



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

***ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ***



**ΤΕΙ  
ΠΕΙΡΑΙΑ**

**ΦΡΑΓΚΟΥΛΟΠΟΥΛΟΥ Π. ΜΑΡΙΑ**

**« Επιχειρηματικό σχέδιο για spa.  
Ίδρυση – Λειτουργία – Εγκαταστάσεις.  
Η Ελληνική πραγματικότητα. »**

***Επιβλέπων Καθηγητής : Ιωάννης Πολλάλης***

**Μελέτη για την απόκτηση  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης  
«Διοίκηση της Υγείας»**

**Πειραιάς, 2010**



**UNIVERSITY  
OF PIRAEUS**

**POSTGRADUATE PROGRAM**

**IN HEALTH MANAGEMENT**



**T.E.I.  
OF PIRAEUS**

**FRAGKOULOPOULOU P. MARIA**

**“ Business plan for the establishment and operation of a Spa  
facility. The Greek reality. ”**

***Supervisor Professor : Ioannis Pollalis***

**Graduate Thesis Submitted for the Degree  
“Master in Health Management”  
University of Piraeus – TEI of Piraeus, Greece**

**Piraeus, 2010**

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Από τη θέση τούτη, οφείλω να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Ιωάννη Πολλάλη για το μεγάλο του ενδιαφέρον στο συγκεκριμένο ερευνητικό πεδίο, καθώς και για την ουσιαστική βοήθεια που μου παρείχε μέσω των εύστοχων παρατηρήσεών του που με οδήγησαν στην ολοκλήρωσή της καθ' όλο το χρόνο της εκπόνησής της.

Πάνω από όλα όμως, θέλω να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ στον άνθρωπο αυτό, με το σπάνιο ταλέντο της υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης, για την πολύτιμη βοήθειά της στην ολοκλήρωση των Μεταπτυχιακών σπουδών μου, τη Μαρία Διαμαντοπούλου.

Πανεπιστήμιο

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

### Σκοπός εργασίας

Η παρούσα εργασία είναι διπλωματική εργασία που εκπονήθηκε στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιά και στο τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Τ.Ε.Ι Πειραιά με τίτλο:

Επιχειρηματικό σχέδιο για spa. Ίδρυση – λειτουργία - εγκαταστάσεις. Η ελληνική πραγματικότητα.

Η εργασία τούτη, σκοπό έχει να ενημερώσει κάθε ενδιαφερόμενο για όλες τις υπάρχουσες σημερινές εφαρμογές ενός επιχειρησιακού σχεδίου (business plan) για ίδρυση και λειτουργία ενός κέντρου spa στην Ελλάδα.

Προς τον σκοπό τούτο ελήφθησαν υπόψη τα κάτωθι στοιχεία που εφαρμόζονται στην διεθνή πρακτική όπως:

Δεν ήταν δυνατόν να παρουσιαστεί το επιχειρησιακό σχέδιο χωρίς να ληφθούν σοβαρά υπόψη τα συναφή ανταγωνιστικά κέντρα, όπως αδυνατίσματος και αισθητικής. Τούτο συνέβη διότι, κατά πρώτον τα ανωτέρω κέντρα θεωρούνται ανταγωνιστικά των spa και κατά δεύτερον, όλες οι έρευνες από εταιρείες δημοσκοπήσεων παρουσιάζουν ενοποιημένους πίνακες που περιλαμβάνουν στοιχεία από όλα τα κέντρα. Εξ' άλλου θεωρείται σχεδόν αδύνατη η απομόνωσή τους επί του παρόντος. Δηλαδή απομονωμένα στοιχεία για τα spa δεν υπάρχουν στην Ελληνική δημοσκόπηση και έρευνα.

Εν κατακλείδι θεωρήθηκε επιστημονικά αναγκαίο το παρουσιαζόμενο επιχειρησιακό πλάνο να συμπεριλάβει όλα τα προαναφερθέντα κυρίως για συγκριτικούς και ανταγωνιστικούς σκοπούς.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο πρώτο κεφάλαιο της διπλωματικής αυτής εργασίας, παρουσιάζεται η αρχή και η εξέλιξη των κέντρων spa, το φαινόμενο «day spa» καθώς και οι κατηγορίες spa που υπάρχουν σύμφωνα με την Διεθνή Ένωση Spa. Στη συνέχεια, παρατίθεται ένας σύντομος κατάλογος με τα πιο μεγάλα και γνωστά spa στην Ελλάδα καθώς και ένας κατάλογος με τις πιο δημοφιλείς θεραπείες. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον προκαλούν τα στοιχεία που αναφέρονται στην υποεπένδυση Διεθνούς βιομηχανία spa, καθώς και οι απειλές και οι προοπτικές του κλάδου.

Στο δεύτερο κεφάλαιο με συνοπτικό τρόπο, γίνεται εξήγηση στον αναγνώστη περί των θεραπευτικών ιδιοτήτων του νερού και η χρήση του ως θεραπευτικού μέσου με αναφορά στη γνώση του πατέρα της Ιατρικής, Ιπποκράτη.

Επίσης, γίνεται μία συστηματική αναφορά των συγκεκριμένων παθήσεων που είναι δυνατόν να θεραπευθούν με τη μέθοδο της υδροθεραπείας. Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά ότι και πέρα των συγκεκριμένων παθήσεων που δύναται να θεραπευθούν, τα άτομα μπορούν να αισθανθούν και ψυχικά υγιή και ακόμα να αισθανθούν ιδιαίτερα ψυχική ευαρέσκεια με την επίδραση της υδροθεραπείας.

Στο τρίτο κεφάλαιο που ακολουθεί γίνεται εκτενής αναφορά περί των εγκαταστάσεων spa-πισίνες που κυκλοφορούν στο εμπόριο και ευρύτερα στην αγορά. Αφορά την ενημέρωση ενός αδαή αναγνώστη, ο οποίος για πρώτη φορά ακούει τη λέξη spa και εναγωνίως προσπαθεί να ενημερωθεί περί του όρου τούτου επί τη βάση του εξοπλισμού που δύναται να συναντήσει σε ένα σύγχρονο κέντρο spa που τυχόν ο ίδιος ήθελε να επισκεφθεί.

Στο τέταρτο κεφάλαιο που ακολουθεί γίνεται μία εμπειριστατωμένη αναφορά περί του περιεχομένου της σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου (business plan). Ο τρόπος παρουσίασης αφορά την πρακτική της ελληνικής και διεθνούς προσέγγισης. Γίνεται συστηματική αναφορά του περιεχομένου που πρέπει να βρίσκεται εντός ενός επιχειρηματικού σχεδίου, όσον αφορά τα στοιχεία που ο συντάξας πρέπει να συμπεριλάβει λεπτομερειακώς, ώστε το τελικό σχέδιο να είναι αξιόπιστο και πλήρως ενημερωμένο.

Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο γίνεται πλέον η ενδελεχής προσέγγιση και σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου ίδρυσης-λειτουργίας κέντρου spa σε πραγματικές συνθήκες. Προς το σκοπό τούτο ελήφθησαν πραγματικά υπόψη στοιχεία όπως: Ενυπάρχουσα νομοθεσία, Αναγκαίες εγκαταστάσεις, Χρηματοοικονομικά στοιχεία, Ισολογισμοί, Ανταγωνιστές, porter analysis, swot analysis, γενικά συμπεράσματα και ειδικά συμπεράσματα.

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο μελετητής της παρούσης διπλωματικής θα μπορούσε να αντλήσει πολλές πληροφορίες για την ίδρυση και λειτουργία ενός spa, εφόσον υπάρχουν ενδελεχή στοιχεία τόσο για την διαδικασία σχεδιασμού του επιχειρηματικού σχεδίου όσο και για την κατάσταση της επιχειρηματικής υπόθεσης, αλλά πάνω από όλα η παρουσίαση της Ελληνικής πραγματικότητας στον κλάδο αυτό.

## SUMMARY

At the first chapter of this paper we represent the beginning and the evolution of spa facilities; the effect of “day spa” and also the spa categories which exist in accordance with the National Spa Union. Next, we cite a list of the most well known Greek Spa Facilities and a list of the most popular related treatments. The information mention at the subsection International Spa Industry are of special interest. Moreover we mention the risks and the prospects of spa.

At the second chapter there is a short explanation to the reader about the therapeutic properties of the water and its use as a therapeutic instrument with reference to the knowledge of the Father of Medicine Hippocrates.

In addition there is a systematic reporting of the diseases that can be cured by the method of hydrotherapy. Next there is a quote that apart from the diseases that can be potentially cured, people can feel both mentally healthy and feel emotional pleasure with the effect of hydrotherapy.

The following fourth chapter is about a detailed report on the content of writing a business plan. The presentation reports on the practice of the Greek and International approach. A systematic reporting of the content that should be within a business plan about the information the writer should include in detail in order to ensure that the final draft is both reliable and fully updated.

The last chapter includes the approach and the writing of a business plan related to the establishment and the operation of a Spa center. In order to achieve this, we take into account the following: intrinsic law, necessary facilities, instruments, balances, competitors, Porter analysis, SWOT analysis, general conclusions, especially conclusions.

In conclusion, we could say that the one who studies the current paper can derive a lot of information on the establishment and the operation of a Spa-center as long as there are enough data both on the design process of the business plan and the preparation of the business case and mainly on the state of the reality of the Greek Spa business sector.

## Πίνακας περιεχομένων

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	IV
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	V
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	VI
SUMMARY.....	VIII
ΣΥΝΤΟΜΕΥΣΕΙΣ.....	4
ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ, ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΩΝ ΠΙΝΑΚΩΝ / ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΩΝ ΠΙΝΑΚΩΝ, ΣΧΗΜΑΤΩΝ & ΕΙΚΟΝΩΝ.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
1.1 Ιστορική Αναδρομή των Spas.....	8
1.2 Η αρχή και η εξέλιξη των κέντρων SPA.....	11
1.3 Το φαινόμενο «DAY SPA» ή το Spa της πόλης.....	12
1.4 Κατηγορίες spa – λόγοι επιλογής από το καταναλωτικό κοινό.....	13
1.5 Θεραπείες που προσφέρονται μέσω spa.....	13
1.6 Το προφίλ του καταναλωτή υπηρεσιών spa.....	18
1.7 Τα πιο γνωστά Spa στην Αθήνα και την Υπόλοιπη Ελλάδα.....	19
1.8 Η Διεθνής Βιομηχανία Spa σε αριθμούς.....	27
1.9 Τουριστικό SPA.....	28
1.10 Απειλές και Προοπτικές της Βιομηχανίας Spa.....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	33
Η ΘΕΡΑΠΕΥΤΙΚΗ ΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΝΕΡΟΥ ΒΑΣΙΖΕΤΑΙ ΣΤΙΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ.....	33
2.1 Αρχές και ιδιότητες του νερού. Άνωση.....	33
2.2 Υδροστατική Πίεση.....	33
2.3 Αντίσταση Ρευστού.....	34
2.4 Θερμοκρασία.....	34
2.5 Θεραπεία στην πισίνα.....	35
2.6 Ποιο είδος κολύμβησης να επιλέξετε:.....	35
2.8 Υδροθεραπεία : το νερό που θεραπεύει.....	37
ΘΕΡΑΠΕΥΤΙΚΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΥΔΡΟΘΕΡΑΠΕΙΑΣ.....	38
2.10 Η Υδροθεραπεία είναι κατάλληλη για τις παρακάτω παθήσεις.....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	40
ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ SPA-ΠΙΣΙΝΕΣ SPA.....	40
3.1 ΤΑΣΕΙΣ.....	40
3.2 ΝΕΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	44
3.3 TIPS ΓΙΑ ΑΡΙΣΤΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ.....	47
3.4 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΙΔΙΚΩΝ ΓΙΑ ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΜΕΝΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ.....	49
3.5 ΟΙΚΟΛΟΓΙΚΟ ΚΑΙ ΜΕ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑ DECKING.....	50
3.6 ΠΛΩΤΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ.....	52
3.7 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΙΚΡΑ & ΜΕΓΑΛΑ ΠΑΙΔΙΑ.....	53
3.8 F & K Group: ΔΙΑΙΡΟΥΜΕΝΕΣ ΠΙΣΙΝΕΣ Flexypool.....	54
3.9 ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ SPA.....	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	57
ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....	57
Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗ.....	57
4.1 Εισαγωγή.....	57
4.2 Προαπαιτήσεις χρηματοδότησης νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας.....	57
4.3 Το Επιχειρηματικό Σχέδιο ως προαπαιτούμενο.....	58
4.4 Διεθνής και Ελληνική πραγματικότητα.....	59
4.5 Έννοια του Επιχειρηματικού Σχεδίου.....	60
4.5.1 Τι είναι το Επιχειρηματικό Σχέδιο;.....	60
4.6 Ποιος το αναπτύσσει;.....	61
4.7 Σκοπός του Επιχειρηματικού Σχεδίου.....	62
4.7.1 Κυρίαρχος Σκοπός.....	62
4.8 Άλλες λειτουργίες.....	63
4.9 Πλεονεκτήματα της Σύνταξης ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου.....	64



4.9.1 Πλεονεκτήματα για τον Επιχειρηματία.....	64
4.9.2 Πλεονεκτήματα για τον Επενδυτή.....	66
4.10 Δομή του Επιχειρηματικού Σχεδίου.....	67
4.10.1 Εισαγωγικά Στοιχεία.....	69
4.10.2 Διοικητική Σύνοψη (Executive Summary).....	70
4.10.3 Εταιρεία/ Οργανισμός/ Ερευνητής(ές).....	71
4.11 Ιστορική αναδρομή και όραμα για μελλοντική ανάπτυξη.....	71
4.12 Ικανότητες κορμού (Μοναδικές ικανότητες).....	72
4.13 Επιχειρηματικό πεδίο (αγορά/ πελάτες-στόχος, προϊόντα και υπηρεσίες).....	72
4.14 Αναφορές και πιστοποιητικά.....	72
4.15 Στόχοι ανάπτυξης.....	73
4.16 Αγορά.....	73
4.16.1 Ανάλυση Αγοράς.....	73
4.16.1.1 Δυναμική της σχετικής αγοράς και εμπόδια εισόδου.....	73
4.16.1.2 Ζήτηση για το προϊόν/ υπηρεσία (πχ αποτελέσματα έρευνας αγοράς), κύκλος ζωής προϊόντος.....	74
4.16.1.3 Τρέχουσα θέση και μερίδιο αγοράς, θέση των βασικών ανταγωνιστών.....	74
4.16.1.4 Ανταγωνιστικότητα προϊόντος.....	74
4.17 Στρατηγική Μάρκετινγκ.....	75
4.17.1 Ανάλυση ανταγωνιστικότητας της αγοράς.....	75
4.17.2 Τοποθέτηση του προϊόντος/υπηρεσίας στην αγορά, στόχοι για μερίδιο αγοράς, μελλοντική ανάπτυξη κλπ.....	75
4.17.3 Τμηματοποίηση αγοράς και πολιτική προϊόντος.....	76
4.17.4 Τιμολογιακή πολιτική.....	76
4.17.5 Σύστημα πωλήσεων και διανομής, δίκτυα προώθησης.....	76
4.17.6 Προώθηση και επικοινωνία με την αγορά.....	77
4.18 Προϊόντα/Υπηρεσίες και Τεχνολογία.....	77
4.19 Τεχνολογικό ρίσκο (σχετικά με την λειτουργία και την διαδικασία παραγωγής, κίνδυνος υποκατάστασης).....	78
4.20 Στρατηγικές επιλογές, βασισμένες σε στοιχεία του ενεργητικού ή σε νόμιμα δικαιώματα ιδιοκτησίας.....	78
4.21 Στρατηγική έρευνας και ανάπτυξης.....	78
4.22 Προστασία προϊόντος/ παραγωγικής διαδικασίας με κατοχυρωμένα σήματα, πατέντες κλπ.....	79
4.23 Ανανέωση προϊόντος ή προσαρμογή σε νέα τμήματα αγοράς: αποτελεσματικότητα, ταχύτητα.....	79
4.24 Σημασία/μέγεθος της προστιθέμενης αξίας για τον πελάτη.....	79
4.25 Διοικητική Ομάδα.....	80
4.26 Χρηματοοικονομικό Πλάνο.....	82
4.27 Στρατηγική Ανάπτυξης, Βασικές Παραδοχές και Κίνδυνοι.....	84
4.28 Οφέλη για τον Επενδυτή.....	86
4.29 Πρόσθετες πληροφορίες.....	87
4.29.1 Επιχειρηματικό Μοντέλο.....	88
4.29.2 Αναλυτικό χρηματοοικονομικό πλάνο.....	91
4.30 Παρουσίαση του Επιχειρηματικού Σχεδίου.....	93
4.31 Κανόνες για ένα ελκυστικό Επιχειρηματικό Σχέδιο.....	95
4.31.1 Τι πρέπει να αποφεύγετε.....	95
4.31.2 Τι δεν πρέπει να παραλείψετε.....	96
4.32 Συστάσεις.....	97
4.33 Σύνοψη.....	99
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	101
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ SPA ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	101
Σύνοψη.....	101
Ζήτηση.....	101
Προσφορά.....	102
Αγορά.....	103
5.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ-ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ.....	104
5.1.1 Εισαγωγή.....	104
5.2 Ιστορική Εξέλιξη του Κλάδου.....	105
5.3 Περιγραφή Δραστηριότητας.....	106
5.4 Health Spa Centers.....	107
5.5 Θεσμικό Πλαίσιο.....	108
5.6 Η Ζήτηση των Υπηρεσιών αδυνατίσματος και αισθητικής και spa.....	109

5.7 Προσδιοριστικοί Παράγοντες της Ζήτησης Υπηρεσιών αδυνατίσματος και αισθητικής και spa .	110
5.8 Αποτελέσματα Έρευνας Οικογενειακών Προϋπολογισμών .....	111
5.9 Η Προσφορά των Υπηρεσιών Αδυνατίσματος και Αισθητικής .....	113
5.10 Δομή και Διάρθρωση του Κλάδου .....	114
5.11 Συνθήκες Ανταγωνισμού .....	115
5.12 Τρόποι Προώθησης των Υπηρεσιών αδυνατίσματος και αισθητικής και spa .....	116
5.13 Διαφημιστική Δαπάνη Ινστιτούτων Αισθητικής .....	116
5.14 Ο Θεσμός της Δικαιόχρησης (Franchising) στην Ελλάδα .....	118
5.14.1 Ορισμός του Franchising .....	118
5.14.2 Εφαρμοζόμενες Μορφές Συμφωνιών Franchising .....	119
5.14.3 Τυπολογική Διάκριση Συμφωνιών Franchising .....	121
5.14.4 Δομή της Σύμβασης Franchise .....	124
5.14.5 Πλεονεκτήματα για τους Franchisors και τους Franchisees .....	125
5.14.6 Αποτελέσματα Έρευνας για το Franchising .....	129
5.15 Παρουσίαση Επιχειρήσεων Παροχής Υπηρεσιών αδυνατίσματος και αισθητικής και spa .....	130
5.15.1 Επιχειρήσεις Παροχής Υπηρεσιών αδυνατίσματος και αισθητικής και spa .....	130
5.16 Πωλήσεις των Επιχειρήσεων Παροχής Υπηρεσιών αδυνατίσματος και αισθητικής και spa .....	137
5.17 Χρηματοοικονομική Ανάλυση των Επιχειρήσεων του Κλάδου .....	138
Ρευστότητα .....	140
Χρηματοοικονομική Διάρθρωση .....	141
Δραστηριότητα .....	141
Ομαδοποιημένος Ισολογισμός .....	142
5.18 Η Αγορά των Κέντρων Αδυνατίσματος και Αισθητικής .....	161
5.19 Μέγεθος Εγχώριας Αγοράς Κέντρων Αδυνατίσματος και Αισθητικής .....	161
5.20 Κατανομή Αγοράς Υπηρεσιών αδυνατίσματος και αισθητικής και spa ανά Τομέα .....	162
5.21 Συμπεράσματα και Προοπτικές του Κλάδου .....	164
Γενικά .....	164
Ανάλυση SWOT .....	168
ΕΙΔΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΟ ΣΤΗΝ ΙΔΡΥΣΗ ΚΑΙ	
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΕΝΟΣ SPA .....	171
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	173
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ .....	176
Παράρτημα Ι: Προϋποθέσεις Εγκατάστασης και Λειτουργίας Μονάδων Αδυνατίσματος και Μονάδων SPA .....	176

## ΣΥΝΤΟΜΕΥΣΕΙΣ

Συντομογραφία	Επεξήγηση
SPA	Sanus Per Aquem
ISPA	International Spa Association
ΠΟΑ	Πανελλήνια Οργάνωση Αισθητικών
ΕΣΥΕ	Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος
ΕΟΠ	Έρευνα Οικογενειακών Προϋπολογισμών
A.D.A.	Area Development Agreement
Ε.Ο.Φ.	Ελληνικός Οργανισμός Φαρμάκων
ΦΕΚ	Φύλλο Εφημερίδας της Κυβερνήσεως
Ο.Α.Ε.	Ομοσπονδίας Αισθητικών Ελλάδος
Π.Σ.Δ.	Πανελληνίου Συλλόγου Διαιτολόγων
EBITDA	Δείκτης Περιθωρίου
Π.Ο.Υ.	Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας
Μ.Α.Δ.Μ.	Μονάδων Αδυνατίσματος&Διαιτολογικών Μονάδων
Ε.Σ.	Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan)



**ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ,  
ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΩΝ ΠΙΝΑΚΩΝ / ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΩΝ ΠΙΝΑΚΩΝ,  
ΣΧΗΜΑΤΩΝ & ΕΙΚΟΝΩΝ**

<b>α/α</b>	<b>Τίτλος Γραφήματος</b>	<b>Πηγή</b>
Γράφημα 1:	Διαχρονική εξέλιξη Πληθυσμού κατά Φύλλο	ΕΣΥΕ
Γράφημα 2:	Διαφημιστική Δαπάνη Ινστιτούτου αισθητικής	Media Services ΑΕ
Γράφημα 3:	Διάθρωση των κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής ανά Γεωγραφικό Διαμέρισμα	ICAP ΑΕ
Γράφημα 4:	Κέντρα αδυνατίσματος και αισθητικής στην Ελλάδα	ICAP ΑΕ
Γράφημα 5:	Εξέλιξη δεικτών κερδοφορίας κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής	ICAP ΑΕ
Γράφημα 6:	Εξέλιξη δεικτών αποδοτικότητας κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής	ICAP ΑΕ
Γράφημα 7:	Εξέλιξη δεικτών ρευστότητας κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής	ICAP ΑΕ
Γράφημα 8:	Εξέλιξη δεικτών χρηματοοικονομικής διάθρωσης κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής	ICAP ΑΕ
Γράφημα 9:	Εξέλιξη δεικτών δραστηριότητας κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής	ICAP ΑΕ
Γράφημα 10:	Εξέλιξη της εγχώριας αγοράς των κέντρων αδυνατίσματος, αισθητικής ανά τομέα Υπηρεσιών	ICAP ΑΕ

<b>α/α</b>	<b>Τίτλος Ενοποιημένων Πινάκων</b>	<b>Πηγή: ICAP ΑΕ</b>
Πίνακας 1:	Μέσος όρος μηνιαίων δαπανών για Υπηρεσίες κατά μέγεθος Νοικοκυριού	
Πίνακας 2:	Μέσος όρος μηνιαίων δαπανών για Υπηρεσίες κατά περιοχή	
Πίνακας 3:	Μέσος όρος μηνιαίων δαπανών για Υπηρεσίες κατά επάγγελμα	
Πίνακας 4:	Επιχειρήσεις παροχής αδυνατίσματος και αισθητικής και Spa	
Πίνακας 5:	Πωλήσεις κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής και Spa	
Πίνακας 6:	Επωνυμίες κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής και Spa	

- Πίνακας 7: Διάθρωση της συνολικής διαφημιστικής δαπάνης
- Πίνακας 8: Διαφημιστικής δαπάνης κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής και Spa
- Πίνακας 9: Διευθύνσεις κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής και Spa
- Πίνακας 10: Κατανομή κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής και Spa ανά περιοχή
- Πίνακας 11: Δείκτες κερδοφορίας κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής και Spa
- Πίνακας 12: Δείκτες ρευστότητας κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής και Spa
- Πίνακας 13: Δείκτες χρηματοοικονομικής διάθρωσης κέντρων αδυνατίσματος, αισθητικής και Spa
- Πίνακας 14: Δείκτης δραστηριότητας κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής και Spa
- Πίνακας 15: Ομαδοποιημένος ισολογισμός κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής και Spa
- Πίνακας 16: Ομαδοποιημένος ισολογισμός κερδοφόρων κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής και Spa
- Πίνακας 17: Ομαδοποιημένος ισολογισμός ζημιολόγων κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής και Spa

**α/α Τίτλος Στατιστικών Πινάκων**

- Πίνακας I: Προβλέψεων – Καταγραφή Προσωπικού / έτος απασχόλησης
- Πίνακας II: Προβλέψεων – Καταγραφή Πωλήσεων / Έτος
- Πίνακας III: Βραχυπρόθεσμων Προβλέψεων Κύκλου εργασιών – Κ.π.Φ. Χρηματορροών
- Πίνακας IV: Συνολικό μέγεθος αγοράς κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής και Spa (1999-2007) ΠΗΓΗ: *EKTIMHΣEΙΣ AΓOPΑΣ ICAP AE*
- Πίνακας V: Ανάλυση μεγέθους αγοράς ανά τομέα υπηρεσιών (1999-2007) ΠΗΓΗ: *EKTIMHΣEΙΣ AΓOPΑΣ ICAP AE*

<b>α/α</b>	<b>Τίτλος Σχήματος</b>	<b>Πηγή</b>
Σχήμα 1:	Δομή Επιχειρηματικού Μοντέλου	Βιβλιογραφία
Σχήμα 2:	Παράδειγμα Νέας Εταιρείας I	Βιβλιογραφία
Σχήμα 3:	Παράδειγμα Νέας Εταιρείας II	Βιβλιογραφία
Σχήμα 4:	Porter Analysis	Βιβλιογραφία

<b>α/α</b>	<b>Τίτλος Εικόνας</b>	<b>Πηγή</b>
Εικόνα 1:	Στο σπίτι	Διαδίκτυο
Εικόνα 2:	Υδροθεραπεία	Διαδίκτυο
Εικόνα 3:	UNEO	Διαδίκτυο
Εικόνα 4:	Watersafe	Διαδίκτυο
Εικόνα 5:	Piscines Ideals	Διαδίκτυο
Εικόνα 6:	UNEO	Διαδίκτυο
Εικόνα 7:	Σύστημα Decking	Διαδίκτυο
Εικόνα 8:	Πλωτές Κατασκευές	Διαδίκτυο
Εικόνα 9:	Bubble toys	Διαδίκτυο
Εικόνα 10:	Flexypool	Διαδίκτυο
Εικόνα 11:	Προϊόντα εξοπλισμού Spa	Διαδίκτυο

Πανεπιστήμιο

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η υδροθεραπεία αναφέρεται στην εφαρμογή του νερού ως θεραπευτικό μέσο. Η ευεργετική επίδραση του νερού στην αποκατάσταση είναι γνωστή από τον πατέρα της ιατρικής Ιπποκράτη. Ο Ιπποκράτης αιώνες πριν, χρησιμοποιούσε εμβυθίσεις σε ζεστό ή κρύο νερό για την θεραπεία διαφόρων παθήσεων όπως μυϊκών σπασμών, παραλύσεων, ρευματισμών και αρθροπαθειών.<sup>1</sup> Σήμερα οι φυσιοθεραπευτές χρησιμοποιούν το νερό ως μέσο αποκατάστασης με διάφορες υδροθεραπευτικές μεθόδους όπως κινησιοθεραπεία σε θεραπευτικές πισίνες ή με την εφαρμογή δινόλουτρων. Επίσης σε εξειδικευμένα κέντρα υδροθεραπείας και αποκατάστασης εφαρμόζονται και υδροηλεκτρικά λουτρά. Ακόμη, υπάρχουν και ειδικές τεχνικές υδροθεραπείας. Η θεραπευτική δράση του νερού βασίζεται στις αρχές και τις ιδιότητες του.

### 1.1 Ιστορική Αναδρομή των Spas

Κάνοντας μια σύντομη ιστορική αναδρομή, μαθαίνουμε ότι στην Ευρώπη, πρώτος ο Ευριπίδης παρατήρησε τις θετικές επιδράσεις του θαλασσινού νερού και στη συνέχεια ο πατέρας της ιατρικής ο Ιπποκράτης χρησιμοποίησε το νερό για να θεραπεύει ασθενείς. Από το γεγονός ότι η επαφή με τη θάλασσα απέκλειε κάθε πιθανή μόλυνση, η ιατρική του διάνοια τον έκανε να προτρέπει τους ασθενείς του σε θεραπείες με τη χρήση θαλασσινού νερού ακόμα και για ανακούφιση από πόνους. Στην Κω σήμερα υπάρχει ακόμη ο χώρος που ξάπλωναν οι ασθενείς του για θαλασσοθεραπεία. Τα κρύα θαλασσινά μπάνια, ακόμη και τα παγωμένα χρησιμοποιούνταν ως θεραπευτικό μέσο από τους Έλληνες και τους Ρωμαίους.

Τον 17<sup>ο</sup> αιώνα οι Άγγλοι Floyer και Russel ήταν οι πρώτοι Ευρωπαίοι που εξέδωσαν συγγράμματα με αυτό το αντικείμενο. Στα τέλη του 18<sup>ου</sup> αιώνα, οι Άγγλοι, οι Γερμανοί και οι Γάλλοι ανοίγουν θαλασσινά νοσοκομεία στην Βαλτική, τη νότια

---

<sup>1</sup> "The increasing focus on fitness and wellness has fuelled the reemergence of the spa industry..." Anne Williams, *Spa bodywork: a guide for massage therapists*. Lippincott Williams & Wilkins, 2006. p. 173. [ISBN 0781755786](https://doi.org/10.1093/med/9780781755786)

θάλασσα, την Μάγχη και τον Ατλαντικό. Η θάλασσα και το θαλασσινό κλίμα χρησιμοποιούνται ως θεραπευτική αγωγή ενάντια στη φυματίωση και τον ραχιτισμό. Το 1967 ο Δόκτωρ Bonnardiere (γιατρός στο Arcachon) επινόησε τον νεολογισμό «thalasso» «therapie» (θάλασσα και θεραπεία).

Παράλληλα, αφού επιβεβαιώνεται και η επιστημονική πλευρά της θαλασσοθεραπείας δημιουργούνται πολλά κέντρα έρευνας στις ακτές του Ατλαντικού και στην Μάγχη.

Ο γιατρός Rene Quinton είναι τελικά ο προάγγελος στο αντικείμενο. Θέτει τις επιστημονικές βάσεις το 1904 δημοσιεύοντας τις έρευνές του πάνω στο θαλασσινό νερό και το οργανικό περιβάλλον. Απέδειξε ότι το σώμα μας αποτελείται κατά 7/10 από αλατινό νερό και ότι τα ανθρώπινα λευκά αιμοσφαίρια εξακολουθούν να ζουν στο θαλασσινό νερό, ενώ πεθαίνουν σε κάθε άλλο τεχνητό περιβάλλον.

Στη συνέχεια οι επιστήμονες Guelft και Dubary απέδειξαν την επιδότηση εισχώρηση των ιόντων. Παράλληλα, ένας Βρετανός, ο Louis Bagot μελετά το ενδιαφέρον του θαλασσινού κλίματος και ιδρύει το πρώτο θαλασσινό ινστιτούτο.

Ο δεύτερος παγκόσμιος πόλεμος, η εξέλιξη της χημειοθεραπείας, η μείωση των συμπτωμάτων φυματίωσης και των οστικών παθήσεων ήταν τα σημαντικότερα γεγονότα που συνέβαλαν στην εξαφάνιση του ενδιαφέροντος για τον τομέα αυτό από τους ιατρικούς παράγοντες.

Έπρεπε να περιμένουμε ανθρώπους όπως τον καθηγητή Leroy, για την επανεκτίμηση των θεραπευτικών επιδράσεων του νερού της θάλασσας σε σχέση με την λειτουργική αποκατάσταση, και την προβολή μέσω των MME από τον Louison Bobet για την δημιουργία κέντρων Θαλασσοθεραπείας στις Ακτές του Ατλαντικού και της Μεσογείου.

Την τελευταία δεκαετία στην Ευρώπη στο σύνολό της, την Ασία και την Αμερική έχει δημιουργηθεί ενεργό ενδιαφέρον για την Θαλασσοθεραπεία, τόσο για τις θεραπευτικές όσο για τις ψυχολογικές θετικές της επιδράσεις. (Geneviene, 1994)

Στην Ελλάδα δημιουργούνται όλο και περισσότερα κέντρα Θαλασσοθεραπείας και Spa σε εκσυγχρονισμένες πολυτελείς εγκαταστάσεις με συνδυαστικές υπηρεσίες μασάζ, λασποθεραπείας και άλλων υπηρεσιών, με άριστο εξοπλισμό και καλά εκπαιδευμένο προσωπικό. Τα κέντρα αυτά διαθέτουν υδρομασάζ σε θερμαινόμενες πισίνες με θαλασσινό νερό και θεραπείες με φυτά θαλάσσης. Τα σύγχρονα Spa προσφέρουν, εκτός από τη βασική Θαλασσοθεραπεία, ποικιλία προγραμμάτων ομορφιάς και ευεξίας, όπως αρωματοθεραπείες, διάφορα είδη μασάζ ακόμη και



φυτοθεραπεία.

Οι θεραπείες Spa συνδράμουν στη χαλάρωση και ξεκούραση του οργανισμού, ανακουφίζοντας από χρόνιους πόνους, ενοχλήσεις και κούραση. Βελτιώνουν την κυκλοφορία του αίματος και της λέμφου, ενεργοποιούν το μεταβολισμό, το ανοσοποιητικό σύστημα και συνδράμουν στην αποσυμφόρηση του σώματος από οιδήματα και κατακρατήσεις.

Η επιδερμίδα ενυδατώνεται βαθιά, θρέφεται, αναδομείται και αποκτά βελτιωμένη υφή και όψη. Οι ειδικές θεραπείες αντιμετωπίζουν τη χαλάρωση & την κυτταρίτιδα και συσφίγγουν αποτελεσματικά το σώμα.

Τα θεραπευτικά προγράμματα επιφέρουν βελτίωση σε προβλήματα πονοκεφάλων, αυχενικού, ψύξης, μυϊκών πόνων και πόνων αρθρώσεων.

Οι θεραπείες Spa επομένως έχουν τη δυναμική να αναβαθμίσουν την ποιότητα της υγείας και της γενικότερης κατάστασης του οργανισμού για να μπορούμε να απολαμβάνουμε μια ζωή γεμάτη ενέργεια, ευεξία και δύναμη.

## 1.2 Η αρχή και η εξέλιξη των κέντρων SPA

Ακούγεται καμιά φορά ότι ο όρος «spa» προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων *Sanus Per Aquem* (Λατινικός όρος που χονδρικά σημαίνει «υγεία διά μέσου του νερού»), αλλά αυτό πρόκειται για αναχρονισμό και άρα είναι ιστορικά λανθασμένο. Η χρήση συντμήσεων για την απόδοση λεκτικών εννοιών είναι εφεύρεση του 20ού αιώνα, κυρίως αγγλοσαξονικής μιλιταριστικής προέλευσης. Σχεδόν κανένας πριν τον 2ο Παγκόσμιο Πόλεμο δεν θα χρησιμοποιούσε τα αρχικά τριών λέξεων για να φτιάξει μια νέα λέξη. Η αλήθεια είναι πολύ διαφορετική από αυτή τη δημοφιλή αντίληψη. Τα spa λέγονται έτσι γιατί πήραν το όνομά τους από την ομώνυμη πόλη Spa του Βελγίου στη γαλλόφωνη επαρχία Liege, η οποία υπήρξε περίφημη ανά την Ευρώπη λουτρόπολη από το 1326, ενώ το ίδιο το όνομα της πόλης προέρχεται από τη βαλλονική λέξη «espa» (σιντριβάνι) γιατί η πόλη είχε μία πηγή θερμού νερού με υψηλή περιεκτικότητα σιδήρου και έτσι γιατρεύονταν ασθένειες που προκαλούνταν από την έλλειψη αυτού του ιχνοστοιχείου στη διατροφή.

Η λέξη καθιερώθηκε στην αγγλική γλώσσα το 1596 από τον Δρ. Timothy Bright, όποιος ίδρυσε στην πόλη Harrogate το «English Spaw». Βεβαίως, η ιστορία του θερμαλισμού πάει πολύ πίσω, από τις αρχαίες ελληνικές «Βαλανείες» (δημόσια λουτρά) και «Ασκληπιείες» (ιαματικές πηγές), οι οποίες μετεξελίχθηκαν στις ρωμαϊκές «Θέρμαις» και από εκεί μέσω των βυζαντινών «Λουτρών» και των οθωμανικών «Χαμάμ» σε αυτό που αναγνωρίστηκε στην κεντρική και δυτική Ευρώπη ως θερμαλισμός και πήρε το όνομά του από την προαναφερόμενη πόλη Spa. Σε όλες αυτές τις αρχαίες παραλλαγές αυτού που σήμερα ονομάζουμε «spa» υπήρχαν στοιχεία των πραγμάτων που και σήμερα βρίσκουμε, όπως για παράδειγμα το ατμόλουτρο, που στις βαλανείες λεγόταν «πυριατήριο», στις θέρμαις «calidarium» και στα χαμάμ «sicaclik».

Αν σκοπός μας ήταν να αποκαταστήσουμε και να αναδείξουμε κάποια ιστορική πραγματικότητα, θα έπρεπε να ονομάζαμε «spa» μόνον τις αναγνωρισμένες θερμές ιαματικές πηγές και οργανωμένα λουτρά, αλλά τότε θα αγνοούσαμε το σύνολο της παγκόσμιας τουριστικής αγοράς και ζήτησης, δηλαδή τη σύγχρονη πραγματικότητα.

Διότι, τα σημερινά spa αποτελούν στην παγκόσμια τουριστική συνείδηση μία σύνθεση πολλαπλών παραδόσεων και πρέπει να προβληθούν ως ένα πολυπολιτισμικό φαινόμενο παρά σαν αποκλειστικότητα ενός λαού ή μίας παράδοσης. Ο όρος SPA είναι πλέον ένας «παγκοσμιοποιημένος» όρος που για δισεκατομμύρια διαφορετικούς ανθρώπους σημαίνει το ίδιο πράγμα: ένας χώρος που πάνε για να χαλαρώσουν. Σε ένα σύγχρονο spa συνυπάρχουν αρμονικά μία φινλανδική «σάουνα» με ένα ρωμαϊκό «Iaconicum», ένα οθωμανικό «halvet» με ένα αμερικανικό «hottub» και μία γαλλική «θαλασσοθεραπεία». Ταυτόχρονα, ένα spa προσφέρει ολιστικές θεραπείες της Άπω Ανατολής, όπως ιαπωνικό «teiki» του 20ού αιώνα μ.Χ. και ινδικό «ayurveda» της 2ης χιλιετίας π.Χ. Η «ρεφλεξολογία» εφευρέθηκε το 1913 στις ΗΠΑ και σχεδόν ταυτόχρονα το 1915 εφευρέθηκε το «Shiatsu» στην Ιαπωνία, αλλά και τα δύο συνυπάρχουν αρμονικά στα σύγχρονα spa. ([www.athens-spa.com](http://www.athens-spa.com))

### **1.3 Το φαινόμενο «DAY SPA» ή το Spa της πόλης.**

Η σύγχρονη τάση του καταναλωτή για εξασφάλιση προσωπικής φροντίδας υγείας και ευεξίας, οδήγησε σε υπηρεσίες τύπου spa, στα αστικά κέντρα με αποτέλεσμα να είναι στην προτίμηση του μεγαλύτερου μέρους του καταναλωτικού κοινού.

Βάσει στοιχείων της Διεθνούς Ένωσης Spa(ISPA), τόσο τα day spas όσο και τα ιατρικά παρουσίασαν αύξηση το 2004 κατά 155% και 143% αντίστοιχα, ενώ η αντίστοιχη Αμερικάνικη Ένωση Day Spa, εκτίμησε ότι κατά το ίδιο έτος, οι επιχειρήσεις Day Spa αυξήθηκαν κατά 12.000-17.000 στις ΗΠΑ, όταν κατά το 1990 υπήρχαν μόλις 6.000 τύπου Day spa κέντρα, τέτοιου είδους κέντρα συναντά ο ενδιαφερόμενος σε εμπορικά κέντρα, νοσοκομεία, κλινικές, σαλόνια αισθητικής και κομμωτήρια.

Σύμφωνα με μελέτες των Αμερικανών βασική αιτία αυτής της αύξησης είναι το γεγονός ότι ενώ το ξενοδοχειακό spa αποτελεί μία ολοκληρωμένη λύση για διακοπές και χαλάρωση που όμως διαρκεί λίγο, το day spa αποτελεί μία καθημερινή συνεχιζόμενη πολυτέλεια για τον κάθε καταναλωτή. ([http://www.aesthetics.gr/files/spa\\_booming.pdf](http://www.aesthetics.gr/files/spa_booming.pdf), 10/09/09).

## **1.4 Κατηγορίες spa – λόγοι επιλογής από το καταναλωτικό κοινό**

Η ISPA (International Spa Association) αναγνωρίζει διάφορα είδη spa: οι θερμές ιαματικές πηγές αναγνωρίζονται ως «Thermal Spas» ενώ εκείνες που προσφέρουν ιατρικές υπηρεσίες ως «Medical Spas», τα spa πόλεων ως «City Spas» ενώ εκείνα των ξενοδοχείων ως «Resort Spas», και μάλιστα αυτά που προσφέρουν μία ολοκληρωμένη εμπειρία διαμονής, διατροφής και φροντίδας ως «Destination Spas». Καθώς η αγορά προοδεύει και εξελίσσεται είναι πολύ πιθανόν να δούμε και άλλες κατηγορίες, όπως πρόσφατα τα «ThalassoSpas». Εκείνο που περαιτέρω διαφοροποιεί τα spa είναι η ποσότητα και η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών, οπότε η αγορά κυρίως μέσω των εξειδικευμένων πρακτόρων και εντύπων δίνει διακρίσεις «αστέρων» για να βοηθήσει την πελατεία τους να κάνει την επιλογή που τους ταιριάζει καλύτερα.

Οι προληπτικές και θεραπευτικές ιδιότητες των κέντρων θαλασσοθεραπείας και Spa τα αναδεικνύουν ως μια ασφαλή, εναλλακτική μορφή φροντίδας τη υγείας του ανθρώπου, με αξιόλογα αποτελέσματα στα προβλήματα του σύγχρονου τρόπου ζωής, όπως το στρες και η υπερκόπωση. Αποτελεσματικά αντιμετωπίζονται και οι «φθορές» του σώματος και του προσώπου που προκαλούνται από το χρόνο και τη φυσική γήρανση, καθώς επίσης και τραυματισμοί, ορθοπεδικά, γυναικολογικά και κυκλοφορικά προβλήματα και άλλα.

## **1.5 Θεραπείες που προσφέρονται μέσω spa**

Οι εν λόγω θεραπείες Spa στοχεύουν στη συμβολή της γενικής αίσθησης της ευεξίας προσφέροντας επαγγελματικές υπηρεσίες οι οποίες ενθαρρύνουν την ανανέωση του μυαλού του σώματος και της ψυχής, αν και η συνολική παροχή υπηρεσιών που απολαμβάνει ο καταναλωτής διαφοροποιείται από επιχείρηση σε επιχείρηση.

Οι βασικότεροι στόχοι των ξενοδοχείων και spa(destination spas)είναι ο συνδυασμός διασκέδασης , άσκησης , υγιεινής και ισορροπημένης διατροφής ταυτόχρονα με τις υπηρεσίες χαλάρωσης, περιποίησης και σεμιναρίων για την

διαχείριση του άγχους.

Εντούτοις, το μεγαλύτερο μέρος των spas των πόλεων προσφέρει επιπρόσθετες υπηρεσίες γυμναστηρίου και αδυνατίσματος καθώς και προηγμένες τεχνικές αντιγηραντικών θεραπειών ή ακόμη θεραπειών που εξειδικεύονται στην μείωση του βάρους και την αποτοξίνωση .

Άλλες υπηρεσίες αφορούν στο μασάζ και στις περιποιήσεις προσώπου οι οποίες είναι οι πιο κοινώς συμφωνηθείσες και επικερδείς υπηρεσίες για τις επιχειρήσεις τύπου spa. Άλλες υπηρεσίες αφορούν σε θεραπείες ανατολικού τύπου, όπως η γιόγκα, ενώ άλλες υπηρεσίες οι οποίες είναι κοινές για τα περισσότερα κέντρα αφορούν στην υδροθεραπεία και αρωματοθεραπεία . Παρακάτω παρατίθενται αναλυτικά.

**Αγιουβέρδα :** Μια από τις αρχαιότερες εναλλακτικές προτάσεις του «ευ ζην». Οι θεραπείες της αγιουβέρδα, οι οποίες εφαρμόζονται εδώ και αιώνες στην Ινδία, συνδυάζουν μασάζ και αιθέρια έλαια για το απόλυτο αποτέλεσμα.

**Απολέπιση :** βαθύς καθαρισμός, κατά τον οποίο απομακρύνονται τα νεκρά κύτταρα από την επιδερμίδα.

**Αρωματοθεραπεία:** Κυριολεκτικά σημαίνει «θεραπεία με χρήση αρωμάτων». Αναφέρεται στα αρωματικά αιθέρια έλαια που προέρχονται από βότανα, σέντρα, λουλούδια και που, όταν χρησιμοποιούνται κατάλληλα, συμβάλουν στη διατήρηση της ευεξίας του οργανισμού. Συγκεκριμένα χρησιμοποιούνται στο μασάζ, στο μπάνιο αλλά και σε εισπνοές ή ψεκασμούς στο σώμα ή ακόμη λαμβάνονται και από το στόμα. Μολονότι η Αρωματοθεραπεία είναι μια πανάρχαια ολιστική θεραπευτική μέθοδος, «ανακαλύφθηκε» ξανά περί τα μέσα του 2<sup>ου</sup> αιώνα, για να αναδειχτεί σήμερα σε ένα βασικό κεφάλαιο της εναλλακτικής ιατρικής και της κοσμετολογίας.

**Ατιμόλουτρα:** Ολόκληρο το σώμα, εκτός από το κεφάλι, εκτίθεται σε υψηλή θερμοκρασία, γύρω στους 45 βαθμούς Κελσίου. Το αποτέλεσμα είναι παρόμοιο με αυτό της σάουνας, αλλά επειδή η ζέστη σ' αυτήν την περίπτωση είναι υγρή, είναι δύσκολο να την υποφέρετε. Αυξάνει την εφίδρωση και προκαλεί απώλεια υγρών.

**Βελανοθεραπεία:** Πανάρχαια τεχνική που βασίζεται στη διέγερση των μεσημβρινών του σώματος.

**Business μασάζ:** ιδανικό για όσους εργάζονται πολλές ώρες, υποφέρουν από πονοκεφάλους και τλαιπωρούνται από την κακή στάση του σώματος.

**Γιόγκα:** Ασιατική μέθοδος άσκησης που αποσκοπεί στον έλεγχο των πέντε πηγών ενέργειας: αναπνοή, διατροφή ύπνος, χαλάρωση, και θετικός τρόπος σκέψης. Ο πιο διαδεδομένος και ευρέως χρησιμοποιημένος τρόπος είναι η hatha yoga (σωματική yoga). Βασίζεται σε διάφορες στάσεις (asanas), οι οποίες σε συνδυασμό με τον έλεγχο της αναπνοής και τη χαλάρωση έχουν θετική επίδραση στον οργανισμό και τις λειτουργίες του.

**Εκτόξευση νερού με πίεση :** τονωτική θεραπεία, ειδική για κυκλοφορικά και μυϊκά προβλήματα.

**Ελιξίρια από άνθη:** Η αναγεννητική τους δράση ξεμπλοκάρει σωματικά προβλήματα και καταπολεμά το στρες. Καταπολεμούν επίσης τις ρυτίδες και την κυτταρίτιδα.

**Ενεργητικά λουτρά:** Λουτρά με ιαματικό νερό και άργιλο (πηλό – λάσπη) που ανοίγει τους πόρους της επιδερμίδας. Καταπολεμούν επίσης τις ρυτίδες και την κυτταρίτιδα.

**Ηλεκτροθεραπεία:** Ο όρος αναφέρεται σε θεραπείες κατά τις οποίες χρησιμοποιούνται διάφοροι τύποι εναλλασσόμενου ρεύματος που διεγείρουν συγκεκριμένα σημεία του σώματος για θεραπευτικούς σκοπούς.

**Θαλασσοθεραπεία:** Υδροθεραπεία που στηρίζεται στη χρήση θαλασσινού νερού και εκμεταλλεύεται τις ευεργετικές του ιδιότητες σε μια μεγάλη ποικιλία ασθενειών και λοιμώξεων.

**Θερμαινόμενη πισίνα:** Η σχετικά υψηλή θερμοκρασία του νερού βοηθά στο να χαλαρώσουν οι μύες καθώς και στο να αναζωογονηθούν οι αισθήσεις. Συνήθως έχει μπάρες και σκαλοπάτι κάτω από την επιφάνεια του νερού.

**Ιατρικοί υδρολογία:** Επιστήμη που μελετά τη δράση νερού στον οργανισμό και την εφαρμογή του σε θεραπευτικές μεθόδους.

**Καυτοί λίθοι:** Ο ασθενής περπατά πάνω σε καυτές πέτρες. Κάτι που προκαλεί χαλάρωση, ενώ ταυτόχρονα βοηθά στη βελτίωση της κυκλοφορίας του αίματος.

**Κινησιοθεραπεία:** Τεχνική που βασίζεται στην παρατήρηση και βελτίωση της στάσης του σώματος. Η σωματική κατάσταση αναλύεται μέσω ειδικών τεστ για τους μυς που καθιστούν δυνατό τον εντοπισμό και την επανόρθωση τυχόν προβλημάτων.

**Λασπόλουτρα:** Λουτρά σε μείγμα λάσπης και ιαματικού νερού.

**Λόμι – Λόμι:** Ασιατική τεχνική. Βασίζεται σε κινήσεις, όπως κάμπυεις και τεντώματα, που ανακουφίζουν και αναζωογονούν το σώμα.

**Λουτρό:** Τεχνική που προϋποθέτει βύθιση του σώματος σε μεταλλικό, ιαματικό νερό για συγκεκριμένο διάστημα και σε κατάλληλη θερμοκρασία.

**Λεμφική αποστράγγιση:** Διέγερση του λεμφικού συστήματος που επιτυγχάνεται μέσω απαλών, αργών και επαναληπτικών μαλάξεων και εμποδίζει τη συσσώρευση λεμφικού υγρού σε διάφορα σημεία του σώματος. Βοηθά στην αποβολή τοξικών ουσιών και βελτιώνει την κυκλοφορία.

**Μασάζ:** Ο ειδικός «δουλεύει» σ' όλο το κορμί με τα χέρια του ασκώντας πίεση ή τριβή. Αυτό βοηθά στη χαλάρωση, διεγείρει τους μυς και βελτιώνει την κυκλοφορία.

**Μασάζ κρανίου :** απαλές κινήσεις που πραγματοποιούνται σε ολόκληρη την επιφάνεια του κεφαλιού για την αποβολή του στρες.

**Μασαζοθεραπεία:** Ειδικά μασάζ που γίνονται με τα χέρια με τα σωματικά και ψυχοσωματικά αποτελέσματα.

**Μηχανοθεραπεία:** Επανορθωτική θεραπεία που βασίζεται σε χειροπρακτικές τεχνικές και μηχανικές συσκευές (τροχαλίες, έλξεις).

**Μπάνιο με υδρομασάζ:** Μασάζ με τα χέρια ή με μηχανήματα μέσα στο νερό που δημιουργούν δέσμες νερού ή φυσαλίδες με πίεση. Το νερό είναι σε θερμοκρασία περίπου 36 βαθμών Κελσίου. Οι δέσμες νερού χρησιμοποιούνται για τη θεραπεία προβλημάτων στις αρθρώσεις, ενώ οι φυσαλίδες βελτιώνουν την κυκλοφορία του αίματος.

**Ντους ψιλής βροχής:** ιαματική ψιλή βροχή που πέφτει στο σώμα από ειδικούς εκτοξευτήρες, με στόχο τη μυϊκή και κυκλοφορική τόνωση.

**Ολιστικές θεραπείες:** Ο ορισμός αναφέρεται σε θεραπείες όπως αυτές με τα ανθοιάματα Μπαχ, με πολύτιμους λίθους, χρωματοθεραπεία, αρωματοθεραπεία κ.τ.λ. Οι ειδικές αυτές θεραπείες κυρίως επιδρούν στην εξισορρόπηση της ενέργειας.

**Οξυγονοθεραπεία:** ενισχύει την κυκλοφορία του αίματος και βελτιώνει την υφή του δέρματος

**Παθητική γυμναστική:** Ηλεκτρόδια με ειδικά rads τοποθετούνται κυρίως στην περιοχή του στομαχιού και των γλουτών και παράγουν μονάδες ρεύματος που προκαλούν συσπάσεις των μυών. Η μέθοδος αυτή επιμηκύνει τους μυς και βοηθά στην απώλεια βάρους και πόρων σε συγκεκριμένα σημεία.

**Πρεσοθεραπεία:** Η θεραπεία αυτή γίνεται με ειδικές «μπότες» που φουσκώνουν και ξεφουσκώνουν για να αναπαράγουν τα αποτελέσματα της λεμφικής κυκλοφορίας. Συνιστάται όταν υπάρχει κατακράτηση υγρών. «Καθαρίζει» τον οργανισμό και απομακρύνει την κυτταρίτιδα.

**Ρασούλ:** Παραδοσιακή αραβική τεχνική που αποτοξινώνει το σώμα και αναζωογονεί το πνεύμα, χρησιμοποιώντας ειδικές μάσκες και αρωματικούς ατμούς.

**Ρεϊκι:** Εναλλακτική μέθοδος που βασίζεται σε παραδοσιακή ασιατική και αυξάνει τη ζωτική ενέργεια του ατόμου. Υπόσχεται ότι επαναφέρει τη συναισθηματική, σωματική και πνευματική ισορροπία.

**Ρεφλεξολογία:** Χειροπρακτική τεχνική που συνίσταται σε πιέσεις ειδικών σημείων στο κάτω μέρος των ποδιών ώστε να αποκατασταθεί η ισορροπία στο νευρικό σύστημα.

**Σκοτσέζικο Ντούζ:** Εκτόξευση με πίεση σε όλο το σώμα αρχικά ζεστού νερού (περίπου 35 βαθμού Κελσίου) που σιγά-σιγά γίνεται κρύο. Τονώνει, χαλαρώνει και βελτιώνει την κυκλοφορία του αίματος.



**Σιάτσου:** Παρόλο που έχει γίνει της μόδας τελευταία, αυτή η ασιατική θεραπεία – η ιαπωνική εκδοχή του κινεζικού μασάζ που ακολουθεί τις ενεργειακές γραμμές του σώματος – είναι μια πανάρχαια πρακτική. Βοηθά στο να επαναφέρει την ισορροπία στην ενέργεια του σώματος και θέτει σε λειτουργία τους ίδιους τους αμυντικούς μηχανισμούς του οργανισμού. Αναζωογονεί τον θεραπευμένο σωματικά και ψυχικά και αποκαθιστά την εσωτερική γαλήνη και την ικανότητα συγκέντρωσης.

**Σουηδικό μασάζ:** Αποτελεσματικό μασάζ που συνδυάζει τρίψιμο με τα χέρια, παλμικά χτυπήματα και πιέσεις.

**Τύλιγμα με φύκια:** Επάλειψη του σώματος με παρασκεύασμα από θαλάσσια φύκια και ζεστό νερό και στη συνέχεια τύλιγμα με πλαστική μεμβράνη και ζεστή κουβέρτα. Αποτοξινώνει τον οργανισμό, αυξάνει την εφίδρωση και συμβάλλει στην καταπολέμηση του πρηξίματος.

**Υδροδέσμες:** Ο θεραπευόμενος ξαπλώνει σ' ένα κρεβάτι όπου εκτοξεύονται δέσμες νερού που κάνουν μασάζ στην πλάτη και τη μέση, προκαλώντας την απόλυτη χαλάρωση.

**Υδροπινική αγωγή:** Λήψη από το στόμα ιαματικού νερού σε συγκεκριμένο χρόνο και ρυθμό, με καθοδήγηση γιατρού, για θεραπευτικούς σκοπούς.

**Υπέρυθρη ακτινοβολία:** Όλο το σώμα εκτίθεται σε υψηλή θερμοκρασία για αναλγητικούς σκοπούς.

**Facial:** έτσι χαρακτηρίζονται όλες οι θεραπείες που αφορούν το πρόσωπο.

**Χαμάμ:** Ανατολίτικη θεραπεία αναζωογόνησης και χαλάρωσης με τη χρήση ατμού.

([www.Athens-spa.com](http://www.Athens-spa.com))

## **1.6 Το προφίλ του καταναλωτή υπηρεσιών spa.**

Βάσει την ISPA , οι καταναλωτές υπηρεσιών spa , χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

- Στους καταναλωτές που θεωρούν ότι είναι αναπόσπαστο κομμάτι του τρόπου ζωής τους, τόσο η συμμετοχή τους στα spas όσο και η εμβάθυνση των γνώσεών τους για την φιλοσοφία αυτών των υπηρεσιών .
- Στους καταναλωτές που επιδιώκουν ευχαρίστηση και απόλαυση και γι αυτό τον λόγο επισκέπτονται τα spas.
- Στους καταναλωτές που ενδιαφέρονται να λάβουν πληροφορίες για τα spas αλλά χωρίς κάποιο ιδιαίτερο ενθουσιασμό και αφοσίωση.

Απόρροια της παραπάνω κατηγοριοποίησης είναι οι διαφορετικοί προσανατολισμοί τόσο στην επιλογή και στη συμμετοχή τους στα αστικά spas, ενώ οι προτιμήσεις των καταναλωτών που επισκέπτονται ένα τουριστικό spa, είναι παρόμοιες, δεδομένου ότι έχουν την τάση να δοκιμάζουν μια ευρύτερη σειρά θεραπειών και είναι περισσότερο πρόθυμοι να ξοδέψουν χρήματα , δικαιολογώντας αυτή την επιλογή τους

Ένα ακόμη πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό στοιχείο αφορά στο ότι οι άντρες καταναλωτές είναι πρόθυμοι να δοκιμάσουν αντίστοιχες υπηρεσίες σε μεγαλύτερη κλίμακα από το αναμενόμενο.

Γενικότερα, οι λόγοι επισκεψιμότητας των καταναλωτών στα spas είναι οι εξής :

- Αναζήτηση ευχαρίστησης και απόλαυσης των υπηρεσιών που παρέχονται στα spas, προκειμένου να αποδράσουν από την καθημερινότητα και να ανακουφιστούν από το στρες.
- Εξεύρεση λύσεων προκειμένου να εργαστούν σε προσωπικό επίπεδο, ώστε να βελτιώσουν τόσο την σωματική όσο και την ψυχολογική τους κατάσταση, προκειμένου να έχουν άμεσα αποτελέσματα.

Στόχος είναι στο μέλλον, να γενικευτεί η τάση των spas ώστε να γίνει τρόπος ζωής για την διατήρηση της καλής φυσικής και ψυχικής κατάστασης.

Οι κύριοι επισκέπτες των spas, δηλαδή το 60% των πελατών, ανήκουν στις ηλικίες των 31-54 ετών, αν και οι ηλικίες μεταξύ 18-30 έχει πολλές προοπτικές ανάπτυξης. Τέλος, αξιοσημείωτο είναι ότι το 85% των πελατών των spas της πόλης είναι γυναίκες.

## **1.7 Τα πιο γνωστά Spa στην Αθήνα και την Υπόλοιπη Ελλάδα**

### **Αθήνα, Grande Bretagne**

Στην καρδιά της πολύβουης Αθήνας και συγκεκριμένα στην Πλατεία Συντάγματος,

το Spa του ξενοδοχείου *Grande Bretagne* φαντάζει ως όαση. Διαθέτει εσωτερική πισίνα, τη *Thermal Suite* με θεραπευτικό όζον και μεταλλικό νερό και προσφέρει δεκάδες και μοναδικές θεραπείες – περιποιήσεις, όπως βαθύ και αναζωογονητικό μασάζ σε πρόσωπο, κεφάλι και σώμα με αιθέρια έλαια σε πολλούς και διαφορετικούς τύπους. Ακόμη, γίνεται χρήση ειδικής λάσπης και πραγματοποιούνται περιτυλίξεις με φύκια της Βρετάνης, ατμόλουτρα βοτάνων, ντους με αιθέρια έλαια και πολλά άλλα. Η ολιστική προσέγγιση των θεραπειών του GB Spa (όπως αποκαλείται), απευθύνεται όχι μόνο στο πρόσωπο και στο σώμα αλλά και στην ψυχή και στο πνεύμα. Γενικότερα, το GB Spa παρέχει τα πιο εξελιγμένα προγράμματα σε συνδυασμό με την υψηλή ποιότητα, τόσο των εγκαταστάσεων, όσο και των υπηρεσιών.

#### **Αθήνα, King George II Palace, The Palace Spa**

Το ξενοδοχείο *King George II Palace, The Palace Spa*, προσφέρει μια σειρά από χαλαρωτικά μασάζ με τη χρήση αιθέρων ελαίων, διάφορες μάσκες σώματος από φύκια, προγράμματα καταπολέμησης της κυτταρίτιδας, σάουνα, ειδικά πακέτα για τις μέλλουσες νύφες, όπως και πολλές άλλες υπηρεσίες.

#### **Αθήνα, Hilton Sport Academy**

Το ξενοδοχείο Hilton διαθέτει ένα χώρο συνολικής έκτασης 1500τ.μ. το *Hilton Sport Academy*. Αυτό προσφέρει πληθώρα παροχών, βασισμένων στην ασιατική φιλοσοφία και στις μεθόδους της ευρωπαϊκής επιστήμης. Διαθέτει σάουνα, ντους με αιθέρια έλαια υπό τους ήχους χαλαρωτικής μουσικής, προγράμματα ειδικά για ζευγάρια, Jacuzzi, μασάζ με αιθέρια έλαια και πολλές ακόμη περιποιήσεις. Όσοι υποφέρουν από αρθρίτιδα, ημικρανία, άσθμα, αϋπνία και κόπωση μπορούν να δοκιμάσουν τη βελονοθεραπεία, την πιο παλιά μέθοδο της κινέζικης ιατρικής. Η χρήση των βελόνων θα αφυπνίσει το σώμα και θα ενισχύσει το ανοσοποιητικό σύστημα. Το ξενοδοχείο Hilton διαθέτει επίσης ένα υπερσύγχρονο γυμναστήριο στο οποίο μπορεί να ασκηθεί όποιος το επιθυμεί.

#### **Αθήνα, Lagonissi Grand Resort (Blu Spa)**

Ένα άλλο spa που απλώνεται σε μια έκταση 240 στρεμμάτων, είναι το *Lagonissi*

*Grand Resort (Blu Spa)*. Προσφέρει περιποιήσεις που συνδυάζουν την ανατολίτικη φιλοσοφία και τις ευεργετικές μεθόδους αιώνων με τις σύγχρονες θεραπείες που αποκαλύπτονται με μοναδικό τρόπο, όπως ειδικά μασάζ από διάφορες χώρες του κόσμου, θεραπείες για την καταπολέμηση της κυτταρίτιδας και άλλες πολλές που συμβάλλουν στην ψυχική και σωματική χαλάρωση.

### **Αθήνα, Grecotel Cape Sounio**

Στο 67ο χιλιόμετρο Αθηνών – Σουνίου το ξενοδοχείο *Cape Sounio* διαφέρει από τα υπόλοιπα ξενοδοχεία της κατηγορίας του, αφού αποτελείται από bungalows ξεχωριστής αισθητικής, τα οποία είναι αμφιθεατρικά χτισμένα και αγναντεύουν το Ναό του Ποσειδώνα μέσα από τα πεύκα του αττικού τοπίου. Την απόλυτη χαλάρωση έρχεται να συμπληρώσει το Elixir Spa 007, που ξεπροβάλλει σε ένα τοπίο μοναδικής ομορφιάς ανάμεσα σε ελιές και κυπαρίσσια. Διαθέτει εσωτερική πισίνα με ειδικό εξοπλισμό υδροθεραπείας για τόνωση σε πλάτη, λαιμό, μέση, κοιλιά και γοφούς, θεραπείες με θαλάσσιους ορυκτούς κρυστάλλους και ημιπολύτιμο βάλσαμο και πολλές άλλες θεραπείες.

### **Βραυρώνα, Mare Nostrum Thalasso**

Μερικά χιλιόμετρα επίσης έξω από την Αθήνα, στον κόλπο της Βραυρώνας και συγκεκριμένα στη Λεωφόρο Βραυρώνας, το *Mare Nostrum Thalasso* είναι ένα ολοκληρωμένο κέντρο θαλασσοθεραπείας, το οποίο είναι χτισμένο σε μια κατάφυτη περιοχή συνολικής έκτασης περίπου 2.300 τετραγωνικών μέτρων και το οποίο μπορεί να εξυπηρετήσει καθημερινά 200 άτομα. Το Mare Nostrum Thalasso αποτελείται από τέσσερις διαφορετικούς χώρους, την «Αμφιτρίτη», το «Ολύμπιον», τις «Νηρηίδες» και την «Αφροδίτη». Στους χώρους αυτούς μπορεί κανείς να απολαύσει ομαδικά προγράμματα που περιλαμβάνουν γυμναστική με όργανα, σάουνα, χαμάμ, άθληση και υδρομασάζ σε θερμαινόμενη πισίνα ή Jacuzzi. Για εκείνους που θέλουν να δοκιμάσουν τις ατομικές θεραπείες, όπως οι υδροθεραπείες, οι λασποθεραπείες και τα 10 διαφορετικά είδη μασάζ, μπορούν να διαλέξουν το κατάλληλο γι' αυτούς πακέτο. Τέλος, οι λάτρεις των σπορ μπορούν να προπονηθούν στα τρία οργανωμένα γήπεδα τένις, στο γήπεδο μπάσκετ και στο χώρο του πινγκ πονγκ, ενώ στις ειδικές εγκαταστάσεις της παραλίας του ξενοδοχείου φιλοξενούνται όλα τα θαλάσσια σπορ.

### **Αθηνά Divani Apollon Pallas Spa**

Ο Όμιλος Διβάνη δημιούργησε ένα πολυτελέστατο spa και κέντρο θαλασσοθεραπείας, έκτασης 2.500 τετραγωνικών μέτρων στο ξενοδοχείο Divani Apollon Pallas & Spa, που διαθέτει ευρεία γκάμα εναλλακτικών θεραπειών, άνετους χώρους αισθητικής περιποίησης και μασάζ, σάουνα, jet shower, γυμναστήριο και πισίνες με θαλασσινό νερό. Δοκιμάστε το thai μασάζ που περιλαμβάνει κινεζικές ενεργειακές τεχνικές και συνδυάζει κινήσεις γιόγκα, τραβήγματα και πιέσεις. Ένα δυναμικό μασάζ που συνιστάται άτομα που έχουν ανάγκη από τόνωση και ενέργεια. Η υψηλή αισθητική των χώρων και οι εξαιρετικές κούρες ομορφιάς σε συνδυασμό με τη μοναδική τοποθεσία κάνουν το Divani Apollon Pallas & Spa έναν από τους ιδανικότερους προορισμούς της Αθήνας.

### **Θεσσαλονίκη, Wellness Paradise/Ξενοδοχείο Εγνατία Παλλάς**

Το υπόγειο του ανακαινισμένου ξενοδοχείου έχει διαμορφωθεί σε ένα εξαιρετικά ατμοσφαιρικό κέντρο χαλάρωσης, spa, και εκγύμνασης μακριά από τα βλέμματα των ενοίκων. Το εντυπωσιακό είναι ότι βρίσκεται στην καρδιά της πόλης. Διαθέτει εκπληκτική πισίνα με υδρομασάζ 2 ειδών, για εκγύμναση και κολύμπι, με αντίσταση μέσα στο νερό, αλλά και εξωτερικό μηχάνημα πίεσης ιδανικό για μασάζ και το νερό στην κατάλληλη θερμοκρασία, χαμάμ μεγάλων διαστάσεων με φωτιζόμενο ουρανό, σάουνα, μίνι γυμναστήριο, σολάριουμ, αίθουσα μασάζ.

### **Χαλκιδική Anastasia Resort and spa**

Το Anastasia resort είναι το νέο στολίδι του ομίλου επιχειρήσεων Τρικαλιώτης. Χτισμένο σε έναν καταπράσινο ελαιώνα 30.000 τ.μ. μπροστά στην καταγάλανη θάλασσα της Νέας Σκιάωνης στην Κασσάνδρα Χαλκιδικής, το Anastasia Resort είναι ο ιδανικός προορισμός για χαλάρωση, ανανέωση και φροντίδα σώματος και πνεύματος. Υπηρεσίες όπως χαμάμ, σάουνα, Jacuzzi και φυσικά μασάζ, προσφέρουν μοναδική χαλάρωση. Για τόνωση και ευεξία, το Anastasia Resort διαθέτει πλήρως εξοπλισμένο γυμναστήριο και δύο πισίνες – μια εξωτερικού χώρου και μια εσωτερικού θερμαινόμενη – ενώ υπηρεσίες κομμωτηρίου, αισθητικής προσώπου και σώματος

ολοκληρώνουν την ανανέωση. Η μαγευτική τοποθεσία, το πράσινο της φύσης και το γαλάζιο της θάλασσας καθιστούν το Anastasia Resort τον ιδανικό προορισμό για όσους επιθυμούν πραγματική φροντίδα, περιποίηση και ξεκούραση.

### **Θεσσαλονίκη, *Ανεζω health and recreation facilities***

Το γιγάντιο κάτω μέρος του Hyatt έχει αφιερωθεί εξ' ολοκλήρου στο πιο μεγάλο city spa της πόλης. Εξαιρετικής πολυτέλειας χώρος, έγινε από την αρχή τόπος συνεύρεσης πολλών «επωνύμων» Θεσσαλονικέων, που το επέλεξαν τόσο για το υπερσύγχρονο γυμναστήριο με δύο αίθουσες για αεροβική και αναερόβια ενδυνάμωση όσο και για τις παροχές του στο μασάζ, spa και ρεφλεξολογία. Διαθέτει ξεχωριστές αίθουσες για χαμάμ και σάουνα (ανδρών και γυναικών), θερμαινόμενη πισίνα μεγάλων διαστάσεων, εξωτερική πισίνα για το καλοκαίρι, τζακούζι, αίθουσες μασάζ, ψηφιακό cardio, και αίθουσες αντοχής, πλήρως εξοπλισμένα γυμναστήρια με υπερσύγχρονα όργανα παντός είδους, ειδικές αναπνευστικές ξαπλώστρες για χαλάρωση και όλα τα απαραίτητα για την περιποίησή σας μετά το μπάνιο. Δοκιμάστε απαραιτήτως ένα από τα προγράμματα ρεφλεξολογίας με μαλάξεις στις παλάμες και τα πέλματα, που βοηθούν στην αποτοξίνωση του οργανισμού.

