

Διασφάλιση της Βιωσιμότητας Μικρών Επιχειρήσεων

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΑΝΔΡΕΑΣ ΝΙΚΟΠΟΥΛΟΣ

B.Sc., MBA (Distinction), Chartered Marketer (UK)

Ενότητες Κατάρτισης

- A. Εισαγωγή: Έννοιες και Ορισμοί
Βιωσιμότητα μικρών επιχειρήσεων
- B. Ο ρόλος του σχεδιασμού στη διασφάλιση της βιωσιμότητας
- Γ. Εργαλεία αύξησης εσόδων, Yield Management
- Δ. Εργαλεία μείωσης δαπανών , Clustering
- E. Εργαλεία χρηματοοικονομικού προγραμματισμού και ελέγχου
- ΣΤ. Πρακτική Εργασία – Workshop
Συζήτηση και Συμπεράσματα

A. Βιωσιμότητά Μικρών Επιχειρήσεων

Πολλές επιχειρήσεις Φιλοξενίας στην Κύπρο λειτουργούν σε έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, με υψηλό πάγιο κόστος, συγκεκριμένη δυναμικότητα, προϊόντα που υπόκεινται σε φθορά και ζήτηση που ποικίλλει εποχιακά. Κάτω από αυτές τις συνθήκες η μεγιστοποίηση των εσόδων ανά μονάδα δυναμικότητας που είναι γνωστή και ως «απόδοση»- και η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη συμβολή αυτών των εσόδων στα οικονομικά αποτελέσματα μπορεί να αποτελέσουν καθοριστικό παράγοντα για την διασφάλιση της βιωσιμότητας μικρών επιχειρήσεων.

Παράγοντες που μπορεί να οδηγήσουν σε προβλήματα βιωσιμότητας / αποτυχίας μιας Επιχείρησης

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ:

- Κακή Διαχείριση / Management
- Αδυναμίες στη Λογιστική Διαχείριση
- Κακή διαχείριση ταμειακής κίνησης / ρευστότητας
- Ακατάλληλες πηγές Χρηματοδότησης
- Εξάρτηση από προμηθευτές ή πελάτες
- Επικείμενες Επισφαλείς Απαιτήσεις
- Ανεξέλεγκτη / Απότομη ανάπτυξη (Μεγάλα 'Ανοίγματα')
- Κακό Μάρκετινγκ και Έρευνα Αγοράς
- Απάτες και Κλοπές από προσωπικό

Παράγοντες που μπορεί να οδηγήσουν σε προβλήματα βιωσιμότητας / αποτυχίας μιας Επιχείρησης

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ:

- Ύφεση στην οικονομία γενικά, ή / και στον κλάδο ειδικότερα
- Καταστροφικά, απρόβλεπτα συμβάντα
- Διεθνείς Εξελίξεις
- Κυβερνητική πολιτική / μέτρα
- Νομοθετικά και κανονιστικά θέματα
- Απώλεια (π.χ. χρεοκοπία) κύριου Πελάτη (π.χ. τουριστικού πράκτορα) ή κύριου προμηθευτή

Γενικά Μέτρα προς Αποφυγή Προβλημάτων Βιωσιμότητας

Προληπτικά Μέτρα:

- Στρατηγικός / Επιχειρησιακός Σχεδιασμός, Στοχοθέτηση, Προβλέψεις, Προϋπολογισμοί
- Αναγνώριση και Διαχείριση Κινδύνων (μέρος του επιχειρησιακού σχεδιασμού)
- Ετοιμασία και Μελέτη Λογαριασμών Διαχείρισης, μέτρηση άλλων σημαντικών δεικτών απόδοσης / βιωσιμότητας
- Χρηματοοικονομικοί Δείκτες – Μέτρηση & Παρακολούθηση
- Εξασφάλιση Τεχνογνωσίας από εξωτερικούς συνεργάτες / λογιστές / συμβούλους

Γενικά Μέτρα προς Αποφυγή Προβλημάτων Βιωσιμότητας

Μέτρα **‘Διάσωσης’**:

- Επαναδιαπραγμάτευση / Ευνοϊκότερες συμφωνίες με πιστωτές
- Αναδιάρθρωση Δανείων
- Πώληση ‘μη απαραίτητων’ περιουσιακών στοιχείων
- Ανάγκη για αλλαγή – αντιμετώπιση της ρίζας του προβλήματος! (Αποτελεσματικός Στρατηγικός Σχεδιασμός για Ανταγωνιστική & Βιώσιμη Επιχείρηση)

Προβλήματα ΜΜΕ (Γενικότερα)

- Η έλλειψη κατάλληλων εργαλείων προώθησης των πωλήσεων
- Δυσκολίες πρόσβασης σε νέες αγορές
- Έλλειψη οργάνωσης και κατάλληλων υποδομών
- Χαμηλή ποιότητα του τελικού προϊόντος, η οποία σχετίζεται περισσότερο με την έλλειψη των συστημάτων διαχείρισης (και πιστοποίησης) της ποιότητας
- Ψηλό κόστος παραγωγής (προϊόντων ή υπηρεσιών). Απουσία οικονομικών κλίμακας

Προβλήματα Κυπριακής Υπαίθρου

Η Κυπριακή ύπαιθρος, αν και τα τελευταία χρόνια καταγράφει σχετική βελτίωση στην προσέλκυση τουρισμού, εντούτοις χρήζει σημαντικής αναβάθμισης, ώστε να διεκδικήσει αξιοπρεπώς το μερίδιο που της αναλογεί στην πίτα των τουριστικών εσόδων.

