



Πανεπιστήμιο Μακεδονίας: master of tourism marketing-managment

Διπλωματική εργασία με τίτλο:

*“Ανάπτυξη Στρατηγικού Επιχειρηματικού σχεδίου για
επιχείρηση εστίασης”*



Όνομα : Νάσης Κωνσταντίνος (mtm17010)

Επιβλέπων καθηγητής : κ. Σουμπενιώτης Δημήτρης



Περιεχόμενα

1) Περίληψη.....	3
2) Κατάλογος Πινάκων.....	4
3) Εισαγωγή.....	5
4) Κεφάλαιο 1 : Ελλάδα και επιχειρηματικότητα.....	6
5) Κεφάλαιο 2 : Κλάδος εστίασης.....	13
6) Κεφάλαιο 3 : Θεωρία επιχειρηματικού σχεδίου.....	20
7) Κεφάλαιο 4 : Κύριο επιχειρηματικό σχέδιο.....	24
8) Κεφάλαιο 5 : Συμπεράσματα.....	41
9) Βιβλιογραφία.....	43
10) Προσαρτήματα.....	45

Περίληψη

Η παρούσα εργασία αποτελεί ένα επιχειρηματικό σχέδιο στρατηγικής ανάπτυξης για μια επιχείρηση εστίασης. Η εργασία αρχίζει με την παράθεση της κατάστασης που επικρατεί στην Ελλάδα σε σχέση με την επιχειρηματικότητα και πώς αυτό επηρεάζει την καθημερινή ζωή των επιχειρηματιών. Στη συνέχεια, εστιάζει στο κλάδο της εστίασης, που βρίσκεται αυτή τη στιγμή και ποιο είναι το μέλλον του. Πριν γίνει η ανάπτυξη του επιχειρηματικού σχεδίου, παρατίθεται η θεωρία πίσω από το επιχειρηματικό σχέδιο και με ποιο τρόπο πρέπει να αναπτυχθεί. Τέλος, υπάρχει το κύριο επιχειρηματικό σχέδιο που αναφέρει όλες τις υποθέσεις που έχουν γίνει για την υλοποίηση του σχεδίου και τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν ώστε να υπάρξει μια ρεαλιστική προσέγγιση του έργου. Η εργασία κλείνει με τα συμπεράσματα από την έρευνα και τις επιχειρηματικές υποθέσεις που έκανε μέσα στο πλάνο.

Κατάλογος Πινάκων

- Πίνακας για τη χρηματοδότηση της επιχείρησης, σελίδα 23
- Ανάλυση SWOT, σελίδα 27
- Προϋπολογισμός αρχικής χρήσης, σελίδα 33
- Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης, σελίδα 33
- Πίνακας αριθμοδεικτών, σελίδα 34
- Ισολογισμός, σελίδα 34

Εισαγωγή

Ο κλάδος της εστίασης αποτελεί ένα από τους πυλώνες που στηρίζεται ο ελληνικός τουρισμός ώστε να δημιουργήσει το επιθυμητό πακέτο για τον επισκέπτη, τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό. Η ποιότητα και η φήμη του ελληνικού φαγητού είναι ξακουστή στον επισκέπτη που θα έρθει ώστε πέρα από το τοπίο, τις φυσικές ομορφιές και τις δραστηριότητες που προσφέρονται, μπορεί να απολαύσει το φαγητό και το ποτό του.

Η γαστρονομική παράδοση της Ελλάδας έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργούνται επιχειρηματικές ευκαιρίες στο τομέα της εστίασης, ειδικά σε περιοχές που παρουσιάζουν τουριστικό ενδιαφέρον αλλά και σε μητροπολιτικά κέντρα που συγκεντρώνουν μεγάλους αριθμούς κατοίκων και τουριστών. Η δυνατότητα ποικιλίας πολλών διαφορετικών μορφών στο είδος της εστίασης διευρύνει ακόμα περισσότερο τις δυνατότητες του υποψήφιου επιχειρηματία στις επιλογές που έχει να κάνει ώστε να επιτύχει η επιχειρηματική του προσπάθεια.

Την ίδια στιγμή, ο επιχειρηματίας έχει να αντιμετωπίσει το φορολογικό περιβάλλον της Ελλάδας, που αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για την ορθή ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας. Πολλές φορές, η υπέρμετρη φορολόγηση αποτελεί παράγοντα φυγής των επιχειρήσεων προς γειτονικές χώρες με ευνοϊκότερο καθεστώς και χαμηλότερους φορολογικούς συντελεστές.

Η παρούσα εργασία θα εξετάσει την επιχειρηματική στρατηγική που πρέπει να ακολουθηθεί στο άνοιγμα μιας εταιρίας εστίασης. Η επιλογή ήταν η εταιρία να βρίσκεται σε τουριστική περιοχή ώστε να υπάρξουν και οι ανάλογες υποθέσεις για τη συχνότητα και τον όγκο των αναμενόμενων πελατών. Οι υποθέσεις που έγιναν για την επιλογή της τοποθεσίας και του είδους της εταιρίας εστίασης βασίστηκαν σε στατιστικά δεδομένα από επίσημες πηγές, που έκαναν ρεαλιστική τη χάραξη της στρατηγικής για το άνοιγμα και την ανάπτυξη μιας βιώσιμης επιχείρησης, που θα μπορεί να αποφέρει κέρδη στους ιδιοκτήτες της. Οι παράγοντες που βοήθησαν στην καταγραφή των στρατηγικών που πρέπει να ακολουθηθούν είναι οι εμπειρίες και οι γνώμες που συλλέχθηκαν από επαγγελματίες του χώρου και πανεπιστημιακούς στο χώρο της επιχειρηματικότητας. Η προσπάθεια μας δεν επικεντρώνεται μόνο στην ακαδημαϊκή ανάδειξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου αλλά και στην πρακτική του υλοποίηση αν υπάρξουν οι κατάλληλες προοπτικές και συνθήκες ώστε να αναπτυχθεί η επιχειρηματική οντότητα.

Κεφάλαιο 1 : Ελλάδα και επιχειρηματικότητα

1.1 Τι είναι επιχειρηματικότητα

Επιχειρηματικότητα ορίζεται ως η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, χρηματικού κεφαλαίου και φυσικών πόρων προς μια δραστηριότητα με σκοπό το οικονομικό κέρδος.

Κάθε νέα προσπάθεια για δημιουργία ελεύθερου επαγγέλματος ή μιας νέας επιχείρησης από έναν ιδιώτη ή από υφιστάμενη επιχείρηση είτε από ομάδες των 2 παραπάνω ορίζουν το πλαίσιο της επιχειρηματικότητας.

Το άνοιγμα μιας επιχείρησης δίνει την δυνατότητα στον ιδιώτη να ξεκινήσει να κάνει πράξη τις ιδέες του, να αναπτύξει τη δημιουργική του προσωπικότητα, να γίνει οικονομικά ανεξάρτητο και συμβάλλει στην οικονομική ζωή του τόπου του.

Κεντρικό πρόσωπο στην έννοια της επιχειρηματικότητας είναι ο επιχειρηματίας που βρίσκεται από την προσπάθεια αυτή. Η βιβλιογραφία έχει καταγράψει πολλά χαρακτηριστικά που έχουν άνθρωποι που αποφασίζουν να γίνουν επιχειρηματίες. Αυτά είναι :

- Εργατικός
- Παίρνει πρωτοβουλίες
- Οργανωτικός
- Διορατικός
- Ρεαλιστής
- Προσαρμοστικός
- Ικανότητα στην διοίκηση ανθρώπων
- Ικανότητα καλής επικοινωνίας
- Τολμηρός
- Αποφασιστικός
- Αποτελεσματικός

Όλα τα παραπάνω πρέπει να συνδυαστούν αρμονικά ώστε η επιχειρηματική ιδέα να πάρει σάρκα και οστά. Μια επιχειρηματική ιδέα μπορεί να είναι ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία, μια νέα διαδικασία ή ένα καλύτερο τρόπο παραγωγής ή πώλησης ενός

υφιστάμενου προϊόντος. Υπάρχουν μερικές παράμετροι που πρέπει να οριστούν ώστε η επιχειρηματική ιδέα να εξεταστεί αν μπορεί να είναι βιώσιμη. Οι παράμετροι είναι :

- Ο κλάδος δραστηριότητας
- Η καινοτόμος διαφορά με τα υπάρχοντα ανταγωνιστικά προϊόντα ή υπηρεσίες
- Οι ομάδες πελατών που αποτελούν στόχο και θα υιοθετήσουν την προσφερόμενη λύση
- Τα άτομα που απαρτίζουν την αρχική ομάδα και τις ικανότητες τους

Για το ξεκίνημα μιας νέας επιχειρηματικής προσπάθειας, χρειάζονται να γίνουν μερικά βήματα που θα βοηθήσουν στην επιτυχία του εγχειρήματος. Είναι κοινές πρακτικές που υιοθετήθηκαν από επιχειρηματίες και έχουν αποδειχθεί σωτήριες στο πέρασμα του χρόνου και μπόρεσαν και κράτησαν όρθια την εταιρία σε περιόδους κρίσεως. Τα βήματα είναι τα παρακάτω :

- 1) Έρευνα αγοράς : Η πρώτη προτεραιότητα για έναν επιχειρηματία είναι να ερευνήσει αν το προϊόν που θέλει να παράγει ή η υπηρεσία που θέλει να προσφέρει έχει την ανάλογη ζήτηση που θα του επιτρέψει να έχει τα έσοδα ώστε το εγχείρημα να είναι κερδοφόρο
- 2) Όνομα : Η ευκολία απομνημόνευσης του ονόματος αποτελεί πολύ σημαντικό στοιχείο της εταιρίας, ειδικά σε περιπτώσεις που οι πελάτες είναι απλοί καταναλωτές. Η κατοχύρωση του εμπορικού ονόματος και του σήματος αποτελεί ουσιαστική κίνηση που εξασφαλίζει στην εταιρία εμπορικά δικαιώματα και προστασία.
- 3) Σχεδιασμός : Ο σχεδιασμός των στρατηγικών κινήσεων είναι ο οδηγός που θα μπορέσει να αλλάξει ή να προσαρμοστεί στις ανάγκες της πραγματικότητας όταν χρειαστεί ή να βοηθήσει την εταιρία να αποφύγει άχρηστες ενέργειες καθώς είναι αφοσιωμένη στο στρατηγικό της σχεδιασμό.
- 4) Κατοχύρωση : Η καινοτομία είναι πολύ εύκολο να αντιγραφεί και πωληθεί σε μεγάλο βαθμό. Η κατοχύρωση της ιδέας ή της διαδικασίας με πατέντα είναι μια κίνηση που θα εξασφαλίσει την εταιρία από κλοπές πνευματικής ιδιοκτησίας και αντιγραφές.
- 5) Επιλογή προσωπικού : Το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο που έχει μια επιχείρηση στη διάθεση της είναι τα άτομα που εργάζονται για αυτήν. Οι

αλληλοσυμπληρούμενες ικανότητες των μελών της ομάδας μπορούν να ανεβάσουν το επίπεδο της εταιρίας και να εξασφαλίσουν την πρόοδο της.

- 6) Χώρος : Η διαμόρφωση του εργασιακού χώρου είναι σημαντική για κάθε εργαζόμενο καθώς θα πρέπει να νιώθει ότι εργάζεται και περνάει ένα μεγάλο κομμάτι της ζωής του σε ένα ευχάριστο περιβάλλον που μπορεί να δημιουργήσει και να πραγματοποιήσει τις εσωτερικές του επιθυμίες
- 7) Προϋπολογισμός : Η σύνταξη ενός προϋπολογιστικού σχεδίου με τα έσοδα και τα έξοδα της εταιρίας βοηθά την εταιρία να σχεδιάζει με σιγουριά τα επόμενα βήματα και να παίρνει αποφάσεις για το μέλλον της εταιρίας, γνωρίζοντας ποια είναι τα όρια της.
- 8) Χρηματοδότηση : Η αναζήτηση χρηματοδότησης είναι αναγκαία για την ανάπτυξη της εταιρίας όταν δεν μπορεί να χρηματοδοτήσει μόνη της από τα ίδια κεφάλαια. Πολλοί επιχειρηματίες απευθύνονται στις τράπεζες για παρόμοιες λύσεις ενώ οι πιο καινοτόμες επιχειρήσεις απευθύνονται σε κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών (venture capitals). Επίσης άλλος ένας τρόπος χρηματοδότησης είναι επιδότηση μέσω χρηματικών προγραμμάτων του δημοσίου που απευθύνονται στην δημιουργία ή την αναβάθμιση της επιχείρησης.
- 9) Προϊόν : Η προετοιμασία του προϊόντος και η ανάπτυξη της τεχνολογίας που το υποστηρίζει χρειάζεται την ανάλογη τεχνογνωσία και υποδομή ώστε να βρίσκεται σε επίπεδο ώστε να βγει στην αγορά και να καταφέρει να πουληθεί.
- 10) Επικοινωνία : Η προώθηση του προϊόντος είναι ο δρόμος που θα φέρει τις πωλήσεις και θα μαζέψει κοινό υποψηφίων πελατών. Η διαφήμιση και οι δημόσιες σχέσεις είναι τα εργαλεία που επιτυγχάνουν τη σωστή τοποθέτηση του προϊόντος στο μυαλό των καταναλωτών και δίνει τη δυνατότητα στην εταιρία να προσαρμόσει το προϊόν στις ανάγκες των πελατών.

1.2 Η διάσταση της επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα

Η οικονομική πολιτική της Ελλάδας παραμένει μεταβαλλόμενη, δημιουργώντας αβεβαιότητα στους επιχειρηματικούς κύκλους. Παράλληλα, η αυξανόμενη φορολογία στους αυτοαπασχολούμενους και στους ελεύθερους επαγγελματίες έχουν επηρεάσει αρνητικά τις επιχειρηματικές δραστηριότητες στην Ελλάδα και την φέρνουν στις

τελευταίες θέσεις στην Ευρωπαϊκή Ένωση στις χώρες που είναι πιο φιλικές προς την επιχειρηματικότητα. Σε αυτά πρέπει να προστεθούν η γραφειοκρατία που επικρατεί στις επιχειρηματικές διαδικασίες και η αναποτελεσματικότητα στους μηχανισμούς προώθησης και στήριξης της καινοτόμου επιχειρηματικότητας.

Το IOBE (Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Μελετών) στην πιο πρόσφατη έκθεση του (Δεκέμβριος 2017) έβγαλε πολύ σημαντικά πορίσματα για την ελληνική επιχειρηματικότητα και το μέλλον της. Αυτά είναι τα παρακάτω :

- Στον πληθυσμό 18-64 ετών, το ποσοστό της αυτοαπασχόλησης και της επαγγελματικής δραστηριοποίησης βρίσκεται στο 5,7% (380.000 άτομα), ένα από τα χαμηλότερα στην πρόσφατη ιστορία της χώρας.
- Το 3,8% του πληθυσμού επιθυμεί να διακόψει τις επιχειρηματικές του δραστηριότητες. 7 στις 10 επιχειρήσεις που θέλουν να κλείσουν έχουν σαν κύρια αιτία την έλλειψη κερδοφορίας.
- Η επιχειρηματικότητα από ανάγκη βρίσκεται στο 41% των νέων επιχειρηματιών ενώ η εύρεση μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας μόλις στο 36,1%. Τα ποσοστά στην Ευρώπη, ειδικά για την 2^η κατηγορία ξεπερνούν το 55%, δείχνοντας ότι οι επιχειρηματίες στην Ευρώπη ξεκινούν ένα εγχείρημα όταν πραγματικά υπάρχουν πραγματικές υποθέσεις για τη βιωσιμότητα του έργου.
- Υπήρξε μείωση στην γυναικεία επιχειρηματικότητα από 6% το 2015 στο 4,8% το 2016. Η αντίστοιχη μείωση στον αντρικό πληθυσμό έγινε από το 7,5% στο 6,6%.
- Το 35% των επιχειρηματιών έχει πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ενώ το 7,8% διαθέτουν και μεταπτυχιακή εκπαίδευση. Το ποσοστό των επιχειρηματιών που είναι απόφοιτοι Λυκείου ανέρχεται στο 42,7%, με το ποσοστό να είναι αυξητικό τα τελευταία χρόνια.
- Το 2,9% του συνολικού πληθυσμού (212.000 άτομα) βρέθηκαν στη θέση του άτυπου επενδυτή για κάποια επιχειρηματική προσπάθεια τρίτων. Σε αυτό το δείγμα του πληθυσμού, το 84% έδωσε χρηματοδότηση σε άτομα συγγενικά ή του στενού φιλικού του κύκλου.
- Το ενδιαφέρον για την δραστηριοποίηση στον αγροτικό τομέα παραμένει υψηλό, που διατηρεί τα ποσοστά σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια. Πτώση εμφανίζουν τα εγχειρήματα στο τομέα της μεταποίησης ενώ αντίθετα, υπάρχει άνοδος στο κλάδο των υπηρεσιών και της λιανικής πώλησης.

