



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΙΓΑΙΟΥ**

ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ

**ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΧΕΔΙΑΣΗΣ
ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΓΙΑ ΕΝΑ ΝΕΟ ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΩΝ»

ΑΓΓΕΛΑΚΗ ΣΤΥΛΙΑΝΗ

Α.Μ.: 5112016001

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΚΥΡΙΑΚΟΥΛΑΚΟΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

ΣΥΡΟΣ (2022)

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία είναι εξ' ολοκλήρου δικό μου έργο και κανένα μέρος της δεν είναι αντιγραμμένο από έντυπες ή ηλεκτρονικές πηγές, μετάφραση από ξενόγλωσσες πηγές και αναπαραγωγή από εργασίες άλλων ερευνητών ή φοιτητών. Όπου έχω βασιστεί σε ιδέες ή κείμενα άλλων, έχω προσπαθήσει με όλες μου τις δυνάμεις να το προσδιορίσω σαφώς μέσα από την καλή χρήση αναφορών ακολουθώντας την ακαδημαϊκή δεοντολογία.

Πρόλογος

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία, «ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΓΙΑ ΕΝΑ ΝΕΟ ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΩΝ», εκπονήθηκε στα πλαίσια της Επιχειρηματικότητας της κατεύθυνσης Σχεδίαση Υπηρεσιών του Τμήματος Μηχανικών Σχεδίασης Προϊόντων και Συστημάτων στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου στη Σύρο.

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως σκοπό να βασιστεί στα στάδια ανάπτυξης και αξιολόγησης ενός επιχειρηματικού μοντέλου, το οποίο θα διαμορφώσει το επιχειρηματικό σχέδιο για ένα νέο συγκρότημα τουριστικών καταλυμάτων στην Κρήτη και τους στόχους για μεγιστοποίηση των οφελών της εταιρείας στο συγκεκριμένο έργο, λαμβάνοντας υπόψη τις αρχές της πράσινης και αειφόρου ανάπτυξης.

Στο σημείο αυτό, θα επιθυμούσα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της εργασίας μου, Καθηγητή Κυριακουλάκο Παναγιώτη, ο οποίος με καθοδηγούσε σε όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας μέχρι την ολοκλήρωσή της.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<i>Εισαγωγή</i>	8
Σκοπός – Στόχοι	8
Δομή της διπλωματικής εργασίας.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : Business Model Canvas	12
Ορισμός του Business Model Canvas	12
ΜΕΡΟΣ 1^ο : Ανάλυση των στοιχείων	13
Πρόταση αξίας.....	13
Τμήματα πελατών	13
Κύριες πηγές/πόροι	13
Σχέσεις πελατών.....	14
Έσοδα.....	14
Δραστηριότητες.....	14
Κύριοι συνεργάτες	15
Κόστος.....	15
Πότε χρησιμοποιούμε τον καμβά;	15
Γιατί είναι αναγκαίο να γίνεται η χρήση του καμβά;	15
Πλεονεκτήματα του καμβά.....	16
Οφέλη του καμβά.....	17
ΜΕΡΟΣ 2^ο : Πρόταση Αξίας – Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου για Νεοσύστατη Επιχείρηση	18
Η επιχειρηματική Ιδέα (The business concept).....	18
Ανάλυση SWOT	18
Δήλωση Αποστολής.....	20
Το επιχειρηματικό μοντέλο – Business Model Canvas	21
Αξιακή Πρόταση	21
Βασικοί εταίροι (Key Partners)	21
Customer Segmentation (Απευθυνόμενο κοινό).....	22
Κανάλια (Channels)	22
Πελατειακές σχέσεις (Customer Relationships).....	23
Ροές εσόδων (Revenue Streams)	24
Βασικές δραστηριότητες (Key Activities).....	25
Βασικοί Πόροι (Key Resources).....	25
Κόστος κατασκευής (Cost Structure).....	25
Business Model Canvas	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : Το Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων	28
Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών.....	29
Απειλή από τον υφιστάμενο ανταγωνισμό.....	29

Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών	30
Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών.....	31
Απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα/υπηρεσίες	32
Συμπεράσματα.....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : Επιχειρηματικό Σχέδιο.....	36
ΜΕΡΟΣ 1 ^ο	36
Ορισμός επιχειρηματικού σχεδίου	36
Αναγκαιότητα χρήσης επιχειρηματικού σχεδίου	36
Πλεονεκτήματα του επιχειρηματικού σχεδίου	37
Οφέλη του επιχειρηματικού σχεδίου	38
ΜΕΡΟΣ 2 ^ο : Business Plan για τη Νεοσύστατη Επιχείρηση Καταλυμάτων	40
Εισαγωγή – Συνοπτική περιγραφή	40
Προσδιορισμός γεωγραφικής θέσης.....	41
Αρχιτεκτονικά σχέδια – κατόψεις	42
Οικονομικό περιβάλλον.....	44
Περιγραφή τουριστικού κλάδου και προοπτικές	45
Επιχειρηματικό όραμα.....	46
Φορέας επένδυσης	46
Target group πελατών.....	46
Προϊόντα – υπηρεσίες.....	47
Συγκριτικά πλεονεκτήματα.....	47
Προϋπολογισμός επένδυσης	48
Χρηματοδοτικό σχήμα	49
Ανθρώπινοι πόροι.....	49
Απειλές	50
Τιμολογιακή πολιτική	50
Marketing – πωλήσεις.....	50
Προφίλ προϊόντος	51
Προφίλ πελατών	51
Εξειδικευμένο προϊόν	51
Internet – Social Media	52
Ελληνική αγορά.....	52
Κίνητρα	52
Προβλεπόμενες πληρότητες.....	53
Προβλεπόμενα έσοδα.....	55
Λειτουργικές δαπάνες.....	56
Δανεισμός.....	57
Ταμειακές ροές.....	60
Δείκτης αποπληρωμής δανείων	61
Αποτελέσματα	61
Συμπεράσματα.....	63
Βιβλιογραφία	67

Εισαγωγή

Η παρούσα μελέτη εκπονήθηκε στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας, όπως προανέφερα, για το προπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών στο Τμήμα Μηχανικών Σχεδίασης Προϊόντων και Συστημάτων στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου. Η εργασία πρόκειται για την εκπόνηση του επιχειρηματικού σχεδίου για ένα νέο τουριστικό συγκρότημα καταλυμάτων, με τοποθεσία τον Ξερόκαμπο Ζίρου, μία παραθαλάσσια περιοχή στην Κοινότητα Ζίρου του Δήμου Σητείας.

Το συγκεκριμένο θέμα επιλέχθηκε με σκοπό την ανάδειξη της αναγκαιότητας ενός επιχειρηματικού καμβά και στη συνέχεια η αποτύπωσή του στο επιχειρηματικό σχέδιο, τόσο από την έναρξή του έργου μέχρι και την ολοκλήρωσή του. Το συγκεκριμένο επιχειρηματικό σχέδιο, το οποίο έχει τις ρίζες του από τον καμβά επιχειρηματικού μοντέλου, αποτελεί μία περίληψη της επιχειρηματικής στρατηγικής και των δραστηριοτήτων του επιχειρηματικού σχήματος, με γνώμονα την οργανωμένη διαχείριση της νέας επιχείρησης και την πρόβλεψη όλων των ενδεχόμενων παραμέτρων. Ουσιαστικά, αποτελεί ένα επίσημο μοντελοποιημένο σχέδιο με το οποίο η επιχείρηση σκοπεύει να κατευθυνθεί και θα το χρησιμοποιήσει ως κύριο εργαλείο σε κάθε στάδιο της, ήδη από τη φάση της οικοδόμησης του συγκροτήματος, ακόμη και κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της για τα πρώτα πέντε έτη.

Το συγκεκριμένο τουριστικό συγκρότημα απευθύνεται σε πελάτες μεσαίας κοινωνικής τάξης που αναζητούν την άνεση, την ηρεμία και την περιήγηση του τόπου. Κύρια παροχή και εύνοια της επιχείρησης είναι το αίσθημα της φιλοξενίας, μέσα από τη διαμονή, την αντίστοιχη διαμόρφωση των χώρων και τις υπηρεσίες της. Θεμελιώδης και κατευθυντήριος στόχος του συγκροτήματος είναι η δημιουργία ισχυρών δεσμών εμπιστοσύνης και πιστότητας με τους πελάτες της που θα την προτιμήσουν παραπάνω από μία φορά. Τέλος, η εξασφάλιση της βιωσιμότητας της επιχείρησης βρίσκεται σε άρτιο επίπεδο, εύλογο αποτέλεσμα που προκύπτει μέσα από τους δείκτες ταμειακών ροών, με βάση την χρηματοοικονομική ανάλυση που προηγήθηκε.

Σκοπός – Στόχοι

Η διπλωματική αυτή εργασία έχει ως σκοπό να δημιουργήσει ένα επιχειρηματικό σχέδιο για τη νεοσύστατη επιχείρηση τουριστικών καταλυμάτων που θέλει να λάβει επιχορήγηση και να τη συμπεριλάβει στο επενδυτικό της σχήμα. Πριν την εκπόνηση του επιχειρηματικού σχεδίου έχει πραγματοποιηθεί εκτενής ανάλυση του επιχειρηματικού μοντέλου, πάνω στο οποίο βασίστηκε το επιχειρηματικό σχέδιο και λεπτομερειακή ανάλυση της αντίστοιχης ανταγωνιστικής αγοράς. Η συνολική επιστημονική διερεύνηση, από το επιχειρηματικό μοντέλο στην ανταγωνιστική αγορά και, τελικά, στο επιχειρηματικό σχέδιο είναι το τρίπτυχο των στόχων που τέθηκαν, ώστε να μπορέσει να δημιουργηθεί και να χρησιμοποιηθεί ένα αποτελεσματικό εκτελεστικό σχέδιο.

Πιο συγκεκριμένα, οι στόχοι που τέθηκαν είναι, αρχικά, να γίνει κατανοητό πως επιτυγχάνεται η μετάβαση από το επιχειρηματικό μοντέλο στο επιχειρηματικό σχέδιο. Έπειτα, πως εφαρμόζεται λίγο πριν τη συγκεκριμένη μετάβαση η μέθοδος των πέντε δυνάμεων του Porter, που αναδεικνύει ποια θα είναι η ανταγωνιστική τοποθέτηση της επιχείρησης στην αγορά και, τέλος, πως οι προηγούμενες δύο συνιστώσες επιδρούν και συμβάλλουν στην διαμόρφωση ανάπτυξης του επιχειρηματικού σχεδίου.

Δομή της διπλωματικής εργασίας

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία χωρίζεται, σκοπίμως, σε τρία κεφάλαια που αντικατοπτρίζουν τους στόχους. Στο πρώτο κεφάλαιο, όπου αναπτύσσεται το επιχειρηματικό μοντέλο της νεοσύστατης επιχείρησης, έχει χρησιμοποιηθεί η μέθοδος του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου. Ουσιαστικά, η μέθοδος αυτή έχει αποτυπώσει σε έναν πίνακα, τον λεγόμενο καμβά, τα εννέα αναπόσπαστα στοιχεία που συνθέτουν κάθε επιχείρηση. Ο καμβάς λειτουργεί ως αρωγός, ιδίως για μία νεοσύστατη επιχείρηση, ώστε να εστιάσει στους εννέα απαραίτητους δομικούς της παράγοντες και δε θα αποπροσανατολιστεί με τα δευτερεύοντα στοιχεία που θα χρειαστεί να διαμορφώσει σε δεύτερη φάση. Τα εννέα αυτά στοιχεία αποτελούν η πρόταξη αξίας, οι πελάτες, οι πόροι, τα κανάλια προσέγγισης πελατών, οι σχέσεις που επιθυμεί να αναπτύξει η εταιρεία με τους πελάτες, τα έσοδα, οι δραστηριότητες, οι κύριοι συνεργάτες και τα έξοδα. Όλα αυτά τα στοιχεία θα αναλυθούν σύμφωνα με τις ανάγκες της νέας επιχείρησης, ούτως ώστε η επιχείρηση να διαμορφώσει το καλούπι της.

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα γίνει αναλυτική προσέγγιση της ανταγωνιστικής αγοράς στην οποία η νεοσύστατη επιχείρηση σκοπεύει να εισέλθει. Η μεθοδολογία που θα χρησιμοποιηθεί ονομάζεται «το Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Porter». Ο Michael Porter, ο οποίος υπήρξε καθηγητής στο Χάρβαρντ, ήταν εκείνος που σχεδίασε το μοντέλο των πέντε δυνάμεων, προκειμένου να αναγνωριστεί η ανταγωνιστική ένταση σε μία αγορά και να μπορέσει η εκάστοτε επιχείρηση να εντοπίσει αν θα έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή μειονέκτημα πριν εισέλθει στον ανταγωνιστικό κλάδο που επιθυμεί. Οι πέντε δυνάμεις που συνιστούν το συγκεκριμένο μοντέλο είναι:

- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης,
- Η απειλή από τον ήδη υπάρχοντα ανταγωνισμό στην αντίστοιχη αγορά,
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών του επιχειρηματικού προϊόντος ή υπηρεσίας,
- Τα εμπόδια εισόδου στην εκάστοτε αγορά που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις που σκοπεύουν να εισέλθουν σε αυτή και
- Η απειλή από τα υφιστάμενα υποκατάστατα.

Όλες αυτές οι δυνάμεις αφού αναλυθούν και συνδυαστούν με το επιχειρηματικό μοντέλο που διαμορφώθηκε στο πρώτο κεφάλαιο, θα δώσουν εύλογα συμπεράσματα για το αν αξίζει να προχωρήσει το συγκεκριμένο μοντέλο στο επόμενο στάδιο, όπου είναι η εκπόνηση του επιχειρηματικού σχεδίου. Η μέθοδος

του Porter αντικατοπτρίζει τη δυναμικότητα της επιχείρησης στον ανταγωνιστικό κλάδο και παρουσιάζει όλες τις ενδείξεις αν η επιχείρηση θα επιβιώσει ή όχι στην ανταγωνιστική αγορά.

Στο τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο εκπονείται το επιχειρηματικό σχέδιο. Αφού έχει προηγηθεί η διαμόρφωση του επιχειρηματικού μοντέλου στο πρώτο κεφάλαιο και έχει εξεταστεί αν θα είναι βιώσιμο και κερδοφόρο στο δεύτερο, τότε έρχεται η αναγκαιότητα να λάβει την τελική του μορφή και από επιχειρηματικό μοντέλο να γίνει στρατηγικό και εκτελεστικό σχέδιο. Η αναγκαιότητα αυτή πηγάζει στο γεγονός ότι ένα επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί και τον οδηγό που θα καθοδηγεί την επιχείρηση σε κάθε φάση της, από την έναρξη μέχρι και τη διαχείρισή της. Πιο συγκεκριμένα, το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί τον οργανισμό της κάθε επιχείρησης, ορίζει ποια όργανα θα εκτελούν ποιες λειτουργίες της, βάζει σε τάξη όλα τα επιχειρηματικά στοιχεία, οργανώνει όλα τα μέλη, κύρια και δευτερεύοντα, που την απαρτίζουν, θέτει θεσμούς, βάζει στρατηγικούς στόχους, ιεραρχεί τις προτεραιότητες, προνοεί και εντοπίζει κινδύνους. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ο τρόπος με τον οποίο περιγράφονται λεπτομερώς πως θα πρέπει να συνυπάρξουν και να λειτουργήσουν όλα τα στοιχεία μιας επιχείρησης, ώστε να είναι βιώσιμη, κερδοφόρα και λιγότερο επιρρεπής στον ανταγωνιστικό κλάδο.

Κατά τη διάρκεια της έρευνας και της εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας, παρουσιάστηκαν αρκετές δυσκολίες, εκ των οποίων οι περισσότερες αφορούσαν σε θέματα βιβλιογραφίας. Στα περισσότερα άρθρα και εργασίες που εντόπισα, οι μεθοδολογίες ήταν σε μερικές περιπτώσεις ελαφρώς ενώ σε άλλες έντονα προσαρμοσμένες στο πρόβλημα που ανέλυαν. Δηλαδή, τα βήματα ήταν διαφοροποιημένα ώστε να εξυπηρετήσουν τον σκοπό του προβλήματος, με αποτέλεσμα μερικά βήματα να παραλείπονται ή να εκτελούνται με διαφορετικό τρόπο. Επιπλέον, ήταν δυσεύρετη η αναζήτηση μιας εργασίας ή ενός άρθρου που να συνδυάζει τις τρεις μεθοδολογίες που χρησιμοποίησα, με αποτέλεσμα να υπάρχουν συνεχώς αμφιβολίες για το αν θα λειτουργήσει αποτελεσματικά ή όχι το συγκεκριμένο συνδυαστικό τρίπτυχο.

Επίσης, επειδή ο τουριστικός κλάδος είναι η βαριά βιομηχανία της Κρήτης, όλες οι πληροφορίες που χρειάστηκαν να συγκεντρωθούν για το επιχειρηματικό σχέδιο ήταν μία χρονοβόρα διαδικασία. Ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος και οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις δεν δίνουν εύκολα πρόσβαση στα στοιχεία τους. Τέλος, λόγω του ότι το συγκεκριμένο επιχειρηματικό σχέδιο ήταν η προϋπόθεση λάβει επιχορήγηση η νεοσύστατη επιχείρηση, δηλαδή αφορούσε μία πραγματική επιχειρηματική επένδυση και όχι θεωρητική, ήταν ακόμη πιο έντονο το συναίσθημα να μην γίνει κάποια εσφαλμένη κίνηση που θα θέσει εκτός επιχορήγησης τους επενδυτές. Σε αυτό το σημείο είναι εύλογο να τονιστεί πως για λόγους εχεμύθειας ορισμένα στοιχεία έχουν αλλαχθεί ή τροποποιηθεί, χωρίς όμως να επηρεάζεται το τελικό αποτέλεσμα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : Business Model Canvas

Ορισμός του Business Model Canvas

Ο καμβάς ενός επιχειρηματικού μοντέλου αναπτύχθηκε το 2004 από τον Alexander Osterwalder κατά τη διάρκεια της διδακτορικής του διατριβής πάνω στην καινοτομία των επιχειρηματικών μοντέλων. Ο καμβάς αποτελεί ένα επιχειρηματικό και στρατηγικό εργαλείο, για να αναπτυχθεί ή να τεκμηριωθεί το επιχειρηματικό μοντέλο. Ένα επιχειρηματικό μοντέλο θα μπορούσε εύλογα να ερμηνευτεί ως ένα πλαίσιο που χρησιμοποιείται για να σχεδιάσει και να απεικονίσει πως μία επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει και να αναπτύξει αξία. Μέσα από τον καμβά οι λειτουργίες της υφιστάμενης επιχείρησης εξετάζονται και υποβάλλονται σε δοκιμές προτού επισφραγιστούν οι τελικές της λειτουργίες.

Πιο συγκεκριμένα, ο καμβάς απεικονίζει την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης, την οποία και διασπάει σε εννέα τμήματα από τα οποία κρίνεται η επιχειρηματική βιωσιμότητα, καθώς επίσης βοηθάει και στην περιγραφή τους. Τα τμήματα που ο καμβάς κρίνει ως τα πιο ουσιαστικά είναι οι κύριοι συνεργάτες (Key Partners), οι κύριες επιχειρηματικές δραστηριότητες (Key Activities), οι κύριοι πόροι (Key Resources), η πρόταση αξίας (Value Propositions), οι σχέσεις πελατών (Customer Relationships), τα κανάλια (Channels), τα τμήματα πελατών (Customer Segments), τα κόστη κατασκευής (Cost Structure) και οι πηγές εσόδων (Revenue Streams).

BUSINESS MODEL CANVAS

ΚΥΡΙΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	ΚΥΡΙΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	ΠΡΟΤΑΣΗ ΑΞΙΑΣ	ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΕΛΑΤΩΝ	ΤΜΗΜΑΤΑ ΠΕΛΑΤΩΝ
	ΚΥΡΙΟΙ ΠΟΡΟΙ/ΚΥΡΙΕΣ ΠΗΓΕΣ		ΚΑΝΑΛΙΑ	
ΚΟΣΤΟΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ			ΕΣΟΔΑ	

Πίνακας 1: Σχεδιάγραμμα του Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου

Ο καμβάς εστιάζει στα εννέα αυτά στρατηγικά τμήματα, τα στοιχεία από τα οποία αποτελούνται για την ανάπτυξη του επιχειρηματικού μοντέλου και παρέχει τη δυνατότητα μιας βαθύτερης κατανόησης πως όλα αυτά τα στοιχεία συνδέονται μεταξύ τους, επηρεάζουν το ένα το άλλο, πως λειτουργούν βιώσιμα και πως παράγεται το οικονομικό όφελος. Ο καμβάς είναι «στημένος» με τη συγκεκριμένη μορφή, ώστε η επιχείρηση να παρουσιάζεται με πιο συστημικό και οργανωμένο τρόπο, με στόχο κάθε βασικό και αναπόσπαστο τμήμα της επιχείρησης να αναλύεται

αποτελεσματικά. Έτσι, θα μπορέσει να δοθεί μία πιο ολοκληρωμένη εικόνα της επιχείρησης.

ΜΕΡΟΣ 1^ο : Ανάλυση των στοιχείων

Πρόταση αξίας

Η μοναδική πρόταση της επιχείρησης που βοηθάει για να λυθεί το πρόβλημα του πελάτη. Η πρόταση αξίας είναι ο λόγος ύπαρξης μιας επιχείρησης. Είναι ο κεντρικός πυλώνας από τον οποίο θα καθοριστούν και όλα τα υπόλοιπα οκτώ τμήματα του καμβά. Μία πρόταση αξίας είναι τόσο σημαντική για τη συνολική επιτυχία του επιχειρηματικού μοντέλου και για τον λόγο αυτό είναι τοποθετημένη στο κέντρο του καμβά.

Η πρόταση αξίας είναι μία σύντομη περιγραφή του προϊόντος ή της υπηρεσίας που περιλαμβάνει όλες τις ανάγκες του πελάτη που ικανοποιεί η επιχείρηση και όλα τα προβλήματα που λύνει. Πιο συγκεκριμένα, μέσα από την πρόταση αξίας η επιχείρηση αναφέρει περιεκτικά σε ποιες ανάγκες των πελατών έχει εστιάσει τις υπηρεσίες της, ώστε να τις καλύψει ή αν ο σκοπός της είναι να βελτιώσει την απόδοση των προϊόντων ή των υπηρεσιών της.

Τμήματα πελατών

Το τμήμα πελατών είναι όλοι εκείνοι οι άνθρωποι που είναι πρόθυμοι να πληρώσουν για το πρόβλημα που η επιχείρηση προσπαθεί να λύσει για εκείνους. Τα δεδομένα που διατυπώνονται στο συγκεκριμένο τμήμα είναι ποιοι θεωρούνται οι σημαντικότεροι πελάτες. Οι πιο σημαντικοί πελάτες της επιχείρησης θα μπορούσαν να διαφέρουν από πρόταση σε πρόταση αξίας. Ενδεικτικά, θα μπορούσε να θεωρηθεί μία μεγάλη ομάδα ανθρώπων με παρόμοιες ανάγκες ή προβλήματα, μία ομάδα ατόμων με πολύ ειδικές απαιτήσεις ή ένα ευρύτερο φάσμα ατόμων που χωρίζονται σε μικρότερες κατηγορίες ανάλογα με τις ανάγκες και τα προβλήματα. Επίσης, η πρόταση αξίας θα μπορούσε να καλύπτει και ποικίλες ομάδες ατόμων με διαφορετικές ανάγκες ή να στόχευε σε αλληλεξαρτώμενες ομάδες, δηλαδή σε πολυμερείς αγορές.

Κύριες πηγές/πόροι

Το συγκεκριμένο τμήμα περιλαμβάνει τους πόρους που χρειάζεται η επιχείρηση, για να μπορεί να λειτουργεί βιώσιμα και να ανταπεξέρχεται στις υποχρεώσεις της. Οι πόροι χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει όλους τους φυσικούς (απτούς πόρους), όπως είναι το εμπόρευμα ή ο εξοπλισμός, ή μπορεί να είναι πνευματικοί (μη απτοί) πόροι, όπως οι πατέντες, η γνώση, οι άδειες κλπ. Ακόμη, οι πόροι μπορούν να είναι ανθρώπινοι, δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει την επιχείρηση και τέλος, οικονομικοί, ότι έχει να κάνει με την επιχειρηματική οικονομική δραστηριότητα.

Κανάλια

Τα κανάλια αναδεικνύουν τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα προσεγγίσει τους δυνητικούς της πελάτες. Δηλαδή, τα κανάλια είναι το μέσο επικοινωνίας του προϊόντος ή της υπηρεσίας μιας πρότασης αξίας με το τμήμα των δυνητικών πελατών.

Σχέσεις πελατών

Οι σχέσεις πελατών αφορούν στο πως οι πελάτες συνδέονται με την επιχείρηση. Πιο ειδικά, αναφέρεται ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση αποκτάει πελάτες, πως τους διατηρεί και πως τους αυξάνει. Υπάρχουν διάφορα είδη πελατειακών σχέσεων τα οποία μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε πέντε κατηγορίες.

Η προσωπική βοήθεια αφορά την πρώτη κατηγορία, όπου η επιχείρηση έρχεται σε αλληλεπίδραση με τον πελάτη με τη διαμεσολάβηση ενός υπαλλήλου, όπου περιλαμβάνεται η άμεση ανθρώπινη επαφή. Η δεύτερη κατηγορία αφορά την αυτοεξυπηρέτηση όπου είναι το αντίθετο της προσωπικής βοήθειας. Μέσω της αυτοεξυπηρέτησης η επιχείρηση δεν έρχεται σε άμεση επαφή με τον πελάτη, αλλά του αφήνει χώρο, ώστε να εξυπηρετήσει μόνος του τον εαυτό του μέσα από όσα του προσφέρει. Επόμενη κατηγορία είναι εκείνη της αυτοματοποιημένης εξυπηρέτησης, κατά την οποία συνδυάζεται η αυτοεξυπηρέτηση με τις αυτοματοποιημένες διαδικασίες. Οι αυτοματοποιημένες υπηρεσίες μπορούν να αναγνωρίσουν μεμονωμένους πελάτες και τα χαρακτηριστικά τους και να προσφέρουν πληροφορίες που σχετίζονται με παραγγελίες ή συναλλαγές.