### **Χανιά, *Health Spa Marine Perle Roi***

Στον Σταυρό Ακρωτηρίου της όμορφης πόλης των Χανιών λειτουργεί από τις 21.06.02 ένα από τα μεγαλύτερα κέντρα θαλασσοθεραπείας στην Ελλάδα. Το έξοχο κλίμα και η εκπληκτικής καθαρότητας ατμόσφαιρα καθιστούν την προσεκτικά επιλεγμένη θέση του ιδανική για ένα συγκρότημα εναλλακτικού τουρισμού. Το Perle Roi Spa που βρίσκεται στο 5 αστέρων ξενοδοχείο Perle, προσφέρει υπηρεσίες όπως υδροθεραπεία, κινησιοθεραπεία, φυσικοθεραπεία, σύγχρονη αισθητική, υδροάθληση, γυμναστική σε σύγχρονα εξοπλισμένους χώρους, διαιτητικές απολαύσεις για όσους θέλουν να χάσουν κιλά και ιατρική παρακολούθηση κατά τη διάρκεια των θεραπειών, αν κριθεί απαραίτητο. Προσφέρονται σε πολυτελείς ατομικές καμπίνες με συνοδεία απαλής μουσικής πολλών ειδών μασάζ, καθώς επίσης και ατομικά αρωματοθεραπευτικά ατμόλουτρα, σάουνα ή χαμάμ. Το Perle Hotel & Perle Roi Spa Marine λειτουργεί όλο το χρόνο, έτοιμο πάντα να προσφέρει τις υψηλές του υπηρεσίες στους εκλεκτούς επισκέπτες του.

### **Αιδηψός, Θέρμαι Σύλλα spa**

Η Αιδηψός ήταν ήδη γνωστή ως τόπος ιαματικών λουτρών πριν από τα ρωμαϊκά χρόνια. Ο Στράβων ο Αθηναίος και ο Πλούταρχος την περιγράφουν ως ιδανικό τόπο για να συνδυάσει κανείς θεραπευτική αγωγή και διασκέδαση. Το πολυτελές ξενοδοχείο Θέρμαι Σύλλα περιλαμβάνει ένα από τα πιο γνωστά spa της Ευρώπης. Με σύγχρονες εγκαταστάσεις υδροθεραπείας προσφέρει ολοκληρωμένα ευεργετικά προγράμματα για την υγεία και την ομορφιά. Εδώ και χιλιάδες χρόνια τα ιαματικά νερά που αναβλύζουν από την πηγή Σύλλα είναι ιδανικά για την ανακούφιση από το άγχος, τη χαλάρωση των μυών, την αποβολή τοξινών και τη βελτίωση της κυκλοφορίας του αίματος. Προσφέρετε ανατολικό ατμόλουτρο Ρασούλ, μια αρχαία θεραπεία που ολοκληρώνεται με πίνιγκ και επάλειψη του σώματος με μάσκα από φύκια ή θεραπευτικό χώμα. Καθώς επίσης το κρεμόλουτρο της Κλεοπάτρας, λασποθεραπεία, εισπνοθεραπεία, λουτροθεραπεία, φυσιοθεραπεία, μασαζοθεραπεία, μασάζ ψιλής βροχής, Kraxenofen και Haybath.

### **Ηράκλειο, Aldemar Royal Mare Thalasso**

Το γαλλικό περιοδικό “Paris Match” το συμπεριέλαβε στα δέκα καλύτερα κέντρα θαλασσοθεραπείας του κόσμου. Μια υπερπολυτελής μονάδα στη χερσόνησο της Κρήτης, που σας προσκαλεί σε ένα ονειρικό ταξίδι στην αρμονία και την απόλυτη ευδαιμονία. Κατά την άφιξή σας στο Royal Mare Thalasso σας υποδέχεται η ιατρική ομάδα του κέντρου και σας συστήνει τη σειρά περιποίησης που ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες σας. Για την καταπολέμηση του άγχους, της αϋπνίας, των μυϊκών ακαμψιών, της διανοητικής κόπωσης αλλά και των κυκλοφορικών προβλημάτων, η Θαλασσοθεραπεία ανάγεται σε πολύτιμο σύμμαχο για το σώμα και το πνεύμα. Οι άρτιες εγκαταστάσεις, η αισθητική του χώρου, η εξειδικευμένη κατάρτιση του προσωπικού και τα ειδικά προγράμματα θεραπείας και αναζωογόνησης υπόσχονται αποτελεσματική φροντίδα στους επισκέπτες. Προσφέρετε μασάζ με τέσσερα χέρια κάτω από το ντουζ ψιλής βροχής ή θαλασσινού νερού αλλά και το πρόγραμμα Royal Mare new energy, που έχει σχεδιαστεί για την αύξηση της σωματικής αντοχής και τη διατήρηση της φυσικής κατάστασης.

### **Ηλεία, Olympia Riviera Resort**

Στο νομό Ηλείας στην Πελοπόννησο και συγκεκριμένα, στο Κάστρο Κυλλήνης, βρίσκεται το ξενοδοχείο πέντε αστέρων, *Olympia Riviera Resort*. Το κέντρο θαλασσοθεραπείας του συγκροτήματος, το *Elixir Thalassotherapy Center* εκτείνεται σε 4.500 τετραγωνικά μέτρα και θυμίζει αρχαιοελληνικό ναό της Ολυμπίας. Οι εγκαταστάσεις του, με άπλετο φως, καθηλώνουν τον κάθε επισκέπτη με τις διαστάσεις και την αισθητική τους. Μεταξύ άλλων διαθέτει κέντρο ομορφιάς, σάουνα, χαμάμ, άνετες αίθουσες για χαλάρωση, δεκαέξι ανοιχτούς και κλειστούς χώρους για μασάζ, μια μεγάλη πισίνα θαλασσοθεραπείας, ακόμη μια θερμαινόμενη εσωτερική πισίνα, μια πισίνα κρυοθεραπείας και εγκαταστάσεις υδροθεραπείας που περιλαμβάνουν αρωματοθεραπεία και σιάτσου, μέχρι φυκιοθεραπεία και affusion.

### **Κώ, Grecotel Kos Imperial Thalasso**

Στη βόρεια πλευρά της Κω βρίσκεται το *Grecotel Kos Imperial Thalasso, 5\**, *Elixir ThalassoSpa*. Η δημιουργία του κέντρου θαλασσοθεραπείας Elixir είναι εμπνευσμένη από τις θεραπευτικές μεθόδους των αρχαίων Ελλήνων και τις γνώσεις του Ιπποκράτη, που γεννήθηκε στο νησί το 460 π.Χ. Το Grecotel Kos Imperial Thalasso θεωρείται το πρότυπο κέντρο θαλασσοθεραπείας. Οι πισίνες, οι χώροι υδροθεραπείας, μασάζ και φυκιοθεραπείας, το τζακούζι και το υπερσύγχρονο γυμναστήριο είναι μερικοί από τους χώρους και τις περιποιήσεις που μπορεί κανείς να απολαύσει. Επίσης, μπορεί όποιος επιθυμεί να δοκιμάσει τη μοναδική εμπειρία της σοκολατοθεραπείας στη σουίτα με το μαρμάρινο κρεβάτι και ιδιωτικό κήπο. Αυτός ο επίγειος παράδεισος συμπληρώνεται από μεγάλες υδάτινες επιφάνειες, φοινικόδεντρα, ποτάμι, γέφυρες και καταρράκτες. Εντυπωσιακά είναι και η ατμοσφαιρική πισίνα Aqua Elixir και το εξωτερικό τζακούζι.

### **Κύπρος, Le Meridien Spa and Resort**

Ξενοδοχείο Meridien της Λεμεσού στη Κύπρο ψηφίστηκε ως το καλύτερο της ομώνυμης αλυσίδας στην Ευρώπη και το δεύτερο καλύτερο στον κόσμο από τα 140 ξενοδοχεία του γκρουπ, μετά το Meridien Cocabana στη Βραζιλία. Το νέο spa του ξενοδοχείου προσφέρει μια μοναδική εμπειρία θαλασσοθεραπείας. Οι φοίνικες και οι πισίνες με τα βράχια, όπου το νερό τρέχει σαν καταρράκτης, συνθέτουν ένα εξωτικό



τοπίο. Μολονότι η θαλασσοθεραπεία στηρίζεται στην αξιοποίηση του θαλασσινού νερού, η γκάμα περιποιήσεων που παρέχεται δεν εξαντλείται αποκλειστικά στη χρήση του. Τα μασάζ αντιπροσωπεύουν ένα σημαντικό κομμάτι του προγράμματος και συμπληρώνουν αρμονικά τα οφέλη του θαλασσινού νερού στον οργανισμό.

### **Τρία νέα υπερσύγχρονα Spa της Idolo**

Η Idolo Consulting Beauty & **Spa** συνεχίζει δυναμικά την πορεία της και παρουσιάζει 3 νέες φιλόδοξες επενδύσεις στο χώρο των **spa** και του τουρισμού. Η Germaine de Capuccini και η Idolo Consulting Beauty & **Spa** ανακοινώνουν με υπερηφάνεια τη συνεργασία τους με το deluxe ξενοδοχείο «Gran Melia Daios Cove», στον Άγιο Νικόλαο Κρήτης, μία από τις μεγαλύτερες επενδύσεις στην Ελλάδα, συνολικού ύψους περίπου € 150 εκατ.!

Το The **Spa** by Germaine de Capuccini, ένας χώρος 3.000μ<sup>2</sup>, σχεδιάστηκε σε συνεργασία με το αρχιτεκτονικό γραφείο 3SK-Στυλιανίδης. Η Idolo Consulting Beauty & **Spa** έχει αναλάβει και τη διαχείριση του The **Spa** by Germaine de Capuccini, σε συνεργασία με την εξειδικευμένη εταιρεία στο χώρο των **spa operators**, Aegeo **Spas**.

Ακόμη, η Idolo Consulting Beauty & **Spa** εγκαινιάζει το 2ο υπερσύγχρονο **spa** της στο νησί της Κρήτης, στο 5 αστέρων ξενοδοχείο «Castello Boutique Resort & **Spa**», στη θέση Σίσι. Σε επιφάνεια 300μ<sup>2</sup>, σε συνεργασία με την αρχιτέκτονα Κατερίνα Θάνου, κατασκευάστηκε ένας χώρος που υπόσχεται μία ολοκληρωμένη εμπειρία **spa**. Τέλος, στη Φούρκα Χαλκιδικής, η Idolo Consulting Beauty & **Spa** επεκτείνεται και προσφέρει εξειδικευμένες υπηρεσίες **spa** στο 5 αστέρων ξενοδοχείο «Olympion Sunset», σε έναν προσεγμένο χώρο που δημιουργήθηκε σε συνεργασία με το αρχιτεκτονικό γραφείο Νίκου Σγουρού.

Η Germaine de Capuccini και η Idolo Consulting Beauty & **Spa** συνεχίζουν την προσπάθειά τους και με 3 νέους χώρους φέρνουν την εμπειρία **spa** πιο κοντά σε όλους.

([www.grecotel.com](http://www.grecotel.com), [www.grandebretagne.gr](http://www.grandebretagne.gr), [www.hilton.com](http://www.hilton.com), [www.lagonissiresort.gr](http://www.lagonissiresort.gr),  
[www.marenostrum.gr](http://www.marenostrum.gr), [www.divanis.com](http://www.divanis.com), [www.spaassociation.org.uk](http://www.spaassociation.org.uk), [www.aldeimarhotels.com](http://www.aldeimarhotels.com),  
[www.cypruslemeridien.com](http://www.cypruslemeridien.com), [www.thermaesylasspa.com](http://www.thermaesylasspa.com), <http://germaine-de-capuccini.com.au>,  
[www.granmeliacrete.com](http://www.granmeliacrete.com), [www.castellohotels.com](http://www.castellohotels.com), [www.olympion-sunset.com](http://www.olympion-sunset.com))

## 1.8 Η Διεθνής Βιομηχανία Spa σε αριθμούς

Όπως προαναφέρθηκε, η αγορά spa είναι μία αγορά η οποία βρίσκεται σε πλήρη άνθηση και πιο συγκεκριμένα, βάσει των στοιχείων της Διεθνής Ένωσης Spa (ISPA), η σημερινή κατάσταση της εν λόγω βιομηχανίας, διαμορφώνεται ως εξής:

Κατά το 2003, το σύνολο της βιομηχανίας Spa έφτασε στις ΗΠΑ 11.2 δισεκατομμύρια δολάρια , όταν η Διεθνής Ένωση Ιατρικού Spa (IMSA), εκτίμησε ότι η βιομηχανία του ιατρικού spa στις ΗΠΑ, διαχειρίστηκε πάνω από 400 εκατομμύρια δολάρια, ενώ σε επιχειρηματικό επίπεδο εκτιμάται ότι είναι τουλάχιστον 12.100spas στις ΗΠΑ.

Από αυτό το σύνολο των επιχειρήσεων, η πλειοψηφία τους, δηλαδή το 72,5% αντιπροσωπεύει τα spas της πόλης , ενώ το 13,5% αντιπροσωπεύει τα ξενοδοχειακά spas. Ο ρυθμός ανάπτυξης των επιχειρήσεων την πενταετία 2000-2005, ήταν 21% σε ετήσια βάση, με αποτέλεσμα να υπερδιπλασιαστούν οι επιχειρήσεις.

Όσον αφορά στο ξενοδοχειακό spa καλύπτει το 37% της επιφάνειας της συνολικής βιομηχανίας, ενώ το 39% των κέντρων ευεξίας από καμπίνες θεραπειών. Κατά τη διάρκεια της διετίας 1997-1999, τα έσοδα των εν λόγω επιχειρήσεων αυξήθηκαν κατά 65%, με αποτέλεσμα το μέσο καθαρό κέρδος ανά επιχείρηση είχε μία αύξηση κατά 14,8%, με τα κέρδη των θεραπειών να κυμαίνονται στο 52% των συνολικών κερδών. Βάσει του Βρετανικού Συνδέσμου Business Spa , οι μισθοί κυμαίνονται μεταξύ του 22% έως το 69%, δεδομένου ότι αποτελεί ένα διαφοροποιημένο στοιχείο αναφορικά με τον ποσοστιαίο καταμερισμό των συνολικών εξόδων των επιχειρήσεων. Βάσει της ISPA , οι συνολικές αποδοχές μισθωτών στις ΗΠΑ έφτασαν το 2003 περίπου τα 24.9 δις δολάρια , ενώ στατιστικά το 51% των υπαλλήλων εργάζεται με πλήρες ωράριο, το 34% με μερική απασχόληση ,ενώ το 15% εργάζεται με σύμβαση έργου .

Συνεπώς, η αγορά των spa, σε διεθνές επίπεδο, έχει πολλές προοπτικές, δεδομένου ότι ήδη παρουσιάζει σημαντική αύξηση. Αναλυτικότερα, τα ξενοδοχεία στις Η.Π.Α. κατά το 1991, είχαν ετήσιο τζίρο περίπου 5 εκατ. δολάρια, ενώ το 2004 , άγγιξαν τα 500 εκατ. δολάρια, το 2006 στα 7 δισ. δολάρια και το 2008 τα 9,7 δισ. δολάρια.

Η Αμερικάνικη αγορά αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι της διεθνούς αγοράς spa, η οποία αγγίζει τα 40 δισ. ευρώ.

Σύμφωνα με τη Διεθνή Ένωση Spa (ISPA), παρουσιάζεται θεαματική ανάπτυξη της τάξης 8-10% των παγκόσμιων υπηρεσιών υγείας και ευεξίας (spa) στα

ξενοδοχεία. Στην Ευρώπη, σύμφωνα με στοιχεία της Γερμανικής Ένωσης Ευεξίας (German Wellness Association), καταγράφεται αύξηση 6% σε ετήσια βάση.

Οι σημαντικότεροι πελάτες είναι οι Γερμανοί, οι οποίοι ξοδεύουν πάνω από 65 εκατ. ευρώ σε τέτοιου είδους υπηρεσίες, ενώ στη Μ. Βρετανία η αξία των υπηρεσιών υγείας αποτιμάται σε 1 εκατ. λίρες και, εκτιμάται ότι είναι ιδιαίτερα δυναμική αγορά, με πολλές προοπτικές. Τέλος και η αμερικανική αγορά spa είναι ιδιαίτερα δυναμική δεδομένου ότι ο ετήσιος τζίρος της ξεπερνά τα 12 δισ. δολάρια.

Επίσης, βάσει της έκθεσης xenia, η διεθνής ζήτηση για τα spa resorts αυξάνεται δραματικά σε ετήσια βάση. Αυτή η εκτίμηση, έχει ως συνέπεια οι μεγαλύτερες ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις να περιλαμβάνουν στις εγκαταστάσεις τους τις υπηρεσίες των θεραπειών και της ευεξίας, προσφέροντας ανάλογο μενού στα εστιατόρια αλλά και στη διασκέδαση.

Σύμφωνα με μία σχετική έκθεση, οι παράγοντες που επηρεάζουν στην επιλογή ενός Spa είναι η τοποθεσία του, σύμφωνα με το 25% των ερωτηθέντων πελατών, άρθρα σε περιοδικά για το 23% των ερωτηθέντων και τα είδη των προσφερόμενων θεραπειών κατά 19%.

Οι πιο δημοφιλείς θεραπείες είναι το σουηδικό μασάζ, σε ποσοστό 14%, οι θεραπείες προσώπου κατά 13%, οι θεραπείες σε τοπικό χρώμα κατά τη διάρκεια μιας παραμονής στο εξωτερικό (11%), το πεντικιούρ (9%), οι υδροθεραπίες (7%), το μασάζ Shiatsu (7%), η ρεφλεξολογία και η μέθοδος Ayurveda (6%).

## 1.9 Τουριστικό SPA

Οι φροντίδες υγείας και ευεξίας, αποτελούν το ταχύτατα αναπτυσσόμενο τμήμα υπηρεσιών του τουριστικού spa σε παγκόσμιο επίπεδο. Αυτό οφείλεται στην σύγχρονη τάση του μοντέρνου καταναλωτή για αναζήτηση πιο υγιεινού τρόπου ζωής και την επιθυμία του για καλύτερη καθημερινότητα, χωρίς το άγχος των πόλεων με αποτέλεσμα η υπηρεσία spa να αποτελεί μία από τις πιο δημοφιλείς ταξιδιωτικές επιλογές του 21ου αιώνα. Χαρακτηριστικά μπορεί να αναφερθεί ότι η εκτιμώμενη ανάπτυξη των συγκεκριμένων υπηρεσιών υγείας και ευεξίας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, βάσει της Καναδικής Τουριστικής Επιτροπής (CTC), κυμαίνεται σε παγκόσμιο επίπεδο από 8% -10% ετησίως. Επίσης, η Γερμανική Ένωση Ευεξίας (German Wellness Association), προβλέπει ετήσια αύξηση 6% στην Γερμανία

δεδομένου ότι οι Γερμανοί ξοδεύουν πάνω από 65εκατ.€ σε υπηρεσίες ευεξίας. Επίσης, στην Μ. Βρετανία, εκτιμάται ότι αν και η εσωτερική αγορά της χώρας αναπτύσσεται ταχύτατα στον τομέα αυτό, η αγορά του τουριστικού spa είναι ακόμα σε πρώιμο στάδιο με την τρέχουσα αξία της να εκτιμάται σε 1 περίπου εκατομμύριο λίρες. Σημαντικός παράγοντας για την ανάπτυξη του εν λόγω κλάδου, αποτελεί και η προοπτική μείωσης του κόστους των διακοπών. Συμπερασματικά, όλα τα Ευρωπαϊκά κράτη επιδιώκουν μέσα από σχεδιασμένες στρατηγικές να αξιοποιήσουν τους φυσικούς πόρους τους, ώστε να ανθίσει ο τομέας του τουριστικού spa ([http://www.aesthetics.gr/files/spa\\_booming.pdf](http://www.aesthetics.gr/files/spa_booming.pdf), 10/09/09).

Στην Ελληνική αγορά, τα κέντρα spa, παρουσιάζουν ραγδαία εξέλιξη, ενώ ενισχύουν την θέση τους στην αγορά εμπλουτίζοντας τα κέντρα με νέες υπηρεσίες προκειμένου να προσφέρουν στον σύγχρονο άνθρωπο στιγμές ευεξίας. Εντούτοις, για να είναι αποτελεσματική η ανάπτυξη της Ελληνικής αγοράς, θα πρέπει να πραγματοποιηθεί στρατηγικός σχεδιασμός, έρευνα της αγοράς και μελέτη του ανταγωνισμού της, ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα κέντρο ευεξίας, το οποίο θα έχει τις κατάλληλες προδιαγραφές και προκειμένου να προσφέρει τις επιθυμητές υπηρεσίες στους καταναλωτές. Για να έχει κύρος και αξιοπιστία, θα πρέπει η συγκεκριμένη επιχείρηση είτε είναι κρατική είτε ιδιωτική να είναι αναγνωρισμένη σε διεθνές και τοπικό επίπεδο, όχι μόνο από το κράτος αλλά και από την πλειοψηφία των διεθνών εταιριών spa και προϊόντων.

Εντούτοις, ο τουρισμός Spa μπορεί να λάβει διαφορετικές μορφές προκειμένου να αναπτυχθεί η εν λόγω δραστηριότητα, ενώ τα χαρακτηριστικά του προφίλ των ταξιδιωτών, που επιλέγουν Spa, είναι τα εξής:

- Ιδιώτες οι οποίοι αγοράζουν πακέτα ταξιδιών, με τη βοήθεια ενός εξειδικευμένου ταξιδιωτικού πράκτορα ή διοργανωτή ταξιδιών. Το πακέτο ταξιδιών, περιλαμβάνει διαμονή σε Spa Προορισμού ή Ξενοδοχείου/Θέρετρου ως τμήμα των διακοπών οι οποίες επεκτείνονται επεκτεινόμενων διακοπών ή αποτελούν ένα σύντομο διάλειμμα ώστε να αποκτήσουν ευεξία.
- Μία άλλη κατηγορία αφορά σε ελεύθερους, ανεξάρτητους ταξιδιώτες οι οποίοι οργανώνουν τις διακοπές τους μέσω Διαδικτύου, όπου διαχωρίζουν ή ενοποιούν τις επισκέψεις σε spa με την υπόλοιπη διαμονή τους.
- Μια άλλη κατηγορία αφορά στους ταξιδιώτες και τουρίστες που κάνουν μεμονωμένη χρήση ενός spa κατά τη διάρκεια των διακοπών τους, το οποίο

συνηθίζεται με τα Spa Ξενοδοχείων/Θέρετρων και τα Spa Προορισμού (Destination Spa).

Ένα ακόμη σημαντικό χαρακτηριστικό του Spa τουρισμού αποτελεί το γεγονός ότι αναγνωρίζεται από τις προηγμένες χώρες, ως ένας πολύ σημαντικός παράγοντας ανάπτυξης. Πιο συγκεκριμένα, στην Αυστραλία, Αυστραλιανός Οργανισμός Τουρισμού δημιούργησε ένα σχέδιο δράσης για τον συγκεκριμένο τουριστικό τομέα spa και ευεξίας, το οποίο είναι καινοτομικό.

Αντίστοιχα, η Ουγγαρία, που είναι μια παραδοσιακή χώρα στην ευεξία και τα Spa υλοποιεί προωθητικές ενέργειες της ως κέντρο υγείας και ευεξίας. Προς αυτή την κατεύθυνση, ο Ουγγρικός Εθνικός Οργανισμός Τουρισμού (HNTO) ξόδεψε 1,4 εκατομμύρια δολάρια το 2007 σε προωθητικές ενέργειες και διαφημιστικές καμπάνιες οι οποίες προωθούσαν τα φυσικά Ιαματικά νερά της συγκεκριμένης χώρας με θεραπευτικές ιδιότητες.

Επιπροσθέτως, η Τουριστική Αρχή της Ταϊλάνδης (TAT) ξεκίνησε το 2007 το “Thai Spa”, ένα πρόγραμμα το οποίο επικεντρώνεται στα προϊόντα spa και τις υπηρεσίες στη Ταϊλάνδης, ως ένα πλάνο μάρκετινγκ το οποίο έχει ως προτεραιότητα την επικέντρωση στις συγκεκριμένες υπηρεσίες.

(<http://www.t-p.gr/news/main/348,6/10/09>).

Η πλειοψηφία των ξενοδοχείων, προκειμένου να προσφέρει τέτοιου είδους υπηρεσίες, δημιουργεί ένα χώρο μικρό, μεσαίο ή μεγάλο, ανάλογα με τις ανάγκες των πελατών. Αυτοί οι χώροι όπου πραγματοποιούνται όλες οι θεραπείες, χωρίζονται σε ειδικές καμπίνες., σε ένα χώρο που περιλαμβάνει τις καμπίνες των ατομικών θεραπειών, καθώς και τους χώρους των ομαδικών θεραπειών , όπως είναι τα ατμόλουτρα, σάουνες, υδρομασάζ, πισίνες, κ.λπ., γυμναστήριο καθώς και βοηθητικούς χώρους, όπως μπάνια, τουαλέτες και αποδυτήρια.

Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο είναι η διαφοροποιημένη υπηρεσία η οποία αφορά, την εξατομικευμένη παροχή υπηρεσιών η οποία παρέχει υπηρεσίες ατομικά στον χώρο ή δωμάτιο του κάθε πελάτη .

Σε αυτό το πλαίσιο και βάσει έρευνας που πραγματοποιήθηκε για λογαριασμό της PKF Hospitality Research's, τα στοιχεία της οποίας αξιολογήθηκαν από την International SPA Association (ISPA), διαπιστώθηκε ότι τα παραθεριστικά ξενοδοχεία παγκοσμίως που προσφέρουν πλήρες πρόγραμμα spa και όχι μεμονωμένες υπηρεσίες massage, μπορούν να αναδείξουν τη βιομηχανία spa σε μία ιδιαίτερα επικερδή επιχείρηση και όχι μόνο σε μεμονωμένη υπηρεσία ενίσχυσης του

τουριστικού προϊόντος που προσφέρεται ως σύνολο.

Αυτή η διαπίστωση αποδεικνύεται και από τα έσοδα που έχουν δημιουργηθεί από το Spa για κάθε διαθέσιμο δωμάτιο, δεδομένου ότι βάσει διεθνής έρευνας που διεξήχθη κατά το 2004, αναφέρεται ότι σε παραθεριστικά ξενοδοχεία, τα έσοδα από το Spa ανά διαθέσιμο δωμάτιο αποτελούσαν το 3,4% των εσόδων, ενώ στα αστικά ξενοδοχεία τα έσοδα αφορούσαν το 1,3% του συνόλου.

Πιο συγκεκριμένα, η αγορά του τουριστικού spa είναι αρκετά αδύναμη δεδομένου ότι το κόστος του προσωπικού σε μερικές χώρες του κόσμου είναι ιδιαίτερα χαμηλό ενώ μία ακόμη αδυναμία αφορά στο κλείσιμο των υπηρεσιών εξαιτίας του internet.

Συνεπώς, είναι πολύ σημαντικό να καθοριστούν οι κατηγορίες της αγοράς του spa, προκειμένου να διαμορφωθούν οι εξειδικευμένες μορφές επιχειρήσεων, ώστε να συμβάλλουν στην επίτευξη κοινών στόχων που θα ικανοποιούν τις ανάγκες των επιχειρήσεων, των εργαζομένων τους, των καταναλωτών αλλά και των επενδυτών. ([http://www.aesthetics.gr/files/spa\\_booming.pdf](http://www.aesthetics.gr/files/spa_booming.pdf), 10/09/09).

Στην Ελλάδα, η εν λόγω αγορά έχει αρχίσει να εξελίσσεται με ταχείς ρυθμούς, αν και έχει ακόμη μεγάλο περιθώριο μέχρι να φτάσει στο επίπεδο των ανεπτυγμένων Ευρωπαϊκών και Αμερικάνικων χωρών. Προς αυτή την κατεύθυνση, θα πρέπει κάθε ξενοδοχείο που βρίσκεται στην κατηγορία Πολυτελείας ή Α' κατηγορίας και επιθυμεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να δημιουργήσει ένα spa στο ξενοδοχείο του, αντίστοιχο της κατηγορίας του.

## **1.10 Απειλές και Προοπτικές της Βιομηχανίας Spa.**

Η εν λόγω βιομηχανία αποτελεί την βάση για ένα προσοδοφόρο μέλλον του τουρισμού. Προς αυτή την κατεύθυνση, η συνεχόμενη αυξημένη παρουσία ξένων εργαζομένων, ειδικά στο τουριστικό spa, καθώς και η ανάμιξη τοπικών και ξένων επαγγελματιών προσόντων, αποτελεί μία από τις σημαντικότερες μελλοντικές προκλήσεις για την βιομηχανία, σχετικά με την διαδικασία επιλογής του προσωπικού και της εκπαίδευσης του, βάσει των αναγκών της εκάστοτε επιχείρησης.

Δεδομένου ότι η βιομηχανία spa θα αναπτυχθεί, θα παραστεί η ανάγκη για άμεση και κοινή προσέγγιση των επαγγελματιών προσόντων σε όλα τα επίπεδα.

Σημαντικές απειλές για την σύγχρονη βιομηχανία είναι οι εξής:

- Έλλειψη ενός κοινώς αποδεκτού ορισμού της εν λόγω βιομηχανίας.

➤ Έλλειψη κοινών κανόνων οι οποίοι θα είναι κατανοητοί στους καταναλωτές σχετικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

➤ Έλλειψη συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της βιομηχανίας .

Εντούτοις, πρόκειται για μία βιομηχανία η οποία εκτιμάται ότι θα αλλάξει ριζικά την κοινωνία, με τον ίδιο τρόπο που άλλαξαν την ζωή οι υπολογιστές τον 20<sup>ο</sup> αιώνα.

### **Συνοπτική διασύνδεση Κεφαλαίων**

Στο επόμενο κεφάλαιο 2 που ακολουθεί με συνοπτικό τρόπο η εξήγηση στον αναγνώστη περί της ευεργετικής παρουσίας του νερού ως θεραπευτικού μέσου με αναφορά στη γνώση του πατέρα της Ιατρικής Ιπποκράτη με των θεραπευτικών ιδιοτήτων του νερού.

Επίσης, γίνεται μία συστηματική αναφορά των συγκεκριμένων παθήσεων που είναι δυνατόν να θεραπευθούν με τη μέθοδο της υδροθεραπείας. Τέλος, γίνεται αναφορά ότι και πέρα των συγκεκριμένων παθήσεων που δύνανται να θεραπευθούν, ότι τα άτομα μπορούν να αισθανθούν και ψυχικά υγιή και ακόμα να αισθάνονται ψυχική ευαρέσκεια με την επίδραση της υδροθεραπείας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Η ΘΕΡΑΠΕΥΤΙΚΗ ΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΝΕΡΟΥ ΒΑΣΙΖΕΤΑΙ ΣΤΙΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ

#### 2.1 Αρχές και ιδιότητες του νερού. Άνωση

Σύμφωνα με την αρχή του Αρχιμήδη, όταν ένα σώμα είναι πλήρως ή μερικώς βυθισμένο σε ένα ρευστό σε ηρεμία, υφίσταται μία ανοδική ώθηση ίση με το βάρος του ρευστού που εκτοπίζεται. Αυτή η ανοδική ώθηση ονομάζεται άνωση. Με την βοήθεια της άνωσης οι κινήσεις των άνω και κάτω άκρων καθώς και της σπονδυλικής στήλης γίνονται πιο εύκολα και ελεύθερα γιατί δεν υπάρχει φόρτιση στις αρθρώσεις προάγοντας και διατηρώντας έτσι την μυοσκελετική λειτουργία σε παθήσεις που η φόρτιση δεν επιτρέπεται ή δεν είναι δυνατή.<sup>2</sup> Κατά την εμπύθιση ενός ασθενούς το ποσό του βάρους του σώματος που υποστηρίζεται από τα κάτω άκρα είναι ανάλογο του βάθους του νερού. Έτσι όταν ένας ασθενής έχει βυθιστεί μέχρι το ύψος της λεκάνης το βάρος που υποστηρίζεται από τα άκρα αντιστοιχεί στο 50% του κανονικού βάρους του ατόμου. Ενώ όταν ένας ασθενής βυθίζεται μέχρι τον θώρακα και τον αυχένα το βάρος που υποστηρίζεται είναι 30% και 10% του κανονικού βάρους αντίστοιχα.

#### 2.2 Υδροστατική Πίεση

Η υδροστατική πίεση είναι ισοδύναμη σε όλες τις επιφάνειες ενός βυθισμένου σώματος και αυξάνεται όσο αυξάνεται το βάθος. Αυτό το χαρακτηριστικό του νερού βοηθά την φλεβική επιστροφή και την λειτουργία του λεμφικού συστήματος συμβάλλοντας στη μείωση των οιδημάτων και αιματωμάτων. Επίσης η πίεση στο στήθος προκαλεί την αποβολή περισσότερου αέρα από τους πνεύμονες βοηθώντας έτσι και την αναπνευστική λειτουργία.

---

<sup>2</sup> Jane Crebbin-Bailey, John W. Harcup, John Harrington, *The Spa Book: The Official Guide to Spa Therapy*. Publisher: Cengage Learning EMEA, 2005. p. 1959 [ISBN 1861529171](https://doi.org/10.1016/B978-0-08-051171-1)



## 2.3 Αντίσταση Ρευστού

Η κίνηση του σώματος στο νερό εμποδίζεται από την αντίσταση του ρευστού. Αυτή η δύναμη αντίστασης είναι ομοιόμορφη σε όλη την τροχιά κίνησης και εξαρτάται από την ταχύτητα της κίνησης και την επιφάνεια του μέλους που κινείται. Όσο πιο γρήγορα γίνεται η κίνηση μέσα στο νερό, η αντίσταση αυξάνεται, ενώ για παράδειγμα, η αντίσταση του νερού είναι μεγαλύτερη όταν το άνω άκρο κινείται με ανοιχτά τα δάχτυλα της παλάμης από όταν κινείται με σφιγμένη την γροθιά. Αυτό το χαρακτηριστικό γνώρισμα του νερού δίνει την δυνατότητα στον φυσιοθεραπευτή να εφαρμόσει την κινησιοθεραπεία με αυστηρά προοδευτικό πρόγραμμα προσφέροντας γρηγορότερη και ασφαλέστερη ανάρρωση του ασθενούς. Η δύναμη της αντίστασης του νερού σε συνδυασμό με την άνωση βοηθά στην ιδανικότερη αποκατάσταση ακόμη και των πιο αδύνατων μυών.

Ένα μοναδικό πλεονέκτημα της φυσικοθεραπείας σε θεραπευτικές πισίνες είναι η λειτουργική αποκατάσταση, όπου η αντίσταση του νερού εφαρμόζεται ομοιόμορφα κατά την κίνηση σε όλες τις μυϊκές ομάδες. Όπως για παράδειγμα κατά την αποκατάσταση της βάδισης η αντίσταση εφαρμόζεται σε όλο το σκέλος ενώ ο ασθενής βαδίζει -παρέμβαση η οποία δεν μπορεί να εφαρμοστεί έξω από το νερό. Ένα άλλο παράδειγμα λειτουργικής αποκατάστασης στο νερό είναι η θεραπεία ενός τένιστα που μιμείται μέσα στο νερό τις κινήσεις του τένις η ενός ποδοσφαιριστή που μιμείται το χτύπημα της μπάλας.<sup>3</sup>

Επίσης σε σύγχρονα και εξειδικευμένα κέντρα υδροθεραπείας η αντίσταση του νερού ρυθμίζεται με ειδικά συστήματα αντίθετης ροής και ταυτόχρονης χρήσης ρυθμιζόμενου ύψους βυθιζόμενης πλατφόρμας με σκοπό την προσαρμογή του φυσιοθεραπευτικού προγράμματος υδροθεραπείας ανάλογα με τις ανάγκες και του στόχους κάθε ασθενούς ξεχωριστά.

## 2.4 Θερμοκρασία

Η κατάλληλη θερμοκρασία του νερού για θεραπευτικούς σκοπούς θεωρείται στους 33-35° C. Με την εμβύθιση του ασθενούς σε ζεστό νερό σε συνδυασμό με τις

---

<sup>3</sup> "The increasing focus on fitness and wellness has fuelled the reemergence of the spa industry and, with it, the use of fango [medicinal clay] for healing." Anne Williams, *Spa bodywork: a guide for massage therapists*. Lippincott Williams & Wilkins, 2006. p. 173. [ISBN 0781755786](https://doi.org/10.1093/med/9780781755786)

υπόλοιπες χαρακτηριστικές ιδιότητες του νερού προάγεται η μυϊκή χαλάρωση, μειώνεται ο μυϊκός σπασμός και η σπαστικότητα, ενώ μειώνεται η ευαισθησία στον πόνο διευκολύνοντας έτσι την επίτευξη των στόχων της αποκατάστασης.

## **2.5 Θεραπεία στην πισίνα**

Στην πισίνα εκμεταλλεύεστε τη θεραπευτική δύναμη του ζεστού νερού. Ανάλογα με την πάθηση και το στόχο της θεραπείας, επιλέγεται η σωστή θερμοκρασία (ανάμεσα στους 35 και 40 βαθμούς Κελσίου) και το κατάλληλο είδος των ασκήσεων. Χάρη στην άνωση, μία από τις βασικές ιδιότητες του νερού, το βάρος του σώματος δεν χρειάζεται να υποστηρίζεται από τα πόδια. Έτσι, οι κινήσεις των άνω και κάτω άκρων, καθώς και της σπονδυλικής στήλης γίνονται πιο εύκολα και ελεύθερα. Με αυτό τον τρόπο, προάγεται η μυϊκή χαλάρωση, μειώνεται η ευαισθησία στον πόνο, αυξάνεται το εύρος της κίνησης, βελτιώνεται η μυϊκή δύναμη και αντοχή, αυξάνεται η κυκλοφορία του αίματος, βελτιώνεται η αίσθηση της ισορροπίας και της σταθερότητας του κορμού.

## **2.6 Ποιο είδος κολύμβησης να επιλέξετε:**

Αν πονάτε στον αυχένα και δεν πρόκειται για κάποιο οστικό πρόβλημα που χρειάζεται ειδική θεραπεία, επιλέξτε το πρόσθιο ή το ύπτιο, γιατί κρατάει τον αυχένα σας σε ίσια στάση σε αντίθεση με το ελεύθερο.

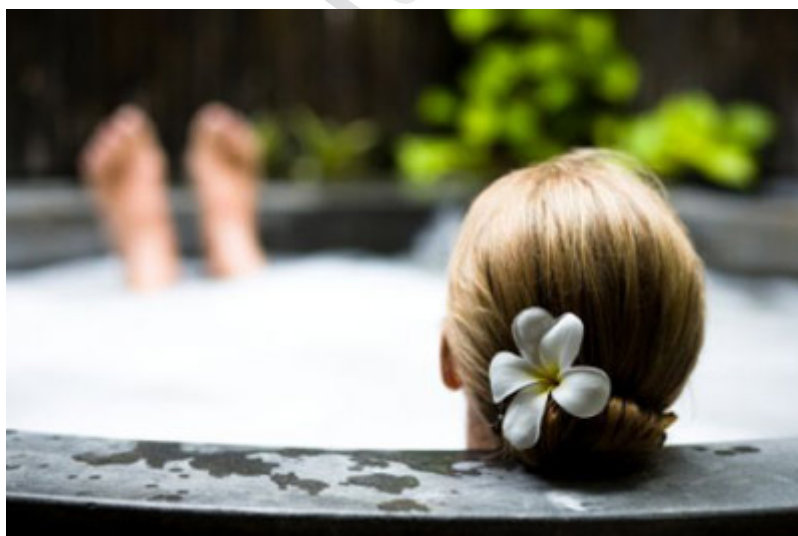
Αν πονάει η μέση σας, γνωρίζετε ίσως ότι δεν πρέπει να ασκείστε στην οξεία φάση του προβλήματος, αλλά όταν ο πόνος έχει περάσει, με στόχο να δυναμώσει η μέση. Το κολύμπι θα βοηθήσει να δυναμώσουν οι μύες της χωρίς να καταπονηθούν οι σπόνδυλοι και οι δίσκοι, αφού, χάρη στην άνωση, δεν υπάρχουν κραδασμοί που την επιβαρύνουν, όπως συμβαίνει στα άλλα είδη άσκησης. Όσον αφορά στο είδος κολύμβησης, επιλέξτε το ελεύθερο.

Αν πονάτε στην πλάτη, προτιμήστε το πρόσθιο ή την πεταλούδα, γιατί ανοίγουν και γυμνάζονται οι ωμοπλάτες. Αν θέλετε να ενδυναμώσετε τα πόδια σας, επιλέξτε το πρόσθιο για τους μηρούς και τα ισχία και το ελεύθερο ή το ύπτιο για τα γόνατα.

## 2.7 Στο σπίτι:

Το παγωμένο ή αντίστοιχα το πολύ ζεστό νερό μπορούν να αποδειχτούν πολύ βοηθητικά για διάφορα μυϊκά προβλήματα. Ο διαχωρισμός που χρειάζεται να κάνετε είναι:

- Όταν πρόκειται για οξεία φλεγμονή, οξύ οίδημα και πόνο, να χρησιμοποιείτε κρύο νερό για 20 με 25 λεπτά 3 φορές την ημέρα ή να κάνετε και μαλάξεις με πάγο τυλιγμένο σε πετσέτα, με κυκλικές κινήσεις για 5 με 10 λεπτά 3 φορές την ημέρα.
- Όταν πρόκειται για πόνο που οφείλεται σε μυϊκό σπασμό (π.χ. πιάσιμο, ψύξη), που ο στόχος είναι η μυϊκή χαλάρωση ή σε περιπτώσεις που χρειάζεται να μειωθεί η δυσκαμψία μπορείτε να χρησιμοποιείτε ζεστό νερό (35 με 37 βαθμούς Κελσίου) σε θερμοφόρα, ζεστή πετσέτα για 20 με 30 λεπτά 3 φορές την ημέρα.



Εικόνα 1

## 2.8 Υδροθεραπεία : το νερό που θεραπεύει

Η υδροθεραπεία ορίζεται ως η χρήση του νερού ως θεραπευτικό μέσο. Είναι μια από τις παλιότερες μεθόδους θεραπείας. Η ευεργετική επίδραση του νερού στον οργανισμό ήταν γνωστή από τον πατέρα της ιατρικής Ιπποκράτη, που χρησιμοποιούσε εμβυθίσεις σε ζεστό ή κρύο νερό για την θεραπεία διαφόρων παθήσεων όπως μυϊκών σπασμών, παραλύσεων, ρευματισμών και αρθροπαθειών. Την υδροθεραπεία ακολουθούσαν για την θεραπεία ασθενειών και τραυματισμών από πολλούς λαούς, συμπεριλαμβανομένων των Αρχαίων Αιγυπτίων, Ελλήνων και Κινέζων.



Εικόνα 2

Σήμερα οι φυσιοθεραπευτές χρησιμοποιούν το νερό ως μέσο αποκατάστασης με διάφορες υδροθεραπευτικές μεθόδους όπως κινησιοθεραπεία σε θεραπευτικές πισίνες. Μπορεί να αποδειχτεί πολύ αποτελεσματική για τη θεραπεία διαφόρων προβλημάτων, όπως είναι οι πόνοι που ξεκινούν από μυϊκούς σπασμούς («πιασίματα», ψύξεις κ.ά.), οι μυϊκοί πόνοι (π.χ. στον αυχένα, στη μέση ή στην πλάτη) εξαιτίας της κακής στάσης του σώματος, οι δυσκολίες στην κίνηση (π.χ. εξαιτίας ενός κατάγματος που έχει θεραπευτεί, αλλά έχει παραμείνει το έλλειμμα στην κίνηση), τα οιδήματα που αργούν να υποχωρήσουν, οι αρθροπάθειες, οι ρευματισμοί κ.ά.

Όταν το νερό «εφαρμόζεται» στο σώμα μας με συγκεκριμένο τρόπο και θερμοκρασία, μας βοηθά να ξεπεράσουμε κοινές ενοχλήσεις, όπως η ατονία, το πρήξιμο των ποδιών, ο πονοκέφαλος και η δυσκοιλιότητα, και μας ανακουφίζει από προβλήματα που προκαλούν χρόνιες καταστάσεις, όπως το στρες, η οστεοπόρωση, οι ίλιγγοι και η κακή φλεβική λειτουργία. Διαπιστώστε μόνοι σας πώς ένα ποδόλουτρο, ένα ντους ή ένα μπάνιο μπορεί να εξελιχθεί σε κατ' οίκον υδροθεραπεία.

## **ΘΕΡΑΠΕΥΤΙΚΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΥΔΡΟΘΕΡΑΠΕΙΑΣ<sup>4</sup>**

- Προάγει τη μυϊκή χαλάρωση
- Μειώνει την ευαισθησία στον πόνο
- Μειώνει το μυϊκό σπασμό και την σπαστικότητα
- Αυξάνει την ευκολία κίνησης της άρθρωσης βελτιώνοντας και διατηρώντας την τροχιά των δύσκαμπτων αρθρώσεων
- Ειδικές θεραπευτικές ασκήσεις μπορούν να ξεκινήσουν πιο γρήγορα επισπεύδοντας τον χρόνο της αποκατάστασης και προλαμβάνοντας επιπλοκές
- Αυξάνει τη μυϊκή δύναμη στις περιπτώσεις υπερβολικής αδυναμίας
- Μειώνει τις βαρυντικές δυνάμεις (αρχική κινητοποίηση)
- Βελτιώνει την περιφερική και λεμφική κυκλοφορία συμβάλλοντας έτσι στην απορρόφηση οιδημάτων και αιματωμάτων
- Βελτιώνει την κιναισθησία του σώματος και την σταθερότητα του κορμού
- Βελτιώνει το ηθικό και την αυτοπεποίθηση του ασθενούς (ψυχολογικά)
- Βοηθά στην απόκτηση της ισορροπίας και βελτιώνει την νευρομυϊκή συναρμογή διευκολύνοντας την λειτουργική αποκατάσταση και ανεξαρτητοποίηση του ασθενούς

### **2.10 Η Υδροθεραπεία είναι κατάλληλη για τις παρακάτω παθήσεις**

- Παραπληγία - Τετραπληγία
- Κρανιοεγκεφαλικές Κακώσεις
- Αθλητικές Κακώσεις

---

<sup>4</sup> Πηγές: Βιβλιογραφία Bates, A. and Hanson, N. (1996) Aquatic Exercise Therapy. W.B. Saunders Company Ruoti, G.R., Morris, M.D. and Cole A.J. (1997) Aquatic Rehabilitation. Philadelphia, Lippincott

- Εγκεφαλικά Επεισόδια
- Εγκεφαλική Παράλυση
- Ορθοπεδικές και Ρευματικές παθήσεις
- Μετεγχειρητική Αποκατάσταση
- Καρδιοαναπνευστικές Παθήσεις
- Γυναικολογικές Παθήσεις

Η Υδροθεραπεία είναι ο πιο ασφαλής δρόμος για την αποκατάσταση των ασθενών. Επιπροσθέτως με τα άλλα οφέλη της υδροθεραπείας, οι θεραπευτές έχουν διαπιστώσει ότι οι ασθενείς που κάνουν υδροθεραπεία, πραγματικά νιώθουν καλύτερα και πιο σίγουροι για τον εαυτό τους. Το υγρό στοιχείο παρέχει την δυνατότητα στους ασθενείς να εκπληρώσουν τους στόχους τους και να δουν τα αποτελέσματα. Η ηρεμία του νερού εξασφαλίζει την ευχάριστη συνεργασία μεταξύ ασθενούς και φυσιοθεραπευτική, η οποία είναι το κλειδί για μια πετυχημένη αποκατάσταση.<sup>5</sup>

### **Συνοπτική διασύνδεση Κεφαλαίων**

Στο κεφάλαιο 3 που ακολουθεί γίνεται εκτενής αναφορά περί των εγκαταστάσεων spa-πισίνες που κυκλοφορούν στο εμπόριο και ευρύτερα στην αγορά. Αφορά την ενημέρωση ενός αδαή αναγνώστη, ο οποίος για πρώτη φορά ακούει τη λέξη spa και εναγωνίως προσπαθεί να ενημερωθεί περί του όρου τούτου επί τη βάσει του εξοπλισμού που δύναται να συναντήσει σε ένα σύγχρονο κέντρο spa που τυχόν ο ίδιος ήθελε να επισκεφθεί.

---

<sup>5</sup> Metcalfe, Richard (1877). *Sanitus Sanitum et omnia Sanitus*. Vol.1. London: The Co-operative Printing Co.. <http://www.archive.org/details/sanitassanitatu00metcgoog>. Retrieved 2009-11-04. Full text at Internet Archive (archive.org)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ SPA-ΠΙΣΙΝΕΣ SPA

Το συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον και η διεθνής οικονομική κρίση ωθούν τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σε προσπάθειες διαφοροποίησης.

Το άγχος, η ρουτίνα, η καθημερινότητα αλλά και οι γρήγοροι ρυθμοί ζωής έχουν συντελέσει στην αυξανόμενη ανάγκη των τουριστών για χαλάρωση και ευεξία κατά τη διάρκεια των διακοπών τους. Αποτέλεσμα αυτών των αναγκών είναι η εμφάνιση και η αυξανόμενη ζήτηση ειδικών υπηρεσιών που σχετίζονται με την υγεία, την ευεξία και την άθληση. Επιπρόσθετα, η αύξηση του προσδόκιμου ζωής και του διαθέσιμου εισοδήματος των τουριστών συνετέλεσαν στην αύξηση της ζήτησης υπηρεσιών πολυτελείας. Οι ξενοδόχοι, διαπιστώνοντας τις ανωτέρω αλλαγές στο προφίλ των τουριστών και θέλοντας να εναρμονιστούν με τις ανάγκες των καταναλωτών τους πραγματοποιούν τα τελευταία χρόνια πλήθος επενδύσεων εντάσσοντας στις μονάδες τους κέντρα ευεξίας/**spa**, αθλητικές εγκαταστάσεις και πισίνες.

Εκπρόσωποι και στελέχη εταιρειών-προμηθευτών πισινών, **spa** και αθλητικών εγκαταστάσεων καταθέτουν τις απόψεις τους στην «**Τουριστική Αγορά**» σχετικά με τις τελευταίες εξελίξεις στον κλάδο, επισημαίνοντας ταυτόχρονα στους ξενοδόχους τις πιθανές «παγίδες» που κρύβει η διαδικασία επιλογής τέτοιων εγκαταστάσεων.

#### 3.1 ΤΑΣΕΙΣ

Η ύπαρξη πισίνας, **spa** και αθλητικών εγκαταστάσεων τείνει να γίνει απαραίτητη προϋπόθεση για την επιλογή ενός ξενοδοχειακού καταλύματος από τους τουρίστες. Συχνά, μάλιστα η διάθεση τέτοιων εγκαταστάσεων από πλευράς των ξενοδοχείων, είναι «απαράβατος όρος» για τη σύναψη συμφωνιών μεταξύ των μονάδων και των τουριστικών γραφείων. Η καλαισθησία, η ασφάλεια και η υγιεινή είναι οι διαχρονικές τάσεις που κυριαρχούν στον κλάδο.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> ["Action of Baths on the Human System": Sub-section in 'Baths' article](http://www.1911encyclopedia.org/Baths). 1911 Encyclopedia Britannica (1911encyclopedia.org). <http://www.1911encyclopedia.org/Baths>. Retrieved 2009-11-05.

## **PISCINES IDEALES**

Η αγορά της πισίνας και των **spa** παρουσιάζει έντονους ρυθμούς ανάπτυξης τα τελευταία χρόνια. Είναι φυσικό ένας από τους άξονες ανάπτυξης αυτής της αγοράς να στηρίζεται στις επενδύσεις των ξενοδοχειακών μονάδων, μικρών ή μεγάλων, σε καλοκαιρινά, αλλά και σε χειμερινά θέρετρα. Η πισίνα και το **spa** είναι πλέον απαραίτητα σε κάθε ξενοδοχειακή μονάδα, αφού αυτό απαιτούν τα τουριστικά γραφεία για λογαριασμό των Πελατών τους και αυτό επιβάλλει ο διαρκής αυξανόμενος ανταγωνισμός της τουριστικής βιομηχανίας. Ακόμη, η δυνατότητα μίας ξενοδοχειακής μονάδας να εντάξει στις υπηρεσίες που προσφέρει στους φιλοξενούμενους της την ύπαρξη υποδομών και υπηρεσιών ευεξίας, αυτόματα την κατατάσσει στην ελίτ των καταλυμάτων και ενισχύει σημαντικά το προφίλ της σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

## **PETRIDIS WATER TECHNOLOGIES AETE**

Στα ξενοδοχεία η αγορά προσανατολίζεται σε πιο ποιοτικές πισίνες και **spa**. Οι πρόχειρες λύσεις του παρελθόντος που προσέφεραν αρχικά οικονομία, ευκολία και ταχύτητα κατασκευής αποδείχτηκαν στη συνέχεια προβληματικές. Οι νέες τάσεις που διαφαίνονται στην πισίνα από τεχνικής πλευράς είναι η εξασφάλιση της υγιεινής στον νερό και τα πιο αποτελεσματικά μέτρα ασφαλείας.

## **UNEO**



Εικόνα 3



Η Ελλάδα, θέλοντας να βοηθήσει στην ανάπτυξη του πολυτελούς τουρισμού, κάνει νέες προσπάθειες προσέγγισης αυτών των τμημάτων αγοράς με διάφορες μεθόδους. Για παράδειγμα, η χρησιμοποίηση ψηφίδων στις κατασκευές πισινών για πιο καλαίσθητα αποτελέσματα γίνεται πλέον *must* για την προσέγγιση της πολυτέλειας.

Οι ψηφίδες είναι από τις καλύτερες επιλογές για την κάλυψη της πισίνας, καθώς έχουν μέγιστη αντοχή και ελάχιστη ολισθηρότητα. Η χρήση όζοντος αντί χλωρίου για την απολύμανση των πισινών είναι μία λύση πιο φιλική προς το περιβάλλον. Το όζον είναι πιο δραστικό ως βακτηριοκτόνο, δεν είναι τόσο οσμηρό όσο το χλώριο και δεν προκαλεί ερεθισμούς στο δέρμα και στα μάτια. Η χρήση του είναι δημοφιλέστερη σε ιαματικά λουτρά και πισίνες, καθώς είναι πιο σταθερό σε θερμά νερά.

Οι ξενοδόχοι έχουν αρχίσει να ενσωματώνουν στις μονάδες τους εγκαταστάσεις **spa**, επιζητώντας την πολυτέλεια, καινοτόμους διακοσμήσεις και υψηλή ποιότητα υπηρεσιών, ενώ είναι εμφανής η στροφή προς την αναζήτηση μεθόδων ευεξίας και χαλάρωσης του επισκέπτη.

## WATERSAFE AE



Εικόνα 4

Η νέα τάση αποστείρωσης του νερού κολύμβησης-**spa** είναι η ηλεκτρόλυση αλατοδιαλύματος με ηλεκτρόδια τα οποία έχουν την δυνατότητα παραγωγής ελεύθερου χλωρίου, ατομικού οξυγόνου, και υπεροξειδίου του υδρογόνου, τα οποία, εκτός από την αποφυγή δημιουργίας καρκινογόνων οργανικών ενώσεων χλωρίου, αποστειρώνουν το νερό και δημιουργούν ένα ευχάριστο περιβάλλον για τους λούμενους.

Η ηλεκτρόλυση με τα προαναφερόμενα ηλεκτρόδια δεν δημιουργεί καρκινογόνες οργανικές ενώσεις χλωρίου, κάτι το οποίο είναι αναπόφευκτο με τη χρήση δεσμευμένου χλωρίου στερεάς ή υγρής μορφής.

Το βρώμιο βρίσκεται πολύ χαμηλά στην οξειδωτική κλίμακα των χημικών στοιχείων και ουσιαστικά δεν παρέχει ασφάλεια έναντι των παθογόνων οργανισμών.

Το ηλεκτρόδιο της Watersafe AE, που προστατεύεται από Ευρωπαϊκό Δίπλωμα Ευρεσιτεχνίας, αποδεδειγμένα έχει τη δυνατότητα να αποστειρώσει το νερό, χωρίς τη δημιουργία επιβλαβών οργανικών ενώσεων χλωρίου και λόγω του ότι λειτουργεί σε αλατότητα 0,9%, η οποία είναι ίδια με αυτήν του ανθρώπινου σώματος, προσφέρει τις ιδανικές συνθήκες κολύμβησης, προσφέροντας κρυστάλλινο, υγιεινό νερό και απουσία οσμής χλωρίου, που είναι άκρως ενοχλητική στους μικρούς χώρους των **spa**. Επίσης, λόγω της παραγωγής ατομικού οξυγόνου και του υπεροξειδίου υδρογόνου, προσφέρει αίσθημα ευεξίας, κάνοντας παράλληλα απολέπιση των νεκρών κύτταρων του σώματος.

## **ΦΙΑ-ΠΡΟ ΑΝΘΟΠΟΥΛΟΣ**

Σαφής τάση στον κλάδο είναι οι μεγαλύτερες και πλήρως εξοπλισμένες πισίνες (χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η χρήση μηχανημάτων υδροθεραπείας). Επιπρόσθετα, το ευρωπαϊκό νομοθετικό πλαίσιο επιτάσσει τη βελτίωση και την πλήρη επεξεργασία του νερού των κολυμβητικών δεξαμενών.

### **3.2 ΝΕΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Συχνά γίνεται αναφορά στην καταστροφή του φυσικού περιβάλλοντος που προκαλείται από την λειτουργία πισινών και συναφών εγκαταστάσεων. Οι προμηθευτές υποστηρίζουν ότι οι νέες τεχνολογίες που εφαρμόζονται σε αυτού του τύπου εγκαταστάσεις λειτουργούν προς όφελος του περιβάλλοντος, αλλά και της ίδιας της επιχείρησης η οποία δεν σπαταλά αλόγιστα πολύτιμους πόρους.

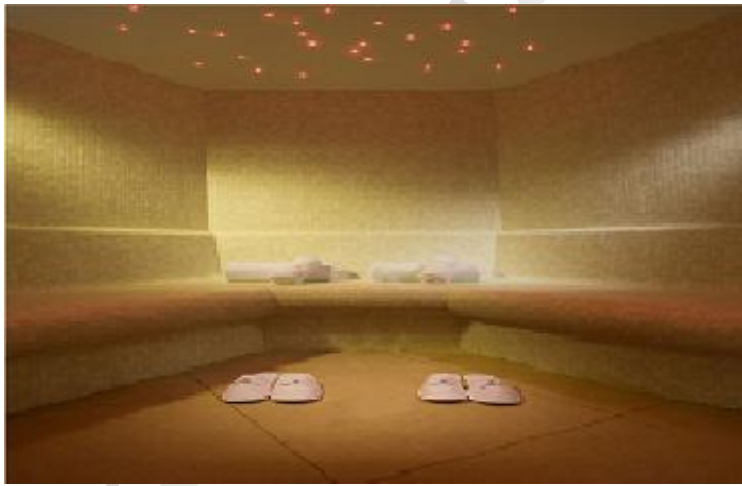
#### **PISCINES IDEALES**



Εικόνα 5

Η σχέση της πισίνας με το περιβάλλον μπορεί και πρέπει να είναι αρμονική. Η Piscines Ideales προσφέρει τη δυνατότητα καλύτερης ποιότητας ζωής, καλύτερης διάθεσης και μεγαλύτερης ευεξίας, χωρίς την προκλητική σπατάλη πολύτιμων πόρων. Τα εξελιγμένα συστήματα και τα οικολογικά προϊόντα της Piscines Ideales, χάρη στα οποία η εταιρεία βραβεύθηκε με το 2<sup>ο</sup> βραβείο Οικολογικού Προϊόντος το 2008, έχουν αντικαταστήσει τεχνολογίες του παρελθόντος και δίνουν τη δυνατότητα στους χρήστες να απολαύσουν την πισίνα με σεβασμό στο περιβάλλον και συγχρόνως εξοικονομώντας φυσικούς πόρους και χρήματα. Οι πισίνες τεχνολογίας Piscines Ideales, συγκρινόμενες με τις συμβατικές είναι εξαιρετικά φιλικές προς το περιβάλλον, σε όλους τους τομείς και προσφέρουν 1) Εντυπωσιακά λιγότερη ρύπανση και επιβάρυνση του περιβάλλοντος 2) Λιγότερη χρήση χημικών 3) Λιγότερες επεμβάσεις στο φυσικό περιβάλλον. Όσον αφορά στα Ideales **Spa** της Piscines Ideales, η канаδική εταιρεία παραγωγής τους εξισορροπεί τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα που εκλύονται κατά την παραγωγή ενός **spa**, προσφέροντας χρήματα για δένδροφύτευση.

## UNEO



Εικόνα 6

Οι περισσότερες επιχειρήσεις πλέον έχουν στραφεί σε καινούργιες μεθόδους τόσο για την προστασία του περιβάλλοντος όσο και για το δικό τους οικονομικό συμφέρον. Μερικές από τις πιο γνωστές μεθόδους είναι οι εξής:

α) Η χρήση καυστήρων που βοηθούν στις ανάγκες θέρμανσης του χώρου και

παραγωγής ζεστού νερού

β) Ηλιακά θερμικά συστήματα που μετατρέπουν την ακτινοβολία του ηλίου σε θερμική ενέργεια με τη μορφή ζεστού νερού, εξοικονομώντας ενέργεια και μειώνοντας την εκπομπή διοξειδίου του άνθρακα

γ) Αξιοποίηση γεωθερμικών αποθεμάτων ζεστού νερού, συντελώντας στη διαθεσιμότητα μεγάλων αποθεμάτων σε χαμηλό κόστος

δ) Τα φωτοβολταϊκά συστήματα, ιδιαίτερα φιλικά προς το περιβάλλον

## **PETRIDIS WATER TECHNOLOGIES AETE**

Με νέες τεχνολογίες διαχείρισης και ιδιαίτερο βάρος στον αρχικό σχεδιασμό αλλά και στη λειτουργία της πισίνας προσφέρονται πλέον λύσεις πιο φιλικές προς το περιβάλλον. Τα χημικά που χρησιμοποιούνται, πρέπει να ελέγχονται με αυτόματο τρόπο και να προστίθενται μόνο στην απαιτούμενη ποσότητα. Ειδικά το χλώριο θα μπορεί να παράγεται από αλάτι. Το νερό που απορρίπτεται από τις πισίνες, θα πρέπει επίσης να τυγχάνει κατάλληλης επεξεργασίας πριν καταλήξει στο δίκτυο αποχέτευσης ή άρδευσης. Το ενεργειακό αποτύπωμα κάθε πισίνας καθορίζεται κυρίως από τις αντλίες της. Υπάρχουν σήμερα αντλίες πισίνας που λειτουργούν με περιβαλλοντικά φιλικό τρόπο και με μικρή κατανάλωση ενέργειας.

## **WATERSAFE AE**

Η απόρριψη νερού από πισίνες οι οποίες χρησιμοποιούν δεσμευμένο χλώριο στερεάς ή υγρής μορφής, λόγω του ότι περιέχει καρκινογόνες ενώσεις χλωρίου, καταστρέφει το περιβάλλον. Επίσης, στο μέγεθος της καταστροφής του περιβάλλοντος πρέπει να συνυπολογιστεί η καταστροφή που γίνεται από τις χημικές βιομηχανίες κατά την παραγωγή του υποχλωριώδους νατρίου και του στερεού χλωρίου.

Με την ηλεκτρόλυση του νερού από τα ηλεκτρόδια της Watersafe AE δεν δημιουργούνται καρκινογόνες οργανικές ενώσεις χλωρίου, οι οποίες επιβαρύνουν το περιβάλλον, όπως επίσης αποφεύγεται η επιβάρυνση σε διοξείδιο του άνθρακα, η οποία προκαλείται από τη μεταφορά των ανωτέρω χημικών.

### 3.3 TIPS ΓΙΑ ΑΡΙΣΤΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ

Οι ειδικοί απαντούν στο ερώτημα: «Τι πρέπει, τελικά, να προσέξει ο ξενοδόχος όταν επιλέγει πισίνα, **spa** ή αθλητικές εγκαταστάσεις για τη μονάδα του;»

#### PISCINES IDEALES

Η επιθυμία κάθε επιχειρηματία είναι να προσφέρει στους πελάτες του την ασφαλέστερη πισίνα, με την καλύτερη σχέση ποιότητας-τιμής, χαμηλό κόστος συντήρησης (οικονομία στο νερό και στα μέσα απολύμανσης) και με μηδενικά λειτουργικά προβλήματα. Η ανάγκη αξιοπιστίας, αλλά και άριστης εξυπηρέτησης μετά την πώληση, οδηγεί όλο και περισσότερους να αναθέτουν το συγκεκριμένο έργο σε εξειδικευμένες εταιρείες που έχουν τη συνολική ευθύνη, λαμβάνοντας υπόψη τις αισθητικές και πρακτικές απαιτήσεις του πελάτη, σε συνδυασμό πάντα με τις πιο αυστηρές προδιαγραφές υγιεινής και ασφάλειας. Η πισίνα, ως σύνθετο έργο, απαιτεί συνδυασμό άριστης ποιότητας κατασκευής, τεχνογνωσίας, εμπειρίας και αποτελεσματικής εσαεί συντήρησης. Η ανεπάρκεια σε οποιονδήποτε από αυτούς τους τομείς οδηγεί σε κακή αρχική κατασκευή, την οποία ακολουθεί η κακή λειτουργία. Όσον αφορά στα **spa**, η απόλυτη υγιεινή, που εξασφαλίζεται μόνο με το κατάλληλο σύστημα καθαρισμού του νερού, η εγγυημένη θερμομόνωση ώστε το νερό να έχει πάντα τη σωστή θερμοκρασία που εγγυάται τη θεραπευτική δράση του, αλλά και η άνεση και η εργονομία των **spa** με ρυθμιζόμενα σε τύπο και ένταση jets για να δίνουν πάντα το κατάλληλο massage για κάθε περίπτωση, είναι κάποιες από τις απαραίτητες προϋποθέσεις σ' έναν επαγγελματικό χώρο **spa**.

#### UNEO

Τα κύρια κριτήρια επιλογής ενός ξενοδόχου θα πρέπει να εστιάζουν αρχικά στη μελέτη του χώρου και στην αποτελεσματικότερη διαχείριση του πεδίου αυτού (καμπίνες, εξοπλισμός κ.λπ.). Σε αυτή την κατηγορία επίσης θα πρέπει να προσέξει την επιλογή εξοπλισμού που θα προταθούν για εγκατάσταση, τα λειτουργικά εφόδια, τη συντήρηση και την υγιεινή των μηχανημάτων. Επίσης, πολύ σημαντικό είναι ο ξενοδόχος να κάνει εκτίμηση έδρας, ανάλυση ανταγωνισμού και προσέγγιση των απαιτήσεων της αγοράς. Εργονομία και design είναι τα στοιχεία που κάνουν μία επιχείρηση να ξεχωρίζει.

## **PETRIDIS WATER TECHNOLOGIES AETE**

Ο ξενοδόχος θα πρέπει να επιλέγει βάσει της προσφερόμενης ποιότητας και όχι μόνο με κριτήριο την τιμή αγοράς. Η απόσβεση ενός αξιόπιστου αλλά πιο ακριβού συστήματος μπορεί να γίνει πολύ σύντομα με την αποφυγή έστω και ενός ατυχήματος στη πισίνα. Πρέπει ο ξενοδόχος να έχει εμπιστοσύνη στις νέες τεχνολογίες και στους ειδικούς.

### **WATERSAFE AE**

- A) Η υγιεινή του νερού ως προς τα παθογόνα και τις οργανικές ενώσεις χλωρίου.
- B) Η αυστηρή τήρηση των παραμέτρων του νόμου για τις κολυμβητικές δεξαμενές.
- Γ) Η ικανοποίηση των λουόμενων από την ποιότητα του νερού που συνίσταται στη απουσία οσμής χλωρίου και αποφυγή του κοκκινίσματος των ματιών.
- Δ) Το κόστος εγκατάστασης, έχοντας γνώση ότι τα ηλεκτρόδια της Watersafe AE, λόγω της μεγάλης διάρκειας ζωής τους, σε απόλυτα νούμερα προσφέρουν οικονομία στην επιχείρηση, συγκρινόμενα με τη χρήση υγρού ή στερεού χλωρίου.

### **ΦΙΛ-ΠΡΟ ΑΝΘΟΠΟΥΛΟΣ**

Η αξιοπιστία της προμηθεύτριας εταιρείας, η ποιότητα των μηχανημάτων και η πληρότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας είναι τα βασικά σημεία στα οποία ο ξενοδόχος θα πρέπει να εστιάσει, προκειμένου η πισίνα να αποτελεί παράγοντα υπεροχής και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του καταλύματος.

Ακόμη, σημαντικός είναι ο ρόλος των «συμβούλων» μέσα στην επιχείρηση. Για παράδειγμα, η χαμηλή τιμή είναι κακός σύμβουλος. Άλλωστε, οι φθηνές λύσεις δεν έχουν πάντα τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Αντίθετα, παράγοντες, όπως το μέγεθος, το σχήμα, ο εξοπλισμός και η ποιότητα, είναι αυτοί που θα καθορίσουν την τελική επιλογή.

Τέλος, θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη και το ζήτημα της ανελλιπούς συντήρησης των κολυμβητικών δεξαμενών, καθώς ο κίνδυνος ανάπτυξης μικροοργανισμών είναι αυξημένος.

### **3.4 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΙΔΙΚΩΝ ΓΙΑ ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΜΕΝΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ**

Είναι αδιαμφισβήτητο το ότι στην προσπάθεια των ξενοδοχείων να αναβαθμίσουν τις υπηρεσίες τους, ορισμένες φορές το αποτέλεσμα δεν ικανοποιεί τους πελάτες. Οι εκπρόσωποι των προμηθευτριών εταιρειών, απευθυνόμενοι στους ξενοδόχους, προτείνουν προϊόντα που θα συμβάλουν στην προσπάθειά τους για ευχαριστημένους πελάτες, αλλά και για διαφοροποίηση έναντι των ανταγωνιστών.

#### **PISCINES IDEALES**

Για τους επιχειρηματίες του τουρισμού πρέπει να είναι αδιαπραγμάτευτο το ότι η πισίνα, το **spa** και τα προϊόντα λειτουργίας τους εξασφαλίζουν την υγιεινή και την ασφάλεια των επισκεπτών. Με δεδομένο αυτό, είναι σε θέση να προσφέρουν στους φιλοξενούμενους τους αυτό ακριβώς για το οποίο τους επέλεγον: ευχάριστη και ξέγνοιαστη ανάπαυλα από την καθημερινότητα, χωρίς ανησυχία για αμέλειες ή ελλείψεις του καταλύματος που θα μπορούσαν να έχουν βλαπτικές συνέπειες.