- Το 60% των επιχειρηματιών θεωρούν ότι οι πελάτες τους δεν θεωρούν τα προϊόντα τους καινοτόμα, ενώ μόλις το 15,6% θεωρούν ότι η αγορά αντιλαμβάνεται τα προϊόντα τους ως νέες λύσεις. Η εξήγηση για αυτό το φαινόμενο είναι ότι η μεγαλύτερη δραστηριότητα εντοπίζεται στο κλάδο των υπηρεσιών, που υπάρχουν μικρά περιθώρια για πολύ καινοτόμες λύσεις.
- Στην επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων, το 35% των επιχειρηματιών δεν απασχολούν κανένα άτομο πέρα από τον εαυτό τους. Το 60% των νέων επιχειρήσεων απασχολούν μέχρι 5 άτομα στην έναρξη τους.
- Το 30% των επιχειρήσεων απευθύνονται αποκλειστικά στην ελληνική αγορά ενώ το ίδιο ποσοστό επιχειρήσεων αναφέρει ότι το 25% του τζίρου τους προέρχεται από το εξωτερικό.

Για πολλά χρόνια, η ραχοκοκαλιά της ελληνικής οικονομίας ήταν η μικρομεσαία επιχείρηση. Τόσο σε θεωρητικό επίπεδο όσο και σε πρακτικό δεν υπάρχει ομοφωνία ως προς τον ορισμό της μικρομεσαίας επιχείρησης. Τούτο οφείλεται στο γεγονός ότι κάθε επιχείρηση έχει τα δικά της χαρακτηριστικά που πρέπει να ληφθούν υπόψη καθώς επίσης και στο γεγονός ότι, από χώρα σε χώρα, επικρατούν διαφορετικές οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες που επηρεάζουν το μέγεθος μιας επιχείρησης. Οι διάφοροι οικονομικοί ορισμοί που έχουν προταθεί χρησιμοποιούν κριτήρια τα οποία αναφέρονται στο μερίδιο αγοράς της επιχείρησης, στη δομή της διοίκησης που αυτή έχει, καθώς και στο βαθμό ανεξαρτησίας που αυτή απολαμβάνει με την έννοια ότι δεν αποτελεί μέρος ενός μεγαλύτερου ομίλου επιχειρήσεων, έτσι ώστε ο ιδιοκτήτης-μάνατζερ δεν επηρεάζεται από άλλους στη λήψη βασικών επιχειρηματικών αποφάσεων. Επειδή ο παραπάνω οικονομικός ορισμός δεν είναι λειτουργικός, έγιναν προσπάθειες υιοθέτησης ενός στατιστικού ορισμού, παρά την κοινά αποδεκτή θέση ότι είναι δύσκολο να υπάρξει ένας ποσοτικοποιημένος ορισμός που θα είναι ικανοποιητικός. Είναι λογικό λοιπόν ένας ορισμός να μην μπορεί να καλύπτει όλες τις επιχειρήσεις που απασχολούνται σε όλους τους τομείς οικονομικής δραστηριότητας. Μέσα στα πλαίσια αυτά προτάθηκαν διάφορα κριτήρια ανάλογα με τον κλάδο οικονομικής δραστηριότητας. Το κριτήριο της απασχόλησης χρησιμοποιείται για να προσδιοριστεί το μέγεθος μιας επιχείρησης στον τομέα της μεταποίησης, ο κύκλος εργασιών χρησιμοποιείται στον τομέα των υπηρεσιών και τέλος το ύψος του ενεργητικού μιας επιχείρησης στις επιχειρήσεις οδικών μεταφορών.

Κριτήρια κατάταξης μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ):

- Απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζόμενους .
- Έχουν ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν υπερβαίνει τα 50 εκατ. Ευρώ ή έχουν ετήσιο συνολικό ισολογισμό που δεν υπερβαίνει τα 43 εκατ. Ευρώ.
- Πληρούν το κριτήριο ανεξαρτησίας, δηλαδή δεν ανήκουν, κατά ποσοστό 25% ή περισσότερο του κεφαλαίου ή των δικαιωμάτων ψήφου, σε μια επιχείρηση ή, από κοινού, σε περισσότερες επιχειρήσεις, οι οποίες δεν ανταποκρίνονται στους ορισμούς της ΜΜΕ ή της μικρής επιχείρησης.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις παίζουν σημαντικό ρόλο στην οικονομία λόγω της συνεισφοράς τους στο ακαθάριστο εγχώριο προϊόν, την απασχόληση και την εξαγωγική δραστηριότητα τους. Επιπλέον, στις αναπτυγμένες οικονομίες, οι ΜΜΕ έχουν έντονη παρουσία σε νέες παραγωγικές διαδικασίες και υπηρεσίες, όπου συχνά εμπλέκονται οι νέες τεχνολογίες. Ωστόσο η σημασία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων μεταξύ των διαφόρων οικονομιών μπορεί να διαφέρει εξαιτίας του δυναμικού ρόλου που διαδραματίζουν σε κάθε χώρα. Με άλλα λόγια, σε μια χώρα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντλούν τη σημασία τους από τη συνεισφορά τους στην απασχόληση στην εν λόγω χώρα, ενώ σε μια άλλη συμβάλλουν σημαντικά στην εισαγωγή σε ευέλικτες και εξειδικευμένες διαδικασίες παραγωγής.

Πρόσφατη έρευνα της Ernst & Young, σε συνεργασία με το ΣΕΒ έβγαλε σημαντικά συμπεράσματα για την συμβολή της μικρομεσαίας επιχειρηματικότητας στην ελληνική οικονομία. Ορισμένα σημεία αξίζουν να σημειωθούν παρακάτω :

- Το μεγαλύτερο πλήγμα από την κρίση, το δέχθηκαν οι μεσαίες επιχειρήσεις, που έχουν την μεγαλύτερη συνεισφορά στην ελληνική οικονομία. Η συνεισφορά των μεσαίων επιχειρήσεων ανέρχεται στα 3,67 εκατομμύρια € ανά επιχείρηση, με τις μικρές επιχειρήσεις να συνεισφέρουν 0,52 εκατομμύρια € και οι πολύ μικρές 0,02 εκατομμύρια €.
- Έχει επέλθει κατακερματισμός της παραγωγικής διάρθρωσης στην ελληνική οικονομία, με τις πολύ μικρές επιχειρήσεις να βρίσκονται στο 97% ενώ στην Ευρώπη, το αντίστοιχο ποσοστό βρίσκεται στο 93%.

- Ο αριθμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που παράγουν μέση και υψηλή τεχνολογία μειώθηκαν στα χρόνια της κρίσης κατά 40%. Η ανάκαμψη του συγκεκριμένου κλάδου αποτελεί προϋπόθεση ώστε η Ελλάδα να μην γίνει μια οικονομία για προϊόντα και υπηρεσίες χαμηλής προστιθέμενης αξίας.
- Όσο αφορά την προστιθέμενη οικονομική αξία, η μεγαλύτερη πτώση εμφανίζεται στις βιομηχανίες χαμηλής και μέσης-χαμηλής τεχνολογικής έντασης. Τα ποσοστά μείωσης κοντεύουν το 36% και το 45% αντίστοιχα.
- Το μέγεθος της επιχείρησης είναι θετικά σχετιζόμενο με την προσαρμοστικότητα. Οι πολύ μικρές επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να συμπιέσουν σε μεγαλύτερο βαθμό την κερδοφορία τους ώστε να παραμείνουν βιώσιμες σε σχέση με τις μεσαίες.
- Η Ελλάδα βρίσκεται στην 87^η θέση στην Παγκόσμια Έκθεση Ανταγωνιστικότητας ανάμεσα σε 137 χώρες, σύμφωνα με το World Economic Forum.
- Οι μεσαίες επιχειρήσεις βρίσκονται στην πρώτη θέση σε ότι αφορά τις εξαγωγές. Η εξωστρέφεια έχει αυξηθεί σημαντικά από την αρχή της κρίσης. Στο διάστημα 2010-2015, οι εξαγωγές αυξήθηκαν κατά 40%.
- Οι περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις προβάλλουν σαν το κύριο πρόβλημα ανάπτυξης τους, την μειωμένη πρόσβαση σε χρηματοδοτικά εργαλεία και υπηρεσίες που ενισχύουν την επιχειρηματικότητα.

Τέλος, αναφέρουμε την έρευνα που έγινε από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών σε συνεργασία με το Douleutaras.gr , για τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Τα συμπεράσματα της έρευνας ήταν πολύ χρήσιμα και παρακάτω παρουσιάζονται τα κύρια σημεία τους:

- Η σχέση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων με το Δημόσιο είναι το πρόβλημα που εκδηλώνουν το 80% των ερωτηθέντων επιχειρηματιών.
- Το 60% των επιχειρήσεων έχουν σημειώσει 60% πτώση στα έσοδα τους, ενώ σε πολλές από αυτές η πτώση έφτασε και το 50%.
- Οι τιμές χρέωσης σημείωσαν αισθητή πτώση για το 60% των επιχειρήσεων προς τους τελικούς πελάτες.
- Ο ανταγωνισμός παραμένει σε πολύ υψηλά επίπεδα σε πάρα πολλούς κλάδους, καθώς πολλοί επιχειρηματίες θεωρούν ότι υπάρχουν πολλά υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες στην Ελλάδα.

Κεφάλαιο 2 : Κλάδος εστίασης

2.1 Ο κλάδος στην Ελλάδα

Η επιχειρηματικότητα στον κλάδο της εστίασης αποτελεί μια ιδιαίτερη περίπτωση επαγγελματικής πορείας καθώς παρουσιάζει πολλές διαφορές σε σχέση με τις κλασικές μορφές που υπάρχουν στην επιχειρηματική σκηνή. Η προσφορά φαγητού ξεκινά από μια δραστηριότητα που ξεκινά μέσα από το σπίτι και αποτελεί συνεκτικό στοιχείο της οικογενειακής παράδοσης. Η προσφορά φαγητού (και διασκέδασης σε ορισμένες περιπτώσεις) αποτελεί προέκταση μιας καθημερινής ανάγκης του ανθρώπου, που θέλει να δώσει αξία τόσο στο φαγητό που του προσφέρεται όσο και στο θέαμα που θα δει και θα ακούσει. Οι κατηγορίες των εταιριών εστίασης μπορούμε να τις χωρίσουμε σε 2 κατηγορίες :

- 1) Εταιρίες με επικέντρωση στο υλικό προϊόν, όπου ο πελάτης πληρώνει κυρίως για το φαγητό που παρέχεται
- 2) Εταιρίες με επικέντρωση στο άυλο προϊόν, όπου ο πελάτης πληρώνει κυρίως για τη διασκέδαση και το θέαμα που παρέχεται.

Η 1^η κατηγορία αποτελείται από εστιατόρια και μαγαζιά ταχείας εστίασης , που έχουν σαν κύριο στόχο τη προσφορά φαγητού. Οι πελάτες τέτοιων επιχειρήσεων είναι συνήθως άτομα που εργάζονται, άτομα που δεν έχουν οικογένεια ή δεν έχουν χρόνο να ετοιμάσουν μόνοι τους φαγητό στο σπίτι τους.

Η 2^η κατηγορία αποτελείται από διάφορους τύπων εστιατορίων, όπως ταβέρνες, ψητοπωλεία, μπαρ, κέντρα διασκέδασης και παμπς. Λειτουργούν κυρίως βραδινές ώρες και εστιάζουν την προσοχή τους στην παροχή ποιοτικής διασκέδασης που θα συνδυαστεί επιτυχημένα με την παροχή φαγητού και ποτού ώστε ο πελάτης να εκτιμήσει την συνολική εμπειρία από το χώρο.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την αίσθηση του μαγαζιού και τη διάθεση των πελατών είναι η διακόσμηση που επικρατεί, οι οσμές που υπάρχουν καθώς και ο κόσμος που συρρέει συχνά στο συγκεκριμένο μαγαζί. Σε κάθε τραπέζι και κάθε παρέα δημιουργείται μια κατάσταση που βοηθά να δημιουργηθεί η γενικότερη εικόνα του μαγαζιού. Η

συμμετοχή των αισθήσεων παίζει πολύ μεγάλο ρόλο στην τελική εντύπωση που θα διαμορφώσει ο πελάτης και θα προτιμήσει ή όχι ξανά το μαγαζί.

Το προσφερόμενο προϊόν στις επιχειρήσεις εστίασης είναι διπλό. Από τη μία είναι το φυσικό προϊόν, δηλαδή το φαγητό και το ποτό και από την άλλη η υπηρεσία της εξυπηρέτησης, δηλαδή η εμπειρία της εξυπηρέτησης, ο αναπαυτικός χώρος, η ευχάριστη μουσική και η ατμόσφαιρα που δημιουργείται. Η προσφορά των παραπάνω υπηρεσιών στοχεύουν στο να καλύψουν τις περισσότερες ανάγκες που έχει το άτομο που επισκέπτεται το κατάστημα. Ο πελάτης βάζοντας σε προτεραιότητα τις ανάγκες του, επιθυμεί να καλύψει πρώτα την αίσθηση της πείνας που νιώθει αλλά και καλύψει κοινωνικές ανάγκες όπως η συνέντευξη με φίλους και η αλλαγή παραστάσεων.

Στην Ελλάδα, λόγω της μεγάλης γαστρονομικής παράδοσης, το άνοιγμα μιας εταιρίας εστίασης αποτελεί μια συνηθισμένη πρακτική για κάποιον που θέλει να ξεκινήσει μια επιχειρηματική δραστηριότητα. Ειδικότερα τα τελευταία χρόνια, σύμφωνα με στοιχεία του ΓΕΜΗ (Γενικό Εμπορικό Μητρώο), 5 στις 10 πιο συνηθισμένες επιχειρήσεις που ανοίγουν ανήκουν στο κλάδο της εστίασης, ενώ 1 στις 5 ανήκει γενικά στη δραστηριότητα της εστίασης. Η πιο δημοφιλής κατηγορία για άνοιγμα επιχείρησης ήταν η καφετέρια, κατηγορία που ήταν και πρώτη στις διαγραφές των επιχειρήσεων.

Ο κλάδος της εστίασης αποτελεί ένα από τους ταχύτερα αναπτυσσόμενους και πιο κερδοφόρους κλάδους στην Ελλάδα. Η πλειονότητα των επιχειρήσεων ήταν οικογενειακού τύπου επιχειρήσεις, που λειτουργούσαν σε επίπεδο συνοικίας ή γειτονιάς. Η ανάπτυξη του κλάδου προσέελκυσε το ενδιαφέρον και μεγαλύτερων εταιριών του χώρου. Οι μεγαλύτερες εταιρίες οργάνωσαν το δίκτυο τους σε πανελλαδικό επίπεδο και δημιούργησαν ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον που διαμόρφωσε την καταναλωτική συμπεριφορά στην Ελλάδα στο τομέα αυτό. Η είσοδος των μεγάλων εταιριών έφερε και αλλαγές στις οργανωτικές και λειτουργικές συνήθειες των μαγαζιών εστίασης. Η διεύρυνση και η τυποποίηση των προσφερόμενων προϊόντων, η συστηματοποίηση των μορφών εξυπηρέτησης και η διαδικασία του ποιοτικού ελέγχου μπόρεσαν και βελτιστοποιήσαν τις διαδικασίες μιας επιχείρησης, συμβάλλοντας τόσο στην μεγιστοποίηση του κέρδους όσο και στην καταναλωτική ικανοποίηση.

Η μέθοδος ανάπτυξης των εταιριών μέσω του franchising (δικαιοχρησία) δημιούργησε μεγαλύτερα δίκτυα εταιριών εστίασης και οδήγησε τους καταναλωτές να εμπιστεύονται το

όνομα μιας εταιρίας, δίνοντας στην ίδια μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης και ικανοποιητικές οικονομικές αποδόσεις.

Η αγορά αντιμετωπίζει εν γένει, 4 σημαντικά προβλήματα που μπορούν να καθυστερήσουν την ανάπτυξη της.

- 1) Ο έντονος ανταγωνισμός, τόσο από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις που προσπαθούν να αποκτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά, όσο και από νέες επιχειρήσεις που θέλουν να εισέλθουν στο κλάδο βλέποντας επιχειρηματικές ευκαιρίες.
- 2) Ο εντοπισμός του σωστού γεωγραφικού σημείου για το άνοιγμα του μαγαζιού και η αντίστοιχη οικονομική συντήρηση του ακινήτου
- 3) Τα αρνητικά δημοσιεύματα περί «διατροφικών σκανδάλων» που μπορούν να δημιουργήσουν ανησυχίες στους καταναλωτές για προϊόντα που δεν ξέρουν την προέλευση τους.
- 4) Η δυνατότητα εξεύρεσης του κατάλληλου εργατικού προσωπικού για την στελέχωση των τμημάτων της εξυπηρέτησης, της κουζίνας και της διασκέδασης.

Το μακροοικονομικό περιβάλλον στην Ελλάδα δεν είναι βοηθητικό για το κλάδο της εστίασης καθώς τα τελευταία χρόνια, ο συνολικός τζίρος έχει μειωθεί αισθητά. Συγκεκριμένα, για τα έτη 2015 και 2016, οι συνολικές εισπράξεις παρουσίαζαν μειώσεις σε ετήσια βάση που βρίσκονταν μεταξύ 3,5% και 4%. Από την αρχή της κρίσης (2010) μέχρι και το 2016, τα συνολικά έσοδα στο κλάδο της εστίασης έχουν μειωθεί κατά 9,2 %. Η εστίαση παραμένει βέβαια ένας από τους βασικούς πυλώνες της ελληνικής οικονομίας καθώς προσφέρει σταθερά κοντά στο 4% του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος από το 2010 και εξής.