Τέταρτη κατηγορία είναι οι κοινότητες. Οι κοινότητες μπορεί να έχουν φυσική (αυτοπροσώπως) ή διαδικτυακή μορφή. Οι κοινότητες βοηθούν τους πελάτες να συμμετέχουν και να μοιράζονται τις εμπειρίες τους. Μέσα από αυτή τη διαδικασία, όχι μόνο οι πελάτες μαθαίνουν ο ένας από τον άλλον, αλλά και η επιχείρηση μπορεί να λάβει σημαντικά δεδομένα. Τελευταία κατηγορία είναι η λεγόμενη συν-δημιουργία κατά την οποία οι πελάτες συμμετέχουν στο σχεδιασμό των προϊόντων ή των υπηρεσιών και σε όλες τις υπόλοιπες πτυχές από τα οποία αυτά αποτελούνται.

Έσοδα

Τα έσοδα είναι ένα εξίσου σημαντικό τμήμα μιας επιχείρησης, διότι είναι αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρηματικής βιωσιμότητας. Επομένως, κρίνεται αναγκαίο να διατυπωθεί πως η επιχειρηματική ιδέα θα είναι κερδοφόρα και ποιες θα είναι οι κύριες πηγές εσόδων της.

Δραστηριότητες

Οι δραστηριότητες είναι όλες εκείνες οι ενέργειες και οι διαδικασίες που πρέπει να εφαρμόσει η επιχείρηση, ώστε η επιχειρηματική ιδέα να αρχίσει να λειτουργεί. Χωρίς τις βασικές δραστηριότητες η πρόταση αξίας δεν μπορεί να προσφέρει αξία.

Κύριοι συνεργάτες

Οι κύριοι συνεργάτες μιας επιχειρήσεως είναι όλοι εκείνοι οι φορείς από το εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον που καλύπτουν τους πόρους και τις δραστηριότητες στο εσωτερικό περιβάλλον που δεν μπορεί να καλύψει η εταιρεία από μόνη της. Τέτοιοι φορείς είναι, πιο συχνά και συνήθως απαραίτητο στοιχείο, οι προμηθευτές. Οι κύριοι συνεργάτες κρίνονται αναγκαίοι για την ολοκλήρωση της πρότασης αξίας πριν εκείνη παραδοθεί στον πελάτη.

Κόστος

Τελευταίο τμήμα του καμβά αποτελεί το κόστος. Το κόστος περιλαμβάνει όλα τα έξοδα που δημιουργούνται και από το εσωτερικό, αλλά και από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Στο κόστος συμπεριλαμβάνονται όλες οι δαπάνες και οι οικονομικές επιχειρηματικές υποχρεώσεις.

Πότε χρησιμοποιούμε τον καμβά;

Ο καμβάς ενός επιχειρηματικού μοντέλου είναι ένα κατάλληλο εργαλείο, για να χρησιμοποιηθεί κατά τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης, πριν εισέλθει στην αγορά ή όταν μία επιχείρηση χρειάζεται να βελτιωθεί και να πραγματοποιήσει σημαντικές αλλαγές στην οργάνωσή της. Ο καμβάς είναι το μέσο το οποίο θα αποτυπώσει την εικόνα μιας υφιστάμενης ή νέας επιχείρησης και του δικτύου της, ώστε να κάνει εμφανείς τις ευκαιρίες που κρύβονται ή τις επιχειρηματικές λειτουργίες οι οποίες είναι απαραίτητο να τροποποιηθούν, με σκοπό την καλύτερη απόδοση.

Γιατί είναι αναγκαίο να γίνεται η χρήση του καμβά;

Ο καμβάς σαν ένα εργαλείο που έχει ξεχωρίσει σε βάθος χρόνου, βοηθάει στην έκφραση πολύπλοκων ιδεών, διασπώντας τις σε μικρότερα τμήματα, τα οποία μπορούν να αξιολογηθούν, να τροποποιηθούν και να αλλαχθούν σε γρήγορο χρονικό διάστημα. Κατά τη διαδικασία διάσπασης της επιχείρησης σε τμήματα, γίνεται ταυτόχρονα μία λεπτομερέστατη ανάλυση των ζωτικών λειτουργιών του επιχειρηματικού μοντέλου και αξιολογείται άμεσα η βιωσιμότητα της πρότασης αξίας.

Πιο αναλυτικά, και ειδικά για μία νεοσύστατη επιχείρηση, η οπτική απεικόνιση του επιχειρηματικού σχεδίου σε ένα οργανωμένο διάγραμμα, το οποίο εστιάζει στα εννέα πιο κρίσιμα στοιχεία που συνιστούν μία επιχείρηση, δημιουργεί ταυτόχρονα πρόσφορο έδαφος, ώστε να αναπτυχθεί στη συνέχεια και το επιχειρηματικό σχέδιο της επιχείρησης αυτής. Κάνοντας χρήση του καμβά, η ομάδα μπορεί να επικοινωνήσει την ιδέα με αμεσότητα, λακωνικότητα και να δώσει ξεκάθαρη εικόνα για τις λειτουργίες κάθε επιχειρηματικού τμήματος, αποφεύγοντας τυχόν παρεξηγήσεις.

Επιπλέον, μέσα από την καταγραφή των λειτουργικών εργασιών γίνεται πιο στοχευμένος ο εντοπισμός κενών στο μοντέλο, αλλά συνεισφέρει και στην

ανακάλυψη νέων ευκαιριών. Επίσης, κάνει δυνατή τη σύγκριση του επιχειρηματικού μοντέλου με αντίστοιχα ανταγωνιστικά, γεγονός που φανερώνει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

Ο καμβάς εκ φύσεως δημιουργήθηκε με τρόπο τέτοιο, ώστε να μπορεί να καταγραφεί η πρόταση αξίας παίρνοντας την πρώιμη μορφή της (Business Model Canvas) πριν περάσει στο στάδιο της υλοποίησης (Business Plan). Δηλαδή, για να μπορέσει μία επιχείρηση να «γεννηθεί» ή να βελτιωθεί, απαιτείται καταγραφή και ανάλυση των μερών που την απαρτίζουν, αξιολόγηση αν μπορεί η αντίστοιχη κατανομή λειτουργικών εργασιών να αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα, τι χρειάζεται να τροποποιηθεί και τι προκύπτει από τη SWOT ανάλυση. Ύστερα, αφού έχει εξασφαλισθεί η βιωσιμότητα της επιχείρησης μέσα από τον καμβά, η επιχείρηση είναι εξοπλισμένη με όλα τα εφόδια προκειμένου να υλοποιήσει την πρόταση αξίας μέσα από το επιχειρηματικό σχέδιο.

Πλεονεκτήματα του καμβά

Η χρήση του καμβά παρέχει μία πληθώρα αξιοσημείωτων πλεονεκτημάτων προς την επιχείρηση η οποία εφαρμόζει την τεχνική που αναδεικνύει το συγκεκριμένο εργαλείο.

Αρχικά, ο καμβάς έχει μορφή ενός πίνακα που αποτυπώνεται σε μία μόνο διαφάνεια, με αποτέλεσμα όλα τα δεδομένα και οι πληροφορίες που εμπεριέχει να είναι συγκεντρωμένες σε μία μόνο σελίδα. Αυτό συμβαίνει, διότι το συγκεκριμένο στρατηγικό εργαλείο εστιάζει, κυρίως, στην ποιότητα και όχι στην ποσότητα. Η μέθοδος αυτή είναι καταλυτική, ώστε τα στοιχεία – κλειδιά να αναγράφονται με απλό, περιεκτικό και εύκολα κατανοητό τρόπο. Έτσι, αποφεύγεται η μακρυγορία, η διατύπωση μη απαραίτητων και ασήμαντων στοιχείων και επιτυγχάνεται η εστίαση στα κύρια τμήμα που έχουν προαναφερθεί. Ένα ακόμη τρανταχτό πλεονέκτημα είναι πως ο καμβάς παρέχει τη δυνατότητα της τροποποίησης. Δηλαδή, τα δεδομένα που τοποθετούνται σε κάθε τμήμα του καμβά είναι ευέλικτα στο να αναδιατυπωθούν, να αλλαχθούν, να συγκριθούν και, τελικά, να επιλεγθούν αυτά που κρίνονται πιο κατάλληλα.

Παράλληλα, στην καρδιά του καμβά είναι τοποθετημένη η επιχειρηματική πρόταση αξίας. Η πρόταση αξίας, ως ο επιχειρηματικός πυρήνας, καθορίζει τις κύριες δραστηριότητες και την επιχειρησιακή συμπεριφορά που με τη σειρά τους θα επηρεάσουν την κατεύθυνση των υπόλοιπων στρατηγικών τμημάτων. Επομένως, η βαρύτητα που δίνεται στην πρόταση αξίας και στη σημαντικότητά της, είναι καταλυτική για την ακριβή και στοχευμένη διατύπωση όλων των δεδομένων που διαμορφώνουν τα τμήματα του καμβά. Ακόμη, η οπτική φύση του καμβά πέρα από την διευκόλυνση της κατανόησης που προσφέρει και την πλήρη εικόνα της επιχείρησης, διευκολύνει και στον εντοπισμό πιθανών δυνατών και αδύναμων σημείων.

Οφέλη του καμβά

Ο καμβάς, με την επιτυχή μέθοδό του και το εύρος των επιχειρήσεων που μπορεί να απευθυνθεί, έχει κατοχυρώσει μία σημαντική θέση στη λίστα με τα βασικότερα και πιο αξιόλογα επιχειρηματικά και στρατηγικά εργαλεία. Μέσα από τη χρήση του καμβά προκύπτει μία πληθώρα από οφέλη που κάνουν το συγκεκριμένο εργαλείο να ξεχωρίζει.

Πρώτ' απ' όλα, ο καμβάς αποτελεί ένα εργαλείο που έχει χρησιμοποιηθεί και δοκιμαστεί πολλάκις, από ποικίλα μεγέθη εταιρειών με μία μεγάλη γκάμα επιχειρηματικού περιεχομένου, γεγονός που ενισχύει την στρατηγική του ικανότητα και την επιχειρηματική του επιτυχία. Ο καμβάς οδηγεί την επιχειρηματική πρόταση από την ωρίμανση της, ως ιδέα, στην ενσωμάτωσή της στην αγορά. Καθ' όλη τη διάρκεια ωρίμανσης, πραγματοποιείται η πιο επιτυχημένη σύνδεση μεταξύ των τμημάτων μιας επιχείρησης, μειώνοντας, έτσι, το ρίσκο της αποτυχίας. Παράλληλα, ο καμβάς δεν επικεντρώνεται στο καθαρό όφελος της επιχείρησης, αντιθέτως, έχει πελατοκεντρικό προσανατολισμό και εμβαθύνει στις ανάγκες των πελατών.

Επιπλέον, το συγκεκριμένο εργαλείο είναι ένα εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ανά πάσα στιγμή και από οποιοδήποτε πρόσωπο. Δεν απαιτείται επαγγελματική εξειδίκευση και δεν επιβαρύνει οικονομικά την επιχείρηση. Αντιθέτως, μπορούν στη δημιουργία του να συνεισφέρουν, αρκετά συχνά, ακόμη και τα εμπλεκόμενα μέρη του. Και λόγω του ότι ο καμβάς καλύπτει κάθε πτυχή του προϊόντος ή της υπηρεσίας (από τις πωλήσεις, το marketing μέχρι και την εμπειρία του πελάτη έως την υλοποίηση και την υποστήριξη), σχετίζεται με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και, κυρίως, το ανθρώπινο δυναμικό. Έτσι, το ανθρώπινο δυναμικό έχει τη δυνατότητα να δει τι ισχύει για το ρόλο του και πως η προσπάθεια που καταβάλει, τελικά, συμβάλει στην παράδοση της αξίας.

ΜΕΡΟΣ 2^ο : Πρόταση Αξίας – Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου για Νεοσύστατη Επιχείρηση

Επιχειρηματική Ιδέα: νέο συγκρότημα τουριστικών καταλυμάτων με στόχο τη μεγιστοποίηση των οφελών της επένδυσης λαμβάνοντας υπόψη τις αρχές της πράσινης και αειφόρου ανάπτυξης.

Η επιχειρηματική Ιδέα (The business concept)

Μία πολύ σημαντική ανάγκη για κάθε άνθρωπο είναι εκείνη της ασφαλούς στέγης, των ευνοϊκών συνθηκών διαβίωσης και η εξασφάλιση της υγιεινής. Για να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες, ιδιαίτερα ένας άνθρωπος που βρίσκεται εκτός της γεωγραφικής ζώνης στην οποία ζει καθημερινά, χρειάζεται να μπορεί να βρίσκει γρήγορα και εύκολα καταλύματα στην περιοχή που επιθυμεί και αναζητεί. Ένα τέτοιο τουριστικό κατάλυμα θα αποτελεί η εταιρεία η οποία πρόκειται να δημιουργηθεί προβάλλοντας μέσα από τη φιλοσοφία των καταλυμάτων και των υπόλοιπων υπηρεσιών που προσφέρει την κουλτούρα του τόπου.

Η εταιρεία θα προσφέρει υπηρεσίες διαμονής για άτομα/πελάτες που καταφθάνουν στον προορισμό, εκεί όπου θα οικοδομηθεί το νέο συγκρότημα, και αναζητούν ένα μέρος που θα τους στεγάσει. Ο συγκεκριμένος προορισμός περιλαμβάνει ελάχιστο αριθμό καταλυμάτων, σε σχέση με τη δημοφιλή επιλογή του την καλοκαιρινή σεζόν. Πιο αναλυτικά, οι προσφερόμενες υπηρεσίες δε θα είναι μόνο διαμονής, αλλά θα παρέχονται επίσης:

- Διαμερίσματα πλήρως επιπλωμένα με παραδοσιακή αρχιτεκτονική
- Παροχή όλων των σύγχρονων υποδομών (νέες τεχνολογίες)
- Πλήρης εξοπλισμός για την εξυπηρέτηση όλων των αναγκών στα εσωτερικά των διαμερισμάτων
- Ευελιξία στα ωράρια άφιξης και αναχώρησης
- Δωρεάν πρόσβαση στο διαδίκτυο
- Συμφωνίες με επιλεγμένα καταστήματα προσφέροντας καλύτερες τιμές στους πελάτες (π.χ. ταβέρνες, ταξί, supermarket, ξεναγήσεις κλπ.)
- Επιλογή πρωινού (με έξτρα χρέωση)
- Καθαρισμός ιματισμού
- Δυνατότητα επιλογής διαμερίσματος με πισίνα
- Δημιουργία εμπειρίας και ενσωμάτωσης στην τοπική κουλτούρα και στον τόπο που βρίσκονται

Ανάλυση SWOT

Η SWOT ανάλυση είναι ένα απλός τρόπος, για να εξεταστεί η τρέχουσα κατάσταση μιας επιχείρησης λαμβάνοντας υπόψη τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές της επιχείρησης αυτής. Είναι ένα εργαλείο για τον υπολογισμό των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων, καθώς επίσης και των

θετικών και αρνητικών παραγόντων με τους οποίους έρχεται αντιμέτωπη μία επιχείρηση, παρέχοντας έτσι μια ισορροπημένη προοπτική των στρατηγικών θεμάτων.

Δυνάμεις

Ένα από τα δυνατά σημεία της επιχείρησης είναι πως στη συγκεκριμένη περιοχή, ο αριθμός των τουριστικών καταλυμάτων είναι ελάχιστος. Η δημοφιλία του τόπου δεν αντιστοιχεί στην παροχή καταλυμάτων ικανών να εξυπηρετήσει τον αριθμό των τουριστών που επιθυμούν να επισκεφτούν τον τόπο αυτό. Η νέα επιχείρηση, σκοπεύει να δημιουργήσει ένα σημαντικό αριθμό καταλυμάτων, με άνεση χώρου, ώστε να μπορέσουν να φιλοξενηθούν αρκετά άτομα (παρέες, οικογένειες) σε ένα μόνο διαμέρισμα.

Ακόμη, η νέα επιχείρηση παρέχει τη δυνατότητα στους πελάτες της να την ανακαλύψουν μέσω της διαδικτυακής αναζήτησης και να κάνουν την κράτησή τους μέσω της πλατφόρμας. Επιπλέον, τα καταλύματα διαθέτουν κάθε είδος εξοπλισμού που μπορεί να χρειαστεί ο πελάτης και τις τιμές των καταλυμάτων μπορούν να προσεγγίσουν πολλές κοινωνικές ομάδες, διαφόρων οικονομικών τάξεων.

Αδυναμίες

Η εταιρεία ως νεόφυτη δεν είναι ακόμη γνωστή, ώστε να έχει δημιουργήσει πελατολόγιο. Επίσης, υπάρχει μόνο η οδική δυνατότητα, για να φτάσει ο τουρίστας στα καταλύματα και η απόσταση πιθανόν να είναι αποτρεπτική για εκείνον, ειδικά αν δεν είναι έμπειρος οδηγός, διότι ο δρόμος είναι παλαιάς κατασκευής. Επίσης, η επιχείρηση είναι νέα στο χώρο και δεν έχει την εξειδικευμένη εμπειρία.

Ευκαιρίες

Η περιοχή έχει τη δυνατότητα να αναπτυχθεί σημαντικά στα επόμενα χρόνια και η επιχείρηση έχει την ευκαιρία να επεκταθεί και να μεγαλώσει σημαντικά.

Απειλές

Η μεγαλύτερη απειλή είναι πως ο συγκεκριμένος προορισμός ανέρχεται σημαντικά στις επιλογές των τουριστών, με αποτέλεσμα η ανταγωνιστική αγορά να στρέψει την προσοχή της στη συγκεκριμένη περιοχή. Η νέα επιχείρηση έχει συμμορφώσει πλήρως τα αρχιτεκτονικά της σχέδια με την κουλτούρα και την παράδοση του τόπου. Όσο, λοιπόν, αυξάνεται η δημοτικότητα του τόπου, ελλοχεύει ο κίνδυνος να καταστραφεί η ομοιομορφία του τόπου με επιχειρήσεις καταλυμάτων να ενδιαφέρονται μόνο για το προσωπικό κέρδος και όχι για την διατήρηση του τοπίου.

SWOT ANALYSIS

ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
<ul style="list-style-type: none">• Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα• Ευρύχωρα δωμάτια που μπορούν να φιλοξενήσουν πολλά άτομα• Δωμάτια εξοπλισμένα με όλες τις παροχές• Προσιτές τιμές• Λίγοι τουρίστες, εξασφαλίζοντας την ιδιωτικότητα και την ησυχία• 24/7 εξυπηρέτηση• Συνεργασία με τοπικά καταστήματα προς την καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών	<ul style="list-style-type: none">• Έλλειψη εμπειρίας• Δεν έχει ακόμη πελατολόγιο• Οδικός άξονας
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
<ul style="list-style-type: none">• Δυνατότητα επέκτασης και ανάπτυξης της επιχείρησης• Νέες επαφές και συνεργασίες• Ανάδειξη του τόπου, της κουλτούρας και της παράδοσης	<ul style="list-style-type: none">• Ανάπτυξη ανταγωνιστικής αγοράς• Καταστροφή της ταυτότητας του τόπου και αλλοίωση της δημοτικότητάς του

Πίνακας 2: Σχεδιάγραμμα SWOT

Δήλωση Αποστολής

Οι λόγοι που θα προτιμήσουν αυτή την υπηρεσία οι πελάτες, σε αντίθεση με τις υπόλοιπες εναλλακτικές της αγοράς, είναι ότι η υπηρεσία παροχής τουριστικών καταλυμάτων προσφέρει την μέγιστη προσαρμογή στις ανάγκες των πελατών της, την μέγιστη άνεση στα ευρύχωρα και υπέρ-εξοπλισμένα διαμερίσματά της και πέραν των άλλων στοχεύει να δημιουργήσει μία μοναδική εμπειρία φιλοξενίας σύμφωνα με τα κρητικά πρότυπα.

Το επιχειρηματικό μοντέλο – Business Model Canvas

Αξιακή Πρόταση

Η υπηρεσία των καταλυμάτων είναι διαθέσιμη την καλοκαιρινή τουριστική σεζόν. Οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα εύρεσης των καταλυμάτων μέσα από την αναζήτηση καταλυμάτων στην περιοχή όπου είναι οικοδομημένα. Οι πελάτες μπορούν να κλείσουν το διαμέρισμα που επιθυμούν είτε μέσα από την πλατφόρμα κρατήσεων του ξενοδοχείου είτε καλώντας τηλεφωνικά στον αναγραφόμενο αριθμό που υπάρχει στο site και αντιστοιχεί στην υπηρεσία κρατήσεων.

Η συγκεκριμένη περιοχή υστερεί σε τουριστικά καταλύματα σε σχέση με την ζήτηση των πελατών. Η πρόταση αξίας στοχεύει να καλύψει την ανάγκη των πελατών να περάσουν τις διακοπές τους στον συγκεκριμένο τόπο, σε συνδυασμό με την παροχή όλων των υπηρεσιών, του απαραίτητου και δευτερεύοντος εξοπλισμού, ώστε να επιτυγχάνεται η απόλυτη αυτοεξυπηρέτηση.

Βασικοί εταίροι (Key Partners)

Οι βασικοί εταίροι είναι εκείνοι όπου χωρίς τη συμμετοχή τους η επιχείρηση δεν θα μπορεί να είναι βιώσιμη. Σαφώς ο πρώτος και κύριος παράγοντας της βιωσιμότητας της εταιρείας είναι οι ιδιοκτήτες από τους οποίους «περνάει» κάθε ζήτημα και κάθε απόφαση (οικονομική, λειτουργική, οργανωτική κλπ.). Με άλλα λόγια είναι ο πυρήνας της επιχείρησης.

Ένας ακόμη πολύ σημαντικός εταίρος είναι η εταιρία τεχνικής υποστήριξης στην οποία θα ανατεθεί η δημιουργία της ιστοσελίδας της εταιρείας και η συνεχής παρακολούθησή της για άμεση αντιμετώπιση προβλημάτων, εξελίξεων και αλλαγών. Η ιστοσελίδα είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι της επιχείρησης, διότι είναι ένα από τα κύρια μέσα εντοπισμού της από πιθανούς πελάτες και αποτελεί την πιο έμπιστη πηγή άντλησης πληροφοριών για το κατάλυμα.

Ο υπεύθυνος για τα μέσα μαζικής επικοινωνίας είναι εξίσου καταλυτικός εταίρος, διότι μέσα από αυτά αντικατοπτρίζεται η ψηφιακή εικόνα της εταιρείας και αποτελεί, επίσης, έναν «δυνατό» φορέα προσέλκυσης πελατών, μέσα από τους οποίους εξασφαλίζεται η βιώσιμη πορεία της επιχείρησης.

Επιπλέον, αναπόσπαστο κομμάτι για την ορθή και υγιή λειτουργία της εταιρείας αποτελεί η λογιστική υπηρεσία στην οποία θα ανατεθεί όλη η οικονομική διαχείριση, καθώς επίσης και η μόνιμη νομική υποστήριξη (δικηγόρος) που θα συνδράμει σε κάθε νομική απόφαση. Ακόμη, στα αρχικά στάδια διεύθυνσης της επιχείρησης της αγοράς καταλυτική είναι και η συμβολή της συμβουλευτικής υποστήριξης η οποία θα αναλάβει το πρόγραμμα επιχορήγησης της επένδυσης και θα σχηματίσει την εικόνα της επιχειρηματικής λειτουργίας για τα επόμενα 5 έτη με τον ελάχιστο βιώσιμο τρόπο που χρειάζεται για να «επιβιώσει».

Επίσης, η επιχείρηση χρειάζεται να προσλάβει ένα συγκεκριμένο αριθμό εργαζομένων που είναι απαραίτητο για την λειτουργία της, όπως άτομο στην υποδοχή που θα διαχειρίζεται τις αφίξεις, τις αναχωρήσεις, τις πληρωμές, τα παράπονα, την εξυπηρέτηση των πελατών κλπ., άτομα υπεύθυνα για την καθαριότητα των χώρων και των ιαμάτων, καθώς επίσης και άτομα στον τομέα του φαγητού (προμηθευτές, μάγειρα, σερβιτόρο) και στην συντήρηση των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού της επιχείρησης.

Customer Segmentation (Απευθυνόμενο κοινό)

Το πελατολόγιο στο οποίο απευθύνεται η νέα επιχείρηση δεν είναι εκτεταμένο και πληροί ορισμένες προδιαγραφές και κριτήρια. Η υπηρεσία των καταλυμάτων απευθύνεται, κυρίως, σε τουρίστες επισκέπτες οι οποίοι αναζητούν να μείνουν σε μικρές, ήσυχες, παραδοσιακού χαρακτήρα τουριστικές μονάδες. Επιπλέον, επιθυμούν να μην περιοριστούν σε δωμάτια ξενοδοχείου, αλλά σε ευρύτερα διαμερίσματα με άνεση εσωτερικού και εξωτερικού χώρου, καθώς και να έχουν εύκολη πρόσβαση στη θάλασσα.

Οι σημαντικότερες κατηγορίες πελατών είναι:

- άτομα μεσαίας αγοραστικής δύναμης
- ηλικίας 30-65 ετών με σκληρό πυρήνα 40-55 κυρίως
- οικογένειες με ή χωρίς παιδιά
- Παρές που επιλέγουν να μείνουν μέρες, είτε για ηρεμία είτε για να γνωρίσουν και να εξερευνήσουν τον τόπο

Η νέα επιχείρηση ναι μεν απευθύνεται και στον Έλληνα αλλά και τον Ευρωπαϊό επισκέπτη τουρίστα, όμως, ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί στην ελληνική τουριστική αγορά. Η ελληνική τουριστική αγορά αποτελεί κύρια πηγή τουριστικής δύναμης για το στυλ των περιοχών που αντιπροσωπεύει η εταιρεία και οι εταιρικές υπηρεσίες που προσφέρει θεωρούνται ιδανικές για τις ανάγκες μιας ελληνικής οικογένειας.

