



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ & ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

**ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ
ΣΧΕΔΙΟΥ (BUSINESS PLAN) ΓΙΑ ΜΙΑ
ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΤΟΝ
ΚΛΑΔΟ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΨΥΧΗΣ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Εισηγητές: Βασίλης Δέτσικας 1913, Σταύρος Καπερνάρος 1678

Επιβλέπων: Δρ. Νικόλαος Τριχάς

©

2016



TECHNOLOGICAL EDUCATION INSTITUTE OF CRETE

SCHOOL OF MANAGEMENT AND ECONOMICS

DEPARTMENT OF COMMERCE & MARKETING

**CREATION OF A BUSINESS PLAN FOR A
SMALL-MEDIUM ENTERPRISE ON THE
RESTAURANT AND LEISURE SECTOR**

DIPLOMA THESIS

Students : Vasilis Detsikas 1913, Stavros Kapernaros 1678

Supervisor : Dr. Nikolaos Trihas

©
2016

Υπεύθυνη Δήλωση : Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην πτυχιακή εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών του Τμήματος Εμπορίας και Διαφήμισης του Τ.Ε.Ι. Κρήτης.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρακάτω πτυχιακή εργασία αφορά τη κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου για μια μικρομεσαία επιχείρηση που ανήκει στον ανταγωνιστικό κλάδο της εστίασης και της αναψυχής. Παρουσιάζεται εκτενώς το θεωρητικό υπόβαθρο που απαιτείται για την κατανόηση του σχεδίου και την αποτελεσματική χρήση του. Εξετάστηκαν, με σειρά θεματικού πεδίου, οι ορισμοί του προγράμματος μάρκετινγκ και των άλλων προγραμμάτων που είναι χρειαζόμενα για την τελική σύνθεση του επιχειρηματικού σχεδίου. Ακολούθως, παρουσιάζεται το πρόβλημα της ορθής τμηματοποίησης μιας αγοράς ώστε να καθορίσει και η ίδια επιχείρηση το προφίλ της. Στο επόμενο στάδιο γίνεται αναφορά στις διάφορες συμπεριφορές που παρουσιάζουν οι καταναλωτές και το μάρκετινγκ που χρησιμοποιείται σε αυτές τις περιπτώσεις. Τέλος, γίνονται γνωστές οι στρατηγικές που μια επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και υπερσχύει των αντιπάλων της.

Λέξεις Κλειδιά : Επιχειρηματικό σχέδιο, Εστίαση, Αναψυχή

ABSTRACT

The following diploma thesis concerns the setting up of a business plan for a small-medium enterprise which belongs to the competitive sector of eating establishments and entertainment. It presents on a great scale the theoretical background which is required for the comprehension of the plan and its efficient use. They were examined, with a thematic order, the definitions of marketing's plan and others which are necessary for the final composition of the business plan. Hereupon, it is presented, the problem of correct segmentation in order to define the enterprise itself the profile. In the next phase, we mention the diversified attitudes that customers present and the marketing which is used in these occasions. Finally, we make known the strategies that a company uses to obtain a competitive advantage over its opponents.

Key Words: Business plan, Recreation, Restaurants

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ	v
ΛΙΣΤΑ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	vi
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1 Εισαγωγή	1
1.2 Ορισμός επιχειρηματικού σχεδίου	5
1.3 Πλεονεκτήματα σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	5
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ	5
2.1 Το επιχειρηματικό σχέδιο	5
2.1.1 Σύνθεση επιχειρηματικού σχεδίου	6
2.1.2 Πρόγραμμα μάρκετινγκ	7
2.1.3 Άλλα προγράμματα	10
2.2 Κύκλος ζωής προορισμών εστίασης και αναψυχής	11
2.3 Επενδύσεις μικρής Κλίμακας	12
2.4 Κριτήρια τμηματοποίησης της αγοράς	13
2.4.1 Γενιά C	14
2.5 Συμπεριφορά Καταναλωτή	14
2.5.1 Ανθρώπινη συμπεριφορά κατά Maslow	15
2.5.2 Οι όροι κουλτούρα και υποκουλτούρα	16
2.5.3 Καθοδηγητές γνώμης	17
2.5.4 Απόφαση επιλογής καταστήματος	18
2.6 Μάρκετινγκ υπηρεσιών εστίασης και αναψυχής	20
2.6.1 Έρευνα μάρκετινγκ	21
2.7 Στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	23
2.8 Μίγμα μάρκετινγκ	24
2.8.1 Μίγμα μάρκετινγκ υπηρεσιών	24
2.9 Ανάλυση πέντε δυνάμεων του Porter	25
2.10 Παράγοντες επηρεασμού εξωτερικού περιβάλλοντος	28
2.11 Κύκλος ζωής προϊόντος	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	35
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	35
3.1 Κύρια συστατικά μέρη	35
3.1.1 Παραγωγική διαδικασία	36
3.1.2 Στρατηγική επίτευξης των στόχων	36
3.2 Σημαντικά λάθη προς αποφυγή	37
3.3 Ταμειακές ροές	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	39
BUSINESS PLAN	39
4.1 Στοιχεία επιχείρησης	39
4.2 Περίληψη	39
4.3 Γενική περιγραφή εταιρίας	40
4.4 Προϊόντα και υπηρεσίες	42
4.5 Σχέδιο μάρκετινγκ	42
4.6 Πελάτες	43

4.7 Ανταγωνισμός.....	45
4.8 Στρατηγικό μάρκετινγκ.....	47
4.8.1 Προώθηση.....	47
4.8.2 Τιμολόγηση.....	48
4.8.3 Τοποθεσία επιχείρησης.....	49
4.9 Σχέδιο λειτουργίας.....	50
4.9.1 Προσωπικό.....	51
4.10 Διοίκηση και οργάνωση.....	52
4.11 Δαπάνες έναρξης και κεφαλοποίησης.....	53
4.12 Ταμειακές Ροές επιχείρησης.....	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	56
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	56
5.1 Επίλογος και συμπεράσματα.....	56
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	58
A. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ	58
B. ΕΛΛΗΝΙΚΗ	58
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	60

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1 Περίγραμμα επιχειρηματικού σχεδίου	9
Πίνακας 3.1 10 Βήματα ενός επιτυχημένου επιχειρηματικού σχεδίου	38
Πίνακας 4.1 Ευκαρίες και απειλές	40
Πίνακας 4.2 Δυνάμεις και αδυναμίες	41
Πίνακας 4.3 Τιμοκατάλογος	49
Πίνακας 4.4 Κόστος έναρξης.....	53
Πίνακας 4.5 Κόστος προσωπικού	55
Πίνακας 4.6 Ταμειακές ροές	55

ΛΙΣΤΑ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Σχεδιάγραμμα 1.1 Χρήστες επιχειρηματικού σχεδίου.....	2
Σχεδιάγραμμα 2.1 Στάδια πλάνου μάρκετινγκ	7
Σχεδιάγραμμα 2.2 Το παραγωγικό σύστημα	10
Σχεδιάγραμμα 2.3 Κύκλος ζωής προορισμών	12
Σχεδιάγραμμα 2.4 Διαφορετικά χαρακτηριστικά μεγάλων και μικρών επιχειρήσεων.....	13
Σχεδιάγραμμα 2.5 Πυραμίδα αναγκών του Maslow.....	15
Σχεδιάγραμμα 2.6 Στάδια πραγματοποίησης αγοράς.....	18
Σχεδιάγραμμα 2.7 Κριτήρια επιλογής	19
Σχεδιάγραμμα 2.8 Διαδικασία ικανοποίησης ή μη του πελάτη	19
Σχεδιάγραμμα 2.9 Στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	24
Σχεδιάγραμμα 2.10 Μίγμα μάρκετινγκ.....	25
Σχεδιάγραμμα 2.11 Σχεδιάγραμμα 5 δυνάμεων	26
Σχεδιάγραμμα 2.12 Ποσοστά χρήσης SociaMedia.....	30
Σχεδιάγραμμα 2.13 Κύκλος ζωής προϊόντος	34
Σχεδιάγραμμα 4.1 Target group ηλικίας.....	44
Σχεδιάγραμμα 4.2 Πίτα ανταγωνιστών.....	46
Σχεδιάγραμμα 4.3 Word of mouth.....	47
Σχεδιάγραμμα 4.4 Χάρτης πλατείας	50
Σχεδιάγραμμα 4.5 Οργανόγραμμα.....	52

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγή

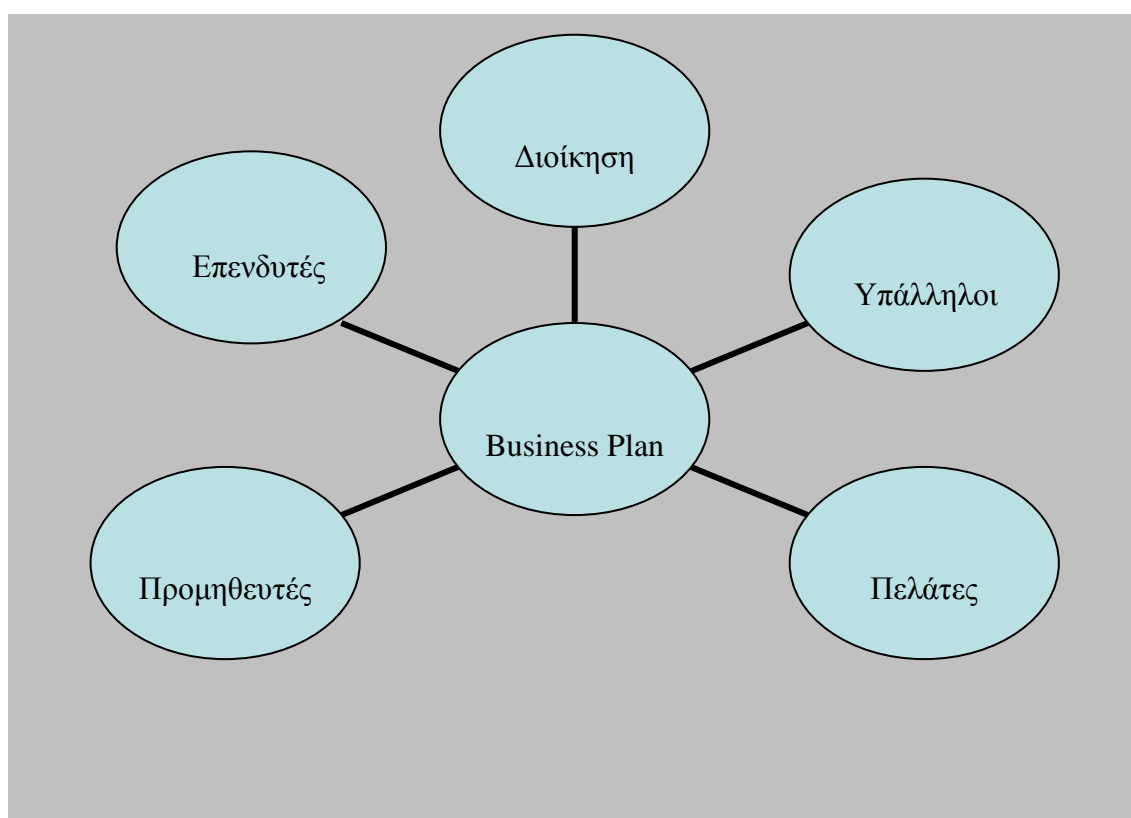
Στην εποχή μας, οι επιχειρήσεις είναι αποκλειστικά υπεύθυνες για την παραγωγή τόσο των προϊόντων όσο και των υπηρεσιών που απολαμβάνουμε σε καθημερινή βάση. Επιχείρηση ονομάζεται ακριβώς αυτή η κατευθυνόμενη παραγωγή των αγαθών. Η αύξηση της ζήτησης, η οποία έχει παρατηρηθεί ότι είναι ποσοστιαία τεράστια τα τελευταία χρόνια, είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση της προσφοράς και συνάμα τον πολλαπλασιασμό των επιχειρήσεων. Το αποτέλεσμα αυτού είναι πολλές επιχειρήσεις που προσπαθούν να πουλήσουν ομοειδή αγαθά. Χωρίς την εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής, μια επιχείρηση θέτει αμέσως τον εαυτό της εκτός παιχνιδιού καθώς ο τεράστιος ανταγωνισμός σε όλους τους κλάδους δραστηριότητας δεν αφήνει περιθώρια για λάθη και πισωγυρίσματα.

Η ανάλυση της στρατηγικής που θα ακολουθήσει μια επιχείρηση πραγματοποιείται με τον σχεδιασμό του επιχειρηματικού σχεδίου. Ο στόχος του επιχειρηματικού σχεδίου είναι κωδικοποιήσει τις σκέψεις, τις ιδέες και τις ενέργειες των διοικούντων γραπτώς ώστε να κάνει την επιχείρηση πιο επικερδή από ότι ήταν προηγουμένως. Χρησιμοποιείται ως οδηγός σε όλη τη διάρκεια ζωής της επιχείρησης και παρότι χωρίζεται σε χρονικά διαστήματα εφαρμογής, για παράδειγμα εναρκτήριο εξάμηνο ή ένας χρόνος λειτουργίας από μια ορισμένη αφετηρία, πρέπει να ανανεώνεται και να μην μένει στάσιμο. Οι καταστάσεις εξάλλου αλλάζουν και η επιχείρηση θα πρέπει να είναι έτοιμη ανά πάσα ώρα και στιγμή να προσαρμόζεται στις νέες συνθήκες που την περιβάλλουν.

Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί και έγγραφο παρουσίασης της νεοσύστατης ή μη εταιρίας σε τρίτους ενδιαφερόμενους. Είναι ο μόνος τρόπος παρουσίασης της ιδέας που έχει συλληφθεί προς κάποιον επενδυτή. Ο τελευταίος, ο οποίος ενδιαφέρεται κυρίως το αποτέλεσμα όλης της διαδικασίας να είναι θετικό, χρειάζεται να γνωρίζει τη δομή, τα χρηματοοικονομικά μέρη και γενικότερα ότι του είναι χρήσιμο να καταλάβει αν είναι συμφέρον για αυτόν να διαθέσει τα χρήματά του. Τέτοιες χρήσιμες πληροφορίες είναι το πιστωτικό ιστορικό αυτού που δραστηριοποιείται και οι εγγυήσεις του, για παράδειγμα η

ακίνητη περιουσία του, οι μετοχές του κτλ. Ένας επενδυτής δεν θα προσφέρει τα χρήματα του για ιδέες που δεν έχουν δυνατότητα αποπληρωμής της επένδυσης. Δηλαδή, δεν είναι εφικτή η απόκτηση ενός πενταετούς δανείου για μια ηλεκτρονική συσκευή που θα έχει ξεπεραστεί η τεχνολογία της μόλις στα δύο χρόνια παρουσίας της στην αγορά. Ακόμα, οι επενδυτές ενδιαφέρονται και για την ύπαρξη ενός σχεδίου Β' σε περίπτωση που το όλο εγχείρημα αποτύχει για απρόβλεπτους λόγους καθώς και ότι το προϊόν θα είναι χρήσιμο στους καταναλωτές και ανταγωνιστικό για την αγορά.

Σχεδιάγραμμα 1.1, Χρήστες επιχειρηματικού σχεδίου



Όπως έγινε γνωστό, η δημιουργία μιας επιχείρησης στους σύγχρονους καιρούς εγκυμονεί διάφορους κινδύνους. Ειδικότερα στον κλάδο της εστίασης και της πτυχιακής που θα αναλύσουμε σε αυτήν εδώ την εργασία, οι επιχειρήσεις είναι πάρα πολλές και πλέον οι περισσότερες διαθέτουν αποδοτική οργάνωση και διοίκηση. Έτσι, η διείσδυση μιας επιχείρησης σε έναν τέτοιο ανταγωνιστικό κλάδο είναι ένα δύσκολο εγχείρημα, το οποίο χωρίς της εφαρμογή στρατηγικής θα αποτύχει πριν καν την έναρξή του. Ακόμα και στην περίπτωση της αποτυχημένης δραστηριότητας, ή έγκυρη κατάρτιση ενός επιχειρηματικού

σχεδίου ίσως αποβεί σωτήρια ως προς το ποσοστό της απώλειας των κερδών, ενώ σε αντίθετη περίπτωση, επιτυχίας δηλαδή της δραστηριότητας, είναι βέβαιο ότι θα αυξήσει τα ήδη αποκτηθέντα κέρδη.

Ζούμε στην εποχή της παγκοσμιοποίησης. Ποτέ ξανά το διεθνές εμπόριο δεν ήταν τόσο διευρυμένο όσο στις μέρες. Λόγω της ασύλληπτα γρήγορης βελτίωσης της τεχνολογίας, των επικοινωνιών και των μεταφορών, τα σύνορα άνοιξαν όχι μόνο για τους ανθρώπους αλλά και για της επιχειρήσεις. Το επιχειρηματικό σχέδιο λοιπόν, είναι αναγκαίο σε αυτές τις διεθνείς αγορές που δημιουργούνται με μεγάλη ταχύτητα.

Η πτυχιακή αυτή απευθύνεται σε μεγάλες ή μικρές επιχειρήσεις οι οποίες είτε είναι ήδη καθιδρυμένες στην αγορά είτε τώρα ξεκινάν τη λειτουργία τους. Στο θεωρητικό υπόβαθρο που ακολουθεί γίνονται αναφορές για τα στοιχεία του μάρκετινγκ που ενδιαφέρουν μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον κλάδο εστίασης και αναψυχής, στην καταναλωτική συμπεριφορά που επηρεάζεται από ποικίλους παράγοντες και η σημασία της είναι καταλυτική για την επιλογή του προϊόντος ή υπηρεσίας, την πραγματοποίηση έρευνας μάρκετινγκ και την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τέλος δίνονται πληροφορίες για τη σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου και ακολουθεί το επιχειρηματικό σχέδιο της δικής μας επιχείρησης.

1.2 Ορισμός επιχειρηματικού σχεδίου

Επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να ονομαστεί η περίληψη των κινήσεων και δραστηριοτήτων του ιδιοκτήτη, του διευθυντή ή ενός επιχειρηματία μιας επιχείρηση που έχει σκοπό την οργανωμένη και ενδεδειγμένη πρόβλεψη όλων των πιθανών παραμέτρων. Δηλαδή, είναι ένα γραπτό σχέδιο του μοντέλου που η επιχείρηση προβλέπεται να ακολουθήσει.

Ένας άλλος ορισμός θα ήταν, ότι το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί ένα έγγραφο το οποίο περιγράφει τον τρόπο διαχείρισης μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Αυτή η δραστηριότητα μπορεί να προέρχεται από οποιοδήποτε μέγεθος επιχείρησης, είτε δηλαδή μιας ατομικής, είτε μιας πολυεθνικής καθώς και από έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό. Ακόμα, μπορεί να προέρχεται από ολόκληρη την επιχείρηση ή από μέρος αυτής. Ως συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, εννοείται ένα ορισμένο χρονικό διάστημα, για παράδειγμα το πρώτο έτος έναρξης δραστηριότητας της επιχείρησης.

Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί ένα εργαλείο ή μια μορφή επικοινωνίας που μεταδίδει στοιχεία και πληροφορίες σε διάφορους παραλήπτες που βρίσκονται στο εσωτερικό ή στο

εξωτερικό της επιχείρησης (επενδυτές, προμηθευτές, διοικούντες κτλ). Ένα ακόμα πλεονέκτημα του είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ως μέσο λήψης διάφορων αποφάσεων.

Το περιεχόμενο του επιχειρηματικού σχεδίου διαφοροποιείται σε συνάρτηση πάντα με τον κλάδο δραστηριοποίησης της επιχείρησης, ωστόσο υπάρχουν ορισμένα bullet points και πρότυπα που τηρούνται σε όλα τα επιχειρηματικά σχέδια ανεξαρτήτως κλάδου. Τέτοια είναι το ιστορικό της επιχείρησης, το οργανόγραμμα και η διοικητική ομάδα, οι πληροφορίες για το προϊόν ή υπηρεσία, η ανάλυση της αγοράς στην οποία απευθύνεται το προϊόν καθώς και διάφορα οικονομικά στοιχεία και προβλέψεις που προκύπτουν.

1.3 Πλεονεκτήματα σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου

Αν το επιχειρηματικό σχέδιο που συντάσσεται είναι οργανωμένο, συνοπτικό και πλήρες, καλύπτοντας όλους τους τομείς μιας νέας δραστηριότητας αποτελεί πηγή πολλών πλεονεκτημάτων για την επιχείρηση. Η απουσία των παραπάνω παραγόντων αποτελεί λόγο αποτυχίας του επιχειρηματικού σχεδίου και των προβλέψεων της επιχείρησης. Ένα έγγραφο όπως αυτό του επιχειρηματικού σχεδίου προσελκύει το ενδιαφέρον πιθανών επενδυτών, παρέχοντας τους πληροφορίες σχετικά με την επιχειρηματική ιδέα που έχει συλληφθεί και τον τρόπο που αυτή θα μπει σε πράξη μέσα σε μια απευθυνόμενη αγορά. Ακόμα, περιλαμβάνει τους τρόπους εξόδου και το σχέδιο Β όταν πια η ιδέα φτάσει στον κορεσμό της.

Γενικότερα το γραπτό σχέδιο βοηθά στην υλοποίηση των επιθυμητών στρατηγικών και την παρακολούθησή τους. Ο προβληματισμός που δημιουργεί κατά τη σύνταξη του, έρχεται να προλάβει μελλοντικά προβλήματα που μπορεί να δημιουργηθούν και εξοικονομεί τους διοικούντες από τεράστια ποσά που ίσως χρειαστεί να δαπανηθούν για την εξομάλυνση μιας κρίσης. Έτσι καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι το επιχειρηματικό σχέδιο συμβάλει τα μέγιστα στη βελτίωση μιας επιχείρησης.

