



Καινοτομία
και Επιχειρηματικότητα
στον Τουρισμό
Φιλοξενία • Ευεξία και Υγεία



ΔΙΔΡΥΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών & Κοινωνικών Επιστημών

Τμήμα Διοίκησης Τουρισμού

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα : «Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan) για την ίδρυση και λειτουργία Τουριστικού Εστιατορίου στα Κύθηρα»

Μπράντης Νικόλαος Σωτήριος

Επιβλέπων Καθηγητής : Λαλούμης Δημήτριος

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος

Αθήνα Απρίλιος 2021

ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ :
Κ. ΛΑΛΟΥΜΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ:

ΨΗΦΙΑΚΕΣ ΥΠΟΓΡΑΦΕΣ ΜΕΛΩΝ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ :
Κ. ΣΕΡΓΟΠΟΥΛΟΣ ΚΩΣΤΑΝΤΙΝΟΣ :

Κ. ΜΑΡΙΝΑΚΟΣ ΚΩΣΤΑΝΤΙΝΟΣ :

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Μπράντης Νικόλαος του Βασιλείου, με αριθμό μητρώου 19023 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών "Καινοτομία και επιχειρηματικότητα στον Τουρισμό" του Τμήματος Διοίκηση Τουρισμού της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Ο Δηλών

Μπράντης Νικόλαος - Σωτήριος



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.	9

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

1.1 Εννοιολογικός ορισμός του τουρισμού.	11
1.2 Ορισμός του επιχειρηματικού πλάνου (Business Plan).	13
1.3 Σημασία Business Plan σε μια επιχείρηση και οφέλη.	14
1.4 Εννοιολογικός ορισμός τμηματοποίησης της αγοράς.	15
1.5 Ιστορικά στοιχεία Κυθήρων.	17
1.6 Αξιολόγηση τουριστικού προϊόντος Κυθήρων	20

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ

2.1 Περιγραφή κλάδου.	24
2.2 Τμηματοποίηση αγοράς.	33
2.3 Ανάλυση ανταγωνιστών.	35
2.4 Ανάγκες πελατών και τάσεις αγοράς.	38

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ - ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

3.1 Περιγραφή επιχείρησης.	39
3.2 Τοποθεσία επιχείρησης.	40
3.3 Παρουσίαση προϊόντων.	41
3.4 Ανθρώπινο δυναμικό και διαχείριση.	42
3.5 Ανάλυση SWOT.	44
3.6 Ανάλυση κυριότερων παραγόντων του εσωτερικού περιβάλλοντος.	48
3.7 Ανάλυση αλυσίδας αξίας.	51

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

4.1 Ανάλυση PEST.	56
4.2 Ανάλυση κυριότερων παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος.	57
4.3 Ανάλυση των πέντε παραγόντων του Porter.	59

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

5.1 Προτεινόμενη στρατηγική.	61
5.2 Αξιολόγηση στρατηγικών (QSP Matrix)	63

5.3 Πλάνο μάρκετινγκ.	70
5.4 Χρονικός προσδιορισμός εργασιών λειτουργίας της επιχείρησης	73

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

6.1 Προβλεπόμενες ταμειακές ροές τετραετίας: Έσοδα	74
6.2 Προβλεπόμενες ταμειακές ροές πενταετίας: Έξοδα.	76
6.3 Οικονομική ανάλυση – Ισολογισμός επένδυσης.	80
6.4 Προσδιορισμός νεκρού σημείου επένδυσης.	82
6.5 Κύριες Υποθέσεις για το οικονομικό μέλλον της επιχείρησης.	83
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.	84
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.	85
ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.	88
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.	90

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Στατιστικά εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα την περίοδο 2010-2019.	23
Πίνακας 2. Αεροπορικές αφίξεις στο νησί των Κυθήρων.	26
Πίνακας 3. Στατιστικά εγχώριου τουρισμού στην Ελλάδα την περίοδο 2015-2019.	28
Πίνακας 4. Μέση δαπάνη νοικοκυριών σε εστιατόρια.	29
Πίνακας 5. Ανάλυση υφιστάμενων χώρων εστίασης (ανταγωνιστών) στα Κύθηρα και στην ευρύτερη περιοχή.	36
Πίνακας 6. Τοπικά προϊόντα Κυθήρων: Κρέατα, ψάρια, χόρτα και λαχανικά και τοπικά κρασιά.	40
Πίνακας 7. Ανάλυση SWOT.	45

Πίνακας 8. Πίνακας ανάλυσης των κυριότερων παραγόντων του εσωτερικού περιβάλλοντος. . . .	48
Πίνακας 9. Ανάλυση αλυσίδας αξίας εστιατορίου.	52
Πίνακας 10. Ανάλυση PEST.	55
Πίνακας 11. Πίνακας ανάλυσης των κυριότερων παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος. . .	57
Πίνακας 12. Πέντε παράγοντες του Porter.	59
Πίνακας 13. Στρατηγικές ανάπτυξης αγοράς.	61
Πίνακας 14. Κριτική αξιολόγηση προτεινόμενων στρατηγικών.	62
Πίνακας 15. Προβλεπόμενες ταμειακές ροές πενταετίας.	73
Πίνακας 16. Επιμερισμός κόστους για τη διαμόρφωση του χώρου. . .	50
Πίνακας 17. Μισθολογικό κόστος.	51
Πίνακας 18. Κόστος προβολής και διαφήμισης.	51
Πίνακας 19. Προβλεπόμενος ισολογισμός πρώτου έτους.	52
Πίνακας 20. Προβλεπόμενα αποτελέσματα χρήσης πρώτης τετραετίας.	53

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1. Κατανομή μηνιαίας δαπάνης νοικοκυριών (2019)	29
Γράφημα 2. Ετήσια μεταβολή (%) του δείκτη κύκλου εργασιών στον τομέα υπηρεσιών παροχής καταλύματος και εστίασης.	30
Γράφημα 3. Εξέλιξη του Δείκτη Κύκλου Εργασιών στον τομέα υπηρεσιών παροχής καταλύματος και εστίασης.	33
Γράφημα 4. Πρόβλεψη ταμειακών εισροών τετραετίας και μελλοντική τάση	75
Γράφημα 5. Επιμερισμός κόστους ανά παράγοντα δαπάνης.	76
Γράφημα 6. Απεικόνιση νεκρού σημείου επένδυσης.	81

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η επένδυση που περιγράφεται από το επιχειρηματικό σχέδιο και παρουσιάζεται στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, είναι η ίδρυση ενός εστιατορίου στα Κύθηρα. Σκοπός του εστιατορίου είναι να προσφέρει στους τουρίστες και στους επισκέπτες του, μία ξεχωριστή γαστρονομική εμπειρία, η οποία θα αναδείξει τις τοπικές γεύσεις με μία πιο σύγχρονη προσέγγιση. Το εστιατόριο θα επιχειρήσει να δημιουργήσει έναν φιλόξενο χώρο, ο οποίος θα αναδείξει την τοπική γαστρονομία και τη φιλοσοφία που βασίζεται σε αυτή. Ως εκ τούτου οι στόχοι που θέτει είναι να ικανοποιεί τους πελάτες της, να ικανοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό της, να αποκτήσει σε σύντομο χρονικό διάστημα μερίδιο αγοράς το οποίο θα το σταθεροποιήσει και έπειτα θα το αυξήσει και τέλος να διαφοροποιήσει την προσφορά του από τα ανταγωνιστικά εστιατόρια της περιοχής.

Το εγχείρημα αυτό θα είναι επιτυχημένο καθώς ο χώρος της εστίασης, ο οποίος έχει αρκετή ζήτηση την περίοδο που θα λειτουργεί εστιατόριο θα συμβάλλει ώστε οι τουρίστες να γνωρίσουν την τοπική γαστρονομία. Μέχρι στιγμής κανένα άλλο από τα υπάρχοντα εστιατόρια δεν έχει προσαρμόσει τις τοπικές γεύσεις σε ένα σύγχρονο πλαίσιο, όπως τα κάνει το εστιατόριο αυτό. Τα προϊόντα της επιχείρησής θα είναι τοπικά κρέατα, φρέσκα ψάρια, χόρτα και λαχανικά και διάφοροι τοπικοί οίνοι. Με βάση αυτές τις πρώτες ύλες, θα δημιουργηθούν σύγχρονες τοπικές συνταγές. Αλώςτε, είναι σημαντικό να λεχθεί ότι η καινοτομία και η εξέλιξη στον τομέα της εστίασης, αποτελεί σημείο διαφοροποίησης και αναμένεται ότι οι επισκέπτες του εστιατορίου, θα εντείνουν το ενδιαφέρον τους, για να δοκιμάσουν τις σύγχρονες τοπικές συνταγές του εστιατορίου. Αξίζει να αναφερθεί ότι στα Κύθηρα το νησί είναι μικρό και παράλληλα υπάρχουν αρκετά εστιατόρια τα οποία προσφέρουν την παραδοσιακή τοπική κουζίνα. Σε αντίθεση με τα υφιστάμενα εστιατόρια των Κυθήρων, το υπό σύσταση εστιατόριο έχει το πλεονέκτημα του εκσυγχρονισμού των τοπικών συνταγών. Τέλος, αναφορικά με τη χρηματοδότηση του εστιατορίου θα γίνεται από την ανάλωση κεφαλαίων που έχει στη διάθεσή του ο ιδιοκτήτης.

EXECUTIVE SUMMARY

The investment described in the business plan, which is presented by the following project, refers to the foundation of a restaurant in Kithira island. The restaurant's aim is to offer an outstanding gastronomic experience to its visitors and tourists, highlighting the local flavors in a much more modern approach. The restaurant will attempt to create a hospitable and cozy environment, emphasizing on the local gastronomy and underlying the philosophy on which this gastronomy is based. Therefore, the goals posed are the satisfaction of its clients and human resources, while also the acquirement of such a market share, gained in a short period of time, that gets firstly stabilized, then increased and finally differentiated, in its offer service, by the existing competitive restaurants in the area.

This venture is expected to be successful, in that food services, which are on high demand in the period of the restaurant functioning, can contribute to tourists in discovering the local gastronomy. Up to this moment, no existent restaurant has adjusted its local flavors in modern terms, like this restaurant. The products of this business will be local meat, fresh fish, greens and vegetables and several local wines. On the basis of these raw materials, modern local recipes will be created. Besides, it is worth saying that innovation and evolvment in food services' section constitutes a point of differentiation and it is expected that visitors of the restaurant will amplify their interest, in order to try the modern local recipes of the restaurant. It is noteworthy that Kithira is a small island and there are many restaurants that provide with local tradition cuisine. However, in contrast to the existing restaurants in Kithira, the under-establishment restaurant carries the advantage of the modernization of local recipes. Finally, as far as the financing of the restaurant is concerned, it is clarified that this will be actualized by the owner's funds

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία έχει ως στόχο τη σύνταξη ενός επιχειρηματικού πλάνου για τη σύσταση ενός εστιατορίου στο νησί των Κυθήρων. Όπως διαπιστώνεται από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας η σύνταξη επιχειρηματικού πλάνου αποτελεί ένα σημαντικό βήμα κατά την έναρξη μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας καθώς αποτελεί βήμα-βήμα χαρτογράφηση της επιχείρησης και των λειτουργιών της. Συνεπώς αποτελεί τον σαφή προσδιορισμό του τρόπου λειτουργίας της του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της και του οικονομικού πλάνου που την αφορά. Κατά την λειτουργία των επιχειρήσεων ενώ για την διαφοροποιούνται δεν υπάρχει ανάγκη εκσυγχρονισμού τους προκειμένου να είναι ρεαλιστικά και αντιπροσωπευτικά.

Ο λόγος είναι ότι τα επιχειρηματικά πλάνα έναν σημαντικό οδηγό της κατεύθυνσης που επιθυμεί μία επιχείρηση να έχει. Για το λόγο αυτό η παρούσα εργασία είναι σημαντική για τη σύσταση του εστιατορίου που πρόκειται να αναλυθεί. Ως εκ τούτου ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι ο επιχειρηματικός προσδιορισμός του εστιατορίου που πρόκειται να συσταθεί. Θα γίνει αναφορά στην αγορά στην οποία θα απευθυνθεί το εστιατόριο θα παρουσιαστεί με αναλυτικό τρόπο η επένδυση που πρόκειται να πραγματοποιηθεί, θα διερευνηθεί κριτικά το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ενώ θα αναλυθεί παράλληλα η στρατηγική και το οικονομικό πλάνο της επένδυσης. Στο πλαίσιο αυτό η παρούσα εργασία αποτελείται από έξι κεφάλαια.

Το πρώτο κεφάλαιο έχει τίτλο **«Θεωρητικό υπόβαθρο»** και επιχειρεί τον εννοιολογικό ορισμό του τουρισμού και του επιχειρηματικού πλάνου (Business Plan), τη σημασία του Business Plan σε μια επιχείρηση και τα οφέλη και τέλος, τον εννοιολογικό ορισμό της τμηματοποίησης της αγοράς. Το δεύτερο κεφάλαιο έχει τίτλο **«Ανάλυση αγοράς»** και πραγματοποιεί την περιγραφή του κλάδου, την τμηματοποίηση αγοράς, την ανάλυση ανταγωνιστών και την επισκόπηση των αναγκών των πελατών και των τάσεων της αγοράς. Το τρίτο κεφάλαιο έχει τίτλο **«Αναλυτική παρουσίαση - Εσωτερική ανάλυση επιχείρησης»** και πραγματοποιεί περιγραφή της επιχείρησης, παρουσίαση της τοποθεσίας της επιχείρησης, παρουσίαση των προϊόντων, αναφορά στο ανθρώπινο

δυναμικό και τη διαχείρισή του, πραγματοποιεί ανάλυση SWOT, ανάλυση κυριότερων παραγόντων του εσωτερικού περιβάλλοντος και ανάλυση αλυσίδας αξίας, του εστιατορίου. Το τέταρτο κεφάλαιο έχει τίτλο **«Εξωτερική ανάλυση επιχείρησης»** και πραγματοποιεί ανάλυση PEST, ανάλυση κυριότερων παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος και ανάλυση των πέντε παραγόντων του Porter. Το πέμπτο κεφάλαιο έχει τίτλο **«Στρατηγική επιχείρησης»** και αναλύει την προτεινόμενη στρατηγική, πραγματοποιεί αξιολόγηση στρατηγικών (QSP matrix) και παρουσιάζει το πλάνο μάρκετινγκ. Τέλος, στο έκτο κεφάλαιο με τίτλο **«Οικονομικό πλάνο»** παρουσιάζονται οι προβλεπόμενες ταμειακές ροές πενταετίας: έσοδα και προβλεπόμενες ταμειακές ροές πενταετίας: έξοδα, η οικονομική ανάλυση – ισολογισμός επένδυσης και ο προσδιορισμός νεκρού σημείου επένδυσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

1.1 Εννοιολογικός ορισμός του τουρισμού

Ο τουρισμός είναι ένα κοινωνικό, πολιτιστικό και οικονομικό φαινόμενο που συνεπάγεται τη μεταφορά ανθρώπων σε χώρες ή μέρη εκτός του συνήθους περιβάλλοντος για προσωπικούς, επαγγελματικούς ή επαγγελματικούς σκοπούς. Αυτοί οι άνθρωποι αναφέρονται ως επισκέπτες (που μπορεί να είναι είτε τουρίστες είτε εκδρομές, κάτοικοι ή μη κάτοικοι) και ο τουρισμός έχει να κάνει με τις δραστηριότητές τους, μερικές από τις οποίες περιλαμβάνουν τουριστικές δαπάνες (UNWTO 2021). Ο όρος «δραστηριότητες» περιγράφει τις ενέργειες και τις συμπεριφορές των ανθρώπων που προετοιμάζονται για και κατά τη διάρκεια ενός ταξιδιού υπό την ιδιότητά τους ως καταναλωτών (United Nations 2008). Ένας επισκέπτης είναι ένας ταξιδιώτης που ταξιδεύει σε έναν κύριο προορισμό έξω από το συνηθισμένο περιβάλλον του, για λιγότερο από ένα χρόνο, για οποιονδήποτε κύριο σκοπό (επιχείρηση, αναψυχή ή άλλος προσωπικός σκοπός) εκτός από την απασχόληση ενός κατοίκου οντότητας στη χώρα ή μέρος που επισκεφτήκατε. Αυτά τα ταξίδια που πραγματοποιούνται από τους επισκέπτες θεωρούνται τουριστικά ταξίδια. Ο τουρισμός αναφέρεται στη δραστηριότητα των επισκεπτών (Yu *et al.*, 2012).

Σύμφωνα με τον UNWTO (2019), ένα τουριστικό προϊόν είναι ένας συνδυασμός απτών και άυλων στοιχείων, όπως φυσικοί, πολιτιστικοί και ανθρωπογενείς πόροι, αξιοθέατα, εγκαταστάσεις, υπηρεσίες και δραστηριότητες γύρω από ένα συγκεκριμένο κέντρο ενδιαφέροντος που αντιπροσωπεύει τον πυρήνα του συνδυασμού μάρκετινγκ προορισμού και δημιουργεί έναν συνολικό επισκέπτη εμπειρία, συμπεριλαμβανομένων συναισθηματικών πτυχών για τους πιθανούς πελάτες. Ένα τουριστικό προϊόν τιμολογείται και πωλείται μέσω καναλιών διανομής και έχει κύκλο ζωής. Ένας τουριστικός προορισμός έχει προσδιοριστεί ως ένας φυσικός χώρος με ή χωρίς διοικητικά και / ή αναλυτικά όρια στα οποία ο επισκέπτης μπορεί να περάσει μια νύχτα. Είναι το σύμπλεγμα προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και δραστηριοτήτων και

εμπειριών κατά μήκος της τουριστικής αλυσίδας αξίας και μια βασική μονάδα ανάλυσης του τουρισμού. Ένας προορισμός περιλαμβάνει διάφορους ενδιαφερόμενους και μπορεί να δικτυωθεί για να σχηματίσει μεγαλύτερους προορισμούς. Είναι επίσης άυλο με την εικόνα και την ταυτότητά του που μπορεί να επηρεάσει την ανταγωνιστικότητά της στην αγορά (UNWTO 2019).

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι το προϊόν μιας στρατηγικής διαδικασίας σκέψης ή προγραμματισμού. Η στρατηγική κατεύθυνση που αναπτύχθηκε σε αυτή τη διαδικασία μπορεί στη συνέχεια να κοινοποιηθεί με τη μορφή επιχειρηματικού σχεδίου σε δανειστές, πιθανούς επενδυτές και συνεργάτες εντός της εταιρείας σας. Η ανάπτυξη μιας στρατηγικής κατεύθυνσης είναι ένα κρίσιμο βήμα για την εταιρεία και επιτρέπει στην επιχείρησή να αξιοποιήσει τις γνώσεις και τις ικανότητες της ομάδας διαχείρισης, του προσωπικού και των συμβούλων της για να αναπτύξει μια στρατηγική κατεύθυνση για τον οργανισμό που θα οδηγήσει στην καλύτερη ευκαιρία για επιτυχία (Nunn & McGuire, 2010).

Συνοψίζοντας, το επιχειρηματικό σχέδιο ορίζεται ως ένα επίσημο, γραπτό έγγραφο που περιγράφει τη φύση της επιχείρησης, τις λειτουργίες και τις στρατηγικές για την επιχείρηση (Ρανόν, 2009) και παράλληλα περιγράφει το όραμα και τους στόχους της επιχείρησης, καθώς και τη στρατηγική και τις τακτικές που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξή τους. Ένα σχέδιο μπορεί επίσης να παρέχει τη βάση για επιχειρησιακούς προϋπολογισμούς, στόχους, διαδικασίες και διαχειριστικούς ελέγχους (Hytti 2011).

1.2 Ορισμός του επιχειρηματικού πλάνου (Business Plan)

Οι τουριστικές επιχειρήσεις, όπως και άλλες επιχειρήσεις, είναι συστήματα που απαιτούν ανθρώπινους, υλικούς, οικονομικούς και τεχνολογικούς πόρους για την επίτευξη των στόχων των επιχειρηματιών. Ο αποτελεσματικός και αποδοτικός συντονισμός αυτών των πόρων είναι ο κύριος στόχος της διαχείρισης, καθώς αυτό θα συμβάλει στη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Η διαδικασία διαχείρισης περιλαμβάνει τέσσερις κύριες λειτουργίες διαχείρισης: το σχεδιασμό, την οργάνωση, την καθοδήγηση και τον έλεγχο (Linstead, 2009). Η λειτουργία μιας επιχείρησης υφίσταται όταν οι επαγγελματίες καθορίζουν τις δραστηριότητες και τις ευθύνες που θα εκτελεστούν στην επιχείρηση (Robbins, 2014). Η λειτουργία της στοχοθεσίας των επιχειρήσεων υφίσταται όταν οι επιχειρηματίες διαχειρίζονται και καθοδηγούν την επιθυμητή πορεία της επιχείρησης, προς την εκπλήρωση των προκαθορισμένων στόχων και σκοπών (Mikkelsen *et al.*, 2017).

Η λήψη αποφάσεων είναι ουσιαστικό μέρος της διαχείρισης μιας επιχείρησης. Οι στρατηγικές αποφάσεις είναι αυτές που συνεπάγονται μακροπρόθεσμο στόχο και σχετίζονται με όλα τα στοιχεία του εγχειρήματος. Για τον προσδιορισμό της στρατηγικής λήψης αποφάσεων, είναι σημαντικό να προσδιοριστεί (α) η φύση του προβλήματος, (β) οι πληροφορίες που διαθέτει ο υπεύθυνος λήψης αποφάσεων και (γ) η ιεραρχική θέση του υπεύθυνου λήψης αποφάσεων στον οργανισμό (Alonso-Vazquez *et al.*, 2018). Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα πρακτικό εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τις επιχειρήσεις στο σχεδιασμό της επιχείρησής τους. Αυτό το εργαλείο βοηθά τους επιχειρηματίες να σχεδιάσουν μια επιχειρηματική ιδέα πριν αναλάβουν δράση (Corbett & Katz, 2016).

Ο σκοπός ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι να σχεδιάσει με σαφήνεια το μέλλον της επιχείρησης, να φτάσει στον επιθυμητό στόχο. Το επιχειρηματικό σχέδιο χαρακτηρίζεται από τη δυναμική του και είναι πιθανό να αλλάξει κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της επιχείρησης. Ωστόσο, συμβάλλει στον προσανατολισμό των επιχειρήσεων βάσει των στόχων που έχουν τεθεί. Ως εκ τούτου το επιχειρηματικό

σχέδιο είναι ένα εργαλείο όπου τα βασικά στοιχεία της επιχείρησης περιγράφονται με σαφή και συνεπή τρόπο. Αυτά τα στοιχεία περιλαμβάνουν κυρίως πτυχές που σχετίζονται με τη δομή της επιχείρησης, τα οικονομικά της και την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται (Alonso-Vazquez *et al.*, 2018).

1.3 Σημασία Business Plan σε μια επιχείρηση και οφέλη

Πολλοί συγγραφείς πιστεύουν ότι ένα επιχειρηματικό σχέδιο απαιτείται μόνο για τη συγκέντρωση κεφαλαίων και την τεκμηρίωση επιχειρηματικών παραμέτρων για επενδυτές. Ωστόσο, τα επιχειρηματικά σχέδια είναι στην πραγματικότητα οι χάρτες που επιτρέπουν στα άτομα να εκτελούν τις εργασίες και τις δραστηριότητές τους με τον καλύτερο εφικτό τρόπο. Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να καθορίζει με σαφήνεια και συνοπτικό τρόπο την αποστολή, τις αξίες, τη στρατηγική, τους μετρήσιμους στόχους και τα βασικά αποτελέσματα που αναμένει ο επιχειρηματίας. Είναι σημαντικό να αφιερώνεται αρκετός χρόνος για να συνταχθεί το επιχειρηματικό σχέδιο. Με το επιχειρηματικό σχέδιο είναι εφικτή η ανάλυση των πληροφοριών που συλλέγονται και ο προσδιορισμός του εάν η αρχική ιδέα είναι βιώσιμη ή πρέπει να αναθεωρηθεί. Ο λόγος για τον οποίο το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί οδηγό για τις επιχειρήσεις είναι ότι βοηθά την επιχείρηση να προσδιορίσει με σαφήνεια τους εξής κύριους τομείς: Περιγραφή και ιστορία επιχείρησης, επιχειρηματική δομή, περιγραφή προϊόντων ή υπηρεσιών, ανάλυση αγοράς και τάσεις, λειτουργίες επιχείρησης, διαχείριση και οργάνωση, κοινωνική ευθύνη και βιωσιμότητα, ανάπτυξη, ορόσημα και οικονομικά στοιχεία (Haag 2013).