#### **UNEO**

Πρωταρχικό ρόλο σε μία επιχείρηση παίζει το δυναμικό προσωπικό. Πρέπει, λοιπόν, να επιδιώκεται η τακτική εκπαίδευσή του για την επίτευξη μέγιστων ποιοτικών υπηρεσιών. Σε επίπεδο υλικών, το ξύλο είναι ιδιαίτερα φιλικό προς το περιβάλλον, ζεστό και διαχρονικό. Το γυαλί είναι εύχρηστο, επιτρέπει το φως να εισχωρεί στο χώρο, προσδίδει ιδιαίτερο ύφος στο περιβάλλον και σε συνδυασμό με το φωτισμό το αποτέλεσμα είναι πιο ατμοσφαιρικό. Ένας επιτυχημένα στημένος χώρος πρέπει να είναι όσο το δυνατόν λιγότερο «φορτωμένος».

#### **PETRIDIS WATER TECHNOLOGIES AETE**

Η εταιρεία Petridis Water Technologies προσφέρει αυτόματα συστήματα που



εξασφαλίζουν την υγιεινή του νερού. Ένα από τα πιο εξελιγμένα συστήματα που διαθέτει είναι το *dinotecNet+*, ένα σύστημα πλήρους διαχείρισης και παρακολούθησης της πισίνας, με πρόσβαση και έλεγχο της ακόμη και μέσω κινητού ή ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή.

Επίσης, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν τα συστήματα παραγωγής χλωρίου από αλάτι που καλύπτουν κάθε ανάγκη. Η εταιρεία παρέχει ακόμη όλα τα προϊόντα πισίνας, καθώς και ολοκληρωμένες υπηρεσίες για το σωστό αρχικό σχεδιασμό της, την επιλογή κατάλληλων υλικών και, φυσικά, τις απαραίτητες υπηρεσίες συντήρησης.

### **WATERSAFE ΑΕ**

- A) Επιλογή του συστήματος απολύμανσης–αποστείρωσης του νερού
- B) Γρήγορη επανακυκλοφορία του νερού της πισίνας
- Γ) Τοποθέτηση οργάνων ανάγνωσης και διόρθωσης του PH και ελεύθερου χλωρίου
- Δ) Χρησιμοποίηση πλακιδίων οποιασδήποτε μορφής ή νέων υλικών στο εσωτερικό της πισίνας, αποφεύγοντας το βάψιμο αυτής

### **3.5 ΟΙΚΟΛΟΓΙΚΟ ΚΑΙ ΜΕ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑ DECKING**



Εικόνα 7

Η Landco LTD παρουσιάζει το Lignodur ®Terraфина της γερμανικής Moller, ένα οικολογικό και «αθάνατο» σύστημα Decking για κάθε εξωτερική χρήση και για κάθε χώρο. Η φυσική όψη αλλά και αίσθηση ξύλου σε συνδυασμό με την υψηλή αντοχή, τη χαμηλή συντήρηση, την ευκολία στην τοποθέτηση και το ότι είναι 100% ανακυκλώσιμο, το καθιστούν την καλύτερη επιλογή για κάθε κατασκευή.

Επίσης, είναι εξαιρετικά αντλιοσθητικό, απαλλαγμένο από ρωγμές και ακίδες, απολύτως ασφαλές για τα γυμνά πόδια, ανθεκτικό στη διάβρωση, στις αλλαγές θερμοκρασίας, στη μούχλα και στα παθογόνα του ξύλου, με υψηλή σταθερότητα συστήματος λόγω του υλικού και του ευφυούς συστήματος συναρμολόγησης.

Μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε πληθώρα ιδιωτικών και δημόσιων χώρων, όπως **spa**, ως deck γύρω από πισίνες, λίμνες και προβλήτες, καθώς επίσης σε οροφώκηπους, βεράντες, μπαλκόνια, διαδρόμους, μονοπάτια, σκαλιά.

Διατίθεται σε 3 αποχρώσεις (μπεζ, καφέ και ανθρακί) και με 2 τύπους ριγώσεων.

### 3.6 ΠΛΩΤΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ

#### ΒΟΥΖΑΚΙΣ



Εικόνα 8

Η Bouzakis Bros Marine αντιπροσωπεύει αποκλειστικά στην Ελλάδα τα συστήματα της Candock η οποία ηγείται παγκοσμίως στην τεχνολογία πλωτών κατασκευών.

Οι κύβοι της Candock ενώνονται σφιχτά και σταθερά μεταξύ τους με τη βοήθεια ειδικών βιδωτών μπουλονιών (μοναδική πατέντα). Συναρμολογημένοι μπορούν να πάρουν οποιοδήποτε σχήμα και μέγεθος, καθιστώντας εφικτές όλες τις διαμορφώσεις: προβλήτες, πλωτές εξέδρες, κυματοθραύστες, ανοιχτά κολυμβητήρια, θαλάσσιοι χώροι αναψυχής, water sports, fun parks κ.λπ.

Τα προϊόντα της Candock είναι κατασκευασμένα από HDPE, που είναι 100% ανακυκλώσιμο, αβλαβές για το περιβάλλον και ανθεκτικό στις κλιματικές αλλαγές, στο θαλασσινό νερό, στον ήλιο, καθώς και σε μεγάλο φάσμα χημικών παραγόντων. Τονίζεται ότι οι εν λόγω κατασκευές δεν απαιτούν κάποια διαδικασία συντήρησης. Επιπρόσθετα, η Candock προσφέρει εγγύηση εφ' όρου ζωής.

### 3.7 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΙΚΡΑ & ΜΕΓΑΛΑ ΠΑΙΔΙΑ

#### BUBBLE TOYS



Εικόνα 9

Η εταιρεία Bubble Toys, πρωτοπόρος στην κατασκευή και στην εισαγωγή προϊόντων εξοπλισμού παιδότοπων, αποτελεί λύση για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Η εταιρεία προσφέρει τις υπηρεσίες της σε ξενοδοχεία με διαρκή στόχο την άριστη εξυπηρέτηση και την εγκατάσταση στο χώρο.

Η εταιρεία εξειδικεύεται στη δημιουργία παιδότοπων εσωτερικού και εξωτερικού χώρου, χρησιμοποιώντας τη βαθιά γνώση της αγοράς και τα υψηλότερα τεχνολογικά μέσα που ικανοποιούν τις επιθυμίες του πελάτη.

Η εταιρεία συνεργάζεται με τις πιο επιλεγμένες και καταξιωμένες εταιρείες που βρίσκονται στις πρώτες θέσεις παγκοσμίως, ενώ δίνει λύσεις και ευκολίες για την οργάνωση και την κατασκευή ενός ολοκληρωμένου και σύγχρονου παιδότοπου.

### 3.8 F & K Group: ΔΙΑΙΡΟΥΜΕΝΕΣ ΠΙΣΙΝΕΣ Flexypool



Εικόνα 10

Οι πολυεστερικές διαιρούμενες πισίνες Flexypool είναι η νέα πρόταση του ομίλου F&K.

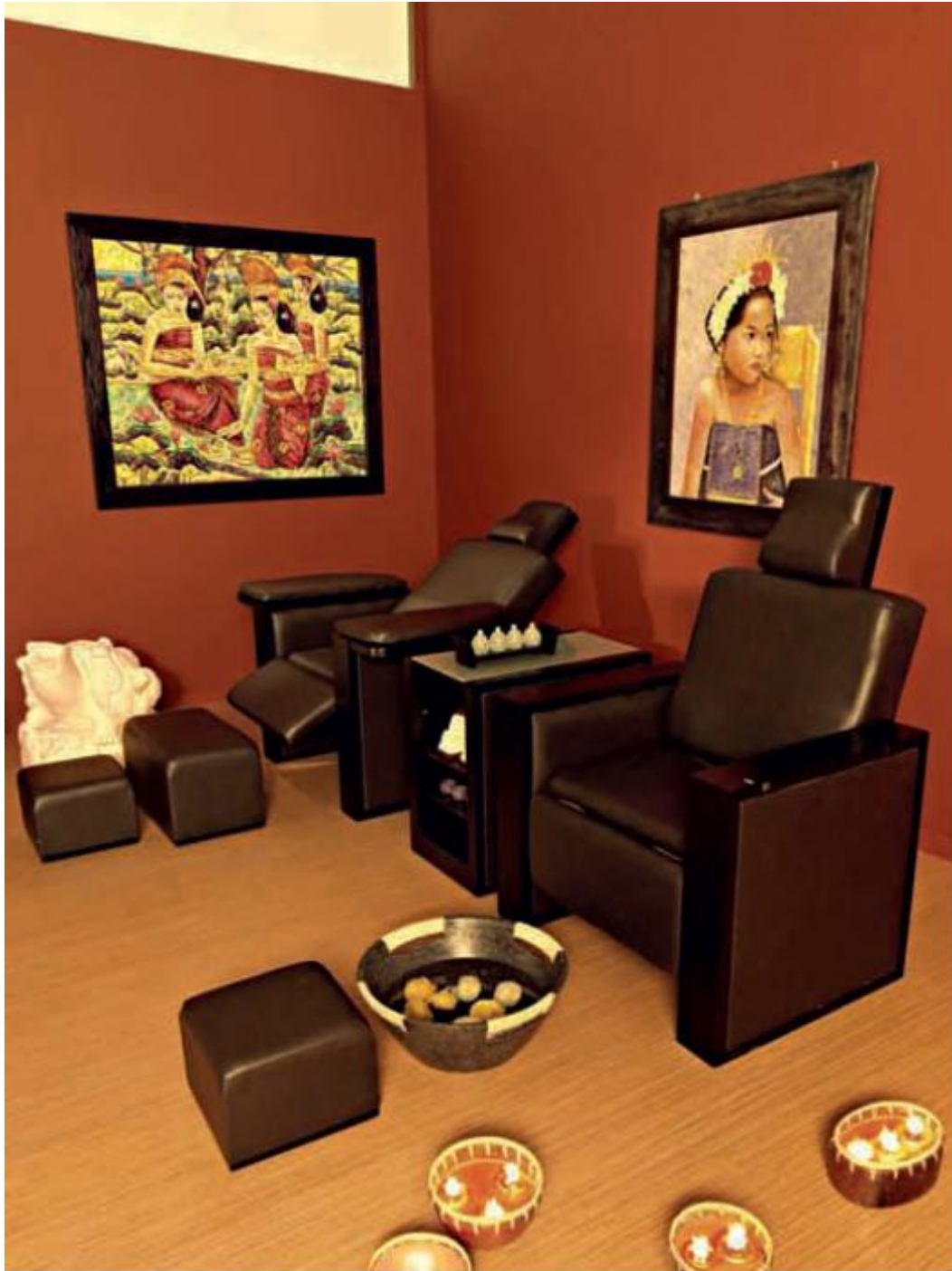
Πρόκειται για μεταφερόμενες πισίνες που έχουν μελετηθεί και σχεδιαστεί για να μπορούν να τοποθετούνται εύκολα και γρήγορα ακόμη και στα πιο δυσπρόσιτα μέρη. Διαθέτουν δύο συστήματα καθαρισμού skimmer (keops και combo), είναι απίστευτα ανθεκτικές και μπορούν να εγκατασταθούν χωρίς πολεοδομική άδεια.

Παράλληλα, είναι οι μόνες διαιρούμενες πισίνες και γι' αυτό μπορούν να διαμορφωθούν σε 34 ή περισσότερα σχέδια, προσφέροντας στους πελάτες απίστευτη ποικιλία.

Οι πολυεστερικές πισίνες Flexypool είναι ιδανικές, εκτός από ιδιόκτητη χρήση, και για εγκατάσταση σε χώρους, όπως ξενοδοχεία, bungalows, αθλητικά κέντρα, **spa**, resort hotels και συγκροτήματα κατοικιών.

### 3.9 ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ SPA

#### ΑΙΘΡΑ ΕΠΕ



Εικόνα 11

Η εταιρεία Αίθρα ΕΠΕ, αποκλειστικός αντιπρόσωπος της Nilo για την Ελλάδα και την Κύπρο, προτείνει τα προϊόντα εξοπλισμού Nilo, τα οποία έχουν παρουσία σε παγκοσμίου φήμης ξενοδοχεία και **spa**, σε κέντρα ομορφιάς και θερμαλισμού, όπως

επίσης σε ιατρικά κέντρα και ινστιτούτα σε όλο τον κόσμο .

Η Nilo διαθέτει πληθώρα προτάσεων διακόσμησης, όπως το Ινδικό στυλ, το Μπαλινέζικο, το Ιαπωνικό, το Ευρωπαϊκό, τα οποία προσδίδουν την ατμόσφαιρα και το ύφος που ταιριάζει στο χώρο.

#### Συνοπτική διασύνδεση Κεφαλαίων

Στο κεφάλαιο 4 που ακολουθεί γίνεται μία εμπειριστατωμένη αναφορά περί του περιεχομένου της σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου (business plan). Ο τρόπος παρουσίασης αφορά την πρακτική της ελληνικής και διεθνούς προσέγγισης. Γίνεται συστηματική αναφορά του περιεχομένου που πρέπει να βρίσκεται εντός ενός επιχειρηματικού σχεδίου, όσον αφορά τα στοιχεία που ο συντάξας πρέπει να συμπεριλάβει λεπτομερειακά, ώστε το τελικό σχέδιο να είναι αξιόπιστο και πλήρως ενημερωμένο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

#### Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗ

##### 4.1 Εισαγωγή

Για να κατανοήσετε καλύτερα τις ανάγκες που επιβάλλουν τη σύνταξη ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου αλλά και τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει αυτό να συντάσσεται, θα ήταν προτιμότερο να παρουσιασθεί αρχικά το βασικό κομμάτι του παρασκηνίου μιας επένδυσης ή μιας αίτησης για χρηματοδότηση. Στα παρακάτω κείμενα θα παρουσιασθούν οι διάφορες πτυχές της αναγκαιότητας ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου καθώς και το τι ισχύει αυτή τη στιγμή στον ελλαδικό χώρο.

##### 4.2 Προαπαιτήσεις χρηματοδότησης νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Το κεφάλαιο της χρηματοδότησης αποτελεί ένα θέμα έντονου προβληματισμού και ενδιαφέροντος για κάθε επιχειρηματία που επιθυμεί να αναπτύξει και υλοποιήσει μια νέα επιχειρηματική δραστηριότητα. Πόσο απλό είναι όμως για κάποιον επίδοξο επιχειρηματία να εξασφαλίσει το απαιτούμενο κεφάλαιο, στην περίπτωση που ο ίδιος δεν έχει την οικονομική ευχέρεια να καλύψει όλα τα έξοδα με δικά του χρήματα; Εδώ είναι που εμφανίζεται το ζήτημα της αναζήτησης εξωτερικών πηγών κεφαλαίου. Η επιχειρηματική πρόταση οφείλει να πληροί κάποιες αρχικές προϋποθέσεις ώστε να μπορεί να αξιώνει οποιασδήποτε μορφής χρηματοδότηση. Φυσικά, τα πάντα ξεκινούν από μια πραγματικά καινοτομική επιχειρηματική ιδέα. Η ιδέα αυτή μπορεί να αναφέρεται στην ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος/ υπηρεσίας, στη διαφοροποίηση ενός ήδη υπάρχοντος ή ακόμα και στην αναβάθμιση των επιχειρησιακών λειτουργιών με τη χρήση καινοτόμων τεχνολογικών μεθόδων.

Η πρόταση θα είναι καλό να συνοδεύεται από ένα όραμα και τον απαραίτητο ενθουσιασμό απ' την πλευρά του πιθανού επιχειρηματία, ο οποίος παράλληλα θα πρέπει να γνωρίζει σε βάθος το αντικείμενο με το οποίο επιθυμεί να ασχοληθεί. Ο



επιχειρηματίας όμως δεν αρκεί από μόνος του. Αποφασιστικής σημασίας είναι η ύπαρξη ενός καλά καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού πίσω από τον ίδιο, το οποίο να μοιράζεται μαζί του το όραμα και τις φιλοδοξίες του. Παρόλα αυτά, πρέπει να γίνει κατανοητό ότι όλα τα παραπάνω δεν έχουν κανένα νόημα, αν δεν υπάρχουν περιθώρια απήχησης του προϊόντος/ υπηρεσίας που θέλετε να προωθήσετε στην αγορά, επομένως μία αρχική έρευνα αγοράς είναι απαραίτητη, πριν τη συνέχιση της προσπάθειας προώθησης της επιχειρηματικής σας ιδέας.

Όλα τα παραπάνω, καθώς επίσης και ένας προγραμματισμός που θα σχετίζεται, τόσο με τις μελλοντικές σας κινήσεις όσο και με τη συνεργασία που επιθυμείτε να έχετε με τον πιθανό χρηματοδότη, είναι αναγκαίο να αναπτυχθούν λεπτομερώς σε μία εκτεταμένη έκθεση, γνωστή και ως Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan).

### **4.3 Το Επιχειρηματικό Σχέδιο ως προαπαιτούμενο**

Το να έχεις μια καλή επιχειρηματική ιδέα δεν είναι παρά μόνο το πρώτο βήμα. Η καλή επιχειρηματική ιδέα μπορεί να υποστηριχθεί μόνο αν το περιεχόμενό της είναι καλά διατυπωμένο. Η ανάπτυξη ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου δίνει τη δυνατότητα στον εμπνευστή της ιδέας αυτής να διατυπώσει και να οργανώσει το σκεπτικό του εγγράφως. Είναι εκείνο το έγγραφο, το οποίο οι ενδεχόμενοι χρηματοδότες θα θελήσουν οπωσδήποτε να πάρουν στα χέρια τους και με βάση αυτό θα αποφασίσουν στην ουσία, αν θα προχωρήσουν στην υποστήριξη της επιχειρηματικής πρότασης. Πριν προχωρήσετε στη διαδικασία σύνταξής του, είναι καλό να θέσετε στον εαυτό σας τρία απλά ερωτήματα, τα οποία και θα καθοδηγήσουν τη διαδικασία σχεδιασμού: (Eric S. Siegel, Brian R. Ford, Jay M. Bornstein, 1993)

- Πού βρισκόμαστε την παρούσα στιγμή;
- Πού θέλουμε να βρεθούμε;
- Πώς θα κατορθώσουμε να βρεθούμε εκεί;

Πρόκειται για μια διαδικασία που ξεκινά με βάση την πλήρη κατανόηση της κατάστασης ενός ήδη υπάρχοντος οργανισμού, ή την αποσαφήνιση του τι ακριβώς θέλετε να κάνετε, αν πρόκειται για μια υπό σχεδιασμό επιχείρηση. Η διαδικασία αυτή καθοδηγείται από τους εκάστοτε στόχους και σκοπεύει να δεσμεύσει τους ανθρώπους του οργανισμού σε ένα κοινό όραμα. Επιπλέον, η ανάπτυξη του Επιχειρηματικού

Σχεδίου βοηθά τον επιχειρηματία να αποκτήσει τη δική του προοπτική για την καινοτομία του ή γενικότερα τη νέα επιχειρηματική δραστηριότητα που θέλει να αναπτύξει. Είναι κατά κάποιον τρόπο, μια εργασία επί χάρτου όπου ένα άτομο προσπαθεί να μετατρέψει τις σκέψεις του σε προτάσεις, να δοκιμάσει καταστάσεις σε θεωρητικό επίπεδο, να κάνει λάθη σε αυτό το στάδιο πριν προχωρήσει στην πράξη και να τα διορθώσει. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να ελαχιστοποιήσει τις επιπτώσεις των λαθών αυτών, τα οποία ούτως ή άλλως είναι δύσκολο να αποφευχθούν όταν μιλάμε για νέα επιχειρηματική δραστηριότητα εξαιτίας της έλλειψης παρελθοντικής εμπειρίας. Επιπλέον, χρήσιμη τόσο για εσάς όσο και για τους πιθανούς αναγνώστες, θα ήταν η ενσωμάτωση στο Σχέδιο ενός επιχειρηματικού μοντέλου της δραστηριότητας που θέλετε να ξεκινήσετε.

#### **4.4 Διεθνής και Ελληνική πραγματικότητα**

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο, σε διεθνές επίπεδο, έχει καθιερωθεί ως ένα πολύ αξιόπιστο εργαλείο, μέσω του οποίου γίνεται δυνατή η επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, όπως για παράδειγμα η πραγματοποίηση της επίσημης έκφρασης της διαδικασίας σχεδιασμού της νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας, η σύνταξη της αίτησης χρηματοδότησης, η ανάπτυξη ενός πλαισίου έγκρισης και η χρήση του ως εργαλείο λειτουργικής επιχειρηματικής διοίκησης. Το Επιχειρηματικό Σχέδιο έχει χαρακτηριστεί και ως κώδικας επικοινωνίας μεταξύ επιχειρηματία και επενδυτή, χωρίς αυτό να σημαίνει πως θα πρέπει να συντάσσεται μόνο σε περίπτωση ανάγκης για χρηματοδότηση. Οι περιπτώσεις όπου ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο αναπτύσσεται για λόγους ενδοεπιχειρησιακούς δεν είναι λίγες, καθώς η λειτουργική διοίκηση ή ακόμα και μια νέα επιχειρηματική δραστηριότητα της εταιρείας δεν αποτελούν «προνόμια» των νεοσυσταθέντων επιχειρήσεων αλλά και γνωστών και εδραιωμένων στο χώρο τους εταιρειών. Δυστυχώς, στην Ελλάδα λίγες επιχειρήσεις έχουν εκτιμήσει την πολύπλευρη χρησιμότητα του Επιχειρηματικού Σχεδίου. (James B. Arkebauer, 1995)

Οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν συμβαδίζουν με τις διεθνείς σε ό,τι αφορά στη χρήση του Επιχειρηματικού Σχεδίου και δεν έχουν υιοθετήσει ακόμα τη γενικότερη νοοτροπία που το περιβάλλει. Έχοντας υπ' όψη πως η ελληνική αγορά επενδύσεων βρίσκεται ακόμα σε αρχικά στάδια, την ίδια στιγμή που οι αντίστοιχες Ευρωπαϊκές ή

Αμερικάνικες έχουν εμπειρία πολλών δεκαετιών, θα μπορούσαμε να δικαιολογήσουμε εν μέρει την αργοπορία στην υιοθέτηση των κανόνων που θα πρέπει να ακολουθεί μία σωστά οργανωμένη επιχείρηση με προοπτικές, προκειμένου να διατηρήσει τη δομή της και όλα τα στοιχεία που της προσφέρουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Δεν είναι τυχαίο το ότι η πλειοψηφία των Επιχειρηματικών Σχεδίων που κατατίθενται σε πιθανούς επενδυτές δεν πληρούν όλες τις βασικές προϋποθέσεις που απαιτούνται, γεγονός που κάνει ακόμα πιο έντονη την ανάγκη ύπαρξης ενός οδηγού σύνταξης Επιχειρηματικού Σχεδίου προσαρμοσμένο στα ελληνικά δεδομένα. Την ανάγκη αυτή προσπαθεί να καλύψει το υπάρχον εγχειρίδιο.

## **4.5 Έννοια του Επιχειρηματικού Σχεδίου**

### **4.5.1 Τι είναι το Επιχειρηματικό Σχέδιο;**

Θα μπορούσαμε να ορίσουμε ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο ως ένα έγγραφο που περιγράφει τον τρόπο διαχείρισης μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Ως συγκεκριμένη δραστηριότητα μπορεί να θεωρηθεί το σύνολο των λειτουργιών μιας ατομικής επιχείρησης ή ακόμα και μιας μεγάλης πολυεθνικής, μπορεί να αναφέρεται σε μια εμπορική επένδυση, έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό ή να έχει φιλανθρωπικό χαρακτήρα. Επίσης, μπορεί να έχει να κάνει με ολόκληρη την επιχείρηση ή με ένα μικρότερο τμήμα της. Ως συγκεκριμένο χρονικό διάστημα μπορούμε να θεωρήσουμε το πρώτο εξάμηνο δραστηριοποίησης μιας νεοσύστατης επιχείρησης, τα πέντε χρόνια ζωής μιας εταιρείας ή ολόκληρη τη διάρκεια ζωής ενός συγκεκριμένου έργου.

Ουσιαστικά, το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι ένα εργαλείο επικοινωνίας, σχεδιασμένο έτσι ώστε να μεταδίδει πληροφορίες στους πιθανούς παραλήπτες του, είτε αυτοί λέγονται επενδυτές και υποψήφιοι συνεταιίροι, είτε λέγονται διοικητική ομάδα, προσωπικό ή ακόμα και κρατικοί φορείς. Επιπλέον, κάποιες φορές, αλλά συχνά, χρησιμοποιείται και ως μέσο για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων ή για την υλοποίηση τακτικών ενεργειών. Το περιεχόμενό του πιθανώς να διαφοροποιείται ανάλογα με τον τομέα δραστηριοποίησης της κάθε εταιρείας, παρόλα αυτά θα πρέπει να ακολουθεί συγκεκριμένα πρότυπα και να περιλαμβάνει κάποιες συγκεκριμένες

πληροφορίες ανεξαρτήτως του κλάδου και της μορφής της επιχείρησης. Κάποιοι βασικοί τομείς, στους οποίους θα πρέπει κάποιος να αναφερθεί κατά τη σύνταξη ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου, είναι μεταξύ άλλων το ιστορικό της οργάνωσης, η ομάδα διοίκησης, το παραγόμενο προϊόν/ υπηρεσία, η αγορά στην οποία αυτή απευθύνεται, η τεχνολογία που χρησιμοποιεί, καθώς και οικονομικά στοιχεία και προβλέψεις. Οι τομείς αυτοί, όπως και επιπρόσθετα στοιχεία που ενδεχομένως να είναι απαραίτητα να συμπεριληφθούν, αναλύονται λεπτομερώς στη συνέχεια του οδηγού μας. (Brian E. Hill, Dee Power, 2001)

#### **4.6 Ποιος το αναπτύσσει;**

Ποιοι όμως συμμετέχουν στη σύνταξη του Σχεδίου; Είναι γεγονός ότι πολλοί επιχειρηματίες καταφεύγουν σε εξωτερικούς συμβούλους για τη ανάπτυξή του, κάποιοι μάλιστα τους αναθέτουν εξ' ολοκλήρου τη σύνταξή του. Κάτι τέτοιο θα πρέπει να αντιμετωπιστεί με ιδιαίτερη προσοχή ειδικά όταν σκοπεύουν να απευθυνθούν σε πιθανούς χρηματοδότες. Και αυτό γιατί κανείς δε γνωρίζει την επιχείρηση, το όραμα και τη δραστηριότητά της καλύτερα από τον ιδρυτή της και την ομάδα διοίκησης. Ιδιαίτερα, στην περίπτωση μιας νέας επιχειρηματικής ιδέας ή καινοτομίας, ο ιδρυτής είναι αυτός που οφείλει να αναλάβει τη μεγαλύτερη ευθύνη της ανάπτυξης του Επιχειρηματικού Σχεδίου, αφού στη συνέχεια θα πρέπει να συναντηθεί με τους ενδεχόμενους επενδυτές και να υποστηρίξει την πρόταση που θα έχει αναπτυχθεί στο χαρτί. Βέβαια, τα καλύτερα Σχέδια αναπτύσσονται ομαδικά, οπότε η καλύτερη λύση θα ήταν ένας συνδυασμός, κατά τον οποίο ο επιχειρηματίας αναπτύσσει την πρότασή του σε συνεργασία με τα εξειδικευμένα μέλη που αποτελούν την ομάδα διοίκησης, καλύπτοντας έτσι όλες τις πτυχές της δραστηριότητας, την οποία θέλει να αναπτύξει. Η ανώτερη διοίκηση, λοιπόν, δίνει τις κατευθύνσεις, στα πλαίσια των οποίων οι εκτελεστικοί διευθυντές αναπτύσσουν τα σχέδιά τους και στη συνέχεια όλη η διαδικασία αναθεωρείται ή/και τροποποιείται αν είναι ανάγκη, και τέλος εγκρίνεται από την κορυφή. Φυσικά, η εμπλοκή κάποιου συμβούλου δεν είναι απορριπτέα, αντιθέτως ίσως να είναι καθοριστικής σημασίας, αλλά καλό θα είναι να έχει περισσότερο συμβουλευτικό χαρακτήρα και να βοηθά κυρίως στο βαθμό που αφορά στις απαιτήσεις και προσδοκίες των πιθανών αναγνωστών.

## 4.7 Σκοπός του Επιχειρηματικού Σχεδίου

Ο σκοπός του Σχεδίου είναι πολλαπλός. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο εσωτερικά στην επιχείρηση, από τον ιδρυτή, τη διοικητική ομάδα και το προσωπικό, όσο και από εξωτερικούς φορείς, όπως επενδυτές, πιθανοί συνεργάτες, σύμβουλοι αλλά και κρατικοί φορείς.

### 4.7.1 Κυρίαρχος Σκοπός

Ένα Επιχειρησιακό Σχέδιο χρησιμοποιείται κυρίως σαν προωθητικό υλικό. Ο επιχειρηματίας, αφού εμπνευστεί την ιδέα για την ανάπτυξη μιας καινούριας δραστηριότητας και σχηματίζει την απαραίτητη ομάδα που θα τον πλαισιώσει και μετά από έρευνες και συζητήσεις, φτάνει στο στάδιο της αναζήτησης του απαιτούμενου κεφαλαίου. Αν το κεφάλαιο αυτό δεν μπορεί να καλυφθεί με δικά του χρήματα, ή από συγγενείς και φίλους, θα πρέπει να απευθυνθεί σε πιθανούς χρηματοδότες νέων δραστηριοτήτων στην αγορά, όπως είναι οι εταιρείες κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου (Venture Capital), (A Guide to Venture Capital ,1998) αλλά και ανεξάρτητοι επενδυτές ( Business Angels ή τράπεζες). Στους ενδεχόμενους επενδυτές θα πρέπει να παρουσιάσει μια ολοκληρωμένη πρόταση, παραθέτοντας οικονομικά στοιχεία και προβλέψεις, η οποία θα καλύπτει όλα τα κρίσιμα ζητήματα, για τα οποία αυτοί ενδιαφέρονται και θέλουν να εξετάσουν πριν προβούν σε οποιαδήποτε μορφή χρηματοδότησης. Αυτόν ακριβώς το σκοπό εξυπηρετεί το Επιχειρηματικό Σχέδιο. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την προσέλκυση των επενδυτών και αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την εξασφάλιση κεφαλαίου. Προσφέρει στους επενδυτές αναλυτικές πληροφορίες για όλες τις πτυχές των προηγούμενων, τρεχουσών και μελλοντικών δραστηριοτήτων της εταιρείας. Το Επιχειρηματικό Σχέδιο πρέπει να αντανακλά τις ιδέες και τις επιδιώξεις της επιχείρησης με τον πιο σαφή τρόπο, ώστε οι πιθανοί επενδυτές να μπορούν να σχηματίσουν άποψη για το πόσο καλή είναι η ευκαιρία και για την ικανότητα της διοίκησης να την εκμεταλλευτεί αποτελεσματικά.

## 4.8 Άλλες λειτουργίες

Το Επιχειρησιακό Σχέδιο δεν είναι όμως, απαραίτητο μόνο για την προώθηση της επιχειρηματικής πρότασης. Είναι αναγκαίο για κάθε νεοσύστατη επιχείρηση και σε κάθε νέα επιχειρηματική δραστηριότητα. Λειτουργεί ως οδηγός για την επιχείρηση καθώς αυτή αναπτύσσεται. Αποτελεί αρχικά ένα προσχέδιο του πώς θα μοιάζει η επιχείρηση στο μέλλον και παρέχει πολύτιμα εργαλεία για την ανάλυσή της, τον προσδιορισμό των αναγκών της και την πραγματοποίηση απαραίτητων αλλαγών. Βέβαια, για να διατηρεί την αξία του θα πρέπει να ενημερώνεται συνεχώς για τις νέες εξελίξεις. Σε συνεχή βάση κατά τη λειτουργία της επιχείρησης, οι νέες ευκαιρίες και απειλές που θα παρουσιάζονται θα πρέπει να αξιολογούνται στα πλαίσια του Σχεδίου βάσει του οποίου λειτουργεί η επιχείρηση, ώστε να λαμβάνονται εγκαίρως τα κατάλληλα μέτρα.

Επιπλέον, ένα Επιχειρησιακό Σχέδιο είναι και ένα εργαλείο ανακεφαλαίωσης- παρακολούθησης. Είναι ένα μέσο για να μετράτε την απόδοση της επιχειρηματικής δραστηριότητας που έχετε αναπτύξει. Πιο συγκεκριμένα, κατά τη δημιουργία, ανάπτυξη και διατήρηση μιας θέσης στην αγορά, είτε στο εσωτερικό είτε διεθνώς, το Επιχειρησιακό Σχέδιο καθορίζει βασικούς δείκτες απόδοσης για την αξιολόγηση των μελλοντικών δραστηριοτήτων. Στο σημερινό οικονομικό περιβάλλον, η δυνατότητα μέτρησης για το αν μια επιχείρηση αποδίδει σύμφωνα με τα αναμενόμενα, ή και ακόμα καλύτερα, είναι πολύ σημαντική. Όπως εξίσου σημαντικό είναι, να εντοπίζεται όσο το δυνατόν νωρίτερα η ανάγκη για επαναξιολόγηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων όταν η εταιρεία υστερεί σε απόδοση.

Είναι, λοιπόν σαφές ότι ένα άρτιο Επιχειρησιακό Σχέδιο δεν βοηθά απλώς μια εταιρεία στην προσπάθειά της για εξασφάλιση χρηματοδότησης, αλλά συμβάλλει και στην ανάπτυξη της επιχείρησης μακροπρόθεσμα. Χρησιμεύει ως εγχειρίδιο για την επιχείρηση και ως σημείο αναφοράς για τους επενδυτές και τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου.

## 4.9 Πλεονεκτήματα της Σύνταξης ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου

Ένα σωστά οργανωμένο Επιχειρηματικό Σχέδιο, συνοπτικό αλλά και πλήρες παράλληλα, που καλύπτει επαρκώς όλες τις πτυχές μιας νέας δραστηριότητας, αποτελεί πηγή πολλών πλεονεκτημάτων τόσο για τους επιχειρηματίες όσο και για τους επενδυτές. Αντίθετα, η απουσία των παραπάνω χαρακτηριστικών από το Επιχειρηματικό Σχέδιο, είναι αιτία απόρριψης της επιχειρηματικής πρότασης χωρίς δεύτερη σκέψη από τους επενδυτές και πιθανότατα παράγοντας αποτυχίας για την επιχείρηση μακροπρόθεσμα. Αυτή η άποψη ενισχύεται ακόμη περισσότερο αν λάβουμε υπόψη στοιχεία που προέκυψαν από έρευνες στο χώρο των εταιρειών Venture Capital, σύμφωνα με τα οποία το 60% περίπου των Επιχειρηματικών Σχεδίων που υποβάλλονται σε εταιρείες Κεφαλαίων Επιχειρηματικών Συμμετοχών, απορρίπτονται με την πρώτη ματιά, ενώ επιπλέον ένα 20% απορρίπτεται μετά από λίγες ώρες. Το γεγονός αυτό από μόνο του, ενισχύει την ανάγκη ανάπτυξης από τους επιχειρηματίες ενός άρτιου Επιχειρησιακού Σχεδίου και κάνει τα πλεονεκτήματα ενός τέτοιου εγγράφου ακόμη πιο ισχυρά. (“Preparing a Technology Business Plan”, 1992)

Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν αφορούν και στις δύο πλευρές που συμμετέχουν στην προσπάθεια ανεύρεσης κεφαλαίου για τη χρηματοδότηση μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας, τον επιχειρηματία και τον επενδυτή.

### 4.9.1 Πλεονεκτήματα για τον Επιχειρηματία

Είναι γεγονός ότι όλα ξεκινούν από την επιχειρηματική ιδέα. Η επιχειρηματική ιδέα θα πρέπει να είναι λογική, να μπορεί να υλοποιηθεί και να αποτελεί πραγματικά ευκαιρία, ώστε να υπάρχουν σοβαρές πιθανότητες επιτυχίας. Τα «σενάρια επιστημονικής φαντασίας» δεν μπορούν να ληφθούν σοβαρά υπόψη από κανέναν και δεν μπορούν να υποστηριχθούν από κανένα Επιχειρηματικό Σχέδιο όσο καλό κι αν είναι αυτό. Στην περίπτωση λοιπόν που η επιχειρηματική πρόταση είναι λογική και υλοποιήσιμη, ένα τέτοιο έγγραφο μπορεί να την ενισχύσει με πολλούς τρόπους.

Καταρχήν, **προσελκύει το ενδιαφέρον πιθανών επενδυτών**, παρέχοντας πληροφορία για την επιχειρηματική δραστηριότητα και καλύπτοντας όλους τους τομείς που πιθανώς να τους ενδιαφέρουν, όπως π.χ. σχετικά με τις μεθόδους που θα

χρησιμοποιηθούν, την αγορά στην οποία σκοπεύετε να απευθυνθείτε, την κατάρτιση των ελών που θα αποτελέσουν την ομάδα διοίκησης, κρίσιμα νομικά ζητήματα, πηγές που θα προσδώσουν στην επιχείρηση το πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, αλλά και εναλλακτικούς τρόπους εξόδου των επενδυτών όταν πια η συνεργασία θα έχει κάνει τον κύκλο της. Επιπλέον, το Επιχειρηματικό Σχέδιο **επιτρέπει την ταχύτερη και ευκολότερη διάδοση της επιχειρηματικής πρότασης σε μεγαλύτερο αριθμό υποψήφιων επενδυτών, τους οποίους δε θα ήταν δυνατόν να προσεγγίσουν οι υποψήφιοι επιχειρηματίες.** Είναι, προφανώς, πιο εύκολη η προσέγγιση μεγάλου αριθμού ανθρώπων με τη χρησιμοποίηση ενός τέτοιου εγγράφου, παρά με οποιοδήποτε άλλο τρόπο. (“Starting Your Own Business”,2001)

Εξάλλου, ανεξαρτήτως εάν υπάρχει η ανάγκη χρηματοδότησης, το Επιχειρηματικό Σχέδιο **δεν παύει να αποτελεί έναν οδηγό για τη δημιουργία αξίας από και για την επιχείρηση.** Το γραπτό σχέδιο βοηθά στην υλοποίηση των επιθυμητών στρατηγικών , προτείνοντας τις δράσεις που μπορούν να οδηγήσουν σε αποτελεσματική εφαρμογή τους. Αντίστοιχα, η επικοινωνία του σχεδίου και ο προβληματισμός που δημιουργεί συντελεί συνήθως στην παραγωγή νέων ιδεών, στη βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και στην αξιοποίηση των διαθέσιμων δυνάμεων στις παραπάνω κατευθύνσεις. Θα μπορούσαμε λοιπόν να πούμε ότι το Επιχειρηματικό Σχέδιο **συμβάλλει σημαντικά στη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης.**

Επιπρόσθετα, ένα οργανωμένο Επιχειρηματικό Σχέδιο **αποτελεί τη βάση για παρακολούθηση και έλεγχο.** Με την έναρξη μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας καθορίζονται κάποιοι στόχοι, οι οποίοι αναφέρονται τόσο σε ποιοτικά όσο και σε ποσοτικά στοιχεία, που μπορεί να αφορούν έσοδα, πωλήσεις, κόστη, καθαρά κέρδη, μερίδιο αγοράς, αλλά και ποιότητα αγαθών, ικανοποίηση εργαζομένων και άλλα πολλά. Οι στόχοι αυτοί περιγράφονται επαρκώς στο σχέδιο, το οποίο περιλαμβάνει επίσης ένα χρηματοοικονομικό πλάνο με επιμέρους οικονομικά στοιχεία και προβλέψεις για συγκεκριμένες χρονικές περιόδους. Με αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα στη διοίκηση να παρακολουθεί και να ελέγχει το βαθμό επίτευξής τους, συγκρίνοντας σε τακτά χρονικά διαστήματα τα πραγματικά στοιχεία απόδοσης της επιχείρησης με τα αντίστοιχα προκαθορισμένα επιθυμητά στοιχεία. Ανάλογα λοιπόν, με τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τη σύγκριση, προχωρά σε εξαγωγή συμπερασμάτων για την πορεία της επιχείρησης και σε



αναθεωρήσεις στόχων και διαδικασιών, εάν αυτό κριθεί απαραίτητο.

Μια ακόμη λειτουργία του Επιχειρηματικού Σχεδίου και εξίσου σημαντική με τις προηγούμενες, είναι ότι **προκαλεί τη δημιουργία εμπεριστατωμένης επανατροφοδότησης (feedback) από τους αναγνώστες του, είτε αυτοί είναι οι εν δυνάμει επενδυτές είτε άλλοι επιχειρησιακοί συνεργάτες ή σύμβουλοι.** Οι αναγνώστες του έχουν τη δυνατότητα να εξετάσουν σε σύντομο χρονικό διάστημα το πλαίσιο της επιχείρησης και το πρόγραμμα δράσης της, μέσα από ένα συνοπτικό και πλήρες έγγραφο, με αποτέλεσμα να μπορούν να σχηματίσουν εμπεριστατωμένη και σαφή εικόνα για το εγχείρημα, καταλήγοντας σύντομα σε συμπεράσματα. Οι κρίσεις, οι διαπιστώσεις και οι ενστάσεις τους μεταφέρονται άμεσα στον επιχειρηματία και την ομάδα του και αποτελούν σημαντικό εργαλείο για επανεξέταση του Σχεδίου και την πραγματοποίηση απαραίτητων διορθωτικών κινήσεων όσον αφορά το σχεδιασμό και την οργάνωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

#### 4.9.2 Πλεονεκτήματα για τον Επενδυτή

Πλεονεκτήματα, όμως, από τη σύνταξη του Επιχειρηματικού Σχεδίου μπορούν να προκύψουν και για τους πιθανούς επενδυτές. Συγκεκριμένα, ο ενδεχόμενος χρηματοδότης **έχει τη δυνατότητα να αξιολογήσει την επιχειρηματική πρόταση, την ομάδα των επίδοξων επιχειρηματιών, την εν δυνάμει αγορά και γενικότερα τις δυνατότητες υλοποίησης της προσπάθειας πριν πραγματοποιηθεί η επένδυση.** Θα ήταν μεγάλος ο κίνδυνος για έναν επενδυτή να προχωρήσει στη χρηματοδότηση μιας επιχείρησης, χωρίς να εξετάσει όλες τις πτυχές της νέας δραστηριότητας. Ακριβώς αυτή τη δυνατότητα του παρέχει το Επιχειρηματικό Σχέδιο. Να μελετήσει την πρόταση και να ελέγξει αν η ιδέα μπορεί με επιτυχία να μετατραπεί σε πράξη, αν πραγματικά πρόκειται για επενδυτική ευκαιρία, την οποία δεν πρέπει να χάσει και αν έχει να κάνει με άτομα άξια της εμπιστοσύνης του, πριν προχωρήσει σε οποιαδήποτε συμφωνία.

Ένα επιπλέον πλεονέκτημα που μπορεί να προκύψει για τον επενδυτή, είναι η **δυνατότητα σύγκρισης πολλών επιχειρηματικών προτάσεων σε μικρό χρονικό διάστημα.** Φυσικά, οι επενδυτές δε χρηματοδοτούν την πρώτη καλή ιδέα που τους παρουσιάζεται χωρίς δεύτερη σκέψη. Σκοπός τους είναι να επιλέξουν την καλύτερη δυνατή ή τις καλύτερες δυνατές ανάμεσα σε αρκετές υλοποιήσιμες προτάσεις και

φυσικά αυτές που φαίνεται ότι έχουν τις περισσότερες πιθανότητες να επιτύχουν. Με δεδομένο ότι ο χρόνος τους είναι περιορισμένος, το Επιχειρηματικό Σχέδιο συνεισφέρει σημαντικά στην επιλογή των κατάλληλων προτάσεων σε σύντομο χρονικό διάστημα. Τα σχέδια που λαμβάνουν συνεχώς από επίδοξους επιχειρηματίες, έχουν τη δυνατότητα να τα συγκεντρώσουν και να τα συγκρίνουν μεταξύ τους και ως προς το σύνολό τους αλλά και ως προς καθένα από τα επιμέρους στοιχεία τους, για τα οποία ενδιαφέρονται και με βάση προκαθορισμένα κριτήρια να καταλήξουν στην έγκριση της καλύτερης ευκαιρίας.

Όπως ο επιχειρηματίας μπορεί να χρησιμοποιήσει το Επιχειρηματικό Σχέδιο ως ένα μέσο παρακολούθησης της πορείας της δραστηριότητάς του, ομοίως **και ο επενδυτής είναι σε θέση, μέσω του ίδιου εγγράφου, να παρακολουθεί και να ελέγχει την πορεία της επένδυσής του.** Μετά την πραγματοποίηση της επένδυσης, οι χρηματοδότες δεν είναι απλοί και παθητικοί παρατηρητές της πορείας της επιχείρησης. Αντιθέτως, το ενδιαφέρον τους είναι τεράστιο για την πορεία της επένδυσής τους και για το αν αυτή δείχνει να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους, τόσο σε ό,τι αφορά στην απόδοση των κεφαλαίων τους όσο και για το αν είναι σύμφωνη με τους στόχους που έχουν τεθεί από τον επιχειρηματία. Το Σχέδιο του παρέχει τη δυνατότητα να προβεί και ο ίδιος, ανά τακτά χρονικά διαστήματα, σε συγκρίσεις των πραγματικών στοιχείων απόδοσης της επιχείρησης με τα επιθυμητά, ώστε να είναι σε θέση να αποφασίσει για την περαιτέρω στάση του. Αν θα πρέπει να συνεχίσει τη συνεργασία του, πιθανότατα και με συμπληρωματική χρηματοδότηση, ή αν είναι καιρός να αναζητήσει κάποιον τρόπο εξόδου, σε περίπτωση που τα μέχρι τώρα αποτελέσματα είναι δυσοίωνα.

#### **4.10 Δομή του Επιχειρηματικού Σχεδίου**

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι ένα έγγραφο προσαρμοσμένο στην εκάστοτε επιχείρηση. Επομένως πρέπει να γίνει σαφές ότι ο κατάλληλος τρόπος για να συντάξετε ένα σωστό Επιχειρηματικό Σχέδιο δεν είναι να μελετήσετε και να κινηθείτε στις γραμμές του Επιχειρηματικού Σχεδίου μιας άλλης επιτυχημένης εταιρείας. Θα πρέπει να έχετε υπόψη πως οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη δομή αλλά και το περιεχόμενο του Σχεδίου σας είναι ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείστε καθώς και το επίπεδο ανάπτυξης στο οποίο βρίσκεται η

επιχείρησή σας. Μπορείτε επομένως να συνειδητοποιήσετε το λάθος που θα πράττατε, αν πιστεύατε πως κάποια άλλη εταιρεία θα μπορούσε να σας δανείσει το Επιχειρηματικό της Σχέδιο, όντας αυτό επιτυχημένο σύμφωνα με κάποιον επενδυτή ή ακόμα σύμφωνα με τα στελέχη της εταιρείας. Από τα παραπάνω προκύπτει ως διαπίστωση, ότι ο μοναδικός τρόπος για την επιτυχή σύνταξη του Επιχειρηματικού σας Σχεδίου είναι να αφιερώσετε όλο εκείνο το χρονικό διάστημα που απαιτείται για να καλύψετε κάθε πτυχή της επιχείρησής σας, χωρίς να αποκλείεται η ανάγνωση κάποιων επιτυχημένων Επιχειρηματικών Σχεδίων, έχοντας όμως ως μοναδικό στόχο σας, να κατανοήσετε τους λόγους που καθιστούν το συγκεκριμένο Σχέδιο επιτυχημένο.

Μια **τυπική δομή** ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου παρουσιάζεται παρακάτω και ακολουθεί η ανάλυση των επιμέρους συστατικών μερών στα κεφάλαια που ακολουθούν :

- 1. Εισαγωγικά Στοιχεία**
- 2. Διοικητική Σύνοψη (executive summary)**
- 3. Εταιρεία/ Ινστιτούτο/ Ερευνητής(ές)**
- 4. Αγορά**
- 5. Προϊόντα/ Υπηρεσίες και Τεχνολογία**
- 6. Διοικητική Ομάδα**
- 7. Χρηματοοικονομικό Πλάνο**
- 8. Στρατηγική Ανάπτυξης, Βασικές Παραδοχές και Κίνδυνοι**
- 9. Οφέλη για τον Επενδυτή**
- 10. Επιπλέον Πληροφορίες**

Οι παραπάνω συνιστώσες του Επιχειρηματικού Σχεδίου αποτελούν ενδεικτικά τμήματα καθώς ενδέχεται να έχετε συναντήσει εντελώς διαφορετικές δομές στην ελληνική ή στη διεθνή βιβλιογραφία. Θα πρέπει όμως να αντιληφθείτε πως η ουσία παραμένει ίδια. Με μια προσεκτικότερη ματιά θα δείτε πως τα βασικά μέρη του Επιχειρηματικού Σχεδίου, παρόλο που μπορεί να εμφανίζονται με κάποια διαφορετική ονομασία, έχουν ακριβώς την ίδια σημασία, ενώ οι πρόσθετες πληροφορίες, που πιθανόν να θέλετε να συμπεριλάβετε, μπορούν να αναλυθούν σε ξεχωριστό κεφάλαιο. Με την τεχνική αυτή εξασφαλίζετε ότι ο συντάκτης δε θα παρασυρθεί από περιττές λεπτομέρειες και θα αφοσιωθεί στις βασικές έννοιες που

θέλει να περιγράψει και οι οποίες θα εξυπηρετήσουν τον σκοπό σύνταξης του Σχεδίου του.

#### 4.10.1 Εισαγωγικά Στοιχεία

**Όνομα Εταιρείας/ Ερευνητικού Ιδρύματος/ Ερευνητή:** δηλώστε το όνομα της εταιρείας που αναζητά τη χρηματοδότηση ή το δικό σας όνομα σε περίπτωση που είστε ερευνητής

**Διεύθυνση:** τη διεύθυνση στην οποία βρίσκεται η έδρα της επιχείρησης

**Τηλέφωνα:** τηλέφωνα επικοινωνίας

**Fax:** εάν υπάρχει

**E-mail:** εάν υπάρχει

**Web site:** εάν υπάρχει

**Εργασιακή φύση:** με ποιο αντικείμενο ασχολείται η εταιρεία σας ή σκοπεύει να ασχοληθεί

**Equity:** σημειώστε τα ίδια κεφάλαια που διαθέτει η εταιρεία σας

**Έτος ίδρυσης :** το έτος ίδρυσης της εταιρείας, εφόσον έχει ήδη ιδρυθεί

**Στελέχη (όνομα και θέση):** τα ονόματα των μελών της διοικητικής ομάδας και τις θέσεις που κατέχουν

#### Πίνακας I (Προβλέψεων) – Καταγραφή Προσωπικού / έτος απασχόλησης

	2007	2008	2009	2010
Υπάλληλοι				

#### Πίνακας II (Προβλέψεων) – Καταγραφή Πωλήσεων / Έτος

	2007	2008	2009	2010
Πρόσφατες				
Πωλήσεις				

Στους παραπάνω πίνακες, και εφόσον φυσικά υπάρχουν τα αντίστοιχα δεδομένα, συμπληρώστε στο μεν πρώτο τον αριθμό του προσωπικού που απασχολήσατε τα αντίστοιχα έτη, ενώ στο δεύτερο τις πωλήσεις που πραγματοποιήσατε. Στην παρούσα φάση δεν χρειάζεται να κάνετε προβλέψεις για τα μελλοντικά μεγέθη των παραπάνω κατηγοριών.

#### 4.10. 2 Διοικητική Σύνοψη (Executive Summary)

Το executive summary αποτελεί μία σύνοψη των βασικότερων μερών του Επιχειρηματικού Σχεδίου. Περιγράφει εν συντομία τα κύρια χαρακτηριστικά του σχεδίου χωρίς να αποσκοπεί σε μία απλή περίληψη. Μία τυπική έκταση είναι 2 με 3 σελίδες. Θα πρέπει να παραθέτει με τρόπο κατανοητό όλες τις βασικές πτυχές της επιχειρηματικής δραστηριότητας και κυρίως τα στοιχεία εκείνα που θα προσφέρουν το αναμενόμενο **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** για τον επιχειρηματία και την εταιρεία του, αλλά και τις απαιτούμενες αποδόσεις στους πιθανούς επενδυτές.

Είναι προφανές πως το περιεχόμενο του executive summary θα αντληθεί από όλο το Επιχειρηματικό Σχέδιο, οπότε παρ' όλο που εμφανίζεται πρώτο στην διάταξη του σχεδίου, θα ήταν σωστό να συνταχθεί μετά την ολοκλήρωση όλων των υπόλοιπων κεφαλαίων, ώστε να συμβαδίζει με τα περιεχόμενα και τις έννοιες που αναλύονται διεξοδικότερα στο βασικό κορμό του Σχεδίου.

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι οι περισσότεροι πιθανοί επενδυτές θα επικεντρώσουν την ανάγνωση του Σχεδίου σας στο executive summary, αποσκοπώντας στο να καταλάβουν από τις 2 με 3 αυτές σελίδες αν αξίζει να συνεχίσουν στην περαιτέρω εξέταση της πρότασης. Είναι σαφής λοιπόν η σημαντικότητα αυτού του κεφαλαίου προκειμένου να αποκτήσει ο πιθανός χρηματοδότης εξ' αρχής μια θετική άποψη για το κατά πόσο η ιδέα σας αξίζει να χρηματοδοτηθεί και φυσικά αν θα αποφέρει τα αναμενόμενα κέρδη.

Υπάρχουν αρκετά σημεία στα οποία θα πρέπει να δώσετε σημασία κατά την σύνταξη του executive summary, τα οποία συνοψίζονται στα παρακάτω ερωτήματα. Οι απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα θα βοηθήσουν εσάς τους ίδιους να αποκτήσετε μια καλύτερη εικόνα για την επιχειρηματική ιδέα που προτείνετε αλλά και τους χρηματοδότες να αποφασίσουν για το μέλλον της ιδέας αυτής. Τα ερωτήματα έχουν ως εξής :

- **Ποια είναι η επιχειρηματική μου δραστηριότητα; Ποια είναι η επιχειρηματική ευκαιρία που παρουσιάζεται και τι το μοναδικό έχει σε σχέση με τους ανταγωνιστές μου;**
- **Σε ποιους πελάτες στοχεύω και ποια είναι η αξία που τους**

προσφέρω;

- Τι περιθώρια ανάπτυξης υπάρχουν στην αγορά που δραστηριοποιείται η εταιρεία;
- Ποιο είναι το ανταγωνιστικό περιβάλλον το οποίο θα πρέπει να αντιμετωπίσει η εταιρεία;
- Ποιες είναι οι προβλέψεις για πωλήσεις, κόστη και κέρδη;
- Ποιες είναι οι απαιτήσεις για κεφάλαιο;
- Ποιο είναι το απαιτούμενο ποσό χρηματοδότησης;
- Ποιοι είναι οι μακροπρόθεσμοι στόχοι που έχει θέσει η εταιρεία;
- Ποια είναι τα μέλη της διοικητικής ομάδας;
- Ποιες είναι οι βασικές υποθέσεις που έχουν γίνει σχετικά με το όλο εγχείρημα;
- Ποια είναι η τρέχουσα οικονομική κατάσταση της εταιρείας;

#### **4.10.3 Εταιρεία/ Οργανισμός/ Ερευνητής(ές)**

Το κομμάτι αυτό του Επιχειρηματικού Σχεδίου αποσκοπεί σε πρώτη φάση στο να περιγράψει με λεπτομέρεια την Εταιρεία/ Οργανισμό/ Ερευνητή στην παρούσα αλλά και στη μελλοντική της κατάσταση. Σε περίπτωση όπου η εταιρεία δεν έχει ιδρυθεί ακόμα, ορισμένες από τις παρακάτω κατηγορίες δεν θα χρειαστεί να συμπληρωθούν, όπως για παράδειγμα η ιστορική αναδρομή της επιχείρησης.

Στη συνέχεια αναλύονται τα θέματα που πρέπει να θίξετε σε αυτό το σημείο του Επιχειρηματικού Σχεδίου και δίνονται κάποιες κατευθυντήριες γραμμές για το περιεχόμενο της ανάλυσης που πρέπει να γίνει για τα θέματα αυτά.

#### **4.11 Ιστορική αναδρομή και όραμα για μελλοντική ανάπτυξη**

Εδώ θα πρέπει να γίνει αναφορά στην πορεία της εταιρείας κατά τα προηγούμενα έτη, εφόσον υφίσταται, καθώς και στην κατάσταση στην οποία βρίσκεται αυτή τη στιγμή, δηλαδή αν βρίσκεται σε φάση έναρξης, συγχώνευσης ή οποιαδήποτε άλλης μορφής κατάσταση. Η αναφορά εδώ πρέπει να είναι σύντομη και περιεκτική. Προβλέπετε επίσης το χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο θα ολοκληρωθεί η μετάβαση από την τωρινή στην επιθυμητή κατάσταση αλλά και τις μεγαλύτερες

αλλαγές που έγιναν στην εταιρεία το τελευταίο διάστημα. Είναι αναγκαίο επίσης να γίνει αναφορά στη νομική μορφή της επιχείρησης και σε πιθανές αλλαγές που συντελέστηκαν σε αυτή πρόσφατα. Τέλος, εδώ είναι καλό να παραθέσετε και το όραμα του επιχειρηματία, άρα και της επιχείρησης για το μέλλον, σε ό,τι αφορά στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την εδραίωση της εταιρείας στον κλάδο της.

#### **4.12 Ικανότητες κορμού (Μοναδικές ικανότητες)**

Σε αυτή την κατηγορία αναλύονται οι ξεχωριστές εκείνες ικανότητες και πόροι, τους οποίους σκοπεύει να αξιοποιήσει ο επιχειρηματίας ώστε να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα του αποφέρει την πολυπόθητη κερδοφορία. Οι ικανότητες αυτές μπορεί να αναφέρονται, εκτός από τον ίδιο και στην ομάδα που στελεχώνει τη διοίκηση της εταιρείας, καθώς η κατάρτιση και η όρεξη για δουλειά της διοικητικής ομάδας αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για την επιτυχία της επιχείρησης.

#### **4.13 Επιχειρηματικό πεδίο (αγορά/ πελάτες-στόχος, προϊόντα και υπηρεσίες)**

Το επιχειρηματικό πεδίο στο οποίο θα δράσει η επιχείρηση πρέπει να περιγράφεται με σαφήνεια στο σημείο αυτό. Θα πρέπει να οριστεί επακριβώς η αγορά στην οποία θα στοχεύουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που θα προσφέρει η επιχείρηση, να αναγνωριστούν οι πιθανοί μελλοντικοί πελάτες αλλά και να δηλωθούν οι τωρινοί, σε περίπτωση που υπάρχουν. Απαραίτητη είναι η συνοπτική περιγραφή του προϊόντος/ υπηρεσίας που σκοπεύετε να διαθέσετε στην αγορά χωρίς πολλές λεπτομέρειες, καθώς θα ακολουθήσει εκτενής ανάλυση σε παρακάτω κεφάλαια.

#### **4.14 Αναφορές και πιστοποιητικά**

Τα στοιχεία που παρουσιάζετε καθ' όλη τη διάρκεια του Επιχειρηματικού Σχεδίου θα πρέπει να έχουν λογική υπόσταση και πολύ περισσότερο να μπορούν να

τεκμηριωθούν και να αποδειχθούν. Στο τμήμα αυτό απλά παραθέτετε τις πηγές, οι οποίες θα μπορέσουν να υποστηρίξουν τους ισχυρισμούς σας, καθώς και ότι άλλες βεβαιώσεις ή πιστοποιητικά διαθέτετε.

#### **4.15 Στόχοι ανάπτυξης**

Ένας από τους πιο σημαντικούς ίσως τομείς του Επιχειρηματικού σας Σχεδίου είναι αυτός όπου διατυπώνονται οι προοπτικές ανάπτυξης της επιχειρηματικής ιδέας, την οποία προτείνετε. Οφείλετε να πείσετε τους πιθανούς επενδυτές σας πως εκτός από το ότι κατέχετε καλά το θέμα με το οποίο θέλετε να ασχοληθείτε, έχετε και τις δυνατότητες ή έστω τα σχέδια για την ανάπτυξη του.

#### **4.16 Αγορά**

Στις παραγράφους που θα ακολουθήσουν θα πρέπει να παρουσιάσετε αναλυτικά την αγορά στην οποία θα στοχεύσει το προϊόν/ υπηρεσία που σκοπεύετε να διαθέσετε, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο θα αποκτήσετε το μερίδιο αγοράς που επιθυμείτε. Αρχικά θα πρέπει να γίνει εκτενής ανάλυση της αγοράς με ιδιαίτερη έμφαση στον ανταγωνισμό και κατά δεύτερο λόγο θα πρέπει να παρουσιάσετε τις μεθόδους που θα χρησιμοποιήσετε ώστε να προωθήσετε το προϊόν/ υπηρεσία.

##### **4.16.1 Ανάλυση Αγοράς**

###### **4.16.1.1 Δυναμική της σχετικής αγοράς και εμπόδια εισόδου**

Αρχικά, θα πρέπει να παρουσιάσετε τη δυναμική της αγοράς-στόχου σε ό,τι αφορά τα εμπόδια εισόδου αλλά και την τμηματοποίηση των πιθανών πελατών. Με τον όρο τμηματοποίηση εννοούμε τις διαφορετικές ομάδες καταναλωτών που μπορούν να σχηματισθούν, ώστε να αποφασίσετε σε ποιες από αυτές θα στοχεύσουν τα προϊόντα σας. Αφού αποφασίσετε ποιο τμήμα της αγοράς θα αποτελέσει το στόχο σας, πρέπει να παρουσιάσετε τη δυναμικότητά του ώστε να αιτιολογήσετε τις προθέσεις σας και να πείσετε τον αναγνώστη του Επιχειρηματικού Σχεδίου πως όντως υπάρχει δυνατότητα εισόδου στην αγορά.



#### **4.16.1.2 Ζήτηση για το προϊόν/ υπηρεσία (πχ αποτελέσματα έρευνας αγοράς), κύκλος ζωής προϊόντος**

Η ενότητα αυτή είναι κατάλληλη για να παραθέσετε τα αποτελέσματα της έρευνας αγοράς, είτε πρόκειται για κάποια υποτυπώδη έρευνα είτε πρόκειται για πιο οργανωμένη προσπάθεια με τη συνδρομή συμβούλων. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να παρουσιάσετε την προβλεπόμενη ζήτηση για το προϊόν/ υπηρεσία για τα επόμενα χρόνια και να προσδιορίσετε τον κύκλο ζωής του προϊόντος/ υπηρεσίας. Ως κύκλο ζωής προϊόντος εννοούμε το χρονικό διάστημα που απαιτείται από την έναρξη παραγωγής ως την τελική ωρίμανση και την απόσυρση από την αγορά.

#### **4.16.1.3 Τρέχουσα θέση και μερίδιο αγοράς, θέση των βασικών ανταγωνιστών**

Στην περίπτωση που η εταιρεία υπάρχει ήδη και δραστηριοποιείται σε κάποια αγορά, καλό θα ήταν να αναφερθεί το μερίδιο αγοράς, που κατέχει η εταιρεία τη στιγμή που συντάσσεται το Επιχειρηματικό Σχέδιο, με όση μεγαλύτερη ακρίβεια γίνεται. Πέρα από τη θέση που κατέχει η δική σας εταιρεία στην αγορά, θα πρέπει αντίστοιχα να αναφέρετε τα ίδια στοιχεία και για τους ανταγωνιστές σας, εφ' όσον φυσικά έχετε τις απαραίτητες πληροφορίες. Μεγαλύτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στους κύριους ανταγωνιστές, οι οποίοι ενδεχομένως έχουν τη δύναμη και τις ικανότητες να αποσπάσουν σημαντικά ποσοστά από το μερίδιο που κατέχετε στην αγορά.

#### **4.16.1.4 Ανταγωνιστικότητα προϊόντος**

Ένα ακόμα σημαντικό σημείο στο οποίο κάθε πιθανός επενδυτής θα εστιάσει την προσοχή του είναι η ανταγωνιστικότητα του προσφερόμενου προϊόντος/ υπηρεσίας. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να πείσετε τον αναγνώστη πως το προϊόν αυτό έρχεται να καλύψει κάποιες ανικανοποίητες ανάγκες του καταναλωτή ή κάποια αδυναμία που έχει η αγορά μέχρι σήμερα για να του προσφέρει την αντίστοιχη υπηρεσία. Πρόσθετες πηγές που προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει επίσης να αναλυθούν εδώ. Τέτοιες πηγές μπορεί να είναι κάποιοι ιδιαίτεροι πόροι και ικανότητες που δεν αντιγράφονται εύκολα όπως για παράδειγμα ανθρώπινο, νοητικό ή χρηματοοικονομικό κεφάλαιο.

Η ανταγωνιστικότητα του προϊόντος μπορεί επίσης να προέρχεται από την καινοτομία η οποία έχει ενσωματωθεί στο προϊόν ή γενικότερα από τα μοναδικά

στοιχεία που μόνο εσείς έχετε τη δυνατότητα να προσφέρετε.

## **4.17 Στρατηγική Μάρκετινγκ**

### **4.17.1 Ανάλυση ανταγωνιστικότητας της αγοράς**

Το θέμα της ανταγωνιστικότητας της αγοράς άπτεται άμεσα των πέντε δυνάμεων του Porter. Χωρίς αυτό να σημαίνει πως πρέπει να γνωρίζετε τις λεπτομέρειες της θεωρίας ανταγωνισμού του Porter, θα πρέπει να παρουσιάσετε την υφιστάμενη κατάσταση σε σχέση με τον υπάρχοντα και το μελλοντικό ανταγωνισμό (5-forces analysis κλπ), κάνοντας έτσι μία εισαγωγή σε επόμενα θέματα που ασχολούνται με το πώς η εταιρεία θα τοποθετηθεί στην αγορά και πώς θα αντιμετωπίσει την κατάσταση βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.

Το πλαίσιο που έχει προτείνει ο Michael Porter, σχετικά με την ανάλυση των ανταγωνιστικών δυνάμεων, αποτελεί πολύτιμο εργαλείο για κάθε επιχειρηματία στην προσπάθειά του να καθορίσει τις ανταγωνιστικές πιέσεις που δέχεται ο κλάδος και επομένως το πόσο ελκυστικός είναι. Οι 5 δυνάμεις ανταγωνισμού, λοιπόν, σύμφωνα με τον Porter είναι οι εξής:

- 1) Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υπάρχουσών επιχειρήσεων
- 2) Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- 3) Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- 4) Ο κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών
- 5) Ο κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα

Η κερδοφορία ενός κλάδου είναι συνάρτηση των 5 δυνάμεων, πέρα από άλλους παράγοντες, οι οποίοι ιστορικά ορίζουν μεγαλύτερα ή μικρότερα επίπεδα επίδοσης σε κάθε κλάδο.

### **4.17.2 Τοποθέτηση του προϊόντος/υπηρεσίας στην αγορά, στόχοι για μερίδιο αγοράς, μελλοντική ανάπτυξη κλπ**

Ένα πολύ βασικό θέμα είναι η τοποθέτηση του προϊόντος/ υπηρεσίας στην αγορά που ήδη υπάρχει. Θα πρέπει να καθοριστεί επακριβώς στο σημείο αυτό, το πού

κατατάσσετε το προϊόν σας ανάμεσα στα ήδη υπάρχοντα προϊόντα που διατίθενται, καθώς και οι στόχοι που έχετε θέσει σε ό,τι αφορά στην απόκτηση μεριδίου αγοράς, τις μεθόδους ανάπτυξης που θα ακολουθήσετε και πού στοχεύετε να καταλήξει η πορεία του προϊόντος μετά την προώθησή του.

#### **4.17.3 Τμηματοποίηση αγοράς και πολιτική προϊόντος**

Η τμηματοποίηση της αγοράς-στόχου, όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενη ενότητα, αφορά στην κατάταξη των πιθανών πελατών σε ομάδες. Ο διαχωρισμός αυτός θα βοηθήσει τον επιχειρηματία να εντοπίσει και να κατανοήσει καλύτερα τις ανάγκες των διαφορετικών ομάδων στις οποίες στοχεύει, δίνοντάς του έτσι τη δυνατότητα να δράσει κατάλληλα σε περίπτωση όπου απαιτείται διαφοροποίηση του προϊόντος με σκοπό την αύξηση των πιθανών αγοραστών.

Για όλους τους παραπάνω λόγους θα πρέπει να διατυπωθεί μία σαφής πολιτική προϊόντος, όπου θα καθορίζονται με ακρίβεια όλες οι πτυχές του προϊόντος σε ό,τι αφορά, όχι τις τεχνικές λεπτομέρειες, αλλά τις διαδικασίες εισόδου και προώθησής του στην αγορά-στόχο. Η πολιτική προϊόντος πρέπει να διατυπώνει με απλές και περιεκτικές έννοιες όλα εκείνα τα στοιχεία που θα ήθελε να ξέρει ο πιθανός επενδυτής σχετικά με το πώς το προϊόν στο οποίο σκοπεύει να επενδύσει, θα μπορέσει να απευθυνθεί στους κατάλληλους πιθανούς πελάτες, έχοντας καλά ορισμένους τους στόχους του καθώς και τις ανάγκες που αποσκοπεί να ικανοποιήσει.

#### **4.17.4 Τιμολογιακή πολιτική**

Εκτός από μία καλά διατυπωμένη πολιτική προϊόντος, στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναλύσετε και την πολιτική τιμολόγησης που θα ακολουθήσετε. Η πολιτική τιμολόγησης εξηγεί λεπτομερώς τον τρόπο με τον οποίο σκοπεύετε να χρεώνετε τους πελάτες σας για το προσφερόμενο προϊόν ή την παρεχόμενη υπηρεσία.

#### **4.17.5 Σύστημα πωλήσεων και διανομής, δίκτυα προώθησης**

Περιγράψτε συνοπτικά το σχέδιο πωλήσεων της εταιρείας και δώστε περισσότερη έμφαση μόνο στην περίπτωση που η αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων πώλησης είναι καθοριστικής σημασίας. Η συγκεκριμένη ενότητα θα πρέπει να

περιλαμβάνει στοιχεία για την αγορά-στόχο και να απαντάει στα παρακάτω ενδεικτικά ερωτήματα:

- Ποια δίκτυα διανομής θα χρησιμοποιηθούν για πωλήσεις στους πελάτες; Οι πωλήσεις θα είναι άμεσες ή μέσω τρίτων;
- Υπάρχουν στρατηγικές συμμαχίες ή συνεργασίες που πρέπει να συναφθούν για την ολοκλήρωση των προϊόντων;
- Ποια είναι η αναμενόμενη παραγωγικότητα των πωλητών και η δομή των προμηθειών τους;
- Ποιο ενδιαφέρον έχει εκδηλωθεί μέχρι τώρα από πιθανούς πελάτες;

#### **4.17.6 Προώθηση και επικοινωνία με την αγορά**

Αφού ορίσετε την αγορά-στόχο, θα πρέπει να καθορίσετε συγκεκριμένους τρόπους επικοινωνίας. Περιγράψτε τα στοιχεία και τα βήματα που απαιτούνται για την επικοινωνία με τους πιθανούς πελάτες και τη μετατροπή τους από δυνητικούς σε πραγματικούς πελάτες. Είναι σημαντικό να δείξετε στους επενδυτές πως έχετε καθορίσει συγκεκριμένους τρόπους επικοινωνίας και διαδικασίες marketing για την αποτελεσματική πώληση του προϊόντος ή της υπηρεσίας σας.