Προβλήματα Κυπριακής Υπαίθρου

- Πολύ μεγάλη Εποχικότητα
- Παλιές ξενοδοχειακές / αγροτουριστικές μονάδες
- Μείωση αδειούχων τουριστικών καταλυμάτων
- Μειωμένη ή και καθόλου ύπαρξη σημαντικών υποδομών
- Πληθυσμός μεγαλύτερης ηλικίας, αδυναμία συγκράτησης νέων στην ύπαιθρο
- Ιδιοκτήτες τουριστικών μονάδων μεγάλης ηλικίας
- Μεγάλο μέρος του φυσικού και πολιτισμικού κεφαλαίου της ευρύτερης περιοχής παραμένει αναξιοποίητο

Προβλήματα Κυπριακής Υπαίθρου

- Αλλοιώσεις στη φυσιογνωμία του παραδοσιακού χαρακτήρα των χωριών
- Κοινότητες με πλούσια πολιτιστική-αγροτική κληρονομιά δεν διαθέτουν κάποιες ειδικές/εμπλουτισμένες τουριστικές υποδομές σε σημεία προσέλκυσης επισκεπτών, παρόλες τις συντονισμένες προσπάθειες της τοπικής κοινωνίας
- Εξασθένιση του οικονομικά ενεργού πληθυσμού (δημογραφική βάση) η οποία είναι αποτρεπτικός παράγοντας για την ανάπτυξη του τουρισμού ειδικού ενδιαφέροντος (οικοτουρισμός, πολιτισμικός τουρισμός, τουρισμός της περιπέτειας κλπ).

Πλεονεκτήματα Κυπριακής Υπαίθρου

- Ποικιλόμορφη γεωμορφολογία (φυσικό περιβάλλον με εναλλαγές τοπίου)
- Προστατευόμενες περιοχές και προστατευόμενα τοπία με πλούσια χλωρίδα και πανίδα
- Ευνοϊκό κλίμα για την περαιτέρω ανάπτυξη του χειμερινού τουρισμού
- Ύπαρξη και διατήρηση αξιόλογων φυσικών και πολιτισμικών πόρων
- Περιορισμένο μέγεθος συμβατικού/μαζικού τουρισμού στην περιοχή

Πλεονεκτήματα Κυπριακής Υπαίθρου

- Διατήρηση – σε μεγάλο βαθμό – του παραδοσιακού χαρακτήρα των οικισμών
- Πληθώρα εκκλησιών, μουσείων και θεματικών χώρων που συνδέονται με τις παραδοσιακές ασχολίες των κατοίκων και την εξέλιξη
- Σημαντικές δυνατότητες για περαιτέρω ανάπτυξη του τουρισμού ειδικού ενδιαφέροντος (οικοτουρισμός, αγροτουρισμός, θρησκευτικός τουρισμός, αρχαιολογικός, κλπ)
- Τοπικά προϊόντα με καλή φήμη
- Τοπική γαστρονομία (γαστρονομικός τουρισμός)
- Ισχυρή αμπελουργία/οινολογία με έμφαση τα επισκέψιμα αμπέλια και οινοποιία.

Πλεονεκτήματα Κυπριακής Υπαίθρου

- Αναπτυσσόμενο δίκτυο ειδικών/εμπλουτισμένων τουριστικών υποδομών (μονοπάτια μελέτης της φύσης, μουσεία, θεματικές διαδρομές, ανάπτυξη θεματικών/ειδικών ενδιαφερόντων)
- Η πλούσια υποδομή και τεχνογνωσία που σχετίζονται με τις υπηρεσίες και τη μεταποίηση μπορούν να αποτελέσουν τα κριτήρια διαμόρφωσης ενός ολοκληρωμένου μοντέλου διασύνδεσης μεταξύ της γεωργίας, της βιομηχανίας και της τουριστικής δραστηριότητας

B. Ο ρόλος του Σχεδιασμού στη Διασφάλιση της Βιωσιμότητας

- Η διεργασία που διεξάγουμε για να προσδιορίσουμε τις προτεραιότητες και δράσεις που πρέπει να επιτελέσουμε / υλοποιήσουμε στο μέλλον
- Μας αναγκάζει να κάνουμε τις επιλογές μας ως προς τι θα κάμουμε και τι δεν θα κάμουμε στο μέλλον
- Εστιάζει την επιχείρησή μας σε ένα συγκεκριμένο πλάνο παιχνιδιού προς εκτέλεση
- Μας παρέχει ένα πλάνο, σε αδρές γραμμές, για το πως θα πρέπει να κατανεμηθούν οι πόροι της επιχείρησης

