



ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΗΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Τίτλος: Επιχειρηματικό σχέδιο ίδρυσης Αγροτουριστικού Ξενώνα στη
Νότια Ικαρία**

Επιμέλεια:
Καταβολάδας Στυλιανός

Επιβλέπων:
Μουστάκης Βασίλειος

ΧΑΝΙΑ 2024

Περίληψη

Η παρούσα εργασία αφορά την μελέτη και την κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου για την ίδρυση ξενώνα αγροτουρισμού στην περιοχή της Νότιας Ικαρίας. Ο αγροτουρισμός πρόκειται για μία από τις αναδυόμενες μορφές εναλλακτικού τουρισμού παγκοσμίως, η οποία μπορεί να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε λιγότερο γνωστούς στο ευρύ κοινό προορισμούς, όπως τα νησιά του Βορείου Αιγαίου. Χαρακτηριστικά γνωρίσματά του αποτελούν οι αυθεντικές και ολιστικές εμπειρίες, η σύνδεση του επισκέπτη με τη φύση, τα ζώα και την τοπική παράδοση, και η επαφή, και ενίοτε και η συμμετοχή του, στις αγροτικές εργασίες.

Η κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου συνίσταται στον ολοκληρωμένο σχεδιασμό και παρουσίαση της πρότασης για την ίδρυση της επιχείρησης, η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού της περιβάλλοντος και των παικτών που δραστηριοποιούνται σε αυτό και το επηρεάζουν, η χάραξη των στρατηγικών, και η εκτίμηση της μελλοντικής της πορείας.

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη	2
Πίνακας Περιεχομένων	3
Ευρετήριο Πινάκων	3
Ευρετήριο Εικόνων.....	4
Εισαγωγή.....	5
Μέρος Πρώτο – Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	6
1.1 Ορισμός του Τουρισμού	6
1.2 Αγροτουρισμός.....	7
1.3 Βασικοί παράγοντες για την ανάπτυξη του Αγροτουρισμού	13
1.4 Ο Αγροτουρισμός στην Ελλάδα	13
1.5 Δυνατότητες ανάπτυξης αγροτουρισμού στην Περιφερειακή Ενότητα Ικαρίας	16
Μέρος Δεύτερο: Διαμόρφωση Επιχειρηματικού Σχεδίου	19
2.1 Επιχειρηματικό Σχέδιο	19
2.2 Σχεδιασμός Εταιρικού Προφίλ.....	20
2.3 Ανάλυση Κατάστασης	22
2.4 Στρατηγική Επιχειρηματικής Ανάπτυξης / Συνεργασίας	24
2.5 Στρατηγική Ανάπτυξης	26
2.6 Ανάλυση Ανταγωνιστών.....	27
2.7 Ανάλυση βιομηχανίας.....	29
2.8 Στρατηγική Μάρκετινγκ	34
2.9 Στρατηγική Πωλήσεων	36
2.10 Στρατηγική Τοποθέτησης.....	37
2.11 Ανταγωνιστική Στρατηγική.....	39
2.12 Χρηματοοικονομικό Σχέδιο.....	40
Συμπεράσματα	58
Βιβλιογραφία	59

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1: Πάγιες Επενδύσεις.....	41
Πίνακας 2: Κάλυψη επένδυσης	42
Πίνακας 3: Πίνακας Εξόφλησης Δανείου	43
Πίνακας 4: Πληρότητα Περιφερειών Ελλάδας	46
Πίνακας 5: Πληρότητα 2022 βάσει στοιχείων ΙΤΕΠ.....	46

Πίνακας 6: Πληρότητα ανά μήνα, στην πρώτη 5ετία, αισιόδοξο σενάριο	47
Πίνακας 7: Πίνακας Πωλήσεων Αισιόδοξο Σενάριο	47
Πίνακας 8: Πίνακας πληρότητας ανά μήνα, πιθανό σενάριο	47
Πίνακας 9: Πίνακας πωλήσεων, πιθανό σενάριο	48
Πίνακας 10: Πληρότητες ξενοδοχείων βάσει ΙΤΕΠ, 2020	48
Πίνακας 11: Πίνακας πληρότητας, απαισιόδοξο σενάριο	48
Πίνακας 12: Πίνακας πωλήσεων, απαισιόδοξο σενάριο	49
Πίνακας 13: Έξοδα ανά λειτουργία στην πρώτη 5ετία	50
Πίνακας 14: Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης στην πρώτη 5ετία	53
Πίνακας 15: Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης στην πρώτη 5ετία	54
Πίνακας 16: Ισολογισμοί στην πρώτη 5ετία	54

Ευρετήριο Εικόνων

Εικόνα 1: Τυπολογία μορφών αγροτουρισμού. Πηγή: Philip et al., 2010	9
Εικόνα 2: Ενοικιαζόμενα Δωμάτια, Περιφέρεια Β. Αιγαίου	28
Εικόνα 3: Κατανομή Ξενοδοχειακών καταλυμάτων, Β. Αιγαίο	29
Εικόνα 4: Ποσοστά τουρισμού στην Ελλάδα ανά προορισμό. Πηγή: ΙΝΣΕΤΕ, 2018	30
Εικόνα 5: Διανυκτερεύσεις σε ξενοδοχειακά καταλύματα Β. Αιγαίου ανά περιφερειακή ενότητα 2015-2020	31
Εικόνα 6: Δείκτης εξέλιξης ξενοδοχειακής αγοράς, 2011-2021. Πηγή: ICAP, 2022	32
Εικόνα 7: Δείκτες περιθωρίου κέρδους ξενοδοχειακού κλάδου. Πηγή: ICAP, 2022	33
Εικόνα 8: Δείκτες περιθωρίου κέρδους ξενοδοχειακού κλάδου, 2. Πηγή: ICAP, 2022	33

Εισαγωγή

Ο αγροτουρισμός αποτελεί μία από τις αναδυόμενες μορφές του εναλλακτικού τουρισμού, οι οποίες κερδίζουν δημοφιλία τα τελευταία χρόνια μέσω της εξάπλωσης των κοινωνικών δικτύων και της αναζήτησης των επισκεπτών για περισσότερο αυθεντικές εμπειρίες τουριστικού προϊόντος. Στη χώρα μας, ο αγροτουρισμός ως πρακτική υφίσταται από τη δεκαετία του 1960 περίπου (Tsartas, P. and Thanopoulou, M. 1994) ωστόσο ποτέ δεν είχε οργανωθεί σωστά και έτσι δεν υιοθετήθηκε σε ευρεία κλίμακα. Ωστόσο, το σχέδιο δράσης του ελληνικού υπουργείου τουρισμού για το 2030 (ΙΝΣΕΤΕ, 2022) δείχνει ότι γίνεται πλέον εκ νέου προσπάθεια να δοθούν κίνητρα για την ίδρυση ολοκληρωμένων αγροτουριστικών μονάδων.

Στο πρώτο κομμάτι θα πραγματοποιηθεί σύντομη βιβλιογραφική επισκόπηση σχετικά με τον τουρισμό, τις επιπτώσεις του στο περιβάλλον και την κοινωνία και την ανάδειξη του αγροτουρισμού σε σημαντική αναπτυξιακή στρατηγική για λιγότερο δημοφιλείς προορισμούς με πολλές φυσικές ομορφιές. Στο δεύτερο κομμάτι, και με βάση τα όσα αναλύθηκαν παραπάνω, θα προετοιμαστεί ένα βιώσιμο και ανταγωνιστικό επιχειρηματικό σχέδιο ίδρυσης αγροτουριστικού ξενώνα στην περιοχή της Νότιας Ικαρίας, το οποίο θα παρουσιάζει την πρόταση για την εταιρεία και τις δραστηριότητές της, θα πραγματοποιεί αναλυτική μελέτη του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας, των ανταγωνιστών, και των παρεχόμενων προϊόντων, και παρουσιάζονται προβλέψεις για τα αποτελέσματα της επιχείρησης στην πρώτη πενταετία.

Κεφάλαιο 1 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

1.1 Ορισμός του Τουρισμού

Ο τουρισμός, σύμφωνα με το λεξικό, είναι «η θεωρία και η πρακτική της περιήγησης, του ταξιδιού με σκοπό την ευχαρίστηση». Οι περισσότεροι ορισμοί του πεδίου προέρχονται από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού. Ως τουρισμός ορίζεται:

[Το] κοινωνικό, πολιτιστικό και οικονομικό φαινόμενο που συνεπάγεται τη μετακίνηση ανθρώπων σε χώρες ή μέρη εκτός του συνηθισμένου τόπου παραμονής τους, για προσωπικούς ή επιχειρηματικούς/επαγγελματικούς σκοπούς. Αυτά τα άτομα ονομάζονται επισκέπτες (οι οποίοι μπορεί να είναι είτε τουρίστες είτε εκδρομείς, κάτοικοι ή μη) και ο τουρισμός έχει να κάνει με τις δραστηριότητές τους, μερικές από τις οποίες περιλαμβάνουν τουριστικές δαπάνες (UNWTO, n.d).

Για την καλύτερη κατανόηση της έννοιας, τονίζεται ότι τα κίνητρα (σκοποί) στα οποία αναφέρεται ο τουρισμός δεν αφορούν τα κίνητρα που επηρεάζουν την απόφαση για το ταξίδι, αλλά την επιλογή του συγκεκριμένου προορισμού, ομαδοποιώντας τα σε: 1. Αναψυχή και διακοπές, 2. Επίσκεψη συγγενών και φίλων, 3. Επιχειρηματικούς ή επαγγελματικούς λόγους, 4. Λόγοι σχετικοί με την υγεία, 5. Λόγοι σχετικοί με τη θρησκεία, 6. Άλλοι λόγοι. (UNWTO, 2008).

Ο τουρισμός θεωρείται συχνά ως μια σημαντική κινητήρια δύναμη για την οικονομική ανάπτυξη και ανάπτυξη των χωρών (Brida & Risso, 2009; Tang & Tan, 2013), συμβάλλοντας στην αύξηση της οικονομικής ευημερίας των τοπικών πληθυσμών. Αυτή η προοπτική δικαιολογεί τη διάθεση δημόσιων πόρων για την προσέλκυση περισσότερων επισκεπτών σε προορισμούς αυξάνοντας την ανταγωνιστική τους θέση σε σχέση με άλλους προορισμούς (Webster & Ivanov, 2014).

Ο τουρισμός συνδέεται επίσης και με πολιτιστικά οφέλη. Οι κάτοικοι της κοινότητας μπορούν να επωφεληθούν τα πολιτιστικά οφέλη από τον τουρισμό με έναν από τους δύο τρόπους. Πρώτον, ο τουρισμός εκθέτει τόσο τον οικοδεσπότη, όσο και τον επισκέπτη σε άλλους πολιτισμούς και μπορεί να οδηγήσει σε οφέλη όπως η

ανεκτικότητα και η κατανόηση (Besculides et al., 2002). Δεύτερον, η πράξη της παρουσίας της κουλτούρας σε ξένους ενισχύει την ιδέα του τι σημαίνει να ζεις μέσα σε μια κοινότητα, αυξάνοντας έτσι την ταυτότητα, την υπερηφάνεια, τη συνοχή και την υποστήριξη (Esman, 1984).

Ο τουρισμός έχει συνδέεται επιπλέον με σημαντικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Οι παγκόσμιες περιβαλλοντικές συνέπειες του τουρισμού μπορούν να χωριστούν σε φυσικές και ψυχολογικές. Η επίδρασή τους μπορεί να είναι τόσο άμεση όσο και έμμεση. Τελικά, όλες οι αλλαγές που ξεκινούν από τον τουρισμό συμβαίνουν τοπικά ή μεμονωμένα, αλλά αθροίζονται σε παγκόσμια φαινόμενα (Gossling, 2002).

Από παγκόσμια σκοπιά, ο τουρισμός συμβάλλει:

1. Σε αλλαγές στην κάλυψη και τη χρήση γης.
2. Αυξημένη χρήση ενέργειας
3. Βιοτική ανταλλαγή και εξαφάνιση άγριων ειδών
4. Ανταλλαγή και διασπορά ασθενειών.
5. Αλλαγές στην αντίληψη και κατανόηση του περιβάλλοντος.

Επιπλέον, η χρήση του νερού πρέπει να θεωρείται σημαντικό ζήτημα, διότι πολλές περιοχές αντιμετωπίζουν λειψυδρία. Ο τουρισμός συχνά φαίνεται να επιταχύνει τα υπάρχοντα προβλήματα, επειδή οι τουρίστες μετατοπίζουν τη ζήτηση νερού σε άλλες περιοχές, συχνά σε περιοχές με λειψυδρία όπως οι παράκτιες ζώνες (Vitousek et al., 1997).

1.2 Αγροτουρισμός

Ο αγροτουρισμός έχει μελετηθεί με διάφορους τρόπους και πλαίσια. Μπορεί να υποστηριχθεί, ωστόσο, ότι οι μελέτες δεν έχουν ακόμη καταφέρουν να παρέχουν μια σαφή και βασική κατανόηση των χαρακτηριστικών στα οποία βασίζεται και τα οποία καθορίζουν τον αγροτουρισμό.

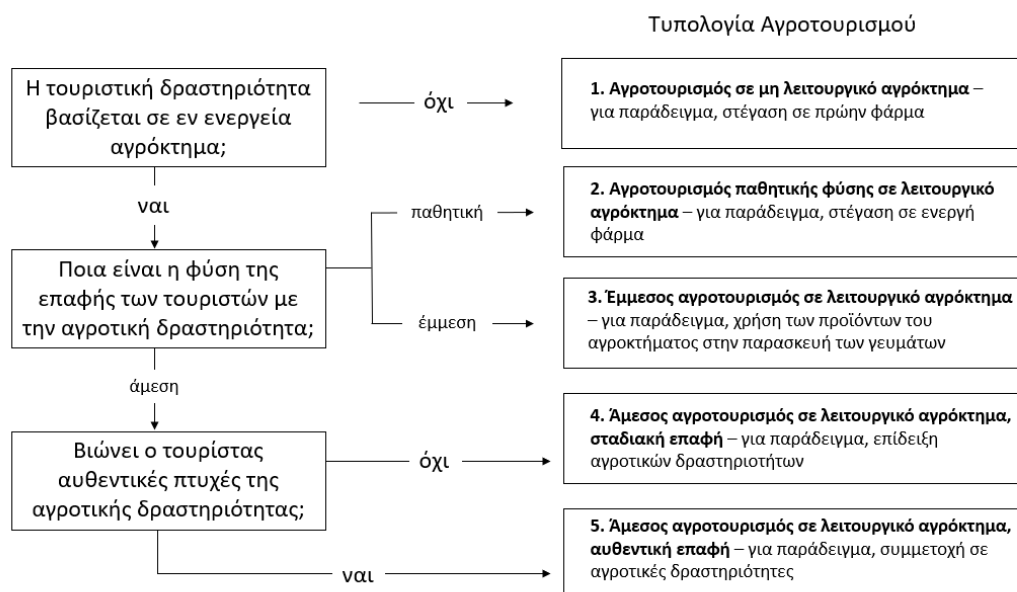
Η διεξοδική εξέταση της βιβλιογραφίας αποκαλύπτει πολυάριθμες έννοιες και ορισμούς που έχουν κατά καιρούς χρησιμοποιηθεί για τον αγροτουρισμό με βάση μια ποικιλία χαρακτηριστικών. Ορισμοί όπως ο αγροτουρισμός, ο αγροτικός τουρισμός, ο υπαίθριος τουρισμός και ο οικοτουρισμός χρησιμοποιούνται συχνά

εναλλακτικά με τον αγροτουρισμό και μεταξύ τους (Barbieri & Mshenga, 2008), αλλά έχουν επίσης χρησιμοποιηθεί ρητά για δηλώνουν παρόμοιες αλλά διακριτές έννοιες (Iakovidou, 1997; McGehee & Kim, 2004).

Υπάρχουν διάφορα χαρακτηριστικά που συνδέονται με τον αγροτουρισμό και αποτελούν προϋποθέσεις για την απόδοση του όρου. Μία βασική προϋπόθεση είναι η άσκηση της δραστηριότητας του τουρισμού σε ένα λειτουργικό αγρόκτημα. Η φύση της τουριστικής επαφής με τη γεωργία συζητείται επίσης συχνά στη βιβλιογραφία ως προϋπόθεση. Ερωτήματα εγείρονται σχετικά με το εάν η παθητική εκτίμηση των τοπίων που παράγονται από τη γεωργία ως υπόβαθρο για τον τουρισμό μπορεί να θεωρηθεί ως αγροτουρισμός (Clarke, 1999).

Οι ορισμοί της αυθεντικότητας στο πλαίσιο των τουριστικών εμπειριών σχετίζονται συχνότερα με τον MacCannell (1973), ο οποίος ορίζει την αυθεντικότητα που βασίζεται στην έννοια των «ορατών περιοχών» και των «παρασκηνίων». Θεωρώντας τις ορατές περιοχές ως τη σκηνή, όπου οι ηθοποιοί ή οι μουσικοί παίζουν για ένα κοινό και τα παρασκήνια ως οι περιοχές προετοιμασίας που συνήθως δεν μπορεί να δει το ευρύ κοινό, μπορεί να υποστηριχθεί ότι για έναν τουρίστα να βιώσει αυθεντική αγροτική δραστηριότητα, πρέπει να πάει στο «παρασκήνιο». Εναλλακτικά, οι τουρίστες μπορούν να βιώσουν «σταδιακή αυθεντικότητα».

Με βάση τα παραπάνω χαρακτηριστικά/προϋποθέσεις, οι Philip et al. (2010) δημιούργησαν την παρακάτω τυπολογία αγροτουριστικών δραστηριοτήτων. Είναι επίσης πιθανό περισσότερες από μία μορφές αγροτουρισμού να συσχετίζονται στον ίδιο χώρο.



Εικόνα 1: Τυπολογία μορφών αγροτουρισμού. Πηγή: Philip et al., 2010

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι οι τουρίστες μπορούν να έρθουν σε επαφή με διαφορετικούς βαθμούς της αγροτουριστικής δραστηριότητας.

Ο όρος «λειτουργικό αγρόκτημα» χρησιμοποιείται για να υποδηλώσει ένα αγρόκτημα στο οποίο ασκούνται επί του παρόντος αγροτικές δραστηριότητες (Gladstone and Morris, 2000; Iakovidou, 1997; Kizos and Iosifides, 2007; Sonnino, 2004). Ως αγροτικές δραστηριότητες ορίζουμε τη δραστηριότητα της εκτροφής ζώων και της παραγωγής φυτών καλλιεργειών μέσω της καλλιέργειας του εδάφους για κατανάλωση και για πώληση ως τρόφιμα και άλλα εμπορεύματα (Robinson, 2004). Αυτός ο ορισμός της γεωργίας είναι χρήσιμος καθώς βοηθά επίσης στον καθορισμό ενός ορίου μεταξύ δραστηριοτήτων που παραδοσιακά βασίζονται σε αγροκτήματα αλλά δεν είναι γεωργικές (π.χ. ιππασία, επεξεργασία τροφίμων) από εκείνες που είναι γεωργικές (π.χ. συγκομιδή καλλιεργειών).