Μέσα από αυτό, μπορούν να ελεγχθούν διάφορες μετρήσεις όπως αυτές των ποιοτικών και ποσοτικών στόχων που προηγουμένως καθορίστηκαν και συνήθως αφορούν κέρδη, έσοδα, κόστη, πωλήσεις, ισολογισμό κτλ. Τέλος, το λεγόμενο feedback είναι άλλο ένα πλεονέκτημα που μπορεί να προκύψει από τη συγγραφή του επιχειρηματικού σχεδίου. Οι διάφοροι αναγνώστες (εξωτερικοί συνεργάτες, σύμβουλοι κτλ) μπορούν, διαβάζοντας το σε σύντομο χρονικό διάστημα, να εξετάσουν το πρόγραμμα δράσης της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

2.1 Το επιχειρηματικό σχέδιο

Όποιο και αν είναι το μέγεθος μιας επιχείρησης και είτε αυτή πρόκειται για πολυεθνική ή μικρομεσαία, το επιχειρηματικό σχέδιο βοηθά στην υλοποίηση των στόχων κάθε διοίκησης. Με το επιχειρηματικό σχέδιο γίνεται πιο εύκολη η εφαρμογή των μέσων προς την επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων. Εμπεριέχει όλα τα βήματα που πρέπει να κάνει μια επιχείρηση από την έναρξη τη λειτουργίας της έως και το σημείο που προβλέπει ότι θα φτάσει μακροπρόθεσμα. Στο επιχειρηματικό σχέδιο δίνεται κυρίως έμφαση στα πλεονεκτήματα της επιχείρησης και πως εκείνη μπορεί να τα αναδείξει, ενώ αναγνωρίζει στον ίδιο χρόνο τις αδυναμίες υλοποίησης του. Αυτό που τελικά κάνει το επιχειρηματικό σχέδιο είναι να αναλύει την μέθοδο επίτευξης των στόχων στην επιχείρηση.

Τα δύο σημαντικότερα στοιχεία του επιχειρηματικού σχεδίου ξεκινούν από τα δύο ερωτήματα που αφορούν το τι θα παράγει η επιχείρηση και ποια θα είναι η ποσότητα του παραγόμενου προϊόντος. Οι υπόλοιποι παράμετροι ξεκινούν από τα δύο αυτά ερωτήματα και έγκεινται στις προσωπικές κινήσεις του κάθε επιχειρηματία. Το παρακάτω κείμενο αφορά το σύνολο των δραστηριοτήτων που μια επιχείρηση χρειάζεται να υπολογίσει κατά την συγγραφή του επιχειρηματικού σχεδίου.

Η ποσότητα που μια επιχείρηση παράγει καθώς και το σύνολο των πωλήσεων που θα πραγματοποιήσει επηρεάζει την παραγωγή και κατά επέκταση καθορίζει και την τιμή του προϊόντος.

Η επιμέρους ανάλυση του προϊόντος, τα συστατικά του, δηλαδή, μέρη και οι αναγκαίες πρώτες ύλες προς την παραγωγή του προϊόντος.

Η ανάλυση των εργασιών που πρέπει να πραγματοποιηθούν προκειμένου η επιχείρηση να ξεκινήσει την λειτουργία και την παραγωγική της διαδικασία. Αυτές οι εργασίες αφορούν την εγκατάσταση εξοπλισμού, την σωστή αναδιαμόρφωση του χώρου, τα μηχανήματα και τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας. Η αγορά των μηχανημάτων πρέπει να προκύπτει έπειτα από ορθή έρευνα αγοράς και η πρόκριση να είναι αυτή των πλέον καταλλήλων τα οποία θα συνοδεύονται από συμβάσεις service και τεχνικής υποστήριξης.

Η ανάγκη αποθηκευτικού χώρου είναι κομβικό σημείο για την λειτουργία της επιχείρησης. Η ύπαρξη του εξοικονομεί χρήμα και χρόνο από την επιχείρηση αφού τις επιτρέπει να αγοράζει μεγαλύτερες ποσότητες, που αποθηκεύει σε δικό της χώρο, σε προνομιακές τιμές. Μερικά από τα στοιχεία που πρέπει να αναλύσει η επιχείρηση και να ερευνήσει αν η ύπαρξη αποθηκευτικού χώρου αποτελεί πλεονέκτημα για την ίδια είναι: ο χρόνος παραγγελίας – παραλαβής και η συντήρηση του χώρου (υγρασία, εξαερισμός κτλ).

Η απόκτηση κτιρίων, η αναγκαιότητα ή μη ανέγερσης ιδιωτικών εγκαταστάσεων, καθώς και η απόκτηση οικοπέδων είναι σημαντικά στοιχεία που επηρεάζουν την ανάλυση του επιχειρηματικού σχεδίου και το γενικότερο κόστος της επιχείρησης. Η μακροπρόθεσμη επέκταση της επιχείρησης είναι κάτι που τα διοικητικά στελέχη πρέπει να υπολογίσουν.

2.1.1 Σύνθεση Επιχειρηματικού Σχεδίου

Τα λειτουργικά σχέδια και προγράμματα προσδιορίζουν ουσιαστικά τι χρειάζεται να γίνει ώστε να υλοποιηθούν τα στρατηγικά σχέδια και ασχολούνται με την κατανομή των πόρων. Θεματικά καλύπτουν τις διάφορες περιοχές που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Για την κατάρτιση ενός συνολικού σχεδίου είναι απαραίτητη η συλλογή στοιχείων και η προετοιμασία σχεδίων ισολογισμού, κατάστασης αποτελεσματικής χρήσης και πρόβλεψης της ταμειακής ροής. Το παραπάνω αποτελεί και το δεύτερο στάδιο στη διαδικασία της κατάρτισης ενός σχεδίου. Εκτελείται αφού δημιουργηθούν και συγκεντρωθούν τα λεπτομερειακά λειτουργικά προγράμματα και πριν γίνουν οι τελικές διευθετήσεις και διορθώσεις.

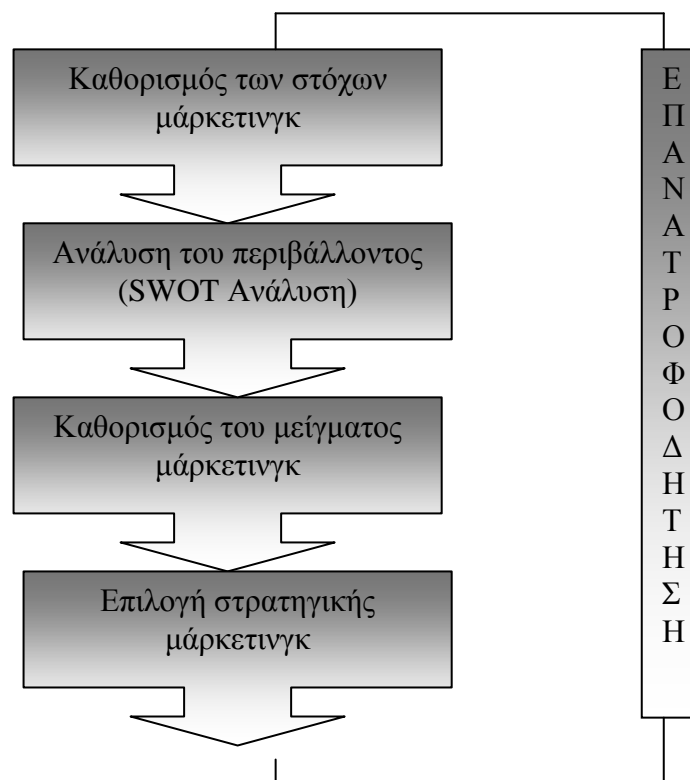
Τα συνηθισμένα λειτουργικά προγράμματα σε μια παραγωγική επιχείρηση είναι το πρόγραμμα μάρκετινγκ, το πρόγραμμα παραγωγής, το χρηματοοικονομικό πρόγραμμα και το πρόγραμμα ανθρώπινου δυναμικού. Όλα μαζί συνθέτουν το επιχειρηματικό σχέδιο.

2.1.2 Πρόγραμμα Μάρκετινγκ

Σκοπός του είναι να παρέχει οδηγίες για τις κατευθύνσεις που θα έχει το μάρκετινγκ της επιχείρησης, να διαβεβαιώσει ότι οι κατευθύνσεις του μάρκετινγκ είναι σε συμφωνία με τους στόχους της επιχείρησης, να υποχρεώσει τους διευθυντές μάρκετινγκ να επιθεωρήσουν και

να σκεφθούν αντικειμενικά για όλα τα στάδια του πλάνου μάρκετινγκ που πρέπει να ακολουθήσουν, να συντελέσει στον αρμονικό συνδυασμό των πόρων της επιχείρησης με τους στόχους του μάρκετινγκ, να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για την εμπορεία των πραγματικών έναντι των αναμενόμενων αποτελεσμάτων. (Kotler, Bowens, & Makens, 1998). Αποτελεί το σημαντικότερο πρόγραμμα της επιχείρησης. Το πρόγραμμα αυτό, παρέχει στη διοίκηση της επιχείρησης τις απαραίτητες πληροφορίες ώστε να λαμβάνει τις ορθές αποφάσεις σχετικά με τα προϊόντα της, καθοδηγεί τα στελέχη και τους πωλητές στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και τέλος αποτελεί ένα μέτρο αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού. Ακολουθούν τα μέρη του πλάνου μάρκετινγκ.

Σχεδιάγραμμα 2.1, Στάδια πλάνου μάρκετινγκ



Η αρχή γίνεται με μια περίληψη του σχεδίου ώστε να μπορεί να υπάρχει η δυνατότητα σύντομης και έγκυρης ενημέρωσης των διευθυντικών στελεχών. Στη συνέχεια γίνεται ανάλυση της στοχευόμενης αγοράς και τι συμβαίνει σε αυτή. Γίνεται αναφορά στο μέγεθος και το ρυθμό ανάπτυξη της, καθώς επίσης και για τις ανάγκες και τη συμπεριφορά των καταναλωτών. Περιέχονται επίσης διάφορα δεδομένα και πληροφορίες σχετικά με τα

προϊόντα της επιχείρησης και των ανταγωνιστών, τον ανταγωνισμό γενικότερα, την προώθηση και την διανομή αυτών. Χρειάζονται στοιχεία πωλήσεων, τιμών και περιθωρίων κέρδους για τα προϊόντα. Αναφορικά με τους ανταγωνιστές, δίδονται πληροφορίες γενικότερες όπως το μέγεθος τους, τους στόχους, τα μερίδια αγοράς τους και τις στρατηγικές μάρκετινγκ που ακολουθούν. Είναι αναγκαίο να δημιουργηθεί μια πλήρης εικόνα για τους ανταγωνιστές και να γίνει κατανοητή η συμπεριφορά τους και ο τρόπος σκέψης και δράσης που ακολουθούν. Όσον αφορά τη διανομή, παρουσιάζονται πληροφορίες των καναλιών διανομής για τα προϊόντα που διακινεί η επιχείρηση, καθώς και στοιχεία για τα μέλη των καναλιών (χονδρέμποροι, λιανέμποροι κτλ). Επόμενο βήμα είναι η ανάλυση και αξιολόγηση της επιχείρησης και του περιβάλλοντος της, εφαρμόζοντας την ανάλυση SWOT. Η ανάλυση αυτή διαιρεί σε ένα τεταρτημόριο τις δυνάμεις, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές της επιχείρησης. Οι δυο πρώτες προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον και οι μεν δείχνουν τα δυνατά σημεία της εταιρείας που θα πρέπει να προβληθούν μέσω των τεχνικών προωθήσεως ενώ οι δε τα αδύναμα σημεία που η επιχείρηση θα πρέπει, στο βαθμό που μπορεί, να διορθώσει και να τα μετατρέψει σε δυνατά ή, στη χειρότερη περίπτωση, να αποκρύψει από τους καταναλωτές. Οι δυο τελευταίες αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον και πως η επιχείρηση εκμεταλλεύεται, για παράδειγμα, ένα άνοιγμα στην αγορά της ή πως επιβιώνει από μια οικονομική κρίση.

Τέταρτο βήμα είναι ο καθορισμός χρηματοοικονομικών στόχων και στόχων μάρκετινγκ. Τα δύο είδη διαφέρουν μεταξύ τους ως το αποτέλεσμα που θέλουν να επιτύχουν. Ακολουθεί η στρατηγική μάρκετινγκ που θα χρησιμοποιηθεί ώστε να επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι. Αφορά λόγου χάρη την προσέγγιση που πρέπει να γίνει ώστε να επιτευχθεί ένας στόχος για την πώληση 500 προϊόντων τον επόμενο μήνα. Τυπικά θέματα που καλύπτονται σε αυτό το βήμα είναι ο προσδιορισμός της στοχευόμενης αγοράς, η τοποθέτηση του προϊόντος, το εύρος αυτών, οι τιμές, τα κανάλια διανομής, το sales force, το service, η προώθηση γενικότερα, η έρευνα και ανάπτυξη και η έρευνα μάρκετινγκ.

Ακολουθεί το πρόγραμμα δράσης της στρατηγικής που αποφασίστηκε. Αφορά τα ερωτήματα, τι ακριβώς χρειάζεται να γίνει, από ποιόν, πότε και με ποιόν τρόπο. Σημαντικό μέρος αποτελεί ο υπολογισμός του κόστους της παραπάνω δράσης.

Με τα μέχρι στιγμής δεδομένα, γίνεται εφικτή η κατάρτιση ενός προϋπολογισμού για τον υπολογισμό του προβλεπόμενου κέρδους. Χωρίζεται σε δύο σκέλη, αυτό των εσόδων και

αυτό των εξόδων (κόστος παραγωγής, διανομής και μάρκετινγκ), των οποίων η διαφορά βγάζει το κέρδος.

Στο τελευταίο βήμα, περιγράφονται οι μηχανισμοί ελέγχου και παρακολούθησης του προγράμματος και προϋπολογισμού (feedback).

Πίνακας 2.1, Περίγραμμα Επιχειρηματικού Σχεδίου

Βήμα 1 ^ο : Περίληψη του BUSINESS PLAN
Βήμα 2 ^ο : Συλλογή στοιχείων & Σχεδιασμός ισολογισμών
<ul style="list-style-type: none">• Η αγορά και ο ανταγωνισμός• Εσωτερικό & εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης• Δραστηριότητες, Οργάνωση και Πόροι της επιχείρησης
Βήμα 3 ^ο : Μάρκετινγκ Plan
<ul style="list-style-type: none">• Καθορισμός στόχων• Ανάλυση SWOT
Βήμα 4 ^ο : Καθορισμός χρηματοοικονομικών στόχων
Βήμα 5 ^ο : Κατάρτιση της Στρατηγικής
<ul style="list-style-type: none">• Επαναπροσδιορισμός αποστολής της επιχείρησης• Καθορισμός Στρατηγικών στόχων
Βήμα 6 ^ο : Σχεδιασμός Προϋπολογισμού:
<ul style="list-style-type: none">• Χρηματοοικονομική ανάλυση• Ανάλυση εξόδων & εσόδων
Βήμα 7 ^ο : Feedback
<ul style="list-style-type: none">• Έλεγχος και παρακολούθηση του σχεδίου

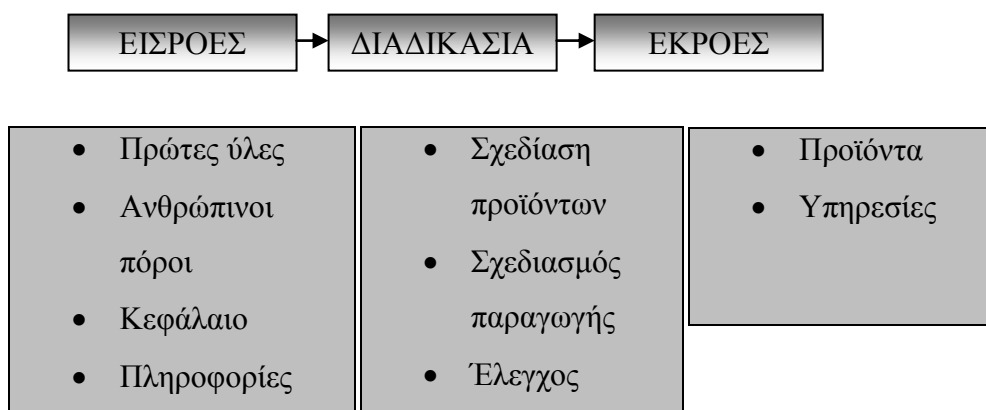
2.1.3 Άλλα Προγράμματα

Όπως σημειώθηκε, καταρτίζονται και άλλα προγράμματα εκτός από αυτό του μάρκετινγκ. Ένα από αυτά είναι το πρόγραμμα παραγωγής, το οποίο αναφέρεται στις μεθόδους και την τεχνολογία που απαιτούνται για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων της παραγωγής. Έπεται του πλάνου μάρκετινγκ. Το χρηματοοικονομικό πρόγραμμα ασχολείται με τα χρήματα που

απατούνται για τις δραστηριότητες του πλάνου. Συμπεριλαμβάνεται και το σημαντικό πρόγραμμα της ταμειακής ροής (cash flow), το οποίο αναλύεται παρακάτω. Τέλος, το πρόγραμμα ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει θέματα στρατολόγησης, επιλογής και τοποθέτησης ατόμων σε διάφορες θέσεις.

Στο πρόγραμμα παραγωγής λαμβάνονται αποφάσεις για θέματα όπως η σχεδίαση προϊόντων, ο σχεδιασμός παραγωγής, ο έλεγχος αποθεμάτων και ποιότητας προϊόντων. Η εφαρμογή ενός σχεδίου παραγωγής είναι πολύ σημαντική διότι βελτιώνει την παραγωγικότητα της επιχείρησης και την βοηθά να επιτύχει τις ανταγωνιστικές της προτεραιότητες.

Σχεδιάγραμμα 2.2, Το Παραγωγικό Σύστημα



Ο σχεδιασμός ενός τέτοιου προγράμματος απαντά στα ερωτήματα του τι θα παραχθεί, σε τι ποσότητα, με ποιον τρόπο, σε ποιο μέρος και από ποιον. Το προϊόν σχεδιάζεται σε αρχικό στάδιο από τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές σε ένα περιβάλλον προσομοίωσης της αγοράς. Με αυτό το τρόπο αποφεύγονται τα λάθη στις αρχικές δοκιμές τα οποία κοστίζουν πολύ. Ο σχεδιασμός δυναμικότητας απαντά στο ερώτημα που αφορά την ποσότητα του παραγόμενου προϊόντος. Ξεκινά με την πρόβλεψη της μελλοντικής ζήτησης σε βραχυπρόθεσμο, αλλά και σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Για τον τρόπο παραγωγής υπάρχουν οι τύποι της ατομικής παραγωγής, στον οποίο ο βαθμός αυτοματοποίησης είναι μικρός και το κόστος του προϊόντος είναι υψηλό. Στον τομέα υπηρεσιών ένα παράδειγμα τέτοιας μορφής είναι οι χώροι εστίασης. Άλλοι τύποι παραγωγής είναι οι κατά μονάδες προϊόντος και η μαζική παραγωγή. Η τελευταία είναι πιο σύγχρονη και χαρακτηρίζεται από τη συνεχή παραγωγή μεγάλου αριθμού ομοειδών μονάδων ενός προϊόντος.

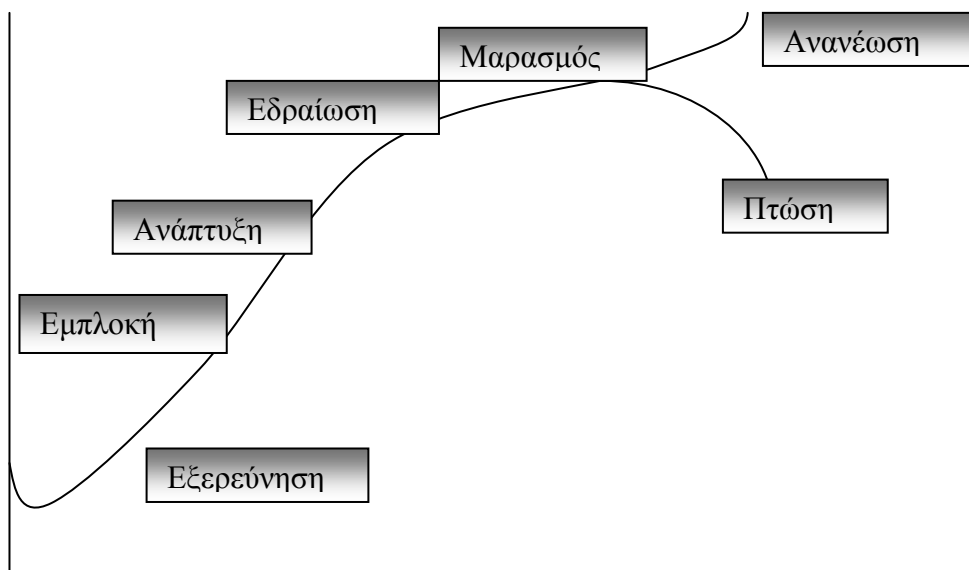
Άλλη απόφαση που σχετίζεται με αυτό το στάδιο, αφορά τον παραγωγικό εξοπλισμό που θα χρησιμοποιηθεί, αλλά και τον σχεδιασμό των εγκαταστάσεων.

Όσο για το ποιος θα παράγει τα προϊόντα, υπάρχουν τρία σημαντικά ζητήματα τα οποία χρήζουν μεγάλης προσοχής. Το ένα αφορά τις δεξιότητες των εργατών και το βαθμό εκπαίδευσής τους, το άλλο την ασφάλεια τους και την πρόνοια της επιχείρησης σε τυχόν ατυχήματα τους και τέλος το βαθμό συνεργασίας των εργατών μεταξύ τους ώστε να λειτουργούν οι διαδικασίες της εταιρίας σωστά.