Γιατί κάνουμε Σχεδιασμό;

Αν αποτύχουμε να σχεδιάσουμε για το μέλλον, τότε σχεδιάζουμε να αποτύχουμε – πρέπει να είμαστε προ-ενεργητικοί για το μέλλον

B. Ο ρόλος του Σχεδιασμού στη Διασφάλιση της Βιωσιμότητας

Σκεφτόμαστε, προβλέπουμε, εκτιμούμε τις εξελίξεις και σχεδιάζουμε και κινούμαστε προς κάποιες κατευθύνσεις, όπως:

- Μεγιστοποίηση των συγκριτικών μας πλεονεκτημάτων
- Ελαχιστοποίηση των αδυναμιών μας
- Εκμετάλλευση των ευκαιριών
- Παράκαμψη / αντιμετώπιση των κινδύνων

Βασικά Ερωτήματα

- Που βρισκόμαστε σήμερα;
(Αξιολόγηση)
- Που θα θέλαμε να είμαστε;
(Χάσμα / Μελλοντική τελική κατάσταση)
- Πως θα κλείσουμε το χάσμα
(Στρατηγικός Σχεδιασμός)
- Πως θα ξέρουμε ότι βαδίζουμε σωστά;
(Μετρήσιμοι Στόχοι & Παρακολούθηση)

Αναγκαίες Προυποθέσεις για Προγραμματισμό

- Δέσμευση διεύθυνσης για υλοποίηση
- Ποίος θα κάμει τι;
- Τι θα κάμει η κάθε ομάδα;
- Πως θα επιτελέσουμε / υλοποιήσουμε το έργο;
- Ποία είναι η καλύτερη χρονική περίοδος;

B. Ο ρόλος του Σχεδιασμού στη Διασφάλιση της Βιωσιμότητας

Περιλαμβάνει: Καθορισμό των αξιών, του οράματος & της αποστολής

Καθορισμό των στόχων

Ανάλυση ΕΚΠΑ / SWOT

Προσδιορισμός Δραστηριοτήτων

Ανάπτυξη Σχεδίου Δράσης

Αξίες

- Τι αντιπροσωπεύει ο οργανισμός
- Τι είναι σημαντικό στον οργανισμό
- Λαμβάνει υπόψη τη σημερινή κατάσταση σημειώνοντας τις δυνατότητες, αδυναμίες, ευκαιρίες και κινδύνους

Αξίες

Πιθανές Επιλογές:

Ποιότητα

Εξυπηρέτηση

Εντιμότητα

Εμπιστοσύνη

Φερεγγυότητα

Καινοτομία

Πελατοκεντρισμός

Αισθητική

Εμφάνιση

Αξιοπιστία

Αξίες

Τελικές Επιλογές:

ΟΡΑΜΑ

Κοιτάζουμε τον οργανισμό μας ωςάν να είναι τέλειος

Πως θα θέλαμε να μοιάζει ο οργανισμός μας στο μέλλον με απεριόριστο χρόνο, ενέργεια και πόρους.

ΑΠΟΣΤΟΛΗ

- **Γιατί υπάρχουμε;**

Η αποστολή απαντά στα ακόλουθα ερωτήματα:

ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Στοχευμένα Τμήματα Αγοράς (Σε ποιους απευθυνόμαστε)

Μοναδική Πρόταση Αξίας (Τι μας κάνει διαφορετικούς / Γιατί να μας προτιμήσουν οι πελάτες;)



Αξιολόγηση



Υπόδειγμα Αξιολόγησης: ΕΚΠΑ / S W O T

Αξιολόγηση Εσωτερικού Περιβάλλοντος :
περιουσιακά στοιχεία, οικονομικοί πόροι,
διεύθυνση, ανθρώπινο δυναμικό,
κουλτούρα, μάρκετινγκ και πωλήσεις,
συστήματα, προϊόντα, προμηθευτές, . . .

Αξιολόγηση Εξωτερικού Περιβάλλοντος:
αγορά, ανταγωνισμός, κοινωνικές τάσεις,
τεχνολογία, νομικό περιβάλλον,
οικονομία....