Το επιχειρηματικό σχέδιο, κατ' αρχήν, μπορεί να θεωρηθεί ως ένα έγγραφο που εμπορευματοποιεί την επιχειρηματική ιδέα στο σύνολό της και ένα επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να αιτιολογεί και να περιγράφει την επιχειρηματική σας ιδέα και την περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης με σαφή και επαρκή τρόπο. Δεν πρέπει απλώς να στοχεύει στην έμφαση στα δυνατά σημεία της εταιρείας, αλλά μάλλον στην παρουσίαση μιας ρεαλιστικής σκιαγράφησης των προβλημάτων, των κινδύνων και των

εμποδίων της. Επιπλέον, θα πρέπει να προταθούν και να συζητηθούν λεπτομερώς οι κατάλληλες λύσεις. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για συγκεκριμένους σκοπούς. Ένας στόχος μπορεί να είναι η απόκτηση νέων μέσω επένδυσης για την ανάπτυξη ενός προϊόντος ή την εμπορία ενός νέου προϊόντος (Schwetje & Vaseghi, 2007).

Σύμφωνα με τους Rina & Basudha (2014) το επιχειρηματικό σχέδιο επιτρέπει σε μια επιχείρηση να εντοπίσει τα πιθανά μελλοντικά προβλήματα και ευκαιρίες. Ένα καλό επιχειρηματικό σχέδιο καλύπτει ένα ευρύ φάσμα τομέων που καθιστούν τον επιχειρηματία ασφαλή από οποιεσδήποτε νομικές υποχρεώσεις, κυρώσεις ή άλλες απροσδόκητες υποχρεώσεις και προβλήματα (Rina & Basudha 2014). Τέλος, οι Zinger & LeBrasseur (2003), έχουν επισημάνει ότι η σύνταξη επιχειρηματικού σχεδίου στα πρώτα στάδια της ζωής μιας μικρής επιχείρησης μπορεί να έχει πολλά οφέλη και θετικό αντίκτυπο για αυτή, μελλοντικά. Τα αποτελέσματα της έρευνάς τους υπογράμμισαν ότι ο αντίκτυπος του επιχειρηματικού σχεδίου, τόσο από την άποψη της βοήθειας του επιχειρηματία να μάθει περισσότερα για τη διαχείριση της επιχείρησής του όσο και για τη διευκόλυνσή του να οργανώσει την επιχείρηση πιο αποτελεσματικά, ήταν σημαντικά θετικότερος όταν το επιχειρηματικό πλάνο ενσωμάτωσε ένα στοιχείο έρευνας αγοράς ή όταν είχε συνταχθεί το πλάνο με σκοπό να χρησιμοποιηθεί για να καθοδηγήσει τη λήψη αποφάσεων (Zinger & LeBrasseur 2003).

1.4 Εννοιολογικός ορισμός τμηματοποίησης της αγοράς

Σύμφωνα με την επιστημονική βιβλιογραφία όταν γίνεται αναφορά στην τμηματοποίηση της αγοράς, νοείται ο προσδιορισμός των πιο αποδοτικών τμημάτων καταναλωτών της εκάστοτε αγοράς. Επομένως, οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται σε ένα μόνο ή σε μερικά από αυτά τα τμήματα. Μπορούν να αναπτύξουν προϊόντα ή υπηρεσίες για να ικανοποιήσουν κάθε επιλεγμένο τμήμα. Μια τέτοια στρατηγική τμηματοποίησης καταναλωτικού κοινού-στόχου διαφέρει από το μαζικό μάρκετινγκ, όπου μια εταιρεία μπορεί να αποφασίσει να παράγει και να διανείμει ένα προϊόν σε

όλους τους καταναλωτές ή από τη διαφοροποίηση προϊόντων όπου μια εταιρεία προσφέρει μια ποικιλία προϊόντων σε μια μεγάλη αγορά. Συνεπώς, η τμηματοποίηση της αγοράς, είναι μια ομάδα καταναλωτών που μπορεί να έχουν παρόμοιες ανάγκες, επιθυμίες και προσδοκίες. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις πρέπει να καθορίσουν τους καταλληλότερους τρόπους διάκρισης και διαφοροποίησης των τμημάτων αγοράς στα οποία απευθύνονται. Μόλις ολοκληρωθεί η τμηματοποίηση της αγοράς, οι εταιρείες ενός κλάδου θα πρέπει να προσαρμόσουν τις προσφορές τους για να ικανοποιήσουν κάθε ένα από αυτά (Camilleri 2018).

Η τμηματοποίηση της αγοράς είναι μια διαδικασία προσανατολισμένη στον καταναλωτή και μπορεί να εφαρμοστεί σε σχεδόν οποιοδήποτε είδος αγοράς. Κατά τη διάσπαση ή την κατάτμηση των αγορών, οι ερευνητές συνήθως αναζητούν κοινά χαρακτηριστικά όπως κοινές ανάγκες, κοινά ενδιαφέροντα, παρόμοιοι τρόποι ζωής ή ακόμη και παρόμοια δημογραφικά προφίλ. Έτσι, η τμηματοποίηση της αγοράς προϋποθέτει ότι διαφορετικά τμήματα απαιτούν διαφορετικά προγράμματα μάρκετινγκ, καθώς διαφορετικοί πελάτες στοχεύονται συνήθως μέσω διαφορετικών προσφορών, τιμών, προωθήσεων, διανομών ή κάποιου συνδυασμού μεταβλητών μάρκετινγκ. Οι διαφορετικοί πελάτες θα έχουν διαφορετικές προσδοκίες. Η προσπάθεια εξυπηρέτησης ολόκληρης της αγοράς θα μπορούσε να είναι μη αποδοτική στρατηγική. Ο γενικός στόχος της τμηματοποίησης είναι ο εντοπισμός τμημάτων υψηλής απόδοσης. Διαιρώντας την αγορά σε τμήματα, οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν καλύτερη κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών των πελατών, μέσα από μια ολοκληρωμένη διαδικασία να τους γνωρίσουν και να τους κατανοήσουν (Visser 2016).

Αυτό τους δίνει τη δυνατότητα να προσαρμόσουν τις δραστηριότητες μάρκετινγκ της εταιρείας με μεγαλύτερη ακρίβεια και υπευθυνότητα στις προτιμήσεις των συγκεκριμένων πελατών. Η τμηματοποίηση της αγοράς υποστηρίζει τις επιχειρήσεις στην κάλυψη και την υπέρβαση των απαιτήσεων των πελατών τους, ενώ μπορεί να τους επιτρέψει να αξιολογήσουν τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες των ανταγωνιστών.

Με αυτόν τον τρόπο, θα μπορούσαν να ανακαλύψουν επιχειρηματικές ευκαιρίες σε αγορές που δεν εξυπηρετήθηκαν καλά. Η τμηματοποίηση του κοινού-στόχου επιτρέπει στους εμπόρους να υιοθετήσουν μια πιο συστηματική προσέγγιση όταν σχεδιάζουν μπροστά για το μέλλον, γεγονός το οποίο οδηγεί σε αποδοτικότερη εκμετάλλευση των διαθέσιμων πόρων, με αποτέλεσμα την ανάπτυξη ενός πιο συντονισμένου προγράμματος μάρκετινγκ (Premkanth 2012).

1.5 Ιστορικά Στοιχεία Κύθρων

Κατά τη Θεογονία του Ησιόδου, η θάλασσα των Κυθήρων θεωρείται η γενέτειρα της θεάς Αφροδίτης. Σύμφωνα με το μύθο, η Γαία θέλοντας να τιμωρήσει τον άνδρα της Ουρανό για όσα της είχε κάνει, κάλεσε τα παιδιά τους και ζήτησε να σκοτώσουν τον πατέρα τους. Ο Κρόνος, πήρε από τα σπλάχνα της μητέρας του ένα δρεπάνι και του έκοψε τα γεννητικά του όργανα. Εκείνα, πέφτοντας στη θάλασσα των Κυθήρων έγιναν μικρά νησάκια (πιθανόν οι Δραγονάρες). Το αίμα από αυτά, άγγιξε τον αφρό της θάλασσας και μέσα από την ένωση τους, γεννήθηκε η Ουράνια Αφροδίτη, η θεά του Έρωτα και της Ομορφιάς. Δεν έμεινε όμως στα Κύθηρα. Αντίθετα, μέσα σε ένα μεγάλο κοχύλι ταξίδεψε μέχρι την Κύπρο όπου και διέμεινε.

Ο συμβολισμός της Αφροδίτης και των Κυθήρων πέρασε μέσα στο χρόνο με αποτέλεσμα να τον βλέπουμε κατά τον 18^ο αιώνα να απεικονίζεται σε πίνακες όπως η "Επιβίβαση για τα Κύθηρα" του Ζαν - Αντουάν Βατό, να αναφέρεται στην ποίηση της αναγέννησης, να απασχολεί το Σαρλ Μπωντλαίρ, και το 19^ο αιώνα να φτάνει να αποδίδεται στην κινηματογραφική οπτική του Θεόδωρου Αγγελόπουλου και να μη σταματήσει ποτέ να σημαίνει κάτι, όσο στους ορίζοντες των ανθρώπων θα υπάρχει το μακρινό και ποθητό ιδεατό.

Το νησί των Κυθήρων θεωρείται το σταυροδρόμι των πολιτισμών της Μεσογείου.

Αποτελούσε πάντοτε καταφύγιο των κουρσάρων, των εποίκων, των ασκητών και των κατατρεγμένων. Τα Κύθηρα άρχισαν να κατοικούνται από τη νεολιθική εποχή και ύστερα. Κάτω από το χώμα των Κυθήρων θεωρείται πως είναι θαμμένα πολλά όστρακα από την εποχή του Χαλκού, πρωτοελλαδικά και πρωτομινωικά.

Ο Βασιλιάς Μίνωας , πριν ακόμη από τον εικοστό αιώνα π.Χ. επεκτείνει την κυριαρχία του στο νησί και ελέγχει τη γύρω περιοχή μέσω αυτού. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα η περιοχή Καστρί (η σημερινή Παλαιόπολη) να αποτελεί μία από τις πρώτες Μινωικές αποικίες. Η Σκάνδεια είναι το επίνειο αυτής. Στη γύρω περιοχή και κυρίως στο βουνό Άγιος Γεώργιος, αρχαιολογικές ανασκαφές έχουν φέρει στο φως διάφορα ευρήματα μινωικού πολιτισμού όπως σπονδικά αγγεία, χάλκινα ειδώλια, καθώς και λίθινα τεχνουργήματα. Τα αρχαία Κύθηρα κατά το 15^ο αιώνα π.Χ. ονομάζονται Πορφυρίς ή Πορφυρούσα. Την ονομασία αυτή την πήραν από τα πορφυρεία, εργαστήρια που επεξεργάζονται την πορφύρα για το βαθύ κόκκινο χρώμα με την οποία έβαφαν τα ενδύματα οι Φοίνικες που είχαν τότε αποικία στο νησί. Μάλιστα, όπως γράφει ο Ηρόδοτος, ο ναός της Αφροδίτης στα Κύθηρα, οφείλει την ύπαρξή του στους Φοίνικες οι οποίοι λάτρευαν μία όμοια θεϊκή ύπαρξη από την ανατολή. Τους Μινωίτες και τους Φοίνικες τους ακολουθούν οι Μυκηναίοι, οι οποίοι φτάνουν στο νησί τον 14^ο αιώνα. Τα Κύθηρα ήταν υπό την κατοχή της Σπάρτης από τον 6^ο αιώνα π.Χ μέχρι και τα Κλασσικά χρόνια, όμως η Αθήνα θα τα διεκδικήσει πολλές φορές και ακόμα περισσότερο την εποχή των Πελοποννησιακών πολέμων. Η κατοχή των Κυθήρων αλλάζει συνεχώς χέρια μεταξύ Αθηναίων και Σπαρτιατών ώσπου αυτό οδηγεί στη σύναψη ειρήνης μετά το 421 π.Χ. Στην περιοχή Καστρί ανασκαφές έχουν φέρει στο φως, πλήθος από όστρακα αθηναϊκών και σπαρτιατικών αγγείων τα οποία μαρτυρούν την ιστορία. Ακολουθεί η εποχή των Μακεδόνων την οποία διαδέχεται η Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία. Το 365 μ.Χ. ένας μεγάλος σεισμός έπληξε το νησί με αποτέλεσμα να αλλάξει δραματικά η γεωμορφολογία της περιοχής Σκάνδεια.

Από τον 6^ο αιώνα κι έπειτα όλη η λεκάνη της Μεσογείου, συμπεριλαμβανομένων και των Κυθήρων φυσικά, ανήκουν στο Βυζάντιο. Κατά συνέπεια το έντονο θρησκευτικό στοιχείο κυριαρχεί και αφήνει τη σφραγίδα του σε τουλάχιστον τριακόσια μνημεία και

ναούς. Το 1000 μ.Χ το νησί ερημώνει και έναν αιώνα μετά, έρχονται σε αυτό από τη Μονεμβασιά οι Ευδαιμονογιάννηδες οι οποίοι και παραμένουν έως το 1204 μοναδικοί κυρίαρχοι. Από αυτούς φαίνεται να χτίστηκε ο οικισμός του Αγίου Δημητρίου στην Παλαιόχωρα. Σύμφωνα με το θρύλο στην Παλαιόχωρα υπήρχαν 365 ναοί, ένας για κάθε ημέρα του χρόνου. Οι Ενετοί έχοντας κάνει πλέον ισχυρό το κράτος τους, προσαρτούν τα Κύθηρα καθώς και άλλα νησιά και περιοχές του ελλαδικού χώρου. Για πολλά χρόνια η οικογένεια των Βενιέρηδων, τοποθετημένη από το Ενετικό κράτος, εξουσιάζει το νησί. Το 1238, βλέποντας τη Βενετική κυριαρχία στις περιοχές, ο Νικόλαος Ευδαιμονογιάννης παντρεύει την κόρη του με το Βενετό φεουδάρχη της Κρήτης Μάρκο Βενιέρ, όμως ακόμα κι έτσι τα Κύθηρα παραμένουν ονομαστικά στην κυριαρχία της Βενετίας. Κατά τη βασιλεία του αυτοκράτορα Μιχαήλ Παλαιολόγου η Κωνσταντινούπολη ανακτά τα Κύθηρα. Το 1275, επιβάλλεται το πλαίσιο αντιλατινικής πολιτικής του αυτοκράτορα από τους Μονεμβασίτες, των οποίων ηγούνταν μέλη της οικογένειας Νοταρά. Το νησί επανέρχεται υπό την κυριαρχία των Βυζαντινών και διώκονται οι Βενιέρ. Έπειτα όμως οι Βενετοί ανταπαντούν με πόλεμο σε όλο το Αιγαίο και οι Νοταράδες αποχωρούν. Κατά τη διάρκεια της Ενετικής κυριαρχίας στα Κύθηρα, η ορθόδοξη πίστη δεν καταπιέστηκε ποτέ διότι οι Ενετοί σεβάστηκαν τη θρησκευτική παράδοση του νησιού. Το 1470 το νησί είχε μόνο 500 κατοίκους και βρίσκεται σε άθλια οικονομική κατάσταση. Το 16ο αιώνα ο πληθυσμός φθάνει τους 4000 κατοίκους. Για την καλύτερη προστασία τους, οι κάτοικοι οργανώνονται σε τρεις πόλους στο νησί και καταφεύγουν στα φρούρια - κάστρα της Χώρας, του Αγίου Δημητρίου (Παλαιόχωρα) και του Μυλοπόταμου. Το 1537 ο γενίτσαρος Χαϊρεντίν Μπαρμπαρόσα, ένας από τους πιο διαβόητους πειρατές στην Μεσόγειο καταστρέφει και λεηλατεί την Παλαιόχωρα, πνίγοντάς την στο αίμα. Το 17ο αιώνα έρχονται στο νησί πολλοί πρόσφυγες από την Κρήτη, κουβαλώντας μαζί τους τα έθιμα, τις συνήθειες και την κουλτούρα τους. Το 1715 το νησί το καταλαμβάνουν οι Τούρκοι, όμως η κυριαρχία τους δεν κρατάει πάνω από τρία χρόνια. Τα Κύθηρα παρέμειναν υπό Βενετική κατοχή μέχρι το 1797 οπότε και καταλύθηκε το Ενετικό κράτος. Το 1798 το νησί περνάει στην κατοχή της Γαλλίας, όμως μετά από λίγο καιρό οι Ρώσοι και οι Τούρκοι θα συμμαχούν για να κατακτήσουν το

νησί και να ελέγχουν τις θάλασσες. Το 1798 ένας πολύ ισχυρός σεισμός, καταστρέφει τα πάντα στην περιοχή Καστριού, Σκάνδειας. Το 1809 οι Άγγλοι θα αναγεννήσουν με δεκάδες έργα το νησί, καταπιέζοντας όμως το ελληνικό στοιχείο. Το 1815 τα Κύθηρα μαζί με όλα τα Επτάνησα θα αποτελέσουν το Ηνωμένο Κράτος Ιονίων Νησιών με πρωτεύουσα την Κέρκυρα. Το 1864 ενώνονται τα Επτάνησα με την ελεύθερη Ελλάδα. Το 1903 ένας ισοπεδωτικός σεισμός με επίκεντρο τα Μητάτα καταστρέφει τα πάντα στην περιοχή. Το 1917 τα Κύθηρα υπήρξαν για μικρό χρονικό διάστημα ως «Αυτόνομος Διοίκησης». Κατά τη διάρκεια του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου, τα Κύθηρα βοήθησαν σθεναρά στην Εθνική Αντίσταση. Οργανώνεται αντιστασιακό μέτωπο στο χωριό Ποταμός, το οποίο περιορίζει τον έλεγχο του νησιού από τους Γερμανούς. Στις 4 Σεπτεμβρίου του 1944 τα Κύθηρα είναι η πρώτη περιοχή της Ελλάδος που ελευθερώνεται Δυστυχώς όμως ερημώνει. Οι περισσότεροι νέοι εγκαταλείπουν στη ξενιτιά, στην Αυστραλία και τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής.

1.6 Αξιολόγηση Τουριστικού προϊόντος Κυθήρων

Ο τουρισμός στα Κύθηρα συνάδει ως έναν μεγάλο βαθμό με την αρχή της βιώσιμης ανάπτυξης . Είναι εμφανές από τα παρακάτω διαγράμματα ότι τα Κύθηρα είναι ένας προορισμός χωρίς τα στοιχεία του μαζικού τουρισμού . Παρόλο το μέγεθος του νησιού, της μεγάλης ακτογραμμής το πλήθος των τουριστών επιλέγουν το νησί για το εναλλακτικό κομμάτι του χωρίς όμως να υστερεί σε οποιοδήποτε στοιχείο του μαζικού τουρισμού κυρίως τον μηνά Αύγουστο . Το ίδιο το νησί βοηθάει στην τάση του 'slow tourism' καθώς μέχρι στιγμής έχει κρατήσει την αγνότητα του τοπιού επιβάλλοντας νομούς για την οικοδόμηση ,τόσο σε επίπεδο αρχιτεκτονικής όσο και σε προστασίας του δασικού και παράκτιου περιβάλλοντος . Η μορφολογία και η φυσική ομορφιά του νησιού το κάνει ένα ιδανικό ειδικό-εναλλακτικό προορισμό .Το νησί προσφέρει ένα πλήθος δραστηριοτήτων και διαφορετικά είδη τουρισμού όπως :

Αρχαιολογικός τουρισμός :

Τα ευρήματα στα Κύθηρα που υπάρχουν δηλώνουν ότι η νήσος κατοικούνταν από αρχαίων χρόνων . Πιθανολογείται ότι κατοικούνταν ακόμα και πριν από τα μινωικά χρόνια και για αυτό το λόγο έχουν βρεθεί ποικίλα και πληθώρα αντικείμενων ιστορικής σημασίας ,πολλά από αυτά είχαν χαραγμένη την γραμμική α γλωσσά των Μινών όπως και την γραμμική β μεταγενέστερη της α και γλωσσά που χρησιμοποιούταν στην μυκηναϊκή περίοδο.

Πολλά ευρήματα αρχαιολογικού ενδιαφέροντος ανακαλύφθηκαν από το ναυάγιο του ΜΕΝΤΟΡ πλοίο που μετέφερε φορτίο από αρχαϊκές κατασκευές και αντικείμενα της Αθηνάς με εντολή του Έλγιν. Από το ναυάγιο αυτό ακόμα και σήμερα μετά από ανασκαφές ανακαλύπτονται νέα ευρήματα. Διάφορα μικρά αγαλματίδια και αμφορείς βρεθήκαν στον Ιερό ναό της Αθηνάς στο Παλιόκαστρο και χρυσά νομίσματα στο Ιερό του Ποσειδώνα στην νησίδα Δραγονέρα. Όμως τα κύρια εκθέματα είναι ο Μηχανισμός των Αντικύθρων που θεωρείται ένας από τους πρώτους υπολογιστές που σαν λειτουργία είχε την χαρτογράφηση και την πλοήγηση βάσει των αστερισμών. Άξιο σημείωσης είναι και ο αρχαϊκός λέοντας των Κυθήρων ο οποίος βρισκόταν πάνω από την είσοδο του κάστρου της Χώρας επί ενετοκρατίας.

Θρησκευτικός τουρισμός :

Πρόκειται για το πιο διαδεδομένο είδος τουρισμού των Κυθήρων. Τα Κύθηρα έχουν παραπάνω από 350 εκκλησίες και ξωκλήσια καθώς και πολλά ιστορικά μοναστήρια με σημείο αναφοράς το Μοναστήρι της Μυρτιδιώτισσας και Ιερό κειμήλιο την Προσωπογραφία της Παναγίας της Μυρτιδιώτισσας , πιθανόν έργο του Ευαγγελιστή Λουκά. Η μονή αυτή γιορτάζει στις 15 Αύγουστου και στις 24 Σεπτεμβρίου. Πολλοί τουρίστες καταφθάνουν την Κυριακή της ορθοδοξίας για το σημαντικότερο θρησκευτικό γεγονός του νησιού την περιφορά της Παναγίας της Μυρτιδιώτισσας στο

Νησί. Δεκάδες πιστοί μεταφέρουν την εικόνα της Παναγίας σε απόσταση 17 χιλιομέτρων. Την δευτέρα του Πάσχα η εικόνα περιφέρεται σε όλα τα χωριά των Κυθήρων και εισέρχεται σε κάθε εκκλησία που θα συναντήσει. Στο Καψάλη βρίσκεται το προσκύνημα του Άγιου Ιωάννη εν κρημό. Πρόκειται για μια εκκλησία μέσα σε ένα σπήλαιο όπου σύμφωνα με την παράδοση ο Ευαγγελιστής Ιωάννης διέμεινε μέχρι την αναχώρηση του για την Πάτμο όπου και αναφέρεται ότι έγραψε την Αποκάλυψη. Άξια επίσκεψης είναι και η ιερά μονή του Όσιου Θεοδόσιου όπου φυλάσσεται η Τίμια κάρα του καθώς και η ιερά μονή του Διακοφτίου με την εκθαμβωτική θεά όλου του νησιού. Τέλος ο επισκέπτης μπορεί να μεταβεί στις διάφορες βυζαντινές εκκλησίες που βρίσκονται σε όλο το νησί.

Σπηλαιολογικός τουρισμός

Ο σπηλαιολογικός τουρισμός είναι μια ακόμη μορφή εναλλακτικού τουρισμού των Κυθήρων που τα τελευταία χρόνια έχει γίνει δημοφιλής. Το ιδιόμορφο τοπίο της οροσειράς της Πίνδου έχει δημιουργήσει πολλά σπηλαιολογικά σημεία ενδιαφέροντος . Τα Κύθηρα είναι η απαρχή της ιστορίας της σπηλαιολογίας καθώς 2 από τα σημαντικότερα ιδρυτικά μέλη (Γ. Πετρόχειλος Α. Πετροχείλου) της ελληνικής σπηλαιολογίας ξεκίνησαν την σταδιοδρομία τους εξερευνώντας τα σπήλαια των Κυθήρων , τόπο από όπου ήταν και η καταγωγή τους.

Τα σημαντικότερα σπήλαια είναι :

- Το σπήλαιο της Αγίας Σοφίας στον κάλαμο : Το σπήλαιο του Κάλαμου είναι ένα από τα 3 σπήλαια με το ίδιο όνομα . Το σπήλαιο αυτό δεν έχει εξερευνηθεί ούτε χαρτογραφηθεί επομένως απαγορεύεται η είσοδος στο κοινό . Ξεχωριστή είναι η είσοδος με την εκκλησία ομώνυμη της ονομασίας του σπηλαίου.
- Το σπήλαιο της Αγίας Σοφίας στον Μυλοπόταμο: Πρόκειται για το μεγαλύτερο και πιο γνωστό σπήλαιο των Κυθήρων . Έχει έκταση 2200 τετραγωνικών μέτρων και εν μέρη είναι προσβάσιμο στο ευρύ κοινό .Στην είσοδο του σπηλαίου βλέπουμε τοιχογραφίες της Παναγίας και της Αγίας. Στο σπήλαιο

αυτό βρέθηκε το ενδημικό ισότοπο Kythironiscus Paragamian μοναδική κατοικία του στον κόσμο .