2.2 Κύκλος Ζωής Προορισμών Εστίασης και Αναψυχής

Ο Butler (1980) βασιζόμενος σε προηγούμενες μελέτες κατέληξε σε μια εξελικτική ακολουθία έξι σταδίων. Η εξερεύνηση χαρακτηρίζεται από ένα μικρό αριθμό μεμονωμένων επισκεπτών, τα κτίρια είναι ντόπιας ιδιοκτησίας και τα μέσα μεταφοράς προς τον προορισμό περιορισμένα. Στο στάδιο της εμπλοκής, η κοινωνία αρχίζει να προσαρμόζεται και οι ντόπιοι προσφέρουν περισσότερες υπηρεσίες στους επισκέπτες, με αποτέλεσμα, την μικρή αύξηση τους αλλά με ύπαρξη εποχικότητας. Στο στάδιο της ανάπτυξης, έχουμε αύξηση των υποδομών και δημιουργία τοπικής αγοράς, της οποίας ο έλεγχος ξεκινά να χάνεται από τους ντόπιους και ο αριθμός των επισκεπτών να τους ξεπερνάει στις περιόδους αιχμής. Επόμενο στάδιο είναι η εδραίωση στην οποία ο αριθμός των επισκεπτών ξεπερνάει πλέον τους ντόπιους, αλλά ο ρυθμός αύξησης των πρώτων μειώνεται. Αρχίζουν να εκδηλώνονται κάποια αρνητικά συναισθήματα από τους ντόπιους λόγω των αρνητικών συνεπειών της ανάπτυξης. Στο τελευταίο στάδιο τους μαρασμού ο αριθμός των επισκεπτών είναι ογκώδης. Λίγες επιχειρήσεις ξεκινούν τη λειτουργία τους και ο προορισμός είναι πλέον εκτός μόδας. Στο τέλος του κύκλου υπάρχουν δυο επιλογές, αυτή της πτώσης ή της αναζωογόνησης. Στο πρώτο γίνεται αποδεκτό ότι ο προορισμός τελείωσε ως αξιοθέατο και δεν μπορεί να ανταγωνιστεί τους άλλους. Οι υποδομές αλλάζουν λειτουργίες και περνάν ξανά στα χέρια των ντόπιων. Εναλλακτικά, ο προορισμός προσπαθεί να ανακτήσει το γόητρο του μέσω διάφορων αναπτυξιακών τεχνικών.

Σχεδιάγραμμα 2.3, Κύκλος ζωής προορισμών



2.3 Επενδύσεις Μικρής Κλίμακας

Ο Ανδριώτης (2002) μετά την πραγματοποίησης μιας έρευνας έφτασε στο συμπέρασμα ότι όσο μικρότερη είναι η επιχείρηση τόσο μεγαλύτερη είναι η συνεισφορά της στην τοπική ανάπτυξη. Αυτό συμβαίνει επειδή οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, σε αντίθεση με τις μεγαλύτερες, χρησιμοποιούν ντόπιο προσωπικό, αγοράζουν περισσότερες προμήθειες από την τοπική αγορά και απασχολούν μέλη της οικογένειας.

Λόγω μεγέθους, οι επιχειρήσεις αυτές διαθέτουν μεγαλύτερη ευκολία ενσωμάτωσης και προσαρμογής στο κοινωνικό, πολιτιστικό και εξωτερικό περιβάλλον. Παράλληλα έχουν λιγότερες αρνητικές συνέπειες στην κοινωνία.

Σχεδιάγραμμα 2.4, Διαφορετικά χαρακτηριστικά μεγάλων και μικρών επιχειρήσεων

Μεγάλης Κλίμακας Επιχειρήσεις		
	Αυξανόμενα	Χαρακτηριστικά: Φραγμοί εισόδου στον επιχειρηματικό κλάδο (απαιτήσεις κεφαλαίων, εμπειρίας), ξένη ιδιοκτησία/επενδύσεις, απασχόληση μη ντόπιων, εργασία/διαχείριση από τα μέλη της οικογένειας, οικονομίες κλίμακας.
	Μειούμενα	
Μικρής Κλίμακας Επιχειρήσεις		

2.4 Κριτήρια Τμηματοποίησης Αγοράς

Τα κριτήρια τμηματοποίησης μπορούν να ταξινομηθούν σε γεωγραφικά (θέση, πληθυσμός), κοινωνικοοικονομικά (επάγγελμα, εκπαίδευση κτλ), δημογραφικά (ηλικία, φύλο κτλ) ψυχογραφικά (κοινωνική τάξη, προσωπικότητα κτλ).

Αποκλειστικά στον κλάδο της εστίασης και αναψυχής και αναφορικά με την ενδιαφερόμενη επιχείρηση που αναπτύσσεται το BUSINESS PLAN μπορούν να χρησιμοποιηθούν και κάποια άλλα κριτήρια. Αυτά είναι:

1. Σκοπός της επίσκεψης

Υπάρχουν διάφοροι λόγοι επίσκεψης σε μια επιχείρηση σαν και αυτή που αναφερόμαστε. Οι λόγοι μπορεί να είναι επαγγελματικοί, κοινωνικοποίησης, απόλαυση ενός γεύματος ή ροφήματος και λοιποί. Ανάλογα με τον λόγο επίσκεψης αλλάζουν τα είδη και οι ποσότητες κατανάλωσης. Για παράδειγμα μια παρέα ατόμων που επισκέπτονται την επιχείρηση καταναλώνουν μια φιάλη ποτού ακριβότερης μάρκας από κάποιους άλλους για την ανάδειξη του κοινωνικού τους status.

2. Μέσα μεταφοράς

Τα μέσα μεταφοράς που χρησιμοποιούν οι πελάτες για να επισκεφτούν ένα προορισμό, όπως τραμ, μετρό, λεωφορείο, αυτοκίνητο, μηχανή μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως κριτήριο τμηματοποίησης που συνδέεται με τα γενικά κριτήρια της τμηματοποίησης, όπως ηλικία, οικονομική κατάσταση, πεποιθήσεις του ατόμου.

2.4.1 Γενιά C

Ένα τεράστιο κοινό που απευθύνονται οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις εστίασης και αναψυχής είναι η γενιά C. Αυτή αποτελεί την πρώτη γενιά που δεν έζησε καθόλου σε έναν κόσμο χωρίς σύνδεση στο διαδίκτυο. Ανήκουν σε αυτή όσοι γεννήθηκαν μετά το 1990. Τα χαρακτηριστικά αυτής της γενιάς είναι ότι επικοινωνούν συνεχώς, αναπτύσσουν και ενημερώνουν online περιεχόμενο ή προφίλ, διαθέτουν υπολογιστές και εξελιγμένα τηλέφωνα, ζουν με τους γονείς τους για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.

Είναι δεδομένο ότι συλλέγοντας πληροφορίες για αυτή τη γενιά και τις προτιμήσεις της, μια επιχείρηση μπορεί να φτάσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για παράδειγμα υπηρεσία δωρεάν ιντερνέτ στον χώρο του καταστήματος.

2.5 Συμπεριφορά Καταναλωτή

Καταναλωτική συμπεριφορά είναι η μελέτη των αγοραστικών μονάδων και των διαδικασιών ανταλλαγής που εμπλέκονται στην απόκτηση, κατανάλωση και διάθεση των αγαθών, υπηρεσιών, εμπειριών και ιδεών. (Mowen, 1995).

Ο σημερινός καταναλωτής έχει να επιλέξει μεταξύ ενός πλήθους προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του. Δεν παίρνει αγοραστικές αποφάσεις στο κενό. Αντίθετα η συμπεριφορά του επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Ένας πελάτης μπορεί να επισκέπτεται ένα χώρο αναψυχής μόνο και μόνο από συνήθεια και όχι επειδή δεν υπάρχουν εναλλακτικές επιλογές ή φθηνότερες υπηρεσίες.

Η ομάδα που ανήκει κάποιο άτομο ασκεί πάνω του διάφορες επιρροές και πιέσεις που έχουν αντίκτυπο στην καταναλωτική του συμπεριφορά. (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκης 1996).

Οι πολιτιστικές διαφορές της αγοράς που απευθύνεται η επιχείρηση είναι καίριας σημασίας. Για παράδειγμα, οι βρετανοί προτιμούν να στέκονται όρθιοι μπροστά σε ένα μπαρ, όταν όλοι οι υπόλοιποι αρέσκονται στο να καθίσουν σε ένα τραπέζι για να απολαύσουν το ρόφημα τους.

Η κοινωνική τάξη, το επάγγελμα, η οικονομική κατάσταση, το επίπεδο εκπαίδευσης, η προσωπικότητα, ο τρόπος ζωής, η κουλτούρα και η υποκουλτούρα είναι παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του καταναλωτή.

2.5.1 Ανθρώπινη συμπεριφορά κατά Maslow

Σύμφωνα με τον ανθρωπιστή ψυχολόγο Abraham Maslow, οι δράσεις μας ωθούνται από κίνητρα με σκοπό την ικανοποίηση συγκεκριμένων αναγκών. Πρόκειται για έναν ορισμό που δημοσιεύτηκε από τον ίδιο σε μια ερευνητική του εργασία. Η συγκεκριμένη ιεράρχηση των αναγκών υποδεικνύει ότι οι άνθρωποι κινητοποιούνται πρωτίστως στην ικανοποίηση βασικών αναγκών πριν προχωρήσουν στην ικανοποίηση πιο σύνθετων.

Σχεδιάγραμμα 2.5, Πυραμίδα αναγκών του Maslow



Η συγκεκριμένη ιεράρχηση των αναγκών παρουσιάζεται συνήθως με την μορφή πυραμίδας, στην οποία τα κατώτερα στρώματα βρίσκονται οι βασικότερες ανθρώπινες ανάγκες, ενώ στην κορυφή βρίσκονται οι πλέον σύνθετες. Η βάση της πυραμίδας αποτελείται από τις φυσιολογικές ανάγκες και υποδεικνύει ότι ο άνθρωπος ενδιαφέρεται πρωτίστως για τις ανάγκες νερού, φαγητού, ύπνου και θέρμανσης. Αφού ικανοποιηθούν αυτές, ο άνθρωπος

αναζητά την ανάγκη για ασφάλεια και προστασία. Καθώς κινούμαστε προς την κορυφή της πυραμίδας, οι ανάγκες που παρουσιάζονται είναι ολοένα και περισσότερο ψυχολογικές και κοινωνικές. Η ανάγκη για φιλία, αγάπη και στοργή καθίστανται ιδιαίτερα σημαντική, ενώ στη συνέχεια αποκτά προτεραιότητα η ανάγκη για προσωπική ή κοινωνική αποδοχή και για αισθήματα επιτυχίας. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην έννοια της αυτοπραγμάτωσης που αποτελεί και την κορυφή της πυραμίδας. Η ίδια, αποτελεί μια διαδικασία πλήρους ωρίμανσης και ανάπτυξης του ατόμου με στόχο την αξιοποίηση όλων των δυνατοτήτων του. Υπάρχουν πέντε διαφορετικά επίπεδα στην ιεραρχική πυραμίδα αναγκών του Maslow. Οι φυσιολογικές ή βιολογικές ανάγκες, δηλαδή οι ανάγκες επιβίωσης αναφέρονται στο νερό, στον καθαρό αέρα, στην τροφή και στον ύπνο. Θεωρούνται οι πιο βασικές από όλες κατά τον Maslow. Στις ανάγκες ασφάλειας περιλαμβάνεται η έννοια της προστασίας από τους κινδύνους του περιβάλλοντος. Είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την επιβίωση και την ευημερία του ανθρώπου και μερικά παραδείγματα τέτοιων αναγκών αποτελούν η επιθυμία για σταθερή απασχόληση, φροντίδα υγείας και ικανοποιητικό επίπεδο στέγης. Η τρίτη κατηγορία περιλαμβάνει τις ανάγκες για ικανοποίηση των αισθημάτων του ανήκει, της αγάπης και της στοργής. Η συμμετοχή και κοινωνικές ομάδες, για παράδειγμα θρησκευτικές, ενισχύει την εκπλήρωση της ανάγκης για συντροφικότητα και αποδοχή που αισθάνονται οι άνθρωποι. Στο τέταρτο στάδιο βρίσκεται η ανάγκη αυτοεκτίμησης που περιλαμβάνουν όλα τα στοιχεία που έχουν αντίκτυπο στην αυτοεκτίμηση, την προσωπική αξία, την κοινωνική αναγνώριση και το αίσθημα επιτυχίας. Στο υψηλότερο επίπεδο βρίσκεται η αυτοπραγμάτωση, η οποία οδηγεί στην αυτοαντίληψη σχετικά με τις προσωπικές δυνατότητες και στο έντονο ενδιαφέρον που δημιουργεί για την εκπλήρωση των δυνατοτήτων και ικανοτήτων του ατόμου.

2.5.2 Οι όροι κουλτούρα και υποκουλτούρα

Με τον όρο κουλτούρα εννοούμε το «σύνολο των αξιών, των πεποιθήσεων και των αντιλήψεων που αποκτά ένα άτομο» με την πάροδο του χρόνου και που το επηρεάζουν άμεσα στον τρόπο που σκέπτεται και ενεργεί. Μπαλτάς και Παπασταθοπούλου 2003.

Η κουλτούρα είναι ανθρώπινο δημιούργημα το οποίο μεταδίδεται σε όλα τα μέλη της κοινωνίας. Επηρεάζει την επικοινωνία, τη γλώσσα, τα έθιμα και τις γνωστικές διαδικασίες των καταναλωτών. Σε έρευνες που αναλύουν την κουλτούρα σε μια κοινωνία και τις επιπτώσεις της στη συμπεριφορά του καταναλωτή πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη σημασία στις ανάγκες που ικανοποιεί το προϊόν στην κουλτούρα. Παράδειγμα χρησιμοποίησης της

κουλτούρας στην προώθηση είναι το slogan των McDonald's 'Δικαιούστε ένα διάλλειμα σήμερα'. Αυτό το μήνυμα έδινε έμφαση στις αξίες της δυτικής κοινωνία που αφορούν την σκληρή δουλειά, δραστηριότητα, επιτυχία και ανταμοιβή.

Με τον όρο υποκουλτούρα εννοούμε τις διάφορες ομάδες ατόμων που μοιράζονται κοινές αξίες που τις κάνουν να ξεχωρίζουν μέσα σε μια κουλτούρα. (Μπαλτάς και Παπασταθοπούλου, 2003).

Τα μέλη αυτών των ομάδων συχνά αγοράζουν ίδια ή παρόμοια προϊόντα, ψωνίζουν σε ίδιους τύπους καταστημάτων, χρησιμοποιούν τα ίδια μέσα μεταφοράς κτλ. Η υποκουλτούρα μπορεί να ταξινομηθεί βάση ηλικιακών, γεωγραφικών, θρησκευτικών κτλ κριτηρίων. Για παράδειγμα οι κάτοικοι της Λάρισας απολαμβάνουν το προνόμιο επιλογής χιλιάδων προορισμών εστίασης και καφέ. Η δημιουργία υπέρογκου αριθμού τέτοιων μαγαζιών έχει εν μέρει συμβεί για να καλύψει της ανάγκες της υποκουλτούρας των Θεσσαλών.

2.5.3 Καθοδηγητές Γνώμης

Οι καταναλωτές ως άτομα σε μια κοινωνία επικοινωνούν μεταξύ τους, με αποτέλεσμα να αλληλοεπηρεάζονται. Οι επιδράσεις που δέχονται οι καταναλωτές από τις διαπροσωπικές τους επικοινωνίες είναι καταλυτικές στην τελική επιλογή του προϊόντος. Αυτή η επικοινωνία ονομάζεται 'από στόμα σε στόμα' επικοινωνία ή word of mouth. Είναι πολύ αποτελεσματική, διότι προσφέρει στον αγοραστή του προϊόντος μια αίσθηση κοινωνική υποστήριξης ενώ παράλληλα η κοινωνία πιέζει το άτομο να συμμορφωθεί με τις προτιμήσεις της.

Καθοδηγητής γνώμης θεωρείται ο καταναλωτής που είναι σε θέση να επηρεάσει σε προσωπική βάση άλλους καταναλωτές. Η επίδρασή τους μπορεί να είναι είτε θετική είτε αρνητική. Οι καθοδηγητές γνώμης χαρακτηρίζονται από την μεγαλύτερη γνώση και ενδιαφέρον τους για μια ομάδα προϊόντων, από την έκθεση τους στα μέσα μαζικής επικοινωνίας, από την κοινωνικότητα και δημοτικότητα τους.

Είναι πολύ σημαντικό να τονιστεί ότι δεν υπάρχει κάποιος τύπος καταναλωτής που να δρα ως καθοδηγητής γνώμης γενικά για όλες τις κατηγορίες προϊόντων. Όλοι μας, δηλαδή, λίγο ή πολύ, μπορούμε να γίνουμε καθοδηγητές γνώμης εξαιτίας της ανάμειξης μας με ένα προϊόν.

Πρόσφατα ο Brooklyn Beckham, γιος του David Beckham, προσλήφθηκε από τον οίκο μόδας Burberry, ως φωτογράφος για το καινούργιο άρωμα της εταιρίας. Ο σκοπός της Burberry ήταν να εκμεταλλευτεί το λογαριασμό instagram του Brooklyn με τους εκατομμύρια fans και

followers που αποτελούν την αγορά στόχο και θα επηρεάζονταν από αυτή τη κίνηση Μάρκετινγκ. Ο Brooklyn θεωρείται ένας καθοδηγητής γνώμης που επηρέασε το κοινό το οποίο τον εμπιστεύεται.

2.5.4 Απόφαση Επιλογής Καταστήματος

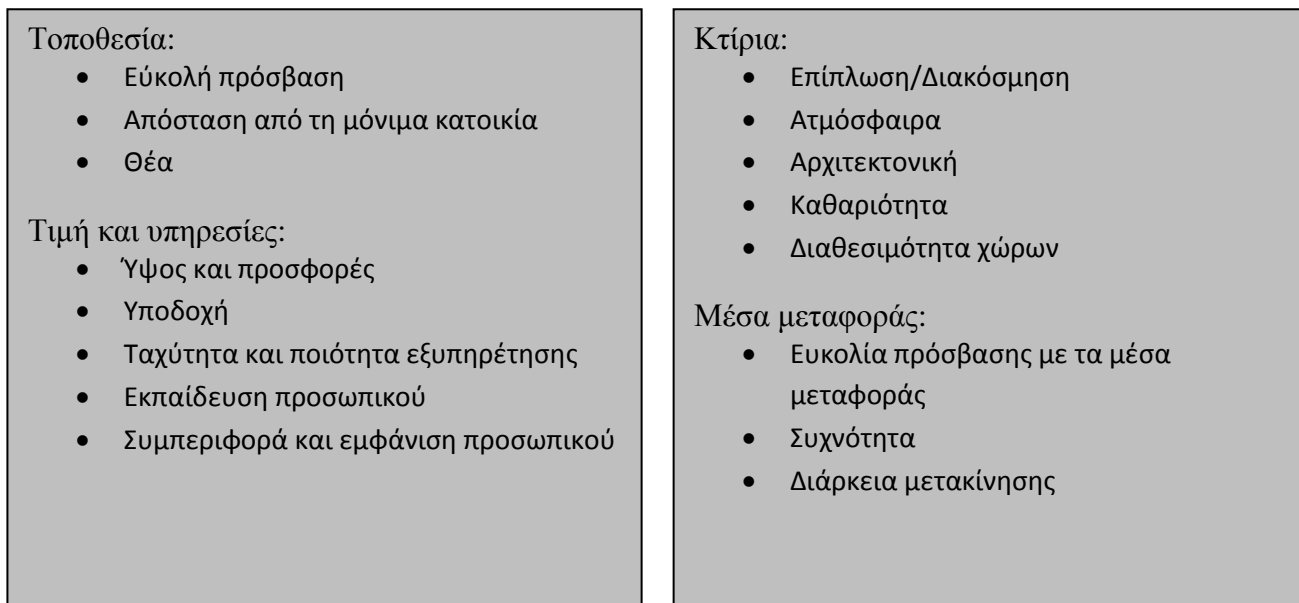
Σχεδιάγραμμα 2.6, Στάδια πραγματοποίησης της αγοράς



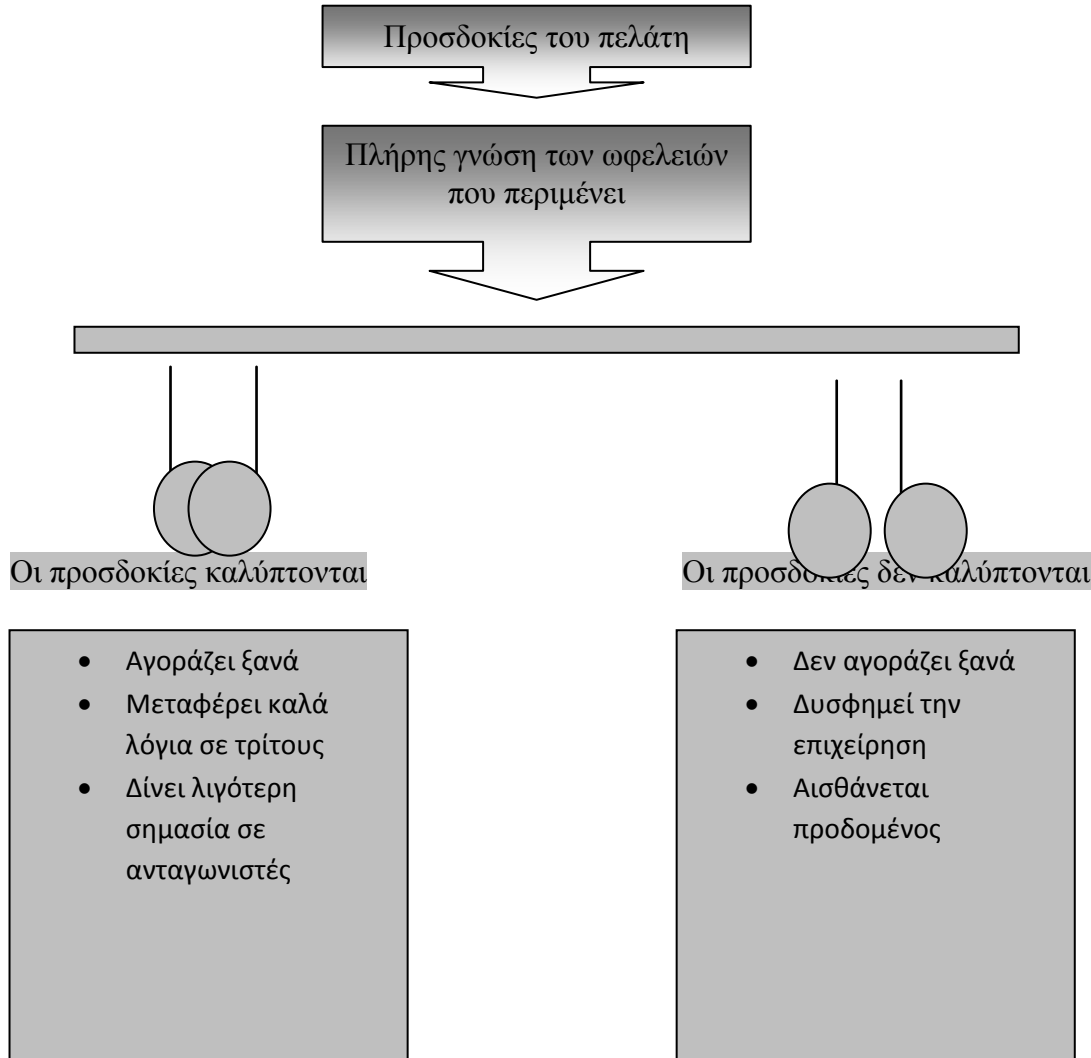
Η εικόνα και η στάση του καταναλωτή για ένα κατάστημα συντελεί στην επιλογή του να επισκεφθεί αυτό το κατάστημα. Εκτός από τα προσωπικά κίνητρα του να επιλέξει κάποιος μια επιχείρηση εστίαση και αναψυχής (αυτοϊκανοποίηση, φυσική δραστηριότητα κτλ), υπάρχουν και κοινωνικά κίνητρα. Αυτά μπορεί να είναι εμπειρίες εκτός σπιτιού, επικοινωνία με ανθρώπους που έχουν παρόμοια ενδιαφέροντα, status κτλ. Τα κίνητρα μπορούν να ταξινομηθούν, παρόμοια, σε δύο κατηγορίες. Σε αυτά που προσανατολίζονται στην υλική κατανάλωση (απόλαυση ενός καλού γεύματος ή καφέ) και σε αυτά που προσανατολίζονται στη γενικότερη εμπειρία της κατανάλωσης (επικοινωνία με το προσωπικό του μαγαζιού, καταπολέμηση μοναξιάς σε ένα χώρο που συγκεντρώνει κόσμο). Ο καταναλωτής, του οποίου οι ανάγκες καλύφθηκαν, θα επισκεφθεί ξανά το κατάστημα, ενώ σε αντίθετη περίπτωση θα ψάξει για μια εναλλακτική επιλογή.