Κανάλια (Channels)

Τα κανάλια με τα οποία οι πελάτες θα έρχονται σε επαφή με την επιχείρηση είναι σκοπίμως περιορισμένα και αυστηρά επιλεγμένα. Το κύριο κανάλι μέσω του οποίου θα πραγματοποιείται η επαφή είναι ο διαδικτυακός χώρος της ιστοσελίδας της επιχείρησης. Η εταιρική ιστοσελίδα θα παρέχει λεπτομερή ενημέρωση για το συγκρότημα, την ευρύτερη περιοχή, αλλά και για ολόκληρο το νησί της Κρήτης. Μέσω της πλατφόρμας ο πελάτης θα λάβει τις πρώτες πληροφορίες που αναζητεί (φωτογραφίες, κριτικές, ενημερώσεις, υπηρεσίες κλπ.), θα μπορεί να κάνει την κράτηση του διαμερισμάτος του, καθώς και να βρει στοιχεία επικοινωνίας για να έρθει σε άμεση επαφή με άτομα από τον χώρο της επιχείρησης (email, fax, τηλέφωνο επικοινωνίας).

Παράλληλα, θα δοθεί εκτεταμένη έμφαση στα social media και την εικονική ταυτότητα της εταιρείας. Η επιχείρηση θα δημιουργήσει λογαριασμούς σε αρκετές διαδικτυακές εφαρμογές, ώστε ο εντοπισμός της να είναι πολύ πιο εύκολος, να

μπορεί να διαφημίσει σε ευρύτερο κοινό τις υπηρεσίες της, καθώς και να δίνει τη δυνατότητα να προσελκύσει περισσότερους πελάτες και να κάνει την επικοινωνία τους με εκείνη πιο άμεση. Οι εφαρμογές στις οποίες θα δημιουργήσει λογαριασμούς είναι το Facebook και το Instagram.

Τέλος, μακροπρόθεσμος στόχος και αφού εδραιωθεί το όνομα της επιχείρησης, είναι να χτίσει σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες της και να επεκταθεί το «από στόμα σε στόμα» κανάλι επικοινωνίας.

Πελατειακές σχέσεις (Customer Relationships)

Οι πελατειακές σχέσεις που επιθυμεί να αναπτύξει η επιχείρηση με το κοινό της βασίζονται βαθύτατα στην παραδοσιακή προσέγγιση και την προσωπική επαφή. Κατά την παραδοσιακή προσέγγιση ο πελάτης αλληλεπιδρά στενά με άτομα του προσωπικού, ώστε η εξυπηρέτησή του να περιλαμβάνει στο μέγιστο αυτό που επιθυμεί η εταιρεία να προωθήσει, την φιλοξενία και την μετάδοση της κρητικής κουλτούρας. Σαφώς θα υπάρχουν και υπηρεσίες οι οποίες θα γίνονται με τη διαδικασία του self-service, όμως, δε θα υπερτερούν σε σχέση με το φυσικό αντικείμενο. Πιο αναλυτικά, οι πελατειακές σχέσεις θα βασίζονται στις παρακάτω αξίες:

Ειλικρίνεια

Η απόκτηση των πελατών θα έχει ως θεμέλια την ειλικρίνεια των παροχών και των εγκαταστάσεων που προβάλλει και προσφέρει η νέα επιχείρηση και στην ορθή παρουσίαση και απεικόνιση αυτών. Είναι σημαντικό ο πελάτης να αντικρίσει διαζώσης όσα είδε στις ψηφιακές πλατφόρμες ή άκουσε και τον παρότρυναν να επιλέξει τη νέα επιχείρηση. Η ειλικρίνεια είναι ένας καταλυτικός παράγοντας, διότι η εμπειρία που θα προσκομίσει ο πελάτης είναι κρίσιμη για την καλή κριτική και «ζωτικής σημασίας» για να εξασφαλισθεί η βιωσιμότητα της εταιρείας.

Εξυπηρέτηση

Η εξυπηρέτηση των πελατών θα βασίζεται και στη διαδικασία του self-service, αλλά και στην άμεση επαφή με τη άτομο της επιχείρησης. Η πρώτη εξυπηρέτηση ξεκινάει τη στιγμή που ο πελάτης αποφασίζει να κλείσει διαμέρισμα. Η διαδικασία μπορεί να γίνει είτε μέσω της διαδικτυακής πλατφόρμας (self-service διαδικασία), είτε να επικοινωνήσει με έναν τρόπο (email, τηλεφωνικά) με την επιχείρηση ώστε να κάνει κράτηση με τη βοήθεια του προσωπικού. Ύστερα, κατά τη διαμονή του πελάτη στο κατάλυμα η εξυπηρέτηση θα είναι σε 24ωρη βάση, ώστε να καλυφθεί οποιαδήποτε ανάγκη του πελάτη ανά πάσα στιγμή.

Παράλληλα, το προσωπικό είναι σε θέση να λάβει οποιαδήποτε πληροφορία σχετικά με ιδιαίτερες ανάγκες του πελάτη, ώστε να προσαρμόσει τις υπηρεσίες και τις παροχές του διαμερίσματος σύμφωνα με τις ανάγκες αυτές κατά τη άφιξη του στο κατάλυμα.

Πιστότητα

Η πιστότητα αποτελεί σημαντική αξία για την επιχείρηση. Όλες οι υπηρεσίες και οι παροχές που προσφέρει, πέραν του άλλου, σκοπεύουν και στο να ικανοποιήσουν τόσο πολύ τον πελάτη που να θέλει να επισκεφτεί ξανά την περιοχή και να επιλέξει το ίδιο κατάλυμα. Ως μία επιχείρηση που με αυστηρά περιορισμένο αριθμό καταλυμάτων στοχεύει να χτίσει σχέσεις εμπιστοσύνης, η πιστότητα στις παροχές, τις υπηρεσίες και την κουλτούρα που αντιπροσωπεύει και προβάλλει είναι οι απτές ενδείξεις για την εξασφάλιση της βιωσιμότητάς στο αγοραστικό οικοσύστημα.

Φιλοξενία

Η φιλοξενία είναι η πηγή έμπνευσης της αρχιτεκτονικής υποδομής της νέας επιχείρησης και ο τρόπος με τον οποίο θα λειτουργεί το επιχειρηματικό οικοσύστημα. Η φιλοξενία θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως η μήτρα πάνω στην οποία βασίζεται κάθε απόφαση, επιλογή και διαχείριση των επιχειρηματικών ζητημάτων. Ο πελάτης είναι στο επίκεντρο του επιχειρηματικής αυτής πράξης και σκοπός είναι να νιώσει οικεία και την αίσθηση πως βρίσκεται σπίτι του με όλες τις προδιαγραφές που απαιτεί μία οικεία.

Ροές εσόδων (Revenue Streams)

Τα συνολικά έσοδα που θα ανέρχονται στην επιχείρηση θα είναι κατά το μέγιστο βαθμό, κυρίως, από τις πληρότητες των διαμερισμάτων (διανυκτερεύσεις) και την μέση τιμή ανά άτομο. Τα έσοδα κατά το πρώτο έτος λειτουργίας υπολογίζονται σε 174.192€ ενώ μέχρι το πέμπτο έτος τα έσοδα θα υπολογίζονται σε 222.993€.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΕΣΟΔΩΝ (σε €)

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος	5ο έτος
ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ	174.192	205.409	208.415	215.226	222.993
ΣΥΝΟΛΟ	174.192	205.409	208.415	215.226	222.993



Πίνακας 3: Πίνακας Προβλεπόμενων Συνολικών Εσόδων της Νεοσύστατης Επιχείρησης για 5 έτη.

Βασικές δραστηριότητες (Key Activities)

Οι κύριες δραστηριότητες στις οποίες βασίζεται η επιχειρηματική πρόταση είναι:

- Συμβουλευτικές υπηρεσίες για την εξασφάλιση της βιωσιμότητας της επιχείρησης και της επιχειρηματικής επένδυσης
- Αναγνώριση και εντοπισμός ανταγωνισμού και τη θέση του στην αγορά
- Δημιουργία εταιρικής ιστοσελίδας
- Δημιουργία ψηφιακών εταιρικών προφίλ στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Facebook & Instagram)
- Έρευνα για στοχευμένο απευθυνόμενο κοινό και κατανόηση των αναγκών του
- Προσαρμογή των παροχών/υπηρεσιών σύμφωνα με τις παραπάνω ανάγκες
- Παροχή πελατειακής υποστήριξης 24/7
- Δημιουργία εμπειρίας για τους πελάτες

Βασικοί Πόροι (Key Resources)

Οι βασικοί πόροι χωρίζονται σε 4 κατηγορίες:

1. Απτοί πόροι (τα καταλύματα σαν κτήρια, ο εξοπλισμός που παρέχεται εντός και εκτός των διαμερισμάτων, όπως, έπιπλα, ηλεκτρικές συσκευές, λευκά ήδη, πισίνες σε ορισμένα διαμερίσματα)
2. Μη απτοί πόροι (πιστότητα του brand, πιστοποιητικά ποιότητας, παροχές, υπηρεσίες, όπως καθαρισμός ματισμού, τηλεφωνική υποστήριξη, ιστοσελίδα και εταιρικά ψηφιακά προφίλ στα social media, οργανωτική δομή της επιχείρησης, συστήματα προγραμματισμού-ελέγχου και συντονισμού, φήμη εταιρείας, χαρτοφυλάκιο πελατών, εταιρική κουλτούρα)
3. Άνθρωποι (Εργαζόμενοι και η επαγγελματική τους συμπεριφορά)
4. Οικονομικοί πόροι (δανειοληπτική δυνατότητα επιχείρησης, επιχορήγηση από κρατικό πρόγραμμα, ίδια συμμετοχή)

Κόστος κατασκευής (Cost Structure)

Στον προϋπολογισμό της επένδυσης έχουν συμβάλλει αρκετοί καταλυτικοί παράγοντες ώστε να υπολογιστεί το συνολικό κόστος κατασκευής της τουριστικής μονάδας και των παροχών που θα προσφέρει.

Τα βασικά στοιχεία κόστους για την περίοδο της οικοδόμησης του ελάχιστου βιώσιμου προϊόντος είναι:

Στοιχεία αρχικού κόστους	Ευρώ (€)
Κτηριακά	470.000
Μηχανολογικός εξοπλισμός	47.000
Λοιπός εξοπλισμός	39.500
Άυλες παγιοποιούμενες δαπάνες (Μελέτες συμβούλων ΜΜΕ)	13.500
Ξενοδοχειακός εξοπλισμός	60.000
ΣΥΝΟΛΟ	630.000

Πίνακας 4: Συνολικό κόστος βιώσιμης επένδυσης.

Business Model Canvas

<p>ΚΥΡΙΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ Ιδιοκτήτες της εταιρείας που είναι ο πυρήνας της επιχείρησης.</p> <p>Τεχνική υποστήριξη που θα έχει υπό την ευθύνη της τη δημιουργία- παρακολούθηση της ιστοσελίδας.</p> <p>Υπεύθυνος για τα μέσα μαζικής επικοινωνίας που είναι υπεύθυνος για την ψηφιακή εικόνα της εταιρείας.</p> <p>Λογιστική, νομική και συμβουλευτική υπηρεσία για την οικονομική διαχείριση, νομικές αποφάσεις, πρόγραμμα επιχορήγησης της επένδυσης και σχηματισμός επιχειρηματικής λειτουργίας.</p> <p>Ανθρώπινο δυναμικό που θα εργάζεται για την παροχή των εταιρικών υπηρεσιών προς τους πελάτες.</p>	<p>ΚΥΡΙΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ Συμβουλευτικές υπηρεσίες για την εξασφάλιση της εταιρικής βιωσιμότητας & αναγνώριση & εντοπισμός ανταγωνισμού και θέση του στην αγορά.</p> <p>Δημιουργία εταιρικής ιστοσελίδας & δημιουργία εταιρικών ψηφιακών προφίλ (Facebook & Instagram).</p> <p>Έρευνα για στοχευμένο απευθυνόμενο κοινό και κατανόηση αναγκών του.</p> <p>Παροχή 24/7 πελατειακής υποστήριξης και προσαρμογή παροχών/υπηρεσιών σύμφωνα με την απευθυνόμενη αγορά.</p> <p>Δημιουργία εμπειρίας στους πελάτες.</p> <p>ΚΥΡΙΟΙ ΠΟΡΟΙ/ ΚΥΡΙΕΣ ΠΗΓΕΣ Απτοί πόροι (κτίρια, εξοπλισμός, έπιπλα, ηλεκτρικές συσκευές, λευκά είδη, πισίνες κλπ.). Μη απτοί πόροι (ποιότητα, παροχές, υπηρεσίες, τηλ. Υποστήριξη, ιστοσελίδα, εταιρικά ψηφιακά προφίλ, οργανωτική δομή, φήμη εταιρείας, εταιρική κουλτούρα, χαρτοφυλάκιο πελατών κλπ.). Ανθρώπινο δυναμικό και η επαγγελματική τους συμπεριφορά. Οικονομικοί πόροι (δανειοληπτική δυνατότητα επιχείρησης, επιχορήγηση από κρατικό πρόγραμμα, ίδια συμμετοχή).</p>	<p>ΠΡΟΤΑΣΗ ΑΞΙΑΣ Παροχή καταλυμάτων κατά την καλοκαιρινή τουριστική σεζόν. Τα καταλύματα αυτά θα οικοδομηθούν σε μία δημοφιλή περιοχή που υστερεί σε αριθμό καταλυμάτων και στόχος τους είναι να καλύψουν τις ανάγκες των πελατών που θα περάσουν τις διακοπές τους στον συγκεκριμένο τόπο, σε συνδυασμό με την παροχή όλων των υπηρεσιών και του απαραίτητου και δευτερεύοντος εξοπλισμού.</p> <p>Οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να αναζητήσουν και να βρουν τα καταλύματα μέσα από τα επίσημα εταιρικά ψηφιακά προφίλ και την εταιρική ιστοσελίδα. Μέσα από αυτά θα μπορούν να δουν τη διαθεσιμότητα των καταλυμάτων, να κλείσουν και τη διαμονή τους τις ημερομηνίες που επιθυμούν και να έρθουν και σε επαφή με το υπεύθυνο ανθρώπινο δυναμικό αν χρειαστεί.</p> <p>Η εταιρία στοχεύει στη μέγιστη προσαρμογή στις ανάγκες των πελατών της, τη μέγιστη άνεση στα ευρύχωρα και εξοπλισμένα διαμερίσματά της και στη δημιουργία μοναδικής εμπειρίας φιλοξενίας σύμφωνα με τα κρητικά πρότυπα.</p>	<p>ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΕΛΑΤΩΝ Παραδοσιακή προσέγγιση και προσωπική επαφή. Στενή αλληλεπίδραση πελάτη με ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να εξασφαλισθεί η εξυπηρέτηση ανάγκης του πελάτη και να προωθηθεί η φιλοξενία.</p> <p>Ορισμένες υπηρεσίες θα γίνονται με τη διαδικασία της αυτό-εξυπηρέτησης.</p> <p>Οι πελατειακές σχέσεις θα βασίζονται στις αξίες της ειλικρίνειας, εξυπηρέτησης, πιστότητας και φιλοξενίας.</p> <p>ΚΑΝΑΛΙΑ Περιορισμένα και αυστηρά επιλεγμένα κανάλια.</p> <p>Εταιρική ιστοσελίδα</p> <p>Εικονική ταυτότητα της εταιρείας (Δημιουργία εταιρικού προφίλ σε ορισμένες εφαρμογές στα Social media, Facebook & Instagram).</p> <p>Μακροπρόθεσμος στόχος η από στόμα σε στόμα διαφήμιση.</p>	<p>ΤΜΗΜΑΤΑ ΠΕΛΑΤΩΝ Περιορισμένο απευθυνόμενο κοινό, διότι η εταιρεία δεν επιθυμεί να προσελκύσει όλα τα είδη απευθυνόμενου κοινού.</p> <p>Τουρίστες επισκέπτες που επιθυμούν μικρές, ήσυχες, παραδοσιακές και ευρύχωρες τουριστικές μονάδες.</p> <p>Τουρίστες που αναζητούν εύκολη πρόσβαση στη θάλασσα.</p> <p>Άτομα μεσαίας αγοραστικές δυνάμεις.</p> <p>Ηλικιακό εύρος 30-65 ετών με σκληρό πυρήνα τα 40-55.</p> <p>Οικογένειες με ή χωρίς παιδιά.</p> <p>Παρέες που επιλέγουν να μείνουν μέρες, είτε για ηρεμία, είτε για να εξερευνηθούν τον τόπο.</p>
<p>ΚΟΣΤΟΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ Στον προϋπολογισμό του συνολικού κόστους κατασκευής της τουριστικής μονάδας και των παροχών της έχουν συμπεριληφθεί τα κτηριακά, ο μηχανολογικός εξοπλισμός, λοιπός εξοπλισμός, οι άυλες παγιοποιούμενες δαπάνες (μελέτες συμβούλων ΜΜΕ) και ο ξενοδοχειακός εξοπλισμός.</p>		<p>ΕΣΟΔΑ Τα συνολικά έσοδα της εταιρείας θα ανέρχονται κυρίως από τις πληρότητες των διαμερισμάτων (διανυκτερεύσεις) και την μέση τιμή ανά άτομο.</p>		

Μέσα από τον παραπάνω καμβά του επιχειρηματικού μοντέλου που δημιουργήθηκε, μπορεί πλέον να αντικατοπτριστεί εκτενώς το εσωτερικό περιβάλλον της επιχειρηματικής πρότασης και η εσωτερική στρατηγική ανάπτυξής της. Η ανάλυση κάθε στοιχείου αποτυπώνει με σαφήνεια την αντίστοιχη λειτουργία που εξυπηρετεί το καθένα, αναδεικνύοντας τον τρόπο με τον οποίο το επενδυτικό σχήμα θα δημιουργήσει, θα προσφέρει αξία και θα ωφεληθεί, κυρίως οικονομικά, από αυτή.

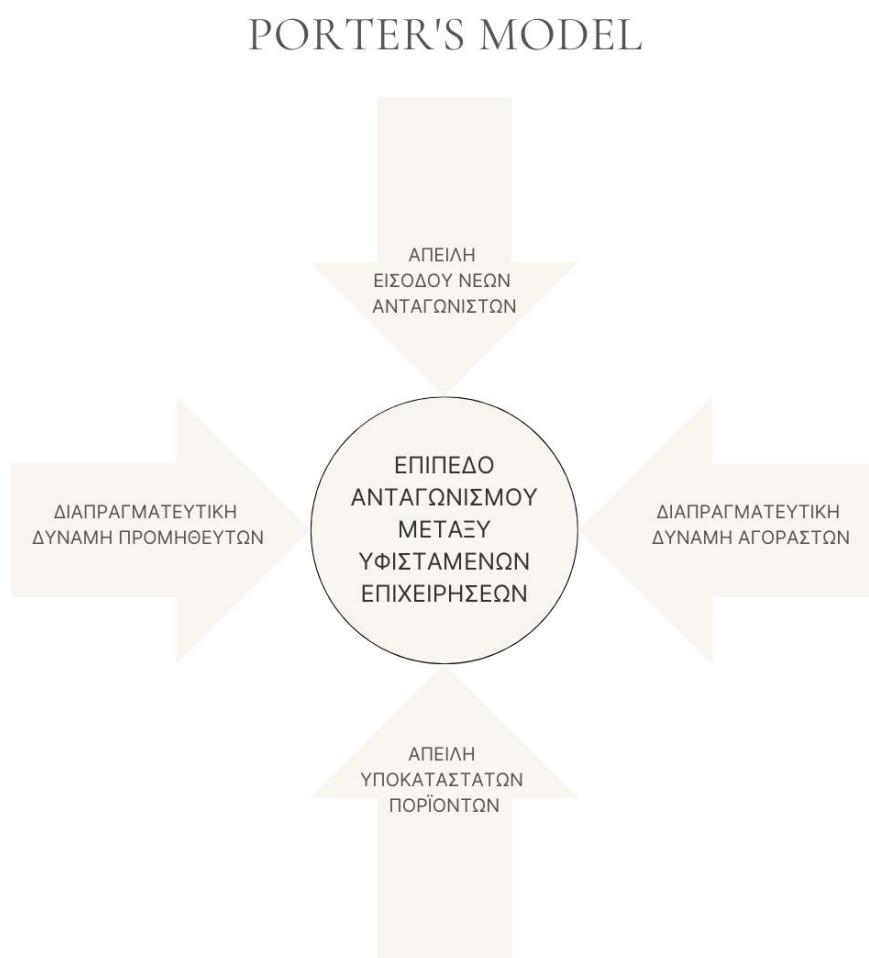
Όμως, καθώς η συγκεκριμένη επιχείρηση σκοπεύει να «οπλιστεί» με τις πιο σύγχρονες υποδομές και προδιαγραφές, χρίζει απαραίτητως ανάγκη να έχει μελετήσει εκτενώς, όχι μόνο την εσωτερική της στρατηγική, αλλά και την θέση της στην αγοραστική δύναμη στον κλάδο όπου πρόκειται να δραστηριοποιηθεί. Αυτό συμβαίνει, διότι το εξωτερικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης δεν είναι στην ευχέρεια του εκάστοτε ηγετικού σχήματος να έχει τη δυνατότητα να το προβλέπει και να το διαμορφώνει σύμφωνα με τις επιχειρηματικές του ανάγκες. Έτσι, για τη στενή παρακολούθηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος θα χρειαστεί να γίνει περαιτέρω ανάλυση για τους εξωγενείς παράγοντες που μπορούν να διαβρώσουν το επιχειρηματικό όραμα και να μειώσουν την προβλεπόμενη κερδοφορία του.

Για τη συγκεκριμένη ανάλυση κρίνεται ως το καταλληλότερο εργαλείο το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter, ένα μοντέλο το οποίο αναγνωρίζει και προσδιορίζει τις κυριότερες ανταγωνιστικές δυνάμεις, που περικλείουν κάθε βιομηχανία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : Το Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων

Το «Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων» προτάθηκε από τον Michael E. Porter, καθηγητή του Χάρβαρντ, που έγινε ευρέως γνωστό μέσα από το βιβλίο του *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, το οποίο εκδόθηκε το 1980. Η ανάλυση του συγκεκριμένου μοντέλου έχει ως σκοπό την ανάδειξη της ανταγωνιστικής έντασης στον εκάστοτε ενδιαφερόμενο κλάδο που δραστηριοποιείται μία επιχείρηση. Μέσα από τον εντοπισμό της ανταγωνιστικής έντασης θα προκύψει, εύλογα, και το πόσο ελκυστική είναι μια αγορά, γεγονός που σηματοδοτεί αν η επιχείρηση είναι κερδοφόρα. Για κάθε επιχείρηση, ακόμη και του ίδιου κλάδου, το μοντέλο των πέντε δυνάμεων δρα διαφορετικά, εξηγώντας πως είναι εφικτό να υπάρχουν τόσες πολλές και διαφορετικές επιχειρήσεις, αλλά ταυτόχρονα να είναι βιώσιμες.

Το μοντέλο του Porter θεωρείται ως ένα στρατηγικό εργαλείο που μπορεί να εφαρμοστεί τόσο σε μεγάλες (παγκόσμιες) όσο και σε μικρότερες (τοπικές) αγορές. Δεδομένου, όμως, ότι οι αγοραστικές συνθήκες αλλάζουν άρδην σε βάθος χρόνου, η χρήση του μοντέλου του Porter χρειάζεται να πραγματοποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα, εξασφαλίζοντας την σταθερή ύπαρξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.



Πίνακας 5: Μοντέλο των 5 Δυνάμεων του Porter.

Όπως διακρίνεται και από την εικόνα, το μοντέλο αποτελείται από τρεις οριζόντιες ανταγωνιστικές δυνάμεις, την διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών, την απειλή από τον υπάρχοντα ανταγωνισμό, την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και δύο κάθετες, την απειλή από την είσοδο νέων ανταγωνιστών και την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα/υπηρεσίες. Πιο ειδικά, το μοντέλο των πέντε δυνάμεων εξετάζει την ελκυστικότητα της ενδιαφερόμενης αγοράς συναρτήσει της ανταγωνιστικής της έντασης. Η σημασία που κρύβεται πίσω από αυτό, είναι πως όσο πιο οξύς ο ανταγωνισμός, τόσο χαμηλότερη και η αγοραστική ελκυστικότητα του προϊόντος/υπηρεσίας και το αντίστροφο.

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών ορίζεται ως η δυνατότητα στο να μπορούν οι συγκεκριμένοι να επιβάλλουν τους δικούς τους όρους στις διαδικασίες των συναλλαγών, καθώς επίσης και η αλληλένδετη εξάρτηση της επιχείρησης με τους προμηθευτές της. Εύλογα, λοιπόν, φανερώνεται πως όσο μεγαλύτερο το πλήθος των προμηθευτών σε έναν κλάδο, τόσο μειώνεται και η επιχειρηματική εξάρτηση από τον κάθε προμηθευτή. Αντιθέτως, όσο μικρότερο το μέγεθος της εφοδιαστικής αλυσίδας, τόσο αυξάνεται και η απρόσμενη αναπροσαρμογή των όρων που θέτουν και των διαδικασιών που έχουν συμφωνήσει μέχρι στιγμής.

Η δύναμη των προμηθευτών παίζει καθοριστικό ρόλο στο κέρδος μιας επιχείρησης, ιδίως όταν η επιχείρηση έχει χτίσει ήδη ένα δυνατό brand name, έχει αυξημένη ζήτηση προϊόντος/υπηρεσίας, δεν υπάρχουν ισχυρά ανταγωνιστικά υποκατάστατα και όταν η επιχείρηση δεν σκοπεύει να εγκαταλείψει τον συγκεκριμένο κλάδο. Καμία υγιής επιχείρηση δεν σκοπεύει να θέσει να σε κίνδυνο την ανταγωνιστική της θέση και να «ρίξει» την προσφερόμενη αξία του προϊόντος/υπηρεσίας που παράγει. Επομένως, είναι αναγκασμένη να συμβιβάζεται, συνήθως, με την εξουσιαστική δύναμη των προμηθευτών της, ώστε να συνεχίσει να ικανοποιεί τους πελάτες της.