Πλεονεκτήματα

- **Πλεονεκτήματα:**

Αυτά που κάνουμε καλά ή που προσφέρουν πρόσθετη αξία

Αδυναμίες

- **Αδυναμίες:**

Αυτά που μας εμποδίζουν να κάνουμε αυτά που πραγματικά πρέπει

Ευκαιρίες

- **Ευκαιρίες**

Δυνητικοί τομείς για ανάπτυξη και μεγαλύτερη απόδοση

Απειλές

- **Απειλές**

Προκλήσεις που αντιμετωπίζει ή θα αντιμετωπίσει η επιχείρηση και οι οποίες είναι εξωτερικές στην φύση τους



**Αξιολόγηση
Εξωτερικού
Περιβάλλοντος**

Τάσεις

Οικονομία

Δημογραφικό Περιβάλλον

Τεχνολογία

Ρυθμιστικό / Νομικό Περιβάλλον

Πολιτισμικά, Πολιτιστικά, Κοινωνικά

Πολιτικό Περιβάλλον

Διεθνές Περιβάλλον



**Αξιολόγηση
Εσωτερικού
Περιβάλλοντος**

Πλεονεκτήματα / Αδυναμίες

1. Διοίκηση / Διευθυντική Ομάδα
2. Προσωπικό
3. Προϊόντα
4. Οργάνωση / Συστήματα
5. Μάρκετινγκ & Πωλήσεις
6. Οικονομική Κατάσταση
7. Πελατολόγιο
8. Προμηθευτές
9. Υποδομή (εγκαταστάσεις, μηχανήματα, αυτοκίνητα)



**Κύριοι
Παράγοντες
Επιτυχίας**

Κύριοι Παράγοντες Επιτυχίας

- Αφού λάβουμε υπόψη όραμα, αποστολή, στόχους
- Αφού αποφασίσουμε κύρια στρατηγική κατεύθυνση και πρόγραμμα δράσεων
- Αφού καθορίσουμε απαιτούμενους πόρους

Γ. Εργαλεία Αύξησης Εσόδων, Yield Management

Yield Management (Αποδοτική Διαχείριση):

- Είναι μια σειρά τεχνικών για την αύξηση των εσόδων μιας επιχείρησης μέσω της πώλησης του κατάλληλου προϊόντος ή της κατάλληλης υπηρεσίας, στον κατάλληλο πελάτη, στην κατάλληλη χρονική στιγμή για την κατάλληλη τιμή.
- Είναι μέθοδος μεγιστοποίησης των κερδών με την προσεκτική παρακολούθηση και διαχείριση της κοστολόγησης, της διαθεσιμότητας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και των πωλήσεων

Γ. Εργαλεία Αύξησης Εσόδων, Yield Management

Διεξοδική Ανάλυση Και Συζήτηση Των Εργαλείων Αύξησης Εσόδων (Yield Management)

1. Κατάτμηση της Αγοράς
2. Διαχείριση Τιμών
3. Πρόβλεψη της ζήτησης
4. Διαχείριση της Διαθεσιμότητας-Δυναμικότητας
5. Διαπραγμάτευση των Κρατήσεων
6. Επαγγελματικές Προσφορές Και Προτάσεις
7. Οι 6 Αρχές Επιρροής
8. Προωθητικά Διαφημιστικά Φυλλάδια Μέσω Direct Mail
9. Social Networks
10. Testimonials
11. Καμπάνιες Email Και Emails Που Συνοδεύουν Τα Έγγραφα Προώθησης Των Πωλήσεων
12. Αποτελεσματικές Ομιλίες Speech

Δ. Εργαλεία μείωσης δαπανών, Clustering

Ένα από τα σοβαρότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ, είναι το ψηλό κόστος παραγωγής προϊόντων / παροχής υπηρεσιών, κυρίως λόγω του μικρού τους μεγέθους.

Όσο μικρότερη είναι μια ΜΜΕ, τόσο πιο δύσκολο είναι να ανταγωνιστεί – με βάση το κόστος – μεγαλύτερες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις (για προϊόντα / υπηρεσίες ανάλογης φύσης και ποιότητας)

>>> Ανάγκη για εφαρμογή τακτικών / εργαλείων / στρατηγικών μείωσης – περιορισμού του κόστους!

Εργαλεία μείωσης δαπανών

Διεξοδική Ανάλυση Και Συζήτηση Των Εργαλείων Μείωσης Δαπανών

Γενικές Δράσεις για Μείωση Κόστους

1. Βελτίωση Διεργασιών
2. Μέτρηση Παραγωγικότητας
3. Δείκτες αποδοτικότητας σε όλους τους τομείς
4. Ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός – Ένταξη μείωσης κόστους
5. Προϋπολογισμός - Reporting

Κρυμμένα Κόστη / Συνήθεις Σπατάλες

1. Προμήθεια, Φύρα στην Παραγωγή
2. Ενέργεια - Τηλέφωνα - Οχήματα – Αναλώσιμα
3. Λειτουργίες αποθήκης - Διαχείριση Αποθεμάτων
4. Κόστος συντήρησης κτηρίων και εξοπλισμού

5. Κόστος λαθών / διόρθωση αστοχιών
6. Προγραμματισμός εργασίας / βάρδιες
7. Μη επαρκής εκπαίδευση προσωπικού
8. Διαπραγμάτευση με προμηθευτές

Clustering – Μείωση Κόστους και Αύξηση Εσόδων

Το Clustering μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στην μείωση κόστους στις ΜΜΕ....