Οι καταναλωτές αξιολογούν την επιχείρηση για το προϊόν ή την υπηρεσία που τους προσφέρθηκε. Αυτή η αξιολόγηση είναι πολύ σημαντική και για τις δυο πλευρές γιατί μέσα από αυτή θα κριθεί η μελλοντική παρουσία του πελάτη στην επιχείρηση. Εάν οι ανάγκες του

Σχεδιάγραμμα 2.7, Κριτήρια Επιλογής



Σχεδιάγραμμα 2.8, Διαδικασία ικανοποίησης ή μη του πελάτη.



2.6 Μάρκετινγκ Υπηρεσιών Εστίασης & Αναψυχής

Οι υπηρεσίες, σε αντίθεση με τα προϊόντα, έχουν ως κύριο χαρακτηριστικό την έλλειψη ύλης. Όταν κάποιος λοιπόν αγοράζει ένα τουριστικό προϊόν, δεν μπορεί να το δει ή να το αισθανθεί γενικότερα. Έτσι, τα χαρακτηριστικά του τουριστικού προϊόντος γίνονται αντιληπτά από τον πελάτη μόνο με τη χρήση οπτικού υλικού, όπως διαφημιστικά έντυπα, εικόνες, βίντεο κλπ. Επίσης στην περίπτωση της υπηρεσίας ο αγοραστής είναι αυτός που μετακινείται στον τόπο της παραγωγής με σκοπό να το καταναλώσει. Οι προσφερόμενες υπηρεσίες δεν μπορούν να τυποποιηθούν αλλά εξαρτώνται από διάφορους παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του υπαλλήλου που τις προσφέρει, π.χ. διάθεση. Ένα εστιατόριο μπορεί να είναι βέβαιο για την καθαριότητα των τραπεζιών και την άνεση των καθισμάτων αλλά είναι δύσκολο να διασφαλίσει την ορθή συμπεριφορά των σερβιτόρων και την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών τους, π.χ. χαμόγελο, ευγένεια, ταχύτητα εξυπηρέτησης. Επίσης, οι υπηρεσίες έχουν υψηλό δείκτη φθαρτότητας καθώς σε αντίθεση με τα προϊόντα, οι υπηρεσίες δεν μπορούν να αποθηκευτούν και να πουληθούν αργότερα. Κάθε απόθεμα που δεν πωλείται δεν έχει καμία αξία και αποτελεί ζημία για την επιχείρηση. Ακόμα, η τουριστική προσφορά είναι δύσκολο να προσαρμοστεί στις μεταβολές της ζήτησης. Εξωτερικοί παράγοντες όπως πολιτικές αναταραχές, επιδημίες, τρομοκρατία ασκούν μια ισχυρή και συνήθως απρόβλεπτη επιρροή που μπορεί να επιφέρει τη μείωση της ζήτησης για κάποιο τουριστικό προϊόν. Ένας λόγος λοιπόν που τα εστιατόρια προβαίνουν σε overbooking είναι ότι ένα ποσοστό από τα άτομα που έχουν πραγματοποιήσει κράτηση δεν εμφανίζεται. Ωστόσο η παραπάνω τεχνική πρέπει να γίνεται με προσοχή διότι υπάρχουν περιπτώσεις όπου ένας πελάτης με κράτηση δεν βρίσκει διαθέσιμο τραπέζι. Αυτό οδηγεί στη δυσφήμιση της επιχείρησης από τον απογοητευμένο πελάτη. Επίσης η αγορά του τουριστικού προϊόντος δίνει τη δυνατότητα στον αγοραστή να χρησιμοποιήσει το χώρο αλλά όχι την κυριότητα του. Υπάρχει λοιπόν έλλειψη ιδιοκτησίας και το πλεονέκτημα αυτής είναι ότι κάποιος αποκτά το δικαίωμα χρήσης ενός χώρου ή αντικειμένου χωρίς να χρειαστεί υπέρογκα κεφάλαια που θα απαιτούνταν για την αγορά του. Τα τουριστικά προϊόντα παρουσιάζουν δυσκολίες στη τιμολόγηση τους.

Οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών δεν έχουν τη δυνατότητα να προσδιορίσουν το κόστος ανά περίπτωση εξυπηρέτησης (cost per service). (Γούναρης 2003).

Συνεπώς υπάρχει ένας αστάθμητος παράγοντας, αυτός του χρόνου που θα απαιτηθεί για την παροχή της υπηρεσίας. Μια παρέα πελατών ενδέχεται να χρησιμοποιήσουν το τραπέζι της καφετέριας για τέσσερις ώρες ενώ μια άλλη μόνο για μισή ώρα.

2.6.1 Έρευνα Μάρκετινγκ

Η έρευνα είναι σημαντική και συνδέεται άμεσα με την υιοθέτηση της σωστής στρατηγικής μάρκετινγκ. Η επιχείρηση μαθαίνει από τα αποτελέσματα τις ανάγκες και επιθυμίες της αγοράς, γιατί οι πελάτες προτιμούν μια συγκεκριμένη επιχείρηση έναντι άλλων ανταγωνιστικών, με ποια μέσα μπορεί να επικοινωνήσει ένα μήνυμα στους υφιστάμενους πελάτες, ποια είναι η αντίληψη των ντόπιων για την επιχείρηση κτλ.

Έρευνα μάρκετινγκ είναι η συστηματική και αντικειμενική αναζήτηση, συλλογή, ανάλυση και διασπορά πληροφοριών που σκοπό έχει τη βελτίωση της λήψης αποφάσεων σχετικά με την αναγνώριση και επίλυση προβλημάτων και ευκαιριών στον τομέα του μάρκετινγκ. (Malhotra 1996).

Οι πληροφορίες που συλλέγονται και αναλύονται στην έρευνα μάρκετινγκ είναι καθοριστικής σημασίας για της δραστηριότητες της επιχείρησης, του εντοπισμού ευκαιριών και γενικότερα της ανάπτυξη του πλάνου μάρκετινγκ και της αξιολόγησης αυτού. Επίσης, εάν επεξεργαστούν σωστά αυτές οι πληροφορίες μπορεί να οδηγήσουν σε δυνητικούς πελάτες με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.

Οι έρευνες χωρίζονται σε ποιοτικές και ποσοτικές. Οι πρώτες χρησιμοποιούν προσωπικές μεθόδους απόκτησης πληροφοριών όπως η συνέντευξη και η παρατήρηση ενώ οι ποσοτικές βασίζονται περισσότερο στη στατιστική επιστήμη και στα εργαλεία της. Κύριος παράγοντας ομαλής διεξαγωγής των ποιοτικών ερευνών είναι ότι ο διεξάγων γνωρίζει το αντικείμενο της έρευνας και είναι επιδέξιος στις διαπροσωπικές σχέσεις. Σκοπός είναι να εξαχθούν συμπεράσματα για της περιστάσεις χρήσης του προϊόντος από τους καταναλωτές, για τα αισθήματα και τις στάσεις τους απέναντι σε ορισμένες κατηγορίες προϊόντων, ποια είναι τα κριτήρια αγοράς τους κτλ. Τα συμπεράσματα είναι κυρίως υποκειμενικά και μη γενικεύσιμα καθώς οι συμμετέχοντες σε τέτοιες έρευνες είναι λίγοι. Οι ποσοτικές, αντίθετα, χρησιμοποιούν κλειστές ερωτήσεις με σκοπό την ποσοτικοποίηση των αποτελεσμάτων μέσω μαθηματικών μοντέλων, γραφημάτων και στατιστικών πινάκων. Τα συμπεράσματα είναι

εμπειρικά και περιγραφικά, ενώ μπορούν να γενικευτούν σε ευρύτερους πληθυσμούς λόγω του μεγάλου αριθμού των συμμετεχόντων.

Οι δυο έρευνες πολλές φορές χρησιμοποιούνται συνδυαστικά λόγω των φυσικών περιορισμών τους. Οι ποσοτικές χρησιμοποιούν ερευνητικές μεθόδους προερχόμενες από τις φυσικές επιστήμες.

Οι κύριοι τρόποι συλλογής στοιχείων είναι οι ομάδες εστίασης (focus groups), τα ερωτηματολόγια και οι συνεντεύξεις σε βάθος.

Τις ομάδες εστίασης συνθέτουν ένας μικρός αριθμός ατόμων (8-12 άτομα), οι οποίοι συζητούν ανοιχτά ένα θέμα υπό την επίβλεψη ενός διαχειριστή. Μέσα από αυτή τη διαδικασία ανταλλαγής ιδεών, γεννούνται καινοτομίες στον τρόπο διαφήμισης των προϊόντων, στην αντιμετώπιση της συμπεριφορά των καταναλωτών και στον έλεγχο δραστηριοτήτων.

Ο στόχος των συνεντεύξεων σε βάθος είναι να βοηθήσουν τον αποκρινόμενο να μιλήσει ελεύθερα και λεπτομερειακά στις ερωτήσεις που του θέτονται. Οι συζήτηση είναι ατομική και άμεση. Το επίπεδο γνώσεως και ικανοτήτων του ερωτώμενου χρειάζεται να είναι υψηλό ώστε μπορεί να αναλάβει τον έλεγχο της συζήτησης.

Οι αποκρινόμενοι στα ερωτηματολόγια απαντούν σε ένα σύνολο ερωτήσεων. Αυτά συμπληρώνονται προσωπικά, ταχυδρομικά, τηλεφωνικά και στη σημερινή εποχή και online. Ο τύπος της ερώτησης ενδέχεται να είναι ανοιχτός ή κλειστός. Συνήθως, στις κλειστές ερωτήσεις χρησιμοποιούνται κλίμακες που καθιστούν εύκολη τη μέτρηση τους στη συνέχεια. Οι ερωτήσεις θα πρέπει να είναι κατανοητές στους καταναλωτές και να ελαχιστοποιούνται οι προδιαθέσεις στη διατύπωση τους. Ερωτήσεις για το φύλο, την ηλικία και το εισόδημα τοποθετούνται πάντα στο τέλος ενώ οι προηγούμενες ερωτήσεις ομαδοποιούνται και τακτοποιούνται σε μια λογική σειρά.

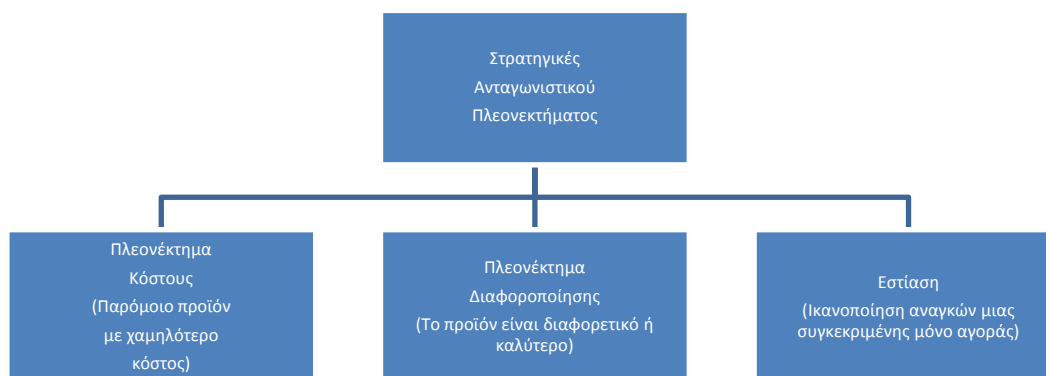
2.7 Στρατηγικές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Το πλέον διαδεδομένο μοντέλο επίτευξης ανταγωνιστικής υπεροχής είναι αυτό του Porter (1980, 1985). Σύμφωνα με αυτό υπάρχουν τρεις στρατηγικές.

Η πρώτη ονομάζεται κυριαρχίας κόστους και αφορά τις επιχειρήσεις εκείνες που καταφέρνουν με διάφορους τρόπους (π.χ. οικονομίες κλίμακας, υψηλή αποδοτικότητα) να προσφέρουν το προϊόν τους σε τιμές χαμηλότερες από αυτές των ανταγωνιστών. Ένα παράδειγμα ειδικού στις ηγεσίες χαμηλού κόστους είναι η Walmart η οποία χρησιμοποιεί τις

τεράστιες οικονομίες κλίμακας που διαθέτει για να διαπραγματευτεί σε πολύ χαμηλές τιμές από τους προμηθευτές της και στη συνέχεια να πουλήσει σε χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές της ώστε να δημιουργήσει κέρδος. Η δεύτερη είναι γνωστή ως στρατηγική διαφοροποίησης, και αποτελεί τον αντίποδα της πρώτης καθώς για την επίτευξη διαφοροποίησης του προϊόντος συνεπάγεται η αύξηση του κόστους για την παραγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Ένα παράδειγμα είναι η κατοχή πατέντας, η οποία αποτρέπει οποιονδήποτε άλλο στο να χρησιμοποιεί το προϊόν χωρίς ειδική άδεια. Η διαφοροποίηση στοχεύει στη δημιουργία ενός προϊόντος διαφορετικού από τα ανταγωνιστικά σε ότι αφορά τα υλικά χαρακτηριστικά (π.χ. τεχνολογία, κατασκευή) και τα άυλα (π.χ. φήμη). Τελευταία είναι η στρατηγική εστίασης ή niche. Αυτή απευθύνεται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς που καταφέρνει να το εξυπηρετήσει καλύτερα από του ανταγωνιστές λόγω εξειδίκευσης, δηλαδή γνωρίζει τις ανάγκες των καταναλωτών. Παράδειγμα τέτοιας στρατηγικής είναι ο σχεδιασμός και η λειτουργία ενός ξενοδοχείου αποκλειστικά για άτομα με κινητικές δυσκολίες.

Σχεδιάγραμμα 2.9, Στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος



2.8 Μίγμα Μάρκετινγκ

Το μίγμα μάρκετινγκ βοηθά στην επιλογή των κατάλληλων τμημάτων που μια επιχείρηση θεωρεί ελκυστικά για την αγορά στην οποία απευθύνεται. Αφορά τα τέσσερα στοιχεία του προϊόντος, της τιμής, της διανομής και της προώθησης και μεταξύ αυτών των στοιχείων υπάρχει δυνατή αλληλεπίδραση. Μια επιχείρηση αποκτά την ορθή αντίληψη για τα

χαρακτηριστικά των πελατών της και τις ανάγκες που αυτοί θέλουν να ικανοποιήσουν με την προσφορά των προϊόντων και των υπηρεσιών της επιχείρησης, ενώ κατά συνέπεια των προηγούμενων, η επιχείρηση μπορεί να πάρει αποφάσεις για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει στην στοχευόμενη αγορά, την πολιτική τιμών που θα ακολουθήσει, τον τρόπο διανομής και πώλησης των προϊόντων καθώς και τις μεθόδους προώθησης.

Αυτό που γενικότερα χρειάζεται μια επιχείρηση να προσφέρει στους πελάτες της για να τους ικανοποιήσει είναι προϊόντα ποιοτικά που ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους, σε τιμές ανταγωνιστικές που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν, από σημεία με πρόσβαση σε εκείνους ώστε να μπορούν αν εξυπηρετηθούν και με τέτοιο τρόπο προώθησης ώστε να γίνονται τα προϊόντα γρήγορα γνωστά στην αγορά και το καταναλωτικό κοινό.

2.8.1 Μίγμα υπηρεσιών

Στις υπηρεσίες και στον τουριστικό κλάδο που μας ενδιαφέρει, έρχονται να προστεθούν άλλα τρία στοιχεία: ανθρώπινος παράγοντας, οι διαδικασίες και το περιβάλλον της επιχείρησης. Κάθε ένα από τα παραπάνω είναι το ίδιο σημαντικά. Οι άνθρωποι (για παράδειγμα οι σερβιτόροι ενός εστιατορίου ή ο υπάλληλος ενός γραφείου), είναι αναπόσπαστο κομμάτι της προσφοράς υπηρεσιών καθώς έρχεται σε έμμεση ή άμεση επαφή με τους καταναλωτές και η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη εξαρτάται κυρίως από την συμπεριφορά του. Οι διαδικασίες ορίζονται με βάση τον χρόνο και την πολυπλοκότητα που απαιτείται ώστε να ολοκληρωθεί μια κίνηση όπως η μεταφορά των γευμάτων από την κουζίνα στο τραπέζι του πελάτη. Τέλος, το περιβάλλον της επιχείρησης που συμπεριλαμβάνει τα στοιχεία της διακόσμησης της επιχείρησης, την προσβασιμότητα σε αυτή, την εξωτερική ομορφιά του χώρου καθώς και την υγιεινή σε γενικότερο βαθμό, είναι στοιχεία που επηρεάζουν καταλυτικά την απόφαση ενός πελάτη να επισκεφτεί την επιχείρηση και να ικανοποιήσει τις διάφορες ανάγκες του.

Σχεδιάγραμμα 2.10, Μίγμα Μάρκετινγκ



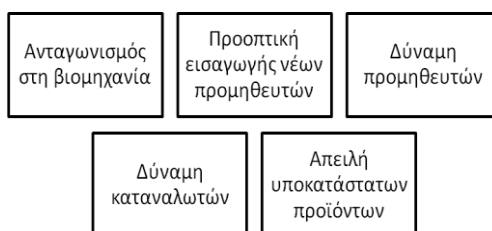
2.9 Ανάλυση μοντέλου πέντε δυνάμεων του Porter

Το μοντέλο πέντε δυνάμεων Porter, το οποίο πήρε το όνομα του από τον Michael E. Porter, αναγνωρίζει και αναλύει πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις που διαμορφώνουνε κάθε βιομηχανία. Το μοντέλο αυτό βοηθάει στον προσδιορισμό των δυνάμεων και αδυναμιών μιας βιομηχανίας. Αυτές οι δυνάμεις είναι:

1. Ανταγωνισμός στη βιομηχανία
2. Προοπτική εισαγωγής νέων ανταγωνιστών στη βιομηχανία
3. Δύναμη προμηθευτών
4. Δύναμη καταναλωτών
5. Απειλή υποκατάστατων προϊόντων

Το μοντέλο μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε τμήμα της οικονομίας προς αναζήτηση κερδοφορίας και ελκυστικότητας. Χρησιμοποιείται, σε παγκόσμια κλίμακα, για την ανάλυση της βιομηχανικής δομής μιας εταιρίας καθώς και την εταιρική της στρατηγική.

Σχεδιάγραμμα 2.11, Σχεδιάγραμμα πέντε δυνάμεων



Ο ανταγωνισμός στη βιομηχανία αναφέρεται στον αριθμός των υπαρχόντων ανταγωνιστών και στην ικανότητα των ίδιων να απειλήσουν μια επιχείρηση. Όσο μεγαλύτερος αυτός ο αριθμός των ανταγωνιστών, μαζί με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρουν, τόσο η θέση μια επιχείρησης μπορεί να απειληθεί περισσότερο. Οι ανταγωνιστές, με ποικίλους τρόπους, προσπαθούν να μειώσουν τους αντιπάλους και αναδειχθούν εκείνοι ως ηγέτες της αγοράς. Τέτοιοι τρόποι είναι η μείωση της τιμής των προϊόντων ή υπηρεσιών, η διαφημιστική καμπάνια για την εξάπλωση της δημοτικότητας της επιχείρησης, η ταχύτερη και πιο οργανωμένη διανομή, η εξειδίκευση του προσωπικού κτλ.