#### **4.18 Προϊόντα/Υπηρεσίες και Τεχνολογία**

Σκοπός αυτής της ενότητας είναι ο επακριβής προσδιορισμός του προϊόντος/υπηρεσίας που σκοπεύετε να αναπτύξετε και να διαθέσετε στην αγορά, υποδεικνύοντας παράλληλα στους επενδυτές τη βάση για συνεχή ανάπτυξη.

##### **Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (π.χ. οφέλη που προκύπτουν για τον πελάτη από τη χρήση νέας τεχνολογίας)**

Αναλύστε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που σας προσφέρουν οι διαδικασίες και η στρατηγική της επιχείρησής σας, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία και στην αξία που αυτή προσδίδει στο προϊόν σας αλλά και στον πελάτη σας. Επίσης αναφερθείτε σε πιθανές μειώσεις του κόστους που προκύπτουν από τη χρήση νέων τεχνολογιών καθώς και σε οποιαδήποτε άλλη πτυχή της τεχνολογίας ή γενικότερα της οργάνωσης της επιχείρησής σας, που ενισχύει τη θέση σας έναντι των ανταγωνιστών σας.

#### **4.19 Τεχνολογικό ρίσκο (σχετικά με την λειτουργία και την διαδικασία παραγωγής, κίνδυνος υποκατάστασης)**

Το τεχνολογικό ρίσκο που πιθανώς θα αντιμετωπίσει η εταιρεία πρέπει να παρουσιαστεί σε αυτόν τον τομέα του Επιχειρηματικού Σχεδίου. Κάποιοι τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας, που ίσως εμφανίζουν εντονότερη τάση για πιθανή αποτυχία θα πρέπει να παρατεθούν εκτενώς στο σημείο αυτό καθώς και οι λόγοι που συνηγορούν σε αυτή σας τη διαπίστωση. Τέτοιου είδους πτυχές της επιχείρησης ενδέχεται να είναι η διαδικασία παραγωγής ή ακόμα ο κίνδυνος υποκατάστασης του προϊόντος σας. Βασική προϋπόθεση για τη συμπλήρωση αυτού του τομέα του Επιχειρηματικού Σχεδίου αποτελεί η καλή γνώση της αγοράς στην οποία επιθυμείτε να δραστηριοποιηθείτε, καθώς και η ενημέρωσή σας σχετικά με τα θέματα που αφορούν στις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης, όπως η παραγωγή, η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων ή οικονομικές υπηρεσίες κλπ.

#### **4.20 Στρατηγικές επιλογές, βασισμένες σε στοιχεία του ενεργητικού ή σε νόμιμα δικαιώματα ιδιοκτησίας**

Οι στρατηγικές επιλογές που βασίζονται σε στοιχεία του ενεργητικού ή σε δικαιώματα ιδιοκτησίας αναφέρονται σε οτιδήποτε σας δίνει κάποιο προβάδισμα σε σχέση με τους ανταγωνιστές σας σε όρους ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό που θα πρέπει να περιγράψετε στην ενότητα αυτή είναι το πως θα επωφεληθείτε από τη μοναδικότητα των συγκεκριμένων στοιχείων, εκφράζοντάς την μέσα από τη στρατηγική της εταιρείας και τις ενέργειες που θα βασιστούν στα στοιχεία αυτά για να υλοποιηθούν οι στόχοι της εταιρείας.

#### **4.21 Στρατηγική έρευνας και ανάπτυξης**

Για κάθε προϊόν, και πολύ περισσότερο για προϊόντα υψηλής τεχνολογίας (πχ ολοκληρωμένα κυκλώματα, ημιαγωγούς κλπ) απαιτείται ειδική έρευνα και ανάπτυξη από εξειδικευμένο προσωπικό. Δεδομένου του ρυθμού απαξίωσης κάθε καινοτόμου

προϊόντος ή υπηρεσίας και προκειμένου να μπορέσει μία εταιρεία να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στο σύγχρονο επιχειρηματικό πεδίο, θα πρέπει να ακολουθήσει κάποια αυστηρή στρατηγική έρευνας και ανάπτυξης. Αναλύστε τη συγκεκριμένη στρατηγική στις παραγράφους αυτής της ενότητας, αναφέροντας επίσης τους λόγους που σας ωθούν στην υλοποίησή της.

#### **4.22 Προστασία προϊόντος/ παραγωγικής διαδικασίας με κατοχυρωμένα σήματα, πατέντες κλπ.**

Στην περίπτωση που έχετε κατοχυρώσει κάποια ευρεσιτεχνία, η οποία σας επιτρέπει την αποκλειστική παραγωγή ή διάθεση κάποιας υπηρεσίας, θα πρέπει να αναφερθείτε με λεπτομέρειες σε αυτή. Στην κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνονται δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, εγχώριες ή διεθνείς πατέντες, προστατευόμενες ονομασίες και καταχωρημένα εμπορικά ονόματα ή σήματα κατατεθέντα. Θα πρέπει επίσης να αναφερθείτε στη χρονική διάρκεια για την οποία θα ισχύουν τα παραπάνω.

#### **4.23 Ανανέωση προϊόντος ή προσαρμογή σε νέα τμήματα αγοράς: αποτελεσματικότητα, ταχύτητα**

Εδώ θα πρέπει να ξεκαθαρίσετε στον αναγνώστη του Επιχειρηματικού Σχεδίου εάν το προϊόν/υπηρεσία που θα διαθέσετε στην αγορά είναι μία αναβάθμιση ενός παλαιότερου και το κατά πόσο η νέα αυτή έκδοση θα απευθυνθεί σε νέους τομείς της αγοράς. Παρουσιάστε επίσης την αποτελεσματικότητα καθώς και την ταχύτητα με την οποία υπολογίζετε να ενσωματωθεί στην αγορά-στόχο αποκτώντας κάποιο μερίδιο και αποφέροντας έσοδα.

#### **4.24 Σημασία/μέγεθος της προστιθέμενης αξίας για τον πελάτη**

Ένα πολύ σημαντικό σημείο, που αναλύεται σε αυτή την ενότητα, είναι η σημαντικότητα και το μέγεθος της προστιθέμενης αξίας του προϊόντος/ υπηρεσίας για τον πελάτη σας. Ο όρος μπορεί να φαίνεται πολύ γενικός και δυσνόητος καθώς η αντίληψη της σημαντικότητάς του από τον παραλήπτη ή πιθανό αγοραστή είναι

εντελώς υποκειμενική, ενώ παράλληλα η μέτρησή του στηρίζεται αποκλειστικά σε ποιοτικές μεθόδους. Παρ' όλα αυτά θα πρέπει να ξεχωρίσετε όλα εκείνα τα μοναδικά στοιχεία που προσδίδουν αξία στο προϊόν σας με βάση κάποιους ιδιαίτερους πόρους (τεχνολογικούς, γνωστικούς, οικονομικούς κλπ) και ικανότητες που διαθέτετε εσείς και το προσωπικό σας, αξία που σε διαφορετική περίπτωση δε θα ήταν η ίδια.

Αναφέρετε παράλληλα τις ξεχωριστές εκείνες διαδικασίες, όπως η διάθεση και η διανομή στην αγορά μέσω συστημάτων εφοδιαστικής αλυσίδας (logistics υψηλής ποιότητας) ή ακόμα και ξεχωριστές υπηρεσίες υποστήριξης πελατών μετά την πώληση. Κάθε ένα από τα παραπάνω καθώς και οτιδήποτε θεωρείτε εσείς άξιο αναφοράς το οποίο προσδίδει αξία στον πελάτη σας, με την ευρύτερη έννοια, κρίνεται ορθό να συμπεριληφθεί στην παρούσα ενότητα.

#### **4.25 Διοικητική Ομάδα**

Οι άνθρωποι είναι αυτοί που σε τελική ανάλυση θα διοικήσουν την εταιρεία και στους οποίους στηρίζουν τις περισσότερες φορές οι χρηματοδότες την απόφαση για επένδυση. Σε αυτήν την ενότητα θα ασχοληθείτε με την περιγραφή κάθε πτυχής των ανθρώπων που θα στελεχώσουν ή που έχουν ήδη στελεχώσει την επιχείρηση καθώς και του εαυτού σας.

##### **Κύριοι τομείς εμπειρίας και τεχνογνωσίας του επιχειρηματία και της διοικητικής ομάδας**

Αναφερθείτε εκτενώς στην εργασιακή εμπειρία αλλά και στην τεχνογνωσία που διαθέτει ο επιχειρηματίας αλλά και όλα τα υπόλοιπα μέλη της διοικητικής ομάδας. Θα πρέπει να είστε σε θέση να αποδείξετε με οποιοδήποτε τρόπο (συστατικές επιστολές, πτυχία, διπλώματα κλπ), όλα όσα θα αναφέρετε εδώ, για εσάς και για τους συνεργάτες σας.

##### **Εμπειρία σε επιχειρηματικά και επενδυτικά δίκτυα**

Δικαιολογήστε την εμπειρία σας στα επιχειρηματικά δίκτυα που αφορούν τον τομέα δραστηριοποίησης της επιχείρησής σας. Περιγράψτε την εμπειρία σας με τυχόν προμηθευτές, συμβούλους επιχειρήσεων ή νομικούς αντιπροσώπους. Ένα επίσης σημαντικό στοιχείο είναι η εμπειρία σας με δίκτυα πελατών, μελλοντικών ή ενεργών. Αναφέρετε εάν είχατε προηγούμενες επαφές με επενδυτές ή χρηματοδότες με τρόπο που θα βοηθήσει την συνεργασία σας με τους παρόντες επενδυτές.

### **Διαδικασία συλλογής νέων πληροφοριών**

Ένας σημαντικός παράγοντας για την επίλυση προβλημάτων σε περίπτωση που αυτά προκύψουν είναι να έχετε ή να μπορείτε άμεσα να αποκτήσετε τις απαραίτητες πληροφορίες που θα σας βοηθήσουν. Κρίνεται αναγκαίος επομένως ο καθορισμός διαδικασιών και μεθόδων με τις οποίες θα πραγματοποιήσετε την άντληση πληροφοριών ως μέσο λήψης διοικητικών αποφάσεων και χειρισμού κρίσεων.

### **Σχέση μεταξύ διοικητικής εμπειρίας και εταιρικών στόχων**

Θα πρέπει να μπορέσετε να συσχετίσετε την εμπειρία σας σε κάποιο άλλο εργασιακό περιβάλλον, καθώς και τις διοικητικές ικανότητες που αποκτήσατε εκεί, με τους στόχους της εταιρείας την οποία σκοπεύετε να αναπτύξετε. Στην περίπτωση που η εταιρεία είναι ήδη εδραιωμένη στο χώρο της, μπορείτε να εξηγήσετε το πώς η μέχρι τώρα εμπειρία σας στην διοίκησή της θα σας βοηθήσει να πετύχετε τους στόχους που έχετε θέσει για την περίοδο μετά τη χρηματοδότηση.

### **Αφοσίωση - εξασφάλιση της διοικητικής ομάδας και του πολύτιμου προσωπικού (μετοχές, stock options)**

Η αφοσίωσή σας στην επιχείρηση είναι ένα από τα βασικά στοιχεία που μπορούν να εντυπωσιάσουν τον πιθανό επενδυτή και να τον “καθησυχάσουν” σχετικά με την ασφάλεια της επένδυσής του. Πιο συγκεκριμένα, η προσωπική δέσμευσή σας στην εταιρεία, αλλά και των στελεχών, με οποιοδήποτε τρόπο και αν έχει πραγματοποιηθεί (πχ κατοχή μετοχών στην εταιρεία με δέσμευση προσωπικών κεφαλαίων του επιχειρηματία, των στελεχών κλπ) αποτελεί εξασφάλιση της μελλοντικής σας προσπάθειας για την ανάπτυξη της επιχειρηματικής ιδέας και εγγύηση για το ότι δε θα εκλείψει σε περίπτωση δυσκολιών.

Προσπαθήστε επομένως να διατυπώσετε όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά της δομής της εργασίας σας, καθώς και τις υποχρεώσεις τις οποίες έχετε αναλάβει με οποιοδήποτε τρόπο και οι οποίες εγγυώνται την αφοσίωση στην οποία αναφερθήκαμε παραπάνω.

### **Επιχειρηματική εμπειρία και χαρακτηριστικά των μελών της διοικητικής ομάδας**

Στην ενότητα αυτή θα πρέπει να περιγράψετε την επιχειρηματική σας εμπειρία αλλά και των μελών της διοικητικής ομάδας. Καλό θα ήταν να δώσετε έμφαση στα προσωπικά χαρακτηριστικά των στελεχών που θα συμβάλλουν στη σωστή διοίκηση



της επιχείρησης και την ορθή διαχείριση των κεφαλαίων.

Σε περίπτωση που εσείς ή κάποιος από τα στελέχη σας είχε συμμετάσχει στο παρελθόν σε κάποια ανάλογη κατάσταση επιχειρηματικής ανάπτυξης αρχικού σταδίου και το όλο εγχείρημα είχε την αναμενόμενη επιτυχία, δώστε έμφαση σε αυτό το ιστορικό στέλνοντας έτσι ένα πολύ θετικό μήνυμα στους πιθανούς χρηματοδότες.

#### **Εμπειρία στη διαχείριση υποθέσεων υπό πίεση και αβεβαιότητα**

Η ικανότητα διαχείρισης δύσκολων καταστάσεων υπό καθεστώς πίεσης και αβεβαιότητας είναι πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό της προσωπικότητας ενός επίδοξου επιχειρηματία. Η ικανότητα αυτή αποκτάται με την εμπειρία και εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο ο καθένας έχει βιώσει παρόμοιες συνθήκες. Δηλώστε εδώ τη θέση σας, αλλά και των συνεργατών σας σχετικά με τα παραπάνω και τονίστε την εμπειρία σας στην διαχείριση ανάλογων καταστάσεων χωρίς να προβείτε σε λεπτομερείς περιγραφές.

#### **Συμπληρωματικότητα δεξιοτήτων της ομάδας**

Εξηγήστε με συνοπτικό τρόπο πώς σκοπεύετε να συνδυάσετε τις γνώσεις και την τεχνογνωσία με τους συνεργάτες σας, όπως αυτές αναλύθηκαν παραπάνω για κάθε στέλεχος ξεχωριστά. **Κύριοι τομείς εμπειρίας και τεχνογνωσίας του επιχειρηματία και της διοικητικής ομάδας.**

**Σύνδεση μεταξύ στόχων της εταιρείας(στρατηγικής) και της οργανωτικής δομής**  
Συνδέστε με απλή λογική τους στόχους προς επίτευξη της επιχειρηματικής πρότασης με την δομή που έχετε επιλέξει ως προς το οργανωτικό σχήμα. Θα πρέπει να εξηγήσετε τι διευκολύνσεις σας παρέχει η προτεινόμενη δομή στην εφαρμογή της στρατηγικής που σκοπεύετε να ακολουθήσετε αλλά και τα πιθανά μειονεκτήματα που ενδέχεται να προκύψουν.

## **4.26 Χρηματοοικονομικό Πλάνο**

Στον τομέα του χρηματοοικονομικού πλάνου θα παρουσιάσετε αρκετά συνοπτικά τα στοιχεία που σας ζητούνται. Θα σας δοθεί η ευκαιρία να παρουσιάσετε αναλυτικές πληροφορίες στο τέλος του Επιχειρηματικού Σχεδίου αλλά και στα παραρτήματα που θα συμπεριλάβετε.

#### **Μετοχικό Κεφάλαιο-Συνολικό ποσό και ποσοστά συμμετοχής κάθε μετόχου**

Δηλώστε τα ίδια κεφάλαια της εταιρείας εάν ήδη υπάρχει ή τα σχετικά μελλοντικά σχέδια. Επίσης εξηγήστε τη μετοχική δομή της εταιρείας παραθέτοντας τα ποσοστά συμμετοχής κάθε μετόχου.

### **Περιγραφή λογιστικού συστήματος και προϋπολογιστικών μεθόδων**

Περιγράψτε τα λογιστικά συστήματα αλλά και τα συστήματα σύνταξης του προϋπολογισμού. Θα πρέπει τα παραπάνω να παρουσιάζουν τις δυνατότητες των συστημάτων αυτών ως προς την αποδοτικότητά τους στη σωστή εφαρμογή της λογιστικής αλλά και την απόδοσή τους σε ό,τι αφορά τις προβλέψεις του προϋπολογισμού και τα οφέλη που προκύπτουν από την χρησιμοποίησή του ως εργαλείο διοίκησης.

### **Ικανότητα αποτελεσματικού ελέγχου**

Καταδείξτε τις δυνατότητες που διαθέτετε, αλλά και των στελεχών σας για έλεγχο της επιχείρησης στον τομέα της οικονομικής διαχείρισης. Σημαντικό ρόλο παίζει η εμπειρία σε ανάλογους τομείς καθώς και πιθανές επιτυχίες του παρελθόντος στα πλαίσια της παρούσας εταιρείας ή άλλης, στην οποία απασχοληθήκατε στο παρελθόν.

### **Ικανότητα για χρηματοοικονομικές προβλέψεις**

Ένα από τα σημεία-κλειδιά ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου είναι οι προβλέψεις για την μελλοντική πορεία της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης. Ένας πιθανός επενδυτής θα μπορέσει να καταλάβει πολλά σχετικά με την προτεινόμενη επιχειρηματική δραστηριότητα από τα “νούμερα” που θα του παρουσιάσετε. Η ικανότητά σας στις προβλέψεις, εκτός από τη δήλωσή τους σε αυτή την ενότητα, θα κριθεί και από το κατά πόσο έχετε πραγματοποιήσει ρεαλιστικές προβλέψεις με ορθολογική κρίση και αντικειμενικά κριτήρια. Ένα κρίσιμο σημείο των προβλέψεων που θα βοηθήσει και εσάς τους ίδιους στο να κατανοήσετε καλύτερα το εγχείρημά σας, είναι οι προβλέψεις (projections) στα κόστη που θα παρουσιαστούν για τα επόμενα 2 με 3 χρόνια.

### **Ποσοτικοποίηση οικονομικών απαιτήσεων και πόρων**

Στο σημείο αυτό σας ζητείται να ποσοτικοποιήσετε τις απαιτήσεις σε κεφάλαια, και οικονομικούς πόρους γενικότερα, που έχετε από τον επενδυτή.

### **Επιπρόσθετα απαιτούμενα κεφάλαια για τους πρώτους 18 μήνες**

Σημειώστε το επιπλέον ποσό προς χρηματοδότηση που σκοπεύετε να αναζητήσετε από πηγές διαφορετικές από τον επενδυτή, στον οποίο υποβάλλετε το Επιχειρηματικό

Σχέδιο. Περιοριστείτε στο χρονικό διάστημα των 18 μηνών

#### **Επιπλέον απαιτούμενο κεφάλαιο μετά την περίοδο των 18 μηνών**

Σημειώστε το επιπλέον ποσό προς χρηματοδότηση που πιθανώς σκοπεύετε να αναζητήσετε από τον επενδυτή στον οποίο υποβάλλετε το Επιχειρηματικό Σχέδιο γενικότερα.

#### **Επιπρόσθετες πηγές χρηματοδότησης και δυνατότητα παροχής εγγυήσεων**

Παραθέστε τον τύπο της επιπλέον χρηματοδότησης που σκοπεύετε να επιδιώξετε εκτός του επενδυτή, στον οποίο καταθέτετε το παρόν Επιχειρηματικό Σχέδιο. Τέτοιες πηγές ενδέχεται να περιλαμβάνουν τραπεζικά δάνεια, ίδια κεφάλαια, επιχορήγηση, φίλοι-οικογένεια.

### **4.27 Στρατηγική Ανάπτυξης, Βασικές Παραδοχές και Κίνδυνοι**

#### **Βασικές θεωρήσεις και σχέδια για την μελλοντική ανάπτυξη της εταιρείας**

Αναπτύξτε τις βασικές υποθέσεις που έχετε κάνει σχετικά με τη μελλοντική εξέλιξη της επένδυσης, εφόσον αυτή πραγματοποιηθεί. Οι υποθέσεις αυτές ενδέχεται να αφορούν στην πορεία εξέλιξης της αγοράς, τις ανακατατάξεις σε νομικά και ρυθμιστικά πλαίσια, τις μελλοντικές τάσεις και τη συμπεριφορά των πιθανών αγοραστών ή ακόμα και τις αλλαγές που υποθέτετε πως θα συντελεστούν σε ολόκληρη την αγορά. Οι υποθέσεις αυτές θα πρέπει να αιτιολογούν τα στοιχεία που παραθέτετε στην ανάλυση του χρηματοοικονομικού πλάνου και φυσικά προϋποθέτουν τη δυνατότητα τεκμηρίωσής τους σε περίπτωση που κάτι τέτοιο ζητηθεί.

Για τους παραπάνω λόγους θα πρέπει να τονίσουμε τη σημασία που έχουν οι ορθολογικές προβλέψεις και υποθέσεις για την απόκτηση του επιθυμητού κεφαλαίου. Οι επενδυτές θα δώσουν μεγάλη έμφαση στην ενότητα αυτή, η οποία θα τους δώσει μία γενικότερη άποψη για το όλο εγχείρημα, καθώς και για το πώς εσείς έχετε δομήσει τις σκέψεις σας για τη μελλοντική πορεία της εταιρείας.

Ένα πολύ συνηθισμένο λάθος στο οποίο υποπίπτει ένα μεγάλος αριθμός υποψήφιων επιχειρηματιών είναι οι βασικές υποθέσεις οι οποίες γίνονται με σκοπό να υποστηριχθεί το επιχειρηματικό σχέδιο. Μερικές από αυτές τις υποθέσεις, όπως για παράδειγμα το ότι οι πελάτες στις διαφορετικές χώρες της Ευρώπης ή των διεθνών

αγορών θα εμφανίσουν τις ίδιες αγοραστικές συνήθειες, αποπροσανατολίζουν το Σχέδιο από τον αρχικό του σκοπό και αποδυναμώνουν την ισχύ του Επιχειρηματικού μοντέλου. Κάποια ακόμα παραδείγματα τέτοιων υποθέσεων είναι: Οι πελάτες-στόχος θα έχουν την τάση στο να αλλάξουν τις αγοραστικές τους συνήθειες ή ακόμα πως το επίπεδο αύξησης των μισθών δε θα υπερβεί τον πληθωρισμό για τον ερχόμενο χρόνο.

### **Βασικές θεωρήσεις, για ποιο σκοπό θα χρησιμοποιηθεί το επιπλέον κεφάλαιο**

Υποβάλλοντας το Επιχειρηματικό σας Σχέδιο θα πρέπει να είστε σε θέση να μπορείτε να εξηγήσετε τον ακριβή σκοπό της αίτησης για χρηματοδότηση. Αυτό σημαίνει πως στην ενότητα αυτή πρέπει να αναλύσετε τη χρησιμότητα των πρόσθετων κεφαλαίων και πώς σκοπεύετε να τα χρησιμοποιήσετε προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι που έχετε παραθέσει στο Επιχειρηματικό σας Σχέδιο

Στο τελικό στάδιο της ενότητας αυτής παρατίθεται ο παρακάτω πίνακας, όπου πρέπει να συμπληρώσετε τα αντίστοιχα ποσά των κατηγοριών που αναφέρονται στα αριστερά και να κάνετε και κάποιες αρχικές προβλέψεις για τα ίδια ποσά σε μελλοντικό χρονικό ορίζοντα δύο ή τριών ετών.

Πανεπιστήμιο

### Πίνακας ΙΙΙ – Βραχυπρόθεσμων Προβλέψεων

(Κύκλου εργασιών – Κ.π.Φ. - Χρηματοροών) βάσει παρούσας κατάστασης

	Τρέχον Έτος -2 (Πραγματικό)	Τρέχον Έτος -1 (Πραγματικό)	Τρέχον Έτος	Τρέχον Έτος+1 (Πρόβλεψη)	Τρέχον Έτος+2 (Πρόβλεψη)	Τρέχον Έτος +3 (Πρόβλεψη)
Κύκλος εργασιών						
Κέρδη προ φόρων						
Χρηματο- ροές						

#### 4.28 Οφέλη για τον Επενδυτή

##### Αναμενόμενη ανάπτυξη της εταιρείας και της αξίας της

Διατυπώστε την πρόβλεψή σας για την αναμενόμενη ανάπτυξη της εταιρείας τα επόμενα χρόνια. Αναφέρετε επίσης την αξία της επιχείρησης στο τέλος της περιόδου για την οποία θα μιλήσετε, δίνοντας έτσι στον επενδυτή μια γενική εικόνα για το τι θα πρέπει να περιμένει κατά την έξοδό του από την επένδυση τόσο σε οικονομικούς όρους αλλά και σε όρους επένδυσης χρόνου και πόρων.

##### Χρονικός ορίζοντας για την ανάπτυξη και πιθανή χρονολογία αποεπένδυσης

Ανατρέξτε στις προβλέψεις που έχετε κάνει σχετικά με τη μελλοντική πορεία της εταιρείας όσον αφορά στην κερδοφορία και γενικότερα τις χρηματοροές και αιτιολογήστε το χρονικό διάστημα κατά το οποίο ο επενδυτής θα μπορεί να πραγματοποιήσει την έξοδό του από την επένδυση, αφού φυσικά προηγουμένως θα έχουν υλοποιηθεί αν όχι όλα, το μεγαλύτερο ποσοστό των στόχων που έχουν τεθεί .

##### Πιθανοί ή επιθυμητοί τρόποι αποεπένδυσης

Περιγράψτε τις απόψεις σας σχετικά με τους τρόπους αποεπένδυσης που θεωρείτε

ως επικρατέστερους για τους επενδυτές. Αναφερθείτε στα πιθανά put options ή call options που σκοπεύετε να διαπραγματευτείτε ή σε οποιαδήποτε άλλης μορφής έξοδο που προτιμάτε (εξαγορά από την επιχείρηση του μεριδίου του επενδυτή, πώλησή του σε τρίτους, είσοδος στο χρηματιστήριο κλπ).

### **Τρόποι περιορισμού του επενδυτικού ρίσκου**

Εδώ θα πρέπει να δείξετε στους επενδυτές πως έχετε ήδη σκεφτεί κάποιες τακτικές μείωσης του επενδυτικού ρίσκου. Αναλύστε τις σκέψεις σας με σαφή και περιεκτικό τρόπο ώστε να γίνει αντιληπτό πως η επένδυση δεν υπόκειται μόνο σε τυχαίους παράγοντες, αλλά πως κάποιοι από αυτούς έχουν ήδη μελετηθεί και μάλιστα έχουν βρεθεί οι τρόποι με τους οποίους θα ελέγξετε τις επιπτώσεις τους στην επένδυση.

### **Προσδοκίες της εταιρείας σχετικά με το ρόλο του επενδυτή στην καθημερινή διοίκηση**

Εκφράστε την άποψή σας σχετικά με το ρόλο που θα πρέπει ή θα θέλατε να έχει ο επενδυτής ή κάποιος εκπρόσωπός του στην καθημερινή διοίκηση της εταιρείας. Σε περίπτωση που δεν είστε διατεθειμένοι να προσφέρετε μία θέση στο διοικητικό συμβούλιο σε κάποιον που θα αντιπροσωπεύει τα συμφέροντα του επενδυτή αναφέρετε το. Ο επενδυτής θα σας δηλώσει από νωρίς τις προθέσεις του σχετικά με το αν επιθυμεί άμεση παρέμβαση στη διοίκηση (hands on) ή όχι (hands off). Εσείς απλά οφείλετε να εκφέρετε την άποψή σας σχετικά με το ποια από τις δύο τακτικές θα μπορούσε να βοηθήσει στην επίτευξη των στόχων χωρίς να προκαλεί προβλήματα.

## **4.29 Πρόσθετες πληροφορίες**

Οι παρακάτω ενότητες δεν αποτελούν υποχρεωτικά τμήματα ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου. Παρόλο όμως που είναι προαιρετικά θα ήταν καλό να συμπληρώνονται ώστε να εμπλουτίζουν το Σχέδιο με επιπλέον πληροφορίες που θα επιτρέψουν στον επενδυτή να αποκτήσει μια πιο ολοκληρωμένη άποψη για την επιχειρηματική σας πρόταση.

#### 4.29.1 Επιχειρηματικό Μοντέλο

Σε πολλές περιπτώσεις, παρά το γεγονός ότι το Επιχειρηματικό Σχέδιο μπορεί να καλύπτει κάθε πτυχή του προϊόντος και της αγοράς, αποτυγχάνει να πείσει τους επενδυτές, κι αυτό επειδή το Επιχειρηματικό Μοντέλο της πρότασης δεν επιτυγχάνει να συσχετίσει λογικά όλα τα στοιχεία του τρόπου με τον οποίο θα αποκτήσετε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά και του πως θα κινηθείτε σε ότι αφορά την μελλοντική ανάπτυξη της επιχειρηματικής ευκαιρίας που σας δίνεται.

Το Επιχειρηματικό Μοντέλο περιγράφει τις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των διαφορετικών μερών του Σχεδίου και αναγνωρίζει τους οδηγούς εσόδων και κοστών του εγχειρήματος. Καθώς η κερδοφορία και η βιωσιμότητα της επιχειρηματικής δραστηριότητας εξαρτάται από την συνοχή του Επιχειρηματικού Μοντέλου, αυτός ο τομέας του Επιχειρηματικού Σχεδίου έχει πάντα μεγάλο ενδιαφέρον για τον επενδυτή.

Το παρακάτω διάγραμμα δείχνει τον τρόπο με τον οποίο το Επιχειρηματικό Μοντέλο συνδέει τα δομικά στοιχεία του Επιχειρηματικού πλάνου, καθώς και τη δομή που αυτό θα πρέπει να έχει:

ΠΑΝΕΠΙΟ

## Δομή Επιχειρηματικού Μοντέλου



Σχήμα 1

- Η **ευκαιρία** αναφέρεται στις λύσεις που προσφέρει ο επιχειρηματίας στον πελάτη. Οι επενδυτές θα επενδύσουν σε επιχειρήσεις όπου η μελλοντική αξία για τον πελάτη είναι ξεκάθαρη και πραγματική. Πρωταρχικής σημασίας για την ενότητα αυτή είναι η παρουσίαση της δημιουργούμενης αξίας για τον πελάτη-στόχο με σαφήνεια, καθώς αυτή αποτελεί το λόγο για τον οποίο θα αγοραστεί το προϊόν.
- Στην επόμενη ενότητα πρέπει να παρουσιαστεί η βιωσιμότητα και η κερδοφορία της επιχειρηματικής πρότασης μέσα από την περιγραφή της **αγοράς**. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να απαντηθούν ερωτήσεις όπως :
  - Στοχεύουμε σε ένα αρκετά μεγάλο κομμάτι της αγοράς;
  - Ποιες είναι οι προοπτικές ανάπτυξης;
  - Ο βαθμός καινοτομίας που προσφέρουμε είναι αποδεκτός από τον πελάτη;
- Δεδομένου πως υπάρχει η επιχειρηματική ευκαιρία και η αγορά έχει προοπτικές για μελλοντική ανάπτυξη, το Επιχειρηματικό μοντέλο θα πρέπει να αποδείξει ότι κατέχει ή πως μπορεί να αποκτήσει τα



απαιτούμενα **εργαλεία και πόρους** για να μπορέσει να υλοποιήσει τους στόχους του.

- Η περιγραφή του Επιχειρηματικού Μοντέλου θα πρέπει να ολοκληρωθεί με μία επανεκτίμηση του **κινδύνου** που ε μ περιέχει το εγχείρημα. Από τη στιγμή που το Επιχειρηματικό Σχέδιο στοχεύει στο μέλλον, υπάρχει μεγάλη βεβαιότητα πως θα υπάρξουν αποκλίνουσες εκτιμήσεις και υπολογισμοί, αυτοί όμως μπορούν να περιοριστούν εφόσον ο επιχειρηματίας κατέχει τη λογική που διέπει τις διαδικασίες υλοποίησης της επιχειρηματικής ιδέας και έχει αναπτύξει ένα καλά δομημένο και με συνοχή Επιχειρηματικό Μοντέλο.

Τα παραπάνω, όπως άλλωστε είναι φανερό, είναι αρκετά συνοπτικά. Μια αναλυτικότερη δομή ενός επιχειρηματικού μοντέλου φαίνεται παρακάτω :

## **1 Η ευκαιρία**

- 1.1 Τμήματα-στόχοι της αγοράς
- 1.2 Εστίαση στα οφέλη του πελάτη

## **2 Η αγορά**

- 2.1 Ανάλυση αγοράς
- 2.2 Ανάλυση ανταγωνιστών
- 2.3 Ανάλυση γενικότερου πλαισίου

## **3 Πόροι και εργαλεία**

- 3.1 Σχέδιο marketing
- 3.2 Επιχειρηματικό σύστημα  
Διοικητική ομάδα και άτομα- κλειδιά του προσωπικού
- 3.3 Οικονομικοί πόροι

## **4 Οι κίνδυνοι**

- 4.1 Εστίαση στις βασικές παραδοχές

#### 4.29.2 Αναλυτικό χρηματοοικονομικό πλάνο

Ένα αναλυτικό χρηματοοικονομικό πλάνο εξυπηρετεί πολλούς σκοπούς. Αρχικά, θα βοηθήσει τον ίδιο τον επιχειρηματία να αποκτήσει μία πιο σίγουρη άποψη για το εγχείρημά του και να επιβεβαιώσει την ισχύ των υπολογισμών που έχουν γίνει ώστε να επιτευχθεί η χρηματοδότηση. Στη συνέχεια, θα του δώσει μία καλύτερη οπτική σχετικά με τη βιωσιμότητα της ιδέας και τελικά θα πείσει τους επενδυτές πως θα επέλθει η αναμενόμενη κερδοφορία.

Ένα αναλυτικό χρηματοοικονομικό πλάνο διευκολύνει την εξέταση πιθανών σεναρίων, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα ορθότερου προγραμματισμού και ανάπτυξης διαφορετικών σεναρίων διαχείρισης σε ενδεχόμενες κρίσεις. Διευκολύνει τέλος, την κατάρτιση του προϋπολογισμού και την κατανομή του ανάμεσα στα διαφορετικά τμήματα της εταιρείας, ενημερώνοντας παράλληλα τους επενδυτές για το πώς σκοπεύετε να αξιοποιήσετε τα επιπλέον κεφάλαια.

Το χρηματοοικονομικό πλάνο μπορεί να αποτελεί παράρτημα του Επιχειρηματικού Σχεδίου, συνοδευόμενο με διάφορα απαιτούμενα έγγραφα, τα οποία θα παρουσιαστούν στη συνέχεια.

Οι ελάχιστες απαιτήσεις για ένα ολοκληρωμένο χρηματοοικονομικό πλάνο είναι:

➤ **Λογαριασμοί αποτελεσμάτων χρήσης και χρηματοροές σε ετήσια βάση για τα πρώτα 3 με 5 χρόνια**

Παρακάτω θα παρουσιαστούν κάποια παραδείγματα των καταστάσεων που κρίνονται αναγκαίες για ένα ολοκληρωμένο χρηματοοικονομικό πλάνο. Τα στοιχεία που έχουν συμπληρωθεί είναι για το πρώτο έτος. Εσείς θα πρέπει να επεκτείνετε τους υπολογισμούς ανάλογα με τις απαιτήσεις του εκάστοτε επενδυτή καταλήγοντας σε μία ολοκληρωμένη μορφή προβλέψεων (projections).

Ο πρώτος πίνακας περιλαμβάνει μία ταξινόμηση των μικτών εσόδων της εταιρείας από πωλήσεις και από τα οποία θα πρέπει να αφαιρεθούν όλα τα αποδιδόμενα κόστη (προσωπικό, αποσβέσεις, υλικά κλπ). Τα κόστη διαφέρουν από εταιρεία σε εταιρεία οπότε δε θα πρέπει, σε καμία περίπτωση, να θεωρήσετε πως ο παρακάτω πίνακας μπορεί να αποτελέσει πιστό αντίγραφο του δικού σας. Για τους σκοπούς του Επιχειρηματικού Σχεδίου θα ήταν καλό να συμπεριλάβετε όσο το δυνατό περισσότερες πληροφορίες για το πρώτο έτος προβλέψεων.

Πολύ σημαντικό σε ό,τι αφορά στις προβλέψεις, είναι να εμφανίζονται ξεκάθαρα οι υποθέσεις που έχουν γίνει, ώστε να καταλήξετε στα συγκεκριμένα νούμερα. Θα πρέπει λοιπόν να τα αιτιολογήσετε αμέσως μετά την παράθεση των υπολογισμών.

#### Παράδειγμα Νέας Εταιρείας ΑΕ

Λογαριασμός αποτελεσμάτων χρήσης (σε '000€)

	2003	2004
+ Πωλήσεις	11,136	
<b>= Συνολικά Έσοδα</b>	<b>11,136</b>	
- Κόστος υλικών	135	
- Έξοδα προσωπικού	6,365	
- Άλλα κόστη	909	
<b>= EBITD (Κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων)</b>	<b>3,727</b>	
- Αποσβέσεις	2,014	
<b>= EBIT (Κέρδη προ φόρων και τόκων)</b>	<b>1,713</b>	
+ Έσοδα από τόκους	9	
- Έξοδα τόκων	39	
<b>= EBT (Κέρδη προ Φόρων)</b>	<b>1,683</b>	
- Φόροι	321	
<b>= Καθαρά κέρδη</b>	<b>1,362</b>	

#### Σχήμα 2

Από τη στιγμή που έχουν υπολογιστεί οι προβλέψεις πωλήσεων, είναι εύκολο να εξάγετε τις χρηματοροές που θα πραγματοποιηθούν στα έτη στα οποία αναφέρεται το Επιχειρηματικό Σχέδιο. Με την κατάσταση των χρηματοροών ταξινομούνται τα έσοδα που θα προκύψουν από τις προβλεπόμενες πωλήσεις και τα προβλεπόμενα έξοδα, δηλαδή όλες τις χρηματικές υποχρεώσεις που θα πρέπει να εξοφληθούν. Οι υποχρεώσεις αυτές ενδέχεται να προκύπτουν σε μηνιαία βάση ή σε πιο αραιά χρονικά διαστήματα, σκοπός σας όμως είναι να τις παρουσιάσετε συσσωρευμένες στο τέλος κάθε χρήσης.

**Παράδειγμα Νέας Εταιρείας ΑΕ**  
**Μηνιαίες χρηματοροές**

	<b>2003</b>	<b>2004</b>
+ Πληρωμές έναντι τιμολογίων	100	
<b>= Έσοδα από πωλήσεις</b>	<b>100</b>	
- Λειτουργικά έξοδα	20	
- Φόρος	30	
- Τόκοι	10	
<b>= Χρηματοροές</b>	<b>40</b>	
- Επενδύσεις	20	
<b>= Ρευστότητα</b>	<b>20</b>	

Σχήμα 3

#### **4.30 Παρουσίαση του Επιχειρηματικού Σχεδίου**

Η επιτυχία ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου δεν εξαρτάται μόνο από τη σύνταξή του και την κάλυψη όλων των θεμάτων που ενδιαφέρουν τους πιθανούς αναγνώστες. Η παράθεση όλων των απαραίτητων στοιχείων που αφορούν σε μια καινούργια επιχειρηματική δραστηριότητα, αποτελεί ένα σημαντικό βήμα και απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη του σκοπού που εξυπηρετεί το Σχέδιο. Στην περίπτωση όμως που ο κύριος σκοπός του επιχειρηματία και της διοικητικής ομάδας είναι η εξασφάλιση εξωτερικής χρηματοδότησης, η καλή παρουσίαση του εγγράφου αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση. Ειδικότερα δε, στην περίπτωση που η επιχειρηματική πρόταση συμφωνεί με τα επενδυτικά κριτήρια των πιθανών χρηματοδοτών, θα λέγαμε ότι μια καλή και προσεγμένη παρουσίαση μπορεί να αποτελέσει την τελική φάση πριν την καταβολή του απαιτούμενου κεφαλαίου και άρα την ολοκλήρωση της προεπενδυτικής διαδικασίας.

Τι εννοούμε όμως, όταν αναφερόμαστε σε μια καλή παρουσίαση; Η καλή παρουσίαση αναφέρεται τόσο στη συγγραφή, όσο και στην προφορική παρουσίαση του Επιχειρηματικού Σχεδίου, στους ενδεχόμενους επενδυτές. Όσον αφορά στη συγγραφή, πολύ σημαντική είναι η συνολική εικόνα του Σχεδίου και η εμφάνιση του όλου εγγράφου. Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφέρουμε την παροχή ενός υποδείγματος δομής Επιχειρηματικού Σχεδίου το οποίο καλείστε να συμπληρώσετε στα πλαίσια των ετήσιων **Venture Capital Forum**. Το υπόδειγμα αυτό αποτέλεσε και τον κατευθυντήριο οδηγό για την ανάλυση της δομής που πραγματοποιήσαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο.

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο θα πρέπει να παρουσιάζεται ως ένα «δεμένο» χειρόγραφο, με

προσεγμένο εξώφυλλο και ενιαίο, ευανάγνωστο κείμενο. Επίσης, μεγάλη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στη δομή του, την οποία έχουμε αναλύσει σε παραπάνω κεφάλαιο. Είναι σημαντικό για τον αναγνώστη, το Σχέδιο να είναι δομημένο σε ενότητες και υποενότητες και να υπάρχει μια λογική συνέχεια μεταξύ αυτών. Επιπλέον, καλό θα είναι να ην υπάρχει στο Σχέδιο συνεχής επανάληψη στοιχείων και παρατηρήσεων, καθώς κάτι τέτοιο κουράζει τους αναγνώστες και δημιουργεί άσχημες εντυπώσεις.

Μετά την υποβολή του Επιχειρηματικού Σχεδίου και την εξέτασή του από την πλευρά του επενδυτή, ακολουθεί συνήθως μια πρώτη συνάντηση, προϋποθέτοντας πάντα πως ο πιθανός επενδυτής δείξει το απαραίτητο ενδιαφέρον για την πρότασή σας. Στη διάρκεια αυτής της συνάντησης, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να παρουσιάσει και να αναπτύξει την επιχειρηματική του πρόταση. Θα πρέπει να είναι σε θέση να απαντήσει σε όλα τα πιθανά ερωτήματα των επενδυτών και να λύσει όλες τις απορίες που πιθανώς θα προκύψουν από τη μελέτη του Επιχειρηματικού Σχεδίου. Η προφορική επικοινωνία του Σχεδίου μπορεί να ενισχύσει ακόμη περισσότερο μια αξιολογη πρόταση, γι' αυτό θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην προετοιμασία και πραγματοποίησή της.

Σε αυτό το σημείο, θα πρέπει να τονίσουμε τη σημασία του elevator's pitch, κατά την προσέγγιση των επενδυτών. Ο επιχειρηματίας και η διοικητική ομάδα θα πρέπει να είναι σε θέση, με λίγα λόγια και μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα, να αναπτύξουν με σαφήνεια την επιχειρηματική τους πρόταση και να εξηγήσουν στους ενδεχόμενους χρηματοδότες τους λόγους για τους οποίους πιστεύουν ότι θα πετύχει το εγχείρημά τους. Μια τέτοια αναφορά είναι απαραίτητο να γίνει τόσο μέσω του Επιχειρηματικού Σχεδίου, όσο και στην πρώτη συνάντηση που θα ακολουθήσει, όπου και θα δοθεί η δυνατότητα για την προφορική επικοινωνία του Σχεδίου. Σε αυτό λοιπόν, το μικρό χρονικό διάστημα της παρουσίασης, ο επενδυτής θα κρίνει κατά πόσο τα λεγόμενα του επιχειρηματία συμφωνούν με το περιεχόμενο του Επιχειρηματικού Σχεδίου, όπως επίσης και κατά πόσο αυτά είναι υλοποιήσιμα. Θα προσπαθήσει να εντοπίσει στο λόγο του στοιχεία όπως η αξιοπιστία, ο επαγγελματισμός, η θέληση για δουλειά και η θετική στάση απέναντι σε αυτή, παράγοντες καθοριστικοί για την επιτυχία του εγχειρήματος.

Η παρουσίαση του Επιχειρηματικού Σχεδίου έχει, συνεπώς, τη δική της σημασία στην προσπάθεια για εξασφάλιση επιχειρηματικού κεφαλαίου. Παρ' όλα δεν θα πρέπει να είναι επιτηδευμένη και εξεζητημένη, καθώς υπάρχουν θέματα μεγαλύτερης βαρύτητας, τα οποία και ενδιαφέρουν περισσότερο τους επενδυτές. Μερικοί άνθρωποι πιστεύουν λανθασμένα ότι ένα όμορφο έγγραφο και η ικανότητά τους στη διαχείριση του λόγου θα εξασφαλίσει την απαραίτητη υποστήριξη, ακόμα και αν το Σχέδιο είναι ανεπαρκές. Μια ικανοποιητική εμφάνιση μπορεί να εξασφαλίσει ότι το έγγραφο θα διαβαστεί με προσοχή και ένας σαφής και συγκροτημένος λόγος μπορεί να εξασφαλίσει ότι ο εκφραστής του θα ληφθεί σοβαρά υπόψη. Αφού πραγματοποιηθεί η

μελέτη του Σχεδίου και η προφορική του επικοινωνία, ο επενδυτής θα πρέπει να έχει πεισθεί για τη λογική του διάρθρωση και τη δυνατότητα υλοποίησής του. Αν προκύπτουν ερωτήματα, τα οποία μένουν αναπάντητα ή υπάρχουν λάθη, οι πιθανότητες επιτυχίας μειώνονται και οι επενδυτές μπορούν μέχρι και να υποθέσουν ότι, μέσω της ελκυστικής παρουσίασης, γίνεται προσπάθεια παραπλάνησής τους.

#### 4.31 Κανόνες για ένα ελκυστικό Επιχειρηματικό Σχέδιο

Παρακάτω θα αναφερθούμε σε κάποιους κανόνες, οι οποίοι θα πρέπει να διέπουν τη συγγραφή και παρουσίαση ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου, προκειμένου να προβληθεί με τον καλύτερο τρόπο το περιεχόμενο της επιχειρηματικής πρότασης. Θα αναφερθούμε τόσο σε πρακτικές που θα ήταν καλό να αποφεύγετε, όσο και σε στοιχεία που θα πρέπει να χαρακτηρίζουν την προσπάθειά σας.

##### 4.31.1 Τι πρέπει να αποφεύγετε

- **Περιττές λεπτομέρειες:** Στο Επιχειρηματικό Σχέδιο θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται μόνο εκείνα τα στοιχεία, για τα οποία πιθανώς να ενδιαφέρονται οι ενδεχόμενοι επενδυτές σας και στα οποία θα βασιστούμε στη συνέχεια για την αποτελεσματική υλοποίηση της νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αναφορές σε θέματα όπως, λεπτομερή τεχνικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, αναλυτική περιγραφή των μεθόδων που χρησιμοποιείτε και υποκειμενικοί χαρακτηρισμοί που αφορούν την επιχείρηση και τους ανταγωνιστές, δεν ενδιαφέρουν τους αναγνώστες, αντίθετα τους κουράζουν και αποδυναμώνουν το έγγραφο. Αν κρίνετε αναγκαίο ότι πρέπει να συμπεριληφθούν συγκεκριμένες λεπτομερείς αναλύσεις, αυτό θα ήταν προτιμότερο να γίνει με τη χρήση παραρτημάτων.
- **Υπερβολικά μεγάλο κείμενο:** Το μέγεθος του Επιχειρηματικού Σχεδίου εξαρτάται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κλάδου στον οποίο σκοπεύετε να δραστηριοποιηθείτε, συνεπώς δεν υπάρχει συγκεκριμένο ιδανικό μέγεθος. Αυτό που μπορούμε να προτείνουμε είναι, το μέγεθος να μην ξεπερνά τις 30 σελίδες, εκτός κι αν το περιεχόμενο του εγχειρήματος το απαιτεί. Πάντως, η έκταση του Επιχειρηματικού Σχεδίου θα πρέπει να είναι όση ακριβώς χρειάζεται για να καλύψει το θέμα επαρκώς.
- **Γραμματικά και συντακτικά λάθη:** Ένα κείμενο προκαλεί αρνητική εντύπωση στον αναγνώστη αν περιέχει τέτοιου είδους λάθη. Μπορεί να μην αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την έγκριση της πρότασης από τους χρημ. ατοδότες, αλλά η απουσία

τέτοιων λαθών ενισχύει την καλή εικόνα του εγγράφου. Άλλωστε, πολλές φορές οι μικρές λεπτομέρειες είναι και αυτές που κάνουν τη διαφορά, ειδικά στην περίπτωση της αξιολόγησης και σύγκρισης εξίσου αξιόλογων επιχειρηματικών προτάσεων από τους επενδυτές.

- **Πανάκριβες εκδόσεις:** Όπως αναφέραμε και παραπάνω, η καλή εμφάνιση όταν συνοδεύεται από καλό περιεχόμενο, είναι σημαντικό υποστηρικτικό στοιχείο του Σχεδίου. Μια πανάκριβη έκδοση, όμως, που σκοπεύει καθαρά στον εντυπωσιασμό των επενδυτών, μπορεί να προκαλέσει εντελώς αντίθετα αποτελέσματα.

#### 4.31.2 Τι δεν πρέπει να παραλείψετε

- **Καθαρογραμμένο και ευανάγνωστο κείμενο:** Το Επιχειρηματικό Σχέδιο οφείλει να είναι όσο το δυνατόν πιο καθαρογραμμένο και εύκολο προς ανάγνωση. Τα γράμματα θα πρέπει να είναι ευδιάκριτα, ώστε η μελέτη να μην κουράζει τους αναγνώστες. Συνήθως ο αναγνώστης είναι και ο πιθανός υποστηρικτής της προσπάθειας και ένα δυσανάγνωστο κείμενο μπορεί εύκολα να προκαλέσει τον εκνευρισμό του και να αποτελέσει αιτία απόρριψης πριν καν ολοκληρωθεί η εξέτασή του.
- **Χρήση απλής γλώσσας:** Οι επενδυτές προτιμούν την απλή γλώσσα. Αποφύγετε τη χρήση αργκό, μνημονικών και συντομογραφιών που ίσως να μην είναι κατανοητά στον αναγνώστη. Η περίπλοκη γλώσσα μπορεί να προκαλέσει σύγχυση και να επιδράσει ανασταλτικά. Εξηγήστε με σαφήνεια τις σκέψεις σας, ώστε να γίνονται κατανοητές ακόμη και σε μη εξειδικευμένους αναγνώστες.
- **Χρήση παραρτημάτων:** Όπως έχουμε τονίσει και παραπάνω, το κείμενο δε θα πρέπει να είναι πολύ μεγάλο έτσι ώστε να μην αποθαρρύνεται ο αναγνώστης. Διηγηθείτε την ιστορία σας δίνοντας έμφαση στα βασικά σημεία. Περιορισθείτε σε περιληπτική αναφορά των αποδεικτικών στοιχείων και τοποθετήστε τα σημαντικά υποστηρικτικά δεδομένα σε παραρτήματα. Τα παραρτήματα μπορεί να περιλαμβάνουν: βιογραφικά σημειώματα των στελεχών, γλωσσάριο ορολογίας, οργανόγραμμα, αποτελέσματα ερευνών αγοράς, εκθέσεις ειδικών της βιομηχανίας, δεδομένα για τις πωλήσεις ανά πελάτη, δεδομένα κόστους παραγωγής προϊόντων/υπηρεσιών, λεπτομέρειες τεχνικών προδιαγραφών, περιουσιακές εκτιμήσεις, ισολογισμούς και ό,τι άλλο εσείς κρίνετε αναγκαίο.
- **Εξωτερικός έλεγχος και επιβεβαίωση αναγνωσιμότητας:** Το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι το βασικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για την προσέγγιση των επενδυτών και

συνήθως έσω αυτού παρουσιάζεται μοναδική ευκαιρία για έναν επιχειρηματία να πείσει για μια αξιόλογη επιχειρηματική πρόταση με σοβαρές πιθανότητες επιτυχίας. Για το λόγο αυτό το έγγραφο οφείλει να είναι ξεκάθαρο, ώστε να μπορεί εύκολα να κατανοηθεί το περιεχόμενό του. Ζητήστε από αναγνώστες που δε γνωρίζουν την επιχείρησή σας να διαβάσουν το Σχέδιο και ελέγξτε αν μπορούν να κατανοήσουν την πρότασή σας, πριν το υποβάλλετε στους πιθανούς επενδυτές.

- **Χρήση γραφημάτων και διαγραμμάτων:** Τα γραφήματα και τα διαγράμματα πρέπει να χρησιμοποιούνται για την ουσιαστική υποστήριξη του κειμένου. Συμβάλλουν σημαντικά στην επεξήγηση και καλύτερη απεικόνιση πολύπλοκων πληροφοριών και βοηθούν τον αναγνώστη να κατανοήσει δυσνόητες έννοιες και παραδοχές.
- **Δόμηση με επικεφαλίδες και υποενότητες:** Ένα καλά δομημένο κείμενο διευκολύνει τον αναγνώστη στη μελέτη του. Δημιουργήστε ενότητες και υποενότητες, έτσι ώστε τα στοιχεία που αφορούν μία θεματική ενότητα να είναι συγκεντρωμένα στο ίδιο μέρος του κειμένου. Τοποθετήστε, επίσης, τις ενότητες και υποενότητες με μια λογική σειρά, ώστε να υπάρχει μια συνέχεια στο έγγραφο.
- **Βαθιά γνώση του Επιχειρηματικού Σχεδίου πριν την παρουσίαση σε πιθανούς επενδυτές:** Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να χαρακτηρίζεται για την πλήρη γνώση και κατανόηση του Επιχειρηματικού Σχεδίου, ανεξάρτητα από το αν το έχει αναπτύξει αποκλειστικά ο ίδιος ή με την υποστήριξη των μελών της διοικητικής ομάδας και τη συμβολή εξωτερικών συμβούλων. Είναι αυτός που θα κληθεί να το παρουσιάσει ενώπιον των επενδυτών και οφείλει να είναι σε θέση να απαντήσει σε όλα τα πιθανά ερωτήματα και να λύσει τυχόν απορίες τους.

#### 4.32 Συστάσεις

- **Αναπτύξτε ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο και χωρίς την ανάγκη χρηματοδότησης:** Όπως έχει αναφερθεί, το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι το εργαλείο που χρησιμοποιείται για την προσέγγιση των επενδυτών κατά την αναζήτηση κεφαλαίων υποστήριξης μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αυτός είναι συνήθως και ο βασικός σκοπός για τον οποίο συνήθως συντάσσεται. Παράλληλα όμως αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο για κάθε επιχείρηση και οργανισμό και η ανάπτυξή του είναι απαραίτητη ανεξάρτητα από το αν υπάρχει η ανάγκη ή όχι για χρηματοδότηση από εξωτερικούς φορείς. Πιο συγκεκριμένα ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο χρησιμεύει ως οδηγός λειτουργίας για την επιχείρηση και αποτελεί σημαντικό βοήθημα για το στρατηγικό σχεδιασμό, την παρακολούθηση και τον έλεγχο της επιχείρησης.



- **Το άμεσο και γρήγορο κέρδος από τη νέα επιχειρηματική δραστηριότητα δεν πρέπει να γίνεται αυτοσκοπός:** Με άλλα λόγια θα πρέπει να ισχύει η φράση «επιχείρηση για την επιχείρηση και όχι επιχείρηση για τα χρήματα» (Business for Business and not Business for Money). Όταν κάποιος ξεκινά μια επιχειρηματική δραστηριότητα και στόχος του είναι αποκλειστικά το άμεσο και γρήγορο κέρδος, το πιθανότερο είναι ότι θα αποτύχει. Σχεδιάστε και οργανώστε την επιχείρησή σας με τέτοιο τρόπο, ώστε να αντέξει στο χρόνο, δημιουργήστε τις βάσεις για τη μελλοντική ανάπτυξη και προσπαθήστε να την επιτύχετε σταδιακά, με σταθερά βήματα. Το υψηλό κέρδος θα προκύψει ως αποτέλεσμα αυτής της σταδιακά ανοδικής πορείας και όχι από τη μια μέρα στην άλλη. Δώστε στον επενδυτή να καταλάβει, μέσω του Επιχειρηματικού Σχεδίου, ότι θέλετε να δημιουργήσετε μια αξιόλογη δουλειά, να επιτύχετε ως επιχειρηματίας και ότι το κέρδος δεν είναι για σας αυτοσκοπός, αλλά θα προκύψει ως λογική συνέπεια της επιτυχίας αυτής.
- **Μελέτη στρατηγικών εξόδου:** Η μελέτη των στρατηγικών εξόδου είναι πολύ σημαντική ως διεργασία τόσο σε επίπεδο συνόλου υποψήφιων επιχειρηματιών (π.χ. η επιχείρηση πωλείται ή κλείνει και αυτό αφορά όλους) όσο και κατά την περίπτωση όπου κάποιος θέλει να αποχωρήσει από το σχήμα είτε είναι μέλος της ιδρυτικής ομάδας είτε επενδυτής. Ο επιχειρηματίας και η διοικητική του ομάδα θα πρέπει να εξετάσουν τις πιθανές αυτές περιπτώσεις και να προτείνουν στο Σχέδιο εναλλακτικούς τρόπους εξόδου του επενδυτή από την επιχείρηση σε παρόμοιες καταστάσεις.
- **Ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο προσαρμοσμένο στις απαιτήσεις του αναγνώστη:** Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει καλή πληροφόρηση σχετικά με τους υποψήφιους αναγνώστες του Επιχειρηματικού Σχεδίου. Συγκεκριμένα, στην περίπτωση υποψήφιων επενδυτών, θα πρέπει να γνωρίζετε ποιοι είναι, γιατί ενδιαφέρονται, σε ποιους τομείς δραστηριοποίησης συνήθως επενδύουν, πώς αντιλαμβάνονται διάφορες επιχειρηματικές παραμέτρους, αν έχουν κοινά στοιχεία με την ιδρυτική ομάδα κλπ. Αν και ο βασικός κορμός ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου παραμένει σταθερός, εν τούτοις θα πρέπει να μπορεί να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του κάθε αναγνώστη και να συμπεριλαμβάνει τα επιπλέον ιδιαίτερα στοιχεία που τον ενδιαφέρουν.
- **Το Επιχειρηματικό Σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει πραγματικά στοιχεία και ρεαλιστικές παραδοχές και προβλέψεις:** Είναι ο καλύτερος τρόπος για να κερδίσετε την εμπιστοσύνη των πιθανών χρηματοδοτών που θα τους επιτρέψουν να προχωρήσουν σε οποιαδήποτε συμφωνία για χρηματοδότηση

### 4.33 Σύνοψη

Στο σημείο αυτό επαναδιατυπώνται κάποια από τα σημαντικότερα σημεία της διαδικασίας σύνταξης ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου καθώς και τους τρόπους με τους οποίους μπορεί αυτό να επηρεάσει την απόφαση για επένδυση. Θα αναφέρουμε τις σημαντικότερες πτυχές του Επιχειρηματικού Σχεδίου συνοψίζοντας τα κυριότερα σημεία του.

- Οι κύριες λειτουργίες του Επιχειρηματικού Σχεδίου θα μπορούσαν να συνοψιστούν στις εξής: αποτελεί προωθητικό υλικό της επιχείρησης με σκοπό την απόκτηση της επένδυσης, χρησιμεύει ως οδηγός για την επιχείρηση, είναι ένα εργαλείο ανακεφαλαίωσης- παρακολούθησης, συμβάλλει στην ανάπτυξη της επιχείρησης μακροπρόθεσμα.
- Οι επενδυτές απαιτούν ακριβείς πληροφορίες για την επιχείρηση, επομένως πρέπει να είστε σίγουροι ότι μπορείτε να τεκμηριώσετε τα δεδομένα που παραθέτετε πριν τα συμπεριλάβετε στο Επιχειρηματικό Σχέδιο.
- Η εμπειρία, η ικανότητα και η αφοσίωση της διοικητικής ομάδας συνηγορούν θετικά στην απόφαση για επένδυση των Εταιρειών Κεφαλαίων Επιχειρηματικών Συμμετοχών. Επομένως εξασφαλίστε τα στελέχη που θα προσφέρουν στην εταιρεία το μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Να έχετε πάντα υπόψη πως η υπόθεση χρηματοδότησης δεν είναι Παράσταση Ενός Ατόμου (One-man-show) αλλά υπόθεση συλλογικού πνεύματος.
- Το ακριβές περιεχόμενο του Επιχειρηματικού Σχεδίου εξαρτάται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εγχειρήματος. Μην αντιγράψετε το Σχέδιο που πιθανώς να έχετε χρησιμοποιήσει σε άλλη περίπτωση αλλά πάρτε ιδέες για τη δομή και τη γενικότερη εικόνα και συντάξτε ένα νέο Σχέδιο προσαρμοσμένο στις δικές σας ανάγκες και τις τρέχουσες ανάγκες της επιχείρησής σας.
- Το Executive Summary δεν αποτελεί περίληψη του Επιχειρηματικού Σχεδίου. Στην ουσία είναι μια συμπύκνωση του, με τρόπο που να μην καταστρέφει την ουσία και συνήθως καλό είναι να γράφεται στο τέλος όταν η συγγραφή του BP επιτρέπει καλύτερη αντίληψη των πραγμάτων. Δηλώνει ξεκάθαρα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχειρηματικής ιδέας και αποτελεί τη «μυρωδιά» που θα τραβήξει την καλή μύτη στο «ψητό». Συνήθως είναι το πρώτο και μοναδικό μέσο που έχει κανείς για να προσελκύσει το ενδιαφέρον κάποιου επενδυτή. Κατά συνέπεια η επιτυχία ολόκληρου του εγχειρήματος μπορεί να κριθεί από αυτό το κεφάλαιο.
- Οι ελάχιστες απαιτήσεις για το χρηματοοικονομικό πλάνο είναι οι τρεις πίνακες που παραθέτονται παραπάνω. Εάν επιθυμείτε να προσθέσετε περαιτέρω αναλύσεις καλό θα ήταν να επισυναφθούν ως παραρτήματα του Σχεδίου. Με τον τρόπο αυτό δε θα βγείτε

εκτός θέματος καθώς θα επικεντρωθείτε στις άλλες βασικές ενότητες του Σχεδίου.

- Το Επιχειρηματικό Μοντέλο περιγράφει τις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των στοιχείων του Επιχειρηματικού Σχεδίου και σε καμία περίπτωση δεν σκοπεύει να το αντικαταστήσει. Είναι απλά ένα επιπλέον στοιχείο που θα ολοκληρώσει την άποψη του επενδυτή για το εγχείρημα σας.

### **Συνοπτική διασύνδεση Κεφαλαίων**

Στο κεφάλαιο 5 που ακολουθεί γίνεται πλέον η ενδελεχής προσέγγιση και σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου ίδρυσης-λειτουργίας κέντρου spa σε πραγματικές συνθήκες. Προς το σκοπό τούτο ελήφθησαν πραγματικά υπόψη στοιχεία όπως:

- **Ενυπάρχουσα νομοθεσία**
- **Αναγκαίες εγκαταστάσεις**
- **Χρηματοοικονομικά στοιχεία**
- **Ισολογισμοί**
- **Ανταγωνιστές**
- **PORTER ANALYSIS**
- **SWOT ANALYSIS**
- **ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**
- **ΕΙΔΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Πανεπιστήμιο

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ SPA ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

#### Σύνοψη

Η παροχή Υπηρεσιών αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa** αποτελεί έναν από τους νεότερους κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Ο εν λόγω κλάδος αναπτύχθηκε κυρίως λόγω του ότι ο σύγχρονος άνθρωπος έχοντας καλύψει τις βασικές βιοποριστικές του ανάγκες, άρχισε να περιποιείται όλο και περισσότερο την εξωτερική του εμφάνιση. Σήμερα, δραστηριοποιείται ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, οι περισσότερες από τις οποίες είναι μικρού μεγέθους οικογενειακές μονάδες, οι οποίες λειτουργούν σε τοπικό επίπεδο. Σημειώνεται ότι στα περισσότερα πολυδύναμα κέντρα λειτουργούν τμήματα αδυνατίσματος, αισθητικής, γυμναστηρίου, προγραμμάτων διαίτης, ψυχολογικής υποστήριξης και εμπορικά τμήματα πώλησης καλλυντικών.

Παράλληλα, στον ευρύτερο κλάδο δραστηριοποιείται ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, οι οποίες προσφέρουν υποκατάστατες υπηρεσίες των κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής, μεταξύ των οποίων κέντρα ιατρικής αισθητικής, γυμναστήρια, κέντρα διαιτολογικής υποστήριξης, επιχειρήσεις διανομής γευμάτων διαίτης κ.α. Σημειώνεται ότι οι συγκεκριμένες κατηγορίες επιχειρήσεων δεν αποτελούν αντικείμενο εξέτασης της παρούσας μελέτης.

Όσον αφορά την επέκταση του δικτύου καταστημάτων των κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής, αυτή επιτυγχάνεται συχνά με τη μέθοδο της δικαιόχρησης (franchising). Επιπλέον, οι επιχειρήσεις του κλάδου διακρίνονται ανάλογα με το αν έχουν υπό τον άμεσο έλεγχό τους τα καταστήματά που διατηρούν, αν τα καταστήματά τους αποτελούν ξεχωριστές επιχειρήσεις με αυτόνομη νομική μορφή ή αν ορισμένα από τα καταστήματά τους λειτουργούν με τη μέθοδο της δικαιόχρησης και άλλα ελέγχονται από τη δικαιοπάρχο εταιρεία.

#### Ζήτηση

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες προσδιορισμού της ζήτησης των Υπηρεσιών αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa** είναι το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών, σε συνδυασμό με τιμή διάθεσης των παρεχόμενων υπηρεσιών. Επιπλέον, οι υπηρεσίες του κλάδου χαρακτηρίζονται από εποχικότητα, δεδομένου ότι υπάρχει μεγάλη ζήτηση κυρίως για τις υπηρεσίες αδυνατίσματος μετά τις γιορτές των Χριστουγέννων και της Πρωτοχρονιάς, εντείνεται

δε ακόμα περισσότερο η ζήτησή τους το δίμηνο Μάϊος-Ιούνιος.

Παράλληλα, σημαντική επίδραση ασκεί η ηλικιακή σύνθεση του πληθυσμού και οι μεταβολές του, ενώ η διαφημιστική προβολή των υπηρεσιών που προσφέρουν επιχειρήσεις του κλάδου κατευθύνει σε σημαντικό βαθμό τη ζήτηση στα διαφημιζόμενα κέντρα αδυνατίσματος και αδυνατίσματος.

Τέλος, η βελτίωση του βιοτικού επιπέδου έχει ως αποτέλεσμα τη διεύρυνση των αναγκών των ανθρώπων, γεγονός που επηρεάζει θετικά τη ζήτηση και για τις εξεταζόμενες υπηρεσίες. Το στοιχείο αυτό ενισχύεται από την ευρύτερη τάση σχετικά με τη σημασία που δίνεται στις μέρες μας σε θέματα εξωτερικής εμφάνισης.

Όσον αφορά τη μέση μηνιαία δαπάνη για υπηρεσίες καλλωπισμού και ατομικής καθαριότητας, σύμφωνα με στοιχεία της Έρευνας Οικογενειακών Προϋπολογισμών που πραγματοποίησε η ΕΣΥΕ το διάστημα 2004-2005, διαμορφώθηκε σε €10,88 καλύπτοντας το 19,5% της μέση μηνιαίας δαπάνης για υπηρεσίες ατομικού ευπρεπισμού.

## Προσφορά

Ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά του εξεταζόμενου κλάδου είναι η ύπαρξη μεγάλου αριθμού μικρών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην εγχώρια αγορά. Ο αριθμός των μεγάλων αλυσίδων παροχής Υπηρεσιών αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa** είναι περιορισμένος, με τα κέντρα «Bodyline», «New Day» και «Πρίνου» να αποτελούν τις πιο μεγάλες αλυσίδες του κλάδου, βάσει αριθμού καταστημάτων. Παράλληλα, σε επίπεδο μεριδίων ο κλάδος παρουσιάζει μεγάλη συγκέντρωση, καθώς ελέγχεται από λίγες μεγάλο μεγέθους επιχειρήσεις.

Οι έντονες συνθήκες ανταγωνισμού που επικρατούν στο κλάδο, ωθούν αρκετές επιχειρήσεις στην αναβάθμιση και τον εκσυγχρονισμό του μηχανολογικού τους εξοπλισμού σε τακτά χρονικά διαστήματα προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Επιπλέον, για να αντεπεξέλθουν στον υψηλό ανταγωνισμό πολλές επιχειρήσεις προχωρούν στη διάθεση πακέτων προσφορών με ειδικές εκπτώσεις, πρόσθετες παροχές και δώρα, προκειμένου να προσελκύσουν όσο το δυνατό μεγαλύτερο αριθμό πελατών. Παράλληλα, η πληρωμή μέσω πιστωτικών καρτών με άτοκες δόσεις αποτελεί έναν από τους πιο διαδεδομένους τρόπους πληρωμής στον εξεταζόμενο κλάδο, γίνεται δε αποδεκτός από ένα σημαντικό αριθμό πελατών και επιβάλλεται από τον ανταγωνισμό.

Στο σημείο αυτό σημειώνεται ότι ο ανταγωνισμός εντείνεται ακόμα περισσότερο και εξαιτίας του γεγονότος ότι υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, οι οποίες προσφέρουν υπηρεσίες που θεωρούνται υποκατάστατες των υπηρεσιών που προσφέρουν τα κέντρα αδυνατίσματος και αισθητικής, όπως είναι τα **spa centers**, τα γυμναστήρια, τα διατροφολογικά κέντρα, οι επιχειρήσεις διανομής γευμάτων διαίτης, τα κέντρα ιατρικής αισθητικής κ.α.

## Αγορά

Η εγχώρια αγορά των κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa** σημείωσε υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης μέχρι και το 2002. Από το 2003 μέχρι και το 2006 η πορεία ήταν πτωτική γεγονός που οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στη δυσπιστία που δημιουργήθηκε στο καταναλωτικό κοινό μετά το κλείσιμο αρκετών επιχειρήσεων του κλάδου. Το 2007 ο κλάδος επανήλθε σε ανοδική πορεία και συγκεκριμένα εκτιμάται ότι η εξεταζόμενη αγορά ανήλθε σε €185 εκ. παρουσιάζοντας αύξηση 10,8% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Σημειώνεται ότι το 53% της εξεταζόμενης αγοράς για το 2007 αποτέλεσαν οι υπηρεσίες αδυνατίσματος και το υπόλοιπο 47% αφορούσε υπηρεσίες αισθητικής. Επιπλέον, σύμφωνα με παράγοντες της αγοράς η ανοδική αυτή πορεία του κλάδου εκτιμάται ότι θα συνεχιστεί και τα επόμενα έτη.

