



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (ΜΒΑ)**

Διπλωματική Εργασία

***ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΜΟΝΑΔΑΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ
ΑΝΑΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ***

**Δημήτριος Οικονόμου
ΑΜ 1333**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : κ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΓΕΩΡΓΑΚΕΛΛΟΣ

Πειραιάς, Σεπτέμβριος 2018

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : Ε-MBA» με τίτλο **Επιχειρηματικό Σχέδιο Μονάδας Φροντίδας Αναπαραγωγικής Υγείας και Φιλοξενίας** έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.....

Ημερομηνία 27/9/2018

Όνοματεπώνυμο ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ ΔΗΜΗΤΡΗΣ

Η παρούσα εργασία έγινε για εκπαιδευτικούς σκοπούς και ορισμένα από τα στοιχεία που περιέχει ενδέχεται να μην είναι απολύτως ακριβή.

Αφιερώνεται στην οικογένειά μου

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Γεωργακέλλο, για τη συνεργασία, την πολύτιμη συμβολή και καθοδήγηση του στην ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένεια μου, για την ολόψυχη αγάπη και υποστήριξη τους σε κάθε επιλογή μου καθώς και για την ηθική τους συμπαράσταση και κατανόηση σε όλη τη διάρκεια των μαθημάτων του μεταπτυχιακού και της διπλωματικής εργασίας.

Τελευταίους αλλά εξίσου σημαντικούς, ευχαριστώ από καρδιάς τα αγαπημένα πρόσωπα, για την ουσιαστική τους στήριξη και συμπαράσταση στην ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Δημήτρης Οικονόμου
Σεπτέμβριος 2018

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΜΟΝΑΔΑΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ ΑΝΑΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ

Δημήτριος Οικονόμου

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Δεδομένου ότι ο τουριστικός τομέας αναπαραγωγικής υγείας στην Ελλάδα αναπτύσσεται συνεχώς τα τελευταία δέκα χρόνια, οι ανάγκες των πελατών αλλάζουν διαρκώς και παρουσιάζονται νέες. Το γεγονός ότι οι ανάγκες των πελατών που αναζητούν υπηρεσίες αναπαραγωγικής υγείας βασίζονται στην εύρεση της χαμηλότερης δυνατής τιμής σε συνδυασμό με την υψηλότερη ποιότητα υπηρεσιών, αποτελεί μια πρόκληση που αντιμετωπίζει κάθε προμηθευτής στον τομέα αυτό. Η MediSan θα καλύψει αυτό το κενό της αγοράς με το καινοτόμο επιχειρηματικό της μοντέλο.

Η MediSan αποτελεί μια μονάδα αναπαραγωγικής υγείας και φιλοξενίας που προσφέρει ολοκληρωμένες, διακριτικές, υψηλής ποιότητας υπηρεσίες αναπαραγωγικής υγείας και ξενοδοχειακές υπηρεσίες στον ίδιο χρόνο και τόπο. Το κέντρο θα είναι παραθαλάσσιο, στην περιοχή της Νότιας Πελοποννήσου, μόνο 200 χλμ από την Αθήνα και με εύκολη πρόσβαση. Η επίτευξη παροχής υπηρεσιών υψηλής ποιότητας θα είναι εφικτή λόγω των σύγχρονων εγκαταστάσεων του Κέντρου αναπαραγωγικής υγείας, συγκεκριμένα τον άρτιο τεχνολογικό εξοπλισμό και την επάνδρωσή του με ειδικευμένο ιατρικό προσωπικό. Επίσης, το ξενοδοχείο θα παρέχει υπηρεσίες 5 αστέρων προσφέροντας ένα ακόμα στοιχείο πολυτέλειας.

Το παραπάνω επιχειρηματικό μοντέλο που θα ακολουθηθεί εξασφαλίζει ότι το κόστος του συνολικού πακέτου υπηρεσιών (αναπαραγωγικής θεραπείας και φιλοξενίας) θα είναι το χαμηλότερο δυνατό, λόγω των μειωμένων κέντρων κόστους.

Όσον αφορά στην βιωσιμότητα της νέας επιχείρησης, έχει προβληθεί ότι η επένδυση σύμφωνα με τις οικονομικές αναλογίες θεωρείται επικερδής, με απόδοση επενδύσεων κεφαλαίου μεγαλύτερο από το 44% τον πέμπτο χρόνο. Το νεκρό σημείο θα επιτευχθεί τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της επιχείρησης. Επίσης, υπολογίζεται ότι η απόδοση της επένδυσης (περίοδος αποπληρωμής) θα επιτευχθεί κατά το τέταρτο έτος. Επομένως, ο συνδυασμός των παραπάνω παραγόντων με διαφορετικές επιλογές στρατηγικής εξόδου καθιστά την MediSan ως μια πολύ καλή ευκαιρία πιθανής επένδυσης.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ	14
ΠΙΝΑΚΑΣ 2 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	34
ΠΙΝΑΚΑΣ 3 ΠΕΝΤΑΕΤΕΣ ΠΛΑΝΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	52
ΠΙΝΑΚΑΣ 4 ΔΗΛΩΣΕΙΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ (ΕΤΗ 1 ΕΩΣ 5)	58
ΠΙΝΑΚΑΣ 5 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΠΟΣΟΣΤΑ	59

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ PORTER	25
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2 ΤΙΜΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣ ΠΟΙΚΙΛΙΑ ΜΕΘΟΔΩΝ ΠΟΥ ΠΑΡΕΧΟΝΤΑΙ	35
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3 ΦΗΜΗ ΕΝΑΝΤΙ ΑΡΙΘΜΟΥ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ	35
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΝΑΝΤΙ ΠΡΟΣΒΑΣΗΣ.....	36
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ MEDI SAN	53
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ	58

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1.	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ	10
2.	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ	12
2.1.	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ	12
2.2.	ΒΑΣΙΚΟΙ ΕΤΑΙΡΟΙ	12
2.2.1.	<i>Ταξιδιωτικοί πράκτορες</i>	12
2.2.2.	<i>Δημόσια και Ιδιωτικά Νοσοκομεία Εξωτερικού, κυρίως από ΗΠΑ, Καναδά, Δυτική & Κεντρική Ευρώπη.</i> 12	
2.2.3.	<i>Δημόσια και Ιδιωτικά Εγχώρια Νοσοκομεία</i>	13
2.2.4.	<i>Ασφαλιστικές εταιρείες</i>	15
2.2.5.	<i>Φαρμακευτικές Εταιρείες</i>	15
2.2.6.	<i>Δίκτυο Key Opinion Leaders</i>	15
2.2.7.	<i>Προμηθευτής Μηχανολογικού Εξοπλισμού</i>	15
2.3.	ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ.....	17
2.3.1.	<i>Υπηρεσίες Υγείας</i>	17
2.3.2.	<i>Τουριστικές υπηρεσίες</i>	18
2.4.	ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ	18
2.4.1.	<i>Τουριστική Μονάδα</i>	18
2.4.2.	<i>Ιατρικό Κέντρο IVF</i>	19
2.4.3.	<i>Άλλοι πόροι</i>	19
2.5.	ΠΡΟΤΑΣΗ ΑΞΙΑΣ.....	19
2.5.1.	<i>Υψηλής ποιότητας ιατρικές υπηρεσίες</i>	19
2.5.2.	<i>Υψηλής ποιότητας τουριστικό προϊόν</i>	19
2.5.3.	<i>Ανταγωνιστικές Τιμές</i>	20
2.6.	ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	20
2.7.	ΚΑΝΑΛΙΑ	21
2.8.	ΤΜΗΜΑΤΑ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	21
2.8.1.	<i>Πελάτες εξωτερικού</i>	21
2.8.2.	<i>Πελάτες εσωτερικού</i>	21
2.9.	ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ	22
2.10.	ΡΟΕΣ ΕΣΟΔΩΝ	22
3.	ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΌΡΑΜΑ	23
3.1.	ΔΗΛΩΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ (Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΜΑΣ)	23
3.2.	ΌΡΑΜΑ	23
4.	ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	24
4.1.	ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ	24
4.1.1.	<i>Απειλή νεοεισερχόμενων</i>	25
4.1.2.	<i>Διαπραγματευτική δύναμη πελατών ή αγοραστών</i>	27
4.1.3.	<i>Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών</i>	28
4.1.4.	<i>Απειλή υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών</i>	28
4.1.5.	<i>Ανταγωνισμός ανάμεσα σε υπάρχοντες Ανταγωνιστές</i>	29

4.2.	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	30
4.3.	ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ	32
4.4.	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΧΑΡΤΕΣ	33
5.	ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	37
5.1.	ΠΟΡΟΙ	37
5.2.	ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ	38
5.3.	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.....	38
6.	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	40
7.	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ, ΤΡΟΠΟΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ.....	42
7.1.	ΓΕΝΙΚΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	42
7.2.	ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	43
7.3.	ΥΨΗΛΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΘΕΡΑΠΕΙΑ IVF	44
7.4.	ΥΨΗΛΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ.....	44
7.5.	ΚΑΙΡΟΣ ΚΑΙ ΕΝΑΣ ΟΜΟΡΦΟΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΜΕΣΟΓΕΙΟ	44
7.6.	ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΣΤΟΙΧΕΙΟ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ - ΑΡΧΑΙΑ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΑΡΧΑΙΟΛΟΓΙΚΟΙ ΧΩΡΟΙ.....	44
7.7.	ΠΩΣ ΘΑ ΑΝΑΠΤΥΧΘΕΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	45
8.	ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	46
8.1.	ΤΜΗΜΑΤΙΚΟΣ ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ	46
8.2.	ΣΤΟΧΕΥΣΗ.....	46
8.3.	ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ	47
8.4.	ΠΡΟΪΟΝ	47
8.5.	ΤΙΜΗ.....	48
8.6.	ΧΩΡΟΣ/ ΔΙΑΝΟΜΗ	48
8.7.	ΠΡΟΩΘΗΣΗ	49
9.	ΠΑΡΑΓΩΓΗ/ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ.....	50
10.	ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	51
11.	ΚΙΝΔΥΝΟΙ.....	54
11.1.	ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΛΟΓΩ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ ΓΥΡΩ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.	54
11.2.	ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΛΟΓΩ ΤΟΥ ΤΙ ΔΙΑΚΥΒΕΥΕΤΑΙ	54
12.	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ	56
12.1.	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΗΓΕΣ.....	56
12.2.	ΑΝΑΛΥΣΗ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ	57
12.3.	ΔΗΛΩΣΕΙΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ.....	58
12.4.	ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΠΟΣΟΣΤΑ	59
12.5.	ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΑΠΟΠΛΗΡΩΜΗΣ	59
13.	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΞΟΔΟΥ	60
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	66

1. Διοικητική Ομάδα

Η Διοικητική ομάδα της MediSan αποτελείται από τρεις επαγγελματίες, οι οποίοι προέρχονται από διαφορετικούς ακαδημαϊκούς και επαγγελματικούς τομείς:

CEO: Ηρακλής Παπαδόπουλος

Ο κος Παπαδόπουλος έχει εκτενή εμπειρία σε διεθνή ερευνητικά έργα. Έχει φέρει σε πέρας μεγάλο αριθμό ερευνητικών έργων στην περιοχή της Ευρώπης, Μέσης Ανατολής και Αφρικής, αλλά και διεθνώς για ποικιλία βιομηχανικών τομέων συμπεριλαμβανομένων των Υγείας, Χρηματοοικονομικών, Λιανεμπορίου, Συμβουλευτικών Υπηρεσιών και Πληροφορικής. Έχει εργασθεί ως Διευθυντής Προσλήψεων στο Αμερικάνικο Κολέγιο Θεσσαλονίκης, ως Brand Manager για διεθνή εταιρεία Ανθρώπινου Δυναμικού και έχει επίσης στο βιογραφικό του διευθυντικές θέσεις σε άλλους τομείς. Έχει σπουδάσει Business Administration στο IE Business School της Spain και το City College στην Ελλάδα και είναι κάτοχος μεταπτυχιακού Διπλώματος στο Marketing από το Chartered Institute of Marketing του Ηνωμένου Βασιλείου. Η πολυδιάστατη επαγγελματική του εμπειρία θα είναι πρωταρχικής σημασίας στην λειτουργία της MediSan, καθώς θα είναι στο επίκεντρο της λήψης αποφάσεων.

Διευθυντής Κέντρου Φιλοξενίας & Ευεξίας: Κωνσταντίνος Μπαλτογιάννης

Ο κος Μπαλτογιάννης έχει εμπειρία στη διαχείριση και παρακολούθηση εθνικών και ευρωπαϊκών επενδυτικών προγραμμάτων χρηματοδότησης, έχει συνεισφέρει στην τεχνική και επιστημονική δομή τους καθώς και συμβουλευτικά με σκοπό την περάτωση των προγραμμάτων αυτών. Η τεχνογνωσία του έγκειται στην επεξεργασία δυνατοτήτων, το σχεδιασμό και την υλοποίησή τους καθώς και στον συντονισμό πολλών προγραμμάτων εθνικής και ευρωπαϊκής συγχρηματοδότησης στον τουριστικό τομέα, γεγονός που τον συνιστά πολύτιμο εταίρο στην λειτουργία της μονάδας φιλοξενίας και ευεξίας.

Διευθυντής Μονάδας Αναπαραγωγικής Υγείας: Σταύρος Θεοδωρίδης

Το ακαδημαϊκό υπόβαθρο του κ. Θεοδωρίδη αφορά την διαχείριση μονάδων υγείας και την οικονομία της υγείας, με ειδίκευση στην οικονομική αξιολόγηση παρεμβάσεων ιατρικής φροντίδας. Διαθέτει πάνω από δέκα έτη εμπειρίας στην λειτουργία μονάδων υγείας, την οικονομική διαχείριση και τις πολιτικές ανάπτυξης μονάδων και

προγραμμάτων υγείας. Τα αναλυτικά και διαχειριστικά του προσόντα θα εξασφαλίσουν την αποτελεσματική λειτουργία του Κέντρου Αναπαραγωγικής Υγείας.

Εμπορικός Διευθυντής: Δημήτρης Οικονόμου

Ο κος Οικονόμου διαθέτει 10ετή εμπειρία στις πωλήσεις, σε πολυεθνικό περιβάλλον. Τα καθήκοντα του θα περιλαμβάνουν, διαχείριση των εμπορικών θεμάτων της εταιρίας, προσέλκυση νέων συνεργατών, ανάπτυξη της εμπορικής δράσης της εταιρίας, ανάπτυξη των υπηρεσιών της εταιρείας, διατήρηση και ανάπτυξη πελατολογίου, προετοιμασία αναφορών στην διοίκηση & ανάλυση της αντίστοιχης αγοράς.

Με την τεχνογνωσία της διευθυντικής ομάδας σε διαφορετικούς τομείς και την εξωτερική ανάθεση ορισμένων δραστηριοτήτων, η MediSan διαθέτει τις κατάλληλες προδιαγραφές ώστε να αποτελέσει μια επιτυχημένη επιχείρηση στον τομέα της τουριστικής υγείας, όχι μόνο στην Ελληνική αγορά αλλά και διεθνώς.

2. Επιχειρηματικό Μοντέλο

2.1. Επιχειρηματικό Μοντέλο

Σύμφωνα με την Investopedia (2018), ως επιχειρηματικό μοντέλο ορίζεται ο τρόπος που η εταιρεία παράγει έσοδα και έχει κέρδη από την λειτουργία της. Περιγράφει την λογική με την οποία η εταιρεία δημιουργεί αξία. Το επιχειρηματικό μοντέλο συμπεριλαμβάνεται ως μέρος της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 1) διαγράφεται το Επιχειρηματικό Μοντέλο της Εταιρείας MediSan.

2.2. Βασικοί Εταίροι

Οι βασικοί εταίροι παίζουν βασικό ρόλο στο επιχειρηματικό μοντέλο τόσο στην εκκίνηση της επιχείρησης όσο και την ομαλή λειτουργία της.

2.2.1. Ταξιδιωτικοί πράκτορες

Οι ταξιδιωτικοί πράκτορες της Βόρειας Αμερικής και της Δυτικής και Κεντρικής Ευρώπης, όπως οι Thomas Cook, TUI, Apollo θα διαδραματίσουν σημαντικό συνεργατικό ρόλο ώστε να προσελκυσθούν πελάτες από το εξωτερικό.

2.2.2. Δημόσια και Ιδιωτικά Νοσοκομεία Εξωτερικού, κυρίως από ΗΠΑ, Καναδά, Δυτική & Κεντρική Ευρώπη.

Οι εξειδικευμένες γυναικολογικές κλινικές νοσοκομείων του εξωτερικού αποτελούν τον κοντινότερο εταίρο της νέας εταιρείας. Η παρακάτω λίστα παρέχει ενδεικτικά παραδείγματα:

- Massachusetts General Hospital (USA)
- Memorial Sloan Kettering Center (USA)

- Mayo Clinic (USA)
- Johns Hopkins Hospital (USA)
- UCLA Medical Center (USA)
- London Bridge Hospital (UK)

2.2.3. Δημόσια και Ιδιωτικά Εγχώρια Νοσοκομεία

Δευτερεύον ρόλο θα έχουν τα εγχώρια νοσοκομεία μέσω των γυναικολογικών τους κλινικών. Η εταιρεία προσανατολίζεται στην ξένη αγορά χωρίς όμως να αποκλείει εγχώριους πελάτες. Κάποια παραδείγματα είναι:

- Πανεπιστημιακά Νοσοκομεία Ελλάδας (Αθήνας, Θεσσαλονίκης, Πάτρας, Ηρακλείου, Λάρισσας, Ιωαννίνων, Αλεξανδρούπολης)
- Μητέρα
- Ιασώ
- Λητώ
- Genesis Hospital

Πίνακας 1 Το Επιχειρηματικό μοντέλο

<p>Βασικοί Εταίροι</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ταξιδιωτικοί πράκτορες ✓ Δημόσια Νοσοκομεία Εσωτερικού ✓ Ιδιωτικά Νοσοκομεία Εσωτερικού ✓ Δημόσια Νοσοκομεία Εξωτερικού ✓ Ιδιωτικά Νοσοκομεία Εξωτερικού ✓ Προμηθευτής Μηχανολογικού Εξοπλισμού ✓ Ασφαλιστικές εταιρείες ✓ Φαρμακευτικές Εταιρείες ✓ Δίκτυο Ειδικών Key Opinion Leaders (πχ ιατρών, πολιτικών, οργανισμών ασθενών) ✓ Επενδυτές 	<p>Βασικές Δραστηριότητες</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Τουριστικές υπηρεσίες ✓ Ιατρικές Υπηρεσίες - ΓΟΝΙΜΟΤΗΤΑΣ/ΑΝΑΠΑΡΑ ΓΩΓΙΚΗΣ ΥΓΕΙΑΣ (IVF) ✓ Πρόσβαση σε Ασφαλιστικές Εταιρείες και Ειδικούς (Key Opinion Leaders) <p>Βασικοί Πόροι</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Τουριστική Μονάδα - Ποιότητα και Τοποθεσία ✓ Ιατρική Μονάδα ✓ Εξειδικευμένο Προσωπικό ✓ Μακροπρόθεσμες συμφωνίες με προμηθευτές 	<p>Πρόταση Αξίας</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Υψηλής ποιότητας ιατρικές υπηρεσίες ✓ Υψηλής ποιότητας τουριστικό προϊόν (φιλοξενία, υπηρεσίες κλπ) ✓ Ανταγωνιστικές τιμές, υψηλά ποσοστά επιτυχίας των ιατρικών υπηρεσιών λόγω καταρτισμένου επιστημονικού προσωπικού, άριστη τεχνολογικού εξοπλισμού, δημιουργία ήρεμων συνθηκών και υψηλής ποιότητας Μεσογειακή διατροφή. ✓ Σε μικρή απόσταση από σημαντικά αξιοθέατα (Αθήνα, Δελφοί, Ολυμπία κλπ) ✓ Προσωπική Προσέγγιση 	<p>Πελατειακές Σχέσεις</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 24/7 πελατειακή υποστήριξη ✓ Συν-δημιουργία με ιατρούς ✓ Προσωπική επαφή (CRM) ✓ αξιολογήσεις διαδικτυακών ομάδων ✓ Πολιτική Απορρήτου <p>Κανάλια</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Διαδικτυακή παρουσία (ιστότοπος, μέσα κοινωνικής δικτύωσης) ✓ Διαφήμιση ✓ PR: τοπικά μέσα επικοινωνίας, διεθνή μέσα επικοινωνίας, συνέδρια Υγείας και Τουρισμού & εκθέσεις ✓ Δίκτυο ασφαλιστικών εταιρειών ✓ Δίκτυο τουριστικών πρακτορείων ✓ Δίκτυο ιατρών ✓ Από στόμα σε στόμα 	<p>Τμήματα πελατών</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ασθενείς εξωτερικού - ταξιδιώτες ✓ Ασθενείς εσωτερικού - ταξιδιώτες
<p>Διάρθρωση Κόστους</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Κόστος Υποδομής ✓ Κόστος Ιατρών/Νοσοκόμων ✓ Κόστος Τουριστικής Μονάδας και Προσωπικού ✓ Εταίροι Πληροφορικής ✓ Δαπάνες Ανάπτυξης/Μαρκετινγκ ✓ Τουριστικά πρακτορεία και χρεώσεις ταξιδιωτικού δικτύου ✓ Εκπαιδευτικές δαπάνες ✓ Λειτουργικά κόστη ✓ Κόστη συντήρησης ✓ Κόστη εφοδιασμού 		<p>Ροές Εσόδων</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Χρηματοδότηση από Κυβέρνηση/Επενδυτές ✓ Άμεσες υπηρεσίες φιλοξενίας ✓ Άμεσες υπηρεσίες υγείας ✓ Διαφοροποίηση (:) (D2P, P2P, exporting the brand) 		

2.2.4. Ασφαλιστικές εταιρείες

Η παγκοσμιοποίηση της υγείας έχει ως αποτέλεσμα οι ασφαλιστικές εταιρείες να καλύπτουν ιατρικά έξοδα παγκοσμίως. Κυρίως στις ΗΠΑ, τον Καναδά και το Ηνωμένο Βασίλειο, φαίνεται πως οι ασθενείς προτιμούν ασφαλιστικές εταιρείες που συμπεριλαμβάνουν στο πρόγραμμα υγείας τους το ενδεχόμενο του ιατρικού τουρισμού. Η ασφάλιση ιατρικού τουρισμού προσφέρει στους συνδρομητές την επιλογή περίθαλψης με προσιτά ασφάλιστρα (My med holiday, 2017). Το επιχειρηματικό μοντέλο της MediSan συμπεριλαμβάνει ασφαλιστικές εταιρείες όπως οι Global Protective Solutions, Companion Global Healthcare, Seven corners, Prudential UK, AXA, Allianz και άλλες, ως τους κυριότερους εταίρους στην επιχειρηματική διαδικασία.