Ο ανταγωνισμός σε μια βιομηχανία είναι γενικά πιο έντονος όταν η ζήτηση αυξάνεται με χαμηλούς ρυθμούς και οι ανταγωνιστές προσπαθούν να διατηρήσουν ή να αυξήσουν ο καθένας το πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Άλλος λόγος είναι η

πανομοιότυπη εικόνα των προϊόντων και η προσφορά, επί της ουσίας, των ίδιων αγαθών. Ακόμα, όταν οι πελάτες μπορούν να αλλάξουν τις προτιμήσεις τους χωρίς κάποιο ιδιαίτερο κόστος και τέλος όταν τα εμπόδια εξόδου από την αγορά είναι δύσκολο να ξεπεραστούν.

Στο παρών θέμα της πτυχιακής, που αναφέρεται σε μια επιχείρηση εστίασης και αναψυχής, παρατηρείται ακριβώς το παραπάνω φαινόμενο. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μέσα, ακόμα και αθέμιτα ή μη ευγενικά, όπως οι λεγόμενοι ‘κράχτες’ που βρίσκονται έξω από ένα μαγαζί και προσπαθούν να προσελκύσουν τον κόσμο, ενοχλώντας τον να εισέλθει στο χώρο για να του προσφερθεί μια υπηρεσία ή προϊόν.

Η δύναμη μια επιχείρησης επηρεάζεται επίσης από την πιθανότητα εισαγωγής νέων ανταγωνιστών στην αγορά. Όσο λιγότερα χρήματα και κόστος απαιτούνται, για έναν ανταγωνιστή, ώστε να εισέλθει στην αγορά τόσο η θέση μιας επιχείρησης μπορεί να απειληθεί περισσότερο. Τα λεγόμενα ‘εμπόδια εισόδου’ στην αγορά μπορεί να είναι διάφορα. Η ύπαρξη οικονομικών κλίμακας, για παράδειγμα, επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την εισαγωγή νέων ανταγωνιστών σε μια αγορά. Σε αυτές τις οικονομίες, οι επιχειρήσεις που βρίσκονται εντός της αγοράς μπορεί να επωφελούνται από το λεγόμενο ‘πλεονέκτημα κόστους’ που δημιουργείται από την προμήθεια τεράστιων ποσοτήτων και το χαμηλότερο κόστος αγοράς τους, φυσικά λόγω κάποιας έκπτωσης που δημιουργείται από αυτή τη ποσότητα που αγοράζουν. Μια επιχείρηση που θα εισέλθει σε μια τέτοια αγορά, θα έχει από την έναρξη της χαμηλότερη κερδοφορία λόγω μιας ενδεχόμενης προσπάθειας να κρατήσει τα επίπεδα τιμών ίδια με εκείνα των ανταγωνιστών. Ένας ακόμη παράγοντας είναι η ύπαρξη αξιοπιστίας σε μια μάρκα του ανταγωνισμού. Οι πελάτες συνήθως παραμένουν πιστοί σε τέτοια brands καθώς είναι απόλυτα ευχαριστημένοι από την επικοινωνία τους με το προϊόν ή υπηρεσία. Μια επιχείρηση που θέλει να κλέψει το μερίδιο αγοράς από μια αξιόπιστη μάρκα, θα χρειαστεί τεράστια κεφάλαια για την χρησιμοποίηση στρατηγικών μάρκετινγκ, όπως για μια διαφημιστική καμπάνια προβολής του προϊόντος.

Η δύναμη των προμηθευτών αναφέρεται στο πόσο εύκολα οι προμηθευτές μπορούν να καθοδηγήσουν τις τιμές των προϊόντων και των υπηρεσιών. Αυτή η δύναμη επηρεάζεται από τον αριθμό των προμηθευτών, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους και το πόσο εύκολο είναι για μια επιχείρηση να αλλάξει από έναν προμηθευτή, ο οποίος δεν την ικανοποιεί, σε άλλον. Όσο μικρότερος ο αριθμός των προμηθευτών σε συνάρτηση με το πόσο βασίζεται μια επιχείρηση σε κάποιον προμηθευτή, τόσο μεγαλύτερη η δύναμη του τελευταίου και η ικανότητα του να διαμορφώνει την αγορά όπως εκείνος θέλει. Παραδείγματα επίδειξης

δύναμης των προμηθευτών είναι η αύξηση της τιμής ή η μείωση της ποιότητας των προσφερόμενων αγαθών χωρίς προειδοποίηση ή λόγο, κάτι που θα έχει ως αποτέλεσμα της μείωση της κερδοφορίας μιας επιχείρησης. Συνοπτικά αναφέρεται ότι αυτή η δύναμη είναι εντονότερη όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ισχυρό κόστος αλλαγής ενός προμηθευτή (όπως αναφέρθηκε και παραπάνω), όταν ένα προϊόν κάποιο προμηθευτή είναι υψηλά διαφοροποιημένο (κάτι που τον καθιστά μοναδικό, ίσως, στην αγορά) και όταν ο αριθμός των προμηθευτών είναι μικρός.

Στο παράδειγμα της εργασίας μας, μπορούμε να διαμορφώσουμε την άποψη ότι οι προμηθευτές μας δεν έχουν και τόσο μεγάλη δύναμη. Αυτό γιατί, στο χώρο της εστίασης, τα προϊόντα που προσφέρονται είναι πάρα πολλά και από πολλές πηγές. Αυτό καθιστά μάλλον αμελητέα την επιλογή του προμηθευτή, και αυτή η επιλογή διαμορφώνεται κυρίως από την προτίμηση της επιχείρησης.

Η δύναμη των καταναλωτών έγκειται στην ικανότητα των καταναλωτών να οδηγήσουν τις τιμές χαμηλά. Επηρεάζεται από τον αριθμό των αγοραστών και των καταναλωτών που επιχείρηση έχει, πόσο σημαντικός είναι κάθε πελάτης και ποιο είναι το κόστος αλλαγής μιας επιχείρησης για τον πελάτη. Όσο μικρότερη και ισχυρότερη η βάση των πελατών, τόσο μεγαλύτερη η δύναμη τους. Αυτό που στην ουσία προσπαθούν να πετύχουν οι καταναλωτές είναι το εξής λογικό για εκείνους: την μείωση των τιμών και την αύξηση της ποιότητας των προϊόντων. Η δύναμη των καταναλωτών αναλύεται στο ότι: έχουν την ικανότητα να στρέψουν τη μια επιχείρηση απέναντι στην άλλη, να αναβάλλουν την αγορά τους σε περίπτωση που δεν την ικανοποιεί οποιοδήποτε μέρος της αγοραπωλησίας κτλ.

Στην αγορά που μας ενδιαφέρει, το ότι το κόστος αλλαγής είναι τόσο χαμηλό σε συνάρτηση και με άλλου φυσικά παράγοντες, σημαίνει αυτόματα ότι η δύναμη των καταναλωτών είναι υψηλή. Οποιαδήποτε επιχείρηση στον κλάδο μας, λοιπόν, θα πρέπει να είναι προσεκτική ώστε να μην προσφέρει οποιοδήποτε προϊόν αλλοιωμένη ποιότητας στους πελάτες της, να τους ικανοποιεί με τις τιμές και να κρατάει το επίπεδο εξυπηρέτησης όσο πιο υψηλά γίνεται.

Με την ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων, η επιχείρηση μπορεί να απειληθεί από την άποψη ότι οι καταναλωτές μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτά τα προϊόντα σε μια χαμηλότερη τιμή για εκείνους. Αυτή η απειλή υπάρχει τόσο για τις εποχές παχιών αγελάδων αλλά παρατηρείται πιο έντονα στην σημερινή εποχή της κρίσης. Τελικά αυτή η απειλή είναι πιο έντονη όταν, τα υποκατάστατα προϊόντα είναι αρκετά ποιοτικά σε σχέση με τα κανονικά και προσφέρονται σε ελκυστική τιμή.

Στην περίπτωση που ερευνούμε, ένα υποκατάστατο προϊόν μπορεί να είναι το fast food που ο πελάτης θα το καταναλώσει εν κινήσει και όχι καθιστός στο κατάστημα, ή ο λεγόμενος καφές 'στο χέρι'. Ωστόσο, η περίπτωση της εστίασης και αναψυχής είναι περισσότερη πολύπλοκη όταν εισαχθεί ο παράγοντας των κοινωνικών λόγων που επισκέπτεται ένας πελάτης το κατάστημα.

2.10 Παράγοντες επηρεασμού εξωτερικού περιβάλλοντος

Οι παράγοντες που επηρεάζουν το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνουν τους κοινωνικούς, τους νομικούς, τους οικονομικούς, τους πολιτικούς και τους τεχνολογικούς παράγοντες.

Οι πρώτοι σχετίζονται με την ηλικία, τη συμπεριφορά, τις προτιμήσεις και τον τρόπο ζωής των ανθρώπων που αλλάζει διαχρονικά όπως στις μόδες. Η κατανόηση των παραπάνω δίνει στην επιχείρηση μια καλύτερη αίσθηση για την μέλλουσα κατάσταση της αγοράς. Γενικότερα το κοινωνικό περιβάλλον κάποιου ορίζεται από τις συνθήκες μέσα στις οποίες ζει και εργάζεται, τον μισθό με τον οποίο αμείβεται, το επίπεδο μόρφωσης του και στα τυχόν lobbies που μπορεί να ανήκει και να επηρεάζει, μέσα από αυτά, την κοινή γνώμη. Στην Ελλάδα, όπως και στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες, παρατηρείται μεγάλη ανισότητα στους τομείς της υγείας, της μόρφωσης και γενικότερα του βιοτικού επιπέδου. Αυτό καθιστά δύσκολη την αναγνώριση του καταναλωτικού κοινού από μια επιχείρηση, πόσο μάλλον, να στοχεύσει σε ένα από αυτά και να ξεκινήσει την δραστηριότητα της.

Οι νομικοί παράγοντες διαμορφώνονται έμμεσα από τις ηθικές ιδιομορφίες κάθε κοινωνίας. Έτσι οι επιτρεπτές και αποδεκτές επαγγελματικές ή προσωπικές συμπεριφορές διαφέρουν από μέρος σε μέρος και καλό θα ήταν μια επιχείρηση να τις εξετάζει διαφορετικά. Οι νόμοι ανανεώνονται ευρύτερα και εγκρίνονται από την Βουλή των Ελλήνων συνεχώς. Για παράδειγμα οι τομείς που κυρίως ενδιαφέρονται οι επιχειρήσεις και αφορούν τομείς όπως η προστασία καταναλωτή, η προστασία του περιβάλλοντος, η υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων κτλ είναι πλέον στο στόχαστρο και οι επιχειρήσεις καλούνται να συμμορφώνονται σύμφωνα με αυτούς. Για παράδειγμα, η απαίτηση στο να υπάρχει ISO 22000 στις επιχειρήσεις εστίασης, είναι κάτι που ανεβάζει κάθετα το κόστος απόκτησης του. Σε πολλές περιπτώσεις, η απασχόληση ενός νομικού υπαλλήλου είναι τουλάχιστον συνιστώμενη.

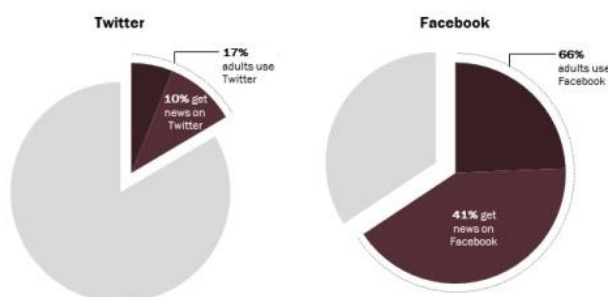
Οι οικονομικοί παράγοντες αποτελούν μάλλον τον σημαντικότερο δείκτη όσον αφορά την εικόνα που μπορεί κάποιος να έχει από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Επίσης,

συνδέονται έμμεσα και με τους κοινωνικούς παράγοντες, αφού οι τελευταίοι συνήθως διαμορφώνονται μετά από αλλαγές των πρώτων. Ακόμα και μέσα στην χώρα το οικονομικό περιβάλλον συνήθως δεν παραμένει σταθερό και έτσι η επιχείρηση χρειάζεται να επικοινωνεί διαφορετικά το αγαθό της για κάθε μεμονωμένη περιοχή. Το οικονομικό κλίμα στην Ελλάδα είναι σε γενικότερη έκταση ζοφερό, αφού διανύεται η χειρότερη περίοδος κρίσης τουλάχιστον μεταπολεμικά. Ωστόσο, κάποιες περιοχές και ομάδες ανθρώπων συνεχίζουν να παραμένουν ζωντανές και πιο λίγες βέβαια παρουσιάζουν και κερδοφορία εν μέσω κρίσης. Οι επιχειρήσεις επιλέγουν να επενδύσουν σε τόπους όπου τα επιτόκια είναι όσο το δυνατόν πιο χαμηλά και η ζήτηση αυξανόμενη.

Ακόμα, οι πολιτικοί παράγοντες, οι όποιοι αυτή τη στιγμή μπορούν να χαρακτηριστούν ως ασταθείς. Η ευκολία μετακίνησης του κόσμου από τα αριστερά στα δεξιά κινήματα, οι ακραίες πεποιθήσεις, οι συχνές κλήσεις του λαού προς σημαντικές αποφάσεις και η ρευστή γενικότερη κατάσταση στον πολιτικό τομέα είναι κάποιοι μόνο από τους λόγους που απομακρύνουν τις επιχειρήσεις από οποιοδήποτε είδος επένδυσης.

Τέλος, οι τεχνολογικοί παράγοντες, οι όποιοι ειδικά τα τελευταία χρόνια έχουν παίξει ιδιαίτερο ρόλο σε κάθε μορφή επιχείρησης, αφού έχουν αλλάξει και τον τρόπο ζωής των ανθρώπων τελείως. Η γέννηση των social media, άλλαξαν εντελώς τα πεδία ενημέρωσης προβολής και κυρίως διαφήμισης. Η προβολή πλέον μπορεί να είναι αρκετά φθηνή και το mouth to mouth έχει πάρει την ηλεκτρονική του επίσης μορφή. Ακόμα ένα πλεονέκτημα είναι ότι με αυτή την ανάπτυξη, η προβολή μπορεί να φτάσει και το μηδενικό κόστος αφού οι περισσότερες διαδικτυακές υπηρεσίες παραμένουν ακόμα και σήμερα δωρεάν. Η επιχείρησή μας, θα δώσει ιδιαίτερη σημασία στο διαδίκτυο και η βάση προβολής της θα είναι τα δυνατά προφίλ των social media.

Σχεδιάγραμμα 2.12, Ποσοστά χρήσης Social Media



2.11 Κύκλος ζωής προϊόντος

Όλα τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που διακινούνται στην αγορά έχουν συγκεκριμένο κύκλο ζωής, ο οποίος ορίζεται ως η περίοδος από την εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά μέχρι και την τελική απόσυρση του από αυτή και είναι χωρισμένος σε φάσεις. Σε κάθε στάδιο παρατηρείται διαφορετική ανταπόκριση του καταναλωτικού κοινού στο προϊόν και αντίθετα, δηλαδή, πως το προϊόν συμπεριφέρεται στην αγορά. Η διαχείριση του κύκλου ζωής του προϊόντος αποτελεί κομβικό σημείο για μια επιχείρηση αφού και ο κυριότερος στόχος της είναι η αύξηση των κερδών της. Τα πέντε σημαντικά στάδια ή φάσεις από τα οποία αποτελείται ο κύκλος ζωής του προϊόντος είναι τα εξής:

- ✓ Ανάπτυξη του προϊόντος
- ✓ Εισαγωγή στην αγορά

Υψηλή τιμή	Πελάτες διατεθειμένοι να πληρώσουν αδρά για το νέο προϊόν
Περιορισμένη προώθηση	Συγκεκριμένες προωθητικές ενέργειες προς συγκεκριμένους πελάτες
Άμεση διανομή	Από το εργοστάσιο στον πελάτη
Πωλήσεις λίγες	Μικρές ομάδες πωλητών με εξειδικευμένη γνώση της αγοράς
Υψηλές προδιαγραφές κατασκευής	Υψηλές επενδύσεις για τα υλικά και την τεχνολογία του προϊόντος
Υψηλό κόστος συντήρησης	Εξυπηρέτηση συγκεκριμένων πελατών
Ολοκληρωμένη εκπαίδευση	Επικέντρωση στα χαρακτηριστικά, τις ιδιότητες και τις λειτουργίες του προϊόντος
Περιορισμένος ανταγωνισμός	Λίγοι ανταγωνιστές με μικρή ένταση μεταξύ τους
Μερίδιο αγοράς μικρό	Η αγορά είναι ήδη μικρή

- ✓ Άνοδος του προϊόντος

Τιμή που κυμαίνεται στο 10%	Θετικό πρόσημο αν ο ανταγωνισμός δεν έχει λύσεις και οι πωλήσεις πηγαίνουν
-----------------------------	--

	καλά. Αρνητικό πρόσημο αν η μάρκα του προϊόντος δεν είναι γνωστή και ο ανταγωνισμός είναι έντονος
Έντονη προώθηση	Υποστηριζόμενη από όλους του διαθέσιμους τρόπους προώθησης
Εξειδικευμένη διανομή	Μέσω δικτύου πωλήσεων με εξειδικευμένες γνώσεις
Πωλήσεις παντού	Μέσω τηλεφώνων, καταστημάτων, διαδικτύου κτλ
Απλοποίηση της κατασκευής	Ένταξη του στοιχείου του αυτοματισμού
Οργανωμένη συντήρηση	Μέσω τοπικών και εθνικών δικτύων
Ολοκληρωμένη εκπαίδευση	Μετάβαση στις νέες εκδόσεις του προϊόντος
Έντονος ανταγωνισμός	Σε παγκόσμια κλίμακα
Άνοδος στο μερίδιο αγοράς	Πόλεμος μεταξύ των ανταγωνιστών

✓ Ωρίμανση του προϊόντος

Σταθερή τιμή	Χωρίς διαφοροποιήσεις
Σταθερή προώθηση	Εξειδικευμένη στην αξιοπιστία και την ποιότητα του προϊόντος
Έντονη διανομή	Πολλά κανάλια διανομής
Εξειδικευμένη πώληση	Πωλήσεις πολλών κομματιών με υψηλό κέρδος
Τυποποίηση της κατασκευαστικής διαδικασίας	Στόχευση στην αύξηση της παραγωγής
Συντήρηση από τρίτους	Οι διανομείς αναλαμβάνουν τη συντήρηση του προϊόντος
Σταθερός ανταγωνισμός	Εδραιωμένος πολύ καλά
Προβλεπόμενο μερίδιο αγοράς	Λίγες ευκαιρίες για κέρδος μεριδίου

✓ Κάμψη του προϊόντος

Υψηλή τιμή	Σε σχέση με τη ζήτηση του προϊόντος
Περιορισμένη προώθηση	Δεν υπάρχουν νέες διαφημίσεις ή γενικότερα προώθηση του προϊόντος
Μη αναπτυγμένη διανομή	Χρήση των ήδη υπαρχόντων καναλιών
Πωλήσεις	Εξειδικευμένες στη συντήρηση και την επισκευή του προϊόντος
Σταθερή κατασκευή	Μη χορήγηση δαπανών για μορφοποίηση της κατασκευής
Υψηλό κόστος συντήρησης	Ακριβά ανταλλακτικά
Μικρός ανταγωνισμός	Αρχίζει η αποχώρηση από την αγορά
Μερίδιο αγοράς	Μειωμένο με γοργούς ρυθμούς

Οι παραπάνω φάσεις υπάρχουν και ισχύουν σε όλα τα προϊόντα από έναν οικονομικό οικιακό λαμπτήρα μέχρι έναν πολύ ακριβό επαγγελματικό εκτυπωτή. Η φάση της ανάπτυξης ξεκινά όταν μια επιχείρηση αναπτύσσει μια νέα ιδέα ενός προϊόντος. Μέχρι να φτάσει το προϊόν στην τελική του μορφή στα χέρια των καταναλωτών περνά από διάφορες μορφές και υποβάλλεται σε πολλές αλλαγές πρώτου αξιολογηθεί από πιθανούς πελάτες μέσω των τεστ αγορών. Η παραπάνω διαδικασίες είναι αρκετά κοστοβόρες για την επιχείρηση και απαιτούν μεγάλους χρόνους ολοκλήρωσης. Ενώ βρισκόμαστε στη φάση της ανάπτυξης του προϊόντος, οι πωλήσεις είναι μηδενικές και τα κέρδη αρνητικά.

Η φάση της εισαγωγής του προϊόντος ξεκινά με την επιτυχή εισαγωγή των καλύτερων προϊόντων από τα τεστ αγοράς σε μια πραγματική αγορά. Περιλαμβάνει την εισαγωγή του προϊόντος με εμφαντικό τρόπο, ώστε να δημιουργήσει αίσθηση στην αγορά με την παρουσία του και να ασκηθεί η μέγιστη επίδραση στους καταναλωτές. Τα κόστη της επιχείρησης σε αυτή τη φάση είναι ιδιαίτερα μεγάλα, αφού απαιτούνται τεράστια ποσά για την προώθηση των αγαθών. Επίσης εμφανίζονται δαπάνες για την εξυπηρέτηση των πελατών και το service του προϊόντος.