Και όχι μόνον...

Παράλληλα, μπορεί να βοηθήσει στην **αύξηση των εσόδων** των ΜΜΕ!

Τι είναι τα Clusters;

«Συστάδες» ή «Συσπειρώσεις» Επιχειρήσεων

Τι είναι τα Clusters;

Σύμφωνα με τον ορισμό που έχει διατυπωθεί από την Ε.Ε, τα Clusters είναι ομάδες ανεξάρτητων επιχειρήσεων και σχετιζόμενων φορέων οι οποίες:

- Συνεργάζονται και ανταγωνίζονται
- Είναι γεωγραφικά συγκεντρωμένες
- Είναι εξειδικευμένες σε ένα συγκεκριμένο τομέα – κλάδο
- Διασυνδέονται και Επικοινωνούν μεταξύ τους

Τι είναι τα Clusters;

Οι επιχειρήσεις ...

> > **Συνεργάζονται** και

(Ταυτόχρονα) !!!

Ανταγωνίζονται

- Το μεγάλο μυστικό επιτυχίας των Clusters
- Ταυτόχρονα και η μεγαλύτερη Πρόκληση!

Τι είναι τα Clusters;

Οι επιχειρήσεις ...

> > Είναι **γεωγραφικά συγκεντρωμένες** σε μία ή περισσότερες περιφέρειες

Η συγκέντρωση βοηθά σε διάφορα επίπεδα, π.χ.:

- Απευθύνονται και στοχεύουν σε τουρίστες που επισκέπτονται συγκεκριμένη περιοχή
- Πιο εύκολη επικοινωνία μεταξύ των ΜΜΕ
- Μάρκετινγκ και επικοινωνία μηνυμάτων, μέσα από ομοιόμορφες στρατηγικές, δράσεις, κανάλια, μέσα
- Οικονομίες Κλίμακας (μάρκετινγκ, αγορές, μεταφορές τουριστών και υλικών κλπ)
- Οικονομίες Σκοπού (προσφορά πακέτου υπηρεσιών, από διάφορες ΜΜΕ)

Τι είναι τα Clusters;

Οι επιχειρήσεις ...

> > Είναι **εξειδικευμένες** σε ένα συγκεκριμένο **τομέα – κλάδο**

- Να είναι **συμβατικού χαρακτήρα** όπου αναπτύσσονται «κοινές» δράσεις συνεργασίας σε θέματα προβολής και προώθησης, εφοδιασμού, ανάπτυξης και αξιοποίησης παραγωγικών υποδομών κ.λ.π

ή

- Το αντικείμενό τους μπορεί να είναι στηριγμένο σε **επιστημονική έρευνα** και να στηρίζεται σε μεικτά σχήματα συνεργασιών μεταξύ επιχειρήσεων και ιδρυμάτων παραγωγής γνώσης (όπως τα πανεπιστήμια και τα ερευνητικά κέντρα)

Τι είναι τα Clusters;

Οι επιχειρήσεις ...

> > Διασυνδέονται και Επικοινωνούν μεταξύ τους

- *Τα Clusters μπορούν να έχουν τυπική μορφή (δηλαδή να αποκτήσουν και θεσμικό χαρακτήρα) ή και άτυπη μορφή*

Υποκατηγορίες Επιχειρηματικών Δικτύων

Η βασικότερη υποκατηγορία επιχειρηματικών δικτύων γίνεται με βάση τον βαθμό καθετοποίησής τους και περιλαμβάνει τους εξής τρεις τύπους:

1. Κάθετα Δίκτυα
2. Οριζόντια Δίκτυα
3. Συμπληρωματικά Δίκτυα

Υποκατηγορίες Επιχειρηματικών Δικτύων

Κάθετα Δίκτυα:

Τα μέλη αναπτύσσουν κάποιο βαθμό εξειδίκευσης σε συγκεκριμένο τομέα της παραγωγικής αλυσίδας. Τα δίκτυα αυτά στηρίζονται σε σχέσεις εισροών-εκροών, όπου το κάθε μέλος αναπτύσσει μια συγκεκριμένη εξειδίκευση στον τομέα του εξυπηρετώντας την αποτελεσματική παραγωγή και διάθεση μιας συγκεκριμένης κατηγορίας προϊόντων προς τις τελικές αγορές.

Υποκατηγορίες Επιχειρηματικών Δικτύων

Οριζόντια Δίκτυα:

Αποτελούνται από επιχειρήσεις οι οποίες παράγουν ίδια ή παρόμοια προϊόντα και ανταγωνίζονται μεταξύ τους.

Συνήθως συνίστανται με στόχο την κοινή προώθηση, την έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων, την κοινή προμήθεια πρώτων υλών κ.α.