Οι παράγοντες που οδήγησαν σε αυτή τη πτώση είναι το ασταθές οικονομικό περιβάλλον, η αύξηση των φορολογικών συντελεστών για τις επιχειρήσεις, η μη πάταξη της φοροδιαφυγής καθώς και η επιβολή της αύξησης του ΦΠΑ στο 24%. Η ζήτηση μπορεί και συνεχίζεται στο κλάδο λόγω της τουριστικής κίνησης, τις ανάγκες του κατά τόπους πληθυσμού, την απασχόληση που προσφέρει και το εισόδημα που έχουν προβλέψει οι καταναλωτές για τις δαπάνες του φαγητού τους.

2.2 Ειδικά χαρακτηριστικά του κλάδου

Το τελικό προϊόν στο κλάδο της εστίασης δεν υπόκειται σε μεταφορές, ούτε σε μακροχρόνια αποθήκευση. Αντίθετα η παραγωγή και η κατανάλωση στο χώρο του

μαγαζιού. Η ζήτηση του προϊόντος σημειώνει αυξομειώσεις ανάλογα με το είδος του τόσο κατά τη διάρκεια της εβδομάδας (εντονότερη ζήτηση τα Σαββατοκύριακα, ειδικά στα μαγαζιά που προσφέρουν και διασκέδαση) και του χρόνου (διαφορετική ένταση ζήτησης την χειμερινή και τη θερινή περίοδο).

Παράλληλα, ο χρόνος προσφοράς του προϊόντος παίζει μεγάλο ρόλο στην τελική ποιότητα και μπορεί να αποτελέσει αντιλεγόμενο σημείο με το πελάτη. Η αξιολόγηση του προϊόντος θα γίνει από τον πελάτη όταν φύγει από το κατάστημα και ολοκληρώσει την εμπειρία του σε αυτό. Ο μέσος καταναλωτής μπορεί να ελέγξει με την εμπειρία του, μερικά χαρακτηριστικά που θα τον κάνουν να καταλάβει την ποιότητα του καταστήματος και να αποφασίσει αν θα ξαναέρθει ή θα το απορρίψει από τα μελλοντικά του σχέδια. Ασφαλώς, το φαγητό δεν είναι ο μοναδικός παράγοντας ώστε ο πελάτης να επιλέξει το μαγαζί που θα διασκεδάσει και θα φάει. Παράγοντες που επηρεάζουν την κρίση του πελάτη είναι οι εξής :

- Η γεωγραφική τοποθεσία της επιχείρησης
- Η ιστορία και το brand name που κουβαλά
- Η υφιστάμενη ζήτηση που έχει το μαγαζί
- Η τιμολογιακή πολιτική
- Η διαφημιστική καμπάνια που έχει προηγηθεί
- Το συναισθηματικό κλίμα που έχει δημιουργηθεί

Τέλος, σημαντική είναι και η συμβολή της παρέας για την τελική απόφαση για την επιλογή του καταστήματος για τη διασκέδαση.

2.3 Νομικά ζητήματα

Για να μπορέσει να πάρει άδεια και να λειτουργήσει μια εταιρία εστίασης, πρέπει να πληροί αρκετούς κανόνες που αφορούν το χώρο του καταστήματος και ιδιαίτερα τους χώρους υγιεινής και τους χώρους αποθήκευσης των προϊόντων τους. Οι προδιαγραφές υφίστανται για τους χώρους :

- Πελάτες : Η δυναμικότητα του χώρου ορίζεται από το συνολικό καθαρό χώρο δια 1,20 τ.μ.
- Παραλαβή και αποθήκευση αποθεμάτων : Η επάρκεια ποικίλει ανάλογα με την δραστηριότητα της επιχείρησης και η αποθήκευση πρέπει να γίνεται με στόχο να μην υπάρχει επιμόλυνση μεταξύ των προϊόντων.

- Επεξεργασία και διατήρηση προϊόντων : Η επάρκεια ποικίλει ανάλογα με την δραστηριότητα της επιχείρησης.
- Πλύση σκευών : Ανάλογος χώρος με την αποθήκευση των προϊόντων ώστε να αποφεύγεται η επιμόλυνση από διαφορετικά προϊόντα

Το άνοιγμα μιας εταιρίας εστίασης απαιτεί τη σύμφωνη γνώμη της πολυκατοικίας που στεγάζεται με έγγραφη δήλωση από το διαχειριστή της πολυκατοικίας. Οι επιφάνειες του κτιρίου πρέπει να βρίσκονται σε καλή κατάσταση ώστε να μπορούν να καθαρισθούν και να απολυμανθούν εύκολα. Η στεγανοποίηση των χώρων καθώς και η αποφυγή συγκέντρωσης υδρατμών και άλλων βλαβερών ουσιών είναι σημαντική για την διατήρηση της υγιεινής μέσα στο μαγαζί.

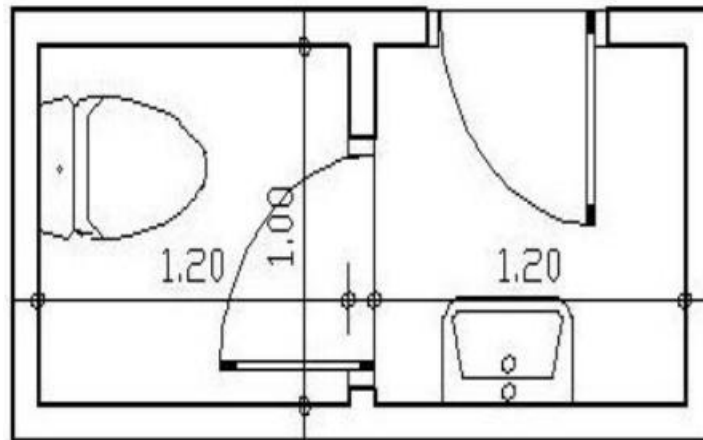
Η ύδρευση αποτελεί ένα παράγοντα ελέγχου, κατά τον οποίο πρέπει να υπάρχει επαρκής ποσότητα νερού ενώ στις περιπτώσεις μη πόσιμου νερού, αυτό πρέπει να επισημαίνεται. Σε περιπτώσεις που ο πάγος που αγοράζεται έρχεται σε επαφή με τα τρόφιμα, τότε πρέπει να ελεγχθεί κατάλληλα και να είναι απαλλαγμένος από επιβλαβείς ουσίες. Οι εγκαταστάσεις της αποχέτευσης πρέπει να είναι ελεγμένες από τη σχετική πολεοδομική υπηρεσία ώστε να αποκλειστούν φαινόμενα μόλυνσης των τροφίμων. Παράλληλα, πρέπει να δημιουργηθεί σχέδιο που να επιβάλλει την αποκομιδή των σκουπιδιών και των υγρών αποβλήτων που παράγει η επιχείρηση. Η αγορά κατάλληλων λιποσυλλεκτών είναι υποχρεωτική για το διαχωρισμό των λιπών και των ελαίων, πριν καταλήξουν στα απόβλητα σύμφωνα με τις κοινοτικές οδηγίες που ισχύουν.

Ο φωτισμός και ο αερισμός του μαγαζιού πρέπει να γίνεται με φυσικά ή τεχνητά μέσα ενώ πρέπει να διασφαλίζεται ότι αν δεν επαρκεί ο φυσικός αερισμός, τότε ο τεχνικός αερισμός πρέπει να είναι υγειονομικά ελεγμένος. Ανάλογη φροντίδα πρέπει να γίνει και για τον αερισμό στο χώρο που μαγειρεύονται τα φαγητά. Το απορροφητικό σύστημα πρέπει να έχει τα κατάλληλα φίλτρα, ειδικά αν το μαγείρεμα γίνεται με τη χρήση υγραερίου. Η συντήρηση και ο καθαρισμός των συσκευών πρέπει γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα και να υπάρχουν τα αντίστοιχα παραστατικά που να το αποδεικνύουν. Τα αποχωρητήρια και τα αποδυτήρια πρέπει να έχουν συγκεκριμένες διαστάσεις, ανάλογα με τον αριθμό των ατόμων που μπορεί να χωρέσει το κατάστημα. Ο παρακάτω πίνακας δείχνει τις χωρητικότητές.

ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ	ΑΠΟΧΩΡΗΤΗΡΙΑ
Μέχρι 40 άτομα	1 (ανδρών και γυναικών)
Από 41 άτομα έως 120 άτομα	2 (1 ανδρών και 1 γυναικών)
Από 121 άτομα έως 250 άτομα	4 (2 ανδρών και 2 γυναικών)
Από 251 άτομα έως 500 άτομα	6 (3 ανδρών και 3 γυναικών)

Εικόνα 1: Χωρητικότητα αποχωρητηρίων

Στο θέμα των αποχωρητηρίων υπάρχουν συγκεκριμένες διαστάσεις που πρέπει να τηρηθούν προκειμένου να υπάρξει η σχετική άδεια λειτουργίας του καταστήματος. Οι διαστάσεις περιγράφονται στο παρακάτω πίνακα.



Εικόνα 2: Ελάχιστες διαστάσεις αποχωρητηρίων

Υπάρχουν πολύ μικρές επιχειρήσεις που επιτρέπεται να μην έχουν αποχωρητήρια, αρκεί να βρίσκονται σε κάποιο μέγαρο ή εμπορικό κέντρο, δεν διαθέτουν τραπέζοκαθίσματα για παραμονή των πελατών και απασχολούν μέχρι 3 άτομα προσωπικό.

Για την άδεια της επιχείρησης απαιτείται προέγκριση, κατά την οποία υποβάλλονται :

- Αίτηση για την θέση και το είδος της επιχείρησης
- Εξουσιοδότηση σε περίπτωση που δεν καταθέτει ο ίδιος τον φάκελο
- Διάγραμμα κάλυψης με την περιοχή σε ακτίνα 50 μέτρων
- Συναίνεση της οικοδομής που επιτρέπει την λειτουργία του καταστήματος

Για την κύρια άδεια ίδρυσης και λειτουργίας απαιτούνται :

- Αίτηση για την θέση και το είδος της επιχείρησης
- Ταυτότητα του αιτούντος
- Βεβαίωση χώρου κύριας κτήσης
- Σχεδιαγράμματα του καταστήματος
- Υπεύθυνη δήλωση μη καταδίκης
- Μελέτη και πιστοποιητικό πυροπροστασίας
- Παράβολα προς δήμο και εφορία
- Έγκριση απο την πολεοδομία της εκάστοτε περιοχής, σε περίπτωση που η επιχείρηση βρίσκεται κοντά σε αρχαιολογικό χώρο

Κεφάλαιο 3 : Θεωρία επιχειρηματικού σχεδίου

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι η δομή της επιχειρηματικής ιδέας και περιέχει όλα τα στοιχεία εκείνα που δείχνουν ότι το εγχείρημα θα έχει εμπορική επιτυχία. Το βασικό νόημα του επιχειρηματικού σχεδίου είναι να πείσει τον αναγνώστη, είτε είναι κάποιος υποψήφιος επενδυτής είτε κάποιος μελλοντικός συνεργάτης ότι υπάρχουν όλες οι υποθέσεις που θα επιτρέψουν στη διοίκηση της εταιρίας να επιτύχει τα αποτελέσματα που θέλει. Βασικός λόγος είναι σαφώς το γεγονός ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις χρειάζονται χρηματοδότηση ήδη από τα πρώτα στάδια λειτουργίας τους. Υπάρχουν έτσι δύο ειδών τρόποι χρηματοδότησης, η χρήση των Ιδίων Κεφαλαίων μιας εταιρίας και η λήψη ξένων κεφαλαίων από το εξωτερικό περιβάλλον αυτής. Ενώ ο πρώτος τρόπος μοιάζει ευκολότερος και πιο άμεσος από τον δεύτερο, εντούτοις είναι γεγονός ότι συχνά το ύψος των ιδίων κεφαλαίων μιας εταιρίας είτε δεν επαρκεί για να καλύψει τις ανάγκες επένδυσης που απαιτεί η λειτουργία της ή ακόμη δεν είναι προς το συμφέρον μιας εταιρίας να τα χρησιμοποιήσει.(Νάτση 2017).

Η όλη διαδικασία που απαιτείται για την κατάρτιση του όλου πλάνου θέτει και δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για να οριστικοποιηθούν αποφάσεις, να αποσαφηνιστούν όλα τα σχετικά ερωτήματα, να επιλυθούν τυχόν προβλήματα που δίχως την διαδικασία αυτή ενδεχομένως να υπέβασκαν για μεγάλο χρονικό διάστημα, θέτοντας σε κίνδυνο την επιτυχία και πρόοδο της εταιρίας (Russell et al., 2008).

Ο βασικός κορμός του επιχειρηματικού σχεδίου είναι ο εξής :

1. Ποια είναι η εταιρία

- Ποια είναι η ιστορία της εταιρίας , ποια είναι τα στοιχεία των φορέων που σχετίζονται με αυτήν και ποια είναι η νομική της μορφή
- Ποιο είναι το πεδίο στο οποίο δραστηριοποιείται
- Ποιος είναι ο τόπος εγκατάστασης και γιατί επιλέχθηκε (πολλές φορές μπορεί να υπάρχουν θέματα με την διαδικασία άδειας της εταιρίας)
- Ποια είναι η αποστολή της επιχείρησης
- Ποιοι είναι οι στόχοι της επιχείρησης
- Ποια είναι τα σημαντικότερα σημεία και επιτεύγματα της εταιρίας μέχρι σήμερα
- Ποια είναι η επιχειρησιακή στρατηγική που ακολουθείται

- Ποια είναι η ομάδα που αποτελεί την κύρια επιτροπή διοίκησης της εταιρίας
2. Το προϊόν και η αγορά
- Ποιο είναι το προϊόν ή η υπηρεσία που παρέχεται από την εταιρία
 - Ποια τα στοιχεία που είναι καινοτόμα στην ιδέα
 - Ποια είναι η τωρινή κατάσταση της αγοράς
 - Ποια είναι τα κύρια χαρακτηριστικά του κλάδου
 - Ποιος είναι ο υφιστάμενος και ο μελλοντικός ανταγωνισμός
 - Τι δύναμη έχουν στην αγορά οι αγοραστικές δυνάμεις (προμηθευτές / πελάτες)
 - Με ποια χαρακτηριστικά θα μπορέσει να ανταγωνιστεί η εταιρία τα υφιστάμενα προϊόντα
 - Η έρευνα αγοράς έχει γίνει με ποσοτικά χαρακτηριστικά
3. Σχέδιο marketing
- Ποια είναι η θέση του προϊόντος στην αγορά
 - Ποιος είναι ο τρόπος διείσδυσης στην αγορά
 - Ποια είναι η πολιτική τιμολόγησης
 - Ποια είναι η πολιτική για τις πωλήσεις
 - Πως θα στηθεί το δίκτυο των πωλήσεων
 - Πως θα στηθεί το δίκτυο για τις διανομές
 - Ποιο θα είναι το σχέδιο προώθησης και επικοινωνίας
4. Σχεδιασμός και παραγωγή προϊόντων
- Ποια είναι τα στάδια στα οποία θα σχεδιαστεί το προϊόν
 - Ποια είναι τα στάδια παραγωγής του προϊόντος
 - Ποιες είναι οι συνεργασίες που αναπτύχθηκαν για το σχεδιασμό και την παραγωγή του προϊόντος
 - Ποιες είναι οι δαπάνες που σχετίζονται με το σχεδιασμό και την ανάπτυξη του προϊόντος
 - Τι θέματα προκύπτουν για άδειες πνευματικών δικαιωμάτων ή πατέντες
5. Σχέδιο παραγωγής

- Ποιες είναι οι ανάγκες για τις εγκαταστάσεις παραγωγής
- Ποιες είναι οι ανάγκες για πάγιο εξοπλισμό
- Ποιοι είναι οι βασικοί προμηθευτές
- Υπάρχουν υπεργολάβοι στην διαδικασία παραγωγής
- Πως διασφαλίζεται η ποιότητα στην παραγωγική διαδικασία
- Ποια είναι τα στοιχεία κόστους που υπάρχουν στην παραγωγική διαδικασία
- Ποιο είναι το διάγραμμα ροής για τη λειτουργία της παραγωγής

6. Ομάδα

- Ποιο είναι το ιδιοκτησιακό καθεστώς και ποιοι είναι οι βασικοί μέτοχοι
- Ποια είναι η οργανωτική δομή της εταιρίας
- Τα μέλη της ομάδας έχουν προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία
- Ποιο είναι το σύστημα ελέγχου μεταξύ των μελών
- Υπάρχουν συνεργασίες και υποστήριξη από εξωτερικούς συνεργάτες

7. Υλοποίηση του σχεδίου

- Ποιο είναι το σχέδιο υλοποίησης
- Ποιες είναι οι βασικές υποθέσεις που γίνονται για την υλοποίηση του σχεδίου
- Ποια είναι τα ρίσκα που πρέπει να αναλάβει η ομάδα στην διάρκεια του εγχειρήματος
- Ποια είναι τα πιθανά προβλήματα που μπορεί να εμφανιστούν στην διάρκεια της υλοποίησης

8. Χρηματοοικονομική ανάλυση

- Ποιες είναι οι προβλεπόμενες πωλήσεις που αναμένεται να έχει η εταιρία
- Ποια είναι τα κύρια κέντρα κόστους
- Ποιο είναι το νεκρό σημείο της εταιρίας
- Ποιες είναι αναμενόμενες χρηματοροές της εταιρίας
- Βασικά αποτελέσματα χρήσης
- Ισολογισμός
- Αριθμοδείκτες

9. Σχέδιο χρηματοδότησης

- Ποιες είναι οι ανάγκες της επιχείρησης για χρηματοδότηση
- Ποιες είναι οι πηγές χρηματοδότησης
- Ποιες επιπλέον ανάγκες μπορεί να δημιουργηθούν και να χρειάζονται επιπλέον χρηματοδότηση

10. Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης

11. Παραρτήματα

- Βιογραφικά βασικών συντελεστών
- Τεχνικά δεδομένα του προϊόντος
- Επεξηγήσεις για την τεχνολογία που χρησιμοποιείται για το προϊόν
- Άρθρα και δημοσιεύσεις για το προϊόν
- Αναλυτικοί υπολογισμοί για τις υποθέσεις του επιχειρηματικού σχεδίου

Κεφάλαιο 4 : Κύριο επιχειρηματικό σχέδιο

4.1 Γενικά στοιχεία επιχείρησης

Η εταιρία ονομάζεται «Ηλιοβασίλεμα» και δραστηριοποιείται στο τομέα της πολυτελούς εστίασης, με έδρα το Παλιούρι Χαλκιδικής. Η εταιρία θα έχει σαν αντικείμενο εργασιών την παροχή φαγητού και ποτού, την διοργάνωση εορταστικών εκδηλώσεων (γάμοι, βαφτίσια, αρραβώνες) και την διοργάνωση ψυχαγωγικών εκδηλώσεων (συναυλίες). Η εταιρία αναμένεται να ιδρυθεί στις 1/1/2019, ώστε να υπάρξει η ανάλογη προετοιμασία για την ερχόμενη σεζόν του 2019. Η νομική μορφή της επιχείρησης αναμένεται να είναι Ομόνυμη Εταιρία, καθώς οι βασικοί μέτοχοι είναι 2 ενώ δεν υπάρχουν προβλέψεις για εισαγωγή νέου, τρίτου επενδυτή, που θα αποκτήσει μερίδια στην εταιρία.