Απειλή από τον υφιστάμενο ανταγωνισμό

Η συγκεκριμένη δύναμη βρίσκεται στον πυρήνα του σχεδιαγράμματος (εικόνα) και αποτελεί την κυριότερη δύναμη του μοντέλου του Porter. Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός σηματοδοτεί όλες εκείνες τις ενέργειες που ασκούνται από τις υπόλοιπες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, ώστε να υπερέχουν στο εκάστοτε επιχειρηματικό περιβάλλον (αγορά). Αυτές οι ενέργειες καλύπτουν μία μεγάλη γκάμα δράσεων, όπως η βελτίωση και ισχυροποίηση της εταιρικής ταυτότητας, η αναδιαμόρφωση της τιμολογιακής πολιτικής, η επανασχεδίαση της κατανομής του προϊόντος με στόχο τη μεγιστοποίηση της απόδοσης και αποτελεσματικότητας, η ενίσχυση της πελατειακής εξυπηρέτησης κ.λπ.

Πιο γενικά, όμως, είναι σημαντικό να αναφερθεί πως η πελατειακή ζήτηση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας δεν έχει έντονες διακυμάνσεις και όταν αυξάνεται ή μειώνεται αυτό δε συμβαίνει με γοργούς ρυθμούς. Έτσι, οι υπάρχουσες επιχειρήσεις μιας αγοράς στρέφουν την στρατηγική τους στο να διατηρήσουν την κερδοφορία τους ή να την αυξήσουν βαθμιαία στο άμεσο μέλλον. Ιδίως όταν αφορά την

προσθήκη ενός νέου επενδυτικού σχήματος σε μία υφιστάμενη αγορά, ο ανταγωνισμός αυξάνεται ραγδαία μόνο όταν ο νέος ανταγωνιστής έχει το μέγεθος των υφιστάμενων επιχειρήσεων, ή μεγαλύτερο, και δρα «επιθετικά», όπως με τις ενέργειες που αναφέρθηκαν προηγουμένως. Λόγω του ότι οι ανταγωνιστικές αγορές αναμετρώνται για ομοειδή προϊόντα/υπηρεσίες ένας δυνητικός πελάτης είναι πολύ εύκολο να δώσει ευκαιρία σε μία νέα επιχείρηση και να αλλάξει την έως τώρα προτίμησή του, μιας και το κόστος αλλαγής δεν είναι υψηλό. Το αντίστροφο, όμως, δηλαδή το κόστος για μία επιχείρηση να αντικαταστήσει τον πελάτη που έφυγε δεν είναι μικρό. Ακόμη, για μία ισχυρή ανταγωνιστική αγορά η προσθήκη μιας νέας επιχείρησης κρίνεται αρκετά δύσκολη, πόσο μάλλον στο να αποκτηθεί άμεσα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Εν κατακλείδι, η «απειλή από τον υφιστάμενο ανταγωνισμό» αναλύει τον αριθμό των ανταγωνιστών ενός αγοραστικού φάσματος και τις ισορροπίες που επικρατούν των μεταξύ επιχειρήσεων. Όταν ο αριθμός των συγκεντρωμένων επιχειρήσεων είναι μικρός, τότε το μερίδιο αγοράς είναι μεγαλύτερο και η ανταγωνιστική ένταση παραμένει σε ύφεση, ενώ όταν υπάρχουν πολυάριθμες επιχειρήσεις με το ίδιο προϊόν/υπηρεσία, τότε παρατηρείται εκτόξευση της ανταγωνιστικής έντασης. Επίσης, μέσα από την ανάλυση της συγκεκριμένης δύναμης σκιαγραφείται κι ο ρυθμός με τον οποίο αναπτύσσεται ο κλάδος που μελετάται, τα εμπόδια που αντιμετωπίζει η εκάστοτε επιχείρηση που προσπαθεί να αναρριχηθεί στη συγκεκριμένη αγορά, τις δυσκολίες να διαφοροποιηθεί από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές, καθώς επίσης και την πληθώρα των ανταγωνιστικών επιχειρηματικών στρατηγικών.

Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Οι αγοραστές είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ προμηθευτών, επιχειρήσεων και κερδοφορίας. Όπως και οι προμηθευτές, έτσι και ο τελικός καταναλωτής όσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη τόσο υψηλότερες είναι και οι απαιτήσεις του απέναντι στην ποιότητα, τις τιμές και τις υπηρεσίες εξυπηρέτησης. Συνήθως, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών έχει ως στόχο να πιέσει τον αγοραστικό κλάδο για μείωση τιμών, χωρίς όμως αυτό να επηρεάζει αρνητικά την ποιότητα του προϊόντος/υπηρεσίας. Μία τέτοια συνθήκη, σαφώς, πλήττει την επιχειρηματική κερδοφορία, με αποτέλεσμα να διογκώνεται και το αίσθημα για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον συγκεκριμένο κλάδο.

Το φαινόμενο της διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών εμφανίζεται αρκετά συχνά με διάφορους τρόπους. Δηλαδή, όταν ο αριθμός των αγοραστών είναι αρκετά σημαντικός, ώστε να μπορούν να απαιτήσουν από τις επιχειρήσεις να προβούν σε αλλαγές μείωσης των τιμών ή, ακόμη, όταν οι αγοραστές έχουν το πλεονέκτημα να καθυστερήσουν την αγορά τους αν δεν είναι σύμφωνοι με τους όρους αγοραπωλησίας. Επιπλέον, στην περίπτωση που ο αριθμός των αγοραστών είναι πολύ μικρός ή η ζήτηση δεν φτάνει τα επιθυμητά ποσοστά, τότε είναι ακόμη μία ένδειξη για τις επιχειρήσεις να επέλθει άμεσα σε τιμολογιακές τροποποιήσεις. Τέλος, όταν ο αγοραστής αγοράζει μεγάλες ποσότητες από ένα προϊόν/υπηρεσία, αυτό

λειτουργεί προς όφελος των επιχειρήσεων, γεγονός που τις καθιστά αναγκαστικά ευέλικτες απέναντι προς τις καταναλωτικές απαιτήσεις.

Μέσα από τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, μία επιχείρηση μπορεί να αντιληφθεί το πόσο εξαρτημένη είναι από το αγοραστικό της κοινό. Ειδικότερα, για τις επιχειρήσεις που ο πελατειακός τους κατάλογος είναι περιορισμένος, τότε το ρίσκο να έρθουν αντιμέτωπες με νέους αγοραστικούς όρους είναι αρκετά μεγαλύτερος από άλλες επιχειρήσεις με ευρύτερη πελατειακή γκάμα. Είναι φανερό πως η δύναμη του αγοραστή καθορίζει και τη διαμοίραση της αξίας στο κάθε προσφερόμενο προϊόν/υπηρεσία. Η ανάγκη του ή η επιθυμία του να το αποκτήσει παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιχειρηματική κερδοφορία.

Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών

Η προσέλκυση εισόδου νέων ανταγωνιστών, ειδικότερα, σε έναν κερδοφόρο επιχειρηματικό κλάδο σηματοδοτεί άμεσα την ύφεση της κερδοφορίας για όλες τις επιχειρήσεις, υπάρχουσες και δυνητικές. Για τον λόγο αυτό, έχουν δημιουργηθεί εμπόδια εισόδου για νεοσύστατες επιχειρήσεις, ώστε να μπορεί να διαχειριστεί η συγκεκριμένη απειλή. Βέβαια, όσο μεγαλύτερα εμπόδια εισόδου σε έναν επιχειρηματικό κλάδο, δηλαδή όσο μεγαλύτερη η κερδοφορία, τόσο εντονότερη και η επιθυμία εισόδου.

Τα συχνότερα εμπόδια εισόδου για μία νέα επιχείρηση σε έναν κλάδο αφορούν, αρχικά, όταν οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις έχουν προβάδισμα στις οικονομίες κλίμακας. Πιο επεξηγηματικά, οι υφιστάμενες επιχειρήσεις έχοντας εξασφαλισμένο το πελατειακό τους υπόβαθρο, μπορούν να κατευθύνουν την τιμολογιακή πολιτική σύμφωνα με τις προτιμήσεις τους, είτε να μειώνουν είτε να αυξάνουν τα κόστη. Για έναν νέο επιχειρηματία κάτι τέτοιο δεν υφίσταται, καθιστώντας τον υποχρεωμένο να συμβαδίσει με την επικρατούσα ανταγωνιστική δυναμική. Το γεγονός αυτό τον θέτει αυτομάτως σε κίνδυνο, διότι δεν έχει ακόμη τις γνώσεις να ανταπεξέλθει σε αυτούς τους ρυθμούς, ξοδεύει περισσότερο για να αντέξει την πίεση και απειλείται συνεχώς μιας που κανένας δεν μπορεί να του εξασφαλίσει την βιωσιμότητά του και την προτίμηση των αγοραστών για το προϊόν/υπηρεσία του. Η μόνη ασφάλεια είναι το προϊόν/υπηρεσία του να είναι μακράν καλύτερης ποιότητας των υφιστάμενων ή να συμβιβαστεί με το ότι, τουλάχιστον μέχρι να αναγνωριστεί αυτό που προσφέρει, θα κυμαίνεται σε χαμηλότερη κερδοφορία έναντι των δεδομένων επιχειρήσεων.

Επιπλέον, για μία εδραιωμένη επιχείρηση με τα προϊόντα/υπηρεσίες της να έχουν αποκτήσει σε βάθος χρόνου την πιστότητα των τελικών αγοραστών και την εμπιστοσύνη τους, είναι ένας δεσμός που δύσκολα αλλάζει. Έτσι, όταν μία νέα επιχείρηση προσπαθεί να τοποθετηθεί σε έναν αγοραστικό κλάδο, η αναγνώριση και η πιστότητα είναι δύο πτυχές που απαιτούν επιτακτικά συνεχή επένδυση σε στρατηγικές μάρκετινγκ (κόστος) και αφοσίωση (χρόνος). Ειδικά, όταν ο δεδομένος πελάτης είναι αρκετά ικανοποιημένος από το προϊόν/υπηρεσία που έχει στη διάθεσή του μέχρι στιγμής. Επομένως, γίνεται εύλογα αντιληπτό πως οι κεφαλαιουχικές απαιτήσεις για έναν νεοεισερχόμενο ανταγωνιστή σε υψηλές προδιαγραφές αγορές είναι τεράστιες με το ποσοστό αποτυχίας να βρίσκεται συνεχώς σε κόκκινη ζώνη.

Τέλος, οι νέες επιχειρήσεις χρειάζεται να εντοπίσουν και να εξασφαλίσουν συνεργασία με τους προμηθευτές που θα καλύπτουν τις απαιτήσεις τους τόσο ως προς την παροχή καλής ποιότητας υλών, όσο και προς το οικονομικό όφελος. Κρίνεται εύθραυστη η άριστη συνεργασία με τα κανάλια διανομής, διότι είναι η πηγή από την οποία θα «τρέφεται» η επιχείρηση και θα μπορεί να αποδίδει στους αγοραστές της.

Μέσα από την ανάλυση της απειλής από νέους ανταγωνιστές δημιουργείται πρόσφορο έδαφος για μία επιχείρηση να αντιληφθεί πόσο εύκολα ή δύσκολα μπορεί ένας νέος ανταγωνιστής να μπει στον κλάδο, να του καταδείξει τις δυσκολίες που θα συναντήσει και για ποιες από αυτές είναι σε θέση να φέρει εις πέρας. Επιπροσθέτως, η συγκεκριμένη ανάλυση δίνει τις πρώτες ενδείξεις σε μία νέα επιχείρηση για τα επενδυτικά κεφάλαια που απαιτούνται στον εκάστοτε επιχειρηματικό κλάδο και την ανάγκη να εξασφαλίσει δυνατές επαγγελματικές σχέσεις με το δίκτυο διανομής της.

Απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα/υπηρεσίες

Η πέμπτη και τελευταία δύναμη του μοντέλου του Porter, αφορά τα υποκατάστατα προϊόντα/υπηρεσίες, δηλαδή όλα εκείνα τα αγαθά, άυλα ή μη, που ικανοποιούν τις ίδιες ανάγκες σε έναν κλάδο. Όσο περισσότερα υποκατάστατα προϊόντα/υπηρεσίες επικρατούν σε ένα αγοραστικό εύρος, τόσο πιο πολύ ελαττώνεται και η ελκυστικότητα, γεγονός που επηρεάζει απευθείας και την πολιτική τιμολόγησης των επιχειρηματικών προϊόντων/υπηρεσιών.

Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα/υπηρεσίες μεγαλώνει όταν τα διαθέσιμα υποκατάστατα στην ανταγωνιστική αγορά μπορούν να κατανεμηθούν άμεσα, όταν εισέρχονται στην αγορά νέα, βελτιωμένα και καλύτερης ποιότητας υποκατάστατα, καθώς επίσης κι όταν ορισμένα από αυτά έχουν σκόπιμα κόστος τέτοιο που να λειτουργεί, υποθετικά, προς όφελος του αγοραστή. Επομένως, η απειλή που έγκειται από τα υποκατάστατα είναι δυνητικά να καταφέρουν να αντικαταστήσουν το διαθέσιμο προϊόν.

Συμπεράσματα

Η ανάλυση όλων των παραπάνω συνιστωσών δυνάμεων για μία υφιστάμενη, αλλά πιο σημαντικό για μία νέα επιχείρηση, επικεντρώνεται στο να φανερώσει όλους εκείνους τους ελκυστικούς παράγοντες που διέπουν έναν επιχειρηματικό κλάδο. Επιπλέον, στο να φανερώσει όλα τα δυνατά, αδύναμα σημεία, να εντοπίσει ευκαιρίες και απειλές της εκάστοτε επιχειρηματικής αγοράς και να αναδείξει τα σημεία που θα χρειαστεί η νέα επιχείρηση να προετοιμαστεί κατάλληλα. Ακόμη πιο σπουδαίο, η ανάλυση αυτή δίνει τις πρώτες οικονομικές ενδείξεις αν το επιχειρηματικό προϊόν/υπηρεσία καλύπτει τις προϋποθέσεις, ώστε να αποφέρει κερδοφόρους καρπούς και τέλος, αποσαφηνίζεται αν η επιλεγμένη στρατηγική μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες και προϋποθέσεις της αγοράς και να επιφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Με βάση την ανάλυση της επιχειρηματικής ιδέας για τη συγκρότηση ενός νέου τουριστικού συγκροτήματος καταλυμάτων σύμφωνα με το μοντέλο του επιχειρηματικού καμβά και την ανάλυση του μοντέλου των πέντε δυνάμεων του Porter, προκύπτουν τα ακόλουθα συμπεράσματα.

Παίρνοντας ως αφετηρία τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών η νέα επιχείρηση σκοπεύει να είναι όσο το δυνατόν ανεξάρτητη από προμηθευτές της επιτρέπεται. Σκοπός της είναι να παρέχει αυτούσια τα καταλύματα με όλες τις λειτουργικές υποδομές και εξοπλισμό, ώστε οι πελάτες της να είναι αυτόνομοι και η διοίκηση της επιχείρησης να μην αποτελεί αναπόσπαστο μέρος για την ικανοποίηση των πελατών της. Οι επιλεγμένοι προμηθευτές του νέου επενδυτικού σχήματος αποτελούν η εταιρεία που έχει αναλάβει την τεχνική υποστήριξη και παρακολούθηση της εταιρικής ιστοσελίδας, ο υπεύθυνος που θα χειρίζεται τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, η λογιστική, συμβουλευτική και νομική υποστήριξη και το ανθρώπινο δυναμικό που θα απασχολείται για την εξυπηρέτηση των πελατών και τη συντήρηση των εταιρικών υποδομών. Ως επί των πλείστων, οι συγκεκριμένες υπηρεσίες που παρέχουν στη νέα επιχείρηση είναι υπηρεσίες οι οποίες δεν είναι δυσεύρετες, πράγμα που υπονοεί μικρό κόστος αλλαγής προμηθευτή.

Οι δεδομένοι προμηθευτές έχουν χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη, διότι τα προσφερόμενα άυλα αγαθά που προσφέρουν μπορούν να αντικατασταθούν σε σύντομο χρονικό διάστημα από άλλους προμηθευτές. Στην περίπτωση που μελετάται ο αριθμός των αντίστοιχων προμηθευτών στην τουριστική αγορά είναι μεγάλος, με αποτέλεσμα αυτό να λειτουργεί υπέρ του νέου επενδυτικού σχήματος, να μην είναι εξαρτημένο και να μην απειλείται από απρόσμενες κινήσεις, όπως υπερκοστολογήσεις ή αλλαγές στους όρους συμφωνιών από τους προμηθευτές της.

Συνεχίζοντας με τη δεύτερη και κυριότερη δύναμη του μοντέλου των πέντε δυνάμεων που είναι ο υφιστάμενος ανταγωνισμός, αξίζει να σημειωθεί πως η νεοσύστατη επιχείρηση βρίσκεται σε πλεονεκτική θέση όσον αφορά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πραγματοποιώντας εντατική έρευνα στην επιλεγμένη περιοχή όπου πρόκειται να γίνει η επένδυση, ο αριθμός των ανταγωνιστών αφενός του ότι είναι μικρός σε σχέση με την επισκεψιμότητα του τόπου, αφετέρου δεν προσφέρουν το προϊόν/υπηρεσία που στοχεύει η νέα επιχείρηση.

Το νέο επενδυτικό σχήμα επιδιώκει να πετύχει ένα διαφοροποιημένο τουριστικό προϊόν/υπηρεσία από τα ήδη υπάρχοντα της περιοχής και να διακριθεί για την υψηλή προσφερόμενη αξία του προς τον πελάτη. Η είσοδός του στην τουριστική αγορά του τόπου θα γίνει με ήπια επιθετική στρατηγική, ώστε να αποκτήσει άμεσα αναγνωρισιμότητα και να επισφραγίσει το πρώτο χαρτοφυλάκιο πελατών, σεβόμενη πάντα τους υπόλοιπους ανταγωνιστές που βρίσκονται για χρόνια στην περιοχή.

Επιπλέον, ερευνώντας τις αδύναμες επιχειρηματικές στρατηγικές των υπόλοιπων ανταγωνιστών (διαθέτουν μόνο τηλεφωνικό αριθμό για επικοινωνία και ελάχιστα από αυτά και εταιρική ιστοσελίδα) σε συνδυασμό με το γεγονός ότι δεν υπάρχει ανταγωνιστική συσσώρευση η νέα επιχείρηση εξασφαλίζει την είσοδό της σε ένα περιβάλλον με χαμηλή ανταγωνιστική ένταση. Ακόμη, όπως προέκυψε και μέσα από

την ανάλυση που προηγήθηκε, όταν ο ανταγωνισμός είναι μικρός τότε τα ποσοστά της κερδοφορίας μεγαλώνουν. Και, ειδικά, σε ένα μέρος σαν την Κρήτη που είναι γνωστό για τη δημοφιλία του, όσο πιο σύντομα η νέα επιχείρηση αποκτήσει προβάδισμα στη συγκεκριμένη περιοχή τόσο πιο πολύ θα πετύχει τους οικονομικούς της στόχους.

Σε μία ανερχόμενη περιοχή με μία νέα σύγχρονη επένδυση σχεδιασμένη σύμφωνα με τις ανάγκες του πελάτη με τιμές προσιτές και συγκριτικά ισοδύναμες με εκείνες των υπόλοιπων ανταγωνιστών, το νέο τουριστικό συγκρότημα καταλυμάτων είναι εξοπλισμένο και έτοιμο να ξεκινήσει να εισέρχεται δυναμικά στον κλάδο του κρητικού τουρισμού. Τέλος, οι διαστάσεις του, η κουλτούρα, τα στοιχεία που έχει προσδώσει στην αρχιτεκτονική, το μεγάλο εύρος των πελατειακών αναγκών που έχει ως στόχο να καλύπτει, οι τιμολογιακές πολιτικές και η ισχυρή ψηφιακή του εικόνα και παρουσία το θέτουν ικανό να ανταγωνιστεί οποιαδήποτε νέα μελλοντική επιχείρηση (είτε καταλύματα είτε ξενοδοχειακή μονάδα) αποφασιστεί να οικοδομηθεί.

Προχωρώντας στην τρίτη οριζόντια δύναμη του μοντέλου, συναντάται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Δημιουργώντας μία νέα επιχείρηση με απόλυτο επίκεντρο τη μέγιστη ικανοποίηση των πελατών, θα μπορούσε να θεωρηθεί πως η διαπραγματευτική τους δύναμη στη συγκεκριμένη περίπτωση υπερτερεί σημαντικά. Σαφώς, θα δοθεί αρκετή βαρύτητα στην άποψη και τη γνώμη των πελατών, όμως, το νέο ηγετικό σχήμα θα προσπαθήσει να μείνει ανεξάρτητο από τη διαπραγματευτική δύναμη του πελατειακού του καταλόγου. Η διπλωματική επιχειρηματική στρατηγική που έχει υιοθετήσει μέσα από την προσέγγιση των ανταγωνιστικών τιμών σε συνδυασμό με τα ολοκληρωμένα πακέτα παροχών και ανέσεων στα καταλύματά του τού δίνει το περιθώριο να δρα αυτοδύναμα απέναντι προς τους πελάτες. Με τον τρόπο αυτό, οι πελάτες, όσο μεγάλος ή μικρός είναι ο αριθμός τους, δεν μπορούν να επέμβουν στις τιμολογιακές πολιτικές, διότι τους προσφέρτε ένα διαφοροποιημένο προϊόν/υπηρεσία πλήρως προσαρμοσμένο στις ανάγκες τους, σε λογικά οικονομικά πλαίσια και άριστης ποιότητας, που είναι προς συμφέρον τόσο για εκείνους όσο και για την επιχείρηση.

Κατεξοχήν έχει ιδιαίτερη σημασία για κάθε επιχείρηση τα σχόλια των πελατών της και θα δοθεί μεγάλη βαρύτητα στις κριτικές που θα λάβει, ώστε να προβεί σε βελτιώσεις και τροποποιήσεις, για να εξαλείψει τις αδυναμίες και τις ελλείψεις της. Στόχος της είναι να εξελίσσεται συνεχώς και να οδηγείται σε ανώτερα στάδια, που θα την κάνουν ακόμη πιο ποθητή, αφήνοντας μηδαμινά περιθώρια στους πελάτες της να ζητήσουν κάτι διαφορετικό. Για τον λόγο αυτό έχει εστιάσει και στην προσέγγιση ενός περιορισμένου απευθυνόμενου κοινού με συγκεκριμένο ηλικιακό εύρος, ώστε να μην λαμβάνει διάχυτη πληροφορία, αλλά να αναπτυχθεί ευεργετικά γύρω από τον ενδιαφερόμενο πυρήνα της.

Όσον αφορά τις απειλές εισόδου με τις οποίες πιθανόν να έρθει αντιμέτωπη η νέα επιχείρηση, στέκεται κι εδώ αισιόδοξη και έχει προνοήσει γι' αυτές. Αρχικά, οι υφιστάμενες επιχειρήσεις που εδρεύουν στην περιοχή και μεν έχουν στο υπόβαθρό τους πολυετή ιστορία, αλλά η εκθετική τους αύξηση χαράζεται με ρυθμούς

βραδύποδα. Αυτό σημαίνει πως ο ανταγωνισμός στην περιοχή παραμένει σταθερός και δεν ελλοχεύει ο κίνδυνος, τουλάχιστον για το κοντινό μέλλον, να ξεσπάσει ραγδαία επιχειρηματική τουριστική συσσώρευση. Έτσι, η νέα επιχείρηση θα διεισδύσει σε μία πάγια τουριστική επιχειρηματικότητα χωρίς να έχει προβάδισμα στις οικονομίες κλίμακας, αλλά, ευτυχώς, θα μπορεί να διαχειριστεί ευκολότερα και αποτελεσματικότερα την ανταγωνιστική δυναμικότητα. Για τον λόγο ότι εισέρχεται σε μία αγορά, που μέχρι στιγμής δεν έχει την απόλυτη επαγγελματική εμπειρία, η νέα επιχείρηση δεν θα απαιτήσει τροποποιήσεις και δεν θα ξεφύγει από τις ανταγωνιστικές τιμολογιακές πολιτικές.

Ωστόσο, επειδή η νέα επιχείρηση έχει σχεδιαστεί, ώστε να προσφέρει ένα καλύτερο προϊόν/υπηρεσία στους πελάτες της από τις υφιστάμενες, δεν νιώθει έντονη ανταγωνιστική απειλή και πίεση, αλλά ούτε και εξασφαλισμένη βιώσιμα, διότι δεν έχει χτίσει ακόμη ένα γερό χαρτοφυλάκιο πελατών που να τη συνοδεύει με πιστότητα και εμπιστοσύνη. Παράλληλα, μπαίνοντας σε δύσβατα και άγνωστα μονοπάτια, το ηγετικό σχήμα έχει εντοπίσει από πρώιμο κι όλας στάδιο τους προμηθευτές με τους οποίους θεωρεί κατάλληλους για συνεργασία και έχει επενδύσει αρκετό κεφάλαιο τόσο στην στρατηγική της πολιτική γενικότερα όσο και στις στρατηγικές μάρκετινγκ, αντιλαμβάνοντας πόσο κρίσιμη είναι η στρατηγική αφοσίωση σε αυτό το στάδιο.

Τέλος, προεκτείνοντας στην τελευταία και εξίσου σημαντική δύναμη του μοντέλου του Porter, είναι η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα/υπηρεσίες. Όπως ορθά έχει γίνει λόγος στις προηγούμενες δυνάμεις για τα υποκατάστατα στη συγκεκριμένη εδαφική περιοχή και βιομηχανικό τομέα, δηλαδή όλες εκείνες τις υφιστάμενες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στα τουριστικά καταλύματα και προσφέρουν ικανοποίηση στις ίδιες πελατειακές ανάγκες, δεν αποτελούν έκτακτη απειλή για τη νέα επιχείρηση. Πέραν του ότι ο αριθμός των δεδομένων επιχειρήσεων είναι αρκετά μικρός, ταυτόχρονα δεν διαθέτουν και των υψηλών προδιαγραφών αγοραστικό προϊόν/υπηρεσία, το οποίο έχει ως πρωταρχικό του μέλημα το νέο επενδυτικό σχήμα να στεγάσει στην επιχειρηματική του στρατηγική. Τα υποκατάστατα δεν βρίσκονται σε ισχυρή θέση, ώστε να προβούν σκοπίμως σε κοστολογική αναδιαμόρφωση, ούτε έχουν τις ποιοτικές δυνατότητες για να αναμετρηθούν με τη νέα τουριστική επένδυση.