Παρά το γεγονός ότι στο κλάδο δραστηριοποιείται ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων παρατηρείται υψηλή συγκέντρωση σε αυτόν, με τις πέντε μεγαλύτερες αλυσίδες να αποσπών από κοινού το 80% περίπου της εγχώριας αγοράς για το 2007. Όσον αφορά τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου για το 2007, τα κέντρα «Bodyline» και τα κέντρα «Silhouette» αποσπών από κοινού το 32%-33% περίπου της εγχώριας αγοράς των Υπηρεσιών αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa**, ενώ εκτιμάται ότι τα κέντρα «Πρίνου» και τα κέντρα «New Day» απέσπασαν μρίδια της τάξης του 24%-25% και 18%-19%

Πανεπιστήμιο

## 5.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ-ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

### 5.1.1 Εισαγωγή

Η παρούσα μελέτη έχει ως αντικείμενο τη διερεύνηση της εγχώριας αγοράς των κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa**. Η παροχή Υπηρεσιών αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa** αποτελεί έναν από τους νεότερους κλάδους της ελληνικής οικονομίας, ο οποίος αναπτύχθηκε κυρίως λόγω του γεγονότος ότι ο σύγχρονος άνθρωπος έχοντας καλύψει τις βασικές βιοποριστικές του ανάγκες, άρχισε να περιποιείται όλο και περισσότερο την εξωτερική του εμφάνιση. Στον ευρύτερο κλάδο δραστηριοποιείται ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων μεταξύ των οποίων γυμναστήρια, ινστιτούτα ιατρικής αισθητικής, **spa centers** και κέντρα διαιτολογικής υποστήριξης. Οι προαναφερθείσες κατηγορίες εταιρειών δεν εξετάζονται στην παρούσα μελέτη, η οποία επικεντρώνεται στα κέντρα που προσφέρουν υπηρεσίες αδυνατίσματος και αισθητικής, παράλληλα με τη χρήση κατάλληλου μηχανολογικού εξοπλισμού. Επιπλέον σημειώνεται ότι, αδυνάτισμα επιτυγχάνεται εκτός των άλλων και μέσω της μεθόδου των διανεμόμενων γευμάτων διαίτης, σε καθημερινή βάση, με την οποία ασχολούνται εταιρείες όπως η Gilli Diet, η Taste N' Diet, η My Secret Diet κ.α. Οι εταιρείες αυτές απευθύνονται σε άτομα τα οποία επιθυμούν την απώλεια βάρους, αλλά δεν διαθέτουν τον απαιτούμενο χρόνο για ένα πρόγραμμα αδυνατίσματος σε κάποιο κέντρο αδυνατίσματος και αισθητικής. Τα γεύματα διανέμονται στο χώρο κατοικίας ή και στο χώρο εργασίας, ανάλογα με τις απαιτήσεις του πελάτη. Επισημαίνεται ότι και αυτή η κατηγορία επιχειρήσεων δεν εξετάζεται στην παρούσα μελέτη.

Στις ενότητες 5.1 έως 5.7 αναφέρονται κάποια γενικά πληροφοριακά στοιχεία για τον κλάδο των κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής. Ειδικότερα, περιγράφονται αναλυτικά οι δραστηριότητες που προσφέρουν τα εν λόγω κέντρα, γίνεται διαχωρισμός τους από τα «Health Spa Centers», ενώ γίνεται αναφορά και στο θεσμικό πλαίσιο που διέπει τον κλάδο, η τήρηση του οποίου είναι απαραίτητη για τη σωστή λειτουργία των εταιρειών και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πελάτες τους. Στις ενότητες 5.6 έως 5.8 εξετάζονται οι κυριότεροι παράγοντες που επιδρούν στη ζήτηση των υπηρεσιών του κλάδου, ενώ παρατίθενται και στοιχεία σχετικά με τη μέση μηνιαία δαπάνη για υπηρεσίες καλλωπισμού και ατομικής καθαριότητας σύμφωνα με τα αποτελέσματα της τελευταίας Έρευνας Οικογενειακών Προϋπολογισμών της ΕΣΥΕ. Στις ενότητες 5.9 έως 5.17 γίνεται παρουσίαση της προσφοράς, όπου περιγράφεται η δομή του κλάδου, αναλύονται οι συνθήκες ανταγωνισμού και οι τρόποι προώθησης των Υπηρεσιών αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa**, παρατίθενται στοιχεία σχετικά με τη διαφημιστική δαπάνη των εταιρειών του κλάδου, ενώ παρουσιάζονται και ορισμένα στοιχεία για το θεσμό του

franchising, ο οποίος αποτελεί έναν από τους κυριότερους τρόπους ανάπτυξης αλυσίδων καταστημάτων. Επιπλέον, παρουσιάζονται οι κυριότερες επιχειρήσεις αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa** που δραστηριοποιούνται στην εγχώρια αγορά. Στις ενότητες 5.18 έως 5.20 παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη της εγχώριας αγοράς των κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής σε αξία, ενώ στην τελευταία ενότητα 5.21 συνοψίζονται τα συμπεράσματα της μελέτης και επισημαίνονται τα προβλήματα και οι προοπτικές του κλάδου, χρησιμοποιώντας το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter.

## 5.2 Ιστορική Εξέλιξη του Κλάδου

Ο κλάδος του αδυνατίσματος και της αισθητικής εμφανίστηκε στον ελληνικό χώρο με τη μορφή των πρώτων οργανωμένων κέντρων πριν από 50 χρόνια περίπου. Στα τέλη της δεκαετίας του '50 ελληνίδες αισθητικοί, που είχαν σπουδάσει κυρίως στη Γαλλία, ιδρύουν την Πανελλήνια Οργάνωση Αισθητικών (ΠΟΑ), με βασικό στόχο την κατοχύρωση του επαγγέλματος και την έκδοση ειδικής άδειας άσκησης. Οι πρώτες ιδιωτικές σχολές μονοετούς φοίτησης ιδρύονται το 1962, ενώ στο τέλος της δεκαετίας του '60 με το νόμο 361/69 οριοθετείται το επάγγελμα του αισθητικού.

Τα κέντρα «Silhouette», τα οποία ιδρύθηκαν το 1966, αποτελούν τα παλαιότερα πολυδύναμα κέντρα στη χώρα μας. Έκτοτε ακολούθησε η δημιουργία και άλλων ομοειδών πολυδύναμων κέντρων, όπως είναι τα «Bodyline» (ιδρύθηκαν το Σεπτέμβριο του 1968), τα «Vitarplus» κ.α.

Η μεγάλη ανάπτυξη για τον κλάδο του αδυνατίσματος και της αισθητικής ξεκίνησε τη δεκαετία του 1980. Προς την κατεύθυνση αυτή συνέβαλαν σημαντικά τα νέα κοινωνικά πρότυπα, τα οποία έδιναν ιδιαίτερη έμφαση στην εξωτερική εμφάνιση του ανθρώπου. Από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 τα μεγάλα πολυδύναμα κέντρα άρχισαν να εστιάζουν όλο και περισσότερο στον τομέα της αισθητικής.

Την περίοδο 1997-2002 ο κλάδος παρουσίασε πολύ μεγάλη άνθηση, κατά την οποία η ζήτηση των Υπηρεσιών αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa** ήταν ιδιαίτερα αυξημένη, ενώ παράλληλα στο κλάδο εισήλθε ένας μεγάλος αριθμός εταιρειών. Από το 2003 μέχρι και το 2006 υπήρξε μια μεγάλη πτώση στην ζήτηση των εξεταζόμενων υπηρεσιών, η οποία οφείλεται κυρίως στο κλίμα δυσπιστίας που δημιουργήθηκε στο καταναλωτικό κοινό, λόγω του μεγάλου αριθμού κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa** που έκλεισαν. Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι ορισμένες αλυσίδες του κλάδου που είχαν σημαντική παρουσία στο παρελθόν και είχαν αναπτυχθεί κυρίως με τη μέθοδο του franchising, έχουν σταματήσει να λειτουργούν. Ενδεικτικά αναφέρονται τα κέντρα «Lipogen», «Medi Jeunesse», «Beauty & Diet» και «Metabolism». Τονίζεται ωστόσο ότι ορισμένα από τα καταστήματα αυτών των αλυσίδων



συνεχίζουν να λειτουργούν ανεξάρτητα, είτε με τον προϋπάρχοντα διακριτικό τίτλο είτε με διαφορετικό, χωρίς όμως να υφίσταται κάποια εταιρεία που να λειτουργεί σαν δικαιούχος.

Τέλος, σύμφωνα με πηγές της αγοράς, από το 2007 ο κλάδος έχει επανέλθει σε ανοδική πορεία, χωρίς όμως να έχει φτάσει στα επίπεδα που ήταν το 2002. Σε αυτόν συνεχίζει να δραστηριοποιείται ένας υψηλός αριθμός εταιρειών, οι περισσότερες από τις οποίες είναι μικρού μεγέθους οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οποίες λειτουργούν ανεξάρτητα και κυρίως σε τοπικό επίπεδο. Επιπλέον, υψηλός παραμένει και ο βαθμός συγκέντρωσης, με τις μεγάλες αλυσίδες κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa** να ελέγχουν από κοινού το μεγαλύτερο μέρος της εγχώριας αγοράς.

### 5.3 Περιγραφή Δραστηριότητας

Σύμφωνα με το άρθρο 1 της Υπουργικής Απόφασης που αναφέρεται στις προϋποθέσεις εγκατάστασης και λειτουργίας Μονάδων Αδυνατίσματος και Διαιτολογικών Μονάδων (ΦΕΚ 655/Β/30-6-1998), ως μονάδες αδυνατίσματος νοούνται οι πολυδύναμες μονάδες παροχής υπηρεσιών είτε άσκησης και διαίτης, είτε αισθητικής και διαίτης, ή άσκησης, αισθητικής και διαίτης οι οποίες:

- Συνυπάρχουν υπό κοινό τίτλο και δρουν, είτε ανεξάρτητα μεταξύ τους είτε υπό μορφή συνδυασμού εταιρειών και ατομικών επιχειρήσεων.
- Λειτουργούν ως ενιαία επιχείρηση υπό μορφή εταιρείας.

Σημειώνεται ότι ανάλογα με τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας τους, οι επιχειρήσεις του κλάδου διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

- Επιχειρήσεις κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής, οι οποίες έχουν υπό τον άμεσο έλεγχό τους τα καταστήματα που διατηρούν.
- Αλυσίδες στις οποίες ορισμένα καταστήματά τους αποτελούν ξεχωριστές επιχειρήσεις με αυτόνομη νομική μορφή.
- Αλυσίδες στις οποίες ορισμένα καταστήματά τους λειτουργούν με τη μέθοδο της δικαιόχρησης (franchising) και άλλα ελέγχονται από τη δικαιούχο εταιρεία.

Τα περισσότερα ινστιτούτα αισθητικής και κυρίως τα πολυδύναμα κέντρα περιλαμβάνουν συνήθως τα εξής τμήματα: αδυνατίσματος, αισθητικής, γυμναστηρίου, επεξεργασίας προγραμμάτων διαίτης, ψυχολογικής υποστήριξης και εμπορικό τμήμα πώλησης προϊόντων περιποίησης προσώπου και σώματος. Σημειώνεται ωστόσο ότι το μεγαλύτερο μέρος των υπηρεσιών που προσφέρουν τα εν λόγω κέντρα είναι υπηρεσίες αδυνατίσματος και αισθητικής.

Οι κυριότερες υπηρεσίες που προσφέρουν τα **τμήματα αδυνατίσματος** περιλαμβάνουν: αδυνάτισμα, σύσφιξη, θεραπεία κατά της κυτταρίτιδας, ανόρθωση γλουτών ή στήθους, laser,

ιστοδιέγερση, φυτοθεραπεία-αρωματοθεραπεία-θαλασσοθεραπεία, μασάζ, υδρομασάζ, σάουνα κ.λ.π.

Τα **τμήματα αισθητικής** περιλαμβάνουν εφαρμογές για το πρόσωπο και το σώμα, όπως: ενυδάτωση, καθαρισμός προσώπου, peeling, lifting, καταπολέμηση ακμής, ρυτίδων, λεκέδων προσώπου κ.λ.π., βιοαναγέννηση, lasers, σύσφιξη, βιομοριακή θεραπεία, αρωματοθεραπεία, οξυγονοθεραπεία, μακιγιάζ, υπέρηχοι, αποτρίχωση προσώπου και σώματος κ.λ.π.

Τα **τμήματα των γυμναστηρίων**, τα οποία αποτελούν παράλληλη δραστηριότητα των τμημάτων αδυνατίσματος και αισθητικής, προσφέρουν υπηρεσίες όπως: aerobic, aquarobic, σουηδική γυμναστική, γυμναστική με όργανα, ασκήσεις σε πισίνα κ.λ.π.

Τα **τμήματα επεξεργασίας προγραμμάτων διαίτης**, τα οποία συνεργάζονται με εξειδικευμένους επιστήμονες, παρέχουν στους πελάτες διάφορα προγράμματα διατροφής, τα οποία βασίζονται στην υγεία και το μεταβολισμό του κάθε ατόμου.

Τα **τμήματα ψυχολογικής υποστήριξης**, τα οποία συναντώνται συνήθως στα μεγάλα πολυδύναμα κέντρα, αφορούν την ψυχολογική στήριξη του πελάτη κατά τη διάρκεια της εκάστοτε θεραπείας.

Τέλος, τα **εμπορικά τμήματα** προμηθεύουν τους πελάτες των ινστιτούτων με διάφορα καλλυντικά για την περιποίηση του σώματος και του προσώπου και συναντώνται στα περισσότερα κέντρα του κλάδου.

## 5.4 Health Spa Centers

Τα **Health Spa Centers** έχουν σημειώσει μεγάλη ανάπτυξη σε παγκόσμιο επίπεδο τις τελευταίες δεκαετίες. Σύμφωνα με το Νόμο 3498/2006 (ΦΕΚ τ. Α' 230/24-10-2006) τα κέντρα αναζωογόνησης (spa) είναι ειδικές εγκαταστάσεις με κατάλληλη υποδομή και εξοπλισμό, στις οποίες γίνεται χρήση ή ιαματικών φυσικών πόρων ή θερμαινόμενου θαλασσινού νερού ή θερμού φυσικού νερού με προσθήκες ιαματικών φυσικών πόρων ή ζεστού φυσικού νερού με την προσθήκη πηλών, βοτάνων, φυτών, αρωμάτων, ηφαιστιακής ή χαλαζιακής άμμου, φωτός, θερμότητας, μασάζ, ατμόλουτρων διαφόρων τύπων, με σκοπό την παροχή υπηρεσιών αναζωογόνησης, ευεξίας και αισθητικής του σώματος. Στα εν λόγω κέντρα προσφέρονται αφενός ιαματικές θεραπείες και αφετέρου υπηρεσίες αναζωογόνησης και ομορφιάς. Ειδικότερα, προσφέρονται υπηρεσίες που αφορούν την ομορφιά του σώματος και του προσώπου (κούρες ομορφιάς, ανανέωση, χαλάρωση, φυσιοθεραπεία, θαλασσοθεραπεία, κολύμβηση, γυμναστήριο, μασάζ) και συνοδεύονται και από άλλες αθλητικές και πολιτιστικές δραστηριότητες. Οι προαναφερόμενες υπηρεσίες προσφέρονται σε όλο και μεγαλύτερο αριθμό οργανωμένων

ξενοδοχειακών μονάδων και ο θεσμός αυτός αποτελεί πλέον μια μορφή ειδικού τουρισμού. Παράλληλα, στα μεγάλα αστικά κέντρα λειτουργούν ορισμένα κέντρα που προσφέρουν αποκλειστικά υπηρεσίες **spa** στις εγκαταστάσεις τους.

Στην Ελλάδα αρχικά τέτοιες υπηρεσίες προσφέρονταν σε ορισμένα υδροθεραπευτικά κέντρα σε διάφορες λουτροπόλεις της χώρας, τα οποία αποτελούν ιδιοκτησία του ΕΟΤ. Σήμερα στην κατηγορία του ιαματικού τουρισμού περιλαμβάνονται 14 υδροθεραπευτήρια, τα οποία εξυπηρετούν ετησίως 100.000 άτομα περίπου, καθώς και δεκάδες άλλες ιαματικές πηγές που λειτουργούν από τοπικούς φορείς. Ενδεικτικά αναφέρονται τα κέντρα που λειτουργούν στην περιοχή της Αιδηψού, στα Καμένα Βούρλα, στον Καϊάφα, στο Λουτράκι, στην Κυλλήνη κ.α.

Επιπλέον, τα τελευταία χρόνια έχουν αρχίσει και αναπτύσσονται σε ορισμένα ξενοδοχεία της χώρας κέντρα θαλασσοθεραπείας, τα οποία προσφέρουν στις εγκαταστάσεις τους τις ευεργετικές ιδιότητες του θαλασσινού νερού. Τα κέντρα αυτά είναι εφοδιασμένα με το ειδικό σήμα λειτουργίας του Ε.Ο.Τ. και είναι τα εξής: το Olympia Riviera στο Νομό Ηλείας, τα Candia Maris και το Royal Mare Village στο Νομό Ηρακλείου, το **Elounda Spa & Thalassotherapy Center** στο Νομό Λασιθίου, το Perle Resort Hotel στο Νομό Χανίων και το Galini στο Νομό Φθιώτιδας.

Η μεγάλη ζήτηση που παρουσιάζουν οι υπηρεσίες που προσφέρουν τα «**Health Spa Centers**» οδήγησαν ορισμένα μεγάλα κέντρα αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa** στη δημιουργία ειδικών τμημάτων **spa** στις εγκαταστάσεις τους, τα οποία παρέχουν κάποιες από τις προαναφερθείσες υπηρεσίες. Η ζήτηση αυτών των υπηρεσιών αυξάνεται συνεχώς και εκτιμάται ότι στο μέλλον θα προσελκύσουν μεγαλύτερο μέρος του καταναλωτικού κοινού, καλύπτοντας την αυξανόμενη ανάγκη του για χαλάρωση, χωρίς να χρειάζεται να ταξιδέψει στα κέντρα υδροθεραπείας και θαλασσοθεραπείας, τα περισσότερα από τα οποία είναι αρκετά απομακρυσμένα από τα αστικά κέντρα.

## 5.5 Θεσμικό Πλαίσιο

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται αναφορά της κυριότερης νομοθεσίας που διέπει το κλάδο των κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής. Το θεσμικό πλαίσιο του κλάδου αρχικά ρυθμίστηκε την περίοδο 1969-1970, όταν και καθορίστηκαν οι προϋποθέσεις ασκήσεως του επαγγέλματος του αισθητικού. Το 1998 με υπουργική απόφαση καθορίστηκαν οι προϋποθέσεις εγκατάστασης και λειτουργίας μονάδων αδυνατίσματος και διαιτολογικών μονάδων, η οποία το 2004 δέχτηκε συμπλήρωση-τροποποίηση, ενώ το 2007 με υπουργική απόφαση ρυθμίστηκαν οι όροι των συμβάσεων που συνάπτουν οι καταναλωτές με τα κέντρα αδυνατίσματος.

Πιο συγκεκριμένα, οι κυριότεροι νόμοι που διέπουν τον εξεταζόμενο κλάδο είναι οι εξής:

- ΦΕΚ 244/Α/28-11-1969, Παρ. 3 νόμος υπ' αριθμόν 361, «Περί ασκήσεως του επαγγέλματος του αισθητικού».

- ΦΕΚ 426/Β/17-6-1970, Παρ. 9 υπουργική απόφαση Αρ. Πρωτ. Φ.Γ4ε/5258, «Περί ρυθμίσεως λεπτομερειών εφαρμογής του υπ' αριθμού 361/69».
- ΦΕΚ 37/Α/7-2-1989, Παρ. 2 Προεδρικό Διάταγμα υπ' αριθμόν 83, άρθρο 1, «Επαγγελματικά δικαιώματα πτυχιούχων τμήματος αισθητικής».
- ΦΕΚ 433/Β/9-6-1994, Παρ. 1 υπουργική απόφαση Αρ. Πρωτ. Υ7/οικ. 3971, «Τροποποίηση της Γ43/5258 αποφάσεως “Περί ρυθμίσεως λεπτομερειών του υπ' αριθμού 361/69 περί ασκήσεως του επαγγέλματος του αισθητικού”».
- ΦΕΚ 655/Β/30-6-1998, Υπουργική Απόφαση Αρ. Οικ. 3215, «Προϋποθέσεις εγκατάστασης και λειτουργίας μονάδων αδυνατίσματος και διαιτολογικών μονάδων».
- ΦΕΚ 749/1999, Υπουργική Απόφαση Α/5, «Τροποποίηση και συμπλήρωση της υπουργικής απόφασης περί ρυθμίσεως λεπτομερειών εφαρμογής του 361/1969 ΝΔ περί ασκήσεως του επαγγέλματος αισθητικού».
- ΦΕΚ 296/Α/23-12-2003, Νόμος υπ' αριθμόν 3204, «Τροποποίηση και συμπλήρωση της νομοθεσίας για το Εθνικό Σύστημα Υγείας και ρυθμίσεις άλλων θεμάτων αρμοδιοτήτων του υπουργείου υγείας και πρόνοιας», Άρθρο 23-Άδειες λειτουργίας μονάδων αδυνατίσματος.
- ΦΕΚ 246/Β/9-2-2004, Υπουργική Απόφαση Αρ. Πρωτ. Υ3β οικ. 14185, «Τροποποίηση και συμπλήρωση της 3215/3-6-1998 (ΦΕΚ 655/Β/1998) υπουργικής απόφασης “Προϋποθέσεις εγκατάστασης και λειτουργίας μονάδων αδυνατίσματος και διαιτολογικών μονάδων”».
- ΦΕΚ 2122/31-10-2007, Υπουργική Απόφαση Ζ1-1262, «Ρύθμιση των τύπων και των όρων των συμβάσεων που συνάπτουν οι καταναλωτές με μονάδες αδυνατίσματος και γυμναστήρια».

Στο τέλος της μελέτης (παράρτημα Ι) παρατίθενται αναλυτικά οι προϋποθέσεις εγκατάστασης και λειτουργίας των μονάδων αδυνατίσματος και των διαιτολογικών μονάδων. Επίσης, παρατίθεται η Υπουργική Απόφαση Ζ1-1262/2007, η οποία ρυθμίζει τους τύπους και τους όρους των συμβάσεων που συνάπτουν οι καταναλωτές με τις μονάδες αδυνατίσματος και τα γυμναστήρια. Η υπουργική αυτή απόφαση ουσιαστικά αντικαθιστά το κώδικα δεοντολογίας των κέντρων αδυνατίσματος, ο οποίος είχε συνταχθεί τον Ιούλιο του 2000 με την υπόδειξη και συμφωνία της Διεύθυνσης Προστασίας Καταναλωτή του Υπουργείου Ανάπτυξης.

## 5.6 Η Ζήτηση των Υπηρεσιών αδυνατίσματος και αισθητικής και spa

Στην συνέχεια του κεφαλαίου αναφέρονται οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση των Υπηρεσιών αδυνατίσματος και αισθητικής και spa. Επιπλέον, παρουσιάζονται στοιχεία της ΕΣΥΕ που αφορούν την πραγματοποιούμενη μέση μηνιαία δαπάνη ανά νοικοκυριό για υπηρεσίες καλλωπισμού και ατομικής καθαριότητας, οι οποίες εντάσσονται στην ευρύτερη κατηγορία του ατομικού ευπρεπισμού.

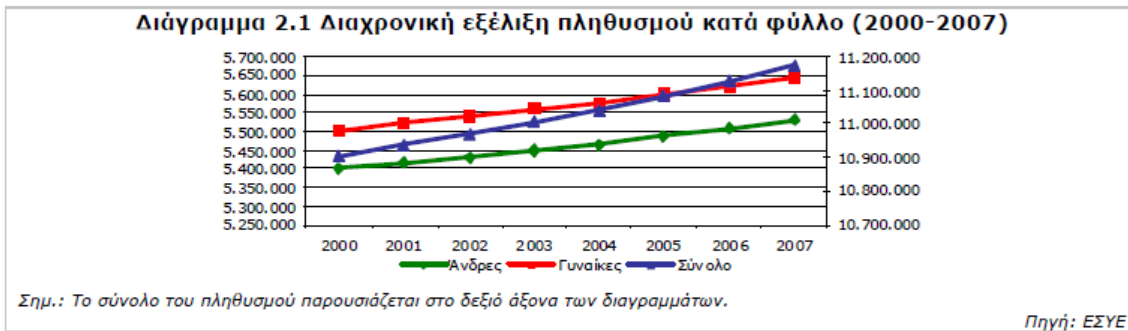
## 5.7 Προσδιοριστικοί Παράγοντες της Ζήτησης Υπηρεσιών αδυνατίσματος και αισθητικής και spa

Ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας προσδιορισμού της ζήτησης των Υπηρεσιών αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa** είναι το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών. Δεδομένου ότι οι υπηρεσίες που προσφέρουν τα κέντρα αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa** δεν θεωρούνται πρώτης ανάγκης, όσο μεγαλύτερο το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών τόσο περισσότερα χρήματα ξοδεύουν οι τελευταίοι σε υπηρεσίες του εξεταζόμενου κλάδου. Επιπλέον, σε περιόδους οικονομικής ύφεσης και μείωσης του διαθέσιμου εισοδήματος οι περισσότεροι καταναλωτές αναβάλλουν την πραγματοποίηση δαπανών που θεωρούνται δευτερεύουσας σημασίας.

Έπειτα, η τιμή στην οποία παρέχονται οι υπηρεσίες των κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa** επηρεάζει τη ζήτησή τους. Σημειώνεται ότι η τιμή διάθεσης επηρεάζει περισσότερο τις ασθενέστερες εισοδηματικές τάξεις. Πολλές επιχειρήσεις του κλάδου, έχοντας διαπιστώσει τη σημαντική επίδραση της τιμής στη ζήτηση των προσφερόμενων υπηρεσιών, έχουν προχωρήσει στη διάθεση ελκυστικών προσφορών και πακέτων, στα οποία γίνονται ειδικές εκπτώσεις και πρόσθετες παροχές, προκειμένου να καταστήσουν τις υπηρεσίες τους οικονομικά ανταγωνιστικές.

Επιπλέον, οι υπηρεσίες αδυνατίσματος χαρακτηρίζονται από εποχικότητα, δεδομένου ότι υπάρχει μεγάλη ζήτηση μετά τις γιορτές των Χριστουγέννων και της Πρωτοχρονιάς, εντείνεται δε ακόμα περισσότερο το δίμηνο Μάιος-Ιούνιος. Αντίθετα, οι υπηρεσίες αισθητικής έχουν σχετικά σταθερή ζήτηση καθ' όλη τη διάρκεια του έτους.

Παράλληλα, η ηλικιακή σύνθεση του πληθυσμού και οι μεταβολές του επηρεάζουν σημαντικά τη ζήτηση των Υπηρεσιών αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa**. Το μεγαλύτερο μέρος των πελατών των ινστιτούτων αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa** είναι γυναίκες, αν και τα τελευταία χρόνια παρατηρείται σημαντική αύξηση και του αριθμού των αντρών που επισκέπτονται τα εν λόγω κέντρα, κυρίως για υπηρεσίες αισθητικής. Στον πίνακα Π2.1 του παραρτήματος του παρόντος κεφαλαίου δίνονται στοιχεία σχετικά με το συνολικό πληθυσμό της Ελλάδας ανά φύλο και ηλικιακές ομάδες για τα έτη 1991, 2001 και 2007. Επιπλέον, στο παρακάτω διάγραμμα 2.1 παρουσιάζεται συγκεντρωτικά η εξέλιξη του μόνιμου πληθυσμού συνολικά και ανά φύλο στην αρχή κάθε έτους για τη περίοδο 2000-2007, σύμφωνα με στοιχεία της ΕΣΥΕ. Από τα παρουσιαζόμενα στοιχεία διαπιστώνεται ότι ο συνολικός πληθυσμός της Ελλάδας παρουσίασε μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 0,3% την περίοδο 2000-2007.



## ΠΗΓΗ: ΕΣΥΕ ΜΑΪΟΣ 2008

Η διαφήμιση επηρεάζει σημαντικά τη ζήτηση των Υπηρεσιών αδυνατίσματος και αισθητικής και **spra**, δεδομένου ότι καθιστά γνωστές στο ευρύ κοινό τις υπηρεσίες που παρέχουν οι επιχειρήσεις του κλάδου, καθώς και τις προσφορές και τα πακέτα που προσφέρουν. Επιπλέον, μέσω της διαφήμισης οι επιχειρήσεις του κλάδου επιτυγχάνουν αύξηση της αναγνωρισιμότητας και της φήμης τους, γεγονός που επιδρά θετικά στην προσέλκυση πελατών.

Τέλος, η βελτίωση του βιοτικού επιπέδου έχει ως αποτέλεσμα τη διεύρυνση των αναγκών των ανθρώπων, γεγονός που επηρεάζει θετικά τη ζήτηση και για τις εξεταζόμενες υπηρεσίες. Το στοιχείο αυτό ενισχύεται από την ευρύτερη τάση σχετικά με τη σημασία που δίνεται στις ημέρες μας σε θέματα εξωτερικής εμφάνισης.

## 5.8 Αποτελέσματα Έρευνας Οικογενειακών Προϋπολογισμών

Στους πίνακες Π2.2-Π2.4 του παραρτήματος του παρόντος κεφαλαίου, παρουσιάζονται ορισμένα από τα αποτελέσματα της Έρευνας Οικογενειακών Προϋπολογισμών που πραγματοποίησε η Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος το χρονικό διάστημα 2004-2005, η οποία διενεργήθηκε σε τελικό δείγμα 6.555 ιδιωτικών νοικοκυριών και σε 17.386 μέλη τους σε ολόκληρη τη χώρα. Πιο συγκεκριμένα παρουσιάζεται η μέση μηνιαία δαπάνη για υπηρεσίες ατομικού ευπρεπισμού και για υπηρεσίες καλλωπισμού και ατομικής καθαριότητας, κατά μέγεθος νοικοκυριού, κατά περιοχές και κατά επάγγελμα του υπεύθυνου του νοικοκυριού. Σημειώνεται ότι οι υπηρεσίες αδυνατίσματος και αισθητικής και **spra** δεν κατηγοριοποιούνται χωριστά από την ΕΣΥΕ και ως εκ τούτου η ανάλυση που ακολουθεί επιδιώκει να δώσει κυρίως μια ένδειξη της διάρθρωσης της εν λόγω δαπάνης.

Σύμφωνα με τον πίνακα Π2.2, η μέση μηνιαία δαπάνη των νοικοκυριών για υπηρεσίες καλλωπισμού και ατομικής καθαριότητας διαμορφώθηκε σε €10,88, καλύπτοντας το 19,5% της μέσης μηνιαίας δαπάνης για υπηρεσίες ατομικού ευπρεπισμού. Οι μεγαλύτερες δαπάνες

πραγματοποιούνται από νοικοκυριά με τέσσερα μέλη (€15,99) και ακολουθούν τα νοικοκυριά με τρία (€14,36) και πέντε μέλη (€11,24). Η περιοχή στην οποία παρατηρείται η μεγαλύτερη μέση μηνιαία δαπάνη για υπηρεσίες καλλωπισμού και ατομικής καθαριότητας είναι το πολεοδομικό συγκρότημα της Θεσσαλονίκης (€15,85) και ακολουθεί η περιφέρεια της πρωτεύουσας (πίνακας Π2.3). Στο πίνακα Π2.4 εμφανίζεται η μέση μηνιαία δαπάνη των νοικοκυριών κατά επάγγελμα του υπεύθυνου του νοικοκυριού, σύμφωνα με το οποίο τη μεγαλύτερη μέση μηνιαία δαπάνη για υπηρεσίες καλλωπισμού και ατομικής καθαριότητας πραγματοποιούν τα νοικοκυριά με υπεύθυνο διευθύνοντα ή ανώτερο διοικητικό στέλεχος (€22,43) και ακολουθούν αυτά με υπεύθυνο επιστήμονα, ελεύθερο επαγγελματία, τεχνικό βοηθό αυτών κλπ. (€21,47).

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2

**Π2.1 Πληθυσμός της Ελλάδας κατά φύλο και ομάδες ηλικιών (1991,2001,2007)**

Ηλικιακή Ομάδα	Απογραφή 1991			Απογραφή 2001			Υπολογιζόμενος Μόνιμος Πληθυσμός 1/1/2007		
	Ανδρες	Γυναίκες	Σύνολο	Ανδρες	Γυναίκες	Σύνολο	Ανδρες	Γυναίκες	Σύνολο
0-4 ετών	286.143	270.844	556.987	271.306	258.093	529.399	275.728	259.120	534.848
5-9 ετών	341.078	322.356	663.434	280.484	264.621	545.105	263.090	248.732	511.822
10-14 ετών	387.720	366.726	754.446	305.404	280.991	586.395	282.334	266.726	549.060
15-19 ετών	394.647	371.958	766.605	380.500	345.674	726.174	305.073	283.343	588.416
20-24 ετών	399.821	391.591	791.412	437.018	398.445	835.463	365.650	336.480	702.130
25-29 ετών	359.353	362.398	721.751	436.199	411.228	847.427	435.467	399.495	834.962
30-34 ετών	361.163	367.777	728.940	441.543	428.389	869.932	447.419	420.446	867.865
35-39 ετών	342.078	339.238	681.316	392.326	391.087	783.413	451.442	433.627	885.069
40-44 ετών	336.449	336.802	673.251	387.644	394.299	781.943	410.859	407.268	818.127
45-49 ετών	278.589	281.374	559.963	356.135	357.840	713.975	393.669	398.712	792.381
50-54 ετών	319.255	338.060	657.315	338.090	349.259	687.349	362.214	370.036	732.250
55-59 ετών	322.616	332.648	655.264	271.095	289.120	560.215	332.697	347.811	680.508
60-64 ετών	308.493	336.371	644.864	298.181	341.893	640.074	286.632	312.850	599.482
65-69 ετών	210.148	243.707	453.855	291.600	331.645	623.245	265.481	317.942	583.423
70-74 ετών	150.627	193.396	344.023	247.136	297.882	545.018	260.898	325.176	586.074
75-79 ετών	129.403	166.749	296.152	144.761	184.157	328.918	206.923	263.173	470.096
80-84 ετών	81.436	110.621	192.057	78.700	109.493	188.193	117.043	162.373	279.416
85 ετών και άνω	46.389	71.876	118.265	55.304	86.555	141.859	68.628	86.383	155.011
<b>Σύνολο</b>	<b>5.055.408</b>	<b>5.204.492</b>	<b>10.259.900</b>	<b>5.413.426</b>	<b>5.520.671</b>	<b>10.934.097</b>	<b>5.532.047</b>	<b>5.639.693</b>	<b>11.171.740</b>

Πηγή: ΕΣΥΕ

**Π2.2 Μέσος όρος μηνιαίων δαπανών των νοικοκυριών για υπηρεσίες καλλωπισμού και ατομικής καθαριότητας κατά μέγεθος νοικοκυριού (2004-2005)**

Κατηγορία/ Χαρακτηριστικά Νοικοκυριών	Όλα τα νοικοκυριά	Νοικοκυριά με:					
		1 μέλος	2 μέλη	3 μέλη	4 μέλη	5 μέλη	6 μέλη και άνω
<b>Σύνολο Αγορών</b>	<b>1.792,28</b>	<b>897,78</b>	<b>1.384,83</b>	<b>2.215,95</b>	<b>2.498,72</b>	<b>2.470,79</b>	<b>2.710,68</b>
Ατομικός Ευπρεπισμός	55,76	27,39	40,86	72,28	80,30	73,93	75,53
Υπηρεσίες καλλωπισμού και ατομικής καθαριότητας	10,88	4,98	9,11	14,36	15,99	11,24	9,83

Αξία σε €

Πηγή: ΕΣΥΕ (Έρευνα Οικογενειακών Προϋπολογισμών)

**Π2.3 Μέσος όρος μηνιαίων δαπανών των νοικοκυριών για υπηρεσίες καλλωπισμού και ατομικής καθαριότητας κατά περιοχή (2004-2005)**

Κατηγορία/ Χαρακτηριστικά Νοικοκυριών	Όλες οι Περιχές	Αστικές περιοχές					
		Σύνολο Αστικών Περιχών	Περιφέρεια Πρωτεύουσας	Πολοδομοικό Συγκρότημα Θεσσαλονίκης	Λοιπές Αστικές Περιχές	Ημιαστικές Περιχές	Αγροτικές Περιχές
<b>Σύνολο Αγορών</b>	<b>1.792,28</b>	<b>1.940,59</b>	<b>2.013,20</b>	<b>1.979,47</b>	<b>1.815,61</b>	<b>1.712,18</b>	<b>1.353,17</b>
Ατομικός Ευπρεπισμός	55,76	63,97	65,57	74,99	57,56	46,08	34,59
Υπηρεσίες καλλωπισμού και ατομικής καθαριότητας	10,88	13,15	13,69	15,85	11,34	7,68	5,34

Αξία σε €

Πηγή: ΕΣΥΕ (Έρευνα Οικογενειακών Προϋπολογισμών)

**Π2.4 Μέσος όρος μηνιαίων δαπανών των νοικοκυριών για υπηρεσίες καλλωπισμού και ατομικής καθαριότητας κατά επάγγελμα του υπεύθυνου του νοικοκυριού (2004-2005)**

Κατηγορία/ Χαρακτηριστικά Νοικοκυριών	Όλα τα Νοικοκυριά	Νοικοκυριά με υπεύθυνο:							
		Επιστήμονα, Ελεύθερο Επαγγελματία, Τεχνικό Βοηθό Αυτών κλπ.	Διευθύνοντα ή Ανώτερο Διοικητικό Στέλεχος	Υπάλληλο Γραφείου	Εμπορο ή Πωλητή	Απασχολούμενο στην Παροχή Υπηρεσιών	Γεωργό, Κτηνοτρόφο, Δασκόμο, Αλιέα κλπ., Εργάτη στη Γεωργία	Τεχνίτη ή Εργάτη (Εκτός Γεωργίας) ή Χειριστή Μεταφορικού Μέσου	Μη εργαζόμενο που Ζητούσε Εργασία για Πρώτη Φορά
<b>Σύνολο Αγορών</b>	<b>1.792,28</b>	<b>2.971,96</b>	<b>3.191,88</b>	<b>2.430,85</b>	<b>2.246,02</b>	<b>2.127,42</b>	<b>1.689,38</b>	<b>1.982,00</b>	<b>1.258,02</b>
Ατομικός Ευπρεπισμός	55,76	97,94	96,30	84,30	76,40	74,57	44,69	60,70	37,15
Υπηρεσίες καλλωπισμού και ατομικής καθαριότητας	10,88	21,47	22,43	18,69	13,75	13,29	7,17	9,16	7,67

Αξία σε €

Πηγή: ΕΣΥΕ (Έρευνα Οικογενειακών Προϋπολογισμών)

Πηγή: ΕΣΥΕ (Έρευνα Οικογενειακών Προϋπολογισμών), ΜΑΪΟΣ 2008

## 5.9 Η Προσφορά των Υπηρεσιών Αδυνατίσματος και Αισθητικής

Στην συνέχεια του κεφαλαίου γίνεται παρουσίαση της προσφοράς των κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής. Αρχικά δίνονται στοιχεία σχετικά με την δομή και διάρθρωση του κλάδου, τις συνθήκες ανταγωνισμού και τους τρόπους προώθησης των Υπηρεσιών



αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa**. Στη συνέχεια, παρατίθενται στοιχεία σχετικά με τη διαφημιστική δαπάνη των εταιρειών του κλάδου, ενώ δίνονται και ορισμένα στοιχεία για το θεσμό της δικαιόχρησης (franchising), δεδομένου ότι κάποιες από τις επιχειρήσεις επιλέγουν αυτόν τον τρόπο προκειμένου να διευρύνουν το δίκτυο των καταστημάτων τους. Τέλος, παρουσιάζονται ορισμένα από τα κυριότερα κέντρα αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa** που δραστηριοποιούνται στην εγχώρια αγορά και πραγματοποιείται χρηματοοικονομική ανάλυση των βασικών οικονομικών μεγεθών συγκεκριμένων εταιρειών.

## 5.10 Δομή και Διάρθρωση του Κλάδου

Ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά του εξεταζόμενου κλάδου είναι η ύπαρξη μεγάλου αριθμού μικρών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην εγχώρια αγορά. Πρόκειται συνήθως για ατομικές, ομόρρυθμες και ετερόρρυθμες εταιρείες, οι οποίες απευθύνονται κυρίως στην τοπική αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται.

Ο αριθμός των μεγάλων αλυσίδων παροχής Υπηρεσιών αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa** είναι περιορισμένος, με τα κέντρα «Bodyline», «New Day» και «Πρίνου» να αποτελούν τις πιο μεγάλες αλυσίδες του κλάδου, βάσει αριθμού καταστημάτων. Αξίζει να σημειωθεί ότι στο παρελθόν στο κλάδο δραστηριοποιούνταν και άλλες μεγάλες αλυσίδες όπως «Lipogen», «Medi Jeunesse», «Beauty & Diet», «Metabolism» κ.α., οι οποίες είτε έχουν διακόψει πλήρως δραστηριότητες, είτε κάποια από τα καταστήματα τους που είχαν αναπτυχθεί με τη μέθοδο της δικαιόχρησης συνεχίζουν και λειτουργούν ανεξάρτητα, με τον ίδιο ή με διαφορετικό διακριτικό τίτλο. Η δυνατότητα εξακρίβωσης του αριθμού των κέντρων που λειτουργούν σήμερα με αυτούς τους διακριτικούς τίτλους είναι περιορισμένη, δεδομένου ότι αφού οι δικαιοπάροχοι έχουν σταματήσει να λειτουργούν δεν είναι εφικτό να προκύψουν συγκεντρωτικά στοιχεία.

Σε επίπεδο μεριδίων ο κλάδος παρουσιάζει μεγάλη συγκέντρωση, καθώς ελέγχεται από λίγες μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις. Οι συγκεκριμένες εταιρείες, είτε μέσω υποκαταστημάτων είτε με τη μέθοδο της δικαιόχρησης (franchising), προσπαθούν να καλύψουν γεωγραφικά όσο δυνατόν μεγαλύτερο μέρος της ελληνικής επικράτειας, προκειμένου να ανταποκριθούν στον οξύ ανταγωνισμό και στις απαιτήσεις των καταναλωτών. Παρόλα αυτά, τα τελευταία χρόνια και ιδιαίτερα μετά την παύση λειτουργίας κάποιων μεγάλων αλυσίδων, παρατηρείται μια στροφή των καταναλωτών προς τα μικρά κέντρα αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa** και διαπιστώνεται αύξηση του συνολικού μεριδίου συμμετοχής τους στην εγχώρια αγορά των εν λόγω υπηρεσιών.

## 5.11 Συνθήκες Ανταγωνισμού

Ο ανταγωνισμός που επικρατεί μεταξύ των επιχειρήσεων του εξεταζόμενου κλάδου είναι έντονος, καθώς σε αυτόν δραστηριοποιείται ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, η πλειονότητα των οποίων, όπως ήδη αναφέρθηκε, είναι μικρού μεγέθους ανεξάρτητες επιχειρήσεις.

Οι έντονες συνθήκες ανταγωνισμού που επικρατούν, ωθούν αρκετές επιχειρήσεις στην αναβάθμιση και τον εκσυγχρονισμό του μηχανολογικού τους εξοπλισμού σε τακτά χρονικά διαστήματα προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές, δεδομένου ότι η υποστήριξη με τα κατάλληλα μηχανήματα παίζει πολύ σημαντικό ρόλο για την επίτευξη ενός ικανοποιητικού αποτελέσματος, πέρα από τη συμβολή των ειδικών διαιτολόγων, αισθητικών και ιατρών που διαθέτουν τα κέντρα.

Παράλληλα, για να αντεπεξέλθουν στον υψηλό ανταγωνισμό πολλές επιχειρήσεις έχουν προχωρήσει στη διάθεση πακέτων προσφορών με εκπτώσεις, πρόσθετες παροχές και δώρα, προκειμένου να προσελκύσουν όσο το δυνατό μεγαλύτερο αριθμό πελατών. Επιπλέον, η πληρωμή μέσω πιστωτικών καρτών με άτοκες δόσεις αποτελεί έναν από τους πιο διαδεδομένους τρόπους πληρωμής στον εξεταζόμενο κλάδο, γίνεται αποδεκτός από ένα σημαντικό αριθμό πελατών και επιβάλλεται από τον ανταγωνισμό.

Ένας από τους σημαντικότερους στόχους των εταιρειών του κλάδου είναι η διατήρηση ενός σταθερού πελατολογίου. Για να επιτευχθεί αυτό, πολλές αλυσίδες έχουν δημιουργήσει club μελών, οι συμμετέχοντες στα οποία έχουν τη δυνατότητα πραγματοποίησης επισκέψεων στα κέντρα σε τακτά χρονικά διαστήματα, προκειμένου να ενημερωθούν για τα νέα προγράμματα και τα νέα μηχανήματα που έχουν στη διάθεση τους οι εταιρείες, για να πραγματοποιήσουν έλεγχο και διατήρηση του βάρους τους κ.α. Δεδομένου του υψηλού ανταγωνισμού και της πτώσης στη ζήτηση των εν λόγω υπηρεσιών από το 2002 και μετά, η διατήρηση των υπάρχοντων πελατών είναι επιτακτική ανάγκη για τις επιχειρήσεις του κλάδου και γι' αυτό η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και η αξιοπιστία των εταιρειών πρέπει να διατηρείται σε υψηλά επίπεδα.

Όσον αφορά τον αριθμό των καταγγελιών σε βάρος των κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής, αυτός παραμένει ακόμα υψηλός, γεγονός που πλήττει και τον κλάδο αλλά και τις επιχειρήσεις οι οποίες λειτουργούν αξιόπιστα και παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες στους πελάτες τους. Θα πρέπει βέβαια να αναφερθεί ότι, σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου, μεγάλο μέρος των καταγγελιών είναι εντελώς αβάσιμες, προέρχονται δε από δυσαρεστημένους πελάτες οι οποίοι δεν είχαν τα υποσχόμενα αποτελέσματα, ενώ οι ίδιοι δεν ακολούθησαν τις οδηγίες των κέντρων ιδιαίτερα όσον αφορά τη δίαιτα που έπρεπε να ακολουθήσουν.

## 5.12 Τρόποι Προώθησης των Υπηρεσιών αδυνατίσματος και αισθητικής και spa

Τα κέντρα αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa** χρησιμοποιούν διάφορες μεθόδους με τις οποίες προσπαθούν να προσελκύσουν υποψήφιους πελάτες. Παρακάτω αναφέρονται οι πιο διαδεδομένοι τρόποι προώθησης των υπηρεσιών που προσφέρουν:

- **Διαφήμιση στα Μ.Μ.Ε.** Όπως αναφέρεται και στο επόμενο υποκεφάλαιο, οι μεγάλες αλυσίδες κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa** δαπανούν σημαντικά ποσά για τη διαφήμισή τους, κυρίως μέσω των περιοδικών και της τηλεόρασης. Παρόλα αυτά, τα ποσά που δαπανούν οι εταιρείες του κλάδου για διαφήμιση τείνουν μειούμενα τα τελευταία χρόνια.
- **Δυνατότητα αποπληρωμής των προγραμμάτων με άτοκες δόσεις.** Έχει αποδειχτεί ότι η συγκεκριμένη πρακτική διευκολύνει ιδιαίτερα το καταναλωτικό κοινό, καθώς οι ενδιαφερόμενοι δεν χρειάζεται να εκταμιεύσουν όλο το ποσό. Πολλά προγράμματα έχουν σχετικά υψηλό κόστος, το οποίο αποτρέπει μεγάλο μέρος του καταναλωτικού κοινού από την αγορά τους. Η πληρωμή των προγραμμάτων αυτών με μηνιαίες συνήθως δόσεις διευκολύνει σε σημαντικό βαθμό τους εκάστοτε ενδιαφερόμενους και συντελεί στην αύξηση της ζήτησης.
- **Χρηματικές προσφορές,** που αναφέρονται κατά κύριο λόγο σε εκπτώσεις που δίνονται για την παρακολούθηση κάποιων συγκεκριμένων προγραμμάτων.
- Προκειμένου ο πελάτης να έχει μια πρώτη γνωριμία με το κέντρο και να ενημερωθεί καλύτερα για τις υπηρεσίες που αυτό προσφέρει, πολλές από τις επιχειρήσεις του κλάδου παρέχουν τη δυνατότητα της **δωρεάν δοκιμής προγραμμάτων**, καθώς πολλές φορές η πρώτη επίσκεψη δεν χρεώνεται.
- **Δωρεάν προγράμματα που παρέχονται αν ο πελάτης παρακολουθεί και κάποιο άλλο, συγκεκριμένο, πρόγραμμα.** Με τη μέθοδο αυτή επιδιώκεται η προώθηση συγκεκριμένων προγραμμάτων, τα οποία γίνονται ελκυστικότερα αν «συνοδεύονται» από κάποια άλλα που προσφέρονται με τη μορφή δώρων.

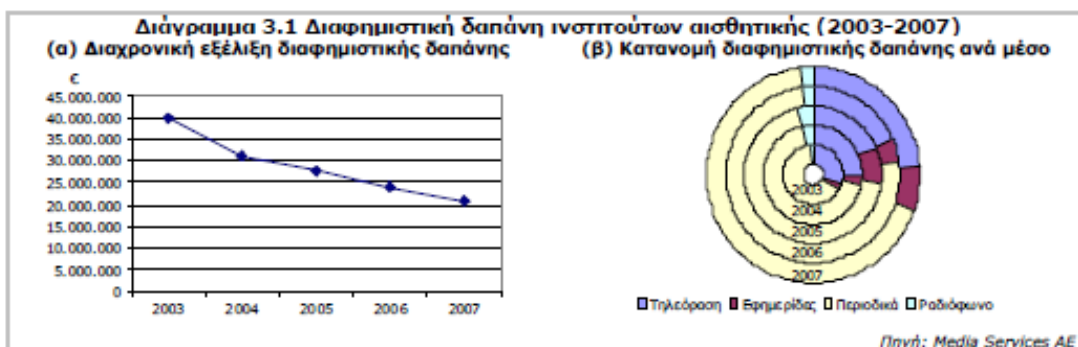
## 5.13 Διαφημιστική Δαπάνη Ινστιτούτων Αισθητικής

Η διαφήμιση αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία που χρησιμοποιούν τα κέντρα αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa** για την προσέλκυση νέων πελατών. Στους πίνακες Π3.1 και Π3.2 του παραρτήματος του παρόντος κεφαλαίου παρατίθενται αναλυτικά στοιχεία σχετικά με τη διαφημιστική δαπάνη των ινστιτούτων αισθητικής, σύμφωνα με στοιχεία της Media

Services AE. Επιπλέον, στο πρώτο μέρος του διαγράμματος 3.1 απεικονίζεται η διαχρονική εξέλιξη της διαφημιστικής δαπάνης των ινστιτούτων αισθητικής για το διάστημα 2003-2007, ενώ στο δεύτερο μέρος του διαγράμματος απεικονίζεται η κατανομή της διαφημιστικής δαπάνης ανά διαφημιστικό μέσο για την περίοδο 2003-2007. Διευκρινίζεται ότι στην κατηγορία της Media Services «Ινστιτούτα Αισθητικής» περιλαμβάνονται και επιχειρήσεις με συναφές αντικείμενο, όπως γυμναστήρια, κέντρα ιατρικής αισθητικής, ινστιτούτα διατροφής και διαιτολογίας, οι οποίες δεν αποτελούν αντικείμενο εξέτασης της παρούσας μελέτης.

Από τα παρουσιαζόμενα στοιχεία διαπιστώνεται ότι η συνολική διαφημιστική δαπάνη των ινστιτούτων αισθητικής παρουσίασε πτωτική πορεία το διάστημα 2003-2007, με μέσο ετήσιο ρυθμό μείωσης 14,8%. Όσον αφορά την ποσοστιαία κατανομή ανά διαφημιστικό μέσο, κυρίαρχη θέση στο κλάδο έχουν τα περιοδικά, το μερίδιο των οποίων για το 2007 ανήλθε σε 67,7%. Σημαντικό μερίδιο αποσπά επίσης η τηλεόραση, το οποίο το 2007 ανήλθε σε 23,7%.

Σύμφωνα με στοιχεία του πίνακα Π3.2 τα κέντρα Bodyline δαπάνησαν τα μεγαλύτερα ποσά για διαφήμιση τη διετία 2006-2007, καταλαμβάνοντας μερίδιο 26,4% το 2006 και 31,9% το 2007 επί της συνολικής διαφημιστικής δαπάνης των εν λόγω ετών. Επιπλέον, το 2006 σημαντικό μερίδιο της διαφημιστικής δαπάνης απέσπασαν τα ινστιτούτα αισθητικής B.M.I. (17,8%), ενώ το 2007 σημαντικό μερίδιο της διαφημιστικής δαπάνης απέσπασαν τα κέντρα Silhouette (13,4%).



**Πηγή: Media Services AE, ΜΑΪΟΣ 2008**

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι πέρα από τη διαφήμιση στα Μ.Μ.Ε., πολλές εταιρείες του εξεταζόμενου κλάδου επιλέγουν και άλλες μορφές προώθησης και διαφήμισης. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι η διαφήμιση σε ταξί, η προσωπική προώθηση που γίνεται σε επιλεγμένα σημεία (έξω από καταστήματα καλλυντικών, σε εμπορικούς δρόμους κ.α.) κλπ.

## 5.14 Ο Θεσμός της Δικαιόχρησης (Franchising) στην Ελλάδα

Η επέκταση του δικτύου καταστημάτων των κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa** επιτυγχάνεται συχνά με τη μέθοδο της δικαιόχρησης (franchising ).

### 5.14.1 Ορισμός του Franchising

Ο επικρατέστερος ορισμός της Δικαιόχρησης (εφεξής franchising όπως είναι ευρύτερα γνωστό), που είναι δεκτός και σε κοινοτικό επίπεδο, ορίζεται ως σύμβαση συνεργασίας μεταξύ δύο επιχειρήσεων, βάσει της οποίας η μία επιχείρηση (δικαιοπάροχος ή franchisor) παραχωρεί στον δικαιούχο (franchisee), έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου franchising δηλ. ενός συνόλου δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα ή επωνυμίες, διακριτικά γνωρίσματα καταστημάτων (πινακίδες), πρότυπα χρήσης, σχέδια, υποδείγματα, ευρεσιτεχνία, καθώς και την απαραίτητη τεχνογνωσία προς εκμετάλλευση με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες (βλ. και Δικαστήριο Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Υπόθεση PRONUPTIA, Συλλογή 1986, σελ. 353 επ. 381 Κανονισμός Επιτροπής ΕΟΚ αριθμ. 4087/1988 της 30-11-1988 ‘για την εφαρμογή του άρθρου 85 παρ. 3 Συνθήκης Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων σε κατηγορίες συμφωνιών Franchise’, ΕΕ 28-12-1980 L. 359/46 επ.).

Η σύμβαση franchising διακρίνεται από άλλες μορφές συνεργασίας μεταξύ ανεξάρτητων επιχειρήσεων όπως η σύμβαση αποκλειστικής προμήθειας και η σύμβαση αποκλειστικής ή επιλεκτικής διανομής.

Παρότι συχνά συνδυάζεται με την προμήθεια αγαθών, η σύμβαση franchising βασικά στοχεύει στην παροχή τεχνογνωσίας, στη χορήγηση σημάτων, μέσων οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης, στην εκμετάλλευση φήμης και πελατείας και στη λειτουργία κάτω από το γενικότερο όνομα του δικαιοπαρόχου και ό,τι αυτό εγγυάται. Η σύμβαση διανομής, αν και συνδυάζεται με τη χρήση σημάτων και την προμήθεια αγαθών, βασικά αποσκοπεί στη διασφάλιση ενός μόνιμου δικτύου διοχετεύσεως των προϊόντων στην αγορά και παροχής υπηρεσιών εξυπηρέτησης των πελατών. Η σύμβαση προμήθειας, αν και περιλαμβάνει συχνά τη χρήση σημάτων, ιδίως όταν έχει μακρά διάρκεια, αποβλέπει βασικά στην αγορά προς μεταπώληση αγαθών, ενώ όλα τα λοιπά στοιχεία είναι δευτερεύοντα (παρακολουθηματικά).

### 5.14.2 Εφαρμοζόμενες Μορφές Συμφωνιών Franchising

Το franchising προσφέρεται για τη διάθεση προϊόντων και υπηρεσιών σε διεθνές επίπεδο. Ανάλογα με τους γεωγραφικούς περιορισμούς και τη μορφή της τυχόν επιβαλλόμενης από τον δικαιопάροχο ανάπτυξης του δικαιοδόχου μέσα σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, διακρίνουμε τις εξής μορφές συμφωνιών:

i) Άμεσο Franchising που περιλαμβάνει: α) τη σύμβαση franchising κατευθειάν σε μια ξένη χώρα, β) την ίδρυση υποκαταστήματος ή θυγατρικής εταιρείας και γ) τη συμφωνία ανάπτυξης μιας περιοχής.

ii) Κύρια Συμφωνία franchising (Master Franchising).

iii) Συμφωνία για δραστηριότητα κοινής επιχείρησης (Joint Venture).

Ειδικότερα:

**i) Άμεσο Franchising (Direct Franchising).** Αποτελεί την απλούστερη και συνηθέστερη μορφή franchising, στην οποία διαμορφώνεται απευθείας σχέση μεταξύ του δικαιοπαρόχου και του δικαιοδόχου που βρίσκεται στην ξένη χώρα, χωρίς την παρεμβολή τρίτου. Αυτή η σχέση μπορεί να υλοποιηθεί με τις εξής μορφές:

α) Σύμβαση Franchising κατευθειάν σε μια ξένη χώρα. Ο δικαιοπάροχος παραχωρεί το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου franchising κατευθειάν από τη χώρα του κατά τον ίδιο τρόπο που θα το παραχωρούσε μέσα στην ίδια του τη χώρα, παρότι ο δικαιοδόχος και το σημείο λιανικής πώλησης βρίσκονται σε ξένη χώρα.

Αυτή η μορφή franchising ενδείκνυται όταν οι δύο χώρες βρίσκονται γεωγραφικά κοντά η μία στην άλλη, με καλή και εύκολη επικοινωνία μεταξύ τους και χωρίς σημαντικές διαφορές στη γλώσσα, ήθη και έθιμα, συνήθειες, νόμους και εμπορικές πρακτικές ή όταν ο δικαιοπάροχος σκοπεύει σε περιορισμένη δραστηριότητα στη ξένη χώρα ή για φορολογικούς λόγους.

β) Ίδρυση Υποκαταστήματος ή Θυγατρικής Εταιρείας. Η επιλογή ανάμεσα στους δύο αυτούς τύπους βασίζεται κυρίως σε φορολογικά κριτήρια. Αν για παράδειγμα ο δικαιοπάροχος αναμένει ότι η επέκτασή του σε ξένη χώρα με τη μορφή franchising θα του προξενήσει ζημιές κατά τα πρώτα χρόνια τουλάχιστον, πιθανότατα θα ήταν σκόπιμη η επιλογή του υποκαταστήματος, αφού έτσι θα μπορούσε να συμψηφίσει τις ζημιές με τα κέρδη που θα αποκόμιζε στη χώρα του (συμψηφισμός που δεν είναι δυνατόν να γίνει στην περίπτωση της θυγατρικής εταιρείας). Ωστόσο, από άποψη ευθύνης η επιλογή της θυγατρικής είναι προτιμότερη γιατί αποτελεί χωριστό νομικό πρόσωπο που φέρει τη δική του ευθύνη, χωριστή από τα μέλη του.

Και οι δυο μορφές παρουσιάζουν σημαντικά πλεονεκτήματα, όπως η δυνατότητα για

απόκτηση άμεσου ελέγχου εκ μέρους του δικαιοπαρόχου ή απολαβή του συνόλου των κερδών χωρίς συμμετοχή του δικαιοδόχου. Ωστόσο, οι λύσεις αυτές απαιτούν τη δαπάνη σημαντικών κεφαλαίων για τη σύσταση των υποκαταστημάτων-θυγατρικών εταιρειών, αλλά και επάρκεια διαθέσιμου προσωπικού που θα τις στελεχώσει.

γ) Συμφωνία Ανάπτυξης μιας Περιοχής (Area Development Agreement). Ο δικαιοδόχος, συνήθως κάτοικος ξένης χώρας, αναλαμβάνει την υποχρέωση να ανοίξει μόνος του και να διατηρήσει σε λειτουργία μια σειρά από καταστήματα του δικτύου σε προκαθορισμένη περιοχή (σε ξένη χώρα), βάσει συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος.

**ii) Κύρια Συμφωνία Franchising (Master Franchising)**. Στην περίπτωση αυτή ο δικαιοπάροχος (master franchisor) παρέχει στον κύριο δικαιοδόχο (master franchisee) έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το αποκλειστικό δικαίωμα εκμετάλλευσης του «πακέτου» franchising, με σκοπό τη σύναψη περαιτέρω συμφωνιών franchising με τρίτους δικαιοδόχους (sub-franchising).

Αυτή η μορφή franchising είναι ιδιαίτερα συνηθισμένη στις περιπτώσεις που ο δικαιοπάροχος επιθυμεί να επεκτείνει το δίκτυό του σε πολλές χώρες. Εξυπακούεται ότι ο κύριος δικαιοδόχος πληροφορείται πολύ περισσότερο μυστικά (από έναν απλό δικαιοδόχο), έτσι ώστε να μπορεί να υποκαθιστά τον δικαιοπάροχο πλήρως, δρώντας αυτός πλέον ως δικαιοπάροχος στην προκαθορισμένη περιοχή που συνήθως καλύπτει όλη την επικράτεια μιας χώρας.

Είναι όμως δυνατό, ο δικαιοπάροχος να μην είναι ο ίδιος κάτοχος του franchise αλλά κύριος δικαιοδόχος ενός franchise, η άδεια εκμετάλλευσης του οποίου του έχει παραχωρηθεί από τον κάτοχο (αρχικό δικαιοπάροχο) του franchise. Ο κύριος δικαιοδόχος χορηγεί στη συνέχεια υπό-άδειες εκμετάλλευσης σε τρίτους, τους απλούς δικαιοδόχους. Η περίπτωση αυτή χαρακτηρίζεται ως «κύρια συμφωνία franchise» (master franchise). Αυτή η μορφή franchising είναι ιδιαίτερα σημαντική για όσους δικαιοπαρόχους θέλουν να επεκτείνουν το δίκτυο τους σε πολλές χώρες. Αυτό γίνεται συνήθως με την ανάθεση σε μια μόνο επιχείρηση (κύριο δικαιοδόχο) της ανάπτυξης δικτύου franchising σε μια προκαθορισμένη περιοχή, που συνήθως καλύπτει όλη την επικράτεια ενός κράτους, συνάπτοντας συμφωνίες franchising με τους απλούς δικαιοδόχους. Στην περίπτωση αυτή ισχύουν, τηρουμένων των αναλογιών για τις σχέσεις δικαιοπαρόχου-κύριου δικαιοδόχου και κύριου δικαιοδόχου-απλών δικαιοδόχων, τα όσα ισχύουν για τη σχέση δικαιοπαρόχου-δικαιοδόχων.

Η κύρια συμφωνία franchising διαφέρει από τη «συμφωνία ανάπτυξης μιας περιοχής» (Area Development Agreement), όπου ο δικαιοδόχος αναλαμβάνει να ανοίξει μόνος του μια σειρά από καταστήματα του δικτύου franchising σε μια προκαθορισμένη περιοχή και για μια ορισμένη περίοδο. Οι Κατευθυντήριες Οδηγίες της Επιτροπής για τους κάθετους

περιορισμούς (C 291/13.10.2000) ρυθμίζουν επίσης ρητά την περίπτωση των συμφωνιών franchising χονδρικού εμπορίου (wholesale franchising), ενός συστήματος δηλαδή όπου οι δικαιούχοι δεν πωλούν σε τελικούς χρήστες, αλλά σε χονδρική βάση.

**iii) Συμφωνία για Δραστηριότητα Κοινής Επιχείρησης (Joint-Venture).** Κοινή επιχείρηση-εταιρεία είναι εκείνη που υπόκειται στον κοινό έλεγχο δύο ή περισσότερων οικονομικά ανεξάρτητων επιχειρήσεων. Στην περίπτωση αυτή δηλαδή, ο δικαιούχος από κοινού με τον joint-venture συνεταιρό του, που είναι συνήθως κάτοικος της ξένης χώρας, συνιστά μια εταιρεία joint-venture σε αυτή την ξένη χώρα. Η εταιρεία joint venture στη συνέχεια συνάπτει με τον δικαιούχο είτε Συμφωνία Ανάπτυξης μιας Περιοχής είτε Κύρια Συμφωνία franchising. Αυτή η μορφή franchising ενδείκνυται συνήθως όταν ο δικαιούχος επιθυμεί να επεκταθεί με το σύστημα franchising σε χώρες (π.χ. Βαλκάνια, Ανατολική Ευρώπη, Άπω Ανατολή, Νότια Αμερική) όπου τα ήθη, τα έθιμα και οι εμπορικές συνήθειες απαιτούν τη συμμετοχή προσώπων με βαθιά γνώση της αντίστοιχης αγοράς, ή όταν ο δικαιούχος επιθυμεί να συμμετέχει με κάποιο ποσοστό ιδιοκτησίας στην κοινή επιχείρηση, μειώνοντας παράλληλα τους κινδύνους (οικονομικούς ή άλλους) από τη συμμετοχή του αυτή.

Η δημιουργία μιας τέτοιας εταιρείας παρουσιάζει σημαντικά πλεονεκτήματα, όπως επιμερισμό του επιχειρηματικού κινδύνου, ευκολότερη πρόσβαση σε εθνικές-κυβερνητικές επιδοτήσεις-επιχορηγήσεις, δημιουργία ισχυρής οικονομικά εταιρείας με άμεση γνώση της αγοράς και ισχυρή κεφαλαιακή βάση, σύμπραξη με συνεταιρό που γνωρίζει τους νόμους, τις εμπορικές πρακτικές, τα ήθη, τα έθιμα, τη γλώσσα και γενικά την κουλτούρα της ξένης χώρας και πιθανόν ευνοϊκότερη φορολογική αντιμετώπιση. Ωστόσο, δεν λείπουν και τα σημαντικά μειονεκτήματα που καθιστούν τη λειτουργία της δυσχερή και πάντως εξαιρετικά δαπανηρή, όπως η αδυναμία συμψηφισμού εξαιρετικά των τυχόν δαπανών και ζημιών που θα προκύψουν από τη λειτουργία της επιχείρησης κατά τα πρώτα έτη με τα κέρδη των μετόχων-εταίρων της, ή η πιθανή δυσκολία να εξαχθούν τα κέρδη χωρίς τη σύμφωνη γνώμη όλων των συνεταιίρων.

### **5.14.3 Τυπολογική Διάκριση Συμφωνιών Franchising**

I) Με βάση το αντικείμενο του franchising, διακρίνουμε τρεις κατηγορίες συμφωνιών: α) franchising διανομής, β) franchising υπηρεσιών, γ) franchising παραγωγής ή βιομηχανικό franchising, δ) μικτό franchising.

**α) Franchising Διανομής.** Ο δικαιούχος περιορίζεται στο να πωλεί, εκμεταλλευόμενος το franchise, σε τελικούς καταναλωτές (λιανικώς) ορισμένα προϊόντα



μέσα σε κατάσταση που φέρει το διακριτικό γνώρισμα του δικαιοπαρόχου. Τα ίδια τα προϊόντα δεν είναι απαραίτητο να φέρουν το σήμα του δικαιοπαρόχου χωρίς όμως και να αποκλείεται αυτό.

Σύμφωνα με την πιο συνηθισμένη μορφή εμφάνισης του franchising στις συναλλαγές, ο δικαιοπάροχος είναι παραγωγός ή μεγαλέμπορος, ο οποίος με την εν λόγω συνεργασία αποβλέπει στην ίδρυση ενός εκτεταμένου δικτύου διανομής του προϊόντος που παράγει ή εμπορεύεται. Ως προϊόν νοείται όχι μόνο το εμπόρευμα με την υλική υπόσταση, αλλά και η παροχή υπηρεσιών ιδίως στο τομέα της εστίασης, των ξενοδοχείων, του καθαρισμού και της περιποίησης κτιρίων, αυτοκινήτων, εκπαίδευσης κ.α. Στις περιπτώσεις αυτές πρόκειται κατ'εξοχήν για το λεγόμενο franchising διανομής, το οποίο ανάλογα με το προϊόν στο οποίο αναφέρεται το αντικείμενο της συνεργασίας franchising χαρακτηρίζεται ως franchising διανομής εμπορευμάτων ή υπηρεσιών.

**β) Franchising Υπηρεσιών.** Στο franchising υπηρεσιών, ο δικαιοδόχος παρέχει υπηρεσίες στους τελικούς χρήστες υπό το διακριτικό γνώρισμα, την εμπορική επωνυμία, ή και το σήμα του δικαιοπαρόχου σύμφωνα με τις οδηγίες και τις προδιαγραφές του τελευταίου. Το franchising υπηρεσιών βρίσκεται σε πλήρη εξέλιξη εδώ και μερικά χρόνια. Προς το παρόν πάντως αντιπροσωπεύει μόλις 20% του συνολικού κύκλου εργασιών των συστημάτων franchising στη Δυτική Ευρώπη. Πολλοί θεωρούν ότι η κατηγορία αυτή αποτελεί «την πλέον αυθεντική εφαρμογή των αρχών του franchising», διότι δεν περιλαμβάνει πώληση προϊόντων. Οι κύριοι τομείς εφαρμογής του franchising υπηρεσιών είναι τα εστιατόρια ταχείας εξυπηρέτησης (fast food), οι αλυσίδες ξενοδοχείων πολυτελείας (Holiday-Inn, Novotel), οι ενοικιάσεις ή επισκευές αυτοκινήτων, τα γραφεία συννοικεσιών, η εκμάθηση ξένων γλωσσών, τα φροντιστήρια, τα καθαριστήρια, οι βιντεολέσχες, τα ταξιδιωτικά γραφεία, η οργάνωση υποδοχών, οι επιχειρήσεις καθαρισμού χώρων & εγκαταστάσεων κλπ.

Ειδικά στην περίπτωση του franchising υπηρεσιών είναι δυνατόν οι υπηρεσίες να μην παρέχονται μόνο στο κατάστημα αλλά και εκτός καταστήματος. Στην περίπτωση αυτή πρόκειται για το λεγόμενο «κινητό franchising».