Εφόσον λαμβάνει χώρα σε ένα λειτουργικό αγρόκτημα, η δραστηριότητα του τουρισμού έρχεται αναπόφευκτα σε κάποια μορφή επαφής με τη γεωργία όσον αφορά ένα κοινό φυσικό περιβάλλον. Ωστόσο, το επίπεδο επαφής που έχουν οι τουρίστες με τις γεωργικές δραστηριότητες σε ένα σενάριο αγροτουρισμού μπορεί να ποικίλλει σημαντικά. Η τουριστική επαφή με τη γεωργική δραστηριότητα μπορεί να χωριστεί σε τρεις τύπους: άμεση επαφή, έμμεση επαφή και παθητική επαφή. Η

άμεση επαφή με τη γεωργική δραστηριότητα υποδηλώνει ότι οι γεωργικές δραστηριότητες είναι ένα από χαρακτηριστικό στην τουριστική εμπειρία (π.χ. άρμεγμα αγελάδας, συγκομιδή μιας καλλιέργειας) όπου λαμβάνει μέρος ο τουρίστας. Η έμμεση επαφή υποδηλώνει μια δευτερεύουσα σύνδεση με τη γεωργική δραστηριότητα στο πλαίσιο της τουριστικής εμπειρίας, ίσως μέσω της επαφής με γεωργικά προϊόντα (π.χ. λαβύρινθος καλλιεργειών, επεξεργασία τροφίμων, πώληση ή κατανάλωση σε γεύματα). Η παθητική επαφή με τη γεωργική δραστηριότητα υποδηλώνει ότι ο τουρισμός και η γεωργία λειτουργούν ανεξάρτητα και ότι μόνο η τοποθεσία του αγροκτήματος είναι κοινή (π.χ. υπαίθριες δραστηριότητες) (Philip et al., 2010).

1.2.1 Αγροτουρισμός σε μη λειτουργικό αγρόκτημα

Για πολλούς συγγραφείς η παραμονή των τουριστών σε λειτουργικό αγρόκτημα είναι το βασικό καθοριστικό χαρακτηριστικό του αγροτουρισμού. Ο τουρισμός λειτουργεί κυρίως ως συμπληρωματική ροή εισοδήματος για τα αγροτικά νοικοκυριά (Iakovidou, 1997; Kizos & Iosifides, 2007; Sonnino, 2004). Έτσι, για πολλούς μελετητές, ο τουρισμός σε μη λειτουργικό αγρόκτημα θα προσδιοριζόταν ως οικοτουρισμός, καθιστώντας τον τύπο αυτό αμφιλεγόμενο.

Αυτό που διαχωρίζει τον αγροτουρισμό αυτής της μορφής από τον οικοτουρισμό, είναι η κάποιας μορφής σύνδεση με αγροτικές δραστηριότητες. Συνήθως η σύνδεση αυτή υλοποιείται μέσω της γεωργικής κληρονομιάς ή των εικόνων (π.χ. διαμονή σε μια ανακαινισμένη αγροικία) ή όπου οι γεωργικές πρακτικές του παρελθόντος ή του παρόντος αποτελούν μέρος του τουριστικού προϊόντος (π.χ. επιδείξεις κουρέματος προβάτων). Άλλα παραδείγματα αγροτουρισμού NWF περιλαμβάνουν αξιοθέατα αγροτικής κληρονομιάς, τουριστικές δραστηριότητες που πραγματοποιούνται σε μετασκευασμένα αγροκτήματα (π.χ. υπασία) ή πρόσβαση σε υπαίθριες αγορές με γεωργικά προϊόντα και τοπικές φάρμες.

1.2.2 Παθητικός αγροτουρισμός σε λειτουργικό αγρόκτημα

Σε αυτή τη μορφή αγροτουρισμού, το αγρόκτημα παρέχει το πλαίσιο για τον αγροτουρισμό, αλλά η σχέση μεταξύ τουρισμού και γεωργίας δεν είναι βαθύτερη από αυτό. Οι τουριστικές δραστηριότητες που αντιπροσωπεύουν αυτό το είδος αγροτουρισμού επιτρέπουν στους αγρότες να κεφαλαιοποιούν τους υπάρχοντες πόρους ως μέσο συμπλήρωσης του εισοδήματός τους χωρίς να παρεμβαίνουν στη γεωργία ως διακριτή δραστηριότητα.

Η μόνη προϋπόθεση για την κατάταξη μιας επιχείρησης σε αυτό τον τύπο δραστηριότητας είναι η λειτουργία της σε λειτουργικό αγρόκτημα (Barbieri & Mshenga, 2008; Evans & Ilbery, 1989; Walford, 2001). Παραδείγματα αυτής της μορφής αγροτουρισμού περιλαμβάνουν μια σειρά προϊόντων που βασίζονται σε αγροτικούς πόρους, όπως υπαίθριοι χώροι (π.χ. κέντρα δραστηριοτήτων) και αχρησιμοποίητα βοηθητικά κτίρια (π.χ. εξοχικές κατοικίες).

1.2.3 Έμμεση επαφή με τον αγροτουρισμό σε λειτουργικό αγρόκτημα

Η μορφή αυτή του αγροτουρισμού αρχίζει να ενσωματώνει τις γεωργικές εργασίες στο αγρόκτημα με το τουριστικό προϊόν. Η φύση της επαφής σε αυτήν την περίπτωση είναι «έμμεση» με την έννοια ότι συνήθως τα γεωργικά προϊόντα, σε αντίθεση με τις ίδιες τις γεωργικές δραστηριότητες, εμφανίζονται στο τουριστικό προϊόν.

Η εστίαση εντοπίζεται στη φιλοξενία και τη διαμονή αντίστοιχα, ωστόσο υπάρχει η συμπληρωματική δραστηριότητα της παροχής φρέσκων τοπικών τροφίμων στην τουριστική αγορά. Αυτό μπορεί να συμβεί μέσω της κατανάλωσης των αγροτικών προϊόντων σε τουριστικά γεύματα που σερβίρονται στα καταλύματα ή τις καφετέριες ή μέσω πώλησης σε τουρίστες σε καταστήματα αγροκτημάτων. Η επιτόπια επεξεργασία γεωργικών προϊόντων αποτελεί ένα άλλο βασικό παράδειγμα αυτής της μορφής αγροτουρισμού, π.χ. επίσκεψη σε οινοποιείο ή επίδειξη παραγωγής βουτύρου (Butts et al., 2005).

1.2.4 Σκηνοθετημένος Αγροτουρισμός

Στην περίπτωση αυτή, η τουριστική δραστηριότητα ασκείται σε λειτουργικό αγρόκτημα, και η επαφή με τις δραστηριότητες της γεωργίας είναι άμεση, αλλά σε ορισμένα πλαίσια. Αυτή η μορφή αντιστοιχεί στα ενδιάμεσα στάδια της κλίμακας αυθεντικότητας του MacCannell (1973), όπου οι τουρίστες βιώνουν γεωργικές δραστηριότητες που έχουν σκηνοθετηθεί για τη διεξαγωγή της τουριστικής δραστηριότητας. Οι δύο βασικοί τρόποι που συμβαίνει αυτό είναι μέσω της αναπαραγωγής (π.χ. μοντέλο αγροκτήματος) ή της οργάνωσης (π.χ. ξενάγηση σε αγρόκτημα) γεωργικών δραστηριοτήτων.

Οι διάφοροι τρόποι με τους οποίους μπορεί να σκηνοθετηθούν οι γεωργικές δραστηριότητες για τον τουρισμό, κυμαίνονται από απλές χρονικές παραλλαγές που επιτρέπουν τη λειτουργία της γεωργίας και των τουριστικών στοιχείων σε συντονισμένα χρονικά διαστήματα, έως την υλοποίηση ειδικά διαμορφωμένων τουριστικών θεαμάτων. Άλλα παραδείγματα αγροτουρισμού WFDCS περιλαμβάνουν επιδείξεις εκτροφής και άμεση σωματική επαφή με τα ζώα της φάρμας (Di Domenico & Millar, 2007).

1.2.5 Αυθεντικός Αγροτουρισμός

Στο πλαίσιο του αυθεντικού αγροτουρισμού, οι τουρίστες βιώνουν φυσικές γεωργικές δραστηριότητες από πρώτο χέρι, όπως για παράδειγμα τη συμμετοχή στις εργασίες του αγροκτήματος. Αυτός είναι ο μόνος τύπος αγροτουρισμού που υπερβαίνει τα «συνήθη» τουριστικά περιβάλλοντα και εισέρχεται στα αγροτικά «παρασκήνια» (MacCannell, 1973). Τα προϊόντα και οι δραστηριότητες που μπορούν να ταξινομηθούν ως αυθεντικός αγροτουρισμός συζητούνται επίσης λιγότερο στη βιβλιογραφία σε σχέση με τους προηγούμενους τύπους.

Παραδείγματα τέτοιας μορφής αγροτουρισμού αποτελούν οι οργανικές φάρμες, όπου οι τουρίστες προσφέρουν αγροτική εργασία στο αγρόκτημα σε αντάλλαγμα με διαμονή και, συχνά, διατροφή (McIntosh & Bonnemann, 2006) ή οποιαδήποτε άλλη εργασία χειρωνακτικής συγκομιδής σε προϊόντα όπως μούρα, σταφύλια ή ελιές (Marques, 2006). Αν και περιορισμένος σε έκταση, ο αυθεντικός αγροτουρισμός είναι σημαντική κατηγορία που απευθύνεται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.

1.3 Βασικοί παράγοντες για την ανάπτυξη του Αγροτουρισμού

Σύμφωνα με τη σχετική έκθεση του ΙΝΣΕΤΕ (2022) για τα σχέδια δράσης του ελληνικού τουρισμού, παράγοντες για την ανάπτυξη του αγροτουρισμού αποτελούν:

1. Η επιθυμία των επισκεπτών για την ενσωμάτωση στοιχείων της τοπικής παράδοσης και κουλτούρας στις διακοπές τους
2. Η ανάγκη για μοναδικές και αυθεντικές εμπειρίες, οι οποίες να είναι συνδεδεμένες με τον τοπικό τρόπο ζωής και πέρα από την περιήγηση / ξενάγηση να περιλαμβάνουν και αλληλεπίδραση με την τοπική κοινότητα
3. Η ανάγκη των ταξιδιωτών να αποσυνδεθούν από την διείσδυση της τεχνολογίας στην καθημερινότητά τους, να περάσουν χρόνο με την οικογένειά τους και να επανασυνδεθούν με το φυσικό περιβάλλον και την παράδοση
4. Αυξημένο ενδιαφέρον και σεβασμός για την πηγή και τη μέθοδο παραγωγής των τροφίμων (τάσεις για υγιεινή διατροφή, βιωσιμότητα, τοπική παραγωγή) καθώς και της βιοτεχνικής παραγωγής και της χειροτεχνίας
5. Η χρήση του Διαδικτύου και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για την αναζήτηση πληροφοριών σχετικά με τουριστικά προϊόντα, εμπειρίες και το σχεδιασμό του ταξιδιού

1.4 Ο Αγροτουρισμός στην Ελλάδα

Σε συνδυασμό με άλλες ευρωπαϊκές μεσογειακές χώρες, ο αγροτουρισμός στην Ελλάδα έχει εισαχθεί σχετικά πρόσφατα. Εμφανίστηκε για πρώτη φορά ως μια μορφή αγροτικού τουρισμού κατά τη δεκαετία του 1960 και τη δεκαετία του 1970, όταν οι κάτοικοι της πόλης «δραπέτευαν» στην ύπαιθρο, τα Σαββατοκύριακα και κατά τη διάρκεια των εθνικών ή θρησκευτικών εορτές. Μετά τη δεκαετία του 1980, αυτή η μορφή αγροτικού τουρισμού εντάθηκε και μετονομάστηκε σε αγροτουρισμό (Kizos & Iosifidis, 2007).

Ο πρωταρχικός λόγος για αυτή την εξέλιξη ήταν η ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα το 1981 που έφερε πλήθος ενορχηστρωμένων προγραμμάτων και πρωτοβουλιών με στόχο την ανάπτυξη της τοπικής και αγροτικής οικονομίας (Kizos & Iosifidis, 2007). Ένας επιπλέον λόγος για την ενθάρρυνση του αγροτουρισμού στην Ελλάδα ήταν η ανάπτυξη των ορεινών και μειονεκτικών περιοχών, ιδιαίτερα όσον αφορά το βιοτικό επίπεδο και θέματα όπως η ισότητα των φύλων (Gidarakou, 1999; Tsartas & Thanopoulou, 1994).

Στην πραγματικότητα, ο αγροτουρισμός στην Ελλάδα είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με τους γυναικείους συνεταιρισμούς. Σύμφωνα με τους Koutsou et al., η εμπλοκή αγροτών – γυναικών σε δραστηριότητες άλλες από τις κανονικές και συνηθισμένες στα οικιακά/οικογενειακά καθήκοντα, αναβάθμισαν την κοινωνική τους θέση και συνέβαλαν και εκείνες στο οικογενειακό εισόδημα. Σχετικά με το τελευταίο η Διεύθυνση Οικονομίας του Υπουργείου Γεωργίας έπαιξε καταλυτικό ρόλο στην κινητοποίηση και στην επαγγελματική κατάρτιση των γυναικών. Ως αποτέλεσμα, δημιουργήθηκαν όχι μόνο συνεταιρισμοί αλλά δρομολογήθηκαν επίσης και ιδιωτικές πρωτοβουλίες, αν και σε μικρή κλίμακα. Οι κύριες δραστηριότητες των συνεταιρισμών ήταν η παραγωγή προϊόντων οικιακής χειροτεχνίας, όπως, μαρμελάδες, κονσέρβες και παραδοσιακές λιχουδιές, καθώς και χειροτεχνήματα όπως κοσμήματα ή ακόμα και χαλιά.

Άλλες μορφές αγροτουρισμού που είναι δημοφιλείς, σύμφωνα με στοιχεία από τη μελέτη των Καζακόπουλου και Γιδαράκου (2003) είναι:

- Ενοικιαζόμενα δωμάτια
- Μεταποίηση αγροτικών προϊόντων
- Catering
- Ενοικιαζόμενα δωμάτια σε συνδυασμό με την παροχή άλλων προϊόντων
- Λαϊκή τέχνη και άλλα προϊόντα
- Catering μαζί με κάποια άλλη δραστηριότητα

Το ελληνικό Υπουργείο Γεωργίας παρουσίασε επίσης ένα αναπτυξιακό σχέδιο σε μια προσπάθεια να τονώσει φθίνουσες οικονομίες μειονεκτικών ή περιφερειακών περιοχών (Kizos & Iosifides, 2007). Στόχος ήταν η αξιοποίηση των φυσικών πόρων και των τοπικών προϊόντων και η διεύρυνση των δυνατοτήτων τους για την ενοποίηση των γεωργικών και τουριστικών δραστηριοτήτων. Το πρόγραμμα αναμενόταν να φέρει πολλαπλά οφέλη όχι μόνο για τις οφελούμενες περιοχές, αλλά και για τους ντόπιους. Τα παραδείγματα περιλαμβάνουν τα ακόλουθα (Gousiou, 2001):

- Ενίσχυση του αγροτικού εισοδήματος
- Διεύρυνση του πεδίου των δραστηριοτήτων στην περιφέρεια
- Πλουραλισμός και δημιουργία εισοδήματος από μη γεωργικές δραστηριότητες
- Ενίσχυση της θέσης των αγροτών στην κοινωνία
- Βελτίωση της ποιότητας ζωής και καλύτερες συνθήκες εργασίας για τους κατοίκους της περιοχής
- Μείωση της μετανάστευσης των ανθρώπων
- Επαναπροσδιορισμός του ρόλου της γυναίκας / Συμβολή στο οικογενειακό εισόδημα / Προώθηση τοπικών προϊόντων
- Διατήρηση του περιβάλλοντος
- Συντήρηση, υπεράσπιση και ανάδειξη της πολιτιστικής και αρχιτεκτονικής κληρονομιάς

Ωστόσο, η έλλειψη σαφούς θεσμικού πλαισίου σε συνδυασμό με την ανυπαρξία εθνικής ή περιφερειακής στρατηγικής, υπονόμωσε το όλο εγχείρημα. Κατά συνέπεια, υπήρξε μια σύγχυση και παρεξήγηση από την πλευρά των αγροτών για το πώς να διαχειριστούν και να αναπτύξουν περαιτέρω τις μονάδες τους σύμφωνα με άλλες περιπτώσεις στην Ευρώπη. Στοιχεία από το ελληνικό υπουργείο γεωργίας Agriculture, 2000 επιβεβαιώνουν τα προαναφερθέντα την προαναφερθείσα υπόθεση (Gousiou, 2011). Πιο συγκεκριμένα, στην Ελλάδα δημιουργήθηκαν 891 αγροτουριστικές εκμεταλλεύσεις που προσέφεραν κυρίως: διαμονή (35,7%), διαμονή με πρωινό (46,2%), διαμονή με πρωινό και μεσημεριανό (6,7%) και ενοικιαζόμενα δωμάτια με κοινόχρηστη κουζίνα (11,4%).

1.5 Δυνατότητες ανάπτυξης αγροτουρισμού στην Περιφερειακή Ενότητα Ικαρίας

Η ΠΕ Ικαρίας, βρίσκεται στο ανατολικό Αιγαίο και απαρτίζεται από τα νησιά της Ικαρίας, της Θύμαινας και των Φούρνων. Αποτελεί αναπτυσσόμενο τουριστικό προορισμό με ζητήματα συνδεσιμότητας / προσβασιμότητας, αλλά σημαντικές δυνατότητες ανάπτυξης με εστίαση στο Sun & Beach, το yachting, τον Πολιτιστικό & Θρησκευτικό Τουρισμό και τα εναλλακτικά θεματικά προϊόντα μέσω της ποιοτικής αναβάθμισης και του εμπλουτισμού του παρεχόμενου προϊόντος, της αποτελεσματικότερης προβολής και προώθησής του και της βελτίωσης της συνδεσιμότητας και της προσβασιμότητάς.

Σημαντικά στοιχεία που κάνουν αυτή την περιφερειακή ενότητα ελκυστική για δραστηριότητες αγροτουρισμού είναι (ΙΝΣΕΤΕ, 2022):

- Η ύπαρξη αγροτικών κοινοτήτων και 4 αναγνωρισμένων παραδοσιακών οικισμών με σημαντική αγροτική παραγωγή, πλήθος τοπικών πρώτων υλών και παραγόμενων προϊόντων (ελαιόλαδο, κρασί, μέλι, παραδοσιακό ούζο, βότανα και αιθέρια έλαια, σούμα «η τσικουδιά της Σάμου» στη Σάμο, κτηνοτροφικά προϊόντα, μέλι, γλυκά του κουταλιού, κρασί, αλιεία στην Ικαρία κ.α.).
- Οικογενειακές κτηνοτροφικές μονάδες, τοπικές επιχειρήσεις / συνεταιρισμοί (π.χ. Τυροκομείο Μαρίας Τσακωνίτη Ικαρίας, Μελισσοκομικός Συνεταιρισμός Σάμου, Οινοποιητικός Συνεταιρισμός Σάμου κ.α.) που μπορούν να αξιοποιηθούν κατάλληλα και να διασυνδεθούν με τις τουριστικές επιχειρήσεις για τη δημιουργία βιωματικών εμπειριών αγροτικού χαρακτήρα και τον εμπλουτισμό του Sun & Beach, Πολιτιστικού & Θρησκευτικού και Γαστρονομικού Τουρισμού και την ανάπτυξη του Αγροτουρισμού και του Τουρισμού Υπαίθρου

Οι άξονες ανάπτυξης του αγροτουρισμού στην Π.Ε. Σάμου και Ικαρίας, σύμφωνα με το σχέδιο δράσης του ΙΝΣΕΤΕ (2022) είναι:

- Ανάπτυξη υποδομών ολοκληρωμένου αγροτουριστικού προϊόντος, με την συμπερίληψη δραστηριοτήτων περιπέτειας και ψυχαγωγίας, υποδομές για την πώληση γεωργικών προϊόντων, και αξιοποίηση των τοπικών πόρων
- Σύνδεση του αγροτουρισμού με τον φυσικό πλούτο, με την ανάδειξη και προβολή των δυνατοτήτων της Σάμου και της Ικαρίας για την δημιουργία ενός ανταγωνιστικού τουριστικού προϊόντος διεθνώς, σύμφωνα με τις βέλτιστες διεθνείς πρακτικές/ πρότυπα του Αγροτουρισμού. Το παρθένο τοπίο με τα πευκοδάση, τους αμπελώνες και τους ελαιώνες της Σάμου, αλλά και τα μοναδικά θαλάσσια, βραχώδη και δασικά οικοσυστήματα της Ικαρίας μπορούν να διασυνδεθούν με αγροτουριστικές μονάδες για τη δημιουργία βιωματικών εμπειριών αγροτικού χαρακτήρα. Επιπλέον στόχος είναι η διασύνδεση και προβολή του αγροτουρισμού και της τοπικής γαστρονομίας, ειδικότερα της Ικαρίας, η οποία έχει συνδεθεί με τη μακροζωία. Το νησί της Ικαρίας είναι ένα τοπίο γεμάτο αντιθέσεις, υψηλή αγροτική παραγωγή και τοπική κουζίνα που βασίζεται στη χορτοφαγία και έχει συμπεριληφθεί στις 5 περιοχές του πλανήτη που ανήκουν στις Μπλε Ζώνες, οι κάτοικοι των οποίων φτάνουν σε ηλικία άνω των 90 ετών.
- Η ανάπτυξη ενός σύνθετου τουριστικού προϊόντος με σύνθετες παροχές: Διασύνδεση του αγροτουρισμού με τον πολιτιστικό και αρχιτεκτονικό πλούτο του σημαντικού αριθμού αγροτικών κοινοτήτων της Σάμου και της Ικαρίας, καθώς και των αναγνωρισμένων παραδοσιακών οικισμών με σημαντική αγροτική παραγωγή, πλήθος πρώτων υλών και παραγόμενων προϊόντων. Η ιδιαίτερη πολεοδομική και αρχιτεκτονική αισθητική των παραδοσιακών οικισμών σε συνδυασμό με την λαογραφική και πολιτιστική κληρονομιά μπορεί να διαφοροποιήσει το αγροτουριστικό προϊόν της περιοχής.
- Η αξιοποίηση των σύγχρονων ψηφιακών εργαλείων και υπηρεσιών για ενίσχυση του αγροτουρισμού: Δημιουργία σύγχρονης και εύχρηστης ολοκληρωμένης ψηφιακής πύλης Αγροτουρισμού σε πολλαπλές γλώσσες βελτιστοποιημένων για πολλαπλούς τύπους συσκευών, με σκοπό την πληροφόρηση σχετικά με τους φυσικούς πόρους, τις πεζοπορικές και ποδηλατικές διαδρομές, τις αποστάσεις, τα τοπόσημα και τα αξιοθέατα, τα

παρατηρητήρια φύσης, τα καταφύγια κ.α., καθώς και τις υπάρχουσες εμπειρίες / επιχειρήσεις Αγροτουρισμού. Η δημιουργία περιεχομένου είναι επίσης ένα σημαντικό τμήμα της ψηφιακής στρατηγικής των προορισμών.