2.2.5. Φαρμακευτικές Εταιρείες

Οι φαρμακευτικές εταιρείες θα παρέχουν τα απαραίτητα φάρμακα για τις θεραπείες IVF.

2.2.6. Δίκτυο Key Opinion Leaders

Καθώς ξεκινάμε μια ιατρική τουριστική εταιρεία, το δίκτυο των σημαντικών στον τομέα τους προσωπικοτήτων (Key Opinion Leaders - KOLs) θα διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην επιχειρηματική διαδικασία. Το δίκτυο αυτό θα αποτελείται από καταξιωμένους ιατρούς, όπως Γυναικολόγους, Ενδοκρινολόγους, Γενετιστές, Βιολόγους, ειδικούς του ξενοδοχειακού κλάδου, πολιτικούς από την τοπική και κεντρική διακυβέρνηση, οργανισμούς ασθενών.

Οι KOLs είναι ένα εξαιρετικά πολύτιμο και χρήσιμο στοιχείο για την επιτυχία της επιχείρησης.

2.2.7. Προμηθευτής Μηχανολογικού Εξοπλισμού

a) Εξοπλισμός IVF:

- Καθαριστής Αέρα
- Πλατφόρμες μείωσης δονήσεων
- Αυτόματοι Αναλυτές Σπέρματος

- Επωαστής CO₂
- Συστήματα Φιλτραρίσματος και Καθαρισμού Αέρα Coda
- Αντλίες Αναρρόφησης Craft
- Συστήματα θέρμανσης για μικροσκόπια
- Θάλαμοι IVF
- Ψύκτες Ρυθμιζόμενου Βαθμού IVF
- Σταθμοί εργασίας IVF
- Σύστημα Λειζερ για PGD και βιοψία Εμβρύων
- Θάλαμος Μέτρησης Makler
- Μικροεπεξεργαστές
- Φορητή Επωαστές CO₂
- Hit Glass Heating Stage
- Εργαστηριακός αναλυτής σπέρματος

β) εξοπλισμός κρυσυντήρησης:

- Λογισμικό Καταγραφής και Παρακολούθησης BioEase
- Ψύκτες Ελεγχόμενης Ροής
- Κρυογονικές ετικέτες
- Σύστημα Αποθήκευσης Κρυογονικής
- Συστήματα Προμηθειών Κρυογονικής
- CryoShipper Vapour Shippers
- Κατα παραγγελία Ράφια, Κασέτες
- Μηχάνημα Παρακολούθησης Οξυγόνου
- Προσωπικό Μηχάνημα Παρακολούθησης Οξυγόνου
- Φορητά Cryogenic Dewars

γ) Εξοπλισμός Κρυογονικής

- Cryogenic Dewars για αποθήκευση Δειγμάτων
- Γάντια και ποδιές
- Καταμετρητής για Vapour Shipper
- Πιπέτες και άλλα αξεσουάρ κρυογονικής
- Συναγερμός Στάθμης Υγρού
- Storage Dewars Υγρού Αζώτου
- MVE 190oC Vapour Phase Freezers
- MVE Cryosystem Series Aluminum Cryogenic Dewars

- Καταψύκτες Κρυογονικής MVE HEco
- Καταψύκτες MVE Vario -80 to -150
- Μηχανήματα Παρακολούθησης Οξυγόνου
- QWick Varour Shippers
- Καταμετρητής Θερμοκρασίας

Η νέα εταιρεία σκοπεύει να εισέλθει σε μακρόχρονη συνεργασία με την εταιρεία ιατρικού εξοπλισμού IVF, ESCO Medical, έναν από τους κορυφαίους προμηθευτές κέντρων IVF.

2.3. Βασικές Δραστηριότητες

2.3.1. Υπηρεσίες Υγείας

Η κύρια ιατρική υπηρεσία θα είναι η εξωσωματική γονιμοποίηση - In vitro (IVF). Σύμφωνα με την Wikipedia (2018) η IVF είναι η διαδικασία γονιμοποίησης του ωαρίου από το σπερματοζώαριο εκτός του σώματος της γυναίκας. Η IVF είναι ένα είδος υποβοηθούμενης αναπαραγωγικής τεχνολογίας (ART) που χρησιμοποιείται για θεραπεία υπογονιμότητας και κυοφορητική υποκατάσταση.

Η διαδικασία IVF βήμα προς βήμα (Human Fertilization & Embryology Authority, 2017):

Βήμα 1: Επαγωγή ωορρηξίας

Βήμα 2: Ωοληψία

Βήμα 3: Γονιμοποίηση

Βήμα 4: Μεταφορά Εμβρύου και Εμφύτευση

Εκτός από την μέθοδο IVF, η MediSan θα προσφέρει ένα ευρύτερο πλαίσιο θεραπειών αναπαραγωγικής υγείας, όπως:

- Επαγωγή ωορρηξίας
- Ενδομητριάκη Σπερματέγχυση (IUI)
- Ενδοκυτταροπλασματική Έγχυση σπέρματος (ICSI)
- Ενδοκυτταροπλασματική Μορφολογικά Επιλεγμένη Εγχυση Σπέρματος (IMSI, η νέα εξελιγμένη μέθοδος ICSI)
- Ανάπτυξη Εμβρύων με Εμβρυοσκόπηση

- Καλλιέργεια εμβρύων σε βλαστοκυτταρικό στάδιο
- Εμβρυική συγκαλλιέργεια αυτόλογων ενδομητριακών κυττάρων
- Υποβοηθούμενη Εκκόλαψη
- In Vitro ωρίμανση ωοκυττάρων (IVM)

2.3.2. Τουριστικές υπηρεσίες

Ο αναπαραγωγικός τουρισμός ορίζεται ως το ταξίδι σε μια άλλη χώρα για θεραπεία IVF. Συνήθως η μεταφορά είναι από μία αναπτυγμένη χώρα σε μία αναπτυσσόμενη (Wikipedia, 2017).

Το επιχειρηματικό πλάνο περιλαμβάνει την δημιουργία μονάδας υγείας και ξενοδοχειακής μονάδας στην ίδια τοποθεσία, με σκοπό να αποτελέσει ένα ολοκληρωμένο κέντρο αναπαραγωγικού τουρισμού. Πρόκειται για πολυτελές πακέτο διακοπών με συνδυασμό αναπαραγωγικής θεραπείας.

2.4. Βασικοί Πόροι

2.4.1. Τουριστική Μονάδα

Η τουριστική μονάδα θα βρίσκεται στην νότια Πελοπόννησο, περίπου 200 χλμ από την Αθήνα, θα είναι παραθαλάσσιο και θα έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Πολυτελής ξενοδοχειακή μονάδα 5 αστέρων με 50 δωμάτια και συνολική δυνατότητα φιλοξενίας 120 κλίνες
- Εγκαταστάσεις πισίνας
- Διαφορετικά είδη εστιατορίων
- Απευθείας πρόσβαση στη θάλασσα
- Κέντρο Ευεξίας & Spa

Η Νότια Ελλάδα, πέρα από το γεγονός ότι προσφέρει μεγάλη περίοδο καλοκαιρίας, διαθέτει επίσης και ένα σύγχρονο οδικό δίκτυο και παρέχει καλές συνδέσεις στον διεθνή αερολιμένα Αθηνών

2.4.2. Ιατρικό Κέντρο IVF

Το κέντρο IVF θα αποτελείται από σύγχρονες εγκαταστάσεις τελευταίας τεχνολογίας

2.4.3. Άλλοι πόροι

- Εξειδικευμένο προσωπικό όπως, γυναικολόγοι, ενδοκρινολόγοι, γενετιστές, τεχνολόγοι κλπ
- Μακροπρόθεσμες συμφωνίες με βασικούς προμηθευτές

2.5. Πρόταση Αξίας

Η πρόταση αξίας της MediSan, με συγκριτικό πλεονέκτημα προς τους ανταγωνιστές της, έγκειται στα ακόλουθα:

2.5.1. Υψηλής ποιότητας ιατρικές υπηρεσίες

Η ποιότητα των υπηρεσιών IVF θα βασίζεται σε ειδικούς και επαγγελματίες οι οποίοι είναι καταξιωμένοι στο χώρο τους μέσω έρευνας και κλινικών αποτελεσμάτων, καθώς επίσης και λόγω τεχνολογικής καινοτομίας όσο αφορά σε εξοπλισμό και τα εργαστήρια. Ο στόχος είναι τα ποσοστά επιτυχίας.

2.5.2. Υψηλής ποιότητας τουριστικό προϊόν

Η ποιότητα του τουριστικού προϊόντος βασίζεται στα εξής:

- Παραθαλάσσια τοποθεσία, μέσα σε ένα περιβάλλον εξαιρετικής φυσικής ομορφιάς
- Διαμονή σε ξενοδοχειακή μονάδα 5 αστέρων
- Μεσογειακή διατροφή βασισμένη σε φρέσκα, εγχώρια προϊόντα
- Ήρεμες συνθήκες μακριά από άγχος

- Το κέντρο θα βρίσκεται σε εγγύτητα τουριστικών αξιοθέατων, όπου οι πελάτες/ασθενείς θα μπορούν να επισκεφθούν σε μονοήμερες εκδρομές, οργανωμένες από συνεταιίρους της MediSan. Σε αυτά μπορεί να συμπεριληφθεί η Ακρόπολη των Αθηνών, η αρχαία Ολυμπία, οι Δελφοί που αποτελούν μνημεία παγκόσμιας πολιτισμικής κληρονομιάς.

2.5.3. Ανταγωνιστικές Τιμές

Η MediSan θα προσφέρει ανταγωνιστικές τιμές σχετικά με τα αντίστοιχα προϊόντα και υπηρεσίες της Βορείου Αμερικής και Κεντρικής/Δυτικής Ευρώπης, από όπου σκοπεύει να αντλήσει τους πελάτες της.

4. Προσωπική Προσέγγιση

Μία από τις προτεραιότητες είναι η προσωπική φροντίδα προς τους ασθενείς με προβλήματα υπογονιμότητας, καθώς τους θεωρούμε το κέντρο των δραστηριοτήτων μας.

2.6. Πελατειακές Σχέσεις

Οι καλές σχέσεις με τους πελάτες θα αρχίσουν μέσω ενός συστήματος πελατειακής διαχείρισης (CRM) βασισμένο στην προσωπική επαφή. Οι αξιολογήσεις της διαδικτυακής κοινότητας μέσω εξειδικευμένων ιστότοπων ή μέσω κοινωνικής δικτύωσης θα δημιουργήσει περαιτέρω στενές σχέσεις.

Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι οι στενές σχέσεις με πελάτες υπηρεσιών IVF θα χτίζονται σε συνεργασία με το ιατρικό προσωπικό με στόχο της δημιουργίας περιβάλλοντος εμπιστοσύνης.

Η πολιτική απορρήτου είναι πολύ σημαντική για ιατρικούς λόγους.

"Σας κάνουμε να αισθάνεστε όμορφα"

2.7. Κανάλια

Η εταιρεία θα κοινοποιήσει την πρόταση αξίας της στο στοχευμένο κοινό μέσω διαφορετικών καναλιών:

- Διαδικτυακή παρουσία (ιστότοπος, μέσα κοινωνικής δικτύωσης)
- Διαφήμιση
- PR: τοπικά μέσα επικοινωνίας, διεθνή μέσα επικοινωνίας, συνέδρια Υγείας και Τουρισμού & εκθέσεις
- Χρήση του δικτύου ασφαλιστικών εταιρειών
- Χρήση του δικτύου τουριστικών πρακτορείων
- Χρήση του δικτύου ιατρών
- Από στόμα σε στόμα

2.8. Τμήματα πελατών

2.8.1. Πελάτες εξωτερικού

Η μεγαλύτερη μερίδα πελατών είναι πελάτες-ταξιδιώτες από το εξωτερικό. Στοχευόμενες περιοχές αποτελούν οι ΗΠΑ και ο Καναδάς, όπου το κόστος της θεραπείας IVF είναι πολύ υψηλό, ενώ ο συνδυασμός τουρισμού αποτελεί ένα πολύ ελκυστικό πακέτο. Δεύτερον, αυτό το τμήμα συμπεριλαμβάνει ασθενείς από την Δυτική και Κεντρική Ευρώπη για τους ίδιους λόγους.

2.8.2. Πελάτες εσωτερικού

Ασθενείς από την ίδια την χώρα θα αποτελούνε επίσης μέρος του πελατολογίου, όμως πολύ μικρότερο σε σχέση με τους πελάτες του εξωτερικού.

2.9. Διάρθρωση του Κόστους

Τα στοιχεία του κόστους διαρθρώνονται ως εξής:

- Κόστος Ιατρών/Νοσοκόμων
- Κόστος μισθοδοσίας από την μονάδα φιλοξενίας
- Εταίροι Πληροφορικής
- Δαπάνες Ανάπτυξης/Μαρκετινγκ
- Τουριστικά πρακτορεία και χρεώσεις ταξιδιωτικού δικτύου
- Εκπαιδευτικές δαπάνες
- Λειτουργικά κόστη
- Κόστη συντήρησης
- Κόστη εφοδιασμού

2.10. Ροές εσόδων

Οι κύριες ροές εσόδων της εταιρείας προέρχονται από τον άμεσο συνδυασμό θεραπειών IVF και υπηρεσιών φιλοξενίας, προσφέροντας ένα ολοκληρωμένο πακέτο τουριστικής υγείας.

Τα έσοδα της επιχείρησης θα εισπράττονται μέσω τριών βασικών μοντέλων:

Απευθείας από τον Ασθενή (D2P). Το μοντέλο D2P συνήθως προϋποθέτει την άμεση στόχευση πελατών μέσω διαδικτύου ή διαδικτυακού μάρκετινγκ, και την σύνδεσή τους με προμηθευτές, λ.χ. ιατρούς, νοσοκομεία ή κλινικές.

Προμηθευτής-προς-Προμηθευτή (P2P). Το μοντέλο αυτό αποσκοπεί στην σύνδεση γιατρού προς γιατρό ή άλλο νοσοκομείο.

Εξαγωγή του Brand Με την εξαγωγή του brand εννοούμε την μεταφορά της υπηρεσίας στον πελάτη εαν ο πελάτης δεν μπορεί να έλθει στο τουριστικό κέντρο IVF.

Εξωτερική χρηματοδότηση. Θα χρησιμοποιηθεί εξωτερική χρηματοδότηση για το κατασκευαστικό στάδιο από το νομικό πλαίσιο Ελληνικών Επενδύσεων ή το πρόγραμμα HORIZON 2020, το ευρωπαϊκό πρόγραμμα για έρευνα και καινοτομία.

3. Αποστολή και Όραμα

Η αποστολή και το όραμα της MediSan βασίζεται στις κεντρικές της αξίες και το υψηλό αίσθημα ευθύνης, που διαφοροποιούν την εταιρεία από τους ανταγωνιστές της.

3.1. Δήλωση Αποστολής (Η Αποστολή μας)

"Η διαχείριση και το προσωπικό της επιχείρησης τουριστικής υγείας MediSan, δεσμεύεται να προσφέρει ολοκληρωμένες θεραπείες IVF με την χρήση κορυφαίας τεχνολογίας, σχεδιασμένες να επιτύχουν βέλτιστα θεραπευτικά αποτελέσματα. Αναγνωρίζει την αξία ενός ήρεμου περιβάλλοντος και έχει κατασκευάσει το κέντρο ώστε να μεγιστοποιήσει την αποδοτικότητα χρόνου των πελατών, επιτρέποντάς τους να λάβουν ολοκληρωμένες θεραπείες σε συνδυασμό με παραθαλάσσιες διακοπές, στην ίδια τοποθεσία.

Ενεργούμε με τα υψηλότερα ηθικά και δεοντολογικά πρότυπα. Θα παρέχουμε διακριτική και οικονομική φροντίδα σε ένα ήρεμο περιβάλλον, συμπεριλαμβάνοντας στρατηγικές της Δυτικής Ιατρικής και Αρχαίας Ελληνικής φιλοσοφίας. Προσφέρουμε ταυτόχρονα ένα χαλαρωτικό περιβάλλον, την περίφημη ελληνική φιλοξενία, δίπλα στη θάλασσα και την εμπειρία της διατροφικά πολύτιμης Μεσογειακής κουζίνας. Η συνεργασία με τους πελάτες μας αποτελεί προτεραιότητα ώστε να πραγματοποιήσουν το όνειρό τους.

3.2. Όραμα

Το όραμα του οργανισμού μας είναι:

- Να γίνουμε πρωτοπόροι στον ιατρικό τουρισμό, συγκεκριμένα στον αναπαραγωγικό τουρισμό στην Ελλάδα και την Νοτιοανατολική Ευρώπη.
- Να προσφέρουμε πελατοκεντρικές, αποτελεσματικές, ασφαλείς και καινοτόμες θεραπείες γονιμότητας.
- Να προσφέρουμε ένα ελληνικό τουριστικό προϊόν υψηλής ποιότητας.

"Εργαζόμαστε για να σας προσφέρουμε το δώρο της ζωής"

4. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

4.1. Ανάλυση Πέντε Δυνάμεων

Ο Michael E. Porter (2008) όρισε ότι ένας καινούργιος οργανισμός ή εταιρεία εισέρχεται στην αγορά πρέπει να έχει τη δυνατότητα να απαντήσει κάποιες ερωτήσεις, όπως: Υπάρχει ανταγωνισμός στον τομέα που θα εισέλθω; Τι ωθεί τον ανταγωνισμό; Πώς εξελίσσεται ο τομέας; Είναι ένας ελκυστικός τομέας; Τι αντιδράσεις θα έχουν οι ανταγωνιστές και ποιός είναι ο καλύτερος τρόπος να ανταποκριθώ σε μία τέτοια κατάσταση;

Σύμφωνα με τον Porter (2008) το μέγεθος του ανταγωνισμού στην αγορά προσδιορίζεται από τρεις δυνάμεις στον 'οριζόντιο' ανταγωνισμό: απειλή υποκατάστατου προϊόντος, απειλή υπάρχων ανταγωνισμού και την απειλή νεοεισερχόμενων καθώς και δύο δυνάμεις 'κάθετου' ανταγωνισμού: την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και την διαπραγματευτική δύναμη των πελατών (Διάγραμμα 1).

