρθρο 2 «Κατηγορίες οντοτήτων» αναφέρει ότι ως πολύ μικρή Ανώνυμη Επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση που δεν υπερβαίνει δυο από τα κριτήρια (μέσος όρος προσωπικού ≤ 10 , σύνολο Ενεργητικού ≤ 350.000 , Κύκλος εργασιών ≤ 700.000) για δυο συνεχόμενες χρήσεις (ΠΟΛ 1003/2014).

Η υπό μελέτη εταιρεία συγκεντρώνει τα παραπάνω χαρακτηριστικά.

4.1.6 Εγκαταστάσεις που υπάρχουν

Οι εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου και της καφετερίας καταλαμβάνουν 770 τετραγωνικά μέτρα. Το ξενοδοχείο διαθέτει συνολικά 13 δωμάτια, 6 μονόκλινα και 7 δίκλινα, δηλαδή 20 κλίνες.

4.1.7 Σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου

Σκοπός αυτού του επιχειρηματικού σχεδίου είναι να εξασφαλιστούν τα αναγκαία κεφάλαια για την ανάπτυξη της εταιρίας, με την αρχική χρηματοδοτική επιλογή να αναλύεται σε:

Επιχορήγηση Δημοσίου	16.760€
Τραπεζικός δανεισμός	70.474€
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΝΕΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	87.234€

Πίνακας 7: Συνολικό ποσό χρηματοδότησης

4.2. Στρατηγική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος

Η εξεταζόμενη επιχείρηση δραστηριοποιείται σε ένα κλάδο όπου διέπεται από έντονο ανταγωνισμό καθώς το ενεργό ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας παρουσιάζει σχεδόν αδιάκοπη αύξηση τις τελευταίες δεκαετίες (Χατζηδάκης, 2015:100).

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (2008), παρατηρείται υψηλή συγκέντρωση του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας στους 4 μεγαλύτερους προορισμούς που είναι η Κρήτη, τα Νησιά Νοτίου Αιγαίου, τα Ιόνια Νησιά και η Αττική (Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων, 2008: 4). Με βάση τα στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδας (2016), το ξενοδοχειακό δυναμικό της περιφέρειας Κρήτης αποτυπώνεται στον παρακάτω πίνακα (Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων, 2016: 10).

Ξενοδοχειακό δυναμικό της περιφέρειας Κρήτης το έτος 2016							
		5*	4*	3*	2*	1*	Γενικό άθροισμα
Περιφερειακή Ενότητα Ηρακλείου	Μονάδες	32	103	100	160	97	492
	Δωμάτια	8.587	13.180	5.262	5.765	3.285	36.079
	Κλίνες	17.289	25.490	10.037	10.728	6.061	69.605
Περιφερειακή Ενότητα Λασιθίου	Μονάδες	25	36	38	77	31	207
	Δωμάτια	4.693	3.477	1.803	2.436	480	12.889
	Κλίνες	9.677	6.701	3.453	4.381	900	25.112
Περιφερειακή Ενότητα Ρεθύμνου	Μονάδες	16	53	102	128	23	322
	Δωμάτια	2.644	4.742	4.684	4.333	484	16.887
	Κλίνες	5.342	9.235	9.009	7.929	894	32.409
Περιφερειακή Ενότητα Χανίων	Μονάδες	24	57	121	291	54	547
	Δωμάτια	2.920	4.064	5.140	10.558	1.308	23.990
	Κλίνες	5.966	8.003	9.515	18.510	2.396	44.390
Σύνολο Περιφέρειας	Μονάδες	97	249	361	656	205	1.568
	Δωμάτια	18.844	25.463	16.889	23.092	5.557	89.845
	Κλίνες	38.274	49.429	32.014	41.548	10.251	171.516

Πίνακας 8: Ξενοδοχειακό δυναμικό της περιφέρειας Κρήτης

Επιπλέον, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών θεωρείται μικρή καθώς υπάρχουν πάρα πολύ προμηθευτές που απευθύνονται στις ξενοδοχειακές μονάδες. Ως προμηθευτές των ξενοδοχειακών μονάδων θεωρούνται οι παραγωγοί και οι επιχειρήσεις που εφοδιάζουν τα ξενοδοχεία με τα απαραίτητα τρόφιμα, ποτά και λοιπό εξοπλισμό που είναι αναγκαίος προκειμένου να λειτουργήσει μια τέτοια μονάδα. Επίσης, το γεγονός ότι μια ξενοδοχειακή μονάδα μπορεί να απευθυνθεί σε παραγωγούς ή σε επιχειρήσεις στην Αθήνα προκειμένου να προμηθευτεί ότι χρειάζεται, καθίστα τη δύναμη των προμηθευτών ακόμα μικρότερη (Κουγιουμτζής, 2006: 110).

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, από την άλλη πλευρά, αναφέρεται στους πελάτες των ξενοδοχείων αλλά και στους ταξιδιωτικούς πράκτορες. Η δύναμη των πρώτων, όταν ταξιδεύουν μεμονωμένα είναι ελάχιστη, ενώ η δύναμη των ταξιδιωτικών γραφείων είναι τεράστια καθώς έχουν τη δυνατότητα να ασκούν πιέσεις, αφού παρέχουν στα ξενοδοχεία μεγάλο αριθμό πελατών (Κουγιουμτζής, 2006: 110).

Σε ότι αφορά το ευρύτερο μάκρο περιβάλλον, είναι γεγονός ότι το εγχώριο μακροοικονομικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η εν λόγω επιχείρηση, δεν είναι σταθερό, εξαιτίας της οικονομικής κρίσης που υφίσταται η χώρα μας. Το ασταθές και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον καθιστά επιφυλακτικούς σε νέες

επενδύσεις τόσο τους επιχειρηματίες όσο και τα πιστωτικά ιδρύματα ως προς το δανεισμό κεφαλαίων. Το ασταθές οικονομικό περιβάλλον αποτυπώνεται και στην πολυνομία που χαρακτηρίζει τη χώρα μας τα τελευταία χρόνια. Η ταχύτητα αλλαγής των νομών είναι τόσο γρήγορη που δεν επιτρέπει αποφάσεις σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

Ωστόσο, θετικό στοιχείο αποτελεί το γεγονός ότι το τουριστικό προϊόν στην Ελλάδα παρουσιάζει έντονη ζήτηση και έχει εδραιώσει τη θέση του στην παγκόσμια αγορά. Ακόμα και κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, ο τουρισμός στην Ελλάδα υπήρξε από τους βασικούς πυλώνες ανάπτυξης, με σημαντική συμβολή στην αγορά εργασίας, παρουσιάζοντας συνεχή αύξηση στα έσοδα και στις αφίξεις επισκεπτών (Διαθέσιμο <http://www.enterprisegreece.gov.gr/gr/ependyseis/ependytikoitomeis/toyrismos>).