Συνοψίζοντας, λοιπόν, όλα τα παραπάνω προκύπτει αβίαστα πως η ανταγωνιστική δυναμική στην επιλεγμένη περιοχή δεν θέτει σε κίνδυνο τα νέα επενδυτικά σχέδια, αντιθέτως αποτελεί αισιόδοξα γόνιμο έδαφος για να ριζώσει βαθιά και να ανθίσει η νέα επιχείρηση τουριστικών καταλυμάτων. Η μεγαλύτερη ανασφάλεια, για την οποία έχει επισπεύσει όλες της τις δυνάμεις, είναι η επισφράγιση του πελατειακού χαρτοφυλακίου της. Γι' αυτό, πέραν του ότι έχει προσλάβει ειδικό προσωπικό, έχει αποφασίσει να επενδύσει και ένα μεγάλο κεφάλαιο έως ότου αναγνωριστεί, δημιουργήσει το πρώτο δίκτυο πελατών και, τελικώς, θεμελιώσει πιστούς αγοραστές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : Επιχειρηματικό Σχέδιο

ΜΕΡΟΣ 1^ο

Ορισμός επιχειρηματικού σχεδίου

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα θεμελιώδες έγγραφο, το οποίο ορίζει με εκτενή και λεπτομερειακό τρόπο τους στόχους που έχει θέσει μια επιχείρηση και πως η επιχείρηση σκοπεύει να πετύχει τους στόχους αυτούς, ώστε να γίνει κερδοφόρα. Το επιχειρηματικό σχέδιο βασίζεται στον καμβά, διότι «χτίζει» με βάση τις λειτουργίες που αναδεικνύει ο καμβάς. Ουσιαστικά, ένα επιχειρηματικό σχέδιο θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ένας οδικός χάρτης που εμπεριέχει οικονομικές, λειτουργικές και κατευθύνσεις marketing. Σημαντικά στοιχεία του χάρτη αυτού είναι η ανάδειξη του «ποια είναι η επιχείρηση αυτή;», «τί στόχους έχει θέσει;» και «με ποιο μέσο θα μπορέσει να οδηγηθεί στην εφαρμογή της στρατηγικής που έχει επιλέξει». Τόσο οι νεοφυείς όσο και οι εδραιωμένες εταιρείες χρησιμοποιούν επιχειρηματικά σχέδια, για να εξετάζουν αν τα επιχειρηματικά τους πλάνα είναι βιώσιμα και αν η αγορά που στοχεύουν είναι η κατάλληλη για το προϊόν ή της υπηρεσία τους.

Κάθε επιχειρηματικό σχέδιο είναι σημαντικό, διότι απευθύνεται στο εξωτερικό και το εσωτερικό κοινό μιας επιχείρησης. Δίνει, επίσης, τη δυνατότητα στην εκτελεστική ομάδα να κινείται και να δρα προς την ίδια πορεία όσον αφορά την επιχειρηματική στρατηγική και τους μελλοντικούς στόχους. Παρόλο που ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για νέες επιχειρήσεις, κάθε εταιρεία θα πρέπει να έχει ένα. Ιδανικά, ανά τακτά χρονικά διαστήματα το σχέδιο επανεξετάζεται και ενημερώνεται, ώστε να συμβαδίζει συνεχώς με τους επιχειρηματικούς στόχους που έχουν επιτευχθεί ή έχουν αλλαχθεί. Τέλος, πολύ συχνά δημιουργείται ένα νέο επιχειρηματικό σχέδιο για μία εδραιωμένη επιχείρηση που έχει αποφασίσει να κινηθεί προς μία νέα κατεύθυνση.

Αναγκαιότητα χρήσης επιχειρηματικού σχεδίου

Η δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου ναί μεν είναι χρονοβόρα και απαιτεί τη συγκέντρωση μεγάλων όγκων δεδομένων, αφετέρου είναι ζωτικής σημασίας για την έναρξη, κατ' εξοχήν, μια νεοσύστατης επιχείρησης και για την προετοιμασία της επιτυχίας της. «Ιδιαίτερα ξεκινώντας μία επιχείρηση χωρίς επιχειρηματικό σχέδιο είναι σαν να κάνεις ορεινή πεζοπορία χωρίς χάρτη ή δορυφορική υποστήριξη (GPS), διότι, τελικά, θα χαθείς και θα λιμοκτονήσεις» (Kevin J. Donaldson).

Η πρωταρχική σημασία ενός επιχειρηματικού σχεδίου κρίνεται στο ότι είναι αρωγός για την καλύτερη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων και τη διαχείριση κρίσεων. Ένα ισχυρό επιχειρηματικό σχέδιο απαιτεί απάντηση σε πολλές δύσκολες ερωτήσεις, μέσα από τις οποίες θα οριστεί το στρατηγικό πλαίσιο, θα τεθούν περιορισμοί και θα χαραχθεί μία συγκεκριμένη επιχειρηματική πορεία πλεύσης με συγκεκριμένο προορισμό-στόχο. Η κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου περιλαμβάνει έρευνα, διορατικότητα και ρεαλιστικούς όρους προς αποφυγή μεγάλων λαθών και

εσφαλμένων αποφάσεων. Μερικά από τα πιο τρανταχτά ζητήματα που προκύπτουν, λόγω κακής εκπόνησης επιχειρηματικού σχεδίου ή και λόγω ανεπάρκειας του, είναι η μειωμένη ζήτηση εξαιτίας της λανθασμένης αγοραστικής τοποθέτησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας, η έλλειψη κεφαλαίου, η αδύναμη ομάδα ανθρώπινου δυναμικού, η κακή ανάλυση του σκληρού ανταγωνισμού και η απερίσκεπτη τιμολόγηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Μέσα από τα παραπάνω, επιβεβαιώνεται πως κάθε κομμάτι του επιχειρηματικού σχεδίου μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό ορισμένων από αυτά τα δυνητικά κρίσιμα λάθη πριν προκύψουν. Πολλές επιχειρήσεις για να καταφέρουν να μετατρέψουν το όραμά τους σε μία επιτυχημένη πορεία, χρειάζεται να σχεδιάσουν επακριβώς με ποιον τρόπο το όραμα αυτό θα γεννηθεί από την ιδέα στην πραγματική βιωσιμότητα. Έτσι, όχι μόνο εξασφαλίζεται η επιχειρηματική σταθερότητα και ακεραιότητα μακροπρόθεσμα, αλλά και η προσέλκυση επενδυτών και των εξωτερικών χρηματοδοτήσεων.

Στον κλάδο της επιχειρηματικότητας ελλοχεύουν αρκετοί κίνδυνοι, οι οποίοι αν δεν ανακαλυφθούν έγκαιρα μπορούν να καταστρέψουν ολοκληρωτικά μία επιχείρηση. Με ένα επιχειρηματικό σχέδιο αρκετοί από αυτούς τους κινδύνους γίνονται αντιληπτοί και διαχειρίσιμοι. Με ιδιαίτερη βαρύτητα στις προβλέψεις εσόδων και εξόδων, στην κατάρτιση των υλικοτεχνικών και επιχειρησιακών σχεδίων και στην κατανόηση της αγοράς και του ανταγωνιστικού τοπίου, είναι ορισμένοι από τους κινδύνους που η έγκαιρη έρευνα και ανάλυσή τους δίνουν τη δυνατότητα στην εταιρεία να επισφραγίσει την επικερδή βιωσιμότητά της.

Πλεονεκτήματα του επιχειρηματικού σχεδίου

Μέσα από ένα επιχειρηματικό σχέδιο ο επενδυτής έχει τη δυνατότητα να προβλέπει την πορεία της επιχείρησης σε πραγματικό χρόνο και να εντοπίζει μελλοντικά προβλήματα, προκειμένου να τα αντιμετωπίσει άμεσα και χωρίς τον κίνδυνο επιπλέον οικονομικής επιβάρυνσης. Πέρα από αυτά που είναι τα πιο εμφανή πλεονεκτήματα ενός επιχειρηματικού σχεδίου, υπάρχουν εξίσου μερικά ακόμη, επίσης με σπουδαίο χαρακτήρα και όχι τόσο διακριτά.

Αρχικά, ένα επιχειρηματικό σχέδιο δε στοχεύει στο να πείσει τον επενδυτή να επενδύσει το κεφάλαιό του μέσα από ένα τεκμηριωμένο θεωρητικό υπόβαθρο. Αντιθέτως, ένα σχέδιο επικεντρώνεται σε μία στρατηγική, η οποία βασίζεται σε ένα όραμα για το πως η θέση της επιχείρησης θα εισχωρήσει στην αγορά. Αυτό θα διασφαλίσει αν η προσφερόμενη υπηρεσία ταιριάζει στο απευθυνόμενο κοινό που έχει οριστεί. Επιπλέον, η διαδικασία δημιουργίας ενός σχεδίου βοηθάει στο να αναγνωριστούν ποιες προτεραιότητες είναι πιο σημαντικές για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Μέσα από την προτεραιοποίηση «ευθυγραμμίζονται» κι οι στρατηγικές δραστηριότητες και θέτονται ορθότερα και τα χρονικά διαστήματα στα οποία θα πρέπει να εκπληρωθούν οι μικρότεροι στρατηγικοί και επιχειρηματικοί στόχοι, δηλαδή τα milestones.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο εγγυάται πως κάθε πτυχή της επιχείρησης θα εξεταστεί και θα αναδείξει αν ο κάθε τομέας της μπορεί να υποστηρίξει επαρκώς τους υπόλοιπους και να συνεισφέρει στην εταιρική βιωσιμότητα. Με βάση την ανάλυση κάθε τομέα, οι ευθύνες καταμερίζονται αντίστοιχα στα αρμόδια άτομα, ενώ παράλληλα έρχονται στη διαφάνεια αδυναμίες του εκάστοτε ανθρώπινου δυναμικού που έχει επιλεχθεί.

Έτσι, το εταιρικό σχήμα μπορεί να προβεί σε αλλαγές, ώστε να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των υπηρεσιών της χωρίς καθυστέρηση. Την ίδια στιγμή, ένα επιχειρηματικό σχέδιο περιέχει μία ανάλυση ταμειακών ροών, η οποία είναι απολύτως χρήσιμη για τον προσδιορισμό του πότε η επιχείρηση αναμένεται να έχει προβλήματα ταμειακών ροών. Η διαθεσιμότητα αυτών των πληροφοριών διευκολύνει τον προγραμματισμό συγκέντρωσης κεφαλαίων, για να διασφαλιστεί πως η επιχείρηση χρηματοδοτείται πάντα σωστά.

Δεδομένου ότι μία νέα εταιρεία δεν έχει ακόμη οικονομικές καταστάσεις και ιστορικό ταμειακών ροών, πολλοί δανειστές και πιστωτές θα απαιτήσουν να δουν ένα επιχειρηματικό σχέδιο πριν προχωρήσουν σε κάποια συμφωνία. Αυτό θα προσδώσει μία ρεαλιστική εικόνα της επιχείρησης και τις προοπτικές επιτυχίας της μέσα από τις λεπτομέρειες που προσφέρει το σχέδιο.

Οφέλη του επιχειρηματικού σχεδίου

Σκοπός ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι στο να βοηθάει στη διατύπωση μιας στρατηγικής για την έναρξη ή την αλλαγή κατεύθυνσης μια επιχείρησης. Καθορίζει πως θα επιτευχθούν οι πιο σημαντικοί επιχειρηματικοί στόχοι και αν η επιχείρηση είναι βιώσιμη προτού επενδυθεί ένα χρηματικό ποσό και χρόνος σε αυτή, χωρίς να επιφέρουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Στο επιχειρηματικό σχέδιο παρέχονται πληροφορίες για τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν, τους πόρους που απαιτούνται για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων και ένα χρονοδιάγραμμα των αναμενόμενων αποτελεσμάτων.

Πιο συγκεκριμένα, τα οφέλη που πηγάζουν από ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι άκρως σημαντικά. Αρχικά, ένα επιχειρηματικό σχέδιο καλύπτει με διαφάνεια και σαφήνεια τις κρίσιμες προτεραιότητες και τα ορόσημα της επιχείρησης στα οποία χρειάζεται να γίνει εστίαση. Προσδιορίζονται με τεκμηριωμένο τρόπο όλες οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων που θα χρειαστεί να παρθούν, όπως για τις επενδύσεις κεφαλαίων, τις μισθώσεις, τις παροχές πόρων κλπ.. Επιπλέον, ένα κομβικό σημείο του επιχειρηματικού σχεδίου είναι το marketing. Το marketing παίζει καθοριστικό ρόλο για τις αγορές – στόχους, τους πελάτες – στόχους της επιχείρησης και τον τρόπο με τον οποίο θα προωθηθεί και θα τοποθετηθεί το προϊόν ή η υπηρεσία της επιχείρησης στις αγορές αυτές και τους πελάτες.

Παράλληλα, η υποστήριξη για χρηματοδότηση είτε για πίστωση από τράπεζα είτε κεφάλαιο από επενδυτές, σχεδόν πάντα, είναι συνυφασμένη από την ύπαρξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου, μέσα από το οποίο απαντώνται ερωτήματα σχετικά με την κερδοφορία της επιχείρησης, τα έσοδα και την πορεία της. Ακόμη, ένα από τα πιο

μεγάλα οφέλη είναι η πρόβλεψη της «οικονομικής επιχειρηματικής υγείας». Ένα επιχειρηματικό σχέδιο αντιπροσωπεύει τον προγραμματισμό των εξόδων, τις ταμειακές ροές και τη διατήρηση της σταθερής λειτουργίας της επιχείρησης, επισημαίνοντας τις τάσεις που πιθανόν να την βλάψουν, εντοπίζοντας επερχόμενα προβλήματα και ορίζοντας τον απαραίτητο οικονομικό χειρισμό.

ΜΕΡΟΣ 2^ο : Business Plan για τη Νεοσύστατη Επιχείρηση Καταλυμάτων

Παρακάτω πραγματοποιείται η εκπόνηση του επιχειρηματικού σχεδίου για τη νεοσύστατη επιχείρηση του τουριστικού συγκροτήματος που αποτελείται από 38 κλίνες 4 κλειδιών στην περιοχή του Ξερόκαμπο Ζίρου της Κοινότητας Ζίρου του Δήμου Σητείας, στην ανατολική ακτή της Κρήτης.

Εισαγωγή – Συνοπτική περιγραφή

Οι επιχειρηματικοί φορείς αξιολογώντας θετικά την μεσοπρόθεσμη προοπτική της Ελληνικής οικονομίας, την περαιτέρω ανάπτυξη του τουριστικού τομέα και την αύξηση της συμμετοχής του στο Εθνικό ΑΕΠ, την περαιτέρω δυναμική ανάπτυξη του τουρισμού στην Κρήτη και έχοντας πολύ καλή γνώση της περιοχής του Ξερόκαμπου, αποφάσισαν να επενδύσουν και να αναπτύξουν επιχειρηματικά την κατασκευή και λειτουργία επιπλωμένων τουριστικών διαμερισμάτων, όπως αναλυτικότερα περιγράφεται στο παρόν επιχειρηματικό σχέδιο.

Το επιχειρηματικό σχέδιο συνολικού κόστους 850.000,00€ , συμπεριλαμβανομένου και της αγοράς του οικοπέδου, εκ των οποίων 400.000 € είναι ενταγμένο στο πρόγραμμα «Ενίσχυση της Ίδρυσης και Λειτουργίας Νέων Τουριστικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων» του ΕΣΠΑ 2014-2020. Το επιχειρηματικό σχέδιο αξιολογήθηκε με αρκετά υψηλή βαθμολογία 93,84, έχει ολοκληρωθεί και ελεγχθεί από τον αρμόδιο φορέα «Αναπτυξιακή Κρήτης» , έχει εισπραχθεί ήδη το ποσό των 150.000€ και μέχρι τις 30-03-22 εισπράχθηκε και το υπόλοιπο ποσό των 50.000€ %.

Έχει κατασκευαστεί τουριστικό συγκρότημα 10 πλήρως επιπλωμένων διαμερισμάτων-σουίτες υψηλής αισθητικής και ποιότητας κατασκευής, σε οικοπέδο που ήδη έχει αγοραστεί και εξοφληθεί εξ ιδία κεφάλαια συνολικής έκτασης 2.420,21 τ.μ. στην περιοχή του Ξερόκαμπου, 40 περίπου μέτρα από την θάλασσα. Το συγκρότημα αποτελείται από το κτίριο Α και το κτίριο Β.

Το κτήριο Α αποτελεί δώροφο κτήριο τεσσάρων επιπλωμένων διαμερισμάτων συνολικής επιφάνειας (δόμησης) 196,56τ.μ., που περιλαμβάνει ισόγειο όροφο επιφάνειας 98,28 τ.μ. και θα διαθέτει δύο διαμερίσματα, καθώς και στεγασμένες βεράντες, κοινόχρηστο διάδρομο και υπαίθριο κλιμακοστάσιο και Α' όροφο επιφάνειας 98,28τ.μ., που θα διαθέτει, επίσης, δύο διαμερίσματα και στεγασμένες βεράντες. Επιπλέον, υπάρχουν δύο ατομικές πισίνες επιφάνειας 24τ.μ.. Κάθε διαμέρισμα θα περιλαμβάνει δύο υπνοδωμάτια με δυναμικότητα μία και δύο κλίνες αντίστοιχα, χώρο καθιστικού - κουζίνας με τον απαιτούμενο εξοπλισμό και, σαφώς, χώρο λουτρού.

Το κτήριο Β αποτελεί δώροφο κτήριο έξι επιπλωμένων διαμερισμάτων συνολικής επιφάνειας (δόμησης) 201,30τ.μ., που περιλαμβάνει ισόγειο όροφο επιφάνειας 100,65τ.μ., που θα διαθέτει τρία διαμερίσματα, καθώς και στεγασμένες βεράντες, κοινόχρηστο διάδρομο και υπαίθριο κλιμακοστάσιο. Ακόμη, υπάρχει Α' όροφος συνολικής επιφάνειας 100,65τ.μ., που διαθέτει, επίσης, τρία διαμερίσματα και στεγασμένες βεράντες. Κάθε διαμέρισμα θα περιλαμβάνει ένα υπνοδωμάτιο με

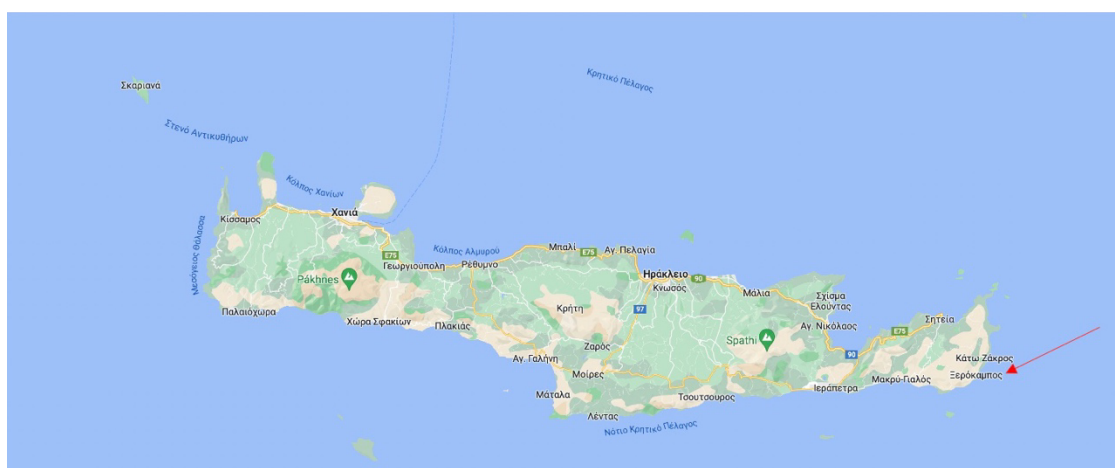
δυναμικότητα δύο κλίνες, χώρο καθιστικού - κουζίνας με τον απαιτούμενο εξοπλισμό και χώρο λουτρού. Τέλος, υπάρχει μια ατομική πισίνα επιφάνειας 24τ.μ..

Η συνολική δυναμικότητα του συγκροτήματος θα είναι 10 διαμερίσματα με συνολικά 38 κλίνες. Τα 4 διαμερίσματα –σουίτες θα έχουν 2 υπνοδωμάτια συνολικής δυναμικότητας 5 κλινών, ενώ τα υπόλοιπα 6 θα έχουν 1 υπνοδωμάτιο και δυναμικότητα 3 κλίνες ανά διαμέρισμα.

Η κατασκευή είναι 100% πέτρινη, παραδοσιακού χαρακτήρα, με πολύ καλής ποιότητας υλικά, με χρήση στο έσχατο δυνατό σύγχρονων τεχνολογιών και «πράσινης» οικολογικής φιλοσοφίας.

Προσδιορισμός γεωγραφικής θέσης

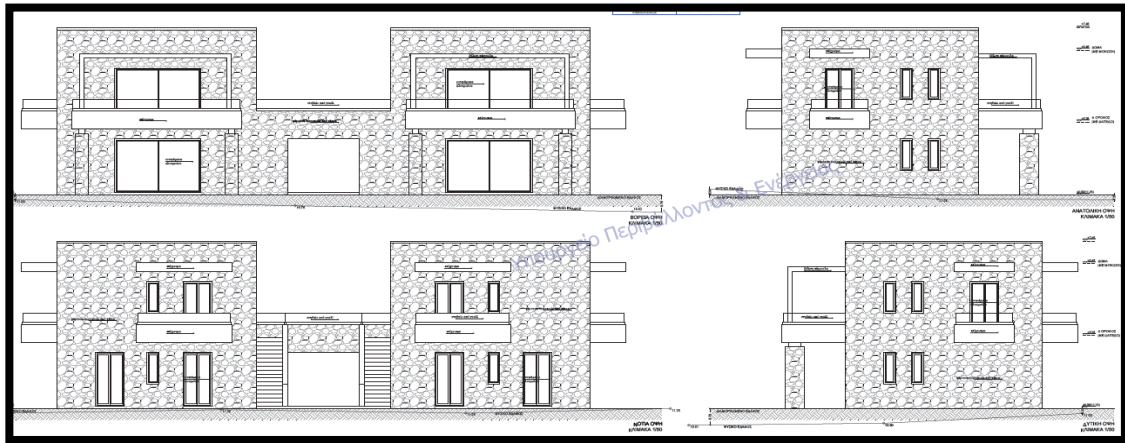
Τα δύο νέα δώροφα συγκροτήματα συνολικής δόμησης 397,86 τ.μ. κατασκευάστηκαν σε οικόπεδο ιδιοκτησίας. Το οικόπεδο βρίσκεται δίπλα στη θάλασσα «Αλατσολίμνη» σε απόσταση περίπου 40 μέτρα και εντός του χωριού Ξερόκαμπος.



Εικόνα 1 και 2 : Θέση οικοπέδου

Αρχιτεκτονικά σχέδια – κατόψεις

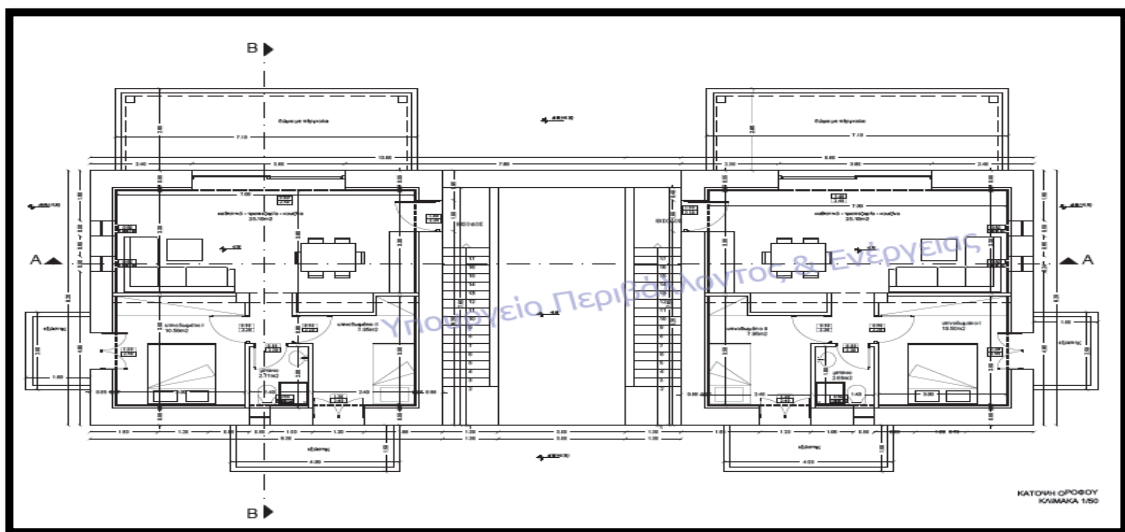
Σύμφωνα με τις παρακάτω όψεις και κατόψεις και την επισυναπτόμενη τεχνική περιγραφή του υπό κατασκευή έργου, πρόκειται για μια μονάδα επιπλωμένων διαμερισμάτων υψηλής αισθητικής και λειτουργικότητας.