Οι 5 δυνάμεις που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό



Διάγραμμα 1 Ανάλυση Πέντε Δυνάμεων Porter

Πηγή: Porter, 2008

Η ανάλυση των πέντε δυνάμεων, σύμφωνα με τον Porter, προσαρμοσμένες στις νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες της MediSan είναι οι ακόλουθες:

4.1.1. Απειλή νεοεισερχόμενων

Ο ιατρικός τουρισμός και ειδικότερα τα τουριστικά κέντρα για IVF, χαρακτηρίζονται ως επενδυτικά απαιτητικά και με ανάγκες σε υψηλά εξειδικευμένο προσωπικό. Για αυτούς τους λόγους η απειλή νεοεισερχόμενων είναι σχετικά χαμηλή.

Νεοεισερχόμενοι στον ιατρικό τουρισμό, καθώς και σε κάθε άλλο τομέα, επιφέρουν ανακατατάξεις στην αγορά καθώς προσπαθούν να λάβουν όλο και μεγαλύτερη μερίδα της αγοράς. Η απειλή των νεοεισερχόμενων εξαρτάται από το μέγεθος εμποδίων εισόδου. Συνήθως 6 εμποδία συνιστούν δυσκολία εισόδου:

α) Οικονομίες κλίμακας από την μεριά των προμηθευτών δηλαδή εταιρείες που παράγουν μεγαλύτερη ποσότητα προϊόντος και απολαμβάνουν μικρότερο κόστος ανά μονάδα.

β) Πλεονεκτήματα κλίμακας από την μεριά της ζήτησης, δηλαδή η περίπτωση πελατών που θέλουν να πληρώσουν για τις υπηρεσίες ή το προϊόν της επιχείρησης όταν ο αριθμός των αγοραστών της αυξάνεται.

Παραδοσιακά οι υπηρεσίες υγείας αποτελούνται από δυο κατηγορίες πελατών ή ασθενών. Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται σε πελάτες που πληρώνουν μόνοι τους (ιδιωτικά) και το δεύτερος τύπος αναφέρεται σε πληρωμές από ασφαλιστές ή διαχειριστές υγείας. Διαχειριστής Υγείας μπορεί να είναι το ίδιο το νοσοκομείο μέσω συνδρομών ή άλλων σχετικών προγραμμάτων. Το ασφαλιστικό πρόγραμμα μπορεί να παρέχει ιδιωτική ή συλλογική κάλυψη και αντίστοιχα οι εταιρείες αυτές μπορεί να είναι ιδιωτικές ή δημόσιες.

Σε ιδιωτικά νοσοκομεία, χωρίς διαχειριστή, η κατάσταση είναι πιο περίπλοκη γιατί ο συνδυασμός όπου ο γιατρός σαν σταθερά ενεργεί ως ελεύθερος επαγγελματίας, οι προτιμήσεις διαφέρουν στο χρόνο και ο ασθενής ως μεταβλητή επηρεάζεται σημαντικά από τον γιατρό στην επιλογή παρόχου υπηρεσιών υγείας. Από την άλλη στον τομέα δημόσιας υγείας ο γιατρός είναι μέρος της αλυσίδας αξίας.

γ). Κεφαλαιακές απαιτήσεις. Ο ιατρικός τουρισμός IVF, σαν συνδυασμός παροχής ιατρικών υπηρεσιών και υπηρεσιών φιλοξενίας, προϋποθέτει υψηλές κεφαλαιακές απαιτήσεις. Σύμφωνα με το επιχειρηματικό μας πλάνο η υποδομή πρέπει να ακολουθήσει αυστηρά την κατασκευή ξενοδοχειακής μονάδας 200 κλινών με υπηρεσίες 5 αστέρων, εξωτερικούς χώρους με πισίνα και άλλες υποδομές, υψηλών προδιαγραφών τεχνικό εξοπλισμό IVF κλπ.

δ). Πρόσβαση στο δίκτυο διανομής το οποίο αναφέρεται στα κανάλια εισόδου νεοεισερχόμενων ώστε να έχουν την δυνατότητα πώλησης υπηρεσιών.

ε) Πλεονεκτήματα ανεξαρτήτως κλίμακας. Η περίπτωση αυτή αφορά στα πλεονεκτήματα υπάρχοντων εταιρειών ανεξαρτήτως μεγέθους. Οι καταξιωμένες επιχειρήσεις στην Ελλάδα προσδίδουν μεγαλύτερη σημασία στην προώθηση των πλεονεκτημάτων της ποιότητας και της τιμής των υπηρεσιών IVF αντί στο εξαιρετικό τουριστικό προϊόν. Ειδικότερα στην Πελοπόννησο, υπάρχουν τρία κέντρα IVF, το πρώτο υπάγεται στην Γυναικολογική Κλινική του Πανεπιστημιακού Νοσοκομείου του Ρίο και τα άλλα δύο αποτελούν ιδιωτικές εταιρείες, το Γυναικολογικό Κέντρο Πάτρας και Εμβρυογονιμότητα οι οποίες ενεργούν σαν πάροχοι υγείας.

στ) **Περιοριστική Κυβερνητική Πολιτική.** Δεν υπάρχουν κυβερνητικές πολιτικές που να αποτρέπουν ανταγωνιστές από το να εισέλθουν στην αγορά εφόσον ακολουθηθούν όλες οι απαραίτητες διαδικασίες εξουσιοδότησης. Δεν υπάρχουν διπλώματα ευρεσιτεχνίας ή σύνθετοι θεσμικοί περιορισμοί που να αποτρέπουν την είσοδο νέων εταιρειών. Αντιθέτως, η ελληνική κυβέρνηση επιχορηγεί ή παρέχει φορολογικά οφέλη για την ίδρυση εταιρειών ιατρικού τουρισμού μέσω του ισχύων νόμου 4399/16.

4.1.2. Διαπραγματευτική δύναμη πελατών ή αγοραστών

Οι ασθενείς ως πελάτες παρόχων ιατρικών υπηρεσιών αναζητούν την καλύτερη δυνατή τιμή της αγοράς λόγω του υπάρχων ανταγωνισμού της αγοράς αυτής. Οι ασφαλιστικές εταιρείες επωφελούνται από τον υπάρχων ανταγωνισμό και ασκούν πίεση για χαμηλότερες τιμές.

Η πλειονότητα των ασθενών είναι οι κερδισμένοι λόγω της ευρείας διαθεσιμότητας υπηρεσιών και τεχνολογιών. Η εστίαση στους γιατρούς είναι κομβικής σημασίας, καθώς έχουν εξειδικευμένη γνώση και είναι ιδιαίτερα ικανοί να επηρεάζουν τις επιλογές των πελατών τους.

Οι δυνατοί πελάτες του ιατρικού τουρισμού αναπαραγωγικής υγείας είναι οι ασφαλιστικές εταιρείες οι οποίες κατέχουν μεγάλο μερίδιο της αγοράς. Οι εταιρείες αυτές απαιτούν υψηλή ποιότητα και ανταγωνιστικές τιμές. Οι ασφαλιστικοί οργανισμοί είναι οι μεγαλύτεροι πελάτες και πιέζουν για να αποκτήσουν σταθερά κόστη στις συναλλαγές τους.

Η αποκέντρωση της αγοράς βοηθά τους αγοραστές της υπηρεσίας να αποκτήσουν εναλλακτικές προσφορές από παρόχους υγείας, συνήθως σε πολύ χαμηλό κόστος.

Οι ισχυρές ασφαλιστικές εταιρείες χρησιμοποιούν την βαρύτητα των γκρουπ που δραστηριοποιούνται στην εγχώρια αγορά και την ποσότητα προσφοράς τους. Δεδομένης της μείωσης του αριθμού ασφαλιστικών συμβολαίων, σαν αντίβαρο χρησιμοποιείται η αύξηση τιμών, μειώνοντας την πρόσβαση σε επιλεγμένους προμηθευτές.

Υπάρχει ένα μικρό μερίδιο στην αγορά της υγείας που δεν έχει επηρεαστεί από το επίπεδο των τιμών, με το μεγαλύτερο μερίδιο πάντα να ανατρέχει σε συγκρίσεις τιμών

και αναζήτηση άλλων προμηθευτών. Στο σημείο αυτό εισέρχεται ένας δεύτερος παράγοντας στην λήψη αποφάσεων, αν και η ποιότητα θεωρείται δεδομένη στις υπηρεσίες υγείας. Οι φορείς της αγοράς αναγκάζονται να δώσουν σε αυτό το σημείο μεγαλύτερη έμφαση στην διαφοροποίηση των υπηρεσιών. Ο συνδυασμός της θεραπείας IVF και της πολυτελούς μονάδας φιλοξενίας αποτελεί διαφοροποίηση.

4.1.3. Διαπραγματευτική δυναμη προμηθευτών

Οι προμηθευτές παίζουν κύριο ρόλο στην τελική τιμή ιατρικών υπηρεσιών και θεραπείας IVF. Ο ισχυρός προμηθευτής χρεώνει υψηλότερες τιμές, περιορίζει την υπηρεσία και πολλές φορές μεταφέρει κόστη στα μέρη της αγοράς. Από την άλλη η δύναμη του προμηθευτή μειώνεται όταν ο ανταγωνισμός είναι μεγαλύτερος, καθώς κανείς δεν θέλει να μείνει εκτός αγοράς ή να χάσει πελάτες.

Ο ανταγωνισμός τώρα εστιάζει στις δυνατότητες της νέας τεχνολογίας οι οποίες με την σειρά τους βρίσκονται σε μονάδες υγείας και εξακολουθούν να είναι ανταγωνιστικές.

Ο ίδιος κλάδος (IT) τείνει να προσαρμόζει τις τιμές προμηθευτών υγείας, κυρίως λόγω της ραγδαίας αύξησης για υποκατάστατα φαρμάκων που έχουν αποδειχθεί βιοϊσοδύναμα.

Οι μεγάλοι παγκόσμιοι προμηθευτές υπηρεσιών υγείας και κυρίως θεραπειών IVF, ως προμηθευτές χονδρικής πώλησης φαρμάκων (SUN Pharmaceuticals, BERLEX, Lupin Pharma, CIPLA) και οι κύριοι κατασκευαστές ιατρικών μηχανημάτων (Siemens, General Electric's, Philips, ESCO κλπ) παίζουν καθοριστικό ρόλο στις τιμές πώλησης. Αφετέρου οι συμμετέχοντες στις οικονομίες κλίμακας βοηθούν στον περιορισμό αυτών των επιπτώσεων.

4.1.4. Απειλή υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών

Υπάρχει η τάση μείωσης υποκατάστατων υπηρεσιών υγείας, λόγω της ανάγκης εξειδικευμένων υπηρεσιών από ειδικά καταρτισμένο ιατρικό προσωπικό. Οι υπηρεσίες δημόσιας υγείας θα αναγκαστούν να βελτιώσουν την ποιότητα φροντίδας, καθώς βρίσκονται σε μειονέκτημα συγκριτικά με τον ιδιωτικό τομέα υγείας. Η ποιότητα της

ιδιωτικής υγείας δεν υπονομεύεται από τις βασικές υπηρεσίες υγείας δημόσιων υπηρεσιών.

Σύμφωνα με υποκατάστατα προϊόντων για θεραπείες IVF, η ολοένα αυξανόμενη αποδοχή γενικών φαρμάκων δημιουργεί μεγάλες οικονομίες στους χρήστες της υπηρεσίας μέσω παρόχων υγείας και αποφέρει αξία στους πελάτες-ασθενείς.

4.1.5. Ανταγωνισμός ανάμεσα σε υπάρχοντες Ανταγωνιστές

Η γεωγραφική θέση της MediSan ορίζεται στην Πελοπόννησο, περίπου 200 χλμ από την Αθήνα, γεγονός που δημιουργεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τα κέντρα IVF της πρωτεύουσας. Επομένως, με εξαίρεση τις τοπικές μονάδες της Πάτρας, οι μεγάλοι παίκτες βρίσκονται στην Αθήνα.

Από την άλλη, το πρόγραμμα της MediSan περιλαμβάνει άμεσο συνδυασμό υψηλής ποιότητας τουριστικού προϊόντος και ιατρικού προϊόντος, σε ένα, με καλύτερες υποδομές και πιο εξελιγμένες τεχνολογίες, κάτι που καθιστά πιο ήπιο τον ανταγωνισμό.

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον φαίνεται να εμφανίζεται περισσότερο στην κίνηση ανθρώπινου δυναμικού, τους εξειδικευμένους γιατρούς οι οποίοι συγκαταλέγονται στους ανταγωνιστές.

Η Αθήνα προσελκύει την μεγαλύτερη μερίδα εξειδικευμένου προσωπικού σε υπηρεσίες IVF. Η προσέλκυση υψηλά καταρτισμένου ιατρικού προσωπικού από το ανταγωνιστικό περιβάλλον της Αθήνας θα αποτελέσει σημαντικό βήμα επιτυχίας.

Ο ανταγωνισμός από γειτονικές χώρες είναι σημαντικός, κυρίως σε σχέση με την Τουρκία η οποία έχει πάρει ήδη προβάδισμα στην δημιουργία κέντρων IVF με εξαιρετικά ανταγωνιστικές τιμές.

Το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της MediSan φαίνεται να είναι ο συνδυασμός υψηλής ποιότητας τουριστικών και ιατρικών υπηρεσιών.

4.2. Παράγοντες Αλλαγής

Η πρόθεση της εταιρείας είναι να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο η βιομηχανία ιατρικού τουρισμού ενεργεί, καθώς επίσης να ξεχωρίσει από τον ανταγωνισμό. Αυτό θα επιτευχθεί με την προσφορά ενός ολοκληρωμένου πακέτου διακριτικών υπηρεσιών υγείας και τουρισμού, στην ίδια τοποθεσία. Παρόλα αυτά, θα πρέπει να ληφθούν υπόψιν όποιες αναπτυξιακές ενέργειες λάβουν χώρα εκτός εταιρείας, για την διάρκεια των επόμενων πέντε ετών, που πιθανώς να επηρεάσουν την λειτουργία και την απόδοση της επιχείρησης, καθώς και την επικράτηση της εταιρείας MediSan.

Καταρχάς, οι πελατειακές ανάγκες, με χιλιάδες άτομα να ταξιδεύουν από την Αμερική προς τις χώρες της Ευρώπης σε αναζήτηση ολοένα και πιο φιλελεύθερων νομικών πλαισίων για την καταπολέμηση της υπογονιμότητας, κλινική αποτελεσματικότητα και αυξημένα ποσοστά επιτυχίας στις υπηρεσίες αυτές με χαμηλότερο κόστος. Ο αριθμός των ατόμων αυτών έχει αυξηθεί και θα αυξηθεί περαιτέρω καθώς οι Ευρωπαίοι ταξιδεύουν περισσότερο, είναι καλύτερα ενημερωμένοι σχετικά με τις ισχύουσες νομοθεσίες σε κάθε χώρα και κλινική με την βοήθεια των σύγχρονων μέσων ενημέρωσης και ταυτόχρονα πολλές κλινικές παρέχουν εύκολη πρόσβαση με παροχή ξενοδοχείου, διακοπών, διερμηνέα και παροχή κάρτας εισόδου. Οι ασθενείς ταξιδεύουν πολλά χρόνια σε αναζήτηση καλύτερης φροντίδας. Οι ιατρικοί τουρίστες αναζητούν σύγχρονη ιατρική περίθαλψη με προσιτό κόστος σε χώρες διαφορετικού επιπέδου οικονομικής ανάπτυξης (Horowitz and Rosensweig, 2007). Το γεγονός ότι οι ανάγκες των πελατών βασίζονται σε: α) χαμηλές τιμές και υψηλή ποιότητα υπηρεσιών, β) καλύτερη πληροφόρηση σχετικά με τα προϊόντα υγείας και τουρισμού, γ) χαμηλά κόστη ταξιδιού, αναμφίβολα θα οδηγήσει σε ολοένα αυξανόμενη ζήτηση υπηρεσιών ιατρικού τουρισμού όπως οι υπηρεσίες αναπαραγωγικής υγείας.

Μία άλλη πιθανή αλλαγή μπορεί να οδηγήσει στην βελτίωση της τεχνολογίας και τα ποιοτικά δεδομένα των υπηρεσιών υγείας σε πολλές αναπτυσσόμενες χώρες. Δηλαδή, η βελτίωση της ιατρικής τεχνολογίας που χρησιμοποιείται στον τομέα της αναπαραγωγικής υγείας μπορεί να επιφέρει μεγαλύτερα ποσοστά επιτυχίας, το οποίο συνεπάγεται μεγαλύτερη ζήτηση των υπηρεσιών αυτών. Για παράδειγμα, νέες έρευνες δείχνουν ότι η χρήση αυτόματων συστημάτων, φωτογράφιση εμβρύων στο εργαστήριο με τη μέθοδο time-lapse κατά τη διάρκεια της IVF μπορεί να βελτιώσουν στην επιλογή εμβρύου, με εν δυνάμει πιθανότητες εγκυμοσύνης από το 24% στο 74% για εμφυτευμένα έμβρυα που η κυοφορία οδήγησε σε γέννα. Με τέτοια ποσοστά

τεχνολογικής ανάπτυξης, είναι προφανές ότι το ενδιαφέρον για υπηρεσίες αναπαραγωγικής υγείας θα αυξηθεί σε ζήτηση.

Ένα παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψιν είναι η κατάσταση της ελληνικής οικονομίας. Την διάρκεια των τελευταίων ετών εκδηλώθηκαν πολλές ανησυχίες σχετικά με την θέση της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα, με σημαίνοντες παρατηρητές να καλούν για την έξοδο της Ελλάδας από το ευρώ για την εκκίνηση της οικονομικής ανάκαμψης(Weisbrot, 2011) Μετά από αυτό, η Ελληνική κυβέρνηση έλαβε μέτρα για αναπτυξιακές πολιτικές που συνεισφέρουν στην ανταγωνιστικότητα και την φορολογική ενοποίηση. Αν και μια πιθανή έξοδος της Ελλάδας από την Ευρωζώνη θα δημιουργήσει ένα φθηνότερο και υποτιμημένο νόμισμα, η πιθανότητα ενός τέτοιου συμβάντος είναι χαμηλή.

Επίσης, η διεθνής ανάγκη για πιστοποίηση υπηρεσιών, προσφέρει την δυνατότητα εισαγωγής και εφαρμογής συστημάτων συγκριτικής αξιολόγησης σε παγκόσμιο επίπεδο ανάμεσα στις υπηρεσίες υγείας. Αυτό αποτελεί μία εξαιρετικά θετική τροπή για την διεθνή προώθηση υψηλής ποιότητας ιατρικών υπηρεσιών που παρέχονται στην Ελλάδα, συνδυάζοντάς τες με υψηλής ποιότητας τουριστικές υπηρεσίες, καθιερώνοντας ένα ισχυρό brand στον κλάδο της αναπαραγωγικής υγείας.

Πέρα από τον αντικειμενικά υψηλό βαθμό επιτυχίας εγκυμοσύνης, ένας μέγανος αριθμός τουριστών υγείας αποφασίζει να επισκεφθεί Ελληνικές μονάδες αναπαραγωγικής υγείας λόγω της προοδευτικής ελληνικής νομοθεσίας. Η νομοθεσία της Ελλάδας επιτρέπει την ανωνυμία του δωρητή ωαρίου και προσφέρει οικονομική αποζημίωση για τις υπηρεσίες. Αυτό ευνοεί την τεχνητή αναπαραγωγική διαδικασία, σε σχέση με χώρες όπως η Γερμανία και η Ιταλία, όπου η δώρηση ωαρίου απαγορεύεται (Sengupta, 2011). Στην Αυστραλία επιτρέπεται, αλλά ο νόμος απαγορεύει την ανωνυμία του δότη, κάτι που έχει μειώσει κατά το ήμισυ τις δωρεές τα τελευταία χρόνια. Ορισμένες χώρες απαγορεύουν οποιουδήποτε είδους υποβοηθούμενη αναπαραγωγική θεραπεία, συμπεριλαμβανομένων και των δωρητών σπέρματος, όπως η Αίγυπτος, η Σαουδική Αραβία και η Ιταλία, ενώ άλλες επιτρέπουν την δωρεά σπέρματος αλλά όχι ωαρίων ή εμβρύων, όπως η Νορβηγία και η Ιαπωνία (Dwyer, 2015).