- Παροχή κινήτρων για την ανάπτυξη αγροτουριστικών μονάδων: Παροχή κινήτρων και ενισχύσεων για την μετάβαση σε βιολογικές και βιώσιμες καλλιέργειες, καθώς και για την επέκταση των αγροτουριστικών μονάδων σε πολλαπλές δραστηριότητες όπως ήπιας άθλησης και γαστρονομίας.
- Καλλιέργεια κουλτούρας εξειδίκευσης και ανάπτυξης συνεργασιών στους επαγγελματίες τουρισμού των νησιών: Προγράμματα κατάρτισης και εκμάθησης ψηφιακών δεξιοτήτων για τους ιδιοκτήτες και εργαζόμενους αγροτουριστικών μονάδων με στόχο την αναβάθμιση των τεχνικών προώθησης και την παροχή υπηρεσιών. Επιπλέον, δημιουργία θεσμοθετημένου συντονιστικού φορέα που θα είναι υπεύθυνος για τη χάραξη μακροχρόνιας πολιτικής σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά της Περιφέρειας και θα διασφαλίζει τη δυναμική συνεργασία μεταξύ των φορέων και των σωματείων διαχείρισης του Αγροτουρισμού με επίκεντρο τη βελτίωση των υποδομών, την προώθηση και την κατάρτιση των επαγγελματιών του κλάδου. Τέλος θα αναλαμβάνει την προώθηση της συνεργασίας των επιχειρήσεων Αγροτουρισμού με τοπικούς αγροτικούς συνεταιρισμούς.

Μέρος Δεύτερο: Διαμόρφωση Επιχειρηματικού Σχεδίου

2.1 Επιχειρηματικό Σχέδιο

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ο χάρτης του ιδιοκτήτη για μια επιτυχημένη επιχείρηση και αποτελεί ένα προσχέδιο, μια δήλωση στόχων και ελπίδων, μία πυξίδα και μια κατευθυντήρια γραμμή για προγραμματισμένη δράση. Στόχος του είναι η αποτύπωση της σημερινής και μελλοντικής εικόνας της επιχείρησης. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο χρησιμεύει ως πολύτιμο εργαλείο διαχείρισης από την εσωτερική άποψη της εταιρείας καθώς βοηθά τη διοίκηση να προγραμματίσει αποτελεσματικά την ανάπτυξη της εταιρείας και προετοιμάζει τις απαραίτητες προσαρμογές με δομημένο τρόπο. Το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να χρησιμεύσει ως οδηγός για την καθημερινή λήψη αποφάσεων αλλά και ως εργαλείο ελέγχου (Schwetje & Vaseghi, 2007).

Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί επίσης το κλειδί για την εξασφάλιση χρηματοδότησης, τη διατήρηση της εστίασης, την επικοινωνία και την προετοιμασία για το απροσδόκητο. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι επομένως η πρώτη ουσιαστική επαφή που έχει ένας πιθανός χρηματοδότης με τον επιχειρηματία (Shepherd και Douglas, 2002). «Το επιχειρηματικό σας σχέδιο είναι η καρδιά και η ψυχή ενός οργανισμού, και το πιο σημαντικό σύνολο εγγράφων που παρέχονται από αυτόν σε οποιοδήποτε χρηματοπιστωτικό ίδρυμα ή δυνητικό επενδυτή» (Covello & Hazelgren, 1995, σ. 2). Περιγράφει επίσης την πρωτοβουλία του ιδιοκτήτη της επιχείρησης και του επιτρέπει να επικοινωνήσει μια βήμα προς βήμα ατζέντα για την επίτευξη στόχων. Η ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου αναγκάζει τον ιδιοκτήτη να αξιολογήσει τον ανταγωνισμό και τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Το σχέδιο θα πρέπει επίσης να ενσωματώνει την πιθανότητα αβέβαιων αποτελεσμάτων και να προβλέπει στρατηγικές έκτακτης ανάγκης.

Το επιχειρηματικό σχέδιο που θα παρουσιαστεί στις επόμενες ενότητες θα έχει την εξής δομή:

- Σχεδιασμός εταιρικού προφίλ

- Ανάλυση κατάστασης
- Στρατηγική Ανάπτυξης
- Ανάλυση Ανταγωνιστών
- Ανάλυση Βιομηχανίας
- Στρατηγική Marketing
- Στρατηγική Πωλήσεων
- Στρατηγική Τοποθέτησης
- Στρατηγική Επιχειρηματικής Ανάπτυξης/Συνεργασίας
- Στρατηγική Προϊόντος/Τεχνολογίας
- Ανταγωνιστική Στρατηγική
- Χρηματοοικονομικό Σχέδιο
- Σχέδιο Επιχειρησιακών Διαδικασιών/Λειτουργιών

2.2 Σχεδιασμός Εταιρικού Προφίλ

Το Αγρόκτημα Ίκαρος βρίσκεται στο χωριό Μαγγανίτης της Νότιας Ικαρίας, το οποίο είναι κοντά στη διάσημη παραλία του νησιού, Σεϋχέλλες με τα καταγάλανα νερά. Πρόκειται για ένα από τα πιο όμορφα ψαροχώρια του νησιού, χτισμένο στη σκιά των γρανιτένιων βράχων, ενώ η πρόσβαση γίνεται είτε οδικώς από τον Άγιο Κήρυκο, είτε με καΐκι από το χωριό Εύδηλος. Διαθέτει πλούσια βλάστηση, με ελιές, πεύκα και άλλα δέντρα, ενώ υπάρχουν και πολλές ψαροταβέρνες όπου ο επισκέπτης μπορεί να απολαύσει φρέσκο ψάρι.

Η αγροτουριστική επιχείρηση αποτελείται από τέσσερα καταλύματα παραδοσιακού χαρακτήρα, χτισμένα με την παραδοσιακή Ικαριώτικη αρχιτεκτονική, δηλαδή πέτρινα και με σκεπή από σχιστόλιθο, καθώς και το κυρίως οίκημα του αγροκτήματος, το οποίο χτίστηκε πριν 150 χρόνια και έχει ανακαινιστεί σύμφωνα με το αρχικό σχέδιο. Καθώς οι πέτρινες κατοικίες διαθέτουν πολύ καλή βιοκλιματική συμπεριφορά, δεν απαιτείται κλιματισμός, τόσο για την ενίσχυση της αυθεντικής εμπειρίας του τουρίστα, όσο και για την συμμόρφωση με πράσινες πρακτικές εξοικονόμησης ενέργειας. Κάθε κατάλυμα μπορεί να στεγάσει έως έξι άτομα.

Το αγρόκτημα διαθέτει ελαιώνα έκτασης 15 στρεμμάτων του αγροκτήματος καθώς και έναν μικρό οπωρώνα όπου καλλιεργείται μικρή ποσότητα φρέσκων φρούτων και λαχανικών καθώς και μυρωδικά που χρησιμοποιούνται στην παρασκευή των γευμάτων. Επιπλέον, υπάρχει κοτέτσι, αλλά και ένα μικρό μαντρί με κατσίκια. Το γάλα και τα αυγά χρησιμοποιούνται επίσης στην παρασκευή των γευμάτων, ενώ φτιάχνεται και μία ποσότητα του παραδοσιακού Ικαριώτικου τυριού 'καθούρα'. Οι επισκέπτες μπορούν να προμηθευτούν εφόσον το επιθυμούν, τυρί και γλυκά του κουταλιού και μαρμελάδες, όλα παραγωγής του κτήματος. Όλα τα προϊόντα είναι βιολογικής καλλιέργειας.

Η επιχείρηση επιδιώκει να είναι όσο το δυνατό πιο περιβαλλοντικά βιώσιμη, επενδύοντας σε πηγές ανανεώσιμης ενέργειας με τη χρήση φωτοβολταϊκών για την κάλυψη των ενεργειακών της αναγκών, την κομποστοποίηση των οργανικών αποβλήτων, και ενέργειες ανακύκλωσης. Τα αναλώσιμα που χρησιμοποιούνται είναι όσο το δυνατόν πιο φιλικά για το περιβάλλον, ενώ έχουν γίνει επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό για την εξοικονόμηση ύδατος, και τα οχήματα που χρησιμοποιούνται είναι υβριδικά, ώστε να εκπέμπουν λιγότερους ρύπους.

Από την άποψη δραστηριοτήτων, οι επισκέπτες μπορούν να συμμετέχουν στις αγροτικές εργασίες όπως η συγκομιδή των ελιών και η παραγωγή λαδιού, η συλλογή των αυγών από το κοτέτσι, το άρμεγμα των κατσικιών και η παραγωγή τυριού και η εκτροφή των ζώων. Επίσης οργανώνονται και πεζοπορίες στη φύση, επίσκεψη σε κοντινά αξιοθέατα και χωριά με το βαν του κτήματος, καθώς και μαθήματα μαγειρικής και χορού.

Στόχοι της επιχείρησης Αγρόκτημα Ίκαρος είναι:

- Η παροχή αυθεντικών εμπειριών της αγροτικής ζωής και του τοπικού χαρακτήρα του νησιού μέσω εξειδικευμένων δραστηριοτήτων και της επαφής με την παράδοση
- Η υψηλή ποιότητα, υγιεινή και ασφάλεια της διαμονής και των εμπειριών
- Η διασφάλιση της αειφόρου ανάπτυξης, μέσω περιβαλλοντικά φιλικών πρακτικών, μείωσης των εκπεμπόμενων ρύπων και της σπατάλης ενέργειας

- Η διασφάλιση της κερδοφορίας και της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης
- Η προώθηση των τοπικών προϊόντων και η αλληλεπίδραση των τουριστών με την τοπική κοινωνία

2.3 Ανάλυση Κατάστασης

2.3.1 Ανάλυση PEST

Μέσω της ανάλυσης PEST μία επιχείρηση χαρτογραφεί το εξωτερικό της περιβάλλον, ούτως ώστε να μπορεί εγκαίρως να προσαρμόζεται σε αυτό. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αναλύεται κατά βάση σε τέσσερις διαστάσεις: πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό (Παπαδάκης, 2012).

Οι τάσεις που θεωρούμε πως επηρεάζουν την ίδρυση της αγροτουριστικής μας μονάδας στην Ικαρία είναι οι εξής:

Πολιτικό περιβάλλον

- Μέτρα κατά της πανδημίας: Η πανδημία του COVID-19 και τα μέτρα για τον περιορισμό της εξάπλωσής της, περιόρισαν πολύ τη ζήτηση για τα τουριστικά προϊόντα και υπηρεσίες τα έτη 2020-2021. Τα επόμενα χρόνια όμως όπως ήταν αναμενόμενο υπήρξε σταδιακή επιστροφή στα κανονικά επίπεδα ζήτησης.
- Προγράμματα χρηματοδότησης: Καθώς ο τουρισμός αποτελεί σημαντικό μέρος του ΑΕΠ της χώρας, υπάρχουν προγράμματα κρατικής χρηματοδότησης για τουριστικές δραστηριότητες από τα οποία οι νέοι επιχειρηματίες μπορούν να επωφεληθούν. Για παράδειγμα, το πρόγραμμα «Πράσινος Τουρισμός» έχει ως σκοπό τη χρηματοδότηση πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων αγροτουριστικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα σε ποσοστό από 15-50% του επιχειρηματικού τους σχεδίου.
- Η Ικαρία ανήκει στα νησιά της παραμεθορίου, όπου ο Φ.Π.Α είναι χαμηλότερος, επιτυγχάνοντας έτσι μία κάποια εξοικονόμηση για την επιχείρηση.

Οικονομικό περιβάλλον

- Τα αποτελέσματα της πανδημίας αλλά και της ενεργειακής κρίσης λόγω του πολέμου στην Ουκρανία έχουν ανεβάσει το κόστος διαβίωσης και μειώνουν το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών για δραστηριότητες αναψυχής
- Η αύξηση στα ακτοπλοϊκά και αεροπορικά εισιτήρια είναι πιθανό να μειώσει τον εγχώριο τουρισμό στα νησιά
- Το ευρώ ωστόσο είναι ένα ισχυρό διεθνές νόμισμα, και έτσι δεν επηρεάζεται ιδιαίτερα η δυνατότητα των ξένων τουριστών να επιλέξουν την Ελλάδα ως προορισμό

Κοινωνικό περιβάλλον

- Υπάρχει έντονη τάση για ταξίδια, λόγω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και των ταξιδιωτικών μπλογκ
- Οι καταναλωτές επιζητούν αυθεντικές εμπειρίες και σύνδεση με την τοπική κουλτούρα, ενώ και οι διάφορες μορφές εναλλακτικού τουρισμού γνωρίζουν άνθηση.

Τεχνολογικό περιβάλλον

- Στο σύγχρονο τεχνολογικό τοπίο, οι επιχειρήσεις πρέπει να διαχειρίζονται την φυσική και ψηφιακή τους παρουσία με πολλή προσοχή. Ιδιαίτερα οι online κριτικές μπορούν να προσδώσουν τεράστια οφέλη αν είναι θετικές, ενώ να αποβούν καταστροφικές αν είναι αρνητικές, καθώς οι επισκέπτες τις αναζητούν και τις εμπιστεύονται.
- Οι νέες τεχνολογίες δίνουν τη δυνατότητα στοχευμένης προώθησης σε ενδιαφερόμενα κοινά πέρα από τα στενά όρια της Ελλάδας. Επίσης τείνουν να είναι πολύ πιο αποδοτικές σε σχέση με τα παραδοσιακά μέσα, καθώς ο σύγχρονος ταξιδιώτης χρησιμοποιεί κατά κύριο λόγο το διαδίκτυο για την αναζήτηση πληροφοριών σχετικά με τη διαμονή του.
- Οι πλατφόρμες εύρεσης δωματίων, εκτός από αυξημένη ορατότητα, παρέχουν στην επιχείρηση και εύκολους και γρήγορους τρόπους online πληρωμών.

2.4 Στρατηγική Επιχειρηματικής Ανάπτυξης / Συνεργασίας

2.4.1 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT (δυνατά σημεία, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές) είναι ένα πλαίσιο που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της ανταγωνιστικής θέσης μιας εταιρείας και για την ανάπτυξη στρατηγικού σχεδιασμού. Η ανάλυση SWOT αξιολογεί εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, καθώς και τις τρέχουσες και μελλοντικές δυνατότητες (Παπαδάκης, 2012)

Μια ανάλυση SWOT έχει σχεδιαστεί για να διευκολύνει μια ρεαλιστική, βασισμένη σε γεγονότα, ματιά στα δυνατά και αδύνατα σημεία ενός οργανισμού, των ευκαιριών και των απειλών που υπάρχουν εντός του κλάδου του. Ο οργανισμός πρέπει να διατηρεί την ανάλυση εστιασμένη στην πραγματικότητα αποφεύγοντας να συμπεριλαμβάνει αναληθείς πεποιθήσεις ή γκρίζες ζώνες και αντ' αυτού εστιάζοντας στις πραγματικές συνθήκες.

Δυνάμεις

Οι δυνάμεις μιας επιχείρησης περιγράφουν σε τι διαπρέπει ένας οργανισμός και τι τον διαχωρίζει από τον ανταγωνισμό. Εδώ η επιχείρηση αναζητά μοναδικές ικανότητες και πόρους που μπορούν να αποτελέσουν πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Για το Αγρόκτημα Ίκαρος, εντοπίζουμε τις εξής δυνάμεις:

- Προφορά ενός μοναδικού τουριστικού προϊόντος, καθώς δεν υπάρχει άλλη επιχείρηση αγροτουρισμού στη Νότια Ικαρία
- Άριστη τεχνογνωσία και εμπειρία στις γεωργικές εργασίες
- Τοποθεσία κοντά στη φύση και στην πιο φημισμένη παραλία του νησιού
- Ισχυροί δεσμοί με την τοπική κοινότητα
- Καθετοποίηση των δραστηριοτήτων
- Εστίαση στην πράσινη αειφορία και ενεργειακή αυτάρκεια

Αδυναμίες

Οι αδυναμίες εμποδίζουν έναν οργανισμό να αποδώσει στο βέλτιστο επίπεδό του. Καταδεικνύουν τους τομείς όπου η επιχείρηση πρέπει να βελτιωθεί για να παραμείνει ανταγωνιστική.

Για το Αγρόκτημα Ίκαρος εντοπίζουμε τις εξής αδυναμίες:

- Νεοφυής επιχείρηση χωρίς πρότερη φήμη
- Μικρό διαφημιστικό budget σε σχέση με ανταγωνιστικές ξενοδοχειακές μονάδες στο νησί
- Υψηλά κόστη εργασίας λόγω αγροτικών εργασιών

Ευκαιρίες

Οι ευκαιρίες αναφέρονται σε ευνοϊκούς εξωτερικούς παράγοντες που θα μπορούσαν να δώσουν σε έναν οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η επιχείρηση θα πρέπει να κάνει ανά τακτά χρονικά διαστήματα μελέτη του εξωτερικού της περιβάλλοντος ώστε να βρίσκεται σε θέση να τις αναγνωρίζει και να τις εκμεταλλεύεται.