4.2 Η επιχείρηση και ο κλάδος που θα δραστηριοποιηθεί

Ο υπάρχων και ο μελλοντικός τουρισμός στην Χαλκιδική αποτελεί το κύριο πλεονέκτημα που έχει μια εταιρία εστίασης ώστε να μπορέσει να αναπτυχθεί με υγιή και γρήγορο τρόπο. Ο τουρισμός στην Χαλκιδική αποτελείται τόσο από τον εγχώριο τουρισμό και τον εξωτερικό. Ο εσωτερικός τουρισμός παρουσιάζει μερικά στοιχεία που διαφοροποιούν τις καταστάσεις και το τουριστικό προϊόν σε σχέση με άλλες τουριστικές περιπτώσεις στην Ελλάδα.

Ο εσωτερικός τουρισμός προέρχεται από τα κύρια αστικά κέντρα της Κεντρικής Μακεδονίας, με πρώτη τη Θεσσαλονίκη. Η ένταση του φαινομένου γίνεται μεγαλύτερη τα Σαββατοκύριακα, όπου πολλοί κάτοικοι της Θεσσαλονίκης επιλέγουν να ξεκουραστούν αυθημερόν ή για 2 μέρες. Αυτό δημιουργεί μεγάλες αυξομειώσεις στις καταναλώσεις των προϊόντων και των ειδών πρώτης ανάγκης που προμηθεύονται οι τουρίστες για τη διαβίωση τους.

Ο εξωτερικός τουρισμός αποτελείται κυρίως από βαλκανικούς λαούς που προτιμούν το κοντινότερο δημοφιλή προορισμό από τη χώρα τους. Σέρβοι, Ρουμάνοι, Σκοπιανοί, Βούλγαροι αλλά και Ρώσοι είναι οι κύριοι λαοί που επιλέγουν τη Χαλκιδική ως παραθεριστικό προορισμό, έχοντας αυξητικές τάσεις κάθε χρόνο. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των τουριστών του εξωτερικού ποικίλουν αλλά μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ειδικότερα σε οικονομικές κλίμακες. Συγκεκριμένα, η μεσαία τάξη των Σέρβων και των Βουλγάρων επιλέγουν να περάσουν τις διακοπές σε προορισμούς της Χαλκιδικής. Υπάρχει όμως και μια ανώτερη τάξη κυρίως Ρώσων, που επιλέγουν την

Χαλκιδική σαν προορισμό πολυτελείας όπου μπορούν να απολαύσουν πέρα από τη φυσική ομορφιά του τοπίου και τις ανάλογες πολυτελείς υπηρεσίες που προσφέρονται από επιχειρήσεις φιλοξενίας, εστίασης και διασκέδασης.

Σκοπός της επιχείρησης «Ηλιοβασίλεμα» είναι να παρέχει στην ανώτερη τάξη που επισκέπτεται την Χαλκιδική και συγκεκριμένα το Παλιούρι, την πολυτελή εστίαση με συνοδεία διασκέδασης καθώς και τη δυνατότητα να διοργανώσουν όποιου είδους δεξίωση επιθυμούν. Η επιχειρηματική ευκαιρία συνίσταται στο γεγονός ότι η περιοχή συγκεντρώνει ένα μεγάλο αριθμό τουριστών που ανήκουν στην ανώτερη οικονομική τάξη, κυρίως από τη περιοχή της Ρωσίας. Οι συγκεκριμένοι τουρίστες είναι πρόθυμοι να ξοδέψουν μεγαλύτερο μέρος των χρημάτων τους ώστε να νιώσουν πολυτέλεια και ευχαρίστηση κατά την διάρκεια των διακοπών τους.

Οι Ρώσοι τουρίστες διαλέγουν να περάσουν με πιο φαντασμαγορικό τρόπο τις διακοπές τους λόγω της νοοτροπίας που υπάρχει στην Ρωσία, ότι ο πλούτος πρέπει να φαίνεται. Η επίδειξη του πλούτου μπορεί να φανεί όχι μόνο σε πολυτελείς διακοπές με φίλους ή συγγενείς αλλά και με τις αντίστοιχες εκδηλώσεις, που μπορεί να συνοδεύουν ένα κοσμικό γεγονός της ζωής τους ή απλά να αποτελεί μια αφορμή γιορτής για αυτούς. Η παροχή ενός χώρου που θα έχει τις δυνατότητες και τις προοπτικές ώστε να μπορούν να διοργανωθούν τέτοιου τύπου εκδηλώσεις αποτελεί μια επιχειρηματική ευκαιρία με δυνητικά μεγάλη κερδοφορία.

Στόχος της επιχείρησης είναι η προσέλκυση εύπορων Ρώσων τουριστών που εκτός από τη παροχή φαγητού και ποτού, θα διοργανώνουν κοινωνικές εκδηλώσεις και πάρτι στο συγκεκριμένο χώρο. Βραχυπρόθεσμος στόχος της εταιρίας είναι η προσέλκυση 4.000 πελατών τον 1^ο χρόνο και διοργάνωση 20 εκδηλώσεων. Στο μεσοπρόθεσμο διάστημα, στόχος είναι η προσέλκυση 10.000 τουριστών σε ετήσια βάση και η αντίστοιχη διοργάνωση 50 εκδηλώσεων. Σαν μακροπρόθεσμος στόχος της επιχείρησης, είναι η επέκταση σε 2 ακόμα περιοχές του νομού Χαλκιδικής και η κατάκτηση του 10 % στις αφίξεις βαλκάνιων τουριστών κατά την καλοκαιρινή περίοδο.

4.3 Τρόποι χρηματοδότησης

Η εταιρία θα χρηματοδοτηθεί για το ξεκίνημα της και στο βραχυπρόθεσμο διάστημα κυρίως με ίδια κεφάλαια και από το πρόγραμμα της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την ανάπτυξη του τουρισμού. Η ένταση της συνεισφοράς του κεφαλαίου θα γίνει στην αρχή του εγχειρήματος ώστε να υπάρξει η κατασκευή των κτιριακών εγκαταστάσεων της επιχείρησης και η αγορά των παγίων που θα χρησιμοποιηθούν για την λειτουργία της επιχείρησης. Παράλληλα, υπάρχει ανάγκη για την κάλυψη των αρχικών λειτουργικών εξόδων της επιχείρησης, όταν δεν θα υπάρχουν τα έσοδα για την λειτουργία της επιχείρησης. Τα επόμενα χρόνια, η ένταση εισφοράς των κεφαλαίων θα μειωθεί ώστε να δημιουργηθεί κεφάλαιο που θα βοηθήσει πλέον στην ανάπτυξη της εταιρίας και όχι στην καθημερινή της λειτουργία που θα προέρχεται από τα έσοδα που έχει. Η συσσώρευση κεφαλαίου θα μπορέσει να δημιουργήσει στέρεες βάσεις ώστε η ανάπτυξη και η επέκταση της εταιρίας να γίνει με υγιή και οργανικό τρόπο, χωρίς μεγάλους δανεισμούς ή ανοίγματα με αβέβαιο αποτέλεσμα.

ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

	Έτος 1ο	Έτος 2 ^ο	Έτος 3 ^ο	Σύνολο
Ίδια Κεφάλαια	200.000	50.000	50.000	300.000
Ίδια Κεφάλαια %	80%	33%	33%	55%
Δάνεια τραπεζών εσωτερικού	0	0	0	0
Δάνεια τραπεζών εσωτερικού %	0	0	0	0
Επιχορήγηση Δημοσίου	50.000	100.000	100.000	250.000
Επιχορήγηση Δημοσίου %	20%	66%	66%	45%
Σύνολα	250.000	150.000	150.000	550.000
Σύνολα %	45%	27%	27%	100%

4.4 Πρωτοτυπία και καινοτομία

Η καινοτομία της εταιρίας βρίσκεται στην κάλυψη του κενού της αγοράς στην παροχή πολυτελούς εστίασης και χώρου αντίστοιχης πολυτέλειας στο χώρο της Χαλκιδικής, με στόχο τους οικονομικά ευκατάστατους τουρίστες που προέρχονται από τις χώρες του πρώην Ανατολικού Μπλοκ, με επίκεντρο τη Ρωσία. Η έλευση μεγάλων μαζών τουριστών από τις συγκεκριμένες χώρες έχουν δημιουργήσει ζήτηση για περισσότερα καταλύματα και περισσότερους χώρους εστίασης. Πέρα όμως από τους τουρίστες που επιλέγουν τις οικογενειακές διακοπές, που συνήθως είναι ένας από τους πιο οικονομικούς τρόπους για παραθέρηση, ή τους τουρίστες που είναι νέοι και δεν μπορούν να διαθέσουν μεγάλα ποσά για διαμονή, εστίαση και διασκέδαση, υπάρχει και μια μερίδα που έχουν την οικονομική ευχέρεια και επιζητούν να ξοδέψουν στις διακοπές τους, αναζητώντας νέες εμπειρίες και ψάχνοντας για ευκαιρίες να αξιοποιήσουν τα λεφτά τους σε δραστηριότητες που θα αξίζουν να γνωρίσουν.

Η προσφορά ενός πολυτελούς εστιατορίου που θα συνδυάζει την ελληνική σύγχρονη κουζίνα μαζί με τη δυνατότητα διασκέδασης, και τη διοργάνωση εκδηλώσεων πάσης φύσεως καλύπτει την ανάγκη των πλούσιων τουριστών που θέλουν να γευθούν γεύσεις από τη χώρα που επισκέφτηκαν, να βρεθούν σε ένα πολυτελές περιβάλλον που θα τους υπενθυμίζει πως είναι πετυχημένοι και ότι αξίζουν να έχουν αυτή την περιποίηση και τους προσφέρει ένα όμορφο τοπίο, στο οποίο μπορούν να ζήσουν σημαντικές στιγμές της ζωής τους, με τον τρόπο που τις ονειρεύονται.

Η παρούσα επιχειρηματική κίνηση δεν εστιάζει μόνο στην αναβάθμιση των ποιοτικών standards στο κλάδο της εστίασης, αλλά και στις στρατηγικές κόστους που μπορούν να ακολουθηθούν ώστε να υπάρξουν μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους και να δημιουργηθούν οικονομίες κλίμακας που θα επιτρέψουν την ταχύτερη ανάπτυξη της εταιρίας και την βιωσιμότητα της.

4.5 Αγορά

4.5.1 Τμηματοποίηση της αγοράς

Η αγορά εντοπίζεται στους τουρίστες που προέρχονται από χώρες της ανατολικής Ευρώπης, που έχουν ξεκινήσει να έχουν οικονομική ανάπτυξη για ορισμένες κοινωνικές τάξεις που θέλουν να δημιουργήσουν ένα κοινωνικό status για αυτές, επιδεικνύοντας το πλούτο τους και ξοδεύοντας τα χρήματά τους σε πολυτελείς διακοπές και ακριβές δραστηριότητες. Στόχος της επιχείρησης είναι εκμεταλλευτεί την ύπαρξη μεγάλης ποσότητας τουριστών στην περιοχή, που επιθυμούν να απολαύσουν πολυτέλεια στο χώρο της εστίασης καθώς και να διοργανώσουν κοινωνικές εκδηλώσεις σε ένα όμορφο τόπο, που πιθανόν να μην μπορούν να βρουν στη χώρα τους.

Η κύρια έμφαση γίνεται στην προσέγγιση Ρώσων εύπορων τουριστών, καθώς υπάρχει η δυνατότητα μεγαλύτερης απορρόφησης τμήματος των εισερχόμενων τουριστών. Παράλληλα, οι Ρώσοι αποτελούν την πρώτη ομάδα από Βαλκάνιους τουρίστες στην Χαλκιδική με το μεγαλύτερο αριθμό δαπανών κατά άτομο, κάνοντας τους τους ιδανικούς πελάτες για μια εταιρία που προσφέρει πολυτελή προϊόντα και υπηρεσίες. Το 2017, περίπου 150.000 τουρίστες από τη Ρωσία προτίμησαν την Χαλκιδική σαν τουριστικό προορισμό, με κύρια προτίμηση την Κασσάνδρα και τη Σιθωνία. Το ποσοστό αυτό αποτελεί το 15% με 20% του συνόλου των Ρώσων τουριστών που έρχονται στην Ελλάδα είτε με τη μορφή των παραδοσιακών διακοπών είτε με τη μορφή της κρουαζιέρας. Τα τουριστικά πρακτορεία που δραστηριοποιούνται στο κομμάτι των κρατήσεων για τουρίστες από ανατολικοευρωπαϊκές χώρες στην Χαλκιδική φτάνουν τα 130.

4.5.2 Τόπος Εγκατάστασης

Ο τόπος που επιλέχθηκε για την αρχική εγκατάσταση της εταιρίας είναι το Παλιούρι Χαλκιδικής. Το Παλιούρι βρίσκεται στο πρώτο πόδι της Χαλκιδικής, κοντά στην άκρη του ποδιού και είναι μια περιοχή που αριθμεί περίπου 800 μόνιμους κατοίκους. Το τοπίο είναι εξαιρετικής φυσικής ομορφιάς και είχε αξιοποιηθεί τουριστικά από το ελληνικό κράτος, με τη δημιουργία ενός ξενοδοχείου Ξενία, λίγο βορειότερα από τον οικισμό. Παράλληλα, για πολλά χρόνια λειτουργεί με μεγάλη απήχηση και τουριστικό κάμπινγκ, δυναμικότητας 1.000 ατόμων.

Η επιλογή του τύπου έγινε με βάση τις ήδη υπάρχουσες εγκαταστάσεις που υπάρχουν στην περιοχή πολυτελών ξενοδοχείων που εστιάζουν στην αγορά της Ρωσίας, με έμφαση στα ανώτερα κοινωνικά και οικονομικά στρώματα. Οι ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις που υπάρχουν στον οικισμό κοστολογούνται στα 120 εκατομμύρια € ενώ πολλοί το χαρακτηρίζουν «το παλάτι της Χαλκιδικής». Σε πρόσφατη απόφαση του Υπουργείου Πολιτισμού (Μάρτιος 2018), έδωσα άδεια για ακόμα μια επένδυση ξενοδοχειακού ενδιαφέροντος αξίας 80 εκατομμυρίων €, από τον όμιλο του Ελληνο-ρώσου μεγιστάνα Ιβάν Σαββίδη. Η δημιουργία ενός οικοσυστήματος πολυτελείας στην περιοχή αποτελεί τον καλύτερο πόλο έλξης για μεγαλύτερες μάζες τουριστών ίδιων χαρακτηριστικών ώστε να επισκεφτούν και αυτοί το συγκεκριμένο χώρο.

Η δημιουργία ενός πολυτελούς εστιατορίου στην περιοχή λειτουργεί συμπληρωματικά με τα υπάρχοντα ξενοδοχειακά συγκροτήματα, χωρίς να αποκλείονται συνέργειες με τα συγκεκριμένα ξενοδοχεία προ όφελος και των 2 μερών. Η εξειδικευμένη προσφορά φαγητού πολυτελείας σε ένα αντίστοιχο περιβάλλον αποτελεί πόλο έλξης για τους παραθεριστές στην συγκεκριμένη περιοχή καθώς επιθυμούν να νιώσουν μια ξεχωριστή αίσθηση γευσιγνωσίας και πολυτέλειας.

4.5.3 Ανταγωνισμός

Ο ανταγωνισμός στην περίπτωση της επιχείρησης βρίσκεται σε 2 επίπεδα, των υφιστάμενων επιχειρήσεων και των νέων επιχειρήσεων που επιθυμούν να μπουν στο κομμάτι της αγοράς.

Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις εστίασης που υπάρχουν στην περιοχή αποτελούνται κυρίως από παραδοσιακές ταβέρνες και μικρά εστιατόρια που βρίσκονται μέσα στον οικισμό ή κοντά στην παραλία και εξυπηρετούν τους παραθεριστές και τους λούμενους που θέλουν να έχουν γρήγορη πρόσβαση σε φαγητό χωρίς να πολυσκέφτονται την ποιότητα του φαγητού και τον περιβάλλοντα χώρο που βρίσκονται. Οι επιχειρήσεις αυτού του τύπου αποτελούν μικρότερο κομμάτι του ανταγωνισμού καθώς οι εύποροι τουρίστες δεν έχουν σαν πρώτη επιλογή τις συνοικιακές ταβέρνες ή εστιατόρια που δεν έχουν την ανάλογη αίσθηση πολυτέλειας.

Αντίθετα, ισχυρός ανταγωνιστής είναι τα ξενοδοχεία πολυτελείας, που πέρα από τις υπηρεσίες διαμονής που προσφέρουν έχουν το χώρο και τις υποδομές να τρέξουν και

επιχειρήσεις εστίασης, που είναι ικανές να έχουν το μέγεθος και τις προδιαγραφές που αναζητούν οι πελάτες που έχει η επιχείρηση σαν στόχους. Η πολιτική των ξενοδοχείων να ενσωματώνουν όσες περισσότερες υπηρεσίες και προϊόντα μπορούν μέσα στις εγκαταστάσεις τους αποτελεί μια κοινή πρακτική των ξενοδοχείων πολυτελείας που θέλουν να κρατούν τον πελάτη όσο περισσότερο μπορούν μέσα στα γεωγραφικά όρια του ξενοδοχείου, με σκοπό να λαμβάνουν το μεγαλύτερο ποσοστό της κατανάλωσης που έχουν στην διάρκεια των διακοπών τους.

Τέλος, υπάρχει ο κίνδυνος για εισαγωγή νέων επιχειρήσεων στο χώρο τόσο στο κλάδο των ξενοδοχειακών μονάδων, όσο και στο κλάδο της εστίασης. Οι επενδύσεις σε real estate από Ρώσους και Ινδούς επιχειρηματίες έχουν σαν σκοπό την ανάπτυξη τουριστικών εγκαταστάσεων σε συγκεκριμένους χώρους ώστε να υπάρξει υπεραξία με τη μορφή ακίνητης περιουσίας και επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ο κίνδυνος μειώνεται καθώς υπάρχουν μεγάλα εμπόδια στα κεφάλαια που χρειάζονται ώστε να ξεκινήσει μια επιχειρηματική προσπάθεια στο τομέα, τα οποία είναι αρκετά υψηλά για το ξεκίνημα και την αρχική λειτουργία της επιχείρησης.

4.5.4 Εκτίμηση του κλάδου

Ο κλάδος που θέλει να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση αποτελεί ένα κλάδο με συνεχή ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια. Ο τουρισμός στην Χαλκιδική έχει την μεγαλύτερη ανάπτυξη σε σχέση με τις υπόλοιπες περιοχές της Ελλάδας και ειδικότερα για τον τουρισμό από τις χώρες της ανατολικής Ευρώπης. Στόχος της Ελληνικής Πολιτείας είναι η τουριστική περίοδος να παραταθεί πλέον σε 12μηνη βάση ώστε να υπάρξει μεγαλύτερη ανάπτυξη και ευημερία για την περιοχή της Χαλκιδικής και γενικά της Βόρειας Ελλάδας.

Ο κλάδος της εστίασης έχει την παραδοσιακή του θέση στο τομέα του τουρισμού και μπορεί να συνεισφέρει θετικά στο κομμάτι της ανάπτυξης της περιοχής. Η ισχυρή γαστρονομική παράδοση της Ελλάδας έχει βοηθήσει σε μεγάλο βαθμό την αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος και την ανάδειξη της Ελλάδας σαν γαστρονομικό προορισμό.

Οι επενδύσεις που έχουν σημειωθεί τα τελευταία χρόνια στο κομμάτι του τουρισμού και ιδιαίτερα στο πολυτελή τουρισμό, έχουν αποτελέσει τον δείκτη ότι ετοιμάζονται για μεγάλη αύξηση στο συγκεκριμένο κλάδο, όπου εντοπίζουν θετικές προοπτικές για το μέλλον του. Το θετικό επενδυτικό κλίμα βοηθάει ακόμη παραπάνω στην προσέλκυση νέων τουριστών που μέχρι τώρα μπορεί να μην τολμούσαν να έρθουν στην

Ελλάδα λόγω των άσχημων νέων που άκουγαν από τα διεθνή ΜΜΕ. Η αντιστροφή του κλίματος έχει βοηθήσει στην εισαγωγή νέων σχημάτων που δείχνουν μεγάλη διάθεση για να φτιάξουν υποδομές και εγκαταστάσεις που θα μπορούν να στεγάσουν μεγαλύτερες ομάδες τουριστών και μεγαλύτερους όγκους επισκεπτών, χωρίς να μειώνεται η ποιότητα που παρέχεται και η εξυπηρέτηση που απολαμβάνουν οι πελάτες των μονάδων διαμονής και εστίασης.

4.5.5 SWOT ανάλυση

<p>ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Γεωγραφική τοποθεσία - Υπάρχον οικοσύστημα τουριστικής έντασης - Δυνατότητα ανάπτυξης σε κοντινά σημεία με μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακας - Επιχειρηματική προηγούμενη γνώση του κλάδου - Εξασφαλισμένα ίδια κεφάλαια - Μηδενικός δανεισμός 	<p>ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ισχυρός ανταγωνισμός στην περιοχή - Μεγάλα αρχικά έξοδα εγκατάστασης και κατασκευής - Μεγάλα έξοδα για προμήθεια πρώτων υλών - Δυσκολία εξεύρεσης εκπαιδευμένου προσωπικού που να έχει εμπειρία και γνώσης ξένων γλωσσών - Έλλειψη μεγάλων συνεργασιών στο τομέα της εστίασης
<p>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Αύξηση της τουριστικής κίνησης, ειδικότερα στο κομμάτι των πλούσιων τουριστών - Ανέγερση νέων ξενοδοχειακών μονάδων ως πόλος προσέλκυσης περισσότερων τουριστών - Στήριξη του ελληνικού κράτους για προγράμματα προώθησης του ελληνικού τουρισμού στις χώρες ενδιαφέροντος - Ένταξη σε ευρωπαϊκά προγράμματα στήριξης τουρισμού και επιχειρηματικότητας 	<p>ΑΠΕΙΛΕΣ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ανάπτυξη εσωτερικών πολυτελών εστιατορίων μέσα στα υπάρχοντα ξενοδοχεία - Δυσφήμιση από ανταγωνιστές για διατροφικά σκάνδαλα - Ανεπάρκεια εφοδιαστικής αλυσίδας - Διακοπή τουριστικών σχέσεων με τις χώρες της ανατολικής Ευρώπης

4.6 Προϊόντα και υπηρεσίες

Η εταιρία αναμένεται να επικεντρωθεί σε 3 βασικές κατηγορίες παροχής προϊόντων και υπηρεσιών, η καθεμία με τα δικά της μοναδικά χαρακτηριστικά και τα συγκριτικά της πλεονεκτήματα.

- 1) Παροχή φαγητού και ποτού : Η διάθεση του φαγητού θα βασιστεί σε παραδοσιακές ελληνικές γεύσεις με σύγχρονη πινελιά. Ο τουριστικό κόσμος θέλει να γνωρίσει την ελληνική γαστρονομία και να απολαύσει γεύσεις που δεν έχει στην χώρα του. Την ίδια στιγμή όμως θέλει να έχει την πιο μοντέρνα εκδοχή του καθώς θέλει να νιώθει εκσυγχρονισμένος και ότι έχει ότι πιο πρωτοποριακό στα χέρια του. Η μείξη μεταξύ παραδοσιακών γεύσεων και μοντέρνου σερβιρίσματος είναι η χρυσή τομή που μπορεί να βρεθεί ώστε να υπάρχουν ικανοποιημένοι πελάτες, που θα διαδώσουν σε γνωστούς και φίλους ότι το μαγαζί που επισκέφτηκαν τους προσέφερε μια μοναδική εμπειρία γαστρονομίας.

Η προμήθεια των υλικών που θα σεβίρεται θα γίνει από τοπικούς παραγωγούς και κτηνοτρόφους από το χώρο της Χαλκιδικής, ώστε να διασφαλιστεί η ποιότητα τους και η σύντομη περίοδος από την προετοιμασία μέχρι την κατανάλωση στο χώρο του εστιατορίου. Το συγκριτικό πλεονέκτημα που υπάρχει σε σχέση με τα υπάρχοντα εστιατόρια της περιοχής είναι ότι δεν υπάρχουν εξειδικευμένα εστιατόρια πολυτελείας στην περιοχή, που να παρέχουν παραδοσιακές γεύσεις με την αίσθηση της ανώτερης γεύσης και προσφοράς.

- 2) Διασκέδαση : Ο χώρος του εστιατορίου ενδείκνυται και για διοργάνωση συναυλιών, που μπορούν να παρακολουθήσουν οι συνδαιτημένες, είτε από τη θέση τους κατά τη διάρκεια του γεύματος τους είτε στον ειδικά διαμορφωμένο εξωτερικό χώρο του μαγαζιού που μπορεί να φιλοξενήσει συναυλίες για μικρά γκρουπ μέχρι 8 ατόμων αλλά και κοινό που να είναι μέχρι 200 άτομα.

Το πλεονέκτημα στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι ο συνδυασμός που μπορεί να προσφέρει στον πελάτη, υπηρεσία που δεν μπορεί να βρεθεί σε αντίστοιχο μαγαζί ή εστιατόριο, στα ανάλογα μέτρα και στις δυνατότητες που επιθυμεί να διασκεδάσει.

- 3) Διοργάνωση εκδηλώσεων : Οι εξωτερικοί χώροι της επιχείρησης προσφέρουν ένα μαγευτικό τοπίο, στο οποίο οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να διοργανώσουν το γλέντι του γάμου τους, της βάφτισης των παιδιών τους ή ακόμα και εταιρικές και επαγγελματικές εκδηλώσεις. Η ύπαρξη πολλών ειδών τουρισμού ενθαρρύνει μεγαλύτερες πρωτοβουλίες στο κομμάτι αυτό καθώς εκδηλώσεις πολλών ειδών μπορούν να φιλοξενηθούν, τόσο στο εξωτερικό κομμάτι του χώρου όσο και στο κύριο μέρος του εστιατορίου. Η διπλή επιλογή που υπάρχει δίνει την δυνατότητα για τη διοργάνωση πολλαπλών εκδηλώσεων μέσα στην ίδια μέρα, με σκοπό την βελτιστοποίηση της αξιοποίησης των χώρων του μαγαζιού.

Σε αυτό το σημείο βρίσκεται και το συγκριτικό πλεονέκτημα της επιχείρησης στο τομέα των εκδηλώσεων, που θα μπορεί να προσφέρει ένα ολοκληρωμένο πακέτο εκδήλωσης στο πελάτη που δεν θα έχει να ανησυχήσει για όλες τις λεπτομέρειες της εκδήλωσης και να απολαύσει αυτά που έχει στο μυαλό του.

4.7 Παραγωγική διαδικασία

4.7.1 Περιγραφή της παραγωγικής διαδικασίας

Το εστιατόριο έχει δύο τομείς ευθύνης που χωρίζονται με τεχνητό τρόπο και αλληλοεπιδρούν συνεχώς, ώστε να μπορέσει να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα και η ικανοποίηση του πελάτη.

Ο πρώτος χώρος ευθύνης είναι η κουζίνα. Η κουζίνα έχει τους αποθηκευτικούς χώρους που στεγάζονται εκεί τα τρόφιμα που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για άμεση κατανάλωση. Επιπρόσθετα, υπάρχει ο χώρος προετοιμασίας και μαγειρέματος όπου εκεί υπάρχουν πάγκοι που προετοιμάζεται το φαγητό και μαγειρικές εστίες που μαγειρεύεται. Σημαντική προσθήκη στο χώρο της κουζίνας είναι η κάβα των ποτών που λειτουργεί συμπληρωματικά με το σερβίρισμα του φαγητού. Ο σχεδιασμός του χώρου της κουζίνας μοιάζει με παραγωγική μονάδα εργοστασίου και λειτουργεί σχεδόν με τον ίδιο τρόπο. Χαρακτηριστικά της είναι ο περιορισμένος χώρος και η τυποποιημένη μέθοδος με την οποία, οι εργαζόμενοι δουλεύουν εκεί μέσα.

Ο δεύτερος χώρος είναι ο χώρος εστίασης, όπου οι πελάτες απολαμβάνουν το φαγητό τους. Ο χώρος αυτός έχει μεγαλύτερη άνεση και διαφορετική διακόσμηση, που συνάδει με το ύφος του μαγαζιού. Ο πελάτης πρέπει να βλέπει στην διακόσμηση του μαγαζιού, το χαρακτήρα που θέλει να περάσει και τα μηνύματα που θέλει να δώσει. Ο χώρος του εστιατορίου μπορεί να γίνει πόλος έλξης για τους πελάτες καθώς θα θέλουν να βρίσκονται σε ένα ευχάριστο χώρο που θα τους δημιουργεί θετικά συναισθήματα.

Ο χώρος που θα υπάρχει στο κατάστημα θα είναι διακοσμημένος με χρώματα που αντικατοπτρίζουν την ελληνική κουλτούρα ενώ τα σχέδια των τραπεζιών και των καθισμάτων θα έχουν μοντέρνο σχεδιασμό ώστε να υπάρχει η επιθυμητή ανάμειξη των δύο στοιχείων. Ο εξωτερικός χώρος αναμένεται να έχει μεγάλη έκταση ώστε να μπορεί να φιλοξενήσει τις εκδηλώσεις που επιθυμεί ο πελάτης και να δημιουργεί ένα όμορφο τοπίο που να είναι αφορμή ώστε οι τουρίστες να επισκεφθούν το μαγαζί.

4.7.2 Παραγωγικός εξοπλισμός

Οι ανάγκες για τον παραγωγικό εξοπλισμό του μαγαζιού χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, ανάλογα πάλι με το χώρο που θα χρησιμοποιηθούν. Τα μηχανήματα της κουζίνας καθορίζονται κυρίως από τις συνθήκες ασφαλείας που χρειάζεται να έχει ένα μαγαζί εστίασης και από το προϋπολογισθέν κόστος. Οι ακριβείς προδιαγραφές των μηχανημάτων που θα αγοραστούν μπορούν να σώσουν πολύτιμο χρόνο στους ιδιοκτήτες, όπως και στους προμηθευτές τους. Παράλληλα, πρέπει να υπάρξει η πρόνοια ότι μηχανήματα επεξεργασίας χρειάζονται την πιστοποίηση HACCP, ώστε να θεωρούνται ότι είναι κατάλληλα για να μπουν σε χώρο κουζίνας.

Ο εξοπλισμός του χώρου εστίασης συνίσταται στα τραπέζοκαθίσματα και τα στολίδια που επιθυμεί ο ιδιοκτήτης να βάλει ώστε να διαμορφώσει το χαρακτήρα του μαγαζιού. Στην περίπτωση αυτή, εφόσον το μαγαζί θα είναι πολυτελείας, πρέπει να αγοραστούν ακριβά διακοσμητικά, τραπέζομάντηλα και μαχαιροπήρουνα ώστε ο πελάτης να μπορεί να νιώσει τη διαφορά που υπάρχει από ένα κοινό εστιατόριο. Οι μικρές λεπτομέρειες που υπάρχουν στα ακριβά εστιατόρια είναι αυτές που κάνουν τη διαφορά όταν ο πελάτης κρίνει την ποιότητα που βρήκε στα προϊόντα και στις υπηρεσίες που του προσφέρθηκαν και πλήρωσε το αντίτιμο τους.

4.7.3 Προμηθευτές

Οι προμηθευτές που θα χρησιμοποιηθούν για την προμήθεια των μηχανημάτων του καταστήματος θα είναι έμποροι, που εδρεύουν στη Θεσσαλονίκη και έχουν προηγούμενη συνεργασία με τους ιδιοκτήτες της εταιρίας. Η αρχική συμφωνία με αυτούς είναι οι συσκευές και ο μηχανολογικός εξοπλισμός να πληρωθούν ως εξής : ένα ποσό 50% εφάπαξ και το υπόλοιπο με τη μορφή των μηνιαίων δόσεων. Οι μηνιαίες δόσεις δεν θα ξεπερνούν τον αριθμό των 12. Το ίδιο σύστημα θα ακολουθηθεί και στο κομμάτι των προμηθευτών για τα τραπέζοκαθίσματα και τα υπόλοιπα που χρειάζονται για τον εξοπλισμό της αίθουσας των επισκεπτών.