Ακόμα, οι τεχνολογικές δυνάμεις και προοπτικές είναι πολύ ισχυρές τα τελευταία χρόνια και αποτελούν σημαντικό εφόδιο στην πρόοδο και την ανάπτυξη της κάθε επιχείρησης. Ο κλάδος του τουρισμού που είναι εντάσεως πληροφόρησης επωφελείται σε μεγάλο βαθμό από την ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων και την εμπορευματοποίηση του διαδικτύου (Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων, 2016).

Τέλος, το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον, στο οποίο ανήκουν τα ήθη, τα έθιμα, οι παραδόσεις, η κουλτούρα της κάθε περιοχής και πολλά άλλα έχει πολλά στοιχεία να δώσει σε έναν άγνωστο που επισκέπτεται πρώτη φορά την περιοχή του Αγίου Νικολάου.

4.3 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Η επιχείρηση με συστηματική δουλειά όλα τα χρόνια λειτουργίας της και με γνώμονα την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, έχει καταφέρει να κερδίσει την εμπιστοσύνη των πελατών της και να δημιουργήσει σχέσεις σε προσωπικό επίπεδο με πελάτες που επισκέφτηκαν το ξενοδοχείο. Η φιλοσοφία της είναι ότι ο κάθε πελάτης είναι διαφορετικός και θα πρέπει (η εταιρεία) να είναι σε θέση να αναγνωρίζει τις ξεχωριστές ανάγκες που θέλει να ικανοποιήσει (ο πελάτης) και να φροντίζει να τις

παρέχει. Η συνεχής επικοινωνία που πραγματοποιείται με τους πελάτες που φτάνουν στο ξενοδοχείο βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών και δημιουργεί νέες σκέψεις δράσης προς υλοποίηση.

4.4 Ανάλυση SWOT

Όλα τα παραπάνω αποτυπώνονται στην ανάλυση SWOT που ακολουθεί

Δυνάμεις	Αδυναμίες
Το νησί της Κρήτης περιλαμβάνεται στους 4 μεγαλύτερους προορισμούς	Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού
Ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών	Χαμηλή κερδοφορία
Πολιτιστική παράδοση (αρχαιολογικοί χώροι, εκκλησίες και μοναστήρια, βενετσιάνικα μνημεία κ.α.)	Αδυναμίες σε θέματα έρευνας και ανάπτυξης
Χρήση συγχρόνων πληροφοριακών συστημάτων	Εποχικότητα
	Ανάγκη επενδύσεων και νέων κεφαλαίων για διατήρηση ανάπτυξης
Ευκαιρίες	Πιθανές Απειλές
Προσέγγιση επιπλέον τμημάτων της αγοράς	Είσοδος στην αγορά ισχυρών νέων ανταγωνιστών
Επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές	Ασταθές οικονομικό περιβάλλον
Επέκταση υποδομών που θα παρέχουν επιπλέον ποιοτικές υπηρεσίες	Μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη τουριστικών πρακτόρων
Πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού	Εισοδηματικοί περιορισμοί
Επιμήκυνση της Τουριστικής Περιόδου προσφέροντας εναλλακτικό τουρισμό	
Διαφήμιση	

Πίνακας 9: Ανάλυση SWOT

4.5 Παρεχόμενες υπηρεσίες

Ως ξενοδοχειακό προϊόν, νοείται το σύνολο των υλικών αγαθών και υπηρεσιών που προσφέρονται από μια ξενοδοχειακή επιχείρηση. Ως εκ τούτου, το ξενοδοχείο προσφέρει τις εγκαταστάσεις και τις υπηρεσίες του προς πώληση, μεμονωμένα ή σε διάφορους συνδυασμούς (Διαθέσιμο <http://www.propobos.gr/uploads/books/71c7f0204705bd65a3784c94b9410201b26de219.pdf>, σελ.: 1).

Σε ότι αφορά τις εγκαταστάσεις οι πελάτες θα μπορούν να ενημερωθούν από τη μελλοντική ιστοσελίδα στο διαδίκτυο, όπου η εν λόγω επιχείρηση θα αναρτήσει πολλές φωτογραφίες προκειμένου ο πελάτης να είναι σε θέση να κρίνει αν αυτό που βλέπει ανταποκρίνεται στις επιθυμίες τους. Οι ιδιοκτήτες εγγυώνται ότι αυτό που θα βλέπουν οι πελάτες θα είναι το πραγματικό και όχι προϊόν μοντάζ.

Σε ότι αφορά τις επιπλέον υπηρεσίες που σχετίζονται με το ξενοδοχειακό προϊόν και που καθιστούν τις παρεχόμενες υπηρεσίες ξεχωριστές είναι ότι η συγκεκριμένη εταιρεία εφεξής θα παρέχει (Διαθέσιμο <http://www.propobos.gr/uploads/books/71c7f0204705bd65a3784c94b9410201b26de219.pdf>, σελ.: 3).

- Υπηρεσίες στις αφίξεις (check in) και αναχωρήσεις (check out) πελατών (π.χ. μεταφορά αποσκευών, αποθήκευση αποσκευών κ.λπ.)
- Πληροφορίες που αφορούν την πόλη και τα μέρη που μπορεί ο πελάτης να επισκεφτεί
- Άλλες υπηρεσίες όπως τηλέφωνο, internet, αφύπνιση, φύλαξη πολυτίμων αντικειμένων κ.λπ.
- Καθαριότητα δωματίων
- Καθαριότητα κοινόχρηστων χώρων
- Υπηρεσίες πλυντηρίου-καθαριστηρίου
- Χρήση πισίνας

4.6 Διαμόρφωση στρατηγικής σύμφωνα με το μείγμα μάρκετινγκ

Οι πελάτες της εξεταζόμενης επιχείρησης προέρχονται, όπως έχει αναφερθεί παραπάνω, κυρίως Σκανδιναβικές χώρες την Ολλανδία και τη Ρωσία. Η εταιρεία θέλει να διευρύνει την αγορά της και να επεκταθεί σε χώρες που συνορεύουν με την Ελλάδα καθώς και σε χώρες της Ευρώπης. Η αγορά – στόχος θέλει να είναι όλοι οι δυνητικοί μεμονωμένοι πελάτες ή και ζευγάρια, μεγαλύτερης κυρίως ηλικίας, που αναζητούν αφενός την ηρεμία και την ξεκούραση, αλλά ταυτόχρονα ενδιαφέρονται να αποκτήσουν εμπειρίες από άλλους πολιτισμούς, ήθη, έθιμα και να βιώσουν την πολιτισμικότητα των άλλων λαών.