Υποκατηγορίες Επιχειρηματικών Δικτύων

Συμπληρωματικά Δίκτυα:

Αποτελούνται από επιχειρήσεις οι οποίες δεν ανταγωνίζονται μεταξύ τους, ούτε συνδέονται μεταξύ τους σε μια αλυσίδα παραγωγής.

Πλεονεκτήματα – Βιωσιμότητα ΜΜΕ και Ανάπτυξη Ανταγωνιστικότητας

Οι σχηματισμοί δικτύων επιχειρήσεων συμβάλλουν σημαντικά στην βιωσιμότητα των ΜΜΕ, ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας τους και την περιφερειακή ανάπτυξη μέσω:

- Μείωσης του κόστους μέσω του εξορθολογισμού των παραγωγικών διαδικασιών, της εξειδίκευσης και της επίτευξης οικονομιών κλίμακας και σκοπού
- Της αύξησης της παραγωγικότητας
- Της μεταφοράς τεχνογνωσίας μεταξύ των επιχειρήσεων
- Της εισαγωγής νέων προϊόντων / υπηρεσιών και καινοτομιών στην παραγωγική διαδικασία
- Της πρόσβασης σε νέες αγορές και της άμεσης ανταπόκρισης στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της ζήτησης προϊόντων και υπηρεσιών
- Της εισαγωγής νέων εργαλείων και μεθόδων προώθησης των πωλήσεων

Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας

- Τα δίκτυα είναι συνήθως πρωτοβουλίες που προκύπτουν από την ανάγκη καλύτερου προσανατολισμού των επιχειρήσεων προς τη ζήτηση (Demand driven)
- Είναι απαραίτητη η ανάπτυξη κατάλληλης επιχειρηματικής κουλτούρας στηριγμένης σε ξεκάθαρες σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεργασίας
- Η ανάπτυξη σχεδίων δράσης με ολοκληρωμένο χαρακτήρα και συγκεκριμένη στρατηγική αποτελούν προαπαιτούμενο για την επιτυχία των δράσεων δικτύωσης. Η διατύπωση ξεκάθαρων στόχων και μεθόδων συλλογικής δράσης για την επίτευξή τους αποτελεί τη βάση στην οποία θα πρέπει να στηριχθούν

Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας

- Στις περισσότερες των περιπτώσεων η παρουσία ενός ενδιάμεσου υποστηρικτή του δικτύου είναι κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας σε όλα τα στάδια, από τις προπαρασκευαστικές ενέργειες προώθησης της έννοιας, έως το στήσιμο και την αρχική του λειτουργία
- Τα δίκτυα μπορούν να έχουν ανοικτό χαρακτήρα με συγκεκριμένα όμως κριτήρια αξιολόγησης των νέων μελών
- Η διαμόρφωση μίας σαφούς οργανωτικής δομής είναι ενισχυτική της αποτελεσματικής του λειτουργίας, αλλά δεν είναι απαραίτητο να είναι αυστηρή αυτή η δομή. Η διαμόρφωση σχέσεων εμπιστοσύνης και συνεργασίας είναι η πρώτη απαίτηση και η διαμόρφωση τυπικής δομής ακολουθεί.

Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας

- Η χρηματοδότηση των δικτύων από επιχορηγήσεις αποτελεί το έναυσμα για την δημιουργία τους. Η ιδιωτική χρηματοδότηση αποτελεί όμως βασικό όρο για τη συνέχειά τους
- Η υλοποίηση ενεργειών οριζόντιου χαρακτήρα (κοινή προβολή, συμμετοχή σε εκθέσεις, φυλλάδια κ.λ.π) μπορούν να αποτελέσουν το πειραματικό στάδιο λειτουργίας του δικτύου. Μέσα από αυτές τις ενέργειες μαθαίνουν τα μέλη να συνεργάζονται και να αναπτύσσουν κατάλληλες σχέσεις επικοινωνίας και εμπιστοσύνης.

Προβλήματα και Δυσκολίες

Στην προσπάθεια δημιουργίας Clusters, εντοπίζονται και κάποια σημαντικά προβλήματα / εμπόδια, τα οποία έχουν να κάνουν κυρίως με την επιχειρηματική κουλτούρα που χαρακτηρίζει τις αγροτουριστικές επιχειρήσεις:

- Η συντριπτική πλειοψηφία είναι πολύ μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες λειτουργούν στα πλαίσια της οικογένειας με πολύ περιορισμένη εξωστρέφεια
- Προσωπικοί ανταγωνισμοί μεταξύ των επιχειρηματιών της τοπικής κοινωνίας αποτελούν πολύ σημαντικό τροχοπέδη στην ανάπτυξη ουσιαστικών συνεργασιών