4.3. Βασικοί Παράγοντες Επιτυχίας

Ο πιο σημαντικός παράγοντας επιτυχίας της MediSan είναι η καινοτομία προϊόντος-υπηρεσίας που παρέχεται στους πελάτες, η οποία θα αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ο τομέας τουρισμού υγείας μέχρι τώρα. Η καινοτομία που προσφέρει ένα ολοκληρωμένο πακέτο αναπαραγωγικής υγείας στον ίδιο χώρο και χρόνο κάνει την εταιρεία να ξεχωρίσει στην αγορά, αφού δεν υπάρχει καμία εταιρεία που προσφέρει ολοκληρωμένα διακριτικά πακέτα υπηρεσιών στον κλάδο.

Ένας άλλος κριτικός παράγοντας που επηρεάζει σημαντικά το αποτέλεσμα είναι ο έλεγχος ποιότητας. Αυτό επιτυγχάνεται με την θέσπιση υψηλών προδιαγραφών στην διαδικασία λειτουργίας τόσο για την μονάδα θεραπείας όσο και την μονάδα φιλοξενίας, οι διαδικασίες των οποίων μπορούν να πιστοποιηθούν από διεθνής οργανισμούς προτύπων. Επίσης, το γεγονός ότι και για τις δύο μονάδες θα προσληφθούν και θα εκπαιδευτούν άτομα υψηλής κατάρτισης διασφαλίζει την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών που θα καλύψουν τις απαιτήσεις των πελατών, αλλά και θα εξασφαλίσουν την αποτελεσματικότητα την μονάδας αναπαραγωγικής υγείας.

Αν και το γεγονός πως για τις παρεχόμενες υπηρεσίες αναπαραγωγικής υγείας θα ακολουθούνται ορισμένα πρωτόκολλα, θα πρέπει να λάβουμε υπόψιν ότι κάθε άτομο έχει τις δικές του ανάγκες και χαρακτηριστικά. Θα πρέπει, επομένως, να τεθεί σε λειτουργία μια υπηρεσία προσωποκεντρική με ευγένεια προς τους πελάτες η οποία θα αντικατοπτρίζεται και στην μονάδα φιλοξενίας.

Δεδομένου ό,τι τόσο η παροχή αναπαραγωγικής φροντίδας όσο και οι ξενοδοχειακές υπηρεσίες θα προσφέρονται στον ίδιο χώρο, υπονοείται ότι το λειτουργικό κόστος θα είναι μικρότερο, καθώς θα υπάρχουν μικρότερα συνολικά κόστη στις υπηρεσίες που παρέχονται. Αυτό θα προσελκύσει το ενδιαφέρον του καταναλωτή στις υπηρεσίες της MediSan, καθώς οι υπηρεσίες του τελικού προϊόντος θα είναι πολύ ανταγωνιστικές σε σύγκριση με την αγορά, και θα συνεπάγονται μεγαλύτερα κέρδη για την επιχείρηση.

Ένας άλλος παράγοντας που εξασφαλίζει την επιτυχία της MediSan, όσον αφορά την προώθηση και το μάρκετινγκ, είναι το ισχυρό δίκτυο ασφαλιστικών εταιρειών, ταξιδιωτικών πρακτόρων και συμβεβλημένους ιατρούς διεθνώς. Ένα τόσο ισχυρό και διεξοδικά ανεπτυγμένο δίκτυο θα διασφαλίσει μια ικανοποιητική ροή πελατών ανά χρόνο.

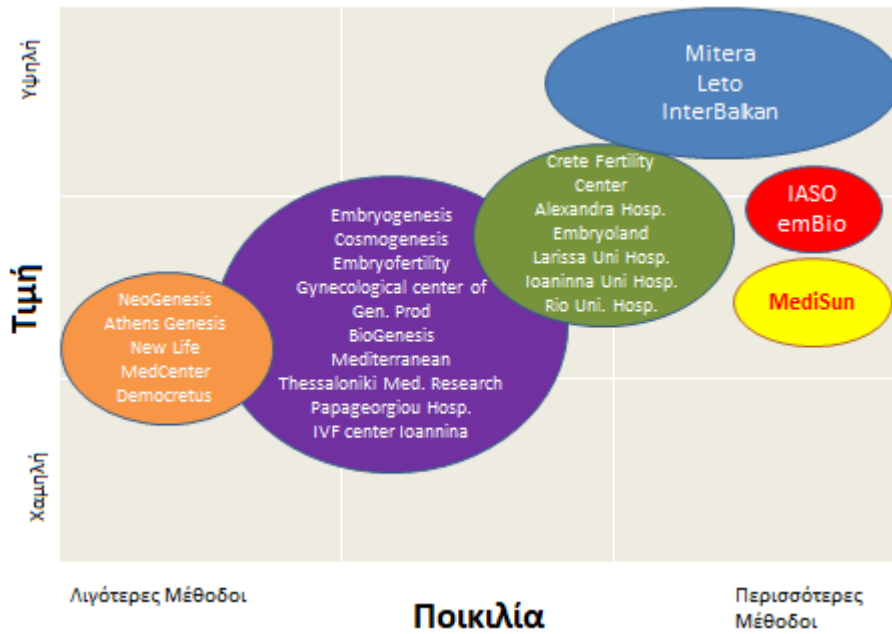
4.4. Στρατηγικοί Χάρτες

Με τους στρατηγικούς χάρτες μπορούμε να αποκαλύψουμε τις ανταγωνιστικές θέσεις των αντιπάλων του κλάδου. Στην ελληνική αγορά αναπαραγωγικής φροντίδας, δραστηριοποιούνται περίπου 45 επιχειρήσεις. Για να προσδιοριστεί η θέση της MediSan, θα συμπεριλάβουμε τις 25 πιο μεγάλες επιχειρήσεις εξ αυτών, οι οποίες έχουν τον σημαντικότερο ρόλο στην αγορά. Ο πίνακας 2 παρουσιάζει πληροφορίες για τα μεγαλύτερα κέντρα αναπαραγωγικής φροντίδας στην Ελλάδα και τις μεθόδους που χρησιμοποιούν.

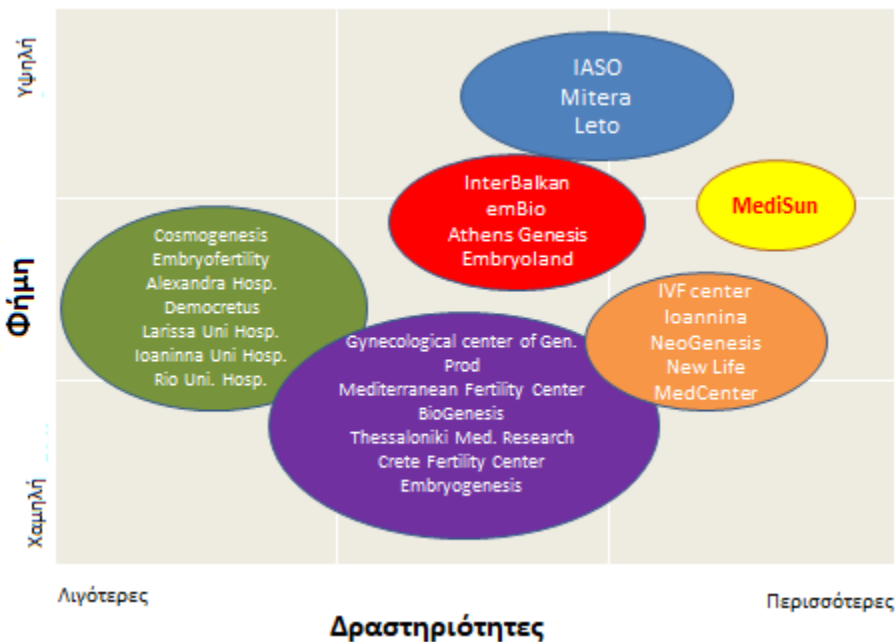
Πίνακας 2 Πληροφορίες επιχείρησης

Όνομα εταιρείας	Περιοχή	Μέθοδος						
		IVF	IUI	ISCI	IMSI	IVM	Onal. Ind.	Εμβρυοσκόπηση
MediSan	Νότια Πελοπόννησος	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Λητώ - Αναπαραγωγική Μονάδα	Αθήνα	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Πανεπιστημιακό Νοσοκομείο Αθηνών (Αλεξάνδρα)	Αθήνα	✓	✓	✓	✓	✓		✓
NeoGenesis	Αθήνα	✓				✓	✓	
emBIO	Αθήνα	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ΙΑΣΩ	Αθήνα	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Γυναικολογικό Κέντρο Αναπαραγωγής και Γενετικής	Αθήνα	✓	✓			✓	✓	
ΜΗΤΕΡΑ	Αθήνα	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Embryoland	Αθήνα	✓	✓	✓			✓	✓
Athens Genesis	Αθήνα	✓					✓	✓
EmbryoGenesis	Αθήνα	✓	✓			✓		✓
Μεσογειακό Κέντρο Γονιμότητας	Χανιά - Κρήτη	✓		✓		✓	✓	
Cosmogensis	Ηράκλειο - Κρήτη	✓	✓		✓			✓
Κέντρο Γονιμότητας Κρήτης	Ηράκλειο - Κρήτη	✓	✓	✓	✓		✓	✓
New Life	Θεσσαλονίκη	✓			✓		✓	
Ιατρική Έρευνα και Καινοτομία	Θεσσαλονίκη			✓	✓		✓	✓
Ιατρικό Διαβαλκανικό Κέντρο Θεσσαλονίκης	Θεσσαλονίκη	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
MedCenter	Θεσσαλονίκη	✓		✓				✓
Νοσοκομείο Παπαγεωργίου	Θεσσαλονίκη	✓	✓				✓	✓
Πανεπιστημιακό Νοσοκομείο Λάρισσας	Λάρισα - Θεσσαλία	✓	✓	✓	✓		✓	✓
BioGenesis	Λάρισα - Θεσσαλία	✓			✓		✓	✓
Πανεπιστημιακό Νοσοκομείο Ιωαννίνων	Ιωάννινα - Ήπειρος	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
IVF Ιωαννίνα	Ιωάννινα - Ήπειρος	✓	✓		✓		✓	
Embryofertility	Πάτρα	✓	✓		✓		✓	
Πανεπιστημιακό Νοσοκομείο Ρίο	Πάτρα	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Δημόκριτος	Αλεξανδρούπολη	✓	✓			✓		

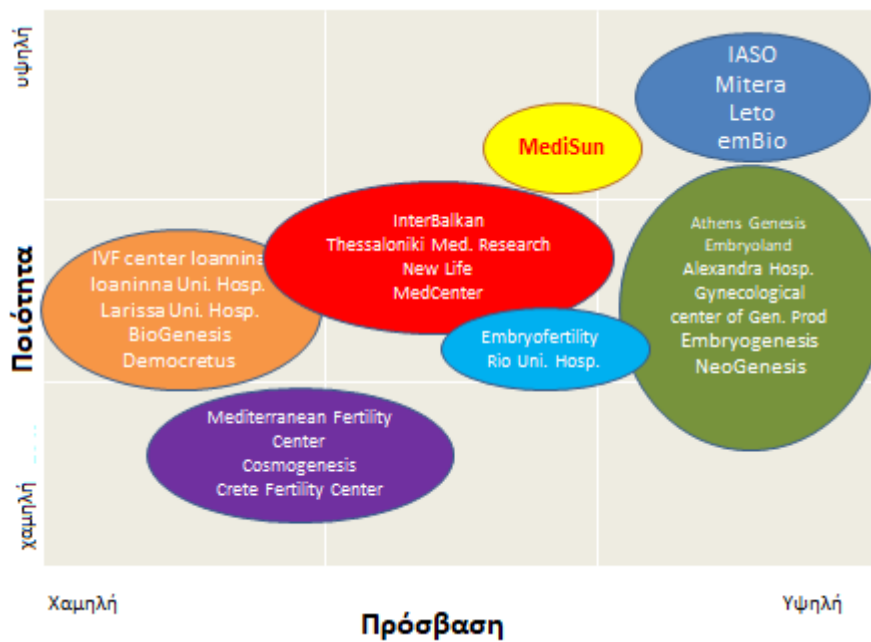
Τα διαγράμματα 2, 3 και 4 εικονογραφούν τις στρατηγικές θέσεις των εταιρειών αναπαραγωγικής υγείας για διαφορετικές παραμέτρους στρατηγικής σημασίας και τις προτεινόμενες θέσεις της MediSan συγκριτικά.



Διάγραμμα 2 Τιμή Υπηρεσίας προς Ποικιλία Μεθόδων που παρέχονται



Διάγραμμα 3 Φήμη έναντι Αριθμού δραστηριοτήτων



Διάγραμμα 4 Ποιότητα έναντι Πρόσβασης

Όπως μπορούμε εύκολα να διαπιστώσουμε, η προτεινόμενη θέση της MediSan προσδίδει ένα συγκριτικό λειτουργικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους εξεταζόμενους παράγοντες.

5. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

5.1. Πόροι

Πόρους αποτελούν η παραγωγική προσφορά ή τα ανταγωνιστικά περιουσιακά στοιχεία που ανήκουν ή ελέγχονται από την επιχείρηση και χωρίζονται σε α) ενσώματους πόρους και άυλους πόρους (Thomson et al 2016):

Οι πόροι της MediSan είναι οι ακόλουθοι:

Ενσώματοι:

- Ακίνητα που απαρτίζονται από γη και κτιριακές μονάδες στην Πελοπόννησο, Ελλάδα
- Εξελιγμένα, πρωτοποριακά εργαστήρια IVF
- Χρηματοδότηση επενδυτών
- Ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις, πισίνες, γυμναστήρια, εγκαταστάσεις για yoga/διαλογισμό, γήπεδα τένις
- Ελικοδρόμιο
- Ειδικά οχήματα: λεωφορεία/πλοία κλπ

Άυλοι:

- Επιχειρηματικό μοντέλο - συνδυασμός υπηρεσιών IVF και ξενοδοχειακών υπηρεσιών
- Μοναδική τοποθεσία, σε εγγύτητα ιστορικών και αρχαιολογικών χώρων και περιοχές εξαιρετικής φυσικής ομορφιάς
- Ανθρώπινο δυναμικό - ιατρικό/οργανισμός IVF
- Ανθρώπινο δυναμικό - ξενοδοχειακός οργανισμός
- Ανθρώπινο δυναμικό - γενική διαχείριση
- Συνεργασίες σε στοχευόμενες αγορές: ΗΠΑ, Καναδάς, Δυτική Ευρώπη, Ελλάδα
 - με νοσοκομεία/ιατρικά κέντρα
 - με εξειδικευμένους ιατρούς
 - με σημαίνοντα πρόσωπα

- με μεσάζοντες IVF (Speier, 2016)
- με ταξιδιωτικούς πράκτορες
- με ασφαλιστικές εταιρείες
- Εταιρική κουλτούρα και μοναδικό σύστημα κινήτρων

5.2. Δυνατότητες

Οι δυνατότητες της MediSan είναι:

- τεχνογνωσία IVF
- τεχνογνωσία φιλοξενίας & ευεξίας
- ανταγωνιστική δομή κόστους συγκριτικά με εκείνα της Βορείου Αμερικής και Δυτικής Ευρώπης

5.3. Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Από τους πόρους και τις δυνατότητες που έχουμε ήδη αναγνωρίσει, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της MediSan προέρχεται από το συνδυαστικό επιχειρηματικό της μοντέλο, την προσφορά υπηρεσιών IVF σε πολυτελή ξενοδοχειακή μονάδα σε μια μοναδική τοποθεσία στην Πελοπόννησο, με ξεχωριστό τουριστικό και πολιτισμικό χαρακτήρα και ανταγωνιστική διάρθρωση κόστους σε σχέση με την Βόρεια Αμερική και την Δυτική Ευρώπη.

Αν εφαρμόσουμε το τεστ VRIN για την αναγνώριση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, παρατηρούμε τα ακόλουθα:

- Πολύτιμο.
Η ανταγωνιστική διάρθρωση κόστους, η τοποθεσία και το επιχειρηματικό μοντέλο αποτελούν όλα πολύτιμα στοιχεία, επιτρέποντας στην MediSan να βελτιώσει την πρόταση αξίας στον πελάτη και να ανταγωνιστεί αντιπάλους με αποτελεσματικότητα.
- Σπάνιο.
Ο συνδυασμός πόρων και δυνατοτήτων αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

και είναι σίγουρα σπάνια από άποψη τοποθεσίας. Δεν υπάρχει άλλη τέτοια εταιρεία στην Ελλάδα

- Αμίμητο.
Ο συνδυασμός πόρων και δυνατοτήτων που αποτελεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι σίγουρα δύσκολα να αντιγραφούν όσον αφορά την τοποθεσία. Υπάρχουν μοναδικοί αρχαιολογικοί χώροι σε κοντινή απόσταση από την MediSan σε συνδυασμό με πολλές περιοχές εξαιρετικής φυσικής ομορφιάς.
- Αναντικατάστατο.
Ο συνδυασμός πόρων και δυνατοτήτων που αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι σίγουρα δύσκολο να αντικατασταθούν, και πάλι λόγω της τοποθεσίας.

Επομένως, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα υπάρχει και είναι βιώσιμο.

6. Στρατηγικοί Στόχοι

Οι στόχοι χρησιμοποιούνται σαν οδοί με σκοπό να μετατρέψουν την αποστολή και το όραμα της εταιρείας σε ευκρινώς προσδιορισμένους στόχους επίδοσης (Thomson et al 2016). Υπάρχουν οικονομικοί στόχοι, που συνδέονται με την οικονομική απόδοση, και υπάρχουν στρατηγικοί στόχοι που συνδέονται με το μάρκετινγκ της εταιρείας και την ανταγωνιστική της θέση. Και τα δύο είδη στόχων δύναται να είναι είτε μακροπρόθεσμα είτε βραχυπρόθεσμα.

Κατά την πρώτη 5ετία λειτουργίας της εταιρείας, εκκινώντας από την αρχική επένδυση, η εταιρεία στοχεύει στο να πραγματοποιήσει τους ακόλουθους και πολύ σημαντικούς στόχους.

- Να έχει ποσοστό πληρότητας 55% το έτος 1, 60% το έτος 2, 70% το έτος 3, 85% το έτος 4 και 100% το έτος 5
- Νεκρό σημείο μέσα στο πρώτο έτος
- Περίοδο αποπληρωμής το μέγιστο κατά το έτος 4

Μετά από την σημαντική πενταετή περίοδο σχεδιάζει τους ακόλουθους στρατηγικούς στόχους.

- Διπλασιασμό κλινών σε 100 δωμάτια το έτος 7
- Εισαγωγή νέων περιοχών θεραπείας για γυναίκες το έτος 8
- Σταθερά καλύτερη φήμη brand απ' ό,τι οι ανταγωνιστές

Παρόλα αυτά, η εταιρεία κατά την διάρκεια όλων των σταδίων, από την εφαρμογή στην ανάπτυξη θα πρέπει να επιτύχει τέσσερα πολύ σημαντικά σημεία

α) Δημιουργία στενών σχέσεων εμπιστοσύνης με ενδιαφερόμενα μέρη.

β) Η εταιρεία πρέπει να ανταποκριθεί στις υψηλές ποιοτικές προδιαγραφές, τόσο στις υπηρεσίες υγείας όσο και τις υπηρεσίες τουρισμού. Οι προδιαγραφές αυτές αναμένεται πως θα απαντηθούν λόγω των άριστων ποιοτικά εγκαταστάσεων, τον σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό, εξειδικευμένο προσωπικό επιλεγμένο με αυστηρές μεθόδους

πρόσληψης. Για την διατήρηση των προδιαγραφών θα εφαρμόζεται αυστηρά ποιοτικός έλεγχος, σύμφωνα με διεθνή πρότυπα (π.χ. ISO 9001, ISO 15189).

γ) Ένας άλλος στρατηγικά σημαντικός στόχος είναι η δημιουργία μίας ισχυρής πελατειακής βάσης. Οι πελάτες πρέπει να βρίσκονται στην καρδιά της επιχείρησης και είναι ζωτικής σημασίας να κρατάμε υπάρχοντες πελάτες όσο και η απόκτηση νέων πελατών. Οι πιστοί πελάτες είναι εξαιρετικής σημασίας και η πρωταρχική σημασία για την MediSan έχει η επένδυση σε αυτούς. Η βάση πελατών είναι ένα από τα πιο σημαντικά θέματα ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι των ετών 3 & 5 (πληρότητα, κερδοφορία κλπ)

δ) Η προσφορά υψηλής ποιότητας φιλοξενίας και περίθαλψης όπως αρμόζει στην Ελληνική ιστορία και κληρονομιά.