Η επιχείρηση επειδή έχει ως στόχο να επεκταθεί στην υπάρχουσα αγορά αλλά ταυτόχρονα να εισχωρήσει και σε νέες αγορές, θα διατηρήσει τις τιμές των παρεχόμενων υπηρεσιών σε χαμηλά επίπεδα. Ο στόχος στην προκειμένη περίπτωση είναι να «χτυπήσει» τον ανταγωνισμό και η τιμή χρησιμοποιείται ως έναυσμα για την άμεση αγορά της υπηρεσίας. Το κατά μονάδα κέρδος είναι χαμηλό, αλλά

επιτυγχάνονται συνολικά κέρδη μέσω του υψηλού κύκλου εργασιών (Holloway and Robinson, 2003: 144).

Για να μπορέσει η ξενοδοχειακή μονάδα να επιτύχει τους παραπάνω στόχους θα στραφεί στην διαφήμιση. Τα μέσα προώθησης και προβολής που θα χρησιμοποιηθούν θα έχουν κατά κύριο λόγο στροφή στις σύγχρονες επικοινωνιακές μεθόδους, αξιοποιώντας τις δυνατότητες που προσφέρει η τεχνολογία. Πιο συγκεκριμένα θα δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην προβολή μέσω internet, εστί ώστε ο υποψήφιος αγοραστής να είναι σε θέση να ενημερωθεί για ότι τον ενδιαφέρει χωρίς την παρουσία μεσαζόντων. Η δημιουργία ιστοσελίδας θα κοστίσει 800 ευρώ και θα έχει επιπλέον ετήσιο κόστος συντήρησης 100 ευρώ. Μέσω της ιστοσελίδας, η επιχείρηση στοχεύει να μπορεί ο πελάτης να διακρίνει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, να ενημερώνετε για όλες τις άλλες υπηρεσίες που παρέχονται καθώς και για το κόστος υπηρεσιών. Τα τρία αυτά χαρακτηριστικά είναι αυτά που θέλει να προβάλλει η επιχείρηση προς τα έξω.

Τέλος, η επιχείρηση προκειμένου να εξελίσσεται και να βελτιώνεται σκοπεύει να φτιάξει ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο θα συμπληρώνουν οι πελάτες ανώνυμα, πριν αποχωρήσουν από το ξενοδοχείο. Ανάμεσα στις ερωτήσεις θα υπάρχει η εξής: «Από πού ενημερωθήκατε για το ξενοδοχείο». Με αυτόν τον τρόπο θα μπορέσουν να καταγραφούν και να αποτυπωθούν σε αριθμούς τα αποτελέσματα της διαφήμισης.

4.7 Χρηματοοικονομική ανάλυση

Στο τμήμα αυτό του επιχειρηματικού πλάνου παρατίθεντο ισολογίσμου προηγούμενων ετών της επιχείρησης καθώς και όλα τα άλλα στοιχεία κόστους που αφορούν την επένδυση.

4.7.1 Ισολογισμοί και Καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης

Στη συνέχεια παρατίθενται οι ισολογισμοί και οι αντίστοιχες καταστάσεις Αποτελεσμάτων Χρήσεις για τα έτη 2013- 2015.

Από τους Ισολογισμούς διαπιστώνεται ότι η εταιρεία δεν έχει δάνεια. Το σύνολο των Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων είναι 45.736,70€. Τα 38.000 € αφορούν οφειλόμενο κεφάλαιο στους μετόχους.

	ΠΟΣΑ	
Περιουσιακά στοιχεία		
Πάγια	357.807,18	718.635,25
Μείον: Αποσβεσμένα	-	
Απομειωμένα		360.729,07
Αποθέματα		<u>334,29</u>
Απαιτήσεις		6.630,70
Προκαταβολές και έσοδα εισπρακτέα		1.789,60
Λοιπά		<u>20.155,12</u>
<i>Σύνολο Ενεργητικού</i>		<u>389.638,78</u>
Καθαρή θέση και υποχρεώσεις		
Κεφάλαια και αποθεματικά		325.527,51
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις		18.374,57
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις		<u>45.736,70</u>
<i>Σύνολο καθαρής θέσης και υποχρεώσεων</i>		<u>389.638,78</u>

Πίνακας 10: Ισολογισμός 2015

	ΠΟΣΑ
Κύκλος εργασιών (καθαρός)	33.701,28
Λοιπά συνήθη έξοδα	-
Μεταβολές αποθεμάτων (εμπορεύματα, προϊόντα, ημικατ/μένα)	-101,32
Αγορές εμπορευμάτων και υλικών	5.945,72
Παροχές σε εργαζομένους	3.018,25
Αποσβέσεις ενσωμάτων πάγιων και αυλών στοιχείων	428,16
Λοιπά έξοδα και ζημιές	16.062,18
Λοιπά έσοδα και κέρδη	-
Τόκοι και συναφή κονδύλια (καθαρό ποσό)	<u>40,49</u>
Αποτελέσματα προ φόρων	8.105,06
Φόροι	<u>3.166,54</u>
Αποτελέσματα περιόδου μετά από φόρους	<u>4.938,52</u>

Πίνακας 11: Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως 2015

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΠΟΣΑ			ΠΑΘΗΤΙΚΟ	ΠΟΣΑ
	Αξία Κτήσης	Αποσβέσεις	Αναπ/στη Αξία		
Β. Έξοδα εγκατάστασης				Α. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	
4. Λοιπά έξοδα εγκατάστασης	<u>3.131,94</u>	<u>3.130,90</u>	<u>0,04</u>	I. Μετοχικό κεφάλαιο	
Γ. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				1. Καταβεβλημένο	231.883,13
				2. Οφειλόμενο	<u>93.988,54</u>
					<u>325.871,67</u>
II. Ενσώματες ακινητοποιήσεις				III. Επιχορηγήσεις Επενδύσεων	
Γήπεδα	360.700,86	0,00	0,01	4. Διαφ. Από μετατρ. Μ.Κ. σε ευρώ	<u>0,00</u>
Κτίρια	301.760,38	301.760,37	0,01		<u>0,00</u>
Μηχανήματα	7.576,08	7.575,17	0,91	IV Αποθεματικά Κεφάλαια	
Μεταφορικά μέσα	3.251,83	3.251,82	0,01	1. Τακτικό Αποθεματικό	<u>919,43</u>
					<u>919,43</u>
Έπιπλα και λοιπός Εξοπλισμός	<u>44.767,64</u>	<u>44.740,89</u>	<u>26,75</u>	V. Αποτελέσματα εις Νέον	
	<u>718.056,79</u>	<u>357.328,25</u>	<u>360.728,54</u>	5. Ζημιές Χρήσης	-4.740,20
				6. Υπόλοιπο ζημιών προηγούμενων χρήσεων	-6.855,64
III. Συμμετοχές-Μακροπρ. Απαιτήσεις				7. Έκτακτη εισφορά	-305,94
7. Λοιπές Μακροπρόθ. Απαιτήσεις			6.630,70	8. Υπόλοιπο κερδών εις νέο	<u>5.694,73</u>
Σύνολο πάγιοι ενεργητικού (ΓΙ+ΓΙΙ+ΓΙΙΙ)			<u>367.359,24</u>		<u>-6.207,05</u>
Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				VI. Ποσά προορισμένα για αύξηση κεφαλαίου	
I. Αποθέματα			<u>435,61</u>	2. Υπεραξία προς Κεφαλ/ση	4,94
II. Απαιτήσεις				Σύνολο ιδίων κεφαλαίων (ΑΙ+ΑΙΙ+ΑΙΙΙ+ΑΙΙΙΙ+ΑΙΙΙΙΙ)	320.588,99
Iα Προμηθευτές			15,12	B. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	
11. Χρεώστες διάφοροι			4.431,68	1. Προβλέψεις από συμμετοχές σε επιχειρήσεις	18.374,57
12. Απαιτήσεις από Φόρους -Τέλη			<u>1.538,53</u>	Γ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	
			<u>2.985,36</u>	II Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	
IV. Διαθέσιμα				1. Προμηθευτές	7.799,03
1. Ταμείο			18.299,54	5. Υποχρεώσεις από φόρους τέλη	4.378,62
3. Καταθέσεις όψεως και Προθεσμίας			61,42		
			<u>18.360,96</u>		
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού (ΔΙ+ΔΙΙ+ΔΙΙΙ+ΔΙΙΙΙ)			<u>21.781,93</u>	II. Διάφοροι πιστωτές	<u>38.000,00</u>
				Σύνολο υποχρεώσεων (ΓΙ+ΓΙΙ)	50.177,65
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ			<u>389.141,21</u>	ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (Α+Β+Γ)	<u>389.141,21</u>