Προβλήματα και Δυσκολίες

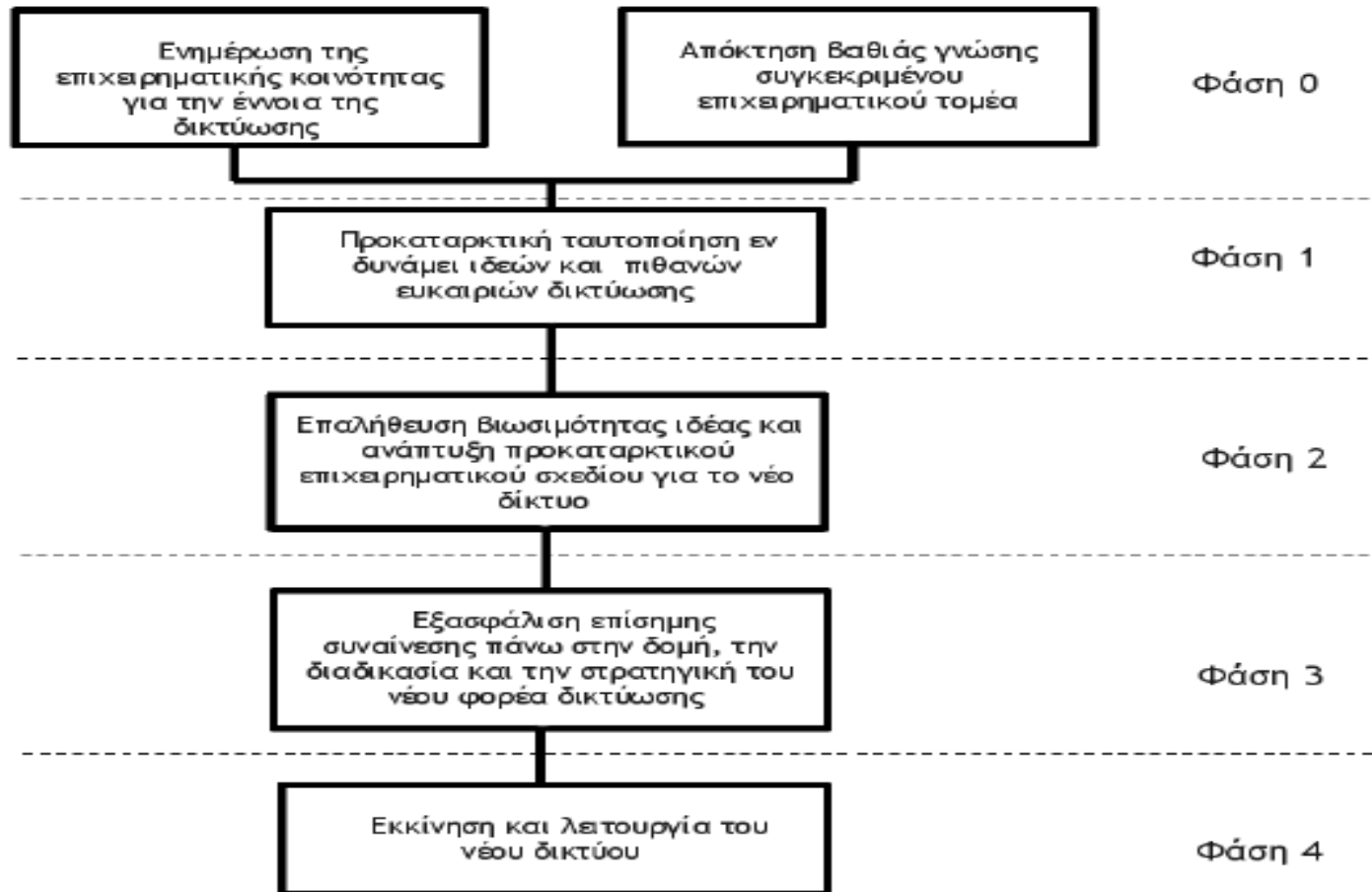
- Λόγω της έντονης εσωστρέφειας που χαρακτηρίζει τις επιχειρήσεις της περιοχής και της πιθανής αδυναμίας επικοινωνίας και λήψης κοινών αποφάσεων, υπάρχει πολύ μεγάλος κίνδυνος να μην διατηρηθούν τα υφιστάμενα δίκτυα και να ατονήσουν με το πέρας του χρόνου και τη λήξη της χρηματοδότησής τους.
- Λαμβάνοντας επίσης υπόψη τη δυσκολία κατανόησης των ωφελειών και της σκοπιμότητας της ανάπτυξης συνεργασιών από πλευράς των επιχειρήσεων, η πρόσθετη προσπάθεια που θα πρέπει να καταβληθεί για την ανάπτυξη και τη διατηρησιμότητα των δικτύων θα πρέπει να είναι πολύ μεγάλη