- Το σπήλαιο Χούστη στο διακόφτη : Το σπήλαιο αυτό είναι γνωστό από τα αρχαιολογικά ευρήματα που βρέθηκαν εκεί. Όστρακα και χτένια της παλαιοπώλικης και πρωτοελλαδικής εποχής βρεθήκαν εκεί καθώς κομμάτια αγγείου πινακίδας αφιερωμένη σε κάποια θεότητα της εποχής .Το σπήλαιο αυτό δύναται να επισκεφτεί από τουρίστες , ωστόσο ο απόκρημνος δρόμος και η απότομη πλαγιά κάνουν την πρόσβαση στον χώρο αυτόν δύσκολη.

Τουρισμός περιπέτειας

Τα Κύθηρα έχουν πληθώρα επιλογών όσον αφορά τον τουρισμό περιπέτειας. Περιλαμβάνουν ποικίλες δραστηριότητες όπως καταδύσεις, πεζοπορίες και αναρρίχηση.

- Καταδύσεις : Το 2013 δημιουργήθηκε το πρώτο και μοναδικό καταδυτικό κέντρο στην περιοχή του Διακοφτιού όπου ο τουρίστας μπορεί να εκπαιδευτεί και να καταδυθεί στα καταγάλανα νερά σε μικρό θαλάσσιο βάθος.
- Πεζοπορία :Άλλη μια εναλλακτική μορφή τουρισμού των Κυθήρων όπου παρατηρείται μεγάλη ανάπτυξη . Δημιουργείται το 2019 το βιώσιμο αναπτυξιακό project 'Kytherahiking' στο 7^ο παγκόσμιο συνέδριο μονοπατιών στο Σαντιάγκο της Μαλάγας. Επιπλέον και με την καθιέρωση παγκόσμιου πράσινου μονοπατιού με πράσινη σημαία το 2019 με το πρώτο παγκόσμιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα πεζοπορίας στο ίδιο το νησί , επεκτείνεται η τουριστική περίοδος του νησιού και μειώνεται το φαινόμενο της εποχικότητας.
- Αναρρίχηση : Σε μικρότερο βαθμό παρατηρείται και αυτή η μορφή εναλλακτικού τουρισμού στο Σπαρραγάριο των Κυθήρων όπου ο τουρίστας μπορεί να διαλέξει επίπεδα δυσκολίας στην αναρρίχηση του στον βράχο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ

2.1 Περιγραφή κλάδου

Η κλαδική ανάλυση είναι ένα είδος δευτερογενούς έρευνας η οποία χρησιμοποιείται για τη μελέτη ενός κλάδου με στόχο να προκύψει χρήσιμη πληροφόρηση που σχετίζονται με αυτόν τον κλάδο. Η ανάλυση του κλάδου μιας εταιρείας είναι σημαντική αν ληφθεί υπόψη ότι η πορεία του κλάδου επηρεάζει σημαντικά και άμεσα τη βιωσιμότητα και το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, που ανήκουν στον κλάδο αυτό. Συνεπώς, η ανάλυση ενός κλάδου μπορεί να συνεισφέρει στον προσδιορισμό των προβλέψεων των τάσεων και των συνθηκών, που θα επηρεάσουν τις επιχειρήσεις που απαρτίζουν τον επιλεγμένο, προς ανάλυση κλάδο. Πιο αναλυτικά παράγοντες που επηρεάζονται από τις συνθήκες που επικρατούν σε έναν κλάδο, είναι (Aithal 2017):

- α. Η ικανότητα μιας εταιρείας εντός ενός δεδομένου κλάδου να κλιμακώσει τις λειτουργίες προκειμένου να προσφέρει χαμηλότερες τιμές από την πλειονότητα των παραγόντων σε αυτόν τον κλάδο με μια προσπάθεια μεγιστοποίησης των κερδών (ηγεσία κόστους).
- β. Μια εταιρεία σε μια δεδομένη βιομηχανία μπορεί να διακρίνει τις προσφορές προϊόντων ή υπηρεσιών από αυτές που προσφέρονται από τις επιχειρήσεις που ανήκουν στον κλάδο (Διαφοροποίηση προϊόντων ή υπηρεσιών).
- γ. Μια εταιρεία ή όμιλος εταιρειών σε ένα δεδομένο κλάδο μπορεί να επικεντρωθεί σε μια πολύ συγκεκριμένη ή «εξειδικευμένη» αγορά στόχο και να επικεντρωθεί στην προσέλκυση μιας μικρότερης πελατειακής βάσης πριν προχωρήσει στη στόχευση σε μεγαλύτερη πελατειακή βάση (Τμηματοποίηση).
- δ. Κάλυψη κενού της αγοράς.
- ε. Μια εταιρεία σε μια δεδομένη βιομηχανία προσπαθεί να οικοδομήσει κάτι που είναι σταδιακά καλύτερο από αυτό που υπάρχει στην αγορά (Καλύτερη απόδοση).

στ. Πώς μια βιομηχανία και εταιρείες σε αυτήν μπορούν να προσφέρουν προσαρμοσμένα προϊόντα ή υπηρεσίες σε κάθε μεμονωμένο πελάτη ή τμήμα πελάτη (Προσαρμογή προϊόντων ή υπηρεσιών).

ζ. Πώς η μεμονωμένη προσφορά της εταιρείας είναι καλύτερα σχεδιασμένη ή ξεχωρίζει από τις άλλες σε μια συγκεκριμένη βιομηχανία (Καλύτερος σχεδιασμός).

Πιο συγκεκριμένα, για την εξεταζόμενη μελέτη περίπτωσης, ο κλάδος ο οποίος θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση είναι αυτός του τουρισμού και της εστίασης. Ξεκινώντας από τον τουριστικό κλάδο ο Πίνακας 1 παρουσιάζει την διαχρονική πορεία του εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα από το 2010 μέχρι το 2019. Όπως γίνεται φανερό από το 2013 και μετά η τουριστική κίνηση στην Ελλάδα αυξανόταν σταθερά κάθε χρόνο, ενώ παράλληλα παρουσίασε μικρή μείωση η μέση δαπάνη και οι ημέρες παραμονής από το 2014 και μετά, αν και το 2019 παρουσιάστηκε κάποια μικρή αύξηση.

Πίνακας 1. Στατιστικά εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα την περίοδο 2010-2019

ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ										
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Αφίξεις μη κατοίκων από το εξωτερικό (σε χιλ.)	15007	16427	15518	17920	22033	23599	24799	27194	30123	31348
Διανυκτερεύσεις μη κατοίκων στην	140176	150978	140919	160251	184789	185027	190402	209855	227012	232464

Ελλάδα (σε χιλιάδες)										
Δαπάνη (σε εκ. €)	9611	10505	10025	11707	13005	13679	12749	14202	15653	17680
Μέση τουριστική δαπάνη (σε €)	640	639	646	653	590	580	514	522	520	564
Μέση Δαπάνη ανά Διανυκτέρευση (σε €)	69	70	71	73	70	74	67	68	69	76
Μέση διάρκεια παραμονής (σε ημέρες)	9,3	9,2	9,1	8,9	8,4	7,8	7,7	7,7	7,5	7,4

Πηγή: ΙΝΣΕΤΕ (2020)

Αξίζει να αναφερθεί ότι το 56% των αφίξεων αλλοδαπών πραγματοποιείται τον Ιούλιο, τον Αύγουστο και τον Σεπτέμβριο, γεγονός το οποίο υποδηλώνει σημαντικό επίπεδο εποχικότητας (ΣΕΤΕ 2019). Η διαπίστωση αυτή αποτυπώνεται με σαφήνεια στις αεροπορικές αφίξεις εισερχόμενων και ημεδαπών τουριστών στο νησί των Κυθήρων

Πίνακας 2. Αεροπορικές αφίξεις στο νησί των Κυθήρων

Διεθνείς αεροπορικές αφίξεις										
Κύθηρα	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Ιανουάριος	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Φεβρουάριος	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Μάρτιος	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Απρίλιος	45	61	75	147	202	256	256	79	47	61
Μάιος	300	238	143	621	889	637	637	415	226	289
Ιούνιος	395	398	201	683	1.275	1.266	1.266	380	184	189
Ιούλιος	435	436	479	1.158	1.274	1.173	1.173	482	179	228
Αύγουστος	528	502	739	670	1.468	930	930	194	319	268
Σεπτέμβριος	413	329	155	447	1.188	1.275	1.275	446	180	196
Οκτώβριος	0	0	0	91	443	385	385	138	67	41
Νοέμβριος	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Δεκέμβριος	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Αεροπορικές αφίξεις εσωτερικού										
Κύθηρα	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Ιανουάριος	456	389	380	316	482	466	410	409	429	383
Φεβρουάριος	465	455	411	352	442	476	455	505	364	411
Μάρτιος	549	495	440	459	416	495	508	601	558	571
Απρίλιος	988	790	775	987	1.081	1.043	751	863	858	624
Μάιος	1.191	1.038	920	864	1.066	997	1.253	853	819	833
Ιούνιος	2.376	2.337	1.963	1.699	1.789	1.782	1.686	1.274	1.664	993
Ιούλιος	3.419	3.351	2.966	3.480	2.873	2.928	2.350	1.988	2.331	1.388

Αύγουστος	3.172	2.896	2.097	3.157	2.673	3.253	2.270	2.051	2.061	1.434
Σεπτέμβριος	1.862	1.919	1.706	1.496	1.571	1.605	1.360	1.227	1.138	1.039
Οκτώβριος	813	792	901	480	668	797	752	652	702	679
Νοέμβριος	428	538	421	490	446	521	481	463	576	603
Δεκέμβριος	467	554	404	423	462	425	482	385	453	466

Επιβάτες στο

Λιμάνι των	47.858	28.720	8.536	37.973	38.580	45.773	47.590	-	-	-
------------	--------	--------	-------	--------	--------	--------	--------	---	---	---

Κυθήρων										
---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Πηγή: ΙΝΣΕΤΕ (2020γ)

Από τον Πίνακα 3 μπορεί να διαπιστωθεί ότι ο εγχώριος τουρισμός δεν είναι τόσο σταθερός όσο ο εισερχόμενος αν και έχει αυξητικές τάσεις στις δαπάνες ανά ταξίδι, ανά διανυκτέρευση και στις ημέρες παραμονής. Ωστόσο ειδικότερα το 2019 ο εγχώριος τουρισμός παρουσίασε μείωση στην πραγματοποίηση ταξιδιών και των διανυκτερεύσεων αλλά και γενικότερα στις δαπάνες που πραγματοποίησαν συνολικά για ταξίδια, περισσότερο από τα προηγούμενα χρόνια.

Πίνακας 3. Στατιστικά εγχώριου τουρισμού στην Ελλάδα την περίοδο 2015-2019

ΕΓΧΩΡΙΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ					
Έτος	2015	2016	2017	2018	2019
Ταξίδια	4.841.525	4.590.484	5.296.499	5.523.673	4.941.550
Διανυκτερεύσεις	48.659.919	46.438.123	53.577.582	59.630.035	53.650.631
Δαπάνες (€)	1.264.125.934	1.286.735.621	1.398.365.311	1.714.551.588	1.598.636.515
Δαπάνες ανά Ταξίδι (€)	261	280	264	310	324
Δαπάνη ανά Διανυκτέρευση (€)	26	28	26	29	30
Μέση Διάρκεια Παραμονής	10,1	10,1	10,1	10,8	10,9

Πηγή: Λάμπρου (2020)

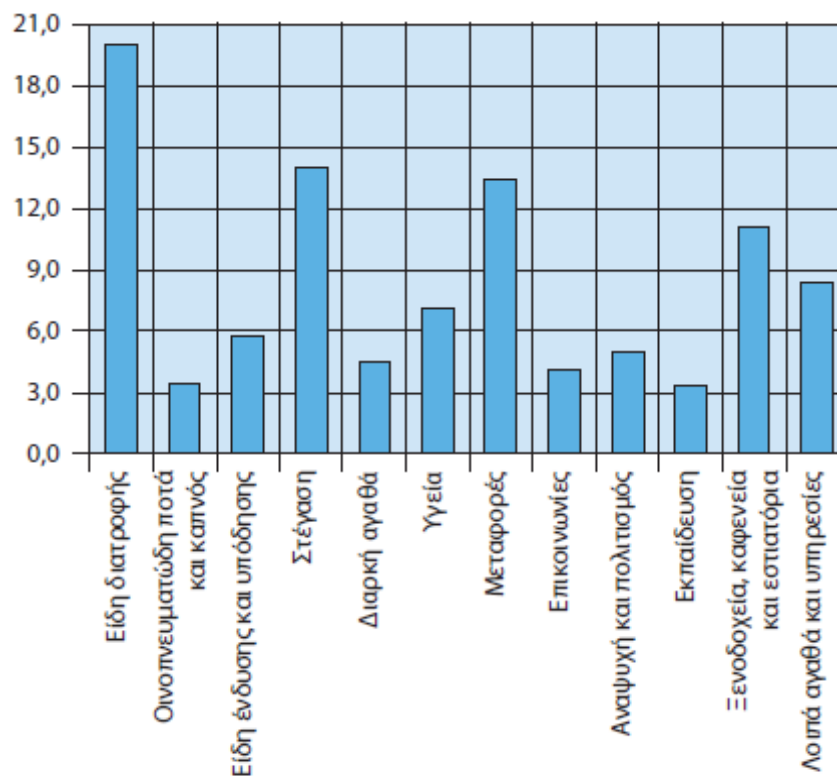
Ειδικότερα για τον κλάδο της εστίασης τα Ελληνικά νοικοκυριά δαπανούν περίπου το 11% του εισοδήματός τους σε ξενοδοχεία, καφέ και εστιατόρια (βλ. Γράφημα 1). Αυτό φανερώνει την θέση που κατέχει ο τομέας αυτός στην καθημερινότητά τους. Ενώ παράλληλα από τον Πίνακα 4 μπορεί να διαπιστωθεί ότι διαχρονικά η μέση κατανάλωση σε εστιατόρια έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια.

Πίνακας 4. Μέση δαπάνη νοικοκυριών σε εστιατόρια

Εστιατόρια	Αξία σε ευρώ
2015	142,15
2016	138,46
2017	148,77
2018	155,99
2019	164,49

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ (2020)

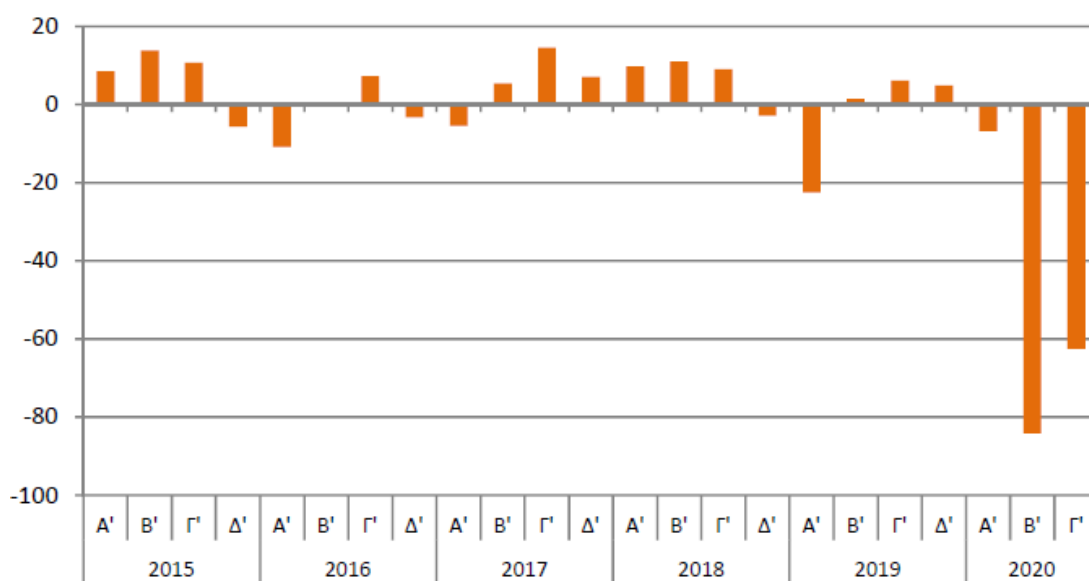
Γράφημα 1. Κατανομή μηνιαίας δαπάνης νοικοκυριών (2019)



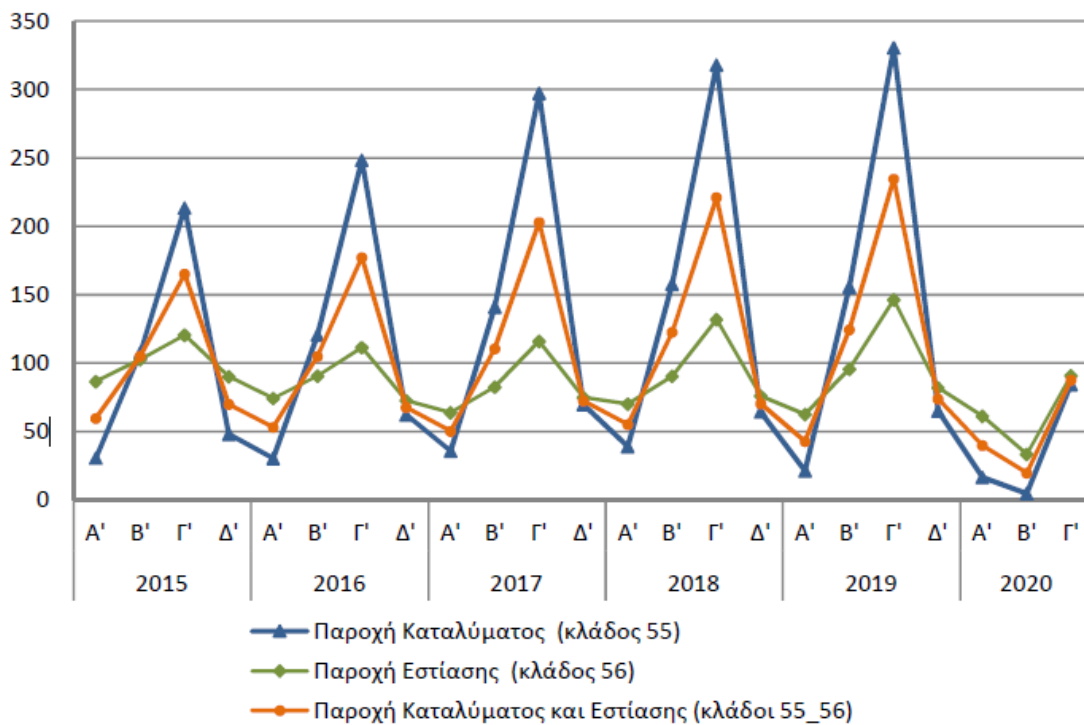
Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ (2020)

Σε αντίθεση με τις παραπάνω διαπιστώσεις και την αυξητική τάση που επικράτησε μέχρι το 2019, στον Ελληνικό τουρισμό το 2020 αποτέλεσε έτος σταθμό λόγω της πανδημίας του Κορωνοϊού, που επηρέασε σημαντικά τον τουρισμό, την εστίαση αλλά και κάθε οικονομικό κλάδο. Πιο αναλυτικά σύμφωνα με την έκθεση του ΙΝΣΕΤΕ τον Νοέμβριο του 2020, διαπιστώθηκε ότι καταγράφηκε ετήσια μείωση -72% στις αεροπορικές αφίξεις, -77,3% στις οδικές αφίξεις, που στο σύνολό τους αποτελούν μείωση 77,2% των αφίξεων στη χώρα, ενώ η μείωση των εσόδων από την τουριστική δραστηριότητα ανήλθε σε -78,2% από την αρχή του έτους (ΙΝΣΕΤΕ 2020β). Από τα Γραφήματα 2 και 3 μπορεί να διαπιστωθεί ότι η απόδοση του τομέα υπηρεσιών παροχής καταλύματος και εστίασης είναι σαφώς μειωμένη συγκριτικά με τα προηγούμενα χρόνια, λόγω της πανδημίας του Κορωνοϊού και των μέτρων διαχείρισής της.

Γράφημα 2. Ετήσια μεταβολή (%) του δείκτη κύκλου εργασιών στον τομέα υπηρεσιών παροχής καταλύματος και εστίασης.



Γράφημα 3. Εξέλιξη του Δείκτη Κύκλου Εργασιών στον τομέα υπηρεσιών παροχής καταλύματος και εστίασης



Ωστόσο, υπάρχει ένα πλήθος ερευνητών (Davahli *et al.*, 2020, Wachyuni & Kusumaningrum 2020, Ivanova *et al.*, 2020, Hong *et al.*, 2020 και Folinas & Metaxas 2020), το οποίο υποστηρίζει την άποψη ότι ο κλάδος του τουρισμού είναι ευάλωτος σε κρίσεις όπως η παρούσα υγειονομική κρίση. Ωστόσο υπογραμμίζουν ότι αποτελεί έναν κλάδο ο οποίος σε κάθε κρίση έχει κατορθώσει να ανακάμψει σε σύντομο χρονικό διάστημα.

2.2 Τμηματοποίηση αγοράς

Η ποικιλομορφία των καταναλωτών αυξάνεται σημαντικά και οι εταιρείες έχουν καταβάλλει προσπάθειες να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους σε σχέση με τα προϊόντα των ανταγωνιστών τους. Η τμηματοποίηση σε μια επιλεγμένη αγορά, είναι μια κρίσιμη στρατηγική μάρκετινγκ, η οποία βοηθά τους επαγγελματίες του κλάδου, να εντοπίσουν τις ανάγκες των καταναλωτών, τις προτιμήσεις τους και να βρουν νέες ευκαιρίες μάρκετινγκ και επιτρέπει παράλληλα να προσδιορίσουν τα μίγματα μάρκετινγκ, προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες συγκεκριμένων τμημάτων καταναλωτών, στα οποία έχουν εστιάσει. Η τμηματοποίηση της αγοράς είναι μια συνάρτηση των μεταβλητών, η οποία παρέχει καλύτερη κατανόηση της αγοράς και κατά συνέπεια, επιτρέπει την ανάπτυξη πιο επιτυχημένων επιχειρηματικών στρατηγικών και την ανταπόκριση σε ειδικές ανάγκες του επιλεγμένου κοινού στόχου. Η τμηματοποίηση της αγοράς μπορεί να γίνει βάσει διαφόρων κριτηρίων (Fonseca 2011):

Δημογραφικά στοιχεία: Οι καταναλωτές μπορούν να ομαδοποιηθούν βάσει χαρακτηριστικών όπως η ηλικία ή η σύνθεση του νοικοκυριού τους.

Κοινωνικοοικονομικά δεδομένα: Οι καταναλωτές μπορούν να ομαδοποιηθούν με βάση χαρακτηριστικά όπως το εισόδημα, το επάγγελμα ή το επίπεδο εκπαίδευσής τους.

Χρήση προϊόντος: Η τμηματοποίηση της αγοράς βασίζεται στη συμπεριφορά του επιλεγμένου κοινού-στόχου.

Ψυχογραφικά χαρακτηριστικά: Οι καταναλωτές μπορούν να ομαδοποιηθούν βάσει της προσωπικότητας, των στάσεων, των απόψεων και του τρόπου ζωής

Γενιές καταναλωτών: αναφέρεται σε άτομα που γεννήθηκαν την ίδια χρονική περίοδο: παρόμοια ηλικία, παρόμοιες οικονομικές, πολιτιστικές και πολιτικές επιρροές στα

χρόνια διαμόρφωσης. Ενδεικτικά παραδείγματα είναι οι millennials, η Gen Z και η Gen X.

Σύμφωνα με τις παραπάνω διαπιστώσεις η τμηματοποίηση αγοράς θα βασιστεί στις προτιμήσεις των βασικών πελατών του εστιατορίου. Δηλαδή αυτών από τους οποίους αναμένεται να προέρχεται το μεγαλύτερο μέρος του τζίρου του εστιατορίου. Η τμηματοποίηση του κοινού θα αφορά συνεπώς τους επισκέπτες, οι οποίοι αναζητούν στα Κύθηρα ήρεμες διακοπές και χαλάρωση, ενώ παράλληλα επιθυμούν να γνωρίσουν ή να δοκιμάσουν τοπικές γεύσεις και να βιώσουν μια αυθεντική εμπειρία στο νησί. Οι επισκέπτες στο νησί προέρχονται είτε από εσωτερικό τουρισμό είτε από εισερχόμενους τουρίστες από χώρες της Ευρωζώνης (Αυστρία, Βέλγιο, Γαλλία, Γερμανία, Ισπανία, Ιταλία, Κύπρος, Ολλανδία) και χώρες της Ευρωπαϊκής ένωσης εκτός Ευρωζώνης (Δανία, Ηνωμένο Βασίλειο, Ρουμανία, Σουηδία, Τσεχία, Αλβανία, Αυστραλία, Ελβετία, ΗΠΑ, Καναδάς, Ρωσία) (ΙΝΣΕΤΕ 2020δ).