Πίνακας 12: Ισολογισμός 2014

I. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΣ

Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)		25.668,15
Μείον: Κόστος πωλήσεων και παροχής υπηρεσιών		<u>5.919,61</u>
Μικτά αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως		19.748,54
Πλέον: Άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως		39.784,97
Σύνολο		59.533,51
Μείον: 1. Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	6.483,94	
2. Έξοδα λειτουργίας διαθέσεως	<u>45.652,52</u>	<u>52.136,46</u>
Μερικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως		7.397,05
Ολικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως		7.397,05

II. ΜΕΙΟΝ: ΕΚΤΑΚΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Μείον

1. Έκτακτα και ανόργανα έξοδα	1,35	
3. Έξοδα προηγούμενων χρήσεων	<u>1.212,73</u>	<u>-1.214,08</u>
ΜΕΙΟΝ: Σύνολο αποσβέσεων παγίων στοιχείων	2.076,94	
Μείον: οι από αυτές ενσωματ. στο λειτ. κόστος	<u>2.076,94</u>	0,00
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (κέρδη) ΧΡΗΣΕΩΣ προ φόρων		6.182,97

Πίνακας 13: Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως 2014

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΠΟΣΑ			ΠΑΘΗΤΙΚΟ	ΠΟΣΑ
	Αξία Κτήσης	Αποσβέσεις	Αναπ/στη Αξία		
Β. Έξοδα εγκατάστασης				Α. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	
4. Λοιπά έξοδα εγκατάστασης	<u>3.131,94</u>	<u>3.130,90</u>	<u>0,04</u>	I. Μετοχικό κεφάλαιο	
Γ. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				3. Καταβλημένο	<u>231.883,13</u> 231.883,13
II. Ενσώματες ακινητοποιήσεις				III. Επιχορηγήσεις Επενδύσεων	
Γήπεδα	360.700,86	0,00	360,700,86	6. Διαφ. Από μετατρ. Μ.Κ. σε ευρώ	<u>340,71</u> 340,71
Κτίρια	301.760,38	301.760,37	0,01	IV Αποθεματικά Κεφάλαια	
Μηχανήματα	7.576,08	7.575,17	0,91	3. Τακτικό Αποθεματικό	<u>919,43</u> 919,43
Μεταφορικά μέσα	3.251,83	3.251,82	0,01	V. Αποτελέσματα εις Νέον	
Έπιπλα και λοιπός Εξοπλισμός	<u>42.690,41</u> 715.979,56	<u>42.663,95</u> 355.251,31	<u>26,46</u> 360.728,25	7. Ζημιές Χρήσης	-1.362,54
III. Συμμετοχές-Μακροπρ. Απαιτήσεις				6. Υπόλοιπο ζημιών προηγούμενων χρήσεων	-11.676,07
7. Λοιπές Μακροπρόθ. Απαιτήσεις			6.630,70	7. Εκτακτή εισφορά	-305,94
Σύνολο πάγιοι ενεργητικού (ΓI+ΓII+ΓIII)			<u>367.358,95</u>	8. Υπόλοιπο κερδών εις νέο	<u>5.094,73</u> -8.249,82
Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				VI. Ποσά προορισμένα για αύξηση κεφαλαίου	
I. Αποθέματα				4. Υπεραξία προς Κεφαλ/ση	93.652,77
I. Πρώτες & βοηθητικές ύλες			606,45	Σύνολο ιδίων κεφαλαίων (ΔI+ΔII+ΔIV+ΔV+ΔVI)	319.146,22
4. Είδη συσκευασίας			141,13	B. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	
			<u>747,58</u>	2. Προβλέψεις από συμμετοχές σε επιχειρήσεις	18.374,57
II. Απαιτήσεις				Γ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	
11. Χρεώστες διάφοροι			1.399,14	ΠΒραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	
			<u>1.399,14</u>	3. Προμηθευτές	8.170,76
IV. Διαθέσιμα				6. Υποχρεώσεις από φόρους - τέλη	1.175,96
1. Ταμείο			15.335,89	II. Διάφοροι πιστωτές	38.000,00
3. Καταθέσεις όψεως και Προθεσμίας			25,91	Σύνολο υποχρεώσεων (ΓI+ΓII)	47.346,72
			<u>17.508,52</u>		
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού (ΔI+ΔII+ΔIII+ΔIV)			<u>17.508,52</u>		
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ			384.867,51	ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (Α+Β+Γ)	384.867,51

Πίνακας 14: Ισολογισμός 2013

III. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΣ

Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)		25.668,15
Μείον: Κόστος πωλήσεων και παροχής υπηρεσιών		<u>5.919,61</u>
Μικτά αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως		19.748,54
Πλέον: Άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως		39.784,97
Σύνολο		59.533,51
Μείον: 1. Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	6.483,94	
4. Έξοδα λειτουργίας διαθέσεως	<u>45.652,52</u>	<u>52.136,46</u>
Μερικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως		7.397,05
Ολικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως		7.397,05
IV. ΜΕΙΟΝ: ΕΚΤΑΚΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ		
Μείον		
2. Έκτακτα και ανόργανα έξοδα	1,35	
4. Έξοδα προηγούμενων χρήσεων	<u>1.212,73</u>	<u>-1.214,08</u>
ΜΕΙΟΝ: Σύνολο αποσβέσεων παγίων στοιχείων	2.076,94	
Μείον: οι από αυτές ενσωματ. στο λειτ. κόστος	<u>2.076,94</u>	0,00
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (κέρδη) ΧΡΗΣΕΩΣ προ φόρων		6.182,97