7. Ανάπτυξη και Γενικές Στρατηγικές, Τρόποι εφαρμογής

7.1. Γενική Ανταγωνιστική Στρατηγική

Ο Thomson et al (2016) ορίζει τις Στοχευμένες Στρατηγικές Διαφοροποίησης ως στρατηγικές που προσφέρουν προϊόν υψηλής αξίας, στην δική μας περίπτωση υπηρεσίες, σε μια σαφώς καθορισμένη ομάδα αγοραστών οι οποίοι έχουν μοναδικές προτιμήσεις. Προαπαιτούμενο για την επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής αυτής είναι η ύπαρξη μια συγκεκριμένης ομάδας αγοραστών με τις συγκεκριμένες ανάγκες και την δυνατότητα της επιχείρησης να διαφοροποιηθεί από άλλες ενεργές επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο.

Η MediSan θα εφαρμόσει την Στοχευμένη Στρατηγική Διαφοροποίησης στις ανάγκες των ανθρώπων με προβλήματα υπογονιμότητας, συγκεκριμένα την ανάγκη για θεραπείες IVF σε συνδυασμό με υψηλής ποιότητας ξενοδοχειακές υπηρεσίες σε μια τουριστική χώρα όπως η Ελλάδα. Όπως αναφέρουν οι Borg et al (2014), μια ανταγωνιστική απόκριση στον αυξημένο διεθνή ανταγωνισμό του ιατρικού τομέα είναι αυτό που αποκαλούμε "έξυπνη ειδίκευση" με νοσοκομεία να επικεντρώνονται σε αυτό που κάνουν πολύ καλά και την παροχή υπηρεσιών τους σε νέες ομάδες πιθανών πελατών εκτός των συνόρων της χώρας τους.

Αυτό που είναι σημαντικό στην εφαρμογή της στρατηγικής αυτής: α) να υπάρχει αρκετά μεγάλο εύρος στην ομάδα στόχευσης, με δυναμική ανάπτυξης και β) λίγοι ανταγωνιστές που ειδικεύονται στη συγκεκριμένη πελατειακή μερίδα.

Ο τομέας ιατρικού τουρισμού στο οποίο θα λειτουργεί η MediSan είναι αρκετά μεγάλος, αυξάνεται διαρκώς και η ειδίκευση σε υπηρεσίες IVF είναι αρκετά μεγάλη σε αυτόν το τομέα ώστε να επιτρέψει επικερδή λειτουργία. Ο DeMicco (2017) γράφει ότι υπάρχουν 70 εκατομμύρια άτομα σε ΗΠΑ και περισσότερο από 150 εκατομμύρια σε Ευρώπη, Καναδά, Αυστραλία και Νέα Ζηλανδία που αναζητούν υψηλής ποιότητας ιατρική φροντίδα σε προσιτό κόστος. Επισημαίνει ότι μόνο στις ΗΠΑ, 43 εκατομμύρια άτομα δεν είναι ασφαλισμένα και οι λίστες αναμονής για χειρουργικές επεμβάσεις σε Ηνωμένο Βασίλειο, Καναδά και άλλες χώρες είναι μεγάλες οπότε οικονομική θεραπεία μόνο μια

πήση μακριά είναι κάτι πολύ ελκυστικό. Η υποομάδα όσων αναζητούν θεραπεία IVF στο εξωτερικό είναι επίσης μεγάλη και αυξάνεται, σύμφωνα με την Spreier (2016), μεγάλοι παίκτες στην Ευρώπη προσφέρουν αυτό που η ίδια αποκαλεί 'διακοπές γονιμότητας' στην Ισπανία και την Τσεχία με τους αριθμούς στην Ευρώπη το 2012 να δείχνουν πως έλαβαν χώρα 24,000 – 30,000 κύκλοι θεραπείας IVF εξυπηρετώντας ανάγκες 11,000 – 14,000 ασθενών. Οι καινούργιοι όροι που δημιουργήθηκαν είναι "αναπαραγωγικός τουρισμός" και "διακοπές γονιμότητας".

Δεύτερον, λίγοι παίκτες στην υπο-ομάδα θεραπειών αναπαραγωγής προσφέρουν ενεργά τον μοναδικό συνδυασμό θεραπείας IVF και ξενοδοχειακού συγκροτήματος. Ο DeMico (2017) γράφει ότι ο ιατρικός τουρισμός αλλάζει σε και μετατρέπεται σε "τουρισμό ευεξίας" με το νοσοκομείο ή την κλινική να περικλείεται και από άλλες υπηρεσίες όπως ψυχολογική υποστήριξη, διαλογισμό κλπ. Ονομάζει το μοντέλο αυτό "The H2H Model" όπου η λειτουργία του ξενοδοχείου και του νοσοκομείου συνενώνονται σε ένα προϊόν υψηλής ποιότητας. Τέτοια περίπτωση αποτελεί το the Bad Ragaz resort στην Ελβετία, ένα ιατρικό θέρετρο στο οποίο η ιατρική υποδομή πλαισιώνεται από Spa και υδροθεραπεία ώστε να παράσχουν καλύτερη εμπειρία στους ασθενείς και γρηγορότερη ίαση. Η MediSan θα λειτουργήσει σε αυτό το πλαίσιο, με την συνδυαστική υπηρεσία IVF/φιλοξενίας να πλαισιώνεται από υπηρεσίες ευεξίας με στόχο να μειώσουν το στρες και πιθανόν την αύξηση ποσοστού επιτυχίας εγκυμοσύνης (Domar 2004).

7.2. Μέθοδοι Εφαρμογής

Οι αγορές οι οποίες θα στοχευθούν αρχικά είναι των ΗΠΑ, Καναδά και Δυτικής Ευρώπης, με το μαρκετινγκ να επικεντρώνεται σε:

- Υψηλής ποιότητας θεραπεία IVF
- Υψηλής ποιότητας υπηρεσίες φιλοξενίας
- Καιρός και ένας όμορφος προορισμός στην Μεσόγειο
- Υπηρεσίες Ευεξίας
- Πολιτιστικό στοιχείο προορισμού - Αρχαία Ελλάδα και αρχαιολογικοί χώροι

7.3. Υψηλής ποιότητας θεραπεία IVF

Η MediSan θα προσφέρει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες IVF, χρησιμοποιώντας τον πιο σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό και εξαιρετικά εκπαιδευμένο επιστημονικό προσωπικό.

7.4. Υψηλής ποιότητας υπηρεσίες φιλοξενίας

Η MediSan θα προσφέρει ξενοδοχειακές υπηρεσίες 5 αστέρων, με πισίνα, διαλογισμό, γιόγκα, εστίαση και άλλες υποδομές που σαν στόχο έχουν την πολύ υψηλή ποιότητα υπηρεσιών για τους πελάτες/ασθενείς.

7.5. Καιρός και ένας όμορφος προορισμός στην Μεσόγειο

Η MediSan θα βρίσκεται στην ηλιόλουστη Πελοπόννησο και θα είναι μια παραθαλάσσια μονάδα φιλοξενίας, με την δυνατότητα παροχής υψηλής ποιότητας ικανοποίησης στους πελάτες/ασθενείς και κατά τους χειμερινού μήνες, όπου δεν θα λαμβάνουν χώρα παραθαλάσσιες δραστηριότητες αλλά εναλλακτικά θα έχουν την δυνατότητα να κάνουν ορειβασία, γιόγκα, διαλογισμό, spa κλπ.

7.6. Πολιτιστικό στοιχείο προορισμού - Αρχαία Ελλάδα και αρχαιολογικοί χώροι

Η τοποθεσία της MediSan θα είναι ιδανική για εύκολη πρόσβαση σε σημαντικά αρχαιολογικά μνημεία της Ελλάδας, όπως οι Μυκήνες, η Ολυμπία, οι Δελφοί κλπ προσθέτοντας ένα επιπλέον πολιτιστικό στοιχείο στην συνολική εμπειρία του πελάτη/ασθενή.

7.7. Πώς θα αναπτυχθεί η στρατηγική

Για τα πρώτα 5 χρόνια, η στρατηγική θα εξελιχθεί όπως περιγράφηκε. Από τον 6ο χρόνο θα υπάρξει επέκταση των υπάρχουσών υποδομών για να αυξηθεί η χωρητικότητα. Η αύξηση του αριθμού δωματίων θα συνεπάγεται και ενεργή είσοδο σε νέες γεωγραφικές περιοχές, όπως ΚΑΚ, Μέση Ανατολή και Κίνα (ανάπτυξη αγοράς). Ένας μακροπρόθεσμος στρατηγικός στόχος θα είναι να επεκταθούν οι προσφερόμενες θεραπείες πέρα από IVF και να συμπεριληφθεί ευρύτερο φάσμα θεραπειών ειδικά για γυναίκες (ανάπτυξη προϊόντος).

8. Μάρκετινγκ

8.1. Τμηματικός διαχωρισμός

Ο Ιατρικός Τουρισμός αναφέρεται στην ενέργεια αναζήτησης ιατρικής περίθαλψης εκτός της χώρας προέλευσης και σύμφωνα με τον DeMiccio (2017), πρόκειται για μια εξαιρετικά προσοδοφόρα και ειδική αγορά στον τομέα της φιλοξενίας και του τουρισμού σήμερα. Πρωταρχικό κίνητρο αποτελεί το κόστος, με ταξιδιώτες από τις ΗΠΑ να λαμβάνουν αυτές τις υπηρεσίες σε ένα ελάχιστο συγκριτικά αντίτιμο με το υπάρχων κόστος των υπηρεσιών στις ΗΠΑ (Maniam, 2015). Οι Peters και Sauer (2011) αναφέρουν τους ακόλουθους τύπους ιατρικών υπηρεσιών που περιλαμβάνει ο τομέας αυτός: Χειρουργικές επεμβάσεις ισχίου, γόνατου, καρδιάς, γενικές χειρουργικές επεμβάσεις, λαπαροσκοπήσεις, παχυσαρκίας, οδοντιατρικές χειρουργικές επεμβάσεις/θεραπείες, Θεραπείες γονιμότητας, ιατρικούς ελέγχους, αισθητική χειρουργική, αντικαρκινικές θεραπείες, νευροχειρουργική, νωτιαία σύντηξη, μεταμοσχεύσεις, οφθαλμολογικές επεμβάσεις, Θεραπευτικές ή Ιατρικές θεραπείες Spa με αναφερόμενες χώρες που προσφέρουν τα ανωτέρω τις Ινδία, Κόστα Ρίκα, Τουρκία, Βραζιλία, Μαλαισία, Μεξικό, Ταϊλάνδη, Σιγκαπούρη, Νότια Αφρική.

8.2. Στόχευση

Το τμήμα που στοχεύεται είναι το τμήμα Θεραπειών Υπογονιμότητας του Ιατρικού Τουρισμού. Οι Henson et al (2015), αναφέρουν δημογραφικές διαφορές στην λήψη αποφάσεων, επιβεβαιώνοντας ότι οι ηλικιακές ομάδες ατόμων από 30-45 ετών είναι πιο ανοιχτές στον ιατρικό τουρισμό από ότι άλλες ομάδες και επίσης, λόγω του είδους της θεραπείας, η ηλικιακή αυτή ομάδα είναι πιο σχετική. Επομένως, η στρατηγική μάρκετινγκ θα στοχεύει την συγκεκριμένη ηλικιακή ομάδα.

8.3. Τοποθέτηση

Η τοποθέτηση της MediSan απορρέει από το επιχειρηματικό της μοντέλο συνδυαστικής θεραπείας IVF και μονάδας φιλοξενίας στην Πελοπόννησο, με μοναδικό πολιτιστικό και τουριστικό πλεονέκτημα και ανταγωνιστική διάρθρωση κόστους σε σύγκριση με αυτήν σε Βόρεια Αμερική και Δυτική Ευρώπη. Επομένως, το μοντέλο θα στοχεύει την ηλικιακή ομάδα 30-45 με μέσα προς ανώτερα εισοδήματα που έχουν την οικονομική δυνατότητα να πληρώσουν για αυτή την υπηρεσία. Δεν θα ήταν φρόνιμο να ανταγωνιστούν σε χαμηλές τιμές (στρατηγική κόστους) καθώς υπάρχουν χώρες όπως η Τσεχία που τοποθετούν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα στο συνολικό χαμηλό κόστος.

8.4. Προϊόν

Το προϊόν είναι μια μονάδα που συνδυάζει θεραπεία IVF και φιλοξενία, στην ουσία μια υπηρεσία που προσφέρει θεραπεία γονιμότητας σε συνδυασμό με υπηρεσίες ευεξίας και φιλοξενίας. Η μονάδα, όπως αναφέρει ο DeMicco (2017), είναι ένα είδος μονάδας "τουρισμού ευεξίας", εννοώντας ότι καθαυτή η μονάδα υγείας συνδυάζεται με βοηθητικές υπηρεσίες όπως ψυχολογικής υποστήριξης, γιόγκα, διαλογισμού, spa και άλλων υπηρεσιών. Στην περίπτωση της MediSan, η μονάδα IVF συνδυάζεται με μονάδα φιλοξενίας 5 αστέρων και προσφέρει υπηρεσίες πολιτιστικές, χαλάρωσης και ευεξίας, με στόχο την καλύτερη συνολική εμπειρία του πελάτη και την μεγαλύτερη επιτυχία ποσοστών επιτυχίας IVF (ποσοστών εγκυμοσύνης) μειώνοντας τα επίπεδα του στρες στους ασθενείς (Domar, 2004). Ένας πλήρης κύκλος θεραπείας IVF χρειάζεται περίπου 3-4 εβδομάδες, χρόνο τον οποίο ο ασθενής θα περνά στην μονάδα υπό διαρκή και διακριτική ιατρική παρακολούθηση. Θα είναι επίσης πιθανό να προσφέρουν στους πελάτες/ασθενείς την θεραπεία IVF χωρίς το στοιχείο της φιλοξενίας. Όσον αφορά την θεραπεία IVF, μπορεί να προσφερθεί με την επιλογή δωρητή ωαρίου, κάτι που δεν παρέχεται σε άλλες χώρες λόγω νομικών και θρησκευτικών περιορισμών.

Η πιστοποίηση ενδέχεται να αποδειχθεί πολύ σημαντικοί όταν πελάτες αποφασίζουν να αναζητήσουν ιατρική περίθαλψη εκτός της χώρας τους. Ο Tseng (2013) αναφέρει πως παρά το γεγονός ότι δεν υπάρχει διεθνές πρότυπο φροντίδας, οργανισμοί όπως η

Αμερικάνικη Ιατρική Ένωση, Κέντρα για Έλεγχο και Πρόληψη Ασθενειών, ο Διεθνής Οργανισμός για την Ποιότητα της Υγείας και η Κοινή Διεθνής Επιτροπή (Joint Commission International) παρέχουν πληροφορίες για πιστοποίηση νοσοκομείων και μονάδων ή κατευθυντήριες γραμμές όταν αναζητούν διεθνή φροντίδα, εκτός των ΗΠΑ. Υπάρχουν διαδικτυακές πηγές, όπως οι Ασθενείς χωρίς Σύνορα και ο Οργανισμός Ιατρικού Τουρισμού, για όσους σκέφτονται να απευθυνθούν σε άλλη χώρα για ιατρική φροντίδα. Επομένως, η MediSan θα επιδιώξει να λάβει τις σχετικές πιστοποιήσεις για τις υπηρεσίες IVF από Αμερικανικές αρχές.

8.5. Τιμή

Η τιμή για την MediSan διαχωρίζεται σε δύο στοιχεία. Το ένα αποτελεί την τιμή υπηρεσιών IVF και το άλλο οι υπηρεσίες φιλοξενίας και Spa. Η τιμολόγηση των υπηρεσιών IVF θα πρέπει να είναι ανταγωνιστική σε σχέση με κύριους Ευρωπαϊκούς προορισμούς όπως η Ισπανία και η Τσεχία, χωρίς όμως να επιδιώκει χαμηλότερη τιμή σε σχέση με ανταγωνιστές στην Ευρώπη. Για παράδειγμα, το ξενοδοχειακό κομμάτι θα προσφέρεται στις τιμές αντίστοιχων ξενοδοχείων 5 αστέρων στην Ελλάδα. Ο Spier (2016) αναφέρει πως η Τσεχία είναι ένας ιδιαίτερα ελκυστικός προορισμός για ζευγάρια Αμερικανών που αναζητούν υπηρεσίες IVF καθώς ένας κύκλος θεραπείας, διάρκειας περίπου 3 εβδομάδων στοιχίζει USD 3,000, κάτι που στην περίπτωση θεραπείας με δωρητή ωαρίου ανέρχεται στις USD 4,000 ανά κύκλο θεραπείας. Αυτό αντιστοιχεί σε ένα συνολικό κόστος περίπου USD 10.000 σε σύγκριση με τα USD 25,000 – 40,000 στο οποίο θα ανερχόταν η θεραπεία εντός των ΗΠΑ.

8.6. Χώρος/ Διανομή

Η MediSan θα προωθήσει στην αγορά το προϊόν της μέσω ταξιδιωτικών πρακτόρων, μεσαζόντων IVF και ασφαλιστών υπηρεσιών σε ΗΠΑ, Καναδά και Δυτική Ευρώπη.

8.7. Προώθηση

Η προώθηση της MediSan θα λάβει χώρα μέσω από στρατηγικές προώθησης push, οι οποίες θα ενημερώνουν για το προϊόν τους ενδιαφερόμενους λ.χ. μεσάζοντες IVF, ταξιδιωτικούς πράκτορες και ασφαλιστικές εταιρείες (push strategies). Θα χρησιμοποιήσει επίσης στρατηγικές "pull", επικοινωνώντας άμεσα σε τελικούς πελάτες μέσα από:

- Εταιρικό ιστότοπο σε διάφορες γλώσσες,
- Διαφημίσεις σε ιστότοπους και φόρουμ αναπαραγωγικής υγείας, υιοθεσίας, IVF, δωρητών ωαρίων κλπ,
- Εκτενή χρήση μαρτυριών σε δεύτερη φάση,
- Δημοσιότητα και χρήση ειδικών, όπως γιατρών.

Όσον αφορά τις διαφημιστικές της ενέργειες, η MediSan θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεχτική. Όπως αναφέρει ο Kemp (2015), υπάρχουν κανονιστικοί οργανισμοί σε ΗΠΑ και Ηνωμένο Βασίλειο που προστατεύουν την υγεία των καταναλωτών τους οποίους θεωρούν ιδιαίτερα ευαίσθητη ομάδα. Η Αρχή Διαφημιστικών Προτύπων (ASA) στο Ηνωμένο Βασίλειο και η Ομοσπονδιακή Επιτροπή Εμπορίου στις ΗΠΑ προστατεύει καταναλωτές στο Διαδίκτυο, με τους κανονισμούς της ASA να διέπουν όλες τις διαδικτυακές ενέργειες μάρκετινγκ και να συμπεριλαμβάνουν κανόνες αποπλανητικής διαφήμισης.

9. Παραγωγή/ Λειτουργία

Η MediSan θα διαχειρίζεται από CEO. Σε αυτόν/αυτή θα αναφέρονται άμεσα η Διοικητική Διεύθυνση, η Διεύθυνση Φιλοξενίας και Ευεξίας και η Ιατρική Διεύθυνση.

Η Διοικητική Διεύθυνση θα είναι υπεύθυνη για το Ανθρώπινο δυναμικό, την διαχείριση, την διαχείριση της μονάδας, την τροφοδοσία και τα οικονομικά. Η Ιατρική Διεύθυνση θα έχει υπό την ευθύνη της την λειτουργία της κλινικής IVF και η Διεύθυνση φιλοξενίας την λειτουργία των κέντρων φιλοξενίας και ευεξίας.

Ο βασικός δείκτης απόδοσης (KPI) θα οριστεί με τέτοιο τρόπο ώστε ειδικοί και γενικοί δείκτες θα ακολουθούν και κοινούς δείκτες απόδοσης ανεξαρτήτως τμήματος:

- Συνολική εμπειρία ασθενών και επίπεδα ικανοποίησης
- Ποσοστό επιτυχίας εγκυμοσύνης

Εγχειρίδιο λειτουργίας με τις καλύτερες πρακτικές το οποίο θα δημιουργηθεί και θα ακολουθείται πιστά.

Ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης Πληροφοριών θα εφαρμοστεί για την κάλυψη των αναγκών και των τριών τμημάτων, π.χ. ιατρικό, φιλοξενίας και ευεξίας και διαχείρισης.