Πιο αναλυτικά, η τμηματοποίηση του κοινού θα εστιάσει στους επισκέπτες που επισκέπτονται το νησί για να το γνωρίσουν ουσιαστικά. Οι επισκέπτες αυτοί ως κύρια επιθυμία θα έχουν να απολαύσουν ήρεμες και ποιοτικές διακοπές. Συνεπώς θα υπάρξει εστίαση στα κίνητρα των τουριστών. Τα Κύθηρα είναι ένας τόπος που δεν ενδείκνυται για μαζικό τουρισμό. Επίσης, υπό τις παρούσες συνθήκες της επικράτησης του Κορωνοϊού, είναι ένας ιδανικός προορισμός για ποιοτικό εναλλακτικό τουρισμό. Μια επιπλέον τμηματοποίηση που θα ληφθεί υπόψη είναι η οικογενειακή κατάσταση των επισκεπτών, οι οποίοι είναι οικογένειες με ή χωρίς παιδιά ή παρέες φίλων από 25 ετών και άνω.

2.3 Ανάλυση ανταγωνιστών

Ο ανταγωνισμός αποτελεί μια από τις πιο αναπόφευκτες καταστάσεις στον σημερινό επιχειρηματικό κόσμο. Ανεξάρτητα από το τι είναι μια εταιρεία, μεγάλη ή μικρή, έχει ανταγωνιστές και οι στρατηγικές αυτών των ανταγωνιστών επηρεάζουν τη διαδικασία διαμόρφωσης των δικών της στρατηγικών σχεδίων. Ο ανταγωνισμός είναι μια αποδεκτή παράμετρος στον επιχειρηματικό κόσμο για οργανισμούς που σκοπός τους είναι η κερδοφορία και η δημιουργία τζίρου. Λαμβάνοντας τη διαπίστωση αυτή ως δεδομένη, αναγνωρίζεται ότι η ανάλυση των ανταγωνιστών μιας επιχείρησης, συμβάλλει σημαντικά στην ανακάλυψη των αδυναμιών της, καθώς και στον εντοπισμό ευκαιριών και απειλών από το εξωτερικό της περιβάλλον (κλάδος). Κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης, οι διαχειριστές πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις στρατηγικές των ανταγωνιστών της. Η ανάλυση ανταγωνιστών είναι μια αξιόλογη δύναμη που θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής ενός οργανισμού και επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις ενεργούν ή αντιδρούν. Η ανταγωνιστική επιχείρηση θα πρέπει να εξασφαλίζει ότι πραγματοποιεί ανάλυση ανταγωνιστών για τη μέτρηση ή την αξιολόγηση της θέσης της μεταξύ ανταγωνιστών. μέσα από αυτή τη διαδικασία μια εταιρεία προσπαθεί να προσδιορίσει και να κατανοήσει τον κλάδο στον οποίο ανήκει, να προσδιορίσει τους ανταγωνιστές της, να προσδιορίσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία των αντιπάλων της και να προβλέψει τις κινήσεις τους.

Η ανάλυση των ανταγωνιστών, επίσης στοχεύει στην παροχή σε βάθος κατανόησης των ανταγωνιστικών δυνάμεων που βρίσκονται στο ανταγωνιστικό περιβάλλον κάθε οργανισμού. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση θα προσπαθήσει να κατανοήσει τον κλάδο όπου δραστηριοποιείται, την ανταγωνιστική της θέση μέσα σε αυτόν, τις προϋποθέσεις επιβίωσης και ευημερίας και τη φύση του ανταγωνισμού και του τρόπου λειτουργίας της αγοράς. Η ανάλυση προσφέρει επίσης στη διοίκηση μια αξιόπιστη πηγή άντλησης πληροφόρησης κατά την οποία μπορούν να συζητηθούν και να

αξιολογηθούν τις παραδοχές σχετικά με τις δυνατότητες του οργανισμού, τη θέση στην αγορά και τους ανταγωνιστές. Επιπλέον, βοηθά ώστε η επιχείρηση να επιλέξει βιώσιμες στρατηγικές που θα ενισχύσουν τη θέση της στην αγορά. Ως εκ τούτου, η ανάλυση των ανταγωνιστών χρησιμεύει ως βάση για τη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής και αποτελεί μέρος της ευρύτερης διαδικασίας στρατηγικής ανάλυσης.

Η μελέτη των ενεργειών και της συμπεριφοράς των κυριότερων ανταγωνιστών είναι απαραίτητη καθώς, εάν μια εταιρεία δεν δώσει προσοχή σε αυτό που κάνουν οι ανταγωνιστές, καταλήγει να λειτουργεί «στα τυφλά». Μια εταιρεία δεν μπορεί να γίνει πιο ανταγωνιστική από τους αντιπάλους της, χωρίς να παρακολουθεί τις ενέργειές τους και να προβλέψει ποιες κινήσεις είναι πιθανό να κάνουν στη συνέχεια. Οι στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι ανταγωνιστές και οι ενέργειες που πιθανότατα θα κάνουν στη συνέχεια έχουν άμεση σχέση με το ποιες είναι οι καλύτερες στρατηγικές κινήσεις μιας εταιρείας, εάν θα πρέπει να αμυνθεί έναντι των ενεργειών των ανταγωνιστών ή εάν οι κινήσεις των ανταγωνιστών παρέχουν ένα άνοιγμα για μια νέα στρατηγική. Για να προβλέψει τις επόμενες κινήσεις ενός ανταγωνιστή, μια επιχείρηση θα πρέπει να έχει μια καλή εικόνα του αντιπάλου, για το πώς σκέφτεται και ποιες είναι οι επιλογές του (Adom *et al.*, 2016).

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με την έρευνα του Σούγιαννη (2002) η ικανοποίηση των τουριστών από την εστίαση στα Κύθηρα είναι υψηλή, ενώ μόνο λίγες αστοχίες έχουν διαπιστωθεί. Αυτό σηματοδοτεί ότι ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα έντονος. Η διαπίστωση αυτή αποτυπώνεται και στον Πίνακα 5, όπου τα περισσότερα εστιατόρια και ταβέρνες έχουν πολύ καλές αξιολογήσεις, βάσει των αξιολογήσεων στο TripAdvisor. Επίσης από τον Πίνακα 5 διαπιστώνεται ότι στα Κύθηρα οι κύριοι ανταγωνιστές είναι τέσσερις: το Bon Bon Fait Maison, το Fossa, το χρυσόψαρο και η Πίτσα Belvedere, ενώ οι τρεις πρώτοι είναι πιο σημαντικοί.

Πίνακας 5. Ανάλυση υφιστάμενων χώρων εστίασης (ανταγωνιστών) στα Κύθηρα και στην ευρύτερη περιοχή

ΚΥΘΗΡΑ			ΕΥΡΥΤΕΡΗ ΠΕΡΙΟΧΗ		
Χώροι εστίασης	Κριτική 1-5	Πλήθος κριτικών	Εστιατόριο	Αξιολόγηση	Περιοχή
Bon Bon Fait Maison	4	78	Ο λεμονόκηπος	4,1	Καραβάς
Fossa	4,5	277	Kaleris	4,1	Αγ. Πελαγία
Πίτσα Belvedere	3,5	133	Ταβέρνα Πανάρετος	4,4	Λιβάδι
Χρυσόψαρο	4,5	98	Ταβέρνα Μιχάλης	4,1	Μητάτα
			Skandeia	4,4	Παλαιόπολη
			Πιέρρος	4,6	Λιβάδι
			Τοξότης	4,6	Λιβάδι
			Filio Tavern	4,5	Κάλαμος
			Ομπρέλα	4,4	Κύθηρα
			Αλαταρέα	4,4	Καψάλι
			Ψωμολαδέα	4,1	Αβλέμονας
			Familia	4,3	Φράτσια
			Μεζεδοπωλείον – Η κάπαρη	4,1	Καψάλι
			Ακρογιάλι	4,5	Αγ. Πελαγία
			Trattamento	4	Καψάλι
			Λιμανάκι	3,5	Αβλέμονας
			Ψαροταβέρνα Σωτήρης	3,5	Αβλέμονας
			Ξεγάτζαρος	5	Τσικαλαριά
			Ταβέρνα Φιλιώ	4	Κάλαμος

Πηγή: [https://www.tripadvisor.com.gr/Restaurants-g319777-Kythira Attica.html](https://www.tripadvisor.com.gr/Restaurants-g319777-Kythira_Attica.html)

2.4 Ανάγκες πελατών και τάσεις αγοράς

Οι πελάτες είναι μια από τις βασικές πηγές για την ανάπτυξη προϊόντων και απαιτείται κατανόηση των αναγκών των πελατών για να διασφαλιστεί η επιτυχία των προϊόντων. Παρόλο που η συμμετοχή των πελατών στην ανάπτυξη προϊόντων ενδέχεται να μην οδηγεί πάντοτε στα επιθυμητά αποτελέσματα, η κατανόηση των πελατών ενδέχεται να μπορεί να μειώσει την αβεβαιότητα και να αναπτύξει προβλέψεις για την καλύτερη κάλυψη των μελλοντικών αναγκών τους. Ο προσανατολισμός των πελατών αποτελεί βασικό στοιχείο μιας στρατηγικής της αγοράς και έχουν προταθεί διάφορες μέθοδοι για τον προσδιορισμό των αναγκών των πελατών. Οι πελάτες έχουν ανάγκες που σχετίζονται με τα προβλήματά τους και ποια προϊόντα τους επιτρέπουν να τις καλύπτουν. Οι ανάγκες εξαρτώνται από μια κατάσταση και έχουν διαφορετικές προτεραιότητες. Οι ανάγκες των πελατών συσχετίζονται συχνά με τις αξίες και τη συμπεριφορά του πελάτη και συνεπώς, η ουσιαστική κατανόηση των αναγκών βοηθά στην επιλογή της καλύτερης στρατηγικής και της δημιουργίας κατάλληλων προϊόντων. Οι μέθοδοι για τη συγκέντρωση πληροφοριών σχετικών με τις ανάγκες κάθε πελάτη περιλαμβάνουν συνεντεύξεις, παρατηρήσεις, ομάδες εστίασης, κριτικές κ.α. (Majava *et al.*, 2014).

Στο πλαίσιο αυτό αναφέρεται η έρευνα του Σούγιαννη (2002) όπου οι επισκέπτες στα Κύθηρα επιλέγουν το νησί για τις παραλίες (99 στους 100) για τα εστιατόρια (87 στους 100), για τα παραδοσιακά χωριά (84 στους 100), τα μοναστήρια (54 στους 100) και τους αρχαιολογικούς χώρους (52 στους 100), ενώ σε μικρότερο βαθμό για τη νυχτερινή ζωή (42 στους 100). Αξίζει να αναφερθεί ότι σύμφωνα με την ίδια έρευνα το 89% των συμμετεχόντων θα ξανά επισκεπτόταν το νησί και ένας από τους λόγους είναι το φαγητό (6%). Όπως διαπιστώνεται οι ανάγκες των πελατών από τον τομέα της εστίασης, είναι να γνωρίσουν την τοπική γαστρονομία με έμφαση στην ποιότητα και την άρτια και γρήγορη εξυπηρέτηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ - ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

3.1 Περιγραφή επιχείρησης

Η επιχείρηση που θα δημιουργηθεί θα είναι ένα εστιατόριο, το οποίο θα ονομαστεί «Lobster» και θα προσφέρει στους επισκέπτες του, τοπικές γεύσεις αλλά και γεύσεις της σύγχρονης γαστρονομίας. Η νομική μορφή της επιχείρησης θα είναι Ι.Κ.Ε. και ο ιδιοκτήτης της θα είναι ο Μπράντης Νικόλαος. Το εστιατόριο πρόκειται να προσφέρει μια γαστρονομική εμπειρία,

η οποία θα αναβαθμίζεται με την πρόταση τοπικών και άλλων ελληνικών ετικετών κρασιού. Στόχος της επιχείρησης είναι από τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της να αποκτήσει αναγνωρισιμότητα και ένα αξιόλογο μερίδιο του κοινού στόχου της. Όραμα της επιχείρησης είναι να αποτελέσει έναν φιλόξενο χώρο που θα προσφέρει στους επισκέπτες υψηλής ποιότητας γαστρονομικές εμπειρίες, βασισμένες σε τοπικά προϊόντα και συνταγές. Συνεπώς, οι στόχοι της επιχείρησης θα είναι:

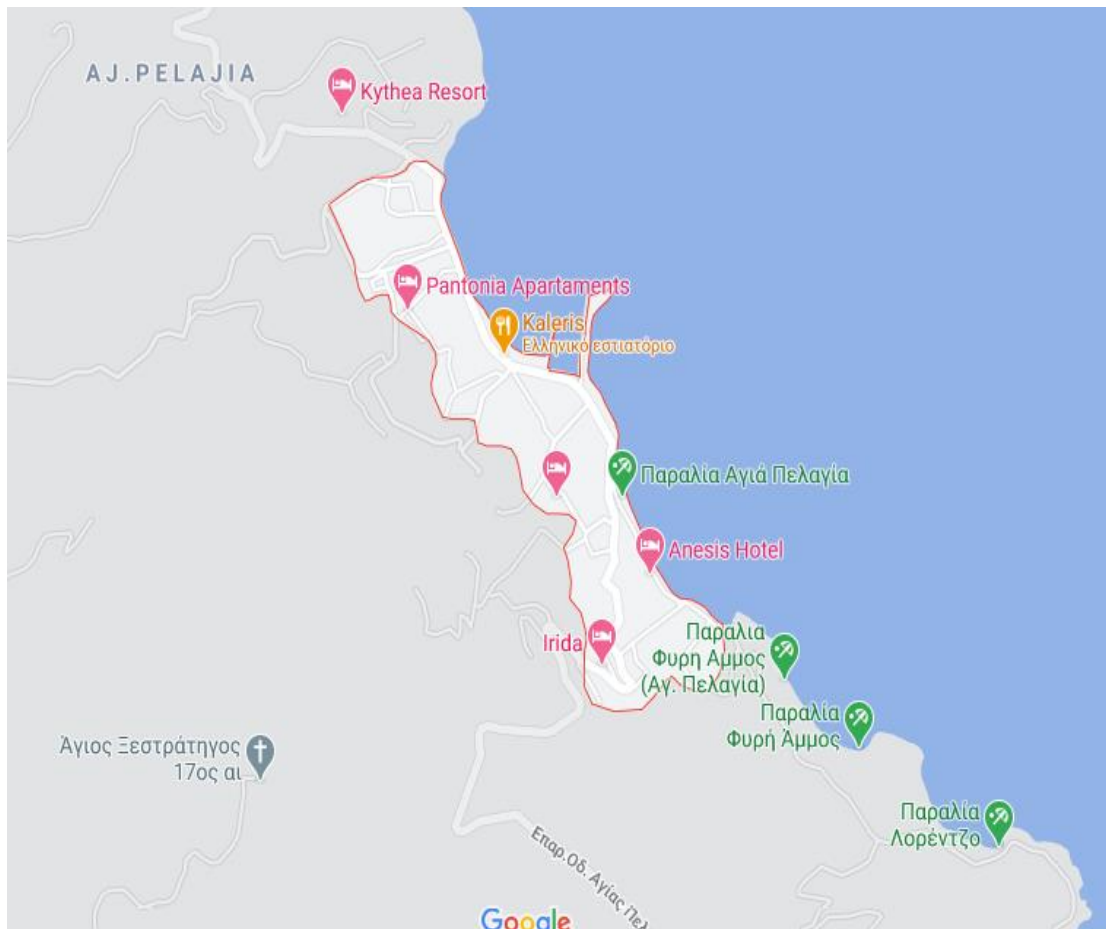
1. Η ικανοποίηση των πελατών της επιχείρησης.
2. Η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.
3. Η απόκτηση αξιόλογου μεριδίου αγοράς τον πρώτο κιόλας χρόνο.
4. Η σταθεροποίηση του υφιστάμενου και η αύξηση του μεριδίου αγοράς της επιχείρησης.
5. Η διαφοροποίηση του εστιατορίου από τα ανταγωνιστικά εστιατόρια.



3.2 Τοποθεσία επιχείρησης

Η τοποθεσία του εστιατορίου θα είναι στην παραλιακή περιοχή στο χωριό Αγία Πελαγία στα Κύθηρα.

Εικόνα 1. Τοποθεσία χωριού Αγίας Πελαγίας



Πηγή: [google.com/maps](https://www.google.com/maps)

3.3 Παρουσίαση προϊόντων

Τα προϊόντα τα οποία θα προμηθεύεται και θα πωλεί η επιχείρηση παρουσιάζονται στον Πίνακα 6.

Πίνακας 6. Τοπικά προϊόντα Κυθήρων: Κρέατα, ψάρια, χόρτα και λαχανικά και τοπικά κρασιά

Τοπικά κρέατα	Φρέσκα ψάρια	Χόρτα και λαχανικά	Οίνοι
α. Αρνί και κατσίκι κρασάτο	α. Αχνιστή κακαβιά	α. Κουκιά στιφάδο, με κρεμμύδια	1. <u>Τοπικά κρασιά:</u>
β. Αρνί και κατσίκι λαδορίγανη	β. Γαύρος στο λάδι με πιπεριά και κόκκινο πιπέρι, σκόρδο και μαϊντανό	β. Κουκιά σε χυλό τηγανητά	α. Νο 3 Λυρίτης (Οίνος λευκός επιτραπέζιος)
γ. Αρνί και κατσίκι ψητά	γ. Μαρίδες σκορδάτες, καπνιστές, μαριναρισμένες σε κρασί	γ. Αγκινάρες ψητές στα κάρβουνα με λάδι και σερβιρισμένες με λεμόνι	β. Νο 4 Λογάδες (Οίνος ερυθρός επιτραπέζιος, με βαθύ κόκκινο χρώμα)
δ. Κόκορας κρασάτος	δ. Χταπόδι στο φούρνο με δάφνη και ακαθάριστο σκόρδο	δ. Μελιτζάνες με ξινόχοντρο	γ. Ροζέ Στρατηγού (Οίνος ροζέ επιτραπέζιος σε ροδακινί απόχρωσι και μακρά επίγευση)
ε. Λαγός στιφάδο Σαλιγκάρια με κρεμμύδι, ντομάτα, σκόρδο και σέλινο	ε. Ψητοί οι σαργοί	ε. Ριγανάτες μελιτζάνες με σάλτσα,	δ. Νο 6 Αρικαράς (Οίνος ερυθρός επιτραπέζιος)
στ. Μπομπόλια με καβούρια, κρεμμύδια, κάρυ, πιπέρι, ντομάτα και προαιρετικά ρύζι, Τσιριγώτικο λουκάνικο	στ. Ψητά μελανούρια	κρεμμύδια και τυρί	ε. Νο 7 Πετρολανός (Οίνος λευκός επιτραπέζιος)
	ζ. Αστακομακαρονάδα		2. <u>ΠΟΠ οίνοι από την Ελλάδα</u>

Πηγή: Τσαχάκη (2017) και gastrotourismos.gr

Άλλα τοπικά προϊόντα που θα ενσωματώσει στο μενού του το εστιατόριο είναι τα λαδοπαξιμάδα, το θυμαρίσιο μέλι, οι ροζέδες που είναι γλυκό με αμύγδαλο, μέλι και ζάχαρη, το παστιτσέτο που είναι γλυκό με φρέσκο βούτυρο, βανίλια και μαρμελάδα κυδώνι και η φατουράδα που είναι ηδύποτο φτιαγμένο με τσίπουρο, κανελογαρύφαλλο και φρούτα. Επίσης στο μενού του το εστιατόριο θα ενσωματώσει το βουτυροτσίκουδο (πικάντικο τυρί), ανθογάλερα (κουλούρια με ανθόγαλα), αχλαδάκι (αμυγδαλωτό σε σχήμα αχλαδιού), βενετσιάνικο (παστίσιο με χοντρά μακαρόνια, κιμά, τυρί και συκωτάκια που ψήνεται μέσα σε ημίγλυκη ζύμη), βουτυροτσίκουδο (μαλακό τυρί), βρεχτόλαδεια (παξιμάδια κυθήρων με τριμμένη ντομάτα και λάδι), μπαμπάκια (ντόπιες καλλιέργειες ντοματών, καρπουζιών, πεπονιών, κολοκυθιών, μπιζελιών, καλαμποκιού), μπούντινο (γλυκό ψωμί), ξεροτήγανα, πάστα μύλου (γλυκό με γάλα από αμύγδαλο σμιγδάλι, αυγά, βανίλια, πικραμύγδαλο και άσπρο γλάσσο) και πίτες (γλυκές και αλμυρές). τέλος, το μενού του εστιατορίου θα περιλαμβάνει ροζέδες (γλυκό με μέλι, αμύγδαλο, σμιγδάλι, ζάχαρη, κανελογαρύφαλο), φατουράδα (ηδύποτο από τσίπουρο και κανελογαρύφαλλα), τοπικά κρασιά, βότανα (τα κυριότερα είναι το βαλσαμόχορτο, φασκόμηλο, λουΐζα, θρούμπι, ρίγανη, θυμάρι), αλάτι της περιοχής, ελιές και ελαιόλαδο και λαδοτύρι & ανθότυρο (Τσαχάκη 2017, και gastrotourismos.gr).

3.4 Ανθρώπινο δυναμικό και διαχείριση

Αξίζει να αναφερθεί ότι η διοίκηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έχει κάποια επιρροή στην επιχειρηματική απόδοση και την αύξηση της παραγωγικότητας (Bakator *et al.*, 2019). Για το λόγο αυτό πρόκειται να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή και σημασία από τη διεύθυνση της επιχείρησης, στη διοίκηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και κυρίως στην αποτελεσματική τους υποκίνηση και ικανοποίηση από το περιβάλλον της εργασίας και από την ίδια την εργασία τους. με τον τρόπο αυτό αναμένεται ότι θα λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά και θα έχουν υψηλό επίπεδο δέσμευσης, γεγονός το οποίο θα εξασφαλίσει ότι θα καταβάλλεται το μέγιστο των δυνατοτήτων τους, για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. με

την εξασφάλιση της εμπλοκής των εργαζομένων επιτυγχάνεται η εμπλοκή της συναισθηματικής, σωματικής και της νοοτροπίας των εργαζομένων στο χώρο εργασίας, ώστε να είναι σε θέση να εκφράζουν τις ιδέες τους και να συμβάλουν με το μέγιστο των δυνατοτήτων τους στην λειτουργία της επιχείρησης και την επίτευξη των στόχων. Η καλή επικοινωνία, η δίκαιη μεταχείριση, η εργασία με βάση τις ικανότητές του κάθε υπαλλήλου, η υψηλή υποστήριξη από την επιχείρηση, αποτελούν παράγοντες με μεγάλη πιθανότητα για την επίτευξη κίνητρου του εργαζομένου και τη διατήρηση της δέσμευσής του σε υψηλά επίπεδα. Όλα τα παραπάνω όπως και η ύπαρξη οικονομικών και μη χρηματοοικονομικών ανταμοιβών θα συμβάλλουν στην ικανοποίηση και αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση (Mariza 2016).