Πίνακας 15: Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως 2013

4.7.2 Κόστος επένδυσης

Η επιχείρηση στα πλαίσια της ανάπτυξης της και της παροχής περισσότερων και ποιοτικότερων υπηρεσιών στους πελάτες της θέλει να προβεί στην λήψη δανείου, προκειμένου να χρηματοδοτήσει την κατασκευή πισίνας σε διπλανό οικόπεδο που έχει στην κατοχή της και δεν το χρησιμοποιεί. Πρόκειται για ένα οικόπεδο 250 τετραγωνικών μέτρων που συνορεύει με το ξενοδοχείο. Η κατασκευή θα ολοκληρωθεί στο τέλος του έτους 2017. Το κόστος της επένδυσης αυτής αποτυπώνεται στον παρακάτω πίνακα.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ	Φ.Π.Α.	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΣΕ ΕΥΡΩ
Κόστος κατασκευής πισίνας 100 τ.μ.	30.000	24%	37.200
Διαμόρφωση περιβάλλοντα χώρου και λοιπού εξοπλισμού	18.000	24%	22.320
Μισθοί, επιδόματα ασφάλειες για τις εργασίες	1.500	24%	1.860
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ			61.380

Πίνακας 16: Κόστος κατασκευής πισίνας

4.7.3 Κόστος πρόσληψης προσωπικού

Η εταιρεία στην προσπάθεια της να παρέχει ποιοτικότερες υπηρεσίες προς τους πελάτες της έχει ανάγκη από εξειδικευμένο και έμπειρο προσωπικό προκειμένου να μπορέσει να ανταποκριθεί στις ανάγκες της αγοράς. Επειδή όμως, το οικονομικό περιβάλλον είναι ασταθές και η επιχείρηση μικρού μεγέθους αρχικά θα προληφθούν μόνο οι απολύτως απαραίτητες ειδικότητες. Αυτές είναι:

- α) 1 υπάλληλος υποδοχής, ο οποίος θα εργάζεται πενθήμερο, πρωινό οχτάωρο.
- β) 1 υπάλληλος για την καφετερία, ο οποίος θα εργάζεται πενθήμερο, 4 πρωινές ώρες και 4 απογευματινές.

Σύμφωνα με το Π.Κ. 1/18-2-2016 για τους όρους αμοιβής και εργασίας των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις όλης της χώρας ο μισθός του υπάλληλου υποδοχής (ρεσεψιονίστ) ανέρχεται στα 838,48 ευρώ και ο μισθός σερβιτόρου στα 820,80 ευρώ (Διαθέσιμο <https://www.taxheaven.gr/labordoc/index/view/mid/148>). Το ετήσιο κόστος του προσωπικού συνοψίζεται στον παρακάτω πίνακα.

Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	ΜΗΝΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΜΗΝΙΑΙΕΣ ΑΠΟΔΟΧΕΣ	ΕΤΗΣΙΟ ΚΟΣΤΟΣ
1	Υπάλληλος Υποδοχής	1	12	838,48	12.661
2	Υπάλληλος καφετερίας	1	12	820,8	12.394
	ΣΥΝΟΛΟ	2			25.054

Πίνακας 17: Κόστος προσωπικού

4.8 Συνολικό κόστος επένδυσης

Ως κόστος επένδυσης ορίζεται το άθροισμα του πάγιου ενεργητικού (πάγιες επενδύσεις συν άλλα προπαραγωγικά έξοδα) και του καθαρού κεφαλαίου κίνησης, με το πάγιο ενεργητικό να αποτελεί τους πόρους που απαιτούνται για τις οικοδομικές κατασκευές και τον μηχανολογικό εξοπλισμό του προγράμματος και το κεφάλαιο κίνησης που χρειάζεται να λειτουργήσει η μονάδα ολικά ή μερικά.

Με βάση λοιπόν τα παραπάνω το συνολικό κόστος της επένδυσης έχει ως εξής:

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΚΟΣΤΟΣ
Κόστος πισίνας	61.380
Κόστος προσωπικού	25.054
Κόστος διαφήμισης	800
Συνολικό κόστος	87.234

Πίνακας 18: Συνολικό κόστος πρότασης

4.9 Χρηματοδότηση επένδυσης

Η χρηματοδότηση της επένδυσης που πρόκειται να πραγματοποιηθεί θα χρηματοδοτηθεί από τις εξής πηγές:

- Επιχορήγηση. Η επιχείρηση, έχει υποβάλει αίτηση για να ενταχθεί στο πρόγραμμα «Ενίσχυση τουριστικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) για τον εκσυγχρονισμό τους και την ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών». Οι επιχειρήσεις επιδοτούνται με ποσό 15.000 ευρώ έως 150.000 ευρώ. Η χρηματοδότηση καλύπτει το 40% των επιλέξιμων δαπανών και προσαυξάνεται κατά 10%, φτάνοντας στο 50% στην περίπτωση πρόσληψης νέου προσωπικού (<http://www.epidotiseis.gr/>).

Με βάση τα κριτήρια του προγράμματος που θέτει ότι ο επιχορηγούμενος προϋπολογισμός κάθε επενδυτικού σχεδίου δυνητικού δικαιούχου ενίσχυσης δεν μπορεί να υπερβαίνει τον συνολικό Κύκλο Εργασιών του έτους 2015 (ο κύκλος εργασιών το 2015 είναι 33.701 ευρώ), η επιχείρηση αναμένει το ποσό των 16.760 ευρώ.

- Τραπεζικός δανεισμός. Η εταιρεία πρόκειται να καταφύγει στη χρήση δανειακών κεφαλαίων (τραπεζικός δανεισμός), συνολικού ύψους 70.474 ευρώ. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει αναλυτικά το κόστος του δανείου.