10. Ανθρώπινο Δυναμικό

Ο Πίνακας 3 παρουσιάζει το οργανόγραμμα της MediSan. Η Γενική Διοίκηση είναι κοινή τόσο για την Μονάδα Αναπαραγωγικής Υγείας όσο και για την Μονάδα Φιλοξενίας. Όπως παρατηρούμε, τα τμήματα HR, Προμηθειών, Μάρκετινγκ/Πωλήσεων και Οικονομικό/Ελέγχου υπάγονται στην Γενική Διεύθυνση.

Η Διεύθυνση Αναπαραγωγικής Υγείας, αποτελείται από τα ακόλουθα τμήματα: ART Κλινικό Τμήμα, ART Εργαστηριακό Τμήμα, και το τμήμα Υποδοχής/Εισαγωγής Ασθενών.

Η Διεύθυνση Φιλοξενίας και Ευεξίας συνίσταται από το τμήμα Δωματών, το τμήμα Φαγητού και Ποτού (F&B) και το Spa. Τα πρώτα δύο τμήματα υπάγονται σε υποτμήματα, όπως φαίνεται στον πίνακα 3. Και οι τρεις διευθύνσεις ελέγχονται από τον Διευθύνων Σύμβουλο (CEO).

Για την επίτευξη μια επιτυχημένης εταιρικής στρατηγικής και πολιτικής, θα πρέπει να διασφαλίσουμε ότι το εργατικό δυναμικό της MediSan διαθέτει τα απαραίτητα προσόντα και δεξιότητες. Σύμφωνα με τον Iles (2011), η απόδοση όσων εργάζονται σε μια εταιρεία, είναι άμεσα συνδεδεμένη με την επιτυχία της επιχείρησης. Όπως ανέφερε ο McShane (2015) η εταιρική κουλτούρα είναι το πιο σημαντικό εταιρικό στοιχείο και βελτιώνει την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού.

Η εταιρική κουλτούρα θα πρέπει να είναι συμβατή με την δήλωση αποστολής της MediSan. Επομένως, η εταιρική κουλτούρα θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από την μεγιστοποίηση του χρόνου απόδοσης, την αναγνώριση της αξίας ενός χαλαρωτικού περιβάλλοντος και την παροχή ενός πακέτου υπηρεσιών υψηλών προδιαγραφών.

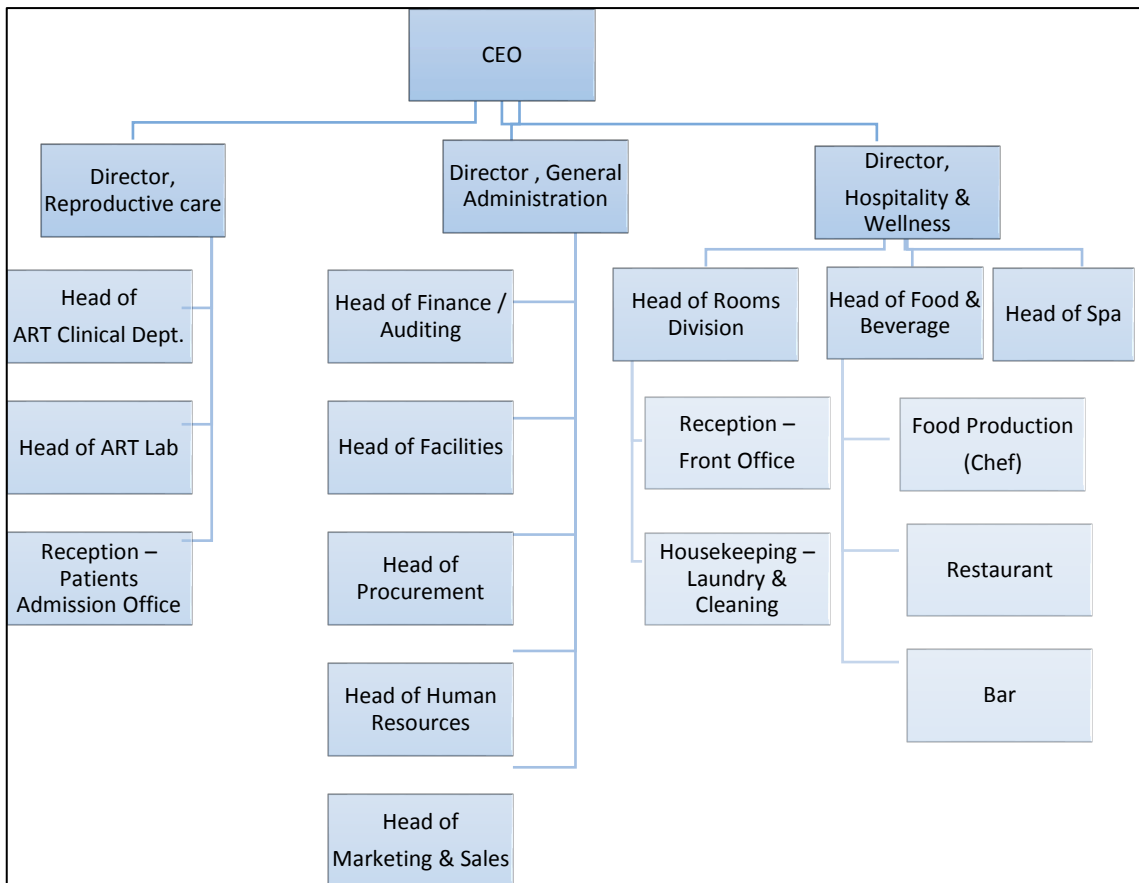
Κατά συνέπεια, φυσικές δομές θα πρέπει να χτιστούν και να σχεδιαστούν με τρόπο ώστε να παρέχουν την μεγαλύτερη δυνατή ηρεμία και χαλάρωση πρώτα στους υπαλλήλους της MediSan και σαν αποτέλεσμα στους πελάτες.

Όσον αφορά την εταιρική γλώσσα που χρησιμοποιούν οι υπάλληλοι της MediSan, αποτελεί ένα στοιχείο που χαρακτηρίζει και την ίδια την κουλτούρα της εταιρείας. Ο τρόπος επικοινωνίας των υπαλλήλων, καθώς και ο τρόπος επικοινωνίας με τους πελάτες αποτελούν ηχητικά σύμβολα των αξιών της.

Οι εταιρικές πρακτικές θα πρέπει να σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να εξυπηρετούν την αποστολή της εταιρείας και να διασφαλίζουν την αποτελεσματική απόδοση του προσωπικού. Συγκεκριμένα για τελετές, όπου οι υπάλληλοι επαινούνται δημόσια ή γιορτάζονται οι επιτυχίες τους, έχουν κατά κύριο λόγο συμβολικό νόημα και υποστηρίζουν την εταιρική κουλτούρα.

Πίνακας 3 Πενταετές πλάνο αναπτυξης εργατικού δυναμικού

	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
ΔΙΟΙΚΗΣΗ					
Διοικητική Ομάδα	4	4	4	4	4
Οικονομικά/ελεγκτικά	2	2	2	2	2
Υποδομές	2	2	2	2	2
Προμήθειες	2	2	2	2	2
Ανθρώπινο Δυναμικό	2	2	2	2	2
Μάρκετινγκ/Πωλήσεις	2	2	2	2	2
Συνολική Διοίκηση	14	14	14	14	14
ΑΝΑΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΥΓΕΙΑ					
Ιατροί	8	10	12	14	16
Μαίες/Νοσοκόμες	4	5	6	7	8
Μικροβιολόγοι – Βιοχημικοί	3	3	4	5	5
Διοικητικό Προσωπικό	2	2	2	2	2
Σύνολο Αναπ. Φροντίδας	17	20	24	28	31
ΦΙΛΟΞΕΝΙΑ & ΕΥΕΞΙΑ					
Υποδοχή	3	4	5	6	8
Καθαριστήριο & Καθαριστές	5	5	5	6	8
Παραγωγή Φαγητού	4	4	6	6	6
Προσωπικό Service	12	14	14	16	19
Προσωπικό Spa	4	5	6	7	8
Σύνολο Φιλοξενία & Ευεξία	28	32	36	41	49
Σύνολο Εταιρείας	59	66	74	83	94



Διάγραμμα 5 Οργανόγραμμα MediSan

11. Κίνδυνοι

Ενέχονται δύο κύρια είδη κινδύνων που σχετίζονται με τις νέες επιχειρήσεις (Inc. 2017):

11.1. Κίνδυνος λόγω αβεβαιότητας γύρω από την επιχείρηση.

Πηγές αβεβαιότητας αποτελούν: η αγορά, το διαχειριστικό μοντέλο και το οικονομικό μοντέλο. Όσον αφορά τον κίνδυνο της αγοράς, δηλαδή κίνδυνο που συνδέεται με παράγοντες της αγοράς όπως το μέγεθος της αγοράς, το ποσοστό αύξησής της, τις τάσεις του τομέα, τη διάρθρωση του ανταγωνισμού, κανονιστικές τάσεις κλπ. Τέτοιοι κίνδυνοι μπορούν να μετριαστούν μελετώντας την φύση της συγκεκριμένης αγοράς και την συμπεριφορά των καταναλωτών. Η MediSan, λόγω χάρη, έχει αναλύσει αυτές τις παραμέτρους και συμπέρανε ότι η αγορά είναι ελκυστική. Το διαχειριστικό ρίσκο από την άλλη, συνδέεται με την δυνατότητα εκτέλεσης εσωτερικά και την δυνατότητα ελέγχου εξόδων. Με σκοπό τον μετριασμό του κινδύνου αυτού, η MediSan έχει διεξάγει λεπτομερή έρευνα για το πως τα εταιρικά σχέδια θα λειτουργήσουν εσωτερικά και ποια θα είναι τα κόστη. Τέλος, υπάρχει ο κίνδυνος οικονομικού μοντέλου δηλαδή ο κίνδυνος ότι η επιχείρηση δεν θα λειτουργήσει λόγω αριθμών, πχ δεν θα είναι οικονομικά βιώσιμη. Με σκοπό τον μετριασμό αυτού του κινδύνου, η MediSan έχει προβεί σε οικονομικό σχεδιασμό, λαμβάνοντας υπόψιν τα προβλεβημένα εισοδήματα και τα κόστη καθώς και το χρόνο που η επένδυση θα αρχίσει να αποδίδει.

11.2. Κίνδυνος λόγω του τι διακυβεύεται

Δύο είδη κινδύνων που πρέπει να λάβουμε υπόψιν εδώ είναι ο ευκαιριακός κίνδυνος και ο οικονομικός κίνδυνος. Ο ευκαιριακός κίνδυνος συνδέεται με την επιλογή μίας επένδυσης η οποία μπορεί να αποτύχει, σε σχέση με μία άλλη που θα μπορούσε να έχει επιτύχει αν την είχαμε ακολουθήσει. Ο μόνος τρόπος ελέγχου ενός τέτοιου κινδύνου είναι η προσεκτική εξέταση των εναλλακτικών πριν προχωρήσουμε. Η MediSan έχει μια ευκαιρία επένδυσης η οποία, κατόπιν ανάλυσης φαίνεται να είναι η πιο ελκυστική εναλλακτική. Από την άλλη, ο οικονομικός κίνδυνος σχετίζεται με το

κίνδυνο απώλειας ενσώματων πόρων αν η επιχείρηση αποτύχει. Μια στρατηγική που μπορεί να εφαρμοστεί για τον έλεγχο αυτού του κινδύνου είναι να μετατραπούν όσο δυνατόν περισσότερα πάγια κόστη σε μεταβλητά κόστη. Η MediSan μπορεί να χρησιμοποιήσει εξωτερικούς συνεργάτες όπου είναι δυνατό ώστε να μετατρέψει σταθερά κόστη σε μεταβλητά, μειώνοντας με αυτόν τον τρόπο το σημείο απόδοσης επένδυσης και ελαχιστοποιώντας την πιθανότητα αποτυχίας λόγω χαμηλών αρχικών πωλήσεων. Μια τέτοια στρατηγική εξωτερικών συνεργασιών θα πρέπει να εφαρμοστεί στο παράδειγμα της λειτουργίας πωλήσεων, όπου η εταιρεία θα συνεργάζεται με εξωτερικούς πράκτορες στις χώρες στόχους αντί να έχει το δικό της δίκτυο πωλήσεων.

12. Οικονομικά

12.1. Οικονομικές απαιτήσεις και πηγές

Ένα πολύ σημαντικό στάδιο, πριν την εφαρμογή του επιχειρηματικού σχεδίου είναι η διασφάλιση της απαραίτητης χρηματοδότησης. Οι διαθέσιμες χρηματοοικονομικές πηγές είναι ιδιωτικά κεφάλαια και επενδυτές, οικονομικά ιδρύματα (εγχώρια και στο εξωτερικό), επιχορηγήσεις Ευρωπαϊκών προγραμμάτων.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η κρίση της Ελληνικής οικονομίας έχει μειώσει την δυνατότητα ρευστότητας των ελληνικών τραπεζών. Οπότε, χρηματοπιστωτικά ιδρύματα του εξωτερικού ή επενδυτές και κρατικές χορηγίες (πχ ο τρέχων Νόμος Επενδύσεων 4399/2016) φαίνεται σαν το πιο αξιόπιστο πλάνο χρηματοδότησης.

Το αρχικό κόστος επένδυσης υπολογίζεται στα €12,27 εκατομμύρια.

α) Αίτηση επιχορήγησης μέσω του Ελληνικού Νόμου Επενδύσεων 4399/2016. Σύμφωνα με τους όρους του νέου νόμου επενδύσεων, η προτεινόμενη επένδυση μπορεί να επιχορηγηθεί κατά 40% του συνολικού κόστους επενδύσεως. Επομένως, το ποσό των EUR 5 εκατομμυρίων θα επιχορηγηθεί από τον Ελληνικό Νόμο Επενδύσεων 4399/2016.

β) Ένα δάνειο της τάξεως του 60% θα πρέπει να αποκτηθεί για το υπόλοιπο ποσό της επένδυσης. (Σύμφωνα με τους όρους του νέου Νόμου επενδύσεων, η προτεινόμενη επένδυση μπορεί να επιχορηγηθεί κατά 40% του συνολικού κόστους επενδύσεων. Δηλαδή για το ποσό των 7 εκατομμυρίων ευρώ.). Το μακροπρόθεσμο δάνειο θα είναι 10ετές με συνολικό επιτόκιο 6%.

γ) Οι επενδυτές θα αναζητούν συμμετοχή σε διεθνείς οικονομικές εκθέσεις ώστε να καλυφθεί το πιθανό επενδυτικό ενδιαφέρον.

δ) Η χρηματοδότηση από Κεφάλαια Επιχειρηματικών συμμετοχών από εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον τουρισμό, την υγεία, την φαρμακευτική και άλλες, όπως

οικονομικά ιδρύματα, τράπεζες και επενδυτές. Είναι φυσικό ότι οι εν λόγω εταιρείες θα επωφεληθούν από την συμμετοχή τους στο εγχείρημα, λόγω της άμεσης και συμπληρωματικής σχέσης με την επένδυση, ενώ η ενδυνάμωση της κοινωνικής εταιρικής ευθύνης είναι δεδομένη. Επενδυτές επιχειρηματικών συμμετοχών προσφέρουν χρηματοδότηση κατά κύριο λόγο σε νεοφυείς εταιρείες (start-up companies) που είναι πιθανόν αποδοτικές και ικανές για βραχυπρόθεσμη ανάπτυξη. Συνήθως ο επενδυτής φεύγει από την εταιρία με την πάροδο 5 με 7 χρόνων από την εφαρμογή της, εκκινώντας συγχώνευση acquisition ή αρχική δημόσια προσφορά (IPO) (Investopedia, 2017).

Ενώ όλοι οι υπολογισμοί έχουν γίνει λαμβάνοντας υπόψιν το χρηματοδοτικό πλάνο επιχορήγησης και το μακροπρόθεσμο δάνειο, ένα δεύτερο πλάνο διαρθρώνεται ώστε να προσελκύσει ιδιωτικούς επενδυτές στην Επένδυση επιχειρηματικών συμμετοχών. Αυτή η επιλογή παρέχει χρηματοδότηση και εξειδικευμένη παροχή συμβουλευτικής διαχείρισης. Ο τομέας τουριστικής υγείας αυξάνεται παγκοσμίως και αποτελεί ιδανική ευκαιρία στην περίπτωση της Ελλάδας. Η επενδυτική πρόταση διαθέτει πολλά ελκυστικά στοιχεία, τόσο σε κέρδη όσο και αποτελεσματικότητα.

Το Global Finance Group, που ιδρύθηκε στην Αθήνα το 1991, λειτουργεί σαν ανεξάρτητη εταιρεία χρηματοδότησης στην Νοτιοανατολική Ευρώπη και έχει χρηματοδοτήσει επενδύσεις στους τομείς υγείας και τουρισμού (Global Finance, 2017).

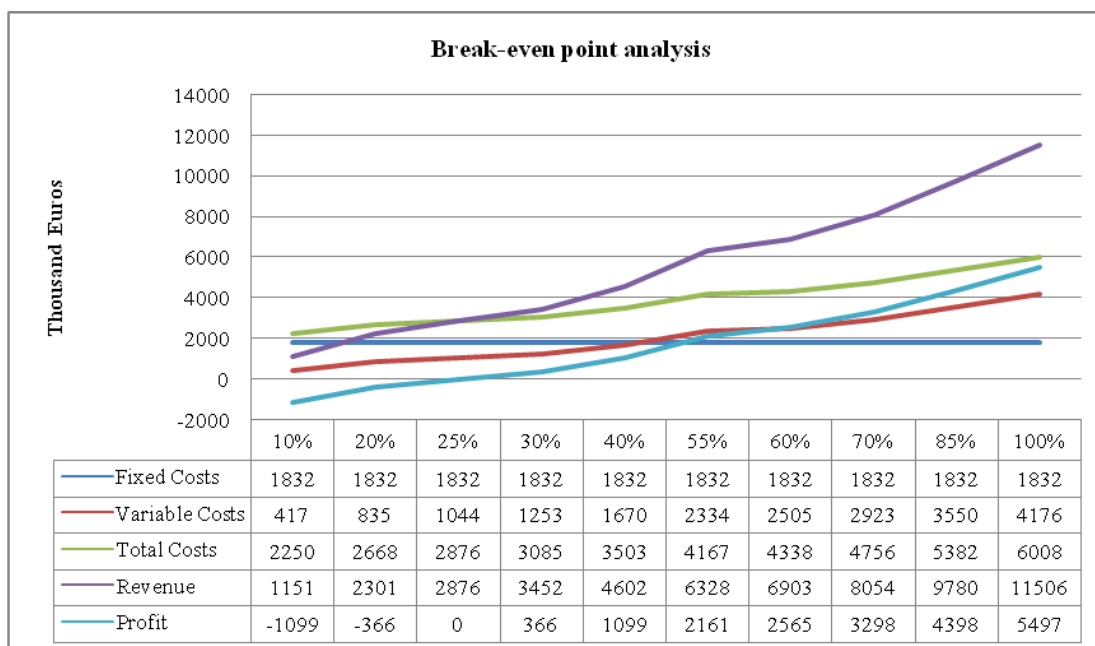
12.2. Ανάλυση Νεκρού σημείου

Το νεκρό σημείο ορίζεται ως ο όγκος παραγωγής κατά τον οποίο οι πωλήσεις μιας εταιρείας ισούνται με τα έξοδά της (Investopedia, 2018).

Τα μεγαλύτερα κόστη στον τουρισμό και την φιλοξενία επηρεάζονται από την πληρότητα (Pavlatos and Paggios, 2009).

Το νεκρό σημείο θα πρέπει να υπολογίζεται με τον ακόλουθο μαθηματικό τύπο (Mocciaro et al, 2012).

$$\text{ΕΞΟΔΑ} = \text{ΠΑΓΙΑ ΚΟΣΤΗ} + \text{ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ ΚΟΣΤΗ}$$



Διάγραμμα 6 Ανάλυση Νεκρού Σημείου

Λεπτομερής προσέγγιση της ανάλυσης νεκρού σημείου δίνεται στο "Οικονομικό ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ (Μέρος VI)".

12.3. Δηλώσεις εισοδήματος

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τις εκτιμώμενες δηλώσεις εισοδήματος για τα επόμενα 5 χρόνια από την αρχική επένδυση. Τα αποτελέσματα των δηλώσεων εισοδήματος υπολογίζονται στο "Οικονομικό ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ (Μερη II, II ,IV)".