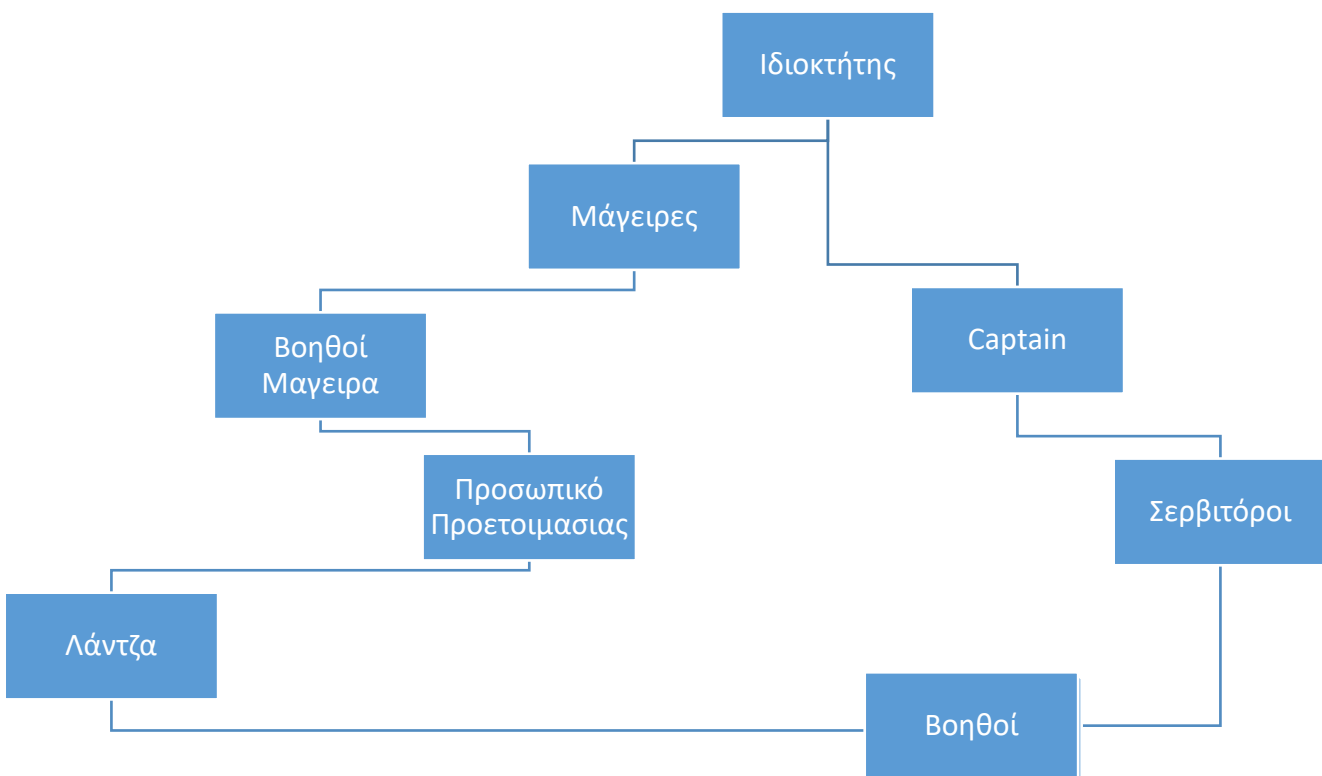
Οι ανάγκες για ανθρώπινο δυναμικό στην επιχείρηση πρόκειται να προσδιοριστεί βάσει της δυναμικής εξυπηρέτησης. Πιο συγκεκριμένα το εστιατόριο θα έχει δυναμική εξυπηρέτησης μέχρι και 30 τραπέζιων ή 120 ατόμων. Αυτό σημαίνει ότι απαιτείται η πρόσληψη:

- 2 μάγειρες (1 για τα κρεατικά και 1 για τα ψάρια)
- 2 βοηθούς μάγειρων
- 2 άτομα προσωπικό κουζίνας για τις προετοιμασίες και τις λοιπές εργασίες
- 2 άτομα για τη λάντζα
- Captain – Α σερβιτόρος
- 2 σερβιτόρων
- 2 βοηθών σερβιτόρων

Συνεπώς συνολικά θα απασχοληθούν 13 εργαζόμενοι. Η πρόσληψη του προσωπικού θα πραγματοποιηθεί μέσω συνεντεύξεων και με κύριο κριτήριο την προϋπηρεσία και την αποτελεσματικότητα κάθε ατόμου για τη θέση εργασίας και τις αρμοδιότητες, όπου προορίζεται να καλύψει.

Οργανόγραμμα ανθρωπίνου δυναμικού και τύπος Οργάνωσης

Το πρόγραμμα οργάνωσης που ταιριάζει στην συγκεκριμένη επιχείρηση είναι το Επίπεδο (flat organization) .



• Πηγή: Κακαρούγκας Χρ. «Σημειώσεις μαθήματος Διοίκηση και Οργάνωση Τουριστικών Επιχειρήσεων 2020»

3.5 Ανάλυση SWOT

Σήμερα οι οργανισμοί ασχολούνται με στρατηγικό σχεδιασμό, ο οποίος είναι ένας τρόπος να βοηθηθεί ένας οργανισμός, προκειμένου να είναι πιο παραγωγικός. Στο πλαίσιο αυτό ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει στο να καθοδηγήσει την κατανομή των πόρων για την επίτευξη των στόχων, καθώς πρόκειται για ένα εργαλείο στρατηγικής διαχείρισης. Η στρατηγική διαχείριση είναι η συνεχής διαδικασία δημιουργίας, εφαρμογής και αξιολόγησης αποφάσεων που επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του και επιτρέπει σε έναν οργανισμό να είναι πιο προληπτικός παρά αντιδραστικός στη διαμόρφωση του μέλλοντος του. ο Στρατηγικός σχεδιασμός επιτρέπει σε έναν οργανισμό να ξεκινήσει και να επηρεάσει και όχι απλώς να ανταποκριθεί και έτσι να ασκήσει έλεγχο στη διαμόρφωση της πορείας του. Η στρατηγική διαδικασία διαχείρισης είναι ένα διαδοχικό σύνολο αναλύσεων και επιλογών που μπορούν να αυξήσουν την πιθανότητα για έναν οργανισμό να επιλέξει μια «καλή στρατηγική», δηλαδή δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Στο πλαίσιο αυτό κρίνεται αναγκαία η ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, με τη χρήση της SWOT analysis.

Η ανάλυση SWOT είναι ένα από τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για τον στρατηγικό σχεδιασμό και στρατηγική διαχείριση από τις επιχειρήσεις. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά για τη δημιουργία της επιχειρηματικής και ανταγωνιστικής στρατηγικής. Σύμφωνα με την προσέγγιση της SWOT analysis, οι οργανισμοί αλληλοεπιδρούν με το περιβάλλον τους και υπό αυτήν την έννοια, ένας οργανισμός υπάρχει σε δύο περιβάλλοντα, το ένα είναι το εσωτερικό (SWOT Analysis) και το άλλο το εξωτερικό (PEST analysis). Η ανάλυση SWOT είναι ένα απλό αλλά ισχυρό εργαλείο για την αξιολόγηση του μεγέθους των δυνατοτήτων και ελλείψεων των πόρων ενός οργανισμού, των ευκαιριών αγοράς και των εξωτερικών απειλών για το μέλλον του . Η ανάλυση SWOT έχει δύο διαστάσεις: Εσωτερική και εξωτερική. Η εσωτερική διάσταση περιλαμβάνει οργανωτικούς παράγοντες, επίσης πλεονεκτήματα και αδυναμίες, η

εξωτερική διάσταση περιλαμβάνει περιβαλλοντικούς παράγοντες, επίσης ευκαιρίες και απειλές (Gürel 2017)

Ο πίνακας 7 παρουσιάζει την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της σχεδιαζόμενης επένδυσης. πιο αναλυτικά αναλύονται οι δυνατότητες (**Strengths**), οι αδυναμίες (**Weakness**), οι ευκαιρίες (**Opportunities**) και οι απειλές (**Treats**) (SWOT) που αφορούν την επιχείρηση.

Πίνακας 7. Ανάλυση SWOT

Κύριοι παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος

Δυνατότητες

1. Έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό
 2. Τοπικές γεύσεις και προϊόντα
 3. Ποιοτικές πρώτες ύλες
 4. Επιδίωξη προσφοράς προϊόντων Value of money και δημιουργία μοναδικών εμπειριών και αναμνήσεων στους τουρίστες
 5. Οικονομική διαχείριση και απόδοση
 6. Αξιολόγηση παροχών και προσωπικού και βελτιώσεις όταν εντοπίζονται προβλήματα στη λειτουργία της επιχείρησης και επιδρούν στην αποδοτικότητα και την ικανοποίηση των επισκεπτών
-

Αδυναμίες

1. Περιορισμός λειτουργίας τη θερινή περίοδο και ειδικότερα τους μήνες από τον Μάιο μέχρι και το τέλος του Οκτωβρίου
2. Μεγάλος ανταγωνισμός
3. Ύπαρξη δυο επιπλέον εστιατορίων με παρόμοια κουζίνα στην Αγία Πελαγία (Kaleris: Αξιολόγηση 4,1/5 και Ακρογιαλί: Αξιολόγηση 4,5/5)

4. Λόγω της έναρξης λειτουργίας του εστιατορίου θα είναι αναγκαία η προσαρμογή του προσωπικού και η επίλυση πιθανόν προβλημάτων κατά τη λειτουργία του εστιατορίου

5.Υψηλό κόστος προσωπικού

6. Φορολογικά κόστη και επιβαρύνσεις επιχείρησης

Ευκαιρίες

1. Η Ελλάδα αποτελεί προορισμό που αναγνωρίζεται ως ασφαλής την περίοδο της Πανδημίας

2. Οι τουρίστες έχουν την τάση να ταξιδέψουν αλλά με ιδιαίτερη προτίμηση στους προορισμούς με λίγα κρούσματα και σε προορισμούς που εφαρμόζουν πλήρως τα υγειονομικά πρωτόκολλα, χωρίς να μειώνουν την απόλαυση της εμπειρίας

3. Οι τουρίστες θα έχουν την τάση να προτιμήσουν προορισμούς όπου δεν υπάρχει το φαινόμενο του μαζικού τουρισμού λόγω της ανάγκης τους να μείνουν ασφαλείς και μακριά από το συνωστισμό

4. Οι τουρίστες αποτελούν πελάτες οι οποίοι αρέσκονται να γνωρίζουν τους τις γεύσεις κάθε τόπου και τους ντόπιους, όπως και τη φιλοσοφία τους

Απειλές

1. Περιορισμοί που υπάρχουν προκειμένου να μειωθούν οι επιπτώσεις από την εξάπλωση της πανδημίας του Κορωνοϊού

2. Αναγκαιότητα για εφαρμογή υγειονομικών πρωτοκόλλων και επιπρόσθετα κόστη για την εφαρμογή αυτών

3. Αβεβαιότητα και αστάθεια εξωτερικού περιβάλλοντος

4. Η πρόβλεψη πάνω του έτους είναι ανέφικτη, γεγονός το οποίο αποτελεί σημαντική προκλήσεις για τις υπάρχουσες και νέες επιχειρήσεις

3.6 Ανάλυση κυριότερων παραγόντων του εσωτερικού περιβάλλοντος

Με την ανάλυση κυριότερων παραγόντων του εσωτερικού περιβάλλοντος (Internal Factor Evaluation - IFE) αξιολογούνται όλα τα στοιχεία που προσδιορίστηκαν από την ανάλυση SWOT ως προς τη σπουδαιότητά τους για την επιχείρηση αναφορικά με το βαθμό που την επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά και ως προς το συντελεστή βαρύτητας που φανερώνει το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση μπορεί να ανταποκριθεί (κλίμακα 1 μέχρι και 4). Πρόκειται για ένα εργαλείο στρατηγικής ανάλυσης που συνοψίζει τα στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και πραγματοποιεί συγκριτική αξιολόγηση. Η ανάλυση κυριότερων παραγόντων του εσωτερικού περιβάλλοντος (Internal Factor Evaluation - IFE) προσφέρει μια πρόβλεψη στα πλαίσια του σχεδιασμού στρατηγικών για την τοποθέτηση ενός προϊόντος, αρχής γενομένης από τις λειτουργικές πτυχές του οργανισμού (Fuertes *et al.*, 2020). Ως εκ τούτου η διαδικασία που ακολουθήθηκε στον Πίνακα 9 δείχνει ότι η επιχείρηση έχει ισχυρή εσωτερική θέση (Αξιολόγηση 3,2/4,0) (Rahmiati *et al.*, 2017).

Με την ανάλυση κυριότερων παραγόντων του εσωτερικού περιβάλλοντος αξιολογούνται όλα τα στοιχεία που προσδιορίστηκαν από την ανάλυση SWOT ως προς τη σπουδαιότητά τους για την επιχείρηση αναφορικά με το βαθμό που την επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά και ως προς το συντελεστή βαρύτητας που φανερώνει το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση μπορεί να ανταποκριθεί (κλίμακα 1 μέχρι και 4). ως εκ τούτου η διαδικασία που ακολουθήθηκε στον Πίνακα 9 δείχνει ότι η επιχείρηση έχει ισχυρή εσωτερική θέση (Αξιολόγηση 3,2/4,0).

Πίνακας 8. Πίνακας ανάλυσης των κυριότερων παραγόντων του εσωτερικού περιβάλλοντος

Κύριοι παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος	Σπουδαιότητα	Ανταπόκριση	Αποτέλεσμα αξιολόγησης
Δυνατότητες			
1. Έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό	0,06	4	0,24
2. Τοπικές γεύσεις και προϊόντα	0,03	4	0,12
3. Ποιοτικές πρώτες ύλες	0,05	4	0,2
4. Επιδίωξη προσφοράς προϊόντων Value of money και δημιουργία μοναδικών εμπειριών και αναμνήσεων στους τουρίστες	0,06	4	0,24
5. Οικονομική διαχείριση και απόδοση	0,05	3	0,15
6. Αξιολόγηση παροχών και προσωπικού και βελτιώσεις όταν εντοπίζονται προβλήματα στη λειτουργία της επιχείρησης και επιδρούν στην αποδοτικότητα και την ικανοποίηση των επισκεπτών	0,05	3	0,15
7. Η Ελλάδα αποτελεί προορισμό που αναγνωρίζεται ως ασφαλής την περίοδο της Πανδημίας	0,06	4	0,24
8. Οι τουρίστες έχουν την τάση να ταξιδέψουν αλλά με ιδιαίτερη προτίμηση στους προορισμούς με λίγα κρούσματα και	0,06	4	0,24

σε προορισμούς που εφαρμόζουν πλήρως τα υγειονομικά πρωτόκολλα, χωρίς να μειώνουν την απόλαυση της εμπειρίας

9. Οι τουρίστες θα έχουν την τάση να προτιμήσουν προορισμούς όπου δεν υπάρχει το φαινόμενο του μαζικού τουρισμού λόγω της ανάγκης τους να μείνουν ασφαλείς και μακριά από το συνωστισμό

0,06 4 0,24

10. Οι τουρίστες αποτελούν πελάτες οι οποίοι αρέσκονται να γνωρίζουν τους τις γεύσεις κάθε τόπου και τους ντόπιους, όπως και τη φιλοσοφία τους

0,06 4 0,24

Αδυναμίες

1. Περιορισμός λειτουργίας τη θερινή περίοδο και ειδικότερα τους μήνες από τον Μάιο μέχρι και το τέλος του Οκτωβρίου

0,07 4 0,28

2. Μεγάλος ανταγωνισμός

0,03 4 0,12

3. Ύπαρξη δυο επιπλέον εστιατορίων με παρόμοια κουζίνα στην Αγία Πελαγία (Kaleris: Αξιολόγηση 4,1/5 και Ακρογιάλι: Αξιολόγηση 4,5/5)

0,03 4 0,12

4. Λόγω της έναρξης λειτουργίας του εστιατορίου θα είναι αναγκαία η προσαρμογή του προσωπικού και η επίλυση πιθανόν προβλημάτων κατά τη λειτουργία του εστιατορίου

0,02 4 0,08

5.Υψηλό κόστος προσωπικού	0,03	3	0,09
6. Φορολογικά κόστη και επιβαρύνσεις επιχείρησης	0,03	3	0,09
7. Περιορισμοί που υπάρχουν προκειμένου να μειωθούν οι επιπτώσεις από την εξάπλωση της πανδημίας του Κορωνοϊού	0,06	2	0,12
8. Αναγκαιότητα για εφαρμογή υγειονομικών πρωτοκόλλων	0,05	2	0,1
9. Αβεβαιότητα και αστάθεια εξωτερικού περιβάλλοντος	0,07	1	0,07
10. Η πρόβλεψη πάνω του έτους είναι ανέφικτη, γεγονός το οποίο αποτελεί σημαντική προκλήσεις για τις υπάρχουσες και νέες επιχειρήσεις	0,07	1	0,07
ΣΥΝΟΛΟ	1	-	3,2

3.7 Ανάλυση αλυσίδας αξίας

Η έννοια της «αλυσίδας αξίας» εισήχθη από τον Porter (1985) σε μια προσπάθειά του να περιγράψει το πλήρες φάσμα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, οι οποίες απαιτούνται για να φέρουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία από τη σύλληψη, μέσω των διαφορετικών φάσεων παραγωγής, στη διανομή στους καταναλωτές και την τελική διάθεση μετά τη χρήση. Η ανάλυση για την αλυσίδα αξίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για τον διαχωρισμό μιας επιχείρησης σε ευρείες δραστηριότητες, επιτρέποντας έτσι τον εντοπισμό πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας απαιτεί τη «χαρτογράφηση της αγοράς» για την παρακολούθηση και ανάλυση της συμβολής των διαφόρων παραγόντων της αλυσίδας

και των σχέσεων μεταξύ τους. Η κατανόηση των αλληλεπιδράσεων μέσα σε μια αλυσίδα αξίας βοηθά στον προσδιορισμό των παραγόντων που επηρεάζουν πόσο καλά ή πόσο άσχημα λειτουργεί η αλυσίδα. Η χαρτογράφηση της αγοράς που προκύπτει, καθορίζει τους παράγοντες της αλυσίδας αξίας, το ευνοϊκό περιβάλλον και τους προμηθευτές. Το ευνοϊκό περιβάλλον περιλαμβάνει κρίσιμους παράγοντες που δημιουργούν τις συνθήκες λειτουργίας εντός των οποίων λειτουργεί η αλυσίδα αξίας, όπως οι υποδομές, οι πολιτικές και κανονισμοί, καθώς και θεσμοί και διαδικασίες που διαμορφώνουν το οικοσύστημα της αγοράς. Αυτοί οι παράγοντες είναι πέρα από τον έλεγχο των μελών της αλυσίδας αξίας, αλλά η μελέτη τους είναι σημαντικοί για να εξακριβωθούν οι τάσεις που επηρεάζουν την αλυσίδα και οι κινητήριες δυνάμεις αυτών των τάσεων, προσδιορίζοντας έτσι ευκαιρίες για άσκηση πίεσης και επιχειρηματικής πολιτικής.

Από την εισαγωγή της, η χρήση της ανάλυσης αλυσίδας αξίας επεκτάθηκε σε διάφορες επιχειρήσεις πέρα από τη μελέτη μεμονωμένων εταιρειών. Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας χρησιμοποιήθηκε για την εξέταση και αξιολόγηση ολόκληρων βιομηχανιών και βιομηχανικών κλάδων, καθώς και συγκεκριμένων συστημάτων εντός των επιχειρήσεων. Έχει επίσης χρησιμοποιηθεί για την εξέταση δραστηριοτήτων που εξαπλώνονται ολόενα και περισσότερο σε πολλές χώρες ή τη λεγόμενη «*παγκόσμια αλυσίδα αξίας*» (GVC). Η διαπίστωση αυτή υποδηλώνει ότι δεν υπάρχει περιορισμός στη χρήση της (Zamora 2016).

Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας είναι ένα εργαλείο για την κατανόηση των δραστηριοτήτων που δημιουργούν την επιχειρηματική αξία. Βοηθά τις επιχειρήσεις να προσδιορίσουν τη θέση τους και να αναλύσουν τις δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας και να εξαλείψουν τις δραστηριότητες που δεν προσθέτουν αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία. Η αλυσίδα αξίας του Porter προϋποθέτει ότι μια επιχείρηση είναι ένα σύστημα εισόδων, διαδικασιών μετατροπής και αποτελεσμάτων. Κάθε δραστηριότητα στο σύστημα περιλαμβάνει την απόκτηση και κατανάλωση πόρων. Ο τρόπος με τον οποίο ένας οργανισμός εκτελεί δραστηριότητες αλυσίδας αξίας καθορίζει το κόστος και

τα κέρδη. Οι αλυσίδες αξίας των επιχειρήσεων σε διαφορετικές βιομηχανίες είναι διαφορετικές και επίσης διαφορετικές αλυσίδες αξίας δημιουργούνται από τις επιχειρήσεις στον ίδιο τομέα. Η προσέγγιση της αλυσίδας αξίας είναι μια μέθοδος αποσύνθεσης μιας επιχείρησης σε στρατηγικά σημαντικές δραστηριότητες, ενώ η συνολική λογική της δημιουργίας μιας αλυσίδας αξίας με γενικές κατηγορίες δραστηριοτήτων ισχύει σε όλους τους κλάδους (Strakoná *et al.*, 2020). Ο Πίνακας 9 που ακολουθεί αναλύει με λεπτομέρειες την αλυσίδα αξίας της επιχείρησης.

Πίνακας 9. Ανάλυση αλυσίδας αξίας εστιατορίου

1. Κύριες λειτουργίες:
Υποδοχή, Αποθήκευση, Εσωτερική διακίνηση πρώτων υλών (εισερχόμενα)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Η υποδοχή των εμπορευμάτων θα γίνεται κάθε πρωί από τους προμηθευτές της επιχείρησης, οι οποίοι θα είναι παραγωγοί, κτηνοτρόφοι και ψαράδες με τους οποίους θα επιδιωχθεί μακροχρόνια και σταθερή συνεργασία ▪ Η διαχείριση των πρώτων υλών θα πραγματοποιείται από τους εργαζόμενους στην κουζίνα, οι οποίοι θα αποθηκεύουν τις πρώτες ύλες και θα προβαίνουν σε κάθε απαραίτητη ενέργεια ανά στάδιο παραγωγής.
Παραγωγή / Operations
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Η παραγωγή των προϊόντων θα γίνεται στο χώρο της κουζίνας από το προσωπικό που θα τη στελεχώνει. ▪ Η παραγωγή των υπηρεσιών θα γίνεται στον εξωτερικό χώρο του εστιατορίου και θα περιλαμβάνουν την ενημέρωση όλων των πόστων, την ολοκλήρωση των ενεργειών όπως η εξυπηρέτηση των πελατών, η διεκπεραίωση των αιτημάτων των πελατών και η ανατροφοδότηση.

Διαδικασίες συλλογής, αποθήκευσης και φυσικής διανομής του προϊόντος

- Κατά τη συλλογή του προϊόντος γίνεται λόγος για την επικοινωνία με τους προμηθευτές της επιχείρησης και την παράδοση των προϊόντων στο χώρο του εστιατορίου.

Μάρκετινγκ και πωλήσεις

Οι δραστηριότητες του μάρκετινγκ και των πωλήσεων περιλαμβάνουν:

- την καταχώρηση σε τοπικούς οδηγούς
- την καταχώρηση σε τουριστικούς οδηγούς στην Ελλάδα και το εξωτερικό
- την συνεργασία με πρακτορεία του εξωτερικού
 - ✓ απόκτηση ηλεκτρονικής παρουσίας με τη δημιουργία ιστοσελίδας και την δημιουργία ενημερωμένων προφίλ σε κοινωνικά δίκτυα (Facebook, Twitter, Pinterest, YouTube, Instagram).
- Συμμετοχή σε τουριστικές εκθέσεις και διοργανώσεις γαστρονομικού ενδιαφέροντος

Υπηρεσίες μετά την πώληση

Οι υπηρεσίες μετά την πώληση που θα προωθεί η εταιρεία είναι:

- να μάθει εάν η εξυπηρέτηση ικανοποίησε τους πελάτες
- να παροτρύνει για αξιολόγηση και ανάρτηση υλικού σε κοινωνικά δίκτυα και τουριστικούς οδηγούς (Booking, Trivago κ.α.)
- να προσφέρει ένα δώρο από την περιοχή
- να προσκαλέσει τους τουρίστες να επαναλάβουν την επίσκεψή τους στην περιοχή και στο εστιατόριο

2. Δευτερεύουσες λειτουργίες

Απόκτηση πρώτων υλών / Προμήθειες

- Η απόκτηση όλων των πρώτων υλών θα γίνεται από προμηθευτές του νησιού με τους οποίους θα υπάρχει μακροχρόνια συνεργασία.

Σχεδιασμός υπηρεσιών, βελτίωση λειτουργιών, τεχνολογία, τεχνογνωσία

- Ο προσδιορισμός - σχεδιασμός των υπηρεσιών θα γίνει με γνώμονα τη γνώση που προέρχεται από την γνωριμία με τους τουρίστες του νησιού και την κατανόηση των προτεραιοτήτων που αυτοί έχουν.

-
- Η βελτίωση των λειτουργιών θα γίνει βάσει των αξιολογήσεων και των σχολίων τόσο του προσωπικού όσο και των πελατών.
 - Η βελτίωση των υπηρεσιών θα γίνεται σε μόνιμη βάση καθ' όλη τη διάρκεια λειτουργίας του εστιατορίου, βάσει πληροφοριών που θα αντλούνται από κάθε ενδιαφερόμενο μέρος.

Στελέχωση, εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού

Η στελέχωση της ξενοδοχειακής μονάδας θα ακολουθήσει την εξής διαδικασία:

- Δημοσίευση αγγελίας αναζήτησης προσωπικού και προσωπικές επαφές στο νησί
- Διεξαγωγή συνεντεύξεων εργασίας
- Επιλογή των καταλληλότερων υποψηφίων με βάση την εμπειρία τους και του προφίλ τους και επανάληψη συνεντεύξεων που θα οδηγήσει σε επιλογή του προσωπικού
- Πλήρης καθοδήγηση και ενημέρωση προσωπικού για τη λειτουργία της μονάδας
- Ανατροφοδότηση και εστίαση στην ικανοποίηση του προσωπικού από το χώρο εργασίας του με έμφαση στην προσωπική τους δέσμευση και την επίτευξη της βέλτιστης εφικτής απόδοσης.

Γενική διοίκηση, χρηματοδοτική διοίκηση, στρατηγικός προγραμματισμός, νομική υποστήριξη

- Η επιχείρηση θα έχει αμιγώς πελατοκεντρικό χαρακτήρα και εστίαση
- θα δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού που θα απασχοληθεί
- η απασχόληση προσωπικού θα βασιστεί στην επιλογή κατάλληλων υπαλλήλων της τοπικής αγοράς.
- η επιχείρηση αναγνωρίζοντας την αξία του ανθρώπινου δυναμικού θα επιδιώξει την καθιέρωσή της αναφορικά με το Brand employer.