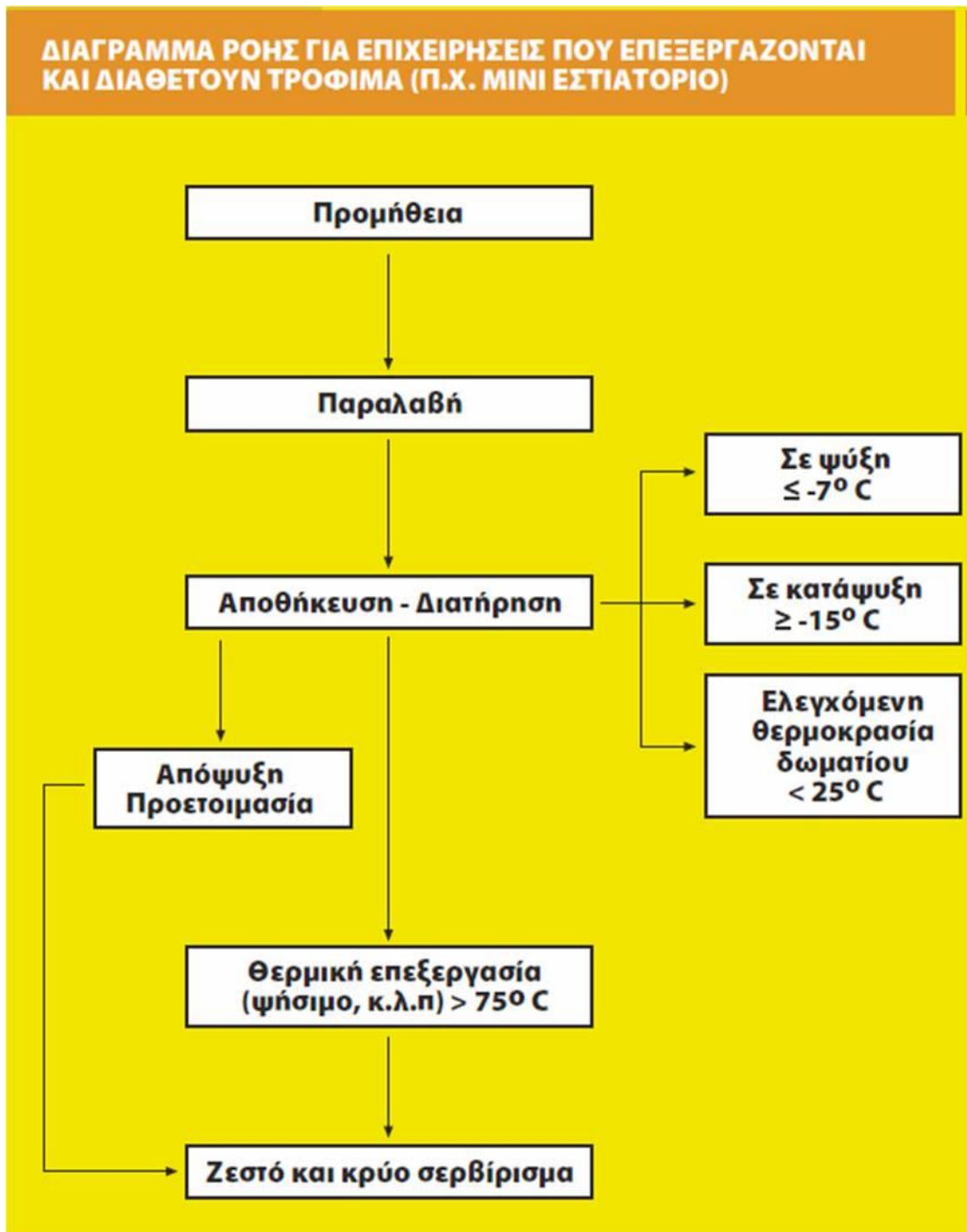
Για την προμήθεια του καταστήματος με τα βρώσιμα υλικά αλλά και με τα ποτά, έχουν επιλεγεί τοπικοί παραγωγοί οπωροκηπευτικών καθώς και κτηνοτροφικές μονάδες της Χαλκιδικής που θα προμηθεύουν το εστιατόριο σε καθημερινή βάση, ανάλογα με τις

ανάγκες που έχει το εστιατόριο. Η εξασφάλιση της ποιότητας αποτελεί το θεμέλιο λίθο για την προσέλκυση μεγάλου μέρους της πελατειακής βάσης και για την διαφήμιση του μαγαζιού ως τόπο ποιοτικού φαγητού και διασκέδασης.

4.7.6 Προσωπικό

Το προσωπικό που θα απασχοληθεί στο χώρο του εστιατορίου θα είναι μάγειρες, βοηθοί μαγείρων, σερβιτόροι, λαντζιέρηδες, ταμίες, υπεύθυνος κρατήσεων και υπεύθυνος υποδοχής. Πέρα από το προσωπικό που απασχολείται στο κύριο εστιατόριο, ενδέχεται να χρειαστεί να προσληφθούν μουσικοί για το κομμάτι της διασκέδασης, ανιματέρ ή άτομα για δημιουργική απασχόληση των παιδιών των πελατών και διοργανωτές εκδηλώσεων που να βοηθούν στο στήσιμο των εκδηλώσεων και την περιποίηση του χώρου. Τέλος, θα υπάρχει πρόνοια για εξωτερικές συνεργασίες για το προσωπικό καθαριότητας αλλά και για μουσικά σχήματα και καλλιτέχνες που θα μπορούν να πλαισιώνουν το κομμάτι της διασκέδασης και των εκδηλώσεων.

4.7.5 Οργανόγραμμα



Εικόνα 3 : Οργανόγραμμα εστιατορίου

4.8 Στρατηγική σύμφωνα με το μείγμα μάρκετινγκ

4.8.1 Προσδιορισμός τιμών πώλησης

Οι τιμές του καταστήματος πρόκειται να καθοριστούν από τις τιμές που θα υπάρχουν στις προμήθειες των πρώτων υλών, τα πάγια έξοδα του καταστήματος και τη μισθοδοσία που θα πληρώνεται σε μηνιαία βάση. Πέρα από την κάλυψη των εξόδων, χρειάζεται και η επιβολή ενός premium, λόγω του πολυτελούς περιβλήματος που προσφέρει το κατάστημα και της εξυπηρέτησης που έχει. Σαν στρατηγικός στόχος της επιχείρησης είναι να μπορέσει να πουλάει τα προϊόντα της με 20% περιθώριο κέρδους, συμπεριλαμβανομένων των μισθοδοσιών και των παγίων εξόδων της εταιρίας. Σε πρώτα στάδια, το ποσοστό θα είναι μικρότερο καθώς δεν θα υπάρχουν οικονομίες κλίμακας που θα μπορούν να δικαιολογήσουν τις διαφορές μεταξύ του κόστους παραγωγής και των πωλήσεων που θα έχει η εταιρία.

4.8.2 Προώθηση και Επικοινωνία

Η προώθηση της εταιρία θα γίνει με 3 διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας :

- 1) Διαδικτυακή διαφήμιση : Η διαδικτυακή διαφήμιση αποτελεί ένα σύγχρονο εργαλείο που αποτελεί μια κοινή πρακτική στο τομέα του τουρισμού και έχει αποδειχθεί ότι έχει αποτελέσματα σε βραχυπρόθεσμο διάστημα. Η δημιουργία συνεργατικών προγραμμάτων με ιστοσελίδες τουρισμού που γράφουν κριτικές για προορισμούς και δραστηριότητες αποτελεί μια σημαντική προσέγγιση που αναμένεται να έχει αποτελέσματα και να φέρει πελάτες σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα.
- 2) Συνέργειες με ξενοδοχεία της περιοχής : Η συνεργασία με τα ξενοδοχεία της περιοχής μπορεί να έχει ευεργετικά αποτελέσματα για τις λειτουργίες της επιχείρησης καθώς και τα 2 μέρη μπορούν να επωφεληθούν. Η επιχείρηση εστίασης μπορεί να πάρει πελάτες, σταλμένους από τα ξενοδοχεία ενώ τα ξενοδοχεία μπορούν να κερδίζουν χρήματα και να δημιουργούν μια σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ των επιχειρηματιών της περιοχής.

- 3) Συμμετοχή σε τουριστικές εκθέσεις : Η συμμετοχή σε τουριστικές εκθέσεις διασφαλίζει την συνεργασία με ταξιδιωτικούς πράκτορες που μπορούν να συστήνουν και να φέρνουν πελάτες κατευθείαν από τη χώρα προέλευσης τους στο μαγαζί. Οι συμφωνίες αυτές γίνονται συνήθως με κάποιο αντίτιμο που είναι διατεθειμένη η επιχείρηση να πληρώσει στον πράκτορα ώστε να μπορέσει να κάνει την προώθηση. Το σύστημα πληρωμών σε αυτή τη περίπτωση γίνεται με προμήθεια, δηλαδή ο πράκτορας λαμβάνει ένα ποσό κάθε φορά που ένας πελάτης του επισκέπτεται το μαγαζί για να φάει ή να διασκεδάσει.

4.9 Χρηματοοικονομική Διαχείριση

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΓΕΝΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ

	1 ^ο έτος	2 ^ο έτος	3 ^ο έτος
Στοιχεία Κόστους			
Εξοπλισμός	45.000	45.000	60.000
Μισθοδοσία	80.000	80.000	100.000
Υπηρεσίες τρίτων	20.000	20.000	25.000
Ενοίκιο	0	0	0
Διάφορα λειτουργικά έξοδα	10.000	10.000	10.000
Διαφήμιση	10.000	10.000	10.000
Ασφάλεια κτιρίου	5.000	5.000	5.000
Έξοδα μετακινήσεων	1.000	1.000	1.000
Πάγια έξοδα λειτουργίας	12.000	12.000	12.000
Μεταφορικά μέσα	5.000	5.000	5.000
Διάφοροι φόροι	7.500	7.500	7.500
Χρεωστικοί τόκοι	0	0	0
Σύνολα	195.500	195.500	235.500

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΝΑΡΞΗΣ

ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	ΠΟΣΑ
Υπηρεσίες τρίτων	20.000
Άδεια λειτουργίας	15.000
Ενοίκιο	0
Κόστος προσωπικού	60.000
Βελτιωτικά έργα	15.000
Φωτεινή επιγραφή	1.000
Εξοπλισμός	45.000
Μεταφορικά μέσα	3.000
Λοιπός εξοπλισμός	40.000
Ασφάλιση κτιρίου	5.000
Σύνολο	204.000

ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΙ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ

	Έτος 1 ^ο	Έτος 2 ^ο	Έτος 3 ^ο
Δείκτες Αποδοτικότητας			
ROI	6%	39%	62%
ROA	4%	26%	41%
Δείκτες Ρευστότητας			
Γενική Ρευστότητα	1,05	1,05	1,05
Δείκτες Δραστηριότητας			
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα	1,3	1,4	1,5

---ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ & ΧΡΗΣΕΩΣ

	Έτος 1 ^ο	Έτος 2 ^ο	Έτος 3 ^ο
Κύκλος Εργασιών	300.000	500.000	800.000
- Κόστος	180.000	320.000	500.000

Πωλήσεων			
Μικτό Κέρδος Εκμετάλλευσης	120.000	180.000	300.000
- Μισθοδοσία	80.000	80.000	100.000
- Διάφορα έξοδα λειτουργίας	12.000	12.000	12.000
- Ενοίκια	0	0	0
- Έξοδα διαφήμισης	10.000	10.000	10.000
Αποτελέσματα προ φόρων και τόκων	18.000	78.000	176.000
- Τόκοι χρεωστικοί	0	0	0
Καθαρά αποτελέσματα προ φόρων	18.000	78.000	176.000
- Φόρος εισοδήματος	5.220	22.620	51.040
Κέρδη προς Διάθεση	12.780	55.380	124.060

--- ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΧΡΗΣΗΣ ...

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΠΟΣΑ	ΠΑΘΗΤΙΚΟ	ΠΟΣΑ
ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	
Γήπεδα	0	Μετοχικό κεφάλαιο	200.000
Κτίρια	100.000	Αποτελέσματα εις νέο	0
Μηχανήματα	45.000	Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων	200.000
Μεταφορικά Μέσα	5.000	ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	
Έπιπλα και λοιπός Εξοπλισμός	45.000	Προμηθευτές	50.000
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		Διάφοροι Πιστωτές	40.000
Απαιτήσεις	0	Τράπεζες	9.000
Πελάτες	4.000	Σύνολο Υποχρεώσεων	99.000
Επισφαλείς Πελάτες	0		
Διαθέσιμα	100.000		
Ταμείο –	0		

Καταθέσεις όψεως			
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού	104.000		
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	299.000	ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	299.000

Κεφάλαιο 5 : Συμπεράσματα

5.1 Αξιολόγηση επιχειρηματικού σχεδίου

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο ετοιμάστηκε με προσοχή στις υποθέσεις που έγιναν για τις στρατηγικές κινήσεις που πρέπει να γίνουν ώστε να ανοίξει και να λειτουργήσει με επιτυχία. Οι αποφάσεις βασίστηκαν πάνω στα στοιχεία που υπήρχαν διαθέσιμα για την αύξηση της τουριστικής κίνησης ιδιαίτερα για την περιοχή της Χαλκιδικής. Παράλληλα, αξιοποιήθηκαν και στοιχεία που είχαν σχέση με την κίνηση των τουριστών από τις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης και ειδικότερα για τη Ρωσία, που ήταν και ο κύριος στόχος του εγχειρήματος. Αμφότερες οι αποφάσεις ελήφθησαν από στοιχεία που υπήρχαν στον ΕΟΤ για τις αφίξεις των τουριστών και πηγές από πρακτορεία που έχουν σχέσεις με τα αντίστοιχα στην Ρωσία.

Εφόσον, οι βάσεις και οι υποθέσεις του επιχειρηματικού σχεδίου έχουν νόημα, η χρηματοοικονομική ανάλυση αποδεικνύει ότι το εγχείρημα είναι ρεαλιστικό και μπορεί να επιτύχει. Το σημαντικότερο στοιχείο είναι η μη ύπαρξη δανεισμού, που θα δημιουργούσε μεγαλύτερα προβλήματα στην διαχείριση της εταιρίας και στην πορεία των οικονομικών της.

5.2 Τελικά συμπεράσματα

Η επιχειρηματικότητα υπήρξε για πολλά χρόνια, ένα παρεξηγημένο φαινόμενο στην Ελλάδα και αντιμετωπιζόνταν με αρνητικό τρόπο. Τα τελευταία χρόνια, μετά την κρίση, το φαινόμενο αρχίζει να φεύγει από αυτή τη νοοτροπία και η επιχειρηματικότητα παίρνει τη μορφή και την υπόσταση που της αξίζει. Οι επενδύσεις που γίνονται στο τομέα του

τουρισμού αποτελούν την αρχή για την ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας, δημιουργώντας θέσεις εργασίας και έσοδα για το κρατικό μηχανισμό.

Ο τομέας της εστίασης έχει ένα μακρύ παρελθόν στην Ελλάδα και μια παράδοση που έχει εμποτιστεί ολόκληρη η γαστρονομική της κουλτούρα. Το στοιχείο της παράδοσης μαζί με τις σύγχρονες οπτικές που έχουν οι νέοι επιχειρηματίες μπορούν να αποδώσουν εξαιρετικά πονήματα στο τομέα αυτό. Σε συνδυασμό με αυτό, ο τομέας του τουρισμού έχει μεγάλη αύξηση τα τελευταία χρόνια, δείχνοντας ότι η Ελλάδα μπορεί να προσφέρει φιλοξενία σε οποιοδήποτε έρθει για να περάσει καλά και να βγάλει την κούραση ολόκληρου του χρόνου που κουβαλάει από τη χώρα του και από τη δουλειά του. Ο συνδυασμός τουρισμού και εστίασης είναι από τους πιο αποδοτικούς και κερδοφόρους και μπορεί να αποτελέσει παράδειγμα για τους νέους που θέλουν να ασχοληθούν με την επιχειρηματικότητα αλλά δεν το τολμούν λόγω προκαταλήψεων ή προσωπικών φόβων.

Η παρούσα εργασία αναδεικνύει μια επιχειρηματική ευκαιρία τόσο στον τομέα της εστίασης, που αρχικά ανήκει, αλλά και στο τομέα του τουρισμού που αποτελεί ένα από τους βασικούς πυλώνες της ελληνικής οικονομίας. Ο σχεδιασμός του πλάνου βασίστηκε στα δεδομένα που βρίσκονταν πιο κοντά σε μια ρεαλιστική προσέγγιση του εγχειρήματος. Η υλοποίηση του σχεδίου μπορεί να γίνει από αυτόν που έχει την όρεξη και το μεράκι να πραγματοποιήσει την ιδέα και να την κάνει να πάρει σάρκα και οστά.