Πίνακας 4 Δηλώσεις εισοδήματος (έτη 1 έως 5)

	E1 (55%)	E2 (60%)	E3 (70%)	E4 (85%)	E5 (100%)
ΕΙΣΟΔΗΜΑ	6.328.080	6.903.360	8.053.920	9.779.760	11.505.600
ΠΑΓΙΑ ΕΞΟΔΑ	2.334.461	2.547.670	2.972.282	3.609.199	4.176.117
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	3.993.619	4.355.690	5.081.638	6.170.561	7.329.483
ΑΛΛΑ ΕΞΟΔΑ (ΠΑΓΙΑ ΕΞΟΔΑ)	1.832.370	1.832.370	1.832.370	1.832.370	1.832.370
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΕΡΔΟΣ	2.161.248	2.523.320	3.249.268	4.338.190	5.497.113
ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΟΚΩΝ (ΕΒΙΤ)	2.161.248	2.523.320	3.249.268	4.338.190	5.497.113
ΤΟΚΟΙ	405.667	373.168	338.665	302.035	263.144
ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	1.755.582	2.150.151	2.910.602	4.036.156	5.233.968

12.4. Χρηματοοικονομικά Ποσοστά

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει κάποια από τα συχνά ποσοστά ώστε να υπολογισθεί η κερδοφορία της επένδυσης.

Πίνακας 5 Χρηματοοικονομικά Ποσοστά

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΠΟΣΟΣΤΑ	Ε1	Ε2	Ε3	Ε4	Ε5
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	63,1%	63,1%	63,1%	63,1%	63,7%
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ	34,2%	36,6%	40,3%	44,4%	47,8%
ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (ROCE)	17,6%	20,6%	26,5%	35,4%	44,8%
ΑΡΧΙΚΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗ	12.270.000				

Το μικτό περιθώριο κέρδους υπολογίζεται στο 63% ενώ το λειτουργικό περιθώριο κέρδους στο 34% για τον πρώτο χρόνο λειτουργίας. Τον ίδιο χρόνο η απόδοση επενδύσεων κεφαλαίου (ROCE) ανέρχεται στο 17,6%.

Οι ανωτέρω υπολογισμοί υποδεικνύουν την υψηλή κερδοφορία και αποτελεσματικότητα της επένδυσης στον τομέα τουρισμού-IVF.

Όλοι οι υπολογισμοί βασίζονται σε συγκεκριμένους μαθηματικούς τύπους, λεπτομέρειες στο "Οικονομικό ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ (Part IV,V)".

12.5. Περίοδος Αποπληρωμής

Ως περίοδος αποπληρωμής ορίζεται η απαιτούμενη χρονική περίοδος για την κάλυψη της αρχικής εκροής κεφαλαίου μιας επένδυσης ή ενός προγράμματος από την εισροή χρημάτων που συνεπαγεται η λειτουργία της επιχείρησης (Investopedia, 2018).

Περίοδος αποπληρωμής από την αρχική επένδυση υπολογίζεται σε 3,96 χρόνια.

Λεπτομερείς υπολογισμοί δίνονται στο Οικονομικό ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ – Μέρος VII

13. Στρατηγικές Εξόδου

Υπάρχουν εναλλακτικές Στρατηγικές Εξόδου (Entrepreneur 2017) οι οποίες μπορούν να συμπεριληφθούν στην επένδυση MediSan.

- i. Συγχώνευση & Εξαγορά, όπου η MediSan είτε συγχωνεύεται με άλλη παρόμοια εταιρεία ή πωλείται σε μεγαλύτερη εταιρεία.
- ii. Αρχική Δημόσια Προσφορά (IPO), όπου οι μετοχές της εταιρείας προσφέρονται στο χρηματιστήριο και ανεγείρεται περαιτέρω επενδυτικό κεφάλαιο.
- iii. Πώληση σε άλλο επενδυτή, όπου οι επενδυτές πληρώνονται την επένδυσή τους συν την ανάλογη αξία της επένδυσης και μπορούν να προχωρήσουν σε άλλες συμμετοχές ή επενδύσεις.
- iv. Να γίνει η εταιρεία απολαβή μετρητών (cash cow). Στην περίπτωση αυτή η εταιρεία, δεδομένης της κερδοφορίας της, αποπληρώνει εξωτερικούς επενδυτές. Οι ιδιοκτήτες αναθέτουν την διαχείριση της εταιρείας σε στελέχη και απολαμβάνουν προσόδους.
- v. Ρευστοποίηση και κλείσιμο. Στην περίπτωση αυτή, οι ιδιοκτήτες κλείνουν και ρευστοποιούν την επιχείρηση.

Η στρατηγική εξόδου που θα ακολουθηθεί εξαρτάται από την οικονομική απόδοση της εταιρείας. Για παράδειγμα, ρευστοποίηση δεν θα αποτελούσε προτιμώμενη στρατηγική εξόδου για μια κερδοφόρο επιχείρηση, αλλά σίγουρα θα ήταν αν η συμμετοχή αποτύγχανε και δεν υπήρχαν άλλες διέξοδοι διαθέσιμες. Η επιλογή στρατηγικής εξόδου εξαρτάται επίσης και από το είδος των επενδυτών. Για παράδειγμα, μια Επιχείρηση Επιχειρηματικών συμμετοχών ίσως προτιμούσε να προβεί σε Αρχική Δημόσια Προσφορά ή να πουλήσει την συμμετοχή της σε άλλο επενδυτή ή πιθανό fund. Η στρατηγική εξόδου εξαρτάται επίσης από την επενδυτική φιλοσοφία των ιδιοκτητών/ιδρυτών. Για παράδειγμα, κατ'εξακολούθηση επενδυτές θα θέλουν να πουλήσουν την εταιρεία όταν αρχίζει να ανεβαίνει ώστε να συνεχίσουν με επενδύσεις σε άλλους τομείς.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση (Βιβλίο)

Afonso, A., Gomes, P. (2014). Interactions between private and public sector wages. *Journal of Macroeconomics*, 39, p. 97-112.

Ξενόγλωσση (Βιβλίο)

Borg, E., Gratzner, K., Ljungbo, K. (2014) Innovation and Specialization Strategies in Medical Tourism: Evidences from Europe. *BizStrategy* 2014, 14(6), p.47-50.

Ξενόγλωσση (Άρθρο)

DeMicco, F. (2017) *Advances in Hospitality and Tourism: Medical Tourism and Wellness. Hospitality Bridging Healthcare (H2H)*. Toronto, New Jersey, Apple Academic Press, Inc.

Ξενόγλωσση (Βιβλίο)

Domar, A.D. (2004) A New Fertility Factor. *Newsweek*, 144(13), p.72-74.

Ξενόγλωσση (Βιβλίο)

Dwyer, L. (2015) Globalization of tourism: Drivers and outcomes. *Tourism Recreation Research*, 40(3), p.326-339.

Ξενόγλωσση (Βιβλίο)

Global Finance (2017) *Global Finance* [online] Available from: <http://www.globalfinance.gr/all-investments> [Accessed on 20th September 2017]

Ξενόγλωσση (Βιβλίο)

Henson, J.N., Guy, B.S. and Dotson M.J. (2015) Should I stay or should I go?: Motivators, decision factors, and information sources influencing those predisposed to medical tourism. *International Journal of Healthcare Management*, 8(1), p.4-14.

Ξενόγλωσση (Βιβλίο)

Horowitz, M., Rosensweig, J. (2007). Medical tourism-healthcare in the global economy. *The Physician Executive*, 6, p. 24-30.

Ξενόγλωσση (Άρθρο)

Human Fertilization & Embryology Authority (2017) IVF - What is in vitro fertilisation (IVF) and how does it work? [online] Available from: <http://www.hfea.gov.uk/IVF.html> [Accessed on 13th June 2017]

Ξενόγλωσση (Άρθρο)

Iles P. (2011) Employee Resourcing, Edinburg Business School, Heriot-Watt University.

Ξενόγλωσση (Άρθρο)

Investopedia (2017) Business model [online] Available from: <http://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp> [Accessed on 6th June 2017]

Ξενόγλωσση (Άρθρο)

Investopedia (2017) Break-even point [online] Available from: <http://www.investopedia.com/terms/b/breakevenpoint.asp> [Accessed on 20th September 2017]

Ξενόγλωσση (Άρθρο)

Investopedia (2017) Payback Period [online] Available from: <http://www.investopedia.com/terms/p/paybackperiod.asp> [Accessed on 20th September 2017]

Ξενόγλωσση (Άρθρο)

Investopedia (2017) Venture Capital [online] Available from: <http://www.investopedia.com/terms/v/venturecapital.asp> [Accessed on 17th September 2017]

Ξενόγλωσση (Βιβλίο)

Kemp, E., Williams K.H., Porter III, McD. (2015) Hope across the seas: the role of emotions and risk propensity in medical tourism advertising. *International Journal of Advertising*, 34(4), p.621-640.

Ξενόγλωσση (Βιβλίο)

Maniam, G. (2015) Medical Tourism as the Result of Rising American Healthcare Costs in the Context of Healthcare Globalization. *Journal of Business and Behavioral Sciences*, 27(2), p.112-122.

Ξενόγλωσση (Άρθρο)

McShane, S. and Von Glinow, MA. (2015). *Organizational Behavior*. 7th Edition. London. McGraw-Hill.

Ξενόγλωσση (Βιβλίο)

Mocciaro Li Destri A., Picone P. M. & Minà A. (2012) Bringing Strategy Back into Financial Systems of Performance Measurement: Integrating EVA and PBC. *Business System Review*, 1(1), p.85-102.

Ξενόγλωσση (Άρθρο)

Mymedholiday (2017) Medical tourism companies [online] Available from: <http://www.mymedholiday.com/providers/170/medical-tourism-insurance-companies> [Accessed on 12th June 2017]

Ξενόγλωσση (Βιβλίο)

Pavlatos Od. & Paggios I. (2009) Management accounting practices in the Greek hospitality industry. *Managerial Auditing Journal*, 24(1), p.81-98.

Ξενόγλωσση (Βιβλίο)

Peters, C.R. and Sauer, K.M. (2011) A Survey of Medical Tourism Service Providers. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 5(3), p. 117-126.

Ξενόγλωσση (Βιβλίο)

Porter E.M. (2008) The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard business review*, 86, p.78-97.

Ξενόγλωσση (Βιβλίο)

Sengupta, A. (2011), Medical Tourism: Reverse Subsidy for the Elite. *Signs*, 36, p.312-319.

Ξενόγλωσση (Άρθρο)

Speier, A. (2016) *IVF Tourism and the Reproduction of Whiteness*. New York, New York University Press.

Ξενόγλωσση (Άρθρο)

Thomson, A.A., Gamble, J.E., Peteraf, M.A. and Strickland, A.J. (2016) *Crafting Executing Strategy: Concepts and Readings*, 20th Edition. USA, McGraw-Hill Education.

Ξενόγλωσση (Βιβλίο)

Tseng, H. (2013) Medical health care tourism: Why patients go overseas and what nurse practitioners need to know. *International Journal of Healthcare Management*, 6(2), p.132-135.

Ξενόγλωσση (Άρθρο)

Wikipedia (2017) Fertility tourism [online] Available from: https://en.wikipedia.org/wiki/Fertility_tourism [Accessed on 13th June 2017]

Ξενόγλωσση (Άρθρο)

Wikipedia (2017) In vitro fertilization [online] Available from: https://en.wikipedia.org/wiki/In_vitro_fertilisation [Accessed on 13th June 2017]

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΜΕΡΟΣ Ι. ΚΟΣΤΗ ΑΡΧΙΚΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Το μέρος αυτό παρέχει πληροφορίες και υπολογισμούς για τα κόστη των ακόλουθων στοιχείων:

- α) πληρωμή γης
- β) υποδομή ξενοδοχείου και κέντρου IVF
- γ) υποδομή εξωτερικών χώρων
- δ) εφοδιασμός ξενοδοχείου και εξοπλισμού IVF
- ε) διαχειριστικά κόστη

ΑΡΧΙΚΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗ			
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	τ ² ή μονάδα	€/τ ² ή €/μονάδα	ΣΥΝΟΛΟ/ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ
ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΚΥΡΙΩΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΚΤΙΡΙΟΥ	2,500 τ ²	1.300	3.250.000
ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΣ/ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ	1,00	325.000	325.000
ΕΠΙΠΛΩΣΗ ΔΩΜΑΤΙΩΝ	50 (δωμάτια)	8.000	400.000
ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΧΩΡΩΝ (ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ, ΥΠΟΔΟΧΗΣ ΚΛΠ)	1,00	500.000	500.000
ΠΛΗΡΩΜΗ ΓΗΣ	1,00	2.100.000	2.100.000
ΛΟΓΙΣΜΙΚΟ & ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ IT	1,00	100.000	100.000
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΧΩΡΟΙ	26,000 τ ²	100	2.600.000
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	1,00	250.000	250.000
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ			9.525.000

ΑΡΧΙΚΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗ IVF			
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	τ ² ή μονάδα	€/τ ² ή €/μονάδα	ΣΥΝΟΛΟ/ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ
ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΚΕΝΤΡΙΚΟΥ ΚΤΙΡΙΟΥ	1.500	1.300	1.950.000
ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΣ/ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	1,00	195.000	195.000
ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ IVF	1,00	450.000	450.000
ΛΟΓΙΣΜΙΚΟ & ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ IT	1,00	100.000	100.000
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ			2.745.000

ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ (σε €)	
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ	9.525.000
ΚΕΝΤΡΟ IVF	2.745.000
ΣΥΝΟΛΟ	12.270.000

Σημειώσεις

1. Η απαιτούμενη επιφάνεια γης ορίζεται σε 30,000 μ². Ο χώρος θα χρησιμοποιηθεί κατά 20% για το ξενοδοχείο, με μέγιστο επιτρεπόμενο χώρο κατασκευής 6.000 μ². Η επενδυτική πρόταση περιλαμβάνει σύνολο 4.500 μ² και τα υπόλοιπα 2.000 μ² να διατηρηθούν για μελλοντική επέκταση. Το κόστος 30.000μ² υπολογίζεται σε €70,000/1,000 μ².
2. Για την κατασκευή 50 δωματίων και τους απαραίτητους κοινόχρηστους και βοηθητικούς χώρους χρειάζονται περίπου 2.500μ² καθώς και 1.500 μ² για το κέντρο IVF. Το μέσο κόστος κατασκευής ανά μ² είναι 1.300 ευρώ.
3. Το μέσο κόστος για μηχανολογικό και ηλεκτρολογικό εξοπλισμό υπολογίζεται στο 10% του κόστους κατασκευής, για το ξενοδοχείο και το κέντρο IVF μαζί. Περιλαμβάνει ανελκυστήρες, κλιματισμό και συστήματα θέρμανσης, υδραυλικά συστήματα, πισίνες και καθαριστήριο κλπ.
4. Κόστος εξοπλισμού για την επίπλωση των δωματίων ξενοδοχείου, υπολογίζεται σε € 8,000 ανά δωμάτιο για ένα ξενοδοχείο 5 αστέρων.
5. Κόστος εξοπλισμού για εξωτερικούς χώρους (π.χ. εστιατόρια, κουζίνες, χώροι υποδοχής κλπ) υπολογίζονται στις €500,000.
6. Οι εργασίες για την διαμόρφωση εξωτερικών χώρων υπολογίζεται σε (30.000 μ² - 4,000 μ² = 26,000μ² × €100/μ²).
7. Το λογισμικό και συστήματα IT όπως προγράμματα ERP, CRM, ιστότοποι, διαδικτυακό συστήματα κρατήσεων, systems, αυτόματες κρατήσεις εστιατορίων, υπολογιστές, ιατρικό λογισμικό υπολογίζονται στις €200,000 για το ξενοδοχείο και το κέντρο IVF.
8. Οι διοικητικές δαπάνες της νέας επιχείρησης, όπως υπηρεσίες αρχιτεκτονικής, μηχανικής, νομικά και συμβολαιογραφικά έξοδα κλπ ανέρχεται στα €250,000.

9. Το κόστος εξοπλισμού IVF, όπως περιγράφεται στο κεφάλαιο "Επιχειρηματικό Μοντέλο" από την εταιρεία Ιατρικού Εξοπλισμού IVF ESCO, υπολογίζεται στις €450,000.

ΜΕΡΟΣ ΙΙ. ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΑ

Το μέρος αυτό παραθέτει υπολογισμούς για τα εκτιμώμενα εισοδήματα όλως των λειτουργικών δραστηριοτήτων, ως εξής:

Ο μέσος όρος πληρότητας για κάθε έτος λειτουργίας φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΜΗΝΙΑΙΑΣ ΠΛΗΡΟΤΗΤΑΣ					
ΜΗΝΑΣ	ΧΡΟΝΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΕΝΔΥΣΗ				
	1	2	3	4	5
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	55,0%	60,0%	70,0%	85,0%	100,0%
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	55,0%	60,0%	70,0%	85,0%	100,0%
ΜΑΡΤΙΟΣ	55,0%	60,0%	70,0%	85,0%	100,0%
ΑΠΡΙΛΙΟΣ	55,0%	60,0%	70,0%	85,0%	100,0%
ΜΑΙΟΣ	55,0%	60,0%	70,0%	85,0%	100,0%
ΙΟΥΝΙΟΣ	55,0%	60,0%	70,0%	85,0%	100,0%
ΙΟΥΛΙΟΣ	55,0%	60,0%	70,0%	85,0%	100,0%
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	55,0%	60,0%	70,0%	85,0%	100,0%
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	55,0%	60,0%	70,0%	85,0%	100,0%
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	55,0%	60,0%	70,0%	85,0%	100,0%
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ	55,0%	60,0%	70,0%	85,0%	100,0%
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ	55,0%	60,0%	70,0%	85,0%	100,0%
ΜΗΝΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΑΝΑ ΕΤΟΣ	12	12	12	12	12
ΜΕΣΗ ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ/ ΜΗΝΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	55,0%	60,0%	70,0%	85,0%	100,0%

Η χωρητικότητα του ξενοδοχείου θα είναι 30 διπλά δωμάτια, 10 τριπλά και 10 σουίτες (τριών κλινών). Η συνολική χωρητικότητα θα είναι 120 κλίνες. Κατά την χαμηλή τουριστική περίοδο (Ιανουάριος-Μάρτιος και Οκτώβριος-Δεκέμβριος) το διπλό δωμάτιο θα χρεώνεται €200, το τριπλό €240 και η σουίτα €300, ενώ κατά την υψηλή τουριστική περίοδο (Ιούνιο με Σεπτέμβρη) οι χρεώσεις θα είναι €250, €300€ και €390 αντίστοιχα.

ΤΙΜΗ/ΚΡΕΒΑΤΙ/ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΗ (€)				
	ΔΙΚΛΙΝΑ	ΤΡΙΚΛΙΝΑ	ΣΟΥΙΤΕΣ (ΤΡΙΚΛΙΝΑ)	ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΚΡΕΒΑΤΙΑ
ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΡΕΒΑΤΙΩΝ	60	30	30	120
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	100,00 €	80,00 €	100,00 €	
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	100,00 €	80,00 €	100,00 €	
ΜΑΡΤΙΟΣ	100,00 €	80,00 €	100,00 €	
ΑΠΡΙΛΙΟΣ	100,00 €	80,00 €	100,00 €	
ΜΑΙΟΣ	100,00 €	80,00 €	100,00 €	
ΙΟΥΝΙΟΣ	125,00 €	100,00 €	130,00 €	
ΙΟΥΛΙΟΣ	125,00 €	100,00 €	130,00 €	
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	125,00 €	100,00 €	130,00 €	
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	125,00 €	100,00 €	130,00 €	
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	100,00 €	80,00€	100,00 €	
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ	100,00 €	80,00 €	100,00 €	

ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ	100,00 €	80,00 €	100,00 €	
------------	----------	---------	----------	--

Οι συνολικές διανυκτερεύσεις για κάθε χρόνο είναι αποτέλεσμα της εκτιμώμενης πληρότητας και της χωρητικότητας του ξενοδοχείου.

	ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ				
	1	2	3	4	5
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	1.980	2.160	2.520	3.060	3.600
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	1.980	2.160	2.520	3.060	3.600
ΜΑΡΤΙΟΣ	1.980	2.160	2.520	3.060	3.600
ΑΠΡΙΛΙΟΣ	1.980	2.160	2.520	3.060	3.600
ΜΑΙΟΣ	1.980	2.160	2.520	3.060	3.600
ΙΟΥΝΙΟΣ	1.980	2.160	2.520	3.060	3.600
ΙΟΥΛΙΟΣ	1.980	2.160	2.520	3.060	3.600
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	1.980	2.160	2.520	3.060	3.600
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	1.980	2.160	2.520	3.060	3.600
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	1.980	2.160	2.520	3.060	3.600
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ	1.980	2.160	2.520	3.060	3.600
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ	1.980	2.160	2.520	3.060	3.600
ΣΥΝΟΛΟ/ ΕΤΟΣ	23.760	25.920	30.240	36.720	43.200

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει τα εκτιμώμενα έσοδα ανά χρόνο από το ξενοδοχείο, σύμφωνα με τις παραπάνω υποθέσεις.

	ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ (€)				
	1	2	3	4	5
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	188.100	205.200	239.400	290.700	342.000
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	188.100	205.200	239.400	290.700	342.000
ΜΑΡΤΙΟΣ	188.100	205.200	239.400	290.700	342.000
ΑΠΡΙΛΙΟΣ	188.100	205.200	239.400	290.700	342.000
ΜΑΙΟΣ	188.100	205.200	239.400	290.700	342.000
ΙΟΥΝΙΟΣ	237.600	259.200	302.400	367.200	432.000
ΙΟΥΛΙΟΣ	237.600	259.200	302.400	367.200	432.000
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	237.600	259.200	302.400	367.200	432.000
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	237.600	259.200	302.400	367.200	432.000
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	188.100	205.200	239.400	290.700	342.000
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ	188.100	205.200	239.400	290.700	342.000
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ	188.100	205.200	239.400	290.700	342.000
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ ΑΠΟ ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ	2.455.200	2.678.400	3.124.800	3.794.400	4.464.000

Υποθέτουμε ότι κάθε διανυκτερεύων πελάτης θα καταναλώνει πρωινό, μεσημεριανό/βραδινό, υπηρεσίες καφέ/μπαρ και spa στο ξενοδοχείο σε ποσοστό 80%, 80% 50% και 50% αντίστοιχα. Η μέση τιμή για καθε μονάδα κατανάλωσης θα είναι €15, €25, €12 και €50 αντίστοιχα.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗΣ/ ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΗ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ/ ΜΟΝΑΔΑ
ΠΡΩΙΝΟ	80,00%	15,00 €
ΜΕΣΗΜΕΡΙΑΝΟ/ ΒΡΑΔΙΝΟ	80,00%	25,00 €
COFFEE/BAR	50,00%	12,00 €
ΕΥΞΕΙΑ/SPA	50,00%	50,00 €

Επομένως, το εκτιμώμενο εισόδημα από φαγητό και ποτό φαίνεται στον παρακάτω πίνακα. Είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι η χωρητικότητα του εστιατορίου/μπαρ θα είναι 120 θέσεις, σύμφωνα με την χωρητικότητα του ξενοδοχείου.

	ΕΙΣΟΔΗΜΑ ΑΠΟ ΦΑΓΗΤΟ ΚΑΙ ΠΟΤΟ (€)				
	1	2	3	4	5
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	75.240	82.080	95.760	116.280	136.800
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	75.240	82.080	95.760	116.280	136.800
ΜΑΡΤΙΟΣ	75.240	82.080	95.760	116.280	136.800
ΑΠΡΙΛΙΟΣ	75.240	82.080	95.760	116.280	136.800
ΜΑΙΟΣ	75.240	82.080	95.760	116.280	136.800
ΙΟΥΝΙΟΣ	75.240	82.080	95.760	116.280	136.800
ΙΟΥΛΙΟΣ	75.240	82.080	95.760	116.280	136.800
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	75.240	82.080	95.760	116.280	136.800
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	75.240	82.080	95.760	116.280	136.800
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	75.240	82.080	95.760	116.280	136.800
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ	75.240	82.080	95.760	116.280	136.800
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ	75.240	82.080	95.760	116.280	136.800
ΕΙΣΟΔΗΜΑ ΑΠΟ ΦΑΓΗΤΟ ΚΑΙ ΠΟΤΟ/ΕΤΟΣ (€)	902.880	984.960	1.149.120	1.395.360	1.641.600

Κατά τον ίδιο τρόπο το εισόδημα από το τμήμα ευεξίας/spa

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΑΛΛΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ (€)				
	1	2	3	4	5
ΕΥΕΞΙΑ/SPA	594.000	648.000	756.000	918.000	1.080.000
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΑΛΛΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ	594.000	648.000	756.000	918.000	1.080.000

Η χωρητικότητα του τμήματος IVF είναι 120 κλίνες, όπως και η χωρητικότητα του ξενοδοχείου. Ο συνολικός αριθμός ασθενών υπολογίζεται ως ο μισός από αυτόν τον διανυκτερεύσεων, καθώς το άλλο μισό θα είναι οι συνοδοί των ασθενών.

Υποθέτουμε ακόμη ότι οι φιλοξενούμενοι θα διανυκτερεύουν στο ξενοδοχείο για θεραπεία IVF αλλά και για διακοπές. Ο μέσος κύκλος θεραπείας IVF είναι 20 ημέρες και κατά μέσο όρο χρεώνεται €4,000 ανά κύκλο θεραπείας.

ΘΕΡΑΠΕΙΑ IVF	ΕΙΣΟΔΗΜΑ IVF (€)				
	1	2	3	4	5
ΣΥΝΟΛΟ ΑΣΘΕΝΩΝ ΜΕ ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΗ	11.880	12.960	15.120	18.360	21.600
ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΩΝ ΘΕΡΑΠΕΙΑΣ	594	648	756	918	1.080
ΕΙΣΟΔΗΜΑ ΑΝΑ ΘΕΡΑΠΕΙΑ	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΑΛΛΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ	2.376.000	2.592.000	3.024.000	3.672.000	4.320.000

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ (€)				
	1	2	3	4	5
ΕΙΣΟΔΗΜΑ ΑΠΟ ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ	2.455.200	2.678.400	3.124.800	3.794.400	4.464.000
ΕΙΣΟΔΗΜΑ ΑΠΟ ΦΑΓΗΤΟ ΚΑΙ ΠΟΤΟ	902.880	984.960	1.149.120	1.395.360	1.641.600
ΑΛΛΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ	594.000	648.000	756.000	918.000	1.080.000
ΕΙΣΟΔΗΜΑ IVF	2.376.000	2.592.000	3.024.000	3.672.000	4.320.000
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ/ ΕΤΟΣ	6.328.080	6.903.360	8.053.920	9.779.760	11.505.600

ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΚΟΣΤΗ

Το μέρος αυτό περιλαμβάνει το λειτουργικό κόστος, χωρισμένο σε **πάγιο** και **μεταβλητό**.

Πάγια κόστη αποτελούν:

- Ασφάλιση ακινήτων
- Φόροι ακινήτων
- Λειτουργία & συντήρηση ακινήτων
- Διοικητικό και Γενικό προσωπικό
- λοιπά ως εξής

ΠΑΓΙΑ ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΚΟΣΤΗ (σε €)

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΞΟΔΩΝ	1	2	3	4	5
Ασφάλιση ακινήτων	98.160	98.160	98.160	98.160	98.160
Φόροι ακινήτων	43.227	43.227	43.227	43.227	43.227
Λειτουργία & συντήρηση ακινήτων	98.160	98.160	98.160	98.160	98.160
Διοικητικά και Γενικά έξοδα	506.246	506.246	506.246	506.246	506.246
Λογαριασμοί τηλεφωνίας/web hosting	56.953	56.953	56.953	56.953	56.953
Εξωτερικές υπηρεσίες (ασφάλεια)	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Γενική Προώθηση/Μαρκετινγκ	253.123	253.123	253.123	253.123	253.123
Λογαριασμοί (ενεργειακά κόστη κλπ)	94.000	94.000	94.000	94.000	94.000
Απόσβεση/χρεολυσία	664.500	664.500	664.500	664.500	664.500
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΠΑΓΙΑ ΚΟΣΤΗ	1.832.370	1.832.370	1.832.370	1.832.370	1.832.370
ΠΑΓΙΑ ΚΟΣΤΗ ΑΝΑ ΜΟΝΑΔΑ	36.647	36.647	36.647	36.647	36.647
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΠΑΓΙΟ ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΗΜΕΡΑ	5.020	5.020	5.020	5.020	5.020
ΠΑΓΙΟ ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΜΟΝΑΔΑ ΑΝΑ ΗΜΕΡΑ	100	100	100	100	100

Τα μεταβλητά κόστη περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ ΚΟΣΤΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ (σε €)

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΞΟΔΩΝ	1	2	3	4	5
Εξοδα Μισθοδοσίας	77.000	84.000	98.000	119.000	140.000
Άλλοι Προμηθευτές	18.295	19.958	23.285	28.274	33.264
Καθαριστήριο & Καθαριότητα	36.828	40.176	46.872	56.916	66.960
Προμήθειες	368.280	401.760	468.720	569.160	669.600
Μεταφορά επισκεπτών	35.640	38.880	45.360	55.080	64.800
Λογαριασμοί (ενεργειακά κόστη κλπ)	19.642	21.427	24.998	30.355	35.712
Προώθηση/Μάρκετινγκ	24.552	26.784	31.248	37.944	44.640
ΣΥΝΟΛΟ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΚΟΣΤΟΥΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ	580.237	632.986	738.483	896.730	1.054.976
ΜΟΝΑΔΑ (ΚΑΤΕΙΛΗΜΜΕΝΟ ΔΩΜΑΤΙΟ)	28	30	35	43	50
ΣΥΝΟΛΟ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΝΑ ΔΩΜΑΤΙΟ	21.100	21.100	21.100	21.100	21.100
ΣΥΝΟΛΟ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΝΑ ΗΜΕΡΑ	1.590	1.734	2.023	2.457	2.890
ΣΥΝΟΛΟ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΝΑ ΜΟΝΑΔΑ ΑΝΑ ΗΜΕΡΑ	13	12	10	9	7

F&B ΜΕΤΑΒΛΗΤΟ ΚΟΣΤΟΣ (σε €)

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΞΟΔΩΝ	1	2	3	4	5
Έξοδα Μισθοδοσίας	220.220	240.240	280.280	340.340	400.400
Κόστη Φαγητού και Ποτού	225.720	246.240	287.280	348.840	410.400
Άλλοι Προμηθευτές	11.880	12.960	15.120	18.360	21.600
Καθαριστήριο & Καθαριότητα	10.835	12.804	14.939	18.140	21.341
Λογαριασμοί (ενεργειακά κόστη κλπ)	13.543	14.774	17.237	20.930	24.624
Προώθηση/Μάρκετινγκ	9.029	9.850	11.491	13.954	16.416
ΣΥΝΟΛΟ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ	491.227	536.868	626.347	760.564	894.781
ΜΟΝΑΔΑ (ΚΑΘΙΣΜΑ)	66	72	84	102	120
ΣΥΝΟΛΟ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΝΑ ΜΟΝΑΔΑ	7.443	7.457	7.457	7.457	7.457
ΣΥΝΟΛΟ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΝΑ ΗΜΕΡΑ	1.346	1.471	1.716	2.084	2.451
ΣΥΝΟΛΟ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΝΑ ΜΟΝΑΔΑ ΑΝΑ ΗΜΕΡΑ	6	5	4	4	3

ΜΕΤΑΒΛΗΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΕΥΕΞΙΑΣ/SPA (σε €)

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΞΟΔΩΝ	1	2	3	4	5
Έξοδα Μισθοδοσίας	33.880	36.960	43.120	52.360	61.600
Άλλοι Προμηθευτές	29.700	32.400	37.800	45.900	54.000
Καθαριστήριο & Καθαριότητα	5.346	5.832	6.804	8.262	9.720
Λογαριασμοί (ενεργειακά κόστη κλπ)	9.504	10.368	12.096	14.688	17.280
Προώθηση/Μάρκετινγκ	5.940	6.480	7.560	9.180	10.800
ΣΥΝΟΛΟ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ	84.370	92.040	107.380	130.390	153.400
ΜΟΝΑΔΑ (ΩΡΕΣ)	33	72	84	102	120
ΣΥΝΟΛΟ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΝΑ ΜΟΝΑΔΑ	2.557	1.278	1.278	1.278	1.278
ΣΥΝΟΛΟ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΝΑ ΗΜΕΡΑ	231	252	294	357	420
ΣΥΝΟΛΟ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΝΑ ΜΟΝΑΔΑ ΑΝΑ ΗΜΕΡΑ	11	5	4	4	3

ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ ΚΟΣΤΗ IVF (σε €)

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΞΟΔΩΝ	1	2	3	4	5
Μισθοδοσία Ιατρών	346.500	378.000	441.000	535.500	560.000
Υποστηρικτικό προσωπικό υγείας (νοσοκόμοι κλπ)	171.600	187.200	218.400	265.200	312.000
Ιατρικά κόστη και κόστη εργαστηρίων	594.000	648.000	756.000	918.000	1.080.000
Καθαριστήριο & Καθαριότητα	16.632	18.144	21.168	25.704	30.240
Λογαριασμοί (ενεργειακά κόστη κλπ)	14.256	15.552	18.144	22.032	25.920
Προώθηση/Μάρκετινγκ	35.640	38.880	45.360	55.080	64.800
ΣΥΝΟΛΟ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ IVF	1.178.628	1.285.776	1.500.072	1.821.516	2.072.960
ΜΟΝΑΔΑ (ΗΜΕΡΑ ΘΕΡΑΠΕΙΑΣ)	33	36	42	51	60
ΣΥΝΟΛΟ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΝΑ ΜΟΝΑΔΑ	35.716	35.716	35.716	35.716	34.549
ΣΥΝΟΛΟ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΝΑ ΗΜΕΡΑ	3.229	3.523	4.110	4.990	5.679
ΣΥΝΟΛΟ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΝΑ ΜΟΝΑΔΑ ΑΝΑ ΗΜΕΡΑ	11	10	9	7	6

ΜΕΡΟΣ IV. ΔΗΛΩΣΕΙΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ

Το μέρος αυτό παραθέτει πληροφορίες σχετικά με τις δηλώσεις εισοδήματος για τα επόμενα πέντε έτη από την ολοκλήρωση της επένδυσης. Ο παρακάτω πίνακας εξαιρεί ετήσιους φόρους εισοδήματος και καθαρό ετήσιο εισόδημα.

	E1 (55%)	E2 (60%)	E3 (70%)	E4 (85%)	E5 (100%)
ΕΙΣΟΔΗΜΑ	6.328.080	6.903.360	8.053.920	9.779.760	11.505.600
ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ ΚΟΣΤΗ	2.334.461	2.547.670	2.972.282	3.609.199	4.176.117
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	3.993.619	4.355.690	5.081.638	6.170.561	7.329.483
ΠΑΓΙΑ ΚΟΣΤΗ	1.832.370	1.832.370	1.832.370	1.832.370	1.832.370
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΕΡΔΟΣ	2.161.248	2.523.320	3.249.268	4.338.190	5.497.113
ΑΛΛΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ					
ΑΛΛΑ ΕΞΟΔΑ					
ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΟΚΩΝ (EBIT)	2.161.248	2.523.320	3.249.268	4.338.190	5.497.113
ΤΟΚΟΙ	405.667	373.168	338.665	302.035	263.144
ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	1.755.582	2.150.151	2.910.602	4.036.156	5.233.968

ΜΕΡΟΣ V. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΠΟΣΟΣΤΑ

Το μέρος αυτό παραθέτει πληροφορίες για την χρηματοοικονομικά ποσοστά Περιθώριο Μικτού Κέρδους, Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους και Απόδοσης Επενδύσεως Κεφαλαίου ώστε να εκτιμήσει την κερδοφορία και την αποδοτικότητα της αρχικής επένδυσης.

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΠΟΣΟΣΤΑ	E1	E2	E3	E4	E5
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	63,1%	63,1%	63,1%	63,1%	63,7%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	34,2%	36,6%	40,3%	44,4%	47,8%
ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (ROCE)	17,6%	20,6%	26,5%	35,4%	44,8%
ΑΡΧΙΚΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗ	12.270.000				

Οι μαθηματικοί τύποι που χρησιμοποιήθηκαν είναι οι ακόλουθοι:

Περιθώριο Μικτού Κέρδους = Εισόδημα- Κόστος Πωλημένων Προϊόντων/ Εισόδημα

Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους = EBIT/ Εισόδημα

ROCE = EBIT/ Απασχολούμενο κεφάλαιο

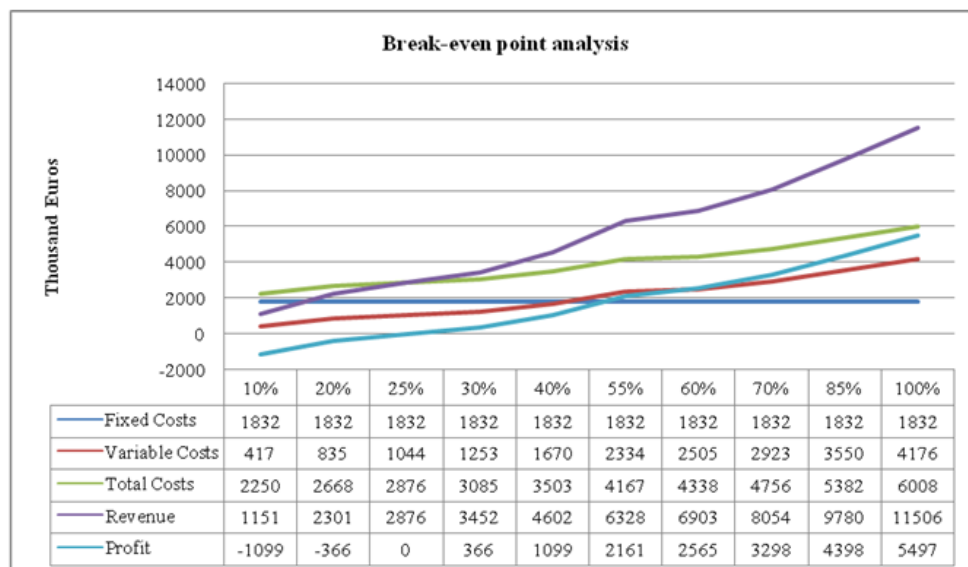
Απασχολούμενο κεφάλαιο = αρχική επένδυση

ΜΕΡΟΣ VI. ΑΝΑΛΥΣΗ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ

Το μέρος αυτό παραθέτει πληροφορίες για την ανάλυση νεκρού σημείου, τα στοιχεία έχουν ως εξής:

ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ (%)	10	20	25	30	40	55 (E1)	60 (E2)	70 (E3)	85 (E4)	100 (E5)
ΣΤΑΘΕΡΑ ΚΟΣΤΗ (€)	1.832.370	1.832.370	1.832.370	1.832.370	1.832.370	1.832.370	1.832.370	1.832.370	1.832.370	1.832.370
ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ ΚΟΣΤΗ (€)	417.612	835.223	1.044.029	1.252.835	1.670.447	2.334.461	2.547.670	2.972.282	3.609.199	4.176.117
ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ (€)	2.249.982	2.667.594	2.876.400	3.085.205	3.502.817	4.166.832	4.380.040	4.804.652	5.441.570	6.008.487
ΕΙΣΟΔΗΜΑ (€)	1.150.560	2.301.120	2.876.400	3.451.680	4.602.240	6.328.080	6.903.360	8.053.920	9.779.760	11.505.600
ΕΙΣΟΔΗΜΑ (€)	-1.099.422	-366.474	0	366.475	1.099.423	2.161.248	2.523.320	3.249.268	4.338.190	5.497.113

Σύμφωνα με το παρακάτω υπόμνημα και πίνακα, το νεκρό σημείο επιτυγχάνεται με πληρότητα 25% όταν το εισόδημα φτάσει τα €2.876.000 .



ΜΕΡΟΣ VII. ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΑΠΟΠΛΗΡΩΜΗΣ

Ο μαθηματικός τύπος για την περίοδο αποπληρωμής όταν η εταιρεία αποφέρει ανομοιογενής εισροές κεφαλαίου είναι η ακόλουθη:

$$\text{Περίοδος Αποπληρωμής} = x + Y/Z$$

όπου

X η τελευταία περίοδος με αρνητική σωρευτική εισροή κεφαλαίου

Y η απόλυτη τιμή σωρευτικής εισροής κεφαλαίου στο τέλος της περιόδου X

Z το σύνολο εισροής κεφαλαίου κατά το χρονικό διάστημα μετά από την περίοδο X

Έτος	Εισροή Κεφαλαίου	Σωρευτική Ταμειακή Ροή
0	-12.270.000	-12.270.000
1	2.161.248	-10.108.752
2	2.523.320	-7.585.432
3	3.249.368	-4.336.164
4	4.338.190	2.026
5	5.497.113	5.499.139

Περίοδος Αποπληρωμής = $3 + 4.336.164/4.338.190 = 3 + 0.96 = \underline{\underline{3.99 \text{ έτη}}}$