Linkages

- Έμφαση στην αγάπη για τη γαστρονομία και την ανάδειξη των τοπικών γεύσεων
 - Επαφή με τη φύση και τις τοπικές δραστηριότητες
-
-

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

4.1 Ανάλυση PEST

Για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης διενεργείται PEST ανάλυση, η οποία εξετάζει το πολιτικό, το οικονομικό, το κοινωνικό και το τεχνολογικό περιβάλλον της επιχείρησης και τις αντίστοιχες επιδράσεις.

Πίνακας 10. Ανάλυση PEST

Πολιτικό περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον στην Ελλάδα παρουσιάζει σταθερότητα τα τελευταία χρόνια
Κλείσιμο καταστημάτων και χώρων εστίασης (Καραντίνα)
Επιβολή κανόνων λειτουργίας χώρων εστίασης
Προσαρμογή σε μεταβαλλόμενο επιτρεπτό ωράριο λειτουργίας χώρων εστίασης

Οικονομικό περιβάλλον

Αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον
Κλειστές επιχειρήσεις εστίασης λόγω Covid-19, με σημαντικές οικονομικές απώλειες
Μηδανιμή οικονομική κρατική υποστήριξη των κλειστών επιχειρήσεων εστίασης
Μη εξασφαλισμένη βιωσιμότητα επιχειρήσεων του κλάδου
Αρνητικές οικονομικές επιπτώσεις λόγω των μέτρων μείωσης της εξάπλωσης του Covid-19, οι οποίες ακόμη δεν έχουν φανεί

Κοινωνικό περιβάλλον

Υψηλό επίπεδο ανεργίας για τους εργαζόμενους στον κλάδο της εστίασης
Αδυναμία επιχειρήσεων να υποστηρίξουν το προσωπικό τους λόγω της πανδημίας και υιοθέτηση μέτρων αναστολής εργασίας
Ευέλικτος κλάδος συγκριτικά με άλλους κλάδους και αύξηση ζήτησης μετά την καραντίνα

Τεχνολογικό περιβάλλον

Ηλεκτρονική παρουσία και προβολή

Δυνατότητα αξιολογήσεων από πελάτες

Δράσεις προβολής από πελάτες διαδικτυακά (Ανάρτηση φωτογραφιών, Check in κ.α.)

Υιοθέτηση τεχνολογίας για την πιο άμεση εξυπηρέτηση των πελατών του εστιατορίου και εξοικείωση προσωπικού με τις τεχνολογίες αυτές.

4.2 Ανάλυση κυριότερων παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος

Με την ανάλυση κυριότερων παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος (External Factor Evaluation - IFE), αξιολογούνται όλα τα στοιχεία που προσδιορίστηκαν από την ανάλυση PEST ως προς τη σπουδαιότητά τους για την επιχείρηση αναφορικά με το βαθμό που την επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά και ως προς το συντελεστή βαρύτητας που φανερώνει το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση μπορεί να ανταποκριθεί (κλίμακα 1 μέχρι και 4). Η ανάλυση κυριότερων παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος (External Factor Evaluation - IFE), επιτρέπει τη σύνοψη και την αξιολόγηση όλων των εξωτερικών παραγόντων (ευκαιρίες και απειλές) που επηρεάζουν την εταιρεία με αρνητικό ή θετικό τρόπο, μια προς μια. Η ανάλυση κυριότερων παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος (External Factor Evaluation - IFE), διευκολύνει τη σύνοψη και να αξιολόγηση των οικονομικών, κοινωνικών, πολιτιστικών, τεχνολογικών και ανταγωνιστικών πληροφοριών, που θα μπορούσαν να ωφελήσουν ή να βλάψουν με σημαντικό τρόπο την επιχείρηση στο μέλλον (Fuertes *et al.*, 2020). Ως εκ τούτου η διαδικασία που ακολουθήθηκε στον Πίνακα 11 δείχνει ότι η επιχείρηση έχει ισχυρή εσωτερική θέση (Αξιολόγηση 3,21/4,0).

Πίνακας 11. Πίνακας ανάλυσης των κυριότερων παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος

Κύριοι παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος	Σπουδαιότητα	Ανταπόκριση	Αποτέλεσμα αξιολόγησης
Ευκαιρίες			
Το πολιτικό περιβάλλον στην Ελλάδα παρουσιάζει σταθερότητα τα τελευταία χρόνια	0,07	4	0,28
Ευέλικτος κλάδος συγκριτικά με άλλους κλάδους και αύξηση ζήτησης μετά την καραντίνα	0,05	4	0,2
Ηλεκτρονική παρουσία και προβολή	0,07	4	0,28
Δυνατότητα αξιολογήσεων από πελάτες	0,07	4	0,28
Δράσεις προβολής από πελάτες διαδικτυακά (Ανάρτηση φωτογραφιών, Check in κ.α.)	0,07	4	0,28
Υιοθέτηση τεχνολογίας για την πιο άμεση εξυπηρέτηση των πελατών του εστιατορίου και εξοικείωση προσωπικού με τις τεχνολογίες αυτές.	0,07	4	0,28
Απειλές			
Κλείσιμο καταστημάτων και χώρων εστίασης (Καραντίνα)	0,05	1	0,05
Επιβολή κανόνων λειτουργίας χώρων εστίασης	0,03	4	0,12
Προσαρμογή σε μεταβαλλόμενο επιτρεπτό ωράριο λειτουργίας χώρων εστίασης	0,05	4	0,2

Αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον	0,07	4	0,28
Κλειστές επιχειρήσεις εστίασης λόγω Covid-19, με σημαντικές οικονομικές απώλειες	0,06	1	0,06
Μηδαμινή οικονομική κρατική υποστήριξη των κλειστών επιχειρήσεων εστίασης	0,06	2	0,12
Μη εξασφαλισμένη βιωσιμότητα επιχειρήσεων του κλάδου	0,06	3	0,18
Αρνητικές οικονομικές επιπτώσεις λόγω των μέτρων μείωσης της εξάπλωσης του Covid-19, οι οποίες ακόμη δεν έχουν φανεί	0,08	2	0,16
Υψηλό επίπεδο ανεργίας για τους εργαζόμενους στον κλάδο της εστίασης	0,06	2	0,12
Αδυναμία επιχειρήσεων να υποστηρίξουν το προσωπικό τους λόγω της πανδημίας και υιοθέτηση μέτρων αναστολής εργασίας	0,08	4	0,32
ΣΥΝΟΛΟ	1	-	3,21

4.3 Ανάλυση των πέντε παραγόντων του Porter

Το πλαίσιο πέντε δυνάμεων του Michael Porter είναι ένα σχετικά ολοκληρωμένο εργαλείο για την αξιολόγηση της ελκυστικότητας μιας επιχείρησης σύμφωνα με τη στρατηγική διαχείριση. Το πλαίσιο πέντε δυνάμεων απεικονίζει τη δομή μιας επιχείρησης όσον αφορά: την απειλή από δυνητικούς νεοεισερχόμενους ανταγωνιστές, τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, την πίεση από υποκατάστατα προϊόντα, και την ένταση του ανταγωνισμού. Η δομή χρησιμοποιείται για να εξηγήσει την αποδοτικότητα της βιομηχανίας και να επιτρέψει σε μια επιχείρηση να τοποθετηθεί ευνοϊκά έναντι των ανταγωνιστών της

(Baburaj & Narayanan 2016). Με την ανάλυση αυτή επιχειρείται η επισκόπηση της κατάστασης που θα αντιμετωπίσει η επιχείρηση αναφορικά με τις πέντε ισχυρότερες δυνάμεις σύμφωνα με τον Porter. Όπως διαπιστώνεται το εστιατόριο θα μπει σε μια ήδη ώριμη αγορά η οποία ωστόσο μπορεί να προσφέρει διαφοροποιημένα ή εκσυγχρονισμένα πιάτα τοπικής γαστρονομίας.

Πίνακας 12. Πέντε παράγοντες του Porter

1. Προμηθευτές / Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

- Υψηλή διαπραγματευτική δύναμη ως προς την τιμή των προϊόντων

2. Αγοραστές / Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

- Χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη, λόγω της επιλογής εστιατορίου με τιμές στον μέσο όρο της τοπικής αγοράς και λόγω της παροχής γαστρονομικών προϊόντων Value of money.
- Η διαφοροποίηση της προσφερόμενης υπηρεσίας, συμβάλει στη χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

3. Είσοδος νέων ανταγωνιστών / Κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών

- Η απαίτηση οικονομικών κεφαλαίων μειώνουν σημαντικά τη δυνατότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο.

4. Υποκατάστατες υπηρεσίες / Απειλή από υποκατάστατες υπηρεσίες

Ως υποκατάστατες υπηρεσίες, μπορούν να θεωρηθούν:

- Τα ξενοδοχεία που παρέχουν τρία γεύματα σε καθημερινή βάση (Πρωινό, μεσημεριανό, βραδινό)
- Οι επιχειρήσεις γρήγορου φαγητού που αποτελούν για τους τουρίστες εξίσου ελκυστική επιλογή.

5. Ανταγωνιστές / Ανταγωνισμός μεταξύ υπαρχουσών μονάδων

- Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων είναι έντονος και συνεπώς επιδιώκεται η διαφοροποίηση της εμπειρίας των πελατών από την επιχείρηση (Δυο εστιατόρια στην περιοχή με αξιολογήσεις πάνω από 4 στα 5 αστέρια).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

5.1 Προτεινόμενη στρατηγική

Οι Ajagbe *et al.*, (2016) έχουν ορίσει τη στρατηγική ως σχέδια δράσης μεγάλης κλίμακας για την αλληλεπίδραση με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, με σκοπό την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων. Συνεπώς, η στρατηγική αποτελεί ένα πρότυπο δράσεων και ένα πλάνο αξιοποίησης και κατανομής των διαθέσιμων επιχειρηματικών πόρων που έχουν σχεδιαστεί για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το πεδίο εφαρμογής ενός οργανισμού που μακροπρόθεσμα θα συμβάλλει στην επίτευξη πλεονεκτημάτων σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον μέσω της διαμόρφωσης των πόρων και των ικανοτήτων. Σύμφωνα με τους Armstrong & Barron (2002) η στρατηγική αναγνωρίζεται ως ένα σύνολο συμπεριφοράς στα πλαίσια της λήψης αποφάσεων από έναν οργανισμό με σκοπό την επίτευξη ενός προκαθορισμένου στόχου. Η στρατηγική μπορεί επομένως να θεωρηθεί ως ένα μέσο με το οποίο επιτυγχάνεται ένας συγκεκριμένος στόχος ενός ατόμου ή ενός οργανισμού. Αυτό συνεπάγεται ότι για κάθε οργανισμό το να επιτύχει τους στόχους του, υπάρχει ανάγκη να επινοηθούν κατάλληλες στρατηγικές.

Η στρατηγική που θεωρείται ιδανική για την συγκεκριμένη επιχείρηση είναι η στρατηγική σταθερότητας και πιο συγκεκριμένα στο στρατηγικό διάλειμμα με τις βήμα-βήμα προσεκτικές ενέργειες (*caution strategy*). Η στρατηγική αυτή επιλέγεται από επιχειρήσεις, σε περιόδους αστάθειας του εξωτερικού τους περιβάλλοντος και σε περιόδους που η αναμονή είναι η επικρατέστερη επιλογή μέχρι να σταθεροποιηθεί η κατάσταση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (Gurpartar 2009). επίσης,

ο Πίνακας 13 που ακολουθεί παρουσιάζει τις εναλλακτικές στρατηγικές που μπορεί μια επιχείρηση να εφαρμόσει προκειμένου να αναπτυχθεί.

Πίνακας 13. Στρατηγικές ανάπτυξης αγοράς

		ΠΡΟΙΟΝΤΑ	
		Υπάρχοντα	Νέα
ΑΓΟΡΕΣ	Υπάρχουσες	<p><i>Στρατηγική Διείσδυσης Συγκέντρωσης της αγοράς</i></p>	<p><i>Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων</i></p>
	Νέες	<p><i>Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς</i></p>	<p><i>Στρατηγική Διαφοροποίησης Δραστηριοτήτων</i></p>

Η επιχείρηση που αναλύεται θα απευθυνθεί σε μια υπάρχουσα αγορά με υπάρχοντα προϊόντα. Εναλλακτικά συνεπώς, η στρατηγική που θα ταιριάζει στην επιχείρηση, είναι η στρατηγική διείσδυσης ή συγκέντρωσης της αγοράς. σύμφωνα με τη στρατηγική αυτή, η επιχείρηση θα προσπαθήσει να λάβει μέρος του μεριδίου αγοράς και θα εντείνει τις προσπάθειές της για την ανάπτυξή του κατά τη λειτουργία της. για να το πετύχει αυτό θα αξιοποιήσει με τον καλύτερο εφικτό τρόπο τους πόρους που έχει στη διάθεσή της (ανθρώπινους, οικονομικούς, αύλους κ.α.). Παράλληλα θα καταβάλλει προσπάθεια για να γνωρίσουν οι τουρίστες το μενού του εστιατορίου και να αναγνωρίσουν ο βαθμό διαφοροποίησής των παροχών. Η στρατηγική αυτή θα βασιστεί σε σημαντικό βαθμό στην προβολή και τη διαφήμιση και την προσέλκυση των τουριστών που επισκέπτονται την περιοχή είτε γνωρίζουν είτε όχι την ύπαρξη του εστιατορίου.

5.2 Αξιολόγηση στρατηγικών (QSP Matrix)

Η QSPM Matrix, εντάσσεται στο πρώτο στάδιο της διαμόρφωση στρατηγικής και είναι ένα εξαιρετικό εργαλείο για την επιλογή μεταξύ εφικτών εναλλακτικών στρατηγικών. Πρόκειται για ένα εργαλείο για την εξομοίωση και την ιεράρχηση βασικών εσωτερικών, εξωτερικών και ανταγωνιστικών στοιχείων που απαιτούνται για τη χάραξη ενός αποτελεσματικού στρατηγικού σχεδίου (Meredith *et al.*, 2009).

Στην ενότητα 5.1 της παρούσας εργασίας παρουσιάστηκαν οι δυο προτεινόμενες στρατηγικές, που θα μπορούσε να ακολουθήσει το εστιατόριο για να αποκτήσει μερίδιο της αγοράς. Στον Πίνακα 14 που ακολουθεί, αξιολογούνται οι δυο προτεινόμενες στρατηγικές με γνώμονα τις ευκαιρίες και απειλές και τις δυνατότητες και αδυναμίες που έχουν εντοπιστεί στις αναλύσεις του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (ανάλυση SWOT και ανάλυση PEST)

Πίνακας 14.Κριτική αξιολόγηση προτεινόμενων στρατηγικών

ΚΥΡΙΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ		ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ			
		ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΔΙΑΛΕΙΜΜΑ		ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΕΙΣΔΥΣΗΣ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	
ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΣΕ	ΣΣΕΠ	ΣΕ	ΣΣΕΠ
Ευκαιρίες					
1. Το πολιτικό περιβάλλον στην Ελλάδα παρουσιάζει σταθερότητα τα τελευταία χρόνια	0,07	4	0,28	4	0,28

2.	Ευέλικτος κλάδος συγκριτικά με άλλους κλάδους και αύξηση ζήτησης μετά την καραντίνα	0,06	4	0,24	4	0,24
3.	Ηλεκτρονική παρουσία και προβολή	0,08	4	0,32	4	0,32
4.	Δυνατότητα αξιολογήσεων από πελάτες	0,08	4	0,32	4	0,32
5.	Δράσεις προβολής από πελάτες διαδικτυακά (Ανάρτηση φωτογραφιών, Check in κ.α.)	0,08	4	0,32	4	0,32
6.	Υιοθέτηση τεχνολογίας για την πιο άμεση εξυπηρέτηση των πελατών του εστιατορίου και εξοικείωση προσωπικού με τις τεχνολογίες αυτές.	0,06	4	0,24	4	0,24
Απειλές						
1.	Κλείσιμο καταστημάτων και χώρων εστίασης (Καραντίνα)	0,06	4	0,24	2	0,12
2.	Επιβολή κανόνων λειτουργίας χώρων εστίασης	0,06	4	0,24	3	0,18
3.	Προσαρμογή σε μεταβαλλόμενο επιτρεπτό	0,06	4	0,24	3	0,18

	ωράριο λειτουργίας χώρων εστίασης					
4.	Αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον	0,07	4	0,28	2	0,14
5.	Κλειστές επιχειρήσεις εστίασης λόγω Covid-19, με σημαντικές οικονομικές απώλειες	0,06	4	0,24	2	0,12
6.	Μηδαμινή κρατική υποστήριξη των κλειστών επιχειρήσεων εστίασης	0,06	4	0,24	2	0,12
7.	Μη εξασφαλισμένη βιωσιμότητα επιχειρήσεων του κλάδου	0,07	4	0,28	3	0,21
8.	Αρνητικές οικονομικές επιπτώσεις λόγω των μέτρων μείωσης της εξάπλωσης του Covid-19, οι οποίες ακόμη δεν έχουν φανεί	0,07	4	0,28	2	0,14
9.	Υψηλό επίπεδο ανεργίας για τους εργαζόμενους στον κλάδο της εστίασης	0,06	4	0,24	2	0,12
ΣΥΝΟΛΟ		1		4,00		3,05

Δυνατότητες					
1. Έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό	0,07	4	0,28	4	0,28
2. Τοπικές γεύσεις και προϊόντα	0,07	4	0,28	4	0,28
3. Ποιοτικές πρώτες ύλες	0,07	4	0,28	4	
4. Επιδίωξη προσφοράς προϊόντων Value of money και δημιουργία μοναδικών εμπειριών και αναμνήσεων στους τουρίστες	0,07	4	0,28	4	0,28
5. Οικονομική διαχείριση και απόδοση	0,05	4	0,2	4	0,2
6. Αξιολόγηση παροχών και προσωπικού και βελτιώσεις όταν εντοπίζονται προβλήματα στη λειτουργία της επιχείρησης και επιδρούν στην αποδοτικότητα και την ικανοποίηση των επισκεπτών	0,05	4	0,2	4	0,2
7. Η Ελλάδα αποτελεί προορισμό που αναγνωρίζεται ως ασφαλής την περίοδο της Πανδημίας	0,04	4	0,16	4	0,16

<p>8. Οι τουρίστες έχουν την τάση να ταξιδέψουν αλλά με ιδιαίτερη προτίμηση στους προορισμούς με λίγα κρούσματα και σε προορισμούς που εφαρμόζουν πλήρως τα υγειονομικά πρωτόκολλα, χωρίς να μειώνουν την απόλαυση της εμπειρίας</p>	0,04	4	0,16	4	0,16
<p>9. Οι τουρίστες θα έχουν την τάση να προτιμήσουν προορισμούς όπου δεν υπάρχει το φαινόμενο του μαζικού τουρισμού λόγω της ανάγκης τους να μείνουν ασφαλείς και μακριά από το συνωστισμό</p>	0,03	4	0,12	4	0,12
<p>10. Οι τουρίστες αποτελούν πελάτες οι οποίοι αρέσκονται να γνωρίζουν τους τις γεύσεις κάθε τόπου και τους ντόπιους, όπως και τη φιλοσοφία τους</p>	0,05	4	0,2	4	0,2
<p>Αδυναμίες</p>					
<p>1. Περιορισμός λειτουργίας τη θερινή περίοδο και ειδικότερα τους μήνες από</p>	0,06	1	0,06	1	0,06

τον Μάιο μέχρι και το τέλος του Οκτωβρίου					
2. Μεγάλος ανταγωνισμός	0,05	4	0,2	3	0,15
3. Ύπαρξη δυο επιπλέον εστιατορίων με παρόμοια κουζίνα στην Αγία Πελαγία (Kaleris: Αξιολόγηση 4,1/5 και Ακρογιάλι: Αξιολόγηση 4,5/5)	0,06	4	0,24	3	0,18
4. Λόγω της έναρξης λειτουργίας του εστιατορίου θα είναι αναγκαία η προσαρμογή του προσωπικού και η επίλυση πιθανόν προβλημάτων κατά τη λειτουργία του εστιατορίου	0,04	4	0,16	3	0,12
5. Υψηλό κόστος προσωπικού	0,03	4	0,12	3	0,09
6. Φορολογικά κόστη και επιβαρύνσεις επιχείρησης	0,03	4	0,12	3	0,09
7. Περιορισμοί που υπάρχουν προκειμένου να μειωθούν οι επιπτώσεις από την εξάπλωση της πανδημίας του Κορωνοϊού	0,05	4	0,2	3	0,15

8. Αναγκαιότητα για εφαρμογή υγειονομικών πρωτοκόλλων	0,03	4	0,12	3	0,09
9. Αβεβαιότητα και αστάθεια εξωτερικού περιβάλλοντος	0,05	4	0,2	3	0,15
10. Η πρόβλεψη πάνω του έτους είναι ανέφικτη, γεγονός το οποίο αποτελεί σημαντική προκλήσεις για τις υπάρχουσες και νέες επιχειρήσεις	0,06	4	0,24	3	0,18
ΣΥΝΟΛΟ	1		3,82		3,14
Αξιολόγηση στρατηγικής (Μ.Ο.)			4,97		4,09

Ύστερα από την αξιολόγηση των δυο στρατηγικών μπορεί να διαπιστωθεί ότι η μέθοδος του στρατηγικού διαλείμματος είναι αρκετά συναφής με τους παράγοντες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος καθώς έχει αξιολόγηση 4,97 στα 5, γεγονός το οποίο υποδηλώνει μικρό επίπεδο ρίσκου. ωστόσο η στρατηγική αυτή, χαρακτηρίζεται από αυξημένη στασιμότητα. συνεπώς, προτείνεται ο συνδυασμός της με τη στρατηγική διείσδυσης στην αγορά η οποία θα βοηθήσει το εστιατόριο να αποκτήσει πελάτες όταν θα ξεκινήσει τη λειτουργία του. Η στρατηγική αυτή αξιολογείται με 4,09 στα 5 και αποτελεί μια ικανοποιητική επιλογή για την έναρξη λειτουργίας του εστιατορίου ανταποκρινόμενο στις προκλήσεις του περιβάλλοντός του. αξίζει να αναφερθεί ότι και οι δυο στρατηγικές χαρακτηρίζονται από την υψηλή αποτελεσματικότητα διαχείρισης του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

5.3 Πλάνο μάρκετινγκ

Η εφαρμογή της προτεινόμενης στρατηγικής οδηγεί στη δημιουργία ενός συγκεκριμένου πλάνου μάρκετινγκ. Οι στόχοι που ορίζονται στα πλαίσια του πλάνου μάρκετινγκ θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από το στοιχείο της μετρησιμότητας και της ρεαλιστικότητας, στην πραγματική κατάσταση την οποία θα αντιμετωπίσει κατά τη δραστηριότητα της η επιχείρηση. Ως εκ τούτου, οι στόχοι δημιουργία ενός ισχυρού Brand Name, του οποίου η εταιρική ταυτότητα θα συνδέεται και θα αναδεικνύει τις τοπικές γεύσεις των Κυθήρων. Επιμέρους στόχος του πλάνου μάρκετινγκ θα είναι η προβολή της επιχείρησης της φιλοσοφίας της και των πιάτων που προσφέρει με απώτερο σκοπό τη διαφοροποίηση της από τα υπόλοιπα εστιατόρια που δραστηριοποιούνται στο νησί και την καλύτερη προσέγγιση του κοινού στόχου του εστιατορίου. Στο πλαίσιο αυτό η διαφοροποίηση του εστιατορίου θα επιτευχθεί μέσα από σύγχρονα στοιχεία γαστρονομίας αλλά και από την επιλογή ποιοτικών πρώτων υλών στη διαδικασία της παραγωγής. Το εστιατόριο επιθυμεί να αποτελέσει μία προσιτή επιλογή για τους τουρίστες οι οποίοι θα το επιλέγουν ως μία μοναδική γαστρονομική εμπειρία στο νησί. Έτσι οι ενέργειες προώθησης και προβολής που θα πραγματοποιηθούν είναι οι ακόλουθες:

Πλάνο Προϊόντος

Τα προϊόντα της επιχείρησης “Lobster” έχουν ως σκοπό την γευστική ποιότητα σε συνδυασμό με το χαμηλό κόστος υλικών . Συγκεκριμένα τα συστατικά του κάθε πιάτου βρίσκονται σε ποικίλα άλλα πιάτα με απώτερο σκοπό την μείωση των αναξιοποίητων συστατικών και κατά συνέπεια την μείωση του κόστους των προμηθειών και του Food Cost . Με αυτόν τον τρόπο το προϊόν θα γίνει ανταγωνιστικό και προσιτό στο ευρύ τουριστικό κοινό των Κυθήρων και κα επέκταση του Brand name της επιχείρησης

Πλάνο Τιμολόγησης

Η τιμολόγηση των προϊόντων θα γίνεται βάση του παρακάτω τύπου

Κόστος Συνόλου Υλικών ανά πιάτο x 2,5

Σύμφωνα με αυτόν το τύπο διασφαλίζετε η σωστή τιμολόγηση των προϊόντων του καταλόγου της επιχείρησης σε σχέση με το χαμηλό κόστος των προϊόντων του καταλόγου και την μεγιστοποίηση του κέρδους της επιχείρησης. Στον συντελεστή 2.5 περιλαμβάνονται τα έξοδα της επιχείρησης (ΦΠΑ, ρεύμα, μισθοί, γκάζι, ενοίκιο χώρων, κέρδος, κτλ.). Η τιμές των προϊόντων του εστιατορίου βρίσκονται κοντά στις τιμές των κύριων ανταγωνιστών, η ποιότητα των προϊόντων θα πρέπει να είναι καλύτερη έτσι ώστε να αυξηθεί η ανταγωνιστικότητα του εστιατορίου.