Στο περιβάλλον του Αγροκτήματος Ίκαρος εντοπίζουμε τις εξής ευκαιρίες:

- Αυξημένο παγκόσμιο ενδιαφέρον για υπηρεσίες αγροτουρισμού
- Δυνατότητα στόχευσης ενδιαφερομένων κοινών μέσω των νέων τεχνολογιών
- Προθυμία των κοινών-στόχων να πληρώσουν premium στην τιμή για αυθεντικές εμπειρίες
- Η Ικαρία αποτελεί ανερχόμενο προορισμό
- Αύξηση κρατικών επιδοτήσεων για χρηματοδότηση αγροτουριστικών μονάδων και βιολογικών καλλιεργειών

Απειλές

Οι απειλές αναφέρονται σε εξωτερικούς παράγοντες που έχουν τη δυνατότητα να βλάψουν έναν οργανισμό, τα έσοδα, τα κέρδη και τη βιωσιμότητά του. Ο έγκαιρος εντοπισμός των απειλών και η αποτελεσματική τους αντιμετώπιση αποτελεί ζήτημα επιβίωσης για την επιχείρηση.

Στο περιβάλλον του Αγροκτήματος Ίκαρος εντοπίζουμε τις εξής απειλές:

- Η αύξηση της κρατικής χρηματοδότησης είναι πιθανό να οδηγήσει στη δημιουργία και άλλων αγροτουριστικών καταλυμάτων, αυξάνοντας τον άμεσο ανταγωνισμό σε ένα ήδη περιορισμένο κοινό
- Ο έμμεσος ανταγωνισμός από άλλες ξενοδοχειακές μονάδες και πλατφόρμες όπως η Airbnb είναι ήδη ιδιαίτερα έντονος
- Η αύξηση του κόστους διαβίωσης και το μειωμένο διαθέσιμο εισόδημα μειώνουν τις δυνατότητες των ατόμων για ταξίδια, καθώς και την μέση ημερήσια δαπάνη τους.

2.5 Στρατηγική Ανάπτυξης

Καθώς η εταιρεία μας είναι νεοφυής, η στρατηγική που θα διαλέξει θα είναι μία στρατηγική ανάπτυξης, με στόχο την αύξηση των πωλήσεων, την απόκτηση μεριδίου αγοράς, και την εδραίωσή της στην αγορά του τουριστικού προϊόντος της Ικαρίας.

Σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2012) οι στρατηγικές ανάπτυξης είναι οι εξής παρακάτω:

- i. Κάθετη ολοκλήρωση
- ii. Οριζόντια ολοκλήρωση
- iii. Διασπορά/διαφοροποίηση δραστηριοτήτων
- iv. Συγκέντρωση/διείσδυση αγοράς
- v. Ανάπτυξη αγοράς
- vi. Ανάπτυξη προϊόντων

Η στρατηγική που θα ακολουθήσουμε είναι η κάθετη ολοκλήρωση, καθώς το προϊόν δεν είναι νέο, και υφίσταται τμήμα της αγοράς που ενδιαφέρεται για αυτό. Η στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης, η οποία στη συγκεκριμένη περίπτωση επιτυγχάνεται με την καλλιέργεια μεγάλου μέρους των χρησιμοποιούμενων πρώτων υλών του αγροκτήματος, ενδυναμώνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης επειδή:

- Διασφαλίζει την ποιότητα των προϊόντων: Ο επιχειρηματίας είναι σε θέση να γνωρίζει πως οι πρώτες ύλες είναι υψηλής ποιότητας και βιολογικής καλλιέργειας, ενώ ενισχύουν την εμπειρία του αγροτουριστικού προϊόντος με τα σπιτικά γεύματα και την εμπλοκή των επισκεπτών στην συγκομιδή τους

- Η σχετική αυτάρκεια του αγροκτήματος, και η εξάλειψη της εξάρτησης από τρίτους προμηθευτές
- Το χτίσιμο φραγμών εισόδου στους ανταγωνιστές, καθώς τα κόστη λειτουργίας του αγροκτήματος είναι υψηλά και απαιτεί και υψηλό επίπεδο τεχνογνωσίας. Η δημιουργία απλού καταλύματος στη φύση δεν συνδέεται με σημαντικά εμπόδια εισόδου ή κόστη αλλαγής, όμως δεν μπορεί να παρέχει την ίδια αυθεντικότητα εμπειρίας με το λειτουργικό αγρόκτημα
- Η ύπαρξη πλεονεκτημάτων σταθερής παραγωγής και ο καλύτερος προγραμματισμός

Στο μέλλον, η επιχείρηση θα μελετήσει και την καθετοποίηση της διαδικασίας παραγωγής λαδιού, με τη δημιουργία ενδεχομένως ενός μικρού ελαιοτριβείου στην ευρύτερη περιοχή.

2.6 Ανάλυση Ανταγωνιστών

Η στρατηγική ανάλυση ανταγωνιστών συνίσταται στην ανάπτυξη του προφίλ των κύριων ανταγωνιστών με βάση τη φύση του καθενός και συνυπολογίζοντας τις πιθανότητες επιτυχίας των πιθανών στρατηγικών τους επιλογών και των πιθανών αντιδράσεων τους σε μεταβολές του περιβάλλοντος ή του ανταγωνισμού (Σιώμκος, 2013).

Η τουριστική βιομηχανία στην Ελλάδα είναι ιδιαίτερα κατακερματισμένη (θα το δούμε αναλυτικότερα στην επόμενη ενότητα που αφορά την ανάλυση της βιομηχανίας), επομένως θα αναφερθούμε εδώ στα προφίλ των ομάδων ανταγωνιστών της αγροτουριστικής μας μονάδας, καθώς οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις έχουν κοινά μεταξύ τους χαρακτηριστικά και εύκολα μπορούν να ομαδοποιηθούν.

- Άλλες επιχειρήσεις αγροτουρισμού: Οι επιχειρήσεις αγροτουρισμού στην Ελλάδα είναι αρκετά περιορισμένες, με λιγότερα από 60 καταλύματα σε όλη την Ελλάδα (agrotourismos.gr) τα οποία επίσης παρουσιάζουν αποκλίσεις στο βαθμό συμπερίληψης των αγροτικών εμπειριών στο τουριστικό προϊόν. Πρόκειται κατά κύριο λόγο για ξενώνες στη φύση που περιλαμβάνουν

αθλητικές δραστηριότητες ή εκδρομές, ενίοτε και εμπειρίες γευσιγνωσίας ή παραδοσιακά γεύματα. Τα καταλύματα που προσφέρουν αυθεντική εμπειρία αγροτουρισμού είναι περιορισμένα, και διάσπαρτα σε όλη την Ελλάδα

- Ενοικιαζόμενα δωμάτια και Airbnb: πρόκειται για καταλύματα που συχνά ομοιάζουν στο στυλ των κατοικιών της περιοχής και δίνουν περισσότερο την εντύπωση πραγματικού 'ντόπιου' σπιτιού (στην περίπτωση των Airbnb πρόκειται συνήθως για τις κατοικίες κατοίκων του προορισμού). Η εμπειρία είναι περισσότερο αυθεντική σε σχέση με τη διαμονή σε ξενοδοχείο, και έχουν το επιπρόσθετο πλεονέκτημα πως συνήθως είναι πιο φθηνά από τις υπόλοιπες λύσεις. Η Ικαρία διαθέτει 89 μονάδες ενοικιαζόμενων δωματίων με δυναμικότητα 1.235 κλινών (ΙΝΣΕΤΕ, 2021).

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ Ενοικιαζόμενα δωμάτια 2019						
Ενότητα		4Κ	3Κ	2Κ	1Κ	Σύνολο
Λέσβου	Μονάδες	3	51	212	91	357
	Δωμάτια	20	375	1.420	467	2.282
	Κλίνες	57	919	3.115	986	5.077
Σάμου	Μονάδες	3	27	243	3	276
	Δωμάτια	27	282	1.633	25	1.967
	Κλίνες	70	646	3.686	62	4.464
Χίου	Μονάδες	2	40	107	10	159
	Δωμάτια	13	241	635	51	940
	Κλίνες	36	623	1.495	110	2.264
Ικαρίας	Μονάδες	0	7	68	14	89
	Δωμάτια	0	34	460	95	589
	Κλίνες	0	88	958	189	1.235
Λήμνου	Μονάδες	2	32	39	3	76
	Δωμάτια	4	249	260	20	533
	Κλίνες	16	620	589	49	1.274
Σύνολο	Μονάδες	10	157	669	121	957
	Δωμάτια	64	1.181	4.408	658	6.311
	Κλίνες	179	2.896	9.843	1.396	14.314

Εικόνα 2: Ενοικιαζόμενα Δωμάτια, Περιφέρεια Β. Αιγαίου

- Ξενοδοχειακές μονάδες: οι ξενοδοχειακές μονάδες στα ελληνικά νησιά διαθέτουν διάφορα επίπεδα δυναμικότητας και παροχών. Οι παροχές όπως η υπηρεσία δωματίου, η ύπαρξη πισίνας ή εστιατορίου αλά καρτ και η παροχή μεγαλύτερου επιπέδου ασφαλείας αποτελούν πλεονεκτήματα αυτής της επιλογής.

Συγκεκριμένα, το Β. Αιγαίο αντιπροσωπεύει το 4% των ξενοδοχειακών μονάδων της χώρας, καθώς και το 3% των δωματίων και κλινών. Η Ικαρία συγκεκριμένα διαθέτει 24 ξενοδοχειακές μονάδες, και δυναμικότητα 1.107 κλίνες (ΙΝΣΕΤΕ, 2021).

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ Ξενοδοχειακό δυναμικό 2020							
Ενότητα		5*	4*	3*	2*	1*	Σύνολο
Σάμου	Μονάδες	2	6	39	93	17	157
	Δωμάτια	402	448	1.826	2.168	245	5.089
	Κλίνες	845	881	3.594	4.092	473	9.885
Λέσβου	Μονάδες	2	12	48	40	9	111
	Δωμάτια	155	560	1.909	902	147	3.673
	Κλίνες	314	1.124	3.600	1.718	311	7.067
Χίου	Μονάδες	2	13	30	13	6	64
	Δωμάτια	76	733	498	319	86	1.712
	Κλίνες	119	1.281	921	564	150	3.035
Λήμνου	Μονάδες	2	3	12	10	5	32
	Δωμάτια	306	103	297	246	87	1.039
	Κλίνες	631	235	572	450	176	2.064
Ικαρίας	Μονάδες	0	0	8	10	6	24
	Δωμάτια	0	0	236	247	103	586
	Κλίνες	0	0	465	453	189	1.107
Σύνολο	Μονάδες	8	34	137	166	43	388
	Δωμάτια	939	1.844	4.766	3.882	668	12.099
	Κλίνες	1.909	3.521	9.152	7.277	1.299	23.158

Εικόνα 3: Κατανομή Ξενοδοχειακών καταλυμάτων, Β. Αιγαίο

2.7 Ανάλυση βιομηχανίας

Η ανάλυση της βιομηχανίας αναλύει ορισμένους βασικούς παράγοντες αυτής προκειμένου να οδηγηθούμε σε συμπεράσματα σχετικά με την ελκυστικότητά της, και να λάβουμε αποφάσεις για την είσοδό μας ή όχι σε αυτή. Παρακάτω θα αναλύσουμε μερικά βασικά χαρακτηριστικά της βιομηχανίας του τουρισμού στην Ελλάδα.

2.7.1 Μέγεθος αγοράς

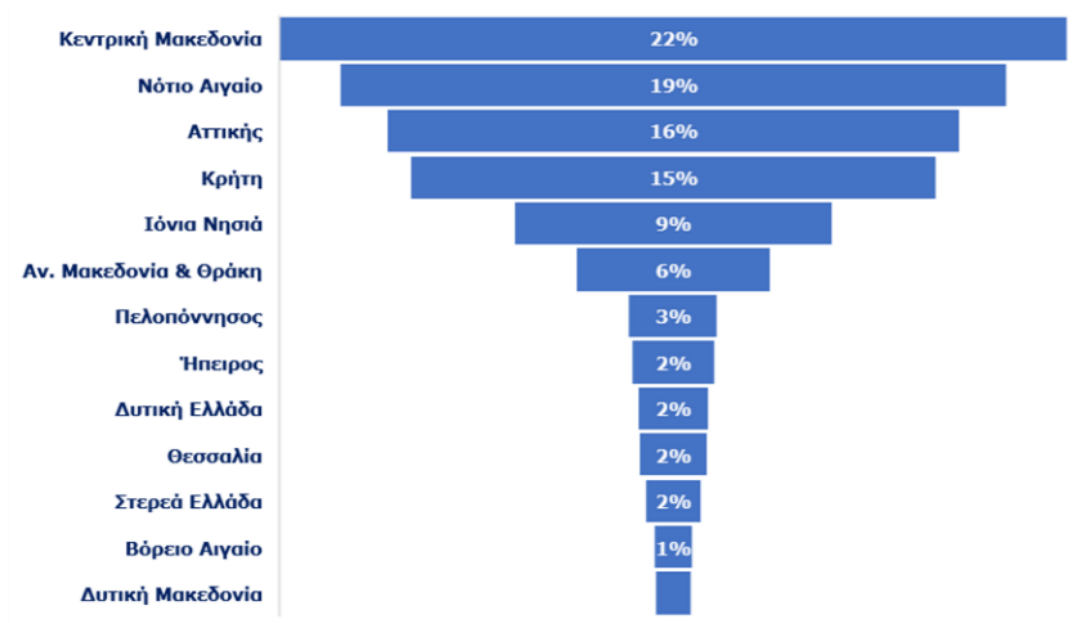
Ο τουρισμός αντιπροσωπεύει το 18% του ΑΕΠ της Ελλάδας και απασχολεί περισσότερους από 900.000 ανθρώπους, αντιπροσωπεύοντας το ένα πέμπτο του εργατικού δυναμικού (ΙΝΣΕΤΕ, 2022).

Ο τουριστικός τομέας της Ελλάδας κατάφερε να καλύψει το χαμένο έδαφος και να ανακτήσει δυναμική το 2021, σημειώνοντας αύξηση 143,2% στις ταξιδιωτικές

εισπράξεις για το έτος 2020, λόγω της αύξησης κατά 105,9% του αριθμού των διεθνών αφίξεων και της αύξησης κατά 11,2 ευρώ της μέσης δαπάνης ανά διανυκτέρευση , όπως αναφέρει η Τράπεζα της Ελλάδος (2021). Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τα τελικά στοιχεία για το 2021, οι δαπάνες ανά διανυκτέρευση αυξήθηκαν κατά 16,7% στα 78,5 ευρώ έναντι 67,3 ευρώ το 2020 (ΙΝΣΕΤΕ, 2022).

Η μέση δαπάνη ανά ταξίδι αυξήθηκε επίσης κατά 18,1 τοις εκατό το 2021 στα 688,9 ευρώ έναντι 583,2 ευρώ το 2020. Η μέση διάρκεια διαμονής ήταν σχεδόν ίδια με το 2020 στις 8,8 διανυκτερεύσεις, ενώ οι συνολικές διανυκτερεύσεις αυξήθηκαν κατά 108,4 τοις εκατό σε 133.727.000 από 133.734.000. χιλιάδες το 2020. Έως το 2030, αναμένεται συνολική αύξηση των επισκέψεων της τάξης του 27,5% (ΙΝΣΕΤΕ, 2022).

Η μεγαλύτερη τουριστική κίνηση γίνεται σε 5 βασικούς προορισμούς, (Κεντρική Μακεδονία (22%), το Νότιο Αιγαίο (19%), η Αττική (16%), η Κρήτη (15%) και τα Ιόνια Νησιά (9%)) ενώ η περιφέρεια Βορείου Αιγαίου αποτελεί μία από τις λιγότερο πιθανές επιλογές για μαζικό τουρισμό (ΙΝΣΕΤΕ, 2018).



Εικόνα 4: Ποσοστά τουρισμού στην Ελλάδα ανά προορισμό. Πηγή: ΙΝΣΕΤΕ, 2018

Ωστόσο, αυτό ακριβώς το χαρακτηριστικό της μπορεί να την αναδείξει σε κορυφαία επιλογή για εναλλακτικές μορφές τουρισμού.

Η Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου την περίοδο 2015-2019 σημείωσε αύξηση αφίξεων σε ξενοδοχειακά καταλύματα κατά +14% (από 353 χιλιάδες το 2015 σε 402 χιλιάδες το 2019). Οι αφίξεις αλλοδαπών σε ξενοδοχεία της Περιφέρειας σημείωσαν αύξηση κατά +5% (από 251 χιλ. το 2015 σε 264 χιλ. το 2019) ενώ των ημεδαπών αύξηση κατά +35% (από 102 χιλ. το 2015 σε 138 χιλ. το 2019). Υπήρξε αύξηση του ποσοστού για την περιφέρεια Ικαρίας της τάξης του +23%, (από 10 χιλιάδες το 2015 σε 12 χιλιάδες το 2019). Το 2020 σημειώθηκε πτώση λόγω των επιπτώσεων της πανδημίας κατά 75% σε σύγκριση με το 2019 (από 2 εκατομμύρια αφίξεις το 2019 σε 499 χιλιάδες το 2020). Οι διανυκτερεύσεις αλλοδαπών σε ξενοδοχεία της Περιφέρειας σημείωσαν μείωση κατά 87% (από 1,5 εκατομμύρια το 2019 σε 203 χιλιάδες το 2020) ενώ των ημεδαπών μείωση κατά 37% (από 468 χιλιάδες το 2019 σε 295 χιλιάδες το 2020). Η περιφέρεια της Ικαρίας σημείωσε μείωση κατά 64%, από 47 χιλιάδες διανυκτερεύσεις το 2019 σε 17 χιλιάδες το 2020 (ΙΝΣΕΤΕ, 2021).

Ενότητα		2015	2019	2020	%Δ 2015-2019	%Δ 2019-2020
Σαμου	Αλλοδαποί	709.162	897.559	103.788	27%	-88%
	Ημεδαποί	88.238	148.040	110.240	68%	-26%
Λέσβου	Αλλοδαποί	467.484	411.283	52.020	-12%	-87%
	Ημεδαποί	116.539	139.863	74.315	20%	-47%
Χίου	Αλλοδαποί	123.350	94.026	16.820	-24%	-82%
	Ημεδαποί	73.024	90.369	61.398	24%	-32%
Λήμνου	Αλλοδαποί	104.170	118.220	26.489	13%	-78%
	Ημεδαποί	37.142	59.346	36.393	60%	-39%
Ικαρίας	Αλλοδαποί	17.198	17.065	4.359	-1%	-74%
	Ημεδαποί	28.217	29.935	12.687	6%	-58%
Σύνολο	Αλλοδαποί	1.421.364	1.538.153	203.476	8%	-87%
	Ημεδαποί	343.160	467.553	295.033	36%	-37%
Σύνολο Περιφέρειας		1.764.524	2.005.706	498.509	14%	-75%

Εικόνα 5: Διανυκτερεύσεις σε ξενοδοχειακά καταλύματα Β. Αιγαίου ανά περιφερειακή ενότητα 2015-2020

2.7.2 Ανάπτυξη αγοράς

Η αγορά του τουριστικού προϊόντος στην Ελλάδα βρίσκεται σε φάση ωρίμανσης. Καθώς το τουριστικό προϊόν που προσφέρεται είναι τυποποιημένο (ήλιος, θάλασσα)

και οι περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν διοικούνται από άτομα έμπειρα και καταρτισμένα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, τα ελληνικά τουριστικά καταλύματα κατατάσσονται σε 50% 'stars' και 50% 'Zombies' (PwC, 2017).

Προκειμένου η αγορά να περάσει πάλι σε φάση ανάπτυξης, θα πρέπει να υπάρξει διαφοροποίηση στην προσφορά του τουριστικού προϊόντος, με την εστίαση σε εναλλακτικές μορφές τουρισμού. Η Ικαρία είναι ένα νησί με πολλές προοπτικές για διάφορες εναλλακτικές μορφές τουρισμού όπως ο αγροτουρισμός, ο τουρισμός υγείας, ο θαλάσσιος τουρισμός, ο θρησκευτικός τουρισμός κλπ, που όμως σε μεγάλο βαθμό παραμένουν ανεκμετάλλευτες.