	ΤΟΚΟΙ	ΧΡΕΩΛΥΣΙΟ	ΤΟΚΟΧΡΩΛΥΣΙΟ	ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΔΑΝΕΙΟΥ
1 έτος	4.223,04	2.815,38	7.038,42	67.568,62
2 έτος	4.054,12	2.815,38	6.869,50	64.753,24
3 έτος	3.885,19	2.815,38	6.700,57	61.937,86
4 έτος	3.716,27	2.815,38	6.531,65	59.122,48
5 έτος	3.547,35	2.815,38	6.362,73	56.307,10
6 έτος	3.378,43	2.815,38	6.193,81	53.491,72
7 έτος	3.209,50	2.815,38	6.024,88	50.676,34
8 έτος	3.040,58	2.815,38	5.855,96	47.860,96
9 έτος	2.871,66	2.815,38	5.687,04	45.045,58
10 έτος	2.702,73	2.815,38	5.518,11	42.230,20
11 έτος	2.533,81	2.815,38	5.349,19	39.414,82
12 έτος	2.364,89	2.815,38	5.180,27	36.599,44
13 έτος	2.195,97	2.815,38	5.011,35	33.784,06
14 έτος	2.027,04	2.815,38	4.842,42	30.968,68
15 έτος	1.858,12	2.815,38	4.673,50	28.153,30
16 έτος	1.689,20	2.815,38	4.504,58	25.337,92
17 έτος	1.520,28	2.815,38	4.335,66	22.522,54
18 έτος	1.351,35	2.815,38	4.166,73	19.707,16
19 έτος	1.182,43	2.815,38	3.997,81	16.891,78
20 έτος	1.013,51	2.815,38	3.828,89	14.076,40
21 έτος	844,58	2.815,38	3.659,96	11.261,02
22 έτος	675,66	2.815,38	3.491,04	8.445,64
23 έτος	506,74	2.815,38	3.322,12	5.630,26
24 έτος	337,82	2.815,38	3.153,20	2.814,88
25 έτος	168,89	2.814,88	2.983,77	0,00
ΣΥΝΟΛΑ	54.899,16		125.283,16	

Πίνακας 19: Κόστος Δανείου

4.10 Τελικά συμπεράσματα του επιχειρηματικού σχεδίου

Το προτεινόμενο επιχειρηματικό σχέδιο συντάχθηκε για λογαριασμό της επιχείρησης «Γ. ΠΟΛΙΤΗΣ Εμπορικές Ξενοδοχειακές και τουριστικές επιχειρήσεις». Σκοπός αυτού του επιχειρηματικού σχεδίου είναι να εξασφαλιστούν τα αναγκαία κεφάλαια για την ανάπτυξη της εταιρίας. Η επιχείρηση θα ολοκληρώσει τις εργασίες της, στα τέλη του έτους 2017.

Το συνολικό κόστος της επένδυσης ανέρχεται στο πόσο 87.234 €. Οι μέτοχοι της ξενοδοχειακής μονάδας προκειμένου να συγκεντρώσουν το απαραίτητο κεφάλαιο θα προβούν σε τραπεζικό δανεισμό και θα καλύψουν το 81% των απαιτούμενων χρημάτων (70.474 ευρώ) και θα λάβουν επιχορήγηση, σε ποσοστό 19%, (16.760 ευρώ). συμμετέχοντας στο πρόγραμμα «Ενίσχυση τουριστικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) για τον εκσυγχρονισμό τους και την ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών».

4.11 Μελέτη βιωσιμότητας

Με βάση τα παραπάνω για να κριθεί και να αποφασιστεί αν η συγκεκριμένη επιχειρηματική πρόταση είναι βιώσιμη ή όχι, να μετρηθεί δηλαδή η οικονομική αποτελεσματικότητα του σχεδίου επένδυσης θα υπολογιστεί η Καθαρή Παρούσα Αξία.. Η Καθαρά Παρούσα Αξία (ΚΠΑ) ορίζεται ως η διαφορά της παρούσας αξίας των ετήσιων εισοδημάτων μείον την παρούσα αξία των ετήσιων εξόδων, συμπεριλαμβανομένων των επενδύσεων. Στην πράξη και εφόσον έχει καταστρωθεί ο πίνακας των ταμειακών ροών, η ΚΠΑ υπολογίζεται ως η διαφορά των χρηματικών εισροών (καθαρών ταμειακών ροών μετά φόρων) μείον το κόστος των επενδύσεων, όπως, δίνεται από τον ακόλουθο τύπο (Θάνος και Θάνος, 2012):

$$ΚΠΑ = \sum_{\tau=1}^{\nu} \frac{ΚΤΡ_{\tau}}{(1+\varepsilon)^{\tau}} - E_0$$

όπου: ΚΠΑ = η Καθαρά Παρούσα Αξία του σχεδίου

ΚΤΡ_τ = η Καθαρή Ταμειακή Ροή το έτος τ,

E_0 = η αρχική επένδυση το χρόνο $t=0$,
 τ = η διάρκεια ζωής του επενδυτικού σχεδίου,
 ε = το επιτόκιο προεξόφλησης.

Για την Καθαρά Παρούσα Αξία, αν:

- $KPA > 0$, η επένδυση θεωρείται συμφέρουσα
- $KPA = 0$, το οικονομικό αποτέλεσμα της επένδυσης είναι οριακό
- $KPA < 0$, η επένδυση απορρίπτεται.

Στα ποσά που υπολογίστηκαν παρακάτω, χρησιμοποιήθηκαν οι εξής παραδοχές:

- Το ξενοδοχείο μέχρι το 2017 θα λειτουργεί τους μήνες Ιούλιο έως Οκτώβριο. Στην προσπάθεια ανάπτυξης του, από το 2018 θα λειτουργεί όλο το χρόνο.
- Τα λειτουργικά έξοδα υπολογίστηκαν ως εξής:
 - ❖ τους μήνες Ιούλιο- Αύγουστο που το ξενοδοχείο είναι γεμάτο είναι 8.000 ευρώ.
 - ❖ τους μήνες Σεπτέμβριο-Οκτώβριο καθώς και Μάρτιο έως Μάιο όπου αναμένεται να έχει πληρότητα κατά το ήμισυ, τα έξοδα μειώνονται στις 4.000 ευρώ
 - ❖ τέλος, τους μήνες Νοέμβριο έως Φεβρουάριο όπου αναμένεται να έχει πληρότητα κατά το 1/3 της συνολικής πληρότητας τα έξοδα μειώνονται 2.700 ευρώ
- Αντίστοιχα οι συνολικές πωλήσεις υπολογίστηκαν ως εξής:
 - ❖ τους μήνες Ιούλιο- Αύγουστο που το ξενοδοχείο είναι γεμάτο είναι 15.000 ευρώ.
 - ❖ τους μήνες Σεπτέμβριο-Οκτώβριο καθώς και Μάρτιο έως Μάιο όπου αναμένεται να έχει πληρότητα κατά το ήμισυ, τα έσοδα μειώνονται στις 7.500 ευρώ
 - ❖ τέλος, τους μήνες Νοέμβριο έως Φεβρουάριο όπου αναμένεται να έχει πληρότητα κατά το 1/3 της συνολικής πληρότητας τα έσοδα μειώνονται 5.000 ευρώ

Τα έσοδα (και τα έξοδα) παρέμειναν σταθερά σε όλη την υπολογιζόμενη διάρκεια των ετών, αφενός γιατί το ξενοδοχείο έχει μικρή χωρητικότητα (όποτε τους καλοκαιρινούς μήνες δεν μπορεί να δεχτεί περισσότερο κόσμο) και αφετέρου γιατί οι οικονομικές συνθήκες δεν επιτρέπουν την υπέρμετρη αισιοδοξία.