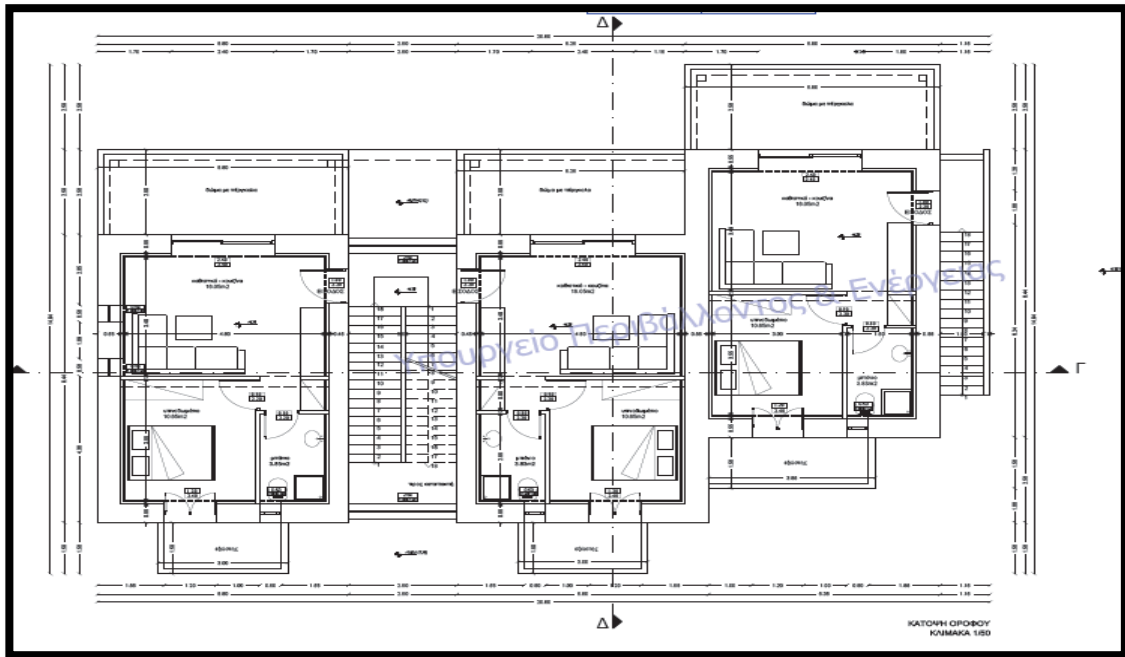
Εικόνα 3: Όψη κτηρίου A



Εικόνα 4: Όψη κτηρίου B



Εικόνα 5: Κάτοψη κτηρίου A



Εικόνα 6: Κάτοψη κτηρίου Β

Η χρήση πέτρας Μιλάτου στην κατασκευή, καθώς και ο συνδυασμός ξύλου, ανοξείδωτου, γυαλιού και υλικών φιλικών προς το περιβάλλον έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός καταλύματος υψηλής αισθητικής με σεβασμό στο φυσικό και δομημένο περιβάλλον της περιοχής, διαφοροποιώντας ποιοτικά και αισθητικά το συγκρότημα από την συντριπτική πλειοψηφία αντίστοιχων καταλυμάτων της περιοχής.



Εικόνα 7: τρισδιάστατη απεικόνιση



Εικόνα 8: τρισδιάστατη απεικόνιση

Οικονομικό περιβάλλον

Το γενικότερο Διεθνές οικονομικό περιβάλλον έχει θετικά σημάδια. Το Παγκόσμιο ΑΕΠ αναμένεται τα επόμενα χρόνια να αυξηθεί κατά 3%. Η πρώτη χρονιά λειτουργίας της επιχείρησης, το 2023, με βάση τις μέχρι τώρα εκτιμήσεις, αναμένεται να είναι πολύ καλή και ίσως υψηλότερη.

Μετά από σχεδόν μία δεκαετή οικονομική κρίση που βίωσε η ελληνική οικονομία, είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση του ΑΕΠ κατά 25%, με σημαντική επιβάρυνση του επιχειρηματικού κλίματος. Τα τελευταία τρία χρόνια η ελληνική οικονομία έχει σταθεροποιηθεί, με αύξηση του ΑΕΠ το 2018 κατά 1,6% , το 2019 κατά 1,8% και το 2021 άνω του 8%. Εκτιμάται ότι τα επόμενα πέντε χρόνια θα ξεπεράσει κατά μέσο όρο το 3% ετησίως.

Το Ελληνικό Δημόσιο δανείζεται με χαμηλά επιτόκια που πλησιάζουν πλέον τον μέσο όρο της Ευρώπης, το τραπεζικό σύστημα έχει μπει με γρήγορους ρυθμούς εξυγίανσης από το «βάρος» των κόκκινων δανείων και αναμένεται τα επόμενα 2 χρόνια, σταδιακά να μεταβεί σε «κανονικότητα» λειτουργία χρηματοδοτώντας την υγιή επιχειρηματική πρωτοβουλία. Επίσης, η ανεργία σταδιακά, με σταθερούς ρυθμούς, μειώνεται και το επιχειρηματικό περιβάλλον συνεχώς βελτιώνεται.

Η Κρητική οικονομία όπως αποδείχτηκε και από την περίοδο οικονομικής κρίσης 2009-2017, λόγω του μόνιμου πληθυσμού περίπου των 700.000 κατοίκων, των πάνω από 6 εκατομμυρίων επισκεπτών ετησίως, την συνύπαρξη ταυτόχρονα πρωτογενούς, δευτερογενούς και τριτογενούς τομέα έχει μεγάλη ανθεκτικότητα ως οικονομία και ανελαστικότητα ζήτησης και κατανάλωσης.

Ειδικά, ο τριτογενής τομέας που είναι ο τουρισμός θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως «η βαριά της βιομηχανία της Κρήτης» με υποδομές, και υψηλού επιπέδου τουριστικού προϊόντος. Αυτό οφείλεται στην υπό κατασκευή του νέου αεροδρομίου με σύγχρονες διεθνείς προδιαγραφές στο Καστέλι Ηρακλείου και του νέου (ΒΟΑΚ)

Εθνικού οδικού άξονα, που θα συνδέει το Καστέλι Χανίων με την Σητεία Λασιθίου, δημιουργώντας προϋποθέσεις περαιτέρω ανάπτυξης του Τουριστικού τομέα με αύξηση ποσοτικά στην συμμετοχή του στο τοπικό ΑΕΠ, αλλά ταυτόχρονα με αύξηση ποιοτικά συνολικά του τουριστικού προϊόντος προσελκύοντας περισσότερους και καλύτερους επισκέπτες. Πολύ θετική εξέλιξη για τον τουρισμό στην περιοχή του Ξερόκαμπου, που βρίσκεται το τουριστικό συγκρότημα, είναι η δωρεάν πηγή και παροχή του θεραπευτικού πετρώματος «Άργιλος» που χαρακτηρίζει τις παραθαλάσσιες βουνοπλαγιές της περιοχής.

Η τουριστική βιομηχανία θα επηρεάσει θετικά, άμεσα και έμμεσα όλους τους επιχειρηματικούς κλάδους της οικονομίας της Κρήτης, όπως σε συνδυασμό με την ανάπτυξη του τομέα Ακινήτων, Ενέργειας και Τροφίμων, αναμένεται σημαντική αύξηση του τοπικού ΑΕΠ, μεγαλύτερο του μέσου όρου της Ελλάδος και Ευρώπης.

Περιγραφή τουριστικού κλάδου και προοπτικές

Η τουριστική βιομηχανία είναι η βαριά βιομηχανία της Κρήτης, συμμετέχει πρωταγωνιστικά στην τοπική οικονομία και αναμένεται τα επόμενα χρόνια να επιτύχει πολύ υψηλή ανάπτυξη. Έτσι, θα αυξηθεί το επί τις εκατό ποσοστό (%) συμμετοχής στη τοπική οικονομία και, κυρίως, να αναβαθμιστεί σταδιακά ποιοτικά το συνολικό προσφερόμενο τουριστικό προϊόν «Κρήτη» για τους παρακάτω λόγους.

Αρχικά, είναι το μεγαλύτερο νησί στην Ελλάδα. Η συνολική του έκταση ανέρχεται στα 8.335 τετραγωνικά χιλιόμετρα και καλύπτει το 6,3% της συνολικής έκτασης της Ελλάδας. Σύμφωνα με την απογραφή του 2021 ο πληθυσμός ανέρχεται περίπου στα 617.360 άτομα, από τα 10.432.481 του συνολικού ελλαδικού πληθυσμού. Λόγω μορφολογίας εδάφους και ποικιλομορφίας της χλωρίδας, αλλά και της πανίδας, προσφέρει πολλές και διαφορετικές εμπειρίες στον επισκέπτη. Επιπλέον, το κλίμα που επικρατεί στην Κρήτη, φημίζεται ως από τα καλύτερα κλίματα στην Ευρώπη και το συγκεκριμένο νησί διαθέτει ολοκληρωμένες βασικές υποδομές, όπως, αεροδρόμια, οδικά δίκτυα, λιμάνια, νοσοκομεία, εμπορικά καταστήματα και πλήρως οργανωμένη αγορά λιανεμπορίου, πολύ καλές ξενοδοχειακές μονάδες και έμπειρο και εξειδικευμένο προσωπικό και στελέχη.

Επίσης, τα μοναδικά χαρακτηριστικά της κρητικής κουλτούρας, όπως η φιλοξενία, η παροχή και διάθεση υπηρεσιών, το αίσθημα της διασκέδασης και ψυχαγωγίας, καθώς επίσης και η κρητική μεσογειακή διατροφή, διαμορφώνουν τον κρητικό προορισμό στην κορυφή της λίστας των προτιμήσεων ενός τουρίστα. Τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί μεσαίες και μεγάλες τουριστικές μονάδες πέντε αστέρων πολύ υψηλού επιπέδου, αναβαθμίζοντας το τουριστικό κρητικό προϊόν.

Τέλος, η κατασκευή του νέου Διεθνές Αερολιμένα στο Καστέλι Ηρακλείου και η έγκριση να προχωρήσουν οι εργασίες βελτίωσης, επέκτασης, ανακατασκευής και επιδιόρθωσης του μεγαλύτερου αυτοκινητόδρομου 300 χιλιομέτρων (ΒΟΑΚ) της Κρήτης, που ενώνει όλους τους κρητικούς νομούς και η δημιουργία νέων έργων, θα προσδώσουν μεγάλη και ραγδαία άνθηση στην τουριστική βιομηχανία και οικονομική ανάπτυξη της Κρήτης.

Επιχειρηματικό όραμα

Οι φορείς της επιχείρησης στοχεύουν να δημιουργήσουν ένα μικρό, ευέλικτο, χαμηλού λειτουργικού κόστους τουριστικό συγκρότημα, επιπλωμένων διαμερισμάτων, που θα καλύπτει την πλήρη ικανοποίηση των επισκεπτών του. Μέσα από αυτό, οι επισκέπτες θα νιώθουν μοναδικοί και πως φιλοξενοούνται σε ένα παραδοσιακό διαμέρισμα που παρέχει φιλικότητα, άνεση, υψηλού επιπέδου κτηριακές υποδομές και αισθητική, με άνετους χώρους τόσο στον εσωτερικό όσο και στον εξωτερικό χώρο.

Μέσα από ένα διαφοροποιημένο τουριστικό προϊόν, με πολύ συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που απευθύνονται σε ένα συγκεκριμένο προφίλ επισκεπτών που επιθυμεί την ποιότητα, την άνεση και τις υποδομές, η εταιρεία έχει θέσει ως κύριο μέλημά της να γνωρίσει τον τόπο στους πελάτες της και όχι να τους «εγκλωβίσει» σε ένα πολυτελές ξενοδοχείο που τους παρέχει τα πάντα έτοιμα με βιομηχανοποιημένο τρόπο. Αντιθέτως, απευθύνεται στο μέσο τουρίστα οικογενειάρχη επισκέπτη που έχει αναζητήσεις περιπλάνησης, που θέλει να συμμετέχει στη παραδοσιακή κρητική ζωή και θα κάνει ό,τι έχει τη δυνατότητα, ώστε φεύγοντας ο πελάτης να είναι πλήρως ικανοποιημένος. Έτσι, θα αποτελέσει τη ζωντανή διαφήμιση για την Κρήτη και το τουριστικό συγκρότημα στον Ξερόκαμπο, που τον φιλοξένησε.

Φορέας επένδυσης

Ο φορέας επένδυσης της συγκεκριμένης επένδυσης αποτελεί μία οικογένεια τριών ατόμων, τους γονείς και την κόρη τους. Η Πρεσβύτερη γυναίκα, η οποία είναι η εξουσιοδοτημένη διαχειρίστρια και εκπρόσωπος της εταιρείας, έχει σπουδάσει φιλολογικές επιστήμες και ασχολείται τα τελευταία είκοσι χρόνια με εταιρείες χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, real estate και τροφίμων ως μέτοχος και μέλος διοικητικού συμβουλίου. Η εμπειρία που έχει αποκτήσει διαφαίνεται από την μακρόχρονη επιχειρηματική της πορεία και ιδιαίτερα στον μεσιτικό τομέα. Ταυτόχρονα, ο σύζυγος και πατέρας στην οικογένεια, έχοντας τίτλο πτυχιούχου από την Γεωπονική σχολή Αθηνών, Τεχνολογίας Τροφίμων, θα αναλάβει πλήρη διευθυντικά καθήκοντα λειτουργικής διαχείρισης του συνολικού συγκροτήματος.

Τέλος, το νεότερο μέλος της οικογένειας έχει ολοκληρώσει τις σπουδές του στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΑΣΟΕΕ), έχει αποκτήσει αναγνωρισμένες μεταπτυχιακές γνώσεις από το πανεπιστήμιο CITY London και έχει εργαστεί τόσο στις οικογενειακές επιχειρήσεις, όσο και σε τρίτες μεγάλες εταιρείες, όπως η INTRASOFT. Κατά το παρόν χρονικό διάστημα, εργάζεται στην εταιρεία IKE ΔΡΟΣΟΙ στον τομέα Marketing και Οργάνωση.

Target group πελατών

Το νέο συγκρότημα τουριστικών καταλυμάτων απευθύνεται σε τουρίστες επισκέπτες που επιλέγουν να μείνουν σε ήσυχες, παραδοσιακού χαρακτήρα τουριστικές μονάδες, να έχουν άνεση εσωτερικού και εξωτερικού χώρου, να περιηγηθούν στην περιοχή ή και όλη την Κρήτη, να έχουν εύκολη πρόσβαση για μπάνιο στη θάλασσα,

να επιλέγουν οι ίδιοι το φαγητό και τη διασκέδαση και όχι την απολύτως τυποποιημένη υπηρεσία του «all inclusive». Απευθύνεται σε οικογένειες με ή χωρίς παιδιά, μεσαίας αγοραστικής δύναμης, ηλικίας 30-65 ετών με σκληρό πυρήνα τα 40-55 κυρίως.

Απευθύνεται στον Έλληνα και ευρωπαϊό επισκέπτη τουρίστα, θα δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην ελληνική τουριστική αγορά παράλληλα με το εξωτερικό, επειδή είναι μια μεγάλη αγορά για την Κρήτη και ειδικότερα για την περιοχή του Ξερόκαμπου, που θεωρείται ιδανική για την ελληνική οικογένεια και ταιριάζει με το προφίλ του τουριστικού συγκροτήματος με τις ανάγκες της μέσης ελληνικής οικογένειας.

Επίσης, ιδανικό απευθυνόμενο κοινό είναι οι παρέες ατόμων που δεν αναζητούν την διασκέδαση, αντιθέτως θέλουν να εξερευνήσουν τον τόπο και να περιηγηθούν στις ομορφιές του μέρους και της ευρύτερης περιοχής. Τα διαμερίσματα δεν προορίζονται για πάρτι και συγκεντρώσεις, αλλά για άνεση και ηρεμία.

Προϊόντα – υπηρεσίες

Το μοναδικό προϊόν που θα παρέχεται με χρέωση είναι η διαμονή σε μεγάλα, άνετα δωμάτια παραδοσιακής αρχιτεκτονικής, αλλά με όλες τις σύγχρονες υποδομές, αξιοποιώντας στο μέγιστο τις νέες τεχνολογίες και προαιρετικά με έξτρα χρέωση του πρωινού. Στα δωμάτια θα υπάρχει πλήρης εξοπλισμός για πρωινό, καφέ, χυμό, μαγείρεμα, όπως σε ένα σπίτι μόνιμης κατοικίας. Τα υλικά και τα σκεύη που θα στελεχώσουν το σπίτι θα επιλεγθούν με βάση την πολύ καλή ποιότητα, ώστε να συμβάλλουν στην άνετη και ξεκούραστη διαμονή του επισκέπτη.

Παράλληλα, θα υπάρχουν επαγγελματικές συμφωνίες με επιλεγμένα καταστήματα κάθε είδους στην κοντινή και την ευρύτερη περιοχή, ώστε να μπορεί ο επισκέπτης να έχει ειδικές τιμές σε επιλεγμένες ταβέρνες, καφετέριες, χώρους διασκέδασης, εταιρείες ενοικίασης αυτοκινήτων, αλυσίδες υπεραγορών, εκδρομές σε όλη την Κρήτη, ταξί και ξεναγήσεις. Στόχος είναι ο φιλοξενούμενος επισκέπτης να λάβει όλη την αναγκαία πληροφόρηση που χρειάζεται, ώστε να αισθανθεί ότι ζει χρόνια στον συγκεκριμένο τόπο, γνωρίζει καλά το συγκεκριμένο μέρος και τον αγαπάει.

Συγκριτικά πλεονεκτήματα

Τα επιπλωμένα διαμερίσματα-σουίτες στον Ξερόκαμπο, με βάση τα παρακάτω συγκριτικά πλεονεκτήματα, διαφοροποιούνται σημαντικά από τα υφιστάμενα αντίστοιχα ανταγωνιστικά. Προσφέρουν ικανοποίηση και μέγιστη αποδοτικότητα, σε σχέση με το κόστος διαμονής, ώστε να υπάρχει έντονη ζήτηση και, συνεπώς, αυξημένες πληρότητες σε καλές τιμές χρέωσης.

Πιο συγκεκριμένα, η γεωγραφική θέση του οικισμού του Ξερόκαμπου θεωρείται ιδανικό μέρος για τον οικογενειάρχη τουρίστα, στον οποίο στοχεύει η εταιρεία, που επιθυμεί ησυχία, φιλικό περιβάλλον και ποιότητα. Επιπλέον, βρίσκεται πολύ κοντά στην παραλία, όπου ο τουρίστας μπορεί να επισκεφτεί την ανοργάνωτη παραλία για το καθημερινό του μπάνιο.

Επίσης, η νέα κατασκευή των εγκαταστάσεων με σύγχρονες τεχνολογίες, πλήρη εξοπλισμό, άνεση σε χώρους, υψηλή αισθητική, πάρα πολλές παροχές εντός διαμερισμάτων από πλευράς εξοπλισμού και σκευών, η πλήρη οικολογικού και περιβαλλοντικού χαρακτήρα κατασκευή, κάνουν το συγκρότημα να διαφοροποιείται θετικά απ' όλα τα υφιστάμενα αντίστοιχα, από τα οποία τα περισσότερα είναι κατασκευή αρκετών ετών.

Ταυτόχρονα, η εταιρεία στοχεύει στην παροχή υψηλού επιπέδου φιλοξενίας και υποστήριξης, ώστε ο κάθε επισκέπτης να αισθάνεται μοναδικός, ασφαλής και ό,τι κι αν προκύψει οι εργαζόμενοι και οι φορείς της επιχείρησης θα είναι δίπλα του με φιλικότητα και κατανόηση. Ακόμη, η παροχή πληροφόρησης μέσω της εταιρικής ιστοσελίδας, των ψηφιακών εταιρικών προφίλ αλλά και με το σχετικό έντυπο για την περιοχή και την Κρήτη, ο επισκέπτης θα μπορεί να καλύψει όλες τις ανάγκες περιήγησης, διαμονής, ψυχαγωγίας, μετακίνησης, ώστε να αισθάνεται πως γνωρίζει αρκετά καλά την περιοχή και να κάνει επιλογές σύμφωνα με τις προτιμήσεις του.

Προϋπολογισμός επένδυσης

Ο προϋπολογισμός της ανέγερσης- κατασκευής , ανέρχεται σε 630.000€ πλέον ΦΠΑ. Ο προϋπολογισμός του σχεδίου βασίζεται σε αναλυτικές προμετρήσεις ποσοτήτων σύμφωνα με εγκεκριμένα σχέδια της οικοδομικής άδειας από έμπειρο μηχανικό καθώς και σε ενδελεχή έρευνα αγοράς για τον εξοπλισμό που θα απαιτηθεί για την λειτουργία του .

Στο παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η αξία απόσβεσης ανά έτος για την επόμενη πενταετία, σύμφωνα με το συντελεστή απόσβεσης ανά κατηγορία.

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ - ΕΤΗΣΙΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ							
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ	ΑΞΙΑ ΠΡΟΣ ΑΠΟΣΒΕΣΗ	ΕΤΗΣΙΑ ΑΠΟΣΒΕΣΗ (ΣΕ €)				
			1ο έτος	2ο ετος	3ο έτος	4ο έτος	5ο έτος
ΚΤΙΡΙΑΚΑ	4%	470.000	18.800	18.800	18.800	18.800	18.800
ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	15%	47.000	7.050	7.050	7.050	7.050	7.050
ΛΟΙΠΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	15%	39.500	5.925	5.925	5.925	5.925	5.925
ΑΥΛΕΣ ΠΑΓΙΟΠΟΙΟΥΜΕΝΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ (ΜΕΛΕΤΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ ΜΜΕ)	20%	13.500	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	20%	60.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
ΣΥΝΟΛΟ		630.000	46.475	46.475	46.475	46.475	46.475

Πίνακας 5: Προϋπολογισμός επένδυσης & ετήσιες αποσβέσεις.

Χρηματοδοτικό σχήμα

Το συνολικό κόστος του έργου ανέρχεται σε 800.000€ συμπεριλαμβανομένου της αγοράς οικοπέδου και διάφορων άλλων εξόδων και αναμένεται να καλυφθεί κατά 25,0% από το πρόγραμμα «ΙΔΡΥΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΜΜΕ» , με **τραπεζικό δανεισμό 15,62** και ίδια κεφάλαια που στο σύνολο τους ποσοστιαία ανέρχονται σε 43,75% . Το κόστος του κεφαλαίου κίνησης για την κάλυψη εξόδων στην αρχική λειτουργία των πρώτων μηνών της μονάδας υπολογίζεται σε 10.000,00 και θα καλυφθεί με ίδιους πόρους των εταίρων.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ	ΑΞΙΑ	ΣΥΝΟΛΟ	% ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ Π/Υ
ΑΞΙΑ ΟΙΚΟΠΕΔΟΥ	ΙΔΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ	170.000	170.000	21,250%
ΚΟΣΤΟΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ	ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΟ ΔΑΝΕΙΟ	125.000€	630.000	15.63%
	ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ	200.000€		25,0%
	ΙΔΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ	305.000€		38,12%
ΣΥΝΟΛΟ		800.000€	800.000,00	100%

Πίνακας 6: Χρηματοδοτικό σχήμα επένδυσης.

Ανθρώπινοι πόροι

Η εταιρεία, σύμφωνα με τα όσα επιθυμεί να προσφέρει στους πελάτες της, επενδύει σωστά στην συγκεκριμένη επιλεγμένη θέση γεωγραφικά, σε πολύ καλή ποιότητα κατασκευής συνολικά του συγκροτήματος, σε άνεση χώρων εσωτερικά, σε υψηλό και άνετο περιβάλλον χώρο, με την παροχή της διαμονής με υψηλό σέρβις και πληροφόρηση, ώστε να έχει πολύ χαμηλό λειτουργικό κόστος.

Θα λειτουργεί με ένα άτομο γενικών καθηκόντων, το οποίο θα είναι υπεύθυνο για να καλύπτει όλες τις ανάγκες λειτουργίας του συγκροτήματος από τον Απρίλιο έως και τον Οκτώβριο, καθώς και με εξωτερικό συνεργάτη, με καθήκοντα συντηρητή κτηριακών εγκαταστάσεων και περιβάλλοντος χώρου.

Η σύζυγος της οικογένεια θα έχει υπό την εποπτεία της τη συνολική ευθύνη για τη λειτουργία της μονάδας καθημερινά, με κύρια αρμοδιότητα την οικονομική διαχείριση. Ο σύζυγος θα εργάζεται κι εκείνος σε καθημερινή και πλήρη απασχόληση ως υπεύθυνος λειτουργίας της μονάδας σε όλο της το σύνολο. Το νεότερο μέλος της οικογένεια θα έχει καθήκοντα πωλήσεων και marketing σε ωράριο ημιαπασχόλησης, ενώ θα χρειαστεί ακόμη ένας εργαζόμενος σε μόνιμη απασχόληση την περίοδο λειτουργίας του συγκροτήματος, με γενικά καθήκοντα, καθώς επίσης και ένας συντηρητής με ωράριο ημιαπασχόλησης.

Απειλές

Οι απειλές που έχουν εντοπιστεί είναι φανερά έντονες και ικανές να επηρεάσουν όλη την τουριστική βιομηχανία τόσο της Κρήτης, όσο και στην υπόλοιπη Ελλάδα. Η μείωση των τουριστών, κυρίως από το εξωτερικό, θα μπορούσε να αποδοθεί στην κρίση της πανδημίας που έπληξε τις χώρες παγκοσμίως, η ένταση της Ελλάδας με τη γειτονική χώρα, Τουρκία, καθώς επίσης και ο πόλεμος μεταξύ Ρωσίας και Ουκρανίας που είχε ξεσπάσει τους τελευταίους μήνες.

Επιπλέον, λόγω του πολέμου έχει λάβει τρομερή αύξηση τιμών η ενέργεια και τα καύσιμα, με αποτέλεσμα οι άνθρωποι να περιορίζουν τα έξοδά τους, με φόβο τον δύσκολο χειμώνα που προβλέπεται. Τέλος, η συνεχής ανταγωνιστική αύξηση και επένδυση στην ίδια αγορά που στοχεύει η επιχείρηση, είναι μία ακόμη σοβαρή απειλή.

Όμως, ο επιχειρηματικός φορέας αξιοποιώντας τα συγκριτικά του πλεονεκτήματα όπως διαφοροποιημένο προϊόν, φιλικότητα, διασπορά πωλήσεων σε Ελλάδα και Εξωτερικό, συνεχές marketing και διαφήμιση, κυρίως, μέσω των μέσων μαζικής δικτύωσης, άρτιες και αξιόπιστες σχέσεις με συνεργαζόμενα τουριστικά γραφεία, απευθείας προσέλευση πελατών, πολύ χαμηλό λειτουργικό κόστος, το μικρό μέγεθος του συγκροτήματος, την ευελιξία προσαρμογής, στοχεύει να μειώσει το επιχειρηματικό ρίσκο από τις απειλές και αβεβαιότητες.

Τιμολογιακή πολιτική

Η εταιρεία θα ακολουθήσει πολιτική τιμολόγησης ανάλογη του αντίστοιχου συγκροτήματος, με επιδίωξη μέσης τιμής πώλησης τουλάχιστον 10% πάνω από το μέσο όρο, αξιοποιώντας τα συγκριτικά της πλεονεκτήματα και ακολουθώντας επιθετική πολιτική μάρκετινγκ και πωλήσεων σε Ελλάδα και εξωτερικό. Θα εστιάσει την πολιτική της στην ικανοποίηση του πελάτη, για να πετύχει επανάληψη και σύσταση, ούτως ώστε ο κάθε επισκέπτης-πελάτης να γίνει ο καλύτερος διαφημιστής-πωλητής της.