2.7.3 Κερδοφορία Αγοράς

Το συνολικό μέγεθος της αγοράς (σε αξία) των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (κατηγορίας 5*, 4* και 3* παρουσίασε την περίοδο 2013-2019 μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης της τάξης του 8%. Το 2020 σε σχέση με το 2019 τα έσοδα όλων των κατηγοριών ξενοδοχειακών καταλυμάτων, εμφάνισαν κάμψη της τάξης του 75% (5*), μείωση 76% (4*) και μείωση περίπου 78% (3*) αντίστοιχα. Βελτιωμένη εμφανίζεται η εικόνα της αγοράς το 2021 σε σχέση με το 2020. Η σαφώς καλύτερη πορεία του τουρισμού (διπλασιασμός των συνολικών αφίξεων το 2021/20) είχε ως αποτέλεσμα το συνολικό μέγεθος της αγοράς να αυξηθεί κατά 172%. Ωστόσο, σε καμία περίπτωση τα έσοδα του 2021 δεν έφθασαν στο επίπεδο των εσόδων του 2019 (ICAP σε money-tourism.gr, 2022)



Εικόνα 6: Δείκτης εξέλιξης ξενοδοχειακής αγοράς, 2011-2021. Πηγή: ICAP, 2022

Από την ανάλυση του ομαδοποιημένου ισολογισμού, το σύνολο του ενεργητικού οριακά μειώθηκε σε ποσοστό -0,8% το 2020/19, ενώ τα ίδια κεφάλαια υποχώρησαν 12,5% για την ίδια περίοδο. Οι μεσομακροπρόθεσμες υποχρεώσεις και προβλέψεις αυξήθηκαν κατά 18,4%, ενώ αντίθετα οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις μειώθηκαν (10,2%). Οι συνολικές πωλήσεις κατέγραψαν μείωση 66,1% το 2020 σε σχέση με το 2019. Από δείγμα 123 ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, οι δείκτες περιθωρίου μικτού, λειτουργικού καθαρού κέρδους καθώς επίσης και του περιθωρίου EBITDA εμφάνισαν αρνητικό πρόσημο το 2020 (ICAP σε money-tourism.gr, 2022).



Εικόνα 7: Δείκτες περιθωρίου κέρδους ξενοδοχειακού κλάδου. Πηγή: ICAP, 2022



Εικόνα 8: Δείκτες περιθωρίου κέρδους ξενοδοχειακού κλάδου, 2. Πηγή: ICAP, 2022

Αν πάντως κανείς εξαιρέσει την πτωτική πορεία του 2020, τα περιθώρια κέρδους στον κλάδο είναι ιδιαίτερα υψηλά σε σχέση με άλλες βιομηχανίες. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με την χαμηλή επένδυση που απαιτείται για την λειτουργία απλών

καταλυμάτων, κάνει την βιομηχανία αυτή ιδιαίτερα ελκυστική για ιδιώτες και επαγγελματίες.

2.8 Στρατηγική Μάρκετινγκ

Ο Νιλ Μπόρντεν, καθηγητής διαφήμισης στο Χάρβαρντ, έκανε δημοφιλή την ιδέα του μείγματος μάρκετινγκ - και τις έννοιες που αργότερα θα ήταν γνωστές κυρίως ως τέσσερα Ps - τη δεκαετία του 1950. Με το άρθρο του το 1964, έδειξε τους τρόπους με τους οποίους οι εταιρείες μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν διαφημιστικές τακτικές για να προσελκύσουν τους καταναλωτές τους (Borden, 1964).

Τα τέσσερα P περιλαμβάνουν μια σειρά παραγόντων που λαμβάνονται υπόψη κατά την εμπορία ενός προϊόντος, συμπεριλαμβανομένου του τι θέλουν οι καταναλωτές, πώς το προϊόν ή η υπηρεσία ανταποκρίνεται ή αποτυγχάνει να καλύψει αυτές τις επιθυμίες, πώς γίνεται αντιληπτό το προϊόν ή η υπηρεσία στο κοινό στόχο, πώς ξεχωρίζει από τον ανταγωνισμό, και πώς η εταιρεία που το παράγει αλληλεπιδρά με τους πελάτες της (Perreault et al., 2018).

Από τότε που εισήχθησαν τα τέσσερα P στη δεκαετία του 1950, έχουν εντοπιστεί περισσότερα P, συμπεριλαμβανομένων ατόμων, διεργασιών και φυσικών στοιχείων.

Τα 4 βασικά P του μάρκετινγκ αποτελούνται από:

- Το προϊόν (Product): Η συνισταμένη του προϊόντος αφορά τον καθορισμό κάποιων βασικών χαρακτηριστικών σχετικά με το προς πώληση προϊόν ή υπηρεσία, που καθορίζει και τα άλλα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ. Όπως έχει περιγραφεί παραπάνω, το προϊόν του αγροκτήματος Ίκαρος έχει τόσο άυλες όσο και υλικές διαστάσεις. Αποτελεί υπηρεσία, με όλα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά αυτής, ωστόσο, διαθέτει και υλικές εκφάνσεις (μαγειρεμένα γεύματα, βιολογικά προϊόντα, κλπ). Τα βασικά δύο χαρακτηριστικά του προϊόντος είναι η ποιότητα, και η αυθεντικότητα, και αυτά δίνουν και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση.

Στα φυσικά προϊόντα, όπως τα γεύματα και τα τοπικά συσκευασμένα εδέσματα, η συσκευασία τους ενισχύει την σύνδεσή τους με την παράδοση.

- Η τιμή (price): Η συνισταμένη της τιμής αφορά το ποσό που οι καταναλωτές θα είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για ένα προϊόν ή υπηρεσία. Οι έμποροι πρέπει να συνδέσουν την τιμή με την πραγματική και την αντιληπτή αξία του προϊόντος, λαμβάνοντας επίσης υπόψη το κόστος προμήθειας, τις εποχιακές εκπτώσεις, τις τιμές των ανταγωνιστών και τη σήμανση λιανικής. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι υπεύθυνοι λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων μπορεί να αυξήσουν την τιμή ενός προϊόντος για να του δώσουν την εμφάνιση πολυτέλειας ή αποκλειστικότητας. Ή, μπορεί να μειώσουν την τιμή, ώστε περισσότεροι καταναλωτές να το δοκιμάσουν.

Στην περίπτωση του αγροτουρισμού, έρευνες έχουν δείξει πως οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλότερη τιμή ούτως ώστε να ζήσουν αυθεντικές εμπειρίες αγροτουρισμού (Viglia & Abrate, 2017). Η τιμή δηλαδή δεν είναι ο καθοριστικός παράγοντας επιλογής καταλύματος για το κοινό-στόχο.

- Διανομή (Placement): Η διανομή αφορά κυρίως φυσικά προϊόντα και όχι υπηρεσίες. Οι υπηρεσίες εκφράζονται καλύτερα με την έννοια των Διαδικασιών, η οποία εισήχθη αργότερα. Για τα φυσικά της προϊόντα πάντως, δηλαδή τα γεύματα και τα παραδοσιακά προϊόντα, η επιχείρηση τα διανέμει επιτόπου, στο σημείο παραγωγής τους, ενισχύοντας την αντίληψη του καταναλωτή για την αυθεντικότητά τους, ενώ διατίθενται και μέσω του ιστότοπού της για όποιον επιθυμεί να τα αγοράσει online (ισχύει μόνο για τις μαρμελάδες και τα γλυκά του κουταλιού, καθώς τα υπόλοιπα προϊόντα είναι ιδιαίτερα ευπαθή).
- Προώθηση: Η επιχείρηση θα προωθηθεί χρησιμοποιώντας κυρίως ψηφιακά κανάλια (ηλεκτρονικά μπάνερ, διαφημίσεις σε social media, SEM καμπάνια) για τους ακόλουθους λόγους:
 - Ο προϋπολογισμός προώθησης είναι σχετικά μικρό σε σχέση με ανταγωνιστικές επιχειρήσεις

- Το κοινό-στόχος είναι πολύ συγκεκριμένο και μπορεί να βρεθεί μόνο βάσει των ενδιαφερόντων του, τομέας όπου τα ηλεκτρονικά μέσα έχουν πλεονέκτημα και είναι πιο αποδοτικά
- Μεγάλο μέρος του κοινού-στόχου είναι αλλοδαποί και μπορούν να προσεγγιστούν μόνο μέσω ψηφιακών μέσων
- Ο σύγχρονος ταξιδιώτης χρησιμοποιεί σχεδόν αποκλειστικά το διαδίκτυο κατά την αναζήτηση πληροφοριών για τις διακοπές του.

Λόγω της ιδιαίτερης φύσης του τουριστικού καταλύματος και της μοναδικότητάς του, θα μπορούσαν επίσης να εξερευνηθούν πιθανότητες για ενέργειες δημοσιότητας (με κάποια τηλεοπτική ή online εκπομπή) ή κάποιον influencer.

2.9 Στρατηγική Πωλήσεων

Τα τελευταία χρόνια, η διεθνής βιβλιογραφία έχει αναγνωρίσει τον ολοένα και μεγαλύτερο προσανατολισμό στον πελάτη (Leigh & Marshall, 2001). Υπάρχουν ωστόσο ελλείψεις στη μελέτη σχετικά με τους τρόπους με τους οποίους οι πωλήσεις μπορούν να επιτύχουν την εφαρμογή αυτής της φιλοσοφίας. Ο Όμιλος Chally εντόπισε το 1988 τις παρακάτω περιοχές ανάπτυξης στις οποίες θα πρέπει να εκπαιδευτεί το προσωπικό πωλήσεων:

- Καθιέρωση μιας πελατοκεντρικής κουλτούρας: Αφορά την στρατηγική μεταβολή της λειτουργίας των πωλήσεων με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση των αναγκών του πελάτη
- Τμηματοποίηση αγοράς: Ο Αγροτουρισμός αναφέρεται στο τουριστικό προϊόν που επιτρέπει στον επισκέπτη να βιώσει / συμμετάσχει στις δραστηριότητες / εμπειρίες, στις παραδόσεις και στον τρόπο ζωής τοπικών αγροτικών κοινοτήτων. Συνδέεται στενά με τον Τουρισμό Περιπέτειας, τον Οικοτουρισμό και τον Πολιτιστικό & Θρησκευτικό Τουρισμό. Οι καταναλωτές είναι συνήθως ανώτερου μορφωτικού και κοινωνικοοικονομικού επιπέδου και έχουν πολλές ταξιδιωτικές εμπειρίες. Περιλαμβάνει τρία τμήματα (με σειρά σημαντικότητας):

- Ηλικιωμένοι μεταξύ 50 –70 ετών (συχνά συνταξιούχους) με υψηλό διαθέσιμο εισόδημα και χρόνο, που αναζητούν ήσυχο περιβάλλον, αυθεντικές / ποιοτικές εμπειρίες και είναι διαθέσιμοι να πληρώσουν
- Νεαροί ταξιδιώτες: 1) Με υψηλό εισόδημα αλλά λίγο χρόνο μεταξύ 31–44 ετών, συχνά ζευγάρια που αναζητούν ασυνήθιστες εμπειρίες και άνεση 2) Backpackers μεταξύ 18–30 ετών με μικρό budget ανά ημέρα αλλά μεγάλο χρονικό διάστημα διακοπών που αναζητούν φτηνή διαμονή και εθελοντικές δραστηριότητες για την τοπική κοινότητα ή το φυσικό περιβάλλον
- Οικογένειες: Επιθυμούν ποιότητα, ασφάλεια, ανταγωνιστικές τιμές ψυχαγωγία και επιμορφωτικές εμπειρίες.
- Προσαρμοστικότητα αγοράς: αναφέρεται στην αναγκαιότητα παροχής γρήγορων και στοχευμένων αποκρίσεων στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και πελατών. Κατά μία έννοια, αυτή είναι η λειτουργία που περισσότερο από όλα διασφαλίζει τα οικονομικά οφέλη.
- Τεχνολογία της πληροφορίας: Η επιχείρηση χρησιμοποιεί τόσο την ηλεκτρονική διαφήμιση για την προβολή της, όσο και ηλεκτρονικές πλατφόρμες κράτησης δωματίων και ERP συστήματα για καλύτερο προγραμματισμό.
- Συστήματα Πωλήσεων, Εξυπηρέτησης και Τεχνικής Υποστήριξης: Η επιχείρηση θα παρέχει στον πελάτη κάθε δυνατή υποστήριξη και επικοινωνία μέσω όλων των καναλιών επικοινωνίας που διαθέτει.
- Σχόλια πελατών και ικανοποίηση: Η διαχείριση των ηλεκτρονικών προφίλ των σύγχρονων επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα σημαντική
- Επιλογή και Ανάπτυξη Προσωπικού Πωλήσεων: Το προσωπικό πωλήσεων θα επιλεγεί με πολύ μεγάλη προσοχή, με γνώμονα την κατάρτισή του σε θέματα που σχετίζονται με τη φιλοξενία, την τεχνογνωσία του στον τομέα των αγροτικών εργασιών και στον προσανατολισμό του στην εξυπηρέτηση του πελάτη.

2.10 Στρατηγική Τοποθέτησης

Σε συνέχεια της τμηματοποίησης που αναλύθηκε παραπάνω, θα αναφερθούμε τώρα στην στρατηγική τοποθέτησης. Η στρατηγική τοποθέτησης αναφέρεται στην επιλογή της αγοράς-στόχου και περιγράφει τους πελάτες που μια επιχείρηση φιλοδοξεί να εξυπηρετεί καθώς και την επιλογή του διαφορικού πλεονεκτήματος που καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα ανταγωνιστεί τους αντιπάλους (Michael W. Doyle 1983).

Η στρατηγική αυτή μπορεί να αναλυθεί σε τρία αλληλένδετα υποσυστατικά:

- (1) στόχους πελατών·
- (2) στόχους ανταγωνιστών· και
- (3) ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Υπάρχουν τρεις προσεγγίσεις τοποθέτησης, ούτως ώστε η μάρκα να καταλαμβάνει μία ξεχωριστή θέση αξίας σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Οι προσεγγίσεις αυτές είναι (Σιώμκος, 2013):

- Η λειτουργική προσέγγιση, η οποία βασίζεται κυρίως σε λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος και δίνει έμφαση στην επίλυση προβλημάτων
- Η συμβολική προσέγγιση, η οποία στηρίζεται κατά κύριο λόγο σε προβολή στοιχείων ή ωφελειών του προϊόντος με συμβολική αξία και ικανοποιεί εσωτερικές ανάγκες
- Η εμπειρική προσέγγιση, η οποία στηρίζεται στην προβολή της εμπειρίας της κατανάλωσης του προϊόντος και είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική για προϊόντα που προσφέρουν αισθητήρια ευχαρίστηση ή διέγερση.

Στην περίπτωση του ξενώνα, η προσέγγιση της τοποθέτησης θα πρέπει να είναι εμπειρική. Τόσο η επικοινωνία, όσο και η ανταγωνιστική στρατηγική του προϊόντος δομείται στο γεγονός ότι η επιχείρηση προσφέρει μία μοναδική εμπειρία στον πελάτη, την οποία δεν μπορεί να βιώσει κάπου αλλού, και προβάλλει τα χαρακτηριστικά της αυθεντικότητας, της ειλικρίνειας, της απλότητας και της σύνδεσης με τις ρίζες μας.

2.11 Ανταγωνιστική Στρατηγική

2.11.1 Ανάλυση Porter

Η ανάλυση Porter αφορά την ανάλυση του ανταγωνιστικού μικρο-περιβάλλοντος, σε αντίθεση με την ανάλυση PEST που αφορά το ευρύτερο μακρο- περιβάλλον. Οι δύο αυτές αναλύσεις είναι απαραίτητες για τον προσδιορισμό και τη διαμόρφωση άρτιας στρατηγικής (Παπαδάκης, 2012).

Το κλαδικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από τις εξής πέντε δυνάμεις (Porter σε Παπαδάκης, 2012):

1. Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο: ο κλάδος των ξενοδοχειακών μονάδων και καταλυμάτων στα ελληνικά νησιά χαρακτηρίζεται από χαμηλά εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων. Τα κόστη της επένδυσης δεν είναι απαραίτητα δυσβάστακτα για τις χαμηλές κατηγορίες (τα ενοικιαζόμενα δωμάτια ή η ενοικίαση Airbnb καταλύματος μπορεί να επιφέρουν έως και μηδαμινά κόστη) ενώ η μεγάλη ζήτηση την καλοκαιρινή περίοδο και το μεγάλο περιθώριο κέρδους είναι ισχυρό δέλεαρ για την παροχή τουριστικών υπηρεσιών. Σε σχέση με άλλες μορφές τουριστικής επιχείρησης ωστόσο, η αγροτουριστική επιχείρηση συνδέεται με υψηλά λειτουργικά κόστη (λόγω του αγροκτήματος) μεγάλο βαθμό τεχνογνωσίας, και μοναδικότητα του παρεχόμενου προϊόντος, επομένως ο άμεσος ανταγωνισμός είναι πιο δύσκολος. Οι συνέργειες μεταξύ τοπικών αγροτικών επιχειρήσεων και ξενοδοχειακών μονάδων για την παροχή αυθεντικών εμπειριών θα μπορούσαν να μειώσουν περαιτέρω τα εμπόδια εισόδου.
2. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης: Η αγροτουριστική επιχείρηση είναι σε μεγάλο βαθμό αυτάρκης, επομένως δεν εμφανίζει κάποια άμεση και μεγάλη εξάρτηση από κάποιον προμηθευτή. Χάρη στην εξάπλωση του διαδικτύου, μπορεί επίσης να προωθήσει το προϊόν της στα κοινά-στόχους αποτελεσματικά, χωρίς μεσάζοντες, επομένως δεν εξαρτάται από τα τουριστικά πρακτορεία.
3. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών: Παρότι είναι μία πιο εστιασμένη αγορά, υπάρχει αρκετά μεγάλο κοινό που αναζητά αγροτουριστικές εμπειρίες

ώστε η δύναμή τους να μην είναι πολύ μεγάλη. Ωστόσο, ο καταναλωτής αγροτουριστικών υπηρεσιών έχει περισσότερες απαιτήσεις σχετικά με την αυθεντικότητα της εμπειρίας σε σχέση με τους συμβατικούς τουρίστες του μαζικού τουρισμού.

4. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα: Ως υποκατάστατα προϊόντα μπορούμε να θεωρήσουμε τις υπηρεσίες μαζικού τουρισμού που υπάρχουν στο νησί. Η απειλή είναι αρκετά μεγάλη, ιδιαίτερα από φθηνότερες επιλογές όπως τα ενοικιαζόμενα καταλύματα ή τα Airbnb, καθώς μεγάλο μέρος του τουριστικού κοινού και ιδιαίτερα οι νέοι δεν διαθέτουν μεγάλο διαθέσιμο εισόδημα για διακοπές ή δραστηριότητες αναψυχής. Παρόλα αυτά, ο αγροτουρισμός απευθύνεται και σε υψηλού εισοδήματος κοινό που είναι πρόθυμο να πληρώσει υψηλότερη τιμή προκειμένου να ζήσει αυθεντικές εμπειρίες.
5. Ένταση ανταγωνισμού: Όσον αφορά στον άμεσο ανταγωνισμό, δεν υπάρχουν ακόμη πολλές αγροτουριστικές μονάδες, ούτε στην Ικαρία ούτε στην Ελλάδα. Κάθε αγροτουριστική μονάδα μπορεί να στεγάσει σχετικά λίγα άτομα, επομένως η ζήτηση πιθανότατα υπερβαίνει την προσφορά για αγροτουριστικές υπηρεσίες στην χώρα μας. Ο έμμεσος ανταγωνισμός για τουριστικό προϊόν στην Ικαρία είναι, ωστόσο, μεγάλος, καθώς αποτελεί αναπτυσσόμενο τουριστικό προορισμό με σημαντικές δυνατότητες ανάπτυξης.