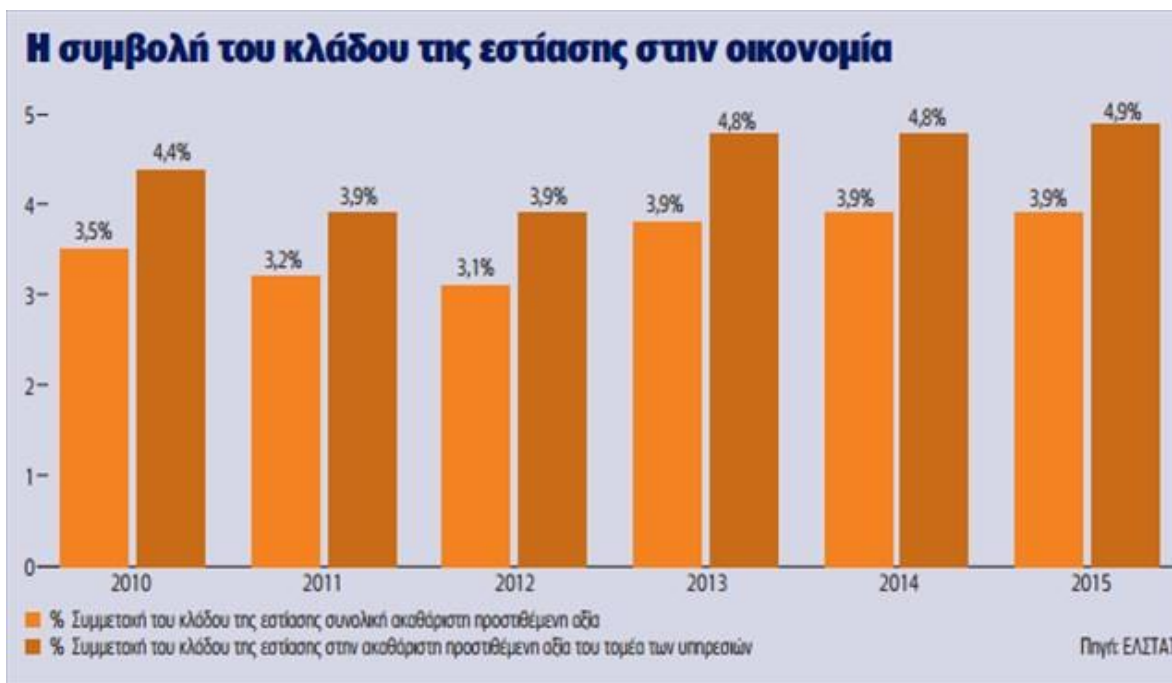
Βιβλιογραφία

- Alekseeva, T. (2015). *Λειτουργία και ανάπτυξη ρωσικής τουριστικής αγοράς*.
- Detsikas, V., Δέτσικας, Β., Καπερνάρος, Σ., & Kapernaros, S. (2016). *Κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου (business plan) για μια μικρομεσαία επιχείρηση στον κλάδο εστίασης και αναψυχής*.
- Kapiki, S. T. (2012). *Profit Optimization Strategies in Integrated Resorts-Case Study of the Sani Resort, Chalkidiki*.
- Palisidis, G., Giazitzi, K., Karathanos, V., & Boskou, G. (2016). *Nutritional application software for restaurants: the tool of customer satisfaction and behaviour. International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, 10(2-4), 198-215.
- Russell, R., Atchison, M., & Brooks, R. (2008). *Business plan competitions in tertiary institutions: encouraging entrepreneurship education. Journal of Higher Education Policy and Management*, published by Routledge , 30(2), 123-138.
- Γρηγορίου, Ε. (2014). *Οι διμερείς οικονομικές σχέσεις της Ελλάδος με την Ρωσία και την Ουκρανία: οι προοπτικές ανάπτυξης στο τομέα του τουρισμού= Economic relations between Greece-Russia-Ukraine (Doctoral dissertation, TEI Δυτικής Μακεδονίας)*.
- Κατσένιου, Ι. (2013). *Επιχειρηματικό σχέδιο επιχείρησης εμπορίας ειδών γρήγορης εστίασης: περίπτωση αντιπροσώπευσης σερραϊκής μπουγάτσας στο Λιτόχωρο Πιερίας*.
- Κουφοπούλου, Α. (2016). *Μελετώντας το κενό μεταξύ των προδιαγραφών και των παρεχόμενων υπηρεσιών στον κλάδο της εστίασης (Master's thesis, Πανεπιστήμιο Πειραιώς)*.
- Λαλούμης, Δ. Α. (2015). *Η δυναμική της καινοτομίας του προϊόντος των επιχειρήσεων εστίασης ψυχαγωγικού χαρακτήρα, εκδόσεις Κάλλιπος*
- Μακρίδης, Γ. Ν. (2011). *Το στρατηγικό management στον κλάδο γρήγορης εστίασης. Μελέτη περίπτωσης της εταιρείας Γρηγόρης Μικρογεύματα ABEE (Master's thesis)*.
- Μεγαρίτη, Α. Γ. (2014). *Η αγορά της Ρωσίας για προσκυνηματικό τουρισμό στην Ελλάδα: Ανάλυση ιστοτόπων και άλλων ηλεκτρονικών πηγών (Master's thesis, Πανεπιστήμιο Πειραιώς)*.

- Μπορόζη Μ. (2009). *Επιχειρηματικό Σχέδιο Καινοτόμου Ιδέας, για την υπαγωγή της σε πρόγραμμα νεανικής ή γυναικείας επιχειρηματικότητας.*
- Νάτση Φ. (2017). *Επιχειρηματικό Σχέδιο για τη δημιουργία μιας αυτοματοποιημένης επιχείρησης γρήγορης εστίασης.*
- Ρίζος, Δ. Κ. (2015). *Βελτίωση της ποιότητας στον κλάδο της εστίασης: καλές πρακτικές.*
- Ρούνης, Π., & Χατζόπουλος, Ι. (2017). *Διερεύνηση των παραγόντων που επιδρούν στην ανάληψη καινοτόμων επιχειρηματικών δράσεων στον κλάδο της μαζικής εστίασης.*
- Στρόμινα, Τ. (2016). *Οι ρωσικές επενδύσεις στον ξενοδοχειακό τομέα στην Ελλάδα και προοπτικές αύξησης των τουριστικών αφίξεων (Doctoral dissertation, ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας).*
- Τζαμάρα, Β. Χ. (2015). *Κλαδική ανάλυση επιχειρήσεων γρήγορης εστίασης: μελέτη σκοπιμότητας επιχείρησης γρήγορης εστίασης (Master's thesis, Πανεπιστήμιο Πειραιώς).*
- Τζουάνης Χ. (2015). *Η χρησιμότητα επιχειρηματικού σχεδιασμού στη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης- Μελέτη περίπτωσης: Εταιρεία Διαχείρησης έργων συντήρησης, επισκευών και ανακαινίσεων σκαφών αναψυχής*
- Τυχοπούλου, Μ. Ι. (2016). *Διαμόρφωση στρατηγικής για την επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο κλάδο της εστίασης. Μελέτη περίπτωσης εστιατορίου με τρόφιμα χωρίς γλουτένη (Master's thesis, Πανεπιστήμιο Πειραιώς).*
- Χρήστου Χ. (2015). *Κατάρτιση Επιχειρηματικού Σχεδίου για Επιχείρηση Take Away Cafe*

Προσαρτήματα

Προσάρτημα Ι : Διαγράμματα



Εικόνα 4 : Συμμετοχή του κλάδου της εστίασης στην ελληνική οικονομία

Οι νέοι μισθοί στην εστίαση

Ταβέρνες - μπαρ - ψητοπωλεία - οβελιστήρια

Αρχιμάγειρας	€ 940,76	
Λαντζέρης	€ 667,52	
Ψήστης	€ 667,52	
Μπάρμαν	€ 742,96	
Πωλητές φαγητών, ταμίες	€ 680,35	

Καφενεία - καφέ-σνακ - αναψυκτήρια - φαστ φουντ - πιτσαρίες

Μπουφειτζής, πωλητές φαγητών	€ 670,25	
Ταμίας, ψήστης, τεχνίτης πιτσαρίας	€ 657,67	
Καθαριστής	€ 656,86	
Λαντζέρης άνω των 18 ετών	€ 656,86	

Διανομείς

Πλήρως απασχολούμενοι	€ 657,70	
-----------------------	----------	--

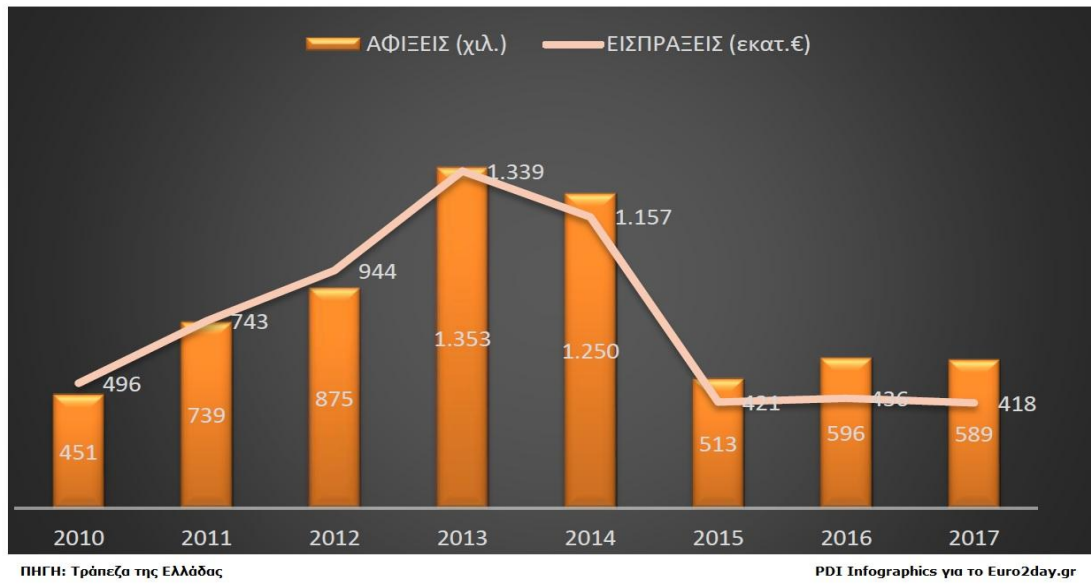
Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ

Εικόνα 5 : Μέσοι μισθοί για το κλάδο της εστίασης (2016)

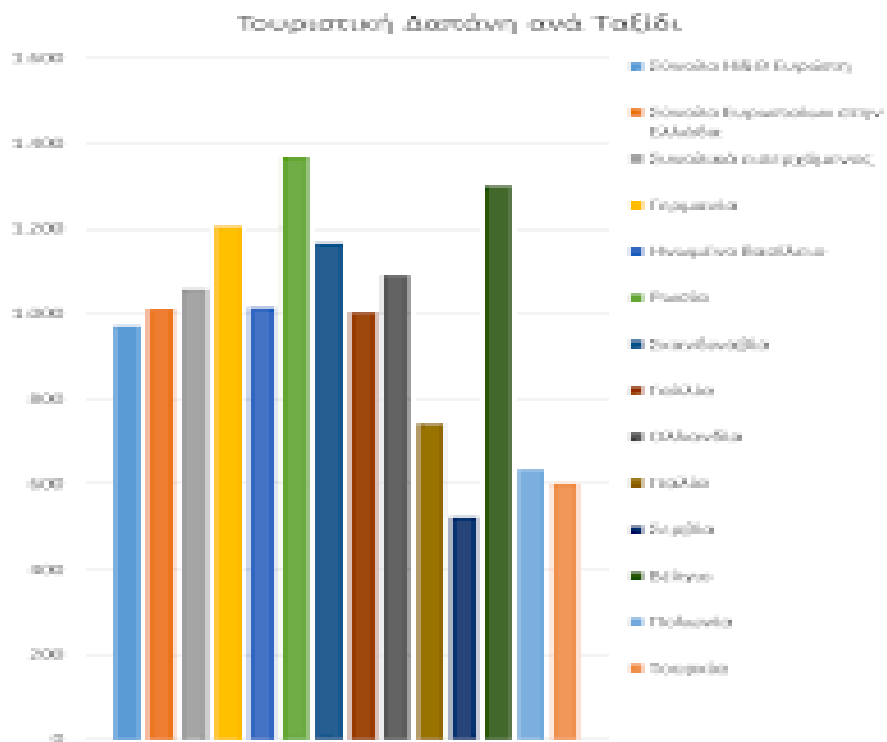


Εικόνα 6 : Διάγραμμα ροής λειτουργίας εταιρίας εστίασης

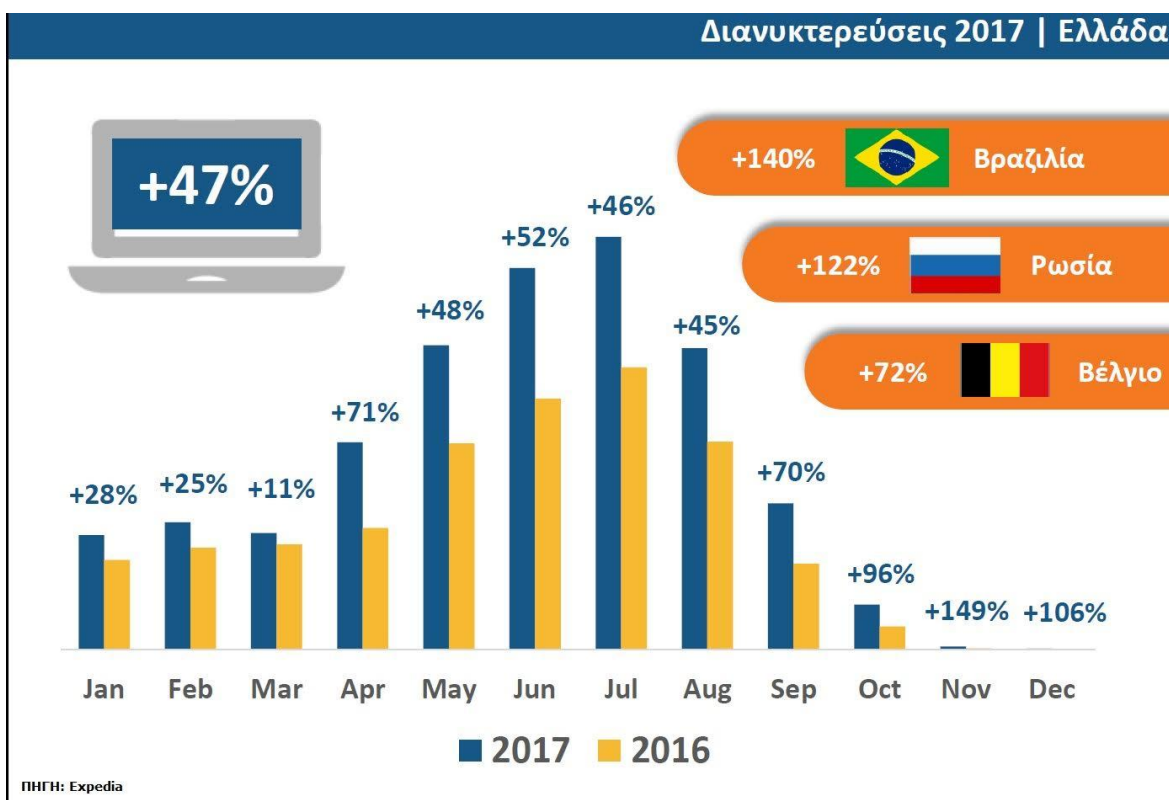
Εξέλιξη ταξιδιωτικής κίνησης από Ρωσία προς Ελλάδα 2010-2017



Εικόνα 7 : Η εξέλιξη του ρωσικού τουρισμού στην Ελλάδα



Εικόνα 8: Δαπάνες ανά ταξίδι για τουρίστες αλλοδαπής προέλευσης



Εικόνα 9 : Διανυκτερεύσεις τουριστών ανά μήνα

Προσάρτημα II : Στοιχεία για τον ελληνικό τουρισμό (2010 - 2017)

Αφίξεις μη κατοίκων από το εξωτερικό ανά χώρα προέλευσης (σε χιλ.) / Arrivals of non-residents by country of origin (in thous.)		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Χώρες προέλευσης	Countries of Origin								
Χώρες Ευρωζώνης	Eurozone	6.147	6.622	5.903	6.379	7.457	8.189	8.935	9.863
Αυστρία	Austria	338	310	236	236	285	327	359	396
Βέλγιο	Belgium	340	433	327	345	409	483	467	527
Γαλλία	France	868	1.149	977	1.152	1.463	1.522	1.314	1.420
Γερμανία	Germany	2.039	2.240	2.109	2.268	2.459	2.810	3.139	3.706
Ισπανία	Spain	155	155	156	92	136	94	203	164
Ιταλία	Italy	844	938	848	964	1.118	1.355	1.387	1.441
Κύπρος	Cyprus	575	440	425	399	448	470	652	632
Ολλανδία	Netherlands	528	561	478	581	657	639	771	947
Λουπές	Others	460	395	347	342	480	489	644	631
Χώρες ΕΕ εκτός Ευρωζώνης	EU countries outside Eurozone	4.065	4.105	3.900	4.148	5.793	6.785	8.282	8.720
Δανία	Denmark	241	245	205	202	240	238	242	279
Ηνωμένο Βασίλειο	United Kingdom	1.802	1.758	1.921	1.846	2.090	2.397	2.895	3.002
Ρουμανία	Romania	258	224	230	279	543	540	1.026	1.149
Σουηδία	Sweden	281	334	320	369	338	352	413	493
Τσεχία	Czech Republic	295	309	289	287	348	437	280	339
Λουπές	Others	1.188	1.235	935	1.164	2.234	2.822	3.426	3.457
Λουπές Χώρες	Other Countries	4.795	5.701	5.714	7.392	8.784	8.625	7.583	8.611
Αλβανία	Albania	242	411	469	505	488	491	722	829
Αυστραλία	Australia	108	116	118	129	183	183	169	324
Ελβετία	Switzerland	274	361	300	347	377	391	438	449
ΗΠΑ	USA	498	485	374	467	592	750	779	865
Καναδάς	Canada	113	142	103	187	146	182	153	198
Ρωσία	Russia	451	739	875	1.353	1.250	513	595	589
Λουπές	Others	3.107	3.446	3.476	4.406	5.748	6.114	4.726	5.358
Σύνολο αφίξεων**	Total arrivals**	15.007	16.427	15.518	17.920	22.033	23.599	24.799	27.194