**γ) Franchising Παραγωγής ή Βιομηχανικό Franchising.** Στην περίπτωση αυτή, ο δικαιοπάροχος παρέχει στο δικαιοδόχο την άδεια να παράγει ή να μεταποιεί ορισμένα προϊόντα σύμφωνα με τις οδηγίες του και να τα πωλεί με το σήμα του δικαιοπαρόχου. Στην περίπτωση αυτή πρόκειται στην πραγματικότητα για μια ιδιαίτερη μορφή εκμετάλλευσης τεχνογνωσίας (ή διπλώματος ευρεσιτεχνίας) και σήματος. Ο δικαιοδόχος είναι είτε παραγωγός (όταν παράγει τα προϊόντα) είτε χονδρέμπορος (όταν τα μεταποιεί και τα μεταπωλεί).

Ο λόγος που συνήθως οδηγεί στη σύναψη μιας συμφωνίας Franchising Παραγωγής είναι ότι ο δικαιούχος επιδιώκει να αποφύγει τη μεταφορά των προϊόντων του στον τόπο τελικής διάθεσης, είτε για λόγους οικονομικούς (έξοδα μεταφοράς), είτε για λόγους που σχετίζονται με τη φύση του προϊόντος, π.χ. κίνδυνος αλλοίωσης ή απώλειας της φρεσκάδας των προϊόντων.

**δ) Μικτό Franchising.** Υπάρχουν μορφές συμφωνιών franchising που συνδυάζουν τόσο στοιχεία του franchising διανομής όσο και του franchising υπηρεσιών, όπως η πώληση Η/Υ σε συνδυασμό με την παροχή υπηρεσιών εκμάθησης προγραμμάτων (software) και χειρισμού. Επίσης, η πώληση καλλυντικών σε συνδυασμό με την παροχή υπηρεσιών αισθητικού, η παροχή υπηρεσιών καθαρισμού χώρων και εγκαταστάσεων σε συνδυασμό με την πώληση υλικών καθαρισμού, η διδασκαλία ξένων γλωσσών σε συνδυασμό με την πώληση βιβλίων και οπτικοακουστικών μέσων. Η ύπαρξη και των δυο στοιχείων σε πολλές συμφωνίες franchising οδήγησε την Επιτροπή της ΕΟΚ στο να συμπεριλάβει στον κανονισμό αριθ. 4087/88 τόσο τις συμφωνίες franchising διανομής όσο και τις συμφωνίες franchising υπηρεσιών.

Είναι επίσης δυνατή η ύπαρξη μικτών μορφών franchising που περιέχουν στοιχεία όλων των παραπάνω τύπων δηλαδή, του franchising διανομής ή/και υπηρεσιών όσο και του franchising παραγωγής ή βιομηχανικού franchising.

II) Με βάση τον τρόπο ένταξης των δικαιούχων στο σύστημα και το βαθμό εξάρτησής τους από τον δικαιούχο, διακρίνουμε δύο τύπους franchising:

**α) Franchising Υπαγωγής (Subjection Franchising).** Στην περίπτωση αυτή που είναι και η πλέον διαδεδομένη, ο δικαιούχος ο οποίος είναι και ο αρχικός δημιουργός και κάτοχος της τεχνογνωσίας (know-how) διαδραματίζει κυρίαρχο ρόλο όχι απλώς δίνοντας κατευθυντήριες γραμμές, αλλά καθορίζοντας ουσιαστικά την επιχειρηματική πολιτική των δικαιούχων του. Χαρακτηριστικό της μορφής αυτής είναι η μονομερής υπαγωγή των δικαιούχων στην οργανωτική και επιχειρηματική καθοδήγηση του δικαιούχου. Τούτο σημαίνει απλά, συμμόρφωση προς τις αυστηρές οδηγίες του δικαιούχου και υπαγωγή στον έλεγχό του, ως προς τη συμμόρφωση με τις αυστηρές συνήθως οδηγίες και προδιαγραφές που θέτει στα πλαίσια του συστήματος που ο ίδιος επινόησε και ανέπτυξε. Οι δικαιούχοι αποτελούν απλώς εκτελεστικά όργανα του δικαιούχου, έστω και αν έχουν αυτοτελή επιχειρηματική οντότητα. Ο δικαιούχος συνδέεται ακτινωτά με καθέναν από τους δικαιούχους, ενώ οι ίδιοι δεν συνδέονται μεταξύ τους.

**β) Franchising Ισοτιμίας.** Στη μορφή αυτή που απαντάται σπάνια δεν υπάρχει κυρίαρχη θέση του δικαιούχου, αλλά μια μορφή συνεταιριστικής συνεργασίας στη βάση

της ισοτιμίας μεταξύ δικαιοπάροχου και δικαιοδόχων καθώς και δικαιοδόχων μεταξύ τους. Χαρακτηριστικό του τύπου αυτού είναι η συνεργασία με σκοπό την προώθηση των πωλήσεων και την επιτυχία του συστήματος. Οι δικαιοδόχοι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και υπάρχει εναρμόνιση ενεργειών για την επίτευξη των στόχων του συστήματος. Στα πλαίσια αυτής της εναρμόνισης αναπτύσσονται μεταξύ των δικαιοδόχων διάφορες μορφές συνεργασίας και αλληλοβοήθειας, όπως π.χ. ανταλλαγή πληροφοριών και προσωπικού, κάλυψη περιοδικών αναγκών σε εμπορεύματα κλπ., με τις οποίες επιδιώκεται η τελική επιτυχία του συστήματος.

#### **5.14.4 Δομή της Σύμβασης Franchise**

Η σύμβαση franchise αποτελείται συνήθως από τέσσερα μέρη: α) προοίμιο, β) υποχρεώσεις του δικαιοπαρόχου, γ) υποχρεώσεις του δικαιοδόχου, δ) λοιπές διατάξεις.

**α.** Στο προοίμιο καθορίζονται ο σκοπός και το πλαίσιο της συνεργασίας, υπογραμμίζεται η ανεξαρτησία των συμβαλλόμενων μερών και στη συνέχεια περιγράφεται το περιεχόμενο του «πακέτου» που αποτελεί το franchise, δηλαδή το σύνολο δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν το εμπορικό σήμα και την επωνυμία, τα διακριτικά γνωρίσματα του καταστήματος (πινακίδες), τα πρότυπα χρήσεως, τα σχέδια, τα δικαιώματα αναπαραγωγής, τις τεχνογνωσίες ή τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας που παραχωρούνται από τον δικαιοπάροχο στο δικαιοδόχο προς εκμετάλλευση.

**β.** Οι υποχρεώσεις του δικαιοπαρόχου αναφέρονται στα στοιχεία εκείνα που συνιστούν τη συμβολή του τελευταίου για την επίτευξη του οικονομικού σκοπού του franchising, όπως η παραχώρηση στο δικαιοδόχο της χρήσης και εκμετάλλευσης του «πακέτου» franchising, η ένταξη του δικαιοδόχου στο σύστημα με την παροχή σ' αυτόν της απαιτούμενης τεχνικής και οργανωτικής υποδομής και της ανάλογης εκπαίδευσής του, ο εφοδιασμός του δικαιοδόχου με πρώτες ύλες, ημιέτοιμα ή έτοιμα εμπορεύματα (ιδίως όταν τα προϊόντα του συστήματος παράγονται από τον ίδιο το δικαιοπάροχο), η συνεχής υποστήριξη του δικαιοδόχου καθ' όλη τη διάρκεια της σύμβασης, ο προσδιορισμός της γεωγραφικής περιοχής μέσα στην οποία ο δικαιοδόχος θα διενεργεί τις πωλήσεις με το δικό του όνομα και για δικό του λογαριασμό.

**γ.** Ο δικαιοδόχος πωλεί τα προϊόντα του συστήματος στο δικό του όνομα, για δικό του λογαριασμό και με δικό του κίνδυνο. Οι υποχρεώσεις του δικαιοδόχου αναφέρονται στα στοιχεία εκείνα που συνιστούν τη συμβολή του τελευταίου στην επίτευξη του οικονομικού σκοπού του franchising, σε αντιπαροχή της αντίστοιχης συμβολής του δικαιοπαρόχου. Ειδικότερα, περιλαμβάνονται οι ακόλουθες υποχρεώσεις: η καταβολή ενός εφάπαξ ποσού (entry fee) για την παραχώρηση από μέρους του δικαιοπαρόχου της χρήσης και

εκμετάλλευσης τεχνογνωσίας και δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας, η περιοδική καταβολή στο δικαιοπάροχο ενός ορισμένου ποσοστού από τις εισπράξεις των πωλήσεων μετά την αφαίρεση των φόρων (σπανιότερα ορισμένου ποσοστού συμμετοχής στα κέρδη από τις πωλήσεις), η ενεργός προώθηση των πωλήσεων με την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση της προσωπικής εργασίας και των άλλων μέσων που έχει στη διάθεσή του ο δικαιοδόχος, η συμμόρφωση στις οργανωτικές αρχές του συστήματος και ιδίως ο σεβασμός της αρχής της ομοιομορφίας σύμφωνα με την οποία η σύνθεση, η παρασκευή, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και γενικά η εικόνα (image) των προϊόντων του συστήματος πρέπει να είναι πάντα ενιαία, ανεξάρτητα από τον τόπο ή την αγορά στην οποία γίνεται η διάθεσή τους.

δ. Στις «λοιπές διατάξεις» περιλαμβάνονται ρυθμίσεις που αναφέρονται στη διάρκεια της σύμβασης, την παράτασή της, την καταγγελία, την εκκαθάριση μετά τη λήξη της σύμβασης της συμμετοχής του δικαιοδόχου στο λεγόμενο «Συμβούλιο των Δικαιοδόχων», τη διαιτησία, το εφαρμοστέο δίκαιο (όταν οι συμβαλλόμενοι προέρχονται από διαφορετικές χώρες), το αρμόδιο για την εκδίκαση των διαφορών δικαστήριο κλπ. Επίσης, περιλαμβάνονται ρυθμίσεις που αναφέρονται στην αποζημίωση του δικαιοδόχου μετά τη λύση της σύμβασης (με καταγγελία ή άλλο τρόπο), στην αγορά από το δικαιοπάροχο μη πωληθέντων προϊόντων ή ακόμα και του καταστήματος, στους λόγους που δικαιολογούν καταγγελία της σύμβασης πριν από τη λήξη της (παύση πληρωμών, πτώχευση, βλάβη της φήμης του δικτύου κλπ).

#### **5.14.5 Πλεονεκτήματα για τους Franchisors και τους Franchisees**

##### **Τα Οφέλη για τον Franchisor**

- Το franchising προσφέρει στους franchisors τη δυνατότητα να επεκτείνουν και να διαφοροποιήσουν τη δραστηριότητά τους, ενώ ταυτόχρονα περιορίζει τους συνεπαγόμενους κινδύνους.
- Ο franchisor λαμβάνει την εφάπαξ αμοιβή εισόδου (entry fee) και περιοδικές αμοιβές ή προμήθειες (royalties), ενισχύοντας τη ρευστότητά του.
- Ο franchisor επιτυγχάνει ταχεία επέκταση του δικτύου διανομής με λιγότερα κεφάλαια απ' ό,τι στην περίπτωση ιδιόκτητων καταστημάτων. Το franchising απαιτεί μικρότερο κεφάλαιο εκκίνησης και ανθρώπινους πόρους σε σύγκριση με ιδιόκτητες μονάδες ή κοινοπραξίες σε περίπτωση επέκτασης στο εξωτερικό, διότι ο franchisee αναλαμβάνει να προσπορίσει το κεφάλαιο κίνησης, αλλά και το μεγαλύτερο τμήμα της αρχικής

επένδυσης.

- Αντίστοιχα όμως, ο franchisor δεν καρπούται το σύνολο των κερδών του συστήματος, εφόσον δεν έχει τον έλεγχο των επιμέρους μονάδων.
- Ο franchisor επιτυγχάνει την ανάπτυξη επιχειρηματικών ευκαιριών για μια ολόκληρη περιοχή, ταχεία διείσδυση και μακρόχρονη παρουσία στην αγορά με περιορισμένο επιχειρηματικό κίνδυνο. Η οικειότητα του franchisee με τις τοπικές συνθήκες αγοράς, το επιχειρηματικό περιβάλλον, το θεσμικό πλαίσιο και την κουλτούρα περιορίζει τον κίνδυνο που συνδέεται με επέκταση σε νέες και απομακρυσμένες γεωγραφικές περιοχές.
- Ο franchisee αναλαμβάνει την ευθύνη της καθημερινής διαχείρισης, έτσι ώστε να περιορίζεται ο κίνδυνος πιθανών μελλοντικών υποχρεώσεων για τον franchisor. Το franchising προσφέρει στον franchisor τη δυνατότητα κατανομής του κόστους διαφήμισης και προώθησης λόγω οικονομιών κλίμακας, με άμεσο όφελος στη ρευστότητα της επιχείρησης.
- Το franchising εξασφαλίζει ότι τα καταστήματα (σημεία διανομής) διαχειρίζονται από ικανούς επιχειρηματίες-managers σε τοπικό επίπεδο, διότι οι συνεργάτες αυτοί παρακινούνται από το κίνητρο της εμπορικής επιτυχίας.
- Η ανάπτυξη ενός δικτύου μέσω franchising αποφέρει σταδιακά οικονομίες κλίμακας. Δηλαδή, ενισχύεται η διαπραγματευτική ικανότητα του franchisor έναντι των προμηθευτών, με αποτέλεσμα ανταγωνιστικές τιμές για όλο το δίκτυο.
- Ο δικαιοπάροχος δημιουργεί σταδιακά ένα δίκτυο πληροφοριών, σχετικά με τις επικρατούσες τάσεις και συνθήκες. Έτσι, έχει τη δυνατότητα να γνωρίζει άμεσα τις ανάγκες των καταναλωτών σε κάθε περιοχή και είναι σε θέση να χαράξει σωστή εμπορική πολιτική, βασισμένη στα δεδομένα της αγοράς.

### **Τα Οφέλη για τον Franchisee**

- Το franchising προσφέρει στους επιχειρηματίες-managers την ευκαιρία να αποκτήσουν και να διαχειρίζονται με μειωμένο κίνδυνο μια επιχείρηση με δοκιμασμένο σύστημα λειτουργίας, το δικαίωμα να χρησιμοποιούν ένα αναγνωρισμένο εμπορικό σήμα και πολύτιμη τεχνογνωσία.
- Ο franchisee έχει την ιδιοκτησία και τη διαχείριση του καταστήματος ως ανεξάρτητη επιχειρηματική μονάδα, η λειτουργία της οποίας διέπεται από τους όρους που καθορίζονται στη σύμβαση δικαιόχρησης. Ο franchisee εισφέρει το κεφάλαιο που εξασφαλίζει την τοποθεσία, την κατασκευή ή τη διαμόρφωση και τον εξοπλισμό του καταστήματος. Ο franchisor προμηθεύει προϊόντα, αναπτύσσει υπηρεσίες και εφοδιάζει

τον franchisee με την τεχνογνωσία, τα πρότυπα λειτουργίας, την αρχική εκπαίδευση και τη συνεχή υποστήριξη.

- Το franchising βασίζεται στην αρχή ότι ο franchisee ακολουθεί ένα δοκιμασμένο πρότυπο λειτουργίας το οποίο έχει αναπτύξει ο franchisor, ώστε οι franchisees δεν έχουν την ελευθερία να αποφασίσουν μονομερώς για θέματα που ενδέχεται να επηρεάσουν την επιχείρηση ή την εικόνα και τη φήμη του franchisor και των υπολοίπων καταστημάτων του δικτύου.
- Ο franchisee απολαμβάνει το δικαίωμα εκμετάλλευσης του εμπορικού σήματος (σημάτων), του ονόματος, του λογότυπου και κάθε άλλης μορφής εμπορικού συμβόλου του franchisor και επωφελείται από την εταιρική φήμη και την καλή εικόνα του franchisor.
- Η επιχειρηματική δραστηριότητα, η τεχνογνωσία, η εκπαίδευση αλλά και τα πρότυπα λειτουργίας του franchisor είναι στη διάθεση του franchisee, όπως αποτυπώνονται στο εγχειρίδιο λειτουργίας, και δανείζονται στον franchisee καθ' όλη την ισχύ της σύμβασης δικαιόχρησης. Ο franchisor κοινοποιεί στον franchisee εμπορικά μυστικά, εμπειρία και τεχνογνωσία τα οποία βοηθούν στην αποφυγή των προβλημάτων που σχετίζονται με το ξεκίνημα μιας νέας επιχείρησης. Σύμφωνα με διεθνείς μελέτες στο χώρο του λιανεμπορίου, το ποσοστό θνησιμότητας των επιχειρήσεων franchise είναι περίπου στο 20% του αντίστοιχου για ανεξάρτητες επιχειρήσεις.
- Το κόστος διαφήμισης και προώθησης της μονάδας franchise αλλά και των άλλων λειτουργικών εξόδων περιορίζεται λόγω των οικονομιών κλίμακας που επιτυγχάνει ο franchisor με την επέκταση του δικτύου.
- Ο franchisee απολαμβάνει της συνεχούς υποστήριξης και καθοδήγησης του franchisor και αποκτά πρόσβαση σε τεχνολογικές καινοτομίες και εξελίξεις.
- Ο franchisee επωφελείται από τις γνώσεις, τις εμπειρίες και τις γνωριμίες που απορρέουν από το τοπικό δίκτυο και τη διεθνή παρουσία που αναπτύσσει ο franchisor.

### **Μειονεκτήματα**

Τα μειονεκτήματα του franchising απορρέουν από τη λανθασμένη ή καταχρηστική πρακτική του θεσμού, παρά τις βασικές επιχειρηματικές αρχές. Ειδικότερα, το franchising τίθεται σε κίνδυνο όταν:

- Οι αγορές κατανέμονται βάσει μονοπωλιακής ή ολιγοπωλιακής δύναμης.
- Παραβιάζονται οι νόμοι και οι συνθήκες περί υγιούς ανταγωνισμού.

- Λόγω της ισχύος του φορέα του, εμποδίζεται η ακριβοδίκαιη διαμόρφωση των τιμών.
- Υπάρχει άνιση μεταχείριση μεταξύ του δικαιοπαρόχου και του δικαιοδόχου σε βάρος του τελευταίου, με άνιση χρησιμοποίηση της διαπραγματευτικής δύναμης.

Τα παραπάνω ενδέχεται να δημιουργήσουν διαφωνίες και προβλήματα μεταξύ δικαιοπάροχου και δικαιοδόχων. Στη χώρα μας, η έλλειψη νομοθετικής ρύθμισης των συμφωνιών franchising, παρά τη σχετική πρόβλεψη που υπάρχει στο άρθρο 2 του Ν. 703/77, και η καθυστέρηση ρύθμισης των σχέσεων δικαιοπαρόχου-δικαιοδόχου, σύμφωνα με τους κοινοτικούς κανόνες για τις ρήτρες εδαφικής προστασίας, τον καθορισμό των τιμών, τις ρήτρες αποκλειστικότητας κλπ. (αρ. 85 Συνθήκης ΕΟΚ, Κανονισμός 2790/99), συνιστούν μειονέκτημα για την εύρυθμη λειτουργία του θεσμού.

### **Το Franchising ως Στρατηγική Ανάπτυξης**

Το franchising είναι αποτελεσματική μέθοδος ταχείας ανάπτυξης, ιδιαίτερα για μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις, όταν υφίστανται περιορισμοί κεφαλαίων. Προσφέρει τη δυνατότητα διεκδίκησης εμπορικής υπεροχής και ανταγωνιστικότητας σε νέες αγορές και την απόκτηση σημαντικών μεριδίων αγοράς, σε σύγκριση με την ανάπτυξη μέσω ιδίων καταστημάτων. Επιπλέον, προσφέρει τη δυνατότητα διαφοροποίησης των πηγών εσόδων της επιχείρησης μέσω της αμοιβής εισόδου και των περιοδικών προμηθειών (royalties), πέρα από την πώληση αγαθών και υπηρεσιών.

Η ανάπτυξη μιας επιχείρησης με franchising:

- Επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας για τον franchisor και τους franchisees λόγω του αυξανόμενου όγκου αγορών προϊόντων.
- Συμβάλει στην αύξηση των θέσεων εργασίας και ενισχύει την επιχειρηματικότητα των οικονομιών σε εθνικό, περιφερειακό και παγκόσμιο επίπεδο.

Προκειμένου να επιτύχει το franchising, η επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει:

- Διακεκριμένο, δοκιμασμένο και ανταγωνιστικό προϊόν.
- Αναγνωρισμένο και κατοχυρωμένο εμπορικό σήμα.
- Άρτια αποτυπωμένο λειτουργικό και επιχειρηματικό σύστημα, το οποίο να αναπαράγεται εύκολα για την αποτελεσματική μεταφορά γνώσεων στους franchisees.
- Άρτιο σύστημα εκπαίδευσης και κατάρτισης των franchisees και των υπαλλήλων τους. Επειδή το franchising λειτουργεί στα πλαίσια ενός δυναμικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, η εκπαίδευση θα πρέπει να συμπληρώνεται από διαρκή ενημέρωση και κατάρτιση των franchisees στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς.
- Δυνατότητα εξασφάλισης ικανοποιητικών αποτελεσμάτων (απόδοσης) για τους franchisees.
- Πιλοτικό κατάστημα το οποίο λειτουργεί σαν δυναμικό όχημα ανάπτυξης, τεκμηρίωσης

και βελτίωσης του συστήματος και της απόδοσης των καταστημάτων.

Χαρακτηριστικά, το πακέτο του franchisor περιλαμβάνει τα πρότυπα αρχιτεκτονικά σχέδια των καταστημάτων, τις προδιαγραφές των προϊόντων, τις διαδικασίες λειτουργίας, εκπαιδευτικά προγράμματα για τους franchisees και τους υπαλλήλους τους, έλεγχο διαχείρισης και υποστήριξης εφοδιασμού των καταστημάτων, διαχείριση αποθεμάτων, εμπορία και διαφήμιση, κοστολόγηση της επένδυσης του καταστήματος και τεκμηριωμένα στοιχεία απόδοσης του καταστήματος.

Προκειμένου να επιτύχει, ο υποψήφιος franchisee πρέπει να διαθέτει:

- Διοικητικές ικανότητες και δυνατότητες να εκπαιδευτεί όπως ορίζουν τα πρότυπα του franchisor, καθώς επίσης και να διακατέχεται από θετικό πνεύμα συνεργασίας.
- Ανάλογο profile με βάση τις προδιαγραφές του concept franchise που θα ασχοληθεί.
- Κατάστημα κατάλληλο για τη συγκεκριμένη επιχείρηση.
- Κεφάλαιο ικανό για την διαμόρφωση του καταστήματος και των λοιπών εξόδων που θα απαιτηθούν για την εγκατάσταση. Ο franchisee πρέπει να έχει τη δυνατότητα να εξασφαλίσει το αρχικό κεφάλαιο από ίδιους πόρους ή να απευθυνθεί σε επενδυτές και χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς, όπως κάθε νεοϊδρυόμενη επιχείρηση.

#### **5.14.6 Αποτελέσματα Έρευνας για το Franchising**

Κατά το διάστημα Ιούνιος-Σεπτέμβριος 2005 ο πληθυσμός των ενεργών franchisors της χώρας εκτιμήθηκε σε 400 περίπου επιχειρήσεις, από τις οποίες οι 105 συμμετείχαν στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την ICAP. Από το σύνολο των ενεργών franchisors το 5,7% ήταν επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνταν στον ευρύτερο κλάδο των κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής, γυμναστηρίων και κομμωτηρίων. Επιπλέον, σημειώνεται ότι ο νομός Αττικής συγκέντρωσε το 29,6% του συνόλου των καταστημάτων franchise το 2005, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό το 2001 ήταν 19,2%.

Στις 105 επιχειρήσεις franchise του δείγματος αντιστοιχούσαν 112 εμπορικά σήματα και ισάριθμα concept το 2005. Όσον αφορά τα εμπορικά σήματα που αφορούσαν τις επιχειρήσεις της κατηγορίας αισθητική-fitness-κομμωτήρια, αυτά ανέρχονται σε 6 το 2005 και ήταν όλα κατοχυρωμένα. Επιπλέον στην εν λόγω κατηγορία το 2005 δραστηριοποιούνταν 42 εταιρικά καταστήματα και 88 franchises, ενώ στο σύνολο των 105 επιχειρήσεων του δείγματος αντιστοιχούσαν 1.383 εταιρικά καταστήματα και 2.817 franchises.

Όσον αφορά την προέλευση των επιχειρηματικών συστημάτων franchising της κατηγορίας αισθητική-fitness-κομμωτήρια που λειτουργούσαν στη χώρα μας το 2005, το



83,3% είχαν εγχώρια προέλευση, ενώ το 16,7% διεθνή. Σημειώνεται ότι τα διεθνή concepts λειτουργούσαν αποκλειστικά με τη μορφή Master Franchise και η χώρα προέλευσης τους ήταν η Γαλλία. Παράλληλα, το 16,7% του συνόλου των επιχειρηματικών συστημάτων της κατηγορίας αισθητική-fitness-κομμωτήρια είχε αναπτύξει διεθνή παρουσία το 2005, ενώ το 33,3% σχεδίαζε να αναπτύξει.

Τέλος, το 66,7% των επιχειρήσεων της κατηγορίας αισθητική-fitness-κομμωτήρια ξεκίνησαν δραστηριότητα το διάστημα 1996-2000, ενώ οι υπόλοιπες είχαν ξεκινήσει δραστηριότητες πριν από το 1990. Όμως, όλες ξεκίνησαν το franchising μετά το 1990 και συγκεκριμένα το 16,7% των επιχειρήσεων ανέπτυξε την εν λόγω μέθοδο το διάστημα 1991-1995, το 66,7% των επιχειρήσεων το διάστημα 1996-2000 και το 16,7% των επιχειρήσεων το διάστημα 2001-2005.

## **5.15 Παρουσίαση Επιχειρήσεων Παροχής Υπηρεσιών αδυνατίσματος και αισθητικής και spa**

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται παρουσίαση ορισμένων εκ των κυριότερων κέντρων παροχής υπηρεσιών αδυνατίσματος και αισθητικής που δραστηριοποιούνται στην εγχώρια αγορά. Επιπλέον, γίνεται χωροταξική κατανομή των εν λόγω επιχειρήσεων, ενώ στο παράρτημα του κεφαλαίου δίνονται οι διευθύνσεις των κέντρων των παρουσιαζόμενων εταιρειών.

### **5.15.1 Επιχειρήσεις Παροχής Υπηρεσιών αδυνατίσματος και αισθητικής και spa**

Στον πίνακα 3.1 παρουσιάζονται, με αλφαβητική σειρά, ορισμένες από τις κυριότερες επιχειρήσεις παροχής Υπηρεσιών αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa** που δραστηριοποιούνται στην εγχώρια αγορά. Κάθε μια από τις παρουσιαζόμενες εταιρείες πραγματοποίησε το 2006 συνολικό κύκλο εργασιών άνω των €90.000. Ο πίνακας περιλαμβάνει στοιχεία που αφορούν την επωνυμία, τον τελευταίο διαθέσιμο κύκλο εργασιών, τον αριθμό του απασχολούμενου προσωπικού, την πλήρη δραστηριότητα, τον αριθμό των καταστημάτων, τη διεύθυνση της έδρας και ορισμένα γενικά πληροφοριακά στοιχεία. Οι διευθύνσεις των καταστημάτων παρουσιάζονται αναλυτικά στους πίνακες Π3.3-Π3.12 του παραρτήματος.

Σημειώνεται ότι στον εν λόγω πίνακα δεν περιλαμβάνονται κέντρα ιατρικής αισθητικής, γυμναστήρια και αλυσίδες γυμναστηρίων, τα οποία προσφέρουν σε περιορισμένη κλίμακα υπηρεσίες αδυνατίσματος και αισθητικής, καθώς και εταιρείες οι οποίες προσφέρουν έτοιμα γεύματα διαίτης, όπως είναι οι Gilli Diet, Taste N´ Diet, My Secret Diet κ.α. Οι τελευταίες

ασχολούνται αποκλειστικά με τη διαιτολογική υποστήριξη, χωρίς τη χρήση μηχανημάτων και την παροχή πρόσθετων Υπηρεσιών αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa**.

Πέρα από τις επιχειρήσεις που περιλαμβάνονται στον πίνακα που ακολουθεί, στο κλάδο συνεχίζουν και δραστηριοποιούνται ορισμένα κέντρα αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa** με τους διακριτικούς τίτλους «Lipogen», «Medi Jeunesse» και «Metabolism», τα οποία είχαν αναπτυχθεί παλαιότερα με τη μέθοδο του franchising. Οι εταιρείες Lipogen ΕΠΕ, Κέντρα Ιατρικής Αισθητικής ΑΕ και Διατροφολογική ΕΠΕ (δικαιοπάροχοι των σημάτων Lipogen και Metabolism, αντίστοιχα), έχουν διακόψει δραστηριότητες, ορισμένα όμως από τα κέντρα συνεχίζουν και λειτουργούν ανεξάρτητα πλέον με τους συγκεκριμένους διακριτικούς τίτλους. Όσον αφορά τα κέντρα «Medi Jeunesse», σύμφωνα με πηγές της αγοράς σήμερα εκτιμάται ότι λειτουργούν περίπου 12 καταστήματα με αυτό το διακριτικό τίτλο σε όλη την Ελλάδα.

<b>Πίνακας 3.1 Επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών αδυνατίσματος και αισθητικής GFG ΕΠΕ «PERSONAL SPA»</b>	
<b>Κύκλος Εργασιών 2007 (€)</b>	250.000 (κατά δήλωση)
<b>Προσωπικό</b>	8
<b>Δραστηριότητα</b>	Παροχή υπηρεσιών αδυνατίσματος, περιποίησης σώματος και προσώπου, αποτρίχωσης και spa. Εμπόριο καλλυντικών.
<b>Αριθμός Κέντρων</b>	1
<b>Άλλα Στοιχεία</b>	Ιδρύθηκε το Δεκέμβριο του 2005. Διατηρεί ένα κέντρο αδυνατίσματος και αισθητικής στην έδρα της. Το κέντρο επισκέπτονται κυρίως γυναίκες (90%), ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό των πελατών είναι ηλικίας 40-60 ετών (60%) και ακολουθούν άτομα ηλικίας 20-40 ετών (30%). Στις υπηρεσίες που προσφέρει περιλαμβάνεται το αδυνάτισμα, η αισθητική (σώματος και προσώπου), η αποτρίχωση και οι υπηρεσίες spa.
<b>Διεύθυνση</b>	Πατησίων 77-79, 104 35 Αθήνα Τηλ. 210-882.7600

Πανεπιστήμιο

<b>LIPOGEN ΑΓΡΙΝΙΟΥ ΕΠΕ «LIPOGEN»</b>	
<b>Κύκλος Εργασιών 2007 (€)</b>	150.000 (κατά δήλωση)
<b>Προσωπικό</b>	5
<b>Δραστηριότητα</b>	Εκμετάλλευση κέντρου αδυνατίσματος και αισθητικής.
<b>Αριθμός Κέντρων</b>	1
<b>Άλλα Στοιχεία</b>	Ιδρύθηκε το 2002. Διατηρεί ένα κέντρο αδυνατίσματος και αισθητικής στην έδρα της. Το 50% της συνολικής της δραστηριότητας αφορά υπηρεσίες αδυνατίσματος, ενώ το υπόλοιπο αφορά υπηρεσίες αισθητικής. Το κέντρο επισκέπτονται αποκλειστικά γυναίκες, ηλικίας 25-45 ετών. Σε ετήσια βάση το επισκέπτονται 300-400 άτομα, ενώ για τη διατήρηση και την προσέλκυση πελατών παρέχονται εκπώσεις, άτοκες δόσεις, προσφορές και δώρα.
<b>Διεύθυνση</b>	Η. Ηλίου 10, 301 00 Αγρίνιο Τηλ. 26410-390.09, 26410-397.87-8, φαξ 26410-390.08
<b>SKIN CARE CLINIC ΕΠΕ</b>	
<b>Προσωπικό</b>	4
<b>Δραστηριότητα</b>	Εκμετάλλευση κέντρου αισθητικής και αδυνατίσματος.
<b>Αριθμός Κέντρων</b>	1
<b>Άλλα Στοιχεία</b>	Ιδρύθηκε το 2000. Τον Αύγουστο του 2002 ο διακριτικός τίτλος άλλαξε από «Body & Life» σε «Skin Care Clinic». Προσφέρει κυρίως υπηρεσίες αισθητικής (80%) και σε μικρότερο βαθμό υπηρεσίες αδυνατίσματος (20%). Το κέντρο επισκέπτονται κυρίως γυναίκες (90%), ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό των πελατών είναι ηλικίας 25-45 ετών (80%) και ακολουθούν άτομα 45 ετών και άνω (20%). Σε ετήσια βάση το επισκέπτονται 300 άτομα περίπου, ενώ βασίζεται κυρίως σε συστάσεις από ήδη υπάρχοντες πελάτες για την προσέλκυση νέων πελατών, προσφέροντας παράλληλα και εκπώσεις, άτοκες δόσεις και δώρα.
<b>Διεύθυνση</b>	Λεωφ. Ποσειδώνος 80, 166 75 Γλυφάδα Τηλ. 210-968.1318, 210-968.1317, φαξ 210-968.1318
<b>WOMAN 'S STUDIO ΑΕ</b>	
<b>Κύκλος Εργασιών 2007 (€)</b>	450.000 (κατά δήλωση)
<b>Προσωπικό</b>	15
<b>Δραστηριότητα</b>	Εκμετάλλευση ινστιτούτων αισθητικής και αδυνατίσματος. Κομμωτήρια.
<b>Αριθμός Κέντρων</b>	2
<b>Άλλα Στοιχεία</b>	Ιδρύθηκε το 1993 με έδρα τη Θεσσαλονίκη. Το 2001 ο διακριτικός της τίτλος άλλαξε από Γούμανς Στούντιο ΑΕ σε Red Personal Care ΑΕ. Διατηρεί δυο κέντρα αδυνατίσματος και αισθητικής στη Θεσσαλονίκη, καθώς και δύο κομμωτήρια. Τα κέντρα επισκέπτονται σχεδόν αποκλειστικά γυναίκες (98%-100%), ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών είναι ηλικίας 45 ετών και άνω (55%). Σε ετήσια βάση τα επισκέπτονται 2.000 άτομα. Για την προσέλκυση νέων πελατών, παρέχονται εκπώσεις και άτοκες δόσεις, ενώ τη διετία 2006-2007 πραγματοποίησε επενδύσεις ύψους €40.000 για την αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού.
<b>Διεύθυνση</b>	Δελφών 228, 546 55 Θεσσαλονίκη Τηλ. 2310-411.209, 2310-413.085, 2310-237.224, φαξ 2310-413.085
<b>ΕΛΚΑΕΡ ΑΕΕ «B in Beauty»</b>	
<b>Κύκλος Εργασιών 2006 (€)</b>	1.150.031
<b>Προσωπικό</b>	58
<b>Δραστηριότητα</b>	Εκμετάλλευση κέντρων αισθητικής και αδυνατίσματος. Υπηρεσίες laser και ιατρικής αισθητικής.
<b>Αριθμός Κέντρων</b>	3
<b>Άλλα Στοιχεία</b>	Ιδρύθηκε το 2003 από μετατροπή της νομικής μορφής της εταιρείας Ελένη Μπίκου Μονοπρόσωπη ΕΠΕ, η οποία είχε ιδρυθεί το 2001 με την επωνυμία Dna in Beauty Μονοπρόσωπη ΕΠΕ. Διατηρεί 3 κέντρα αδυνατίσματος και αισθητικής, τα οποία βρίσκονται στην Καβάλα, στις Σέρρες και στη Δράμα. Παρέχει υπηρεσίες αδυνατίσματος και αισθητικής, καθώς και υπηρεσίες ιατρικής αισθητικής. Τα κέντρα επισκέπτονται κυρίως γυναίκες (σε ποσοστό 80% περίπου), ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών είναι ηλικίας 30-45 ετών. Για την προσέλκυση νέων πελατών πραγματοποιεί διαφημιστική προβολή των υπηρεσιών της στην τοπική τηλεόραση καθώς και σε κινούμενες διαφημίσεις πάνω σε ταξί, ενώ αποστέλλει και newsletter ανά τετράμηνο στους ήδη υφιστάμενους πελάτες. Παράλληλα παρέχει και εκπώσεις, άτοκες δόσεις, προσφορές και δώρα.
<b>Διεύθυνση</b>	Ομοιοίας 104, 653 02 Καβάλα Τηλ. 2510-222.503, φαξ 2510-839.303
<b>ΕΣΤΕΡ ΣΤΟΥΝΤΙΟ ΥΓΕΙΑΣ ΑΕ</b>	
<b>Κύκλος Εργασιών 2007 (€)</b>	162.276 (κατά δήλωση)
<b>Προσωπικό</b>	10
<b>Δραστηριότητα</b>	Εκμετάλλευση κέντρου αδυνατίσματος και αισθητικής. Εκμισθώσεις ακινήτων.
<b>Αριθμός Κέντρων</b>	1
<b>Άλλα Στοιχεία</b>	Ιδρύθηκε το 1989. Διατηρεί ένα κέντρο αδυνατίσματος και αισθητικής στη Λάρισα (Αλ. Παναγούλη 23). Το κέντρο επισκέπτονται σχεδόν αποκλειστικά γυναίκες (99%), ενώ για την προσέλκυση νέων πελατών χρησιμοποιεί διαφήμιση στον

	τύπο, καθώς και προσφορές διάφορων δώρων στους πελάτες.
<b>Διεύθυνση</b>	Γ. Παπανδρέου 12, 157 71 Ζωγράφου Τηλ. 210-779.0710, φαξ 210-779.4702
<b>ΚΕΛΜΑΛΗ Χ.Π.Α. ΕΠΕ</b>	
<b>Κύκλος Εργασιών 2007 (€)</b>	560.000 (κατά δήλωση)
<b>Προσωπικό</b>	15
<b>Δραστηριότητα</b>	Εκμετάλλευση κέντρου αισθητικής. Εμπόριο καλλυντικών.
<b>Αριθμός Κέντρων</b>	1
<b>Άλλα Στοιχεία</b>	Ιδρύθηκε το 1996 από μετατροπή της εταιρείας Χρυσάφουλα Κέλμαλη-Παναγιώτης Κέλμαλης ΟΕ. Το 2000 άλλαξε την επωνυμία της από Κέλμαλη Χ.-Π. Κέλμαλης ΕΠΕ στη σημερινή. Διατηρεί κέντρο αισθητικής στην έδρα της. Το μεγαλύτερο μέρος του κύκλου εργασιών της αφορά υπηρεσίες αισθητικής, ενώ το υπόλοιπο αφορά εμπόριο καλλυντικών. Το 85%-90% των ατόμων που επισκέπτονται το κέντρο είναι γυναίκες. Το 60% είναι άτομα ηλικίας 25-45 ετών, ενώ τα υπόλοιπα είναι από 45 ετών και πάνω. Τη διετία 2006-2007 πραγματοποίησε επενδύσεις ύψους €150.000 για μηχανολογικό και κτηριακό εξοπλισμό, ενώ τα προσεχή έτη προγραμματίζει επενδύσεις €150.000 για την αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού.
<b>Διεύθυνση</b>	Ηρ. Αττικού 7, 145 61 Κηφισιά Τηλ. 210-808.7566, 808.7256, φαξ 210-808.5676
<b>KENTRA «BODYLINE»</b>	
<b>Προσωπικό</b>	1.200
<b>Δραστηριότητα</b>	Κέντρα αισθητικής και αδυνατίσματος.
<b>Αριθμός Κέντρων</b>	23
<b>Άλλα Στοιχεία</b>	Αποτελεί μια από τις παλαιότερες αλυσίδες στο χώρο του αδυνατίσματος και της αισθητικής, η οποία δραστηριοποιείται στο κλάδο από τον Σεπτέμβριο του 1968. Κάθε κέντρο λειτουργεί με αυτόνομη νομική μορφή, ενώ σήμερα υπάρχουν 20 κέντρα «Bodyline» στην Ελλάδα (Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Ηράκλειο, Καβάλα, Λάρισα, Ξάνθη, Πάτρα, Χαλκίδα και Χανιά) και 3 στην Κύπρο. Στο προσωπικό που απασχολούν περιλαμβάνονται αισθητικοί, γυμναστές, διατολόγοι, φυσιοθεραπευτές, ψυχολόγοι και γιατροί. Το 90% των ατόμων που τα επισκέπτονται είναι γυναίκες. Στις υπηρεσίες που προσφέρουν περιλαμβάνεται το αδυνάτισμα, η αισθητική και η αποτρίχωση, ενώ προσφέρονται και υπηρεσίες γυμναστηρίου. Σημειώνεται ότι κάθε ένα από τα κέντρα καλύπτει επιφάνεια άνω των 1.000 τ.μ.
<b>Διεύθυνση</b>	Φιλελλήνων 30-32, 105 58 Αθήνα Τηλ. 210-374.7500, φαξ 210-331.5813 www.bodyline.gr
<b>KENTRA «DNA Επιστήμη και Ομορφιά»</b>	
<b>Δραστηριότητα</b>	Κέντρα αδυνατίσματος και αισθητικής.
<b>Αριθμός Κέντρων</b>	9
<b>Άλλα Στοιχεία</b>	Τα κέντρα DNA ασχολούνται με το αδυνάτισμα, την αισθητική, την αποτρίχωση και τη διατροφή, ενώ μέρος της δραστηριότητάς τους αποτελούν και οι υπηρεσίες Spa. Υπάρχουν 9 κέντρα DNA σε όλη την Ελλάδα και πιο συγκεκριμένα 4 στην Αθήνα, 3 στη Θεσσαλονίκη και από ένα στην Πάτρα και τη Λάρισα. Το προσωπικό που απασχολούν αποτελείται μεταξύ άλλων από γιατρούς, διατολόγους και ειδικούς θεραπευτές.
<b>Διεύθυνση</b>	Μητροπόλεως 3, 105 57 Σύνταγμα Τηλ. 210-324.0000, φαξ 210-324.5518 www.dna.com.gr
<b>KENTRA «NEW DAY»</b>	
<b>Δραστηριότητα</b>	Εκμετάλλευση κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής.
<b>Αριθμός Κέντρων</b>	16 (από την ιστοσελίδα της εταιρείας)
<b>Άλλα Στοιχεία</b>	Υπάρχουν 16 κέντρα «New Day» σε όλη την Ελλάδα και πιο συγκεκριμένα υπάρχουν 13 στην Αθήνα, 2 στη Θεσσαλονίκη και 1 στην Πάτρα. Κάθε κέντρο λειτουργεί με ανεξάρτητη νομική μορφή, σε όλα όμως συμμετέχει η επιχείρηση Ελέβα ΕΠΕ, η οποία είναι συμμετοχική εταιρεία. Η τελευταία ιδρύθηκε το 1996 με έδρα το Μαρούσι και το 2007 η έδρα της μεταφέρθηκε στην Αναστάσεως 13 στο Χολαργό. Το προσωπικό που απασχολούν αποτελείται μεταξύ άλλων από αισθητικούς, διατολόγους, δερματολόγους και ψυχολόγους. Οι κυριότερες υπηρεσίες που προσφέρουν είναι υπηρεσίες αδυνατίσματος, αισθητικής προσώπου και σώματος και αποτρίχωσης.
<b>Διεύθυνση</b>	Αναστάσεως 13, 155 61 Χολαργός Τηλ. 210-650.9600, φαξ 210-650.9621 www.newday.gr
<b>KENTRA «SILHOUETTE»</b>	
<b>Προσωπικό</b>	200
<b>Δραστηριότητα</b>	Κέντρα αισθητικής και αδυνατίσματος.
<b>Αριθμός Κέντρων</b>	6

<b>Άλλα Στοιχεία</b>	Τα κέντρα «Silhouette» ιδρύθηκαν το 1966 και αποτελούν την παλαιότερη αλυσίδα κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής στην Ελλάδα. Κέντρα «Silhouette» υπάρχουν στην Αθήνα (5 κέντρα) και στη Θεσσαλονίκη (1 κέντρο). Προσφέρουν υπηρεσίες αδυνατίσματος, αισθητικής, αποτρίχωσης και γυμναστηρίου. Το προσωπικό που απασχολούν αποτελείται μεταξύ άλλων από γιατρούς, διαιτολόγους, γυμναστές, φυσιοθεραπευτές, ψυχολόγους και αισθητικούς. Τα κέντρα επισκέπτονται κατά κύριο λόγο γυναίκες (90%). Σημειώνεται ότι όλα τα κέντρα έχουν επιφάνεια άνω των 1.000 τ.μ.
<b>Διεύθυνση</b>	Φιλελλήνων 30-32, 105 58 Αθήνα Τηλ. 210-374.7500, φαξ 210-331.5813 www.silhouette.gr
<b>ΚΕΝΤΡΑ «ΠΡΙΝΟΥ»</b>	
<b>Προσωπικό</b>	2.000 (από την ιστοσελίδα της εταιρείας)
<b>Δραστηριότητα</b>	Κέντρα αδυνατίσματος και αισθητικής.
<b>Αριθμός Κέντρων</b>	19 (από την ιστοσελίδα της εταιρείας)
<b>Άλλα Στοιχεία</b>	Τα κέντρα Πρίνου δραστηριοποιούνται στο ταμέα του αδυνατίσματος, της αισθητικής και της αποτρίχωσης. Διαθέτουν 19 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα και συγκεκριμένα 12 καταστήματα στην Αθήνα, 4 στη Θεσσαλονίκη και από ένα στο Ηράκλειο, στην Πάτρα και στην Λάρισα. Το προσωπικό που απασχολούν αποτελείται από γιατρούς, διαιτολόγους, ψυχολόγους, φυσιοθεραπευτές και αισθητικούς.
<b>Διεύθυνση</b>	Ερμού 2, 105 63 Αθήνα Τηλ. 210-331.1909, 210-685.3666, φαξ 210-681.6125 www.prinou.com.gr
<b>ΝΕΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗ- ΟΜΟΡΦΙΑ- ΑΔΥΝΑΤΙΣΜΑ ΑΕ «BEAUTY SCIENCE»</b>	
<b>Κύκλος Εργασιών 2007 (€)</b>	1.000.000 (κατά δήλωση)
<b>Προσωπικό</b>	35
<b>Δραστηριότητα</b>	Εκμετάλλευση κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής.
<b>Αριθμός Κέντρων</b>	3
<b>Άλλα Στοιχεία</b>	Ιδρύθηκε το 2003. Προήλθε από συγχώνευση των εταιρειών Κέντρο Αδυνατίσματος Αμαρουσίου ΕΠΕ και Urogen Καλλιθέας ΕΠΕ. Διατηρεί 3 κέντρα αδυνατίσματος και αισθητικής, τα οποία βρίσκονται στην έδρα της στη Καλλιθέα, στο Μαρούσι και στη Κόρινθο. Από τη συνολική δραστηριότητα της εταιρείας το 60% αφορά υπηρεσίες αδυνατίσματος και το υπόλοιπο αφορά υπηρεσίες αισθητικής. Το κέντρο επισκέπτονται σχεδόν αποκλειστικά γυναίκες (95%), ενώ το μεγαλύτερο μέρος των πελατών είναι ηλικίας μεταξύ 25-45 ετών (50%) και ακολουθούν πελάτες ηλικίας 45 ετών και άνω (40%). Κατά μέσο όρο το επισκέπτονται 400 άτομα ετησίως. Οι μέθοδοι μάρκετινγκ που χρησιμοποιούνται για την προσέλκυση πελατών είναι εκπώσεις, άτοκες δόσεις, προσφορές και δωροεπιταγές. Τη διετία 2006-2007 πραγματοποίησε επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό και κτιριακές εγκαταστάσεις ύψους €210.000.
<b>Διεύθυνση</b>	Ελ. Βενιζέλου 156, 176 75 Καλλιθέα Τηλ. 210-953.3003, φαξ 210-958.1787
<b>ΣΙΤΥ ΜΠΙΖΝΕΣ ΑΕ «OXYGEN PLUS»</b>	
<b>Κύκλος Εργασιών 2007 (€)</b>	500.000 (κατά δήλωση)
<b>Προσωπικό</b>	32
<b>Δραστηριότητα</b>	Εκμετάλλευση ινστιτούτου αδυνατίσματος και αισθητικής. Κομμωτήριο. Γυμναστήριο. Εμπορία προϊόντων.
<b>Αριθμός Κέντρων</b>	1
<b>Άλλα Στοιχεία</b>	Ιδρύθηκε το 2001. Στην έδρα της λειτουργεί κέντρο αδυνατίσματος και αισθητικής, γυμναστήριο και κομμωτήριο. Παράλληλα πραγματοποιεί και εμπορία προϊόντων συναφών με το αντικείμενό της. Οι υπηρεσίες αδυνατίσματος και αισθητικής αποτελούν το 50% περίπου του κύκλου εργασιών της για το 2007. Το κέντρο επισκέπτονται σχεδόν αποκλειστικά γυναίκες (97%), ενώ το μεγαλύτερο μέρος των πελατών του είναι ηλικίας μεταξύ 25-45 ετών (80%). Κατά μέσο όρο το επισκέπτονται 300-400 άτομα ετησίως. Οι μέθοδοι μάρκετινγκ που χρησιμοποιεί για την προσέλκυση πελατών είναι άτοκες δόσεις και δώρα, ενώ ορισμένες φορές πραγματοποιούνται και εκδηλώσεις για την προώθηση των προγραμμάτων. Τη διετία 2006-2007 πραγματοποίησε επενδύσεις ύψους €70.000 για την αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού, ενώ και τα προσεχή έτη αναμένεται να πραγματοποιήσει ανάλογες επενδύσεις.
<b>Διεύθυνση</b>	Σπ. Αρβανιτάκη 7, 491 00 Κέρκυρα Τηλ. 26610-820.91-2, 26610-203.80, φαξ 26610-205.00
<b>ΣΚΟΥΡΛΕΤΗΣ Π. &amp; Γ. ΟΕ «LIPOGEN»</b>	
<b>Προσωπικό</b>	9
<b>Δραστηριότητα</b>	Εκμετάλλευση ινστιτούτου αδυνατίσματος και αισθητικής.
<b>Αριθμός Κέντρων</b>	1
<b>Άλλα Στοιχεία</b>	Ιδρύθηκε το 1998. Διατηρεί κέντρο αδυνατίσματος και αισθητικής στην έδρα της. Το κέντρο επισκέπτονται σχεδόν αποκλειστικά γυναίκες (95%), ενώ το

	μεγαλύτερο μέρος των πελατών είναι 45 ετών και άνω (55%) και ακολουθούν πελάτες ηλικίας 25-45 ετών (40%). Κατά μέσο όρο το επισκέπτονται 200 άτομα ετησίως. Κύρια μέθοδος μάρκετινγκ για την προσέλκυση πελατών είναι η παροχή εκπιάσεων. Τη διετία 2006-2007 πραγματοποίησε επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό ύψους €10.000, ενώ και τα προσεχή έτη προγραμματίζει ανάλογες επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό.
<b>Διεύθυνση</b>	Σ. Σπυρίδη 61, 382 21 Βόλος Τηλ. 24210-238.50-1, φαξ 24210-238.50-1
<b>ΦΛΕΞ ΚΛΑΜΠ ΑΕ</b>	
<b>Κύκλος Εργασιών 2007 (€)</b>	867.386 (1/7/2006-30/6/2007)
<b>Προσωπικό</b>	10
<b>Δραστηριότητα</b>	Εκμετάλλευση ινστιτούτων αισθητικής και αδυνατίσματος.
<b>Αριθμός Κέντρων</b>	2
<b>Άλλα Στοιχεία</b>	Ιδρύθηκε το 1993, έπετα από συγχώνευση των ατομικών επιχειρήσεων του Σάββα Κορσαββίδη και της Ευαγγελίας Κορσαββίδη. Διατηρεί δύο κέντρα αδυνατίσματος και αισθητικής στη Θεσσαλονίκη. Το αδυνατίσμα αφορά το 30%-40% της συνολικής της δραστηριότητας, ενώ η αισθητική το 60%-70%. Τα κέντρα επισκέπτονται κυρίως γυναίκες (κατά 90% περίπου), ενώ το 80% του συνόλου των ατόμων που τα επισκέπτονται είναι ηλικίας 20-50 ετών. Οι κυριότερες μέθοδοι μάρκετινγκ που εφαρμόζει είναι η παροχή πακέτων προσφορών και εξατομικευμένων υπηρεσιών. Παράλληλα μεγάλη έμφαση δίνεται στην προσωπική επαφή με τους πελάτες. Τη διετία 2006-2007 πραγματοποίησε επενδύσεις που αφορούσαν την αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού.
<b>Διεύθυνση</b>	Άνω Τζουμαγιάς 63, 544 53 Θεσσαλονίκη Τηλ. 2310-926.731, φαξ 2310-989.244 www.flexco.gr
<i>ΜΑ: Μη Διαθέσιμα Στοιχεία</i>	
<i>Πηγή: ICAP ΑΕ</i>	

**Πηγή: ICAP ΑΕ, ΜΑΪΟΣ 2008**

### 5.15.2 Χωροταξική Κατανομή των Επιχειρήσεων Παροχής Υπηρεσιών αδυνατίσματος και αισθητικής και spa

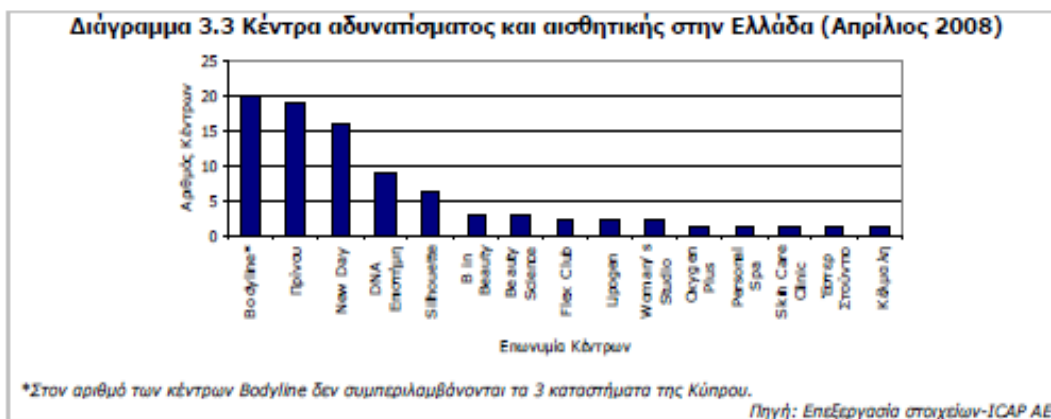
Στην υποενότητα αυτή παρουσιάζονται στοιχεία που αφορούν τη χωροταξική κατανομή των επιχειρήσεων παροχής Υπηρεσιών αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa** που παρουσιάστηκαν στον πίνακα 3.1. Από τα στοιχεία του διαγράμματος 3.2 διαπιστώνεται ότι η περιοχή της Αττικής συγκεντρώνει το μεγαλύτερο αριθμό αδυνατίσματος και αισθητικής, καλύπτοντας το 56,3% του συνόλου. Ακολουθεί η Βόρεια Ελλάδα, η οποία συγκεντρώνει το 25,3%. Παράλληλα, στον πίνακα Π3.13 του παραρτήματος γίνεται κατανομή των κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής και spa ανά πόλη. Από τα στοιχεία του πίνακα προκύπτει ότι το 85% των επιχειρήσεων είναι συγκεντρωμένο στην Αθήνα, τη Θεσσαλονίκη, τη Λάρισα και την Πάτρα. Επιπλέον, στον πίνακα Π3.14 του παραρτήματος γίνεται κατανομή των κέντρων στην περιοχή της Αττικής. Τα περισσότερα κέντρα εντοπίζονται στην οδό Πατησίων, στον Πειραιά και στην περιοχή του Συντάγματος, οι οποίες συγκεντρώνουν από κοινού το 32,7% των παρουσιαζόμενων κέντρων του νομού Αττικής.



### Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων-ICAP ΑΕ, ΜΑΪΟΣ 2008

Στο διάγραμμα 3.3 που ακολουθεί εμφανίζεται ο συνολικός αριθμός των καταστημάτων που διατηρεί κάθε αλυσίδα-επιχείρηση στην Ελλάδα. Τα κέντρα «Bodyline» διατηρούν τα περισσότερα καταστήματα (20), αντιπροσωπεύοντας το 23% του συνόλου των κέντρων του δείγματος. Ακολουθούν τα κέντρα «Πρίνου» με 19 καταστήματα και μερίδιο της τάξης του 21,8% και τα κέντρα «New Day» με 16 καταστήματα και αντίστοιχο ποσοστό συμμετοχής 18,4%. Επιπλέον, σημειώνεται ότι το 87,4% των κέντρων που παρουσιάζονται στην παρούσα μελέτη αφορούν αλυσίδες, οι οποίες διατηρούν τουλάχιστον τρία καταστήματα.

Στους πίνακες Π3.15 και Π3.16 του παραρτήματος παρουσιάζονται τα καταστήματα των κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa** στο Νομό Αττικής, καθώς και στις περιοχές της Θεσσαλονίκης, της Πάτρας, της Λάρισας, του Ηρακλείου και της Καβάλας. Από τα παρουσιαζόμενα στοιχεία διαπιστώνεται ότι στο Νομό Αττικής τα κέντρα «New Day» με 13 καταστήματα έρχονται πρώτα όσον αφορά τον αριθμό των καταστημάτων τους, ακολουθούμενα από τα κέντρα «Πρίνου» και τα κέντρα «Bodyline», τα οποία διατηρούν 12 και 10 καταστήματα αντίστοιχα. Στην περιοχή της Θεσσαλονίκης τα κέντρα «Πρίνου» έρχονται πρώτα διατηρώντας 4 καταστήματα, ενώ ακολουθούν τα κέντρα «Bodyline» και «DNA Επιστήμη και Ομορφιά» τα οποία διατηρούν από 3 καταστήματα.



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων-ICAP ΑΕ, ΜΑΪΟΣ 2008

## 5.16 Πωλήσεις των Επιχειρήσεων Παροχής Υπηρεσιών αδυνατίσματος και αισθητικής και spa

Στο πίνακα 3.2 που ακολουθεί παρουσιάζεται η εξέλιξη του κύκλου εργασιών επιχειρήσεων παροχής Υπηρεσιών αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa** που συμπεριλήφθηκαν στη προηγούμενη ενότητα και για τις οποίες υπήρχαν διαθέσιμα οικονομικά στοιχεία για την περίοδο 2002-2007. Τονίζεται ότι οι πωλήσεις των επιχειρήσεων που εμφανίζονται στο πίνακα αφορούν το σύνολο της δραστηριότητάς τους, η οποία κατά περίπτωση ενδέχεται να περιλαμβάνει και άλλες υπηρεσίες και ή/και προϊόντα πέρα από τη παροχή Υπηρεσιών αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa**. Σημειώνεται όμως ότι οι εξεταζόμενες υπηρεσίες καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο μέρος των ετήσιων συνολικών πωλήσεων του πίνακα 3.2 (περίπου το 93% για το 2006 και το 90% για το 2007). Επιπλέον, επισημαίνεται ότι οι επιχειρήσεις εμφανίζονται με φθίνουσα σειρά βάσει του μεγέθους των πωλήσεων τους για το έτος 2007.

Ο παρακάτω πίνακας πωλήσεων δεν είναι ενδεικτικός των πωλήσεων των εταιρειών του κλάδου. Σε αυτόν δεν περιλαμβάνονται επιχειρήσεις με σημαντική παρουσία, καθώς δεδομένης της νομικής τους μορφής (ατομικές επιχειρήσεις, ομόρρυθμες και ετερόρρυθμες εταιρείες) δεν ήταν δυνατό να συγκεντρωθούν οικονομικά στοιχεία.

Οι συνολικές πωλήσεις των παρουσιαζόμενων επιχειρήσεων ανήλθαν σε €4,5 εκ. το 2006. Ο συνολικός κύκλος εργασιών των εταιρειών για τις οποίες υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία τόσο για το 2006 όσο και για το 2007, παρουσίασε αύξηση 9,4% την περίοδο 2007/06.



Πίνακας 3.2 Πωλήσεις κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής (2002-2007)						
Επωνυμία	2002	2003	2004	2005	2006	2007
ΝΕΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗ - ΟΜΟΡΦΙΑ - ΑΔΥΝΑΤΙΣΜΑ Α.Ε. <sup>(1)</sup>	-	97.632	430.353	975.533	1.000.000*	1.000.000*
ΦΛΕΞ ΚΛΑΜΠ Α.Ε. <sup>(2)</sup>	505.424	570.892	669.830	518.816	689.673	867.386
ΚΕΛΜΑΛΗ Χ. Π. Α. Ε.Π.Ε.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	46.589	37.907	390.272	560.000*
ΣΙΤΥ ΜΠΙΖΝΕΣ Α.Ε. <sup>(3)</sup>	341.386	471.588	Μ.Δ.	Μ.Δ.	500.000*	500.000*
WOMAN S STUDIO Α.Ε.	321.049	298.634	347.446	361.464	392.668	450.000*
GFG Ε.Π.Ε. <sup>(4)</sup>	-	-	-	-	Μ.Δ.	250.000*
ΕΣΤΕΡ ΣΤΟΥΝΤΙΟ ΥΓΕΙΑΣ Α.Ε.	684.581	430.955	358.203	246.927	150.393	162.276*
ΛΙΡΟΓΕΝ ΑΓΡΙΝΙΟΥ Ε.Π.Ε. <sup>(5)</sup>	-	664.265	551.227	300.000*	250.000*	150.000*
ΕΛΚΑΕΡ Α.Ε.Ε. <sup>(6)</sup>	802.087	638.129	1.158.697	764.016	1.150.031	Μ.Δ.
<b>Σύνολο</b>	<b>2.654.527</b>	<b>3.172.095</b>	<b>3.562.345</b>	<b>3.204.663</b>	<b>4.523.037</b>	<b>3.939.662</b>

Ποσά σε €

\*Σύμφωνα με δήλωση των υπευθύνων

(1) Ιδρύθηκε το 2003. Η χρήση του 2003 αφορά την περίοδο 1/6/2003-31/12/2003.

(2) Όλες οι εταιρικές χρήσεις καλύπτουν το διάστημα από 1/7 έως 30/6 του επόμενου έτους.

(3) Ιδρύθηκε το 2001. Η χρήση του 2002 αφορά την περίοδο 12/7/2001-31/12/2002.

(4) Ιδρύθηκε το Δεκέμβριο του 2005.

(5) Ιδρύθηκε το 2002. Η χρήση του 2003 αφορά την περίοδο 4/11/2002-31/12/2003.

(6) Ιδρύθηκε το 2003 από μετατροπή της ναμικής μορφής της εταιρείας Ελένη Μπίκου Μονοπρόσωπη ΕΠΕ. Η χρήση του 2003 αφορά την περίοδο 1/6/2003-31/12/2003.

Πηγή: Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί-ICAP ΑΕ

## 5.17 Χρηματοοικονομική Ανάλυση των Επιχειρήσεων του Κλάδου

Στην παρούσα υποενότητα πραγματοποιείται χρηματοοικονομική ανάλυση, για την περίοδο 2002-2006, των οκτώ κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa** που παρουσιάστηκαν στον προηγούμενο πίνακα πωλήσεων. Σημειώνεται ότι η εξεταζόμενη δραστηριότητα κάλυψε άνω του 50% του συνολικού κύκλου εργασιών τους το 2006. Επιπλέον, επισημαίνεται ότι η παρακάτω χρηματοοικονομική ανάλυση δεν είναι ενδεικτική του κλάδου των κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής, δεδομένου ότι στην ανάλυση αυτή δεν περιλαμβάνονται επιχειρήσεις με σημαντική παρουσία, καθώς δεδομένης της νομικής τους μορφής (ατομικές επιχειρήσεις, ομόρρυθμες και ετερόρρυθμες εταιρείες) δεν υποχρεούνται στη δημοσίευση οικονομικών στοιχείων.

Οι τιμές των δεικτών παρατίθενται στους πίνακες Π3.18-Π3.22 του παραρτήματος του παρόντος κεφαλαίου. Για κάθε επιχείρηση υπολογίζονται 17 δείκτες για τα έτη 2002-2006, ενώ υπολογίζονται επίσης και οι αντίστοιχοι μέσοι όροι της πενταετίας. Στον πίνακα 3.3 ερμηνεύονται οι συμβολισμοί των 8 εταιρειών, για την ανάγνωση των διαγραμμάτων 3.4-3.8.

Μετά την ανάλυση των δεικτών ακολουθεί ο ομαδοποιημένος ισολογισμός των επιχειρήσεων, για τα έτη 2005 και 2006, ενώ στο τέλος της παρούσας μελέτης παρατίθενται δημοσιευμένοι ισολογισμοί των επιχειρήσεων για τη τελευταία διαθέσιμη τριετία.

Πίνακας 3.3 Επωνυμίες κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής για την ανάγνωση των διαγραμμάτων	
Επωνυμία	Συντομογραφία
ΕΛΚΑΕΡ Α.Ε.Ε.	ΕΛΚΑΕΡ
ΦΛΕΞ ΚΛΑΜΠ Α.Ε.	ΦΛΕΞ
WOMAN S STUDIO Α.Ε.	WOMAN
ΚΕΛΜΑΛΗ Χ. Π. Α. Ε.Π.Ε.	ΚΕΛΑΜ
ΕΣΤΕΡ ΣΤΟΥΝΤΙΟ ΥΓΕΙΑΣ Α.Ε.	ΕΣΤΕΡ
ΝΕΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗ - ΟΜΟΡΦΙΑ - ΑΔΥΝΑΤΙΣΜΑ Α.Ε.	ΝΕΑ
ΛΙΡΟΓΕΝ ΑΓΡΙΝΙΟΥ Ε.Π.Ε.	ΛΙΡΟ
ΣΙΤΥ ΜΠΙΖΝΕΣ Α.Ε.	ΣΙΤΥ
Ομάδα 8	Ο-8

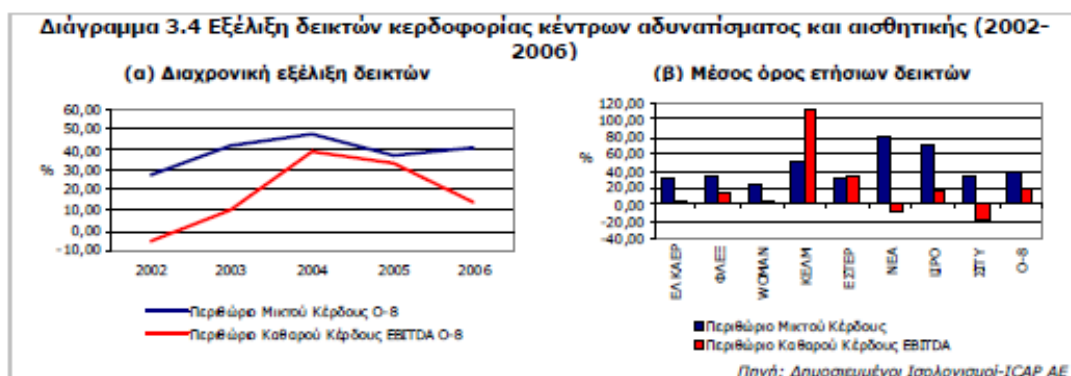
Πηγή: ICAP ΑΕ

Πηγή: ICAP ΑΕ, ΜΑΪΟΣ 2008

## Κερδοφορία

Για την αξιολόγηση της κερδοφορίας χρησιμοποιούνται οι δείκτες μικτού, λειτουργικού και καθαρού περιθωρίου κέρδους, καθώς επίσης και ο δείκτης περιθωρίου EBITDA. Οι συγκεκριμένοι δείκτες παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα Π3.18 του παραρτήματος.

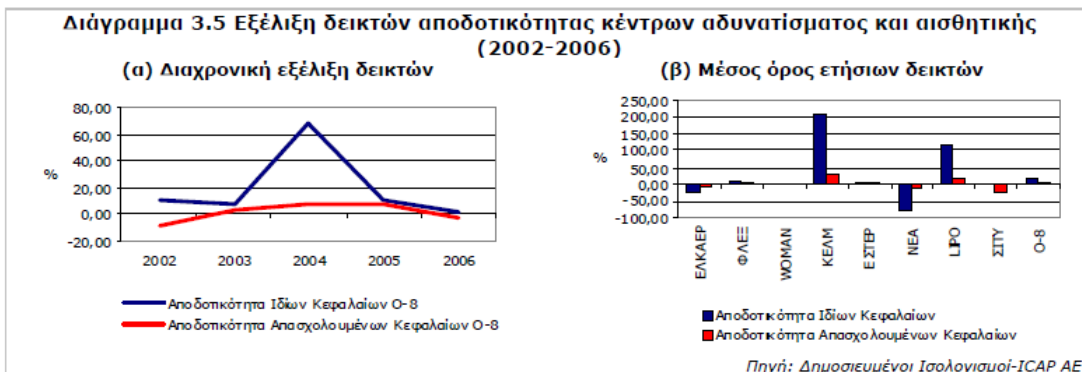
Ο μέσος όρος του μικτού περιθωρίου κέρδους της ομάδας των 8 εταιρειών (Ο-8) για την πενταετία 2002-2006, διαμορφώθηκε σε 39,16%. Οι αντίστοιχοι μέσοι όροι για τα περιθώρια λειτουργικού και καθαρού κέρδους διαμορφώθηκαν σε -0,31% και 6,23%. Όσον αφορά το περιθώριο καθαρού κέρδους EBITDA ανήλθε σε 18,06%.



Πηγή: Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί-ICAP ΑΕ, ΜΑΪΟΣ 2008

## Αποδοτικότητα

Η αποδοτικότητα των επιχειρήσεων αξιολογείται με τους δείκτες αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων και αποδοτικότητας απασχολούμενων κεφαλαίων. Οι συγκεκριμένοι δείκτες παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα Π3.19 του παραρτήματος. Από τα στοιχεία του πίνακα προκύπτει ότι ο μέσος όρος πενταετίας της αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων του συνολικού δείγματος επιχειρήσεων (Ο-8) ανήλθε σε 19,99%, η δε αποδοτικότητα απασχολούμενων κεφαλαίων σε 1,57%.