- Ο συντελεστής φορολογητέου εισοδήματος υπολογίστηκε με 29%.
- Τα πάγια στοιχεία στα οποία διενεργηθήκαν αποσβέσεις είναι το κόστος για την κατασκευή της πισίνας και τη διαμόρφωση περιβάλλοντα χώρου αξίας 48.000€ (30.000€ και 18.000€ αντίστοιχα) με συντελεστή είναι 10% .

Στους πίνακες που ακολουθούν, παρατίθενται οι συνολικές ετήσιες αποσβέσεις, των πάγιων στοιχείων.

Έτη	Αποσβεστέα Αξία	Συντελεστής Απόσβεσης	Ετήσια Αποσβεσμένη Αξία	Σύνολο Αποσβεσμένης Αξίας
1	48.000	10%	4800	4800
2	48.000	10%	4800	9600
3	48.000	10%	4800	14400
4	48.000	10%	4800	19200
5	48.000	10%	4800	24000
6	48.000	10%	4800	28800
7	48.000	10%	4800	33600
8	48.000	10%	4800	38400
9	48.000	10%	4800	43200
10	48.000	10%	4800	48000

Πίνακας 20: Αποσβέσεις πάγιων περιουσιακών στοιχείων

Με βάση τα ανωτέρω ο πίνακας των Προβλεπόμενων Καθαρών Ταμειακών Ροών και ο πίνακας της Παρούσας αξίας διαμορφώνεται ως εξής:

	2018	2019	2020	2021
(1) Έσοδα	102.500,00	102.500,00	102.500,00	102.500,00
(2) Έξοδα	54.800,00	54.800,00	54.800,00	54.800,00
(3) Μεικτά κέρδη = (1)-(2)	47.700,00	47.700,00	47.700,00	47.700,00
(4) Αποσβέσεις	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
(5) Τόκοι	4.223,04	4.054,12	3.855,19	3.716,27
(6) Φορολογητέο εισόδημα = (3)-(4)-(5)	38.676,96	38.845,88	39.044,81	39.183,73
(7) Φόροι *29%	11.216,32	11.265,31	11.322,99	11.363,28
(8) Καθαρά κέρδη μετά από φόρους = (6)-(7)	27.460,64	27.580,57	27.721,82	27.820,45
(9) Χρεολύσια	2.815,38	2.815,38	2.815,38	2.815,38
(10) Καθαρή Ταμειακή Ροή μετά από φόρους = (8)+(4)-(9)	29.445,26	29.565,19	29.706,44	29.805,07

Πίνακας 21(α): Καθαρές Ταμειακές Ροές

	2022	2023	2024
(1) Έσοδα	102.500,00	102.500,00	102.500,00
(2) Έξοδα	54.800,00	54.800,00	54.800,00
(3) Μεικτά κέρδη = (1)-(2)	47.700,00	47.700,00	47.700,00
(4) Αποσβέσεις	4.800,00	4.800,00	4.800,00
(5) Τόκοι	3.547,35	3.378,43	3.209,50
(6) Φορολογητέο εισόδημα = (3)-(4)-(5)	39.352,65	39.521,57	39.690,50
(7) Φόροι *26%	11.412,27	11.461,26	11.510,25
(8) Καθαρά κέρδη μετά από φόρους = (6)-(7)	27.940,38	28.060,31	28.180,26
(9) Χρεολύσια	2.815,38	2.815,38	2.815,38
(10) Καθαρή Ταμειακή Ροή μετά από φόρους = (8)+(4)-(9)	29.925,00	30.044,93	30.164,88

Πίνακας 21(β): Καθαρές Ταμειακές Ροές

	2025	2026	2027
(1) Έσοδα	102.500,00	102.500,00	102.500,00
(2) Έξοδα	54.800,00	54.800,00	54.800,00
(3) Μεικτά κέρδη = (1)-(2)	47.700,00	47.700,00	47.700,00
(4) Αποσβέσεις	4.800,00	4.800,00	4.800,00
(5) Τόκοι	3.040,58	2.871,66	2.702,73
(6) Φορολογητέο εισόδημα = (3)-(4)-(5)	39.859,42	40.028,34	40.197,27
(7) Φόροι *26%	11.559,23	11.608,22	11.657,21
(8) Καθαρά κέρδη μετά από φόρους = (6)-(7)	28.300,19	28.420,12	28.540,06
(9) Χρεολύσια	2.815,38	2.815,38	2.815,38
(10) Καθαρή Ταμειακή Ροή μετά από φόρους = (8)+(4)-(9)	30.284,81	30.404,74	30.524,68

Πίνακας 21 (γ): Καθαρές Ταμειακές Ροές

ΕΤΗ	Καθαρές Ταμειακές Ροές	Συντελεστής Προεξόφλησης $1 / (1 + i)^n$ $i=8\%$	Παρούσες Αξίες
1ο έτος	29.445,26	0,9259	27.263,37
2ο έτος	29.565,19	0,8573	25.346,24
3ο έτος	29.706,44	0,7938	23.580,97
4ο έτος	29.805,07	0,735	21.906,73
5ο έτος	29.925,00	0,6806	20.366,96
6ο έτος	30.044,93	0,6302	18.934,32
7ο έτος	30.164,88	0,5835	17.601,20
8ο έτος	30.284,81	0,5403	16.362,88
9ο έτος	30.404,74	0,5002	15.208,45
10ο έτος	30.524,68	0,4632	14.139,03
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΡΟΥΣΩΝ ΑΞΙΩΝ			200.710,15

Πίνακας 22: Παρούσες Αξίες

Βασιζόμενοι στους παραπάνω υπολογισμούς, διαπιστώνεται ότι η ΚΠΑ της σχεδιαζόμενης επένδυσης είναι θετική (ΚΠΑ= **200.710,75 – 87.234= 113.476,15**), επομένως η επένδυση κρίνεται βιώσιμη.

Επίλογος

Ολοκληρώνοντας αυτό το εγχείρημα αξίζει να σημειωθεί ότι οι επενδύσεις αποτελούν το στρατηγικότερο παράγοντα ανάπτυξης, γιατί μέσω αυτών κινητοποιούνται, συνδυάζονται και αξιοποιούνται όλοι οι συντελεστές παραγωγής και της προόδου: το έδαφος, το ανθρώπινο δυναμικό, τα κεφάλαια, η τεχνογνωσία, η επιχειρηματικότητα.