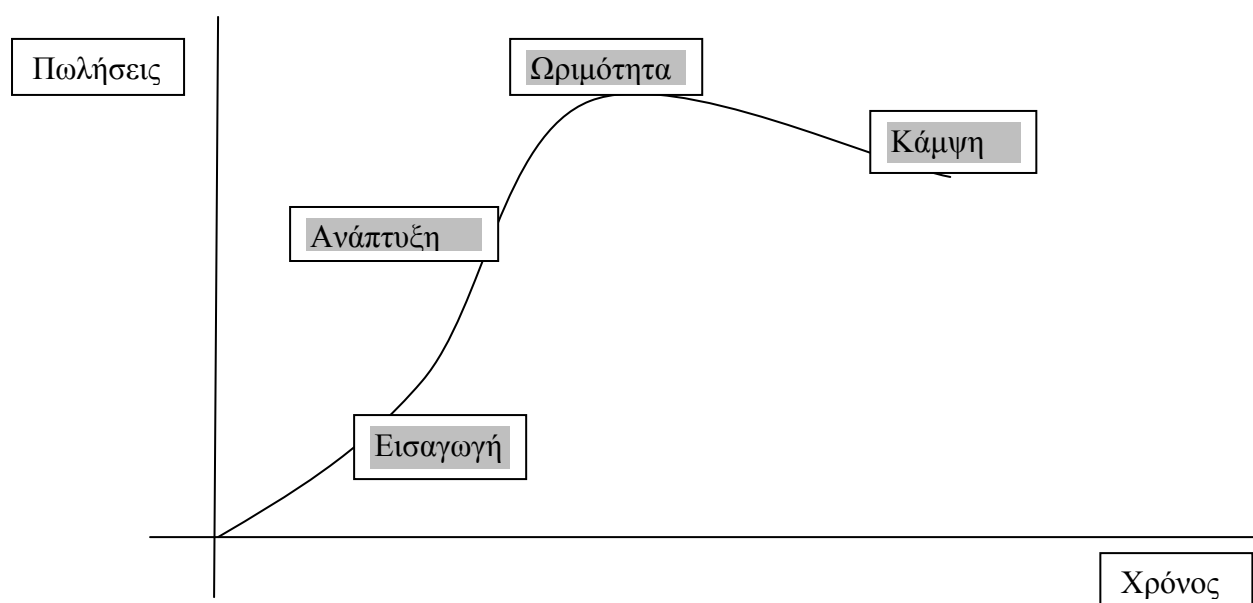
Η επόμενη φάση, αυτή της ανόδου του προϊόντος, είναι η καταλληλότερη περίοδος ώστε μια επιχείρηση να αυξήσει τα μερίδια αγοράς της. Αν η διείδυση έχει πραγματοποιηθεί σε μια

παρθένα αγορά, τότε η εξασφάλιση του παραπάνω μεριδίου είναι σχετικά εύκολη. Το αρνητικό όμως αυτού είναι ότι οι γρήγορα αναπτυσσόμενες αγορές τραβούν τα βλέμματα του ανταγωνισμού που θα προσπαθήσουν με την σειρά τους να κλέψουν κάποιο μερίδιο αγοράς από τον πρωταγωνιστή.

Η φάση της ωρίμανσης του προϊόντος ξεκινά όταν η αγορά έχει κορεσθεί από τις διάφορες αλλαγές και οι αντιπρόσωποι εκπροσωπούνται από εναλλακτικά βασικά προϊόντα. Τότε, η αύξηση του μεριδίου αγοράς πραγματοποιείται σε βάρος κάποιου ανταγωνιστή και όχι από την αύξηση της ίδιας της αγοράς. Αποτελεί την περίοδο με τις υψηλότερες πωλήσεις του προϊόντος. Μια επιχείρηση που πετυχένει τον στόχο μεριδίου απολαμβάνει την κερδοφορία, ενώ μια άλλη πρέπει να εξετάσει ξανά το σχέδιο μάρκετινγκ της.

Στο τελικό στάδιο της απόσυρσης του προϊόντος το ζήτημα γίνεται σύνθετο. Πριν ληφθεί κάποια απόφαση από την επιχείρηση θα πρέπει να εξεταστούν συγχρόνως πολλά δεδομένα. Τέτοια αφορούν την συντήρηση του προϊόντος, την διαθεσιμότητα των ανταλλακτικών, την αντίδραση των ανταγωνιστών στη δημιουργία κενού στην αγορά κτλ. Αυτά τα ζητήματα αυξάνουν σε μεγάλο βαθμό την πολυπλοκότητα απόσυρσης του προϊόντος από την αγορά.

Σχεδιάγραμμα 2.13, Κύκλος ζωής προϊόντος



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Υπάρχει μια ενδεδειγμένη μορφή ή μεθοδολογία που ακολουθείται κατά την κατάρτιση του επιχειρηματικού σχεδίου το οποίο ξεκινά με τα περιεχόμενα και την περίληψη και είναι μικρά σε έκταση. Στοιχεία που πρέπει να εμπεριέχονται στην παραπάνω ενότητα είναι η επωνυμία της επιχείρησης, ο κλάδος δραστηριότητας της, το αντικείμενο εργασίας καθώς και η νομική της μορφή (ανώνυμη εταιρία, ετερόρρυθμη εταιρία κτλ). Επίσης αναγκαία είναι η ύπαρξη ενός τίτλου για το επιχειρηματικό σχέδιο και η σύντομη περιγραφή αυτού.

3.1 Κύρια συστατικά μέρη

Ο κλάδος που η επιχείρηση θα δραστηριοποιηθεί και η ανάλυση της εκάστοτε αγοράς, καθώς και η πρόβλεψη κάλυψης των μακροπρόθεσμων ή μη στόχων είναι κάτι πολύ σημαντικό. Αυτό το τμήμα περιλαμβάνει επίσης τους ποιοτικούς και ποσοτικούς στόχους της επιχείρησης καθώς και τον σκοπό (λόγος ύπαρξης της εταιρίας). Στο κομμάτι της αγοράς, θα πρέπει να βρεθεί το κατάλληλο target group που ενδιαφέρει την επιχείρηση και θέλει να προσελκύσει για την προσφορά των προϊόντων της. Στα πλαίσια αυτής της ανάλυσης προκύπτουν και οι ενότητες της τμηματοποίησης της αγοράς (ποιους θα προσεγγίσει η επιχείρηση), κτιριακής εγκατάστασης (αναφορά στα πλεονεκτήματα που προσφέρει ο συγκεκριμένος χώρος), ανταγωνιστές (ποιες άλλες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στον ίδιο χώρο, τι προσφέρουν σε σχέση με εμάς, ποια θα είναι η αντίδραση τους στην ίδρυση της επιχείρησης και πως προβλέπεται αυτοί να αντιμετωπιστούν).

Τέλος αξιολογείται συνολικά ο κλάδος που η επιχείρηση δραστηριοποιείται και η εξέλιξη που αναμένεται να συμβεί στον χώρο. Το εργαλείο που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί σε αυτή την ενότητα είναι η ανάλυση SWOT, η οποία προσδιορίζει τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα, τις ευκαιρίες και τις απειλές που αντιμετωπίζει η επιχείρηση.

Ο τρόπος χρηματοδότησης είναι αυτός που αναλύεται στο επόμενο στάδιο και αφορά τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα χρηματοδοτήσει την έναρξη της παραγωγικής της δραστηριότητας στην αγορά που την ενδιαφέρει. Ενδεχομένως να χρειαστεί η παρουσίαση ενός πίνακα με στοιχεία που θα χωρίζονται ανά έτος και θα περιέχουν τα ποσοτικά σύνολα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης που αυτή προβλέπει ότι θα χρησιμοποιήσει για κάποια δραστηριότητα.

Έπειτα η προσοχή στρέφεται στο τρόπο επίτευξης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Αναπτύσσονται δηλαδή οι καινοτομίες που έχει ανακαλύψει η επιχείρηση, η πιθανή ενσωμάτωση υψηλής τεχνολογίας ή τεχνογνωσίας καθώς και οτιδήποτε άλλο προσφέρει πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Στο πλαίσιο αυτής της αναφοράς μπορεί να δοθεί έμφαση στα ποιοτικά χαρακτηριστικά των προϊόντων που προσφέρονται, στα χαμηλά κόστη παραγωγής κτλ.

3.1.1 Παραγωγική διαδικασία

Σε αυτό το σημείο γίνονται γνωστές οι πληροφορίες για τον τρόπο που θα εκτελεστεί η παραγωγική διαδικασία και πως οι νέες τεχνολογίες θα παρουσιάσουν κερδοφορία στην επιχείρηση.

Αναλυτικότερα αυτό το κεφάλαιο αναφέρεται στα στάδια παραγωγής και την διοικητική οργάνωση αυτής, στους προμηθευτές (εντοπισμός αυτών μέσα στην ακτίνα δραστηριοποίησης της επιχείρησης προκειμένου να αποκτηθούν οι αναγκαίες πρώτες ύλες για την γραμμή παραγωγής και διακανονισμός του τρόπου αποπληρωμής τους όπως για παράδειγμα πίστωση δύο ή τριών μηνών), του προσωπικού που θα απασχολεί η επιχείρηση (με συγκεκριμένες δεξιότητες και εμπειρία που θα βελτιώσουν την απόδοση της εταιρίας), του οργανογράμματος (μέσω του οποίου γίνεται κατανοητή η κατηγορία λειτουργιών που αναλαμβάνει κάθε υπάλληλος εντός της επιχείρησης).

3.1.2 Στρατηγική επίτευξης των στόχων

Σε συμφωνία με το μίγμα μάρκετινγκ αναπτύσσεται η στρατηγική επίτευξης των στόχων της επιχείρησης λαμβάνοντας υπόψη τις τιμές πώλησης, τη στρατηγικές πωλήσεων και διανομή του προϊόντος και το πλάνο προώθησης και επικοινωνίας που ακολουθείται. Αναλυτικότερα

γίνεται μια πλήρης περιγραφή της τιμολογιακής πολιτικής που προβλέπεται ότι θα ακολουθήσει η επιχείρηση και τον τρόπο διαμόρφωσης των τιμών των προϊόντων λαμβάνοντας υπόψη τους εξωτερικούς παράγοντες όπως για παράδειγμα ο ανταγωνισμός ή η ικανοποίηση των πελατών. Έπειτα γίνονται πιο συγκεκριμένοι οι στόχοι που έχουν τεθεί σχετικά με τις πωλήσεις, τον τρόπο διάθεσης, το ποσοστό της αγοράς και την πιθανότητα εξαγωγής σε άλλες χώρες. Τέλος, οργανώνεται η διαφημιστική καμπάνια και υπολογίζεται το κόστος αυτής (banners, τηλεόραση, αφίσες κτλ).

3.2 Σημαντικά λάθη προς αποφυγή

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να καλύψει τέσσερις κύριες πλευρές. Ότι υπάρχει μια επαρκή αγορά προς δραστηριοποίηση, ότι η διοίκηση της επιχείρησης θα είναι αποδοτική και παραγωγική, ότι το προϊόν ή υπηρεσία θα καλύψει τις ανάγκες των πελατών και ότι η χρηματοδότηση θα είναι επαρκής για κάθε ενδεχόμενο.

Τα επιχειρηματικά σχέδια δεν χρειάζεται να εμπεριέχουν πολλές τεχνικές πληροφορίες, οποίες δεν θα μπορέσουν να γίνουν κατανοητές από τον χρήστη. Θα πρέπει ωστόσο να υπάρχουν στοιχεία που θα καταστήσουν σαφή την κερδοφορία της επιχείρησης στο μέλλον και στοιχεία που θα αναφέρουν την ύπαρξη της διοικητικής δομής στην επιχείρηση.

Γενικότερα, προτιμώνται τα σχεδιαγράμματα και τα γραφικά που αναλύουν τις καταστάσεις που έχουν εξηγηθεί γραπτώς. Οι περιγραφές και οι προβλέψεις που εκτιμώνται πρέπει να είναι ρεαλιστικές και ποσοτικοποιημένες. Όσο αναφορά στη σύνταξη του κειμένου αυτό θα πρέπει να έχει λογική δομή και να αναφέρεται σε ουσιώδη θέματα που ενδιαφέρουν τον αναγνώστη. Κρίσιμο επίσης είναι το σημείο της εμφάνισης. Ένα ευπαρουσίαστο επιχειρηματικό σχέδιο, το οποίο περιέχει εισαγωγή, εξώφυλλο, περιεχόμενα και περίληψη αποτελεί ιδανική επιλογή για κάθε προτίμηση αναγνώστη.

Συνοπτικά λοιπόν, αυτά που θα πρέπει να είναι ξεκάθαρα στο επιχειρησιακό σχέδιο είναι το target group και η ανάλυση των πελατών που μας ενδιαφέρει καθώς και η ανάλυση των ανταγωνιστών.

Πίνακας 3.1, 10 Βήματα ενός επιτυχημένου επιχειρηματικού σχεδίου

1. Καθορισμός των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης
2. Καθορισμός της τρέχουσας κατάστασης της επιχείρησης
3. Καθορισμός της εξωτερικής αγοράς, του ανταγωνισμού και της τοποθέτησης του προϊόντος στην αγορά
4. Καθορισμός των βασικών στόχων της επιχείρησης
5. Ανάπτυξη στρατηγικής για την επίτευξη των παραπάνω στόχων
6. Εντοπισμός των κινδύνων και των ευκαιριών
7. Ανάπτυξη στρατηγικής για τον περιορισμό των κινδύνων και την εκμετάλλευση των ευκαιριών
8. Διαμόρφωση των επιλεγμένων στρατηγικών για το περιορισμό των κινδύνων και την εκμετάλλευση των ευκαιριών
9. Προβολή των δαπανών, των κερδών και των ταμειακών ροών
10. Ολοκλήρωση του επιχειρηματικού σχεδίου

3.3 Ταμειακές Ροές

Οι ταμειακές ροές είναι η καθαρή ποσότητα των χρημάτων που κινείται εντός και εκτός της επιχείρησης. Οι θετικές ταμειακές ροές δείχνουν ότι το ρευστό κεφάλαιο της επιχείρησης αυξάνει και έτσι η επιχείρηση είναι ικανή να ανταπεξέλθει στα δάνεια της, να επενδύσει σε νέες ιδέες, να επιστρέψει χρήματα στους μετόχους και να πληρώσει τα γενικότερα έξοδα της βάζοντας και κάποιο κεφάλαιο στην άκρη για μελλοντικά προβλήματα που μπορεί να προκύψουν.

Οι ταμειακές ροές είναι πολύ σημαντικές αν κάποιος σκεφτεί ότι πολλές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν στην λειτουργία τους επειδή δεν είναι σε θέση να πληρώσουν τους λογαριασμούς και τις υποχρεώσεις τους. Το σημαντικό σε αυτή την ενότητα είναι να προγραμματιστεί το πόσο των αρχικών και των λειτουργικών εξόδων, καθώς και για το αποθεματικό της επιχείρησης. Με την παραπάνω διαδικασία, θα προβλεφθούν έγκαιρα οι ελλείψεις και θα μπορέσει η επιχείρηση να προβεί σε κινήσεις όπως για παράδειγμα η περικοπή δαπανών.

Κλειδί θεωρείται η παρακολούθηση των σημαντικών λειτουργικών στοιχείων όπως είναι για παράδειγμα οι συνολικές πωλήσεις των προϊόντων και οι αγορές των αποθεμάτων ή ο

προσδιορισμός του χρόνου που θα λάβει χρήματα ή θα εκδώσει κάποια επιταγή. Τελικά αυτό που γίνεται αντιληπτό από τις ταμειακές ροές είναι αν το κεφάλαιο κίνησης είναι επαρκές. Για παράδειγμα, σε περίπτωση που οι ταμειακές ροές είναι αρνητικές αυτό αυτομάτως σημαίνει ότι η επιχείρηση χρειάζεται μεγαλύτερο κεφάλαιο που θα μπορέσει να το αποκτήσει είτε από τους μέτοχους είτε από δανεισμό.

Αυτό που τελικά χρειάζεται να γίνει σε αυτό το στάδιο είναι η καταγραφή της ημερομηνίας είσπραξης του ποσού από μια πώληση, αν πληρώνετε προκαταβολικά για κάποια αποθέματα, υλικά ή γενικότερα για άλλες δαπάνες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

BUSINESS PLAN

4.1 Στοιχεία επιχείρησης

Όνομα: Δημιουργική ΕΠΕ

Κλάδος: Εστίαση και αναψυχή

4.2 Περίληψη

Το παρών επιχειρηματικό σχέδιο θέτει το όραμα, τους στόχους και την προοπτική υλικής ανάπτυξης της ιδέας μας στον κλάδο της εστίασης και αναψυχής. Είναι πολύ σημαντικό για εμάς διότι μας επιτρέπει να αποκρυσταλλώσουμε τις σκέψεις μας σε πρακτικές εφαρμογές. Οι τρεις μελλοντικοί μέτοχοι της επιχείρησης είναι άτομα με φιλικούς δεσμούς, εκπαιδευμένα σε αντίστοιχα με τον κλάδο αντικείμενα και με μεγάλη εμπειρία στον κλάδο. Γνωρίζοντας τις νότιες γειτονιές, θέλουν να προσφέρουν σε ένα οικείο για αυτούς πελατολόγιο υπηρεσίες χαλάρωσης και κοινωνικοποίησης μέσα από την προσφορά προϊόντων όπως ροφήματα, καφέδες, φαγητά κτλ. Η γειτονιά της νέας Σμύρνης αποτελεί γνωστό προορισμό για τις παραπάνω δραστηριότητες και αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο πήχης και ο ανταγωνισμός να έχουν τεθεί ψηλά. Είμαστε σίγουροι ότι μπορούμε να ανταποκριθούμε στις ανάγκες των πελατών, να ξεχωρίσουμε και να γίνουμε πολύ σύντομα leaders της αγοράς, μέσα από κατάλληλους σχεδιασμούς marketing και χρήση του εργαλείου των δημοσίων σχέσεων. Η εταιρία μας αναπτύσσει κοινωνική ευθύνη και θέλει να απασχολήσει στο ανθρώπινο δυναμικό της άτομα νέα και δημιουργικά και που ίσως θέλουν να κάνουν την πρακτική τους σε κάποιον τομέα της επιχείρησης μας. Οι προμηθευτές μας πρόκειται να είναι άτομα εδραιωμένα στην αγορά που εγγυούνται την ποιότητα των προϊόντων τους. Υπάρχει ήδη κάποιο κεφάλαιο από τους μετόχους (χρηματικές μονάδες και εγκαταστάσεις).

4.3 Γενική περιγραφή της εταιρίας

Το όραμα της επιχείρησης μας είναι να προσφέρει τον φυσικότερο καφέ, τα ποιοτικότερα γεύματα και τα πιο διασκεδαστικά events στη πλατεία της νέας Σμύρνης.

Στόχος μας είναι η ανάδειξη των προϊόντων σε πελάτες πιστούς που διαθέτουν έντονα το αίσθημα της κοινωνικοποίησης. Θέλουμε να στηρίξουμε τους έλληνες προμηθευτές γιατί πιστεύουμε στα προϊόντα της ελληνικής γης και στη τεχνογνωσία των ελλήνων παραγωγών. Στοχεύουμε στην απόσβεση των επενδύσεων άμεσα. Πιστεύουμε ότι ένας χρόνος λειτουργίας είναι αρκετός και αυτό είναι το deadline μας. Η εμπειρία μας θα βοηθήσει σε αυτό.

Ο κλάδος της εστίασης και της αναψυχής είναι ένας έντονα αναπτυσσόμενος κλάδος με πολλές ευκαιρίες αλλά και απειλές.

Πίνακας 4.1, Ευκαιρίες & Απειλές

Ευκαιρίες	Απειλές
<ol style="list-style-type: none"> 1. Μεγάλη ζήτηση του προϊόντος. 2. Χρηματοδότηση ευρωπαϊκής ένωσης. 3. Ανάπτυξη του κλάδου στη πλατεία της νέας Σμύρνης. 4. Εξειδίκευση και διοργάνωσης σεμιναρίων για υπαλλήλους του κλάδου από τρίτους οργανισμούς. 5. Ομογενείς παραγωγοί 6. Δημιουργία συμμαχιών με τοπικές επιχειρήσεις 7. Τεχνολογίες εξελίξεις στον χώρο της εστίασης 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Έντονο το φαινόμενο της προσφοράς ίδιων υπηρεσιών και προϊόντων από πολλές επιχειρήσεις. 2. Οικονομική κρίση

Η επιχείρησή μας θα καταφέρει να αναδειχθεί στον κλάδο της λόγω της έντονης προβολής των δυνατών της σημείων και της άμεσης απόκρισης και διόρθωσης των αναμενόμενων αδυναμιών της.

Πίνακας 4.2, Δυνάμεις & Αδυναμίες

Δυνάμεις	Αδυναμίες
<ol style="list-style-type: none"> 1. Σύγχρονος εξοπλισμός 2. Έμπειρο και πιστοποιημένα εκπαιδευμένο προσωπικό. 3. Προμηθευτές με μεγάλη ποικιλία προϊόντων που έχουν εδραιωθεί στην αγορά τους. 4. Μοντέρνα διαρρύθμιση και διακόσμηση του καταστήματος 5. 24ωρή εξυπηρέτηση καταναλωτών 6. Υγιής οικονομική κατάσταση 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ανύπαρκτο πελατολόγιο 2. Υπάρχουν ήδη αξιόπιστες επιχειρήσεις στην αγορά 3. Ενδεχόμενα προβλήματα με προμηθευτές

Η νομική μορφή της εταιρίας θα είναι περιορισμένης ευθύνης (ΕΠΕ) και η διαχείριση της επιχείρησης θα γίνεται από όλους τους εταίρους. Θα οριστεί διαχειριστής της επιχείρησης ένα άτομο με μεγάλη εμπειρία και εκπαίδευση στον κλάδο.

4.4 Προϊόντα και Υπηρεσίες

Το κατάστημα θα προσφέρει μια γκάμα προϊόντων. Περιλαμβάνεται σε αυτή τρία γεύματα ημέρας (Πρωινό- Μεσημεριανό-Βραδινό) και κάποια mini snacks για κάθε ώρα.

Τα κύρια γεύματα θα αλλάζουν και την πρωτοβουλία θα έχει η ομάδα της κουζίνας. Τα mini snacks θα αποτελούνται από αλμυρούς και γλυκούς συνδυασμούς. Η λίστα είναι ενδεικτική

- Κρύα και ζεστά σάντουιτς με εκλεκτά αλλαντικά
- Προϊόντα ζύμης (τυρόπιτες, σπανακόπιτες, muffins)
- Σαλάτες
- Ποικιλίες φρούτων

Το κατάστημα θα παρέχει στους πελάτες τους ελεύθερη χρήση του Wi-Fi σε υψηλές ταχύτητες για την εξυπηρέτηση των σύγχρονων αναγκών της ενημέρωσης, ψυχαγωγίας και επικοινωνίας μέσω των social media.