2.12 Χρηματοοικονομικό Σχέδιο

2.12.1 Ανάλυση Αρχικού Κόστους Επένδυσης

Για να μπορέσουμε να υπολογίσουμε το αρχικό κόστος της επένδυσης για την αγροτουριστική μας επιχείρηση, θα χρειαστεί να υπολογίσουμε καταρχήν το πάγιο ενεργητικό της επιχείρησης.

Θεωρούμε πως η επιχείρηση θα ξεκινήσει από την αρχή, χωρίς να υπάρχει στην κατοχή μας κάποιο περιουσιακό στοιχείο (οικόπεδο, κτιριακές εγκαταστάσεις, κλπ). Θα πραγματοποιηθεί αγορά αγροτεμαχίου με ελαιώνα 15 στρεμμάτων και αγροτική κατοικία, ενώ θα πραγματοποιηθούν εργασίες ανέγερσης τριών πετρόχτιστων μπάνγκαλδου, εγκαταστάσεων για ζώα, και αγορά όλου του εξοπλισμού.

Οι πάγιες επενδύσεις αναφέρονται στον πίνακα 1:

Πίνακας 1: Πάγιες Επενδύσεις

ΠΑΓΙΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ		
Περιγραφή	Κόστος	Σημείωση/παραδοχή
Κόστος αγοράς οικοπέδου με μία αγροικία, έκτασης 15 στρεμμάτων	400.000 €	Μέση τιμή στρέμματος ελιάς: 6.000 συν αξία παραδοσιακής πετρόχτιστης κατοικίας συν χώρος οπωρώνα, κοτετσιού, μαντριού εριφίων
Κόστος ανέγερσης 4 πέτρινων μπανγκαλδού 40 τμ με ΦΠΑ 17%	250.000 €	50.000/μπανγκαλδού πλέον ΦΠΑ 4.000€ για το μαντρί, 700€ για το κοτέτσι
Κόστος εγκαταστάσεων για ζώα	4.700 €	
Net metering με φωτοβολταϊκά 10kWp	17.500 €	
Μηχανολογικός εξοπλισμός	11.500 €	~766,21/στρέμμα
Έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός	72.000 €	~4.000/κλίνη
Οχήματα	131.000 €	27.000/βαν * 1 βαν, 52.000/αγροτικό *2 αγροτικά
Ζώα	8.000 €	8€/κότα * 40 κότες, 150€/κατσίκι * 50 κατσίκια
Προεπενδυτικές μελέτες και έρευνες	20.000 €	
Σύνολο:	914.700 €	

2.12.2 Χρηματοδότηση αρχικής επένδυσης

Υπολογίζουμε σημαντικό μέρος της αρχικής επένδυσης να καλυφθεί μέσω κρατικής χρηματοδότησης, με το πρόγραμμα «Πράσινος Αγροτουρισμός» του υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων.

Το Αγρόκτημα Ίκαρος πληροί τα κριτήρια που έχουν τεθεί όσον αφορά την παροχή υπηρεσιών, καθώς προσφέρει διατροφή και προϊόντα αγροδιατροφής στους επισκέπτες εντός του χώρου εγκατάστασης ή και στον τόπο παροχής υπηρεσιών βιωματικού τουρισμού της επιχείρησης, ενώ οι πρώτες ύλες προέρχονται από καθετοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας σε ποσοστό κατ' ελάχιστον 60% κατ' έτος. Επίσης πληροί και τα κριτήρια της πράσινης ανάπτυξης, με τις επενδύσεις σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και την αγορά εξοπλισμού για εξοικονόμηση νερού (Πράσινος Αγροτουρισμός, χ.χ).

Καθώς το αγρόκτημα Ίκαρος βρίσκεται σε ανερχόμενη τουριστικά περιοχή και πρόκειται για μικρού σχετικά μεγέθους επιχείρηση, αναμένουμε κάλυψη της αρχικής επένδυσης σε ποσοστό 50% από την κρατική επιχορήγηση.

Ποσοστό 10% (91.470€) της επένδυσης θα προέλθει από ίδια κεφάλαια, ενώ το ποσό που απομένει θα καλυφθεί από τραπεζικό δανεισμό. Καθώς η επιχείρηση θα υπαχθεί σε πρόγραμμα κρατικής επιχορήγησης, εφόσον πληροί τις ως άνω προϋποθέσεις για την ένταξη στο πρόγραμμα «Πράσινος Αγροτουρισμός», αποτελεί επίσης δικαιούχο του αναπτυξιακού δανείου Στέγης και Εξοπλισμού της Τράπεζας Πειραιώς (Αναπτυξιακό Δάνειο Στέγης & Εξοπλισμού, χ.χ). Ως επιπλέον τεκμηρίωση για την λήψη του δανείου μπορεί να προσκομιστεί η κάτωθι οικονομοτεχνική ανάλυση.

Πίνακας 2: Κάλυψη επένδυσης

Κάλυψη επένδυσης	Ποσοστό	ποσό
Κρατική Επιχορήγηση	50%	457.350 €
Ίδια κεφάλαια	10%	91.470 €
Τραπεζικός Δανεισμός	40%	365.880 €
Σύνολο	100%	914.700 €

Στη συνέχεια, θα υπολογίσουμε τις δανειακές υποχρεώσεις της επιχείρησης. Το συγκεκριμένο δάνειο έχει επιτόκο 9,8%, και χρονικό ορίζοντα τα 20 έτη, με δύο χρόνια περίοδο χάριτος και τριμηνιαία δόση. Η δόση του δανείου αποτελείται από την καταβολή του τόκου και το ποσό της αποπληρωμής ως εξής (Μουστακής, 2013):

$$A = K(t) + T(t)$$

$$t = 1, 2, \dots, 80$$

$$K(1) < K(2) < \dots < K(80)$$

$$T(1) > T(2) > \dots > T(80)$$

Όπου:

i = Επιτόκιο δανείου, ίσο με 9,80%.

t = Αριθμός περιόδων τοκισμού

A = χρηματική πληρωμή (δόση) του δανείου, στο τέλος κάθε περιόδου

$K(t)$ = αποπληρωμή κεφαλαίου

$T(t)$ = αποπληρωμή τόκου

P = Παρούσα αξία χρήματος, ή αλλιώς, το ποσό του δανείου ίσο με 365.880,00 €

Με βάση τα παραπάνω, το ποσό της δόσης αντιστοιχεί σε: **10.866€**

Ο πίνακας υπολογισμού εξόφλησης δανείου επομένως έχει ως εξής:

Πίνακας 3: Πίνακας Εξόφλησης Δανείου

	Δόση	Τόκος	Χρεωλύσιο	Υπόλοιπο
1	0 €	8.964 €	0 €	365.880 €
2	0 €	8.964 €	0 €	365.880 €
3	0 €	8.964 €	0 €	365.880 €
4	0 €	8.964 €	0 €	365.880 €
5	0 €	8.964 €	0 €	365.880 €
6	0 €	8.964 €	0 €	365.880 €
7	0 €	8.964 €	0 €	365.880 €
8	0 €	8.964 €	0 €	365.880 €
9	10.866 €	8.964 €	1.902 €	363.978 €
10	10.866 €	8.917 €	1.949 €	362.029 €
11	10.866 €	8.870 €	1.996 €	360.033 €
12	10.866 €	8.821 €	2.045 €	357.988 €
13	10.866 €	8.771 €	2.095 €	355.892 €
14	10.866 €	8.719 €	2.147 €	353.746 €
15	10.866 €	8.667 €	2.199 €	351.546 €
16	10.866 €	8.613 €	2.253 €	349.293 €
17	10.866 €	8.558 €	2.308 €	346.985 €
18	10.866 €	8.501 €	2.365 €	344.620 €

19	10.866 €	8.443 €	2.423 €	342.197 €
20	10.866 €	8.384 €	2.482 €	339.715 €
21	10.866 €	8.323 €	2.543 €	337.172 €
22	10.866 €	8.261 €	2.605 €	334.566 €
23	10.866 €	8.197 €	2.669 €	331.897 €
24	10.866 €	8.131 €	2.735 €	329.163 €
25	10.866 €	8.064 €	2.802 €	326.361 €
26	10.866 €	7.996 €	2.870 €	323.491 €
27	10.866 €	7.926 €	2.941 €	320.550 €
28	10.866 €	7.853 €	3.013 €	317.538 €
29	10.866 €	7.780 €	3.086 €	314.451 €
30	10.866 €	7.704 €	3.162 €	311.289 €
31	10.866 €	7.627 €	3.239 €	308.050 €
32	10.866 €	7.547 €	3.319 €	304.731 €
33	10.866 €	7.466 €	3.400 €	301.331 €
34	10.866 €	7.383 €	3.483 €	297.848 €
35	10.866 €	7.297 €	3.569 €	294.279 €
36	10.866 €	7.210 €	3.656 €	290.622 €
37	10.866 €	7.120 €	3.746 €	286.877 €
38	10.866 €	7.028 €	3.838 €	283.039 €
39	10.866 €	6.934 €	3.932 €	279.107 €
40	10.866 €	6.838 €	4.028 €	275.080 €
41	10.866 €	6.739 €	4.127 €	270.953 €
42	10.866 €	6.638 €	4.228 €	266.725 €
43	10.866 €	6.535 €	4.331 €	262.394 €
44	10.866 €	6.429 €	4.437 €	257.957 €
45	10.866 €	6.320 €	4.546 €	253.410 €
46	10.866 €	6.209 €	4.658 €	248.753 €
47	10.866 €	6.094 €	4.772 €	243.981 €
48	10.866 €	5.978 €	4.889 €	239.093 €
49	10.866 €	5.858 €	5.008 €	234.084 €
50	10.866 €	5.735 €	5.131 €	228.953 €
51	10.866 €	5.609 €	5.257 €	223.697 €
52	10.866 €	5.481 €	5.385 €	218.311 €
53	10.866 €	5.349 €	5.517 €	212.794 €
54	10.866 €	5.213 €	5.653 €	207.141 €
55	10.866 €	5.075 €	5.791 €	201.350 €
56	10.866 €	4.933 €	5.933 €	195.417 €
57	10.866 €	4.788 €	6.078 €	189.339 €
58	10.866 €	4.639 €	6.227 €	183.112 €
59	10.866 €	4.486 €	6.380 €	176.732 €
60	10.866 €	4.330 €	6.536 €	170.196 €
61	10.866 €	4.170 €	6.696 €	163.499 €
62	10.866 €	4.006 €	6.860 €	156.639 €
63	10.866 €	3.838 €	7.028 €	149.611 €
64	10.866 €	3.665 €	7.201 €	142.410 €

65	10.866 €	3.489 €	7.377 €	135.033 €
66	10.866 €	3.308 €	7.558 €	127.475 €
67	10.866 €	3.123 €	7.743 €	119.732 €
68	10.866 €	2.933 €	7.933 €	111.800 €
69	10.866 €	2.739 €	8.127 €	103.673 €
70	10.866 €	2.540 €	8.326 €	95.347 €
71	10.866 €	2.336 €	8.530 €	86.817 €
72	10.866 €	2.127 €	8.739 €	78.078 €
73	10.866 €	1.913 €	8.953 €	69.124 €
74	10.866 €	1.694 €	9.173 €	59.952 €
75	10.866 €	1.469 €	9.397 €	50.555 €
76	10.866 €	1.239 €	9.627 €	40.927 €
77	10.866 €	1.003 €	9.863 €	31.064 €
78	10.866 €	761 €	10.105 €	20.959 €
79	10.866 €	513 €	10.353 €	10.606 €
80	10.866 €	260 €	10.606 €	0 €

2.12.3 Υπολογισμός Πωλήσεων / Ανάλυση Ευαισθησίας

Καθώς υπολογίσαμε τις πάγιες επενδύσεις και τις μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις, θα προχωρήσουμε τώρα σε υπολογισμό των πωλήσεων.

Τα βασικά έσοδα της επιχείρησης προέρχονται από την ενοικίαση δωματίων. Προκειμένου να υπολογίσουμε το έσοδο ανά πελάτη, θα θεωρήσουμε ότι μία μέση τιμή διανυκτέρευσης θα είναι 50 ευρώ / κλίνη (η τιμή συνάδει με αντίστοιχες επιχειρήσεις του κλάδου του αγροτουρισμού) ενώ από την διατροφή 30 ευρώ / κλίνη. Σύνολο λοιπόν 80 ευρώ ανά κλίνη ανά διανυκτέρευση. Οι τιμές έχουν προκύψει μέσω έρευνας στον ιστότοπο της booking για αντίστοιχες αγροτουριστικές μονάδες στην Ελλάδα.

Σύμφωνα με τη μελέτη του ΙΝΣΕΤΕ, η πληρότητα των ξενοδοχείων ανά περιφερειακή ενότητα στην τελευταία δεκαετία κατά μέσο όρο κυμάνθηκε ως εξής:

Πίνακας 4: Πληρότητες Περιφερειών Ελλάδας

Περιφέρεια	2015	2019	2020
Νότιου Αιγαίου	59%	58%	40%
Ιονίων Νήσων	60%	57%	42%
Κρήτης	62%	57%	36%
Αττικής	47%	49%	23%
Κεντρικής Μακεδονίας	46%	44%	23%
Βορείου Αιγαίου	39%	35%	20%
Αν. Μακεδονίας & Θράκης	36%	34%	19%
Δυτικής Ελλάδας	34%	33%	23%
Θεσσαλίας	30%	32%	21%
Πελοποννήσου	27%	32%	22%
Ηπείρου	26%	30%	21%
Στερεάς Ελλάδας	23%	27%	18%
Δυτικής Μακεδονίας	17%	15%	13%
Ελλάδα	49%	49%	30%

Τα ποσοστά πληρότητας κατά μέσο όρο στην Ελλάδα, κατανεμημένα στους μήνες σύμφωνα με στοιχεία του ΙΤΕΠ (2021) έχουν ως εξής:

Πίνακας 5: Πληρότητα 2022 βάσει στοιχείων ΙΤΕΠ

Πληρότητα ανά μήνα	2022
Απρίλιος	22%
Μάιος	28%
Ιούνιος	33%
Ιούλιος	57%
Αύγουστος	71%
Σεπτέμβριος	62%
Οκτώβριος	52%
Μ.Ο	46%

Θα φτιάξουμε τρία σενάρια πωλήσεων ως εξής:

- 1) Αισιόδοξο σενάριο: Στη πενταετία 2013-2018, ο τουρισμός στην περιφέρεια Β. Αιγαίου είχε μέσο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης 5%. Βάσει των παραπάνω στοιχείων προκύπτει ο παρακάτω πίνακας πληρότητας ανά μήνα και έτος λειτουργίας:

Πίνακας 6: Πληρότητα ανά μήνα, στην πρώτη 5ετία, αισιόδοξο σενάριο

Πληρότητα ανά μήνα	2023	2024	2025	2026	2027
Απρίλιος	22%	27%	32%	37%	42%
Μάιος	28%	33%	38%	43%	48%
Ιούνιος	33%	38%	43%	48%	53%
Ιούλιος	57%	62%	67%	72%	77%
Αύγουστος	71%	76%	81%	86%	91%
Σεπτέμβριος	62%	67%	72%	77%	82%
Οκτώβριος	52%	57%	62%	67%	72%
Μ.Ο	46%	51%	56%	61%	66%

Η μέγιστη μηνιαία απόδοση του ξενώνα λοιπόν, αν καλύψει για 30 ημέρες όλες του τις κλίνες, αντιστοιχεί σε 57.600€. Πολλαπλασιάζοντας με τις πληρότητες, προκύπτει ο πίνακας 7:

Πίνακας 7: Πίνακας Πωλήσεων Αισιόδοξο Σενάριο

Έσοδα ανά μήνα	2023	2024	2025	2026	2027
Απρίλιος	12.672 €	15.552 €	18.432 €	21.312 €	24.192 €
Μάιος	16.128 €	19.008 €	21.888 €	24.768 €	27.648 €
Ιούνιος	19.008 €	21.888 €	24.768 €	27.648 €	30.528 €
Ιούλιος	32.832 €	35.712 €	38.592 €	41.472 €	44.352 €
Αύγουστος	40.896 €	43.776 €	46.656 €	49.536 €	52.416 €
Σεπτέμβριος	35.712 €	38.592 €	41.472 €	44.352 €	47.232 €
Οκτώβριος	29.952 €	32.832 €	35.712 €	38.592 €	41.472 €
Σύνολο	187.200 €	207.360 €	227.520 €	247.680 €	267.840 €

- 2) Πιθανό σενάριο: Υπολογίζουμε στην πενταετία με ετήσιο ρυθμό αύξησης 4%, δηλαδή τον αναμενόμενο ετήσιο ρυθμό αύξησης του ελληνικού τουρισμού με βάση την έκθεση του ΙΝΣΕΤΕ για το σχέδιο ανάπτυξης του ελληνικού τουρισμού.

Πίνακας 8: Πίνακας πληρότητας ανά μήνα, πιθανό σενάριο

Πληρότητα ανά μήνα	2023	2024	2025	2026	2027
Απρίλιος	22%	26%	30%	34%	38%
Μάιος	28%	32%	36%	40%	44%
Ιούνιος	33%	37%	41%	45%	49%
Ιούλιος	57%	61%	65%	69%	73%
Αύγουστος	71%	75%	79%	83%	87%
Σεπτέμβριος	62%	66%	70%	74%	78%
Οκτώβριος	52%	56%	60%	64%	68%

M.O	46%	50%	54%	58%	62%
-----	-----	-----	-----	-----	-----

Η μέγιστη μηνιαία απόδοση του ξενώνα λοιπόν, αν καλύψει για 30 ημέρες όλες του τις κλίνες, αντιστοιχεί σε 57.600€. Πολλαπλασιάζοντας με τις πληρότητες, προκύπτει ο **πίνακας 9**:

Πίνακας 9: Πίνακας πωλήσεων, πιθανό σενάριο

Έσοδα ανά μήνα	2023	2024	2025	2026	2027
Απρίλιος	12.672 €	14.976 €	17.280 €	19.584 €	21.888 €
Μάιος	16.128 €	18.432 €	20.736 €	23.040 €	25.344 €
Ιούνιος	19.008 €	21.312 €	23.616 €	25.920 €	28.224 €
Ιούλιος	32.832 €	35.136 €	37.440 €	39.744 €	42.048 €
Αύγουστος	40.896 €	43.200 €	45.504 €	47.808 €	50.112 €
Σεπτέμβριος	35.712 €	38.016 €	40.320 €	42.624 €	44.928 €
Οκτώβριος	29.952 €	32.256 €	34.560 €	36.864 €	39.168 €
Σύνολο	187.200 €	203.328 €	219.456 €	235.584 €	251.712 €

3) Απαισιόδοξο σενάριο

Θα υπολογίσουμε με βάση τα μεγέθη του 2020 (δηλαδή της περιόδου πανδημίας) τα οποία ήταν ιδιαίτερα χαμηλά, με έναν ρυθμό ανάπτυξης 4% ανά έτος. Σύμφωνα με τον ΙΤΕΠ (2020) οι πληρότητες κυμάνθηκαν ως εξής:

Πίνακας 10: Πληρότητες ξενοδοχείων βάσει ΙΤΕΠ, 2020

Πληρότητα ανά μήνα	2020
Απρίλιος	9%
Μάιος	11%
Ιούνιος	11%
Ιούλιος	16%
Αύγουστος	28,5%
Σεπτέμβριος	20%
Οκτώβριος	11%
M.O	15%

Με βάση αυτά και ετήσιο ρυθμό αύξησης 4%, οι πληρότητες διαμορφώνονται ως εξής:

Πίνακας 11: Πίνακας πληρότητας, απαισιόδοξο σενάριο

Πληρότητα ανά μήνα	2023	2024	2025	2026	2027
Απρίλιος	9%	13%	17%	21%	25%

Μάιος	11%	15%	19%	23%	27%
Ιούνιος	11%	15%	19%	23%	27%
Ιούλιος	16%	20%	24%	28%	32%
Αύγουστος	28,50%	33%	37%	41%	45%
Σεπτέμβριος	20%	24%	28%	32%	36%
Οκτώβριος	11%	15%	19%	23%	27%
Μ.Ο	15%	19%	23%	27%	31%

Πίνακας 12: Πίνακας πωλήσεων, απαισιόδοξο σενάριο

Έσοδα ανά μήνα	2023	2024	2025	2026	2027
Απρίλιος	5.184 €	7.488 €	9.792 €	12.096 €	14.400 €
Μάιος	6.336 €	8.640 €	10.944 €	13.248 €	15.552 €
Ιούνιος	6.336 €	8.640 €	10.944 €	13.248 €	15.552 €
Ιούλιος	9.216 €	11.520 €	13.824 €	16.128 €	18.432 €
Αύγουστος	16.416 €	18.720 €	21.024 €	23.328 €	25.632 €
Σεπτέμβριος	11.520 €	13.824 €	16.128 €	18.432 €	20.736 €
Οκτώβριος	6.336 €	8.640 €	10.944 €	13.248 €	15.552 €
Σύνολο	61.344 €	77.472 €	93.600 €	109.728 €	125.856 €

Επιπλέον έσοδα:

- Έσοδα από μαθήματα μαγειρικής και χορού: 15€/πελάτη, περίπου το 10% των επισκεπτών = ~800 ευρώ αν υποθέσουμε μέση διάρκεια παραμονής 8 διανυκτερεύσεις
- Έσοδα από πωλήσεις προϊόντων σε πελάτη: μέσος όρος αγορών 12€/πελάτη, περίπου 22% των πελατών = ~1.300 ευρώ
- Έσοδα από πωλήσεις αγροτικών προϊόντων σε τοπικούς συνεταιρισμούς (κυρίως λάδι): 15.000 ευρώ

2.12.4 Υπολογισμός Λειτουργικών Εξόδων

Για τα λειτουργικά έξοδα θα κάνουμε ορισμένες παραδοχές:

- Μέρος 60% των πρώτων υλών επισίτισης προέρχονται από την παραγωγή του αγροκτήματος, σύμφωνα με τις απαιτήσεις που προγράμματος «Πράσινος Αγροτουρισμός»
- Οι αποσβέσεις των κτιρίων υπολογίζονται με τη γραμμική μέθοδο και τον ισχύοντα φορολογικό συντελεστή 4% (Ν. 4172/2013)
- Οι αποσβέσεις του εξοπλισμού με τη γραμμική μέθοδο και τον ισχύοντα φορολογικό συντελεστή 10% (Ν. 4172/2013)

- Τα έξοδα μάρκετινγκ ανέρχονται σε 5% του συνολικού ετήσιου τζίρου
- Τα γενικά έξοδα ανέρχονται σε 3% του συνολικού ετήσιου τζίρου
- Δεν υπάρχουν έξοδα για ενέργεια, λόγω της επένδυσης σε φωτοβολταϊκά στοιχεία

Θα υπολογίσουμε τα έξοδα για το πιθανό σενάριο:

Πίνακας 13: Έξοδα ανά λειτουργία στην πρώτη 5ετία

ΕΞΟΔΑ						
Περιγραφή	Σημείωση/παραδοχή	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος	5ο έτος
Πρώτες Ύλεις Επισίτισης	Μέρος 60% των πρώτων υλών προέρχεται από την παραγωγή του χωραφιού. Το αγρόκτημα λειτουργεί ως αγροτουριστική μονάδα από Απρίλιο έως τέλη Οκτωβρίου. Ο υπολογισμός είναι 6€ επί τον μέσο όρο πληρότητας του ξενοδοχείου.	11.923 €	12.960 €	13.997 €	15.034 €	16.070 €
Στολές	Μπλουζάκια	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €
Κόστη ζωοτροφών		3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €
Ανθρώπινο Δυναμικό	εκτός της οικογένειας, 1 ξενοδοχοϋπάλληλος με μισθό 1.100 ευρώ, ένας αρχιμάγειρας με μισθό 1.000 ευρώ και μία καμαρίερα με μισθό 900 ευρώ από Απρίλιο έως Οκτώβριο με μισθό καθώς και 4 εποχιακοί υπάλληλοι με ημερομίσθιο 40 ευρώ για τον ελαιώνα. Οι εργοδοτικές εισφορές συμπεριλαμβάνονται στο πλάνο	35.400 €	35.400 €	35.400 €	35.400 €	35.400 €
Εργοδοτικές εισφορές (13,3% των μισθών)		4.708 €	4.708 €	4.708 €	4.708 €	4.708 €
Αποσβέσεις κτιρίων (γραμμική μέθοδος, 4% κατά έτος)	Η αξία των κτιρίων υπολογίζεται σε : 250.000 για τα μπάνγκαλδου, 120.000 για το αγρόκτημα	14.800 €	14.800 €	14.800 €	14.800 €	14.800 €
Αποσβέσεις εξοπλισμού (γραμμική μέθοδος, 10% κατά έτος)	Η αξία του εξοπλισμού υπολογίζεται σε 214.500	21.450 €	21.450 €	21.450 €	21.450 €	21.450 €
Έξοδα ΜΚΤ	5% του ετήσιου τζίρου	7.020 €	7.625 €	8.230 €	8.834 €	9.439 €
Γενικά Έξοδα	3% του ετήσιου τζίρου	4.212 €	4.575 €	4.938 €	5.301 €	5.664 €
Σύνολο		103.013 €	105.018 €	107.022 €	109.027 €	111.031 €

Ανάλυση Νεκρού Σημείου

Το νεκρό σημείο είναι το σημείο εκείνο όπου το κόστος ευκαιρίας κεφαλαίου είναι ίσο με τον εσωτερικό βαθμό απόδοσης. Η επένδυση σε αυτό το σημείο δεν είναι οικονομικά συμφέρουσα αλλά ούτε και ζημιογόνα. Παραγωγή κάτω του νεκρού σημείου σηματοδοτεί προβλήματα για την επιχείρηση (Μουστάκης, 2013).

Η εύρεση του νεκρού σημείου πραγματοποιείται συνυπολογίζοντας τα σταθερά κόστη για την παροχή υπηρεσιών με την τιμή πώλησης κάθε μονάδας μείον τα μεταβλητά κόστη για την παραγωγή της.

Τα κόστη που μας είναι γνωστά και δεν εξαρτώνται από τη πληρότητα του ξενοδοχείου είναι:

Έξοδο	Περιγραφή	έτος 1	έτος 2	έτος 3	έτος 4	έτος 5
Στολές	Μπλουζάκια	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €
Κόστη ζωοτροφών		3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €
Ανθρώπινο Δυναμικό	εκτός της οικογένειας, 1 ξενοδοχοϋπάλληλος με μισθό 1.100 ευρώ, ένας αρχιμάγειρας με μισθό 1.000 ευρώ και μία καμαριέρα με μισθό 900 ευρώ από Απρίλιο έως Οκτώβριο με μισθό καθώς και 4 εποχιακοί υπάλληλοι με ημερομίσθιο 40 ευρώ για τον ελαιώνα. Οι εργοδοτικές εισφορές συμπεριλαμβάνονται στο πλάνο	35.400 €	35.400 €	35.400 €	35.400 €	35.400 €
Εργοδοτικές εισφορές (13,3% των μισθών)		4.708 €	4.708 €	4.708 €	4.708 €	4.708 €
Δόση Δανείου	4 τριμηνιαίες πληρωμές το χρόνο	43.464 €	43.464 €	43.464 €	43.464 €	43.464 €
Άθροισμα		87.072 €	87.072 €	87.072 €	87.072 €	87.072 €

Για τα κόστη που εξαρτώνται από την πληρότητα του ξενοδοχείου θα θεωρήσουμε ότι για κάθε επισκέπτη το μέσο κόστος για διατροφή είναι 20% της τιμής που χρεώνουμε, που είναι ένα κόστος που συνάδει με τις μέσες τιμές κόστους στον κλάδο των εστιατορίων (Food and Beverage, χ.χ), αλλά είναι σχετικά χαμηλό καθώς το 60% των πρώτων υλών προέρχεται από ίδια προϊόντα του αγροκτήματος. Άρα κάθε επισκέπτης κοστίζει 6 ευρώ για τη διατροφή του. Καθώς το ρεύμα παρέχεται μέσω της εγκατάστασης των φωτοβολταϊκών, δεν υπάρχει επιπλέον κόστος για ενέργεια. Θα θεωρήσουμε ένα κόστος 5% του τζίρου για έξοδα μάρκετινγκ, και ένα 3% για γενικά έξοδα.

Για να μην υπάρχουν ζημιές στο έτος, το νεκρό σημείο θα πρέπει να είναι:

Νεκρό σημείο = (Έσοδα ανά διανυκτέρευση – Κόστη Επισίτισης ανά διανυκτέρευση) x Αριθμός διανυκτερεύσεων + Έσοδα από μαθήματα + έσοδα από πωλήσεις

προϊόντων + Έσοδα από αγροτικά προϊόντα – Λειτουργικά κόστη – Γενικά Έξοδα – Έξοδα Μάρκετινγκ

$$= (80-6) \times \text{Αριθμός διανυκτερεύσεων} + 800 + 1300 + 15.000 - 87.072 - 0,05 \times ((80-6) \times \text{Αριθμός διανυκτερεύσεων}) - 0,03 \times ((80-6) \times \text{Αριθμός διανυκτερεύσεων})$$

$$= 74 \times \text{Αριθμός διανυκτερεύσεων} - (0,08 \times 74 \times \text{Αριθμός διανυκτερεύσεων}) - 69.972$$

$$= 79,92 \times \text{Αριθμός διανυκτερεύσεων} - 69.972$$

$$\text{Αριθμός διανυκτερεύσεων} = 69.972 / 79,92 = 876$$

Άρα βάση της πρόβλεψης, θα πρέπει ο ξενώνας να σημειώνει 876 διανυκτερεύσεις στο έτος, άρα 146 διανυκτερεύσεις τον μήνα στους έξι μήνες λειτουργίας του, άρα θα πρέπει να στεγάζει ~ 5 επισκέπτες ανά ημέρα, δηλαδή μέσο όρο πληρότητας 20%.

Βλέπουμε ότι ακόμη και στο απαισιόδοξο σενάριο, το ποσοστό πληρότητας 20% τηρείται, επομένως η επένδυση δεν θα αποβεί ζημιογόνα.

2.12.5 Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων

Καθώς ολοκληρώθηκε ο υπολογισμός των βασικών συντελεστών εσόδων και κόστους, θα συνεχίσουμε την ανάλυσή μας ώστε να αποτυπωθεί πλήρως η χρηματοοικονομική θέση της επιχείρησης για την πρώτη πενταετία λειτουργίας της.

Στον παρακάτω πίνακα θα δούμε μία πρόχειρη μορφή της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης.

Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης είναι μία από τις τρεις σημαντικές οικονομικές καταστάσεις που χρησιμοποιούνται για την αναφορά της οικονομικής απόδοσης μιας εταιρείας για μια συγκεκριμένη λογιστική περίοδο, με τις άλλες δύο βασικές καταστάσεις να είναι ο ισολογισμός και η κατάσταση ταμειακών ροών τις οποίες και θα δούμε στη συνέχεια.

Γνωστή και ως κατάσταση κερδών και ζημιών ή κατάσταση εσόδων και εξόδων, η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης εστιάζει κυρίως στα έσοδα και τα έξοδα της επιχείρησης κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης περιόδου (Παπάς, 2011).

Πίνακας 14: Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης στην πρώτη 5ετία

Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης					
	<u>1ο έτος</u>	<u>2ο έτος</u>	<u>3ο έτος</u>	<u>4ο έτος</u>	<u>5ο έτος</u>
Έσοδα από πωλήσεις	140.400 €	152.496 €	164.592 €	176.688 €	188.784 €
Κόστος Λειτουργίας	103.013 €	105.018 €	107.022 €	109.027 €	111.031 €
Μεικτά Κέρδη	37.387 €	47.478 €	57.570 €	67.661 €	77.753 €
Λοιπά Έσοδα	17.100 €	17.100 €	17.100 €	17.100 €	17.100 €
Κέρδη προ τόκων φόρων και αποσβέσεων	54.487 €	64.578 €	74.670 €	84.761 €	94.853 €
Φόρος Εισοδήματος	13.077 €	15.499 €	17.921 €	20.343 €	22.765 €
Καθαρά Κέρδη	41.410 €	49.079 €	56.749 €	64.418 €	72.088 €

Κατάσταση Ταμειακών Ροών

Η κατάσταση ταμειακών ροών είναι μια οικονομική κατάσταση που παρέχει συγκεντρωτικά δεδομένα σχετικά με όλες τις ταμειακές εισροές που λαμβάνει μια εταιρεία από τις τρέχουσες δραστηριότητές της και τις εξωτερικές πηγές επενδύσεων. Περιλαμβάνει επίσης όλες τις ταμειακές εκροές που πληρώνουν για επιχειρηματικές δραστηριότητες και επενδύσεις κατά τη διάρκεια μιας δεδομένης περιόδου (Νιάρχος Α. Νικήτας, 2004).

Οι οικονομικές καταστάσεις μιας εταιρείας προσφέρουν στους επενδυτές και τους αναλυτές ένα πορτρέτο όλων των συναλλαγών που πραγματοποιούνται μέσω της επιχείρησης, όπου κάθε συναλλαγή συμβάλλει στην επιτυχία της. Η κατάσταση ταμειακών ροών πιστεύεται ότι είναι η πιο διαισθητική από όλες τις οικονομικές καταστάσεις, επειδή ακολουθεί τα μετρητά που πραγματοποιεί η επιχείρηση με τρεις κύριους τρόπους—μέσω λειτουργιών, επενδύσεων και χρηματοδότησης. Το άθροισμα αυτών των τριών τμημάτων ονομάζεται καθαρή ταμειακή ροή (Παπάς, 2011).

Αυτές οι τρεις διαφορετικές ενότητες της κατάστασης ταμειακών ροών μπορούν να βοηθήσουν τους επενδυτές να προσδιορίσουν την αξία της μετοχής μιας εταιρείας ή της εταιρείας στο σύνολό της.

Πίνακας 15: Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης στην πρώτη 5ετία

Κατάσταση Ταμειακών Ροών					
	<u>1ο έτος</u>	<u>2ο έτος</u>	<u>3ο έτος</u>	<u>4ο έτος</u>	<u>5ο έτος</u>
Λειτουργικές Δραστηριότητες					
Καθαρά Κερδη	74.132 €	84.621 €	95.110 €	105.599 €	116.087 €
Αποσβέσεις παγίων	14.800 €	14.800 €	14.800 €	14.800 €	14.800 €
Αποσβέσεις μηχανημάτων	21.450 €	21.450 €	21.450 €	21.450 €	21.450 €
Εισροές από λειτουργικές δραστηριότητες	37.882 €	48.371 €	58.860 €	69.349 €	79.837 €
Χρηματοδοτικές δραστηριότητες					
Τόκοι Πληρωθέντες			43.464 €	43.464 €	43.464 €
Εισροές/Εκροές από χρηματοδοτικές δραστηριότητες	0 €	0 €	43.464 €	43.464 €	43.464 €
Αύξηση/Μείωση χρηματικών διαθεσίμων	0 €	12.000 €	6.500 €	6.955 €	7.442 €
Χρηματικά διαθέσιμα έναρξης χρήσης	0 €	37.882 €	60.371 €	21.896 €	32.840 €
Χρηματικά διαθέσιμα τέλους χρήσης	37.882 €	60.371 €	21.896 €	32.840 €	43.815 €

Ισολογισμός:

Ο όρος ισολογισμός αναφέρεται σε μια οικονομική κατάσταση που αναφέρει τα περιουσιακά στοιχεία, τις υποχρεώσεις και τα ίδια κεφάλαια μιας εταιρείας σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Οι ισολογισμοί παρέχουν τη βάση για τον υπολογισμό των ποσοστών απόδοσης για τους επενδυτές και την αξιολόγηση της κεφαλαιακής δομής μιας εταιρείας (Παπάς, 2011).

Εν ολίγοις, ο ισολογισμός είναι μια οικονομική κατάσταση που παρέχει ένα στιγμιότυπο του τι κατέχει και τι οφείλει μια εταιρεία, καθώς και το ποσό που επενδύεται από τους μετόχους. Οι ισολογισμοί μπορούν να χρησιμοποιηθούν με άλλες σημαντικές οικονομικές καταστάσεις για τη διεξαγωγή θεμελιωδών αναλύσεων ή τον υπολογισμό των χρηματοοικονομικών δεικτών.

Πίνακας 16: Ισολογισμοί στην πρώτη 5ετία

Ισολογισμός					
	<u>1ο έτος</u>	<u>2ο έτος</u>	<u>3ο έτος</u>	<u>4ο έτος</u>	<u>5ο έτος</u>
ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
Κόστος αγοράς οικοπέδου με μία αγροικία, έκτασης 15 στρεμμάτων	400.000 €	400.000 €	400.000 €	400.000 €	400.000 €
Κόστος ανέγερσης 3 πέτρινων μπανγκαλόου 40 τμ με ΦΠΑ 17%	250.000 €	250.000 €	250.000 €	250.000 €	250.000 €
Κόστος εγκαταστάσεων για ζώα	4.700 €	4.700 €	4.700 €	4.700 €	4.700 €
Net metering με φωτοβολταϊκά 10kWp	17.500 €	17.500 €	17.500 €	17.500 €	17.500 €
Μηχανολογικός εξοπλισμός	11.500 €	11.500 €	11.500 €	11.500 €	11.500 €

Έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός	72.000 €	72.000 €	72.000 €	72.000 €	72.000 €
Οχήματα	131.000 €	131.000 €	131.000 €	131.000 €	131.000 €
Ζώα	8.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €
Προεπενδυτικές μελέτες και έρευνες	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
Διαθέσιμα	37.882 €	60.371 €	21.896 €	32.840 €	43.815 €
Απαιτήσεις από Πελάτες	15.427 €	578 €	36.023 €	23.650 €	10.821 €
<u>ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</u>	968.009 €	975.649 €	972.619 €	971.190 €	969.336 €
ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ					
Μετοχικό Κεφάλαιο	91.470 €	91.470 €	91.470 €	91.470 €	91.470 €
Κρατική Επιχορήγηση	457.350 €	457.350 €	457.350 €	457.350 €	457.350 €
ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ					
Μακροπρόθεσμος δανεισμός	365.880 €	365.880 €	359.211 €	352.142 €	344.649 €
Φορολογικές Υποχρεώσεις	23.410 €	26.722 €	30.035 €	33.347 €	36.659 €
Προμηθευτές	29.899 €	34.226 €	34.553 €	36.880 €	39.207 €
<u>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</u>	968.009 €	975.649 €	972.619 €	971.190 €	969.336 €

2.12.6 Στρατηγική Εξόδου

Μια στρατηγική εξόδου από την επιχείρηση είναι το στρατηγικό σχέδιο ενός επιχειρηματία να πουλήσει την ιδιοκτησία του σε μια εταιρεία σε επενδυτές ή σε άλλη εταιρεία. Μια στρατηγική εξόδου δίνει σε έναν ιδιοκτήτη επιχείρησης έναν τρόπο να μειώσει ή να ρευστοποιήσει το μερίδιό του σε μια επιχείρηση και, εάν η επιχείρηση είναι επιτυχημένη, να αποκομίσει σημαντικό κέρδος. Εάν η επιχείρηση δεν είναι επιτυχής, μια στρατηγική εξόδου (ή «σχέδιο εξόδου») δίνει τη δυνατότητα στον επιχειρηματία να περιορίσει τις απώλειες. Μια στρατηγική εξόδου μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί από έναν επενδυτή, όπως ένας επενδυτής επιχειρηματικών συμμετοχών, προκειμένου να προγραμματίσει την εξαργύρωση μιας επένδυσης.