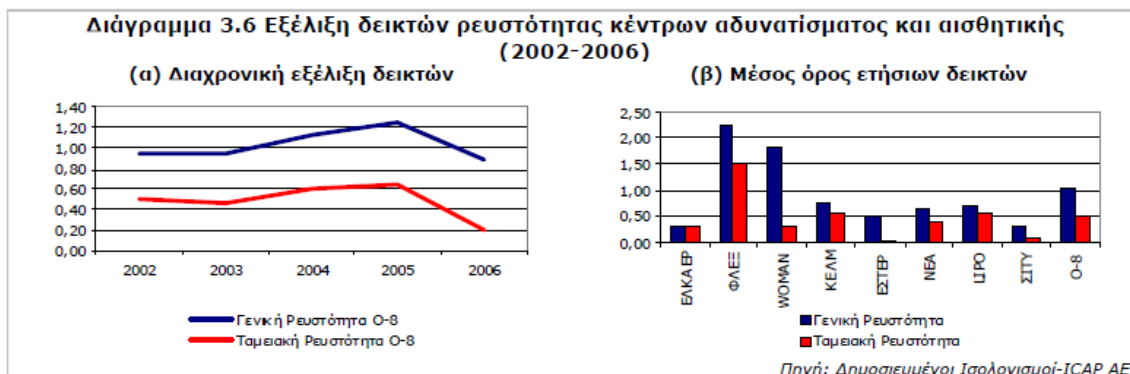


Πηγή: Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί-ICAP ΑΕ, ΜΑΪΟΣ 2008

## Ρευστότητα

Για την αξιολόγηση της ρευστότητας των επιχειρήσεων χρησιμοποιούνται οι δείκτες γενικής, ειδικής και ταμειακής ρευστότητας, ενώ επιπλέον παρουσιάζεται και το κεφάλαιο κίνησης των εταιρειών. Οι τιμές των συγκεκριμένων δεικτών παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα Π3.20 του παραρτήματος.

Η μέση γενική ρευστότητα του συνόλου των επιχειρήσεων τη τελευταία πενταετία διαμορφώθηκε σε 1,03, ενώ η ειδική και η ταμειακή ρευστότητα ανήλθαν σε 0,93 και 0,49 αντίστοιχα. Επιπλέον, οι έξι από τις οχτώ παρουσιαζόμενες επιχειρήσεις παρουσίασαν αρνητικό μέσο κεφάλαιο κίνησης για την περίοδο 2002-2006.

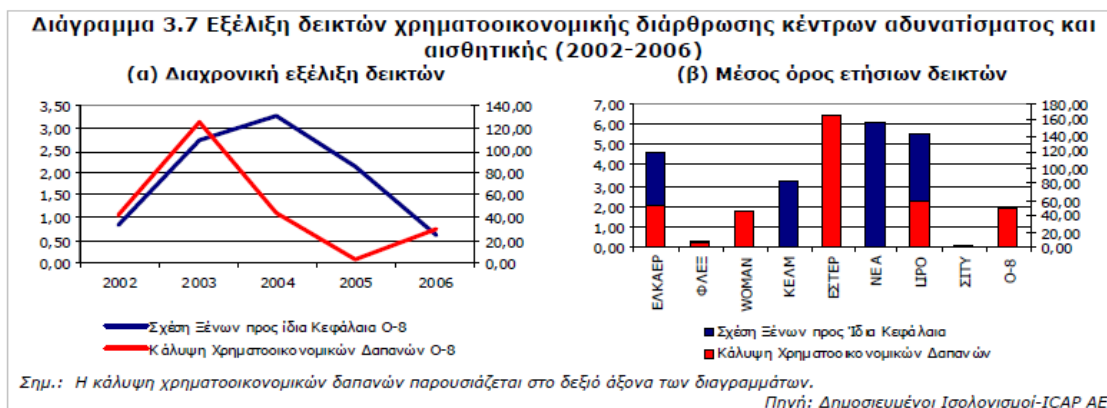


Πηγή: Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί-ICAP ΑΕ, ΜΑΪΟΣ 2008

## Χρηματοοικονομική Διάρθρωση

Η ανάλυση της χρηματοοικονομικής διάρθρωσης γίνεται βάσει των δεικτών συνολικών υποχρεώσεων προς ίδια κεφάλαια, κάλυψης χρηματοοικονομικών δαπανών, που δείχνει πόσες φορές τα κέρδη προ φόρου και τόκων καλύπτουν τις χρηματοοικονομικές δαπάνες της επιχείρησης, και του δείκτη βραχυπρόθεσμου τραπεζικού δανεισμού προς ίδια κεφάλαια, που εκφράζει το βραχυπρόθεσμο τραπεζικό δανεισμό ως ποσοστό των ιδίων κεφαλαίων. Οι δείκτες αυτοί παρουσιάζονται στον πίνακα Π3.21 του παραρτήματος. Σημειώνεται ότι ο δείκτης κάλυψης χρηματοοικονομικών δαπανών δεν ορίζεται αφενός στη περίπτωση έλλειψης χρηματοοικονομικών δαπανών και αφετέρου στη περίπτωση εμφάνισης αρνητικών αποτελεσμάτων προ φόρων και τόκων.

Ο μέσος όρος πενταετίας του λόγου ξένων προς ίδια κεφάλαια διαμορφώθηκε σε 1,92, ενώ όσον αφορά το μέσο δείκτη κάλυψης χρηματοοικονομικών δαπανών διαμορφώθηκε σε 49,43.



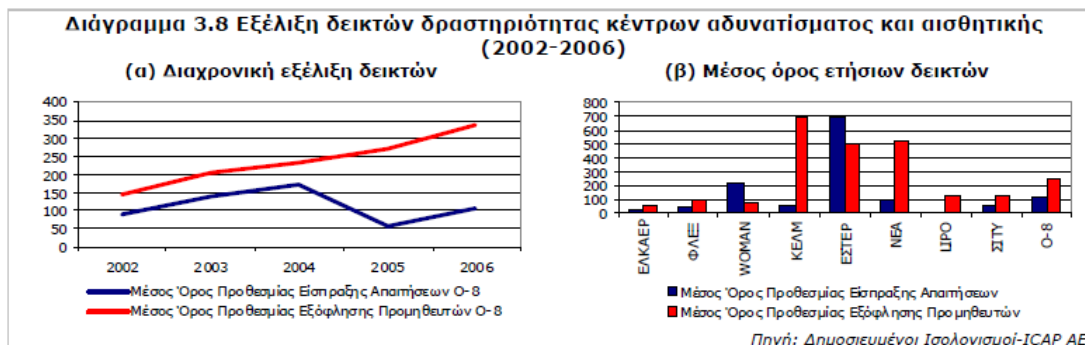
Πηγή: Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί-ICAP ΑΕ, ΜΑΪΟΣ 2008

### Δραστηριότητα

Στους δείκτες δραστηριότητας περιλαμβάνονται ο μέσος όρος προθεσμίας είσπραξης απαιτήσεων, ο μέσος όρος προθεσμίας εξόφλησης προμηθευτών, η κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων και η κυκλοφοριακή ταχύτητα απασχολούμενων κεφαλαίων, οι οποίοι παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα Π3.22 του παραρτήματος.

Ο μέσος όρος προθεσμίας είσπραξης απαιτήσεων διαμορφώθηκε σε 114 μέρες και ο μέσος όρος προθεσμίας εξόφλησης προμηθευτών ανήλθε σε 237 μέρες κατά την εξεταζόμενη πενταετία για το σύνολο των επιχειρήσεων. Σημειώνεται ότι διαπιστώνεται σημαντική καθυστέρηση στην είσπραξη των απαιτήσεων (4 μήνες περίπου), ενώ η καθυστέρηση στην πληρωμή των υποχρεώσεων είναι ακόμα μεγαλύτερη και συγκεκριμένα

διπλάσια (8 μήνες περίπου). Αντίθετα η κυκλοφοριακή ταχύτητα των αποθεμάτων είναι εμφανώς καλύτερη, δεδομένου ότι απαιτούνται 45 μέρες μόνο για μια πλήρη ανανέωσή τους.



**Πηγή: Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί-ICAP ΑΕ, ΜΑΪΟΣ 2008**

### Ομαδοποιημένος Ισολογισμός

Στο παρόν τμήμα παρουσιάζεται ο ομαδοποιημένος ισολογισμός 5 κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής, για τα οποία υπήρχαν διαθέσιμα δημοσιευμένα οικονομικά στοιχεία τόσο για το 2005 όσο και για το 2006, ενώ η εξεταζόμενη δραστηριότητα κάλυψε τουλάχιστον το 50% του συνολικού κύκλου εργασιών τους το 2006.

Το σύνολο του ενεργητικού των επιχειρήσεων του δείγματος ανήλθε σε €7,97 εκ. το 2006 έναντι €7,8 εκ. το 2005. Τα ίδια κεφάλαια διαμορφώθηκαν σε €4,7 εκ., σημειώνοντας αύξηση 4,8% έναντι του προηγούμενου έτους.

Οι συνολικές πωλήσεις των 5 επιχειρήσεων του δείγματος ανήλθαν σε €2,8 εκ. το 2006, παρουσιάζοντας αύξηση 43,8% σε σχέση με το προηγούμενο έτος, ενώ πολύ μεγάλη αύξηση παρουσίασε και το μικτό περιθώριο κέρδους την διετία 2005-2006 (ποσοστιαία αύξηση κατά 158,4%). Όμως παρόλο που το μικτό περιθώριο κέρδους βελτιώθηκε αισθητά το 2006, τα λοιπά λειτουργικά έξοδα παρέμειναν σε υψηλά επίπεδα, με αποτέλεσμα το συνολικό λειτουργικό αποτέλεσμα των 5 εταιρειών να είναι αρνητικό, ενώ αρνητικό ήταν και το καθαρό αποτέλεσμα για το 2006, το οποίο διαμορφώθηκε σε -113,02 χιλ.

Στο πίνακα Π3.24 του παραρτήματος παρουσιάζεται ο ομαδοποιημένος ισολογισμός των κερδοφόρων επιχειρήσεων του δείγματος, ο αριθμός των οποίων μειώθηκε από 3 εταιρείες το 2005 σε 2 εταιρείες το 2006. Οι πωλήσεις των συγκεκριμένων εταιρειών διαμορφώθηκαν σε €1,8 εκ. το 2006, αντιπροσωπεύοντας το 66,3% των συνολικών πωλήσεων των 5

εταιρειών του δείγματος. Επιπλέον, τα κέρδη προ φόρων των συγκεκριμένων εταιρειών διαμορφώθηκαν σε €132,3 χιλ. το 2006.

Τέλος, στο πίνακα Π3.25 εμφανίζεται ο ομαδοποιημένος ισολογισμός των ζημιογόνων εταιρειών για τη χρονική περίοδο 2005-2006, οι οποίες αυξήθηκαν από 2 εταιρείες το 2005 σε 3 εταιρείες το 2006. Οι συνολικές ζημιές αυτών διαμορφώθηκαν σε €245,4 χιλ. το 2006.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3

Π3.1 Διάρθρωση της συνολικής διαφημιστικής δαπάνης των ινστιτούτων αισθητικής ανά διαφημιστικό μέσο (2003-2007)					
Διαφημιστικό Μέσο	Έτος				
	2003	2004	2005	2006	2007
Τηλεόραση	12.099.668	7.963.099	5.174.520	4.332.173	4.987.469
Εφημερίδες	876.974	834.688	2.335.282	1.151.702	1.391.392
Περιοδικά	26.414.909	21.304.658	19.132.627	18.013.534	14.273.938
Ραδιόφωνο	523.114	1.100.091	1.022.592	474.790	425.027
<b>Σύνολο</b>	<b>39.914.665</b>	<b>31.202.536</b>	<b>27.665.021</b>	<b>23.972.199</b>	<b>21.077.825</b>

Αξία σε €

Πηγή: Media Services AE

Π3.2 Διαφημιστική δαπάνη ινστιτούτων αισθητικής ανά εμπορικό σήμα (2006-2007)							
	Έτος	Τηλεόραση	Εφημερίδες	Περιοδικά	Ραδιόφωνο	Σύνολο	Ποσοστό Συμμετοχής (%)
SILHOUETTE ινστ. αδυν.	2006	0	97.453	2.150.524	0	2.247.977	9,38%
	2007	427.243	117.436	2.279.148	0	2.823.827	13,40%
BODYLINE ινστ. αισθητικής	2006	1.975.728	117.899	4.227.368	0	6.320.995	26,37%
	2007	2.524.651	183.067	4.023.949	0	6.731.667	31,94%
ΔΕΡΜΕΤΖΟΠΟΥΛΟΥ ινστ. αδυν.	2006	0	0	236.779	0	236.779	0,99%
	2007	0	5.670	147.533	0	153.203	0,73%
VITA PLUS ινστ. αδυν.	2006	0	0	27.329	0	27.329	0,11%
	2007	0	0	0	0	0	0,00%
WEIGHT WATCHERS ινστ. αδυν.	2006	0	29.019	87.091	27.586	143.696	0,60%
	2007	0	0	0	0	0	0,00%
ΠΡΙΝΟΥ ινστ. αισθητικής	2006	386.903	7.371	894.443	0	1.288.716	5,38%
	2007	268.513	19.279	429.843	0	717.634	3,40%
BIODYNAMIC κεντρ. γυμν.	2006	0	12.162	311.453	0	323.615	1,35%
	2007	0	11.808	237.761	0	249.569	1,18%
DNA κέντρο αδυν.	2006	170.767	108.093	134.379	0	413.240	1,72%
	2007	136.828	175.381	110.678	0	422.887	2,01%
MEDI JEUNESSE ιατρ. αισθ.	2006	0	0	0	0	0	0,00%
	2007	12.633	4.649	0	0	17.283	0,08%
BODYBUILDING CLUB	2006	0	0	1.595.651	0	1.595.651	6,66%
	2007	0	0	1.644.924	0	1.644.924	7,80%
JOE WEIDER αλυσ. γυμναστ.	2006	0	0	7.863	194.933	202.796	0,85%
	2007	0	0	8.618	353.776	362.395	1,72%
NEOTIS ινστ. αισθ.	2006	0	0	20.242	0	20.242	0,08%
	2007	0	0	0	0	0	0,00%
BELLADONNA ινστ. αισθ.	2006	0	0	21.659	0	21.659	0,09%
	2007	0	0	92.426	0	92.426	0,44%
NEW DAY ινστ. αισθ.	2006	1.086.983	125.603	501.818	11.767	1.726.170	7,20%
	2007	999.439	56.870	314.855	0	1.371.164	6,51%
GYMNASIUM γυμναστήριο	2006	0	0	7.711	0	7.711	0,03%
	2007	0	0	0	0	0	0,00%
LASERLINE ινστ. αισθ.	2006	710.794	0	492.043	0	1.202.837	5,02%
	2007	615.065	5.557	4.763	32.124	657.508	3,12%
MEDITERANIAN CENT.DIET	2006	0	0	0	0	0	0,00%
	2007	0	0	29.257	0	29.257	0,14%
C & BEAUTY κέντρα αδυν.	2006	0	0	24.268	0	24.268	0,10%
	2007	0	0	3.742	0	3.742	0,02%
CAROLI HEALTH CLUB ινστ. αισθ.	2006	0	0	20.185	0	20.185	0,08%
	2007	0	0	0	0	0	0,00%
HOLMES PLACE γυμναστήριο	2006	0	56.361	407.049	0	463.410	1,93%
	2007	0	0	523.171	3.060	526.231	2,50%
B.M.I. ινστ. αισθ.	2006	0	308.628	3.958.851	0	4.267.479	17,80%
	2007	812	4.877	1.312.435	0	1.318.123	6,25%
BIO CENTER ινστ. αισθ.	2006	0	0	0	0	0	0,00%
	2007	0	6.918	0	0	6.918	0,03%
NILAYA DAY SPA ινστ. αισθ.	2006	0	7.859	0	0	7.859	0,03%
	2007	0	0	0	0	0	0,00%
NAILSPOT ινστ. αισθ.	2006	0	0	22.226	0	22.226	0,09%
	2007	0	0	3.742	0	3.742	0,02%

ΠΗΓΗ: MEDIA SERVICE A. E, ΜΑΪΟΣ 2008

Π3.2 (συνέχεια)							
	Έτος	Τηλεόραση	Εφημερίδες	Περιοδικά	Ραδιόφωνο	Σύνολο	Ποσοστό Συμμετοχής (%)
PEGGY SAGE ινστ. αισθ.	2006	0	0	99.952	0	99.952	0,42%
	2007	0	0	76.658	0	76.658	0,36%
LA PRAIRIE ινστ. αισθ.	2006	0	0	0	0	0	0,00%
	2007	0	0	8.505	0	8.505	0,04%
ASANA γυμναστήριο	2006	0	0	0	0	0	0,00%
	2007	0	0	6.804	0	6.804	0,03%
SUNSHINE SOLARIUM ινστ. αισθ.	2006	0	0	17.259	126.927	144.186	0,60%
	2007	0	0	240.068	0	240.068	1,14%
BACACOS NAILS	2006	0	0	166.193	0	166.193	0,69%
	2007	0	0	9.072	0	9.072	0,04%
KALLIGA/TURKISH BATH SPA ινστ.	2006	0	0	493.982	61.546	555.528	2,32%
	2007	0	0	64.525	0	64.525	0,31%
WELLNESS	2006	15	0	0	0	15	0,00%
PARADISE CLUB	2007	0	0	0	0	0	0,00%
LET'S GO γυμναστήριο	2006	0	0	0	45.963	45.963	0,19%
	2007	0	0	0	0	0	0,00%
FIGURA ινστ. αισθητικής	2006	0	13.551	31.639	0	45.190	0,19%
	2007	0	13.268	44.011	0	57.278	0,27%
NYXI NYXI ινστ. αισθ.	2006	0	0	132.875	0	132.875	0,55%
	2007	0	39.690	509.629	0	549.319	2,61%
COSMETIC MEDICINE ινστ. αισθ.	2006	0	0	470.763	0	470.763	1,96%
	2007	0	0	516.367	0	516.367	2,45%
C-MARSO studio μανικιούρ-πεντ.	2006	0	0	20.299	1.340	21.638	0,09%
	2007	0	9.072	12.361	0	21.432	0,10%
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜ. ΑΙΣΘΗΤΙΚΩΝ	2006	0	27.758	56.870	0	84.629	0,35%
	2007	0	0	0	0	0	0,00%
ESTETICA ινστ. αισθ.	2006	983	0	0	0	983	0,00%
	2007	0	0	0	0	0	0,00%
YLANG-YLANG ινστ. αισθ.	2006	0	0	95.992	0	95.992	0,40%
	2007	0	0	30.164	0	30.164	0,14%
BEAUTY & SCIENCE ινστ. αισθ.	2006	0	14.742	100.246	0	114.988	0,48%
	2007	0	0	0	0	0	0,00%
INTRO FITNESS HALL γυμναστήριο	2006	0	0	0	4.729	4.729	0,02%
	2007	0	0	0	2.840	2.840	0,01%
ACTIVE BEAUTY ινστ. αισθ.	2006	0	0	0	0	0	0,00%
	2007	0	0	14.629	0	14.629	0,07%
THE FOUR SEASONS CLUB γυμναστ.	2006	0	0	0	0	0	0,00%
	2007	0	0	0	605	605	0,00%
DIET ινστιτούτο διατροφ.	2006	0	0	0	0	0	0,00%
	2007	0	0	48.989	0	48.989	0,23%
LOTUS ORIENTAL SPA/ ΜΑΣΑΖ	2006	0	0	0	0	0	0,00%
	2007	1.331	0	0	0	1.331	0,01%
ROSELINE'S BEAUTY studio ομορφιάς	2006	0	0	0	0	0	0,00%
	2007	0	0	0	8.834	8.834	0,04%
CRC PREVENT HAIR AND BODY CENT	2006	0	0	0	0	0	0,00%
	2007	824	3.629	0	0	4.453	0,02%
LASER PROMEDICA ινστ. αισθ.	2006	0	0	0	0	0	0,00%
	2007	131	0	0	0	131	0,00%
CURVES γυμναστήριο	2006	0	0	0	0	0	0,00%
	2007	0	1.174	0	12.939	14.112	0,07%
ΔΙΑΦΟΡΑ ΓΥΜΝΑΣΤΗΡΙΑ	2006	0	77.660	105.092	0	182.752	0,76%
	2007	0	11.410	186.323	0	197.733	0,94%
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΑ ΑΙΣΘ/ΚΗΣ ΔΙΑΦ.	2006	0	147.544	1.073.440	0	1.220.983	5,09%
	2007	0	721.639	1.338.989	10.850	2.071.477	9,83%
<b>Σύνολο</b>	<b>2006</b>	<b>4.332.173</b>	<b>1.151.702</b>	<b>18.013.534</b>	<b>474.790</b>	<b>23.972.199</b>	<b>100,00%</b>
	<b>2007</b>	<b>4.987.469</b>	<b>1.391.392</b>	<b>14.273.938</b>	<b>425.027</b>	<b>21.077.825</b>	<b>100,00%</b>

Αξία σε €

Πηγή: Media Services AE

ΠΗΓΗ: MEDIA SERVICE A. E, ΜΑΪΟΣ 2008



Π3.3 Διευθύνσεις κέντρων «Bodyline»		
A/A	Περιοχή	Διεύθυνση
<b>Αττική</b>		
1	Αιγάλεω	Ιερά Οδός 247
2	Γλυφάδα	Αγγέλου Μεταξά 27-29
3	Καλλιθέα	Ελ. Βενιζέλου 86
4	Κηφισιά	Λ. Κηφισίας 234
5	Ν. Ιωνία	Λ. Ηρακλείου 346 Β
6	Παγκράτι	Φρύνης 1-3
7	Πατησίων	Πατησίων & Φερρών 2
8	Πειραιάς	Ηρ. Πολυτεχνείου 22
9	Σύνταγμα	Καραγεώργη Σερβίας 2
10	Χολαργός	Λ. Μεσογείων 240
<b>Θεσσαλονίκη</b>		
11	Ανατολική Θεσσαλονίκη	Βασ. Όλγας 213
12	Θεσσαλονίκη	Τσιμισκή 106
13	Θεσσαλονίκη	Δημοκρατίας 9 (Πλατεία Βαρδάρη)
<b>Λοιπή Ελλάδα</b>		
14	Ηράκλειο	Λ. Δικαιοσύνης 63
15	Καβάλα	Ερυθ. Σταυρού 30
16	Λάρισα	Αλ. Παναγούλη 23 (Πλατ. Ταχυδρομείου)
17	Ξάνθη	Βασ. Κωνσταντίνου
18	Πάτρα	Μαιζώνας & Αγ. Νικολάου 30
19	Χαλκίδα	Τζαρτίνη 2
20	Χανιά	Πλατεία 1866 7-11
<b>Κύπρος</b>		
21	Λάρνακα	Λεωφ. Αρχιεπισκόπου Μακαρίου Γ' 22
22	Λεμεσός	Λεωφ. Αρχιεπισκόπου Μακαρίου Γ' 107
23	Λευκωσία	Λεωφ. Αρχιεπισκόπου Μακαρίου Γ' 48

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

Π3.4 Διευθύνσεις κέντρων «DNA Επιστήμη και Ομορφιά»			
A/A	Περιοχή	Διεύθυνση	Τηλέφωνο
<b>Αττική</b>			
1	Σύνταγμα	Μητροπόλεως 3	210-3240000
2	Πειραιάς	Λ. Γεωργίου Α' 19	210-4101520
3	Πατησίων	Κεφαλληνίας 46	210-8846200
4	Χολαργός	Μεσογείων 226	210-6541700
<b>Θεσσαλονίκη</b>			
5	Πλ. Αριστοτέλους	Μητροπόλεως 28	2310-251002
6	Πλ. Δημοκρατίας	Λ. Λαγκαδά 2	2310-566336
7	Καλαμαριά	Εθν. Αντιστάσεως 7α	2310-450510
<b>Λοιπή Ελλάδα</b>			
8	Πάτρα	Αγ. Νικολάου 12	2610-220555
9	Λάρισα	-	-

Πηγή: [www.dna.com.gr](http://www.dna.com.gr)

ΠΗΓΗ: [www.bodyline.gr](http://www.bodyline.gr) και [www.dna.com.gr](http://www.dna.com.gr)

Π3.5 Διευθύνσεις κέντρων «New Day»			
A/A	Περιοχή	Διεύθυνση	Τηλέφωνο
<b>Αττική</b>			
1	Αιγάλεω	Ιερά Οδός 268	210-5315630
2	Γλυφάδα	Α. Λαζαράκη & Α. Παπανδρέου 5	210-8940400
3	Ηλιούπολη	Λεωφ. Βουλιαγμένης 341 (πλατεία Παναγούλη)	210-9763106
4	Καλλιθέα	Θησέως 140 (Στοά Καραντινού)	210-9570460
5	Ν. Ιωνία	Λεωφ. Ηρακλείου 346β (Εμπορικό Κέντρο)	210-2719540
6	Παγκράτι	Χρემωνίδου 50	210-7561063
7	Πατησίων	Πατησίων 68 (είσοδος από Κότσικα 2)	210-8225500
8	Πειραιάς	Ηρώων Πολυτεχνείου 46 (είσοδος από Πλάτωνος 5)	210-4224322
9	Περιστερί	Εθνικής Αντιστάσεως 1	210-5733600
10	Σύνταγμα	Ερμού 2	210-3244190
11	Χαλάνδρι	Ηρ. Αττικού 1 (πλατεία Δούρου)	210-6829200
12	Χίλτον	Βασ. Σοφίας & Βεντήρη 7	210-7258465
13	Χολαργός	Μεσογείων 204	210-6560800
<b>Θεσσαλονίκη</b>			
14	Θεσσαλονίκη	Τσιμισκή 58	2310-267842
15	Θεσσαλονίκη-Βαρδάρης	Δωδεκανήσου 2, Βαρδάρης	2310-533444
<b>Λοιπή Ελλάδα</b>			
16	Πάτρα	Ρήγα Φερραίου 93-97	2610-243300

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

Π3.6 Διευθύνσεις κέντρων «Silhouette»			
A/A	Περιοχή	Διεύθυνση	Τηλέφωνο
<b>Αττική</b>			
1	Γλυφάδα	Λαζαράκη & Αθηνών 5	210-8946132
2	Κηφισιά	Κασσαβέτη 2-4	210-8088760
3	Πατησίων	Πατησίων & Κεφαλληνίας 42	210-8237889
4	Πειραιάς	Βασ. Γεωργίου & Κουντουριώτου 138	210-4227850
5	Σύνταγμα	Μητροπόλεως 3	210-3232986
<b>Λοιπή Ελλάδα</b>			
6	Θεσσαλονίκη	Τσιμισκή 45	2310-250490

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

Π3.7 Διευθύνσεις κέντρων της Woman's Studio AE			
A/A	Περιοχή	Διεύθυνση	T.K.
1	Θεσσαλονίκη	Δελφών 228	546 55
2	Θεσσαλονίκη	Παπαναστασίου 133	542 50

Πηγή: [Woman's Studio AE](http://www.womansstudio.gr)

Π3.8 Διευθύνσεις κέντρων της Ελκαέρ ΑΕΕ			
A/A	Περιοχή	Διεύθυνση	T.K.
1	Δράμα	Θ. Αθανασιάδη 9	661 00
2	Καβάλα	Ομονοίας 104	653 02
3	Σέρρες	Πλ. Εμπορίου & Ανατολ. Θράκης	621 22

Πηγή: [Ελκαέρ ΑΕΕ](http://www.elcaer.gr)

Π3.9 Διευθύνσεις κέντρων της Έστερ Στούντιο Υγείας ΑΕ			
A/A	Περιοχή	Διεύθυνση	T.K.
1	Λάρισα	Αλ. Παναγούλη 23	412 23

Πηγή: [Έστερ Στούντιο Υγείας ΑΕ](http://www.esterstudio.gr)

Π3.10 Διευθύνσεις κέντρων της εταιρείας Νέα Εμφάνιση-Ομορφιά-Αδυνάτισμα ΑΕ			
A/A	Περιοχή	Διεύθυνση	T.K.
<b>Αττική</b>			
1	Καλλιθέα	Ελ. Βενιζέλου 156	176 75
2	Μαρούσι	Μητροπόλεως 23	151 24
<b>Λοιπή Ελλάδα</b>			
3	Κόρινθος	Δαμασκηνού 34	201 00

Πηγή: [Νέα Εμφάνιση-Ομορφιά-Αδυνάτισμα ΑΕ](http://www.neaemfanisi.gr)

Πηγή: Νέα Εμφάνιση-Ομορφιά-Αδυνάτισμα ΑΕ, ΜΑΪΟΣ 2008

Π3.11 Διευθύνσεις κέντρων «Πρίνου»			
A/A	Περιοχή	Διεύθυνση	Τηλέφωνο
<b>Αττική</b>			
1	Αγ. Ανάργυροι	Λεωφ. Δημοκρατίας 51	210-2626888
2	Αιγάλεω	Χρ. Σμύρνης 12 & Σμύρνης	210-5310404
3	Δάφνη	Λεωφ. Βουλιαγμένης 237	210-9766155
4	Καλλιθέα	Σιβιτανίδου 6	210-9579025
5	Κηφισιά	Κηφισίας 214 & Ζηρηνείου	210-8019000
6	Νέα Ιωνία	Λ. Ηρακλείου 269	210-2711753
7	Νίκαια	Πέτρου Ράλλη 213	210-4914666
8	Πατησίων	Λ. Πατησίων 129	210-8840402
9	Πειραιάς	Ηρώων Πολυτεχνείου 24	210-4138480
10	Περιστέρη	Εθν. Αντιστάσεως & Σεβαστείας 6	210-5710000
11	Σύνταγμα	Ερμού 2	210-3311909
12	Χολαργός	Λ. Μεσογείων 226	210-6541700
<b>Θεσσαλονίκη</b>			
13	Θεσσαλονίκη	Βασ. Όλγας 148	2310-860000
14	Θεσσαλονίκη	Καρόλου Ντήλ 18	2310-256254
15	Θεσσαλονίκη	Πλατεία Δημοκρατίας 1	2310-533333
16	Θεσσαλονίκη	Πλατεία Δημοκρατίας 9	2310-556911
<b>Λοιπή Ελλάδα</b>			
17	Ηράκλειο	Ρούσου Χούρδου 7	2810-332860
18	Λάρισα	Κύπρου & Ρούσβελτ	2410-532200
19	Πάτρα	Αγ. Ανδρέου 67 & Νικολάου	2610-222100

*Πηγή: www.prinou.com.gr/main/home.htm*

Π3.12 Διευθύνσεις κέντρων της Φλέξ Κλάμπ ΑΕ			
A/A	Περιοχή	Διεύθυνση	T.K.
1	Θεσσαλονίκη	Άνω Τζουμαγιάς 63	544 53
2	Θεσσαλονίκη	Καρ. Ντήλ 8	546 23

*Πηγή: Φλέξ Κλάμπ ΑΕ*

Π3.13 Κατανομή κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής ανά πόλη (Απρίλιος 2008)	
Περιοχή	Αριθμός Κέντρων
Αθήνα	49
Θεσσαλονίκη	17
Λάρισα	4
Πάτρα	4
Ηράκλειο	2
Καβάλα	2
Αγρίνιο	1
Βόλος	1
Δράμα	1
Κέρκυρα	1
Κόρινθος	1
Ξάνθη	1
Σέρρες	1
Χαλκίδα	1
Χανιά	1
<b>Σύνολο</b>	<b>87</b>

*Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων-ICAP ΑΕ*

Πηγή: [www.prinou.com.gr/main/home.htm](http://www.prinou.com.gr/main/home.htm), & Πηγή: Φλέξ Κλάμπ ΑΕ, Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων-ICAP ΑΕ, ΜΑΪΟΣ 2008

Π3.14 Κατανομή κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής ανά περιοχή της Αττικής (Απρίλιος 2008)	
Περιοχή Αττικής	Αριθμός Κέντρων
Πατησίων	6
Πειραιάς	5
Σύνταγμα	5
Γλυφάδα	4
Καλλιθέα	4
Κηφισιά	4
Χολαργός	4
Αιγάλεω	3
Ν. Ιωνία	3
Παγκράτι	2
Περιστέρι	2
Αγ. Ανάργυροι	1
Δάφνη	1
Ηλιούπολη	1
Μαρούσι	1
Νίκαια	1
Χαλάνδρι	1
Χίλτον	1
<b>Σύνολο</b>	<b>49</b>

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων-ICAP ΑΕ

Π3.15 Κέντρα αδυνατίσματος και αισθητικής στο Νομό Αττικής (Απρίλιος 2008)	
Επωνυμία Κέντρων	Αριθμός Κέντρων
New Day	13
Πρίνου	12
Bodyline	10
Silhouette	5
DNA Επιστήμη και Ομορφιά	4
Beauty Science	2
Personal spa	1
Skin Care Clinic	1
Κέλμαλη	1
<b>Σύνολο</b>	<b>49</b>

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων-ICAP ΑΕ

Π3.16 Κέντρα αδυνατίσματος και αισθητικής στις περιοχές της Θεσ/νίκης, Πάτρας, Λάρισας, Ηρακλείου και Καβάλας (Απρίλιος 2008)						
Επωνυμία Κέντρων	Αριθμός Κέντρων					Σύνολο
	Θεσ/νίκη	Πάτρα	Λάρισα	Ηράκλειο	Καβάλα	
Bodyline	3	1	1	1	1	7
Πρίνου	4	1	1	1	-	7
DNA Επιστήμη και Ομορφιά	3	1	1	-	-	5
New Day	2	1	-	-	-	3
Flex Club	2	-	-	-	-	2
Woman's Studio	2	-	-	-	-	2
B in Beauty	-	-	-	-	1	1
Silhouette	1	-	-	-	-	1
Έστερ Στούντιο Υγείας	-	-	1	-	-	1
<b>Σύνολο</b>	<b>17</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>29</b>

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων-ICAP ΑΕ

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων-ICAP ΑΕ, ΜΑΪΟΣ 2008

Π3.17 Ορισμοί χρηματοοικονομικών δεικτών	
Δείκτες Κερδοφορίας	
Περιθώριο Μικτού Κέρδους = $\frac{\text{Μικτό Κέρδος}}{\text{Πωλήσεις}} \times 100$	Ο δείκτης δεν υπολογίζεται όταν: Πωλήσεις = 0 ή Πωλήσεις = Μικτό Κέρδος Όρια τιμών: $\geq -500, \leq 99$
Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους = $\frac{\text{Λειτουργικό Περιθώριο}}{\text{Πωλήσεις}} \times 100$	Ο δείκτης δεν υπολογίζεται όταν: Πωλήσεις = 0 Όρια τιμών: $\geq -500, \leq 500$
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους = $\frac{\text{Κέρδος προ Φόρου}}{\text{Πωλήσεις}} \times 100$	Ο δείκτης δεν υπολογίζεται όταν: Πωλήσεις = 0 Όρια τιμών: $\geq -500, \leq 500$
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους EBITDA = $\frac{\text{EBITDA}}{\text{Πωλήσεις}} \times 100$  EBITDA = Λειτουργικό Περιθώριο + Χρηματοοικονομικές Δαπάνες + Κοστολογηθείσες Αποσβέσεις Χρήσεως	Ο δείκτης δεν υπολογίζεται όταν: Πωλήσεις = 0 Όρια τιμών: $\geq -500, \leq 500$
Δείκτες Αποδοτικότητας	
Αποδοτικότητα Ίδιων Κεφαλαίων = $\frac{\text{Κέρδος προ Φόρου}}{\text{Ίδια Κεφάλαια}} \times 100$	Ο δείκτης δεν υπολογίζεται όταν: Ίδια Κεφάλαια $\leq 0$ Όρια τιμών: $\geq -500, \leq 500$
Αποδοτικότητα Απασχολούμενων Κεφαλαίων = $\frac{\text{Κέρδος προ Φόρου}}{\text{Παθητικό}} \times 100$	Ο δείκτης δεν υπολογίζεται όταν: Παθητικό = 0 Όρια τιμών: $\geq -500, \leq 500$
Δείκτες Ρευστότητας	
Γενική Ρευστότητα = $\frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό}}{\text{Βραχ. υποχρ.}}$  Κυκλοφορούν Ενεργητικό = Αποθέματα + Απαιτήσεις + Ταμείο, Τράπεζες Βραχ. υποχρ.: Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	Ο δείκτης δεν υπολογίζεται όταν: Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις = 0 Όρια τιμών: $\geq 0, \leq 50$
Ειδική Ρευστότητα = $\frac{\text{Απαιτήσεις + ταμείο, τράπεζες}}{\text{Βραχ. υποχρ.}}$  Βραχ. υποχρ.: Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	Ο δείκτης δεν υπολογίζεται όταν: Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις = 0 Όρια τιμών: $\geq 0, \leq 30$
Ταμειακή Ρευστότητα = $\frac{\text{Χρεώγραφα + ταμείο, τράπεζες}}{\text{βραχ. υποχρ.}}$  βραχ. υποχρ.: βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	Ο δείκτης δεν υπολογίζεται όταν: Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις = 0 Όρια τιμών: $\geq 0, \leq 15$
Κεφάλαιο Κίνησης = Κυκλοφορούν Ενεργητικό - Βραχ. Υποχρ.  Κυκλοφορούν Ενεργητικό = Αποθέματα + Απαιτήσεις + Ταμείο, Τράπεζες Βραχ. Υποχρ.: Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	Ο δείκτης δεν υπολογίζεται όταν: Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις = 0 Όρια τιμών: Δεν υπάρχουν όρια
Δείκτες Χρηματοοικονομικής Διάθρωσης	
Σχέση Ξένων προς Ίδια Κεφάλαια = $\frac{\text{Σύνολο Υποχρεώσεων}}{\text{Ίδια Κεφάλαια}}$	Ο δείκτης δεν υπολογίζεται όταν: Ίδια Κεφάλαια $\leq 0$ Όρια τιμών: $> 0, \leq 100$
Κάλυψη Χρημ. Δαπ. = $\frac{\text{Κέρδος προ Φόρου + Χρηματ. Δαπάνες}}{\text{Χρηματ. Δαπάνες}}$  Κάλυψη Χρημ. Δαπ.: Κάλυψη Χρηματοοικονομικών Δαπανών	Ο δείκτης δεν υπολογίζεται όταν: Χρηματοοικονομικές Δαπάνες = 0 ή Κέρδος προ Φόρου + Χρηματοοικονομικές Δαπάνες $\leq 0$ Όρια τιμών: $> 0, \leq 1000$
Βραχ. Τραπ. Δαν. προς Ίδια Κεφ. = $\frac{\text{Τράπ. \& Δόσεις Μακρ. Δαν.}}{\text{Ίδια Κεφάλαια}} \times 100$  Βραχ. Τραπεζ. Δαν. προς Ίδια Κεφ.: Βραχυπρόθεσμος Τραπεζικός Δανεισμός προς Ίδια Κεφάλαια Τράπ. & Δόσεις Μακρ. Δαν.: Τράπεζες & Δόσεις Μακροπρόθεσμων	Ο δείκτης δεν υπολογίζεται όταν: Ίδια Κεφάλαια $\leq 0$ Όρια τιμών: $> 0, \leq 500$

Πηγή: ICAP ΑΕ, ΜΑΪΟΣ 2008

Π3.17 (συνέχεια)	
Δείκτες Δραστηριότητας	
$\text{Μ.Ο. Προθ. Είσηρ. Απαιτ.} = \frac{\text{Απαιτ. Πελατών Γραμ. Είσηρ. Πωλήσεις}}{\text{Πωλήσεις}} \times 365$ <p>Μ.Ο. Προθ. Είσηρ. Απαιτ.: Μέσος Όρος Προθεσμίας Είσπραξης Απαιτήσεων</p>	<p>Ο δείκτης δεν υπολογίζεται όταν: Πωλήσεις = 0 Όρια τιμών: &gt; 0, &lt;= 720</p>
$\text{Μ.Ο. Προθ. Εξόφλ. Προμηθ.} = \frac{\text{Γραμ. Πληρ., Προμηθ. Πιστωτές}}{\text{Κόστος Πωληθέντων}} \times 365$ <p>Μ.Ο. Προθ. Εξόφλ. Προμηθ.: Μέσος Όρος Προθεσμίας Εξόφλησης Προμηθευτών Γραμ. Πληρ., Προμηθ. Πιστωτές: Γραμμάτια Πληρωτέα, Προμηθευτές Πιστωτές</p>	<p>Ο δείκτης δεν υπολογίζεται όταν: Κόστος Πωληθέντων = 0 Όρια τιμών: &gt; 0, &lt;= 720</p>
$\text{Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων} = \frac{\text{Αποθέματα}}{\text{Κόστος Πωληθέντων}} \times 365$	<p>Ο δείκτης δεν υπολογίζεται όταν: Κόστος Πωληθέντων = 0 Όρια τιμών: &gt; 0, &lt;= 720</p>
$\text{Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Απασχολ. Κεφ.} = \frac{\text{Πωλήσεις Παθητικό}}{\text{Παθητικό}} \times 365$ <p>Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Απασχολ. Κεφ.: Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Απασχολουμένων Κεφαλαίων</p>	<p>Ο δείκτης δεν υπολογίζεται όταν: Παθητικό = 0 ή Πωλήσεις = 0 Όρια τιμών: &gt; 0, &lt;= 100</p>

Πηγή: ICAP AE

Π3.18 Δείκτες κερδοφορίας κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής (2002-2006)						
Επωνυμία	2002	2003	2004	2005	2006	ΜΟΔ
<b>Περιθώριο Μικτού Κέρδους (%)</b>						
ΕΛΚΑΕΡ Α.Ε.Ε. <sup>1</sup>	32,01	35,66	35,47	14,46	39,16	31,35
ΦΛΕΕ ΚΛΑΜΠ Α.Ε. <sup>2</sup>	19,60	34,27	33,96	36,24	40,89	32,99
WOMAN S STUDIO Α.Ε.	23,37	26,63	26,96	22,52	19,89	23,87
ΚΕΛΜΑΛΗ Χ. Π. Α. Ε.Π.Ε.	-	-	42,75	30,28	79,50	50,85
ΕΣΤΕΡ ΣΤΟΥΝΤΙΟ ΥΓΕΙΑΣ Α.Ε.	43,36	32,82	32,79	22,93	24,61	31,30
ΝΕΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗ - ΟΜΟΡΦΙΑ - ΑΔΥΝΑΤΙΣΜΑ Α.Ε. <sup>3</sup>	-	52,01	90,81	98,96	-	80,60
ΛΙΡΟΓΕΝ ΑΓΡΙΝΙΟΥ Ε.Π.Ε. <sup>4</sup>	-	66,19	72,59	-	-	69,39
ΣΙΤΥ ΜΠΙΖΝΕΣ Α.Ε. <sup>5</sup>	19,46	46,06	-	-	-	32,76
<b>Ομάδα 8</b>	<b>27,56</b>	<b>41,95</b>	<b>47,90</b>	<b>37,57</b>	<b>40,81</b>	<b>39,16</b>
<b>Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους (%)</b>						
ΕΛΚΑΕΡ Α.Ε.Ε. <sup>1</sup>	-10,31	-2,89	-3,28	-30,21	9,58	-7,42
ΦΛΕΕ ΚΛΑΜΠ Α.Ε. <sup>2</sup>	9,84	11,81	13,45	3,36	2,43	8,18
WOMAN S STUDIO Α.Ε.	11,11	9,77	8,06	0,06	-9,50	3,90
ΚΕΛΜΑΛΗ Χ. Π. Α. Ε.Π.Ε.	-	-	164,23	107,34	-12,60	86,33
ΕΣΤΕΡ ΣΤΟΥΝΤΙΟ ΥΓΕΙΑΣ Α.Ε.	-10,41	-10,05	14,77	-49,85	-106,96	-32,50
ΝΕΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗ - ΟΜΟΡΦΙΑ - ΑΔΥΝΑΤΙΣΜΑ Α.Ε. <sup>3</sup>	-	-26,25	-19,51	4,35	-	-13,80
ΛΙΡΟΓΕΝ ΑΓΡΙΝΙΟΥ Ε.Π.Ε. <sup>4</sup>	-	10,45	6,76	-	-	8,61
ΣΙΤΥ ΜΠΙΖΝΕΣ Α.Ε. <sup>5</sup>	-50,69	5,56	-	-	-	-22,56
<b>Ομάδα 8</b>	<b>-10,09</b>	<b>-0,23</b>	<b>26,36</b>	<b>5,84</b>	<b>-23,41</b>	<b>-0,31</b>
<b>Περιθώριο Καθαρού Κέρδους (%)</b>						
ΕΛΚΑΕΡ Α.Ε.Ε. <sup>1</sup>	-10,33	-3,07	-3,28	-11,12	10,32	-3,50
ΦΛΕΕ ΚΛΑΜΠ Α.Ε. <sup>2</sup>	4,22	11,64	13,02	2,45	1,97	6,66
WOMAN S STUDIO Α.Ε.	6,32	2,50	2,98	-2,52	-11,53	-0,45
ΚΕΛΜΑΛΗ Χ. Π. Α. Ε.Π.Ε.	-	-	164,23	107,34	-10,37	87,07
ΕΣΤΕΡ ΣΤΟΥΝΤΙΟ ΥΓΕΙΑΣ Α.Ε.	89,57	25,32	55,42	2,85	-106,14	13,40
ΝΕΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗ - ΟΜΟΡΦΙΑ - ΑΔΥΝΑΤΙΣΜΑ Α.Ε. <sup>3</sup>	-	-26,25	-19,51	4,35	-	-13,80
ΛΙΡΟΓΕΝ ΑΓΡΙΝΙΟΥ Ε.Π.Ε. <sup>4</sup>	-	10,38	6,00	-	-	8,19
ΣΙΤΥ ΜΠΙΖΝΕΣ Α.Ε. <sup>5</sup>	-79,40	5,47	-	-	-	-36,97
<b>Ομάδα 8</b>	<b>2,07</b>	<b>3,71</b>	<b>31,27</b>	<b>17,23</b>	<b>-23,15</b>	<b>6,23</b>
<b>Περιθώριο Καθαρού Κέρδους ΕΒΙΤΔΑ (%)</b>						
ΕΛΚΑΕΡ Α.Ε.Ε. <sup>1</sup>	-4,14	2,60	6,15	-15,95	19,13	1,56
ΦΛΕΕ ΚΛΑΜΠ Α.Ε. <sup>2</sup>	17,93	17,87	19,12	9,56	5,69	14,03
WOMAN S STUDIO Α.Ε.	14,36	11,84	9,40	2,00	-7,72	5,97
ΚΕΛΜΑΛΗ Χ. Π. Α. Ε.Π.Ε.	-	-	192,96	154,31	-7,81	113,15
ΕΣΤΕΡ ΣΤΟΥΝΤΙΟ ΥΓΕΙΑΣ Α.Ε.	-2,33	14,77	50,97	44,94	57,76	33,22
ΝΕΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗ - ΟΜΟΡΦΙΑ - ΑΔΥΝΑΤΙΣΜΑ Α.Ε. <sup>3</sup>	-	-14,88	-19,51	4,35	-	-10,01
ΛΙΡΟΓΕΝ ΑΓΡΙΝΙΟΥ Ε.Π.Ε. <sup>4</sup>	-	19,48	12,50	-	-	15,99
ΣΙΤΥ ΜΠΙΖΝΕΣ Α.Ε. <sup>5</sup>	-50,69	17,40	-	-	-	-16,64
<b>Ομάδα 8</b>	<b>-4,97</b>	<b>9,87</b>	<b>38,80</b>	<b>33,20</b>	<b>13,41</b>	<b>18,06</b>

ΜΟΔ: Μέσος Όρος Δεικτών

1. Ιδρύθηκε το 2003 από μετατροπή της νομικής μορφής της εταιρείας Ελένη Μπίκου Μονοπρόσωπη ΕΠΕ. Η χρήση του 2003 αφορά την περίοδο 1/6/2003-31/12/2003.

2. Όλες οι εταιρικές χρήσεις καλύπτουν το διάστημα από 1/7 έως 30/6 του επόμενου έτους.

3. Ιδρύθηκε το 2003. Η χρήση του 2003 αφορά την περίοδο 1/6/2003-31/12/2003.

4. Ιδρύθηκε το 2002. Η χρήση του 2003 αφορά την περίοδο 4/11/2002-31/12/2003.

5. Ιδρύθηκε το 2001. Η χρήση του 2002 αφορά την περίοδο 12/7/2001-31/12/2002.

Πηγή: Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί - ICAP AE

Π3.19 Δείκτες αποδοτικότητας κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής (2002-2006)						
Επωνυμία	2002	2003	2004	2005	2006	ΜΟΔ
<b>Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων (%)</b>						
ΕΛΚΑΕΡ Α.Ε.Ε. <sup>1</sup>	-	-7,78	-17,78	-80,41	25,57	-20,10
ΦΛΕΞ ΚΛΑΜΠ Α.Ε. <sup>2</sup>	3,71	11,26	14,56	1,99	2,13	6,73
WOMAN S STUDIO Α.Ε.	12,53	4,51	6,01	-5,58	-20,14	-0,53
ΚΕΛΜΑΛΗ Χ. Π. Α. Ε.Π.Ε.	-	-	278,34	140,93	-	209,63
ΕΣΤΕΡ ΣΤΟΥΝΤΙΟ ΥΓΕΙΑΣ Α.Ε.	18,94	3,37	5,53	0,20	-4,66	4,68
ΝΕΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗ - ΟΜΟΡΦΙΑ - ΑΔΥΝΑΤΙΣΜΑ Α.Ε. <sup>3</sup>	-	-74,58	-	-	-	-74,58
ΛΙΡΟΓΕΝ ΑΓΡΙΝΙΟΥ Ε.Π.Ε. <sup>4</sup>	-	104,73	128,28	-	-	116,50
ΣΙΤΥ ΜΠΙΖΝΕΣ Α.Ε. <sup>5</sup>	-	-	-	-	-	-
<b>Ομάδα 8</b>	<b>11,73</b>	<b>6,92</b>	<b>69,16</b>	<b>11,42</b>	<b>0,72</b>	<b>19,99</b>
<b>Αποδοτικότητα Απασχολουμένων Κεφαλαίων (%)</b>						
ΕΛΚΑΕΡ Α.Ε.Ε. <sup>1</sup>	-22,74	-1,23	-2,31	-11,70	17,80	-4,04
ΦΛΕΞ ΚΛΑΜΠ Α.Ε. <sup>2</sup>	2,63	7,88	11,49	1,71	1,52	5,05
WOMAN S STUDIO Α.Ε.	5,34	1,99	3,76	-3,04	-10,50	-0,49
ΚΕΛΜΑΛΗ Χ. Π. Α. Ε.Π.Ε.	-	-	62,81	33,93	-15,81	26,98
ΕΣΤΕΡ ΣΤΟΥΝΤΙΟ ΥΓΕΙΑΣ Α.Ε.	11,01	2,19	3,96	0,12	-2,79	2,90
ΝΕΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗ - ΟΜΟΡΦΙΑ - ΑΔΥΝΑΤΙΣΜΑ Α.Ε. <sup>3</sup>	-	-10,52	-41,44	21,82	-	-10,05
ΛΙΡΟΓΕΝ ΑΓΡΙΝΙΟΥ Ε.Π.Ε. <sup>4</sup>	-	27,06	13,93	-	-	20,49
ΣΙΤΥ ΜΠΙΖΝΕΣ Α.Ε. <sup>5</sup>	-42,09	3,19	-	-	-	-19,45
<b>Ομάδα 8</b>	<b>-9,17</b>	<b>4,36</b>	<b>7,46</b>	<b>7,14</b>	<b>-1,96</b>	<b>1,57</b>
<i>ΜΟΔ: Μέσος Όρος Δεικτών</i>						
<i>1. Ιδρύθηκε το 2003 από μετατροπή της νομικής μορφής της εταιρείας Ελένη Μπίκου Μονοπρόσωπη ΕΠΕ. Η χρήση του 2003 αφορά την περίοδο 1/6/2003-31/12/2003.</i>						
<i>2. Όλες οι εταιρικές χρήσεις καλύπτουν το διάστημα από 1/7 έως 30/6 του επόμενου έτους.</i>						
<i>3. Ιδρύθηκε το 2003. Η χρήση του 2003 αφορά την περίοδο 1/6/2003-31/12/2003.</i>						
<i>4. Ιδρύθηκε το 2002. Η χρήση του 2003 αφορά την περίοδο 4/11/2002-31/12/2003.</i>						
<i>5. Ιδρύθηκε το 2001. Η χρήση του 2002 αφορά την περίοδο 12/7/2001-31/12/2002.</i>						
<i>Πηγή: Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί – ICAP ΑΕ</i>						

Π3.20 Δείκτες ρευστότητας κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής (2002-2006)						
Επωνυμία	2002	2003	2004	2005	2006	ΜΟΔ
<b>Γενική Ρευστότητα</b>						
ΕΛΚΑΕΡ Α.Ε.Ε. <sup>1</sup>	0,12	0,66	0,65	0,15	0,08	0,33
ΦΛΕΞ ΚΛΑΜΠ Α.Ε. <sup>2</sup>	1,84	1,91	2,48	3,51	1,68	2,28
WOMAN S STUDIO Α.Ε.	1,55	1,63	2,30	1,77	1,83	1,82
ΚΕΛΜΑΛΗ Χ. Π. Α. Ε.Π.Ε.	-	-	0,88	0,85	0,50	0,74
ΕΣΤΕΡ ΣΤΟΥΝΤΙΟ ΥΓΕΙΑΣ Α.Ε.	0,80	0,66	0,50	0,40	0,38	0,55
ΝΕΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗ - ΟΜΟΡΦΙΑ - ΑΔΥΝΑΤΙΣΜΑ Α.Ε. <sup>3</sup>	-	0,67	0,44	0,77	-	0,63
ΛΙΡΟΓΕΝ ΑΓΡΙΝΙΟΥ Ε.Π.Ε. <sup>4</sup>	-	0,76	0,64	-	-	0,70
ΣΙΤΥ ΜΠΙΖΝΕΣ Α.Ε. <sup>5</sup>	0,43	0,27	-	-	-	0,35
<b>Ομάδα 8</b>	<b>0,95</b>	<b>0,94</b>	<b>1,13</b>	<b>1,24</b>	<b>0,90</b>	<b>1,03</b>
<b>Ειδική Ρευστότητα</b>						
ΕΛΚΑΕΡ Α.Ε.Ε. <sup>1</sup>	0,10	0,66	0,65	0,15	0,08	0,33
ΦΛΕΞ ΚΛΑΜΠ Α.Ε. <sup>2</sup>	1,70	1,51	2,12	3,03	1,22	1,92
WOMAN S STUDIO Α.Ε.	1,48	1,55	2,10	1,46	1,64	1,65
ΚΕΛΜΑΛΗ Χ. Π. Α. Ε.Π.Ε.	-	-	0,86	0,78	0,49	0,71
ΕΣΤΕΡ ΣΤΟΥΝΤΙΟ ΥΓΕΙΑΣ Α.Ε.	0,80	0,66	0,50	0,40	0,38	0,55
ΝΕΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗ - ΟΜΟΡΦΙΑ - ΑΔΥΝΑΤΙΣΜΑ Α.Ε. <sup>3</sup>	-	0,58	0,43	0,76	-	0,59
ΛΙΡΟΓΕΝ ΑΓΡΙΝΙΟΥ Ε.Π.Ε. <sup>4</sup>	-	0,68	0,59	-	-	0,64
ΣΙΤΥ ΜΠΙΖΝΕΣ Α.Ε. <sup>5</sup>	0,42	0,26	-	-	-	0,34
<b>Ομάδα 8</b>	<b>0,90</b>	<b>0,84</b>	<b>1,04</b>	<b>1,10</b>	<b>0,76</b>	<b>0,93</b>
<b>Ταμειακή Ρευστότητα</b>						
ΕΛΚΑΕΡ Α.Ε.Ε. <sup>1</sup>	0,09	0,62	0,65	0,01	0,07	0,29
ΦΛΕΞ ΚΛΑΜΠ Α.Ε. <sup>2</sup>	1,62	1,16	1,86	2,35	0,55	1,51
WOMAN S STUDIO Α.Ε.	0,67	0,65	0,13	0,04	0,14	0,32
ΚΕΛΜΑΛΗ Χ. Π. Α. Ε.Π.Ε.	-	-	0,69	0,78	0,20	0,56
ΕΣΤΕΡ ΣΤΟΥΝΤΙΟ ΥΓΕΙΑΣ Α.Ε.	0,02	0,03	0,02	0,06	0,06	0,04
ΝΕΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗ - ΟΜΟΡΦΙΑ - ΑΔΥΝΑΤΙΣΜΑ Α.Ε. <sup>3</sup>	-	0,24	0,39	0,63	-	0,42
ΛΙΡΟΓΕΝ ΑΓΡΙΝΙΟΥ Ε.Π.Ε. <sup>4</sup>	-	0,60	0,56	-	-	0,58
ΣΙΤΥ ΜΠΙΖΝΕΣ Α.Ε. <sup>5</sup>	0,11	0,06	-	-	-	0,09
<b>Ομάδα 8</b>	<b>0,50</b>	<b>0,48</b>	<b>0,61</b>	<b>0,65</b>	<b>0,20</b>	<b>0,49</b>
<b>Κεφάλαιο Κίνησης</b>						
ΕΛΚΑΕΡ Α.Ε.Ε. <sup>1</sup>	-341.361	-457.778	-493.442	-529.732	-187.080	-401.879
ΦΛΕΞ ΚΛΑΜΠ Α.Ε. <sup>2</sup>	198.201	230.600	236.262	259.338	174.433	219.767
WOMAN S STUDIO Α.Ε.	120.421	132.108	133.739	105.870	171.924	132.812
ΚΕΛΜΑΛΗ Χ. Π. Α. Ε.Π.Ε.	-	-	-11.557	-13.905	-81.281	-35.581
ΕΣΤΕΡ ΣΤΟΥΝΤΙΟ ΥΓΕΙΑΣ Α.Ε.	-465.808	-603.466	-714.938	-1.373.051	-1.411.611	-913.775
ΝΕΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗ - ΟΜΟΡΦΙΑ - ΑΔΥΝΑΤΙΣΜΑ Α.Ε. <sup>3</sup>	-	-68.401	-140.724	-30.911	-	-80.012
ΛΙΡΟΓΕΝ ΑΓΡΙΝΙΟΥ Ε.Π.Ε. <sup>4</sup>	-	-45.174	-77.134	-	-	-61.154
ΣΙΤΥ ΜΠΙΖΝΕΣ Α.Ε. <sup>5</sup>	-438.645	-658.413	-	-	-	-548.529
<b>Ομάδα 8</b>	<b>-185.438</b>	<b>-210.075</b>	<b>-152.542</b>	<b>-263.732</b>	<b>-266.723</b>	<b>-215.702</b>

ΜΟΔ: Μέσος Όρος Δεικτών

1. Ιδρύθηκε το 2003 από μετατροπή της νομικής μορφής της εταιρείας Ελένη Μπίκου Μονοπρόσωπη ΕΠΕ. Η χρήση του 2003 αφορά την περίοδο 1/6/2003-31/12/2003.

2. Όλες οι εταιρικές χρήσεις καλύπτουν το διάστημα από 1/7 έως 30/6 του επόμενου έτους.

3. Ιδρύθηκε το 2003. Η χρήση του 2003 αφορά την περίοδο 1/6/2003-31/12/2003.

4. Ιδρύθηκε το 2002. Η χρήση του 2003 αφορά την περίοδο 4/11/2002-31/12/2003.

5. Ιδρύθηκε το 2001. Η χρήση του 2002 αφορά την περίοδο 12/7/2001-31/12/2002.

Πηγή: Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί - ICAP ΑΕ



Π3.20 Δείκτες ρευστότητας κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής (2002-2006)						
Επωνυμία	2002	2003	2004	2005	2006	ΜΟΔ
<b>Γενική Ρευστότητα</b>						
ΕΛΚΑΕΡ Α.Ε.Ε. <sup>1</sup>	0,12	0,66	0,65	0,15	0,08	0,33
ΦΛΕΞ ΚΛΑΜΠ Α.Ε. <sup>2</sup>	1,84	1,91	2,48	3,51	1,68	2,28
WOMAN S STUDIO Α.Ε.	1,55	1,63	2,30	1,77	1,83	1,82
ΚΕΛΜΑΛΗ Χ. Π. Α. Ε.Π.Ε.	-	-	0,88	0,85	0,50	0,74
ΕΣΤΕΡ ΣΤΟΥΝΤΙΟ ΥΓΕΙΑΣ Α.Ε.	0,80	0,66	0,50	0,40	0,38	0,55
ΝΕΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗ - ΟΜΟΡΦΙΑ - ΑΔΥΝΑΤΙΣΜΑ Α.Ε. <sup>3</sup>	-	0,67	0,44	0,77	-	0,63
ΛΙΡΟΓΕΝ ΑΓΡΙΝΙΟΥ Ε.Π.Ε. <sup>4</sup>	-	0,76	0,64	-	-	0,70
ΣΙΤΥ ΜΠΙΖΝΕΣ Α.Ε. <sup>5</sup>	0,43	0,27	-	-	-	0,35
<b>Ομάδα 8</b>	<b>0,95</b>	<b>0,94</b>	<b>1,13</b>	<b>1,24</b>	<b>0,90</b>	<b>1,03</b>
<b>Ειδική Ρευστότητα</b>						
ΕΛΚΑΕΡ Α.Ε.Ε. <sup>1</sup>	0,10	0,66	0,65	0,15	0,08	0,33
ΦΛΕΞ ΚΛΑΜΠ Α.Ε. <sup>2</sup>	1,70	1,51	2,12	3,03	1,22	1,92
WOMAN S STUDIO Α.Ε.	1,48	1,55	2,10	1,46	1,64	1,65
ΚΕΛΜΑΛΗ Χ. Π. Α. Ε.Π.Ε.	-	-	0,86	0,78	0,49	0,71
ΕΣΤΕΡ ΣΤΟΥΝΤΙΟ ΥΓΕΙΑΣ Α.Ε.	0,80	0,66	0,50	0,40	0,38	0,55
ΝΕΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗ - ΟΜΟΡΦΙΑ - ΑΔΥΝΑΤΙΣΜΑ Α.Ε. <sup>3</sup>	-	0,58	0,43	0,76	-	0,59
ΛΙΡΟΓΕΝ ΑΓΡΙΝΙΟΥ Ε.Π.Ε. <sup>4</sup>	-	0,68	0,59	-	-	0,64
ΣΙΤΥ ΜΠΙΖΝΕΣ Α.Ε. <sup>5</sup>	0,42	0,26	-	-	-	0,34
<b>Ομάδα 8</b>	<b>0,90</b>	<b>0,84</b>	<b>1,04</b>	<b>1,10</b>	<b>0,76</b>	<b>0,93</b>
<b>Ταμειακή Ρευστότητα</b>						
ΕΛΚΑΕΡ Α.Ε.Ε. <sup>1</sup>	0,09	0,62	0,65	0,01	0,07	0,29
ΦΛΕΞ ΚΛΑΜΠ Α.Ε. <sup>2</sup>	1,62	1,16	1,86	2,35	0,55	1,51
WOMAN S STUDIO Α.Ε.	0,67	0,65	0,13	0,04	0,14	0,32
ΚΕΛΜΑΛΗ Χ. Π. Α. Ε.Π.Ε.	-	-	0,69	0,78	0,20	0,56
ΕΣΤΕΡ ΣΤΟΥΝΤΙΟ ΥΓΕΙΑΣ Α.Ε.	0,02	0,03	0,02	0,06	0,06	0,04
ΝΕΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗ - ΟΜΟΡΦΙΑ - ΑΔΥΝΑΤΙΣΜΑ Α.Ε. <sup>3</sup>	-	0,24	0,39	0,63	-	0,42
ΛΙΡΟΓΕΝ ΑΓΡΙΝΙΟΥ Ε.Π.Ε. <sup>4</sup>	-	0,60	0,56	-	-	0,58
ΣΙΤΥ ΜΠΙΖΝΕΣ Α.Ε. <sup>5</sup>	0,11	0,06	-	-	-	0,09
<b>Ομάδα 8</b>	<b>0,50</b>	<b>0,48</b>	<b>0,61</b>	<b>0,65</b>	<b>0,20</b>	<b>0,49</b>
<b>Κεφάλαιο Κίνησης</b>						
ΕΛΚΑΕΡ Α.Ε.Ε. <sup>1</sup>	-341.361	-457.778	-493.442	-529.732	-187.080	-401.879
ΦΛΕΞ ΚΛΑΜΠ Α.Ε. <sup>2</sup>	198.201	230.600	236.262	259.338	174.433	219.767
WOMAN S STUDIO Α.Ε.	120.421	132.108	133.739	105.870	171.924	132.812
ΚΕΛΜΑΛΗ Χ. Π. Α. Ε.Π.Ε.	-	-	-11.557	-13.905	-81.281	-35.581
ΕΣΤΕΡ ΣΤΟΥΝΤΙΟ ΥΓΕΙΑΣ Α.Ε.	-465.808	-603.466	-714.938	-1.373.051	-1.411.611	-913.775
ΝΕΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗ - ΟΜΟΡΦΙΑ - ΑΔΥΝΑΤΙΣΜΑ Α.Ε. <sup>3</sup>	-	-68.401	-140.724	-30.911	-	-80.012
ΛΙΡΟΓΕΝ ΑΓΡΙΝΙΟΥ Ε.Π.Ε. <sup>4</sup>	-	-45.174	-77.134	-	-	-61.154
ΣΙΤΥ ΜΠΙΖΝΕΣ Α.Ε. <sup>5</sup>	-438.645	-658.413	-	-	-	-548.529
<b>Ομάδα 8</b>	<b>-185.438</b>	<b>-210.075</b>	<b>-152.542</b>	<b>-263.732</b>	<b>-266.723</b>	<b>-215.702</b>

ΜΟΔ: Μέσος Όρος Δεικτών

1. Ιδρύθηκε το 2003 από μετατροπή της νομικής μορφής της εταιρείας Ελένη Μπίκου Μονοπρόσωπη ΕΠΕ. Η χρήση του 2003 αφορά την περίοδο 1/6/2003-31/12/2003.

2. Όλες οι εταιρικές χρήσεις καλύπτουν το διάστημα από 1/7 έως 30/6 του επόμενου έτους.

3. Ιδρύθηκε το 2003. Η χρήση του 2003 αφορά την περίοδο 1/6/2003-31/12/2003.

4. Ιδρύθηκε το 2002. Η χρήση του 2003 αφορά την περίοδο 4/11/2002-31/12/2003.

5. Ιδρύθηκε το 2001. Η χρήση του 2002 αφορά την περίοδο 12/7/2001-31/12/2002.

Πηγή: Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί – ICAP ΑΕ

Πηγή: Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί – ICAP ΑΕ, ΜΑΪΟΣ 2008

<b>Π3.21 Δείκτες χρηματοοικονομικής διάρθρωσης κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής (2002-2006)</b>						
<b>Επωνυμία</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>ΜΟΔ</b>
<b>Σχέση Ξένων προς ίδια Κεφάλαια</b>						
ΕΛΚΑΕΡ Α.Ε.Ε. <sup>1</sup>	-	5,34	6,69	5,87	0,44	4,59
ΦΛΕΞ ΚΛΑΜΠ Α.Ε. <sup>2</sup>	0,41	0,43	0,27	0,16	0,40	0,33
WOMAN S STUDIO Α.Ε.	1,35	1,27	0,60	0,84	0,92	0,99
ΚΕΛΜΑΛΗ Χ. Π. Α. Ε.Π.Ε.	-	-	3,43	3,15	-	3,29
ΕΣΤΕΡ ΣΤΟΥΝΤΙΟ ΥΓΕΙΑΣ Α.Ε.	0,72	0,54	0,40	0,64	0,67	0,59
ΝΕΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗ - ΟΜΟΡΦΙΑ - ΑΔΥΝΑΤΙΣΜΑ Α.Ε. <sup>3</sup>	-	6,09	-	-	-	6,09
ΛΙΡΟΓΕΝ ΑΓΡΙΝΙΟΥ Ε.Π.Ε. <sup>4</sup>	-	2,87	8,21	-	-	5,54
ΣΙΤΥ ΜΠΙΖΝΕΣ Α.Ε. <sup>5</sup>	-	-	-	-	-	-
<b>Ομάδα 8</b>	<b>0,83</b>	<b>2,76</b>	<b>3,26</b>	<b>2,13</b>	<b>0,61</b>	<b>1,92</b>
<b>Κάλυψη Χρηματοοικονομικών Δαπανών</b>						
ΕΛΚΑΕΡ Α.Ε.Ε. <sup>1</sup>	-	-	-	-	55,99	55,99
ΦΛΕΞ ΚΛΑΜΠ Α.Ε. <sup>2</sup>	2,80	8,23	10,35	6,22	3,80	6,28
WOMAN S STUDIO Α.Ε.	27,31	103,26	6,39	-	-	45,65
ΚΕΛΜΑΛΗ Χ. Π. Α. Ε.Π.Ε.	-	-	-	-	-	-
ΕΣΤΕΡ ΣΤΟΥΝΤΙΟ ΥΓΕΙΑΣ Α.Ε.	99,96	508,50	49,50	1,06	-	164,76
ΝΕΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗ - ΟΜΟΡΦΙΑ - ΑΔΥΝΑΤΙΣΜΑ Α.Ε. <sup>3</sup>	-	-	-	-	-	-
ΛΙΡΟΓΕΝ ΑΓΡΙΝΙΟΥ Ε.Π.Ε. <sup>4</sup>	-	6,06	112,75	-	-	59,41
ΣΙΤΥ ΜΠΙΖΝΕΣ Α.Ε. <sup>5</sup>	-	1,46	-	-	-	1,46
<b>Ομάδα 8</b>	<b>43,36</b>	<b>125,50</b>	<b>44,75</b>	<b>3,64</b>	<b>29,90</b>	<b>49,43</b>
<b>Βραχυπρόθεσμος Τραπεζικός Δανεισμός προς Ίδια Κεφάλαια</b>						
ΕΛΚΑΕΡ Α.Ε.Ε. <sup>1</sup>	-	-	-	71,01	-	71,01
ΦΛΕΞ ΚΛΑΜΠ Α.Ε. <sup>2</sup>	16,74	20,79	3,81	-	4,29	11,41
WOMAN S STUDIO Α.Ε.	-	-	-	-	44,49	44,49
ΚΕΛΜΑΛΗ Χ. Π. Α. Ε.Π.Ε.	-	-	-	-	-	-
ΕΣΤΕΡ ΣΤΟΥΝΤΙΟ ΥΓΕΙΑΣ Α.Ε.	9,41	1,54	20,92	56,74	58,73	29,47
ΝΕΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗ - ΟΜΟΡΦΙΑ - ΑΔΥΝΑΤΙΣΜΑ Α.Ε. <sup>3</sup>	-	183,72	-	-	-	183,72
ΛΙΡΟΓΕΝ ΑΓΡΙΝΙΟΥ Ε.Π.Ε. <sup>4</sup>	-	-	-	-	-	-
ΣΙΤΥ ΜΠΙΖΝΕΣ Α.Ε. <sup>5</sup>	-	-	-	-	-	-
<b>Ομάδα 8</b>	<b>13,07</b>	<b>68,68</b>	<b>12,37</b>	<b>63,87</b>	<b>35,83</b>	<b>38,77</b>

ΜΟΔ: Μέσος Όρος Δεικτών

1. Ιδρύθηκε το 2003 από μετατροπή της νομικής μορφής της εταιρείας Ελένη Μπίκου Μονοπρόσωπη ΕΠΕ. Η χρήση του 2003 αφορά την περίοδο 1/6/2003-31/12/2003.

2. Όλες οι εταιρικές χρήσεις καλύπτουν το διάστημα από 1/7 έως 30/6 του επόμενου έτους.

3. Ιδρύθηκε το 2003. Η χρήση του 2003 αφορά την περίοδο 1/6/2003-31/12/2003.

4. Ιδρύθηκε το 2002. Η χρήση του 2003 αφορά την περίοδο 4/11/2002-31/12/2003.