Πιστεύουμε ότι οι παράγοντες που θα συντελέσουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι πολλοί. Το προσωπικό θα είναι το πλέον εξειδικευμένο, τουλάχιστον όσο αναφορά την τοπική αγορά. Οι προμηθευτές μας θα ελέγχονται όσο αναφορά την ποιότητα των προϊόντων. Θα υπάρξουν προωθητικές ενέργειες που θα διαφημίζουν τα ελληνικά προϊόντα του καταστήματος.

Οι τιμές των προϊόντων μας θα είναι ενιαίες και αυτό αποτελεί και την τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης. Αφού σιγουρευτεί το κέρδος, οι τιμές θα κυμανθούν και σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Στο πρώτο μήνα της λειτουργίας, η επιχείρηση θα προσπαθήσει να κυμανθεί στο νεκρό της σημείο προσφέροντας πολλές φορές τα προϊόντα σε τιμές κόστους ώστε να αποκτήσει νέο πελατολόγιο.

4.5 Σχέδιο μάρκετινγκ

Η πραγματοποίηση μια πρωτογενούς έρευνας είναι αναγκαία. Μέσω της παρατήρησης, η επιχείρηση θα βρει τις ηλικιακές ομάδες που συχνάζουν στο χώρο της πλατείας της νέας Σμύρνης καθώς αυτές θα αποτελέσουν και τον στόχο της. Μετά θα πρέπει να καταγραφούν οι κινήσεις των πελατών. Δηλαδή πόση ώρα χρησιμοποιούν τα τραπέζια, πόσα προϊόντα παραγγέλνουν σε κάθε παραγγελία και πόσα είναι τα φιλοδωρήματα που αφήνουν. Τέλος, πρέπει να παρατηρηθεί το dress code των συχνών πελατών και να προσαρμοστεί το προσωπικό σε αυτό.

Το μερίδιο της αγοράς δεν μπορεί να είναι δεδομένο κάθε φορά. Σε ώρες αιχμής, στοχεύουμε το κατάστημα να είναι γεμάτο με αναμονή πελατών, ενώ τις υπόλοιπες ώρες στοχεύουμε σε ένα 20% τουλάχιστον λόγω του έντονου ανταγωνισμού από τα δύο πιο γνωστά μαγαζιά στην πλατεία και τα υπόλοιπα καταστήματα. Στοχεύουμε να γίνουμε leaders στην αγορά μας μετά τον 2^ο χρόνο λειτουργίας.

Η αγορά αποτελείται από 10 παρόμοιες επιχειρήσεις που ήδη λειτουργούν στην πλατεία της νέας Σμύρνης. Πρόκειται για μια πολύ έντονη αγορά αν κάποιος αντιληφθεί το μέγεθος της πλατείας. Η ζήτηση μερικές φορές ξεπερνάει την προσφορά στις ώρες αιχμής.

Η είσοδος της επιχείρησης σε μια τέτοια αγορά απαιτεί τεράστιο κόστος marketing συγκριτικά με τα κόστη παραγωγής, εκπαίδευσης και αμοιβής προσωπικού και εξοπλισμού.

Η επιχείρηση δεν θέλουμε να χάσει ούτε ένα ευρώ στον τομέα του marketing. Πιστεύουμε ότι αυτό είναι το κλειδί για την απόκτηση και συγκράτηση ενός πιστού πελατολογίου θα αποφέρει τα μέγιστα κέρδη.

Στοχεύουμε στην μείωση του κόστους παραγωγής μέσω της λειτουργίας μιας αποθήκης όπου θα φυλάσσουμε τα προϊόντα που θα αποκτήσουμε μέσω οικονομικών κλίμακας.

Πρόσληψη προσωπικού μικρής ηλικίας μέσω συνεργασίας με σχολές σχετικές με τον κλάδο μας. Έτσι μειώνουμε το κόστος αμοιβών λόγω ηλικίας εργαζομένων αλλά και συνεργασιών στην αμοιβή με τις σχολές και το κράτος. Η έλλειψη εμπειρίας αποτελεί το μόνο μειονέκτημα, αλλά αυτό το εμπόδιο δεν έχει σημασία αν συγκριθούν τα οφέλη. Πιστεύουμε επίσης ότι το προσωπικό θα πρέπει να έχει κοντινή ηλικία με τους πελάτες.

Θα χρησιμοποιήσουμε refurbished ή μεταχειρισμένο εξοπλισμό από εταιρίες που δοκίμασαν σαν και εμάς την είσοδο σε παρόμοια αγορά αλλά απέτυχαν.

4.6 Πελάτες

Η γνώση του δημογραφικού προφίλ των πελατών που θα απευθυνόμαστε είναι σημαντικό για την πώληση των πωλητών μας.

Το κύριο target group μας είναι της ηλικίας 18-25 χωρίς αυτό να σημαίνει ότι απορρίπτονται ή δεν εξυπηρετούνται οι ανάγκες των υπόλοιπων ηλικιών. Δεν θέλουμε έναν ανδροκρατούμενο χώρο σε στυλ καφεeneίου. Οι γυναίκες είναι κοινωνικά ακόμα πιο δειλές σε τέτοια θέματα όποτε σκοπεύουμε να τις προσεγγίσουμε ώστε η κάλυψη του χώρου να αποτελείται πάντα από μια αναλογία 70% (Ανδρών) – 30% (Γυναϊκών) τουλάχιστον.

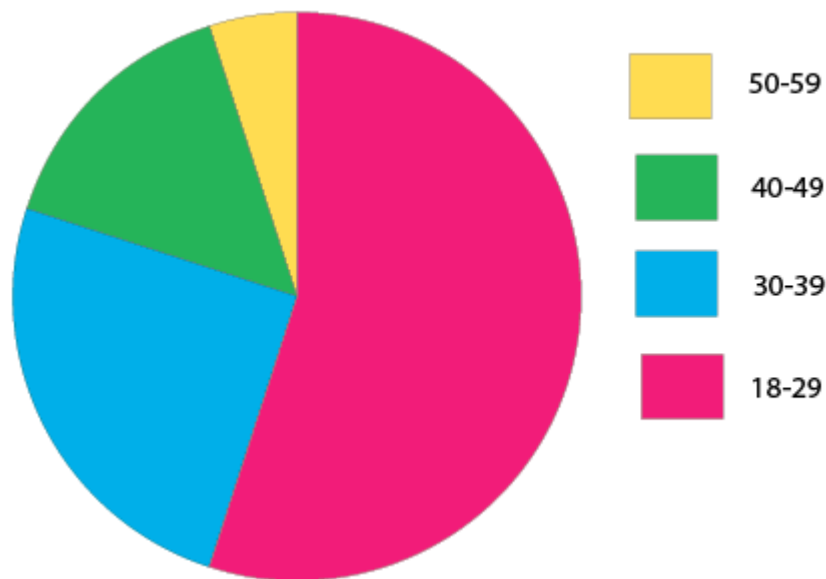
Οι πελάτες μας κατοικούν στις γύρω περιοχές (Άγιος Δημήτριος, Καλλιθέα, Δάφνη και γενικότερα νότια προάστια) και στη νέα Σμύρνη. Η πλατεία αποτελεί σημείο κατατεθέν λόγω έλλειψης παρόμοιων χώρων εστίασης και αναψυχής στις παραπάνω γειτονιές.

Η οικονομική κατάσταση των πελατών είναι τέτοια ώστε να τους επιτρέπει την απόλαυση ενός ροφήματος και αλληλεπίδρασης μέσω συζητήσεων με τον κόσμο. Ο καθένας μπορεί να χρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες μας ωστόσο στοχεύουμε σε πελάτες που μπορούν να έχουν υψηλή συχνότητα στις αγορές τους.

Οι πελάτες είναι κυρίως σπουδαστές που χρησιμοποιούν το εισόδημα των γονιών τους. Κατά μια έννοια η επιχείρηση μας θέλουμε να γίνει αποδεκτή και προτεινόμενη και από αυτούς, διότι δεν είναι αυτοί που θα λάβουν την τελική απόφαση επιλογής του καταστήματος αλλά είναι αυτοί που παρέχουν το κεφάλαιο στους πελάτες μας. Η παρακάτω πίτα προέκυψε μετά

από δευτερογενές στοιχεία έρευνας για τους πελάτες που εμφανίζονται στον χώρο της πλατείας.

Σχεδιάγραμμα 4.1, Target Group Ηλικίας



Όπως γίνεται εύκολο κατανοητό παραπάνω από τους μισούς είναι νέοι 18-29 ετών ενώ το δεύτερο μεγαλύτερο κομμάτι αφορά τις ηλικίες 30-39. Τα υπόλοιπα δύο κομμάτια, περιέχουν τις ηλικίες 40-59 και καταλαμβάνουν λιγότερο από το 25% της πίτας.

4.7 Ανταγωνισμός

Οι εταιρίες που θα μας ανταγωνιστούν προσφέρουν παρόμοια προϊόντα και υπηρεσίες με εμάς. Θέλουμε να προσφέρουμε ξεχωριστά προϊόντα κυρίως στον τομέα της εστίασης αλλά είναι κοινό μυστικό και ευρέως αποδεκτό ότι όλα τα καταστήματα στη νέα Σμύρνη προσφέρουν τα ίδια προϊόντα.

Στοχεύουμε στον τομέα του φαγητού επειδή θέλουμε να προσφέρουμε ένα διαφορετικό κλίμα στους πελάτες μας, μακριά από αυτό του ροφήματος. Θέλουμε να τους κάνουμε πιο αποδοτικούς στη ζωή τους μέσα από αυτή την ολιγόωρη επίσκεψη τους στο κατάστημα μας και πιστεύουμε ότι ένα ζεστό πιάτο φαγητού ή ένας φρέσκος χυμός είναι καλύτερος από έναν καφέ. Πάνω στην πλατεία υπάρχουν και έμμεσοι ανταγωνιστές όπως τα σουβλατζίδικα. Αυτά ‘κλέβουν’ τους πελάτες μας ορισμένες φορές διότι τα επιλέγουν οι πελάτες λόγω της μόδας του fast food.

Αναφέρονται ενδεικτικά οι παρακάτω ανταγωνιστές:

✓ New habits

Πρόκειται για τον ‘μεγαλύτερο’ παίχτη στην αγορά. Ξεκίνησε τη λειτουργία του το καλοκαίρι του 2013, μετρώντας ήδη τρία χρόνια δυναμικής παρουσίας στην πλατεία. Δημιουργοί του είναι τέσσερις φίλοι. Είναι ανοιχτό σχεδόν όλη την ημέρα και κλείνει για μερικές ώρες καθαριότητες τις πρωινές συνήθως ώρες. Περιλαμβάνει κουζίνα που λειτουργεί από τις 9 το πρωί έως τη 1 το μεσημέρι. Μια δυνατή στρατηγική προώθησης που έχει ακολουθήσει η συγκεκριμένη επιχείρηση είναι ότι αποτελεί χορηγός της τοπικής ομάδας του Πανιωνίου, κάτι που έχει ως αποτέλεσμα την εμπιστοσύνη των οπαδών αυτής της ομάδας που είναι πολλοί σε αυτή την περιοχή. Διαθέτει λογαριασμούς σε πολλά social media applications και προσωπικά που ασχολείται εξολοκλήρου με αυτά. Διοργανώνει συνέχεια events, με το πιο γνωστό να είναι το ‘Greek Nights’ τις Κυριακές όπου συγκεντρώνεται κόσμος από όλες τις περιοχές της Αττικής.

Δυνάμεις	Αδυναμίες
1. Έχει κερδίσει ήδη την εμπιστοσύνη των πελατών του	1. Δεν μπορεί να καλύψει τις ανάγκες όλου του μεριδίου που κατέχει. Ο χώρος είναι μικρός
2. Διοργάνωση μεγάλων events	2. Η κουζίνα του λειτουργεί μόνο 4 ώρες την ημέρα.
3. Social Media προώθηση	

✓ Pop Up

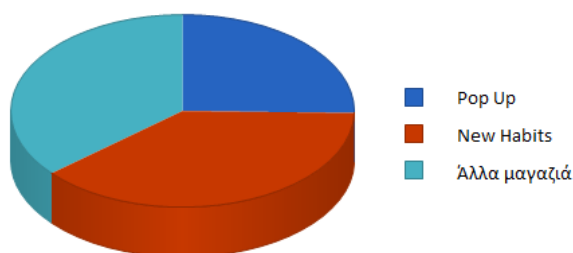
Ο δεύτερος μεγάλος παίχτης της πλατείας, μαζεύοντας περισσότερο εναλλακτικό κόσμο που δεν ακούει ελληνική μουσική και προτιμά την ξένη. Διαθέτει δύο χώρους και έτσι το μαγαζί

χωρίζεται στο μπροστά bar, το οποίο λειτουργεί όλη την ημέρα και προσφέρει καφέ, ποτό κτλ, ενώ το πίσω bar ανοίγει για τις βραδινές κυρίως ώρες που το μαγαζί μαζεύει περισσότερο κόσμο. Είναι διοργανωτής ενός πολύ μεγάλου event που λαμβάνει χωρά κάθε Πέμπτη και ονομάζεται cocktail night. Εκείνη την ημέρα τα cocktails του μαγαζιού, τα οποία είναι εξαιρετικά, προσφέρονται στην τιμή των 5 μόλις ευρώ.

Δυνάμεις	Αδυναμίες
1. Μεγάλο μερίδιο αγοράς	1. Χάνει το target group αυτών που ακούνε ελληνική μουσική
2. Cocktail Event	2. Δεν διαθέτει κουζίνα
3. Μεγάλος χώρος	

Σχεδιάγραμμα 4.2, Πίτα ανταγωνιστών

Market Analysis



4.8 Στρατηγική marketing

4.8.1 Προώθηση

Η προώθηση του καταστήματος μας θα γίνει μέσω του καθεστώτος της 'πόρτας'. Μια εμφανίσιμη κοπέλα και ένα αγόρι θα βρίσκονται στην πόρτα ώστε να καλωσορίσουν τους πελάτες. Πολλές φορές μπορούν να λειτουργήσουν και ως 'κράχτες' που θα καλούν τον κόσμο να περάσει μέσα για ένα ρόφημα.

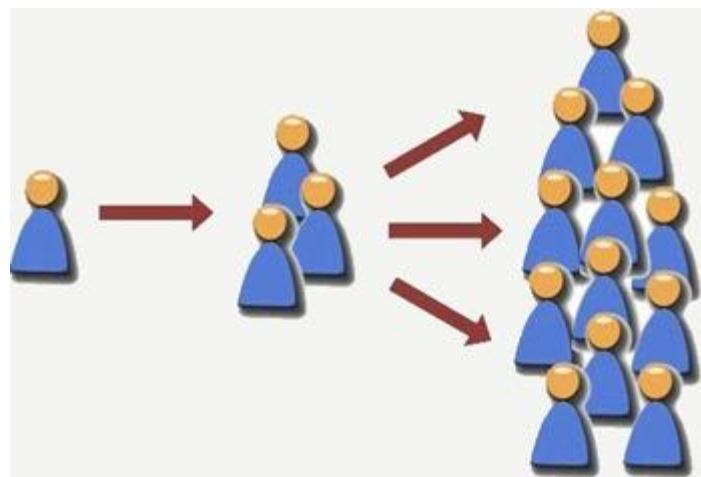
Η συγκεκριμένη ενέργεια είναι μηδενικού κόστους καθώς εκμεταλλεύεται το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης που ούτως ή άλλως θα έπρεπε να λειτουργεί με προσωπικό υποδοχής.

Ο δεύτερος σημαντικός τρόπος προώθησης είναι η πρόσληψη προσωπικού με δυνατά προφίλ στα social media που αποτελούν καθοδηγητές γνώμης στο χώρο τους. Μέσω των λογαριασμών τους, τις ενημερώσεις των status τους, τα check-ins τους στο κατάστημα μας και το upload φωτογραφιών στο χώρο μας, πιστεύουμε ότι θα έρθουν και άλλοι πελάτες και οι φίλοι τους.

Τέλος, οι πιστοί πελάτες αναγνωρίζονται από το προσωπικό υποδοχής και εξυπηρετούνται αντίστοιχα. Πρόκειται για πελάτες που επισκέπτονται συχνά το κατάστημα, καταναλώνουν πολλά προϊόντα και προφανώς διαφημίζουν το χώρο στους φίλους τους.

Όλα τα μέσα προώθησης στοχεύουν στην στρατηγική word of mouth που πιστεύουμε ότι είναι η μόνη που προσφέρει αληθινά αποτελέσματα.

Σχεδιάγραμμα 4.3, Word of mouth



Το word of mouth είναι η μετάδοση των πληροφοριών από άτομο σε άτομο με την προφορική επικοινωνία. Στο μάρκετινγκ συγκεκριμένα, ορίζεται η μετάδοση αυτή ανάμεσα σε έναν μη εμπορικά ανταμοιβώμενο πομπό επικοινωνίας και έναν απλό λήπτη. Όταν η μεσολάβηση αυτή γίνεται ηλεκτρονικά τότε έχουμε το EWOM. Η επιχείρηση μας σκοπεύει να δώσει τεράστια βάση στην προώθηση των προϊόντων μας μέσω της τεχνικής αυτής. Το electronic word of mouth σχετίζεται με οποιαδήποτε δήλωση κάνουν οι καταναλωτές online (για παράδειγμα websites, social media κτλ) για ένα προϊόν, μια υπηρεσία, ένα brand ή μια εταιρία. Η δυναμικότητα του WOM είναι γνωστή, καθώς βασίζεται στην επίκληση του συναισθήματος στον δέκτη, αφού η διαπροσωπική επικοινωνία είναι πολύ σημαντική σε κάθε βήμα της ζωής μας. Μετά από έρευνες αποδείχτηκε ότι:

- ✓ 9 στους 10 καταναλωτές θεωρούν το word of mouth καταλυτικό παράγοντα στην επιλογή ενός προϊόντος
- ✓ 1 στους 5 καταναλωτές επιλέγουν τα brands αποκλειστικά με βάση τις συστάσεις γνωστών και φίλων
- ✓ Ο μέσος άνθρωπος συμμετέχει περίπου σε συζητήσεις για 56 brands μέσα σε μόλις μια εβδομάδα

4.8.2 Τιμολόγηση

Η τιμή των προϊόντων μας στα ροφήματα κυμαίνονται σε αυτές των υπόλοιπων ανταγωνιστών. Θέλουμε να καλύπτουμε το κόστος προμήθειας τους και να συμπεριλαμβάνονται τα κόστη εξυπηρέτησης και σερβιρίσματος. Οι πελάτες που απευθυνόμαστε πολλές φορές δεν ενδιαφέρονται για την τιμή. Μπορεί να επιτευχθεί ακόμα και κέρδη ενός ευρώ από πωλήσεις υπερτιμολόγησης καθώς η ζήτηση και η προσφορά του προϊόντος είναι τελείως ανελαστική. Δίνεται ένας ενδεικτικός τιμοκατάλογος λίγων από των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται.

Πίνακας 4.3, Τιμοκατάλογος

Τσάι (ζεστό και κρύο)	2€
Αναψυκτικά	1,5€
Φυσικοί Χυμοί	4€
Energy Drinks	3€
Κρασιά	5€
Ποτό (ποτήρι)	7€
Ποτό (φιάλη)	70€
Σπέσιαλ φιάλη	100€
Μπύρα	4€
Σάντουιτς	3€
Σαλάτα	5€
Καφές	3,5€

4.8.3 Τοποθεσία Επιχείρησης

Η επιχείρηση λαμβάνει χώρο στο κατάστημα που χρησιμοποιούσε η πολύ γνωστή καφετέρια 'Αδωνις'. Βρίσκεται στο 1^ο όροφο ενός κτιρίου πάνω στον πεζόδρομο της νέας Σμύρνης. Πρόκειται για τον μοναδικό χώρο που προσφέρει μια ευχάριστη θέα από ψηλά. Οι κτιριακές εγκαταστάσεις είναι κατάλληλες και δεν χρειάζονται κόστη ανακαίνισης εκτός από κάποιες λογικές διαρρυθμίσεις στη διακόσμηση.

Υπάρχει ιδιωτικός χώρος στάθμευσης στο πίσω τετράγωνο του μαγαζιού (στα 100 μέτρα) ώστε να διευκολύνει την πρόσβαση των πελατών με αυτοκίνητα και μηχανές.

Ο έμμεσος και άμεσος ανταγωνισμός βρίσκεται πολύ κοντά στο κατάστημα.

Το σημείο του μαγαζιού είναι εκεί που βρίσκεται τοποθετημένο το αστέρι πάνω στον χάρτη. Μαζί με το δικό μας μαγαζί φαίνονται και αυτά των ανταγωνιστών. Με σειρά προτεραιότητας αυτά που βρίσκονται πιο κοντά, αναφέρονται τα Pop UP, Rusty Grail, Άρωμα, New Habits, Ρόδι, Παραμύθι με καφέ, Pizzoteca, Shisha κτλ. Όπως κάποιος κοιτάει τον χάρτη, στα δεξιά της πλατείας, υπάρχει η στάση Τραμ Αγίας Φωτεινής, ενώ από την λεωφόρο Ελευθερίου Βενιζέλου που διασχίζει κάθετα την πλατεία περνάει λεωφορείο που συνδέει τις γειτονικές περιοχές. Η ευκολία πρόσβασης της πλατείας μέσω των μέσων μεταφοράς είναι άλλος ένας λόγος για τον οποίο η Νέα Σμύρνη αποτελεί πόλο έλξης για όλες τις ηλικίες.