Η βιβλιογραφία παρέχει ένα πλαίσιο για τρεις τύπους στρατηγικών εξόδου: 1) στρατηγικές οικονομικής συγκομιδής, όπως μια δημόσια εγγραφή ή εξαγορά από άλλη εταιρεία, με αποτέλεσμα σημαντική αξία να συσσωρεύεται στον επιχειρηματία (Cumming, 2008, Poulsen and Stegemoller, 2008). 2) στρατηγικές διαχείρισης όπως η διαδοχή της οικογένειας, η εξαγορά εργαζομένων ή η πώληση σε ένα άτομο (Hernandez, 2012, Zellweger and Astrachan, 2008) με αποτέλεσμα φιλοκοινωνικές και φιλο-οργανωσιακές συμπεριφορές που επιτρέπουν στους ιδρυτές να έχουν

επιρροή στην μελλοντική και μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της επιχείρησης· και 3) στρατηγικές εθελούσιας παύσης, όπως η εκκαθάριση και η διακοπή (Harhoff et al., 1998) που επιτρέπουν στους ιδρυτές να διαλύσουν μια επιχείρηση όταν η κύρια δραστηριότητα τελειώσει ή αλλάξει ή όταν η εταιρεία εκπληρώσει τον σκοπό για τον οποίο δημιουργήθηκε.

Οι οικονομικές ανταμοιβές έχουν συχνά θεωρηθεί ως πρωταρχικό κίνητρο και βασική υπόθεση στη βιβλιογραφία για την επιχειρηματική έξοδο (Schumpeter, 1961). Οι Shepherd και DeTienne (2005) προσδιορίζουν τις οικονομικές ανταμοιβές ως προγνωστικό παράγοντα για τον προσδιορισμό των ευκαιριών. Αυτοί οι επιχειρηματίες που παρακινούνται κυρίως από οικονομικές ανταμοιβές είναι πιθανό να αναζητήσουν ευκαιρίες που παρέχουν εξόδους οικονομικής συγκομιδής, όπως δημόσια διάθεση και εξαγορές που επιτρέπουν τη μεγαλύτερη οικονομική απόσβεση στον επιχειρηματία (Cumming, 2008, Poulsen and Stegemoller, 2008). Η δουλειά τους υποδηλώνει ότι τόσο οι εξαγορές όσο και η δημόσια διάθεση είναι οι πιο κερδοφόρες έξοδοι για τους ιδρυτές και άλλους επενδυτές. Η συνέπεια αυτού είναι ότι όσοι παρακινούνται κυρίως από οικονομικές ανταμοιβές είναι πιθανό να αναζητήσουν εξόδους με σκοπό την οικονομική συγκομιδή.

Άλλοι ερευνητές αναφέρουν ότι υπάρχουν εναλλακτικές λύσεις στα οικονομικά οφέλη. Για παράδειγμα, οι Gao και Jain (2012) υποστηρίζουν ότι η κεντρική υπόθεση ενός οικονομικού προσανατολισμού δεν εξηγεί πλήρως την πολυπλοκότητα των ανθρώπινων ενεργειών και οι ερευνητές έχουν προσφέρει τη θεωρία διαχείρισης ως εναλλακτική (π.χ. Davis et al., 1997; Gao & Jain, 2012, Hernandez, 2012). Η θεωρία διαχείρισης (όπως διαφοροποιείται από τη θεωρία των ενδιαφερομένων) εστιάζει στη «προ-κοινωνική συμπεριφορά» (Hernandez, 2012) στην οποία οι φιλο-οργανωσιακές, συλλογικές συμπεριφορές έχουν μεγαλύτερη χρησιμότητα από την ατομική (Davis et al., 1997). Η εργασία του Hernandez (2012) δείχνει ότι ορισμένοι επιχειρηματίες αναπτύσσουν μια συνεχή αίσθηση υποχρέωσης ή καθήκοντος προς τους άλλους εντός της εταιρείας και τα κίνητρά τους κατευθύνονται στους συλλογικούς και όχι στους προσωπικούς στόχους.

Ιδανικά, σε περίπτωση που η επιχείρηση δεν πάει καλά ή υπάρξει οιοδήποτε λόγος αποχώρησης, η ιδανική στρατηγική εξόδου θα ήταν οι στρατηγικές διαχείρισης, όπως

η πώληση σε άλλη παρεμφερή επιχείρηση ξενώνων στη φύση, ώστε να εξασφαλιστεί η επιχειρηματική συνέχεια, και η επιχείρηση να συνεχίσει να προσφέρει στο κοινό της το προϊόν που με τόσο κόπο σχεδιάσαμε. Είμαστε επιπλέον πρόθυμοι να εκπαιδεύσουμε τον νέο ιδιοκτήτη σχετικά με τις ιδιαιτερότητες του αγροτουριστικού προϊόντος, και να παρέχουμε κάθε δυνατή βοήθεια για την διασφάλιση της άρτιας εμπειρίας.

Εάν κάτι τέτοιο δεν είναι δυνατό, και καθώς οι υποχρεώσεις από το τραπεζικό δάνειο θα είναι αρκετές, λόγω του μέρους των αγροτικών δραστηριοτήτων είναι εύκολη και η τμηματική ρευστοποίηση των παγίων. Ο ελαιώνας σίγουρα θα έχει μεγάλη αξία για κάποιον τοπικό παραγωγό, μεγαλύτερη μάλιστα από την αξία κτήσης, καθώς τα δέντρα θα έχουν πλέον μεγαλώσει και θα βρίσκονται στην πιο παραγωγικής τους φάση, ενώ και τα ζώα θα είναι εύκολο να πουληθούν, σχεδόν στην αξία που αποκτήθηκαν. Τα αποθέματα σε προϊόντα όπως οι μαρμελάδες και τα γλυκά του κουταλιού θα πουληθούν σε κάποιον τοπικό συνεταιρισμό, ενώ το αγρόκτημα και τα μπανγκαλόου μπορούν να πουληθούν ως εξοχικές κατοικίες, καθώς υπάρχει στην περιοχή ζήτηση για μεσιτικά προϊόντα. Τέλος, ο μηχανολογικός εξοπλισμός και τα οχήματα θα μπορούσαν επίσης να πωληθούν ή να επινοικιαστούν, αν και σε τιμή αρκετά χαμηλότερη από το κόστος απόκτησής τους.

Με τους παραπάνω τρόπους θα μπορούσε λοιπόν να εξασφαλιστεί η αποπληρωμή του δανείου, ακόμη και σε περίπτωση λύσης της επιχείρησης.

Συμπεράσματα

Μέσα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, γίνεται φανερό τόσο η σημασία του αγροτουρισμού για τους δευτερεύοντες προορισμούς όπως η περίπτωση της Ικαρίας, καθώς δίνει ευκαιρίες για ανάπτυξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και πρόσβαση σε υψηλής αξίας κοινά σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Οι κυβερνητικοί φορείς, έχοντας αντιληφθεί τα πλεονεκτήματα, δίνουν πλέον κίνητρα μέσω κρατικών επιχορηγήσεων για την ανάπτυξη τέτοιου είδους επιχειρήσεων, σε εταιρείες που παρουσιάζουν προτάσεις με άρτιο σχεδιασμό και κατάλληλες στρατηγικές, και που εφαρμόζουν περιβαλλοντικά φιλικές πρακτικές.

Για το λόγο αυτό, το δεύτερο μέρος της εργασίας έχει συνταχθεί ως ένα σύντομο επιχειρησιακό σχέδιο, το οποίο καταδεικνύει την μοναδικότητα και την αυθεντικότητα του τουριστικού προϊόντος, της επιχείρησης Αγρόκτημα Ίκαρος, τις στρατηγικές ανταγωνισμού, πωλήσεων και μάρκετινγκ, ενώ έχουμε επίσης υπολογίσει τα ποσά της επένδυσης, τα αναμενόμενα έσοδα και τα έξοδα κατόπιν διεξοδικής έρευνας στον ανταγωνισμό και τα μεγέθη του τουρισμού τόσο για το νησί της Ικαρίας όσο και για την Ελλάδα τα τελευταία χρόνια ούτως ώστε οι προβλέψεις να είναι όσο το δυνατόν πιο ρεαλιστικές.

Όπως γίνεται φανερό, το σχέδιο είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό, αφού άμεσα θα ξεκινήσουν οι ταμειακές ροές να έχουν θετικό πρόσημο, ενώ και τα περιθώρια κέρδους είναι ιδιαίτερα υψηλά, ακολουθώντας δηλαδή τους ρυθμούς του κλάδου. Η καθετοποίηση των διαδικασιών επιτρέπει τα έσοδα τόσο από τις ξενοδοχειακές δραστηριότητες όσο και από τις αγροτικές δραστηριότητες, διασφαλίζοντας περαιτέρω τη ρευστότητα της επιχείρησης. Το πλάνο έχει επίσης διάφορες στρατηγικές έκτακτης ανάγκης, όπως στρατηγική εξόδου σε περίπτωση μη απόδοσης της επένδυσης.

Βιβλιογραφία

- Barbieri, C., & Mshenga, P.M. (2008). The Role of the Firm and Owner Characteristics on the Performance of Agritourism Farms. *Sociologia Ruralis*, 48, 166-183.
- Borden, N.H. (1964). The Concept of the Marketing Mix, *Journal of Advertising Research*, 8-12.
- Besculides, A., Lee, M.E., & McCormick, P. (2002). Residents' perceptions of the cultural
- Brida, J.G., & Risso, W.A. (2009). Tourism as a factor of long-run economic growth: An empirical analysis for Chile. *European Journal of Tourism Research*, 2(2), 178-185
- Butts, S., McGeorge, A., & Briedenhann, J. (2005). The Great Cornish Maize Maze. *Classical Antiquity*, 27, 61-68.
- Clarke, A. (1999) Evaluation Research: An Introduction to Principles, Methods and Practice. Sage Publications, London, 216.
<https://doi.org/10.4135/9781849209113>
- Covello, J., & Hazelgren, B. (1995). *Your first business plan*. Naperville, IL: Sourcebooks.
- Davis, J.H., Schoorman, F.D., & Donaldson, L. (1997). *Toward a Stewardship Theory of Management*. *Academy of Management Review*, 22, 20-47.
- Domenico, M.D., & Miller, G. (2007). Are plastic cows the future for farming? Implications of an alternative diversification model. In: J. Tribe, D. Airey (Eds.), *Developments in tourism research*, Elsevier, Oxford, 21-32
- Cumming, D.J. (2002). Contracts and Exits in Venture Capital Finance. *EFMA 2002 London Meetings (Archive)*.
- Douglas, E.J., & Shepherd, D.A. (2002). Exploring investor readiness: Assessments by entrepreneurs and investors in Australia. *Venture Capital*, 4, 219 - 236.
- Esman, M.R. (1984). Tourism as ethnic preservation: the Cajuns of Louisiana. *Annals of Tourism Research*, 11, 451-467.
- Evans, N., & Ilbery, B.W. (1989). A conceptual framework for investigating farm-based accommodation and tourism in Britain. *Journal of Rural Studies*, 5, 257-266.
- Food & Beverage (χ.χ) Πως να τιμολογήσετε ένα μενού για το εστιατόριο [Online] Διαθέσιμο στο: <https://www.fnb-pro.gr/2020/05/timologisi-menu-gia-estiatorio.html>
- Gao, N., & Jain, B.A. (2012). Founder management and the market for corporate control for IPO firms: The moderating effect of the power structure of the firm. *Journal of Business Venturing*, 27, 112-126.

- Gousiou A., Spilanis I. and Kizos T. (2001), "Is Agrotourism "Agro" or "Tourism"? Evidence from Agrotourist Holdings in Lesvos, Greece", *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 12: 1, pp. 6 - 22
- Gossling S. and Mattsson S., (2002), "Farm Tourism in Sweden: Structure, Growth and Characteristics", *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 2: 1, pp. 17 – 30
- Gössling, S. (2002). Global environmental consequences of tourism. *Global Environmental Change-human and Policy Dimensions*, 12, 283-302.
- Haag, A.B. (2013). Writing a successful business plan: an overview. *Workplace health & safety*, 61 1, 19-29 .
- Harhoff, D., Stahl, K.O., & Woywode, M. (1998). Legal Form, Growth and Exit of West German Firms - Empirical Results for Manufacturing, Construction, Trade and Service Industries. *Journal of Industrial Economics*, 46, 453-488.
- Hernandez, M. (2012). Toward an Understanding of the Psychology of Stewardship. *Academy of Management Review*, 37, 172-193.
- Iakovidou, O. (1997). Agro-tourism in Greece: the case of women agro-tourism co-operatives of Ambelakia, *Economics*, 44-47.
- INSETE, (2022). *Ελληνικός Τουρισμός 2030*. [Online]. Διαθέσιμο στο: <https://insete.gr/greektourism2030/perifereia-boreiou-aigaiou/#proorismos-samos>
- INSETE (2021) *Ετήσια Έκθεση Ανταγωνιστικότητας και Διαρθρωτικής Προσαρμογής στον Τομέα του Τουρισμού: Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου*. [Online]. Διαθέσιμο στο: https://insete.gr/wp-content/uploads/2020/05/21-12_North_Aegean.pdf
- INSETE (2018). *Ετήσια Έκθεση Ανταγωνιστικότητας και Διαρθρωτικής Προσαρμογής στον Τομέα του Τουρισμού: Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου*. [Online]. Διαθέσιμο στο: <https://insete.gr/studies/%CE%B5%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B1-%CE%AD%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-%CE%B1%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%BD%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82-%CE%BA%CE%B1-2/>
- Kazakopoulos L. and Gidarakou I., 2003, "Women's Cooperatives in Greece and the Niche Market Challenge", *Journal of Rural Cooperation*, No 31, Vol. 1, pp. 25 – 45
- Koutsou S., Iakovidou O. and Gotsinas N., (2003), "Women's Cooperatives in Greece: An Ongoing Story of Battles, Successes and Problems", *Journal of Rural Cooperation*, No 31, Vol. 1, pp. 47 – 57
- Kizos, T., & Iosifides, T. (2007). The Contradictions of Agrotourism Development in Greece: Evidence from Three Case Studies. *South European Society and Politics*, 12, 59 - 77.
- Maccannell, D. (1973). Staged Authenticity: Arrangements of Social Space in Tourist Settings. *American Journal of Sociology*, 79, 589 - 603.
- McGehee, N.G., & Kim, K. (2004). Motivation for Agri-Tourism Entrepreneurship. *Journal of Travel Research*, 43, 161 - 170.

- McIntosh, A.J., & Bonnemann, S.M. (2006). Willing Workers on Organic Farms (WWOOF): The Alternative Farm Stay Experience? *Journal of Sustainable Tourism*, 14, 82 - 99.
- Marques, H. (2006). Research Report: Searching for Complementarities between Agriculture and Tourism — The Demarcated Wine-Producing Regions of Northern Portugal. *Tourism Economics*, 12, 147 - 155.
- Michael W. Doyle (1983) *Philosophy and Public Affairs*, 12, 205-235
- Money-tourism.gr (2022). Αυτά είναι τα οικονομικά αποτελέσματα των ξενοδοχείων το 2021 / Στο 60% του 2019 ο τζίρος / Περιθώρια κέρδους 2016-2020. [Online]. Διαθέσιμο στο: <https://money-tourism.gr/ereyna-ayta-ta-oikonomika-apotelesmata-ton-xenodocheion-to-2021-60-2019-o-tziros-perithoria-kerdous-2016-2020/>
- Perreault, W.D., Cannon, J.P., & McCarthy, E.J. (2014). *Essentials of Marketing: A Marketing Strategy Planning Approach*. Routledge (18th ed.)
- Phillip, S., Hunter, C., & Blackstock, K. (2010). A typology for defining agritourism. *Tourism Management*, 31, 754-758.
- Poulsen, A.B., & Stegemoller, M. (2008). Moving from Private to Public Ownership: Selling Out to Public Firms versus Initial Public Offerings. *Financial Management*, 37, 81-101.
- PwC (2017). *The next day of Greek Tourism*. [Online]. Διαθέσιμο στο: <https://www.pwc.com/gr/en/publications/greek-thought-leadership/the-next-day-of-greek-tourism.html>
- Schwetje, G. & Vaseghi, S. (2007). *The Business Plan: How to Win Your Investors' Confidence*. Springer.
- Shepherd, D.A., & DeTienne, D.R. (2005). Prior Knowledge, Potential Financial Reward, and Opportunity Identification. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 112 - 91.
- Smith, S.L. (1988). Defining tourism a supply-side view. *Annals of Tourism Research*, 15, 179-190.
- Sonnino, R. (2004). For a 'Piece of Bread'? Interpreting Sustainable Development through Agritourism in Southern Tuscany. *Sociologia Ruralis*, 44, 285-300.
- Tang, C.F., & Tan, E.C. (2013). How stable is the tourism-led growth hypothesis in Malaysia? Evidence from disaggregated tourism markets. *Tourism Management*, 37, 52-57.
- Tribe, J. (1997). The indiscipline of tourism. *Annals of Tourism Research*, 24, 638-657.
- Tsartas, P. and Thanopoulou, M. (1994) Γυναικείοι Αγροτουριστικοί Συνεταιρισμοί στην Ελλάδα (Women's Agrotourism Cooperatives in Greece), Athens: Mediterranean Women's Studies Institute.
- UNWTO, (n.d.). *Glossary of Tourism Terms*. [Online]. Διαθέσιμο στο: <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>
- United Nations, World Tourism Organization (1994). *Recommendations on Tourism Statistics, Series M, nº 83*, New York: United Nations. [Online]. Διαθέσιμο στο: https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_83rev1e.pdf

- Viglia, G., & Abrate, G. (2017). When distinction does not pay off-Investigating the determinants of European agritourism prices. *Journal of Business Research*, 80, 45-52.
- Vitousek, P.M., Mooney, H., Lubchenco, J., & Melillo, J.M. (1997). Human Domination of Earth's Ecosystems. *Science*, 277, 494-499.
- Walford, N.S. (2001). Patterns of development in tourist accommodation enterprises on farms in England and Wales. *Applied Geography*, 21, 331-345.
- Webster, C., & Ivanov, S. (2013). Transforming Competitiveness into Economic Benefits: Does Tourism Stimulate Economic Growth in More Competitive Destinations? *Tourism Management*, 40, 137-140.
- Zellweger, T.M., & Astrachan, J.H. (2008). On the Emotional Value of Owning a Firm. *Family Business Review*, 21, 347 - 363.
- ΑΑΔΕ (χ.χ) ΝΟΜΟΣ 4172/2013 Φορολογία εισοδήματος, επείγοντα μέτρα εφαρμογής του ν. 4046/2012, του ν. 4093/2012 και του ν. 4127/2013 και άλλες διατάξεις [Online]. Διαθέσιμο στο: <http://elib.aade.gr/elib/view?d=/gr/act/2013/4172>
- ΙΤΕΠ (2021) *Οι Επιδόσεις των Ελληνικών Ξενοδοχείων το 2021* [Online] Διαθέσιμο στο: <https://www.itep.gr/review/%ce%b5%cf%84%ce%ae%cf%83%ce%b9%ce%b1-%ce%ad%cf%81%ce%b5%cf%85%ce%bd%ce%b1-2021/>
- Μουστάκης Β. (2013) *Πρακτικός Οδηγός Οικονομικής Ανάλυσης*. Εκδόσεις Τζιόλα.
- Νιάρχος Α. Νικήτας (2004) *Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων*. Εκδόσεις Σταμούλης.
- Παπαδάκης, Β. Μ. (2012). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*. Εκδόσεις Μπένου (6^η εκδ).
- Παπάς, Α. (2011). *Εισαγωγή στην Χρηματοοικονομική Λογιστική*. Εκδόσεις Μπένου.
- Σιώμος, Γ. (2013) *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*. Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη (3^η εκδ).