5. Ιδρύθηκε το 2001. Η χρήση του 2002 αφορά την περίοδο 12/7/2001-31/12/2002.

Πηγή: Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί – ICAP ΑΕ

Πηγή: Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί – ICAP ΑΕ, ΜΑΪΟΣ 2008

Π3.22 Δείκτες δραστηριότητας κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής (2002-2006)						
Επωνυμία	2002	2003	2004	2005	2006	ΜΟΔ
<b>Μέσος όρος Προθεσμίας Είσπραξης Απατήσεων</b>						
ΕΛΚΑΕΡ Α.Ε.Ε. <sup>1</sup>	-	-	-	40	1	20
ΦΛΕΞ ΚΛΑΜΠ Α.Ε. <sup>2</sup>	14	57	23	50	91	47
WOMAN S STUDIO Α.Ε.	200	229	211	192	283	223
ΚΕΛΜΑΛΗ Χ. Π. Α. Ε.Π.Ε.	-	-	120	1	44	55
ΕΣΤΕΡ ΣΤΟΥΝΤΙΟ ΥΓΕΙΑΣ Α.Ε.	-	-	686	-	-	686
ΝΕΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗ - ΟΜΟΡΦΙΑ - ΑΔΥΝΑΤΙΣΜΑ Α.Ε. <sup>3</sup>	-	269	8	7	-	95
ΛΙΡΟΓΕΝ ΑΓΡΙΝΙΟΥ Ε.Π.Ε. <sup>4</sup>	-	6	5	-	-	5
ΣΙΤΥ ΜΠΙΖΝΕΣ Α.Ε. <sup>5</sup>	60	-	-	-	-	60
<b>Ομάδα 8</b>	<b>91</b>	<b>140</b>	<b>176</b>	<b>58</b>	<b>105</b>	<b>114</b>
<b>Μέσος όρος Προθεσμίας Εξόφλησης Προμηθευτών</b>						
ΕΛΚΑΕΡ Α.Ε.Ε. <sup>1</sup>	-	-	-	51	69	60
ΦΛΕΞ ΚΛΑΜΠ Α.Ε. <sup>2</sup>	97	73	42	101	159	94
WOMAN S STUDIO Α.Ε.	47	73	86	115	59	76
ΚΕΛΜΑΛΗ Χ. Π. Α. Ε.Π.Ε.	-	-	-	-	694	694
ΕΣΤΕΡ ΣΤΟΥΝΤΙΟ ΥΓΕΙΑΣ Α.Ε.	284	469	615	426	704	500
ΝΕΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗ - ΟΜΟΡΦΙΑ - ΑΔΥΝΑΤΙΣΜΑ Α.Ε. <sup>3</sup>	-	366	-	660	-	513
ΛΙΡΟΓΕΝ ΑΓΡΙΝΙΟΥ Ε.Π.Ε. <sup>4</sup>	-	65	175	-	-	120
ΣΙΤΥ ΜΠΙΖΝΕΣ Α.Ε. <sup>5</sup>	134	-	-	-	-	134
<b>Ομάδα 8</b>	<b>141</b>	<b>209</b>	<b>230</b>	<b>270</b>	<b>337</b>	<b>237</b>
<b>Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων</b>						
ΕΛΚΑΕΡ Α.Ε.Ε. <sup>1</sup>	6	1	-	-	-	4
ΦΛΕΞ ΚΛΑΜΠ Α.Ε. <sup>2</sup>	30	98	47	54	106	67
WOMAN S STUDIO Α.Ε.	23	28	30	56	45	37
ΚΕΛΜΑΛΗ Χ. Π. Α. Ε.Π.Ε.	-	-	27	82	10	40
ΕΣΤΕΡ ΣΤΟΥΝΤΙΟ ΥΓΕΙΑΣ Α.Ε.	-	-	-	-	-	-
ΝΕΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗ - ΟΜΟΡΦΙΑ - ΑΔΥΝΑΤΙΣΜΑ Α.Ε. <sup>3</sup>	-	152	38	88	-	93
ΛΙΡΟΓΕΝ ΑΓΡΙΝΙΟΥ Ε.Π.Ε. <sup>4</sup>	-	24	21	-	-	23
ΣΙΤΥ ΜΠΙΖΝΕΣ Α.Ε. <sup>5</sup>	8	18	-	-	-	13
<b>Ομάδα 8</b>	<b>17</b>	<b>54</b>	<b>33</b>	<b>70</b>	<b>54</b>	<b>45</b>
<b>Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Απασχολούμενων Κεφαλαίων</b>						
ΕΛΚΑΕΡ Α.Ε.Ε. <sup>1</sup>	2,20	0,40	0,70	1,05	1,72	1,22
ΦΛΕΞ ΚΛΑΜΠ Α.Ε. <sup>2</sup>	0,62	0,68	0,88	0,70	0,77	0,73
WOMAN S STUDIO Α.Ε.	0,84	0,80	1,26	1,21	0,91	1,00
ΚΕΛΜΑΛΗ Χ. Π. Α. Ε.Π.Ε.	-	-	0,38	0,32	1,53	0,74
ΕΣΤΕΡ ΣΤΟΥΝΤΙΟ ΥΓΕΙΑΣ Α.Ε.	0,12	0,09	0,07	0,04	0,03	0,07
ΝΕΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗ - ΟΜΟΡΦΙΑ - ΑΔΥΝΑΤΙΣΜΑ Α.Ε. <sup>3</sup>	-	0,40	2,12	5,01	-	2,51
ΛΙΡΟΓΕΝ ΑΓΡΙΝΙΟΥ Ε.Π.Ε. <sup>4</sup>	-	2,61	2,32	-	-	2,46
ΣΙΤΥ ΜΠΙΖΝΕΣ Α.Ε. <sup>5</sup>	0,53	0,58	-	-	-	0,56
<b>Ομάδα 8</b>	<b>0,86</b>	<b>0,79</b>	<b>1,11</b>	<b>1,39</b>	<b>0,99</b>	<b>1,03</b>
<i>ΜΟΔ: Μέσος Όρος Δεικτών</i>						
<i>1. Ιδρύθηκε το 2003 από μετατροπή της νομικής μορφής της εταιρείας Ελένη Μπίκου Μονοπρόσωπη ΕΠΕ. Η χρήση του 2003 αφορά την περίοδο 1/6/2003-31/12/2003.</i>						
<i>2. Όλες οι εταιρικές χρήσεις καλύπτουν το διάστημα από 1/7 έως 30/6 του επόμενου έτους.</i>						
<i>3. Ιδρύθηκε το 2003. Η χρήση του 2003 αφορά την περίοδο 1/6/2003-31/12/2003.</i>						
<i>4. Ιδρύθηκε το 2002. Η χρήση του 2003 αφορά την περίοδο 4/11/2002-31/12/2003.</i>						
<i>5. Ιδρύθηκε το 2001. Η χρήση του 2002 αφορά την περίοδο 12/7/2001-31/12/2002.</i>						
<i>Πηγή: Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί – ICAP ΑΕ</i>						

Πηγή: Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί – ICAP ΑΕ, ΜΑΪΟΣ 2008

Π3.23 Οραδοποιημένος ισολογισμός κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής (2005-2006)				
ΛΟΓΑΡΙΣΜΟΣ	2005	2006	Διαφορά	Ποσοστό
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	6.072.259	6.180.694	108.435	1,79
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	493.058	493.058	0	0,00
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	4.769.519	5.141.938	372.419	7,81
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0	-
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	438.750	439.534	784	0,18
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	2.054.172	2.319.916	265.744	12,94
ΑΠΟΣΒ.ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	1.811.813	2.038.949	227.136	12,54
ΑΠΟΣΒ.ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0	-
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	242.360	280.967	38.607	15,93
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	159.986	160.965	979	0,61
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	2.265.117	2.265.117	0	0,00
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	98.442	159.345	60.903	61,87
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	78.039	141.394	63.355	81,18
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓ.ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0	-
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	20.402	17.951	-2.451	-12,01
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1.131.153	1.272.872	141.719	12,53
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	1.126.879	1.267.250	140.371	12,46
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0	-
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	4.275	5.622	1.347	31,51
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	474.124	354.827	-119.297	-25,16
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	7.775.979	7.967.738	191.759	2,47
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	4.520.781	4.736.866	216.085	4,78
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	4.345.201	4.734.601	389.400	8,96
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	492.313	344.694	-147.619	-29,98
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	-316.733	-342.431	-25.698	-8,11
ΜΕΣΟ. & ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ. & ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	110.214	110.214	-
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	110.214	110.214	-
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0	-
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	3.255.199	3.120.659	-134.540	-4,13
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ.ΔΑΝΕΙΩΝ	2.108.708	2.139.413	30.705	1,46
ΓΡΑΜ.ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘ. ΠΙΣΤΩΤ.	568.584	731.427	162.843	28,64
ΜΕΡΙΣΜ.ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	4.643	8.705	4.062	87,49
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	573.264	241.113	-332.151	-57,94
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	7.775.979	7.967.738	191.759	2,47
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	1.929.130	2.773.037	843.907	43,75
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	1.481.143	1.615.261	134.118	9,06
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	447.988	1.157.778	709.790	158,44
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	1.406.168	976.165	-430.003	-30,58
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	125.202	136.105	10.903	8,71
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	2.024.505	2.118.237	93.732	4,63
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	-295.550	-120.401	175.149	59,26
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	281.372	25.237	-256.135	-91,03
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	11.559	11.113	-446	-3,86
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	7.853	6.736	-1.117	-14,22
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	282.591	276.332	-6.259	-2,21
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	274.738	269.597	-5.141	-1,87
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	-33.591	-113.016	-79.425	-236,45
ΕΒΙΤΔΑ	104.390	285.301	180.911	173,30
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	4.643	8.705	4.062	87,49
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	17.733	4.357	-13.376	-75,43
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	-0,74	-2,39		
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	-0,43	-1,42		
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	23,22	41,75		
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	-15,32	-4,34		
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	-1,74	-4,08		
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	5,41	10,29		
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	0,72	0,68		
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	0,73	0,17		
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	46,64	45,17		
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,52	0,57		
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,49	0,52		
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,15	0,11		
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ	-1.551.480	-1.333.615		
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	213	167		

Π3.23 Οραδοποιημένος ισολογισμός κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής (2005-2006)				
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ	2005	2006	Διαφορά	Ποσοστό
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	6.072.259	6.180.694	108.435	1,79
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	493.058	493.058	0	0,00
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	4.769.519	5.141.938	372.419	7,81
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0	-
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	438.750	439.534	784	0,18
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	2.054.172	2.319.916	265.744	12,94
ΑΠΟΣΒ.ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	1.811.813	2.038.949	227.136	12,54
ΑΠΟΣΒ.ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0	-
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	242.360	280.967	38.607	15,93
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	159.986	160.965	979	0,61
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	2.265.117	2.265.117	0	0,00
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	98.442	159.345	60.903	61,87
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	78.039	141.394	63.355	81,18
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓ.ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0	-
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	20.402	17.951	-2.451	-12,01
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1.131.153	1.272.872	141.719	12,53
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	1.126.879	1.267.250	140.371	12,46
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0	-
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	4.275	5.622	1.347	31,51
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	474.124	354.827	-119.297	-25,16
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	7.775.979	7.967.738	191.759	2,47
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	4.520.781	4.736.866	216.085	4,78
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	4.345.201	4.734.601	389.400	8,96
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	492.313	344.694	-147.619	-29,98
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	-316.733	-342.431	-25.698	-8,11
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	110.214	110.214	-
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	110.214	110.214	-
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0	-
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	3.255.199	3.120.659	-134.540	-4,13
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ.ΔΑΝΕΙΩΝ	2.108.708	2.139.413	30.705	1,46
ΓΡΑΜ.ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘ. ΠΙΣΤΩΤ.	568.584	731.427	162.843	28,64
ΜΕΡΙΣΜ.ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	4.643	8.705	4.062	87,49
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	573.264	241.113	-332.151	-57,94
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	7.775.979	7.967.738	191.759	2,47
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	1.929.130	2.773.037	843.907	43,75
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	1.481.143	1.615.261	134.118	9,06
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	447.988	1.157.778	709.790	158,44
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	1.406.168	976.165	-430.003	-30,58
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	125.202	136.105	10.903	8,71
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	2.024.505	2.118.237	93.732	4,63
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	-295.550	-120.401	175.149	59,26
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	281.372	25.237	-256.135	-91,03
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	11.559	11.113	-446	-3,86
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	7.853	6.736	-1.117	-14,22
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	282.591	276.332	-6.259	-2,21
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	274.738	269.597	-5.141	-1,87
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	-33.591	-113.016	-79.425	-236,45
ΕΒΙΤΔΑ	104.390	285.301	180.911	173,30
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	4.643	8.705	4.062	87,49
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	17.733	4.357	-13.376	-75,43
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	-0,74	-2,39		
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	-0,43	-1,42		
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	23,22	41,75		
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	-15,32	-4,34		
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	-1,74	-4,08		
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	5,41	10,29		
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	0,72	0,68		
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	0,73	0,17		
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	46,64	45,17		
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,52	0,57		
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,49	0,52		
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,15	0,11		
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ	-1.551.480	-1.333.615		
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	213	167		

Π3.23 (συνέχεια)				
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ	2005	2006	Διαφορά	Ποσοστό
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	140	165		
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	24	36		
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,25	0,35		
<b>ΔΕΙΓΜΑ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ</b>	<b>5</b>	<b>5</b>		
Αξία σε €				
Πηγή: Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί – ICAP ΑΕ				

**Π3.24 Ομαδοποιημένος ισολογισμός κερδοφόρων κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής (2005-2006)**

ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ	2005	2006	Διαφορά	Ποσοστό
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	5.379.728	1.116.457	-4.263.271	-79,25
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	493.058	0	-493.058	-100,00
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	3.517.781	1.859.780	-1.658.001	-47,13
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0	-
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	313.226	98.175	-215.051	-68,66
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	1.361.568	847.030	-514.538	-37,79
ΑΠΟΣΒ.ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	1.170.344	814.069	-356.275	-30,44
ΑΠΟΣΒ.ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0	-
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	191.224	32.961	-158.263	-82,76
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	152.113	5.534	-146.579	-96,36
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	2.265.117	0	-2.265.117	-100,00
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	55.267	117.975	62.708	113,46
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	55.267	117.975	62.708	113,46
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓ.ΠΡΟΪΟΝΤΑ	0	0	0	-
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	0	0	0	-
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	853.562	174.698	-678.864	-79,53
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	853.540	174.698	-678.842	-79,53
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0	-
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	22	0	-22	-100,00
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	461.747	153.651	-308.096	-66,72
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	6.750.305	1.562.782	-5.187.523	-76,85
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	4.252.112	1.103.811	-3.148.301	-74,04
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	3.766.376	912.776	-2.853.600	-75,77
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	491.977	266.503	-225.474	-45,83
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	-6.241	-75.468	-69.227	-
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0	-
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0	-
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0	-
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	2.498.194	458.971	-2.039.223	-81,63
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ.ΔΑΝΕΙΩΝ	2.033.708	27.407	-2.006.301	-98,65
ΓΡΑΜ.ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘ. ΠΙΣΤΩΤΕΣ	389.351	310.046	-79.305	-20,37
ΜΕΡΙΣΜ.ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	4.643	8.705	4.062	87,49
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	70.492	112.812	42.320	60,04
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	6.750.305	1.562.782	-5.187.523	-76,85
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	803.650	1.839.704	1.036.054	128,92
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	547.524	1.107.333	559.809	102,24
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	256.126	732.372	476.246	185,94
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	1.390.474	2.497	-1.387.977	-99,82
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	114.382	7.015	-107.367	-93,87
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	1.597.192	600.924	-996.268	-62,38
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	-64.974	126.930	191.904	295,36
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	135.332	9.972	-125.360	-92,63
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	9.916	4.559	-5.357	-54,02
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0	-
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	169.655	125.279	-44.376	-26,16
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	169.655	125.279	-44.376	-26,16
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	60.441	132.341	71.900	118,96
ΕΒΙΤΔΑ	219.063	259.224	40.161	18,33
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	4.643	8.705	4.062	87,49
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	17.733	4.357	-13.376	-75,43
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,42	11,99		
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,90	8,47		
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	31,87	39,81		
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	-8,08	6,90		
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	7,52	7,19		
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	27,26	14,09		
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	0,59	0,42		
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	1,53	19,87		
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	47,83	2,48		
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,55	0,97		
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,53	0,72		
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,18	0,33		
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ	-1.127.618	-12.647		

**Π3.24 (συνέχεια)**

ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ	2005	2006	Διαφορά	Ποσοστό
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	388	35		
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	260	102		
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	37	39		
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,12	1,18		
<b>ΔΕΙΓΜΑ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ</b>	<b>3</b>	<b>2</b>		

Αξία σε €

Πηγή: Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί – ICAP ΑΕ

Π3.25 Ομαδοποιημένος ισολογισμός ζημιογόνων κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής (2005-2006)				
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ	2005	2006	Διαφορά	Ποσοστό
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	692.531	5.064.237	4.371.706	631,27
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	493.058	493.058	-
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	1.251.738	3.282.158	2.030.420	162,21
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0	-
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	125.524	341.359	215.835	171,95
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	692.604	1.472.886	780.282	112,66
ΑΠΟΣΒ.ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	641.469	1.224.880	583.411	90,95
ΑΠΟΣΒ.ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0	-
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	51.136	248.006	196.870	384,99
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	7.873	155.431	147.558	-
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	2.265.117	2.265.117	-
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	43.175	41.370	-1.805	-4,18
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	22.772	23.419	647	2,84
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓ.ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0	-
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	20.402	17.951	-2.451	-12,01
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	277.591	1.098.174	820.583	295,61
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	273.339	1.092.552	819.213	299,71
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0	-
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	4.253	5.622	1.369	32,19
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	12.377	201.176	188.799	-
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	1.025.674	6.404.956	5.379.282	524,46
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	268.669	3.633.055	3.364.386	-
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	578.825	3.821.825	3.243.000	560,27
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	336	78.191	77.855	-
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	-310.492	-266.963	43.529	14,02
ΜΕΣΟ. & ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ. & ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	110.214	110.214	-
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	110.214	110.214	-
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0	-
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	757.005	2.661.688	1.904.683	251,61
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ.ΔΑΝΕΙΩΝ	75.000	2.112.006	2.037.006	-
ΓΡΑΜ.ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘ. ΠΙΣΤΩΤ.	179.233	421.381	242.148	135,10
ΜΕΡΙΣΜ.ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	0	0	-
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	502.772	128.301	-374.471	-74,48
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	1.025.674	6.404.956	5.379.282	524,46
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	1.125.480	933.333	-192.147	-17,07
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	933.619	507.928	-425.691	-45,60
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	191.862	425.406	233.544	121,72
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	15.694	973.668	957.974	-
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	10.820	129.090	118.270	-
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	427.313	1.517.313	1.090.000	255,08
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	-230.576	-247.331	-16.755	-7,27
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	146.040	15.265	-130.775	-89,55
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	1.643	6.554	4.911	298,90
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	7.853	6.736	-1.117	-14,22
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	112.936	151.053	38.117	33,75
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	105.083	144.318	39.235	37,34
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	-94.032	-245.357	-151.325	-160,93
ΕΒΙΤΔΑ	-114.673	26.077	140.750	122,74
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	0	-
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	0	0	0	-
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	-35,00	-6,75		
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	-9,17	-3,83		
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	17,05	45,58		
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	-20,49	-26,50		
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	-8,35	-26,29		
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	-10,19	2,79		
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	2,82	0,76		
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	-	-		
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	27,92	58,13		
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,44	0,50		
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,38	0,49		
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,02	0,08		
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ	-423.862	-1.320.968		

Π3.25 (συνέχεια)				
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ	2005	2006	Διαφορά	Ποσοστό
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	89	427		
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	70	303		
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	17	30		
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,10	0,15		
<b>ΔΕΙΓΜΑ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ</b>	<b>2</b>	<b>3</b>		
Αξία σε €				

Πηγή: Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί – ICAP ΑΕ

Πηγή: Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί – ICAP ΑΕ, ΜΑΪΟΣ 2008

## 5.18 Η Αγορά των Κέντρων Αδυνατίσματος και Αισθητικής

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζεται η εξέλιξη της εγχώριας αγοράς των Υπηρεσιών αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa** σε αξία, όπως προκύπτει από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε επιχειρήσεις του κλάδου, στα πλαίσια της παρούσας μελέτης. Παράλληλα, παρουσιάζεται η διάρθρωση του μεγέθους της αγοράς σε υπηρεσίες αδυνατίσματος και υπηρεσίες αισθητικής.

## 5.19 Μέγεθος Εγχώριας Αγοράς Κέντρων Αδυνατίσματος και Αισθητικής

Στο πίνακα IV παρουσιάζεται η εξέλιξη του μεγέθους της εγχώριας αγοράς των Υπηρεσιών αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa** σε αξία για την περίοδο 1999-2007. Σημειώνεται ότι, στο μέγεθος της αγοράς δεν περιλαμβάνονται οι υπηρεσίες των κέντρων ιατρικής αισθητικής, καθώς θεωρούνται περισσότερο εξειδικευμένες και διαφοροποιημένες από τις αντίστοιχες των κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής, καθώς και οι υπηρεσίες διαιτολογικής υποστήριξης που παρέχονται από διαιτολόγους ή εξειδικευμένα κέντρα, τα οποία δεν κάνουν χρήση μηχανημάτων ή άλλων μεθόδων βοηθητικών του αδυνατίσματος. Επιπλέον επισημαίνεται ότι, στο αναφερόμενο μέγεθος περιλαμβάνονται οι υπηρεσίες γυμναστηρίου και οι πωλήσεις καλλυντικών, τα οποία αποτελούν μέρος των προγραμμάτων αισθητικής και αδυνατίσματος που παρέχουν οι επιχειρήσεις του κλάδου.

<b>Πίνακας IV Συνολικό μέγεθος αγοράς κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής και spa(1999-2007)</b>		
<b>Έτος</b>	<b>Μέγεθος Εγχώριας Αγοράς</b>	<b>Ποσοστιαία Μεταβολή (%)</b>
1999	170.000.000	-
2000	190.000.000	11,8%
2001	210.000.000	10,5%
2002	240.000.000	14,3%
2003	205.000.000	-14,6%
2004	185.000.000	-9,8%
2005	175.000.000	-5,4%
2006	167.000.000	-4,6%
2007	185.000.000	10,8%

*Ποσά: σε €.*

*Πηγή: Εκτιμήσεις Αγοράς-ICAP ΑΕ 2008*



Η εγχώρια αγορά των κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa** σημείωσε υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης μέχρι και το 2002. Από το 2003 μέχρι το 2006 η πορεία ήταν πτωτική, γεγονός που οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στη δυσπιστία που δημιουργήθηκε στο καταναλωτικό κοινό μετά το κλείσιμο αρκετών επιχειρήσεων του κλάδου, πολλές από τις οποίες διαχειρίζονταν πολυδύναμα κέντρα. Πιο συγκεκριμένα, αλυσίδες του κλάδου με σημαντική παρουσία στο παρελθόν, που είχαν αναπτυχθεί κυρίως με τη μέθοδο του franchising, σταμάτησαν να λειτουργούν κατά τη συγκεκριμένη περίοδο. Ενδεικτικά αναφέρονται τα κέντρα «Lipogen», «Medi Jeunesse», «Beauty & Diet» και «Metabolism». Το 2007 ο κλάδος επανήλθε σε ανοδική πορεία και συγκεκριμένα εκτιμάται ότι η εξεταζόμενη αγορά ανήλθε σε €185 εκ. παρουσιάζοντας αύξηση 10,8% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Σύμφωνα με παράγοντες της αγοράς η ανοδική αυτή πορεία εκτιμάται ότι θα συνεχιστεί και τα επόμενα έτη.

Όσον αφορά τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου για το 2007, τα κέντρα «Bodyline» και τα κέντρα «Silhouette» αποσπών από κοινού το 32%-33% περίπου της εγχώριας αγοράς των Υπηρεσιών αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa**. Εκτιμάται ότι τα κέντρα «Πρίνου» και τα κέντρα «New Day» απέσπασαν μερίδια της τάξης του 24%-25% και 18%-19% αντίστοιχα. Σημειώνεται ότι σημαντική παρουσία στον εξεταζόμενο κλάδο έχουν και τα κέντρα «DNA Επιστήμη και Ομορφιά».

Τέλος, όσον αφορά το βαθμό συγκέντρωσης του κλάδου διαπιστώνεται ότι είναι ιδιαίτερα υψηλός με τις πέντε μεγαλύτερες αλυσίδες να αποσπών από κοινού το 80% περίπου της εγχώριας αγοράς για το 2007.

## **5.20 Κατανομή Αγοράς Υπηρεσιών αδυνατίσματος και αισθητικής και spa ανά Τομέα**

Στον πίνακα V και στο διάγραμμα IV παρουσιάζεται η κατανομή του μεγέθους της συνολικής εγχώριας αγοράς, σε υπηρεσίες αδυνατίσματος και υπηρεσίες αισθητικής. Όπως παρατηρείται, οι υπηρεσίες αδυνατίσματος καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς. Η πορεία των πωλήσεων των υπηρεσιών αδυνατίσματος ήταν ανάλογη της πορείας του κλάδου, δηλαδή ανοδική μέχρι και το 2002, πτωτική το διάστημα 2003-2006, ενώ το 2007 παρουσίασαν εκ νέου άνοδο και εκτιμώνται σε €98,05 εκ. σημειώνοντας αύξηση 10,8% σε σχέση με το 2006.

**Πίνακας V Ανάλυση μεγέθους αγοράς ανά τομέα υπηρεσιών (1999-2007)**

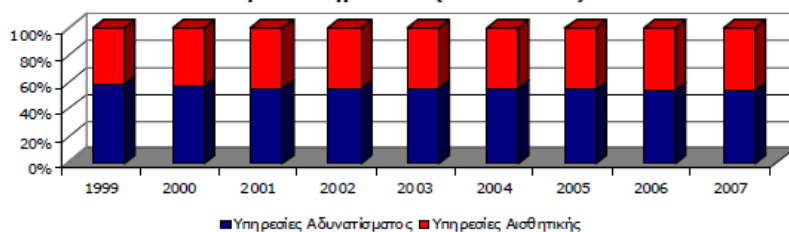
Έτος	Συνολικό Μέγεθος Εγχώριας Αγοράς	Υπηρεσίες Αδυνατίσματος		Υπηρεσίες Αισθητικής & spa	
		Αξία	Ποσοστιαία Μεταβολή	Αξία	Ποσοστιαία Μεταβολή
1999	170.000.000	100.000.000	-	70.000.000	-
2000	190.000.000	108.000.000	8,0%	82.000.000	17,1%
2001	210.000.000	115.000.000	6,5%	95.000.000	15,9%
2002	240.000.000	132.000.000	14,8%	108.000.000	13,7%
2003	205.000.000	112.750.000	-14,6%	92.250.000	-14,6%
2004	185.000.000	101.750.000	-9,8%	83.250.000	-9,8%
2005	175.000.000	94.500.000	-7,1%	80.500.000	-3,3%
2006	167.000.000	88.510.000	-6,3%	78.490.000	-2,5%
2007	185.000.000	98.050.000	10,8%	86.950.000	10,8%

Ποσά: σε €.

Πηγή: Εκτιμήσεις Αγοράς-ICAP ΑΕ

Όσον αφορά τις πωλήσεις των υπηρεσιών αισθητικής διαπιστώνεται ότι κυμαίνονται σε χαμηλότερα επίπεδα σε σχέση με τις υπηρεσίες αδυνατίσματος σε όλη τη διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου. Παρόλα αυτά η διαφορά μεταξύ των δύο κατηγοριών υπηρεσιών ολοένα και μικραίνει και το 2007 οι υπηρεσίες αδυνατίσματος αποτέλεσαν το 53% του συνόλου της αγοράς, ενώ οι υπηρεσίες αισθητικής το 47%.

Διάγραμμα 4.1 Εξέλιξη της εγχώριας αγοράς των κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής ανά τομέα υπηρεσιών (1999-2007)



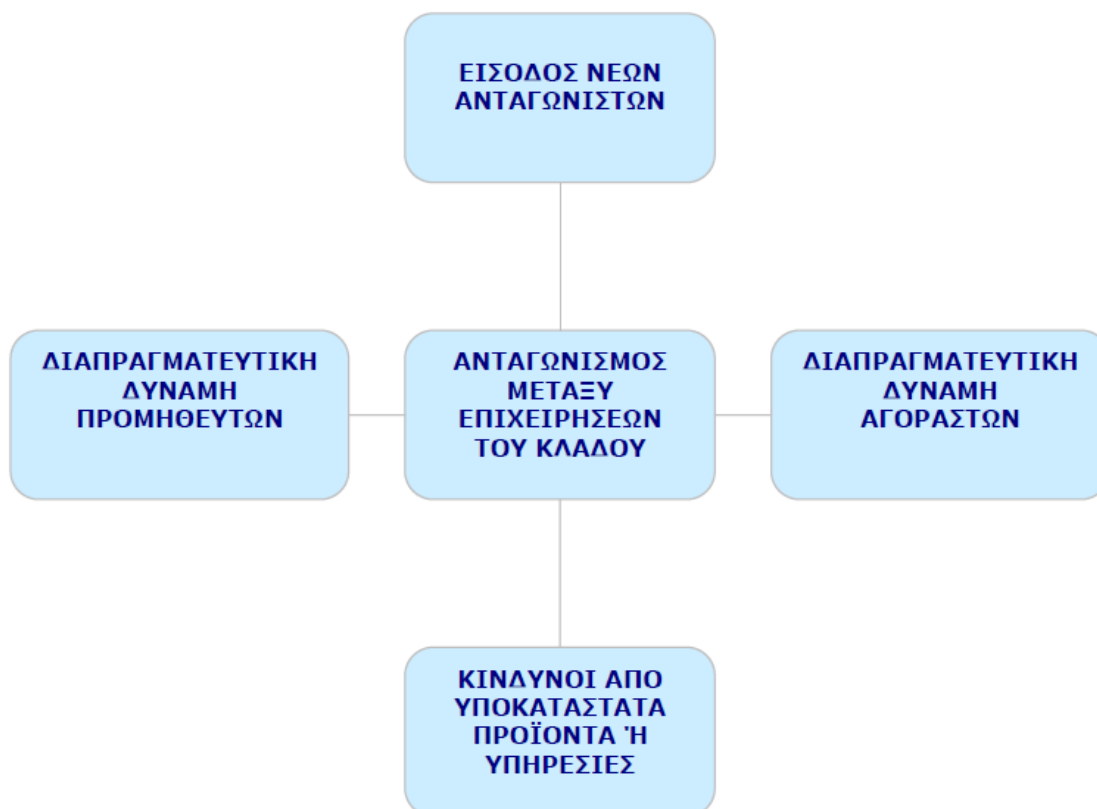
Πηγή: Εκτιμήσεις Αγοράς-ICAP ΑΕ

## 5.21 Συμπεράσματα και Προοπτικές του Κλάδου

### Γενικά

Ο κλάδος των Υπηρεσιών αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa** είναι ένας από τους νεότερους σχετικά κλάδους της ελληνικής οικονομίας, ο οποίος άρχισε να αναπτύσσεται πριν από περίπου 50 χρόνια. Στον εξεταζόμενο κλάδο δραστηριοποιείται ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, η πλειονότητα των οποίων είναι μικρού μεγέθους, οι οποίες λειτουργούν σε τοπικό επίπεδο. Λόγω του μεγάλου αριθμού των επιχειρήσεων, ο υφιστάμενος ανταγωνισμός είναι έντονος. Παρόλα αυτά, ο βαθμός συγκέντρωσης του κλάδου παραμένει υψηλός, με τις μεγάλες αλυσίδες να απορροφούν το μεγαλύτερο μέρος της ζήτησης. Όμως, όπως επισημαίνουν παράγοντες της αγοράς τα μικρά κέντρα αδυνατίσματος αποσπούν τα τελευταία χρόνια όλο και μεγαλύτερο μερίδιο. Σε αυτό συνέβαλε σημαντικά και ο περιορισμός του αριθμού των μεγάλων αλυσίδων κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής και spa από το 2002 και μετά, με αποτέλεσμα πολλοί καταναλωτές να στραφούν σε μικρότερα κέντρα για την κάλυψη των αναγκών τους.

#### ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER



Σχήμα 4

Ακολουθούν τα βασικά συμπεράσματα της μελέτης παρουσιαζόμενα βάσει του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter και της ανάλυσης SWOT. Τέλος, συνοψίζονται τα βασικά στοιχεία που προέκυψαν από τη χρηματοοικονομική ανάλυση.

#### **Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος Είσοδος Νέων Ανταγωνιστών**

Το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τον κλάδο δεν προβάλλει ουσιαστικά εμπόδια όσον αφορά την είσοδο μιας νέας επιχείρησης. Υπάρχουν βέβαια κάποιοι περιορισμοί όσον αφορά τις προϋποθέσεις εγκατάστασης και λειτουργίας των πολυδύναμων κέντρων, αλλά το επάγγελμα θεωρείται γενικά «ανοιχτό». Παρόλα αυτά, προκειμένου μια νέα επιχείρηση να εισέλθει στο συγκεκριμένο κλάδο πρέπει να πραγματοποιήσει κάποιες βασικές επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό, η αξία του οποίου ποικίλλει, ενώ απαραίτητη είναι και η πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού. Για μικρού μεγέθους κέντρα, τα οποία προσφέρουν μόνο βασικές υπηρεσίες, οι σχετικές επενδύσεις είναι σαφώς μικρότερες, αλλά εκτιμάται ότι ξεπερνούν το ποσό των €100.000. Όσον αφορά την ανάπτυξη κάποιας μεγάλης αλυσίδας κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής, οι επενδύσεις που απαιτούνται είναι πολύ

υψηλότερες, ενώ παράλληλα απαιτείται και η διάθεση κονδυλίων για διαφημιστική προβολή του σήματος και των κέντρων, γεγονός που αυξάνει ακόμα περισσότερο το κόστος. Σημειώνεται ότι τελευταία έχει μειωθεί ο αριθμός των μεγάλων αλυσίδων κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής **και spa** και στο κλάδο εισέρχονται κυρίως μικρού μεγέθους επιχειρήσεις.

### **Κίνδυνοι από Υποκατάστατα Προϊόντα ή Υπηρεσίες**

Ως υποκατάστατες υπηρεσίες των κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa** θεωρούνται οι υπηρεσίες που προσφέρουν τα **spa centers** πολλά από τα οποία λειτουργούν σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες. Σε αυτά προσφέρονται κυρίως υπηρεσίες χαλάρωσης, ανανέωσης, φυσιοθεραπείας, θαλασσοθεραπείας και μασάζ, αν και τα τελευταία χρόνια έχουν επεκτείνει τις δραστηριότητες τους και προσφέρουν πλέον και κάποιες υπηρεσίες αδυνατίσματος και αισθητικής. Τα γυμναστήρια και τα διατροφολογικά κέντρα προσφέρουν επίσης υπηρεσίες που θεωρούνται υποκατάστατες των υπηρεσιών του εξεταζόμενου κλάδου. Σημειώνεται ότι ορισμένα γυμναστήρια πέρα από τις υπηρεσίες αδυνατίσματος που προσφέρουν με την ενεργητική γυμναστική, διαθέτουν και τμήματα αισθητικής.

Επιπλέον, υπηρεσίες αδυνατίσματος προσφέρουν και οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με τη διανομή γευμάτων διαίτης, όπως οι εταιρείες Gilli Diet, Taste N´ Diet, My Secret Diet κ.α. Οι εταιρείες αυτές απευθύνονται σε άτομα τα οποία επιθυμούν απώλεια βάρους, αλλά δεν διαθέτουν τον απαιτούμενο χρόνο για ένα πρόγραμμα αδυνατίσματος σε κάποιο πολυδύναμο κέντρο. Δεδομένου του περιορισμένου ελεύθερου χρόνου του σύγχρονου ανθρώπου, οι συγκεκριμένες εταιρείες αποσπών σημαντικό μερίδιο του καταναλωτικού κοινού που διαφορετικά θα απευθυνόταν σε κέντρα αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa** για την απώλεια βάρους. Τέλος, όσον αφορά τις υπηρεσίες αισθητικής, τα κέντρα ιατρικής αισθητικής καθώς και οι πλαστικοί χειρουργοί προσφέρουν υπηρεσίες που θεωρούνται υποκατάστατες των υπηρεσιών αισθητικής που παρέχουν τα πολυδύναμα κέντρα. Ιδιαίτερα η ζήτηση για τις υπηρεσίες που προσφέρουν τα κέντρα ιατρικής αισθητικής παρουσιάζει αύξηση τα τελευταία χρόνια, καθώς τα αποτελέσματα που προσφέρουν θεωρούνται από το καταναλωτικό κοινό, ως περισσότερο «χειροπιαστά».

### **Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών**

Οι κυριότεροι προμηθευτές των κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa** είναι οι επιχειρήσεις που τα προμηθεύουν με τον απαραίτητο μηχανολογικό εξοπλισμό, καθώς και οι επιχειρήσεις που εμπορεύονται τα καλλυντικά που απαιτούνται για τις θεραπείες. Σύμφωνα

με πηγές της αγοράς, ο αριθμός των εταιρειών που είτε εισάγουν και εμπορεύονται, είτε απλά εμπορεύονται τα εν λόγω προϊόντα είναι σχετικά μεγάλος. Η διαπραγματευτική τους δύναμη επηρεάζεται σημαντικά από το μέγεθος και τη «δύναμη» του κέντρου αδυνατίσματος, με αποτέλεσμα οι μεγάλες αλυσίδες να πετυχαίνουν ευνοϊκότερους όρους συναλλαγής, σε σχέση με τα μικρά μεμονωμένα κέντρα. Επιπλέον σημειώνεται ότι, τα μεγάλα πολυδύναμα κέντρα αγοράζουν κάποιες φορές το μηχανολογικό εξοπλισμό που χρειάζονται απευθείας από εταιρείες του εξωτερικού.

Παράλληλα στους προμηθευτές του κλάδου συμπεριλαμβάνεται και το εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό που απασχολείται στα πολυδύναμα κέντρα, όπως είναι οι διαιτολόγοι και οι αισθητικοί. Το μεγαλύτερο μέρος των συγκεκριμένων ειδικοτήτων προέρχεται από το Τμήμα Διαιτολογίας και Διατροφής του Χαροκόπειου Πανεπιστημίου, από τα ΤΕΙ Αισθητικής και από διάφορες ιδιωτικές σχολές. Επισημαίνεται ότι ο βαθμός συνδικαλισμού στα εν λόγω επαγγέλματα είναι περιορισμένος.

### **Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών**

Δεδομένου ότι οι υπηρεσίες που προσφέρουν τα κέντρα αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa** απευθύνονται σε τελικούς μεμονωμένους καταναλωτές, η διαπραγματευτική δύναμη των τελευταίων θεωρείται περιορισμένη. Ιδιαίτερα οι περιστασιακοί πελάτες, βαδίζουν συνήθως βάσει τιμοκαταλόγου. Παρόλα αυτά, η καλή τους γνώση γύρω από την αγορά μπορεί να τους οδηγήσει στην επιλογή της πλέον συμφέρουσας χρέωσης για τις δικές τους ανάγκες, δεδομένου ότι υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων που προσφέρει πανομοιότυπες υπηρεσίες. Μεγαλύτερη δύναμη μπορεί να θεωρηθεί ότι έχουν οι τακτικοί πελάτες, οι οποίοι επισκέπτονται το κέντρο σε συστηματική βάση και μπορούν να επιτύχουν μεγαλύτερες εκπτώσεις και πρόσθετες παροχές. Σημειώνεται επιπλέον ότι, όπως και στην περίπτωση της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών, όσο μεγαλύτερο το μέγεθος του κέντρου τόσο περισσότερο περιορίζεται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

### **Ανταγωνισμός μεταξύ Επιχειρήσεων του Κλάδου**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, στον κλάδο δραστηριοποιείται ένας σχετικά μεγάλος αριθμός εταιρειών, με αποτέλεσμα ο υφιστάμενος ανταγωνισμός να είναι υψηλός. Οι επιχειρήσεις, προσπαθώντας να εδραιώσουν την παρουσία τους στην αγορά, καταφεύγουν στην παροχή εκπτώσεων, δώρων και πρόσθετων προγραμμάτων στους πελάτες τους, ενώ προσφέρουν και τη δυνατότητα αποπληρωμής των παρεχόμενων υπηρεσιών με άτοκες μηνιαίες δόσεις. Στα πλαίσια αυτά οι επιχειρήσεις οδηγούνται στη διαφημιστική προβολή του σήματός τους και

τον υπηρεσιών που προσφέρουν, με τις μεγαλύτερες εταιρείες να δαπανούν σημαντικά ποσά για αυτό το σκοπό.

Επιπλέον, ο ανταγωνισμός εντείνεται ακόμα περισσότερο και εξαιτίας του γεγονότος ότι υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός εταιρειών, οι οποίες προσφέρουν υπηρεσίες που θεωρούνται υποκατάστατες των υπηρεσιών που προσφέρουν τα κέντρα αδυνατίσματος και αισθητικής, όπως είναι τα **spa centers**, τα γυμναστήρια, τα διατροφολογικά κέντρα, οι επιχειρήσεις διανομής γευμάτων διαίτης, τα κέντρα ιατρικής αισθητικής κ.α.

## Ανάλυση SWOT

### Δυνατά Σημεία

Το γεγονός ότι τα πολυδύναμα κέντρα παρέχουν ολοκληρωμένες υπηρεσίες αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa** αποτελεί το πιο δυνατό σημείο του κλάδου. Στην πλειονότητα των κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa** απασχολείται προσωπικό διαφόρων ειδικοτήτων, όπως αισθητικοί, διαιτολόγοι, γιατροί, γυμναστές, φυσιοθεραπευτές, ψυχολόγοι κ.α. Επομένως, όσοι καταφεύγουν σε αυτά μπορούν να επωφεληθούν από ένα μεγάλο εύρος υπηρεσιών, οι οποίες παρέχονται μεν και από άλλους φορείς, αλλά όχι σε ολοκληρωμένα «πακέτα». Για παράδειγμα διατροφολογικές συμβουλές μπορεί κανείς να πάρει και σε ένα διαιτολογικό κέντρο, υπηρεσίες γυμναστικής μπορεί κανείς να βρει και σε κάποιο γυμναστήριο, ενώ υπηρεσίες αισθητικής προσφέρουν και διάφοροι γιατροί. Το συγκριτικό πλεονέκτημα όμως των πολυδύναμων κέντρων είναι ότι προσφέρουν όλες αυτές τις υπηρεσίες σε ένα χώρο και σε ένα ολοκληρωμένο πακέτο κατάλληλα διαμορφωμένο για κάθε πελάτη.

### Αδύνατα Σημεία

Το πιο σημαντικό πρόβλημα του εξεταζόμενου κλάδου, είναι ο μεγάλος αριθμός καταγγελιών που γίνονται σε βάρος των κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής. Σύμφωνα με τη Γενική Γραμματεία Καταναλωτή του Υπουργείου Ανάπτυξης, τα κέντρα αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa** παραμένουν πρώτα όσον αφορά τον αριθμό των καταγγελιών που δέχονται. Το γεγονός αυτό αποτελεί δυσφήμιση για το συγκεκριμένο επάγγελμα, πλήττοντας και τις επιχειρήσεις οι οποίες λειτουργούν αξιόπιστα και παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες στους πελάτες τους. Παρόλα αυτά πρέπει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου, δεν είναι βάσιμες όλες οι καταγγελίες που γίνονται σε βάρος των κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής, κάποιες δε φορές υπάρχει υπερβολή από την πλευρά των καταναλωτών. Το σημαντικό αυτό πρόβλημα προσπαθεί να επιλύσει και η υπουργική απόφαση Ζ1-1262/2007,

με την οποία ρυθμίζονται οι συμβάσεις που συνάπτουν οι καταναλωτές με τις μονάδες αδυνατίσματος και τα γυμναστήρια.

Παράλληλα, η κακή φήμη που έχει δημιουργηθεί γύρω από τον κλάδο των κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής, δυσχεραίνει την πιστοληπτική ικανότητα των εταιρειών. Οι τράπεζες παρέχουν με δυσκολία δάνεια στις επιχειρήσεις, γεγονός που δυσκολεύει την πραγματοποίηση επενδύσεων σε μηχανολογικό εξοπλισμό από μέρους τους, πρόβλημα που πλήττει κυρίως τις μικρές επιχειρήσεις του κλάδου.

Έπειτα, ο μεγάλος ανταγωνισμός που επικρατεί στο κλάδο σε συνδυασμό με την πτώση στη ζήτηση των υπηρεσιών που προσφέρουν τα συγκεκριμένα κέντρα από το 2002 και μετά, έχει ως αποτέλεσμα η κερδοφορία των επιχειρήσεων να παραμένει σε χαμηλά επίπεδα.

Τέλος, η ανεπάρκεια και σε ορισμένες περιπτώσεις η έλλειψη σωστά καταρτισμένου προσωπικού, σε συνδυασμό με την έλλειψη οργάνωσης από ορισμένα κέντρα, είναι φαινόμενα που συνεχίζουν να συναντώνται στο κλάδο. Πιο συγκεκριμένα, το προσωπικό κάποιες φορές δεν είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο, ώστε να μπορεί να αντεπεξέλθει στις ανάγκες των κέντρων, γεγονός που έχει δυσμενείς επιπτώσεις στην εικόνα του κλάδου γενικότερα.

### **Ευκαιρίες**

Η αύξηση της παχυσαρκίας και ιδιαίτερα η αύξηση της παιδικής παχυσαρκία, αποτελεί μια από τις σημαντικότερες ευκαιρίες του κλάδου, καθώς οδηγεί σε αύξηση της ζήτησης των υπηρεσιών αδυνατίσματος. Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας χαρακτηρίζει την παχυσαρκία σαν νόσο και έχει ορίσει την 24<sup>η</sup> Οκτωβρίου σαν Παγκόσμια Ημέρα κατά της Παχυσαρκίας. Η διαστάσεις που έχει λάβει αυτή η νόσος τα τελευταία χρόνια είναι ανησυχητικές, με τον αριθμό των παχύσαρκων ατόμων να αυξάνεται συνεχώς στις ανεπτυγμένες χώρες, αλλά παρόλα αυτά να πλήττει ακόμα και μη ανεπτυγμένες χώρες, όπου παραδοσιακά τα διατροφικά προβλήματα έχουν να κάνουν περισσότερο με τον υποσιτισμό.

Επιπλέον, σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου υπάρχει μια τάση προς τις υπηρεσίες της ιατρικής αισθητικής, η οποία οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι η ιατρική αισθητική παρέχει πιο συγκεκριμένα αποτελέσματα σε σχέση με την απλή αισθητική. Πολλές επιχειρήσεις του κλάδου, οι οποίες μέχρι πρότινος προσέφεραν μόνο υπηρεσίες απλής αισθητικής, έχουν προχωρήσει στην προσφορά και υπηρεσιών ιατρικής αισθητικής, αγοράζοντας τα απαραίτητα μηχανήματα και προσλαμβάνοντας το κατάλληλο προσωπικό. Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειωθεί ότι το μερίδιο συμμετοχής των υπηρεσιών αισθητικής στο σύνολο των υπηρεσιών του κλάδου αυξάνεται συνεχώς και τα τελευταία χρόνια η ζήτηση για τις υπηρεσίες αυτές έχει φτάσει κοντά στα επίπεδα της ζήτησης των υπηρεσιών αδυνατίσματος.

Μια άλλη σημαντική ευκαιρία για τον εξεταζόμενο κλάδο είναι οι υπηρεσίες **spa**, οι



οποίες παρουσιάζουν μεγάλη ζήτηση τα τελευταία χρόνια. Προκειμένου να απορροφήσουν ένα μέρος της ζήτησης αυτών των υπηρεσιών, ορισμένα από τα μεγάλα κέντρα αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa** έχουν εντάξει τις υπηρεσίες **spa** στις εγκαταστάσεις τους. Μεγάλο πλεονέκτημα αποτελεί και το γεγονός ότι το καταναλωτικό κοινό μπορεί να επωφεληθεί από τις συγκεκριμένες υπηρεσίες κοντά στο τόπο διαμονής του, ενώ παλαιότερα θα έπρεπε ίσως να επισκεφτεί κάποια ξενοδοχειακή μονάδα.

Τέλος, μεγάλη ευκαιρία ανάπτυξης για τον κλάδο αποτελεί η επέκταση των ελληνικών κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa** στις χώρες των Βαλκανίων. Οι συγκεκριμένες αγορές παρουσιάζουν υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης τα τελευταία χρόνια και οι ελληνικές επιχειρήσεις θα μπορούσαν να επωφεληθούν από την βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των πολιτών τους και την αύξηση της ζήτησης για υπηρεσίες που μέχρι πρότινος θεωρούνταν πολυτελείας.

### **Απειλές**

Μια από τις σημαντικότερες απειλές του εξεταζόμενου κλάδου αποτελεί η στροφή μεγάλου μέρους των καταναλωτών στις υπηρεσίες που προσφέρουν τα κέντρα ιατρικής αισθητικής. Τα εν λόγω κέντρα προσφέρουν υπηρεσίες οι οποίες σε κάποια σημεία υπερκαλύπτουν τις υπηρεσίες που παρέχουν τα κέντρα αδυνατίσματος και αισθητικής. Ο μεγάλος αριθμός καταγγελιών σε βάρος επιχειρήσεων του εξεταζόμενου κλάδου σε συνδυασμό με την μη επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων σε ορισμένες περιπτώσεις, έστρεψε μέρος του καταναλωτικού κοινού στην αναζήτηση πιο «χειροπιαστών» αποτελεσμάτων τις οποίες παρέχει η ιατρική.

### **Οικονομικά Αποτελέσματα**

Αν και ο συνολικός κύκλος εργασιών των κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa** για τα οποία υπήρχαν διαθέσιμα οικονομικά στοιχεία παρουσίασε σε γενικές γραμμές αυξητική πορεία την περίοδο 2002-2006, το καθαρό αποτέλεσμα τους παρέμεινε σε αρνητικά επίπεδα. Αντίθετα ο δείκτης περιθωρίου EBITDA σημείωσε βελτίωση και το 2006 διαμορφώθηκε σε 10,29% έναντι 5,41% το 2005. Αν δεν ληφθούν υπόψη οι ζημιογόνες επιχειρήσεις του δείγματος, η κερδοφορία θα ήταν θετική το 2006 σημειώνοντας αύξηση 118,96% σε σχέση με το προηγούμενο έτος, ενώ και η αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων θα είχε σημειώσει αύξηση τη διετία 2005-2006 ίση με 10,57% και θα ανερχόταν σε 11,99% το 2006.

Όσον αφορά την εξέλιξη της εγχώριας αγοράς των κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής και **spa** για το 2008, παράγοντες του κλάδου εκτιμούν ότι, σύμφωνα με τις ισχύουσες τάσεις και συνθήκες, η συνολική αξία της θα παρουσιάσει άνοδο και είναι πολύ πιθανό να ξεπεράσει τα επίπεδα του 2003.

## **ΕΙΔΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΟ ΣΤΗΝ ΙΔΡΥΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΕΝΟΣ SPA**

Επί τη βάση του κατωτέρου ορισμού όσον αφορά τον επιχειρηματικό σχεδιασμό ως-επιχειρηματικός σχεδιασμός, είναι η διαδικασία εκπόνησης ενός σχεδίου που υλοποιεί μια επιχειρηματική ιδέα από έναν ή περισσότερους επιχειρηματίες και τους συνεργάτες τους. Ο μελετητής της παρούσης διπλωματικής εργασίας θα είναι σε θέση να εφαρμόσει τα παρακάτω που αφορούν την ίδρυση και τη λειτουργία ενός spa. Για το σκοπό αυτό, τα τρία πρώτα στάδια αναφέρονται εκτενώς στην παρούσα εργασία, ενώ τα υπόλοιπα αφορούν άλλες μελέτες που θα πρέπει να αναζητηθούν ευρύτερα.

### **1.ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ**

- Για τον Επιχειρηματία  
Το προσωπικό του κέρδος, όπως ο ίδιος το εννοεί
- Για την επίτευξη του σχεδίου  
Η υλοποίησή του με τη μέγιστη ακρίβεια

### **2. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ**

- Εκπόνηση του Σχεδίου
- Η διαδικασία της εκπόνησης του Σχεδίου είναι διαρκής
- Το Σχέδιο εκπονείται από τον ίδιο τον επιχειρηματία, με τη βοήθεια ειδικών συνεργατών
- Δεν μπορεί να νοηθεί Επιχειρηματικό Σχέδιο που εκπονείται από άλλον πλην του ίδιου του επιχειρηματία
- Σχέδιο που δεν εκπονείται από τον επιχειρηματία δεν υλοποιείται

### **3. ΚΑΤΑΣΤΡΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ**

- Αρχική παρατήρηση της αγοράς
- Θεωρητική ανάλυση της ζήτησης
- Θεωρητική ανάλυση των αναγκών
- Παρατήρηση της καταναλωτικής συμπεριφοράς
- Επισκόπηση των οικονομικών εξελίξεων
- Μελέτη της κατανάλωσης ανταγωνιστικών προϊόντων ή υπηρεσιών
- Έρευνα της Αγοράς

### **4.ΤΕΧΝΙΚΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ**

- Καταγραφή της τεχνικής και επιστημονικής τεκμηρίωσης
- Καταγραφή του διαθέσιμου τεχνικού και επιστημονικού προσωπικού
- Καταγραφή των πιθανών προμηθευτών μηχανολογικού εξοπλισμού

### **5.ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ**

- Προσδιορισμός των αναγκών σε διοικητικό προσωπικό
- Αριθμός εργαζομένων
- Ειδικά προσόντα
- Καταγραφή της διαθεσιμότητας οργανωτικού προσωπικού

### **6.ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ**

- Προσδιορισμός της τάξης του μεγέθους της απαιτούμενης επένδυσης
- Κτίρια, Εγκαταστάσεις και διαμόρφωση χώρου
- Μηχανολογικός και λοιπός εξοπλισμός
- Έρευνα και ανάπτυξη ή αγορά τεχνολογίας
- Εκπαίδευση τεχνικού προσωπικού
- Προσδιορισμός ελάχιστου ίδιου κεφαλαίου

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΔΙΕΘΝΗΣ

#### Ξενογλώσση

1. Eric S. Siegel, Brian R. Ford, Jay M. Bornstein, John Wiley and Sons (1993), “*The Ernst & Young Business Plan Guide*”, Inc. ,Second Edition.
2. James B. Arkebauer (1995), “*The McGraw Hill Guide to Writing a High-Impact Business Plan*”, Inc., McGraw-Hill.
3. Brian E. Hill, Dee Power, John Wiley and Sons, (2001) “ *Inside Secrets to Venture Capital*” Inc. ,Second Edition.
4. British Venture Capital Association, (1998), “ *A Guide to Venture Capital*”.
5. Koen Vandembemt, Patrick Dunne, Entrepreneurship Education Course Module 2, (2006) “ *A Look at the Business Plan*”, European Venture Capital Association.
6. LIFT, A Service of the Innovation/SMEs Programme of the Fifth Research Framework Programme, (1992), “ *Preparing a Technology Business Plan*”.
7. Ron Immick, Brian O’Kane, Oak Tree Press, 2<sup>nd</sup> Edition, (2001), “ *Starting Your Own Business*”.
8. Gate2Growth, the Innovation/SMEs Programme, (2002) , “*Guide to Business Plan Writing*”.
9. Louis Faurobert, (1984), “*L’Eau, le sportif, l’homme moderne*”, Εκδόσεις Amphora.
10. Geneviene Pons, (1994), “*Guide pratique de la thalassotherapie collection Sante*”, Εκδόσεις De Vecchi.

## Ελληνική Βιβλιογραφία

1. 1ο Σεμινάριο Επιχειρηματικότητας (Νοέμβριος 2003) “Εγχειρίδιο Επιχειρηματικότητας”, Ready4Growth Αθήνα, iVen Innovative Ventures.

## Μεταφρασμένη Βιβλιογραφία

1. Brian Finch (2002), “Δημιούργησε το *Business Plan*”, Εκδόσεις Δίαυλος.
2. Richard Stutely (2003), “Το Ιδανικό Επιχειρηματικό Σχέδιο”, Εκδόσεις Παπασωτηρίου.

## Ηλεκτρονική Βιβλιογραφία / Ηλεκτρονική Βιβλιοθήκη

1. Paige, John C; Laura Woulliere Harrison (1987). [Out of the Vapors: A Social and Architectural History of Bathhouse Row, Hot Springs National Park](#) . US Department of the Interior .
2. [http://www.nps.gov/history/history/online\\_books/hosp/bathhouse\\_row.pdf](http://www.nps.gov/history/history/online_books/hosp/bathhouse_row.pdf)
3. [http://www.nps.gov/history/history/online\\_books/hosp/bathhouse\\_row.pdf](http://www.nps.gov/history/history/online_books/hosp/bathhouse_row.pdf) .
4. ["A Brief History of Scarborough Spa"](#)
5. [http://www.scarboroughspa.co.uk/about\\_us/spa\\_history.asp](http://www.scarboroughspa.co.uk/about_us/spa_history.asp)
6. ["Action of Baths on the Human System": Sub-section in 'Baths' article"](#) . 1911 Encyclopedia Britannica (1911encyclopedia.org) .
7. <http://www.1911encyclopedia.org/Baths> .
8. Metcalfe, Richard (1877). [Sanitus Sanitum et omnia Sanitus](#) . **Vol.1** . London: The Co-operative Printing Co.
9. <http://www.archive.org/details/sanitassanitu00metcgoog> . Full text at Internet Archive (archive.org)
10. ["London Gazette listings for 'Baths and Wash-houses Act'"](#) . London Gazette . <http://www.london-gazette.co.uk/issues/1846-01-01;1900-12-31/exact=Baths+and+Wash-houses+Act/start=1>
11. ["Parliamentary Archives search portal for listings of 'Baths and Wash-houses Act"](#) Portcullis - Gateway to Parliamentary Archives .
12. <http://www.portcullis.parliament.uk/DServe/dserve.exe?dsqApp=Archive&dsqDb=Catalog&dsqCmd=Search.tcl> . Typing (or copying-and-pasting) the

phrase: **Baths and Wash-houses** reliably yields 10 listings, including that for the original 1846 act and its amendment of the same year, along with other results.

13. <http://www.experienceispa.com> The International SPA Association

14. <http://www.athens-spa.com>

#### Άλλες Πηγές

1. Αμερικανικό Υπουργείο Εσωτερικών
2. Εφημερίδα της Κυβερνήσεως

#### WEBSITES ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

- [www.grecotel.com](http://www.grecotel.com)
- [www.grandebretagne.gr](http://www.grandebretagne.gr)
- [www.hilton.com](http://www.hilton.com)
- [www.lagonissiresort.gr](http://www.lagonissiresort.gr)
- [www.mare-nostrum.gr](http://www.mare-nostrum.gr)
- [www.divanis.com](http://www.divanis.com)
- [www.spaassociation.org.uk](http://www.spaassociation.org.uk)
- [www.thermaesyllaspa.com](http://www.thermaesyllaspa.com)
- [www.cypruslemeridien.com](http://www.cypruslemeridien.com)
- [www.aldemarhotels.com](http://www.aldemarhotels.com)
- <http://germaine-de-capuccini.com.au>,
- [www.granmeliacrete.com](http://www.granmeliacrete.com),
- [www.castellohotels.com](http://www.castellohotels.com),
- [www.olympion-sunset.com](http://www.olympion-sunset.com)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### Παράρτημα Ι: Προϋποθέσεις Εγκατάστασης και Λειτουργίας Μονάδων Αδυνατίσματος και Μονάδων SPA

Στην υπουργική απόφαση Αρ. Οικ. 3215 που δημοσιεύτηκε στις 30/6/1998 στο ΦΕΚ 655/Β, ορίζονται οι προϋποθέσεις εγκατάστασης και λειτουργίας Μονάδων Αδυνατίσματος και Διαιτολογικών Μονάδων. Σύμφωνα με το **άρθρο 1**, ως μονάδες αδυνατίσματος νοούνται οι πολυδύναμες μονάδες παροχής υπηρεσιών είτε άσκησης και διαίτης, είτε αισθητικής και διαίτης, ή άσκησης, αισθητικής και διαίτης οι οποίες:

α) Συνυπάρχουν υπό κοινό τίτλο και δρουν, είτε ανεξάρτητα μεταξύ τους είτε υπό μορφή συνδυασμού εταιρειών και ατομικών επιχειρήσεων. β) Λειτουργούν ως ενιαία επιχείρηση υπό μορφή εταιρείας.

Στο **άρθρο 2** ορίζεται ότι με την απόφαση αυτή θεσμοθετούνται οι ελάχιστες προδιαγραφές που απαιτούνται για τη χορήγηση άδειας λειτουργίας τους, οι οποίες θα παρέχουν ασφάλεια στο απασχολούμενο προσωπικό και στους χρήστες, καθώς και οι αναγκαίες λειτουργικές προϋποθέσεις άρτιας διάταξης και διαμόρφωσης των χώρων τους.

Στο **άρθρο 3** ορίζεται ότι: α) προκειμένου να χορηγηθεί άδεια λειτουργίας σε μονάδα αδυνατίσματος και διαιτολογική μονάδα πρέπει αυτές να διαθέτουν ειδικά διαμορφωμένους χώρους για κάθε μία από τις δραστηριότητες που ασκούνται μέσα σε αυτές, καθώς και έξοδο κινδύνου.

β) Οι χώροι αυτοί πρέπει να πληρούν τους όρους υγιεινής και ασφάλειας (φυσικός φωτισμός, εξαερισμός, κλιματισμός, πυρασφάλεια κ.λ.π.) και είναι οι εξής:

1. Αίθουσα ομαδικής γυμναστικής με όργανα κατάλληλα τοποθετημένα, εμβαδού τουλάχιστον 50 τ.μ.
2. Εργαστήριο αισθητικής εμβαδού τουλάχιστον 40 τ.μ.
3. Αίθουσα ανάπαυσης εμβαδού τουλάχιστον 30 τ.μ.
4. Αίθουσα αναμονής εμβαδού τουλάχιστον 20 τ.μ.
5. Αίθουσα καλλωπισμού με 2 WC και δύο ντους.
6. Χώρος φύλαξης ρούχων με ντουλάπες ή γκαρνταρόμπα.
7. Αποδυτήρια ανδρών και γυναικών.

8. Ιατρείο πλήρως εξοπλισμένο για παροχή πρώτων βοηθειών με εξεταστική κλίνη και μανόμετρο.

9. Γραφείο διαιτολόγου  
πλήρως εξοπλισμένο με:

- α) Ζυγό μέτρησης
- β) Ζυγομετρητή
- γ) Παχύμετρο
- δ) Προπλάσματα τροφίμων
- ε) Λιπομετρητή
- ζ) Ηλεκτρονικό υπολογιστή
- στ) Μανόμετρο.

10. Γραφείο Δ/νσης

11. Χώρος ανάπαυσης προσωπικού

α) Τα αυτοτελή διαιτολογικά γραφεία απαιτείται να διαθέτουν χώρο εμβαδού τουλάχιστον 50 τ.μ.

β) Ο τεχνικός εξοπλισμός πρέπει απαραίτητα να φέρει τη σφραγίδα καταλληλότητας, σύμφωνα με τις οδηγίες της ΕΟΚ.

Στο **άρθρο 4** αναφέρεται ότι, για την χορήγηση της άδειας λειτουργίας απαιτείται οι ενδιαφερόμενοι να υποβάλλουν στη Δ/ση Δημόσιας Υγείας της οικείας Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης τα κάτωθι δικαιολογητικά:

1. Αίτηση του ενδιαφερόμενου και όταν πρόκειται για εταιρία του νόμιμου εκπροσώπου αυτής.
2. Βεβαίωση της πολεοδομίας για τη νομιμότητα του κτίσματος.
3. Κανονισμό της πολυκατοικίας στον οποίο φαίνεται ότι ο συγκεκριμένος χώρος μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως χώρος παροχής τέτοιων υπηρεσιών.
4. Σχεδιάγραμμα κάτοψης των χώρων υπογεγραμμένο από πολιτικό μηχανικό μέλος του Τ.Ε.Ε.
5. Βεβαίωση της πυροσβεστικής υπηρεσίας για την πυρασφάλεια.
6. Παράβολο δημοσίου ταμείου 50.000 δρχ.
7. Κατάσταση με τα ονόματα των υπευθύνων, καθώς και επικυρωμένα φωτοαντίγραφα των αδειών άσκησης επαγγέλματος ή πτυχίων.

Το **άρθρο 5** ορίζει ότι, η άδεια λειτουργίας χορηγείται από τις κατά τόπους Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις μετά από εισήγηση της Επιτροπής που συγκροτείται



στην έδρα της οικείας Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης και αποτελείται από:

- I. Τον προϊστάμενο της Δ/σης Υγείας ή το νόμιμο αναπληρωτή του.
- II. Έναν εκπρόσωπο του γραφείου φυσικής αγωγής με το νόμιμο αναπληρωτή του.
- III. Έναν εκπρόσωπο της Ομοσπονδίας Αισθητικών Ελλάδος ή το νόμιμο αναπληρωτή του.
- IV. Έναν εκπρόσωπο του Πανελληνίου Συλλόγου Διαιτολόγων ή το νόμιμο αναπληρωτή του.
- V. Ένα μηχανικό της Δ/σης Τεχνικών Υπηρεσιών της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης ή το νόμιμο αναπληρωτή του.

Στο **άρθρο 6** αναφέρεται ότι:

1. Κάθε δραστηριότητα που αναφέρεται στο άρθρο 1 της απόφασης αυτής, παρέχεται υποχρεωτικά, καθ' όλη τη διάρκεια της λειτουργίας της μονάδας, με την ευθύνη του έχοντος τη σχετική άδεια άσκησης επαγγέλματος, πτυχιούχου ΑΕΙ ή ΤΕΙ ή ισοτίμου τίτλου σπουδών της ημεδαπής ή της αλλοδαπής και όπου αυτή δεν απαιτείται, από πτυχιούχο αντίστοιχου τμήματος ΑΕΙ ή ισοτίμου τίτλου Σπουδών της ημεδαπής ή αλλοδαπής και του υπεύθυνου γιατρού, ο οποίος πρέπει να είναι κάτοχος του τίτλου ειδικότητας Παθολόγου ή Γενικού Ιατρού.
2. Το υπόλοιπο προσωπικό που θα ασχολείται στις επί μέρους δραστηριότητες, πέραν των υπευθύνων, πρέπει να διαθέτει τουλάχιστον αντίστοιχο τίτλο επαγγελματικής κατάρτισης. Κάθε μεταβολή, των υπευθύνων πτυχιούχων ή αδειούχων κατά τη διάρκεια λειτουργίας των μονάδων αυτών, θα δηλώνεται υποχρεωτικά στη Δ/ση Δημόσιας Υγείας της οικείας Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης, η οποία οφείλει να επιθεωρεί τις εν λόγω μονάδες.
3. Υπεύθυνος του διαιτολογικού γραφείου ορίζεται πτυχιούχος του Χαροκοπείου ΑΕΙ ή της Χαροκοπείου Ανωτάτης Σχολής Οικιακής Οικονομίας ή ισοτίμου σχολής της ημεδαπής ή της αλλοδαπής, που θα ασχολείται αποκλειστικά με την επίβλεψη και την εκτέλεση των προγραμμάτων διατροφής.

Στο **άρθρο 7** αναφέρεται ότι οι προσερχόμενοι στις μονάδες αυτές, προκειμένου να τους παρασχεθούν οι υπηρεσίες του άρθρου 1, πρέπει απαραίτητα να είναι εφοδιασμένοι με γνωμάτευση γιατρού, στην οποία θα αναγράφεται ρητά, ότι είναι ικανοί, χωρίς κίνδυνο για την υγεία τους να κάνουν χρήση συγκεκριμένου προγράμματος (άσκηση, διαίτα, maximum, απώλεια βάρους κ.λ.π.).

Στο **άρθρο 8** σημειώνεται ότι από τις μονάδες αυτές απαγορεύεται:

1. Η διενέργεια πάσης φύσεως πράξεων, που έχουν σχέση με την ιατρική, πλην της παροχής πρώτων βοηθειών σε περίπτωση συμβάντος και της απλής ιατρικής εξέτασης για τη χορήγηση της γνωμάτευσης του άρθρου 7, καθώς και η διαφήμιση για πράξεις που έχουν σχέση με την άσκηση του Ιατρικού επαγγέλματος.
2. Η χορήγηση ή μη με κάθε τρόπο προώθηση ή εμπορία, πάσης φύσεως φαρμάκων ή προϊόντων που περιέχουν φαρμακευτικές ουσίες και άλλων προϊόντων αρμοδιότητας Ε.Ο.Φ. για τα οποία απαιτείται άδεια κυκλοφορίας ή γνωστοποίηση στον Ε.Ο.Φ.

Σύμφωνα με το **άρθρο 9**, η μη συμμόρφωση στις διατάξεις της απόφασης αυτής συνεπάγεται διακοπή της λειτουργίας της μονάδας από έξι (6) μήνες μέχρι ένα χρόνο και σε περίπτωση υποτροπής, οριστική διακοπή της λειτουργίας της. Η διακοπή επιβάλλεται με απόφαση της οικείας Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης.

Τέλος, σύμφωνα με το **άρθρο 10** οι μονάδες που λειτουργούν κατά τη δημοσίευση της απόφασης αυτής, υποχρεούνται, μέσα σε αποκλειστική προθεσμία έξι (6) μηνών, να εφοδιαστούν με την προβλεπόμενη άδεια λειτουργίας.

Με την υπουργική απόφαση Αρ. Πρωτ. Υ3β οικ. 14185, η οποία δημοσιεύτηκε στις 9/2/2004 στο ΦΕΚ 246/Β τροποποιείται και συμπληρώνεται η υπουργική απόφαση 3215/3.6.98 σχετικά με τις προϋποθέσεις εγκατάστασης και λειτουργίας των Μονάδων Αδυνατίσματος και Διαιτολογικών Μονάδων.

Πιο συγκεκριμένα, συμπληρώνεται η παράγραφος 2 του άρθρου 6 της εν λόγω υπουργικής απόφασης ως εξής: Από το υπόλοιπο προσωπικό πέραν του υπευθύνου που θα απασχολείται με τις αισθητικές δραστηριότητες και σε ποσοστό 40% θα αποτελείται από πτυχιούχους αισθητικούς. Επιπλέον, συμπληρώνεται το εδάφιο 2 του άρθρου 9 της ίδιας υπουργικής απόφασης ως εξής: η οποία εκτελείται από την αστυνομική αρχή μετά από γνωστοποίηση της στον αρμόδιο Εισαγγελέα. Οι παραβάτες τιμωρούνται και με πρόστιμο ποσού από πέντε χιλιάδες (5.000) ευρώ έως τριάντα χιλιάδες (30.000) ευρώ, με απόφαση της οικείας Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης, μετά από εισήγηση της Επιτροπής του άρθρου 5 της ως άνω υπουργικής απόφασης.