Διανυκτερεύσεις μη κατοίκων στην Ελλάδα ανά χώρα προέλευσης (σε χιλιάδες) / Overnight stays of non-residents in Greece by country of origin (in thousands)									
Χώρες προέλευσης	Countries of Origin	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Χώρες Ευρωζώνης	Eurozone	68.172	73.722	65.190	70.691	78.801	82.221	84.650	92.051
Αυστρία	Austria	3.520	3.336	2.366	2.422	2.874	3.152	3.267	3.506
Βέλγιο	Belgium	3.165	4.023	3.245	3.312	3.748	4.597	4.306	4.704
Γαλλία	France	9.185	11.501	9.676	11.420	14.501	14.411	11.573	12.268
Γερμανία	Germany	24.414	28.742	26.991	28.950	30.302	31.366	32.989	37.637
Ισπανία	Spain	1.198	1.312	1.194	942	1.080	766	1.869	1.447
Ιταλία	Italy	8.105	9.176	7.921	9.055	10.248	11.966	11.598	12.042
Κύπρος	Cyprus	8.376	5.750	5.401	4.969	4.973	4.998	6.379	6.682
Ολλανδία	Netherlands	5.741	5.878	5.170	6.479	6.853	6.727	7.430	8.517
Λοιπές	Others	4.468	4.004	3.226	3.140	4.221	4.238	5.241	5.248
Χώρες ΕΕ εκτός Ευρωζώνης	EU countries outside Eurozone	35.409	34.610	33.891	34.966	44.456	50.622	56.018	57.075
Δανία	Denmark	2.152	2.065	1.888	1.802	2.018	2.126	1.984	2.559
Ηνωμένο Βασίλειο	United Kingdom	18.667	17.587	19.840	18.607	20.448	23.773	26.583	26.552
Ρουμανία	Romania	2.040	1.979	1.768	2.070	3.890	4.133	6.835	7.571
Σουηδία	Sweden	2.627	3.151	2.808	3.475	3.153	3.195	3.472	4.340
Τσεχία	Czech Republic	2.922	3.084	2.767	2.692	2.922	3.555	2.328	2.791
Λοιπές	Others	7.002	6.745	4.819	6.321	12.025	13.840	14.815	13.263
Λοιπές Χώρες	Other Countries	36.595	42.646	41.838	54.594	61.532	52.185	49.733	60.729
Αλβανία	Albania	775	1.719	2.078	2.259	1.841	1.915	2.978	3.235
Αυστραλία	Australia	1.342	1.476	1.251	1.656	2.319	2.047	2.093	4.148
Ελβετία	Switzerland	3.051	3.698	3.127	3.585	3.602	3.876	3.865	3.961
ΗΠΑ	USA	6.266	5.801	4.666	5.684	6.816	8.560	8.178	9.549
Καναδάς	Canada	1.428	1.695	1.519	2.726	2.002	2.376	1.881	2.454
Ρωσία	Russia	4.811	7.885	9.501	14.320	13.119	5.466	6.049	5.885
Λοιπές	Others	18.921	20.371	19.696	24.364	31.832	27.945	24.689	31.496
Σύνολο Διανυκτερεύσεων*	Total Overnight stays*	140.176	150.978	140.919	160.251	184.789	185.027	190.402	209.855

Αφίξεις μη κατοίκων από το εξωτερικό ανά χώρα προέλευσης και ανά μέσο μεταφοράς 2016 / Arrivals of non-residents by country of origin and by mean of transport 2016				Αφίξεις μη κατοίκων από το εξωτερικό ανά χώρα προέλευσης και ανά μέσο μεταφοράς 2012 / Arrivals of non-residents by country of origin and by mean of transport 2012							
Χώρες προέλευσης	Countries of Origin	Αεροπορικά	Οδικά	Θαλασσιώς	Σιδηροδρομικά	Χώρες προέλευσης	Countries of Origin	Αεροπορικά	Οδικά	Θαλασσιώς	Σιδηροδρομικά
Χώρες Ευρωζώνης	Eurozone					Χώρες Ευρωζώνης	Eurozone	5.228.529	221.658	452.969	0
Γερμανία	Germany					Γερμανία	Germany	1.801.250	199.535	108.003	0
Γαλλία	France					Γαλλία	France	926.367	1.115	49.894	0
Ιταλία	Italy					Ιταλία	Italy	612.960	1.810	233.303	0
Ολλανδία	Netherlands					Ολλανδία	Netherlands	459.966	1.629	16.888	0
Βέλγιο	Belgium					Βέλγιο	Belgium	317.705	2.665	6.567	0
Κύπρος	Cyprus					Κύπρος	Cyprus	423.015	0	1.812	0
Λοιπές	Others					Λοιπές	Others	687.266	14.903	36.503	0
Χώρες ΕΕ εκτός Ευρωζώνης	EU countries outside Eurozone					Χώρες ΕΕ εκτός Ευρωζώνης	EU countries outside Eurozone	3.083.591	607.004	198.160	0
Ηνωμένο Βασίλειο	United Kingdom					Ηνωμένο Βασίλειο	United Kingdom	1.895.316	2.284	23.194	0
Πολωνία	Poland					Πολωνία	Poland	219.784	20.020	14.878	0
Ρουμανία	Romania					Ρουμανία	Romania	97.859	99.457	33.080	0
Σουηδία	Sweden					Σουηδία	Sweden	306.617	10.345	2.793	0
Τσεχία	Czech Republic					Τσεχία	Czech Republic	277.639	7.274	4.122	0
Βουλγαρία	Bulgaria					Βουλγαρία	Bulgaria	39.867	451.511	107.732	0
Λοιπές	Others					Λοιπές	Others	246.510	16.112	12.360	0
Λοιπές Χώρες Ευρώπης	Other European Countries					Λοιπές Χώρες Ευρώπης	Other European Countries	1.624.588	2.383.934	50.632	0
Ρωσία	Russia					Ρωσία	Russia	859.942	11.601	3.244	0
Αλβανία	Albania					Αλβανία	Albania	23.929	442.802	2.481	0
Ελβετία	Switzerland					Ελβετία	Switzerland	268.320	0	31.300	0
Σερβία	Serbia					Σερβία-Μαυροβούνιο	Serbia - Montenegro	47.705	571.139	1.606	0
ΠΓΔΜ	FYROM					ΠΓΔΜ*	FYROM*	-	-	-	-
Λοιπές	Others					Λοιπές	Others	424.693	1.358.392	12.001	0
Λοιπές Χώρες	Other Countries					Λοιπές Χώρες	Other Countries	1.056.195	521.654	88.708	0
Τουρκία	Turkey					Τουρκία	Turkey	34.989	509.576	57.741	0
Ισραήλ	Israel					Ισραήλ	Israel	207.558	153	0	0
ΗΠΑ	USA					ΗΠΑ	USA	369.239	0	4.592	0
Καναδάς	Canada					Καναδάς	Canada	100.048	0	2.646	0
Αυστραλία	Australia					Αυστραλία	Australia	108.997	2.089	6.766	0
Λοιπές	Others					Λοιπές	Others	235.365	9.836	16.963	0
Σύνολο αφίξεων**	Total arrivals**					Σύνολο αφίξεων**	Total arrivals**	10.992.903	3.734.249	790.469	0

Δαπάνη ανά χώρα προέλευσης (σε εκ. €) / Expenditure by country of origin (in million €)									
Χώρες προέλευσης	Countries of Origin	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Χώρες Ευρωζώνης	Eurozone	4.554	4.975	4.340	4.861	5.451	6.009	5.580	6.296
Αυστρία	Austria	276	255	194	212	245	300	251	257
Βέλγιο	Belgium	247	316	260	283	312	373	318	341
Γαλλία	France	641	840	764	905	1.129	1.194	889	994
Γερμανία	Germany	1.624	1.838	1.654	1.900	1.995	2.245	2.128	2.553
Ισπανία	Spain	100	135	111	70	78	66	129	88
Ιταλία	Italy	541	627	543	600	704	833	722	753
Κύπρος	Cyprus	483	330	277	247	255	249	310	334
Ολλανδία	Netherlands	345	385	315	410	435	439	481	640
Λοιπές	Others	296	249	221	233	299	309	352	336
Χώρες ΕΕ εκτός Ευρωζώνης	EU countries outside Eurozone	2.155	2.127	2.229	2.319	2.792	3.395	3.517	3.576
Δανία	Denmark	138	144	131	116	147	142	133	147
Ηνωμένο Βασίλειο	United Kingdom	1.244	1.205	1.419	1.355	1.553	2.019	1.944	2.065
Ρουμανία	Romania	108	71	96	121	188	179	391	374
Σουηδία	Sweden	151	188	191	227	201	221	221	272
Τσεχία	Czech Republic	160	165	149	153	157	202	123	132
Λοιπές	Others	354	353	244	347	547	632	704	586
Λοιπές Χώρες	Other Countries	2.902	3.402	3.456	4.527	4.762	4.276	3.652	4.330
Αλβανία	Albania	78	122	147	167	143	147	170	190
Αυστραλία	Australia	147	165	156	177	239	237	182	395
Ελβετία	Switzerland	265	349	297	333	338	375	336	341
ΗΠΑ	USA	599	532	426	569	655	943	728	814
Καναδάς	Canada	134	172	132	259	164	223	141	179
Ρωσία	Russia	496	743	944	1.339	1.157	421	436	418
Λοιπές	Others	1.183	1.319	1.354	1.684	2.066	1.930	1.658	1.993
Σύνολο Δαπάνης**	Total Expenditure**	9.611	10.505	10.025	11.707	13.005	13.679	12.749	14.202

Μέση τουριστική δαπάνη ανά χώρα προέλευσης (σε €) / Average Spend per Trip by country of origin (in €)									
Χώρες προέλευσης	Countries of Origin	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Χώρες Ευρωζώνης	Eurozone	741	751	735	762	731	734	625	638
Αυστρία	Austria	817	823	823	898	861	919	700	649
Βέλγιο	Belgium	728	731	795	822	762	773	680	648
Γαλλία	France	738	731	782	786	772	785	677	700
Γερμανία	Germany	796	820	784	838	811	799	678	689
Ισπανία	Spain	645	872	714	756	570	710	636	535
Ιταλία	Italy	642	668	640	623	630	614	521	523
Κύπρος	Cyprus	653	687	658	618	570	530	476	528
Ολλανδία	Netherlands	841	751	653	706	661	687	624	676
Χώρες ΕΕ εκτός Ευρωζώνης	EU countries outside Eurozone	530	518	571	559	482	500	425	410
Δανία	Denmark	572	588	637	575	610	598	549	525
Ηνωμένο Βασίλειο	United Kingdom	690	686	739	734	743	842	672	688
Ρουμανία	Romania	417	319	416	435	346	331	381	326
Σουηδία	Sweden	538	564	596	615	594	628	536	551
Τσεχία	Czech Republic	543	535	514	532	452	462	439	390
Λοιπές Χώρες	Other Countries	605	597	605	612	542	496	482	503
Αλβανία	Albania	323	297	314	331	293	299	236	229
Αυστραλία	Australia	1.357	1.420	1.327	1.370	1.305	1.295	1.076	1.218
Ελβετία	Switzerland	966	967	991	961	896	958	768	760
ΗΠΑ	USA	1.202	1.099	1.139	1.219	1.107	1.257	935	941
Καναδάς	Canada	1.185	1.207	1.281	1.388	1.125	1.222	925	903
Ρωσία	Russia	1.099	1.005	1.079	989	925	822	732	710
Σύνολο Έρευνας Συνόρων**	Total Border Survey**	640	639	646	653	590	580	514	522

Ημερήσια δαπάνη ανά χώρα προέλευσης (σε €) / Average Daily Spend by country of origin (in €)									
Χώρες προέλευσης	Countries of Origin	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Χώρες Ευρωζώνης	Eurozone	66,8	67,5	66,6	68,8	69,2	73,1	65,9	68,4
Αυστρία	Austria	78,5	76,6	82,2	87,7	85,4	95,3	76,9	73,3
Βέλγιο	Belgium	78,2	78,6	80,1	85,5	83,2	81,2	73,8	72,6
Γαλλία	France	69,8	73,0	78,9	79,3	77,9	82,9	76,8	81,0
Γερμανία	Germany	66,5	64,0	61,3	65,6	65,8	71,6	64,5	67,8
Ισπανία	Spain	83,5	102,8	93,1	73,8	71,9	86,8	69,2	60,6
Ιταλία	Italy	66,8	68,3	68,6	66,3	68,7	69,6	62,3	62,6
Κύπρος	Cyprus	57,7	57,4	51,4	49,6	51,3	49,9	48,7	50,0
Ολλανδία	Netherlands	60,1	65,5	60,9	63,3	63,4	65,2	64,7	75,1
Χώρες ΕΕ εκτός Ευρωζώνης	EU countries outside Eurozone	60,8	61,5	65,8	66,3	62,8	67,1	62,8	62,7
Δανία	Denmark	64,0	69,8	69,2	64,6	72,7	66,9	66,9	57,3
Ηνωμένο Βασίλειο	United Kingdom	66,7	68,5	71,5	72,8	75,9	84,9	73,1	77,8
Ρουμανία	Romania	52,8	36,1	54,1	58,6	48,3	43,3	57,2	49,4
Σουηδία	Sweden	57,5	59,8	67,8	65,3	63,7	69,1	63,7	62,6
Τσεχία	Czech Republic	54,9	53,6	53,7	56,7	53,7	56,7	52,9	47,4
Λοιπές Χώρες	Other Countries	79,3	79,8	82,6	82,9	77,4	81,9	73,4	71,3
Αλβανία	Albania	100,9	71,1	70,9	73,9	77,8	76,7	57,2	58,7
Αυστραλία	Australia	109,3	111,5	125,0	106,8	103,0	115,9	86,9	95,2
Ελβετία	Switzerland	86,9	94,5	94,9	92,9	93,8	96,7	87,0	86,2
ΗΠΑ	USA	95,6	91,8	91,3	100,0	96,1	110,2	89,0	85,2
Καναδάς	Canada	94,0	101,3	86,6	95,1	81,9	93,7	75,2	72,8
Ρωσία	Russia	103,1	94,2	99,3	93,5	88,2	77,1	72,1	71,0
Σύνολο Έρευνας Συνόρων**	Total Border Survey**	68,6	69,6	71,1	73,1	70,4	73,9	67,0	67,7

Μέση διάρκεια παραμονής ανά χώρα προέλευσης / Average length of stay by country of origin									
Χώρες προέλευσης	Countries of Origin	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Χώρες Ευρωζώνης	Eurozone	11,1	11,1	11,0	11,1	10,6	10,0	9,5	9,3
Αυστρία	Austria	10,4	10,7	10,0	10,2	10,1	9,6	9,1	8,9
Βέλγιο	Belgium	9,3	9,3	9,9	9,6	9,2	9,5	9,2	8,9
Γαλλία	France	10,6	10,0	9,9	9,9	9,9	9,5	8,8	8,6
Γερμανία	Germany	12,0	12,8	12,8	12,8	12,3	11,2	10,5	10,2
Ισπανία	Spain	7,7	8,5	7,7	10,2	7,9	8,2	9,2	8,8
Ιταλία	Italy	9,6	9,8	9,3	9,4	9,2	8,8	8,4	8,4
Κύπρος	Cyprus	11,3	12,0	12,8	12,5	11,1	10,6	9,8	10,6
Ολλανδία	Netherlands	14,0	11,5	10,7	11,2	10,4	10,5	9,6	9,0
Χώρες ΕΕ εκτός Ευρωζώνης	EU countries outside Eurozone	8,7	8,4	8,7	8,4	7,7	7,5	6,8	6,5
Δανία	Denmark	8,9	8,4	9,2	8,9	8,4	8,9	8,2	9,2
Ηνωμένο Βασίλειο	United Kingdom	10,4	10,0	10,3	10,1	9,8	9,9	9,2	8,8
Ρουμανία	Romania	7,9	8,8	7,7	7,4	7,2	7,6	6,7	6,6
Σουηδία	Sweden	9,3	9,4	8,8	9,4	9,3	9,1	8,4	8,8
Τσεχία	Czech Republic	9,9	10,0	9,6	9,4	8,4	8,1	8,3	8,2
Λοιπές Χώρες	Other Countries	7,6	7,5	7,3	7,4	7,0	6,1	6,6	7,1
Αλβανία	Albania	3,2	4,2	4,4	4,5	3,8	3,9	4,1	3,9
Αυστραλία	Australia	12,4	12,7	10,6	12,8	12,7	11,2	12,4	12,8
Ελβετία	Switzerland	11,1	10,2	10,4	10,3	9,6	9,9	8,8	8,8
ΗΠΑ	USA	12,6	12,0	12,5	12,2	11,5	11,4	10,5	11,0
Καναδάς	Canada	12,6	11,9	14,8	14,6	13,7	13,0	12,3	12,4
Ρωσία	Russia	10,7	10,7	10,9	10,6	10,5	10,7	10,2	10,0
Σύνολο Έρευνας Συνόρων**	Total Border Survey**	9,3	9,2	9,1	8,9	8,4	7,8	7,7	7,7

Προσάρτημα III : Το Παλιούρι Χαλκιδικής