Επιπλέον, θα πραγματοποιηθεί συνεχής εφαρμογή του ολοκληρωμένου σχεδιασμού μάρκετινγκ, ενημέρωσης και επικοινωνίας τόσο των υφιστάμενων πελατών, αλλά και των υποψήφιων, βάση προφίλ και απευθυνόμενου κοινού, με σκοπό να δημιουργηθεί στο μέγιστο δυνατό ανελαστική ζήτηση. Τέλος, η τιμολογιακή πολιτική θα στηριχτεί στους παρακάτω άξονες, οι οποίοι είναι η εποχικότητα, η συχνότητα των επισκέψεων, η διάρκεια διαμονής και η σύσταση από στόμα σε στόμα.

Marketing – πωλήσεις

Το μάρκετινγκ αποτελεί εξίσου σημαντική επένδυση με τις κτηριακές εγκαταστάσεις και θα αποτελεί κυρίαρχο στοιχείο διαφοροποίησης από ανάλογες ανταγωνιστικές μονάδες, που λόγω μικρού μεγέθους και έλλειψη γνώσεων και κουλτούρας μάρκετινγκ, δημόσιων σχέσεων και επικοινωνίας, εμφανίζουν έντονα σημάδια αδυναμίας.

Το νεότερο μέλος της οικογένειας έχοντας επαγγελματικές γνώσεις και εμπειρία στον τομέα του marketing, με εξειδίκευση στα μέσα μαζικής δικτύωσης, διαθέτει όλα τα απαραίτητα εφόδια, ώστε να υλοποιήσει τα επιχειρηματικά στρατηγικά σχέδια, με σκοπό την αύξηση πωλήσεων σε καλές και προσιτές τιμές, μέσα από τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης και ικανοποίησης των πελατών.

Προφίλ προϊόντος

Η οικογένεια, που αποτελεί τον φορέα επένδυσης του έργου, σε ένα παραδοσιακό, φιλικό περιβάλλον με όλες τις αναγκαίες σύγχρονες υποδομές προσφέρει ένα ήσυχο, χαλαρό, άνετο περιβάλλον για ηρεμία και ξεκούραση, με εύκολη πρόσβαση, με οργανωμένη παρουσία για απόλαυση καθημερινά του ήλιου και της θάλασσας στην Κρήτη.

Ο επισκέπτης με ασφάλεια και άνεση, γνωρίζοντας ότι η οικογένεια είναι συνεχώς δίπλα του για κάθε του ανάγκη, θα μπορεί να πραγματοποιήσει ο ίδιος τις επιλογές του για την διασκέδαση και ψυχαγωγία του, έχοντας όλη την πληροφόρηση που χρειάζεται από τα εταιρικά ψηφιακά προφίλ, τα φυλλάδια ενημέρωσης και τους ίδιους τους φορείς που θα παρευρίσκονται αδιάλειπτα από τους χώρους του συγκροτήματος.

Προφίλ πελατών

Οι πελάτες που επιθυμεί να προσεγγίσει η επιχείρηση είναι Έλληνες και ξένοι τουρίστες, οι οποίοι επιδιώκουν να βρεθούν σε μέρη ήσυχα, χωρίς πολύ κόσμο και συνωστισμό. Είναι εκείνοι οι τουρίστες, οι οποίοι θα επιλέξουν ήσυχες διακοπές, με σκοπό την ξεκούραση, πιθανόν την εξερεύνηση και περιήγηση στην ευρύτερη περιοχή, το καλό φαγητό, την απόλαυση του ήλιου και της θάλασσας και την ισχυροποίηση των δεσμών μεταξύ τους.

Είναι, επιπλέον, οι πελάτες που επιθυμούν να απέχουν από τα ξέφρενα πάρτι και τις μεταμεσονύκτιες επιλογές διασκέδασης, αντιθέτως, προτιμούν να περνούν πιο παραδοσιακά τον χρόνο τους και να προσαρμοστούν στις συνήθειες του τόπου όπου βρίσκονται.

Εξειδικευμένο προϊόν

Όλες οι προσφερόμενες υπηρεσίες και οι εταιρικές παροχές θα διαμορφωθούν σύμφωνα με τις προτιμήσεις του απευθυνόμενου κοινού της επιχείρησης. Όλες οι λεπτομέρειες στο δωμάτιο, στον εξωτερικό χώρο, στις προτάσεις και τις πληροφορίες που θα προτείνει και θα διαθέτει η μονάδα θα πληρούν τα κριτήρια των πελατειακών γούστων και προτιμήσεων. Όλα τα μέσα επικοινωνίας, είτε έντυπων είτε ηλεκτρονικών θα είναι, επίσης, προσαρμοσμένα στο προφίλ του απευθυνόμενου κοινού.

Ο φορέας επένδυσης έχει πλήρη επίγνωση πως η επιχείρηση για να αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα θα χρειαστεί να εστιάσει στην πελατοκεντρική προσέγγιση και να εστιάσει εις βάθος στις ανάγκες του πελατειακού της φάσματος.

Internet – Social Media

Πρωταγωνιστικό ρόλο στη λειτουργία της μονάδας θα έχει το διαδίκτυο, όπου πέρα από την ιστοσελίδα που θα γίνει ανάθεση σε πολύ έμπειρη και εξειδικευμένη εταιρεία, που γνωρίζει βαθιά τον τρόπο σκέψης και των αναγκών του απευθυνόμενου κοινού θα στηθούν και τα αντίστοιχα εταιρικά ψηφιακά προφίλ με την ίδια φιλοσοφία.

Χάρη στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης της εταιρείας θα γίνεται επιτεύξιμη η συνεχής και λεπτομερής ενημέρωση για το συγκρότημα, τις παροχές και υπηρεσίες τους, την ευρύτερη περιοχή, καθώς και για ολόκληρη την Κρήτη. Επιπλέον, θα είναι εφικτή η επικοινωνία με όλους τους επισκέπτες, πελάτες και δυνητικούς πελάτες μέσω των emails, Fax, Facebook, Instagram και τηλεφωνικά. Θα στέλνονται ευχές γενεθλίων στους πελάτες, θα γίνεται ενημέρωση για προσφορές, για εταιρικά νέα και την Κρήτη, με στόχο να διαμορφωθεί σχέση φιλίας και εμπιστοσύνης.

Ελληνική αγορά

Με βάση το προσφερόμενο προϊόν, ο ιδανικός πελάτης θεωρείται η μέση ελληνική οικογένεια που επισκέπτεται την Κρήτη με δικό της όχημα ή οικογενειάρχες τουρίστες εσωτερικού ή εξωτερικού, που επιθυμούν πολύ καλή ποιότητα διαμονής, απόλαυση από τις τοπικές παραδοσιακές παροχές, όπως ταβέρνες και εξερεύνηση του τόπου, χωρίς να μείνει περιορισμένος σε ένα οργανωμένο σύνολο ξενοδοχείων τύπου «all inclusive» με πλήρη τυποποίηση υπηρεσιών.

Για τον λόγο αυτόν, θα ακολουθηθεί πολιτική μάρκετινγκ και διαφήμισης στοχευμένης επικοινωνίας απευθείας μέσω όλων των μέσων μαζικής δικτύωσης, όπως Facebook, Instagram, διαφημίζοντας και πληροφορώντας για τις υπηρεσίες του συγκροτήματος.

Κίνητρα

Ο ικανοποιημένος πελάτης είναι ο καλύτερος διαφημιστής, και για τον συγκεκριμένο λόγο η εταιρεία θα υλοποιήσει συγκεκριμένο πλάνο ενεργειών επιβράβευσης, ώστε να προκαλέσει επανάληψη, σύσταση σε γνωστούς και φίλους και καλή βαθμολογία στο διαδίκτυο.

Η πολιτική που θα ακολουθηθεί θα περιλαμβάνει τα παρακάτω κίνητρα. Θα υπάρχει η δυνατότητα έκπτωσης περίπου 10% σε επανάληψη επίσκεψης ή επίσκεψη τρίτου από σύσταση και έκπτωση σε συνεργαζόμενες ταβέρνες, εταιρείες ενοικιάσεις αυτοκινήτων, ταξί, ιδιωτικά κέντρα υγείας και όλα όσα έχουν προαναφερθεί. Επιπλέον, θα είναι δυνατή η έκπτωση μέχρι 10% σε επόμενη επίσκεψη του πελάτη, εφόσον συμπληρώσει ερωτηματολόγιο που να καταγράφει τις θετικές και αρνητικές

εμπειρίες του από τη διαμονή του. Στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο θα μπορεί ο πελάτης να αναφέρει και τις προτάσεις του για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και σε συνέχεια του ερωτηματολογίου να αξιολογήσει θετικά ή αρνητικά το συγκρότημα στα εταιρικά ψηφιακά του προφίλ.

Τέλος, σε όλους τους επισκέπτες θα δίνεται ως δώρο ένα καλάθι που θα περιέχει αγνά κρητικά προϊόντα παραδοσιακής μεσογειακής διατροφής, όπως θυμαρίσιο μέλι, παστέλια, ελαιόλαδο, αρωματικά φυτά, είδη καλλωπισμού με βάση το ελαιόλαδο και αναμνηστικό δώρο ένα βάζο χειροποίητο με παραστάσεις από τον Μινωικό πολιτισμό. Η αξία του δώρου θα εξαρτάται από τις ημέρες διαμονής.

Προβλεπόμενες πληρότητες

Σχετικά με την λειτουργία των δύο επιπλωμένων τουριστικών διαμερισμάτων, παρουσιάζεται στη συνέχεια η εκτιμώμενη μέση πληρότητα ανά έτος για την επόμενη πενταετία. Σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα, κατά το πρώτο έτος η μέση πληρότητα εκτιμάται περίπου στο 60%, η οποία σταδιακά αυξάνεται μέχρι το πέμπτο έτος που θα κυμανθεί περίπου στο 80%. Αναμένεται να σταθεροποιηθεί περίπου στο 82-83% κατά το έβδομο έτος. Η παραδοχή αυτή βασίζεται, ειδικά ως προς τα πρώτα έτη, σε συντηρητικές παραδοχές για λόγους ασφάλειας, καθώς η μέση πληρότητα αντίστοιχων καταλυμάτων στην περιοχή είναι υψηλότερη. Επιπλέον, από το δεύτερο έτος και μετά θα έχουν αποδώσει οι ενέργειες μάρκετινγκ, ενώ αναμένεται και σύναψη συμφωνιών με οργανωμένα γραφεία.

ΠΟΣΟΣΤΟ ΜΕΣΗΣ ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ/ ΕΤΟΣ/ΜΗΝΑ					
	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος	5ο έτος
	ΜΗΝΙ ΑΙΑ ΠΑΗΡ ΟΤΗΤ Α	ΜΗΝΙ ΑΙΑ ΠΑΗΡ ΟΤΗΤ Α	ΜΗΝΙ ΑΙΑ ΠΑΗΡ ΟΤΗΤ Α	ΜΗΝΙ ΑΙΑ ΠΑΗΡ ΟΤΗΤ Α	ΜΗΝΙ ΑΙΑ ΠΑΗΡ ΟΤΗΤ Α
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ					
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ					
ΜΑΡΤΙΟΣ					
ΑΠΡΙΛΙΟΣ	0,00%	55,00%	60,00%	60,00%	65,00%
ΜΑΙΟΣ	55,00%	60,00%	65,00%	65,00%	70,00%
ΙΟΥΝΙΟΣ	65,00%	75,00%	75,00%	80,00%	85,00%
ΙΟΥΛΙΟΣ	70,00%	80,00%	80,00%	85,00%	90,00%
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	85,00%	90,00%	90,00%	95,00%	90,00%
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	75,00%	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	60,00%	65,00%	65,00%	65,00%	75,00%
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ					
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ					
Μ.Ο	58,6%	72,1%	73,6%	75,7%	79,3%

Πίνακας 7: Ποσοστά μέσης πληρότητας ανά έτος & ανά μήνα

	ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ				
	1ο ΕΤΟΣ	2ο ΕΤΟΣ	3ο ΕΤΟΣ	4ο ΕΤΟΣ	5ο ΕΤΟΣ
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	0	0	0	0	0
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	0	0	0	0	0
ΜΑΡΤΙΟΣ	0	0	0	0	0
ΑΠΡΙΛΙΟΣ	0	627	684	684	741
ΜΑΙΟΣ	648	707	766	766	825
ΙΟΥΝΙΟΣ	741	855	855	912	969
ΙΟΥΛΙΟΣ	825	942	942	1.001	1.060
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	1.001	1.060	1.060	1.119	1.060
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	855	912	912	912	912
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	707	766	766	766	884
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ	0	0	0	0	0
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ	0	0	0	0	0
ΣΥΝΟΛΙΚΑ/ΕΤΟΣ	4.777	5.869	5.985	6.160	6.451

Πίνακας 8: Προβλεπόμενες συνολικές διανυκτερεύσεις για τα επόμενα 5 έτη.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται αναλυτικά οι τιμές ανά κλίνη για τα δίκλινα και τρίκλινα δωμάτια για κάθε μήνα λειτουργίας της τουριστικής επιχείρησης. Η τιμή αυξάνεται όσο αυξάνεται η πληρότητα (στη high season), ενώ σταδιακά μειώνεται μετά την καλοκαιρινή περίοδο. Οι παρακάτω τιμές έχουν υπολογιστεί με βάση έρευνα αγοράς σε παρόμοια καταλύματα της περιοχής και κρίνονται απόλυτα ασφαλές, δεδομένου ότι το κατάλυμα θα προσφέρει επιπλέον παροχές από τα υφιστάμενα της περιοχής.

ΤΙΜΗ / ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ / ΔΩΜΑΤΙΑ / ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΗ (ΣΕ €)				
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	2 ΣΟΥΙΤΕΣ 2 ΥΔ (5ΚΛΙΝΕΣ)	2 ΣΟΥΙΤΕΣ 2ΥΔ (5 ΚΛΙΝΕΣ) ΜΕ ΑΤΟΜΙΚΗ ΠΙΣΙΝΑ	5 ΣΟΥΙΤΕΣ 1 ΥΔ 3 ΚΛΙΝΩΝ	1 ΣΟΥΙΤΑ 1 ΥΔ ΜΕ ΑΤΟΜΙΚΗ ΠΙΣΙΝΑ 3 ΚΛΙΝΩΝ
ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΛΙΝΩΝ	10	10	15	3
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ				
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ				
ΜΑΡΤΙΟΣ				
ΑΠΡΙΛΙΟΣ	25	30	18	23
ΜΑΙΟΣ	30	35	23	28
ΙΟΥΝΙΟΣ	35	40	28	35
ΙΟΥΛΙΟΣ	40	45	30	40
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	50	55	37	45
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	45	50	30	40
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	30	35	23	28
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ				
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ				

Πίνακας 9: Τιμές & κατηγορίες δωματίων.

Προβλεπόμενα έσοδα

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα συνολικά έσοδα της μονάδας την επόμενη πενταετία. Με βάση τις πληρότητες και την μέση τιμή ανά άτομο, τα έσοδα κατά το πρώτο έτος λειτουργίας υπολογίζονται σε 174.192 € ενώ μέχρι το πέμπτο έτος τα έσοδα θα υπολογίζονται ότι θα ανέλθουν σε 222.993 €.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΕΣΟΔΩΝ (σε €)

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος	5ο έτος
ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ	174.192	205.409	208.415	215.226	222.993
ΕΣΟΔΑ INTERNET CORNER	0	0	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ	174.192	205.409	208.415	215.226	222.993



Πίνακας 10 & 11: Προβλεπόμενα έσοδα για 5 έτη & έσοδα από διανυκτερεύσεις.

Λειτουργικές δαπάνες

Οι πάγιες λειτουργικές δαπάνες της τουριστικής επιχείρησης ανά έτος παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ					
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΞΟΔΟΥ	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος	5ο έτος
Αμοιβές & έξοδα προσωπικού	15.925,00	16.402,75	16.894,83	17.401,68	17.923,73
Αμοιβές λογιστή	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Κόστος καθαρισμού ματισμού	5.373,68	5.534,89	5.700,93	5.871,96	6.048,12
Λειτουργικές δαπάνες - ΔΕΗ	8.709,59	9.145,07	9.602,33	9.890,40	10.187,11
Λειτουργικές δαπάνες - Ύδρευση	3.483,84	4.108,19	4.168,30	4.304,51	4.459,86
Έξοδα Συντήρησης	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Γενικά Έξοδα- Απρόβλεπτα	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00

Έξοδα Προβολής-	26.128,78	30.811,39	31.262,28	32.283,86	33.448,96
Τουριστικά Τέλη 0,5€ ανά διανυκτέρευση	2.388,30	2.459,95	2.533,75	2.609,76	2.688,05
Προσφερόμενα κεράσματα	8.956,13	9.224,81	9.501,55	9.786,60	10.080,20
ΣΥΝΟΛΟ	80.065,31	86.787,04	88.763,97	91.248,76	93.936,02

Πίνακας 12: Προβλεπόμενες λειτουργικές δαπάνες για 5 έτη.

Ο υπολογισμός των παραπάνω δαπανών βασίστηκε στις εξής παραδοχές:

1. Το κόστος του προσωπικού υπολογίζεται σε ένα άτομο επί επτά μήνες απασχόλησης με μηνιαίο κόστος 1.300€ επί 14/12 και ημιαπασχόληση συντηρητή εγκαταστάσεων και περιβάλλοντος χώρου.
2. Οι αμοιβές του λογιστή υπολογίζονται σε 300€ ανά μήνα.
3. Το κόστος καθαρισμού ιματισμού υπολογίζεται σε 4,5€ ανά αλλαγή δωματίου με μέση παραμονή τα 4 βράδια.
4. Οι δαπάνες ηλεκτρισμού υπολογίζονται σε 5% του κύκλου εργασιών, σύμφωνα με στοιχεία κατανάλωσης σε παρόμοιες μονάδες, ενώ οι δαπάνες ύδρευσης σε 2% επί του κύκλου εργασιών.
5. Τα έξοδα συντηρητή υπολογίζονται σε 2.500€ κατά έτος, καθώς η μονάδα είναι νεόδμητη και σύγχρονης κατασκευής.
6. Τα τουριστικά τέλη ανέρχονται σε 0,5€ ανά διανυκτέρευση.
7. Σε κάθε επίσκεψη-άφιξη με πρόβλεψη κόστους 10€ ανά άφιξη θα προσφέρεται εντός διαμερισμάτων δωρεάν μικρό συμβολικό κέρασμα με καλάθι προϊόντων, όπως έχει περιγραφεί στην ενότητα «Κίνητρα».
8. Τα έξοδα προβολής και πωλήσεων (προμήθειες) για το πρώτο έτος, καθώς θα πραγματοποιηθεί οργανωμένη προβολή, υπολογίζονται σε 15% επί των μεικτών εσόδων σε ετήσια βάση.
9. Όλες οι παραπάνω παραδοχές έχουν αντληθεί από τη λειτουργία αντίστοιχων μονάδων, καθώς και από τη συλλογή πληροφοριών από έμπειρους διευθυντές – υπεύθυνους αντίστοιχων μονάδων.

Δανεισμός

Σύμφωνα με το χρηματοδοτικό σχήμα, η επιχείρηση αιτείται δανεισμό ύψους 125.000,00€ για την κάλυψη της ιδιωτικής συμμετοχής του έργου. Το προτεινόμενο τελικό επιτόκιο του δανείου υπολογίζεται σε 3,8% (με τέσσερις τριμηνιαίες δόσεις ανά έτος για δώδεκα έτη με περίοδο χάριτος ένα έτος).

ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΑΠΟΠΛΗΡΩΜΗΣ ΣΕ ΤΡΙΜΗΝΑ	ΤΟΚΟΣ	ΧΡΕΟΛΥΣΙΟ	ΤΟΚΟΧΡΕΟΛΥΣΙΟ Η ΔΟΣΗ	ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΑΝΕΞΟΦΛΗΤΟ
1	1.187,50	0,00	0,00	126.187,50
2	1.198,78	0,00	0,00	127.386,28
3	1.210,17	0,00	0,00	128.596,45
4	1.221,67	0,00	0,00	129.818,12
5	1.233,27	2.390,40	3.623,67	127.427,72
6	1.210,56	2.413,11	3.623,67	125.014,61
7	1.187,64	2.436,03	3.623,67	122.578,57
8	1.164,50	2.459,18	3.623,67	120.119,39
9	1.141,13	2.482,54	3.623,67	117.636,85
10	1.117,55	2.506,12	3.623,67	115.130,73
11	1.093,74	2.529,93	3.623,67	112.600,80
12	1.069,71	2.553,97	3.623,67	110.046,83
13	1.045,44	2.578,23	3.623,67	107.468,60
14	1.020,95	2.602,72	3.623,67	104.865,88
15	996,23	2.627,45	3.623,67	102.238,44
16	971,27	2.652,41	3.623,67	99.586,03
17	946,07	2.677,61	3.623,67	96.908,42
18	920,63	2.703,04	3.623,67	94.205,38
19	894,95	2.728,72	3.623,67	91.476,65
20	869,03	2.754,65	3.623,67	88.722,01
21	842,86	2.780,81	3.623,67	85.941,19
22	816,44	2.807,23	3.623,67	83.133,96
23	789,77	2.833,90	3.623,67	80.300,06
24	762,85	2.860,82	3.623,67	77.439,24
25	735,67	2.888,00	3.623,67	74.551,24
26	708,24	2.915,44	3.623,67	71.635,80
27	680,54	2.943,13	3.623,67	68.692,67
28	652,58	2.971,09	3.623,67	65.721,57
29	624,35	2.999,32	3.623,67	62.722,26
30	595,86	3.027,81	3.623,67	59.694,44
31	567,10	3.056,58	3.623,67	56.637,87
32	538,06	3.085,61	3.623,67	53.552,25
33	508,75	3.114,93	3.623,67	50.437,33
34	479,15	3.144,52	3.623,67	47.292,81
35	449,28	3.174,39	3.623,67	44.118,42
36	419,12	3.204,55	3.623,67	40.913,87
37	388,68	3.234,99	3.623,67	37.678,87
38	357,95	3.265,72	3.623,67	34.413,15
39	326,92	3.296,75	3.623,67	31.116,40
40	295,61	3.328,07	3.623,67	27.788,33
41	263,99	3.359,68	3.623,67	24.428,65
42	232,07	3.391,60	3.623,67	21.037,05
43	199,85	3.423,82	3.623,67	17.613,23
44	167,33	3.456,35	3.623,67	14.156,88
45	134,49	3.489,18	3.623,67	10.667,70
46	101,34	3.522,33	3.623,67	7.145,37
47	67,88	3.555,79	3.623,67	3.589,57
48	34,10	3.589,57	3.623,67	-0,00

Πίνακας 13: Δανεισμός και αποπληρωμή (€)

ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΩΝ ΔΟΣΕΩΝ ΔΑΝΕΙΟΥ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ (ΣΕ €)

	1ο	2ο	3ο	4ο	5ο
ΤΟΚΟΣ	0,00	4.795,97	4.422,13	4.033,89	3.630,68
ΤΟΚΟΧΡΕΟΛΥΣΙ Ο	0,00	9.698,72	10.072,56	10.460,81	10.864,02

Πίνακας 14: Ανάλυση προβλεπόμενων δόσεων δανείου επένδυσης (€).

Αποτελέσματα χρήσης

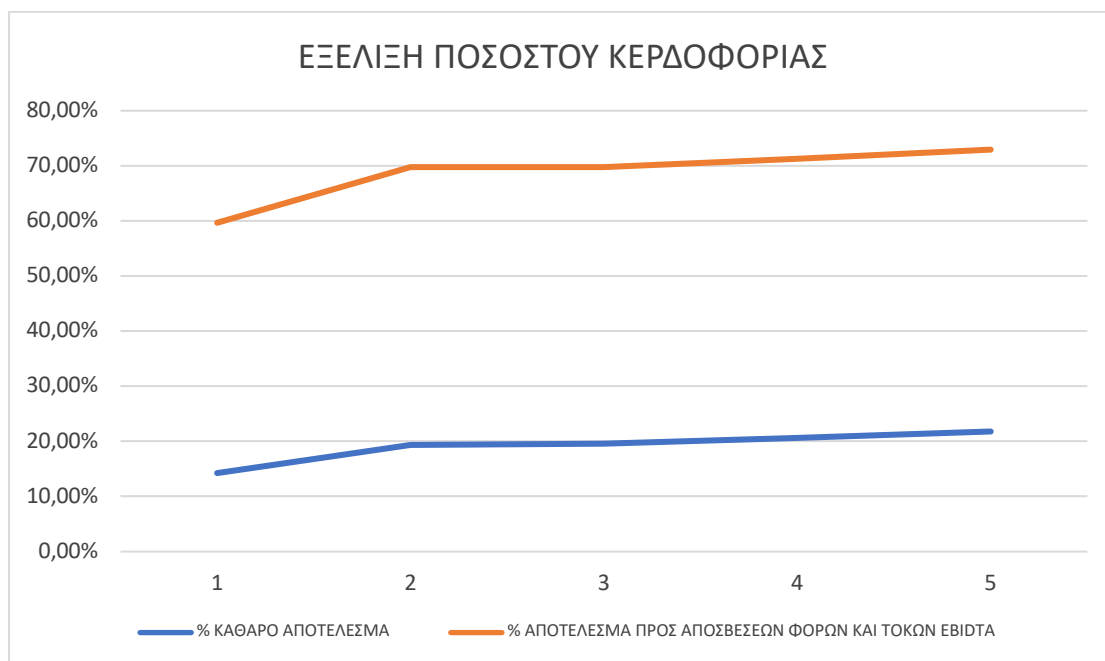
Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα αποτελέσματα χρήσεως για την πρώτη πενταετία λειτουργίας της επιχείρησης. Το κόστος Διοίκησης του εταίρου που θα επιφορτιστεί την οργάνωση και λειτουργία της μονάδας υπολογίζεται σε 15.000,00€ κατά 'τος, καθώς πρόκειται και για άτομο που συμμετέχει στο εταιρικό σχήμα και θα ανταμειφθεί, όπως και ο άλλος εταίρος της επιχείρησης από τα προβλεπόμενα κέρδη. Στην περίπτωση που δεν υπολογιστεί το κόστος διοίκησης του παραπάνω εταίρου στον λογαριασμό εκμετάλλευσης, τότε αυξάνονται τα τελικά καθαρά αποτελέσματα ακόμη περισσότερο και προσδίδεται επιπλέον ασφάλεια στο επενδυτικό σχέδιο.

ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ

	1ο ΕΤΟΣ	2ο ΕΤΟΣ	3ο ΕΤΟΣ	4ο ΕΤΟΣ	5ο ΕΤΟΣ
ΕΞΟΔΑ	174.192	205.409	208.415	215.226	222.993
ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	80.065	86.787	88.764	91.249	93.936
ΚΟΣΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ	95.065	101.787	103.764	106.249	108.936
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟ ΤΟΚΩΝ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΦΟΡΩΝ	79.127	103.622	104.651	108.977	114.057
Μείον :					
-τόκοι μακρ/μου δανείου	0	4.796	4.422	4.034	3.631
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΠΡΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ & ΦΟΡΩΝ	79.127	98.826	100.229	104.943	110.426
Αποσβέσεις (συνολικές)	46.475	46.475	46.475	46.475	46.475
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	32.652	52.351	53.754	58.468	63.951
Μείον : φόρος εισοδήματος	7.836	12.564	12.901	14.032	15.348

ΚΑΘΑΡΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΜΕΤΑ ΦΟΡΩΝ	24.815,17	39.786,94	40.853,11	44.435,72	48.603,03
% ΚΑΘΑΡΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	14,25%	19,37%	19,60%	20,65%	21,80%
% ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΠΡΟΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΦΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΟΚΩΝ ΕΒΙΔΤΑ	45,42%	50,45%	50,21%	50,63%	51,15%

Πίνακας 15: Προβλεπόμενος λογαριασμός εκμετάλλευσης & αποτελεσμάτων χρήσης (€).



Πίνακας 16: Εξέλιξη ποσοστού κερδοφορίας.

Τα παραπάνω αποτελέσματα κρίνονται απόλυτα ασφαλή, καθώς βασίζονται σε ρεαλιστικές τιμές τόσο ως προς τις πληρότητες όσο και ως προς τις τιμές, καθώς έχει πραγματοποιηθεί έρευνα αγοράς σε παρόμοια καταλύματα της ίδιας περιοχής.

Ταμειακές ροές

Ο παρακάτω πίνακας απεικονίζει τις ταμειακές ροές της επένδυσης όπου αποδεικνύεται ότι δεν θα αντιμετωπίσει πρόβλημα ρευστότητας, καθώς το αρχικό κεφάλαιο κίνησης για τους πρώτους μήνες κάθε έτους λειτουργίας θα καλυφθεί με ίδια συμμετοχή των εταίρων και, επίσης, κάθε έτος μέχρι την αποπληρωμή του δάνειου θα πραγματοποιείται διανομή μερισμάτων το 50% των καθαρών κερδών.

	Περίοδος σχεδιασμού & κατασκευής	1ο ΕΤΟΣ	2ο ΕΤΟΣ	3ο ΕΤΟΣ	4ο ΕΤΟΣ	5ο ΕΤΟΣ
Α. Εισροές						
Κέρδη προ αποσβέσεων		79.127	98.826	100.229	104.943	110.426
Ίδια συμμετοχή	0					
Μακροπρόθεσμα δάνεια	125.000					

Κεφάλαιο κίνησης- Ιδία συμμετοχή	305.000	10.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Πιστώσεις προμηθευτών παγίων						
Ενισχύσεις Δημοσίου	200.000					
Πώληση παγίων						
Λοιπές πηγές						
ΣΥΝΟΛΟ Α	630.000	89.127	106.826	108.229	112.943	118.426
Β. Εκροές						
Δαπάνες επένδυσης	600.000					
Χρεολύσια νέου επενδυτικού δανείου		0	9.699	10.073	10.461	10.864
Φόροι εισοδήματος		7.836	12.564	12.901	14.032	15.348
Μερίσματα		7.445	11.936	12.256	13.331	14.581
ΣΥΝΟΛΟ Β	600.000	15.281	34.199	35.229	37.824	40.793
Μεταβολή Κεφαλαίου Κίνησης (Α-Β)	30.000	73.846	72.627	73.000	75.119	77.633

Πίνακας 17: Ταμειακές ροές επένδυσης για 5 έτη.

Δείκτης αποπληρωμής δανείων

Ο παρακάτω πίνακας απεικονίζει με βάση τα προβλεπόμενα αποτελέσματα την ικανότητα της επιχείρησης να αποπληρώσει το δάνειό της. Δηλαδή, μπορεί να ανταπεξέλθει σε κατά 6,28 φορές παραπάνω δανεισμό από τον προβλεπόμενο το δεύτερο έτος, καθώς το πρώτο δύναται να λάβει περίοδο χάριτος, με βάση το αιτούμενο δάνειο, ενώ κατά το πέμπτο έτος ο δείκτης φτάνει το 6,81.

ΠΙΝΑΚΑΣ : ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΙΚΤΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΔΑΝΕΙΩΝ					
ΕΤΟΣ	1	2	3	4	5
Αποσβέσεις	46.475	46.475	46.475	46.475	46.475
Τόκοι Δανείων	0	4.796	4.422	4.034	3.631
Αποτελέσματα χρήσης	24.815	39.787	40.853	44.436	48.603
Σύνολο (Α)	71.290	91.058	91.750	94.945	98.709
Τοκοχρεολύσιο (Β)		14.495	14.495	14.495	14.495
Δείκτης Εξυπ. Δανείων(Α:Β)		6,28	6,33	6,55	6,81

Πίνακας 18: Δείκτης αποπληρωμής δανείων.

Αποτελέσματα

Το τουριστικό συγκρότημα επιπλωμένων διαμερισμάτων όπως προκύπτει από όλα τα στοιχεία και δεδομένα που παρουσιάστηκαν θα είναι μια μικρή, ευέλικτη, χαμηλού λειτουργικού κόστους επιχειρηματική μονάδα που μπορεί αξιοποιώντας όλη τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της Ελλάδας, της Κρήτης, της περιοχής του Ξερόκαμπου, της συγκεκριμένης θέσης που θα λειτουργήσει η μονάδα, της εμπειρίας

και ικανότητας των επιχειρηματικών φορέων με βασικές αρχές ποιότητας – διαφοροποίησης – ικανοποίησης πελατών – οργανωμένη διαχείριση, θα έχει επιτυχή κερδοφόρα δραστηριότητα επιτυγχάνοντας τους επιχειρηματικούς της σκοπούς.

Με τη δημιουργία του επιχειρηματικού σχεδίου της νέας επιχείρησης γίνονται αντιληπτά τα δυνατά σημεία της εταιρείας που θα της δώσουν την ευκαιρία να υπερισχύσει των ανταγωνιστών της, αλλά και τα αδύνατα σημεία στα οποία θα δώσει έμφαση, ώστε να τα διορθώσει. Τα κυριότερα δυνατά σημεία της είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει στην αγοραστική της τοποθέτηση, η εκτενής ανάλυση των αναγκών του απευθυνόμενου κοινού και η διαμόρφωση των υπηρεσιών της σύμφωνα με αυτές. Αντίθετα, η έλλειψη εμπειρίας στον τουριστικό κλάδο και η επιχείρηση σαν μία νεοσύστατη εταιρεία που δεν έχει τη δύναμη ενός σίγουρου πελατειακού καταλόγου είναι τα πιο σημαντικά μειονεκτήματά της.

Όσον αφορά τις ευκαιρίες που προκύπτουν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, παρουσιάζονται υψηλές δυνατότητες η επιχείρηση όταν επιθυμεί να επεκταθεί και να αναπτυχθεί στον τουριστικό κλάδο, τόσο από άποψης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όσο και χωροταξικά. Στον αντίποδα, η μεγαλύτερη απειλή με την οποία έρχεται αντιμέτωπη είναι πως όσο διαφημίζεται ο συγκεκριμένος προορισμός, τόσο πιο πολύ θα αρχίσει σταδιακά να προσελκύει νέους ανταγωνιστές θα αξιοποιήσουν την περιοχή, με αποτέλεσμα να επέλθει καταστροφή της ταυτότητας του προορισμού και όσα παραδοσιακά χαρακτηριστικά θέλει να αναδείξει η νέα επιχείρηση.

Συμπεράσματα

Μέσα από τη δημιουργία ενός επιχειρηματικού μοντέλου γίνεται εύκολα αντιληπτή η συνολική μορφή που πρόκειται να λάβει μελλοντικά η επιχείρηση. Επειδή το επιχειρηματικό μοντέλο αποτελεί το καλούπι της επιχείρησης, μας δίνει τη δυνατότητα να το αλλάξουμε, να το τροποποιήσουμε και να το προσαρμόσουμε όσες φορές επιθυμούμε χωρίς κόστος, χωρίς εκτεταμένη σπατάλη χρόνου και χωρίς έντονες δυσκολίες. Έτσι, μετά από πολλούς συνδυασμούς των εννέα στοιχείων που το συνθέτουν, ο σχεδιαστής/επιχειρηματίας μπορεί να καταλήξει σε εκείνο που του ταιριάζει περισσότερο και να διαμορφώσει τη νεοσύστατη επιχείρησή του σύμφωνα με τον τελικό του καμβά. Ο καμβάς αποδίδει τις πρώτες λειτουργικές ενδείξεις και πως θα συνεργαστούν αρμονικά όλα τα μέρη που συνιστούν την εκάστοτε επιχείρηση.

Στη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία, τα αποτελέσματα που προέκυψαν μέσα από τη χρήση του μοντέλου του επιχειρηματικού καμβά, είναι αρχικά η διαμόρφωση και αποτύπωση της επιχειρηματικής ιδέας. Μέσα από τις τροποποιήσεις που επιτρέπει ο καμβάς καταλήξαμε στο γεγονός ότι η νεοσύστατη επιχείρηση θα είναι μικρή σε έκταση, θα προσφέρει τοπική κουλτούρα, φιλοσοφία και διαθέσιμους υλικούς πόρους προς ικανοποίηση όλων των αναγκών του απευθυνόμενου κοινού της, ώστε να είναι, όσο το δυνατόν γίνεται, αμέτοχη στις υπηρεσίες και οι πελάτες ανεξάρτητοι. Μέσα από την πρόταση αξίας του καμβά και τα τμήματα πελάτων, προκύπτει ότι η οικοδόμηση των καταλυμάτων θα προσελκύσει περιορισμένο κοινό και, κυρίως, πελάτες μεσαίας τάξης, με ή χωρίς οικογένεια, που επιθυμούν ήρεμες διακοπές και να γνωρίσουν τα αγαθά του τόπου και την ομορφιά της περιοχής. Για να επιτευχθεί η προσέγγιση των πελατών, προέκυψε το συμπέρασμα πως ο καλύτερος τρόπος είναι μέσα από τη χρήση του διαδικτύου, λόγω του ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του παγκόσμιου πληθυσμού έχει διαδικτυακή πρόσβαση.

Κατόπιν, μετά από ποικίλους συνδυασμούς, προέκυψε πως η συγκεκριμένη επιχείρηση δε χρειάζεται αρκετό ανθρώπινο δυναμικό, για να λειτουργήσει βιώσιμα. Αυτό της επιτρέπει λιγότερα έξοδα και καλύτερη επίβλεψη και κατανομή εργασιών. Επιπλέον, μία από τις κύριες δραστηριότητες που επείγει να εστιάσει είναι η συμβουλευτική υποστήριξη από εξειδικευμένο προσωπικό, διότι οι άνθρωποι που θα επενδύσουν στη νέα αυτή επιχείρηση δεν είναι έμπειροι γνώστες του τουριστικού κλάδου. Για τον συγκεκριμένο λόγο, αποφασίστηκε πως τουλάχιστον για τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της, η επιχείρηση θα κινηθεί σε ασφαλή μονοπάτια και οι πηγές εσόδων θα προέρχονται κυρίως από τις πληρότητες των διαμερισμάτων (διανυκτερεύσεις). Έως ότου οι ιδιοκτήτες ειδικευτούν και αποκτήσουν μία δυναμική θέση στον τουριστικό κλάδο της περιοχής, θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνουν μικρά, ανοδικά και αποτελεσματικά βήματα. Τέλος, μέσα από τη συγκεκριμένη διαμόρφωση που έλαβε η νεοσύστατη επιχείρηση, έχει εντοπίσει και περιορίσει σημαντικά όλα τα έξοδα που θα της κοστίσουν, για να οικοδομηθεί, να είναι λειτουργική και κερδοφόρα.

Έπειτα, πριν πραγματοποιηθεί η μετάβαση από τον καμβά στο επιχειρηματικό σχέδιο, κρίνεται αναγκαίο να έχει μελετηθεί με εκτενή τρόπο ο αγοραστικός τομέας

στον οποίο θα εισέλθει η επιχείρηση. Είναι κρίσιμης σημασίας το επιχειρηματικό σχήμα να έχει πολύπλευρη και λεπτομερειακή γνώση όλων των πτυχών που συνθέτουν τον ανταγωνισμό στον ενδιαφερόμενο κλάδο. Έτσι, εξετάζοντας το καλούπι του επιχειρηματικού μοντέλου με βάση το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter, λαμβάνουμε τα πρώτα και βαθύτατα σημαντικά αποτελέσματα ότι το επιχειρηματικό μοντέλο είναι ικανό να εισέλθει στην ενδιαφερόμενη αγορά και μπορεί να ανταπεξέλθει στις αγοραστικές απαιτήσεις. Είναι ένα διαφοροποιημένο προϊόν σε σχέση με τα υπόλοιπα της αγοράς και μέσα από την ανάλυση έδειξε ότι αντέχει να επιβιώσει με τους πόρους, τους συνεργάτες και τους προμηθευτές που έχει επιλέξει να συνεργαστεί. Αποτελεί ένα ελκυστικό προϊόν για το οποίο μέχρι στιγμής δεν υπάρχει αντάξιος ανταγωνιστής. Έτσι, επειδή το επιχειρηματικό μοντέλο που έχει διαμορφωθεί καταφέρνει να διακρίνεται ως κερδοφόρο και ισχυρό, αξίζει να περάσει από την μοντελοποίηση στην υλοποίηση.

Αφού, λοιπόν, το επιχειρηματικό μοντέλο έχει περάσει με επιτυχία από τα δύο στάδια ανάλυσης και εξέτασης, τότε μπορεί να προχωρήσει η εκπόνηση του επιχειρηματικού σχεδίου της επιχείρησης. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από το τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο είναι τα εξής. Αρχικά, ο αποδοτικός τρόπος που έχουν κατανεμηθεί οι εργασίες, οι συγκροτημένες ενέργειες που σκοπεύεται να ενεργηθούν και η διαχείριση των πόρων δίνουν τη δυνατότητα στους φορείς επένδυσης να λάβουν κρατική επιχορήγηση.

Επίσης, από τα αποτελέσματα της οικονομικής ανάλυσης που πραγματοποιήθηκε, εξασφαλίζουν ότι η νεοσύστατη επιχείρηση χαρακτηρίζεται ως κερδοφόρα και μπορεί μελλοντικά να επεκταθεί. Τα έσοδά της αποδεικνύουν σοβαρή σταδιακή αύξηση, γεγονός που θα αυξήσουν τις ανάγκες, με αποτέλεσμα να υπάρξει και μία ελαφριά άνοδος στις λειτουργικές δαπάνες στα επόμενα έτη. Σε κάθε περίπτωση, η εξόφληση του δανείου δεν επηρεάζεται, αντιθέτως είναι προγραμματισμένη να γίνεται με τέσσερις τριμηνιαίες δόσεις ανά έτος για δώδεκα χρόνια με περίοδο ένα έτος.

Επιπλέον, η επιχειρηματική δράση που περιγράφεται ανά έτος, είναι ο αρωγός για τον κατάλληλο σχεδιασμό της συνολικής επιχειρηματικής στρατηγικής και των στρατηγικών αποφάσεων. Όσον αφορά τη στρατηγική, η επιχείρηση αποφάσισε να προσφέρει ένα διαφοροποιημένο προϊόν, που εστιάζει σε πελάτες που αναζητούν την πολυτέλεια και την άνεση του σπιτιού σε συνδυασμό με την ηρεμία και την ομορφιά της φύσης. Βασικός στόχος της επιχείρησης είναι η θεμελίωση του ποσοστού των επαναλαμβανόμενων και πιστών πελατών, μέσα από σχέσεις εμπιστοσύνης κι αυτό σκοπεύει να κάνει μέσα από την στρατηγική μάρκετινγκ που έχει υιοθετήσει.

Η συγκεκριμένη διαδικασία με τις τρεις φάσεις που ακολουθήθηκε σε αυτή τη διπλωματική εργασία βοήθησε στην βαθύτερη κατανόηση πως να «χτιστεί» από το μηδέν μία νεοσύστατη επιχείρηση. Το επιχειρηματικό σχέδιο δεν είναι ευέλικτο σε τροποποιήσεις όπως το επιχειρηματικό μοντέλο, το οποίο μπορεί να αλλαχθεί μέχρι να βρεθεί το κατάλληλο. Επίσης, ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου λόγω της μικρής του έκτασης (ένας μόνο πίνακας) είναι πολύ εύκολα διαχειρίσιμος στα πρώιμα

στάδια μιας επιχειρηματικής ιδέας. Δεν απαιτεί κόστος και εκτεταμένη αφοσίωση. Αντιθέτως, είναι συνοπτικός, στοχευμένος και εστιάζει στα απαραίτητα στοιχεία που χρειάζεται μία επιχείρηση σε αυτή τη φάση. Κατόπιν, και αφού έχει αποσαφηνιστεί ποιο είναι το κατάλληλο επιχειρηματικό μοντέλο, πάνω σε αυτό είναι αναγκαίο να γίνει μία προσομοίωση της ανταγωνιστικής έντασης. Μέσα από το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter αναλύεται και αποσαφηνίζεται αν το επιχειρηματικό μοντέλο είναι άξιο των ανταγωνιστών του και αξίζει να γίνει η επένδυση.

Τέλος, έρχεται η σειρά του επιχειρηματικού σχεδίου, όπου από τα αποτελέσματα που έχουν προκύψει από τον καμβά και το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter, έχει ήδη εξασφαλιστεί ότι πρόκειται για μία κερδοφόρα και ασφαλή επιχειρηματική ιδέα. Επομένως, το τελευταίο βήμα που θα αποτυπώσει όλα όσα έχουν μελετηθεί και εξεταστεί είναι η εκπόνηση του επιχειρηματικού σχεδίου.

Η σειρά με την οποία έγιναν οι τρεις αυτές μεθοδολογίες θα μπορούσε να αποτελέσει ένα νέο πρότυπο διαδικασιών, ειδικά για νεοσύστατες επιχειρήσεις, που εισέρχονται για πρώτη φορά σε έναν συγκεκριμένο ανταγωνιστικό κλάδο. Το συγκεκριμένο πρότυπο ξεκινάει από την ανάλυση (επιχειρηματικό μοντέλο και μοντέλο των πέντε δυνάμεων) και καταλήγει στην υλοποίηση (επιχειρηματικό σχέδιο), γεγονός που εξασφαλίζει μεγαλύτερο ποσοστό επιτυχίας, μιας που είναι σχεδόν αδύνατον να έχει παρακαμφθεί η να έχει ξεχαστεί κάποιο κομβικό στοιχείο. Η μεθοδολογία, λοιπόν, που αναπτύχθηκε θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ομόφωνα ασφαλής, εύστοχη και επιχειρηματικά ορθή.

Βιβλιογραφία

- Stenn, Tamara. *Focus on the Business Model Canvas*. Research Gate, 2017.
- Coes, Bastian. *Master Thesis Business Administration: Critically Assessing the Strengths and Limitations of the Business Model Canvas*. University of Twente, 2014.
http://essay.utwente.nl/64749/1/Coes_MA_MB.pdf
- Osterwalder, Alex and pigneur, Yves and Bernarda, Greg and Smith, Alan. *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Journal of Business Models, 2015.
- Teece, David. *Business Models, Business strategy and Innovation*. Elsevier Ltd, 2009.
- Joyce, Alexandre and Paquin, Raymond. *The Triple Layered Business model Canvas: A Tool to Design More Sustainable Business Models*. Journal of Cleaner Production, 2016.
- Ferranti, Emma and Jaluzot, Anna. *Using the Business Model Canvas to Increase The Impact of Green Infrastructure Valuation Tools*. Urban Forestry & Urban Greening, 2020.
- Weinstein, Art. *Superior Customer Value: Strategies for Winning and Retaining Customers, 3rd Edition*. CRC Press, 2012.
- Giourka, Paraskevi and Sanders, Mark and Angelakoglou, Komninos and Pramangioulis, Dionysis and Nikolopoulos, Nikos and Rakopoulos, Dimitrios and Tryferidis, Athanasios and Tzouvaras, Dimitrios. *The Smart City Business Model Canvas – A Smart City Business Modeling Framework and Practical Tool*. *Energies*, 2019.
<https://doi.org/10.3390/en12244798>
- Ching, Hong and Fauvel, Clemens. *Criticisms, Variations and Experiences with Business Model Canvas*. European Journal of Agriculture and Forestry Research, 2013.
- Sibalija, Jovana and Barrett, David and Subasri, Mathushan and Bitacola, Lisa and Kim, Richard. *Understanding Value in a Healthcare Setting: An Application of the Business Model Canvas*. Methodological Innovations, 2021.
- Burkett, Ingrid. *Using The Business Model Canvas for Social Enterprise Design 2nd Edition*. , Griffith University Yunus Centre, 2020.
- Osterwalder, Alexander and Pigneur, Yves. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley, Hoboken, 2010.
- Eisape, Davis. *The Platform Business Model Canvas a Proposition in a Design Science Approach*. American Journal of Management Science and Engineering, 2019.

- Becker, Marco and Broker, Jan-Oliver. *Business Model Canvas: Overview of the Main Advantages and Disadvantages*. IUCF Working paper, 2021.
- Porter, Michael. *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review, 2008.
- Yogesh, Hole and Snehal, Pawar and Mahesh P., Bhaskar. *Porter's Five Forces Model: Gives You a Competitive Advantage*. International Journal of Physics, 2019.
- Anchit, Goyal. *A Critical Analysis of Porter's 5 Forces Model of Competitive Advantage*. Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR) ,2020.
- Evans E., Gerald and Clyde, Neu. *The Use of Strategic Forces to Understand Competitive Advantages Provided by Information Technology*. Journal of International Technology and Information Management, 2008.
- Blackwell, Edward. *How to Prepare a Business Plan*. London: KoganPage, 2011.
- Abrams, Rhonda. *Successful Business Plan: Secrets & Strategies 7th Edition*. The planning Shop, 2019.
- Schwetje, Gerald. *The Business Plan: How to Win Your Investors' Confidence*. Hamburg: Springer, 2007.
- Galai, Dan and Hillel, Lior και Wienr, Daphna. *How to Create a Successful Business Plan for Entrepreneurs, Scientists, Managers and Students*. World Scientific, 2016.
- Kuratko, Donald F. *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice*. Broken Hill, 2017.
- Sahlman, William Andrews. *How to Write a Great Business Plan*. Boston: Harvard Business Press, 2008.
- Διοίκηση και Επιχειρηματικότητα: Κοστολόγηση Ξενοδοχειακών Υπηρεσιών*. Specisoft.
- Καρβούνης, Σωτήρης Κ. *Υποδείγματα Μελετών, Μελέτες Περιπτώσεων, Προβλήματα και Ασκήσεις για Οικονομοτεχνικές Μελέτες*. Σταμούλης, 2000.
- Simoneaux, Sarah and Stroud, Chris. *Best Business Practices: A Business Plan: The GPS for your Company*. Journal of Pension Benefits, 2010.
- Tennent, John and Friend, Graham. *Guide to Business Modeling*. The Economist, 2nd Ed., 2005.
- Friend, Graham and Zehle, Stefan. *Guide to Business Planning*. The Economist, 2004.
- Vaughan, Evans. *Financial Times Essential Guides: Writing a Business Plan. How to Win Backing to Start Up or Grow Your Business*. Pearson 2nd Ed., 2016.

- Shelton, Hal. *The Secrets to Writing a Successful Business Plan: A Pro Shares a Step-By-Step Guide to Creating a Plan That Gets Results*. Summit Valley Press, 2017.
- McKeever, Mike P.. *How to Write a Business Plan*. NOLO, 2018.
- Phillips, P. & Moutinho, L.. *Critical review of strategic planning research in hospitality and tourism*. Elsevier, 2014.
- Παπαδογιάννη, Ελένη. *Διπλωματική Εργασία: Ο Τουρισμός στην Ελλάδα*. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, 2018.
- Γκίσα, Αντόνη και Ραϊλάκη, Λευτέρη. *Πτυχιακή Εργασία: Ο Τουρισμός στην Κρήτη*. Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Καβάλας, 2013.
- Πιας, Ελευθέριος. *Διπλωματική Εργασία: Τουρισμός και Ηράκλειο*. Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2018.
- Αθανασίου, Τρύφων. *Διπλωματική Εργασία: Business Plan για την Ίδρυση Τουριστικής Μονάδας στην Νέο Μαρμαρά*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 2021.
- Μένεγας, Αλέξανδρος Ι.. *Διπλωματική Εργασία: Μελέτη Σύνταξης Επιχειρηματικού Σχεδίου (Business Plan) σε νεοφυείς (StartUp) Επιχειρήσεις στο ΒΑ Αιγαίο*. Πανεπιστήμιο Αιγαίου, 2017.
- Eurostat: Η Εντωποσιακή Πρωτιά της Ελλάδας στο ΑΕΠ*. Newsroom Iefimerida, 2021.
- Πάνω από 14 εκατ. Τουρίστες το 2021 στην Ελλάδα*. Naftemporiki.gr, 2022.
- Τουρισμός: Εντωποσιακά ρεκόρ αφίξεων στην Κρήτη κατά τη διάρκεια του 2021*. Neakriti, 2022.
- Κρήτη: Οι Τέσσερις «Απειλές» της Φετινής Τουριστικής Σεζόν – Τι Αναφέρουν οι Φορείς του Νησιού*. Neakriti, 2022.
- Οι Επιδόσεις των Ελληνικών Ξενοδοχείων το 2021*. Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων, 2021.
- Μελέτη Τουριστικής Ζήτησης και Προφίλ Επισκεπτών της Ανατολικής Κρήτης*. Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης, Σχολή Διοίκησης Οικονομίας. Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εργαστήριο Τουρισμού & Επιχειρηματικότητας, 2019.