Πρώθηση Προϊόντος

- α. Σε τοπικό επίπεδο με τοποθέτηση ειδικών baner και ταμπελών σε διάφορα κεντρικά σημεία τα οποία είναι εύκολα παρατήρηση Μα από τουρίστες
- β. Επίσης θα γίνουν καταχωρήσεις σε τοπικούς οδηγούς
- γ. Θα δημιουργηθούν ενημερωτικά φυλλάδια για τις τοπικές γεύσεις του νησιού και τα στοιχεία του εστιατορίου με προτροπή για την επιλογή του, προκειμένου να απολαύσουν μια μοναδική γαστρονομική εμπειρία
- δ. Θα επιδιωχθεί η συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις του νησιού τις οποίες επισκέπτονται οι τουρίστες, οι οποίες θα μπορούν να προτείνουν το εστιατόριο ως μία διαφορετική επιλογή για το νησί, βασισμένη στις παραδοσιακές τοπικές γεύσεις
- ε. Αξιοποίηση πλατφόρμων όπως το tripadvisor για καταχώρηση αξιολογήσεων του εστιατορίου. Οι επισκέπτες στο χώρο του εστιατορίου θα υποκινούνται να υποβάλλουν την αξιολόγηση τους και να αναρτήσουν και σχετικό οπτικό υλικό από τα πιάτα που επέλεξαν.

- στ. Επίσης, θα υπάρξει Ηλεκτρονική Διαφήμιση με την χρήση λέξεων κλειδιών κατά την αναζήτηση της περιοχής των Κυθήρων
- ζ. Δημιουργία εταιρικής ιστοσελίδας, η οποία θα συνδέεται με τα κοινωνικά δίκτυα του εστιατορίου, στα οποία θα επιδιώκεται ολοένα και περισσότερο η προσέλκυση πιθανών επισκεπτών του νησιού και του εστιατορίου ειδικότερα. Επίσης, θα επιδιωχθεί η προβολή ενεργειών που θα υποδηλώνουν την ταυτότητα και τη φιλοσοφία του εστιατορίου για ποιοτικές τοπικές πρώτες ύλες.
- η. Τέλος ο σημαντικότερος τρόπος προώθησης του προϊόντος είναι αυτός που γίνεται από στόμα σε στόμα μεταξύ των ευχάριστων εμπειριών των τουριστών.

Τόπος – Περιοχή δραστηριοποίησης

Ο τόπος και η περιοχή δραστηριοποίησης είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της δημιουργίας μιας επιχείρησης . επιλεγμένα με τέτοιο τρόπο ώστε να προσφέρουν μια ευχάριστη εμπειρία στον πελάτη . Συγκεκριμένα η Αγίας Πελαγίας είναι μια περιοχή όπου υπάρχει ένα μεγάλο πλήθος ξενοχειακών μονάδων και παράλιων όπου και συνεπάγεται μεγαλύτερο πλήθος πελατών . Συγκεκριμένα η τοποθεσία προσφέρει :

- Εύκολη πρόσβαση από τους τουρίστες
- Πρόσβαση για άτομα με ειδικές ανάγκες
- Θέα στην θάλασσα και το παλιό λιμάνι
- Στεγασμένος χώρος προφύλαξης σε περίπτωση ακραίων καιρικών φαινομένων
- Άνετα τραπέζο - καθισμάτων

5.4 Χρονικός προσδιορισμός εργασιών λειτουργίας της επιχείρησης

Ως χρονικό προσδιορισμό υλοποίησης του συγκεκριμένου σχεδίου μπορούμε να θεωρήσουμε τους 6 μήνες . Ειδικότερα οι ενέργειες με το χρονικό ορίζοντα υλοποίησης τους είναι :

- Η παραγγελία και εγκατάσταση των μηχανήματων και γενικότερα του εξοπλισμού που θα χρειαστεί για την παραγωγή και αποθήκευση των προϊόντων . (Ιανουάριος – Μάρτιος)
- Εξεύρεση προσωπικού εργασίας μέσω συνέντευξης (1 -28 Φεβρουάριου)
- Παραγγελία αναλώσιμων υλικών και καθαριότητας (Μάρτιος)
- Διαμόρφωση και διακόσμηση εξωτερικού χώρου (1-30 Μαρτίου)
- Εκπαίδευση προσωπικού (1 -25 Μαΐου)
- Τελικός καθαρισμός της επιχείρησης (25 Μαρτίου)
- Παραγγελία πρώτων υλών και ποτών (28 Μαρτίου)
- Έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης (10 Μαΐου)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

6.1 Προβλεπόμενες ταμειακές ροές τετραετίας: Έσοδα

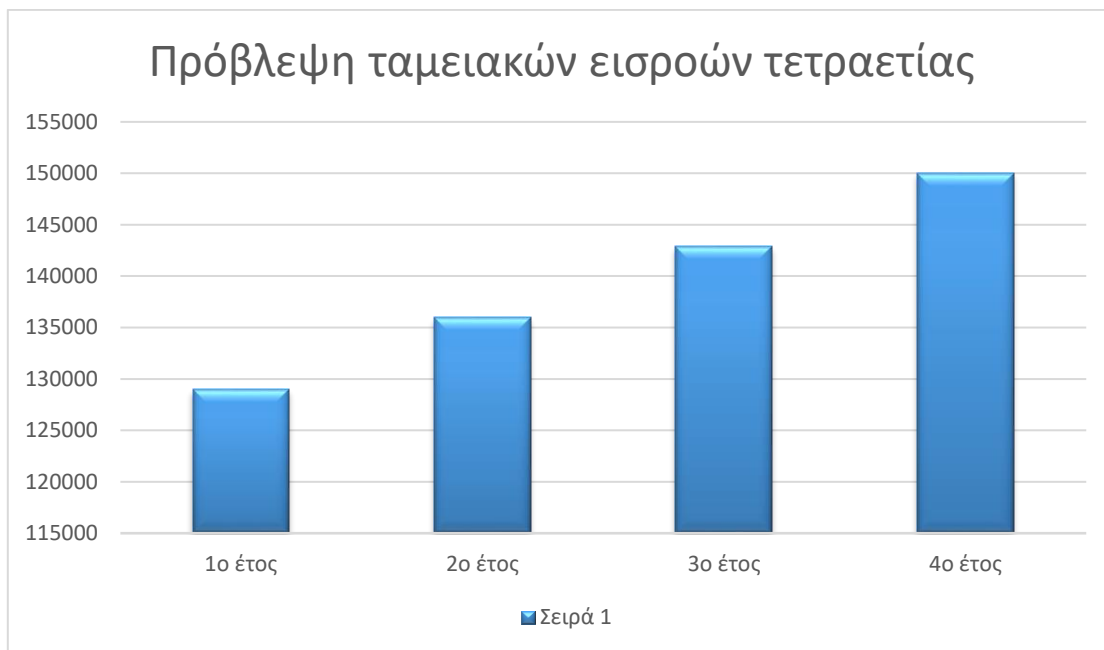
Για τον αντικειμενικό προσδιορισμό των εκτιμώμενων ταμιακών ροών της πενταετίας και ειδικότερα των εσόδων που θα έχει επιχείρηση έγινε υπολογισμός για τους μήνες στους οποίους θα είναι ανοιχτή χωρίς κάποια διακοπή καθώς πρόκειται για την τουριστική σεζόν. Έτσι υπολογίζεται ότι από τον Μάιο μέχρι τον Οκτώβριο η επιχείρηση θα είναι ανοιχτή. Το εστιατόριο θα μπορεί να εξυπηρετήσει παράλληλα μέχρι 240 άτομα ενώ εκτιμάται ότι η πληρότητα που θα έχει θα ξεκινά από 10% και θα καταλήγει σε 60% το μήνα Σεπτέμβριο ενώ τον Οκτώβριο αναμένεται να μειωθεί η πληρότητα κατά 10%.

Πρόκειται για μία συντηρητική πρόβλεψη η οποία λαμβάνει υπόψη της και την επισκεψιμότητα που υπάρχει στο νησί. Έτσι σύμφωνα με τα δεδομένα Αυτά αναμένεται ότι το Μάιο το εστιατόριο θα εξυπηρετήσει 720 επισκέπτες, τον Ιούνιο θα εξυπηρετήσει 1440 επισκέπτες, τον Ιούλιο θα εξυπηρετήσει 2.880 επισκέπτες, τον Αύγουστο 3.600 επισκέπτες, το Σεπτέμβριο 4.320 επισκέπτες και τον Οκτώβριο 3.600 επισκέπτες. Έχει υπολογιστεί δαπάνη ανά άτομο 10 ευρώ, ως ελάχιστο ποσό και ως βάση υπολογισμού για το πρώτο έτος. Επίσης ο Πίνακας 15 παρουσιάζει τις ταμειακές ροές της επιχείρησης από το πρώτο μέχρι και το τέταρτο έτος. Αξίζει να αναφερθεί ότι έχει πραγματοποιηθεί πρόβλεψη ότι κάθε έτος η επιχείρηση αυξάνει τα έσοδα της κατά 5%. Έτσι τα έσοδα της επιχείρησης θα είναι 165600, 173880, 182574 και 191703 τα τέσσερα πρώτα χρόνια της λειτουργίας της αντίστοιχα. Η πορεία των ταμιακών ροών της επιχείρησης αποτυπώνεται και στο γράφημα 4.

Πίνακας 15. Προβλεπόμενες ταμειακές ροές τετραετίας

Μήνες	Εκτιμώμενη πληρότητα	Πλήθος επισκεπτών	Μέση δαπάνη ανά επισκέπτη	Συνολική δαπάνη
Μάιος	10%	720		7200
Ιούνιος	20%	1440		14400
Ιούλιος	50%	3600	10	36000
Αύγουστος	80%	4320		43200
Σεπτέμβριος	40%	2880		28800
ΣΥΝΟΛΟ		12960	10	12900

Μήνες	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος
Μάιος	7200	7560	7938	8335
Ιούνιος	14400	15120	15876	16670
Ιούλιος	28800	30240	31752	33340
Αύγουστος	36000	37800	39690	41675
Σεπτέμβριος	43200	45360	47628	50009
ΣΥΝΟΛΟ	129000	136000	142884	150028

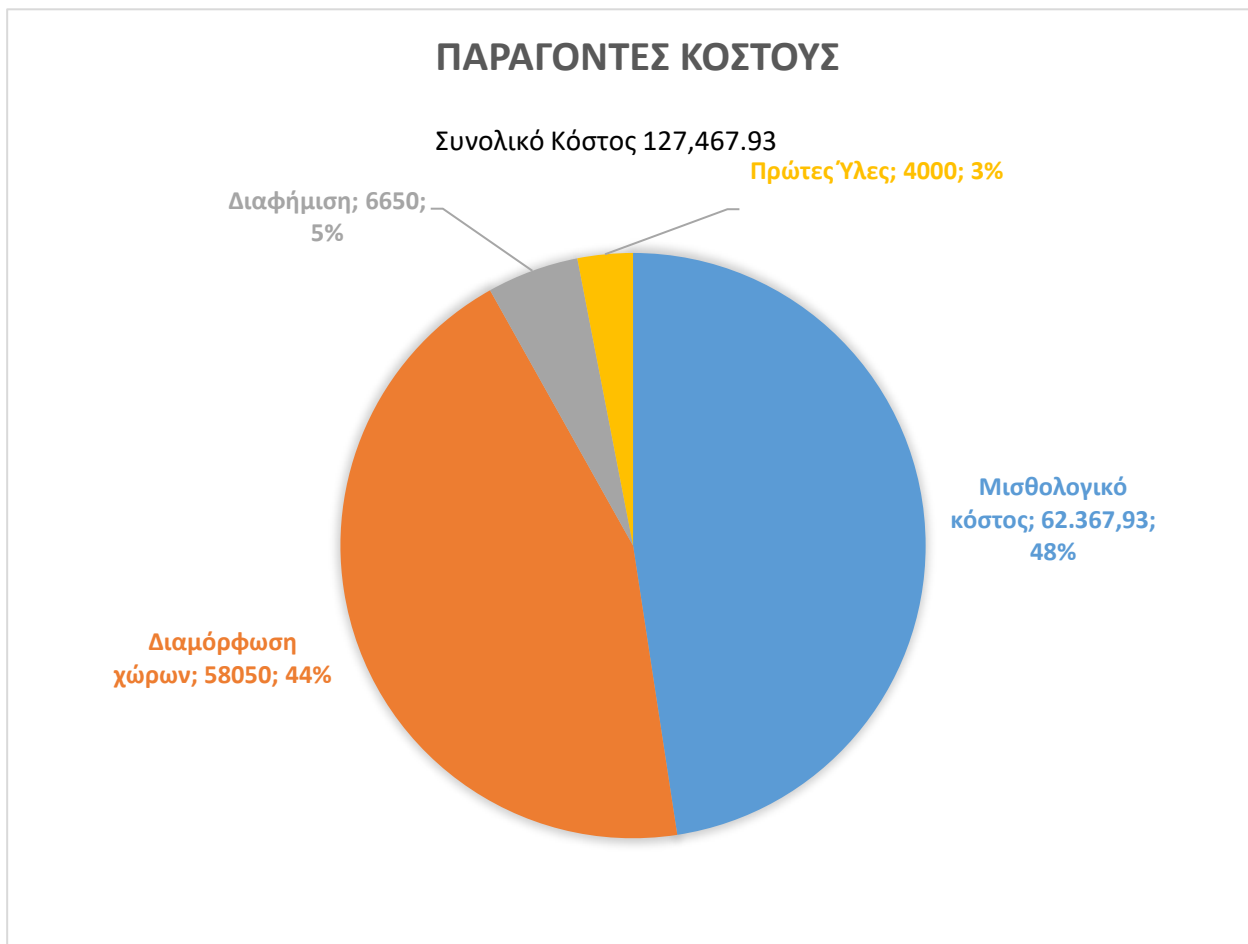


Γράφημα 4. Πρόβλεψη ταμειακών εισροών τετραετίας

6.2 Προβλεπόμενες ταμειακές ροές τετραετίας: Έξοδα

Σύμφωνα με το Γράφημα 5 ο Επιμερισμός του κόστους τις ενέργειες που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν για τη διαμόρφωση του χώρου, για την απασχόληση ανθρώπινου δυναμικού για την προβολή και διαφήμιση και την αγορά πρώτων υλών κατά την έναρξη.

Γράφημα 5. Επιμερισμός κόστους ανά παράγοντα δαπάνης



Περισσότερο αναλυτικά ο πίνακας 16 παρουσιάζει με αναλυτικό τρόπο οι δαπάνες που θα πραγματοποιηθούν για τη διαμόρφωση του χώρου οι οποίες ανέρχονται σε 58.050 ευρώ.

Πίνακας 16. Επιμερισμός κόστους για τη διαμόρφωση του χώρου

	Τεμάχια	Κόστος ανά τεμ.	Συνολικό κόστος
Εστιατόριο			
Τραπέζια μικρά	60	100	6000
Καρέκλες	240	50	12000
Ομπρέλες σκίασης	30	150	4500
Σερβίτσια	30	200	6000
Μαχαιροπήρουνα	30	100	3000
Διακόσμηση χώρου			
Πίνακες			300
Άλλα διακοσμητικά	30	25	750
Στολισμός εξωτερικού χώρου			500
Κουζίνα			
Πάγοι κουζίνας			3000
Φούρνοι			8000
Γκάζια			1000
Ψησταριά			2000
Ψυγεία	2	2000	4000
Μαγειρικά σκεύη			7000
ΣΥΝΟΛΟ			58050

Επειτα ο πίνακας 17 παρουσιάζει το μισθολογικό κόστος και πώς αυτό διαμορφώνεται. πιο αναλυτικά στην επιχείρηση θα απασχοληθούν 10 εργαζόμενοι οικονομικές απολαβές θα διαφέρουν και θα προσαρμόζονται ανάλογα με τις αρμοδιότητες που θα έχουν. Το συνολικό κόστος μισθοδοσίας για τη σεζόν του πρώτου έτους θα είναι 62,367.93 ευρώ.

Πίνακας 17. Μισθολογικό κόστος

Προσωπικό	Πλήθος προσωπικού	Μηνιαίος μισθός	Κόστος ασφάλισης	Μισθολογικό κόστος	Κόστος σεζόν
Μάγειρες	2	2800	460,44	3260.44	14.674,23
Βοηθός μάγειρα	2	2400	395,36	2795.36	12.579,12
Λοιπό προσωπικό κουζίνας	2	2200	361,72	2561.72	11.527,74
Captain –Α Σερβιτόρος	1	1300	213,92	1513,92	6.817,50
Σερβιτόρος	1	1200	197,68	1397.68	6.289,56
Βοηθοί σεργιτόρων	2	2000	328,84	2328,84	10.479,78
ΣΥΝΟΛΟ	10	11.900	1.957,96	13.857,96	62.367,93

Από τον πίνακα 18 διαπιστώνεται ότι σημαντικό παράγοντα κόστους θα απαιτηθεί να πραγματοποιηθεί για την προβολή της διαφήμιση της επιχείρησης πιο αναλυτικά για τις δράσεις προβολής και διαφήμισης της επιχείρησης θα απαιτηθούν κεφάλαια ύψους 6650 ευρώ.

Πίνακας 18. Κόστος προβολής και διαφήμισης

Έξοδο	Κόστος
Εταιρική ταυτότητα	1000
Δημιουργία και ενημέρωση λογαριασμών σε κοινωνικά δίκτυα	700
Λήψη οπτικού υλικού για δημοσίευση σε κοινωνικά δίκτυα	500
Δημιουργία Banner	500
Δημιουργία ταμπελών	300
Δημιουργία συναφών φυλλαδίων	150
Διαφημιστικά δώρα (200 τεμάχια)	500
Μini τουριστικός οδηγός (200 τεμάχια)	1000
ΣΥΝΟΛΟ	6650

6.3 Οικονομική ανάλυση – Ισολογισμός επένδυση

Στον πίνακα 19 παρουσιάζεται ο ισολογισμός του πρώτου έτους της επιχείρησης, ο οποίος περιλαμβάνει τα κτιριακά τα αποθέματα τα αναλώσιμα το ταμείο τις καταθέσεις όψεως και τους μισθούς στο ενεργητικό του ενός το παθητικό περιλαμβάνει τις υποχρεώσεις σε προμηθευτές τους πιστωτές υποχρεώσεις Προς τρίτους ασφαλιστικές εισφορές φόροι και ίδια κεφάλαια.

Πίνακας 19. Προβλεπόμενος ισολογισμός πρώτου έτους

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		ΠΑΘΗΤΙΚΟ	
Κτίρια	58.050,00 €	Προμηθευτές	2.000,00 €
Αποθέματα	2.000,00 €	Πιστωτές διάφοροι	58.050,00 €
Αναλώσιμα	2.000,00 €	Υποχρεώσεις προς τρίτους	4.000,00 €
Ταμείο	129.000,00€	Ασφαλιστικές εισφορές	13.857,96€
Καταθέσεις όψεως	10.000,00 €	Φόροι	5.141,00 €
Μισθοί	62,367.93€	Ίδια κεφάλαια	180.368,97 €
ΣΥΝΟΛΟ	263,417.93€	ΣΥΝΟΛΟ	263,417.93€

Τέλος τον πίνακα 20 παρουσιάζονται τα προβλεπόμενα αποτελέσματα χρήσης της πρώτης τετραετίας που θα λειτουργεί η επιχείρηση. Με τα αποτελέσματα του πίνακα επιχείρηση θα έχει κέρδος κάθε έτος.

Πίνακας 20. Προβλεπόμενα αποτελέσματα χρήσης πρώτης τετραετίας

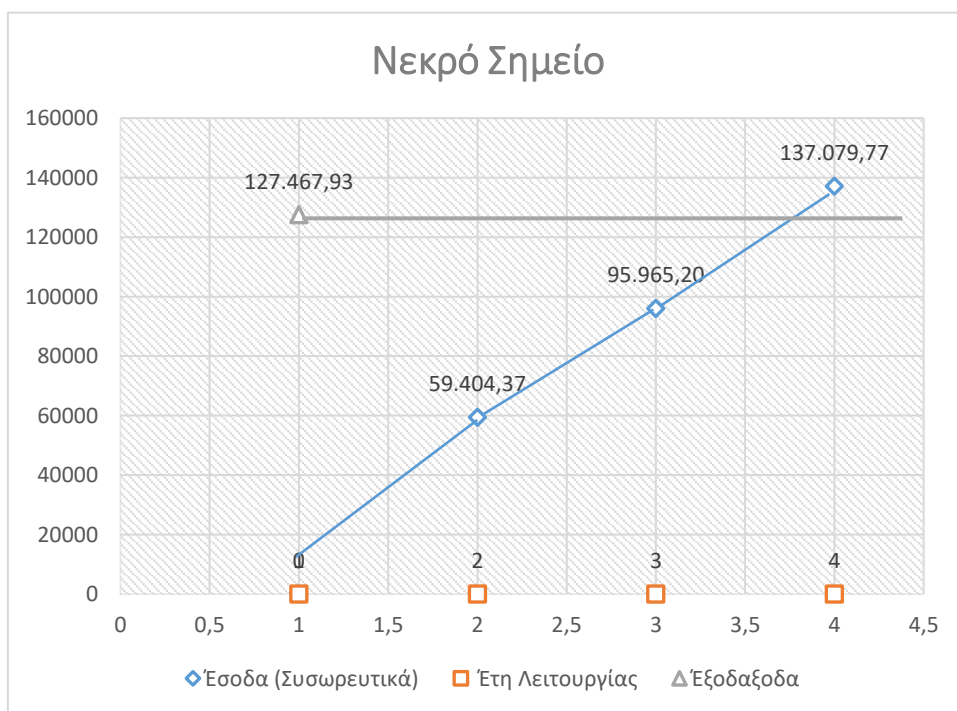
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος
Κύκλος εργασιών	129.000,00€	136.000,00€	142,884,00€	150.028,00€
Έξοδα λειτουργίας	11.650,00 €	11.650,00 €	11.650,00 €	11.650,00 €
Αγορά αποθεμάτων	19.000,00 €	19.800,00 €	20.760,00 €	21.912,00 €

Παροχές εργαζομένων	62.367,93€	62.367,93€	62.367,93€	62.367,93€
Αποτελέσματα προ φόρων	35982,07€	42.182,07 €	48.106,07 €	54098,07 €
Φόροι	14.593,94 €	10.123,7 €	11.545,5	12983,5€
Αποτελέσματα μετά φόρων (Κέρδος)	27.346,00	32.058,37 €	36.561,2 €	41.114,57 €

6.4 Προσδιορισμός νεκρού σημείου επένδυσης

Με τη χρήση του γραφήματος 6, το νεκρό σημείο της επένδυσης με τις προβλέψεις εσόδων και εξόδων. Έτσι όπως φαίνεται η απόσβεση της επένδυσης θα πραγματοποιηθεί στην αρχή του τρίτου έτους λειτουργίας της επιχείρησης. Όπως μπορεί να διαπιστωθεί το κόστος της επένδυσης είναι 127,467.93 ευρώ, το οποίο σωρευτικά φαίνεται ότι συγκεντρώνεται μετά τα 3,5 χρόνια λειτουργίας.

Γράφημα 6. Απεικόνιση νεκρού σημείου επένδυσης



6.5 Κύριες Υποθέσεις για το οικονομικό μέλλον του Εστιατορίου Lobster

Προκειμένου να κάνουμε προβλέψεις για το οικονομικό μέλλον μιας επιχείρησης πρέπει να διατυπωθούν κάποιες υποθέσεις που επηρεάζουν τα οικονομικά μεγέθη της επιχείρησης. Οι προβλέψεις που θα γίνουν βασίζονται στα οικονομικά - κοινωνικά - πολιτικά δεδομένα που ισχύουν την τωρινή περίοδο .