Σχεδιάγραμμα 4.4, Χάρτης πλατείας



4.9 Σχέδιο Λειτουργίας

Τα προϊόντα προμηθεύονται και φτάνουν στο κατάστημα πρωινές και ήσυχες από πελάτες κόσμο μέσω διαφορετικής εισόδου από αυτή των πελατών. Τα φαγητά, τα ροφήματα και οποιοδήποτε προϊόν κατανάλωσης παρασκευάζονται την ώρα της παραγγελίας μέσω σύγχρονου εξοπλισμού και έμπειρου προσωπικού. Ορισμένα προϊόντα όπως τα κρέατα είναι βαθιάς κατάψυξης. Προμηθευόμαστε από επιχειρήσεις που εφαρμόζουν συστήματα έλεγχου ποιότητας ώστε να είμαστε σίγουροι για τα προϊόντα που δίνονται στους πελάτες μας. Το κατάστημα σερβίρει μέσω του προσωπικού. Οι σερβιτόροι αναλαμβάνουν τα τραπέζια και οι barmen εκτός από την προετοιμασία των παραγγελιών αναλαμβάνουν τις μπάρες σε ένα πρότυπο self-service υπηρεσίας

Η επιχείρηση απασχολεί δύο κτίρια, συμπεριλαμβανομένου αυτό της αποθήκης. Λόγω σύντομης εγκατάλειψης του κτιρίου από την προηγούμενη επιχείρηση δεν χρειάζεται κάποιο είδος αναδιαμόρφωσης του κτιρίου. Οι ηλεκτρομηχανολογικές και υδραυλικές εγκαταστάσεις (κεντρική θέρμανση, ψύξη, κλιματισμός), το σύστημα εξαερισμού και ο φωτισμός είναι ήδη εγκατεστημένος και δεν θα γίνουν αλλαγές.

Ο χώρος θα ενοικιαστεί και μετά τον πρώτο χρόνο επιτυχής λειτουργίας θα σχεδιαστεί ένας διακανονισμός χρήσης του χώρου για την επόμενη δεκαετία. Έτσι υπολογίζεται ότι θα μειωθεί το κόστος ενοικιάσεως και έτσι στην ουσία ο χώρος θα παρέχεται δωρεάν για τα 2 από τα 10 χρόνια.

Χρειάζεται άδεια λειτουργίας καταστήματος και άδεια λειτουργίας νυχτερινού κέντρου. Ο χώρος θα είναι σύμφωνος με το νόμο μη καπνιστών. Το προσωπικό θα τηρεί μέσω ενδυμασίας (σκουφός, γάντια κτλ) και άλλων τρόπων (συχνό πλύσιμο χεριών) τους βασικούς κανόνες υγιεινής ενώ εταιρίες καθαρισμού και αυτόματοι μηχανισμοί (καθαρισμός τουαλέτας μέσω χρονοδιακόπτη) θα φροντίσουν για τα υπόλοιπα. Οι υπόλοιπες άδειες παρέχονται από τον προηγούμενο ιδιοκτήτη (πχ πολεοδομικές άδειες).

Η αποθήκη αποτελεί χώρο ιδιοκτησίας μετόχου και βρίσκεται σε κοντινή απόσταση 4 χιλιομέτρων από το κατάστημα, επομένως δεν υπάρχουν κόστη ενοικιάσεις κτιρίου και τα κόστη μεταφοράς είναι λίγα.

4.9.1 Προσωπικό

Το κατάστημα θα απασχολεί:

- ✓ 1 Διαχειριστή

- ✓ 10 σερβιτόρους. Από τους οποίους οι 2 θα είναι αντικαταστάτες των υπόλοιπων βασικών και δεν θα αμείβονται με τον κανονικό μισθό άλλα με απόδειξη παροχής εργασίας κάθε φορά που χρειάζονται. Οι σερβιτόροι θα δουλεύουν καθημερινά με βάρδιες 8ωρών.
- ✓ 3 ειδικευμένους σεφ.
- ✓ 3 παραγωγούς ροφημάτων και ποτών καταρτισμένους από τις σχετικές σχολές
- ✓ 4 βοηθητικών υπαλλήλων οι οποίοι θα βοηθούν όλους τους παραπάνω τομείς
- ✓ 2 υπεύθυνους αποθήκης

Οι εργαζόμενοι θα γίνουν αποδεκτοί μετά από συνεντεύξεις με τους μετόχους και τον κεντρικό διαχειριστή. Θα προέρχονται όλοι από κλάδους παρόμοιους με το αντικείμενο τους και η επαφή θα γίνει μέσω των σχολών τους. Η ηλικιακή τους ομάδα θα είναι παρόμοια με αυτή των πελατών (18-25) εκτός από κάποιους μεμονωμένους έμπειρους ανθρώπους μεγαλύτερης ηλικίας.

Θα υπάρχει συνεργασία με τρίτο φορέα εκπαίδευσης ώστε να ενημερώνει ανά τακτά χρονικά διαστήματα το προσωπικό της επιχείρησης για τις καινοτομίες του χώρου της εστίασης και αναψυχής. Η επιχείρηση στοχεύει στην άρτια κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού της.

Οι προμηθευτές μας είναι άτομα υψηλής εμπειρίας. Όσο αναφορά την επιλογή προμηθευτή καφέ, αυτή είναι η εταιρία ελληνική εταιρία coffee island που αποστέλλει από την Πάτρα στις αποθήκες μας στην Αθήνα τις πρώτες ύλες του καφέ.

Οποιοδήποτε είδος λαχανικών και φρούτων που χρειάζεται ως πρώτη ύλη φρέσκων χυμών και φαγητού θα προμηθεύονται από την εμπορία φρούτων Μυλωνάς σε τριήμερη βάση.

Τα αλλαντικά μας θα είναι μάρκας Υφαντής τα οποία θα αγοράζονται σε μεγάλες ποσότητες και θα αποθηκεύονται στην αποθήκη μας.

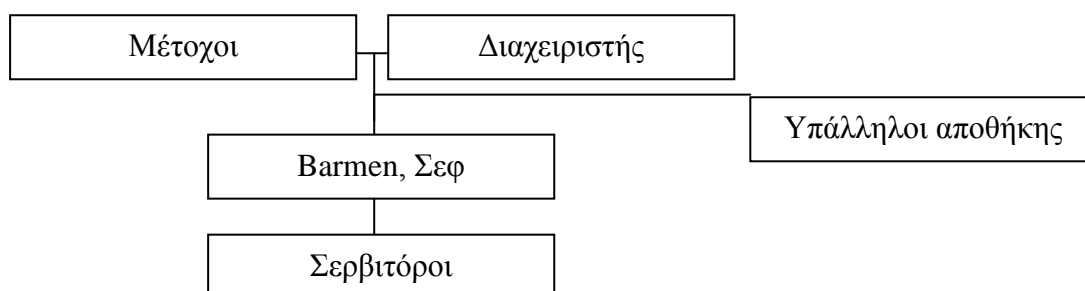
Η πληρωμή των προμηθευτών μας γίνεται αμέσως μετά την παράδοση των προϊόντων ώστε να αυξηθεί η πιστοληπτική μας φερεγγυότητα.

4.10 Διοίκηση και οργάνωση

Ο διαχειριστής που ορίζεται είναι άτομο εκπαιδευμένο με πτυχίο στον τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων και μεταπτυχιακές σπουδές στον αντίστοιχο χώρο. Η αμοιβή του είναι υψηλή καθώς αναλαμβάνει την εποπτεία και ευθύνη του χώρου για όσο αυτό παραμένει ανοιχτό.

Παράλληλα με αυτόν οι μέτοχοι έχουν την δυνατότητα παροχής υπηρεσιών και αποφάσεων εάν αυτό συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Σχεδιάγραμμα 4.5, Οργανόγραμμα



Το διοικητικό συμβούλιο και ο διαχειριστής λαμβάνουν τις αποφάσεις. Συμβουλές υποστήριξης μπορούν να δοθούν από τους υπόλοιπους επιχειρηματίες παρόμοιων κλάδων σε σεμινάρια, συναντήσεις κτλ άνευ αμοιβής.

Οι υπάλληλοι αποθήκης είναι υπεύθυνοι για την μεταφορά και την φύλαξη των εμπορευμάτων, την διακίνηση αυτών καθώς και στην συνεννόηση με τους προμηθευτές. Οφείλουν να προστατεύουν τα προϊόντα από τις οποιαδήποτε κακές περιβαλλοντικές συνθήκες και να κρατάν ιστορικό αποθεμάτων.

Οι bartenders, οι οποίοι μαζί με τους σερβιτόρους αποτελούν και την βιτρίνα του μαγαζιού. Επιβάλλεται όχι μόνο να είναι καλοί στην δουλειά τους και να γνωρίζουν τα είδη ποτών και καφέδων που σερβίρουν αλλά και να είναι όσο το δυνατόν πιο περιποιημένοι στην εμφάνιση τους (καθαριότητα, grooming, κτλ). Συνήθως βρίσκονται πίσω από την μπάρα και εξυπηρετούν τις παραγγελίες των γύρω τους καθώς και των σερβιτόρων.

Στον χώρο της κουζίνας, υπεύθυνοι είναι οι σεφ, για την ποιότητα των φαγητών που προσφέρουν. Τα διάφορα events που οργανώνονται (sushi nights, brunch κτλ) προϋποθέτουν της σωστή οργάνωση και συνεργασία μεταξύ τους ώστε να αντεπεξέλθει η επιχείρηση στο φόρτο εργασίας.

Τέλος, οι σερβιτόροι, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την εξυπηρέτηση των πελατών, την διακίνηση των παραγγελιών και το κράτημα των ταμείων τους. Αποτελούν τα πρώτα και

μοναδικά πολλές φορές πρόσωπα που έρχονται σε επαφή οι πελάτες και έτσι ο ρόλος τους για την εικόνα του μαγαζιού είναι πολύ σημαντικός.

4.11 Δαπάνες έναρξης και κεφαλαιοποίησης

Το 80% των χρημάτων θα εκταμιευτούν από τις τράπεζες και τα προγράμματα ανάπτυξης νέων επιχειρήσεων της ευρωπαϊκής ένωσης. Το υπόλοιπο 20% θα το αναλάβει ισομερώς το τριμελές διοικητικό συμβούλιο (μέτοχοι).

Πίνακας 4.4, Κόστος έναρξης

Είδος	Κόστος
Αμοιβές συνεργείων και δαπάνες υλικών	1500€
Αμοιβές δικηγόρων και άδειες λειτουργίας	800€
Ενοίκια (1 ^ο έτος)	15000€
Αγορά εξοπλισμού και διακόσμησης	11000€
Δαπάνη ασφαλειών	1000€
Σύνολο:	29300€

Οι αμοιβές των συνεργείων αφορούν την πληρωμή των εργασιών που είναι απαραίτητες να γίνουν στο μαγαζί. Η ανακαίνιση είναι αυτή που θα δώσει την διαφορετική ατμόσφαιρα στον χώρο, καθώς και το σήμα έναρξης του διαφορετικού. Οι πληρωμές αφορούν τα ημερομίσθια των εργατών που θα δουλέψουν για την επιχείρηση. Ακόμα σε αυτά προστίθενται και οι δαπάνες των υλικών όπως εργαλεία, μπουγιές κτλ.

Οι αμοιβές των δικηγόρων και των αδειών λειτουργίας αφορούν το νομικό κομμάτι ίδρυσης της επιχείρησης. Οι δικηγόροι είναι αυτοί που θα αναλάβουν την ίδρυση της ανώνυμης

εταιρίας, την έκδοση ειδικών αδειών χρήσης της τοποθεσίας προς την εξυπηρέτηση διάφορων αδειών και θα είναι υπεύθυνοι για την αντιμετώπιση κάθε κωλυσιεργίας του κράτους ή του Δήμου της περιοχής.

Τα ενοίκια, τα οποία είναι ιδιαίτερα υψηλά, είναι άλλη μια σημαντική δαπάνη της επιχείρησης. Η καταβολή ολόκληρου του ποσού ενοικίων για τον πρώτο χρόνο είναι απαραίτητη για την εκμετάλλευση του χώρου.

Ένα πολύ σημαντικό κομμάτι είναι αυτό της αγοράς του εξοπλισμού και της διακόσμησης του μαγαζιού. Στις μέρες μας, η αισθητική του μαγαζιού μπορεί να χαρακτηριστεί ως το κομβικότερο σημείο επιλογής ενός μαγαζιού από τους καταναλωτές, σε συνάρτηση πάντα με τις τιμές στις οποίες αυτό προσφέρει τα προϊόντα του. Η αγορά του εξοπλισμού και της διακόσμησης πρόκειται να πραγματοποιηθεί από έμπειρους διακοσμητές και από επιλεγμένες αλυσίδες καταστημάτων, για παράδειγμα IKEA, Praktiker κτλ. Ο τόνος του μαγαζιού θα είναι μινιμαλιστικός όπως επιτάσσει η μόδα της εποχής μας με έντονα τα στοιχεία του άσπρου και του μαύρου. Σε αυτά τα έξοδα, περιλαμβάνεται και η αγορά εξοπλισμού που θα χρειαστεί για τους καφέδες και την κουζίνα καθώς και για τον εξαερισμό και την θέρμανση του χώρου. Η πρώτη εστίαση θα γίνει στην αγορά μεταχειρισμένου εξοπλισμού, διότι είναι ουκ ολίγες οι επιχειρήσεις που έκλεισαν στους πρώτους μήνες λειτουργίας τους και διέθεσαν τον πανάκριβο εξοπλισμό τους προς πώληση ή ενοικίαση. Άλλη μια προοπτική που εξετάζεται είναι η μέθοδος leasing για τον πρώτο χρόνο της επιχείρησης. Επίσης συμπεριλαμβάνονται και τα κόστη αγοράς κάθε είδος ποτηριών, ρούχων του προσωπικού κτλ.

Πίνακας 4.5, Κόστος προσωπικού

	Διαχειριστής	Barmen	Σεφ	Σερβιτόροι	Αποθηκάριοι	Άλλοι
Αριθμός Εργαζομένων	1	3	3	10	2	4

Μέση Μηνιαία Αμοιβή	761,09€	510,95€	510,95€	510,95€	586,08€	510,95€	
Σύνολο:	761,09€	1532,85€	1532,85€	5109,5€	1172,16€	2043,8€	12152,25€

4.12 Ταμειακές Ροές επιχείρησης

Παρακάτω παρουσιάζεται η πρόβλεψη που αφορά την έμμεση και άμεση κατάσταση ταμειακών ροών για το πρώτο έτος λειτουργίας της επιχείρησης.

Πίνακας 4.5, Ταμειακές Ροές

Άμεση Μέθοδος	Τιμή
Εισπράξεις από πωλήσεις:	80000€
Εισπράξεις από άλλα έσοδα:	10000€
Πληρωμές σε προμηθευτές:	20000€
Πληρωμές σε εργαζόμενους:	12512€
Πληρωμές λοιπών λειτουργικών εξόδων:	29300€
Πληρωμές για φόρο εισοδήματος:	10000€
Σύνολο καθαρών ταμειακών ροών:	18,188€

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 Επίλογος και συμπεράσματα

Η παρούσα εργασία, που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο εκπόνηση της πτυχιακής στο τμήμα Εμπορίας και Διαφήμισης, περιλαμβάνει τα βήματα έναρξης και παγίωσης μιας επιχείρησης εστίασης και αναψυχής. Στόχος της επιχείρησης είναι να αποτελέσει μια εναλλακτική επιλογή που θα πρωταγωνιστήσει στην στοχευόμενη αγορά και θα κερδίσει μεγάλα μερίδια και όχι μόνο από τους κοντινούς ανταγωνιστές, μέσα στον πρώτο χρόνο λειτουργίας. Όραμα μας να ηγηθούμε στην αγορά και να επεκταθούμε με franchise. Τα παραπάνω θα συμβούν λόγω της μεγάλης εμπορίας που τα στελέχη της εταιρίας διαθέτουν στο συγκεκριμένο χώρο, στο εκλεκτό προσωπικό που θα διαλεχτεί έπειτα από εξονυχιστικές διαδικασίες καθώς και τα πρώτης ποιότητας προϊόντα, διανεμημένα από τους πλέον αξιόπιστους προμηθευτές.

Το θεωρητικό υπόβαθρο έκανε γνωστά στους αναγνώστες τα διάφορα πεδία, τα οποία χρειάζεται κάποιος να γνωρίζει ώστε να καταφέρει να συντάξει και να αναγνώσει ένα επιχειρηματικό σχέδιο. Μέτα τον ορισμό λοιπόν και την σύνθεση ενός επιχειρηματικού σχεδίου, έγιναν γνωστές η έννοια του προγράμματος μάρκετινγκ, κατά το οποίο θέτονται οι στόχοι της επιχείρησης, γίνεται η ανάλυση SWOT, καθορίζεται

το μίγμα του μάρκετινγκ και τέλος επιλέγεται η στρατηγική, ο κύκλος ζωής των προορισμών και τα στάδια που περνάει ένας προορισμός από την εξερεύνηση έως την εδραίωση και την πτώση, τα κριτήρια τμηματοποίησης μιας αγοράς καθώς και οι ορισμοί της κουλτούρας και της υποκουλτούρας. Ακολούθησαν στοιχεία που αφορούσαν την έρευνα του μάρκετινγκ, τα είδη της και τον ορθό τρόπο εφαρμογής της σύμφωνα με τα διαφορετικά δεδομένα κάθε περίπτωσης. Τέλος έγινε αναφορά στις στρατηγικές απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα την καθιέρωση της επιχείρησης και την διαφοροποίηση της ίδια από άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Στο τρίτο κεφάλαιο, έγινε αναφορά γενικότερα σχετικά με την μεθοδολογία που πρέπει να ακολουθεί ένα επιχειρηματικό σχέδιο, ποιά είναι τα κύρια μέρη που το απαρτίζουν (SWOT, χώρος εγκατάσταση κτλ). Επίσης, έγινε αναφορά στο πολύ σημαντικό κεφάλαιο των ταμειακών ροών. Τέλος, στο τέταρτο και τελευταίο παραγωγικό κεφάλαιο, δόθηκε το business plan της επερχόμενης επιχείρησης, δόθηκαν στοιχεία για αυτή και τον τρόπο λειτουργίας της, το

προσωπικό της, τον τρόπο χρηματοδότησης, τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία, καθώς και τις ευκαιρίες που τυχόν μπορέσει να εκμεταλλευτεί στο μικροοικονομικό και μακροοικονομικό περιβάλλον της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

A. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Blackwell, E. (2004). *How to prepare a BUSINESS PLAN*. London: Kogan Page Limited

Clive Reading (2002). *Strategic Business Planning*. London and Sterling

Lynn M. Pearce (2010). *Business Plan Handbook*. Cengage Learning

B. ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Ανδριώτης Κ. (2005). *Τουριστική Ανάπτυξη & Σχεδιασμός*. Εκδόσεις Σταμούλη.

Ανδριώτης Κ. (2007). *Μάρκετινγκ Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Σταμούλη.

Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Ενθάρρυνση επιχειρηματικών δράσεων, καινοτομικών εφαρμογών και μαθημάτων επιλογής φοιτητών του ΕΚΠΑ – Β΄ Κύκλος.

Κέντρο Εθελοντών Μάνατζερ Ελλάδος. Οδηγός σύνταξης επιχειρηματικού σχεδίου για νέα επιχείρηση.

Κοκκώσης Χ., Τσάρτας Π., Γκρίμπα Ε. (2013). *Ειδικές και Εναλλακτικές Μορφές Τουρισμού*. Εκδόσεις Κριτική.

Σαρμανιώτης Χ. (2012). *Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Ζυγός

Σιώμοκος Γ. (2011). *Συμπεριφορά Καταναλωτή & Στρατηγική Μάρκετινγκ*. Εκδόσεις Σταμούλη.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Η Starbucks ξεκίνησε την επιχειρηματική της δραστηριότητα στο Seattle των Η.Π.Α. και σήμερα αποτελεί την νούμερο ένα εταιρία καταστημάτων σερβιρίσματος καφέ στον κόσμο και με περίπου 70 καταστήματα στην Ελλάδα. Η βασική ιδέα του Howard Schultz (μετέπειτα CEO της επιχείρησης) ήταν η πώληση καφέ από διάφορα χαρμάνια και κυρίως σε εκδοχές espresso, η πώληση ποικιλίας γλυκών, σάντουιτς και σαλατών.

Το αρχικό όραμα του Schultz ήταν η δημιουργία αλυσίδας καταστημάτων καφέ που θα προσφέρει τους καλύτερους καφέδες και θα εκπαιδεύει τους καταναλωτές τους για αυτούς.

Η αποστολή της Starbucks αποτελεί την διατήρηση της κατευθυντήρια γραμμής της εταιρίας, όπως αναφέρονται στην ιστοσελίδα της εταιρίας, αυτά τα συστατικά είναι:

- Η προσφορά ενός άριστου περιβάλλοντος εργασίας
- Η αποδοχή της διαφορετικότητας ως ένα ουσιαστικό του τρόπου με τον οποίο λειτουργούν οι υπάλληλοι στην επιχείρηση.
- Η εφαρμογή των υψηλότερων προτύπων αρτιότητας στην αγορά, το καβούρδισμα και το φρέσκο σερβίρισμα του καφέ
- Η ανάπτυξη και η απόκτηση ικανοποιημένων πελατών
- Η θετική συμβολή της επιχείρησης στο κοινωνικό σύνολο και το περιβάλλον
- Η αναγνώριση της κερδοφορίας ως ουσιαστικό στοιχείο για την μελλοντική επιτυχία της επιχείρησης.

Η ουσία της επιχειρησιακής φιλοσοφίας της Starbucks θα μπορούσε να συνοψιστεί στα πέντε C.

1. Community (Επικοινωνία)
2. Connection (Σύνδεση)
3. Caring (Ενδιαφέρον)
4. Commitment (Δέσμευση)
5. Coffee (Καφές)

Η εσωτερική επικοινωνία είναι ιδιαίτερα σημαντική στην πολιτική λειτουργίας της Starbucks. Οι υπάλληλοι της επιχείρησης εξυπηρετούν τους πελάτες υπό την επίβλεψη κάποιου διευθυντικού στελέχους. Ακόμα, στο πλαίσιο στρατηγικής επικοινωνίας της

επιχείρησης πραγματοποιούνται συχνά έρευνες για την στάση του προσωπικού και παράλληλα της εργασιακής τους ικανοποίησης. Τα αποτελέσματα των ερευνών κάνει γνωστό το μεγάλο ποσοστό ικανοποίησης και συναισθήματος σύνδεσης της επιχείρησης με τους υπαλλήλους αλλά και ένα κομμάτι με βελτιώσεις που χρειάζονται να πραγματοποιηθούν στα συστήματα επικοινωνίας, coaching και feedback.