Ιδέες & Συζήτηση για Τρόπο & Οφέλη Δημιουργίας Clusters στην περιοχή

Συζήτηση / Ιδέες Συμμετεχόντων

- Πως θα μπορούσε να δημιουργηθεί ένα Cluster / Συστάδα Επιχειρήσεων στην ευρύτερη περιοχή;
- Ποιες επιχειρήσεις θα μπορούσαν να συμμετέχουν;
- Πως η συνέργειες / συνεργασία θα μπορούσαν να προσφέρουν μια ποιο ποιοτική / ολοκληρωμένη τουριστική εμπειρία;
- Πως κάτι τέτοιο θα μπορούσε να αυξήσει τα εισοδήματα των ΜΜΕ της περιοχής;
- Πως η προτωβουλία αυτή θα μπορούσε να οδηγήσει σε μείωση συγκεκριμένων κατηγοριών εξόδων / δαπανών για τις ΜΜΕ του τόπου;

Στάδια / Φάσεις Δημιουργίας



Ε. Εργαλεία Χρηματοοικονομικού Προγραμματισμού και Ελέγχου

Σημαντικός παράγοντας στη διασφάλιση της βιωσιμότητας οποιασδήποτε ΜΜΕ, είναι ο σωστός προγραμματισμός (γενικότερα) ο οποίος να περιλαμβάνει και οικονομικό / χρηματοοικονομικό προγραμματισμό.

Εξίσου σημαντικός παράγοντας, είναι η ικανότητα της ΜΜΕ να παρακολουθεί συστηματικά και έγκαιρα κάποια βασικά / κρίσιμα οικονομικά δεδομένα, έτσι ώστε να υπάρχει έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση προς την διεύθυνση, με στόχο να λαμβάνονται έγκαιρα οι όποιες απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες.

Ενδεικτικοί Δείκτες Βιωσιμότητας Μικρής Ξενοδοχειακής Μονάδας

Δείκτες Βιωσιμότητας ΜΜΞΕ

α/α	Δείκτης	Περιγραφή	Υπολογισμός
1.	Υποκειμενικός	Ο κάθε ξενοδόχος αξιολογεί υποκειμενικά αν θεωρεί ότι η επένδυσή του «βγάζει τα λεφτά της»	0: Μη Βιώσιμη 1: Βιώσιμη
2.	Χρόνος Λειτουργίας	Για κάθε ξενοδοχείο, καταγράφεται το έτος έναρξης της λειτουργίας του, ανεξαρτήτως του ποιος ήταν ο ιδιοκτήτης	Έτη λειτουργίας
3.	Χρόνος Αποπληρωμής	Υπολογίζεται ο αριθμός των ετών που απαιτούνται για την επανάκτηση του κεφαλαίου της επένδυσης. Για τους σκοπούς της παρούσης μελέτης ο δείκτης αυτός χρησιμοποιείται για να υπολογισθεί το ύψος της επένδυσης θεωρώντας ότι ένας φυσιολογικός χρόνος αποπληρωμής της ξενοδοχειακής επένδυσης είναι τα τέσσερα χρόνια.	Αξία Επένδυσης = 4 X (Ετήσια Έσοδα του Ξενοδοχείου)
4.	Αποδοτικότητα Κύκλου Εργασιών	Όσο υψηλότερος είναι ο δείκτης αυτός, τόσο μεγαλύτερη είναι η απόδοση του ξενοδοχείου. Για τους σκοπούς της ανάλυσης, μία απόδοση πάνω από 10% θεωρείται ικανοποιητική.	$\frac{\text{Κέρδος}}{\text{Έσοδα}} \times 100\%$

5.	Δανειακές Υποχρεώσεις	Όσο χαμηλότερος είναι ο δείκτης αυτός, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα βιωσιμότητας της ξενοδοχειακής μονάδας. Πάντως, ένα ποσοστό πάνω από 50% θα δείχνει ότι η επιχείρηση βρίσκεται στην επικίνδυνη ζώνη.	$\frac{\text{Δάνεια}}{\text{Επένδυση}} \times 100\%$
6.	Απόδοση Δωματίου	Το κεφάλαιο μιας ξενοδοχειακής μονάδας είναι το δωμάτιο. Η απόδοση ανά δωμάτιο είναι ένας δείκτης υπολογισμού της απόδοσης της επένδυσης.	$\frac{\text{Κέρδος ή Έσοδα}}{\text{Δωμάτιο}}$
7.	Απόδοση Διανυκτέρευσης	Η διανυκτέρευση θεωρείται η «παραγωγή» του ξενοδοχείου. Ο δείκτης αυτός υπολογίζει την απόδοση μιας μονάδας παραγωγής.	$\frac{\text{Κέρδος ή Έσοδα}}{\text{Διανυκτέρευση}}$

Πρακτική Εργασία – Workshop

Οι συμμετέχοντες καλούνται με βάση την αποκτηθείσα πλέον τεχνογνωσία να εκπονήσουν σχέδιο δράσης για αύξηση εσόδων για την επιχείρησή τους.

Στόχος της πρακτικής αυτής εργασίας είναι οι συμμετέχοντες να βιώσουν στην πράξη την εμπειρία και να μεταφέρουν την αποκτηθείσα, πλέον, τεχνογνωσία στο εργασιακό τους χώρο.