Αναλυτικότερα :

1. Υγειονομική κρίση του Covid 19 . Η παγκόσμια κρίση έχει αποφέρει τεράστιες οικονομικές απώλειες και είναι η απαρχή για νέα πρωτόκολλα ασφαλείας για οποιοδήποτε λόγω μετακίνησης .
2. Η υπάρχουσα οικονομική κρίση , όπου τα αποτελέσματά της επηρεάζουν ακόμα την Ελληνική οικονομία με αρκετούς περιορισμούς .
3. Ο κίνδυνος για νέα ύφεση της οικονομίας απόρροια των αποτελεσμάτων του Κορωνιού.

Σύμφωνα με τα παραπάνω δεδομένα μπορούμε αν θεωρήσουμε τις εξής υποθέσεις .

- Ο Covid 19 εξακολουθεί να υφίσταται σαν απειλή για παραπάνω από 2-3 χρόνια . Σε αυτήν την περίπτωση το εστιατόριο εξακολουθεί να λειτουργεί έχοντας μειωμένο πελατολόγιο και αυξημένα έξοδα καθαριότητας των χώρων που διαχειρίζεται και αλλαγής των υγειονομικών κανόνων και προτύπων λειτουργίας .
- Ο Covid 19 έχει σχεδόν εξαλειφθεί με την δημιουργία αποτελεσματικού εμβολίου , ωστόσο στην χώρα έχει έρθει νέα οικονομική κρίση . Σε αυτήν την περίπτωση η επιχείρηση είναι βιώσιμη αλλά μικραίνει το περιθώριο κέρδους της από πιθανόν αυξήσεις της φορολογίας .

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα εργασία στόχευε στη δημιουργία ενός επιχειρηματικού πλάνου, για τη σύσταση και τη λειτουργία ενός εστιατορίου στο νησί των Κυθήρων. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση το επιχειρηματικό πλάνο αποτελεί σημαντικό αρωγό στο ξεκίνημα μιας νέας επιχείρησης καθώς προσδιορίζει τα βασικότερα στοιχεία τα οποία μπορούν να δημιουργήσουν θετικές ή και αρνητικές επιδράσεις. Έτσι με το επιχειρηματικό πλάνο προσδιορίστηκε στην οποία θα απευθυνθεί η επιχείρηση η επιχείρηση ποιο είναι το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της και ποια στρατηγική θα ακολουθήσει. Ενώ παράλληλα προσδιορίστηκαν οι ταμειακές ροές της πρώτης τετραετίας λειτουργίας της επιχείρησης.

Ο κλάδος στον οποίο, θα απευθυνθεί η επιχείρηση είναι ο κλάδος της εστίασης ο οποίος παρουσιάζει σημαντικές επιρροές από τον τουριστικό κλάδο. Ως εκ τούτου, οι επιδράσεις που θα δεχτεί η επιχείρηση θα προέρχονται και από τους δύο αυτούς κλάδους. Η επιχείρηση θα λειτουργεί τη θερινή σεζόν καθώς αυτή προσδιορίστηκε ότι είναι η περίοδος με τις περισσότερες εισροές τουριστών, είτε από την Ελλάδα είτε από το εξωτερικό. Παρόλα αυτά, έχει επισημανθεί ότι η σημαντική επίπτωση που υπάρχει στον κλάδο της εστίασης προέρχεται από την εξάπλωση της πανδημίας του Κοροναϊού και των μέτρων που έχουν ληφθεί και την προστασία της υγείας των κατοίκων σε κάθε περιοχή.

Η τμηματοποίηση της αγοράς θα γίνει βάσει των αναγκών των πελατών και των τάσεων της τοπικής αγοράς, ενώ έχει διαπιστωθεί ότι οι τουρίστες που επιλέγουν τα Κύθηρα για τις διακοπές τους επιθυμούν να επισκεφτούν παραλίες εστιατόρια και παραδοσιακά χωριά στη μεγάλη πλειοψηφία τους. Αυτό υποδηλώνει την ανάγκη τους να γνωρίσουν τον τόπο ουσιαστικά. Επίσης η τμηματοποίηση της αγοράς θα αφορά τους επισκέπτες του νησιού που προέρχονται, είτε από εσωτερικό τουρισμό είτε από χώρες του εξωτερικού, οι οποίες προσδιορίζονται ως οι κύριες χώρες αποστολής τουριστών στο νησί και θα εστιάσει τους τουρίστες που επέλεξαν το νησί, για να έχουν ήρεμες και ποιοτικές διακοπές. Άλλοι παράμετροι που διαπιστώθηκε ότι θα

συμβάλλουν στην τμηματοποίηση των τουριστών είναι η οικογενειακή τους κατάσταση και η ηλικία τους.

Η επιχείρηση που πρόκειται να δημιουργηθεί φιλοδοξεί να προσφέρει μία μοναδική γαστρονομική εμπειρία, στους επισκέπτες της, η οποία θα είναι βασισμένη στις τοπικές παραδόσεις και γεύσεις του τόπου, σε ένα μοναδικό τοπίο, στην παραλιακή περιοχή της Αγίας Πελαγίας. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι επιχείρηση θα προμηθεύεται τοπικά προϊόντα και θα παρασκευάζει τοπικές συνταγές, τις οποίες θα προσφέρει στους επισκέπτες. Στόχος του εστιατορίου είναι η ποιοτική παροχή υπηρεσιών εστίασης και για το λόγο αυτό θα προσλάβει 19 εργαζόμενους. Η δυναμική εξυπηρέτησης θα φτάνει τα 120 άτομα παράλληλα. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι η κουζίνα και το προσωπικό του εστιατορίου θα μπορεί να εξυπηρετήσει παράλληλα 120 άτομα πληρότητα 100% για το εστιατόριο.

Από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος έχει διαπιστωθεί ότι υπάρχουν δυνατότητες αλλά και αδυναμίες που επηρεάζουν την επιχείρηση και είναι οι σημαντικότερες, είναι το έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό, η επιδίωξη παροχής ποιοτικών υπηρεσιών ενώ οι αδυναμίες της επιχείρησης αφορούν την υφιστάμενη αστάθεια που έχει επιβάλει η παρούσα κατάσταση. Παρόλα αυτά η επιχείρηση μπορεί να ανταποκριθεί ικανοποιητικά στο εσωτερικό της περιβάλλον. Η διαπίστωση αυτή, πραγματοποιείται και στην αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, όπου τόσο οι ευκαιρίες και όσο οι απειλές που υπάρχουν στο οικονομικό, στο πολιτικό, στο κοινωνικό και στο τεχνολογικό περιβάλλον, αναμένεται ότι θα επηρεάσουν την επένδυση. Παρόλα αυτά με την κατάλληλη στρατηγική, η επιχείρηση θα καταφέρει, να ανταπεξέλθει και να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητα και την αποτελεσματικότητά της.

Από την ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter, ότι οι σημαντικότεροι παράγοντες της επιχείρησης είναι οι προμηθευτές, οι οποίοι έχουν υψηλή διαπραγματευτική δύναμη, η αναγκαιότητα για επένδυση οικονομικών κεφαλαίων που μειώνει την είσοδο νέων ανταγωνιστών και οι υποκατάστατες υπηρεσίες που έχουν προσδιοριστεί.

Σύμφωνα με όλες τις παραπάνω διαπιστώσεις, η στρατηγική που προτείνεται να ακολουθηθεί, είναι αυτή του στρατηγικού διαλείμματος, σε συνδυασμό με τη στρατηγική διείσδυσης ή συγκέντρωσης της αγοράς. Από την αξιολόγηση των δυο προτεινόμενων στρατηγικών, διαπιστώνεται ότι η στρατηγική του στρατηγικό για ελλείμματος είναι περισσότερο ελκυστική για την επένδυση. Ωστόσο δεν μπορεί να εξασφαλίσει από μόνη της τη βιωσιμότητα της επιχείρησης και ως εκ τούτου είναι σημαντικό να εφαρμοστεί παράλληλα και η δεύτερη στρατηγική: η στρατηγική της διείσδυσης. Σύμφωνα με τα παραπάνω, στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, έχει προταθεί συγκεκριμένο πλάνο μάρκετινγκ με δράσεις και ενέργειες, οι οποίες θα γνωστοποιήσουν στο ευρύ κοινό το εστιατόριο και θα δημιουργήσουν ένα ισχυρό brand name, όπως επίσης και μία εικόνα για το εστιατόριο και τα προϊόντα που προσφέρει.

Τέλος, η αναφορά της παρούσας εργασίας περιλαμβάνει το οικονομικό πλάνο, το οποίο αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά σημεία σε κάθε επιχειρηματικό πλάνο. Σύμφωνα με αυτό, οι προβλεπόμενες ταμειακές ροές για τα πρώτα τέσσερα χρόνια λειτουργίας της επιχείρησης υπολογίζονται με τρόπο συντηρητικό και δεν λαμβάνουν υπόψη τους στοιχεία όπως την καθημερινή πληρότητα του εστιατορίου και την ανανέωση των διαθέσιμων τραπεζιών ανά τρεις ώρες. Αντίθετα πραγματοποιείται συντηρητική πρόβλεψη για την εκτιμώμενη πληρότητα γενικότερα στο εστιατόριο. Βάσει της πληρότητας υπολογίστε το πλήθος επισκεπτών με βάση τις 30 ημέρες. Έτσι για παράδειγμα το Μάιο με πληρότητα 10% το πλήθος επισκεπτών που αναμένεται να εξυπηρετηθεί 720 επισκέπτες με μέση δαπάνη για τον κάθε επισκέπτη στα 10 ευρώ. Συνεπώς, τον μήνα Μάιο τα έσοδα της επιχείρησης θα είναι 7.200 ευρώ. Με τον ίδιο τρόπο υπολογίζεται το ύψος των εσόδων που θα έχει η επιχείρηση όλη την πρώτη σεζόν.

Έπειτα υπολογίζεται 5% βελτίωση των εσόδων για κάθε έτος μετά το 1^ο έτος, γεγονός το οποίο αιτιολογείται απόλυτα καθώς με την πάροδο της πανδημίας στο νησί αναμένεται να αυξηθεί, όπως επίσης θα αυξηθεί και ο αριθμός των τουριστών που θα

γνωρίζουν το εστιατόριο. Αναφορικά με τα έξοδα της επιχείρησης, έχει υπολογιστεί ότι οι κυριότεροι παράγοντες που θα διαμορφώσουν το συνολικό κόστος της επένδυσης, είναι η διαμόρφωση του χώρου το μισθολογικό κόστος για το πρώτο έτος η προβολή και η διαφήμιση που θα πραγματοποιηθούν κατά την έναρξη της επιχείρησης και η αγορά πρώτων υλών κατά την έναρξη. Σύμφωνα με τους υπολογισμούς των εσόδων και των εξόδων της επιχείρησης, για τα πρώτα τέσσερα χρόνια μπορεί να διαπιστωθεί ότι μετά τα τρία και μισό χρόνια λειτουργίας, σύμφωνα με το οικονομικό πλάνο και πριν από τα τρία χρόνια λειτουργίας της επιχείρησης, πρόκειται να επέλθει το νεκρό σημείο της επένδυσης.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Από την ολοκλήρωση του επιχειρηματικού σχεδίου της επένδυσης, διαπιστώνεται ότι παρόλες τις προκλήσεις του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του εστιατορίου, η βιωσιμότητα είναι εφικτή και σε σύντομο χρονικό διάστημα θα είναι εφικτή και η απόσβεση της επένδυσης. Παρόλα αυτά οι εξωγενείς παράγοντες που υφίσταται ο τουρισμός, ως απόρροια της υγειονομικής κρίσης, αποτελούν ενδείξεις πιθανής αστάθειας σε παγκόσμιο επίπεδο και μπορεί να οδηγήσει σε ολοκληρωτική αλλαγή των οικονομικό -πολιτικών δεδομένων και την πλήρη αδυναμία ίδρυσης του εστιατορίου Lobster. Το εγχείρημα της δημιουργίας και ίδρυσης του εστιατορίου πρέπει να γίνει στις κατάλληλες συνθήκες αλλιώς ενδέχεται να υπάρξει το αποτέλεσμα της αποτυχίας.

ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Οι περιορισμοί που συνδέονται με το επιχειρηματικό πλάνο είναι ότι παρόλο που επιχειρείται η συντηρητική πρόβλεψη της απόδοσης της επιχείρησης, οι παράγοντες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντός της, ενδέχεται να μεταβληθούν κατά την έναρξη της δραστηριότητας της. Αυτό συμβαίνει λόγω της αστάθειας του περιβάλλοντος και των συνθηκών που επικρατούν, οι οποίες δεν επιτρέπουν μία σαφή πρόβλεψη, ή εκτιμήσεις οι οποίες θα είναι σταθερές και δεν θα αναιρεθούν σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Παρόλα αυτά έχει καταβληθεί κάθε εφικτή προσπάθεια για την αποτύπωση των περισσότερο συντηρητικών προβλέψεων για την οικονομική πορεία της επιχείρησης, γεγονός το οποίο συμβάλλει στην πιο ρεαλιστική εκτίμηση και αποτύπωση της οικονομικής πορείας της επιχείρησης τα τέσσερα πρώτα χρόνια της λειτουργίας της.

Επίσης η επιχείρηση λαμβάνοντας υπόψη τις προκλήσεις της υπάρχουσας κατάστασης στον κλάδο των ταξιδιών και της εστίασης, θα επιδιώξει την πλήρη ενημέρωσή της, ενώ είναι εφικτή η παρατήρηση αυτή την περίοδο της πανδημίας, χωρίς να υπάρχουν επιπτώσεις, καθώς η δραστηριότητα της δεν έχει ξεκινήσει ακόμη.

Συνεπώς, θα υπάρχει μία πρώτη γνώση περιβάλλοντος, στο οποίο θα βρεθεί γεγονός το οποίο προσδίδει ευελιξία της επιχείρησης, καθώς τα εστιατόρια που ήδη λειτουργούσαν, έχουν υποστεί αρνητικές επιπτώσεις από την υφιστάμενη κατάσταση και τα αποτελέσματα θα είναι άμεσα ορατά.

Τέλος ολοκληρώνοντας την παρούσα πτυχιακή εργασία και το επιχειρηματικό σχέδιο της επιχείρησης προτείνεται η πραγματοποίηση έρευνας η οποία θα απευθύνεται σε τουρίστες είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό. Η έρευνα αυτή σκοπό θα έχει εκτίμηση του βαθμού στον οποίον οι τουρίστες ενδιαφέρονται για τα προϊόντα που θα προσφέρει η επιχείρηση. Επίσης, ο σκοπός της έρευνας αυτής θα είναι ποια θα είναι η κατάταξη των επιλογών των τουριστών της έρευνας αναφορικά με το εστιατόριο. Δηλαδή εάν θα είναι η πρώτη τους επιλογή ή μεταγενέστερη επιλογή ή αν θα είναι

συντηρητικοί οι τουρίστες, να επιλέξουν το εστιατόριο αυτό, καθώς ενδεχομένως να προτιμήσουν εστιατόρια που ήδη γνωρίζουν και έχουν μείνει ικανοποιημένοι.

Με τον τρόπο αυτό, η επιχείρηση θα αποκτήσει πρόσβαση σε χρήσιμη γνώση, την οποία θα αξιοποιήσει και θα προσαρμοστεί στις προτιμήσεις και τις ανάγκες των τουριστών. Έτσι, η εξειδίκευση και η εξατομίκευση των προϊόντων που θα προσφέρει, το εστιατόριο θα είναι εφικτή, γεγονός το οποίο θα συμβάλει στην αύξηση αφενός της εμπιστοσύνης των επισκεπτών και αφετέρου της ικανοποίησής τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Ελληνική βιβλιογραφία

ΕΛΣΤΑΤ (2020), Ελλάς με αριθμούς Οκτώβριος - Δεκέμβριος 2020.

ΙΝΣΕΤΕ (2020), Στατιστικά Στοιχεία Εισερχόμενου Τουρισμού. Ανακτήθηκε από:
<https://insete.gr/statistika-eiserxomenou-tourismou/> την 2/2/2021

ΙΝΣΕΤΕ (2020β), Στατιστικό Δελτίο – Νοέμβριος 2020. Ανακτήθηκε από:
<https://sete.gr/el/statistika-vivliothiki/statistika/?c=&cat=&key=&dates=2020&thematics=> την 2/2/2021

ΙΝΣΕΤΕ, (2020γ), Βασικά Τουριστικά Μεγέθη της Περιφέρειας Αττικής.

ΙΝΣΕΤΕ, (2020δ), Βασικά τουριστικά μεγέθη της Ελλάδας.

Λάμπρου Ε., (2020), Χαρακτηριστικά ταξιδιών εσωτερικού ημεδαπών τουριστών 2019. Έκθεση ΙΝΣΕΤΕ.

ΣΕΤΕ, (2019), Βασικά μεγέθη του ελληνικού τουρισμού. Ανακτήθηκε από:
<https://sete.gr/el/stratigiki-gia-ton-tourismo/vasika-megethi-tou-ellinikoy-tourismoy/> την 2/1/2021

Σούγιαννης Γ., (2002), Έρευνα αγοράς της Νήσου των Κυθήρων ως τουριστικού προορισμού των Ελλήνων τουριστών. Πανεπιστήμιο Πειραιά.

Τσαχάκη Ε., (2017), Γαστρονομικό ταξίδι στα Κύθηρα. Ανακτήθηκε από:
<https://gastrotourismos.gr/i-kouzina-ton-kythiron-syntages-gastronomia-proionta-4455> την 17/2

Ξενόγλωση βιβλιογραφία

Adom A.Y., Nyarko I.K., Narki G., Som K., (2016), Competitor Analysis in Strategic Management: Is it a Worthwhile Managerial Practice in Contemporary Times? Journal of Resources Development and Management. An International Peer-reviewed Journal Vol.24.

Aithal P.S., (2017), Industry Analysis – The first step in business management scholarly research. International Journal of Case Studies in Business. IT and education (IJCSBE) 1(1), 1-13.

Ajagbe M.A., Peter O.F., Udo E.E.U., Uduimoh A.A., Akpan S.E., (2016), Business strategy as a contributor to organizational performance. International Journal of Advanced Academic Research Management Science Vol. 2, Issue 3.

Alonso-Vazquez M., Pastor-Pérez M.P. & Alonso-Castañón M., (2018), Management and business plan. In Sotiriadis, M (ED), The Emerald Handbook of Entrepreneurship in Tourism, Travel and Hospitality: Skills for Successful Ventures, pp. 153-168. UK: Emerald Publishing Limited.

Armstrong G. & Barron O., (2002), Strategic Thinking and the New Science : Planning in the Midst of Chaos Complexity and Change. New York: Free Press.

Baburaj Y. and Narayanan V. K. (2016), Five Forces Framework. The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management.

Camilleri M.A., (2018). Market Segmentation, Targeting and Positioning. In Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product (Chapter 4, pp. 69-83). Springer, Cham, Switzerland

Corbett, A. C., & Katz, J. A. (2016). Models of start-up thinking and action: Theoretical, empirical, and pedagogical approaches. Bingley, UK: Emerald Group Publishing.

Davahli M.R., Karwowski W., Sonmez S., Apostolopoulos Y., (2020), The Hospitality Industry in the Face of the COVID-19 Pandemic: Current Topics and Research Methods. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 17, 7366.

Folinas S., Metaxas T., (2020), Tourism: The Great Patient of Coronavirus COVID-2019. MPRA Paper No. 99666, posted 17 Apr 2020 University of Thessaly.

Fonseca J.R.S., (2011), Why Does Segmentation Matter? Identifying Market Segments Through a Mixed Methodology. *European Retail Research* (pp.1-26)Chapter: Volume 25, Issue 1.

Fuertes G., Alfaro M., Vargas M., Gutierrez S., Ternero R. and Sabattin J., (2020), Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review—Descriptive. *Journal of Engineering* Volume 2020, 21 pages.

Gürel E., (2017), SWOT Analysis: A theoretical review. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi The Journal of International Social Research* Cilt: 10 Sayı: 51 Volume: 10 Issue: 51

Gurpartap S., (2009), Strategic Pauses in Business - *BVIMSR's Journal of Management Research*, Volume-1, No.3.

Haag A.B., (2013), Writing a Successful Business Plan, An Overview. *Workplace health & safety* Vol . 61, No. 1.

Hong Y., Cai G., Mo Z., Gao W., Xu L., Jiang Y. & Jiang J., (2020), The Impact of COVID-19 on Tourist Satisfaction with B&B in Zhejiang, China: An Importance–Performance Analysis. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2020, 17, 3747.

Hytti U., (2011), Business planning and beyond? Qualitative approaches in entrepreneurship. 8th Edition of Inter-RENT, an initiative of ECSB, European Council for Small Business and Entrepreneurship Turku, Finland.

Ivanova, M., Ivanov, I. K., & Ivanov, S. (2020). Travel behaviour after the pandemic: the case of Bulgaria. *Anatolia* (in press).

Linstead, S. (2009). *Management and organization: A critical text*. New York, NY: Palgrave Macmillan.

Majava J., Nuottila J., Haapasalo H., Law K.M.Y., (2014), Customer Needs in Market-Driven Product Development: Product Management and R&D Standpoints. *Technology and Investment*, 5, 16-25.

Mariza I., (2016), The impact of employees' motivation and engagement on employees' performance of manufacturing companies in Jakarta Indonesia. *IJABER*, Vol. 14, No. 15 (2016): 10611-10628

Meredith E., Forest R., Fred R., (2009), The quantitative strategic planning matrix (QSPM) applied to a retail computer store. *The Coastal Business Journal* Volume 8, Number 1.

Mikkelsen, M.F., Jacobsen, C.B., & Andersen, L. B. (2017). Managing employee motivation: Exploring the connections between managers' enforcement actions, employee perceptions, and employee intrinsic motivation. *International Public Management Journal*, 20(2), 183–205.

Nunn L., McGuire B., (2010), The Importance Of A Good Business Plan. *Journal of Business & Economics Research* Volume 8, Number 2.

Pavón J.A.T., (2009), *Entrepreneurship and the Business Plan*.

Premkanth P., (2012), Market Segmentation and Its Impact on Customer Satisfaction with Especial Reference to Commercial Bank of Ceylon PLC. *Global Journal of Management and Business Research* Volume 12 Issue 17 Version 1.0

Rahmiati B.F., Briawan D., Madanijah S., (2017), Internal and External Factor Evaluation of Implementation Iron Supplementation Program in Tasikmalaya District. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)* Volume 33, No 3, pp 22-30.

Rina D. & Basudha N., (2014), *Effective Business Planning: A Key to Successful Enterprises*. Laurea University of Applied Sciences.

Robbins, S. P., & Coulter, M. A. (2014). *Management* (12th edition) London, UK: Pearson.

Schwetje G., Vaseghi S., (2007), *The Business Plan How to Win Your Investors' Confidence*. Springer.

Straková J., Rajjani I., Pártlová P., Váchal J. and Dobrovič J., (2020), Use of the Value Chain in the Process of Generating a Sustainable Business Strategy on the Example of Manufacturing and Industrial Enterprises in the Czech Republic. *Sustainability* 2020, 12, 1520.

United Nations (2008), *International Recommendations for Tourism Statistics 2008*. Studies in Methods Series M No. 83/Rev.1.

Visser, J. H. (2016). Bases of market segmentation success: A marketing decision makers perspective. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 2(3), 75-80

Wachyuni S.S. & Kusumaningrum D. A., (2020), The Effect of COVID-19 Pandemic: How are the Future Tourist Behavior? *Journal of Education, Society and Behavioural Science* 33(4): 67-76.

World Tourism Organization (UNWTO), (2019), *Tourism Definitions*.

World Tourism Organization (UNWTO), (2021), *Glossary of tourism terms*. Ανακτήθηκε από: <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms> την 1/2/2021

Yu X., Kim N., Chen C.-C. and Schwartz Z., (2012), Are you a tourist? tourism definition from the tourist perspective. *Tourism Analysis*, Vol. 17, pp. 445–457.

Zamora E.A., (2016), Value Chain Analysis: A Brief Review. *Asian Journal of Innovation and Policy* 5.002:116-128.

Zinger, J. T., & LeBrasseur, R. (2003). The Benefits of Business Planning in Early Stage Small Enterprises. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 17(1), 1–15.

Bakator M., Petrović N., Borić S., Đalić N., (2019), impact of human resource management on business performance: a review of literature. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)* Vol. 9, No. 1, 3-13

Ιστότοποι

https://www.tripadvisor.com.gr/Restaurants-g319777-Kythira_Attica.html

<https://www.google.com/maps/place/%CE%91%CE%B3.+%CE%A0%CE%B5%CE%BB%CE%B1%CE%B3%CE%AF%CE%B1/@36.3244415,22.9729439,15z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x149de061e6e245c3:0x8928685a5894b41f!8m2!3d36.3270874!4d22.9796352>

gastrotourismos.gr, Η κουζίνα των Κυθήρων συνταγές γαστρονομία προϊόντα. Ανακτήθηκε από <https://gastrotourismos.gr/i-kouzina-ton-kythiron-syntages-gastronomia-proionta-4455> την 17/2/2021