Έτσι, με το παρόν επενδυτικό σχέδιο εκτιμάται ότι αναλύθηκαν και αναπτύχθηκαν όλες εκείνες οι διαδικασίες και οι μέθοδοι που δύνανται να προβλέψουν και να αξιολογήσουν την πορεία της επένδυσης, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο θα χρησιμοποιηθεί το κεφάλαιο.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Α. Βιβλία

- Διονυσοπούλου, Π. (2012) *Ευρωπαϊκή Τουριστική Πολιτική. Η δυνατότητα διαμόρφωσης στα πλαίσια της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Ζαβλανός, Μ. Μ. (2006) *Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα*, Αθήνα: Σταμούλης.
- Θάνος, Α. Γ., & Θάνος, Γ. Ι. (2012) *Χρηματοδοτική των επιχειρήσεων*. Αθήνα. του ιδίου.
- Θεοφανίδης, Στ. (1987) *Εγχειρίδιο Αξιολόγησης Επενδυτικών Σχεδίων*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Καρβούνης, Κ. Σ. (2000) *Οικονομοτεχνικές Μελέτες*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Κορρές, Μ. Γ. (2015) *Επιχειρηματικότητα και Ανάπτυξη*. Αθήνα: Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.
- Λιαρμακόπουλος, Μ. Λ. (2003) *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας-Σχεδίαση, Οργάνωση, Έλεγχος και Βελτίωση της ποιότητας*, Αθήνα-Πάτρα: Λύχνος.
- Μπουραντάς, Δ., Βάθης, Α., Παπακωνσταντίνου, Χ., & Ρεκλείτης, Π. (1999) *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*. Αθήνα: Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων.
- Πάσχος, Α. Γ., & Πλουμίδης, Ζ. Κ. (2008) *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Β' Έκδοση)*, Θεσσαλονίκη: Εχέδωρος.
- Χατζηδάκης, Α. (2015) *Τάσεις της τουριστικής κίνησης 2008-2015*. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
- Kotler P., (1991) *Μάρκετινγκ-Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Interbooks.
- Holloway, C. J., & Robinson, C. (1995) *Τουριστικό Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

B. Άρθρα

- Agbor M. J. (2011) The Relationship between Customer Satisfaction and Service Quality: a study of three Service sectors in Umeå. *Umeå School of Business*.
- Balin, S., & Giard, V. (n.d) A process oriented approach to the service concepts. Lamsade: Université Paris-Dauphine
- Bozdaglar, H. Kilili, R. (2015) Service Quality in the Hospitality Industry: A Case of Merit Crystal Cove Hotel for Employees. *American International Journal of Social Science*, 4 (1), p. 126-133
- Dedeoglu, B., Demirer, H. (2013) Differences in service quality perceptions of stakeholders in the hotel industry International. *Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27 (1), p. 130-146.
- Dortyol, I., Varinli I., & Kitapci, O. (2014) How do international tourists perceive hotel quality? An exploratory study of service quality in Antalya tourism region. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(3), p. 470-495.
- Goldstein, S., Robert, J., Duffy, J., & Rao, J. (2002) The service concept: the missing link in service design research?. *Journal of Operations Management*, p. 121–134.
- Markovic, S., Raspor, S. (2010) Measuring Perceived Service. Quality Using servqual: A Case Study of the Croatian Hotel Industry management. 5 (3), p. 195–209.
- Sidin, S., Rashid, Z., & Zainal, R. (2001) Measuring Customers' Perceived Service Quality in Hotel Industry. *Perlanika J. Soc. Sci. & Hum*, 9(2), p. 71 – 85.
- Singh, P. R. M. (n.d) Concept and nature of service. Paper Code: MM-411.

Γ. Διάφορες πηγές από το διαδίκτυο

- ICAP, (2016) http://dir.icap.gr/mailimages/e-books/Leading%20Sectors/2016_04_19_14_32_28/document.pdf [Πρόσβαση 20/03/2017].
- Karppinen, M., (2011) Strategic Marketing Plan for a hotel. *Vaasa University of Applied Sciences*.
- Ricupero, R., (2002) How to Prepare Your Business Plan. *United Nations: New York and Geneva*. http://unctad.org/en/Docs/iteiia5_en.pdf [Πρόσβαση 28/03/2017].
- Trunkfield, D., & Mayer, N. (2016) Staying power European cities hotel forecast for 2016 and 2017. <https://www.pwc.com/gx/en/hospitality-leisure/pdf/european-cities-hotel-forecast-2016-2017.pdf> [Πρόσβαση 20/03/2017].
- Εθνικό και Καποδιστριακό πανεπιστήμιο Αθηνών, (2008) Μεθοδολογία και Υπόδειγμα κατάρτισης επιχειρηματικού σχεδίου (Businnes Plan). Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων.
- Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων, (2008) Η εικόνα του ξενοδοχειακού δυναμικού της Ελλάδας
- Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων, (2016) <http://www.grhotels.gr/GR/xee/ITEP/DocLib2/Forms/itemview.aspx?ID=55>
- Κορρές, Γ., Μελέτη βιωσιμότητας επενδυτικού σχεδίου για μια βιομηχανική επιχείρηση. Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση, ΕΣΠΑ 2007-2013. https://mke.aegean.gr/files/2014/09/5-Meleti_Korres.pdf [Πρόσβαση 28/03/2017].
- Μυλώνας, Π., & Τζάκου – Λαμπροπούλου, Ν. (2015) Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις: Έρευνα συγκυρίας. Εθνική Τράπεζα. https://www.nbg.gr/greek/the-group/press-office/e-spot/reports/Documents/SMEs_Survey_2015H1.pdf [Πρόσβαση 21/03/2017].
- ΠΟΛ. 1003/31.12.2014 Παροχή οδηγιών για την εφαρμογή των διατάξεων του ν. 4308/2014 (ΦΕΚ Α' 251) περί των «Ελληνικών Λογιστικών Προτύπων, συναφείς ρυθμίσεις και άλλες διατάξεις» <https://www.taxheaven.gr/laws/circular/view/id/20132> [Πρόσβαση 05/05/2017].
- Ρουσάνογλου, Ν. (2015) Το 2015 προβλέπεται ευόιονο για την κρουαζιέρα στον Πειραιά. *Εφημερίδα: Η καθημερινή*

<http://www.kathimerini.gr/798379/article/oikonomia/epixeirhseis/to-2015-provlepetai-eyoiwno-gia-thn-kroyaziera-ston-peiraia> [Πρόσβαση 02/05/2017].

<http://download.nos.org/srsec319new/319EL3.pdf> [Πρόσβαση 29/03/2017].

<http://www.enterprisegreece.gov.gr/gr/ependyseis/ependytikoi-tomeis/toyrismos> [Πρόσβαση 02/05/2017].

http://www.hhf.gr/wp-content/uploads/2014/05/ITEP_xenod-dinamiko-Elladas_12-11-08.pdf [Πρόσβαση 02/05/2017].

<http://www.propobos.gr/uploads/books/71c7f0204705bd65a3784c94b9410201b26de219.pdf> [Πρόσβαση 20/03/2017].

<https://www.taxheaven.gr/labordoc/index/view/mid/148> [Πρόσβαση 03/05/2017].

[http://ebooks.narotama.ac.id/files/Global%20Marketing%20Management%20\(5th%20Edition\)/Chapter%205%20Political%20and%20LegalEnvironment.pdf](http://ebooks.narotama.ac.id/files/Global%20Marketing%20Management%20(5th%20Edition)/Chapter%205%20Political%20and%20LegalEnvironment.pdf) [Πρόσβαση 29/03/2017].